

Anne Kylmäniemi

Jaettuna - yhdessä vai ilmiönä,
tuottajaosuuskunnan johtamismalli

Pro gradu -tutkielma

Lapin yliopisto

Hallintotiede/

Hallintotieteen

maisterin tutkinto

Kevät 2012

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Jaettuna - yhdessä vai ilmiönä, tuottajaosuuskunnan johtamismalli

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Jaettuna - yhdessä vai ilmiönä, tuottajaosuuskunnan johtamismalli

Tekijä: Anne Kylmäniemi

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotieteet / Hallintotiede

Työn laji: Pro gradu –työ X Sivulaudaturtyö__ Lisensiaatintyö__

Sivumäärä: 83

Vuosi: 2012 kevät

Tiivistelmä

Pro gradu -tutkimukseni konteksti on osuustoiminta, tarkemmin määriteltynä tuottajaosuuskunta. Tutkimuksellani selvitän osuuskunnan jaettua johtajuutta tuottajaosuuskunnan johtamismallina. Tutkimukseni kohde on tuottajaosuuskunnan hallitus ja toimitusjohtaja sekä niiden välinen johtajuuden jakaminen. Johtamismallin teoreettisen selvityksen aloitan tutkimalla johtajuutta ja johtamismalleja yleisellä tasolla. Sen jälkeen siirryn tutkimaan jaettua johtajuutta ja sen mahdollisuutta olla tuottajaosuuskunnan johtamismalli. Kohteena hallitustyöskentelyssä on omistajaohjaustilanteet. Pyrin myös selvittämään johtamisen ja omistajaohjauksen eroavaisuutta.

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus ja sijoittuu hallintotieteen tutkimuskentässä johtajuuden tutkimukseen. Keräsin tutkimuksen empiirisen aineiston puolistrukturoidulla teemahaastattelulla ja analyysimenetelmänä on sisällönanalyysi, joka on teoriasidonnainen analyysitapa.

Tutkimustulosten mukaan tuottajaosuuskunnan johtamismalli on jaettu johtajuus. Johtajuus ilmenee selvimmän toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan välisessä vuorovaikutuksessa. Tuottajaosuuskunnan muilla hallinnon tasoilla johtajuus ei ole niin selkeää ja omistajaohjaus/ johtajuuden erottaminen tai yhdistäminen toisistaan ei tullut tässä tutkimuksessa selville. Siitä tarvitaan lisätutkimusta.

Avainsanat: osuustoiminta, tuottajaosuuskunta, hallitustyöskentely, jaettu johtajuus

Muita tietoja:

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi X

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi X

(vain Lappia koskevat)

University of Lapland, Faculty of Social Science

Title of the pro gradu thesis: Shared – together or phenomenon, producer cooperative management model

Author: Anne Kylmäniemi

Degree programme/ Subject: Administrative Sciences/ Administrative Science

Type of the work: Pro gradu thesis X Laudatur thesis __

Number of pages: 83

Year: 2012 Spring

Abstract

The context of my master's thesis is cooperation and more specifically producer cooperation.

I examine shared leadership as a model of the producer cooperative management model. My research subject is the board of the producer cooperative and the CEO and sharing leadership between them. Theoretical study of the leadership model begins by examining the leadership and the management models in general. Then I investigate the shared leadership and its ability to be a producer cooperative management model. The subject of the government's work is the corporate governance situation. I also try to explore management and corporate governance difference.

This study is a qualitative study and research located in administrative field of leadership research. The empirical data is semi-structured theme interview and the analysis method is content analysis. The method for the content analysis is theory dependent analysis.

According to the research results, producer cooperative management model is shared leadership. Leadership is seen most clearly in the interaction of the CEO and the chairman of the board. Other levels of government leadership are not so clear with the governance/ leadership. A combination of separation from each other in this study did not come out. Further research is needed on this issue.

Keywords: cooperative, producer cooperative, government work, shared leadership

I give permission the pro gradu thesis to be read in the Library X

I give permission the pro gradu thesis to be read in the Provincial Library of Lapland X
(only those concerning Lapland)

Sisällys

1. JOHDANTO

| | |
|--|----|
| 1.1 Johdetaan yhdessä..... | 6 |
| 1.2 Tutkimustehtävä..... | 8 |
| 1.3 Tutkimuksen rajaukset ja keskeiset käsitteet | 12 |
| 1.4 Tutkimuksen rakenne..... | 13 |

2. TUTKIMUKSEN KONTEKSTI JA TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

| | |
|--|----|
| 2.1 Osuustoiminta - kohti yhteistä etua..... | 15 |
| 2.1.1 Osuustoiminnan tutkimus..... | 18 |
| 2.1.2 Erilaisia osuuskuntia..... | 20 |
| 2.1.3 Tuottajaosuuskunta..... | 21 |
| 2.2 Johtajuus ja johtamismallit | 22 |
| 2.2.1 Johtajan ominaisuuksista integroivaan tarkasteluun..... | 25 |
| 2.2.2 Transformationalisesta johtamisesta yhdessä johtamiseen..... | 28 |
| 2.3 Jaettu johtajuus - tilanneriippuvuusteoriasta yhdistävään johtajuuteen..... | 31 |
| 2.3.1 Johtajuuden jakaminen ryhmissä | 33 |
| 2.3.2 Muita näkökulmia jaettuun johtajuuteen | 35 |
| 2.3.4 Yhteiseksi tekemistä, tilanteiden ja vastuiden jakamista sekä suhdetoimintaa | 41 |
| 2.4 Hallitustyöskentely käsitteenä..... | 43 |
| 2.4.1 Osuuskuntien hallinto..... | 45 |
| 2.4.2 Corporate governance eli omistajaohjaus tuottajaosuuskunnassa..... | 48 |

3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT SEKÄ TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

| | |
|-----------------------------------|----|
| 3.1 Tutkimusmenetelmät..... | 51 |
| 3.2 Tutkimuksen toteutus..... | 53 |
| 3.3 Tutkimuksen luotettavuus..... | 55 |

4. TUTKIMUSTULOKSET

| | |
|---|----|
| 4. 1 Johtaminen ja omistajaohjaus tuottajaosuuskunnassa..... | 57 |
| 4.1.1 Osuustoiminnan johtamisen erityispiirteet..... | 58 |
| 4.1.2 Tehtävien jako hallituksen ja toimitusjohtajan kesken..... | 60 |
| 4.1.3 Omistajaohjaus tuottajaosuuskunnassa..... | 61 |
| 4.2 Jaettu johtajuus tuottajaosuuskunnassa..... | 63 |
| 4.2.1 Co-leadership, toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan yhdessä johtaminen .. | 63 |
| 4.2.2 Shared-leadership, erilaisten tilanteiden johtajuus tuottajaosuuskunnassa..... | 66 |
| 4.2.3 Distributed- leadership, jaetun johtajuuden käytäntö tuottajaosuuskunnan johtamisessa | 67 |

5. JOHTOPÄÄTÖKSET JOHTAMISMALLISTA TUOTTAJAOSUUSKUNNASSA

| | |
|--|----|
| 5.1 Jaettu johtajuus..... | 69 |
| 5.2 Johtamisen kohdentuminen hallintorakenteissa | 71 |
| 5.3 Omistajaohjausta vai johtamista..... | 72 |
| 5.4 Tutkimuksen yleistettävyys ja lisätutkimusaiheita..... | 73 |
| Lähteet..... | 76 |
| Internet lähteet..... | 83 |

”Kun Jorma Ollila pestasi Olli-Pekka Kallasvuon uudeksi toimitusjohtajaksi, yhtiön kurssi oli kääntymässä selvään laskuun. Jotkut puhuivat jopa kriisiyhtiöstä, josta tietenkään ei ollut kysymys. Kallasvuolla oli takanaan pitkä ura yhtiössä ja siten myös kokemusta. Mutta kun entinen toimitusjohtaja siirtyi hallituksen puheenjohtajaksi, kokemustaan välittämään, kysyttiin vähitellen, hengittääkö hän myös kaverinsa, uuden toimitusjohtajan niskaan.

Missä langat olivat? Ollila kyllä lupasi väistyä ja antaa toimintavapautta, mutta kuinka ollakaan: Vuodet ovat vierineet ja sama lupaus kuullaan taas uudestaan. Vasta vuonna 2012!

Mitäpä muuta selitystä voi olla, kuin että vallasta on vaikea luopua.”

(Raimo Ilaskivi, blogi, 17.9.2010, Helsingin ex. kaupungin johtaja, poliitikko)

1. JOHDANTO

1.1 Johdetaan yhdessä

Helsingin entinen kaupunginjohtaja Raimo Ilaskivi kirjoittaa blogissaan hallitustyöskentelystä ja johtamisesta. Usein yhdistämme johtamisen yksilön toiminnaksi ja hallitustyöskentelyn ryhmän toiminnaksi. Valta on myös keskeinen elementti hallitustyössä ja vallankäyttö kuuluu olennaisesti johtamiseen. Haluan tällä tutkimuksellani paneutua kysymyksiin siitä, mitä yhteistä johtamisella ja hallitustyöskentelyllä on, ja kuka loppujen lopuksi johtaa organisaatioita. Organisaatiot luovat strategiansa, ja sekä hallituksen että toimitusjohtajan tavoitteena on päästä mahdollisimman tehokkaasti ja mutkattomasti suunniteltuun päämäärään. Päästäänkö tähän päämäärään siten, että kukin leikkii omalla hiekkalaatikollaan, vai ylitetäänkö laatikon reunat ja tehdään se yhdessä?

Organisaation johtamista tutkiessani minulla oli usein sellainen tunne, että uppoan johtamistutkimuksen syövereihin niin syväälle, ettei sieltä ole pois pääsyä, enkä löydä oikeaa otetta tutkimukseeni. Johtamisoppien syövereihin sekoittuivat johtamisen teorit, johtajien henkilökohtaiset ominaisuudet, erilaiset johtamismallit ja organisaatioteoriat. Myöskään valtakysymyksiltä ei voinut välttyä. Koko ajan mielessäni eli kuitenkin ajatus siitä, että tuottajaosuuskunnan hallituksessa johtaminen tehdään yhdessä hallituksen ja toimitusjohtajan kesken: johtajuutta siis jaetaan. Tämä ajatus perustuu pitkään kokemukseeni luottamushenkilönä osuustoiminnan piirissä ja osuustoimintaa muutenkin läheltä seuranneena. Ensimmäisen asteen osuuskunnissa, joita tuottajaosuuskunnat pääasiallisesti ovat, ei johtajuus näyttäydy niin selkeänä yhden ihmisen johtamisena kuin esimerkiksi suuryrityksissä tai markkinointiin perustetuissa toisen asteen osuuskunnissa, joiden yritysmuotona on useimmiten osakeyhtiö. Silti osuuskunnissa johtajuutta jaetaan: halusinkin tutkia sitä, miten ja missä kohdin tämä jakaminen tapahtuu.

Jaettu johtajuus on uuden johtajuuden näkökulma: sen mukaan johtajuutta esiintyy muuallakin kuin johtaja-alaisuhteissa. David Van Seters ja Richard Field kirjoittivat johtajuudesta vuonna 1990 ilmestyneessä artikkelissaan *The Evolution of leadership theory*. He totesivat että: ”Tulossa on interaktiivinen johtajuuskausi, johon liittyvät nopeasti vaihtuvat ympäristöt ja monimuuttujainen päätöksentekodynamiikka”. Van Setersin ja Fieldin (1990, 40–41) mukaan johtajan

on oltava muutokseen kykenevä, ja hänen tulee nähdä johtajuus kollektiivisena toimintana, jossa johtajuus on jakautunut organisaation kaikille tasoille. Otto Ukkonen on todennut johtajuudesta vuonna 1994 ilmestyneessä teoksessaan *Jaettu johtajuus*: ”Jaettu johtajuus lähtee suhdenäkökulmasta, sillä sen lähtökohtana on prosessin seurauksena syntynyt suhde. Huomio kiinnittyy kuitenkin vuorovaikutuksen ansiosta syntyvään yhteisötason vireyteen ja motivaatioon. Ryhmä järjestyy tilaan, jossa kaikki ovat mukana tekemässä muutosta. Prosessi voi käynnistyä yhtä hyvin johdon aloitteesta kuin muuallakin organisaatiossa.” (Ukkonen 1994, 10) Jaetun johtajuuden merkittävimpinä tutkijoina pidetyt Graig L. Pearce ja Jay A. Conger (2003) toteavat teoksessaan *Shared Leadership* jaetun johtajuuden olevan pelkistetyimmillään vuorovaikutusprosessi johtajuustapahtumassa, jotta ryhmän tavoitteet mahdollistuisivat (Pearce & Conger 2003,1).

Jaettua johtajuutta voidaan lähestyä johtajan tehtävänkuvan tai vastuiden jakamisen näkökulmasta, mutta se voidaan myös käsittää yhteiseksi tekemisen prosessiksi organisaation johtamisessa (Ropo & muut 2005,18–19). Useimmiten jaettua johtajuutta käsittelevässä kirjallisuudessa asiaa lähestytään perinteisten johtaja-alaisuhteiden kautta: kun johtaja jakaa valtaa ja vastuuta alaisilleen, syntyy tuloksena jaettua johtajuutta. Nykyään kuitenkin yhä enemmän kirjallisuudessa jaettu johtajuus nähdään ryhmän eri jäsenten yhteisenä toimintana, jolla organisaation strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa. Uusimmat tulkinnat jaetusta johtajuudesta lähestyvät johtajuutta enemmän ilmiönä organisaation toiminnassa kuin työtehtävänä. (Ropo 2011)

Tutkimukseni kontekstista Kansainvälisen osuustoimintaliike ICA toteaa, että osuuskunta on yritysmuoto, jota voidaan soveltaa mille tahansa liiketoiminta-alalle. Osuuskuntia on perinteisillä liiketoiminta-aloilla, kuten maa- ja metsätaloudessa, kuluttaja- ja rahoituspalveluissa, asumisessa ja tuotannossa, mutta periaatteessa osuuskuntamuoto on mahdollinen millä muillakin aloilla tahansa. Suomessa osuustoiminta jaetaan pääsääntöisesti neljään osa-alueeseen: kuluttaja-, tuottaja-, palvelu- ja pienosuustoimintaan. Kuluttajaosuustoiminnan piiriin kuuluvat esimerkiksi osuuskaupat, palveluosuustoiminnan piiriin osuuspankit ja keskinäiset vakuutusyhtiöt, pienosuustoimintaan vesi- ja työosuuskunnat ja tuottajaosuustoimintaan maataloustuotteiden hankinta sekä markkinointiosuuskunnat. Metsätalousoosuuskunnat lasketaan myös tuottajaosuuskunniksi. Oma tutkimukseni koskee maataloustuottajaosuuskuntia ja niiden hallitustyöskentelyä jaetun johtajuuden näkökulmasta.

Osuuskunnan hallituksessa ovat jäseninä omistajat tai omistajat ja yhteisellä päätöksellä mukaan lisätyt asiantuntijajäsenet. Osuuskunnissa hallitus on omistajien luottamuselin, jonka tehtävänä on tuottaa lisäarvoa omistajilleen. Tämän lisäarvon saavuttaminen vaatii hyvää hallitustyöskentelyä, tehokkaita hallitushenkilöitä sekä hyvää operatiivista johtoa. Kun osuuskunta on asettanut toiminnalleen strategiset tavoitteet, matkalla päämäärään voi olla monenlaisia seikkoja, jotka vaikuttavat sen toimintaan. Hallituksen rooli on keskeinen siinä, miten strategian tavoitteet saavutetaan osuuskunnassa. Hallitus joutuu toiminnassaan myös osuuskunnan omistajien edunvalvojaksi ja käyttämään omistajaohjausta. Osuuskuntalaki ja organisaation säännöt määrittelevät hallituksen ja toiminnanjohtajan tehtävät, mutta käytännön elämässä ei useinkaan tulla toimeen pelkillä säännöillä ja lakitekstillä. Nykypäivän nopeasti muuttuvassa maailmassa sekä osuuskunnan hallitus että toimitusjohtaja joutuvat tilanteisiin, joissa ei ole aina selkeää se, kuka johtaa, tai se, miten johdetaan, vaikka työnjako tuntuisikin selvältä.

Pellervo-Instituutin pitkäaikainen kehitysjohtaja Matti Farin (2006) toteaa kirjassaan *Johdosta kiinni*, että takavuosina osuuskunnan omistajat palkkasivat asioitaan johtamaan ja toimitusjohtajan tehtäviä hoitamaan eräänlaisen isännöitsijätyypin. Isännöitsijään luotettiin, koska hänet oli valittu omistajien asiantuntijaksi ja luottohenkilöksi. Nyt tilanne osuuskunnissakin on kuitenkin aivan erilainen. Kiristynvä kilpailu ja liiketoimintaympäristön muutos vaativat johtoa yhä enemmän hankkimaan tietoa, arvioimaan omia ja toisten ratkaisuja sekä reagoimaan niihin. Mikään osuuskunta ei pärjää enää pelkän ”isännöitsijäjohtajan” voimin, vaan johtaminen täytyy jakaa hallituksen ja operatiivisen johdon kesken. (Farin 2006, 10)

1.2 Tutkimustehtävä

Organisaatioiden madaltuminen ja moninaisuuden lisääntyminen ovat vaikuttaneet siihen, kuinka yksi ihminen ei voi hallita kaikkia tarvittavia taitoja, tietoja ja kykyjä menestyäkseen johtamisessa, ja kuinka hän ei myöskään voi tehdä päätöksiä aivan yksin. Johtajuuden muutospainee tulevat sekä alhaalta että ylhäältä. Alhaalta päin tulevia paineita johtamiselle ovat yhä paremmin koulutautuneet työntekijät ja hallintohenkilöt. Ylhäältä tulevia paineita puolestaan ovat globalisaation vaatimukset hakea kilpailuetua johtajuusmenetelmistä, joilla saataisiin aikaan dynaamisia ja aiempaa nopeammin muutoksiin reagoimaan kykeneviä organisaatioita. Kaikki mahdollinen

tieto taito on saatava organisaation johtamisen käyttöön. Johtajuuskäytännöistä on tullut eri organisaatiotasojen sisäänrakennettuja vuorovaikutussysteemejä. (Ropo & muut 2005, 19)

Aikaisemmat tutkimukset johtajuudesta ovat keskittyneet useimmiten hyvin yksinkertaisiin asioihin, mutta johtajuudessa on kuitenkin monia eri tutkimuskohteita. Johtajuutta on tutkittu yksilön, eli johtajan, ominaisuutena. Johtamiskirjallisuus toteaa, että määritelmiä johtajuudesta on yhtä paljon kuin käsitettä tutkineita tutkijoitakin. Aikojen kuluessa myös johtajuus on muuttunut, ja useimmiten muutos on johtunut toimintaympäristön mukanaan tuomista muutoksista. Tällaisia muutoksia ovat olleet mm. erilaiset kriisit ja niiden vaikutus johtamistutkimuksen suuntaan. Nykyisin suuntana ovat mm. johtamisen eettiset kysymykset ja organisaatioympäristön kompleksisuus. (Northouse 2007, 2; Storey 2011, 9-11)

Organisaatioympäristön kompleksisuus on tuonut mukanaan useille toimialoille sen, että toimialat muuttuvat asiantuntijuusaloiksi. Tämä johtaa erikoistumiseen, mutta nostaa esille myös yhteistyön tarpeen. Johtamisosaamiseen kohdistuu myös uudentyyppisiä paineita, ja organisaatiot on nähtävä yhteisönä, jossa jäsenten väliset suhteet ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Yhdellä yksilöllä ei ole kaikkea tarvittavaa tietoa tai taitoa eikä johtamistyöhön tarvittavia suhdeverkostoja. Tähän tarkasteluun on syntynyt uusi lähestymistapa johtajuuteen: jaettu johtajuus. Jaettu johtajuus tarkoittaa perinteisen ylhäältä alaspäin johtamisen vähenemistä ja madaltuvaa organisaatiota, jossa valtaa ja vastuuta jaetaan alaspäin. Jaetun johtamisen mallissa annetaan tilaa arkiluovuudelle, oppimiselle itseltä ja toisilta sekä laadukkaan työskentelyn mahdollistavalle yhteistyön kulttuurille. (Ukkonen 1994, 10)

Organisaation hallituksen keskeinen tehtävä on strategisen suunnan valitseminen. Tämä on aluetta, jota myös toiminnanjohtaja joutuu jatkuvasti miettimään. Hallitustyöskentelyssä ei ole tilanteita, jossa toimitusjohtaja ja hallitus hoitavat kukin omia asioitaan. Hallituksen ja toiminnanjohtajan välillä vallitsee liittolaissuhde, jonka pitää perustua luottamukseen. Informaation on myös kuljettava joustavasti näiden kahden tahon välillä. *Corporate governance* eli omistajaohjausta käsittelevä keskustelu on korostanut hallituksen roolia organisaatioiden johtamisessa ja saanut hallituksen jäsenet aktiivisemmaksi osallistujaksi organisaatioiden toimintaan. Hallitukset ja hallitusten jäsenet liikkuvat nykyisin sillä alueella, joka ennen on ollut yksinomaan toimitusjohtajan toimintakenttää. (Hirvonen & muut 1997, 122–123)

Omistajaohjauksen tavoitteena on taata liikkeenjohdolle riittävä toimintavapaus oman asiantuntemuksen käyttöön, mutta samalla valvoa myös sitä, että operatiivinen johto tuntee vastuunsa omistajille. Osuustoiminnallisten yritysten hallituksen ja toiminnanjohtajan suuri haaste onkin tunnistaa se, miten osuuskuntien erityispiirteet (arvot, tavoitteenasettelu, omistuksen luonne, tuloksenjako ja hallinto) vaikuttavat omistajaohjaukseen. Osuuskunnan hallitustyöskentely pitää sisällään hyvin paljon omistajaohjausta, strategian toteutumisen valvontaa, ja jonkin verran myös operatiivisia asioita. Erilaisten yritysten omistajaohjauksen merkityksen kasvu on lisännyt mielenkiintoa kehittää ja tutkia omistajaohjauksen merkitystä organisaation menestymisessä. (Omistajaohjaus ja valvonta osuuskunnissa 2002, 6 - 10)

Käytännön kokemuksen perusteella osuuskunnan johtaminen tapahtuu toiminnanjohtajan ja hallituksen yhteistyönä. Toimintaympäristössä tapahtuneen voimakkaan muutoksen ja globalisoinnin myötä osuuskuntien hallitustyöskentely muuttuu: samanaikaisesti myös johtajuus on muuttoksessa. Enää osuuskuntia ei johdeta hierarkkisesti ylhäältä alaspäin siten, että toimitusjohtaja vastaa operatiivisesta johtamisesta, ja luottamushenkilöhallinnon ei tarvitse tietää operatiivisesta toiminnasta juuri mitään. Päätöksenteko on yhä enemmän laaja-alaista ja strategista, joten sekä toimitusjohtajalla että hallituksella on oltava koko ajan tietoisia siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu.

Tutkimuksessani en voi välttyä esioletukselta, jonka mukaan tuottajaosuuskunnassa jaetaan johtajuutta organisaatorakenteesta ja organisaatiokulttuurista johtuen. Esioletukseni on syntynyt pitkästä kokemuksestani sekä osuuskuntien jäsenenä että niiden hallinnoissa mukana olemisesta. Olen ollut osuustoiminnan luottamustehtävissä neljännesvuosisadan verran, ja sen myötä olen päässyt seuraamaan osuuskuntien hallitustyöskentelyä ja johtamista. Tutkimusaiheena osuuskunnan johtaminen ja hallitustyöskentely ovat kiinnostaneet minua aina siitä lähtien kun lopetin luottamushenkilöurani osuustoiminnan piirissä. Luottamushenkilöurani aikana olen ollut mukana osuuskuntien hallinnossa, mutta en ole ollut hallituksen jäsenenä enkä sen puheenjohtajana. Olen kuitenkin seurannut tiiviisti erilaisten osuuskuntien toiminnanjohtajien ja hallituksen jäsenten työtä ollessani hallinnon muissa tehtävissä. Lisäksi olen ollut osuustoiminnan neuvottelukunnan jäsen sen perustamisvuodesta 2001 aina vuoteen 2008 asti. Osuustoiminnan neuvottelukunnan yksi päätavoite on jo alusta alkaen ollut osuustoiminnan tutkimuksen lisääminen. Neuvottelukunta on teettänyt myös tutkimuksen siitä, miten ja milloin osuustoimintaa on tutkittu. Tämän tutki-

muksen tuloksena huomattiin, että perinteisen tuottajaosuustoiminnan tutkimus Suomessa on jäänyt vähäiselle huomiolle. (Jussila & Kalmi & Troberg 2008, 35)

Onko tuottajaosuuskunnan johtaminen sen kaltaista jaettua johtajuutta kuin johtamistutkimuksissa tälle johtamismallille on ominaista, vai onko se kenties jotain aivan muuta? Näitä aiheita haluan tutkimuksessani käsitellä.

Tutkimuskysymykseni ovat:

Onko jaettu johtajuus tuottajaosuuskunnan johtamismalli?

Missä kohti hallintorakennetta jaettu johtajuus näkyy selvimmin?

Miten omistajaohjaus ja jaettu johtajuus erottuvat toisistaan?

Tarkastelemalla hallitustyöskentelyä toiminnanjohtajan ja hallituksen kesken omistajaohjauskysymysten kautta voidaan mielestäni tutkia sitä, onko jaettu johtajuus käytössä oleva ja kenties jo pidempäänkin hyödynnetty johtamismuoto tuottajaosuuskunnissa.

Tutkimukseni tavoitteena on osoittaa jaetun johtajuuden aikaisempien tutkimusten avulla se, onko tuottajaosuuskunnan johtajuus jaettua johtajuutta ja soveltuuko osuuskunnan johtamismalli aikaisempiin tutkimuksiin jaetusta johtajuudesta. Toinen tutkimukseni tavoite on selvittää se, miten ja missä kohdin osuuskunnan organisaatorakenteissa jaettua johtajuutta ilmenee. Olen oman pitkän kokemukseni aikana huomannut sen, kuinka omistajaohjaustilanteet osuuskunnissa eivät ole mitenkään poikkeavia sen jokapäiväisestä toiminnasta osuuskunnan hallinnossa - siksi haluan ottaa myös sen mukaan tutkimukseeni. Tutkin myös sitä, poikkeavatko johtaminen ja omistajaohjaus toisistaan.

Tutkimuksellani haluan tuoda yhden näkökulman keskusteluun osuuskuntien johtamisesta, mutta myös avata näkökulman keskusteluun jaetusta johtajuudesta. Toivonkin, että tutkimukseni saa aikaan myös lisätutkimusta tästä aiheesta. Jaettua johtajuutta määriteltäessä näkökulmia on yhtä monia kuin aiheesta kirjoittajikin: myös tästä tutkimuksesta voi syntyä yksi uusi näkökulma käytävään keskusteluun. Tutkimuksessani haluan selvittää myös sitä, löytyykö aikaisemmista jaettua johtajuutta käsittelevistä tutkimuksista osuustoimintaan soveltuvia malleja. Osuustoiminnan kaksoisluonne henkilöistä omistajina/ päättäjinä ja palveluiden käyttäjinä sekä toimitusjohta-

jan ja hallituksen yhteistyö luovat erityiset ja mielenkiintoiset lähtökohdat tutkimukselle.

1.3 Tutkimuksen rajaukset ja keskeiset käsitteet

Tuottajaosuuskunnat ovat Suomessa pääsääntöisesti maataloustuottajaosuuskuntia, jotka keräilevät ja markkinoivat jäsentensä tuotteita. Tutkimukseni koskee maataloustuotteita kerääviä, jalostavia ja markkinoivia osuuskuntia: kun tekstissäni jatkossa mainitaan käsite tuottajaosuuskunta, sillä tarkoitetaan juuri näitä osuuskuntia. Tuottajaosuuskunnat ovat kohtalaisen suuria osuuskuntia ja usealla niistä on markkinointia varten perustettu toisen asteen osuuskunta, jonka yritysmuotona on osakeyhtiö. Perusosuuskunnat omistavat nämä toisen asteen osuuskunnat. Tästä syystä tuottajaosuuskuntien liiketaloudellinen toiminta - ja osittain myös hallintotyöskentely - kattaa erittäin laajoja osa-alueita. Tutkimuskohteen valinta ei ollut vaikeaa, sillä olen itse ammatiltani maanviljelijä.

Tutkimukseni kohde on tuottajaosuuskunnan hallitustyöskentely, toimitusjohtajan ja hallituksen yhteistyö, ja tarkemmin määriteltynä nimenomaan osuuskunnan johtaminen. Tuottajaosuuskunnilla on pääsääntöisesti palkattu toimitusjohtaja, jonka vastuualueena on operatiivinen johtaminen, ja hallituksen vastuulla on strateginen johtaminen. Tutkimukseni kohdistuu empiirisen aineistoni perusteella toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajiston väliseen yhteistyöhön osuuskunnan johtamisessa. Tutkimukseni kohdentamista juuri hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan väliseen vuorovaikutukseen perustelen aikaisemmalla kokemuksellani. Mielestäni hallituksen kokonaisvaltainen tutkiminen olisi myös liian laaja ja hajanainen näkökulma.

Pro gradu –tutkielmassa ei voi tutkia kaikkia hallitustyöskentelyyn liittyviä asioita, ja siksi olen rajannut tutkimukseni koskemaan nimenomaan *corporate governance* eli omistajaohjaustilanteita, jotka koskevat toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajiston välistä yhteistyötä. Omistajaohjaus voidaan tulkita monella eri tavalla: tutkimuksessani kuitenkin lähestyn omistajaohjaustan suppean määritelmän mukaisesti, jolloin *corporate governance* nähdään omistajien taholta tulevana ohjauksena hallitustyöskentelyssä ja organisaation strategian toteutumisessa (Hirvonen & Niskakangas & Steiner 2003, 22).

Empiirisen aineistoni olen kerännyt haastattelemalla seitsemää tuottajaosuuskuntien hallituksen puheenjohtajaa ja toimitusjohtajaa. Haastatellut puheenjohtajat ja toimitusjohtajat ovat toimineet erilaisten osuuskuntien hallinnoissa ja työtehtävissä. Valitessani haastateltavia tutkimukseen pyrin valikoimaan monipuolisesti sekä pitkän että lyhyemmän kokemuksen omaavia henkilöitä. Vaikka tutkittavien määrä ei ollut suuri, empiirisen aineistoni perusteella uskon onnistuneeni hyvin: aineistossani on tietoa enemmänkin kuin mitä tutkimukseeni tarvitsin.

Keskeisiä käsitteitä tutkimuksessani lyhyesti määriteltynä ovat:

Osuustoiminta: Osuustoiminta on yhteistoimintaa, jota jäsenet harjoittavat toteuttaakseen yhteisiä taloudellisia, sosiaalisia tai kulttuurisia tavoitteitaan.

Jaettu johtajuus: Johtajuus ei ole pelkästään ylhäältä alaspäin suuntautuvaa, hierarkkista johtamista, vaan myös yhdessä johtamista organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi.

Hallitustyöskentely/omistajaohjaus: Organisaation hallinto, joka yhdessä organisaation toimitusjohtajan kanssa valvoo liiketaloudellisia ja strategisia toimintoja ja vastaa niistä.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Koska tutkimuksessa käyttämäni konteksti ja käsitteet ovat erittäin laajoja ja niitä voidaan tarkastella hyvin monista lähtökohdista, avaan ensin tutkimuksen kontekstia osuustoimintaa laajemmin. Vaikka melkein kaikki meistä ovat päivittäin tekemisissä jonkinlaisen osuustoiminnallisen yrityksen kanssa, yleinen perustuntemus ei kuitenkaan ole kovinkaan suuri. Osuustoiminta käsittää monia erilaisia elämän aloja, kuten peruselinkeinoja (tuottajaosuuskunnat), palveluiden tuottaminen (palveluosuuskunnat) ja kauppa (kuluttajaosuuskunnat). Kontekstin tunteminen helpottaa lukijaa myös hahmottamaan osuuskunnan hallitustyön tutkimusta. Vaikka osuuskunta onkin hyvin yleinen yritysmuoto, niin monille meistä se on tuntematon esimerkiksi organisaatiokenteeltaan. Osuustoiminta ei kuulu julkiseen sektoriin, ja yksityissektoristakin se poikkeaa voittoa tavoittelemattomalla periaatteellaan. Myös osuuskuntien on kuitenkin tänä päivänä toimittava liiketaloudellisten periaatteiden mukaan: toiminnassa on otettava huomioon osuustoiminnan periaatteet. Osuustoiminta kokonaisuutena sijoittuu siis jonnekin julkisen ja yksityisen sektorin välimaastoon. Osuustoimintaa tarkastellessa ei voida myöskään sulkea pois osuustoiminnan yhteiskunnallista merkitystä. Kontekstia käsittelem kappaleen kaksi alussa.

Johtajuuden tutkiminen on erittäin laaja-alaista. Jotta syntyisi selkeä käsitys siitä, mitä jaetulla johtamisella tarkoitetaan, on mielestäni perusteltua aloittaa käsitteiden avaaminen johtajuustutkimuksesta. Kappaleessa 2.3 tarkastelen pintapuolisesti johtamistutkimuksen kehittymistä sen alkuajoilta tähän päivään saakka. En kuitenkaan mene syvemmälle eri johtamisteorioihin tai –malteihin. Kappaleessa 2.4 tarkastelen tutkimukseni pääkäsitettä, jaettua johtajuutta. Koska jaettu johtajuus käsitteenä on johtajuustutkimuksessa kohtalaisen uusi käsite, niin asian selventämiseksi lukijan on hyvä tuntea käsitteen syntyprosessi ja kehitys. Kehitysprosessin tarkastelun myötä voi löytää yhtymäkohtia siihen jaettuun johtajuuteen, joista tutkimuksessani tuloksissa on kysymys.

Seuraavassa kappaleessa 2.4 avaa tuottajaosuuskunnan hallitustyöskentelyä: aluksi käsittelen hallitustyöskentelyä yleisemmällä tasolla, jonka jälkeen tarkastelen hallitustyöskentelyä *corporate governance* –käsitteen kautta, omistajaohjauksen näkökulmasta. Kerron tässä kappaleessa myös tuottajaosuuskunnan hallinnosta, jotta lukijalla syntyisi selkeä käsitys siitä, millainen hallinto osuuskunnilla on. Osuuskunnan hallintorakenteen tunteminen auttaa myös ymmärtämään tutkimusnäkökulmani valinnan. Se myös selventää sitä, miten rakenne vaikuttaa tuottajaosuuskunnan johtamisessa.

Tutkimuksen toteutuksen ja menetelmät kerron kappaleessa kolme. Kerron kappaleessa myös tutkimusmenetelmäni liittyvät valinnat. Lisäksi käsittelen sitä, miten tutkimukseni on tehty, ja pohdin tutkimuksen luotettavuutta sekä tutkijan objektiivisuutta. Tutkimustulokset ovat kappaleessa neljä. Viimeisessä kappaleessani esitän tutkimustuloksistani syntyneet johtopäätökset tuottajaosuuskunnan johtamismallista ja mahdolliset lisätutkimusaiheet. Tutkimuksen liitteinä ovat haastattelukysymykset ja tutkimuslupapyyntö.

2. TUTKIMUKSEN KONTEKSTI JA TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

2.1 *Osuustoiminta - kohti yhteistä etua*

Yritykset ovat välineitä, joilla organisoidaan taloudellinen toiminta, tyydytetään ihmisten tarpeita ja kehitetään kansantalouksia. Toimintaympäristön muutoksessa tarvitaan erilaisia yritysmuotoja: talouselämältä saatetaan odottaa jotain muutakin kuin pelkkää taloudellista intressiä, jolloin erilaisten yritysmuotojen olemassaolo nousee entistä tärkeämmäksi. Yritykset ovat myös osa toimintaympäristöään, ja niiden toiminta vaikuttaa ihmisten hyvinvointiin. Toimiva ja uudistumiseen pyrkivä taloutemme tarvitsee useita erityyppisiä yritysmuotoja ja erilaisia toimintakulttuureja. Esimerkkejä erilaisista yritysmalleista ovat muun muassa yrittäjävetoiset pk-yritykset, perheyrietykset, pörssiyritykset ja valtionyhtiöt. Globaali monikansallinen yritys ei ole nykypäivän yrityselämässä enää Suomessakaan harvinainen ilmiö, ja ne voivatkin avata uusia mahdollisuuksia markkinoilla. Osuuskunta yritysmuotona - ja myös sen perustana oleva osuustoiminta - tarjoaa myös oman vaihtoehdonsa talouden toimintaan ja uudistumiseen yhteiskunnassamme. (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2005, 4)

Osuustoimintajärjestöt eri maissa pyrkivät määrittelemään osuustoiminnan Rochdalen periaatteiden mukaan. Rochdalen periaatteiden juuret ulottuvat 1800-luvun Englantiin, jossa vuonna 1844 perustettiin kuluttajaosuuskunta, joka sai nimen Rochdale Equitable Pioneers' Society. Historiankirjat kertovat Rochdalen osuuskaupasta. Jo tuolloin osuustoiminnan pyrkimyksenä oli parantaa toiminnallaan ympäröivää yhteiskuntaa. Maataloustuottajain osuustoiminnan juuret ovat 1800-luvun Saksassa, jossa ensimmäiset maatalouden luotto-osuuskunnat perustettiin. Näiden osuuskuntien perustajina olivat F.W.Raiffeissen ja H. Schulze-Delitzh. (Laurinkari 2004, 14–18)

Suomessa osuustoiminta liittyi aluksi maaseutuväestön elinolojen parantamiseen: tämä merkitsi Raiffeisenin periaatteiden soveltamista Suomen olosuhteisiin. Suomessa osuustoiminnan isänä ja äitinä pidetään Hannes ja Hedvig Gebhardia, jotka toivat osuustoimintaopin Saksasta Suomeen. Suomalaisen osuustoiminnan yli satavuotinen historia sai alkunsa vuonna 1899, jolloin Pellervo-Seura Ry. perustettiin edistämään osuustoimintaa. Gebhardit olivat keskeisiä henkilöitä Pellervo-Seuran perustamisessa. Pellervo-Seura Ry. toimii edelleen muun muassa osuustoiminnan

edunvalvontatehtävissä. Pellervo-Seura Ry. ja Kuluttajaosuustoiminnan Liitto Ry. perustivat vuonna 2001 osuustoiminnan tutkimusta ja osuuskuntien yhteistyötä kehittämään Osuustoiminnan neuvottelukunnan, jossa kaikki osuustoiminnan eri osa-alueet ovat edustettuina. (www.osuustoiminta.coop)

Suomen ensimmäinen osuuskuntalaki säädettiin vuonna 1901. Osuustoiminnallista yritystoimintaa säätelevä osuuskuntalaki muodostaa perustan kaikkien osuuskuntien toiminnalle: se määrittää osuuskunnan perustamisen, jäsenyyden, hallinnon ja taloudellisen toiminnan. Tällä hetkellä voimassa oleva osuuskuntalaki on vuodelta 2002. Lakia ollaan parhaillaan uusimassa, ja uusi lakiluonnos oli laajalla lausuntokierroksella 10.2.2012 asti. Aikataulutavoitteena on, että esitys voidaan antaa eduskunnalle kevätkaudella 2012. Eurooppaosuuskuntaa säätelevä laki on vuodelta 2006, ja se mahdollistaa esimerkiksi eurooppalaisen ylikansallisen osuuskunnan perustamisen myös Suomessa.

Kansainvälinen osuustoimintaliitto ICA jakaa osuustoiminnan eri sektoreittain maatalous-, pankkitoiminta-, kuluttaja-, kalastus-, terveydenhuolto-, kotitalous-, teollisuus-, vakuutus- ja matkailu- sekä palveluosuuskuntiin. Maailmanlaajuisesti osuuskuntien jäseniä on yli 800 miljoonaa. Osuuskunnat työllistävät maailmassa yli 100 miljoonaa ihmistä. Suomessa osuustoiminta työllistää yli 100 000 henkeä, ja ryhmän sisällä suurin työllistäjä on S-ryhmä. Osuuskuntien ja osuustoiminnan voima onkin sen laajassa omistajajäsenistössä. Jäsenyyksien määrällä mitattuna Suomi on maailman osuustoiminnallisimaa maa. (ICA) Suomalaisen osuustoimintajaottelun mukaan osuuskunnat jaetaan kuluttaja-, tuottaja- ja palveluosuuskuntiin. Osuustoimintayritys on käsite, johon lasketaan kuuluvaksi kaikki osuuskunnat ja niiden lisäksi myös osuuskuntia omistavat osakeyhtiöt, joissa omistusosuus on vähintään 50 % (esim. Valio Oy) Lisäksi osuustoiminnallisiksi yrityksiksi lasketaan keskinäiset vakuutusyhtiöt. Suomessa on yli 4000 osuuskuntaa ja keskinäistä vakuuttajaa. Suomalaisilla osuuskunnilla ja keskinäisillä vakuuttajilla on yli 7 miljoonaa jäsentä. Keskivertosuomalainen on jäsenenä kahdessa tai kolmessa osuuskunnassa. (Pellervo-Seura Ry.)

Osuustoimintaliikettä tarkasteltaessa ei voida ohittaa sen aatteellista näkökulmaa. Osuustoiminnalla on takana pitkä ja arvokas aatehistoria. ICA on kirjannut yhteisesti hyväksytyt osuustoiminnan arvot teokseen *CO-operative Values in Changing World*. Sen mukaan osuustoiminnan arvot

ovat omatoimisuus, omavastaisuus, tasa-arvo, oikeudenmukaisuus ja solidaarisuus. Omatoimisuus korostaa sitä, että jokaisen olisi otettava itse kohtalo käsiinsä, mutta toisaalta sitä, kuinka yksittäisen ihmisen tekemis- ja saavutusmahdollisuudet ovat rajalliset. Yhteistyön avulla voidaan saavuttaa paljon enemmän. Omavastaisuus korostaa jäsenen vastuuta osuuskunnastaan, ja tasa-arvoisuus puolestaan korostaa jäsenen oikeuksia osallistua päätöksentekoon, saada tietoja ja tulla kuulluksi osuuskunnan toiminnassa. Oikeudenmukaisuuden arvo liitetään usein ylijäämän palauttamiseen ja jäsenen oikeuksiin osuuskunnassaan, kun taas solidaarisuus merkitsee sitä, kuinka osuuskunta on enemmän kuin jäsenen yhteenliittymä: se on kollektiivi. Yhteinen etu on aina pidettävä mielessä. (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2009, 12- 15)

Taulukko 1.

Osuustoiminnan periaatteet (ICA)

- 1. Osuuskunnat ovat vapaaehtoisia ja avoimia organisaatioita.*
- 2. Perusosuuskunnat noudattavat jäsen/ääni -periaatetta.*
- 3. Osuuskunnan jäsenet osallistuvat yhdenvertaisesti ja oikeudenmukaisesti pääoman kartuttamiseen.*
- 4. Osuuskunnat ovat itsenäisiä, jäsentensä hallitsevia, omatoimisuuteen perustuvia demokraattisia organisaatioita.*
- 5. Osuuskunnat tarjoavat jäsenilleen, luottamushenkilöilleen,*
- 6. liikkeenjohdolleen ja henkilöstölleen mahdollisuuden koulutukseen.*
- 7. Osuuskunnat harjoittavat keskinäistä yhteistyötä.*
- 8. Osuuskunnat toimivat yhteisöjensä kestävän kehityksen hyväksi jäsenten päättämällä tavalla.*

2.1.1 Osuustoiminnan tutkimus

Osuustoimintaa on kansainvälisesti tutkittu kansantaloustieteen, liiketaloustieteen ja yhteisötaloustieteen näkökulmasta. Suomessa tutkimus on ollut samansuuntaista, mutta kaikki osuuskuntatyypit eivät ole saaneet samanlaista huomiota osakseen. Kuluttajaosuustoiminnan tutkimus johtamisen näkökulmasta on virinnyt viime vuosina, ja pienosuustoimintaakin on tutkittu jo jonkin verran. Tuottajaosuustoiminnan tutkimus sen sijaan on Suomessa ollut vähäistä. Maatalouden tuottajaosuuskuntien tutkimus on keskittynyt pitkälti maatalouden taloustieteen suuntaan, ja viime aikoina on aiheena ollut erityisesti tuottajaosuuskuntien kasvu ja kansainvälistyminen. Myös uudentyypinen omistaminen hybridiosuuskuntien kautta on tuonut uutta tutkimusta maataloustuottajaosuuskunnista. (Jussila & Kalmi & Troberg 2008, 14, 33–38)

Itä-Suomen yliopiston sosiaalipolitiikan professori ja osuustoimintatutkija Juhani Laurinkarin (2004) mukaan osuustoiminnan tutkimuksessa on viime aikoina keskusteltu enenevästi rationaalisen valinnan teorioista. Rationaalisen valinnan teoria on yleisnimitys joukolle teorioita, jotka selittävät sosiaalisia ja taloudellisia ilmiöitä ensisijaisesti tavoitteista ja toiminnasta käsin. Tähän teoriajoukkoon kuuluvat myös päätöksentekoteoriat. Rationaalisen valinnan teoriat soveltuvat hyvin erilaisten yksilöiden valintojen tutkimiseen. Teoriat korostavat sitä, kuinka yksilöt ovat aina viime kädessä niitä, jotka tekevät valintoja. Osuustoiminta on periaatteidensa mukaan yhteistoimintaa yhdessä sovittujen päämäärien saavuttamiseksi: kuitenkin kaikki päätökset tapahtuvat yksilöiden valintojen perusteella. Rationaalisen koulukunnan perusolettamuksia on kritisoitu siitä, kuinka pelkästään yksilön tavoitteiden ja toiminnan analysointiin keskittyvässä tutkimuksessa yhteiskunnassa vaikuttavien laajempien tekijöiden merkitys voi jäädä liian vähälle huomiolle. Oletus yksilön kyvyistä valita itselleen paras vaihtoehto on monissa tilanteissa virheellinen. Yksilöt pyrkivät hyödyn maksimointiin, ja heidän mahdollisuutensa vertailla eri valintojen seurauksia ovat rajalliset. (Laurinkari, 2004, 49–50).

Yksilöiden valintojen näkökulmasta osuustoiminnan tekee mielenkiintoiseksi sen kaksoisluonne: osuuskunta on toisaalta henkilöyhteisö, mutta samalla se on myös taloudellinen yritys. Osuuskunnan hallituksen jäsenet ja toimitusjohtaja joutuvat aina päätöksiä tehdessään ottamaan huomioon sekä omistajan näkökulman että liiketaloudellisen ulottuvuuden. Lisäksi osuuskunnissa ei ole selkeää taloudellista mittaria, jolla mitattaisiin toiminnan tulosta, koska omistajat, asiakkaat ja sijoittajat ovat samoja henkilöitä. Osuuskunnan tulosta voidaan mitata ainoastaan

kilpailuvaikutuksilla, markkinavoiman lisääntymisellä, aluetaloudellisella hyödyllä ja työllisyysvaikutuksilla. (Vuodentulos 2009)

Cathrine Daily ja Dan Dalton Indianan yliopistosta sekä Albert Cannella Jr. Texasin yliopistosta (2003) kannustavat tutkijoita artikkelissaan, *Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data*, tekemään tutkimusta osuuskuntien hallitustyöskentelystä kokonaisvaltaisesti. Heidän mukaan hallitustyöskentelyä on tutkittu aktiivisesti siitä näkökulmasta, että omistajuus ja kontrolli ovat olleet eriytettyinä toisistaan. Tämä on johtanut selkeästi tutkimuksien mukaan omistajien ja toimivan johdon, lähinnä toimitusjohtajan ja hallinnon välisiin ristiriitoihin. Nämä tutkijat rohkaisevatkin artikkelissaan tutkijoita tarkastelemaan osuuskuntien hallitustyöskentelyä siitä näkökulmasta, miten toimivan johdon ja omistajien yhteistyö sujuu. (Daily & Dalton & Cannella 2003, 371)

VTT Tapani Köppä toimi professorina ja tutkimusjohtajana Helsingin Yliopiston Ruralia-Instituutissa Mikkelissä. Hänen erikoisalanaan ovat yrittäjyys, yhteisötalous ja osuustoiminta sekä näiden alojen tutkimus ja opetus. Hän on yksi merkittävimmistä suomalaisista osuustoiminnan tutkimuksen edelläkävijöistä. Köppä toteaa osuustoiminnan tutkimuksesta ja opetuksesta seuraavaa: ”Osuustoiminta, niin kuin kaikki muutkin yritysmuodot, vaatii kehittyäkseen ja pysyäksään elinvoimaisena, kaikille koulutustasoille levinnyttä opetusta, koulutusta ja tutkimusta, varsinkin koska tieto osuustoiminnasta yritysmuotona ei välity enää perhe-, työ- ja asuinyhteisöjen tai osuuskuntien oman valistustyön kautta. Osuustoiminta on Suomessa koko olemassaolonsa ajan onnistunutkin tässä loppujen lopuksi verraten hyvin, vaikka osuustoiminta on tiedeyhteisössä jäänyt valtavirran talusteorioiden marginaaliin tai jopa niiden ulkopuolelle. Osuustoiminnasta ja sen tutkimuksen tasosta on tästä syystä jäänyt varsin yksipuolinen kuva, joka elää vielä tänäkin päivänä. Tämän vuoksi etenkin akateemisen tason opetus ja tutkimus ovat edelleen tärkeässä asemassa” (www.osuustoiminta.coop)

2.1.2 Erilaisia osuuskuntia

Osuuskunnat jaetaan ensiasteen ja korkeamman asteen osuuskuntiin: korkeamman asteen osuuskunnat ovat toisen, joskus jopa kolmannenkin asteen osuuskuntia. Ensiasteen osuuskunnat ovat fyysisten henkilöiden perustamia osuuskuntia, kun taas korkeamman asteen osuuskunnat ovat perusosuuskuntien ja muiden juridisten henkilöiden perustamia osuuskuntia. Ensiasteen osuuskuntia voivat olla täysosuuskunnat, tukemisosuuskunnat, hankintaosuuskunnat ja markkinointiosuuskunnat. Täysosuuskunnissa kaikki jäsenet ovat osuuskunnan palveluksessa ja osuuskunta on jäsenilleen sekä kulutus- että tuotantoyksikkö. Tukemisosuuskunnat auttavat jäseniään elinkeinon- ja ammatinharjoittamisessa. Hankintaosuuskunnat puolestaan auttavat jäseniään yhteishankinnoissa ja tuovat omistajilleen mittakaavaetua. Markkinointiosuuskunnat ovat usein erikoistuneet joidenkin tuotteiden keräilyyn, jalostukseen ja markkinointiin. Toisen ja kolmannen asteen osuuskunnista käytetään myös nimitystä keskusosuuskunnat. Osuuskuntien jako voi perustua myös osuuskunnan jäsensuhteeseen sekä toimialan tai toimintatapojen suhteeseen. Jäsensuhteeseen luokiteltaessa perusteena on se, onko jäsen asiakas, tavarantoimittaja, työntekijä vai asukas. (Laurinkari 2004, 27 – 33)

Pellervo-Seura Ry., joka on osuustoiminnallisten yritysten ja yhteisöiden valtakunnallinen palvelu-, yhteistoiminta- ja etujärjestö Suomessa, jakaa osuustoiminnan kuluttaja-, tuottaja-, palvelu- ja uusosuustoimintaan. Kuluttajaosuustoiminnassa ovat mukana kuluttajaosuuskunnat, kuten osuuskaupat. Tuottajaosuustoiminnassa mukana ovat maataloustuottaja- ja puuntuottajaosuuskunnat, palveluosuustoiminnassa esimerkiksi pankit ja keskinäiset vakuutusyhdistykset ja uusosuustoiminnassa osuuskunnat muilta sektoreilta. Näitä muita sektoreita ovat esimerkiksi vesi- ja puhelinosuuskunnat. Uusosuustoiminnasta käytetään myös nimitystä pienosuustoiminta. (Pellervo Seura Ry.)

Yritysmuodon mukaan osuuskunnat voidaan jakaa kahteen pääryhmään, kuluttaja- ja tuottajaosuuskuntiin. Näiden päämuotojen sisällä on mitä erilaisimpia osuuskuntia. Osuuskuntaorganisaation lähtökohtana pidetään sen sidosryhmää. Osuuskunnan organisaatio ja jakautuminen kuluttaja- ja tuottajaosuuskuntiin määräytyy pääasiallisesti sen omistajien lähtökohdista. (Laurinkari 2004, 69) Kuluttajaosuuskunta on kuluttajien omistama, ja sen tulot jakautuvat omistajajäsenten kesken siinä suhteessa kuin jokainen ostaa. Suomessa hyvänä esimerkkinä kuluttajaosuus-

kunnasta ovat osuuskaupat ja -pankit. Tuottajaosuuskunnassa puolestaan omistajat myyvät yritykselle tuotantotekijöitä, kuten maitoa, lihaa, viljaa ja puuta. Merkittäviä tuottajien omistamia osuustoiminnallisia yrityksiä Suomessa ovat muun muassa osuusmeijerit, osuusteurastamot ja puualalla maailmanlaajuisestikin tunnettu Osuuskunta Metsäliitto. Valio Oyj ja Atria Oyj, jotka ensiasteen tuottajaosuuskunnat omistavat ovat esimerkkejä toisen asteen osuuskunnista.

2.1.3 Tuottajaosuuskunta

Tuottajaosuuskunta on maanviljelijän tuottamien tuotteiden omissa käsissä oleva keräily-, jalostus- ja markkinointikanava. Osuuskuntien avulla maanviljelijät voivat luoda vastavoimaa monikansallisten yritysten mahdille ja kansainvälistyvän talouden aaltoliikkeille. Lisäksi osuustoiminnallisilla periaatteilla he varmistavat tuottamiensa tuotteiden keräilyn syrjäisemmiltäkin alueilta. Osuustoiminnan periaatteisiin kuuluu jäsenten tasapuolinen kohtelu: maataloustuotteiden keräilyssä se tarkoittaa sitä, että raaka-aine haetaan samaan hintaan, asuipa tuottaja missä tahansa osuuskunnan toiminta-alueella. Pellervo-Seura Ry:n tilastojen mukaan Suomessa 74 % lihantuottajista, 96 % maidontuottajista ja 50 % kananmunantuottajista on tuottajaosuuskuntien jäseniä. Puun tuottajista ja jalostajista 34 % on tuottajaosuuskuntien jäseniä. (Pellervo-Seura Ry.)

Maailmanlaajuisesti tarkasteltuna tuottajaosuustoiminta on yksi tärkeimmistä toimialoista, joilla elintarvikehuoltoa ja ruoantuotantoa pyritään edistämään muun muassa kehitysmaissa. Tuottajaosuustoiminnan merkitys valtioiden elintarvikehuollosta on myös merkittävä ja osuustoiminnallisiin periaatteisiin perustuen se takaa esimerkiksi Suomessa mahdollisuuden tuottaa elintarvikkeita koko maan alueella. Usein tuottajaosuustoiminta on ratkaisu vaikeissa olosuhteissa tuottaa tarvittavia elintarvikkeita. Seuraavassa taulukosta ilmenee muutamien suurimpien suomalaisten tuottajaosuuskuntien koko ja jäsenmäärä. Taulukossa olevien osuuskuntien yritysmuoto on osakeyhtiö, sillä ne ovat toisen asteen osuuskuntia. Näiden osuustoiminnallisten yritysten omistajina ovat kuitenkin tuottajaosuuskunnat.

Taulukko 2.

Suurimpia tuottajaosuuskuntia, Finnish 300 plus / 2010. (www.osuustoiminta.coop)

| Osuuskunta | Sektori | Jäsenmäärä | Työntekijät |
|----------------|---------|------------|-------------|
| Metsäliitto Ok | puu | 126382 | 12820 |
| HKScan Oyj | liha | 1810 | 8058 |
| Valio Oyj | maito | 10324 | 4298 |
| Atria Oyj | liha | 7429 | 5812 |

Tuottajaosuuskunnan jäsen on osuuskunnassaan samanaikaisesti omistaja, rahoittaja, asiakas ja raaka-aineentuottaja. Raaka-aineen toimittajana tuottajan intresseihin kuuluu saada mahdollisimman hyvä tuottajahinta, mutta palveluiden käyttäjänä hintatason vuorostaan pitäisi olla tuottajalle edullinen. Tämä aiheuttaa joskus ristiriitoja, ja voi heijastua myös tuottajaosuuskunnan hallintoon. Osuuskunnan jäsenyydessä on mukana aina myös hyötyajattelu. Hyöty voi olla taloudellista, elinkeinon jatkuvuuden turvaamista, keräilyn varmistamista tai edullisia palveluita. Kun tuottajaosuuskunnan hallinnossa ovat mukana tuottajat, joko jäseninä ja omistajina, mukana ovat aina myös hyötyajattelu ja edunvalvonta. (Farin 2006,15)

2.2 Johtajuus ja johtamismallit

Tieteellisissä tutkimuksissa esitetään useita erilaisia termejä johtajuudelle. Englanninkielisiä ilmaisuja ovat esimerkiksi *power*, *administration*, *control*, *supervision*, *management* ja *leadership*. Vapaasti käännettynä ne ovat valta, hallinto, kontrolli ja valvonta, asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen. Vaikka valta on hyvin läheisessä suhteessa johtamisen kanssa, ei sen tarkasteleminen tässä tutkimuksessa ole keskeisintä. Kontrolli ja valvonta ovat hallinnon kautta tuottajaosuuskunnan omistajien johtamisen keinoja, joten ne tulevat esille tutkimuksessani. Pentti Sydänmaalakan mukaan tämä ihmisten ja asioiden johtamisen välillä oleva kahtiajako pitäisi kyseenalaistaa, koska se on elänyt jo oman aikansa. Asioiden ja ihmisten johtaminen sen sijaan pitäisi integroida, ja näin meillä olisi paremmat mahdollisuudet nähdä johtajuuden todellinen luonne. Johtajuuden tutkijat yleisesti toteavat *leadership* ja *management* -käsitteiden erottamisen olevan vaikeaa, mutta parhaiten niiden eron voi havaita empiiristen tutkimusten avulla. (Sydänmaalakka 2004, 22; Yukl 2006, 7)

Hannele Seeck (2008) toteaa teoksessaan *Johtamisopit Suomessa*, että on tärkeä tuntee johtamisen historiaa, jotta voisi ymmärtää sen, mikä nykyjohtamisessa on uutta ja mikä puolestaan vanhaa uuteen retoriseen asuun puettua. Kun tiedetään se, mitä on tehty, ja mille traditiolle johtamista rakennetaan, voidaan kehittää aidosti uutta. (Seeck 2008, 17) Johtajuustutkimusta käsittelevässä kirjallisuudessa aiheen historian kuvausten aikajanoja on yhtä paljon kuin tutkijoitakin, ja tutkijat usein itse määrittelevät sen, kuinka kaukaa he kehitystä haluavat kuvata. Tutkijat voivat viitata aina antiikin Kreikkaan ja tieteenfilosofien Platonin ja Aristoteleen oppeihin asti. Jotkut tutkijoista voivat lähestyvät johtamisen historiaa myös maantieteellisestä näkökulmasta eri mantereilla tehtyjen tutkimusten kautta, esimerkiksi vertailemalla näin saatuja tutkimustuloksia keskenään. (O'Toole & Galbraith & Lawler 2003, 251; Sydänmaalakka 2004,16; Ropo 2011, 191)

Seeck kuvaa teoksessaan johtamisoppien historiaa eri paradigmojen kautta. Paradigmat hän määrittelee järjestelmiksi, jotka koostuvat toisiinsa sidoksissa olevista ideoista ja tekniikoista. Paradigmat hänen mukaansa tarjoavat sekä diagnoosin että ratkaisun ongelmiin. Hänen mielestä johtamisparadigmat ovat selkeä tapa jäsentää johtamisen historiaa, koska ne ovat tarpeeksi pitkäkestoisia. Yksi johtamisparadigma kestää yleensä 20 - 30 vuotta, ja kuvatut paradigmat sisältävät sekä ideologisia että teknisiä ominaispiirteitä. Ideologisia ominaispiirteitä ovat käsitykset ongelmanratkaisusta, kun taas tekniset ominaispiirteet kuvaavat työtehtävien jakoa, valtarakenteita työpaikalla ja työprosessien organisoimista. (Seeck 2008, 21)

Teoksessaan Seeck tarkastelee johtamista tieteellisen liikkeenjohdon, ihmissuhdekoulukunnan, rakenneteorioiden ja kulttuuriteorioiden kautta ja yhdistää keskeisimmät organisaatio- ja johtamisteoriat. Näitä oppeja pidetään keskeisinä organisaatio- ja johtamisparadigminoina. Kaikilla näillä paradigmoilla on myös jatkumo tämän päivän johtamistutkimuksiin. Esimerkiksi strateginen johtaminen liittyy rakenneteorioihin, laatujohtaminen on osa tieteellisen liikkeenjohdon nykysovellutusta ja henkilöstöjohtaminen ihmissuhdekoulukunnan jatkumoa. Johtamistutkimuksessa syntyy uusia johtamismalleja toimintaympäristön muutoksen mukana. Hyvin yleinen havainto on myös se, kuinka uusien johtamismallien taustalla on usein jokin aikaisempi malli, jota vain uudelleennimettynä sovelletaan tämän päivän toimintaympäristöön. (Seeck 2008, 17–31)

Johtamistutkimus on kuitenkin pirstaloitunutta, ja siitä puuttuu yksi yhteinen tutkimusparadigma. John Storey(2011) kuvailee teoksessaan *Leadership in Organization* johtamistutkimusten ja

-raporttien olevan usein vain kokoelma erilaisia yksityiskohtia johtajuudesta. Niissä ei ole kokonaisvaltaista kuvausta siitä, millaista johtajuutta organisaatiot tarvitsevat muuttuvassa ja kompleksisessa toimintaympäristössä. Storeyn mukaan teorioiden kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi maailmantalouden ja ilmaston muuttuminen, kaupan epätasapaino, markkinoiden turbulenssi ja teknologian kehitys. Erityishuomiona hän mainitsee julkisen sektorin muutokset palveluiden tuottamistavoissa ja sen vaikutukset julkiseen johtamiseen. (Pearce & Conger 2003,3; Seeck 2008, 275; Storey 2011, 3-11, 14)

Johtamismalleja on hyvin monenlaisia. Peter Norhouse (2007) toteaaakin, että määritelmiä johtajuudesta on yhtä paljon kuin on sitä käsitettä tutkineita tutkijoita. Gary Yukl vahvistaa saman asian määriteltäessä *leadership* -käsitettä. Johtamismallit vaihtelevat eri aikakausina markkinave-toisesta hierarkkisesta yksilöjohtamisesta lähtien aina arvopohjaiseen psykologiseen johtamiseen saakka. Tähän väliin mahtuu runsas määrä erilaisia malleja. Pentti Sydänmaalakka toteaa tutustuneensa noin sataan erilaiseen johtamismalliin. Sydänmaalakka jakaa nämä johtamismallit kym-meneen erilaiseen ryhmään. Hänen ryhmittelynsä lähtee klassisesta johtajuudesta ja päättyy itsensä johtamiseen. Sydänmaalakan mukaan tässä eivät ole läheskään kaikki johtajuusmallit, vaikka näitä kyseisiä malleja käytetäänkin laajasti. Tarvitsemme koko ajan uusia lähestymistapoja, sillä johtajuuden toimintaympäristö on myös muuttunut rajusti. (Sydänmaalakka 2004, 70; Yukl 2006, 20; Northouse 2007,2)

Katsauksessani johtajuudesta lähestyn johtajuustutkimusta hyvin yleisellä tasolla, käymättä sen yksityiskohtia tarkemmin läpi. En myöskään lähde kuvaamaan johtajuustutkimuksen historiaa ai- van Platonin ajoilta asti. Mielestäni ei ole tarkoituksenmukaista mennä syvällisemmin eri johta- juusmalleihin, ja tarkoituksenani onkin lyhyesti johdattaa lukija johtamistutkimuksen tiiviin his- torian kautta sen kirjavaan ja välillä sekavaan maailmaan, ja tätä kautta edelleen jaettuun johta- juuteen. Johtajuustutkimuksissa kuvataan johtajuuden kehittymistä siten, että tarkastelu aloite- taan henkilön ominaisuuksista, persoonallisuuspiirteistä, tyylistä ja käytännöistä eri tilanteissa, ja päädytään nykyisin vallalla olevaan suuntaukseen johtajuudesta ilmiönä. Seuraava lähestymista- pani on edellä mainitun mukainen. (vrt. Pearce 2003 ja 2007; Juuti 2006; Koivunen 2007; Erik- son 2010; Ropo 2011; Storey 2011)

2.2.1 Johtajan ominaisuuksista integroivaan tarkasteluun

Johtajuustutkimuksen alkuaikoina johtajuus nähtiin yksilön ominaisuutena, jota ei voi oppia: johtajaksi siis synnyttään. Aikaisemmat teoriat kuvasivat johtajuutta pääasiassa johtajan ominaisuuksien näkökulmasta, ja tutkimuksen kohteena olivat pienet ryhmät. Tämän ajattelutavan tilalle tulivat myöhemmin 1920-luvulla kehitetyt piirreteoriat. Piirreteorioiden mukaan johtajaominaisuudet ovat osin synnynnäisiä ja osin opittuja. Näissä teorioissa huomio kiinnittyy ominaisuuksiin, jossa johtajat erottuvat johdettavistaan. Piirreteoriat korostivat yksilötason ominaisuuksia, kuten älykkyyttä, päättäväisyyttä ja itseluottamusta. Tällä tavalla oli mahdollista laatia lista ihannejohtajan ominaisuuksista, joiden perusteella piirteitä havainnoitiin johtajista. Listat loivat myös vaatimuksen hyvästä johtajasta. Piirreteorioiden myöhäisemmässä vaiheessa tutkimuksen kiinnostus kohdistui johtajan ongelmanratkaisukykyyn, sosiaaliseen oikeudenmukaisuuteen sekä asiantuntijuuteen. Tutkija Robert Katz aloitti näitä ominaisuuksia koskevan tutkimuksensa 1950-luvun puolivälissä. Katz kiinnitti huomionsa kolmeen johtajan osaamiseen. Näitä olivat tekninen ja käsitteellinen osaaminen sekä yksilöosaaminen. Kaikkien näiden johtajanominaisuuksien kuvattiin auttavat olennaisesti organisaatioiden ongelmanratkaisussa. (Northouse 2007, 39–68)

Kiinnostus piirreteoreettiseen suuntaan elää edelleen. Viime vuosina johtajuustutkimuksen kiinnostus on kohdistunut visionääriseen, karismaattiseen ja tunneälykkääseen johtajuuteen. Tämä kuvaakin hyvin näiden johtamisen ismien syklisyyttä sekä sitä, kuinka johtajuusmallit aika ajoin luovat itse itsensä uudelleen eli palataan taas johtajan yksilön tason ominaisuuksiin. (Hartog & Koopman 2001, 3-4; Sydänmaalakka 2004, 30; Lämsä & Hautala 2005: 222–223; Northouse 2007, 15–37; Peltonen 2007, 124–125; Seeck 2008, 327; Storey 2011, 16–17) Arja Ropo toteaa, että johtajuus johtajan ominaisuutena on edelleenkin kiinnostava tutkimusaihe: johtajakoulutuksessa yksilölliset piirteet tulevat selkeästi esille. Yleisesti hyväksytyjä johtamisessa tarvittavia yksilöllisiä taitoja ovat tekninen, sosiaalinen ja käsitteellinen taito. Eritasoisissa johtamistehtävissä johtajan johtamistaitojen painotus vaihtelee: esimerkiksi strategisissa tehtävissä menestymiseen tarvitaan enemmän käsitteellisiä taitoja kuin operatiivisissa tehtävissä. (Ropo 2011: 194 – 195)

Voimme tietysti itsekkin testata omaa ajattelutapaamme hyvästä johtajasta. Kun esitämme itsellemme kysymyksen siitä, millainen hyvä johtaja on, huomaamme aika usein arkikokemustemme

perusteella vastauksestamme löytyvän johtajan persoonallisuuspiirteiden kuvausta. Tämä todistaa mielestäni sen, että persoonallisuuspiirteillä on kuitenkin vielä oma merkityksensä johtajuuskäsityksessämme: ei ainoastaan johtamistutkimuksen näkökulmasta, vaan myös käytännössä.

Useimmissa johtajuustutkimuksissa kuvattu seuraava vaihe on johtajan toiminnan tarkastelu tietyssä ympäristössä: huomio siirtyy tällöin johtajan yksilöllisistä ominaisuuksista erilaisiin käyttäytymistyyliin. Näitä teorioita kutsutaan tyyliteorioiksi tai käyttäytymisteorioiksi. Tutkimukset tästä aiheesta alkoivat 1940-luvun lopulla, ja olivat vilkkaimmillaan pari seuraavaa vuosikymmentä. Teoriat jakavat johtajan käyttäytymisen asiakäyttämiseen ja ihmisiin keskittyvään käyttäytyminen. Keskeinen seikka tässä lähestymistavassa on se, kuinka johtaja pystyy yhdistämään nämä kaksi käyttäytymismallia yhteen toiminnassaan. (Yukl 2006, 13-14 Northouse 2007, 69–88; Peltonen 2007, 125; Storey 2011, 18)

Ohion yliopistossa aloitetut tutkimukset 1940-luvun lopulla ja Michiganin yliopiston tutkimukset 1950 - 1960 luvulla tutkivat johtajan käyttäytymisen suhdetta ryhmän toimintaan. Tutkimuksen tuloksena tunnistettiin kolme erilaista johtajuuskäyttämistyyliä, joilla eroteltiin tehokkaita ja vähemmän tehokkaita johtajia. Näiden tutkimusten mukaan johtajat ovat joko tehtäväorientoituneita, ihmissuhdeorientoituneita tai osallistavia johtajia. Myöhemmissä tutkimuksissa (Vroom & Yetton, 1973) on keskitytty myös johtajan käyttäytymiseen päätöksentekotilanteissa. (Yukl 2006, 54 - 55; Ropo 2011, 195–196)

Käyttäytymistutkimuksen jälkeen huomio kiinnitettiin erilaisiin johtamisen tilanteisiin. Kontingenssiteoria muistuttaa tilanneteoriaa yhdistäessään johtamistyylin ja tilanteen. Kun tarkastellaan niitä tilanteita, missä johtamisen mahdollisuudet olisivat parhaimmillaan, kontingenssiteoria ottaa huomioon kolme eri asiaa: johtaja-alainen suhde, tehtävärakenne ja tilanteen vaikutus. Teorian mukaan epäselvät tilanteet tarvitsevat ihmissuhdejohtamista ja selvät tilanteet tehtäväkeskeisesti suuntautunutta johtajaa. (Northouse 2007, 91–126; Peltonen 2007, 125–126). Varhaisimpia kontingenssiteoreettisia malleja olivat Fred Fieldlerin LPC-malli (*Least Preferred Coworker*). Teorian mukaan tilanteen suotuisuus johtajuuden vaikuttavuudelle määrittyy tilannetekijöistä. Suotuisia tilanteita on nähtävissä silloin, kun johtamistilanteessa olevien toimijoiden väliset suhteet ovat hyvät, johtajalla on valtaa ja työtehtävä on selkeä. Epäsuotuisia tilanteita puolestaan ovat huonot suhteet, heikko valta ja epäselvät tehtävät. Tilanneteoriat auttoivat syntyessään ymmärtä-

mään johtamisen ja eri tilanteiden yhteisvaikutuksen merkityksen. (Hartog & Koopman 2001, 5; Juuti 2006, 18; Ropo 2011, 196;) Henseyn ja Blanchardin (1967) kehittämää tilanneteoriaa käytetään hyvin yleisesti organisaatioiden ja johtamisen kehittämiskoulutuksissa. Tämä tilanneteoriamalli lähtee siitä, että alaiset ovat eri kypsyytasoilla suhteessa tehtävän toteuttamisen tarvittavien taitojen kanssa, ja kukin taso vaatii oman johtamistyyliänsä. Johtajan olisi joustavasti pystyttävä muuttamaan johtamistyyliä eri tilanteissa. (Juuti 2006, 16–17)

Robert House ja Terence Mitchel (1974) kehittivät *path -goal* (polku-päämäärä) –teorian. Tämän teorian luomisen lähtökohtana oli selvittää se, kuinka johtaja voi motivoida alaisiaan työskentelemään tehokkaasti ja olemaan tyytyväisiä työsuorituksiinsa. Teoria on jonkinlainen valmiussuunnitelma johtajalle, sillä johtaminen on johtajan käyttäytymisen ja alaisten luonteenominaisuuksien yhteensovittamista eri tilanteissa. Teorian mukaan johtajan on kyettävä ymmärtämään, kuinka ohjaava, kannustava ja osallistava johtaminen luo tyytyväisyyttä alaisiin. *Leader-Member Exchange* –teoria (LMX) puolestaan korostaa johtajan ja alaisen vuorovaikutuksen merkitystä johtajuuden muokkautumisessa. Molemmat osapuolet tuovat johtamissuhteeseen erilaisia ideoita, arvoja ja vaatimuksia, ja johtajan ja alaisen suhde on jossain määrin yksilöllinen. Teoria korostaa toimijoiden välistä vuorovaikutusta. Johtajuuden onnistumiseen vaikuttavat myös olennaisesti yksilöiden eri roolit sekä se, millä tavalla he ovat valmiita muokkaamaan niitä vuorovaikutuksen seurauksena. (Peltonen 2007, 126–127; Storey 2011: 19 – 209)

Johtamista on tarkasteltu 1980-luvulta lähtien myös kulttuurinäkökulmasta: tällöin minkään edellä mainitun johtamismallin ei katsottu enää yksinään kuvaavan johtamista. Kaikkia edellä kuvattuja johtajuusmalleja on pyritty yhdistelemään ns. *Multiple-Linkage* –mallilla. Mallin kehitti Gary Yukl. Mallissa johtajuutta tarkastellaan kokonaisvaltaisena ryhmätasoisena ilmiönä. Malli on kuitenkin muuttujalähtöisine periaatteineen niin monimutkainen, että sitä on mahdoton osoittaa päteväksi empiirisillä tutkimuksilla. (Yukl 2006, 228 - 235; Juuti 2006, 15 - 18; Ropo 2011, 198)

2.2.2 Transformationaalisesta johtamisesta yhdessä johtamiseen

Johtajuutta ilmiönä voidaan lähestyä monesta näkökulmasta. Perinteinen johtajuustutkimuksen ajattelutapa lähtee entiteettinäkökulmasta, jossa johtajuus on monensuuntainen prosessi, johtajien käyttäytymiseen, persoonallisuuteen ja piirteisiin pohjautuva ilmiö. Johtajuus voi olla myös suurmies- tai suurnaisteoria - se voi siis olla myös vallankäyttöä. Johtajuus voi olla hallinnointia eli asioiden johtamista. Yleisen lainalaisuuden määrittäminen johtajuudelle on hyvin vaikeaa. Voidaan kuitenkin todeta johtamisen olevan kuitenkin aina vaikuttamisyritys. Se voidaan jakaa perustehtäviksi, joita ovat suunnittelu, organisointi, vaikuttaminen, kontrollointi, ongelmanratkaisu ja päätöksenteko. (Sydänmaanlakka 2004, 105–106.)

Tulkinnalliseen näkökulmaan, josta tutkijat käyttävät myös nimitystä uuden johtajuuden teorit, voidaan lukea kuuluvaksi transaktionaalinen ja transformationaalinen johtaminen. Sydänmaalakan (2004) mukaan, James McGregor Burns totesi jo vuonna 1978 julkaistussa teoksessaan *Leadership* johtajuustutkimuksen olevan vain kokoelma erilaisia johtajuusmalleja: Burnsin mukaan kokonaisvaltainen johtajuuden paradigma puuttuu ja hän uskoi läpimurron olevan saavutettavissa keskittämällä johtajuustutkimukset humanistisen psykologian alueelle. (Sydänmaalakka 2004, 42 – 43)

Transaktionaalinen johtajuus korostaa johdettavien alaisten tehtävienmäärittelyä ja motivointia palkkioilla silloin kun pyritään tavoitteiden poikkeamiin organisaatiossa. Transaktionaalinen johtaminen keskittyy enemmän muutoksen toteuttamisen keinoihin kuin varsinaiseen päämäärään. Transaktionaalinen johtaja käyttää myös olemassa olevia rakenteita saavuttaakseen tavoitteen. Aidomman muutosjohtajuuden eli transformationaalisen johtajuuden ominaispiirteitä kuuluu taas se, että johtajalla on visio ja energiaa viedä läpi suuriakin muutoksia organisaatiossa. Transformationaalinen johtaja on karismaattinen ja poikkeaa transaktionaalisesta johtajasta siten, että hän käyttää johtamisessa mukana myös emotionaalisia kykyjään. Seeckin (2008) mukaan transformationaalinen johtajuus on lähellä sellaista johtajuutta, johon englanninkielinen ilmaisu *leadership* viittaa. Tälle käsitteelle ominaisia piirteitä ovat kulttuurin ymmärrys, karismaattisuus ja visioiminen. (Lämsä & Hautala 2005, 242; Seec 2008, 328 - 334; Storey 2011, 28 – 34)

Karismaattisuus johtajan ominaisuutena on ajallisesti ollut kenties pisimpään johtajuustutkimuksessa mukana: teoria karismaattisesta johtamisesta syntyi jo 1970-luvulla. Johtajuustutkimus on ottanut sen mukaan Max Weberin esiin nostamasta käsitteestä karisma. Keskeinen piirre Weberin ajattelussa oli se, että karismaattisuus vaatii toimiakseen itse johtajan lisäksi myös toisen ihmisen kokemuksen ja sopivan kontekstin. Karismaattinen johtajuus luetaan myös usein transformaationaalisena johtajuuden yhdeksi osa-alueeksi. Karismaattisen johtajan piirteitä on kuvattu runsaasti, ja ne liittyvät usein johtajan käyttäytymiseen, toimintatapaan, kykyyn ymmärtää ja visioida tulevaisuutta. Mitään yhteistä piirrettä ei ole osattu nimetä, sillä karismaattinen johtajuus vaatii aina samaistumista ongelmaan tai visioon. ”Kun organisaatiossa tapahtuu muutoksia ja syntyy epävarmuutta toimintamalleissa, syntyy sosiaalinen tilaus karismaattiselle johtajalle”, toteavat Lämsä & Hautala (2005) kirjassaan *Organisaatioteoriat*. Muutoksista syntyy usein myös arvotyhjiö, jolloin tarvitaan johtajaa, joka omaa korkean itseluottamuksen, osaa käyttää vahvaa ja ilmaisurikasta kieltä ja joka korostaa optimismia ja luottamusta alaisiinsa. (Sydänmaalakka 2004, 42- 47; Lämsä & Hautala 2005, 243 - 247)

Kuten aiemmin on jo todettu, johtajuustutkimus on pirstaleista: johtajuustutkimuksessa pitäisikin päästä eroon yhden oikean tai senhetkisen teorian käytöstä. Kuten Pentti Sydänmaalakka on todennut, tulisi nyt siirtyä ”sekä - että” -ajattelumalliin, jossa eri johtajuuden lähestymistapojen parhaat puolet olisivat aina käytössä: kaikista teorioista pitäisi käyttää aina sellaisia osia, jotka kulloinkin tilanteeseen soveltuvat. (Sydänmaalakka 2004, 68 - 70). Pauli Juuti (2001) toteaa organisaatio- ja johtamisnäkökulmia tekstuaalisina konstruktiona käsittelevässä teoksessaan *Johtamispuhe* johtamisnäkökulmien kilpailevan keskenään. Johtamistekstejä on niin runsaasti, että eri organisaatioissa vallitsee kilpailevien tekstien sekamelska: tästä syystä monet ihmiset eivät oikein tiedä mitä johtamisen suhteen pitäisi tehdä. (Juuti 2001, 229)

Johtamisen tutkimus on kuitenkin etenevässä määrin kulkenut kokonaisvaltaisemman tarkastelun suuntaan: johtajuus nähdään kokonaisvaltaisena ilmiönä organisaatioiden toiminnassa. Tähän näkökulman tarkentumiseen ovat vaikuttaneet toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset. Organisaatioiden omistuspohjan muutokset ja organisaatorakenteiden mullistukset ovat tuoneet paineita myös johtajuuden tarkastelulle erilaisten vuorovaikutustilanteiden kautta. Johtajuutta hahmotetaan laajempien yhteyksien ja erilaisten merkitysten kautta. (Lönnqvist 2002, 55; Juuti 2006, 23 - 27) Arja Ropo kuvaa muutosjohtajuutta käsittelevässä väitöstutkimuksessaan erilaisia

tasoja, joilla johtajuutta voidaan tutkia. Tasoja ovat esimerkiksi organisaatio ja sen rakenne sekä toimintaympäristö, johdon työntaso ja johtajuuskäyttäytyminen. Johtajuuden ymmärtäminen monitasoisena, kontekstuaalisena ja dynaamisena ilmiönä vahvistui merkittävästi vuosituhannen vaihteessa. (Ropo 2011, 200 - 201)

Johtamisella pyritään luomaan yhä enemmän edellytyksiä organisaatioiden joustavuudelle, kehitymiselle ja oppimiselle. Johtamisen tutkimuskin on hyväksynyt ajatuksen siitä, kuinka organisaation johtaminen tehokkaasti kohti strategista määränpäättä tapahtuu yhdessä toimien. Asiantuntijuus ja tieto eivät ole itsenäisiä kokonaisuuksia, joita jaetaan tai säilytetään. Kenelläkään ei ole hallussa kaikkea tarvittavaa tietoa, vaan tiedon jakaminen, sen yhteiseksi tekeminen ja luova jalostaminen ovat olennaisia osaamisalueita. Vaikka organisaatioissa edelleen tarvitaan johtajia ja esimiehiä, johtajuuden kehitys kulkee väistämättä kohti yhdessä tekemistä eli jaettua johtajuutta. (Ropo & muut 2005, 100; Koivunen 2007, 35; Ropo 2011: 201)

Arja Ropo (2011) pohtii kokoelmateoksessa *Suomalainen hallinnon tutkimus*, johtajuustutkimuksen tulevaisuutta. Hän toteaa, että perinteisesti tutkimus on pyrkinyt tähän asti luomaan johtajakuvaa yksilöilmiönä. Hän haastaakin tutkijoita laajentamaan johtaja/johtajuuskäsitettä kollektiiviseksi ilmiöksi. Tähän asti johtajuus on rakentunut älylliseen, rationaaliseen ja kognitiiviseen tietoon, mutta rinnalle on nousemassa esteettinen, kokemuksellinen ja kehollinen tieto. Perinteinen ajattelutapa johtajuudesta vaikuttamisena on saamassa rinnalleen näkemyksen johtajuudesta kokemuksena. Johtajuus on siirtymässä yhä enemmän arkipäivän tasolle. (Ropo 2011, 209 – 211)

Tämä oli lyhyt katsaus johtamistutkimuksen kehittymiseen. Katsaus on hyvin pintapuolinen, vaikka pelkästään tutkimalla yhden johtamismallin syntyä voisi saada aikaiseksi väitöstutkimuksen. Tutkimuskenttä on hyvinkin monipuolinen, ja jokaisella johtajuutta tutkivalla on käytännössä mahdollisuus valita oma polkunsa tässä tutkimusviidakossa. Tämän päivän johtamistutkimuksessa ollaan lähestymässä ajatusta siitä, kuinka kukaan ei yksin pysty johtamaan organisaatiota sen tavoitteeseen. Usein organisaation menestyminen kuitenkin edelleen henkilöityy kulloiseenkin johtajaan, mutta tiedämme, että johtajan taustalla on aina erilaisia ryhmiä, jotka yhdessä toimien ovat olleet vaikuttamassa tavoitteiden saavuttamiseksi. Siksi tutkimuksen kohdistaminen näihin taustaryhmiin on erittäin mielenkiintoista. Jaetun johtajuuden tutkimuksissa mielenkiinto kohdistuu juuri näihin mukana johtamisessa oleviin toimijoihin.

2.3 Jaettu johtajuus - tilanneriippuvuusteoriasta yhdistävään johtajuuteen

Yhteisiä historiallisia näkemyksiä jaetusta johtajuudesta ja sen juurista löytyy muutamia. Useimmat tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että jaetun johtajuuden juuret löytyvät ihmissuhdekoulukunnasta ja yltävät aina 1920-luvulle saakka, jolloin Mary Parker Follet loi organisaatioteorian tilanneriippuvuudesta. *Law of the situation* eli tilanneriippuvuusteorian periaatteen mukaan tilanne määrittelee johtajuuden muodollisen johtajan sijaan, jolloin johdettavien olisi hyvä seurata sitä, kenellä on eniten tietoa vallitsevassa johtamistilanteessa. Follet oli organisaatioteoreetikko, joka oli tutkimuksissaan huomattavasti aikaansa edellä. Kuten jokaisena aikakautena, uudet ajatukset saavat muutosvastarintaa, ja näin kävi myös Folletille. Siitä huolimatta johtajuustutkimus kuitenkin löytää nykyään jaetun johtajuuden juuret hänen ajatuksistaan. Folletia pidetään yhtenä ihmissuhteiden koulukunnan johtavista hahmoista. (Pearce & Conger 2003,6; Harisalo 2010, 84–85; Ropo 2011, 201)

Seuraava merkittävä askel Folletin tutkimusten jälkeen kohti jaettua johtajuutta oli sosiaalisen näkökulman ottaminen mukaan tutkimukseen. Esimerkiksi ihmissuhdekoulukunnan kehittäjänä pidetty George Elton Mayo korosti sitä, kuinka hyödyllistä johdon oli kiinnittää huomio myös ihmissuhteisiin (Sydänmaalakka 2004, 27). Johtamisessa alkoivat korostua psykologiset perusteet yksilön motivaatiolle. Tämä näkökulma avasi myös tietoisuuden sille ajatukselle, että johtaminen ei olekaan suora ja yksisuuntainen tapahtuma, vaan kaikkien osapuolten yhteinen toiminto. Kenneth Benne ja Paul Sheats olivat varhaisempia ryhmätyön tutkijoita luodessaan 19 erilaista roolia työryhmän jäsenille: näitä rooleja voitiin yhdistää myös johtajan rooleihin. Roolit vaihtelevat tilanteen mukaan. Benne ja Sheats toivat tutkimuksillaan esille ryhmän merkityksen jaettuun johtamiseen ja heidän kehittämää mallia käytetään vielä nykyäänkin johtajan käyttäytymistä tutkivissa tutkimuksissa. Ryhmässä ilmenevän jaetun johtajuuden ensimmäisinä tutkijoina pidetään yleisesti australialaista psykologia Jack Gibbsiä. Hän loi käsitteen *distributed leadership*, jonka mukaan jaettua johtajuus on kahden tai useamman henkilön johtamista, jossa jaetaan roolit vastuut ja tehtävät. (Pearce & Conger 2003, 7-8; Carson, Tesluk & Marrone 2007, 121; Ropo 2011, 201)

Johtajuustutkimuksissa ollaan yhtä mieltä siitä, että Harvard Laboratory Studiesin (1954) Co-leadership –tutkimukset olivat ensimmäisiä varsinaisia yhteistä johtajuutta käsitteleviä tutkimuksia:

niiden voidaan sanoa olevan käsitteellisesti hyvin lähellä jaettua johtajuutta. Tässä mallissa kaksi yksilöä jakaa tietyssä tilanteessa johtajuuden keskenään. Craig L. Pearce ja Jay Alden Conger (2003) mainitsevat kuitenkin, että *co-leadership* –mallissa on kysymys vielä vertikaalisesta johtamisesta ja mallin kehittämistä on sittemmin jatkettu edelleen. (Pearce & Conger 2003, 8) Arja Ropo (2011) puolestaan toteaa tutkijoita Brand Jacksonia ja Ken Barrya lainaten, että *co-leadership* voisi olla jaetun johtajuuden tutkimusjatkumolla sen konservatiivisimpana tutkimustuloksena. *Co-leadership* viittaa hänen mielestä johtajuusrooliin, jonka voi jakaa kaksi kollegaa tai johtoryhmä. (Ropo 2011, 202)

Seuraava yhteinen näkemys vallitsee tutkijoiden keskuudessa siitä, että jaettu johtajuus kyseenalaistaa yksilöjohtamisen. Dave Ulrichin (1996) mukaan globalisoituvassa maailmassa keskinäinen riippuvuus organisaatioiden kesken lisääntyy. Tämä merkitsee sitä, että kenelläkään ei yksin ole tarpeeksi tietoa tehdäkseen organisaation kannalta parhaita päätöksiä. (Ulrich 1996, 211 - 212) Gary Yuklille (2006) jaettu johtajuus on vuorovaikutusprosessi, jossa mukana on useita eri henkilöitä: näin ollen johtajuus ei sitoudu pelkästään yhteen henkilöön. Lisäksi johtajuusfunktiot voidaan suorittaa ryhmän toimintaan vaikuttavien henkilöiden kesken. Yukl toteaa, että vastuun ja vaikutusvallan jakaminen organisaatiossa on johtamisen kannalta paljon tehokkaampaa kuin yksiyhteisöinen johtajuus. (Yukl 2006, 448- 450)

Pearce ja Conger (2003) toteavatkin useasti, että jokaisen yksittäisen johtajan takana on jokin ryhmä tai verkosto, joka tukee johtajaa työssään. Organisaatiot eivät voi enää tänä aikana luottaa siihen, että yksi johtaja pystyisi johtamaan organisaatiota. Toimintaympäristön muutos luo paineita jakaa johtajuus useammalle tasolle. Arja Ropo (2005) mukaan organisaatioiden päätöksenteon tulee olla joustavaa: ei ole aikaa kuljettaa kaikkia päätöksiä johtajien kautta, joten on tehokkaampaa jakaa päätöksentekovastuuta. Lisäksi johtaja tarvitsee monenlaista asiantuntijuutta päätöksien tueksi, sillä yksi ihminen ei voi hallita kaikkia tietoja ja taitoja, joita hän tarvitsee johtaa dynaamista organisaatiota globaaleilla markkinoilla. (Ropo 2005, 17 - 18, 29)

Johtajuustutkimuksella on tapana keksiä itsensä uudelleen - näin näyttää olevan jaetun johtajuuden tutkimuksissakin. Aikaisemmat tutkimukset antavat pohjan uudelle johtajuusmallille. Pearce ja Conger (2003) kuvaavat kirjassaan *Shared Leadership* 18 erilaista johtajuustutkimusta, joiden voidaan katsoa vaikuttaneen jaetun johtajuuden syntyyn. Pearcen ja Congerin lähtökohtana ovat

Folletin tutkimukset, ja he päätyvät taustateorioissaan Jean Lipman-Blumenin yhdistävän johtajuuden tutkimuksiin. Yhdistävän johtajuuden periaate on se, että johtajalla on kyky yhtä aikaa keskittyä ryhmän sisäisiin ja ulkopuolisiin toimintoihin. Johtaja kykenee esimerkiksi yhdistämään organisaation vision toimintaympäristön vaatimuksiin.

Tutkimukseni kannalta ei ole merkityksellistä käydä yksityiskohtaisesti läpi koko jaetun johtajuuden historiaa, vaan keskittyä tutkimaan eri tulkintoja jaetusta johtajuudesta. Liite 1 kertoo lukijalle yksityiskohtaisesti ne taustateoriat, joilla Graig Pearce ja Jay Conger (2003) näkivät olevan vaikutusta jaetun johtajuuden syntyyn.

2.3.1 Johtajuuden jakaminen ryhmissä

Cox, Pearce ja Perry (2003) käsittelevät jaettua johtajuutta ryhmänäkökulmasta. Ryhmässä johtajuuteen vaikuttavat kaksi eri lähdettä: ryhmän varsinainen johtaja ja ryhmä itse. Jaettua johtajuutta on se, kuinka ryhmä toiminnassaan jakaa vaikutusvaltaa. Tällaisessa ryhmän toiminnassa, jossa vaikutusvaltaa jaetaan toimijoiden kesken, jäsenet oppivat sekä rohkeammin osallistumaan neuvotteluihin että paremmin käyttämään heille kuuluvaa valtaa. Vähäisimmilläänkin jaettu johtajuus luo ryhmän jäsenille merkittävän mahdollisuuden osallistua ryhmän tavoitteiden suunnitteluun. Jonathan F. Cox ja kumppanit perustavat jaetun johtajuuden ryhmän voimaantumisen tutkimusten periaatteisiin. Heidän tutkimuksissaan ryhmän voimaantuminen, *empowerment*, antaa lisää vaikutusvaltaa sellaisille ryhmän jäsenille, jotka ovat keskeisessä asemassa ryhmässä ja jotka ymmärtävät parhaiten ryhmän työtä ja sen tavoitteita. (Cox, Pearce, Perry 2003, 48–68)

Craig L. Pearce ja Charles Manz (2005) tutkivat jaettua johtajuutta tietojohdamisen näkökulmasta. He määrittelivät jaetun johtajuuden ryhmän sisällä tapahtuvaksi vuorovaikutusprosessiksi, jossa viralliset ja epäviralliset johtajuudet voivat vuorotella kulloinkin tilanteen vaatimusten mukaan. He kiinnittivät huomionsa myös johtajan itsensä johtamiseen: tästä aiheesta Manz on tutkinut paljon, ja lähestynyt tätä kautta jaettua johtajuutta. Tutkijoiden mukaan useat eri tutkimukset vahvistavat jaetun johtajuuden merkityksen ryhmän menestymiselle. Tällaisia ryhmiä ovat esimerkiksi huippujohtoryhmät, vapaaehtoisryhmät, virtuaaliset ja sotilaalliset ryhmät. Jaettu johta-

juus toimii paremmin kuin ylhäältä alas johtaminen. (Pearce & Manz 2005, 130- 135)

Pearce ja Manz luettelevat organisaation elämässä ilmeneviä tilanteita joissa jaettua johtajuutta pitäisi vahvistaa. Useasti organisaatiossa, jossa joudutaan tekemään nopeita päätöksiä, oletetaan jaetun johtajuuden hidastavan päätöksentekoa. Tutkijat toteavat kuitenkin, että tällaiset tilanteet ovat hyvin harvinaisia ja ne keskittyvät vain organisaatioille, joilla on ollut aiemmin yksilökeskeinen johtamismalli. Jos organisaatiolla on ollut aikaa panostaa johtamisjärjestelmien kehittämiseen ja tulevaisuudensuunnitteluun, on useimmiten tällaisissa organisaatioissa johtajuutta jo jaettu useamman toimijan kesken. Jaettu johtajuus vahvistaa myös työntekijöiden tunnetta omistajuudesta organisaatiossa ja lisää sitoutumista. Luovuus ja keskinäinen riippuvuus vahvistuvat myös johtajuutta jaettaessa. Parhaimman tuloksen johtajuuden jakamisessa organisaatiossa saa sellainen johtaja, joka omalla käyttäytymisellään rohkaisee muita ryhmän jäseniä johtamaan. Organisaatiotasolla palkitseminen ja valmennus ovat parhaat tiet jaettuun johtamiseen. (Pearce & Manz 2005, 134 - 139)

Pearce, Manz ja Henry P. Sims Jr. (2009) määrittelevät jaetun johtajuuden dynaamiseksi ja interaktiiviseksi prosessiksi ryhmässä, jossa kaikilla on sama kollektiivinen tavoite. Valtaa ja vastuuta jaetaan sekä alhaalta ylöspäin että päinvastoin. Vallan ja vastuun jakaminen ei kuitenkaan tapahdu pelkästään johtajan ja alaisen välisessä suhteessa, sillä sitä tapahtuu koko organisaation toimijoiden keskuudessa. Tutkimukset tehtiin organisaation eri toimintojen välisissä ryhmissä. Tällaiset ryhmät eroavat perinteisestä organisaatorakenteesta siten, että niillä ei ole nimettynä selkeää ja virallista johtajaa. Kun tällainen ryhmä valitsee jonkun johtajaksi, muut ryhmän jäsenet eivät suhtaudu häneen auktoriteettina. Ryhmän johtaja on usein vain yksi asiantuntijoista ryhmässä - siksi hän on erittäin riippuvainen ryhmän muista jäsenistä. Ryhmän työskentelyssä on aina tilanteita, jossa erilaiset taustat ja kokemukset muodostavat yhdessä toimintaympäristön jaetulle johtamiselle. Pearce ja kumppanit toteavatkin tutkimuksissaan, että jos organisaatio haluaa menestyä, johtajuutta on jaettava kaikilla tasoilla. (Pearce, Manz, Sims 2009, 234- 238)

C.S. Burke, S. M. Fiore ja E. Salas näkevät jaetun johtajuuden johtajuusfunktion siirroksi ryhmän jäsenten kesken. Jotta organisaatiot pystyisivät vastaamaan ympäristön vaatimuksiin mahdollisimman kyvykkäästi, määrättyjä ryhmän jäsenten kyvykkyyksiä on tarkasteltava jaetun johtamisen onnistumiseksi. He määrittelevät neljä kognitiivista seikkaa, jotka yhdessä auttavat joh-

tajuusfunktion siirtoa ja helpottavat ryhmän toimintaa. Yhdessä jaettu ajattelumalli, yhteinen asenne, yhteinen laaja tietopohja ja yhteinen arviointi auttavat ryhmän jäseniä arvioimaan erilaisissa tilanteissa sitä, kuka kulloinkin johtaa. Tutkijat muistuttavat, että jaetun johtajuuden käsite ei ole ollenkaan niin selvä, vaan lisätutkimuksia pitäisi tehdä muun muassa jaetun tiedon ja jaetun johtajuuden yhteydestä toisiinsa. (Burke & Fiore & Salas 2003, 103 – 118)

Brad Jackson ja Ken Parry (2011) toteavat sosiaalisen verkostanalyysin antavan parhaan kuvan ryhmässä tapahtuvasta jaetusta johtamisesta. He esittävät kolme perustetta väitteelleen. Ensinnäkin jaettu johtajuus on suhderakenne: se hyötyy verkostanalyysimäisestä lähestymistavasta. Toiseksi merkittävin seikka jaetussa johtajuudessa on suhde, ei niinkään johtaja tai alaiset. Kolmas seikka on se, että jaetun johtajuuden ydin on vaikutusvalta - verkostanalyysi tuo juuri esille näitä seikkoja. (Jackson & Parry 2011, 109) Boas Shamirin ja Yael Lapidotin (2003) tutkimukset vahvistivat jaetun johtajuuden suhdenäkökulman siitä, että jaetussa johtajuudessa ryhmän sisällä jaetaan valtaa, arvoja ja identiteettejä. (Shamir & Lapidotin 2003, 244–247)

Hallitustyöskentely on ryhmätoimintaa. Tuottajaosuuskunnissa hallituksen tehtävänä on myös johtaa organisaatioita yhdessä toimitusjohtajan kanssa. Toimijoina on luottamushenkilöitä ja palkattu toimihenkilö. Kun johtajuutta jaetaan ryhmän sisällä, on se ensisijaisesti vaikutusvallan jakamista, mutta samalla se on myös tiedon jakamista. Erilaiset tilanteet vaativat omat toimintamallinsa. Kun kaikki ovat valmiita jakamaan valtaa ja vastuuta, ryhmän omistajuuden tunne lisääntyy, ja vaadittavat päätökset saadaan aikaiseksi kohtuullisen nopeasti. Yhteinen ajattelumalli, asenne ja tietopohja auttavat arvioimaan sitä, kuka on paras johtamaan kulloistakin tilannetta. Yhdessä tapahtuva johtamisen jakaminen synnyttää ryhmän sisällä jaettua johtajuutta.

2.3.2 Muita näkökulmia jaettuun johtajuuteen

Jaetun johtajuuden käsite monien muiden johtajuusmallien tavoin ei ole yksiselitteinen. Kuten aiemmin on jo todettu, johtajuusmallien kehittämissä lähdetään usein liikkeelle tarkastelemalla johtajuutta yksilön näkökulmasta, ja vasta sen jälkeen lähestytään johtajuutta kokonaisvaltaisempaan ilmiönä. Näin on myös jaetun johtajuuden kohdalla. Graig Pearcin ja Jay Congerin teokses-

sa *Shared Leadership* esitellään hyvin käytännöllispainotteinen lähestymistapa jaettuun johtajuuteen. Tässä mallissa johtajuuden erilaisia tehtäviä jaetaan eri toimijoiden kesken, jolloin johtajuuden tutkijat tarkastelevat jaetun johtajuuden ilmenemistä ryhmän työskentelyssä. Toinen jaettua johtajuutta lähestyvä näkökulma on jaettua johtajuutta ilmiönä kuvaava lähestymistapa, jossa johtajuus nähdään vuorovaikutuksena ja yhteistyönä eri toimijoiden kesken.

Pearce ja Gonger ovat molemmat tehneet erilaisia tutkimuksia jaetun johtajuuden ilmenemisestä esimerkiksi oppimisen ja vuorovaikutuksen näkökulmasta. (Pearce & Manz 2005). *Shared Leadership* –teoksen loppuosassa myös Pearce ja Gonger kehottavat tutkijoita lisätutkimuksiin jaetusta johtajuudesta enemmän erilaisten ilmiöiden kuin toimintatapojen näkökulmasta. He muun muassa kehottavat tukijoita miettimään sitä, onko jaettu johtajuus sellaisia prototyyppisiä mitä tähän asti olevat tutkimukset ovat tuoneet esille, vai liittyykö jaettu johtajuus sittenkin sellaisiin ilmiöihin kuin tehokkuus, tieto tai voimaantuminen. (Pearce & Gonger 2003, 287 – 301)

Arja Ropo ja joukko muita naistutkijoita lähestyvät jaettua johtajuutta riisumalla pala palalta käsitystämme sankarijohtajuudesta. Tutkijat luovat särmistä voimaantuvan, yhdessä tekemiselle tilaa antavan, ihmisen kokoisen johtajuuden. Lähtökohtana he pitävät organisaatioiden kehittymistä asiantuntijaorganisaatioiksi, joissa erikoistutaan monesti hyvin kapealle osaamisalueelle, mutta organisaation toimivuuden kannalta ehdoton edellytys on näiden kapea-alaisten toimijoiden yhteistyö. Tämä muutos on tuonut myös johtajuudelle haasteen: yksi ihminen ei voi hallita kaikkea johtamiseen tarvittavia tietoja ja taitoja tai suhdeverkostoja, joita tarvitaan johtamiseen. Tutkijat lähestyvät jaettua johtajuutta kahdesta suunnasta: ensinnäkin johtajuusroolien ja tehtävien jakamisen näkökulmasta, toisaalta yhteiseksi tekemisen näkökulmasta. Ropo käyttää asian selventämiseksi piirakkametaforaa, jossa jaettu johtajuus on piirakan jakamista tai piirakan tekemistä. Kyseessä voi olla perinteinen työnjako tai tehtävien delegointi, mutta jaetussa johtajuudessa voi olla kysymys myös piirakan tekemisestä: jaetussa johtajuudessa piirakkaa tehdään yhdessä tekemisen ja kokemisen käytännöillä. Ropo ja muut toteavat, että jaettua johtajuutta voidaan lähestyä johtajuusroolin, tehtävien jakamisen, yhteistyön ja vuorovaikutuksen näkökulmasta. (Ropo & muut 2005, 13 - 19; Ropo 2011, 202)

Arja Ropon tämänhetkiset tutkimukset jaetusta johtajuudesta lähestyvät johtajuutta johtajuuden ilmiön kautta. Ilmiötä kuvatessaan hän näkee jaetun johtajuuden yhtenä lähtökohtana, ja toteaa,

että vaikka organisaatiot edelleen tarvitsevat virallisesti nimettyjä johtajia, johtajuudessakin on tarpeellista omaksua yhdessä tekemisen malleja, jaettua johtajuutta. Jaetun johtajuuden näkökulma merkitsee siirtymää pois johtajakeskeisestä ajattelutavasta alais- ja suhdekeskeiseen johtajuuden ilmiön hahmottamiseen. Ropon (2011) mukaan jaettua johtajuutta voi pyrkiä käsitteellistämään johtajuuden suhdenäkökulman kautta, jonka keskeisiä tutkijoita ovat Dian Marie Hosking, Mary Uhl-Bien ja Donna Ladkin. Kun perinteinen entiteettinäkökulma johtajuudesta lähtee siitä ajatuksesta, että johtaminen on johtajakeskeistä, suhdenäkökulma puolestaan lähtee siitä, että ihmiset ja organisaatiot ovat konstruktioita, joita sosiaalisessa prosessissa tuotetaan. Analyysin kohteena eivät ole ihmiset, vaan se, mitä tapahtuu heidän välisissä suhteissaan. (Ropo 2011, 201-204)

James O'Toole kumppaneineen päätyivät tutkimuksissaan siihen loppupäätelmään, että johtaminen on yhtä paljon niin institutionaalinen kuin yksilöllinenkin piirre. ”Useimmille meistä johtajuus on kuitenkin vielä vain yksilön toimintaa”, toteavat O'Toole, Jay Galbraith ja Edward E. Lawler. He kiinnittävät huomion maailmanlaajuisiin suuriin johtajiin kuten Mahatma Gandhiin tai Martin Luther Kingiin ja siihen, että kukaan suurikaan johtaja ei toimi yksin, vaan taustalla on aina johtajan päätöksiin vaikuttavia ihmisiä. Viimeisimpien vuosikymmenien aikana huomiota on kiinnitetty organisaatioiden ylimpään johtoon, joka aikaisemmin toimi pitkälti johtajan tai varajohtajan toimesta. Huomio on suunnattu muun muassa hallituksen puheenjohtajan, varapuheenjohtajan, toimitusjohtajan, operatiivisen johtajan ja talousjohtajan rooleihin. Näiden roolien merkitys ja profiloituminen organisaation johtamisessa on lisääntynyt huomattavasti. On myös huomattu, että organisaatiossa kaikki tieto ja taito pitää saada organisaation käyttöön: tätä kaikkea tietoa ei ole pelkästään yhdellä johtajalla. (O'Toole & Galbraith & Lawler 2003, 250- 251)

O'Toolen ja kumppaneiden mukaan jaettua johtajuutta voi esiintyä myös vaihtelevasti eri tavoilla ja eri tilanteissa. Esimerkiksi organisaatioiden fuusion yhteydessä voi jokin osapuolista tuoda jaetun johtajuuden periaatteet yritykseen. Jaettu johtajuus voi ilmetä myös esimerkiksi työntekijöiden työnjaosta käytännössä tai toimitusjohtajan halukkuudesta jakaa valtaa. Valtaa voidaan jakaa monella eri tavalla: käytännön tasolla eri organisaatioissa on eroavaisuuksia, riippuen usein toimitusjohtajan halukkuudesta vallan jakamiseen. Esimerkkiensä avulla tutkijat päätyvät toteamaan, että jaettu johtajuus ei ole itsestäänselvyys, vaan se riippuu paljon johtajuutta jakavista persoonista. (O'Toole & muut 2003, 257- 258)

Jukka Kokkonieniemi tutki jaettua johtajuutta pro gradussaan vallan näkökulmasta. Hän jakoi tutkimus tuloksissaan jaetun johtajuuden tutkimukset kahteen lähestymistapaan: ensimmäiseksi pragmaattiseen lähestymistapaan pohjoisamerikkalaisittain ja toiseksi organisaatiohumanistiseen lähestymistapaan suomalaisittain. (Kokkonieniemi 2007) Kokkonieniemi analysoi pohjoisamerikkalaisista lähestymistapaa jo aiemmin mainitun Pearcin ja Gongerin (2003) teoksen *Shared Leadership* perusteella. Organisaatiohumanistista lähestymistapaa hän tutki suomalaisen tutkijan Arja Ropon teoksista, joissa jaettu johtajuus nähdään enemmän vuorovaikutuksena ja ilmiönä.

Mielestäni jako Pearcin ja Gongerin teoksen pohjalta ei kuitenkaan ole niin selkeä kuin Kokkonieniemi tutkimuksessaan toteaa: myös Pearcin ja Gongerin tutkijajoukosta löytyy tutkijoita, jotka suhtautuvat jaettuun johtajuuteen muutoinkin kuin ryhmän keskinäisenä käytännöllisenä toimintana. Esimerkiksi Pearcin ja Gongerin teoksessa jaetusta johtajuudesta kirjoittaneiden Joyce K. Fletcherin ja Katrin Käuferin mukaan johtaminen on suhteellinen prosessi, eri tasoilla esiintyvä jaettu ja hajautettu ilmiö, joka on riippuvainen sosiaalisista vuorovaikutusprosesseista ja vuorovaikutusverkkojen vaikutuksista. (Fletcher & Käufer 2003, 22–43) Myös Ropon tutkimuksissa lähtökohtana jaetulle johtajuudelle esitetään perinteinen tehtävienjako - vaikka Ropon tutkimuksen suunta on kuitenkin tänä päivänä menossa johtajuuden tutkimuksessa ilmiölähtöiseen suuntaan. Ropo ei poissulje yksilösuuntautunutta tarkastelua jaetussa johtajuudessa. (Ropo & muut 2005, 19)

Edwin Lockella (2003) on kriittisempi lähestymistapa jaettuun johtajuuteen. Hänen ajatuksensa lähtevät siitä oletuksesta, että mikään johtajuusmalli yksinään ei tuo parasta lopputulosta organisaation johtamiseen. Locken malleja johtajuuteen ovat ylhäältä alas –johtamismalli (*top-down*), alhaalta ylös –johtamismalli (*bottom up*), jaettu johtajuus ja horisontaalisen ja vertikaalisen johtajuuden yhdistävä malli (*integrated model*). Hän kehottaa toimitusjohtajia valitsemaan ja ideoimaan kulloinkin parhaan vaihtoehdon toimintaansa. Locke painottaa myös toimitusjohtajan roolia organisaatiossa: Locke toteaa, että toimitusjohtajan on kuunneltava kaikkia, sekä organisaation sisällä että ulkona, ja aivan erityisesti niitä, joilla on potentiaalisia ja hyviä ideoita organisaation missioon. Itsenäisyys on ehdoton edellytys toimitusjohtajalle, koska viime kädessä hän joutuu vastaamaan organisaation vision ja perusarvojen toteutumisesta, ylemmän tason henkilöstön arvioinnista sekä organisaation rakenteesta. Toimitusjohtaja joutuu kuitenkin delegoimaan tuhansia päätöksiä toisille, sillä kukaan ei yksin pysty tekemään kaikkea. Toimitusjohtajan tehtävänä

on johtaa organisaatiota tiedolla ja luottamuksellisten kanssatoimijoiden avustuksella siten, että organisaatio saavuttaa sille asetetun tavoitteen ja tuottaa voittoa. Locken mielestä esitellyistä johtamismalleista integroitu malli on paras, eikä jaettu johtajuus yksinään tuo ratkaisuja tämän päivän johtajuuteen: jaettu johtajuus on kuitenkin yksi työkalu johtamisessa. Hän myös huomauttaa, että vaikka suuntaus yksittäisen johtajan tarvitsemisesta on muuttumassa, organisaatiot tarvitsevat silti vahvoja johtajia. Perusteena tälle Locke esittää toimintaympäristön kompleksisuuden ja talouden nopeat muutokset. (Locke 2003, 271- 283)

Ruotsalainen tutkija Marianne Döös (2005) tutkimusryhmänsä kanssa on tutkinut jaettua johtajuutta ruotsalaisessa työelämässä. Heidän mukaansa jaettu johtajuus on tilanne, jossa kaksi tai useampi johtaja jakavat johtamistehtävän. Tällaisessa tilanteessa kaikki johtajat ovat esimiehiä johdettavalle ryhmälle, ja heillä kaikilla on yhteinen vastuu johtamisesta. He vastaavat vähintään yhdestä yhteisestä alueesta, mutta jokaisella voi olla myös omia vastuualueitaan yhteisen lisäksi. Tämä yhteinen vastuualue on muodollinen ja virallisesti määritelty. (Döös & muut 2005, 27) Döös ja Lena Wilhelmson (2003) tutkivat jaettua johtajuutta päätöksenteossa. Kirjoittamassaan artikkelissa he esittelivät tutkimuksensa tuloksia jaetusta johtajuudesta ja kertoivat syntyneestä vastuksesta: tällöin kävi hyvin selville se, kuinka tiukasti organisaatioissa vielä pidetään kiinni yksilöjohtamisen perinteestä. Tämän tutkimuskaksikon tulokset osoittivat, että jaettu johtajuus vaatii sinnikkyyttä, osaamista ja oppimista. Döösin ja Wilhelmsonin mukaan jaetun johtajuuden voi jakaa neljään erilaiseen johtajuuteen: varjojohtajuuteen (*skuggledarskap*), toiminnalliseen johtajuuteen (*funktionel delat ledarskap*), matriisijohtajuuteen (*matrisledarskap*) ja yhdessä johtamiseen (*samledarskap*). Varjojohtajuudessa yhteisen päätöksen esittää ulospäin yksi johtaja, ikään kuin omana päätöksensä. Toiminnallisessa johtajuudessa johtajilla on yhteinen tavoite, mutta kumpikin johtajista johtaa omaa alaisryhmäänsä. Matriisijohtajuudessa kaikki muu paitsi vastuu alaisista jaetaan. Yhdessä johtamisessa sen sijaan jaetaan kaikki vastuut ja toiminnot: toteutuessaan se onkin täydellisintä jaettua johtajuutta. (Döös & Wilhelmson 2003, 334–340)

Jaettu johtajuus tuo organisaatioon mukanaan työtyytyväisyyttä, vahvistaa toimijoiden itsetuntoa, lisää kommunikointia ja lisää kiinnostusta myös organisaation strategiaan. Jotta jaettu johtajuus onnistuisi, tutkijoiden mukaan organisaatioon on luotava keskusteleva kulttuuri ja opeteltava ottamaan virheistä opiksi. Döös ja Wilhelmson toteavat jaetun johtajuuden olevan sosiaalinen konstruktio, joka edistää työelämän kestävyttä. Niissä organisaatioissa, joissa jaettua johtajuutta

hyödynnetään, voidaan helpommin poistaa vanhoja ja muodollisia rakenteita ja näin parantaa organisaation kilpailukykyä. (Döös & Wilhelmson 2003, 340- 342)

Työosuuskuntia tutkinut Elisa Troberg (1998) toteaa osuuskunnan johtamista käsittelevässä kirjoituksessaan työosuuskuntien olevan osallistuvaa johtamista. Tämä osallistuva johtaminen tarkoittaa, että jäsenille annetaan ja luodaan mahdollisuuksia osallistua yrityksen toiminnan suunnitteluun ja yrityksen toimintoja koskevaan päätöksentekoon. ”Osuuskunta on organisaatiomuoto, joka on kehitetty jäsenten yhteisöksi ja jäsenten osallistumisen mahdollistajaksi. Jäsenten osallistumista pidetään osuustoiminnan syvimpänä olemuksena”, Troberg toteaa. (Troberg 1998, 122)

Trobergin mukaan myös monissa suomalaisissa osuuskunnissa on herätty kehittämään organisaatiotietorakennetta, jossa pyritään johtajuuden jakamiseen operationaalisella tasolla. Tämä mahdollistuisi siten, että esimerkiksi jäsenpari työosuuskunnassa ottaisi vastattavakseen jonkin palvelukokonaisuuden. Trobergin mukaan osallistuvan johtamisen kehittäminen ja aktiivinen ylläpitäminen on koettu tärkeäksi, koska vanhat mielikuvat hierarkioista ja valta-asemista vaikuttavat helposti myös uusissa osuuskunnissa. Mikäli johtamista ei ole tietoisesti jaettu useammalle ihmiselle, on käynyt niin, että joku jäsen on tavallaan "ottanut" itselleen vallan päättää ja pitää hallussaan yrityksen toiminnalle kriittistä tietoa. (Troberg 1998, 134). Tuottajaosuuskunta poikkeaa työosuuskunnasta siinä, että jäsenet eivät ole työntekijöinä osuuskunnassa vaan ovat osuuskunnan raaka-aineen toimittajia. Kuitenkin tämä lähestymistapa työosuuskunnissa kuvaa jaetun johtajuuden olemassa oloa osuustoiminnassa.

Brad Jackson ja Ken Parry (2011) haluavat koota kolmesta erillisestä jaetun johtajuuden käsitteestä jonkinlaisen jatkumon laajempaa käsitettä tästä johtajuusmallista luotaessa. Englanninkieliset tutkijat ja eri artikkelit käyttävät jaetusta johtajuudesta *käsitteitä co-leadership, shared leadership ja distributed leadership*. *Co-leadership* vastaisi Jacksonin ja Parryn mukaan kahden johtajan tai ryhmän välillä tapahtuvaa johtajuuden jakamista, *shared leadership* puolestaan tilanteen ja henkilöiden taitojen mukaan vaihtuvaa johtajuutta, ja *distributed leadership* kollektiivista ja virallisesta johtajasta riippumatonta johtajuutta, jossa ryhmä luo omat käyttäytymis- ja suoriutumismääränsä. (Jackson & Parry 2011, 61- 67; Ropo 2011, 202)

2.3.4 Yhteiseksi tekemistä, tilanteiden ja vastuiden jakamista sekä suhdetoimintaa

Nykypäivän organisaatiot eivät ole enää vahvojen sankarijohtajien luomuksia. Työyhteisöissä tavoitellaan yhteisiä ajattelumalleja ja tekemisen tapoja. Johtajuus nykypäivän työyhteisöissä on prosessi, jossa tuotetaan ja rakennetaan yhteistä ymmärrystä, jaetaan valtaa ja vastuuta, tekemisiä ja tietämystä. Tämä tapahtuu organisaation jokaisella tasolla. Jaettu johtajuus perustuu vastuullisuuteen, ja sen avulla voidaan lisätä osallistumista päätöksentekoon. Jaettu johtajuus kehittää yhteistoiminnallisuutta ja luo tehokkaita toimintatapoja. Jaetun johtamisen mallissa annetaan tilaa arkiluovuudelle, oppimiselle itseltä ja toisilta sekä laadukkaan työskentelyn mahdollistavalle yhteistyön kulttuurille. (Nonaka & Takeuchi 1995, 160 - 162; Ulrich 1996, 212–213; Pearce & Gonger 2003: xi-xii)

Jaettu johtajuutta voidaan tarkastella karkeasti jaotellen kolmesta eri näkökulmasta. Käytännöllispainotteinen ajattelutapa pitää sisällään käytännön tehtävien jaon organisaation jokapäiväisessä toiminnassa. Johtaja jakaa tehtäviä, ja voidaan ajatella johtamisen olevan jonkinlainen kokonaisuus, jota voidaan myös pilkkoa osiin. Johtajuuden tehtävien jaossa ovat mukana eri yksilöt. *Co-leadership* –käsite kuvaa mielestäni erittäin hyvin jaetun johtajuuden yhdessä tekemistä. Kyseisen käsitteen loivat tutkijat David A. Heenan ja Warren Bennis viime vuosisadan lopussa. *Co-leadership* –käsitteen peruseriaatteena on se, että kaksi tai useampi henkilöä jakaa vertikaalisesti johtamistehtäviä. Yhdessä tekemiseen ja johtajuuden jakamiseen liittyy myös johtajan ja alaisen välinen toiminta. Jaettua johtajuutta ryhmän toimintana tutkineet tutkijat korostavat näiden toimijoiden merkitystä johtajuutta jaettaessa. (Jackson & Parry 2011, 98 - 99; Ropo 2011, 202)

Toinen tapa lähestyä jaettua johtajuutta on hieman kokonaisvaltaisempi, sillä siinä otetaan huomioon eri tilanteet ja yksilöiden taidot. (vrt. *shared leadership*) Tässä vaiheessa mukaan tulevat myös vastuiden jakamiset, sillä useasti vastuiden jakamisessa huomioon otetaan yksilön kompetenssi. Esimerkkinä erilaisista tilanteista Brad Jackson ja Ken Parry(2011) toteavat, että useinkaan johtajuutta ei jaeta kaikkien organisaation toimijoiden kesken: sen sijaan se kohdentuu hyvin usein johtajien lähipiiriin. He luettelevat sellaisia yhdistelmiä kuin toimitusjohtaja/talousjohtaja, puheenjohtaja/varapuheenjohtaja, kansleri/varakansleri tai organisaation johdossa olevien nimettyjen johtajien yhdistelmä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että esimerkiksi hyvä johtajuus-

kombinaatio on toimitusjohtajan ja puheenjohtajan muodostama yhdistelmä. Jacksonin ja Parryn mukaan tämä asemien tuoma yhdistelmä on usein johtajuuden kannalta parempi kuin se, mitä se olisi pelkästään näiden yksilöiden yhteenlaskettu kompetenssi johtamisessa. (Jackson & Parry 2011, 99–101)

Kolmas ja kenties laaja-alaisin näkökulma on johtajuuden jakaminen siinä muodossa, jossa organisaatiossa oleva ryhmä on luonut sellaisen toimintatavan tai käytännön, joka mahdollistaa johtajuuden jakamisen tapahtuvan kuin luonnostaan. (vrt. *distributed leadership*) Vaikka O’Toole totesikin, ettei jaettu johtajuus yksinään toimi, hän kuitenkin myönsi, että voi myös olla sellaisia tilanteita, joissa organisaatiossa on ollut jo perinteisesti tapana jakaa johtajuutta. Mary Uhl-Bienin (2006) mukaan toimijoiden välinen suhde ja sen ymmärtäminen on avain uudenlaisen johtajuuden ymmärtämisessä. Vaikka toimijoiden välisistä suhteista puhutaan jo nykyisinkin monissa eri jaetun johtamisen tutkimuksissa (*shared leadership, distributed leadership, post-heroic leadership* ja niin edelleen), tiedämme kuitenkin vielä yllättävän vähän tästä asiasta. (Uhl-Bien 2006, 672)

Jaetun johtajuuden ymmärtäminen vaatii monenlaista näkökulmaa. Vaikka jaettu johtajuus onkin niin sanottu uusi johtamismalli, siinä on kuitenkin myös mukana monia sellaisia seikkoja, jotka ovat olleet johtajuudessa sen alkuajoista lähtien. Ymmärryksen luominen jaettuun johtajuuteen vaatii perehtymistä kokonaisvaltaisesti johtajuustutkimukseen: tämä prosessi on, kuten jo aiemmin on todettu, sellainen suo, johon voi upota kokonaan omaa jalansijaa löytämättä. Mielestäni Brad Jacksonin ja Ken Parryn kolmijako jaetussa johtamisessa antaa kokonaisvaltaisen kuvan tästä johtamismallista. Jaettu johtajuus ryhmän toimintana on mielestäni enemmän ryhmädynamiikan ja tiimityöskentelyn kuvausta. Vaikka kuvaukseni jaetusta johtajuudesta onkin pintapuolinen, on jo tälläkin tarkastelulla jaetun johtajuuden tutkimuksista löydettävissä sellaisia piirteitä, jotka tukevat omaa tutkimustani. Ennen kuin analysoin tutkimusaineistoani jaetun johtajuuden näkökulmasta, on syytä vielä avata hieman tuottajaosuuskunnan hallitustyöskentelyä ja sen piirissä tapahtuvaa omistajaohjausta sekä aineistoon soveltamaani tutkimusmenetelmää.

2.4 Hallitustyöskentely käsitteenä

Organisaatioita voidaan käsitellä kokonaisvaltaisesti inhimillisenä yhteistoimintana. Organisaatioiden tarkastelu eri näkökulmista avaa mielenkiintoisia seikkoja niiden toiminnoista sekä niissä toimijoista. Tarkastelu hallinnon näkökulmasta johdattelee usein organisaation hallintorakenteisiin, hallintotapaan ja siihen, miten organisaatiossa toimivat ihmiset käyttäytyvät. Organisaatioiden toiminta inhimillisenä yhteistoimintana käsittää erilaisia määritelmiä organisaatiomalleista. Risto Harisalo (2010) nostaa teoksessaan *Organisaatioteoriat* esiin useita ominaisuuksia, joilla organisaatioita voidaan määritellä. Yleisimmäksi määritelmäksi hän esittää tavoite- ja tehokkuusmallin, jonka mukaan organisaatio on huolellisesti suunniteltu järjestelmä, jonka tavoitteena on toteuttaa sille asetetut tavoitteet. Rationaalisuus organisaation ominaisuutena on yksi vaikeammista määritelmistä, sillä organisaation rationaaliseen toimintaan vaikuttavat monet seikat. Tällaisia seikkoja ovat esimerkiksi arvojen suhde tavoitteisiin ja tavoitteiden valinnasta. Rationaalisuuteen voidaan lukea myös sääntöjen johdonmukainen noudattaminen: tämä tosin edellyttää sitä, että toimijat organisaatiossa pitävät sääntöjä yleisesti hyväksytyinä ja oikeudenmukaisina. Muodollisuus on organisaation rakenteellinen ominaisuus, ja keskitys ominaisuutena kuvaa päätöksenteon keskityksen ja hajautuksen astetta. Muita ominaisuuksia Harisalon mukaan ovat organisaation koko ja erikoistuminen. (Harisalo 2010, 17–26)

Harisalo kuvaa teoksessaan myös hyvin kattavasti organisaatioiden päätöksentekoteorioita. Hänen mukaansa organisaatio itsessään on päätöksentekoa. Päätöksenteko vaikuttaa organisaation menestykseen huomattavasti enemmän kuin rakenne, henkilöstö, johtajien persoonalliset ominaisuudet tai teknologia. Päätöksentekoteoriat painottavat rationaalisuutta päätöksenteossa, mutta aika- ja resurssirajoitteet, analyysin kustannukset ja jatkuvat muutokset vaikeuttavat täydellisen rationaalisuuden tavoittelua. Päätöksenteko on prosessi, jossa organisaatio korjaa ja uudistaa itseään katkeamattomana virtana. Siksi on erittäin tärkeää yrittää ymmärtää sitä, mitä päätöksen tekoprosessissa tapahtuu ja mitkä voimat siihen vaikuttavat. (Harisalo 2010, 175–176)

Monimutkaisuus organisaation ominaisuutena on noussut esille monissa eri yhteyksissä. Richard Hall käsitteli tätä teemaa jo vuonna 1972 ilmestyneessä teoksessaan *Organizations: Structure and Process* (vrt. Harisalo 2010, 27) ja totesi, että myös hyvin pienet organisaatiot voivat olla hyvin monimutkaisia. (Harisalo 2010, 27) *Hallinnon Tutkimus* -lehden päätoimittaja Pirkko Var-

tiainen kirjoittaa monimutkaisuudesta ja sen tutkimuksesta organisaatioissa lehden numerossa 3/2007: ”Kompleksisuustutkimukselle tyypilliset käsitteet voivat täten toimia moottoreina, jotka projisoivat uutta ajattelua. Lisäksi näyttäisi siltä, että kompleksisuusteoreettinen käsitteistö saa vastakaikua myös käytännön johtamisen alueella.” (Vartiainen 2007,2) Risto Harisalo kyseenalaistaa sen käsityksen, jonka mukaan organisaatiot olisivat nykyään monimutkaisempia ja vaikeammin hallittavissa kuin ennen: ennenkin on ollut isoja organisaatioita sekä monimutkaisia pieniä organisaatioita (Harisalo 2010, 27–28). Oma näkemykseni, joka perustuu pitkään kokemukseeni hallitustyöskentelystä, on yhteneväinen Harisalon käsityksen kanssa. Kompleksisuutta on ollut kautta aikojen, mutta sen tiedostaminen on nykyään tutkimuksen myötä parempaa. Harisalo ja Rannisto toteavat artikkelissaan *Hallitustutkimuksen teoreettisia vaihtoehtoja kunnallishallinnossa* myös, kuinka muun muassa kuntasektorilla organisaatioteoreettinen analyysi kytkee hallitukset niiden toimintaympäristöön ja siinä tapahtuviin muutoksiin. Hallitusten tehtävinä on seurata strategisen ja operatiivisen johtamisen välistä yhteispeliä ja puuttua tarvittaessa asioiden kulkuun. (Harisalo & Rannisto 2009, 379)

Hallitustyöskentely voi olla kompleksista erilaisissa organisaatioissa. Julkisella sektorilla kompleksisuutta hallitustyöskentelyyn tuo politiikan mukanaolo päätöksenteossa. Poliittisella ulottuvuudella hallituksia tarkasteltaessa voidaan hallitukset jakaa kahteen ryhmään: strategisen johtamisen ja strategisen harkinnan hallituksiin. Strategisen johtamisen hallitukset ovat tiiviisti mukana johtamisen arjessa, kun taas strategisen harkinnan hallitusten tavoitteena on monimutkaisten asioiden avaaminen ja selkiyttäminen, merkitysten luominen ja ratkaisuvaihtoehtojen tunnistaminen. Poliittiset arvostukset, piilevät jännitteet ja intressien yhteentörmäys ovat poliittisesti suuntautuneiden hallitusten arkipäivää. (Harisalo & Rannisto 2010, 170)

Yhdistysten tasolla hallitus on kollektiivinen elin, joka toimii yhdessä ja käyttää valtaa tekemällä päätöksiä. Jäsenet valitsevat yhdistykselle hallituksen, jonka tehtävänä on säännöissä määrätyn yhdistyksen tarkoituksen toteuttaminen. Yhdistyksen tarkoituksen toteuttamisessa on hallitustyöskentelyllä varmistettava se, että myös toimiva johto toimii tarkoituksen toteuttamiseksi. Usein kuitenkin toimivalla johdolla on parempi tieto yhdistyksen toiminnasta kuin esimerkiksi hallituksen jäsenillä: tämä voikin aiheuttaa kompleksisuutta toiminnassa. Tärkeintä on, että hallituksen ja toimivan johdon välillä raportointi ja informaatio ovat järjestelmällistä ja avointa. (Perrälä & muut 2008, 26 -27)

Hallituksen yleisiä tehtäviä kuvataan usein osakeyhtiön hallintarakenteen mukaan. Hallituksen yleisenä tehtävänä on päättää organisaation päämääristä ja huolehtia niiden toteutumisesta. Toteuttamisen hallitus antaa usein organisaation johdon tehtäväksi. Hallitus toimii myös siltana niiden välillä, joille se on tilivelvollinen, sekä niiden välillä, jotka ovat tilivelvollisia hallitukselle. Tilivelvollisia ovat esimerkiksi yrityksen toimitusjohtaja. Hallituksen puheenjohtajalla on erittäin tärkeä rooli hallitustyöskentelyssä. Puheenjohtaja on vastuussa hallituksen työskentelystä ja hänellä on keskeinen asema hallitustyöskentelyn ilmapiirin luojana. Puheenjohtajan tärkein yhteyskanava on toimitusjohtaja: näiden kahden toimijan välillä vallitsevan yhteistyön onkin oltava saumatonta. (Hirvonen & Niskakangas & Steiner 2003, 208 – 210)

Hallintorakenteita tarkasteltaessa yksityissektorilla malliesimerkiksi otetaan usein osakeyhtiö, joka on ylivoimaisesti merkittävin yritysmuoto. Osuuskuntien hallintorakenne noudattelee myös aika pitkälti osakeyhtiön hallintorakennetta. Julkisella sektorilla hallintorakennetta voidaan tarkastella kunnan tai valtion tasolla mutta kolmannella sektorilla yhdistyksen tasolla. Kaikille eri tasoilla on yhteistä hallitus, jonka korkein päättävä elin valitsee. Julkisella sektorilla hallituksen kokoonpanon, tehtävät ja toimintatavat määräytyvät laissa, mutta yksityisellä ja kolmannella sektorilla näissä määritelmässä on jonkin verran joustoa. Osuuskunnan hallintorakenteen määrää osuuskuntalaki mutta lainsäädäntö antaa kuitenkin joustoa esimerkiksi hallintoneuvostojen ja edustajiston käytöstä hallintorakenteissa.

2.4.1 Osuuskuntien hallinto

Osuuskuntien ylintä päätösvaltaa käyttää osuuskunnan kokous. Osuuskunnan säännöissä voidaan määrätä, että jäsenten päätösvaltaa käyttää osuuskunnan kokouksen sijasta osuuskunnan jäsenten valitsema edustajisto. Edustajistoa käytetään yleensä osuuskunnissa, joissa jäsenten lukumäärä on suuri. Osuuskuntalain 4§ määrittää, että osuuskunnan on pidettävä vähintään yksi kokous vuodessa, ja kokous on pidettävä kuuden kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä. Mikäli säännöissä ei ole toisin määrätty, tilinpäätösasioiden lisäksi osuuskunnan kokous valitsee hallituksen jäsenet ja tilintarkastajat. Osuuskunnissa, joissa on osuuskunnan kokouksen sijasta edustajisto, yleisen käytännön mukaisesti osuuskuntakokoukselle kuuluvat asiat on siirretty edustajiston päätettäväksi. Kokouksessa noudatetaan osuustoiminnan peruseriaatetta, jolloin jokaisella jäsenellä on yksi ääni. (OKL 28.12.2001/1488)

Osuuskunnan säännöissä voidaan määrätä osuuskunnalle myös hallintoneuvosto, jonka tehtävänä on valvoa hallituksen ja toimitusjohtajan hoitamaa osuuskunnan hallintoa sekä antaa lausunto ti-
linpäätöksestä osuuskuntakokoukselle. Joissakin osuuskunnissa on säännöillä määrätty, että hal-
lintoneuvosto voi valita hallituksen, jolloin hallintoneuvosto valitsee myös toimitusjohtajan
osuuskunnalle. (OKL2001/1488) Hallintoneuvostojen rooli on lähinnä strategisen tason ohjausta
ja valvontaa, ja käytännössä niiden työtä on tehostettu valitsemalla työryhmiä, jotka raportoivat
hallintoneuvostoille. Tällaisia työryhmiä ovat esimerkiksi tarkastusvaliokunnat, jotka työskente-
levät suuryritysten tarkastusvaliokuntien (*audit commitee*) mallin mukaisesti. Useissa osuuskun-
nissa, joissa on hallintoneuvosto, käydään byrokratian madaltamiseen liittyvää keskustelua hal-
lintoneuvostojen tarpeellisuudesta. Lisäksi isoimmista osuuskunnissa on siirrytty edustajiston
vaaleissa postiaänestysmenettelyyn, koska jäsenten mahdollisuudet osallistua osuuskuntako-
kouksiin ovat rajoitetut. (Pellervo Seura 2000, 21)

Säännöissä todetaan, että osuuskunnalla tulee olla hallitus, johon kuuluu vähintään yksi ja enin-
tään seitsemän jäsentä. Jos jäseniä on vähemmän kuin kolme, tulee tällöin olla vähintään yksi va-
rajäsen. Vähintään yhdellä hallituksen sekä varsinaista jäsenistä että varajäsenistä tulee olla
asuinpaikka Euroopan talousalueella (Eta). Patentti- ja rekisterihallitus voi myöntää osuuskun-
nalle luvan poiketa edellä mainitusta säännöstä. Hallituksessa, johon kuuluu useita jäseniä, on
yhden jäsenen oltava puheenjohtaja. Puheenjohtajan valitsee hallitus, jollei säännöissä toisin
määrätä tai ei hallitusta valittaessa ole toisin päätetty. (OKL 5: 1-11§) Hallitus on osuuskunnassa
se elin, jonka omistajat valitsevat valvomaan ja ohjaamaan yritysjohtoa omasta puolestaan.
Hallituksen tehtävänä on varmistaa, kaikki asiaan vaikuttavat tehtävät, huomioon ottaen
omistajien ja toimitusjohtajan voimatasapaino, vastuullisuus ja liikkumavapauden toteutuminen.
(Omistajaohjaus ja valvonta osuuskunnissa 2000, 20) Osuuskuntalain 5§:ssä todetaan myös, että
osuuskunnalla voi olla toimitusjohtaja, jos säännöissä niin määrätään tai hallitus niin päättää.

Osuuskunnan hallituksen tehtäviin ei kuulu johtaa yritystä arkipäivän tasolla, mutta sillä on oltava
riittävä asiantuntemus toimialasta, yrityksen strategisesta asemasta ja kilpailueduista. Halli-
tuksen yksi tärkeimmistä tehtävistä on tukea toimitusjohtajaa hänelle kuuluvissa tehtävissä. Ylei-
senä suosituksena osuuskuntien hallityöskentelylle on se, että eri tahojen välillä olisi selkeä työn-
jako: mikä kuuluu hallituksen tehtäviin, mikä taas toimitusjohtajan tehtäviin. Rajanveto on kui-
tenkin käytännössä hankalaa, sillä yrityksen tehokas johtaminen vaatii myös hallituksen jäseniltä

paneutumista asioihin, jonka vuoksi informaation ajantasainen saanti on tärkeää. Käytännössä myös monet strategiset päätökset joudutaan tekemään nopealla aikataululla: tämä vaatii tiivistä vuorovaikutussuhdetta hallituksen ja toimitusjohtajan välillä. (Pöyhönen 2005, 101–103)

Toimitusjohtajan tehtävistä on osuuskuntalaissa yleisperiaate, jonka mukaan hallituksen ja toimitusjohtajan on edistettävä osuuskunnan etua huolellisesti ja hoidettava sen asioita lain ja sääntöjen mukaisesti. Laki kuitenkin rajaa toimitusjohtajan tehtävät seuraavasti: ”Toimiin, jotka osuuskunnan toiminnan laajuus ja laatu huomioon ottaen ovat epätavallisia tai laajakantoisia, toimitusjohtaja saa ryhtyä vain, jos hallitus on hänet siihen valtuuttanut ja hallituksen päätöstä ei voida odottaa aiheuttamatta osuuskunnan toiminnalle olennaista haittaa. Viimeksi mainitussa tapauksessa hallitukselle on annettava tieto niin pian kuin mahdollista (OKL 6 §). Käytännössä hallitus ja toiminnan laajuus määrittelevät toimitusjohtajan tehtäväkentän ja työnjaon esimerkiksi hallituksen kanssa. Tarvittaessa tätä työnjakoa voidaan määritellä tarkemmin esimerkiksi ohjesäännöllä tai erillisillä päätöksillä. Toimitusjohtajan yleisiin tehtäviin kuuluvat lisäksi osuuskunnan kirjanpidon ja varainhoidon lainmukaisuudesta huolehtiminen. (Pöyhönen 2005, 90–91)

Osuuskunnan johtaminen on haasteellista ja vaativaa, sillä johdon on samanaikaisesti ajateltava sekä yrityksen että jäsenistön etua. Johtamisen haasteet vain lisääntyvät, jos osuuskunta laajentuu, tytäryhtiö on pörssissä tai omistajina on osuuskunnan lisäksi myös ulkopuolisia sijoittajia. Tutkimuksessani mukana olevat osuuskunnat ovat perusosuuskuntia, joiden omistus on jäsenillä: nämä seikat eivät suinkaan poissulje johtamisen haasteellisuutta. Pitkään Pellervo-Instituutin johtajana toiminut Heikki Juutinen on yhdessä Åke Stenströmin ja Raimo Vuoren kanssa (2006) kirjoittanut teoksen *Tehokas omistajahallinto*. Teos käsittelee osuuskunnan hallintoa: kirjoittajat listaavat kirjassaan osuuskunnan johtamisen aakkoset, jossa hallituksen ja toimitusjohtajan yhteiset tehtävät määritellään seuraavanlaisesti:

Johto eli hallitus ja toimitusjohtaja yhdessä vastaavat:

- yrityksen kaikesta toiminnasta ja tekemisestä omistajille
- strategisen suunnitelman laadinnasta ja sen toteuttamisesta
- esimerkkinä, tiennäyttäjänä, innoittajana ja sitouttajana toimimisesta
- sen huolehtimisesta, että yritys on selvillä jäsenten odotuksista ja myös vastaa niihin

(Juutinen & muut 2006, 21)

Toimitusjohtajan tehtävistä korostuvat informaation antamista hallitukselle, toimintojen suunnittelua, strategiavaihtoehtojen suunnittelua ja budjetin sekä investointien suunnittelua. Hallituksen tehtävistä johtamisessa he mainitsevat strategian päättämisen, tavoitteiden asettamisen ja toiminnan seuraamisen. (Juutinen & muut 2006, 20 – 21)

2.4.2 Corporate governance eli omistajaohjaus tuottajaosuuskunnassa

Omistajuuden nousu keskeiseksi käsitteeksi hallitustyöskentelystä puhuttaessa on vaatinut jonkinlaista taustalla tapahtunutta kulttuurimuutosta. Nykypäivänä omistajat vaativat yrityksiltään tuottoa aikaisemman strategisen omistajuuden sijaan. Strateginen omistajuus on ollut mahdollista aikana jolloin toimintaympäristö on ollut vähemmän muuttuvaa ja jollakin lailla säänneltyä. Strategisen omistajuuden kulttuurissa myös hallitustyöskentely on jäänyt passiiviseksi ja amatöörimäiseksi. (Hirvonen, Niskakangas, Wahlroos 1997, 28) *Corporate governance*, suomennettuna omistajaohjaus, saa tieteellisessä tutkimuksessa kaksi eri määritelmää. Näiden määritelmien mukaan omistajaohjaus on monimutkainen ohjainten kokonaisuus, joka määrittää yrityksen tuottaman tuloksen jakamista koskevaa jälkikäteistä päätöksentekoa. Toisen määritelmän mukaan omistajaohjaus on tapoja, päätöksenteon ja päätösvallan jakamiseen omistajien, yritysjohton ja hallituksen kesken. Ensimmäinen määritelmä on taloustieteellinen ja jälkimmäinen oikeustieteellinen. *Corporate governance* –käsitteen määrittelyssä ei kuitenkaan voida mennä näin suoraviivaisesti, sillä jo pelkät käännökset sanasta aiheuttaa vilkasta keskustelua: *corporate governance* –tutkimuksessa olennaisena ongelmana on itse käsitteen yleisluonteisuus ja väljyys. (Timonen 2000, 1-5)

Osuuskunnan omistajaohjauksen tärkein toteuttaja on osuuskunnan hallitus. Hallituksella on vastuu osuuskunnan oikeudellisista ja eettisistä toimista, ja sen pitää vastata myös yrityksen kehittämisestä ja toiminnan jatkuvuuden turvaamisesta. (Juutinen & muut 2006, 44) Osuuskunnan hallituksen omistajaohjaus voidaan liittää edellä mainittuun toiseen määritelmään, jossa omistajaohjaus on tapoja, päätöksenteon ja päätösvallan jakamista omistajien, yritysjohton ja hallituksen kesken. Ensimmäiseen määritelmään osuuskunnan omistajaohjausta ei voi rinnastaa, sillä osuuskunnissa omistajuus on erilaista kuin pörssiyhtiöissä. Osuuskunnissa sen tuottama hyöty ja lisäarvo kanavoidaan omistajille - eli jäsenille - osuuskunnan ja jäsenten välisen liiketoiminnan suh-

teessa. (Omistajaohjaus ja valvonta osuuskunnissa 2000, 3)

Osuuskunnilla on monia erityispiirteitä, jotka tekevät omistajaohjauksesta erilaista kuin esimerkiksi osakeyhtiössä. Ensimmäinen erityispiirre on osuuskunnan tavoitteenasettelu: osuuskunnan tavoitteenasettelussa on mukana muutakin kuin vain taloudellinen hyöty. Toinen eroavaisuus on omistajuuden luonne ja tuloksenjakotavat. Kolmas eroavaisuus on päätöksentekomalli, joka osuuskunnassa noudattaa jäsen/ääni –periaatetta: se ei ole sidoksissa sijoitettuun pääomaan. Nämä erot voivat paitsi sitouttaa omistajia mutta myös hämärtää omistamisen roolia ja tuoda monia sivuintressejä mukanaan. Kaikki nämä erityispiirteet vaikuttavat osuuskunnan omistajaohjaukseen, mutta niillä on vaikutusta myös osuuskunnan johtamiseen. (Omistajaohjaus ja valvonta osuuskunnissa 2000, 10)

Osuuskunnan omistajaohjaukseen vaikuttavat myös hallinnon laajuus ja se, ketä hallintoelimiin valitaan. Osuuskuntien hallinto on yleisesti kaksi- tai kolmiportainen, eli se muodostuu edustajistosta tai osuuskuntakokouksesta, hallintoneuvostosta ja hallituksesta. Nykyään useimmissa osuuskunnissa keskustellaan hallintoneuvostojen asemasta, mutta tuottajaosuuskunnissa hallintoneuvostot ovat edelleen osana hallintoa. Tuottajaosuuskunnissa Suomessa on usein niin sanottu sekahallitus, jossa on mukana toimivaa johtoa sekä omistajajäseniä. Mukana voi olla myös jäsenistön ulkopuolisia asiantuntijajäseniä. Joissakin osuuskunnissa toimitusjohtaja toimii hallituksen puheenjohtajana, mutta yleinen suuntaus tämän asian suhteen on muuttumassa: toimitusjohtajan puheenjohtajuus ja toimitusjohtajan jäsenyys hallituksessa ei ole enää yhtä yleistä. Kaikissa tilanteissa toimitusjohtaja kuitenkin osallistuu hallituksen kokouksiin. Toimivan johdon ja hallituksen välinen työnjako, kuten myös hallituksen ja hallintoneuvoston välinen työnjako, on tärkeä seikka toiminnan varmistamiseksi. Vaikka tehtävänjako periaatteessa olisikin sääntöjen puitteissa selkeää, se ei aina kuitenkaan käytännössä noudata kirjaimellisesti näitä rajoja. (Omistajaohjaus ja valvonta osuuskunnissa 2000, 16–17)

Corporate governance –käsitteen määrittelyjen mukaan omistajaohjaukseen kuuluu myös osuuskunnan johtaminen. Jokaisella yrityksellä on oma johtamis- ja valvontakulttuurinsa ja sitä koskeva järjestelmänsä. Omistajaohjausjärjestelmä voidaan jakaa suppeampaan ja laajempaan määrittelmään. Suppeampi määrittelmä koskee omistajien ja toimivan johdon välistä suhdetta, kun taas laajempi määrittelmä sisältää yrityksen hallinnan ja yritysjohton valvonnan kaikkien sidosryh-

mien kannalta. (Haapanen & muut. 2002, 62) Johto, eli hallitus ja toimitusjohtaja yhdessä, vastaa yrityksen kaikesta toiminnasta ja tekemisestä omistajille. Johto vastaa myös strategian laadinnasta ja toteuttamisesta sekä huolehtii siitä, että yritys on selvillä jäsenten odotuksista ja myös vastaa niihin. Hallituksen tehtävänä on seurata, että toiminta etenee tavoitteiden ja päätösten mukaisesti. Omistajaohjaus ei kuitenkaan voi olla pelkkää liiketoiminnan valvontaa, vaan sen tulee käsittää kaikki toimet, joihin resursseja ohjataan. Johtamisen kannalta katsottuna omistajaohjauksessa voi syntyä ristiriitaa, sillä omistajaohjauksessa on aina ajateltava sekä omistajien että yrityksen etua. Osuuskunnassa sekä hallituksen luottamushenkilöillä että toimitusjohtajalla on oltava korkea liikkeenjohdollista osaamista. (Juutinen & muut 2006, 21, 44)

Tässä tutkimuksessa tuottajaosuuskunnan omistajaohjausta tarkastellaan omistajaohjauksen suppeamman määritelmän pohjalta. Vaikka osuuskunnan lähtökohtainen periaate ei ole tuottaa jäsenilleen pelkkää taloudellista hyvinvointia, eivät tuottajaosuuskuntienkaan hallitukset ole tänä päivänä ainoastaan strategisia hallituksia. Tuottajaosuuskuntien hallitustyöskentely on muuttunut yhä enemmän liiketaloudelliseksi toiminnaksi: osuuskuntienkin on toiminnassaan pakko ottaa yrityksen kannattavuus huomioon. Syynä tähän on jatkuvasti kiristynyt kilpailu markkinoilla. Tämä tuo omistajaohjaukselle tuottajaosuuskunnan hallituksessa erittäin suuren haasteen, sillä jäsenet joutuvat tekemään ratkaisuja sekä liiketaloudellisista että myös muista hyötynäkökulmista. Joskus nämä lähtökohdat ovat ristiriidassa keskenään, jolloin tuottajajäsenen näkökulmasta valittavana on lopulta vain pienempi paha kahdesta huonosta vaihtoehdosta.

3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT SEKÄ TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

3.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimukseni on laadullinen tutkimus. Aloittaessani tutkimustani tärkeintä ei ollut se, onko tutkimus laadullinen eli kvalitatiivinen tai määrällinen eli kvantitatiivinen - tärkeintä oli tehdä hyvä tutkimus asianomaiseen ongelmaan sopivalla menetelmällä. Päädyin laadulliseen tutkimukseen, jota Jari Eskola ja Juha Suoranta (2008) kuvailevat aineistonkeruumenetelmäksi, jolla saavutetaan ilmiöiden prosessiluonne. Pohdinnan arvoista on tietysti se, tavoittaako menetelmä lopulta ilmiöiden muutosta - sosiaalisessa todellisuudessa tutkimustuloksia ei kuitenkaan voida pitää ajattomina tai paikattomina, vaan pikemminkin sen sijaan muuttuvina ja paikallisina. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään keskittymään usein varsin pieneen määrään tapauksia, ja aineiston tieteellisyyden kriteeri on laatu, eli käsitteellistämisen kattavuus. Kirjoittajat nimittävät tätä harkinnanvaraiseksi tai teoreettiseksi otannaksi. (Eskola & Suoranta 2008, 14–18)

Tämän päivän osuuskunnissa muutoksen vauhti ja toiminnan kompleksisuus tuovat mukanaan sen, kuinka mitkään tutkimustulokset eivät voi olla ajattomia tai paikattomia, sillä tulokset muuttuvat jatkuvasti. Tutkittavan näkökulman keskeisenä seikkana on tutkijan osallistuvuus ja objektiivisuus. Tutkijan objektiivisuus ei ole ollenkaan yksiselitteinen kysymys, mutta siltikin jokainen tutkija pyrkii objektiivisuuteen tutkimusta tehdessään. Tutkijana olenkin pohtinut myös omaa objektiivisuuttani, sillä olen keskeisesti ollut mukana tutkimuksen kohteena olevassa toiminnassa. Kuten Eskola ja Suoranta toteavat, objektiivisuus syntyy oman subjektiivisuuden tunnistamisesta: arkipäiväisissä toimissamme olemme erilaisissa tilanteissa suhteessa erilaisiin asioihin, aatteisiin ja ihmisiin. Omaa objektiivisuuttani pohdin tarkemmin vielä kappaleessa 3.3. Kirjoittajien mukaan tutkiva katse on syytä kohdistaa sinne, missä tutkittavat täyttävät parhaiten tutkimukselle tarpeelliset ominaisuudet. Näin olen pyrkinyt menettelemään.

Jari Metsämuurosen (2007) mukaan kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu erityisen hyvin tutkimukseen silloin, kun kiinnostus suuntautuu tapahtumien yksityiskohtaisiin rakenteisiin niiden yleisluontoisen jakautumisen sijaan. Kvalitatiivinen ote on käyttökelpoinen myös niissä tilanteissa, joissa kiinnostus on kohdistunut tietyissä tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoi-

den merkitysrakenteisiin. Laadullinen tutkimusote on paikallaan myös silloin, kun halutaan tarkastella luonnollisia tilanteita, joita ei voi järjestää kokeeksi ja joissa ei kyetä kontrolloimaan kaikkia vaikuttavia tekijöitä. Laadullinen tutkimusote soveltuu myös tilanteisiin, joissa halutaan saada tietoa syy-seuraussuhteesta tietyissä tapauksissa. (Metsämuuronen 2007, 208) Tutkimuksessani olen kiinnostunut nimenomaan johtamisesta osuuskunnan toiminnanjohtajan ja hallituksen välillä sekä näiden toimijoiden merkitysrakenteesta. Tätä tilannetta ei voi järjestää kokeellisesti eikä kaikkia siihen vaikuttavia tekijöitä voida kontrolloida.

Sirkka Hirsijärvi, Pirkko Remes ja Paula Sajavaara (2008) toteavat kuvatessaan kvalitatiivista tutkimusta teoksessaan *Tutki ja kirjoita*, että laadullisessa tutkimuksessa käytetään induktiivista analyysia, jonka vuoksi tutkimussuunnitelma muotoutuu olosuhteiden mukaan. Induktiivisessa analyysissä tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja: tästä syystä tutkimuksen tavoitteena ei ole teorian tai hypoteesin testaaminen, vaan sen sijaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. ”Sitä mikä on tärkeää ei määrää tutkija”, kirjoittajat toteavat. Hirsijärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan tutkimus tulisi toteuttaa joustavasti, ja suunnitelmia tulisi muuttaa olosuhteiden mukaisesti. (Hirsijärvi & muut 2008, 160) Omassa tutkimuksessani kiehtovin tekijä on ollut odottamattomien seikkojen löytyminen osuuskunnan toiminnanjohtajan ja hallituksen välisestä työnjaosta, vaikka esiyymmärrykseni mukaan luulin jo tietäväni aiheesta paljon. Tutkimussuunnitelmani on elänyt koko tutkimuksen ajan, ja näin ollen erilaiset ahaa-elämykset ovat vauhdittaneet tutkimusta hienosti eteenpäin.

Tutkimukseni kytkeytyy hallintotieteen näkökulmasta organisaatio- ja johtamistutkimukseen. Harisalon mukaan organisaatioiden tutkiminen ja organisaatioteorioiden tunteminen on merkityksellistä. Ensimmäisen argumentin mukaan organisaatio edustaa voimaa, jonka avulla erilaiset tekijät, muun muassa ihmisten yhteistyö, voidaan yhdistää synergiaksi ja saumattomaksi kokonaisuudeksi. Toisen argumentin mukaan organisaatioita ajateltaessa on välttämätöntä tutustua muiden tieteenalojen tutkimustuloksiin ja muodostaa niistä synteesiä. Kolmantena argumenttina Harisalo toteaa, että on hyvä tuntea erilaiset organisaatioihin liittyvät teoriat ja laajentaa tutkimuskenttää: se ei suinkaan tarkoita sitä, että uudet teoriat syrjäyttäisivät vanhat teoriat. Vanhemmat teoriat uudistuvat tarjoamalla uusia virikkeitä teorioille ja käytännön sovellutuksille. (Harisalo 2010, 14–15)

Tutkimukseni aihepiiriin ja sen empiirisen aineiston keruuseen sopi mielestäni parhaiten puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Puolistrukturoidussa menetelmässä kysymykset ovat kaikille samat, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole annettu. Haastattelumenetelmässäni on myös huomattavissa teemahaastattelun piirteitä: haastatteluissani keskustellaan yhteneväisistä teemoista, joiden perusteella keskustelu etenee. Teemahaastattelussa haastattelija varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teemat käydään läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus voivat vaihdella. Puolistrukturoitu haastattelumenetelmä antaa haastateltaville laajemman vapauden kertoa käsiteltävää asiaa koskevista kokemuksistaan ja mielipiteistään. (Metsämuuronen 2008, 235; Hirsijärvi & muut 2008, 203; Eskola & Suoranta 2008, 86)

3.2 Tutkimuksen toteutus

Olen käytännössä tutustunut tuottajaosuuskunnan hallitustyöskentelyyn pitkän osuustoiminnallisen luottamushenkilöurani aikana, ja ennen haastattelun tekoa perehdyin kirjallisuuden avulla aiheeseeni myös teoreettisesta näkökulmasta. Toimin haastateltavien hankinnassa aktiivisesti: myös tässä asiassa kokemukseni auttoi, sillä osasin valita haastateltavani tuottajaosuuskuntien hallinnosta siten, että edustetuksi tuli mahdollisimman moni näkökulma. Mielestäni onnistuinkin haastateltavien valinnassa erinomaisesti. Oman roolin tunnistamisessa haastattelutilanteissa oli helppo, sillä olin jo jonkin aikaa ollut pois osuustoiminnan luottamuspaikoilta: kuten aiemmin on jo todettu, en ole ollut yhdenkään osuuskunnan hallituksen jäsen, jonka vuoksi minulla ei ollut haastattelijana vahvaa ennakkokäsitystä ohjaamassa tutkimustani. Haastateltavien motivoinnissa ei myöskään ollut mitään ongelmaa. Luottamuksellisuus annettavien tietojen käsittelystä nousi useaan kertaan esille haastattelulupien pyynnin ja haastattelujen yhteydessä. Haastattelut sujuivat käytännössä siten, että luottamuksellisuus ei vaarantunut.

Tutkimukseni empiirisen aineiston keräsin haastatteleamalla tuottajaosuuskuntien hallituksen puheenjohtajia ja toimitusjohtajia. Haastateltavia oli yhteensä seitsemän. Jari Metsämuuronen kuvaava haastattelutilannetta ennalta suunnitelluksi vuorovaikutustilanteeksi, jossa haastattelija on tutustunut tutkimuskohteeseensa sekä käytännössä että teoriassa. Muut Metsämuuronen esittelemät haastattelun vuorovaikutusta kuvaavat seikat ovat haastattelijan rooliin liittyviä: haastattelutilanne on haastattelijan aloittama ja ohjaama, ja haastateltaessa haastattelija joutuu motivoimaan haastateltavaansa sekä ylläpitämään hänen motivaatiotaan. Haastattelijan tulisi

myös tuntee roolinsa: haastateltavan on voitava luottaa siihen, että annettavat tiedot ovat luottamuksellisia. (Metsämuuronen 2008, 233)

Valitessani haastateltavia pyrin ottamaan mukaan eri tuotantosuuntien, alueiden ja osuuskuntien eri suuruusluokan mukaisia tuottajaosuuskuntia. Lisäksi pyrin valitsemaan haastateltaviksi sekä pidemmän kokemuksen omaavia että vähemmän aikaa osuustoiminnan piirissä olleita henkilöitä. Perusteena valinnoilleni oli saada sekä pitkien että lyhyempien kokemusten näkökulmia koskien tuottajaosuuskuntien johtajuutta ja hallitustyötä. Samalla mukaan tulevat myös organisaatiomuutoksen aiheuttamat näkökulmat. Jokainen haastattelutilanne kesti reilusti yli tunnin, ja niissä käytiin perusteellisesti läpi tuottajaosuustoiminnan hallitustyöskentelyä, mukaan lukien sen hyviä ja huonoja puolia. Keskusteluilmapiiri oli kaikissa haastatteluissa avoin ja välitön.

Haastattelut tehtiin henkilökohtaisesti jokaisen kanssa erikseen. Haastattelujen ajankohta ajoittui vuonna 2011 huhtikuun ja syyskuun väliseen aikaan. Ensimmäisenä askeleena lähetin tutkimuslupapyyntöni kaikkiin niihin tuottajaosuuskuntiin, joista haastateltavani valitsin. (Liite 2) Kaikki osuuskunnat myönsivät tutkimusluvan, ja valitsin haastateltavani. Kaikki haastateltavat antoivat luvan haastattelujen nauhoittamiseen, joten haastattelut nauhoitettiin sekä litteroitiin. Sanatarkka puhtaaksi kirjoitus on tehty haastateltavien tekstistä. Pääkysymykset olivat kaikille samoja ja mikäli tarkentavia kysymyksiä tarvittiin, niitä käytettiin ja ne olivat laadittuna myös etukäteen. Myös lisäkysymysten vastaukset ovat kirjattu litteroinnissa tekstiin. Haastattelujen määrä saattaa tuntua pieneltä, mutta huomasin haastatteluja tehdessäni jo viidennen haastattelun lopulla aineiston kylläntymistä. Eskola ja Suoranta (2008) toteavat aineiston olevan riittävä silloin, kun uudet tapaukset eivät tuota enää mitään tutkimusongelman kannalta uutta tietoa: tutkija osaa määrittellä saturaatiopisteen, kun hän on selvillä siitä, mitä aineistostansa hakee. (Eskola & Suoranta 2008, 62- 64)

Empiirisen aineiston analyysin aloitin litteroidun aineiston teemoittelulla, jonka jälkeen tutkimuskysymys kerrallaan katsoin minkä teeman alta löytyisi parhaiten vastaus esitettyihin kysymyksiin. Haastattelukysymysten teemoittelu oli varsin selkeä: ensimmäisessä osiossa kysyttiin vastaajien taustoja ja johtamista tuottajaosuuskunnassa yleisellä tasolla, toisessa osiossa käytännön hallitustyöskentelyä johtamisen näkökulmasta ja kolmannessa osiossa omistajaohjausta. Vastaukset vaihtelivat kuitenkin hyvin usein teemasta toiseen. Mielestäni tämä on osoitus vastaajien

asiantuntijuudesta: he käsittelivät tuottajaosuuskunnan johtamista kokonaisvaltaisena toimintana yksittäisen johtamistapahtuman sijaan. Analyysissäni pyrin samaten hahmottamaan vastauksia kokonaisuuksina. Hallintotieteen opettajani Pekka Juntunen kommentoi väitöstutkimuksensa empiirisen aineiston analyysia todeten tulkinnan olevan ”aina ehdollinen, vajavainen ja yksipuolinen käsitys ilmiöstä” (Juntunen 2010, 125 vrt. Palonen 1988,15) tämä pitää varmaankin paikkansa myös tässä tutkimuksessa, jonka tulokset voidaan nähdä aineistoni perusteella muodostettuna käsityksenäni asiasta.

3.3 Tutkimuksen luotettavuus

Teemahaastattelu tutkimuksen empiirisen aineiston keruumenetelmänä on avoin: teemahaastattelussa vastaaja pääsee halutessaan puhumaan vapaamuotoisesti kokemuksistaan. Tällä tavalla kerätty materiaali edustaa vastaajien puhetta. Teemahaastattelussa käytetyt yhteiset teemat takaavat myös sen, että jokaisen haastateltavan kanssa on käyty läpi ainakin jossakin määrin samoja asioita. (Eskola & Suoranta 2008: 90 – 91) Sirkka Hirsijärvi ja Helena Hurme (2001) toteavat kirjassaan, *Tutkimus haastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö*, että teemahaastattelun avulla voidaan tulkita yksilön ajatuksia, uskomuksia ja tunteita. (Hirsijärvi & Hurme 2001,48) Haastatteluissani samat teemat olivat esillä kaikkien haastateltavien kanssa. Tekstien tuottamisessa ei ollut minkäänlaisia vaikeuksia, sillä haastateltavat kertoivat näkemyksiään helposti. Kaikki haastateltavani olivat asiaansa perehtyneitä asiantuntijoita, ja myös oma kokemukseni oli hyvänä lisänä haastateltavia valitessa sekä haastattelukysymyksiä tehdessä. Haastattelukysymykset lähetin etukäteen ohjaajani Jari Stenvallin kontrolloitaviksi. Hän totesi ne riittäviksi ja luonteeltaan tarpeeksi laaja-alaisiksi, jotta saisin vastaukseni tutkimuskysymyksiini. Kuten on jo aiemmin todettu, jo viidennen haastattelun jälkeen aineisto alkoi toistaa itseään: tämä mielestäni kuvaa haastattelujen syvällisyyttä ja luotettavuutta.

Heti tutkimusaiheeni valinnan yhteydessä riippumattomuuteni tutkia kyseistä aihetta nousi esille, ja jouduin pohtimaan kysymystä erittäin tarkasti. Keskustelimme asiasta ohjaajani kanssa sekä graduseminaareissamme. Näistä keskusteluista sain rohkeutta toteuttaa tutkimuksen tästä aiheesta. Vaikka olen ollut pitkään mukana osuustoiminnallisissa hallinnoissa luottamushenkilönä, en ole ollut yhdenkään tuottajaosuuskunnan hallituksen jäsen enkä hallintoneuvoston puheenjohtaja - en siis ole koskaan osallistunut hallitustyöskentelyyn. Kenties juuri tästä syystä hallituksen tut-

kiminen kiinnosti minua erityisesti. Lisäksi keskustelut muiden luottamushenkilöiden kanssa ovat ikään kuin ruokkineet uteliaisuuttani ja kiinnostustani tehdä tieteellinen tutkimus aiheesta: usein arkikeskusteluissa jokainen tuo oman näkemyksensä ja tunteensa keskusteluun, mutta faktatietoa saa vain tieteellisen tutkimuksen kautta.

Vaikka omien kommenttien esittäminen haastattelutilanteissa tuntui houkuttelevalta, pyrin haastatteluissa tietoisesti välttämään omia kommenttejani. Myös analyysivaiheessa pyrin tietoisesti poistamaan omia ennakkokäsityksiäni, jotta ne eivät pääsisi vaikuttamaan analyysiin. Hyvään tieteelliseen käytäntöön ja eettisiin periaatteisiin tutustuminen on mielestäni paras toimintatapa objektiivisen tutkimuksen tekemiseen. Koulutuksessamme on ollut koko ajan mukana hyvään tieteelliseen käytäntöön ja etiikkaan ohjaavia elementtejä ja halusin tehdä tutkimuksestani juuri sellaisen joka täyttää nämä kriteerit. Ja kun olen jo lopettanut luottamustehtävissä toimimisen, ei minulla ole minkäänlaisia intressejä tehdä muunlaistakaan tutkimusta.

4. TUTKIMUSTULOKSET

4. 1 Johtaminen ja omistajaohjaus tuottajaosuuskunnassa

4.1.1 Osuustoiminnan johtamisen erityispiirteet

Seuraavissa kappaleessa esitellään tutkimustuloksia kahdesta näkökulmasta: ensin yleisemmällä tasolla osuuskunnan johtamisen näkökulmasta ja tehtäväjaosta hallituksen ja toimitusjohtajan kesken, ja myöhemmin tuloksia käsitellään omistajaohjausnäkökulmasta. Näin muodostetaan kokonaisvaltainen käsitys tuottajaosuuskunnan johtamisesta. Tulosten yhteydessä on myös lainauksia haastatteluista. Lainaukset ovat ilman minkäänlaista merkintää esimerkiksi asemasta, jotta vastaajien anonymiteetti säilyy. Lainaukset edustavat kuitenkin tulkinnan kannalta keskeisiä asioita ja siksi ne ovat kirjoitettuna tekstiin.

Tarkastellessa osuuskunnan johtamista on tärkeää muistaa osuustoiminnallisen yhteisrytityyden erityispiirteet. Nämä erityispiirteet vaikuttavat sekä osuuskunnan toiminnallisiin prosesseihin että yhteisrytityyden muodostumiseen osuuskunnassa. Keskeisin erityispiirre on osuuskunnan omistajuusrakenne, jonka mukaan jäsenet ovat yrityksessä sekä omistajia ja päätöksentekijöitä että palveluiden käyttäjiä. Joissakin osuuskuntamuodoissa (työosuuskunnat) jäsenet voivat olla myös osuuskunnan työntekijöitä. Jäsenille syntyy omistusrakenteen kautta mahdollisuus osallistua yritystä koskevaan päätöksentekoon ja yrityksen johtamiseen. (Troberg 1998, 123 - 124) Kaikille haastateltaville oli erittäin selkeää tuottajaosuuskuntien yhteisrytityyys sekä se, kuka osuuskunnassa päättää asioista.

”Meiltä puuttuu kokonaan sellainen mentaliteetti, että edustajisto käy vain syömässä ja nuijii valmiiksi sovitut asiat. Se ei ole niin, vaan niin, ne tulee oikeasti päättämään asioista ja ne päättää.”

Yrityksen omistajat ovat yhdessä vastuullisia yrityksen toiminnasta: heidän vastuullaan on järjestää yrityksen johtaminen järkevaksi katsomallaan tavalla. Jäsenten osallistumisesta päätöksentekoon ja johtamiseen käytetään ilmaisua itsejohtoinen osuuskunta. Osuuskunnan jäsenet johtavat yritystään ja päättävät sen asioista: itsejohtoisuus edellyttää toteutuessaan erityisesti soveltuvia osallistuvan johtamisen muotoja ja välineitä. Osuuskunnan johdon tulee olla selkeästi hoidettu, ja käytännössä tämä vaatimus merkitsee sitä, että osuuskunnassa tulee olla osuuskuntalain edellyt-

tämät toimivat johtoelimet. Tuottajaosuuskunnissa ne ovat useimmiten joko edustajisto, hallinto-neuvosto, hallitus ja toimitusjohtaja. Elisa Troberg toteaa teoksessa *Osuustoiminnallinen yhteis-yrittäminen*: ”Osuustoiminnan kilpailu- ja menestystekijöitä ovat aina olleet jäsenten aktiivinen osallistuminen ja sitoutuminen yrityksensä toimintaan ja sen kehittämiseen” (Troberg 1998, 125).

”Meillä on erittäin keskusteleva hallitus, minun mielestä hyvä hallitus, että kokoukset ovat pitkiä ja aika ei tahdo aina riittää ja yhteyksiä pidetään ja tieto kulkee hyvin molempiin suuntiin. Olen tyytyväinen tähän tilanteeseen, malli toimii.”

”Minulla on aika ajoin tapana ottaa jokaisen hallituksen jäsenen mielipide, vaikka eivät olisi edes pyytäneetkään puheenvuoroa”

Tutkimusaineistostani tulee selvästi esille se, että tuottajaosuuskunnan eri hallinnollisten toimielimien kokouksissa edustajat ovat aktiivisia ja osallistuvat päätöksentekoon. Jäsenet eivät jätä ristiriitaisiakaan asioita käsittelemättä.

”Sitä että kun jäsenkenttä, omistajat saa käyttää ääntä, niin edustajisto on kyllä paaluttanut asioita useana vuonna niin, että hallituksella on perhospäivä vatsassa kun edustajisto kokoontuu joka kerta.”

Tarkastellessa edelleen osuuskunnan johtajuutta ja sen erityispiirteitä myös jäsenistön eri vastuukysymykset tulee ottaa huomioon. Nämä vastuukysymykset ohjaavat ja aktivoivat jäseniä osallistumaan yrityksen johtamiseen. Osuustoiminnallisen yrittäjyyden kolme keskeisintä vastuuta ovat juridinen, liiketaloudellinen ja eettinen vastuu. Juridisen vastuun määrittää lainsäädäntö: sen mukaan hallituksen jäsenet ovat muun muassa vastuussa osuuskunnan palveluksessa olevista työntekijöistä. Hallituksella on tässä asiassa valvontavelvollisuus. Liiketaloudellinen vastuu on juridista vastuuta laajempi: se velvoittaa toimitusjohtajaa ja hallitusta johtamaan osuuskuntaa siten, että se toimisi taloudellisesti menestyksekkäästi. Eettinen vastuu kuuluu liiketaloudellisen vastuun piiriin. Sen piiriin kuuluu esimerkiksi tilanne, jossa yksittäinen omistajajäsen joutuu tekemään valinnan oman ja osuuskunnan edun välillä. (Juutinen & muut 2006: 41–46)

”Päätöksentekijänkin on otettava vastuu. Minä puolustin tehtyä ratkaisua, ja moitteitahan siitä tuli etten ollut viljelijän asialla vaan yhtiön asialla.”

”Pitää joskus ajatella osuuskunnankin parasta, tämä on liiketoimintaa, minkä tahansa firman on oltava hyvässä kunnossa, että pystyt hoitamaan yritystä”

Tuottajaosuuskunnan johtaminen poikkeaa selkeästi esimerkiksi julkisen tai yksityisen sektorin johtamismalleista juuri siten, että tuottajaosuuskunnan johtamiseen on lainsäädännöllä ja säännöksillä integroitu sisäänrakennettu ”johtamismalli”. Johtaminen tapahtuu pääsääntöisesti hallituksen ja toimitusjohtajan kesken. Karkeasti jaotellen toimitusjohtaja vastaa operatiivisesta ja hallitus strategisesta johtamisesta. Tuottajaosuuskuntien johtamisessa keskeisimmät tekijät ovat hallituksen ja toimitusjohtajan yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa.

Tutkimusaineistoni perusteella - ja miksei myös oman pitkän kokemukseni perusteella - voidaan sanoa sekä tuottajaosuuskunnan hallinnossa toimivilla että toimitusjohtajilla olevan toiminnassaan mukana aina osuustoiminnallisuus ja siihen liittyvät arvot. (Kts. luku 2.1) Arvojen merkitystä johtamiskäytäntöjen luomisessa ei voi ohittaa: nämä arvot johdattelevat eri toimijoita yhteistyöhön ja yhdessä yrittämiseen.

”Kyllä meidän osuuskunnassa osuustoiminnan periaatteet näkyvät todella vahvana. Ja me on saatu ylläpidettyä sitä aatetta tuossa meidän osuuskunnassa. Kyllä minun mielestäni meidän kaikki hallituksen jäsenet ovat hyvin osuustoiminnallisia”

”Sinne on sisäänrakennettu ohjaavat toiminnat, ja ne on myös hyväksytyt säännöissä, ja se tuo oman lisänsä, tuo asiat, jotka ovat itsestään selviä.”

4.1.2 Tehtävien jako hallituksen ja toimitusjohtajan kesken

Hallituksen ja toimitusjohtajan yleisiä tehtäviä kuvataan usein osakeyhtiön hallintarakenteen mukaan. Sen mukaan hallituksen yleisenä tehtävänä on päättää organisaation päämääristä ja huolehtia siitä, että ne toteutuvat. Toteuttamisen hallitus antaa usein organisaation johdon tehtäväksi. Hallitus toimii myös siltana niiden välillä, joille se on tilivelvollinen, ja niiden välillä, jotka ovat tilivelvollisia hallitukselle. Tilivelvollisia ovat esimerkiksi yrityksen toimitusjohtaja. Hallitus-työskentelyssä hallituksen puheenjohtajalla on keskeinen rooli: puheenjohtaja on vastuussa hallituksen työskentelystä, ja hänellä on myös merkittävä asema hallitustyöskentelyn ilmapiirin luojana. Puheenjohtajan tärkein yhteyskanava on toimitusjohtaja ja näiden kahden toimijan välisen yhteistyön on oltava saumatonta. (Hirvonen & muut 2003, 208- 210)

Niihin toimiin, jotka yhtiön toiminnan laajuuden ja laadun huomioon ottaen ovat epätavallisia tai laajakantoisia, saa toimitusjohtaja ryhtyä vain mikäli hallitus on hänet siihen valtuuttanut tai jos hallituksen päätöstä ei syystä tai toisesta voida odottaa. Toimitusjohtaja vastaa itsenäisesti, tosin hallituksen valvonnan alaisena, yrityksen operatiivisesta toiminnasta. Toimitusjohtajalle kuuluvat myös juoksevaan hallintoon kuuluvat toimet, joihin lasketaan muun muassa sopimusten tekeminen asiakkaiden ja tavarantoimittajien kanssa, rahoitusneuvottelut, budjetin laatiminen, yhtiön edustaminen sekä suhdetoiminnasta huolehtiminen. Hallitus voi myös antaa toimitusjohtajalle valtaa hoitaa juoksevaan hallintoon kuulumattomia tehtäviä, ja toisinaan käytäntökin muovaa tällaisia menettelytapoja. Hallituksen ja toimitusjohtajan tehtäväjako ei siis teoreettisesti ole ollenkaan suoraviivainen. (Hirvonen & muut 2003, 262–269; Haapanen & muut 2002, 218–219)

Tutkimusmateriaalin mukaan käytännössä tapahtuvassa tehtävänjaossa toimitusjohtajan ja hallituksen välillä ei tuottajaosuuskunnissa ole mitään epäselvää. Haastateltavat olivat erittäin yksimielisiä siitä, että säännöissä määrätyt tehtäväjaoit ovat selkeät. Toisinaan käytäntö kuitenkin muovaa erilaisia menettelytapoja.

”No joo, tuohon voisi vastata kolme eri asiaa. Ensinnäkin säännöissä on tietysti määritelty hallituksen tehtävät, ja toimitusjohtajan tehtävistä on määritelty meidän säännöissä aika ympäröörästä, että toimitusjohtaja johtaa osuuskuntaa ja sen käytännön toimintaa. Me olemme itse tehneet oman mallin, jota tarkastetaan aina

vuosittain, ja siinä on monta ranskalaista viivaa siitä mitä hallitus tekee ja mitä toimitusjohtaja tekee. Se on sellainen sisäinen työpaperi. Sitten on ne historialliset käytänteet, joita olemme kyseenalaistaneet ja poistaneetkin. On siellä jotain hyvääkin. Ne me olemme säilyttäneet.”

Käytännön muovaamat menettelytavat ovat pitkälti riippuvaisia organisaatiokulttuurista. Harisalo määrittelee organisaatiokulttuurin olevan suhteellisen laajasti omaksuttu (shared) henkinen syvärakenne, jonka varassa organisaatiossa ajatellaan, toimitaan ja strukturoidaan toiminnan mahdollisuuksia. (Harisalo 2010, 266) Tuottajaosuuskunnassa tätä organisaatiokulttuuria vielä vahvistavat osuustoiminnan periaatteet ja arvot.

”Säännöt ovat tietysti olemassa, mutta ne ovat aika niukat siinä suhteessa, että eihän säännöissä voida määrätä käytännön elämää. Kyllä ne on määrättyllä lailla käytäntö muovannut, praxis, miten on toimittu ennen, niin kyllä siinä määrätty yhdyskulttuuri on olemassa, joka sanelee.”

4.1.3 Omistajaohjaus tuottajaosuuskunnissa

Tuottajaosuuskunnan omistajaohjaus on tapoja, päätöksentekoa ja päätösvalan jakamista yritysjohdon ja hallituksen kesken. Osuuskunnan omistajaohjauksen tärkein toteuttaja on hallitus. Hallituksella on vastuu osuuskunnan oikeudellisista ja eettisistä toimista. Sen lisäksi hallituksen pitää vastata myös yrityksen kehittämisestä ja toiminnan jatkuvuuden turvaamisesta. (Juutinen & muut 2006, 44) Kuten aiemmin on todettu, osuuskunnilla on monia erityispiirteitä, jotka tekevät omistajaohjauksesta erilaisen prosessin kuin esimerkiksi osakeyhtiössä. Erityispiirteitä ovat osuuskunnan tavoitteenasettelu, jonka tarkoituksena ei ole vain taloudellinen hyöty jäsenille sekä päätöksentekomalli, joka osuuskunnassa noudattaa jäsen/ääni –periaatetta. Erityispiirteet voivat paitsi sitouttaa omistajia mutta myös hämärtää omistamisen roolia ja tuoda monia sivuintressejä mukanaan. (Omistajaohjaus ja valvonta osuuskunnissa 2002, 10)

”Kyllä se näkyy hallitustyöskentelyssä, hallintoneuvostosta se lähtee. Hallitus herkällä korvalla kuuntelee hallintoneuvoston kokousta ja tuottajatilaisuuksia, kaikki signaalit noteerataan ja omistajaohjaus toimii sitä kautta”

”Kyllä se on olemassa, se lähtee sieltä edustajiston vaaleista, sieltä se tulee, ja ne valitsee sitten hallituksen joka sitä varsinaisesti toteuttaa, kyllä se lähtee ihan tuottajalta.”

Tuottajaosuuskunnan omistajaohjaus lähtee niin sanotusti ruohonjuuritasolta. Edustajistoissa ja hallintoneuvostoissa linjataan hyvin pitkälle osuuskunnan tavoitteet. Päätöksentekomalli tulee lainsäädännöstä ja säännöistä. Tutkimusaineistoni perusteella omistajaohjaus tulee enemmän esille edustajiston ja hallintoneuvoston tasolla kuin hallituksen tasolla. Hallitustasolla vastuu tuottajaosuuskunnan liiketaloudellisesta menestymisestä koetaan suuremmaksi kuin muilla hallinnon tasoilla.

”Hallitus on perillä paremmin markkinoiden lainalaisuuksista ja mitä sieltä on saavutettavissa, ja kun sitä rahaa ei tule sitten paljon muualta, he osaavat paremmin ymmärtää liiketaloudellisen näkökulman ja kantaa huolta yrityksestä.”

”Hallintoneuvostossa tulee esille enemmän omistajan kaksoisrooli, ja hallituksessa on jo asettauduttu sinne osuuskunnan laaja-alaiseen johtamiseen.”

4.2 Jaettu johtajuus tuottajaosuuskunnassa

4.2.1 Co-leadership, toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan yhdessä johtaminen

Tämä kappale on keskeinen tutkimustulosteni kannalta, sillä kuvaan tässä aineistoni perusteella jaettua johtajuutta tuottajaosuuskunnan johtamisessa. Tutkimustulokseni esittäminen noudattelee Jacksonin ja Parryn (2011) ajattelua jaetun johtajuuden jatkumosta, jossa alkupäässä on kahden johtajan yhteinen johtaminen (co-leadership), seuraavana erilaisten tilanteiden ja toimijoiden kompetenssin mukaan määräytyvä johtajuustilanne (shared leadership) ja jatkumon loppupäässä käytäntöjen muovaama jaettu johtajuus (distributed leadership). (vrt. Ropo 2011, 202) Mielestäni Jacksonin ja Parryn esittämä malli kuvastaa jaettua johtajuutta, sen moni-ilmeisyyttä ja johtajuuden ilmenemistä organisaation eri tasoilla sekä eri tilanteissa.

Nykypäivän organisaatiot eivät ole enää vahvojen sankarijohtajien luomuksia. Työyhteisöissä tavoitellaan yhteisiä ajattelumalleja ja tekemisen tapoja. Johtajuus on niissä prosessi, jossa tuotetaan ja rakennetaan yhteistä ymmärrystä, jaetaan valtaa ja vastuuta, tekemisiä ja tietämystä. Tämä tapahtuu organisaation jokaisella tasolla. (Nonaka & Takeuchi 1995, 160–162; Ulrich 1996, 212–213; Pearce & Gonger 2003, xi-xii;) O’Toolen (2003) mukaan johtaminen on yhtä paljon institutionaalinen kuin yksilöllinenkin piirre. Hän on kiinnittänyt huomiota organisaatiossa ilmeneviin erilaisiin rooleihin, joita ovat esimerkiksi toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan roolit. Näiden roolien merkitys ja profiloituminen organisaation johtamisessa on lisääntynyt huomattavasti. On myös huomattu, että organisaatiossa kaikki tieto ja taito pitää saada organisaation käyttöön: näitä tietoja ja taitoja ei ole pelkästään yhdellä johtajalla. (O’Toole & muut 2003, 250–251)

”Kyllä puheenjohtaja on hyvin merkityksellinen - -. Elikkä ns. nopeita asioita hoidetaan kyllä puheenjohtajan kautta, hallitus on antanut siihen mandaatin. Ne informoidaan kuitenkin sitten joka kokouksessa mitä on tehty. ”

”- - toimitusjohtajalla on sitä määrättyä operatiivista johtajuutta, ja minun tehtävä on pitää hallitus kasassa ja edustaa kenttään päin. Operatiivisessa johtamisessa hänellä on

määrätyt oikeudet mennä omia polkujaankin, mutta me ollaan päivittäin yhteydessä eri asioista, miten mennään.”

”- - muistan aina kun menin mukaan osuuskunnan hallintoon, siellä oli vanha hallintomies, joka opasti meitä että kaikki viisaus ei ole yhden ihmisen päässä.”

Tuottajaosuuskunnan hallitustyöskentelyssä hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan välinen yhteistyö nousee tutkimusaineiston kautta selkeästi esille. Huomionarvoiseksi nousee myös koko hallituksen mukanaolo johtamisessa: tämä tapahtuu useimmiten tiiviin informaation kautta. Hallituksen kokouksien ja asioiden ennakkovalmisteluun ottavat pääsääntöisesti osaa hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja, ja asioita puidaankin hyvin tarkasti ennen kuin ne viedään hallituksen päätettäväksi. O’Toolen mukaan jokaisen yksittäisen johtajan takana on jokin ryhmä tai verkosto, joka tukee johtajaa työssään. (O’Toole & muut 2003, 250–251) Organisaatiot eivät voi enää nykypäivänä luottaa siihen, että yksi johtaja pystyisi johtamaan organisaatiota. Toimintaympäristössä tapahtunut muutos luo paineita jakaa johtajuuskin useammalle tasolle. Ropon mukaan organisaatioiden päätöksenteon tulee olla joustavia: ei ole aikaa kuljettaa kaikkia päätöksiä johtajien kautta, joten on tehokkaampaa jakaa päätöksentekovastuuta. (Ropo 2005, 17–18, 29)

Vuonna 1954 järjestetyt Harvard Laboratory Studiesin *Co-leadership*iä koskevat tutkimukset olivat ensimmäisiä johtajuutta käsitteleviä tutkimuksia. Näiden tutkimusten voidaan sanoa olevan käsitteellisesti hyvin lähellä jaettua johtajuutta. *Co-leadership* –mallissa kaksi yksilöä jakaa tiettyssä tilanteessa johtajuuden keskenään. Se myös viittaa johtajuusrooliin, jonka voi jakaa joko kaksi kollegaa tai kokonainen johtoryhmä. (Pearce & Conger 2003, 8; Ropo 2011, 202.) Tuottajaosuuskunnan hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan yhteistyö muistuttaa tutkimusaineistoni mukaan merkittävässä määrin juuri *co-leadership* –mallin mukaista johtamismallia.

4.2.2 Shared-leadership, erilaisten tilanteiden johtajuus tuottajaosuuskunnassa

Yksilökeskeinen johtamismalli on kyseenalaistettu viime vuosina. Tällainen johtajuuskäsite on haastettu esittämällä ajatuksia, joiden mukaan johtajuus on toiminto, joka voidaan esimerkiksi jossain tietyssä tilanteessa jakaa organisaation jäsenten kesken. Tällaisessa tilanteessa henkilöt, jotka eivät ole muodollisesti johtajia, voivat tilanteen vaatiman asiantuntijuuden vuoksi nousta johtamaan ja väistyä taka-alalle tilanteen muuttuessa. (Ropo 2005, 17–18) Esimerkkinä erilaisista tilanteista Jackson ja Parry esittävät, että useinkaan johtajuutta ei jaeta kaikkien organisaation toimijoiden kesken, vaan se kohdentuu hyvin usein johtajien lähipiiriin. He luettelevat sellaisia yhdistelmiä kuin toimitusjohtaja/talousjohtaja, puheenjohtaja/varapuheenjohtaja, kansleri/varakansleri tai organisaation johdossa olevien nimettyjen johtajien yhdistelmä. Tässä vaiheessa mukaan tulevat myös vastuunjakaminen, sillä usein vastuunjakamisessa huomioon otetaan myös yksilön kompetenssi (Jackson & Parry 2011, 99)

”Kun löytyy sitten se yhteinen sävel, niin pitää käyttää niitä vahvuuksia mitä kummallakin on. Se on osaamiskysymys, vuorovaikutustahan tämä on.”

”Siinä luovutetaan jotain, ei ikuista mutta tehtäväksi, ja siinä on enemmän mandaattia sillä, joka tuntee osuuskuntaa paremmin ja koko organisaatiota sisältä päin.”

Johtamistutkimuksessa ollaan kulkemassa kohti näkökulmaa, jossa lähtökohtana pidetään organisaatioiden kehittymistä asiantuntijaorganisaatioiksi. Näissä organisaatioissa erikoistutaan monesti hyvin kapealle osaamisalueelle, mutta organisaation toimivuuden kannalta ehdoton edellytys on näiden kapea-alaisten toimijoiden yhteistyö. Tuottajaosuuskunnan johtamisessa mukana on sekä käytännön maanviljelijöitä että palkattu johto: joissakin hallituksissa on lisäksi mukana ulkopuolisia jäseniä asiantuntijoina. Kaikki tämä tieto ja kompetenssi saadaan tuottajaosuuskunnan käyttöön vain jakamalla johtajuutta.

Haastateltavista sekä toimitusjohtajat että puheenjohtajat olivat yksimielisiä sen suhteen, että useimmiten asioista parhaiten perillä oleva on myös paras henkilö esimerkiksi informoimaan jäsenkenttää. Usein toimitusjohtaja on näkyvämpi toimija, jonka vuoksi jäsenistö ottaa häneen yhteyttä erilaisissa tilanteissa ja asioissa mutta tilanteissa, joissa jäsenkenttää pitää informoida esimerkiksi tunteita herättävistä liiketaloudellisista ratkaisuista, silloin valitaan se, jolla on eniten tietoa asiasta.

”Asiantuntijuus on selvästi lisääntynyt näiden hallituksen ulkopuolisten jäsenten kautta. Sehän on selvä asia kun mukana on kovia nimiä.”

”- - toiminnanjohtajalla on hyvin pitkä kokemus, ja hän on hyvin tuottajalähtöinen.”

”- - hallituksen jäsenet tuntevat käytännön asiat paremmin kuin toimitusjohtaja, ja se vahvistaa sitä asiantuntijuutta.”

Sekä toimitusjohtaja että puheenjohtaja kiertävät joko yhdessä tai erikseen erilaisissa tuottajatilaisuuksissa, mutta myös hallituksen muutkin jäsenet hoitavat alueellaan näitä tilaisuuksia. Useimmiten tilaisuudet ovat luonteeltaan sellaisia, että johtajilla on hyvää kerrottavaa, mutta käytännön elämässä ei huonoiltakaan uutisilta voida välttyä. Tällaisia tilanteita tuottajaosuuskunnan johtamisessa omistajaohjauksen näkökulmasta on esimerkiksi silloin, kun osuuskunnassa joudutaan tekemään päätöksiä, jotka jäsenistön keskuudessa voidaan kokea joko hankaliksi tai epämiellyttäväksi. Tulee kuitenkin muistaa, että hallinto ei tietoisesti tee sellaisia päätöksiä, jotka vahingoittaisivat osuuskunnan jäseniä, sillä jäsenistöä hankaloittavat päätökset olisivat osuustoiminnan periaatteiden vastaisia. Toisinaan kuitenkin syntyy tilanne, joka ei kaikkia jäseniä miellytä. Sellaisia ovat tuottajaosuuskunnissa esimerkiksi toimipaikkojen (meijeri, teurastamo, myymälä) sulkemiset. Näissäkin tapauksissa päätösten takana ovat osuuskunnan liiketaloudelliset faktat: päätöksillä pyritään saavuttamaan parempaa taloudellista hyötyä jäsenille.

”Kyllä se vastuun jakamista on silloin, kun toimitusjohtaja ei ole päättänyt vaikeasta

asiasta, mutta informoi sen jäsenille.”

”Tietysti puhun tästä toimitusjohtajan kanssa, että tähänkin pitää varautua, ja olen valmis puolustamaan häntä.”

Muodollisesti osuuskuntaa johtaa toimitusjohtaja. Tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että esimerkiksi toimitusjohtaja ja puheenjohtaja muodostavat hyvän johtajuuskombinaation. Jacksonin ja Parryn mielestä tämä asemien tuoma yhdistelmä on usein johtajuuden kannalta parempi kuin se, mitä olisi saavutettavissa pelkästään näiden yksilöiden yhteenlasketusta kompetenssista johtamisessa. (Jackson & Parry 2011, 101) Burke, Fiore ja Salas (2003) esittävät, kuinka ryhmän jäsenten määrättyjä kyvykkyyksiä olisi tarkasteltava jaetun johtamisen onnistumiseksi ja jotta organisaatiot pystyisivät vastaamaan ympäristön vaatimuksiin mahdollisimman kyvykkäästi. He määrittelevät neljä kognitiivista seikkaa, jotka yhdessä auttavat johtajuusfunktion siirtoa sekä helpottavat ryhmän toimintaa. Yhdessä jaettu ajattelumalli, yhteinen asenne, yhteinen laaja tietopohja ja yhteinen arviointi auttavat ryhmän jäseniä arvioimaan erilaisissa tilanteissa sitä, kuka kulloinkin johtaa. (Burke, Fiore, Salas 2003, 103 - 118) Osuustoiminnan arvoja ja periaatteita toiminnassaan noudattavissa tuottajaosuuskunnissa toteutuvat yhteinen jaettu ajattelumalli, asenne ja tietopohja, ja eri tilanteissa kulloinenkin asiantuntija johtaa tilannetta.

4.2.3 Distributed- leadership, jaetun johtajuuden käytäntö tuottajaosuuskunnan johtamisessa

Arja Ropo (2011) toteaa johtajuuden olevan kompleksinen ja monipuolinen ilmiö. Sitä on vaikea ymmärtää yhtenä kokonaisuutena tai käsitteellistää yhdeksi teoriaksi. Perinteisesti tutkimuksissa on eritelty johtaja/johtajuus- ilmiötä, ja niissä onkin keskitytty enemmän tarkastelemaan johtajaa ja hänen käyttäytymistään. Johtajuuden tutkimuksessa on painotettu alais- ja suhdenäkökulmaa, ja toisena tarkastelunäkökulmana on ollut sen selvittäminen, onko johtajuus yksilölähtöinen vai kollektiivinen toiminto. Vaikka johtajuustutkimukselle onkin tyypillistä pragmaattisuus ja normatiivisten mallien etsiminen, viime aikoina on otettu askeleita konstruktionaalisempaan suuntaan. Tämä suuntaus on laskenut johtajuuden arkipäivän tasolle, jossa johtajuuden rakentumiseen osallistuvat kaikki, eivät vain nimetyt johtajat (Ropo 2011, 211)

Johtajuuden tutkiminen arkipäivän tasolla toteutui tutkimuksessani. Kaikki haastateltavat ovat edelleen hyvin kiinteästi mukana tuottajaosuuskuntien toiminnassa. Haastatteluvastauksetkin suuntautuivat arkipäiväisten toimintojen suuntaan.

Mitä sana jaettu johtajuus tuo sinun mieleen?

”Se käytännössä tarkoittaa sitä, että me päivittäin käydään, voi sanoa lähes päivittäin, asioita läpi, jotka ovat siis pääosin operatiivisia mutta jokaiseen ratkaisuun sisältyy myös tällaisia strategisia näkemyksiä. Näillä ratkaisuilla on vaikutusta pitempäänkin.”

Uhl-Bienin (2006) mukaan toimijoiden välinen suhde ja sen ymmärtäminen on avain uudenlaisen johtajuuden ymmärtämiseen. Vaikka toimijoiden välisistä suhteista puhutaan jo nykyisinkin monissa eri jaetun johtamisen tutkimuksissa (*shared leadership, distributed leadership, post-heroic leadership* ja niin edelleen), tiedämme silti yllättävän vähän tästä asiasta. (Uhl-Bien 2006, 672) Tuottajaosuuskunnan hallintorakenne luo hallitukselle ja toimitusjohtajalle mahdollisuuden yhdessä johtamiseen. Johtajuustutkimukset ovat keskittyneet useimmiten tutkimaan johtajuutta henkilöiden ominaisuuksien tai käyttäytymisen kautta. Vähemmän tutkimusta on tehty hallituksen roolista johtamisessa sekä siitä, onko organisaation hallituksella ollenkaan roolia johtamisessa. Koska johtajuutta ollaan lähestymässä johtajuusilmiön kautta, niin yksi johtajuuden ilmene- mismuoto voisi olla hallitustyö ja siinä tapahtuva päätöksenteko.

”Tärkein asia on ihmiset, pitää keskustella avoimesti, sitä voi aina parantaa eikä saa jäädä kytämään. Ihmisten johtaminen on haasteellista tulevaisuudessa, iso haaste toiminnanjohtajalle ja puheenjohtajalle hallitustyöskentelyssä.”

5. JOHTOPÄÄTÖKSET JOHTAMISMALLISTA TUOTTAJAOSUUSKUNNASSA

5.1 Jaettu johtajuus

Mielenkiinto tehdä pro gradu tutkimukseni juuri tuottajaosuuskunnasta ja sen johtamisesta johtuu todennäköisesti ammatistani maanviljelijänä. Toinen seikka, joka on lisännyt uteliaisuuttani tutkia osuustoimintaa, on pitkä luottamushenkilö urani osuustoimintaa lähellä olevissa organisaatioissa ja Pellervo Seuran hallituksessa. Teoreettista pohjaa tutkimukselleni olen saanut osuustoiminnan laajasta sivuaine opinnoistani koulutukseni yhteydessä. Viimeisen sysäyksen antoivat Elisa Trobergin, Panu Kalmin ja Iiro Jussilan (2008) tekemä selvitys osuustoiminnan tutkimuksesta Suomessa. Siinä kävi ilmi, että tuottajaosuuskunnan tutkimusta Suomessa tarvitaan muistakin kuin liiketaloudellisista näkökulmista. Jaetun johtajuuden näkökulmaan minut luotsasi professori Iiro Jussila, osuustoiminta tutkija Lappeenrannan teknillisestä yliopistosta.

Tutkimuskysymykseni olivat seuraavat:

Onko jaettu johtajuus tuottajaosuuskunnan johtamismalli?

Missä kohti hallintorakennetta jaettu johtajuus näkyy selvimmin?

Miten omistajaohjaus ja jaettu johtajuus erottuvat toisistaan?

Jaettua johtajuutta tutkiessa on tärkeää perehtyä johtajuustutkimuksen perinteeseen laajemmalti. Tutustumalla eri johtajuusmalleihin ja -käytäntöihin voi hahmottaa monia sellaisia seikkoja, joihin osaa kiinnittää huomionsa myös jaettua johtajuutta tutkittaessa. Tällaisia seikkoja ovat esimerkiksi se, kohdentaako tutkimuksen kärjen yksilöilmiöön vai kollektiiviseen ilmiöön sekä se, millaisen käsityksen on luonut itselleen johtajuudesta yleensä. Kysymyksiin siitä, onko johtajuus edelleen yhden sankarijohtajan toimintaa, onko se ryhmän toimintaa vai onko johtajuus ilmiö organisaation jokapäiväisessä toiminnassa, pyritään johtajuustutkimuksissa vastaamaan ja sen voi jokainen tutkija luoda sitä kautta itselleen.

Tutkimuksia jaetusta johtajuudesta tulee koko ajan lisää: tämänkin tutkimukseni aikana on ilmestynyt useita suomalaisia että ulkomaalaisia johtajuutta ilmiönä ja jaetun johtajuuden

merkitystä korostavia tutkimuksia. Esimerkkeinä voidaan mainita Arja Ropon tutkimukset johtajuuden ilmiöstä (2011) ja Brad Jacksonin ja Ken Parry'n (2011) tutkimukset tulevaisuuden johtamismalleista. Toimijoiden välinen suhde ja sen ymmärtäminen ovat avainkäsitteitä uudenlaisen johtajuuden ymmärtämisessä. Vaikka toimijoiden välisistä suhteista puhutaan jo nykyisinkin monissa eri jaetun johtamisen tutkimuksissa, tiedämme silti vielä yllättävän vähän tästä asiasta. Jaettua johtajuutta hallituksen ja toimitusjohtajan välillä ei ole myöskään tutkittu kovin laajasti: tutkimukset ovat keskittyneet pääasiallisesti niihin ristiriitoihin, joita toimitusjohtajan ja hallinnon välillä syntyy. (Daily & Dalton & Cannella, 2003).

Onko jaettu johtajuus tuottajaosuuskunnissa toteutuva johtamismalli? Tutkimukseni mukaan vastaus tähän kysymykseen on myönteinen. Tuottajaosuuskunnan hallituksen yksi tärkeimmistä tehtävistä on tukea toimitusjohtajaa hänelle kuuluvissa tehtävissä: tukemista tapahtuu juuri johtamisen käytännöissä. Tuottajaosuuskunnan toimintaympäristö on yhä etenevässä määrin kompleksisempi. Kilpailu markkinoilla on kovaa ja muutosvauhti nopeaa. Se, miten osuuskuntaa johdetaan, ratkaisee paljon siinä, pystyykö osuuskunta vastaamaan jäsenistön sille asettamiin vaatimuksiin. Samalla tuottajaosuuskunnan on pystyttävä vastaamaan liiketaloudellisesta menestymisestä turbulenteilla markkinoilla. Vain johtajuuden jakamisella pystytään hyödyntämään kaikki osuuskunnassa oleva tieto ja taito: johtajuuden jakamisen avulla on mahdollista saavuttaa onnistuneesti yhteinen päämäärä.

Jäsenille syntyy omistusrakenteen kautta mahdollisuus osallistua yritystä koskevaan päätöksentekoon ja yrityksen johtamiseen. Tämä on ainutlaatuista nimenomaan osuuskunnissa. Kaikissa tutkimissani tuottajaosuuskunnissa hallituksen jäsenien enemmistö oli omistajajäseniä. Jokainen haastateltavani myös tiedosti selkeästi sen, kuka omistaa yrityksen. Tuottajaosuuskunnassa johtajuus on myös prosessi, jossa tuotetaan ja rakennetaan yhteistä ymmärrystä, jaetaan valtaa ja vastuuta, tekemisiä ja tietämystä. (Nonaka & Takeuchi 1995: 160–162; Pearce & Gonger 2003: xi–xii; Ulrich 1996, 212–213; Troberg 1998, 131) Tutkimissani tuottajaosuuskunnissa ei yhdessäkään ollut havaittavissa johtamisen olevan yksittäinen toiminto muiden toimintojen keskellä, vaan se näyttäytyi erittäin vahvasti valtaa ja vastuuta jakavana prosessina.

Yrityksen omistajat ovat yhdessä myös vastuullisia yrityksestään: heidän vastuullaan on järjestää yrityksen johtaminen järkeväksi katsomallaan tavalla. Kaikissa tutkittavissa tuottajaosuuskunnissa-

sa oli lainsäädännön vaatimat hallintoelimet sekä selkeä käsitys lainsäädännön ja sääntöjen määräämistä tehtäväjaoista hallituksen ja toimitusjohtajien kesken. Heikki Juutisen, Åke Stenströmin ja Raimo Vuoren teoksessa *Tehokas omistajahallinto: osuuskunnan hallintohenkilön käsikirja* (2006) todetaan jokaisella yrityksellä olevan omat ”luonteenpiirteensä” ja tämän myötä myös oma yrityskulttuurinsa. (Juutinen & muut 2006, 21) Tämä tietty vaihtelevuus yrityskulttuureissa tuli erittäin selkeästi esille tutkittavissa tuottajaosuuskunnissa. Mielenkiintoista oli se, että näille käytänteille yhteistä oli niiden suuntautuminen selkeästi organisaation johtamiseen ja johtamisen jakamiseen. Kun tuottajaosuuskunnan asiat ovat kunnossa, jaettu johtajuus on jokapäiväistä toimintaa, osuuskunnan arkipäivää. Johtajuusmalli tiedostetaan myös hyvin. Tästä osoituksena on yhden haastateltavani lausahdus: ”Kyllä tämä tietysti jollakin lailla myös personoituu, jos hyvässä hengessä pystytään toimimaan, niin silloin jaettu johtajuus toimii, mutta jos on ristiriitoja, niin silloin katsotaan tarkemmin nämä johtamisen rajat.”

5.2 Johtamisen kohdentuminen hallintorakenteissa

Osuuskunnan omistajuus- ja hallintorakenne on luonteeltaan moniportainen. Tuottajaosuuskunnissa perusjäseniä ovat useimmiten maanviljelijät, jotka tuottavat raaka-ainetta osuuskunnalleen. Raaka-aineen tuottamisen lisäksi he myös hallinnoivat osuuskuntaansa. Osuuskuntakokous tai edustajisto on ylin päätöksentekoeelin, ja se on lähimpänä jäsentä. Tällä tasolla päätetään yrityksen strategiasta ja yrityksen suuremmista linjauksista. Tilinpäätösasioiden lisäksi osuuskunnan kokous valitsee hallituksen jäsenet ja tilintarkastajat, mikäli säännöissä ei ole toisin määrätty. Johtamisen näkökulmasta osuuskunnan kokouksella tai vaihtoehtoisesti edustajistolla ei ole kovin vahvaa roolia, sillä se kokoontuu vain kerran vuodessa. Osuuskunnan kokouksen/ edustajiston johtamisrooli voi kyllä näyttäytyä esimerkiksi hallinnon valinnoissa: tällaista johtamista tuottajaosuuskuntien piirissäkin on viime vuosina nähty. Toimintaympäristön muutokset ja talouden kiristyminen lisäävät painetta omistajaohjaustyypisen johtamisen siirtymiselle aivan ruohonjuuritasolle.

Osuuskunnan säännöissä voidaan määrätä osuuskunnalle myös hallintoneuvosto, jonka tehtävinä hallituksen ja toimitusjohtajan hoitaman osuuskunnan valvominen ja tilinpäätöksestä osuuskuntakokoukselle lausunnon antaminen. Joissakin osuuskunnissa on säännöillä määrätty, että hallintoneuvosto voi valita hallituksen. Tämän lisäksi hallintoneuvosto valitsee myös

toimitusjohtajan osuuskunnalle. Hallintoneuvosto on jo kiinteämmin mukana tuottajaosuuskunnan johtamisessa: eräs toimitusjohtaja totesikin, kuinka hallintoneuvostossa on joskus halukkuutta tulla jopa operatiiviseen johtamiseen mukaan. Käytännössä hallintoneuvosto ei ole tiiviisti mukana tuottajaosuuskunnan johtamisessa, vaikkakin hallintoneuvoston puheenjohtajalla - toisinaan myös varapuheenjohtajalla - on merkittävä rooli johtamisessa. Merkittävyys johtamisessa riippuu kussakin organisaatiossa vallitsevista käytänteistä. Voidaan kuitenkin todeta hallintoneuvoston puheenjohtaja olevan ikään kuin ylin valvoja hallituksen työskentelyssä. Hallintoneuvoston puheenjohtaja on mukana hallituksen kokouksissa ja osallistuu johtamiseen tuottajaosuuskunnassa.

Tuottajaosuuskunnan hallitus ja toimitusjohtaja ovat keskeisiä toimijoita osuuskunnan johtamisessa. Johtamisen funktio tapahtuu hyvin pitkälti hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan välisenä vuorovaikutuksena. Tässä kohden hallintoa tapahtuu sekä operatiivinen johtaminen että strateginen johtaminen. Johtajuustehtävien jakaminen, johtajuus eri tilanteissa ja kokonaisvaltainen johtajuuden prosessi voidaan paikantaa juuri näiden kahden toimijan väliseksi vuorovaikutukseksi. Hallituksen muiden jäsenten johtaminen tapahtuu pitkälti hallituksen kokouksissa päätöksiä tehden ja niiden toteutumista valvoen. Tuottajaosuuskunnassa tapahtuvan jaetun johtamisen tutkimiseksi juuri tämä hallinnon kohta osoittautui ennako-oletukseni mukaan oikeaksi.

5.3 Omistajaohjausta vai johtamista

Tuottajaosuuskunnan omistajaohjaus on tapoja, päätöksentekoa ja päätösvallan jakamista yritysjohdon ja hallituksen kesken. Osuuskunnan omistajaohjauksen tärkein toteuttaja on hallitus. Hallituksella on vastuu osuuskunnan oikeudellisista ja eettisistä toimista. Tämän lisäksi hallituksen tulee vastata myös yrityksen kehittämisestä ja toiminnan jatkuvuuden turvaamisesta. Omistajaohjaus on tuottajaosuuskunnissakin mukana hallinnossa jo pelkästään sen hallintorakenteiden vuoksi. Omistajaohjauksen keskeinen seikka on luottamusjohdon tehtävien vaativuustason nouseminen. Pystyäkseen perusteelliseen omistajaohjaukseen luottamushenkilön on tunnettava tuottajaosuuskunnan toimiala ja yrityksen menestystekijät. Luottamushenkilön on myös kyettävä asettamaan yritysjohdolle mitattavat tavoitteet ja valvottava niiden toteutumista.

Kaikki haastateltavat korostivat osaamisen tärkeyttä luottamushenkilöitä valittaessa. Kuitenkin tuottajaosuuskunnissa vallitsee vielä aika pitkälle käytäntö, jonka mukaan henkilövalinnat tehdään alueellisin perustein. Tämä ei suinkaan aina tarkoita sitä, etteikö valittavalla henkilöllä olisi luottamustehtävän vaatimaa osaamista, mutta toisinaan alueelliset perusteet voivat karsia valinnan ulkopuolelle kyvykkäitäkin henkilöitä. Lähes kaikki haastateltavani halusivat muuttaa alueellista perustetta ja siirtyä puhtaasti osaamisperusteiseen valintajärjestelmään tulevaisuudessa. Tätä he perustelivat luottamustehtävien osaamisvaatimusten jatkuvalla lisääntymisellä.

Omistajaohjauksen koetinkiveksi nousevat jäsenyyteen ja tuottavuuteen liittyvät kysymykset. Ensimmäinen ongelma on se, mistä saadaan sellaiset luottamushenkilöt, joilla riittää aikaa ja innostusta sekä ammattitaitoa toteuttaa omistajaohjausta. Varsinkin tuottajaosuuskunnissa, joissa hallinnon jäseninä ovat maanviljelijät, nousevat ajankäyttöön liittyvät ongelmat keskeiseksi kompastuskiveksi luottamushenkilöiden löytämiselle. Toinen ongelma löytyy tuloksellisuuden arviointiin. Osuustoiminnan periaatteiden mukaan osuuskunta perustetaan tuottamaan jäsenilleen hyvinvointia ja palveluita, jolloin taloudellisen voiton tavoittelu ei ole ensisijainen tavoite: millä tavoin omistajat voivat mitata osuuskuntansa tuloksia, ja nousevatko kenties taloudelliset mittarit osuustoiminnassakin päällimmäiseksi omistajaohjausta tehtäessä? Tutkimukseni perusteella sitä, mikä tuottajaosuuskunnassa on johtamista ja mikä taas on omistajaohjausta, on erittäin vaikea erotella. Tämä tutkimus ei anna vastausta siihen, voidaanko omistajuusohjaukseen ja johtamiseen liittyviä tapahtumia erottaa toisistaan: aihe vaatisikin lisätutkimusta.

5.4 Tutkimuksen yleistettävyyys ja lisätutkimusaiheita

Tuottajaosuustoiminta on tärkeä yritysmuoto sekä maataloustuottajille että koko osuustoiminnalliselle yritysmodolle: ovathan ruoan tuottaminen ja sen jalostus ja markkinointi tärkeimpiä alueita meille jokaiselle. Tuottajaosuustoiminnan tieteellinen tutkiminen ei ole Suomessa kovinkaan paljon kiinnostanut tutkijoita, vaikka osuuskuntamuotona se onkin lähtöisin jo osuustoiminnan alkuajoilta. Kuten useammat tieteelliset tutkimukset, myös tämä tutkimus on vain yksi kapea näkökulma aiheeseen. Tutkimuksessani olen noudattanut kaikkia hallintotieteen maisterin koulutuksessani saamiani oppeja luotettavan tutkimuksen tekemiseen. Olen tutkinut suomalaisten tuottajaosuuskuntien johtamismallia, ja päätynyt aineistojeni perusteella siihen tulokseen, että tuottajaosuuskunnan johtamismalli on jaettu johtaminen. Vaikka pro gradu –tutkielma onkin kapea-

alainen opinnäytetyö, aineistooni ja pitkään kokemukseeni nojaten voin todeta tuottajaosuuskunnan jaetun johtamismallin olevan yleinen, osuuskunnissa jo kauan käytössä ollut malli.

Jaetun johtajuuden tutkimuksella on tutkimusperinteessä varsin lyhyt historia, vaikkakin tutkimusten juuret menevät aika kauaksi historiaan. Kenties siksi jaetun johtajuuden havaitseminenkin eri johtajuuskäytänteissä onkin tulevaisuuden tutkimusten tehtävänä. Missä kaikkialla jaettua johtajuutta esiintyy, sitä pitäisi tutkia enemmän. Yritysten yhteiskuntavastuun merkityksen korostuminen ja eettisten periaatteiden korostuminen lisää tarvetta tutkia tätä aihetta. Organisaatioiden johtamisprosesseissa on vastuullisia useampiakin kuin vain yksi johtaja. Nyt tutkijoiden mielenkiinto tätä johtamismallia kohtaan on kasvamassa, ja uskon, että jatkotutkimukset vahvistavat esittämäni käsitystä johtajuudesta yhdessä toimimisen ilmiönä.

Mielenkiintoisia lisätutkimusaiheita olisivat erilaisten osuuskuntien johtamismalleja koskevat vertailut. Onko kuluttajaosuustoiminnan ja tuottajaosuustoiminnan johtamismalleissa millaisia eroavaisuuksia? Tuottajaosuustoiminnassa toisen asteen osuuskuntien johtajuuden tutkiminen toisi taas lisätietoa tämän sektorin johtamismalleista. Toisen asteen osuuskunnat, joiden yritysmuoto on usein osakeyhtiö ja jotka useimmiten on perustettu markkinointiosuuskunniksi, ovat perusosuuskuntia lähempänä markkinoita ja kvartaalitaloutta. Niissä omistajaohjauksellekin olisi löydettävissä mittareita. Myös osuuskuntien omistajaohjauksesta olisi mahdollista kehittää tutkimuskysymyksiä. Kuten jo tutkimuksessani kävi ilmi, organisaatiokulttuurin merkitys johtamisprosessissa olisi todella haastava sekä tarpeellinenkin lisätutkimusaihe. Selvittäessäni omalla tutkimuksellani tuottajaosuuskuntien johtamisessa olevan jaettua johtajuutta mielenkiintoni heräsi kysymyksiin siitä, miksi ja mistä asti jaettua johtajuutta on ollut. Onko jaettua johtajuutta ollut kautta aikojen, vai onko kenties toimintaympäristön muutos johtanut siihen? Siinä myös yksi tutkimusaihe lisää.

Toivottavasti tutkimukseni herätti orastavaa mielenkiintoa tuottajaosuustoiminnan tutkimukselle ja osuustoimintaan perehtymiselle. Omalta osaltani voisin todeta, että nälkä kasvaa syödessä! Tutkimukseni on hyvä päättää Marshall Goldsmithin toteamukseen jaetusta johtajuudesta: ”Jaettu johtajuus ei ole helppoa mutta mahdollista ja monissa tapauksissa se on menestys. Organisaation hierarkian madaltuminen merkitsee vallan, hallinnon ja päätöksenteon laajempaa ja syvällisempää jakautumista, joka suuntaan, antaen jokaiselle yksilölle mahdollisuuden osoittaa suori-

tuskykynsä organisaatiossa. Mutta tämä ei suinkaan ole helpoin tapa johtaa!” (Goldsmith 2010)

”Sharing leadership isn't easy, but it's definitely possible, and in many cases, highly successful. For this organization, flattening has also meant that power, authority, and decision-making are more widely and deeply dispersed, both laterally and vertically, giving each individual an opportunity to show his or her prowess in certain areas of the company. It has meant deferring to others when they have more expertise. This is not always the easiest thing for leaders to do.”

Marshal Goldsmith 26.5.2010, Harvard Business Review HBR Blog Network

Lähteet

BURKE, C.S. & FIORE, S.M. & SALAS, E. (2003): The Role of shared cognition in enabling shared leadership and team adaptability. Teoksessa *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Pearce C.L. & Conger J.A. Thousand Oaks, California. Sage Publications. 103–122.

DAILY, G. & DALTON, D.R. & CANNELLA, Jr. A.A. (2003): Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data Page *The Academy of Management Review*. 28: 3, 371–382 Saatavana sähköisesti: <http://www.jstor.org/stable/30040727>

DÖÖS, M. & WILHELMSON, L. (2003): Delat ledarskap- en trend i vardande. Arbetslisinstituten, Stockholm. Saatavana sähköisesti http://www.doppia.se/artiklar/delat_ledarskap_trend.pdf (haettu 11.1.2012)

DÖÖS, M. & HANSON, M. & BACKSTRÖM, T. & WILHELMSON, L. & HEMBORG, Å. (2005): Delat ledarskap i svenskt arbetsliv. kartläggning av förekomst och chefers inställning. Stockholm: Arbetslivsinstitutet. Saatavana sähköisesti http://ebib.arbetslivsinstitutet.se/aio/2005/aio2005_15.pdf (haettu 11.1.2012)

CARSON, J.B. & TESLOK, P.E. & MARRONE, J.A. (2007): Shared leadership in teams: an investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal* 50: 5, 1217–1234.

COX, J.F. & PEARCE, C.L. & PERRY, M.L. (2003): Towards a Model of Shared Leadership and Distributed Influence in the Innovation Process: How Shared Leadership Can Enhance New Product Development Team Dynamics and Effectiveness. Teoksessa *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Pearce C.L. & Conger J.A. Thousand Oaks, California. Sage Publications. 48- 76.

ERIKSON, M. (2010): Pelolla johtaminen, johtajuuden karikkoja asiantuntija organisaatiossa. Teoksessa *Valta Suomessa*, Pietikäinen. Gaudeamus. Helsinki.

ESKOLA, J. & SUORANTA, J. (2008): Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Jyväskylä.

FARIN, M. (2006): Johdosta kiinni, Osuustoimintayrityksen johtajan johtaminen. Pellervo Seura Ry. Helsinki.

FLETCHER, J.K. & KÄYFER, K. (2003): Shared leadership: Paradox and possibility. Teoksessa Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership. Pearce C.L. & Conger J.A. Thousand Oaks, California. Sage Publications. 21–43

HAAPANEN, M. & LAINEMA, M. & LEHTINEN, L. & LÄHDESMÄKI, T. (2002): Hallitus, omistajan asialla, johdon tukena. WSOY. Helsinki.

HAKALA, J.T., 2008. *Uusi graduopas: melkein maisterin entistä ehompi niksikirja* /. Gaudeamus Helsinki University Press: Helsinki.

HARISALO, R. Kolmas painos (2010). Ensimmäinen painos (2008): Organisaatioteoriat. Tampere University Press. Tampere.

HARISALO, R. & RANNISTO, P-H.(2009): Hallitustutkimuksen teoreettisia vaihtoehtoja kunnallishallinnossa. Kunnallistieteen aikakauskirja. 37: 4, 377–390 Kunnallistieteen yhdistys.

HARISALO, R. & RANNISTO, P-H. (2010): Kuntien hallitusten poliittinen ja rakenteellinen ulottuvuus. Kunnallistieteen aikakauskirja. 38:2, 157–172 Kunnallistieteen yhdistys.

HARTOG, D.N. & KOOPMAN, P.L. (2001): Leadership in Organizations. Teoksessa Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology - Volume 2. Neil Anderson & Deniz S. Ones & Handan Kepir Sinangil & Chockalingam Viswesvaran. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2001. 167–88.

HESSELBEIN, F. & GOLDSMITH, M. & BECKHARD, R. (1995): The leader of the future. The Drucker foundatio. New York.

HIRSIJÄRVI, S. & HURME, H. (2001): Tutkimushaastattelu; teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki University Press. Helsinki.

HIRSJÄRVI, S & REMES, P. & SAJAVAARA, P. (2009): Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

HIRVONEN, A. & NISKAKANGAS, H. & STEINER, M-L. (2003): Corporate governance: hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely. WSOY. Helsinki.

HIRVONEN, A. & NISKAKANGAS, H. & WAHLROOS, J. (1997): Hyvä hallitustyöskentely. WSOY. Helsinki.

JACKSON, B. & PARRY, K. Toinen painos (2011). Ensimmäinen painos (2007): A very short, fairly interesting and reasonable cheap book about Studying Leadership .Sage Publignations. London

JUNTUNEN, P. (2010): Politikointia ja Reviiri-intressejä: Puolueiden hallintoideologiat ja virkamiesten hallintoajattelu aluehallintouudistuksessa. Lapin yliopistokustannus. Rovaniemi.

JUSSILA, I. (2007): Omistajuus asiakasomisteisissa osuuskunnissa. Acta universitas Lappeenrantaensis. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Lappeenranta.

JUSSILA, I. & KALMI, P. & TROBERG, E. (2008): Selvitys osuustoimintatutkimuksesta maailmalla ja Suomessa. Osuustoiminnan neuvottelukunta. Helsinki.

JUUTI, P. (2001): Johtamispuhe. PS-kustannus. Juva.

JUUTI, P. (2006): Johtaminen eilen, tänään ja huomenna. Johtamistaidon Opiston 60-vuotisjuhlakirja, Helsinki.

JUUTINEN, H. & STENSTRÖM, Å. & VUORI, R. (2006): Tehokas omistajahallinto: osuuskunnan hallintohenkilön käsikirja. Pellervo-seura Ry. Helsinki.

KOIVUNEN, N. (2007): Kohti kuuntelevaa johtajuuskulttuuria: Johtajuustutkimuksen ja estetiikan yhtymäkohtia. Hallinnon tutkimus 26:2, 33–46. Hallinnon Tutkimuksen Seura Ry. Ankkurikustannus Oy. Pernaja.

KOKKONIEMI, J. (2007): Jakamaton ja jaettu johtajuus: Foucault'lainen valta-analyysi johtajuusdiskurssissa. Pro Gradu. Lapin yliopisto. Rovaniemi.

KOSKENNIEMI, E. 1998. *Osuustoiminnallinen yhteisyrittäminen*/. Kansan Sivistystyö Liitto KSL ry., Tampere

LAURINKARI, J. (2004): Osuustoiminta, Utopiasta kansainvälisen yrittämisen muodoksi. Suomen Graafiset Palvelut Oy. Kuopio.

LOCKE, E.A. (2003): Leadership: Starting at the Top. Teoksessa Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership. Pearce C.L. & Conger J.A. Thousand Oaks. California. Sage Publications. 269- 284

LÄMSÄ, A-M. & HAUTALA, T. (2005): Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita Prima Oy. Helsinki.

LÖNNQVIST, J. (2002): Johtajan ja johtamisen psykologiasta: kohti parempaa ihmisten johtamista. Hallinnon kehittämiskeskus. Edita. Helsinki.

- METSÄMUURONEN, J.(2006): Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: opiskelijalaitos. International Methelp. Helsinki.
- NORTHOUSE, P.G. (2007): Leadership: Theory and Practice. Sage Publications. Lontoo.
- NONAKA, I., TACEUCHI, H. (1995): The knowledge- creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press. New York.
- OSUUSTOIMINNAN NEUVOTTELUKUNTA , (2005): Osuustoiminta, vastuullista suomalaista omistajuutta. Suomen Graafiset Palvelut Oy. Helsinki.
- OSUUSTOIMINNAN NEUVOTTELUKUNTA, (2009): Osuustoiminnan arvot ja periaatteet 2000-luvulle. Panorauma Oy. Rauma.
- O'TOOLE, J. & GALBRAITH, J. & LAWLER, E.E.III. (2003): The Promise and Pitfalls of Shared Leadership: When Two (or More) Heads are Better Than One. Teoksessa Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership. Toim. Pearce & Conger J.A. Thousand Oaks, California: Sage Publications. 250–268.
- PELLERVO SEURA, (2000): Omistajaohjaus ja valvonta osuuskunnissa. Pellervo Seura Ry. Helsinki
- PELLERVO SEURA, (2006): Eurooppaosuuskuntalaki. Pellervo Seura. Ry. Helsinki.
- PELLERVO SEURA, (2009): Vuoden tulos, opas osuustoimintayritysten tulosten raportointiin. Pellervo Seura Ry. Helsinki.
- PELTONEN, T. (2007): Johtaminen ja organisointi: teemoja, näkökulmia ja haasteita. KY-palvelu. Helsinki.

PEARCE, G.L. & GONGER, J.A. 2003: Shared leadership: reframing the hows and whys of leadership. Sage. Thousand Oaks. California.

PEARCE, G.L. & MANZ, C.C. (2005): The New Silver Bullets of leadership in Knowledge Work. *Organizational Dynamics*. 34: 2,130- 140

PEARCE, G.L. & MANZ, C.C. & SIMS, JR. H.P. (2009): Where Do We Go From Here? Is Shared Leadership the Key to Team Success? *Organizational Dynamics*. 38: 3, 234–238

PERÄLÄ, J. & JUUTINEN, S. & LILJA, M. & LINDGREN, G. & REINIKAINEN, M. & STEINER, M-L. (2008): Yhdistyksen hyvä hallinto. WSOY pro. Helsinki.

PÖYHÖNEN, S. (2005): Osuuskunnan hallinto ja osuuskuntalaki. Lakimiesliiton kustannus. Helsinki.

ROPO, A. & ERIKSON, M. & SAUER, E. & LEHTIMÄKI, H. & KESO, H. & PIETILÄINEN, T. & KOIVUNEN, N. 2005: Jaetun johtajuuden särmät. Talentum. Helsinki.

ROPO, A. (2011): Johtajuuden ilmiö, johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin. Teoksessa *Suomalainen hallinnon tutkimus, mistä, mitä, minne?* Hallinnon Tutkimuksen Seuran 30-vuotis juhlaulkaisu. Tampereen yliopistopaino. Tampere.

SHAMIR, B. & LAPIDOT, Y. (2003): Shared leadership in the Management of Group Boundaries: A Study of Expulsions From Officer's training Courses. Teoksessa *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Pearce C.L. & Conger J.A. Thousand Oaks. California. Sage Publications. 235–247

SEECK, H. (2008): Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus. Helsinki University Press. Helsinki

- STOREY, JOHN. Toinen painos (2011). Ensimmäinen painos (2003): Leadership in organization: current issues and key trends. Routledge. Lontoo
- SYDÄNMAALAKKA, P.(2004): Älykäs johtajuus. Talentum. Helsinki.
- TIMONEN, P. (2000): Corporate governance: instituutiot ja lainsäädännön merkitys. Lakimiesliiton kustannus. Helsinki.
- TROBERG, E. 1998: Osuuskunnan johtaminen. Teoksessa Osuustoiminnallinen yhteisyyttäminen. Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry. , Tampere.
- UKKONEN, O. (1994): Jaettu johtajuus. Konsultointi Otto Ukkonen. Helsinki.
- ULH-BIEN, M. (2006): Relational leadership theory: Exploring the social process of leadership and organizing. Leadership Quartely 2006: 17, 654-676
- ULRICH, D. (1996): Credibility x Capability Teoksessa The leader of the future. The Drucker foundatio, 209-219. New York.
- VAN SETERS, D. A. & FIELD, R. H. G. (1990): The Evolution of leadership theory. Journal of organizational change management 3:3, 29-44.
- VARTIAINEN, P. (2007). Kompleksisuustieteet hallinnon tutkijoiden kiikarissa. Hallinnon Tutkimus. 27.3, 1-2 Hallinnon Tutkimuksen Seura Ry. Ankkurikustannus Oy. Pernaja.
- VIRTANEN, T. & AHONEN, P. & SYVÄJÄRVI, A. & VARTIAINEN, P. & VARTOLA, J. & VUORI, J. (2011): Suomalainen hallinnon tutkimus, mistä, mitä, minne? Hallinnon Tutkimuksen Seuran 30-vuotis juhlaulkaisu. Tampereen yliopistopaino. Tampere.

YUKL,G. Kuudes painos (2006). Ensimmäinen painos (1989): Leadership in organizations. Person Education. Inc. New Jersey.

Internet lähteet

Osuustoiminnan neuvottelukunta, saatavilla html- muodossa www.osuustoiminta.coop/2012/ , viitattu 5.3.2012

International Co-operative Alliance, saatavilla html- muodossa: www.ica.coop, viitattu 8.2.2012

Pellervo Seura Ry. saatavilla html- muodossa: www.pellervo.fi (viitattu 30.10.2011)

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, saatavilla html- muodossa www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus, viitattu 10.2.2012

Raimo Ilaskivi. 2010, saatavilla html- muodossa: <http://blogit.iltalehti.fi/raimo-ilaskivi/2010/09/16/vallasta-on-vaikea-luopua/> viitattu 13.1.2011

Liite 1

Historical Bases of Shared leadership by Pearce & Conger 2003b, 4- 5

| Theory/Research | Key issues | Representative Author |
|--|--|---|
| Law of the Situation | <i>Let the situation, not the individuals determine the orders..</i> | Follet (1924) |
| Human relations and social system perspective | <i>One should pay attention to the social and psychological needs of employees</i> | Turner (1933) Mayo (1933) Barnard (1938) |
| Role differentiation in groups | <i>Members of groups typically assume different types of roles.</i> | Benne and Sheats (1948) |
| Co-leadership | <i>Concern the division of the leadership role between two people primarily research examines mentor and protégé relationship.</i> | Solomon, Loeffler, and Frank (1953) Hennan and Bennis (1998) |
| Social exchange theory | <i>People exchange punishments and rewards in their social interactions.</i> | Festinger (1954) Homans (1958) |
| Management by objectives and participative goal setting | <i>Subordinates and superiors jointly set performance expectations.</i> | Drucker (1954) Erez and Arad (1986) Locke and Latham (1990) |
| Emergent leadership | <i>Leaders can emerge from a leaderless group.</i> | Hollander (1961) |

| | | |
|--|--|------------------------------------|
| Mutual leadership | <i>Leadership can come from peers.</i> | Bowers and Seashore (1966) |
| Expectation states | <i>Team members develop models</i> | Berger, Cohen, and Zelditch (1972) |
| Theory and team member exchange | <i>various team member</i> | Seers (1989) |
| Participative decision making | <i>Under certain circumstances, it is advisable to elicit more involvement by subordinates in the decision-making process.</i> | Vroom and Yetton (1973) |
| Vertical dyad linkage/ leader member exchange | <i>Examines the process between leaders and followers and the creation of ingroups and out-groups.</i> | Graen (1976) |
| Substitutes for leadership | <i>Situation characteristics (e.g., highly routinized work) diminish the need for leadership.</i> | Kerr and Jermier (1978) |
| Self-leadership | <i>Employees, given certain conditions, are capable of leading themselves.</i> | Manz and Sims (1980) |
| Self-Managing work teams | <i>Team member can take on roles that were formerly reserved for managers.</i> | Manz and Sims (1987, 1993) |
| Followership | <i>Examines the characteristics</i> | Kelly (1988) |

of good followers.

| | | |
|------------------------------|---|--|
| Empowerment | <i>Examines power sharing with subordinates.</i> | Conger and Kanungo (1988) |
| Shared cognition | <i>Examines the extent to which team members hold similar mental models about key internal and external environmental issues.</i> | Klimoski and Mohammed (1994) Cannon-Bowers and Salas (1993) Ensley and Pearce (2001) |
| Connective leadership | <i>Examines how well leaders are able to make connections to others both inside and outside the team.</i> | Lipman-Blumen (1996) |

Liite 2

HAASTATTELUKYSYMYKSET

Kysymykset haastateltaville:

Osa 1.

- 1. Kertokaa taustastanne osuuskuntanne hallitustyöskentelyssä?**
- 2. Kertokaa mitä sana jaettu johtajuus tuo mieleenne osuuskuntanne hallituksen näkökulmasta?**
- 3. Miten osuuskunnassanne on määritelty hallituksen tehtävät ja toiminnanjohtajan tehtävät?**
- 4. Onko tehtävien jaosta mielestänne molemmilla osapuolilla selkeä käsitys, oletteko keskustelleet keskenänne toimitusjohtaja/ hallituksenpuheenjohtaja?**
- 5. Miten tehtävien jako toimii käytännössä?**
- 6. Onko tämä johtamismalli mielestänne sopiva osuuskuntaanne?**
- 7. Tuoko osuustoiminta yritysmuotona jotain erityistä hallituksen ja toiminnanjohtajan yhteistyöhön?**

Osa 2.

- 1. Toimiiko mielestänne päätöksentekotilanteet siten kuin ne on säännöissä sanottu? Toimitusjohtaja esittelee ja hallitus päättää?**
- 2. Toimiiko mielestänne jako operatiivisen johtamisen ja strategisen johtamisen välillä. Jos ei niin miksi ja missä ei toimi? Jos toimii niin minkä vuoksi luulette, että se toimii niin hyvin?**
- 3. Onko vallankäytön rajat toiminnanjohtajan ja hallituksen välillä selvät. Jos ei niin missä?**
- 4. Oletko joutunut luopumaan omasta esityksestäsi hallituksessa, jos niin miksi?**

5. Johtaako hallitus toimintaa arkipäivän tasolla? Johtaako toimitusjohtaja strategian tasolla?

Osa 3.

1. Onko osuuskunnassanne omistajaohjausta?

2. Onko mielestänne osuuskuntanne tavoitteenasettelu selvä sekä toimitusjohtajalle että hallituksenjäsenille?

3. Kumpi asia painaa enemmän päätöksenteossa, omistajien näkökulma vai liiketaloudellinen näkökulma?

4. Arvioidaanko osuuskunnassanne hallituksen työskentelyä?

5. Onko osuuskunnassanne käytössä johdon palkitsemisjärjestelmä?

6. Oletko tyytyväinen luottamushenkilöiden valintamenettelyyn?