

Jukka Tornberg

JAETUN JOHTAJUUDEN MERKITYS ASiantuntijuuden kehittymiseen

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Kandidaatintutkielma
Joulukuu 2020
Ohjaaja: Annika Blomberg

TIIVISTELMÄ

Jukka Tornberg: Jaetun johtajuuden merkitys asiantuntijuuden kehittämiseen
Kandidaatintutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppätieteiden tutkinto-ohjelma, yrityksen johtaminen
Joulukuu 2020

Perinteinen johtamistutkimus lähtee siitä, että johtaminen on yhden henkilön, johtajan, käyttäytymistä. Johtajan rooliin kuuluu suunnittelu ja valvonta, kun taas alaisten kuuluu johtajan käskyjen toteuttaminen. Asiakkaiden tarpeet ovat entistä vaativampia ja organisaation jäseniltä vaaditaan yhä suurempaa osaamista ja asiantuntijuutta. Tämän vuoksi tarvitaan myös uudenlaista johtajuutta.

Jaettu johtajuus on johtamismalli, jossa johtajuus on aktiviteetti, joka voidaan jakaa kulloisenkin tarpeen mukaan yksittäisen sankarijohtajan sijasta. Henkilö, jolla ei ole muodollista auktoriteettia, voi tilanteen vaatiessa nousta johtamaan ja väistyä tilanteen jälkeen taka-alalle.

Asiantuntijuus on alakohtainen ominaisuus, jossa henkilöllä on muita parempi tiedollinen ja taidollinen osaaminen. Lisäksi asiantuntijalta edellytetään kykyä vuorovaikutukseen.

Työ perustuu laadulliseen tutkimusotteeseen. Työssä tehdään narratiivinen kirjallisuuskatsaus jaetusta johtajuudesta ja asiantuntijuuden kehittymisestä. Jaetun johtajuuden merkitystä asiantuntijuuden kehittämisen kannalta pyritään löytämään kuvailevan synteetin keinoin. Työ koostuu johdannosta, metodeista, jaetun johtajuuden määrittelystä, asiantuntijuuden määrittelystä, jaetun johtajuuden vaikutuksesta asiantuntijuuteen sekä yhteenvedosta ja johtopäätöksistä.

Jaettu johtajuus voidaan jakaa päämäärätietoiseen, symboliseen ja keskustelevuuteen liittyvään ulottuvuuteen. Päämäärätietoisuudella on vaikutusta asiantuntijuuden kehittymisessä siten, että se asiantuntijuus, joka organisaation jäsenille kehittyy, liittyy asiakastarpeiden tuottamiseen kannattavasti. Keskustelevuudella on se vaikutus, että parhaimmillaan päästään dialogiin organisaation jäsenten välillä, jolloin osaaminen siirtyy parhaalla mahdollisella tavalla organisaation jäseniltä toisille. Lisäksi on mahdollisuutta synnyttää keskustelujen avulla myös kokonaan uusia toimintamalleja. Lisäksi jaettu johtajuus edellyttää symbolisuutta mikä syntyy toimintaan osallistuvien asiantuntijoiden sosiaalisten taitojen kautta.

Tämän työn päämääränä on auttaa ymmärtämään, mitä on jaettu johtajuus ja mitä ovat sen vaikutukset asiantuntijuuden kehittämiseen. Aihepiiriin liittyvää tutkimusta kannattaisi tulevaisuudessa suorittaa teoreettisten näkökulmien lisäksi myös empiirisesti. Lisäksi jaetun johtajuuden vaikutuksia liiketoimintaan ja sen tehokkuuteen sekä vaikutuksia organisaatioissa toimivien yksilöiden työhyvinvointiin olisi syytä tutkia.

Avainsanat: jaettu johtajuus, asiantuntijuus, johtaminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	4
1.1	Tutkimuksen tausta.....	4
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	4
1.3	Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja rajaukset	5
1.4	Tutkimuksen eteneminen	6
2	METODIT	7
2.1	Valitut tutkimusmenetelmät	7
2.2	Laadullinen tutkimus.....	7
2.3	Kirjallisuuskatsaus.....	8
2.4	Kuvaileva synteesi.....	8
3	JAETTU JOHTAJUUS	9
3.1	Yleistä jaetusta johtajuudesta	9
3.2	Jaetun johtajuuden määritelmiä.....	9
3.3	Tieteenfilosofiset lähtökohdat	10
3.4	Jaetun johtajuuden tausta	11
3.5	Teoreettiset lähikäsitteet.....	13
3.6	Jaetun johtajuuden ulottuvuuksia.....	14
3.7	Jaettu johtajuus johtajan vastuiden jakamisena ja yhteiseksi tekemisen prosessina	17
3.8	Jaetun johtajuuden hyötyjä ja haittoja.....	18
4	ASiantuntijuus	19
4.1	Asiantuntijuuden keskeiset piirteet	19
4.2	Teoreettiset lähikäsitteet.....	19
4.3	Asiantuntijuuden tiedollinen ulottuvuus	19
4.4	Asiantuntijuuden taidollinen ulottuvuus	20
4.5	Asiantuntijuuden sosiaalinen ulottuvuus.....	21

5	JAETUN JOHTAJUUDEN VAIKUTUS ASiantuntijuuden kehittymiseen	22
5.1	Yleistä.....	22
5.2	Päämäärähakuisuuden vaikutus asiantuntijuuden kehittymiseen	22
5.3	Keskusteleavuuden vaikutus asiantuntijuuden kehittymiseen.....	23
5.4	Symbolisuuden vaikutus asiantuntijuuden kehittymiseen	23
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	25
6.1	Yhteenveto.....	25
6.2	Tulevaisuuden kehityssuuntia	25
	LÄHTEET	26

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Organisaation menestys on kiinni työntekijöiden asiantuntemuksen tasosta. Työelämä muuttuu jatkuvasti vaativammaksi niin asiakkaiden tarpeiden kuin työssä vaadittavan asiantuntemuksenkin osalta. Henkilöstö on usein myös korkeasti koulutettua ja töiden välinen keskinäinen riippuvuus suurta. Perinteinen organisoitumisen malli, jonka mukaan organisaatiossa toimii yksilöjohtaja, jonka tehtävänä on suunnitella työtä ja valvoa työntekijöitä, jotka toteuttavat johdon suunnitelmat, ei välttämättä enää riitä. Näin ollen johtamismallin vaihtamiselle toimivampaan, syntyy tarvetta.

Eräs tapa kehittää johtamista on ottaa käyttöön malli, jota kutsutaan jaetuksi johtajuudeksi. Kyseessä on johtamismalli, jonka mukaan johtajuus on aktiviteetti, joka voidaan jakaa organisaation jäsenten kesken kulloisenkin tarpeen mukaan. Joku, jolla ei ole muodollista auktoriteettia, voi tilanteen vaatiessa nousta johtamaan ja väistyä tilanteen jälkeen taka-alalle. Jaetun johtajuuden hyvänä puolena on se, että tieto organisaatiossa ei kulje ainoastaan johtajalta alaiselle, vaan yksilöltä toiselle tarpeen mukaan.

Koska työntekijöiden asiantuntemuksen vaikutus organisaation menestykseen kasvaa jatkuvasti, on syytä tarkastella asiantuntijuutta lähemmin. On ensinnäkin ymmärrettävä, mitä asiantuntijuudella tarkoitetaan. Koska jaetun johtajuuden soveltuvuus organisaatioihin riippuu siitä, mikä vaikutus sillä on asiantuntijuuden kehittymiseen, on syytä tarkastella jaetun johtajuuden merkitystä asiantuntijuuden kehittymiseen yksityiskohtaisemmin.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia jaetun johtajuuden ja asiantuntijuuden välistä suhdetta. Pääkysymyksenä työssä on: *Miten jaettu johtajuus vaikuttaa asiantuntijuuden kehittymiseen?* Pääkysymykseen vastataan alakysymysten kautta, jotka ovat:

1. Mitä on jaettu johtajuus ja mitä sen keskeiset piirteet ovat?
2. Mitä on asiantuntijuus ja mitä sen keskeiset piirteet ovat?

3. Miten jaettu johtajuus ja sen keskeiset piirteet vaikuttavat asiantuntijuuden ja sen keskeisten piirteiden kehittymiseen?

Tutkimuksen ensimmäiseen alakysymykseen vastataan kolmannessa luvussa ja toiseen alakysymykseen neljännessä luvussa. Kolmanteen alakysymykseen pyritään vastaamaan tutkimuksen viidennessä luvussa.

1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja rajaukset

Johtaminen on toimintaa, jonka avulla ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. (Seeck, 2012, 18.)

Jaettu johtajuus on johtamismalli, jonka mukaan johtajuus on aktiviteetti, joka voidaan jakaa organisaation jäsenten kesken kulloisenkin tarpeen mukaan. Joku, jolla ei ole muodollista auktoriteettia, voi tilanteen vaatiessa nousta johtamaan ja väistyä tilanteen jälkeen taka-alalle. (Pearce & Conger, 2013, 2.)

Asiantuntijuus on alakohtainen ominaisuus, jossa henkilöllä on alaan liittyvää erikoisosaamista. Asiantuntijuus ilmenee parempana tiedollisena osaamisena jossain aihepiirissä, taidon tai suorituskyvyn muodossa ja kyvykkyytenä jakaa osaamistaan myös muille henkilöille vuorovaikutuksen keinoin.

Tässä työssä tarkastellaan jaettua johtajuutta, asiantuntijuutta ja niiden välistä suhdetta liikeyrityksen kontekstissa. Viranomaisorganisaatioihin ja vapaaehtoisorganisaatioihin liittyvä tarkastelu on jätetty tämän työn ulkopuolelle vaikkakin jaettua johtajuutta ja asiantuntijuutta voi hyvin esiintyä myös niissä.

Työssä tarkastellaan jaettua johtajuutta, asiantuntijuutta ja niiden välistä suhdetta teoreettisesta näkökulmasta. Työ on muodoltaan narratiivinen kirjallisuuskatsaus. Työssä ei tehdä empiiristä eli kokemuspäistä tutkimusta aihepiiristä.

Jaetulla johtajuudella on vaikutusta asiantuntijuuden kehittymisen lisäksi myös organisaation liiketoimintaan ja organisaatiossa toimivien yksilöiden työhyvinvointiin. Jaettua johtajuutta käsittelevässä kappaleessa on käsitelty jaetun johtajuuden ulottuvuuksia, joilla on vaikutusta myös liiketoimintaan ja työhyvinvointiin. Yksityiskohtaisempi analyysi jaetun johtajuuden vaikutuksista liiketoimintaan ja työhyvinvointiin on kuitenkin jätetty tämän työn ulkopuolelle.

1.4 Tutkimuksen eteneminen

Tämä tutkimus koostuu kuudesta luvusta. Tutkimuksen *ensimmäisessä* luvussa käydään läpi tutkimuksen tausta, esitellään tutkimuskysymykset sekä esitellään keskeisimmät käsitteet ja rajaukset.

Toisessa luvussa esitellään käytettävät aineisto- ja analyysimenetelmät. Näitä ovat kvalitatiivinen tutkimus, narratiivinen kirjallisuuskatsaus ja kuvaileva synteesi.

Kolmannessa luvussa pyritään ratkaisemaan tutkimuksen ensimmäinen alakysymys ”Mitä on jaettu johtajuus ja mitä sen keskeiset piirteet ovat?” Luvussa määritellään käsite jaettu johtajuus analysoimalla käsitettä mahdollisimman moniulotteisesti. Luvussa käydään läpi jaetun johtajuuden keskeiset piirteet, tieteenfilosofiset lähtökohdat, teoreettiset lähikäsitteet sekä jaetun johtajuuden ulottuvuudet ja hyödyt ja haitat suhteessa muihin johtamismalleihin.

Neljännessä luvussa pyritään ratkaisemaan tutkimuksen toinen alakysymys ”Mitä on asiantuntijuus ja mitä sen keskeiset piirteet ovat?” Luvussa määritellään käsite asiantuntijuus. Luvussa käydään läpi asiantuntijuuden keskeiset piirteet, teoreettiset lähikäsitteet ja asiantuntijuuden tiedollinen, taidollinen ja sosiaalinen ulottuvuus.

Viidennessä luvussa pyritään ratkaisemaan tutkimuksen kolmas alakysymys ”Miten jaettu johtajuus ja sen keskeiset piirteet vaikuttavat asiantuntijuuden ja sen keskeisten piirteiden kehittymiseen?” pohtimalla jaetun johtajuuden ja asiantuntijuuden välistä suhdetta.

Kuudennessa luvussa käydään läpi tutkimuksen yhteenveto, johtopäätöksiä ja mahdollisia tulevaisuuden tutkimussuuntauksia.

2 METODIT

2.1 Valitut tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmäksi valitaan kirjallisuuskatsaus, koska halutaan tutkia kahden teoreettisen käsitteen suhdetta toisiinsa. Kirjallisuuskatsaukseen liittyvistä menetelmistä valittiin narratiivinen kirjallisuuskatsaus systemaattisen sijasta, sillä tutkimukseen käytettävissä oleva aika- ja sivumääräbudjetti ei riitä systemaattisen kirjallisuuskatsauksen toimittamiseen. Narratiivinen kirjallisuuskatsaus on luonteeltaan laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Narratiivisesta kirjallisuuskatsauksesta tehdään kuvaileva synteesi, jossa pyritään saamaan selville jaetun johtajuuden vaikutukset asiantuntijuuden kehittymiseen teoreettisesta näkökulmasta. Työssä ei tehdä empiiristä tutkimusta aihepiiriin liittyen.

Laadullista tutkimusta ja sen piirteitä on käsitelty yksityiskohtaisemmin alaluvussa 2.2. Narratiivista kirjallisuuskatsausta on käsitelty yksityiskohtaisemmin alaluvussa 2.3. Analyysimenetelmänä toimivaa kuvailevaa synteisiä on käsitelty yksityiskohtaisemmin alaluvussa 2.4.

2.2 Laadullinen tutkimus

Tämä tutkimus perustuu laadulliseen tutkimusotteeseen. Analysoitava materiaali on kirjallisuudesta löytyvää tekstiä, jota ei ole mahdollista muuttaa numeeriseen muotoon. Näin ollen määrällisiä tutkimusmenetelmiä, jotka perustuvat tilastolliseen analyysiin, ei ole mahdollista käyttää.

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään selvittämään asioita, joita ei voida yksinkertaisella tavalla mitata määrällisesti. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan todellista elämää sillä oletuksella, että todellinen elämä on moninainen. Kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkijan arvot muovaavat sitä, miten tutkittavaa ilmiötä pyritään ymmärtämään. Määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen tasoista objektiivisutta ole mahdollista saavuttaa, sillä tutkija ja se, mitä tiedetään, kietoutuvat toisiinsa. Pyrkimyksenä on näin ollen löytää tai paljastaa tosiasioita. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori, 2009.)

2.3 Kirjallisuuskatsaus

Tämä työ on tehty pohjautuen kirjallisuuskatsaukseen. Kirjallisuuskatsauksia on olemassa eri tyyppisiä. Tämä työ perustuu narratiiviseen kirjallisuuskatsaukseen, joka on kuvaileva kirjallisuuskatsausmenetelmä.

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on menetelmä, joka on luonteeltaan yleiskatsaus. Menetelmä ei edellytä tarkkoja sääntöjä kuten systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Tutkittava ilmiö pyritään kuvaamaan laaja-aleisesti ja tarpeen mukaan luokittelemaan ilmiön ominaisuuksia. (Salminen, 2011, 6.)

Narratiivinen kirjallisuuskatsaus on yksi kuvailevan kirjallisuuskatsauksen alatyypeistä. Kirjallisuuskatsauksessa pyritään antamaan laaja kuva käsiteltävästä aihepiiristä. Laajin narratiivisen kirjallisuuskatsauksen menetelmä on yleiskatsaus, jonka päämääränä on tiivistää aiempaa tutkimusta. Analyysin muotona on kuvaileva synteesi. Tutkimusaineisto ei käy läpi erityisen systemaattista seulaa, mutta johtopäätökset voivat muodostaa synteesin. (Salminen, 2011, 7–8.)

Tässä työssä kirjallisuutta on haettu erilaisilla hakutermeillä. Vaikka systemaattisen kirjallisuuskatsauksen ehdot eivät täyty, sekä hakutermin valinnassa että haun valintaprosessissa, jossa valitaan läpikäytävät artikkelit hakutuloksista, on pyritty mahdollisimman suureen systemaattisuuteen. Tässä tutkimuksessa käytettyjä hakutermejä ovat esimerkiksi ”jaettu johtajuus”, ”asiantuntijuus”, ”expertise”, ”post-heroic leadership” ja ”shared leadership”. Lähteiden valinnassa on pyritty käyttämään ensisijaisesti alkuperäislähteitä. Ainoastaan taulukossa 1 esitettyjen tausta-ajatusten hankinnassa on käytetty sekundäärilähdettä. Sekä alkuperäinen lähde että sekundäärilähde on merkitty lähdeluetteloon.

2.4 Kuvaileva synteesi

Soveltuvien analyysimenetelmien narratiivisen kirjallisuuskatsauksen analysoimiseen on kuvaileva synteesi. Kuvailevassa synteesissä pyritään saamaan aikaan yhteenvetoa, joka ikään kuin tiivistää annettua materiaalia. (Salminen, 2011, 7.)

Tämän tutkimuksen kolmannen tutkimuskysymyksen ratkaisemisessa eli tarkasteltaessa jaetun johtajuuden vaikutuksia asiantuntijuuden kehittymiseen on pyritty rakentamaan tutkimuksen viidennessä luvussa kuvailevaa synteesiä. Viidennen luvun sisältö perustuu kolmannessa ja neljännessä luvussa käsitellyyn teoriaan.

3 JAETTU JOHTAJUUS

3.1 Yleistä jaetusta johtajuudesta

Jaettu johtajuus pyrkii vastaamaan työelämän monimutkaistumiseen ja työn muuttumiseen entistä haastavammaksi. Jaetulla johtajuudella tarkoitetaan sitä, että henkilöt, jotka eivät ole muodollisia johtajia, johtavat toinen toisiaan yhteistä päämäärää kohti. Henkilö, jolla ei ole muodollista auktoriteettia, voi tilanteen vaatiessa nousta johtamaan ja väistyä tilanteen jälkeen taka-alalle (Pearce & Conger, 2013, 2). Pyritään siis eroon ajatusmallista, että yksi johtaja suunnittelee sekä valvoo ja alaisen tehtävänä on toimia seuraajana. Jaetulle johtajuudelle on olemassa useita eri määritelmiä ja näkökulmia, joita käsitellään myöhemmin tässä luvussa. Jaettuun johtajuuteen on olemassa useita englanninkielisiä termejä. Näitä ovat collaborative leadership, distributed leadership, post-heroic leadership, shared leadership ja collective leadership.

Tämä luku käsittelee jaettua johtajuutta eri näkökulmista ja jakautuu kahdeksaan alalukuun. Ensimmäisessä alaluvussa on käyty läpi yleistä jaetusta johtajuudesta. Toisessa alaluvussa käydään läpi erilaisia tapoja määritellä jaettu johtajuus. Kolmannessa alaluvussa käydään läpi jaettuun johtajuuteen liittyviä tieteenfilosofisia lähtökohtia. Neljännessä alaluvussa käydään läpi sellaisia historiasta löytyviä johtamisen teorioita, jotka liittyvät jaettuun johtajuuteen. Viidennessä alaluvussa käydään läpi jaettuun johtajuuteen liittyvät teoreettiset lähikäsitteet. Kuudennessa alaluvussa käydään läpi Juutin (2017, 76–141) määrittelemiä jaetun johtajuuden ulottuvuuksia. Seitsemännessä alaluvussa käydään läpi jaettua johtajuutta johtajan vastuiden jakamisena ja yhteiseksi tekemisen prosessina. Kahdeksannessa alaluvussa käydään läpi jaetun johtajuuden hyötyjä ja haittoja.

3.2 Jaetun johtajuuden määritelmiä

Jaettu johtajuus on käsite, jota ei ole kirjallisuudessa yksikäsitteisesti määritelty. Tässä alaluvussa on koottu kirjallisuudesta löytyviä erilaisia määritelmiä siitä, mitä on jaettu johtajuus. Nämä määritelmät on koottu taulukkoon 1 ja järjestetty kronologiseen aikajärjestykseen.

Mitä on jaettu johtajuus?	Lähde
Jaettu johtajuus on dynaaminen, vuorovaikutteinen vaikutusprosessi ryhmissä toimivien yksilöiden välillä. Ryhmien yksilöiden tavoitteena on johtaa toinen toisiaan ryhmän tai organisaation tavoitteiden tai molempien saavuttamiseksi.	Pearce & Conger (2003, 1.)
Jaettu johtajuus luottaa dynaamiseen sivuttaissuuntaiseen vaihdantaan organisaation jäsenten välillä mieluummin kuin pystysuuntaiseen ylhäältä alaspäin tapahtuvaan johtajan tekemään vaikutukseen.	Cox, Pearce & Perry (2003, 48.)
Jaettu johtajuus on jatkuvaa tiimityötä. Keskitytään ryhmään eikä yksilöön. Ihmiset kuuntelevat toisiaan ja jakavat informaatiota. Kaikki tiimin jäsenet ovat tasa-arvoisia ja riippuvaisia toisistaan. Jokainen vaikuttaa toisiinsa tasa-arvoisesti.	Locke (2003, 273.)
Jaettu johtajuus voi tarkoittaa joko johtajan tehtäväkuvan tai vastuiden jakamista taikka yhteiseksi tekemisen prosessia.	Ropo, ym. (2005, 19.)

Taulukko 1. Jaetun johtajuuden määritelmiä kootusti.

Jaetun johtajuuden määritelmässä on yhteistä se, että vuorovaikutusta tapahtuu enemmän vaakasuoraan tiimin jäsenten välillä ja vähemmän pystysuoraan esimiehen ja alaisen välillä. Siitä, tuleeko pystysuoraa vuorovaikutusta olla olemassa, on vaihtelevia näkemyksiä.

3.3 Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Johtamisen ja organisoinnin tutkimus voidaan jakaa kahteen näkökulmaan: suhteissa rakentuvaan ja yksilökeskeiseen (Tienari & Meriläinen, 2010, 114–151). Nämä näkökulmat tarjoavat keskenään hyvin erilaiset tavat tarkastella liiketoimintaa, johtamista ja organisointia. Jaetussa johtajuudessa johtajuutta tarkastellaan suhteessa rakentuvasta näkökulmasta, kun taas valtaosa johtamiseen liittyvästä tutkimuksesta perustuu yksilökeskeiseen näkökulmaan. Tässä alaluvussa käydään läpi suhteissa rakentuvan ja yksilökeskeisen näkökulman keskeiset piirteet.

Suhteissa rakentuvassa näkökulmassa todellisuus muodostuu tulkituista sosiaalisista todellisuuksista, eli on olemassa monta todellisuutta, jotka jatkuvasti rakentuvat (Tienari & Meriläinen, 2010, 116). Tieto luodaan ihmisten välisissä suhteissa ja tutkimus rakentaa maailmasta erilaisia tulkintoja ja versioita (Tienari & Meriläinen, 2010, 116). Johtamisessa syntyy näin ollen erilaisia puhetapoja eli diskursseja ja johtamisteorioista tulee johtamispuheita, jotka kilpailevat muiden tuotteiden tavoin asiakkaiden suosiosta (Juuti, 2013, 26). Tiedonhankinnan menetelmä on yleensä laadullinen, jossa tuotetaan aineistoja, jotka auttavat ymmärtämään ilmiöiden ainutkertaista olemusta (Tienari & Meriläinen, 2010, 116). Johtaminen riippuu yhteisössä olevien ihmisten suhteiden laadusta ja niin ympäristö kuin suhteetkin voivat muuttua kaiken aikaa (Juuti 2013, 26–27).

Yksilökeskeisessä näkökulmassa todellisuuskäsityksenä on objektiivinen todellisuus. Tällä tarkoitetaan sitä, että on olemassa yksi todellisuus, joka on tutkijasta riippumaton. Tieto on yksilöillä, tutkijan ja tutkittavan suhde on neutraali ja tutkimus heijastaa todellista maailmaa. Tiedonhankinnan menetelmä on tyypillisesti määrällistä, eli pyritään keräämään objektiivista tietoa, jota voidaan analysoida tilastollisesti. (Tienari & Meriläinen, 2010, 116.)

3.4 Jaetun johtajuuden tausta

Jotta jaettua johtajuutta voisi ymmärtää, on hyvä ymmärtää johtamisen historiasta ne piirteet, joilla on ollut vaikutusta jaetun johtajuuden syntyyn. Tässä kappaleessa käsitellään näitä piirteitä.

Ennen vuotta 1980 johtamisen painopiste on ollut selittävässä näkökulmassa. Selittävään näkökulmaan liittyy johtajan ominaisuuksien tarkastelu, käyttäytymistieteellinen tarkastelu ja tilannepainotteinen tarkastelu. Vuoden 1980 jälkeen pääpaino on ollut ymmärtävässä näkökulmassa, johon liittyy ihmisen johtamisen ja asioiden johtamisen välinen suhde, muutosjohtaminen sekä suhteissa rakentuva näkökulma ja johtamispuheet. (Juuti, 2013, 36.)

Pearce & Conger (2003, 4–5) ovat koonneet johtamisen historiasta avainkohdat, jotka ovat vaikuttaneet jaetun johtajuuden syntyyn. Nämä teoriat, avainkohdat ja tutkimukset on esitetty taulukossa 2.

Teoria	Avainkohdat	Lähde
Tilanteen laki (Law of the situation)	Annetaan tilanteen, ei yksilön määrittää se, mitä tehdään	Follett (1924)
Ihmissuhdekoulukunta ja sosiaalisten järjestelmien näkökulma (Human relations and social systems perspective)	Tulee kiinnittää huomiota työntekijöiden sosiaalisiin ja psyykkisiin tarpeisiin	Turner (1933) Mayo (1933) Barnard (1938)
Rooleihin jakaminen ryhmissä (Role differentiation in groups)	Ryhmän jäsenillä on tyypillisesti erilaisia rooleja	Benne & Sheats (1948)
Kanssajohtajuus (Co-leadership)	Johtajuuden roolin jakaminen kahden ihmisen välillä. Ensisijaisesti tutkii mentorin ja suojatin välistä suhdetta	Solomon, Loeffler & Frank (1953) Hennan & Bennis (1998)
Sosiaalisen vaihdannan teoria (Social exchange theory)	Ihmiset vaihtavat palkintoja ja rangaistuksia sosiaalisessa vuorovaikutuksessa	Festinger (1954) Homans (1958)
Tavoitejohtaminen ja osallistava tavoitteiden asettaminen (Management by objectives and participative goal setting)	Alaiset ja esimiehet asettavat suoritustavoitteet yhdessä	Drucker (1954) Erez & Arad (1986) Locke & Latham (1990)
Emergentti johtajuus (Emergent leadership)	Johtajia voi nousta johtajattomasta ryhmästä	Hollander (1961)
Vastavuoroinen johtajuus (Mutual leadership)	Johtajuus voi tulla vertaisilta	Bowers & Seashore (1966)
Odottujen tilojen teoria ja tiimin jäsenten vaihto (Expectation states theory and team member exchange)	Ryhmän jäsenet kehittävät statuseroja ryhmän jäsenten välille	Berger, Cohen & Zelditch (1972) Seers (1989)
Osallistava päätöksenteko (Participative decision making)	Tietyissä olosuhteissa on suositeltavaa saada alaiset osallistumaan enemmän päätöksentekoprosessiin	Vroom & Yetton (1973)
Pystysuora yhteys ja johtajajäsenen vaihto (Vertical dyad linkage/leader member exchange)	Tutkii johtajien ja seuraajien välistä prosessia sekä sisä- ja ulkoryhmien syntymistä	Graen (1976)

Johtajuuden korvaavuusteoriat (Substitutes for leadership)	Tilanteeseen liittyvät tekijät (esim. erittäin rutiininomainen työ) vähentävät johtajuuden tarvetta	Herr & Jermier (1978)
Itsensä johtaminen (Self-leadership)	Työntekijät pystyvät tietyin edellytyksin johtamaan itseään	Manz & Sims (1980)
Itseohjautuvat tiimit (Self-managing work teams)	Ryhmän jäsenet voivat ottaa rooleja, jotka on aiemmin varattu esimiehille	Manz & Sims (1987, 1993)
Seuraajana toimiminen (Followership)	Tarkastelee hyvien alaisten ominaisuuksia	Kelly (1988)
Voimaantumisen (Empowerment)	Tutkii vallan jakamista alaisten kanssa	Conger & Kanungo (1988)
Jaettu kognitio (Shared cognition)	Tutkii, missä määrin tiimin jäsenillä on samanlaisia mentaalimalleja sisäiseen ja ulkoiseen ympäristöön liittyvistä kysymyksistä	Klimoski & Mohammed (1994) Cannon-Bowers, Salas & Converse (1993) Ensley & Pearce (2001)
Yhdistävä johtajuus (Connective leadership)	Tutkii miten hyvin johtajat pystyvät luomaan yhteyksiä muihin sekä ryhmän sisällä että sen ulkopuolella	Lipman-Blumen (1996)

Taulukko 2. Jaettuun johtajuuteen vaikuttaneita teorioita (Pearce & Conger, 2003, 4–5)

Jaettuun johtajuuteen johtanut historia on näin ollen pitkä ja monipolvinen. Historiassa on vähitellen oivallettu uusia näkökulmia johtamisesta johtajan, tiimin jäsenen ja vuorovaikutuksen näkökulmasta.

Jaettu johtajuus on monen tekijän summa. Johtajuuteen liittyy aina paikallinen historia, ympäristö ja kulttuuri. Nämä vaikuttavat siihen, minkälaista johtajuutta toivotaan ja minkälaisia johtamisen malleja rakennetaan. (Ropo, ym., 2005, 37–38.)

3.5 Teorettiset lähikäsitteet

Tässä alaluvussa käsitellään jaetun johtajuuden teoreettisia lähikäsitteitä ja pyritään selvittämään, mitä yhteistä ja eroa näillä lähikäsitteillä on jaettuun johtajuuteen verrattuna. Tässä alaluvussa käsiteltävät lähikäsitteet ovat johtaja, johtajuus, suhteissa rakentuva johtajuus ja vuorovaikutus.

Johtaja on henkilö, jonka työhön liittyy erikseen määriteltyjä johtamiseen liittyviä vastuita. Erilaiset sidosryhmät kuten omistajat, asiakkaat ja työntekijät voivat asettaa johtajalle hänen asemaansa liittyviä odotuksia. (Tienari & Meriläinen, 2010, 141.)

Johtaminen on toimintaa, jonka avulla ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi (Seeck, 2012, 18). Johtamiseen vaikuttavia tekijöitä ovat johtaja, alaiset, konteksti ja päämäärät (Juuti, 2013, 14). Johtamista voidaan tarkastella joko suhteissa rakentuvasta tai yksilökeskeisestä näkökulmasta (Tienari & Meriläinen, 2010, 116). Johtamisen keskeisimmän ulottuvuuden voidaan nähdä olevan päämäärähakuinen toiminta (Juuti, 2013, 39).

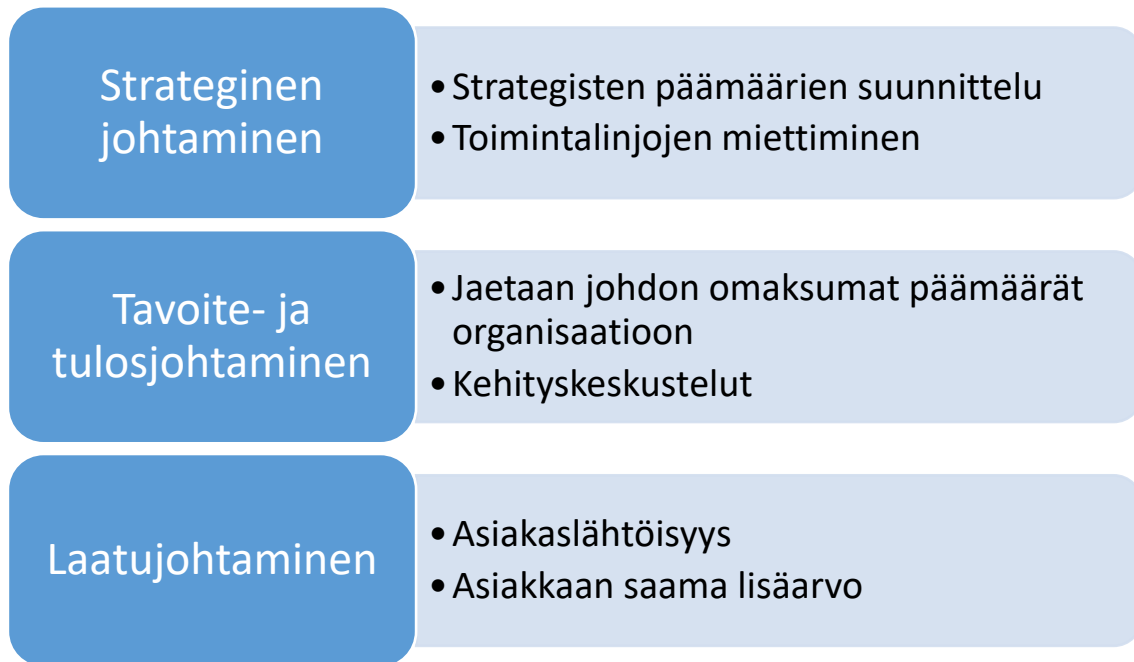
3.6 Jaetun johtajuuden ulottuvuuksia

Jaetussa johtajuudessa on olemassa moninaista kirjallisuutta. Lähes kaikessa kirjallisuudessa korostuu keskusteleavuus tiimin jäsenten välillä. Jotta jaettua johtajuutta voisi soveltaa liike-elämässä, toiminnan on tähdättävä asiakastarpeiden täyttämiseen kustannustehokkaasti. Pelkkä keskusteleavuus ei riitä siihen. Juutin (2017) esittämä malli jaetun johtajuuden jakamisesta ulottuvuuksiin täyttää tämän tarpeen. Jaettu johtajuus jaetaan mallissa kolmeen ulottuvuuteen, joita ovat päämäärähakuisuus, keskusteleavuus ja symbolisuus. Jaettu johtajuus edellyttää, että nämä näkökulmat ovat kutakuinkin tasapainoissa ja kohtuullisen korkealla tasolla. Nämä kolme ulottuvuutta käydään läpi tässä alaluvussa.

Päämäärähakuiset näkökulmat ovat olennaisin osa liikeyritysten johtamista, sillä vain ne tarjoavat sen, että johdettu toiminta tähtää asiakastarpeiden täyttämiseen. Kun asiakastarve täytetään riittävän hyvin, asiakas ostaa tuotteen tai palvelun. Asiakkaan tuotteesta tai palvelusta suorittamasta kauppahinnasta yritys saa liikevaihtoa. Liikeyritysten olemassaolo edellyttää sekä sitä, että organisaatio pystyy täyttämään jonkin asiakassegmentin tarpeita riittävän hyvin, että sitä, että toiminta on riittävän kustannustehokasta. Liikevaihdon ja kustannusten erotus on voittoa, jota yritys pyrkii maksimoimaan. Ilman riittävää päämäärähakuisuutta voi kyllä syntyä toimintaa, muttei tuloksia. Myös jaetussa johtajuudessa päämäärähakuisuus on erittäin olennainen, muttei ainoa ulottuvuus.

Päämäärähakuisissa näkökulmissa on useita eri näkökulmia, jotka liittyvät siihen, mihin toiminnan osa-alueisiin kiinnitetään erityistä huomiota kyseisen näkökulman puitteissa.

Näitä päämäärähakuisen johtamisen näkökulmia on esitelty kuviossa 2. (Juuti, 2017, 78–79.)



Kuvio 2. Päämäärähakuisia näkökulmia

Päämäärähakuiset näkökulmat ovat johtamisen valtavirtaa. Päämäärähakuisilla johtamisnäkökulmilla katsotaan edelleen olevan runsaasti annettavaa, mutta nämä eivät anna riittävää vastausta siihen, miten saada ihmiset sitoutumaan organisaation päämääriin (Juuti, 2017, 77). Mikäli päämäärähakuisuus korostuu liikaa, syntyy helposti vain johtajakeskeistä toimintaa (Juuti, 2017, 145).

Symbolisuus on näkökulma, jonka mukaan työyhteisössä on aina kysymys ilmapiiristä ja kulttuurista. Yhteisön yhteenkuuluvuutta ja kiinteyttä edustaa esimies, perinteet ja nykyiset käytännöt, jotka muodostavat yhteisön ilmapiirin ja kulttuurin. Hyvin toimiva työyhteisö on ilmapiiriltään hyvä ja kulttuuriltaan työyhteisön työskentelyä tukeva. Yhtenevät merkitysjärjestelmät helpottavat ilmiöiden tulkintaa. (Juuti, 2017, 101.)

Ihmisten kanssakäyminen perustuu tunnetasoisille prosesseille. Vuorovaikutustilanteessa ihmiset antavat palautetta puhujalle. Ihmiset eivät voisi ymmärtää toistensa sanomaa, jolleivät he asettuisi puhujan asemaan oman sisäisen puheensa ja tunteidensa tasolla. Jos ihminen haluaa ymmärtää toista, hänen on laitettava itseään likoon vuorovaikutustilanteessa, mikä tarkoittaa sitä, että hänen on astuttava omien sisäisten kokemustensa tasolla puhujan asemaan syvällisesti ja luovasti. Esimiehellä, joka on

työstänyt omia kokemuksiaan syvällisellä tasolla, on kyky ymmärtää empaattisesti toisia ihmisiä. Mikäli esimies on kyennyt löytämään omien sisäisten kokemusvarastojensa syövereistä likipitäen oikeanlaisen tavan tulkita toisen sanomaa, hän voi reagoida tavoilla, jotka herättävät toivottua vastakaikua toisessa. (Juuti, 2017, 102.)

Sellainen vuorovaikutus, jossa osapuolet ovat samalla aaltopituudella, herättää vuorovaikutuksen osapuolella myönteisiä tunteita ja eri aaltopituuksilla oleva vuorovaikutus kielteisiä tunteita. Sekä päämääriin suuntautuminen että keskusteleminen joko vahvistuvat tai heikentyvät. (Juuti, 2017, 102.)

Jaetussa johtajuudessa johtamisen välineeksi tulee ottaa persoonalliset kokemukset, arvot, sukupuoli, tunteet ja fyysiset tilat. Tätä johtajuuden ulottuvuutta voidaan nimittää symbolisuuden ohella kehollisuudeksi. Johtamisen nähdään olevan inhimillisempää, kuin se, mitä perinteiset maskuliiniset suorittamiseen perustuvat johtamismallit ovat tähän saakka tarjonneet. (Ropo, ym., 2005, 105.)

Symboliseen ulottuvuuteen liittyvät myös yrityksen artefaktit eli fyysiseen ympäristöön ja työhön liittyvät materiaaliset elementit. Näitä ovat esimerkiksi esineet, huonekalut, logot ja univormut. Artefaktit heijastelevat yrityksen arvoja ja perusolettamuksia ja myös aktiivisesti luovat käytäntöjä. Artefaktit rakentavat yrityksen identiteettiä ja toimivat organisaation muistin kiinnekohtina. Niiden avulla voidaan kertoa yrityksen historiasta ja voidaan luoda sen tulevaisuutta. (Ropo, ym., 2005, 207–209.)

Mikäli symbolisuus korostuu liiaksi, ryhmädynamiikan kielteiset voimat ottavat helposti ylliotteen toiminnasta. Tällöin kielteiset tunteet kuten itsekkyyks, kateus, ahneus tai viha saattavat saada kasvualustaa. (Juuti, 2017, 145.)

Keskusteleminen tarkoittaa dialogista vuorovaikutusta. Työyhteisön kontekstissa vuorovaikutusta käydään sellaisista asioista, jotka ovat tärkeitä ja esiintyvät työpaikalla. Keskusteleva johtaminen on parhaimmillaan eettistä toimintaa eli toisen palvelemista hänen lähtökohdistaan käsin. Keskustelevuuden riskit liittyvät siihen, että joku keskustelun osapuolista saattaa anastaa vallan itselleen. (Juuti, 2017, 123.)

Keskusteleminen on yleisnimitys ihmisten johtamiselle, mikä on sopusoinnussa yhteiskunnassamme vallitsevien demokraattisten arvojen ja uskomusten kanssa. Useimmat länsimaisten yhteiskuntien kansalaiset ovat omaksuneet demokraattiset

ihanteet, joten keskusteleva johtaminen on myös tuloksellista johtamista. (Juuti, 2017, 123.)

Ihmisten johtaja pyrkii muuttamaan maailmaa entistä paremmaksi omaksumansa vision mukaisesti, jonka seurauksena organisaatioista tulee paikkoja, joissa halutaan työskennellä. Työstä tulee harrastus, eikä pelkästään rasite tai keino ansaita rahaa. Organisaatiot muuttavat ympäristöään entistä parempaan suuntaan ja ihmiset haluavat kuulua sellaiseen yhteisöön, joka pyrkii parantamaan oloja. (Juuti, 2017, 125.)

Mikäli keskustelevuus korostuu liiaksi, epävirallisten ihmissuhteiden asiat vievät todennäköisesti työskentelyltä aikaa. Ryhmä on tekevinään hyvää työtä, vaikka työskentelyn taso laskee. Tämä johtaa siihen, että organisaation toiminta ei enää pyri täyttämään asiakastarpeita. (Juuti, 2017, 146.)

3.7 Jaettu johtajuus johtajan vastuiden jakamisena ja yhteiseksi tekemisen prosessina

Jaetun johtajuuden voidaan tarkoittaa johtajan *vastuiden jakamista* ajatellen, että on olemassa johtamisen kokonaisuus, joka on ositettavissa. Tiimien rakentaminen, joustavuuden ja innovatiivisuuden lisääminen, alaisten kannustaminen ja motivointi, sidosryhmäsuhteet, talousmittarit ja työprosessien kehittäminen ovat esimerkkejä tällaisen johtamistyön osista. (Ropo, ym., 2005, 19–20.)

Kärkkäinen (2016) on analysoinut ja ryhmitellyt näitä johtamistoimintoja ja päätenyt seuraaviin pääryhmiin:

- kokonaistoiminnan organisointi ja hallinta
- viestintä
- positiivisen toimintakulttuurin luominen ja ylläpitäminen
- yhdessä tekeminen
- kehittävä johtajuus

Jaettua johtajuutta voidaan tarkastella myös *yhteiseksi tekemisen prosessina*. Yhteiseksi tekemisessä jaetaan kokemuksia ja vaihdetaan ajatuksia sen suhteen, minkälaisia tulkintoja itsellä ja muilla on arjen tapahtumien suhteen. Jaetaan siis kokemuksia ja tietoa. Päämääränä on edes joidenkin näkökantojen, tulkintojen ja ajattelutapojen yhteiseksi tekeminen. Yhteistä näissä molemmissa on se, että johtajuuden lähtökohtana ei ole tarve

tietää enemmän vaan halu neuvotella, heittäytyä prosessiin ja laittaa itsensä persoonana likoon. (Ropo, ym., 2005, 19–20.)

3.8 Jaetun johtajuuden hyötyjä ja haittoja

Kuten kaikissa johtamismalleissa, jaettu johtajuus tuo johtamiseen sekä hyötyjä että haittoja. Hyödyt ja haitat vaikuttavat eri tavoin eri organisaatiokonteksteissa. Näin ollen johtamismallin valinnassa johonkin tiettyyn organisaatioon on olennaista punnita näiden hyötyjen ja haittojen suhdetta toisiinsa juuri kyseisessä organisaatiokontekstissa.

Jaetun johtajuuden keskeisimmät hyödyt liittyvät siihen, että työntekijät ovat todennäköisesti innostuneempia ja aktiivisempia toimijoita. Työntekijöiden innostuminen lisää työntekijöiden motivaatiota toimia korkeammalla suoritustasolla, lisää työntekijöiden innovatiivisuutta ja saa kyvykkäimmät työntekijät sitoutumaan paremmin. (McGrimmon, 2009.)

Jaetun johtajuuden käytännöt kytkevät hyvinvoinnin, asiantuntijuuden ja liiketoiminnan. Jaetun johtajuuden käyttöönoton nähdään siis kasvattavan hyvinvointia ja asiantuntijuutta perinteisiin johtamismalleihin verrattuna. Jaetun johtajuuden voidaan siis nähdä mahdollisuutena luoda yhteyksiä kovaksi mielletyn liiketoiminnan, menestymisen ytimen eli asiantuntijuuden ja sen ylläpitämiseen tarvittavan hyvinvoinnin välille. (Ropo, ym., 2005, 48–49.)

Tämän työn tavoitteena on tutkia jaetun johtajuuden vaikutusta asiantuntijuuden kehittymiseen. Näin ollen jaetun johtajuuden vaikutusta liiketoimintaan ja yksilöiden hyvinvointiin ei analysoida tässä työssä yksityiskohtaisella tasolla. Jaetulla johtajuudella on joka tapauksessa asiantuntijuuden lisäksi vaikutusta liiketoimintaan ja työhyvinvointiin.

Haittapuolena jaetussa johtajuudessa on se, että sen käyttöönotto on vaikea tehtävä, sillä paradigma kyseenalaistaa useat nykyiset johtajuuskäsitykset. Jaettu johtajuus ei ole luonnostaan syntyvä. Edellytyksiä jaetun johtajuuden onnistumiseen ovat joustava organisaatio, eläminen erilaisten jännitteiden kanssa, erilaisten arvojen tunnistaminen sekä ristiriitojen hyväksyminen ja salliminen. Jaettu johtajuus ei myöskään käyttöönoton jälkeen lupaa harmoniaa työpaikalle, vaan ristiriitoja nousee organisaatiosta esiin kaiken aikaa. (Ropo, ym. 2005, 159.)

4 ASIANTUNTIJUUS

4.1 Asiantuntijuuden keskeiset piirteet

Asiantuntijuus (engl. expertise) on moniulotteinen käsite, jota käsitellään tarkemmin tässä luvussa. Tässä luvussa käydään läpi asiantuntijuuden keskeiset piirteet.

On laajasti tunnettua, että asiantuntijuus on alakohtainen ominaisuus. Asiantuntijaksi tullaan henkilöllä tulee olla alakohtaista tietoa ja lisäksi taitoa tai suorituskyykyä. (Goldman, 2018, 3.)

Lisäksi on laajasti tunnettua, että asiantuntijuus liittyy jossain määrin myös sosiaalisuuteen. Henkilöä voidaan pitää asiantuntijana ainoastaan, jos muut pitävät häntä asiantuntijana. (Goldman, 2018, 3.)

Teoreettisia lähikäsitteitä käsitellään luvussa 4.2. Asiantuntijalla on tietoja, joita muilla ei ole. Tiedollista ulottuvuutta käsitellään alaluvussa 4.3. Lisäksi asiantuntijalla on taitoja, joita muilla ei ole. Taidollista ulottuvuutta käsitellään alaluvussa 4.4. Jotta asiantuntija pystyy viemään osaamistaan muille, asiantuntijalla tulee olla myös sosiaalista osaamista. Sosiaalista ulottuvuutta käsitellään alaluvussa 4.5.

4.2 Teoreettiset lähikäsitteet

Asiantuntija on käsite, joka viittaa toimijuuden sijasta henkilöön. Jos jollakulla on erityistaitoja tai tietämystä, jollain tietyllä osa-alueella kokemukseen tai ohjeisiin perustuen, häntä voidaan kutsua asiantuntijaksi (Ericsson, 2014, R508). Asiantuntija on yksilö, jolla on erityisiä taitoja tai tietoja, jotka osoittavat mestaruutta jollain tietyllä osa-alueella (The Merriam-Webster Online Dictionary).

4.3 Asiantuntijuuden tiedollinen ulottuvuus

Asiantuntijuuden tiedollisella ulottuvuudella tarkoitetaan niitä tietoja, jotka erottavat henkilön osaamisen kyseisellä toimialueella muista.

Goldman (2018, 4–5) määrittelee asiantuntijuuden tiedollista ulottuvuutta seuraavasti: ”S on asiantuntija alueella D, jos ja vain jos hänellä on enemmän oikeita uskomuksia ja

vähemmän vääriä uskomuksia erilaisiin ehdotuksiin alueella D, kuin useimmilla ihmisillä ja todellisten uskomusten määrä S:llä on erittäin suuri.”

4.4 Asiantuntijuuden taidollinen ulottuvuus

Eräs tapa määritellä asiantuntijuuden komponentteja, ovat pätevyudet ja kompetenssit. Tällöin pyritään määrittelemään tietty pätevyuden taso tai vähimmäisraja sille, että henkilöllä on alallaan ammattitaito. Pätevyuden osatekijöitä ovat näyttötutkintofoorumien opettajien mukaan soveltava osaaminen ja sellaiset yleisen osaamisen komponentit kuten ongelmanratkaisutaito, analyysi- ja päättelykyky, organisointitaito, suunnitelmallisuus ja keskittyminen olennaiseen. (Eteläpelto, 1997, 88.)

Eteläpelto on tarkastellut asiantuntijuutta useissa koulutusfoorumeissa. Hänen mukaansa kaikissa foorumeissa pidettiin oppijan omaa käytännöllistä toimintaa ja todellisessa toimintaympäristössä saatua työkokemusta välttämättömänä edellytyksenä asiantuntijuuden hankkimiselle. (Eteläpelto, 1997, 91.)

Arkisten taitojen oppiminen tapahtuu kutakuinkin siten, että ensimmäisessä vaiheessa asiantuntijuuden kehittyminen on hidasta ja tapahtuu virheitä muistista palauttamisessa ja suorittamisessa. Tämän jälkeen pyritään siihen, että saavutetaan tyydyttävä osaamisen taso siten, että suoritus on vakaata. Sen sijaan erinomaiset suorittajat pyrkivät vastustamaan automaattisuutta kehittämällä entistäkin monimutkaisempia malleja ja pysyäkseen siinä vaiheessa, jossa uuden oppimista tapahtuu. Erinomainen suorittaja pystyy myös monitoroimaan ja hallitsemaan kaikkia suorituksen osia. (Ericsson & Towne, 2010, 405–406.)

Eteläpellon (1997, 88) mukaan eräs asiantuntijuuden ulottuvuus on tiedon syvällisyydessä ja tiedon monitasoisuudessa, mikä ilmenee oman alan tiedon helppona käytettävyytenä, tietämyksen joustavuutena ja joustavana yhdistelytaitona.

Ammattikorkeakoulussa vallitsee käsitys, että omista virheistä oppimisella, kyvyllä oppia kokemuksesta ja jatkuvalla itsensä testaamisella on merkitystä asiantuntijaksi oppimisessa. Asiantuntijaksi oppimisen katsotaan vaativan rehellisyyttä itseä kohtaan, kärsivällisyyttä, rohkeutta, määrätietoisuutta, periksiantamattomuutta, avoimuutta, itsekriittisyyttä ja suvaitsevaisuutta. (Eteläpelto, 1997, 91.)

Asiantuntijuutta tarkoittava englanninkielinen sana ”expertise” sisältää saman kannan kuin sanat ”experience” tai ”experiment”, mikä juontaa juurensa kyvystä oppia kokemuksesta (Ericsson, 2014, R508). Eräs asiantuntijuuden kehittymisen kannalta kriittinen taito on näin ollen kyky oppia kokemuksesta.

4.5 Asiantuntijuuden sosiaalinen ulottuvuus

Sosiaalisella ulottuvuudella on merkitystä ensinnäkin sen kannalta, että asiantuntijan osaamista pystytään kartuttamaan kommunikoimalla muiden henkilöiden kanssa, ja toisaalta siihen, että asiantuntija voi jakaa osaamistaan muille henkilöille.

Asiantuntijuuden sosiaalisella ulottuvuudella tarkoitetaan sitä, että asiantuntijana voidaan pitää ainoastaan sellaista henkilöä, jota muut pitävät asiantuntijana. Pelkkä oma kuvitelma asiantuntijuudesta ei riitä asiantuntijuuden syntymiseen. Näin ollen asiantuntijan tulee olla aihealueellaan asiantuntijan maineessa. (Goldman, 2018, 3–4.)

Goldman (2018, 3–4) määrittelee asiantuntijuuden sosiaalisen ulottuvuuden seuraavasti: ”S on asiantuntija aihealueella D vain ja ainoastaan jos hänellä on kyky auttaa muita, aivan erityisesti maallikoita, ratkaisemaan ongelmia aihealueella D tai suorittamaan tehtäviä, joista maallikko ei selviä yksin. S voi tarjota tällaista apua antamalla maallikolle (tai muulle asiakkaalle) hänen erottuva tietonsa tai taitonsa.”

Näyttötutkinnon arviointiin koulutettavien opettajien foorumille välttämättöminä sosiaalisina kompetensseina pidettiin vuorovaikutus-, viestintä- ja kommunikointitaitoja, sekä asiakkaita kohtaaviin asenteisiin liittyviä valmiuksia (Eteläpelto, 1997, 89).

Pätevyys pitää sisällään myös taidot kommunikoida, tuoda esille ja markkinoida omaa asiantuntemusta (Eteläpelto, 1997, 89).

5 JAETUN JOHTAJUUDEN VAIKUTUS ASiantuntijuuden kehittymiseen

5.1 Yleistä

Tässä luvussa pyritään löytämään vastauksia kolmanteen alakysymykseen, eli siihen, miten jaettu johtajuus ja sen keskeiset piirteet vaikuttavat asiantuntijuuden ja sen keskeisten piirteiden kehittymiseen. Vastaukseen pyritään kuvailevan synteessin keinoin, eli pyritään löytämään jaetun johtajuuden kirjallisuudesta seikkoja, joilla on merkitystä asiantuntijuuden kirjallisuudesta löytyvien seikkojen kehittymiseen. Jaettu johtajuus ja sen keskeiset piirteet on käsitelty luvussa 3. Asiantuntijuus ja sen keskeiset piirteet on käsitelty luvussa 4.

5.2 Päämäärähakuisuuden vaikutus asiantuntijuuden kehittymiseen

Päämäärähakuiset menetelmät liittyvät yrityksen strategiaan ja siihen, että kaikki toiminta on yrityksen strategian mukaista. Strategian mukaisessa toiminnassa yritys pyrkii täyttämään jonkin asiakassegmentin tarpeet siten, että toiminta on samanaikaisesti myös mahdollisimman kannattavaa. Päämäärähakuisia menetelmiä ovat esimerkiksi strateginen johtaminen, tavoite- ja tulosjohtaminen ja laatujohtaminen (Juuti, 2017, 78–79).

Päämäärähakuisuudella on vaikutusta asiantuntijuuden kehittymisen näkökulmasta siihen, että kun henkilölle kehittyy toiminnassa tiedollista tai taidollista asiantuntijuutta, nämä organisaation jäsenelle kehittyvät uudet tiedot tai taidot ovat hyödyllisiä asiakastarpeen tehokkaan täyttämisen ja näin ollen myös yrityksen liiketoiminnan näkökulmasta. Ilman päämäärähakuisuutta henkilölle kehittyisi kyllä tietoja ja taitoja, mutta näiden ei tarvitsisi olla hyödyllisiä asiakastarpeiden tehokkaan tuottamisen näkökulmasta.

Toiminnan päämäärähakuisuus ei itsessään vaikuta asiantuntijuuden sosiaalisen ulottuvuuden kehittymiseen. Näitä taitoja on yhtä lailla mahdollista kehittää myös sellaisten tietojen ja taitojen avulla, jotka eivät liity organisaation päämääriin.

5.3 Keskusteleavuuden vaikutus asiantuntijuuden kehittymiseen

Keskusteleavuudella tarkoitetaan dialogista vuorovaikutusta työpaikalla esiintyvistä tärkeistä asioista, mikä kumpuaa demokraattisista arvioista ja uskomuksista (Juuti, 2017, 123).

Keskusteleavuuden vaikutus asiantuntijuuden tiedollisen ja taidollisen kehittymiseen liittyy siihen, että henkilöt jakavat tietoihin ja taitoihin liittyvää osaamistaan dialogisessa prosessissa. Näin eri henkilöiden käyttöön saadaan parhaimmillaan lisää sekä tiedollista että taidollista osaamista.

Keskusteleavuus voi vaikuttaa asiantuntijuuden sosiaalisen ulottuvuuden kehittymiseen, sillä suurempi keskustelujen ja avoimuuden määrä organisaatiossa voi lisätä henkilöiden sosiaalista suorituskyykyä. Mikäli työntekijä oppii keskustelujen myötä vuorovaikuttamaan dialogisesti, tällä on vaikutusta henkilön kykyyn keskustella myös jatkossa.

5.4 Symbolisuuden vaikutus asiantuntijuuden kehittymiseen

Symbolisuudella tarkoitetaan yhteisön ilmapiiriä ja kulttuuria. Tällä on olemassa menneisyyteen ja nykyisyyteen liittyvä ulottuvuus. Kulttuuriin kuuluvat organisaation merkitysjärjestelmät. Hyvin toimiva työyhteisö on ilmapiiriltään hyvä ja kulttuuriltaan työyhteisön toimintaa tukeva. (Juuti, 2017, 101.)

Vuorovaikutus, jossa osapuolet ovat samalla aaltopituudella, herättää vuorovaikutuksen osapuolella myönteisiä tunteita ja eri aaltopituuksilla oleva vuorovaikutus kielteisiä tunteita. Sekä päämääriin suuntautuminen että keskusteleavuus joko vahvistuvat tai heikentyvät. (Juuti, 2017, 102.)

Yhteisön ilmapiirin ja kulttuurin onnistumiseen vaikuttaa voimakkaasti se, ovatko osapuolet samalla aaltopituudella herättäen myönteisiä tunteita vai eivät. Yhteisön ilmapiiriin ja kulttuuriin vaikuttaa näin ollen asiantuntijuuteen vaikuttavat sosiaaliset taidot. Näin ollen voidaan lähteä siitä, että asiantuntijuuden käsitteeseen sisältyvillä sosiaalisilla taidoilla on vaikutus jaettuun johtajuuteen ja sen onnistumiseen. Ilman sosiaalisia taitoja myös symbolisuus toteutuu heikommin ja tällä on seurauksensa, jota käsitellään seuraavassa alaluvussa.

Symbolisuudella eli ilmapiirillä ja kulttuurilla on merkitystä siihen, onnistuuko jaettuun johtajuuteen kuuluva päämäärätietoisuus ja keskustelevuus vai ei. Näin ollen ilmapiirin ja kulttuurin suotuisuutta voidaan pitää edellytyksenä sille, että luvussa 5.2 mainittu päämäärätietoisuus ja luvussa 5.3 mainittu keskustelevuus toteutuvat ja organisaation jäsenten mahdollisuus oppia lisää asiantuntijuuteen liittyviä tietoja ja taitoja toteutuu.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Yhteenveto

Liike-elämässä on tarve löytää menetelmiä, joilla parhaat työntekijät sitoutuisivat olemaan tehokkaita ja innovatiivisia sekä pysymään organisaation palveluksessa mahdollisimman pitkään. Sekä jaettu johtajuus että asiantuntijuuden kehittäminen ovat seikkoja, jotka sekä parantavat työntekijöiden työsuoritusta että sitouttavat työntekijää pysymään organisaation palveluksessa pidempään.

Jaettu johtajuus on johtamismalli, jossa ei uskota yksittäiseen sankarijohtajaan, vaan johtajuuden jakamiseen organisaation jäsenten kesken. Jaettu johtajuus koostuu päämäärätietoisuudesta, symbolisuudesta ja keskustelevuudesta. Näiden ulottuvuuksien on syytä olla mahdollisimman hyvin tasapainossa keskenään. Jonkun osa-alueen liiallinen korostuminen toisten kustannuksella heikentää lopputulosta.

Asiantuntijuudella tarkoitetaan sitä, että henkilöllä on jostain aihepiiristä enemmän sekä tietoja että taidollista osaamista. Lisäksi asiantuntijan tulee kyetä viemään osaamistaan myös muiden käyttöön. Asiantuntijuus on ominaisuus, jota on mahdollista kehittää.

Jaetulla johtajuudella on vaikutusta asiantuntijuuden kehittymiseen. Jaetun johtajuuden onnistumisella voidaan saada aikaan tilanne, jossa asiantuntijuutta kertyy sellaisten taitojen osalta, joilla on merkitystä palvelun onnistuneeseen tuottamiseen asiakkaalle.

6.2 Tulevaisuuden kehityssuuntia

Jaettua johtajuutta kannattaisi tutkia lisää. Tarvetta on erityisesti sellaiselle tutkimukselle, joka kykenee jollain tavalla saamaan tiiviimpään muotoon jaettuun johtajuuteen liittyvää tällä hetkellä varsin moninaista kirjallisuutta. Jaetun johtajuuden ja asiantuntijuuden välistä suhdetta kannattaisi tulevaisuudessa tutkia teorioiden lisäksi myös empiirisestä näkökulmasta.

Jaetulla johtajuudella on vaikutusta asiantuntijuuden lisäksi myös organisaatioiden taloudelliseen tehokkuuteen ja organisaation jäsenten työhyvinvointiin. Näitä ulottuvuuksia tulisi tutkia lisää niin teoreettisesta kuin empiirisestä näkökulmasta.

LÄHTEET

- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Benne, K. & Sheats, P. (1948). Functional roles of group members. *Journal of Social Issues*, 4, 41–49
- Berger, J., Cohen, B. & Zelditch, M. (1972). Status characteristics and social interaction. *American Sociological Review*, 37, 241–255.
- Bowers, D. & Seashore, S. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11, 238–263.
- Cannon-Bowel, J., Salas, E. & Converse, S. (1993). Shared mental models in expert team decision making. Teoksessa Castellan N. (Toim.), *Individual and group decision making*. (ss. 221–243). Hillside, NJ: Erlbaum.
- Conger, J. & Kanungo, R. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13, 639–652.
- Cox, J. & Pearce, C. & Perry, M. (2003). Toward a Model of Shared Leadership and Distributed Influence in the Innovation Process. Teoksessa Pearce, C. & Conger, J. (toim.) *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. (ss. 48–76). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper.
- Ensley, M. & Pearce, C. (2001). Shared cognition in top management teams: Implications for new venture performance. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 145–160.
- Erez, M. (1986). Participative goal-setting: Social, motivational, and cognitive factors. *Journal of Applied Psychology*, 71, 591–597.
- Ericsson, A. & Towne, T. (2010). Expertise. *Wiley Interdisciplinary Reviews. Cognitive Science*, 1(3), 404–416. <https://doi.org/10.1002/wcs.47>
- Ericsson, K. (2014). Expertise. *Current biology: CB*, 24(11), pp. R508–R510. doi:10.1016/j.cub.2014.04.013
- Eteläpelto, A. (1997). Asiantuntijuuden muuttuvat määritykset. Kirjonen, J., Remes, P., & Eteläpelto, A. *Muuttuva asiantuntijuus*. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117–140.
- Fletcher, J. & Käufer, K. (2003). Shared Leadership. Paradox and Possibility. Teoksessa Pearce, C. & Conger, J. (toim.) *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. (ss. 21–47). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Follett, M. (1924). *Creative experience*. New York: Longmans Green
- Goldman, A. (2018). Expertise. *Topoi*, 37(1), pp. 3–10. doi:10.1007/s11245-016-9410-3

- Graen, G. (1976). Role making processes within complex organizations. Teoksessa Dunnette, M. (toim.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. (ss. 1201–1245). Chicago: Rand McNally.
- Hennan, D. & Bennis, W. (1999). *Co-leadership: The power of great partnerships*. New York: Wiley.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hollander, E. (1961). Some effects of perceived status on responses to innovative behavior. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 63, 247–250.
- Homans, G. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63, 597–606.
- Kelly, R. (1988). In praise of followers. *Harvard Business Review*, 66(6), 141–148.
- Kärkkäinen, M. (2016). *Jaettu johtajuus johtajan toimintana. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus*. Itä-Suomen yliopisto. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Pro gradu -tutkielma.
- Klimoski, R. & Mohammed, S. (1994). Team mental model: Construct or metaphor. *Journal of Management*, 20, 403–437.
- Lipman-Blumen, J. (1996). *The connective edge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Locke, E. & Latham, G. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Juuti, P. (2017). *Jaetun johtajuuden taito*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Manz, C. & Sims, H. (1980). H. Self-management as a substitute for leadership: A social learning perspective. *Academy of Management Review*, 5, 361–367.
- Manz C. & Sims, H. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32, 106–128.
- Manz, C. & Sims, H. (1993). *Businesses without bosses: How self-managing teams are building high performance companies*. New York: Wiley.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: Macmillan.
- Pearce, C. & Conger, J. (2003). All Those Years Ago. The Historical Underpinnings of Shared Leadership. Teoksessa Pearce, C. & Conger J. (toim.) *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. (ss. 1–18). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pearce, C. & Manz, C. (2005). The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work. *Organizational Dynamics*, 34(2), 130–140.
- Ropo, A., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T., Koivunen, N. & Eriksson, M. (2005). *Jaetun johtajuuden särmät*. Helsinki: Talentum.
- Salminen, A. (2011). *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasa: Vaasan yliopisto.

- Seeck, H. (2012). *Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki: Gaudeamus.
- Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: a new construct for role-making research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 118–135.
- Sobral, F. & Furtado, L. (2019). Post-heroic leadership: Current trends and challenges in leadership education. Teoksessa *Revista de administração de empresas*, 59(3), ss. 209–214. doi:10.1590/S0034-759020190306
- Solomon, A., Loeffler, F. & Frank, G. (1953). An analysis of co-therapist interactions in group psychotherapy. *International Journal of Group Psychotherapy*, 3, 171–180.
- The Merriam-Webster Online Dictionary: Expert. Saatavissa: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/expert> (tulostettu 5.11.2020)
- Tienari, J. & Meriläinen, S. (2010). *Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Turner, C. (1933). Test room studies in employee effectiveness. *American Journal of Public Health*, 23, 577–584.
- Vroom, V. & Yetton, P. (1973). *Leadership and decision-making*. (Rev. ed.). New York: Wiley.