

JOHTAJAPOSITIOISTA KOHTI VUOROVAIKUTTEISTA HALLINTAA JA KOLLEKTIIVISTA TIEDONMUODOSTUSTA

Henna Paananen & Anna-Aurora Kork

JOHDANTO

Kilpailevat toimintalogiikat, organisaatioiden monikanavaistunut viestintä sekä monimutkaisten yhteiskunnallisten ongelmien yhteenkietoutuneisuus haastavat ymmärrystämme johtajuudesta. Systemisen ymmärryksen luominen edellyttää monitoimijuutta ja moniäänisyyttä. Tämä näkökulma ohjaa ajattelemaan johtajuutta kollektiivisena toimijuutena monitahoisten toimijoiden verkostossa. Yksilöllisten johtamiskompetenssien sijaan huomio kääntyykin sosiaalisiin prosesseihin, vuorovaikutteiseen hallintatapaan ja organisaation kollektiiviseen tiedonmuodostuskapasiteettiin. Muutoksen tulkinta, yhteisen päämäärän hahmottaminen ja systemisen ymmärryksen saavuttaminen edellyttää huomion kiinnittämistä toimintaympäristön, toimijuuden ja toiminnan väliseen dynamiikkaan.

Toimintaympäristön monimutkaisuus ei kosketa kaikkia johtajia samoilla tavoilla, vaan näyttää siltä, että jotkut organisaatiot

joutuvat herkemmin ”maalitauluiksi”. Syynä voivat olla esimerkiksi organisaatioiden väliset kumppanuussuhteet, yhteenkietoutuneet tai päällekkäiset johtamis- ja päätöksentekorakenteet, mutta myös toimintaympäristöstä kumpuavien muutosten tuomat ja edellyttämät uudenlaiset toimintalogiikat. Johtajuuden haasteena on pysyä tunnistamaan niitä toimintatapoja, sääntöjä ja järjestelyjä, jotka auttavat tulkitsemaan organisaation tulevaisuutta ja etsimään organisaatiolle sopivaa menestysreseptiä. (Ks. Greenwood ym. 2011.)

Vastaavasti institutionaalisia paineita, ympäristön monimutkaisuutta ja tavoitteiden ristiriitaisuuksia hyvin sietäviä organisaatioita yhdistävät tietyt ominaisuudet. Esimerkkinä tästä ovat ne tavat, joilla organisaatioissa suhtaudutaan moninaiisiin ratkaisumahdollisuuksiin, joita ongelmien yhteenkietoutuneisuus synnyttää. Sen sijaan, että valittaisiin muutamista ennalta jäsennetyistä ja määritellyistä ratkaisuvaihtoehdoista, organisaatiossa voidaan rohkeasti kokeilla ja kehittää uudenlaisia toimintatapoja (ks. Virolaisen ja Einola-Pekkisen artikkeli tässä teoksessa), jotka auttavat turbulentiin toimintaympäristöön sopeutumisessa. (Bergström ym. 2008; Bertels & Lawrence 2016; Ramus ym. 2017.) Näitä uusia toimintatapoja on mahdollista saada aikaan tuomalla yhteen erilaisia näkökulmia dialogin ja keskustelun kautta. Aiempi tutkimus osoittaa, että organisaatioiden toimintaympäristön monimutkaisuudesta ja monitulkintaisuudesta kumpuavat haasteet vaativat tuekseen monitoimijuutta ja vuorovaikutuksessa rakentuvia johtajuuskäytäntöjä (Bergström ym. 2008; Crevani ym. 2010; Bertels & Lawrence 2016).

Toisin kuin yksilökeskeiset johtajuustulkinnat, jotka perustuvat johtajan yksilöllisiin kykyihin ja kompetensseihin aikaansaada muutosta, tulkitsemme johtajuutta tässä artikkelissa ensisijaisesti toimijuutena (*agency*). Toimijuuden avulla voidaan kuvata niin yksilön kuin jonkin sosiaalisen ryhmittymän ominaisuutta ja organisoitua toimintaa vuorovaikutuksen näkökulmasta. Toimijuudessa

kiinnostavaa ei ole niinkään johtajan harjoittama kontrolli tai hierarkkisen aseman määrittelmä valtapositiio suhteessa muihin toimijoihin, vaan johtajan mahdollisuus vaikuttaa vuorovaikutuksen kautta ympäristöönsä ja muovata toimintaympäristöään muutoksen aikaansaamiseksi. (Esim. Giddens 1984.)

Esimerkiksi pelkästään toimijaverkkojen analyysit tai verkostojen tyypillisten piirteiden määrittelyt eivät vielä kerro niissä tapahtuvasta vuorovaikutuksesta tai sen laadusta, jolloin tarkastelutaso, jossa yhteisistä päämääristä tosiasiaa neuvotellaan ja päätetään, jää vaille huomiota (Meerkerk & Edelenbos 2018). Kiinnostavampaa on se toiminta, jota verkostojen puitteissa tapahtuu. Minkälaiset voimat ja toimijuudet ovat niissä läsnä? Miten toimijuutta synnytetään ja minkälaisia prosesseja on käynnissä?

Artikkeli rakentuu ajatukselle siitä, että yhteistyötä ja kollektiivista toimijuutta voidaan rakentaa ja johtaa inkluusiivisten suhteiden avulla. Tämä vaatii johtajalta kykyä rakentaa luottamusta, mikä ei tapahdu pelkästään substanssiosaamisen kautta, vaan ennen kaikkea haluna ymmärtää erilaisia esiin nousevia yhteistyötarpeita (Sullivan ym. 2012.) Valitsemamme lähestymistapa heijastaa jo aiemmin tutkimuskirjallisuudessa tunnistettua siirtymää sankarijohtajuudesta kohti postheroistista ja jaettua johtajuutta sekä yhteistoimintaan perustuvaa hallintaa (mm. Crevani ym. 2007; Dachler 2010; Salovaara 2011). Systeemisyyden kannalta on tärkeätä pohtia sitä, miltä yhteistyöhön perustuva johtaminen näyttää ja mitä se edellyttää johtajuudelta.

Artikkelissa johtajuutta tulkitaan toimijuutena osana vuorovaikutteista hallinnan tapaa. Jäsenämme teoreettisesti vuorovaikutukseen ja jaettuun tietämykseen pohjautuvaa johtajuutta. Monitoimijuudesta kumpuava moniarvoisuus ohjaa yksilöllisten johtamiskompetenssien sijaan tarkastelemaan vuorovaikutteista johtajuutta organisaation tiedonmuodostuksen kapasiteettiin

kiinteästi kytköksissä olevana ilmiönä ja sosiaalisena prosessina. Vuorovaikutteiset hallintatavat ja kollektiivinen tiedonmuodostus nostetaan esiin uusina näkökulmina systeemisyyden ymmärtämiselle. Argumentoimme, että johtajuuden edellytyksenä on ymmärtää oman toiminnan asema ensisijaisesti osana laajempaa kokonaisuutta. Tämä toteutuu parhaiten vuorovaikutteisia hallintatapoja ja jaettua tiedonmuodostusta ruokkimalla.

VAATIMUKSET UUSILLE HALLINNAN TAVOILLE JA JOHTAJUDELLE

Institutionaalinen kompleksisuus ilmenee ristiriitaisten odotusten tuottamina jännitteinä, joiden taustalla vaikuttavat muun muassa yhteensopimattomat toimintatavat, käyttäytymismallit ja tulkin-takehikot. Kukin organisaatio pyrkii jäsentämään toimintaympäristön monimutkaisuutta sopeuttamalla omaa toimintaansa muutokseen ja reagoidessaan muutokseen ne tulevat samalla muo- vanneeksi toimintaympäristöä. (Greenwood ym. 2010; Besharov & Smith 2014.) Esimerkiksi kuntien kohtaamat kestävyysvaatimukset voidaan nähdä niin poliittisina, taloudellisina hallinnollisina kuin kansalaisyhteiskunnankin kysymyksinä. Kansalaisyhteiskunnan ja politiikan välisen vuoropuhelun tehtävänä on avartaa asenneilmasto- ta kohti sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävämpiä toimintatapoja. Samat haasteet ovat esillä myös viranhaltijaorga- nisaatiossa muun muassa erilaisten yhteiskehittämishankkeiden muodossa. Tämä kaikki työ vaikuttaa institutionaaliseen toimintaympäristöön: asenneilmaston ollessa salliva moniäänisyydelle myös uudenlaisten käytännön ratkaisujen horisontti aukeaa, mikä puolestaan mahdollistaa pyrkimykset yhä kunnianhimoisempaan toimintapolitiikkaan. Yhteiskunnalliset muutokset ja

institutionaaliset muutospaineet ovat yhteenkietoutuneita ja siksi myös niiden ratkaisemiseksi on tarjolla monia logiikoita eli vaihtoehtoisia tulkintoja ja toimintatapoja. Tarjolla olevien mahdollisuuksien muuttaminen käytännön toiminnaksi edellyttää kuitenkin systeemistä ymmärrystä.

Organisaatioiden suhtautuminen uudelaisiin toimintalogiikoihin on tilannekohtaista ja kontekstisidonnaista. Uudelaista logiikkaa voidaan pyrkiä uudelleentulkitsemaan sellaisilla tavoilla ja käsitteillä, jotka sopivat organisaatiossa jo olemassa oleviin käytäntöihin, ja jolloin varsinaista muutosta voi olla vaikea havaita. Vaihtoehtoisesti uudelaista logiikkaa voidaan myös pyrkiä hallitsemaan esimerkiksi eristämällä sen leviäminen vain tiettyyn ennalta-aseoituun organisaation osaan tai toimintatapaan. Tarkoituksena voi olla rajoittaa organisaation muutospaineita poimimalla vain helpoimmat, miellyttävimmät tai näyttävimmät piirteet uudelaista toimintalogiikasta. Tällöin on mahdollista koettaa siirtää vastuuta uudelaisten logiikan hyödyntämisestä vain niille toimijoille, joihin vaikutus suorasti kohdistuu. (Bertels & Lawrence 2016.)

Organisaatiolle suotuisten tapojen löytämisessä keskeistä on luoda mahdollisuuksia eri toimijoille hahmottaa yhdessä uuden toimintalogiikan integroimista osaksi heidän kokemusmaailmaansa. Tässä tarvitaan yhteistyötä, jotta vanhat ja uudet toimintalogiikat saadaan kohtaamaan toisensa organisaation sisällä laajasti hyväksytyllä tavalla. Suurin ongelma johtamisessa ei olekaan pelkästään riittävän tiedon saaminen, vaan pikemminkin eri rationaliteettien ja näkemysten yhteensovittaminen eli yhteisen tiedon muodostamisen dynamiikka. (Ks. Salovaara ym. artikkeli tässä teoksessa.)

Dialogin mahdollistaminen ja eri toimijoiden intressien yhdistäminen näyttää lääkkeeltä monimutkaiseen ja monin tavoin tulkittavissa olevaan toimintaympäristöön (Bergström ym. 2008; Laihonen ym. 2017). Toimijoiden vuorovaikutuksen ja merkityksenannon

kautta muodostetaan ymmärrystä systeemisestä muutoksesta. Muutoksen edellytyksiin, samoin kuin sen toteutumiseen, vaikuttavat yksilöiden omat arvot, kokemukset ja motiivit. Johtajuutta haastava kysymys onkin, miten eri toimintalogiikat tulevat näkyväksi, ja miten niiden tulkittamisessa ja integroimisessa hyödynnetään kollektiivista tietämystä. Oletettavaa on, että onnistunut siirtyminen perinteisistä rooliodotuksista ja tehtäväkuvista kohti toimintaa muuntuvassa ympäristössä edellyttää monien äänien kuulemista ja näkökulmien yhteensovittamista, näistä syntyvää vuorovaikutusta ja jaettua tiedonmuodostusta.

VUOROVAIKUTTEISET HALLINTATAVAT TOIMINTAYMPÄRISTÖN KEHITTÄMISEN RESURSSINA

Perinteisten hierarkioiden, markkinoiden ja kansalaisyhteiskunnan muodostaman sidoksen sijaan organisaation ja sen toimintaympäristön hallittavuutta voidaan pyrkiä parantamaan kuuntelemalla ja oppimalla juuri niiltä sidosryhmiltä, joihin toiminnalla on vaikutusta. Esimerkiksi terveydenhuollossa potilaiden osallistaminen merkitsee systeemistä muutosta. Lääkäreiden auktoriteettiasemasta ja potilaan passiivisesta roolista on haluttu siirtyä kohti jaettua päätöksentekoa, jossa potilaan ja ammattilaisen väliseen vuorovaikutukseen panostetaan, jaetaan tietämystä ja haetaan yhteisymmärrystä hoitopäätösten tekemiseen. Potilaiden edustajia on myös alettu ottaa mukaan hoitoprosessien kehittämiseen ja kokemusasiantuntijoiksi. Tuomalla erilaisten toimijoiden väliset suhteet toiminnan ja toiminnan määrittelyn keskiöön, vuorovaikutteinen hallinta haastaa perinteisiin ja vakiintuneisiin instituutioihin nojautuneet tulkinnat organisaation toiminnasta ja myös johtajuudesta (vrt. Bang 2016). Vuorovaikutteinen hallinta tarjoaa tilaa dialogille,

tiedonvaihdolle ja ongelmanratkaisuun keskittyville yhteistyöareenoille, jotka perustuvat epämuodollisuuteen tai ovat vain vähäisesti institutionalisoituneita. (Sørensen 2013.) Samaan tapaan onnistumisiakaan ei voida kytkeä yksittäisten toimijoiden, organisaatioiden tai instituutioiden saavutuksiksi, vaan niiden syntyyn vaikuttaa laaja erilaisten toimijuuksien verkosto sisältäen monitahoisia toimintoja, vuorovaikutussuhteita ja yhteistyön tapoja ja toimintoja.

Vuorovaikutteisilla hallintatavoilla viitataan systeemin ja hallinnan kohteena olevien toimijoiden välillä tapahtuvaan yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. Yhteistyöhön perustuvan hallinnan (*collaborative governance*) tarkoituksena on tuottaa haluttuja saavutuksia, jossa keskeinen toimintaa ohjaava tavoite on aito inklusiivisuus (Ansell ym. 2020a). Tämä voi tapahtua joko vain tarjoamalla osallistumismahdollisuus eri toimijoille tai aktiivisesti panostamalla erilaisten sidosryhmien vuorovaikutteisiin yhteistoiminnan areenoihin. Vuorovaikutteisen hallinnan (*interactive governance*) keskeisenä ajatuksena taas on tuoda kansalaiset ja erilaiset sidosryhmät toimintapolitiikkaa muovaaville areenoille ja mahdollistaa niiden osallistuminen päätöksentekoprosessiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa (Boedeltje & Cornips 2004). Vuorovaikutteista hallintatapaa voidaan hyödyntää esimerkiksi alueellisessa kehitystyössä. Sen sijaan että eri toimijat kutsuttaisiin päättämään kertaluontoisesti hallinnon määrittämisestä ratkaisuvaihtoehdoista, alueen käyttötapojen ideointi ja määrittely avataan yhteiseksi kehittämisprosessiksi. Tällöin johtajuuden tehtäväksi muodostuu esiin kumpuavien näkökulmien ja erilaisten toimintalogiikoiden yhteensovittaminen ja yhteisestä toimintasuunnasta neuvottelemineen. (Ks. hallintatavoista Lähteenmäki-Smithin ja Manun artikkeli tässä teoksessa.)

Jotta osallistamisprojekteista päästään kohti vuorovaikutteista hallintatapaa, tarvitaan systeemistä ymmärrystä ja tavoitteita

lyhytjänteisen hankehorisontin sijaan. Vuorovaikutteisen hallinnan avulla pyritään ratkaisemaan ongelmia ja luomaan uusia mahdollisuuksia erilaisten toimijoiden, kansalaisten, julkisten ja yksityisten organisaatioiden välisissä vuorovaikutustilanteissa. Vuorovaikutteinen hallinta määrittelee yhteiskunnan passiivisen hallinnan kohteen sijaan potentiaalisiksi resurssiksi, jonka aktivoinnilla voidaan saavuttaa vaikuttavaa ja tehokasta julkista hallintaa (Sørensen & Triantafillou 2009).

Johtajuus tapahtuu yhä monimutkaisemmassa ja monitulkintaisessa kontekstissa, jossa on huomioitava toimijajoukon erilaiset intressit. Tämä nostaa yhteistyön johtajuuden keskiöön. Uudenlaisien avausten ja laajemman arvon aikaansaamiseksi jaettu johtajuus ja hajautetut toimenpiteet haastavat viralliset johtamiskanavat ja vakiintuneet johtajapositiot. (Vrt. Sullivan ym. 2012; Crosby ym. 2017.) Vuorovaikutteiset hallintatavat eivät kuitenkaan synny spontaanisti. Vuorovaikutteisten areenoiden luomiseen tarvitaan aktiivisia toimia, jotta yhteistoiminnan toimintaedellytyksiä voidaan tukea, ohjata ja hallita (Torfing 2016; Ayres 2019).

Vuorovaikutteisen toimintaympäristön muovaamista voidaan tulkita eräänlaisena metahallintana. Tällä tarkoitamme neuvottelevan ja yhteistoiminnallisen vuorovaikutusympäristön ja olosuhteisen luomista, pääosin pehmeän vallankäytön avulla. (Sørensen 2013.) Inklusiivisten yhteistyösuhteiden rakentaminen yhteistoiminnallisen hallinnan synnyttämiseksi vaatii omanlaistaan johtajuutta, joka on kaukana perinteisestä substanssiosaamiselle rakentuvasta johtamistavasta (Sullivan ym. 2012).

Vuorovaikutteinen johtajuusnäkökulma asemoi johtajuuden yhteistoimintaa ruokkivaksi, vuorovaikutteista toimintaympäristöä kehittäväksi ja muovaavaksi toimijuudeksi, jossa yksilöt voivat osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon (Friedrich ym. 2016). Johtajuus on enemmänkin kollektiivinen kuin yksilöllinen piirre,

joka muovautuu kontekstin ja ympäröivän yhteisön ja toimijoiden vaikutuksesta (Raelin 2016). Siksi dialogin mahdollistaminen ja eri toimijoiden yksilöllisten taitojen, tiedon ja luovuuden esiin nostaminen on johtajuuden keskeisempiä tehtäviä (Raelin 2013).

Siinä missä ongelmat ovat vuorovaikutuksessa ilmaantuvia (*emergence*), niiden ratkaisujenkin voidaan olettaa löytyvän toimijoiden välisessä yhteistyössä. Mikäli johtajuuden tehtäväksi asetetaan toimintaympäristön monimutkaisuuteen tai ristiriitaisuuteen vastaaminen, on ymmärrettävä, etteivät viisaus ja vastaukset ole rajatuissa positioissa syntyviä näkökulmia tai ennalta tiedettyä. Sen sijaan organisaation toiminta ja siten myös tietämys rakentuu sosiaalisessa prosessissa, eri toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa. Prosessiorganisoitumisen ajattelun mukaisesti (Hernes & Maitlis 2010; Langley & Tsoukas 2010) näemme organisaatiot ja siten myös johtamisen alati kehittyvinä prosesseina. Olemisen sijaan organisaatiot ovat jatkuvasti joksikin tulemisen tilassa (Weick ym. 2005). Toisin sanoen niiden toiminta hakee suuntaa, etenee johonkin ja kehkeytyy jonkin näköiseksi tehtyjen valintojen kautta. Johtajuuden haasteena voi olla hyväksyä se, että on olemassa useita vaihtoehtoisia polkuja, jolloin myös ratkaisut löytyvät monien eri pisteiden kautta eikä suoraviivaisena etenemisenä. Johtamisen ydin ei silloin olekaan ratkaisuissa tai lopputuloksissa, vaan siinä, miten kollektiivinen osaaminen ja tietämys karttavat matkan varrella vuorovaikutuksen kautta.

TIEDONMUODOSTUS KOLLEKTIIVISENA PROSESSINA

Vuorovaikutteiset hallintatavat nostavat esiin monitoimijuuden, kollektiivisen tiedon ja yhteistyön merkityksen johtajuudessa. Vuorovaikutteinen hallinta haastaa ymmärryksemme siitä, miten

tieto ja tietämys muodostuvat. Muutosta voidaan perustella, tulkita ja arvioida eri kriteereillä ja eri lähtökohdista, jolloin organisaation moniarvoisuus tulee näkyväksi. Tietoperusteisen johtamisen näkökulmasta toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa ja dialogissa määritetään, mitä tietoa tarvitaan (ks. Laihonen ym. 2017). Siksi huomio on kiinnitettävä päätöksenteossa ja johtajuudessa tapahtuvaan vuorovaikutusprosessiin, jossa tietoa tulkitaan ja tietopohjaa rakennetaan vuoropuhelussa muiden toimijoiden ja toimintaympäristön kanssa (Weick ym. 2005). Päätöksentekotilanteessa syntyvä kollektiivinen tulkinta tulevaisuuden suunnasta saa muotonsa toimijoiden välisessä tiedonmuodostuksessa.

Kollektiivinen tiedonmuodostus tarkoittaa sosiaalista ja vuorovaikutteista prosessia, jossa hahmotetaan yhteiskunnallisia muutoksia, ongelmia, ja haetaan mahdollisia ratkaisuja. Siinä sovitetaan yhteen eri toimijoiden tulkintoja ja organisaation päämääriä. Siihen, millaisia merkityksiä toimijat antavat muutoksille, vaikuttavat toimintaympäristö, organisaation strategiat ja rakenteet sekä toimijoiden omat arvot ja kokemukset. Kollektiivisessa tiedonmuodostuksessa on kyse muutoksen merkityksellistämisen prosessista, jossa yhdistyvät yksilön käsitykset (Weick 1995), organisaation vastineet (Greenwood ym. 2011) sekä institutionaaliset voimat (Meyer & Rowan 1977). Antaessaan merkityksiä toimijat määrittelevät sosiaalista suhdetta toisiinsa, tulkitsevat organisaation käytäntöjä, kulttuuria ja johtamistapoja. Samanaikaisesti tässä prosessissa rakentuu käsitys muutoksesta, minkä vuoksi merkityksellistäminen on oleellinen osa toimintaa, tiedonmuodostusta ja organisoitumista (Hernes & Maitlis 2010).

Toimintaympäristö vaikuttaa tiedonmuodostukseen, ja siten myös valittaviin toimintatapoihin. Johtajuutta haastaa päätöksenteossa kilpailevat toimintalogiikat, kun pohdittavana on se, miten organisaation tulisi sopeutua moninaisiin ja osittain ristiriitaisiin

muutosvaatimuksiin. Esimerkiksi terveydenhuollon organisaatioiden on päätettävä, hyödynnetäänkö olemassa olevia, ja perinteisen laadun takeena pidettyjä, institutionaalisia normeja, rooleja ja rutiineja toiminnan kehittämisen lähtökohtana, vai etsitäänkö täysin uudenlaisia arvonluontitapoja, joilla voidaan jo ennakoivasti pyrkiä vastaamaan tuleviin muutospainaisiin ja uusiin järjestelyihin. Toisaalta ristipainetta voi aiheuttaa luopuminen tutuista ja turvallisista toimintatavoista, joita on totuttu pitämään laadun ja ennakoitavuuden takeena. Näin ollen, samanaikaisesti kun muutosta tulkitaan, syntyy ratkaisuihin jälleen uusia organisatorisia strategioita, rakenteita tai käytäntöjä ratkaistavaksi (Greenwood ym. 2010; Besharov & Smith 2014). Tiedonmuodostuksen kertaluontoisuuden sijaan merkityksellistäminen tulisi ymmärtää ennen kaikkea jatkuvana prosessina. Weickin (1995) määritelmän mukaan merkityksellistämisen prosessi on toimintaa, jonka avulla rakennetaan, suodatetaan, kehystetään, faktualisoidaan ja tehdään ”subjektiivisesta” jotain konkreettisempaa. Toimijat luovat (yhä uudelleen) merkityksiä, näkemyksiä ja odotuksia muutokselle ja organisaation toiminnasta osana muutosta. Samanaikaisesti toimijat hyödyntävät näitä tietämisen tapoja ja avautuvia mahdollisuuksia omassa toimijuudessaan. Systeemisen ymmärryksen näkökulmasta on kiinnostavaa se, miten toimijuus ja annetut merkitykset jäsentävät muutosta ja toimintaympäristön monimuotoisuutta (Meyer & Vaara 2020).

Monimutkaiset ja yhteenkietoutuneet ongelmat edellyttävät monitulkintaisuuden esiintuomista ja sen aitoa hyväksymistä ja arvostamista. Kollektiivisessä päätöksenteossa haettavana on yhteinen tulkinta ratkaisusta ja uusia ideoita, mihin tarvitaan keskustelua ja dialogia. (Laihonen ym. 2017.) Tätä ymmärrystä vasten suoraviivaiseen ja ”puhtaan rationaaliseen” ongelmanratkaisuun tai yksittäisen johtajan viisauden varaan rakentuvat johtajuustulkinnat voidaan sivuuttaa. Johtajuudella on merkittävä rooli

tiedonvälityksessä ja kollektiivisen tiedonmuodostuskapasiteetin rakentamisessa, mikä liittyy kiinteästi ajatukseen vuorovaikutteisten hallinta-areenoiden vaalimisesta.

Kollektiivista näkökulmaa voidaan vahvistaa osallistamalla sidosryhmiä, jakamalla päätöksentekovaltaa ja johtajuutta. Kun ongelmia pyritään kehystämään eri osallisten intressien ja arvo-maailmojen kautta, vuorovaikutusympäristö mahdollistaa eri näkökulmien ja ratkaisuvaihtoehtojen esille tuomisen ja niistä keskustelemisen (Crosby & Bryson 2010). Tällöin keskiössä on kollektiivinen tiedonmuodostuskapasiteetti eli kyky tuottaa yhdessä tulkintoja ilmiöistä ja tarvittavista muutoksista (Sørensen 2013). Päätöksentekorakenteiden uudelleen järjestelyllä voidaan pyrkiä sekä väliaikaisiin tai pysyviin toimintalogiikoihin, jotka tukevat ja mahdollistavat vuorovaikutteista hallintaa ja toimijoiden kollektiivista tiedonmuodostusta (esim. Klijn ym. 2010; Edelenbos ym. 2013). Tätä havainnollistamme seuraavalla esimerkillä tutkimus- ja innovaatiotoiminnan maailmasta.

TUTKIMUS VUOROVAIKUTTEISEN JOHTAMISEN JA YHTEISEN TIEDONMUODOSTUKSEN AREENANA

Tutkimusta tehdään yhä enemmän monitoimijaisissa hankkeissa ja verkostoissa, joissa yhteiskunnallisella vaikuttavuudella on entistä tärkeämpi merkitys. Yhteistyötä tarvitaan tutkijoiden, tutkimusryhmien ja -alojen välillä, mutta myös tutkijoiden, yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin välillä sekä yhteiskunnallisten päättäjien ja kansalaisten välillä. Hankkeiden johtamisen näkökulmasta tämä edellyttää vuorovaikutteisia hallintaprosesseja eri sidosryhmien välillä ja eri intressien huomioimista kollektiivisen ymmärryksen ja tietämyksen saavuttamiseksi.

Yksi esimerkki tutkimus- ja innovaatiotoiminnan ympäristön monimutkaisuuden hallinnasta ja eri toimijoiden toimintalogiikoiden yhteensovittamisesta on tutkimuksen kollektiivinen Multi-Act-arviointimalli, joka koostuu kolmesta työkalusta: hallintamalli yhteisen mission ja tutkimustehtävän rakentamiseksi ja sidosryhmien tarpeiden kartoittamiseksi, opas sidosryhmien ja kansalaisten osallistumiseksi sekä tulosmittaristo moniulotteisten vaikutusten ja yhteisten mittareiden tunnistamiseksi (Multi-Act 2021). Arviointimallin elementit on kuvattu oheisessa laatikossa.



MULTI-ACT-MALLIN KOLME TYÖKALUA VUOROVAIKUTTEISEN JOHTAMISEN JA YHTEISEN TIEDONMUODOSTUKSEN TUEKSI

Osallistava hallintamalli

Hallintamalli sisältää monitoimijaisen tutkimushankkeen johtamisen tueksi joukon periaatteita ja suosituksia yhteisvastuullisen toiminnan organisoimiseksi ja sidosryhmien sitouttamiseksi yhteiseen tavoitteenmäärittelyyn. Johtamisperiaatteiden tarkoituksena on varmistaa päätöksenteon inklusiivisuus ja tasa-arvoisuus, jotta kaikki toimijat voivat osallistua hankkeen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Malli mahdollistaa toimijoiden kilpailevien intressien huomioimisen sisältäen työkalun hankkeen lähtötilanteen ja eri tarpeiden kartoittamiseksi (*Baseline Analysis*). Osallistava hallintamalli edistää hankkeen yhteisen mission ja tutkimustehtävän toteuttamista, tavoitteiden yhteensovittamista sekä yhteistyöhön perustuvaa toiminnan koordinoitua.

Vaikuttava osallisten sitouttaminen

Multi-Act mallissa hyödynnetään sidosryhmien tietämystä ja annetaan heille mahdollisuus osallistua tutkimuksen päätöksentekoprosesseihin.

Kansalaisten kokemuksellinen tieto integroidaan osaksi tieteellistä ja asiantuntijatietoa. Sidosryhmien sitouttamista koskeva operatiivinen opas edistää tutkimushankkeen sisäistä vuorovaikutusta ja osallistavaa päätöksentekoa. Opas auttaa kiinnittämään huomion niihin tutkimusprosessin vaiheisiin, joissa kansalaisten ja sidosryhmien osallistuminen on ensisijaisen tärkeää.

Moniulotteinen tulosmittaristo

Yhteinen tulosmittaristo tukee hankkeen johtamista, sidosryhmien välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Sen avulla saadaan palautetta toiminnasta ja yhteisestä suunnasta. Moniulotteinen tulosmittaristo sisältää luettelon potentiaalisista indikaattoreista, joilla voi arvioida tutkimuksen yhteiskunnallisia ulottuvuuksia: kansalaisnäkökulmaa, tutkimuksen laatua, organisaation toimintaa sekä taloudellisia ja sosiaalisia vaikutuksia. Mittariston lähtökohtana on kollektiivinen ja jaettu päätöksenteko, joka suuntautuu alhaalta ylöspäin. Hankkeen sidosryhmät osallistuvat yhdessä olennaisuusanalyysiin (*Materiality Analysis*), jonka pohjalta he valitsevat hankkeen mission kannalta merkittävimmät mittarit. Mittaristoa voidaan soveltaa jo hankkeen alussa, aikana tai lopuksi.



Multi-Act-mallin lähtökohtana on missiolähtöinen kehittäminen, jossa eri toimijat osallistuvat yhteisten tutkimustehtävän tai monimutkaisten ilmiöiden ja ongelmien ratkaisemiseen (ks. Mazzucato 2018). Siten malli mahdollistaa systeemisen lähestymistavan kollektiiviseen vaikutusten arviointiin. Multi-Act-mallissa on koottu yhteen erilaisia arviointikriteereitä, johtamisperiaatteita ja parhaita käytäntöjä, joilla varmistetaan hankkeen kollektiivinen johtaminen, sidosryhmien sitoutuminen sekä yhteisvastuu

tuloksista (*co-accountability*). Yhteisvastuullisuus pohjautuu ajatukseen demokraattisesta ja osallistavasta päätöksenteosta. Vaikka tutkimushankkeisiin kytkeytyvillä eri sidosryhmillä, kuten tutkimusorganisaatioilla, rahoittajilla, yhteiskunnallisilla päättäjillä, järjestöillä, palveluntuottajilla ja kehittäjillä, on erilaisia odotuksia tutkimustoiminnalle ja sen tulosten hyödyntämiselle, heitä yhdistää yhteinen päämäärä parantaa yhteiskuntaa. Eri sidosryhmien näkökulmat toimivat päätöksentekoprosessien ja tutkimustulosten arvioinnin ytimessä, jotta tutkimus vastaisi paremmin yhteiskunnallisiin tarpeisiin ja odotuksiin.

Tutkimuksen avoimuuden ja tutkimustulosten yhteiskunnallisten hyötyjen parantamiseksi sidosryhmät ja kansalaiset halutaan ottaa mukaan tutkimusprosessin kaikkiin vaiheisiin. Multi-Act-malli perustuu vastuulliseen tutkimus- ja innovaatiotoimintaan, jonka tarkoituksena on kannustaa yhteiskunnan eri toimijoita yhteistyöhön. Kansalaiset tuovat oman kokemuksellisen asiantuntijuutensa osaksi tutkimusprosessin hallintaa. Tiedonmuodostuksen näkökulmasta malli ottaa huomioon yksilölliset, organisatoriset ja institutionaaliset vaatimukset. Vuorovaikutuksen lisääminen lisäksi malli auttaa sidosryhmiä yhdistymään yhteisten tavoitteiden ympärille.

Tapausesimerkkimme tuo esiin erilaiset tulkinnat ja uudenlaisen tavan hallita tutkimusprosessia. Samalla se myös haastaa perinteisiä tutkimus- ja kehittämistoiminnan valta-asetelmia sekä arviointinäkökulmia, kun tieteellisen ja asiantuntijatiedon rinnalle tuodaan kokemuksellinen tieto. Kollektiivinen arviointi vaatii ajattelutavan muutosta: moniäänisyyttä ja tietämyksen yhteiskehittelyä. Monitoimijaisten hankkeiden onnistunut johtaminen edellyttää kollektiivista toimijuutta, yhteisvastuullisuutta ja irrottautumista perinteisistä johtajapositioista, sillä monitahoisessa tutkimus- ja innovaatioekosysteemissä tietämys ei ole yhdellä toimijalla, vaan se jaetaan ja rakennetaan yhdessä dialogin kautta.

Tutkimuksen vaikutuksia ei voida arvioida ainoastaan julkaisumäärinä vaan tarvitaan laajempaa yhteiskunnallista ulottuvuutta, joka huomioi moniulotteiset tarpeet ja vaikutusalueet, joihin tutkimuksen keinoin on mahdollista vaikuttaa. Jokainen sidosryhmä painottaa omaa näkökulmaansa, eri kriteereiden ja lähtökohtien perusteella, mutta kokonaisuuden arviointiin tarvitaan niitä kaikkia. Hankkeen johtajan ensisijainen tehtävä on mahdollistaa tämä kollektiivinen tiedonmuodostusprosessi ja toimia sillanrakentajana eri intressien välillä. Kollektiivisen arviointimallin käyttöönottoaminen edellyttää kaikilta toimijoilta avoimuutta, sitoutuneisuutta yhteiseen päämäärään, halua jakaa päätöksentekoa sekä ennen kaikkea rohkeutta vallitsevien arviointitapojen kyseenalaistamiseen ja luottamusta yhteisen mission kantamiseen läpi tutkimusprosessin. (Ks. arvioinnista Vatajan artikkeli tässä teoksessa.)

Tapausesimerkkimme osoittaa, että tutkimushankkeiden johtamisessa on mahdollista siirtyä avoimempaan, yhteisluontiin perustuvaan johtamiseen. Se edellyttää painopisteen muutosta yksittäisen organisaation tavoitteiden johtamisesta kohti eri toimijoita yhdistävän yhteiskunnallisen ilmiön tai ongelman ratkaisua. Multi-Act-mallin periaatteet voidaan tiivistää seuraavasti:

- otetaan päätöksentekoon mukaan laajasti eri sidosryhmiä, myös kansalaisia ja kansalaisjärjestöjä,
- annetaan sidosryhmien valita sopivimmat mittarit, joiden avulla hankkeen toimintaa, tuloksia, ja vaikutuksia kollektiivisesti ohjataan, seurataan ja arvioidaan,
- hankkeen johtaminen perustuu vuorovaikutteisuutta ja osallistumista tukeviin periaatteisiin osallistavaan päätöksentekoon, ja osallistujaorganisaatioiden yhteisvastuuseen tutkimuksen yhteiskunnallisten vaikutusten ja muutoksen aikaansaamiseksi.

VUOROVAIKUTUKSEEN JA JAETTUUN TIEDONMUODOSTUKSEEN TÄHTÄÄVÄ JOHTAJUUS SYSTEMISEN YMMÄRRYKSEN EDELLYTYKSENÄ

Johtajuuden kompleksisuus syntyy vaihtokaupoista, mihin liittyy epävarmuutta seurauksista ja käytettävissä olevan tiedon monitulkintaisuutta. Tämän vuoksi johtajuuden toteuttamiseksi tarvitaan luottamusta, avoimuutta, jaettua visiota ja laajasti jaettua sitoutuneisuutta yhteisiin tavoitteisiin. Tällöin tarkastelun tulisi kiinnittyä niihin organisoitumisen prosesseihin, joissa toimijat antavat ilmiöille ja kokemuksille merkityksiä ja joissa organisaation oppimista tapahtuu. Toimijoiden merkityksellistämisen prosessit tapahtuvat aina jossakin institutionaalisisessa kontekstissa. Siksi johtajuuden ensisijaisena tehtävänä on muovata olosuhteet niin inklusiiviseksi, että kaikki ongelmanratkaisuun tarvittavat ajatukset, toimijuudet ja tietämisen tavat voivat nousta esille ja tulla jaetuiksi. Organisaation tiedonmuodostuksessa yhdistyvät hedelmällisellä tavalla sekä yksilölliset, organisatoriset että institutionaaliset voimat.

Moninaisuus, kilpailevat tietämisen tavat ja uudenlaiset toimintalogiikat eivät uhkaa johtajuutta, mikäli niihin voidaan suhtautua avoimesti tiedonmuodostuksen resursseina. Monimutkaisia ongelmia kollektiivisesti analysoimalla ja arvioimalla voidaan löytää vaihtoehtoisia tulkintoja ja uudenlaisia tapoja suhtautua muutokseen ja asemoitua tulevaan. Se, miten näihin uusiin näkökulmiin suhtaudutaan ja mitä merkityksiä niille annetaan johtamisessa, määrittyy vasta niistä käytävässä vuoropuhelussa muiden toimijoiden ja toimintaympäristön kanssa. Tiedonmuodostus on yksi vuorovaiikutteisen hallinnan prosessi ja johtajuuden elementti. Samalla se muodostaa vastavoiman ympäröivälle monimutkaisuudelle. Käytännössä johtajuuden tavoitteena voi olla eri sidosryhmien ohjaaminen muotoilemaan heidän omat intressinsä ja ratkaisuehdotukset

edustuksellisemmiksi ja laajempaa joukkoa koskettaviksi. Vuorovaikutteisen hallinnan ja tiedonmuodostuksen nostaminen johtajuuden tehtäväksi haastaa valta-asetelmia. Toimintaympäristön monitahoisuudesta kumpuaa tarve jatkuvalla uudelleenarvioinnille niin systeemin ja sen osana organisaation toimimisen kuin myös yksilöllisten johtajapositioiden suhteen. Monitoimijaisuus osoittaa, ettei ole yhtä sankarillista johtajanviittaa, joka voidaan asettaa yksittäisen henkilön harteille ja jonka mukanaan tuomista velvoitteista on suoriudettava yksin tai välillisesti muita ohjaamalla. Sen sijaan että johtajuuden keskiössä olisi organisaation ohjaaminen suoraviivaisesti pisteestä A pisteeseen B, voi organisaation toiminnan ensisijaisena tavoitteena olla etsiä uusia tai vaihtoehtoisia tilannekuvia, joiden avulla voidaan rakentaa yhteistä päämäärää ja keinoja sen saavuttamiseksi.

JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän artikkelin tavoitteena on ollut tarkastella mitä toimintaympäristön monimutkaisuus ja ongelmien yhteen kietoutuneisuus edellyttävät johtajuudelta ja uusilta hallinnan tavoilta. Olemme esitelleet vuorovaikutteiset hallintatavat tiedonmuodostuksen näkökulmina, joilla johtajuutta voidaan tulkita toimijuutena, joka tapahtuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja tiedonmuodostuksessa.

Tiedonmuodostus kytkeytyy systeemiajatteluun, sillä tieto ymmärretään kollektiivisena, koko systeemiä hyödyttävänä ja koskettavana prosessina. Samanaikaisesti ympäröivä systeemi vaikuttaa siihen, minkälaisin tavoin tietoa tuotetaan, tulkitaan ja arvioidaan. Mikäli kollektiivinen tiedonmuodostus ja arviointi nostetaan keskiöön, se vaatii yksilöiltä kykyä jakaa johtajuutta ja

ottaa eri toimijoita mukaan päätöksentekoon. Tiedonmuodostuksen dynamiikan näkökulma sisältää ajatuksen inklusiivisuudesta. Kollektiivisesta tiedonmuodostuskapasiteetista tulee yksi keskeinen johtamiselementti yhteistyöhön perustuvassa hallinnassa, jota systeemisen muutoksen johtamisessa tarvitaan. Se korostaa vuorovaikutuksen ja dialogin merkitystä muutoksen jäsentämisessä, toiminnan ohjaamisessa ja hallinnollisessa päätöksenteossa.

Vuorovaikutteinen hallinta sopii postmodernissa toimintaympäristössä toimivan organisaation strategisessa johtamisessa, toiminnan kehittämisessä ja organisaatiokulttuurissa käytettäväksi. Kollektiivinen tiedonmuodostus on yksi esimerkki siitä, miten vuorovaikutteinen hallinta auttaa organisaatiota sopeutumaan muutospaineesiin ja huomiomaan moniarvoisuutta. Tätä havainnollistaa tutkimus- ja innovaatioympäristön kontekstissa kollektiivinen arviointimalli, jossa tutkimuksen vaikutuksia huomioidaan moniulotteisesti eri osa-alueilla: tutkimustehtävän saavuttamista, taloudellista ja rahoituksellista tilannetta, tieteellistä laatua, sosiaalisia vaikutuksia ja kansalaisten tarpeisiin vastaamista. Malli auttaa sidosryhmiä yhdistämään näkemyksensä yhteisen päämäärän suuntaisesti.

Systeemi on enemmän kuin osiensa summa. Systeemin osat muodostuvat erilaisista toimijoista, jotka tuottavat toimintaa ja liikettä. Tähän yhteiskuntatieteillä ja humanistisilla tutkimusperinteillä on paljon annettavaa, jotta voimme ymmärtää mitä vuorovaikutus, jaettu päätöksenteko ja organisoitu toiminta systeemin puitteissa edellyttää. Tieteidenvälisyydelle osana systeemiymmärryksen kartuttamista on tilaus. Systeemin osien sisäistä ja niiden välisen suhteen välistä dynamiikkaa tutkimalla voidaan paremmin ymmärtää systeemisyyttä. Organisaatiotutkimus ja institutionaaliset tarkastelut tuovat toimijuuden, vuorovaikutuksen ja tiedonmuodostuksen osaksi systeemiajattelua.

YDINVIESTIT

- *Vuorovaikutus on ”ainoa” johtajuuden keino jäsentää toimintaympäristön monimuotoisuutta ja muutosta, jotta eri näkökulmat ja ratkaisuvaihtoehdot nousevat esiin. Systemisen ymmärryksen saavuttamiseksi on hyödynnettävä vuorovaikutuksessa syntyvää yhteistä tulkintaa tulevaisuuden suunnasta, toimintavaihtoehdoista ja toiminnan tavoitteista.*
- *Kollektiivinen tiedonmuodostuskapasiteetti on johtajuuden ydintehtävä yhteisen päämäärän jäsentämiseksi. Se voi olla samalla resurssiviisas tapa asemoitua osaksi systeemistä muutosta.*
- *Vuorovaikutteisen hallinnan ja tiedonmuodostuksen näkökulmat ohjaavat ajattelemaan johtajuutta kollektiivisena toimijuutena monitahoisten toimijoiden verkostossa ja vuorovaikutuksessa. Systeemiajattelu haastaa yksilökeskeiset johtajuustulkinnat nostaen monitoimijuuden ja prosessuaalisuuden johtajuuden keskiöön.*

LÄHTEET

Ansell, Christopher & Doberstein, Care &, Henderson, Hayley & Siddiki, Saba, & Hart, Paul ‘t (2020a). Understanding inclusion in collaborative governance: A mixed methods approach. *Policy and Society*, 39(4), 570–591.

Ayres, Sarah (2019). How can network leaders promote public value through soft metagovernance? *Public Administration*, 97(2), 279–295.

Bang, Henrik, P. (2016). Interactive governance: A challenge to institutionalism. Teoksessa Edelenbos, Jurian & van Meerkerk, Jurian (toim.) *Critical reflections on interactive governance: self-organization and participation in public governance*. Cheltenham, UK; Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.

- Bergström, Tomas & Magnusson, Håkan, & Ramberg, Ulf (2008). Through a glass darkly: leadership complexity in Swedish local government. *Local Government Studies*, 34(2), 203–220.
- Besharov, Marya, L. & Smith, Wendy, K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of Management Review*, 39(3), 364–381.
- Bertels, Stephanie & Lawrence, Thomas, B. (2016). Organizational responses to institutional complexity stemming from emerging logics: The role of individuals. *Strategic Organization*, 14(4), 336–372.
- Boedeltje, Mijke, & Cornips, Juul (2004). *Input and output legitimacy in interactive governance*. NIG Annual WorkConference. Rotterdam. Saatavilla <http://hdl.handle.net/1765/1750> Luettu 17.6.2021.
- Crevani, Lucia & Lindgren, Monica, & Packendorff, Johann (2007). Shared leadership: A post-heroic perspective on leadership as a collective construction. *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), 40–67.
- Crevani, Lucia, Lindgren, Monica, & Packendorff, Johann (2010). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 77–86.
- Crosby, Barbara, C. & Bryson, John, M. (2010). Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 211–230.
- Crosby, Barbara, C., Hart, Paul ‘t, & Torfing, Jacob. (2017). Public value creation through collaborative innovation. *Public Management Review*, 19(5), 655–669.
- Dachler, Peter, H. (2010). From individualism to post-heroic practices in organizational research. Teoksessa Steyaert, Chris & Van Looy, Bart (toim.), *Relational Practices, Participative Organizing*, 41–53. Emerald Group Publishing Limited.
- Edelenbos, Jurian & Van Buuren, Arwin & Klijn, Erik-Hans (2013). Connective capacities of network managers: A comparative study of management styles in eight regional governance networks. *Public Management Review*, 15(1), 131–159.
- Friedrich, Tamara, L. & Griffith, Jennifer, A. & Mumford, Michael, D. (2016). Collective leadership behaviors: Evaluating the leader, team network, and problem situation characteristics that influence their use. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 312–333.
- Giddens, Anthony (1984). *The Constitution of Society*. Berkeley, CA: University of California Press.

Greenwood, Royston & Díaz, Amalia Magán & Li, Stan Xiao & Lorente, José Céspedes (2010). The multiplicity of institutional logics and the heterogeneity of organizational responses. *Organization Science*, 21(2), 521–539.

Greenwood, Royston & Raynard, Mia & Kodeih, Farah & Micelotta, Evelyn, R. & Lounsbury, Michael (2011) Institutional complexity and organizational responses. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 317–371.

Hernes, Tor & Maitlis, Sally (2010). Process, sensemaking, and organizing: An introduction. Teoksessa Maitlis, Sally & Hernes, Tor (toim.) *Process, Sensemaking, and Organizing*, 27–37g Oxford: OUP Oxford.

Klijin, Erik-Hans & Edelenbos, Jurian & Steijn, Bram. (2010). Trust in governance networks: Its impacts on outcomes. *Administration & Society*, 42(2), 193–221.

Laihonen, Harri & Rajala, Tomi & Haapala, Petra & Vakkuri, Jarmo (2017) *Dialogia tuloksista – kohti tuloksekasta julkisjohtamista*. Tampere: Juvenes Print.

Langley, Ann & Tsoukas, Haridimos (2010). Introducing perspectives on process organization studies. Teoksessa Maitlis, Sally & Hernes, Tor (toim.) *Process, Sensemaking, and Organizing*, 1–27) Oxford: OUP Oxford.

Mazzucato, Mariana (2018). *Mission-oriented research & innovation in the European Union. A problem-solving approach to fuel innovation-led growth*. European Commission. Saatavilla: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/mazzucato_report_2018.pdf. Luettu 21.6.2021.

van Meerkerk, Ingmar & Edelenbos, Jurian (2018). Facilitating conditions for boundary-spanning behaviour in governance networks. *Public Management Review*, 20(4), 503–524.

Meyer, John & Rowan, Brian (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.

Meyer, Renate, E. & Vaara, Eero (2020). Institutions and actorhood as co-constitutive and co-constructed: The argument and areas for future research. *Journal of Management Studies*, 57(4), 898–910.

Multi-Act (2021). MULTI-ACT Model for collaborative initiatives. Saatavilla https://www.multiact.eu/wp-content/uploads/2020/06/MULTI-ACT_D5.4_EY_20190630_vo.5_public.pdf Luettu 1.6.2021.

Raelin, Joseph, A. (2013). The manager as facilitator of dialogue. *Organization*, 20(6), 818–839.

Raelin, Joseph, A. (2016). Imagine there are no leaders: Reframing leadership as collaborative agency. *Leadership*, 12(2), 131–158.

- Ramus, Tommaso & Vaccaro, Antonio & Brusoni, Stefano (2017). Institutional complexity in turbulent times: Formalization, collaboration, and the emergence of blended logics. *Academy of Management Journal*, 60(4), 1 253–1 284.
- Salovaara, Perttu (2011). *From Leader-Centricity toward Leadership – a Hermeneutic Narrative Approach*. Acta Electronica Universitatis Tampereensis 1123. Tampere: Tampere University Press.
- Sullivan, Helen & Williams, Paul & Jeffares, Stephen. (2012). Leadership for Collaboration: Situated agency in practice. *Public Management Review*, 14(1), 41–66.
- Sørensen, Eva (2013). Institutionalizing interactive governance for democracy. *Critical Policy Studies*, 7(1), 72–86.
- Sørensen, Eva. & Triantafillou, Peter (2009). The politics of self-governance: An introduction. The politics of self-governance. Teoksessa Sørensen, Eva & Triantafillou, Peter (toim.). *The politics of self-governance*. Ashgate Publishing, Ltd.
- Torring, Jacob (2016). Metagovernance. Teoksessa Ansell, Christopher & Torring, Jacob (toim.) *Handbook on Theories of Governance*, 525–537, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Weick, Karl (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, Karl, Sutcliffe, Kathleen & Obstfeld, David (2005) Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421.