

Tampereen yliopisto
KASVATUSTIETEIDEN LAITOS

JOHTAJUUDEN JA SEN KEHITTÄMISEN MONINAISET TULKINNAT
OSAAMISYHTEISÖSSÄ

Aikuiskasvatus
Pro gradu -tutkielma
Kesäkuu 2007
Riikka Laakso

TIIVISTELMÄ

Tutkimus käsittelee johtajuuden ja sen kehittämisen moninaisia tulkintoja osaamisyhteisön näkökulmasta. Aineistona on käytetty keskolaiseen johtajuusvalmennukseen osallistuneiden opiskelijoiden ja koulutuksen tuottajien tulkintoja johtajuudesta ja sen kehittamisestä. Opiskelijat ovat K-ryhmän kauppiaita ja keskijohtoa. Koulutuksen tuottajat edustavat Keskon sisäistä koulutusorganisaatiota. Aineistonkeruu suoritettiin ryhmä- ja yksilöhaastatteluilla, joissa hyödynnettiin esikyselyssä havaittuja teemoja.

Teoreettisessa viitekehyksessä tuodaan esiin johtajuuden moninaista luonnetta institutionaalisen näkökulman ohella sekä jaettujen käytänteiden että roolien avulla. Johtajuus määritellään sosiaalisen toimintakontekstin kautta. Johtajuuden moninaisuutta tarkastellaan Robert E. Quinnin luoman kilpailevien arvojen malliin perustuen kenttänä, jossa toimintaympäristö ohjaa johtajuuden tulkintaa. Mallissa tuodaan yhteen joustavuuden ja kontrollin sekä sisäisen ja ulkoisen ympäristön vaatimukset. Sen tavoitteena on polaarisen ja osittaisen tulkinnan sijaan holistinen näkemys johtajuudesta.

Osaamisyhteisöissä kuvataan ja luodaan jaettuja tulkintoja jatkuvassa neuvotteluprosessissa, ja tulkinnat kiinnitetään arkisiin kokemuksiin. Neuvotteluprosessi edellyttää osallistumista yhteisöön ja kokemusten esineellistämistä, sillä johtajuuden tulkinnat liittyvät käytänteisiin, joille annetaan merkitys yhteisössä. Merkitysten luomisen ohella tapahtuu myös oppimista ja kehittämistä. Jaettuja merkityksiä on kritisoitu siitä, että yhteisöjen sisällä on jatkuvasti olemassa neuvoteltujen merkitysten ohella myös muita mahdollisia tulkintoja, ja siten jakaminen on mahdollista vain osittain. Merkitysten jakaminen on kuitenkin myös mahdollisuus uusien tulkintojen syntymiselle.

Tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että johtajuutta tulkitaan vähittäiskaupan näkökulmasta johtajakeskeisenä toimintana, joka kiinnittyy johtajalle ominaisiin toimintatapoihin. Johtajuuden holistisuus ei tehdyn tutkimuksen valossa ole vallitseva tulkintatapa, vaikka moninaisuutta esiintyy johtajaroolien muodossa. Moninaisia tulkintoja edustavat kauppiasjohtajuuden ja keskolaisen johtajuuden kuvaukset. Kauppiasjohtajuudessa keskeisimmät tulkinnat liittyvät tietämiseen sekä ympäristöön sopeutumiseen. Keskolaisessa johtajuudessa taas moninaisimmat kuvaukset liittyvät johtajan rooliin. Johtajuuden kehittämistä kuvataan toiminnan kautta ja oppimista pidetään oman työn reflektomisena, jota tehdään näkyväksi yhteisössä. Tutkimuksen perusteella käytänteiden jakamista tulisi vahvistaa osana johtajuuden tulkintaa ja kehittämistä.

Avainsanat: johtajuus, kilpailevat arvot, osaamisyhteisöt, merkitykset, käytänteet, neuvotteluprosessi

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO.....	5
1.1 Tutkimuksen kohdeilmiö.....	5
1.2 Tutkimuksen kohteena oleva yhteisö.....	6
1.3 Tutkimuksen taustaa.....	7
2 JOHTAJUUDEN MÄÄRITTELYÄ.....	8
2.1 Ammatti, liike-elämä ja työ.....	8
2.2 Suhde toimintaympäristöön.....	9
2.3 Johtajuuden moninaisuus.....	10
2.4 Quinnan kilpailevien arvojen johtamismalli.....	15
2.5 Kilpailevien arvojen osaamisalueet.....	17
3 OSAAMISYHTEISÖT VERKOSTOINA.....	25
3.1 Verkoston määrittelyä.....	25
3.2 Tiedonhallinnan verkostoteoriat.....	26
3.3 Yhteisön määrittelyä.....	27
3.4 Merkitykset ja käytänteet osana neuvotteluprosessia.....	29
3.5 Osaamisyhteisöt oppimisen paikkoina.....	32
3.6 Yhteenvedo.....	34
4 TUTKIMUSKOhteena K-YHTEISÖ.....	35
4.1 Johtajuus K-ryhmässä.....	35
4.2 Tutkimuskontekstina oleva johtajuusvalmennus.....	38
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	39
5.1 Tutkimusasetelma ja -kysymykset.....	39
5.2 Menetelmälliset ratkaisut.....	42
5.3 Tutkimukseen osallistujat.....	44
5.4 Aineiston hankinta.....	45
5.5 Aineiston muodostuminen.....	49
6 ANALYYSIN TULOKSET.....	50
6.1 Keskolainen johtaminen ja kauppiaajohtaminen.....	50
6.2 Johtajuus moninaisena tekemisenä.....	54
6.3 Johtajuuden kehittäminen toimintana.....	57
6.4 Johtajuuden kehittäminen yhteisön vuoropuheluna.....	59
7 POHDINTA.....	60
7.1 Johtopäätökset.....	60
7.2 Tutkimuksen luotettavuus.....	66
7.3 Kehitysehdotuksia ja uusia haasteita	67
LÄHTEET.....	70

LUETTELO KUVIOISTA, TAULUKOISTA JA LIITTEISTÄ

KUVIOT

Kuvio 1 Quinnan kilpailevien arvojen nelikenttä.....	14
Kuvio 2 Quinnan kilpailevien arvojen mallin osaamisalueet.....	16
Kuvio 3 Hybridioorganisaation ohjausmekanismit.....	24
Kuvio 4 Tutkimusasetelma ja tutkijan esiymmärrys johtajuudesta ja sen kehittamisestä yhteisöllisenä prosessina.....	40

TAULUKOT

Taulukko 1 Vähittäiskaupan johtajuuden tulkinnat osaamisyhteisön näkökulmasta.....	61
Taulukko 2.1 Johtajuuden yleisiä tulkintoja.....	77
Taulukko 2.2 Johtajuuden moninaisuus.....	78
Taulukko 2.3 Johtajuuden kehittäminen toimintana.....	79
Taulukko 2.4 Johtajuuden kehittäminen yhteisön vuoropuheluna.....	80

LIITTEET

Liite 1 Tutkimushaastattelun runko.....	74
Liite 2 Esimerkkejä analyysin kulusta.....	76

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen kohdeilmiö

Johtaminen on organisaation keskeinen menestystekijä. Se on vuorovaikutussuhde, jonka onnistumiseen vaikuttavat sekä johtajat että johdettavat (ks. Yukl 2002). Esimiehen rooli on osa kokonaisuutta, joka koostuu paitsi näistä ainutlaatuisista vuorovaikutussuhteista myös niitä kulloinkin ympäröivästä todellisuudesta. Siksi hyvää johtajuutta määritellään aina uudelleen. Johtajuuden tulkinta on jatkuva neuvotteluprosessi, jota käydään erilaisissa yhteisöissä.

Johtajuuden muuttuva ja moninainen luonne korostuu myös suomalaisten johtajien puheessa. Eri alojen huippujohtajien mukaan johtajuuskoulutuksessa tulisi korostaa muun muassa ihmissuhdetaitoja, kansainvälisyyttä ja kykyä johtaa muutoksia ihmisten kautta (Sinervo 2006). Nämä taidot tulkitaan keskeisiksi kompetensseiksi. Toisaalta suomalaista nykyjohtajaa pidetään tunteellisena, tukea antavana ja lämpimänä, mutta samalla myös itsepäisenä, vakaana ja rauhallisena. Etenkin suomalaista kauppaa, rahoitussektoria ja palveluja leimaa edelleen johtamisen pehmeys ja periaatteellisuus (Kankare 2003). Johtajuuteen ja sen kehittämiseen liittyvät tulkinnat näyttävät olevan monenlaisia ja osin jopa ristiriitaisia.

Samaan aikaan toimialojen muutos synnyttää laajenevaa asiantuntijuuden tarvetta (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen, & Koivunen 2005, 18). Organisaatioiden johtaminen muuttuu vuorovaikutusyhteisöjen johtamiseksi aiemmin vallalla olleiden koneanalogioiden sijaan. Esimiehen osaamisen on vastattava organisaation tarpeita paitsi tässä hetkessä, myös tulevaisuudessa. Muutoksen vuoksi myös johtajuuden tutkiminen ilmiönä on uusien haasteiden edessä. Miten johtajuutta tulisi kehittää ja valmentaa, jotta se vastaisi sille asetettuihin vaatimuksiin? Miten moninaista ja muuttuvaa johtajuutta ylipäätään voidaan tulkita? Käsittelen tässä työssä johtajuuden ja sen kehittämisen tulkintoja vähittäiskauppayhteisön näkökulmasta. Tarkasteluni kohteena ovat johtajuusvalmennukseen osallistuvat erilaiset toimijat, joiden kautta teen näkyväksi tutkimaani ilmiötä yhteisön neuvotteluprosessina.

1.2 Tutkimuksen kohteena oleva yhteisö

Tarkastelen työssäni K-yhteisöksi nimeämäni toimijajoukkoa johtajuusvalmennuksen kontekstissa. Nimitys viittaa harhaanjohtavasti koko K-ryhmään, mutta olen valinnut sen yksinkertaisuuden vuoksi kuvaamaan tutkimaani yhteisöä. Sekaannusten välttämiseksi kuvaan K-yhteisöä tarkemmin luvussa 4.

Tutkimuksen kohteena oleva yhteisö on osa K-ryhmää, jota voidaan hahmottaa siihen kuuluvien toimijoiden kautta; Kesko-konsernin lisäksi ryhmään kuuluvat Suomessa toimivat K-kauppiat sekä eri ketjut ja niihin kuuluvat K-kaupat. Ketjujen rakenne sisältää Keskon kuuluvat ketjuyksiköt ja niiden kanssa ketjusopimuksen tehneet K-kaupat. (Mitronen 2002, 123.) Toimialoittain tarkasteltuna K-ryhmä muodostuu toiminnoista, jotka ovat Ruokakesko, Rautakesko, VV-Auto, Anttila, Maatalouskesko, Konekesko, ja muut liiketoiminnat. Keskon keskeisiä tytäryhtiöitä ovat K-Instituutti Oy, K-Plus Oy, K-Rahoitus Oy ja Keslog Oy. (Kesko 2007.)

Tarkastelen siis työssäni erään keskolaisen johtamisvalmennuksen puitteissa K-yhteisön tuottamia johtajuuden ja sen kehittämisen tulkintoja. Keskustelujen avulla pyrin kuvaamaan yhteisön yhdessä jakamia johtajuuden tulkintoja. Mitronen esittää väitöskirjassaan *Hybridiorganisaation johtaminen* (2002), että arvot, normit ja asenteet ovat keskeisiä tekijöitä K-ryhmän ohjausjärjestelmässä. Ohjaamisella Mitronen viittaa ketjujen johtamiseen, ja tämän vuoksi ohjausjärjestelmä voidaan kiinnittää myös johtamisen tulkintoihin. K-ryhmän johtamismalli muodostuu Mitrosen mukaan hybridistä, jonka osia ovat hierarkia, verkosto ja markkinat. Näistä epävirallinen verkostoorganisaatio sisältää arvot, joiden pohjalta ihmiset muodostavat ja toteuttavat menestyslogiikoitaan vallitsevan järjestelmän puitteissa. Sen rinnalla on muodollinen hierarkia, joka pohjautuu sisäiseen kontrolliin. Toisaalta hybridin kolmannen kärjen muodostaa sisäiseen kilpailuun perustuva markkinajärjestelmä. (Mitronen 2002, 272.) Mitrosen hybridimalli kuvaakin mielenkiintoisella tavalla johtajuuden monitahoista luonnetta ketjujohtamisen näkökulmasta. Sen rinnalla on tilaa myös muunlaisille näkemyksille, jotka näyttävät olevan osittain myös ristiriitaisia.

1.3 Tutkimuksen taustaa

Arvoilla, asenteilla ja normeilla on siis keskeinen asema K-ryhmän organisaatorakenteessa (Mitronen 2002, 272). Kuten edellä olen kuvannut, K-ryhmä rakentuu erilaisista toimijoista, jotka toimivat toisiinsa kiinnittyneinä. Nämä sidokset ovat erilaisia, eivätkä ne rakennu pelkästään esimies–alais-suhteille. Erityisesti kauppiaiden asemaa K-ryhmän verkostossa on kuvattu hierarkian kannalta mielenkiintoiseksi ja moninaiseksi. Kauppias on itsenäinen yrittäjä, joka on oman yrityksensä kautta suhteessa toiseen yritykseen eli Keskkoon. (Mitronen 2002; Lahti 2003.) Tämän tutkimuksen konteksti, eli johtajuusvalmennus, kokoaa toimijoita organisaation eri osista. Sen tavoitteena on tuoda yhteen keskolaisten ja K-kauppiaiden osaamista, ja tällä tavalla kehittää vähittäiskaupan johtamisen osaamista. (K-Instituutti 2006.) Tämän vuoksi johtajuustulkintojen tutkiminen eri toimijoiden näkökulmista on perusteltua. Koska K-ryhmä verkostona on laaja, olen valinnut tarkasteluni keskiöön erään toimialayhtiön ketjun. Työssäni pyrin tekemään näkyväksi niitä tulkintoja, joiden kautta valmennuksella opiskelevat ketjun kauppiaat, ketjun operatiivisen johdon edustajat ja koulutuksen tuottajat määrittelevät johtajuutta ja siinä kehittymisen tavoitteita.

Työn innoittajina toimivat ne rautakaupan myyntivalmennuksella olleet myyjät, joiden kanssa kävin osaamisen arviointikeskusteluja keväällä 2006. Keskustelimme kunkin myyjän omasta osaamisesta ja sen pohjalta asetettavista työssäoppimisen tavoitteista. Haastattelujen aikana huomasin, että oman osaamisen määrittely välineiden (kuten tuotteiden tai tietojärjestelmien) kautta oli heille helpompaa kuin vuorovaikutukseen liittyvän osaamisen määrittely. Myös oppimistavoitteet liittyivät usein tuotetietouden lisäämiseen. Keskustelujen pohjalta jäin miettimään, mitä myyjän työ ja osaaminen oikeastaan on, ja miten valmennus tukee sen kehittämistä. Lisäksi pohdin, miten opiskelijat valmennuksen puitteissa oppivat; millaisia vaikutuksia valmennuksella on myyjään ja hänen työhönsä? Tämän työn lähtökohtana on, että osaamisen kehittäminen edellyttää osaamiseen liitettyjen tulkintojen näkyväksi tekemistä. Johtajuuden ja sen kehittämisen tulkinnat on tunnistettava sekä itsessä että yhteisössä.

Mitä sitten ovat johtajuus ja sen kehittäminen? Koulutuksen muodolliset perusteet tarjoavat organisaation institutionaalisen näkökulman aiheeseen ja luovat pohjan koulutuksessa asetettaville tavoitteille. Tavoitteiden hahmottaminen ja vaikuttavuuden mittaaminen empiirisin menetelmin tuottavat toisenlaisen vastauksen monitahoiseen kysymykseen. Kokonaisuudesta on siten mahdollista hahmottaa useita näkökulmia; tavoitteita asettavat muun muassa koulutuksiin

osallistuvat opiskelijat ja heidän esimiehensä sekä kouluttajat, jotka tuottavat valmennusten asiasisällön. Mielenkiintoista on, miten näiden tahojen tavoitteet kohtaavat toisensa ja miten osallistujat ja koulutuksen tuottajat arvioivat koulutusten vaikuttavuutta. Tässä työssä pohdin johtajuuden ja sen kehittämisen tulkintoja K-yhteisön kautta.

Työ etenee siten, että luvussa 2 tarkastelen johtajuutta eri näkökulmista ja kiinnitän johtamistyön kilpailevien arvojen moninaiseen malliin. Luvussa 3 esittelen osaamisyhteisöjä verkostomuotona sekä niiden luonnetta merkitysten neuvottelemisessa. Luvun keskiössä on oppiminen sosiaalisena prosessina. Luvussa 4 tarkastelen tutkimusyhteisöä ja avaan tutkijan esiymmärrystäni siihen liittyen. Luvussa 5 esittelen tutkimuksen toteutusta ja luvussa 6 tarkastelen analyysin pohjalta K-yhteisön tulkintoja johtajuudesta ja johtajuuden kehittämisestä. Luvussa 7 teen johtopäätökset, arvioin tutkimusprosessin luotettavuutta sekä esitän sen aikana heränneitä kehittämis- ja jatkotutkimusaiheita.

2 Johtajuuden määrittelyä

2.1 Ammatti, liike-elämä ja työ

Johtajuuden ja siihen kiinnittyvien tulkintojen tarkastelu on rakennettava Airaksisen (1991) mukaan ammattien tuntemuksen sekä etiikan ja oikeudenmukaisuuden periaatteiden pohjalle. Ammattien määrittelyn haasteellisuus piilee niiden kontekstisidonnaisuudessa, sillä ne ovat osa ihmisen luomaa sosiaalista ympäristöä. Määritelmien keinotekoinen luonne tulee esiin niiden sopimuksenvaraisuudessa; sopimusten noudattaminen perustuu yhteisen hyvän periaatteeseen. Siksi ihmisen toiminta määräytyy hänen omien arvojen, hyveiden ja vastuunsa lisäksi myös ympäröivän yhteisön ja organisaation pohjalta. (Airaksinen 1991, 19-20.) Johtajuuden tarkastelu on syytä ulottaa siihen kontekstiin, jossa sitä esiintyy. Samalla on huomattava, että johtajuuden moninaisuus syntyy juuri ympäristötekijöistä, sillä johtajuutta ei sellaisenaan ole olemassa ilman sitä ympäröivää aikaa, paikkaa ja ihmisiä. Siten ammanteilla tarkoitetaan ”ryhmää ihmisiä, joilla on samankaltainen koulutus, tietovaranto ja työympäristö sekä enemmän tai vähemmän yhtenäiset yhteiskunnalliset tavoitteet” (Uusi-Rauva & Pirjetä 2002, 79).

Johtajuuden yhteydessä on erotettava toisistaan ammatti eli professio ja liike-elämä. Ammatin

arkimerkitykset ovat usein kiinnittyneet liike-elämän sisältöihin, ja ammatti terminä voi sisältää ristiriitaisiakin merkityksiä. Siksi on syytä erottaa erilaiset ammatin määrittelytavat. Ammatti voidaan määritellä tietyn ammattikunnan osaamisen, aseman ja auktoriteetin yhdistelmänä. Tämän pohjalta johtajuus yrityksessä ei ole professio, vaan se edustaa liike-elämän toimintaa. Esimerkiksi yksityisyrittäjällä on asema ja työn vaatima osaaminen, mutta ei yhteiskunnallista auktoriteettia. (Airaksinen 1991, 25-26.) Lisäksi liike-elämän johtajuutta leimaava piirre on se, että sen sisällä voi toimia useiden eri professioiden (ja myös puoliprofessioiden sekä ei-professioiden) edustajia (Ollila 1991, 178). Tämä selittää osaltaan johtajuuden määrittelemisen vaikeutta, sillä varsinkaan yritysorganisaatioiden puitteissa johtajuudelle ei usein ole määritelty samanlaisia muodollisia vaatimuksia kuin esimerkiksi lääkäreille tai juristeille.

Myös ammatti ja työ poikkeavat merkityksiltään toisistaan. Työ sisältää tietotaidon elementin, mutta siitä puuttuu ammattiin sisältyvä yhteiskunnallinen asema ja valta. Valta tässä tapauksessa sisältää nimenomaan itsenäisyyden suhteessa yhteiskunnalliseen päätöksentekoon ja on sidoksissa asemaan. (Airaksinen 1991, 25-26.) Vähittäiskaupan johtajuuteen liittyvä päätöksenteko on sidoksissa muun muassa lainsäädäntöön (ks. Työsopimuslaki 55/2001, Laki vähittäiskaupan sekä parturi- ja kampaamoliikkeen aukioloajoista 1297/2000), jolla on siis valtaa suhteessa johtajuuteen. Auktoriteetin ja aseman vaatimus ei siten näytä toteutuvan johtajuudessa. Kyse on yhteiskuntatieteellisen määrittelyn mukaan työstä, ei ammatista. Juuri aseman ja auktoriteetin puuttuminen erottaa myös arkikielessä käytetyn ammatin käsitteen yhteiskuntatieteellisestä tavasta määritellä kyseinen termi. (Airaksinen 1991, 25-26.)

2.2 Suhde toimintaympäristöön

Johtajuus kiinnittyy aina sitä ympäröivään aikaan, paikkaan ja kulttuuriin. Siksi myös kulloinkin voimassa oleva johtajuuden ihanne on enemmän suhteellinen kuin absoluuttinen kuvaus ilmiöstä. (Ropo ym. 2005, 37.) Johtajuutta voidaan kuvata vain kulloinkin voimassa olevan viitekehyksen puitteissa, sillä tarkempi määrittely johtaa väistämättä osittaiseen tulkintaan. Tämän vuoksi myös esimerkiksi suomalainen näkemys johtajuudesta on yleistys, joka antaa vain suhteellisen kuvan todellisuuden luonteesta. Tarkan määritelmän sijaan sen arvo piilee siinä, että olosuhteiden, yhteisten kokemusten ja jaetun kulttuurin kautta on mahdollista lisätä ymmärrystä nykytilasta. Siksi sen hahmottaminen on tarpeellista ja arvokasta, kun pohditaan johtajuuteen kätkeytyviä merkityksiä suomalaisuuden puitteissa. (Kostamo 2004, 45.)

Suomalainen käsitys johtajuudesta kiinnittyy historiallisiin ymmärryksiin, jotka on luotu sotien, taiteen ja politiikan kentillä. Johtajuuden nähdään usein rakentuvan pysyville normistoille ja arvoille, joissa yhtenäisyys korostuu moniäänisyyden sijaan. Johtajuudessa korostuvat sankarilliset ihanteet, joita ei kyseenalaisteta. Ropo ja hänen tutkimusryhmänsä pitävät suomalaisen johtajuuden rakentajina taiteen kultakautta, suomalaisen kirjallisuuden klassikoita, armeijaa ja erityisesti sotaajalta periytyvää johtamisnäkemystä sekä teollistumiseen liittyvää patruunakulttuuria, politiikan suurmiehiä ja historian suurnaisia. (Ropo ym. 2005, 39-46.) Kostamo (2004, 45-46) sen sijaan painottaa suomalaista johtajuutta olosuhteiden ja historian tulkintana. Hänen näkemyksessään nousevat esiin myös ilmastolliset, geopoliittiset ja luontoon liittyvät tekijät. Myös Kostamo tarkastelee suomalaista johtajuutta yhtenäisenä ja jaettuna toimintana.

Näitä näkemyksiä yhdistää johtajuuden kiinnittyminen itsenäiseen ja vahvaan yksilöön. Suomalaiset arkkityypit eivät niinkään pyri tekemään johtamisesta yhteistä, vaan eriyttämään johtajan ei-johtajasta. Johtajan ja johdettavan vuorovaikutussuhde onkin tavallinen tapa määritellä johtajuutta (Yukl 2002, 15-16). Myös Mintzberg (1980, 4-5) esittää, että johtajuus on rooli, johon sisältyy erilaisia tehtäviä. Hänen mukaansa kaikki johtajan tehtävät voidaan lopulta kiinnittää tähän rooliin. Siten hän kuvaa johtajuutta suomalaisten arkkityyppien tavoin, sillä johtajuus on myös Mintzbergin määritelmässä eriytynyt muista työyhteisön rooleista. Muut roolit sisältävät toisenlaisia tehtäviä, eivätkä ne voi sisältää johtajuudelle ominaisia piirteitä. Johtajuuden puitteissa on sekä yleisiä että pitkälle eriytyneitä tehtäviä, jotka vaativat erityistä johtajuuteen liittyvää osaamista. On mielenkiintoista pohtia, muuttaako johtajuuden ihanne muotoaan vuorovaikutussuhteen mukana. Mitä tapahtuu, kun johtajasta tulee johdettava ja päinvastoin? On syytä kyseenalaistaa johtajuuden pysyvä ja muuttumaton luonne, jos toimintaympäristön nähdään olevan jatkuvassa liikkeessä ja samalla johtajuuden keskeinen määrittelijä.

2.3 Johtajuuden moninaisuus

Toiminnan taustalla olevat näkemykset tavoiteltavista asioista ohjaavat tehokkuuden määrittelyä kulloisessakin toimintaympäristössä. Viimeaikaisissa tutkimuksissa erityisesti arvot on nähty tällaisina suunnannäyttäjinä. Liiketaloudellinen arvojen määritelmä saattaa kuitenkin poiketa yleiskielen määritelmästä. Siksi tässä tutkimuksessa määrittelen arvot, Järvensivua (2007, 29-30) mukailen, seuraavasti: arvot ovat uskomuksia, jotka sisältyvät liiketoimintaverkoston jäsenien näkemyksiin tavoiteltavasta tilasta tai toiminnasta. Arvot toimivat myös päätöksenteon pohjana. Esimerkiksi Järvensivun (2007, 190-191) mukaan verkostojen arvojen yhtenäisyys tai

epäyhtenäisyys vaikuttaa niiden menestykseen. Vaikutus voi kuitenkin olla joko positiivinen tai negatiivinen molemmissa tapauksissa. Lahti-Kotilainen (1992, 122) esittää, että arvojen yhtenäisyys liittyy niiden esitystapaan; muodolliset dokumentit sisältävät enemmän yhtenäisiä näkemyksiä kuin epämuodolliset. Johtajuuden kannalta on tärkeä huomioida se, millaisia arvoja näihin viesteihin sisältyy. Myös Näsi (2002, 32) pitää arvoja keskeisenä organisaation johtamisen välineenä ja näkee niiden vaikuttavan keskeisesti menestykseen. Siten voidaan perustella arvojen keskeinen merkitys johtajuudessa, vaikka vaikutuksen suuntaan vaikuttavat myös tapauskohtaiset ja tilannesidonnaiset tekijät.

On huomattava, että johtajuuden taustalla olevien arvojen yksipuolinen tarkastelu esimerkiksi tuloksen näkökulmasta saattaa johtaa arvopohjan kapeutumiseen. Samalla todellisuuden monimutkaisen luonteen ymmärtämisen sijaan valitaan yksipuolinen ja mekanistinen tapa hahmottaa maailmaa. Tämä johtaa ymmärryksen kapeutumiseen ja tällöin myös havainnointi jää helposti vain osittaiseksi kokonaisuuden hahmottamisen sijaan. Yksittäisen johtamismallin liiallinen korostaminen johtaakin usein sitä tasapainottavan mallin ulossulkemiseen. Quinn kutsuu tätä negatiiviselle alueelle siirtymiseksi. Organisaatiossa olevat piilevät voimavarat saattavat jäädä käyttämättä eikä toiminta välttämättä vastaa niihin haasteisiin, joita kulloinkin tilanne edellyttäisi. Siksi osaamisen tulisi rakentua erilaisten johtamismallien yhdistelmästä. (Quinn 1988, 12, 70-72; 2003, 11, 20-22.) Erityisesti näennäisen vastakohtaisten toimintatapojen sisällyttäminen samaan johtajuusnäkemykseen tuottaa mielenkiintoisen jännitteen, jonka tarkasteleminen vaatii erilaisten näkökulmien hahmottamista. Niiden tunnistaminen, erittely ja tasapainottaminen näyttää olevan keskeistä myös yrityksen strategiатыön kannalta (Näsi 2002, 37).

Menestyksellinen johtajuus edellyttää siis organisaation sisäisen monimuotoisuuden näkyväksi tekemistä. Lisäksi myös jatkuvan muutoksen hahmottaminen ulkoisessa toimintaympäristössä vaikuttaa johtajuuden määrittelemiseen. Siksi johtajuutta voidaan ajatella yhden tulkinnan sijaan useampien tulkintojen polttopisteenä. Kulloinkin voimassa olevat ympäristön vihjeet ohjaavat tarkastelun painottumista tiettyihin näkökulmiin. (Quinn 1988, 3-4.) Siten esimerkiksi organisaation sisällä julkilausutut arvot ja niiden painotukset voivat ohjata eri toimijoiden määritelmiä johtajuudesta. Ropo ym. (2005, 105) esittävät, että johtajuus tuo esiin myös johtajan oman persoonan; kokemukset, arvot, sukupuolen, tunteet ja myös ne fyysiset tilat, joissa työtä tehdään. Johtajuuden määrittely ei siten ole neutraalia, teknistä ja suoraviivaista toimintaa, vaan se pohjautuu jatkuvaan neuvotteluprosessiin. Pysyvien roolien sijaan johtajuus näyttää olevan sopeutumista ja oman henkilökohtaisen historian mukana kuljettamista.

Johtajuutta tehdään näkyväksi kielen ja puheen kautta. Johtajuusmallit eivät kuitenkaan usein tavoita todellisuudessa olevaa johtajuuden luonnetta. Sen sijaan ne esittävät johtajuuden ristiriidattomana ja järjestelmällisenä toimintana, joka etenee toimijoista riippumattomana prosessina eteenpäin. Neutraaliuden sijaan johtajuus ja sen määrittely arjessa sisältää usein myös puhujan näkemyksen maailmasta ja vuorovaikutuksesta eri toimijoiden välillä. Lisäksi se kätkee sisäänsä merkityksiä, jotka voidaan tulkita eri tavoin. (Ropo ym. 2005, 112-113.) Johtajuuden tavoittaminen siihen sisältyvien tulkintojen kautta edellyttää myös niiden rakentumisen tarkastelua. Samalla tulee huomata, että määrittelemisen on tilannesidonnaista eikä sitä sellaisenaan voi siirtää toiseen kontekstiin. Tämän vuoksi johtamisen keskeinen haaste on synnyttää sellaisia jaettuja merkityksiä, jotka ohjaavat organisaation ja siihen kuuluvien ihmisten toimintaa (Juuti 2002, 159).

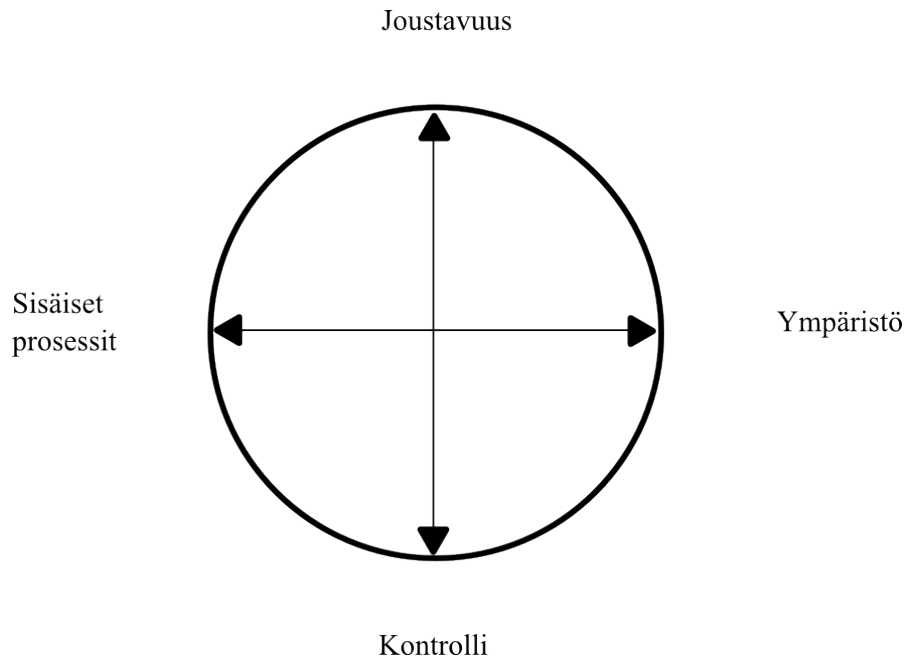
Johtajuuden moninaisuus asettaa haasteen sen kuvaamiselle. Sen kuvaaminen kiinnittyy aina toiminnan kontekstiin, ja siten johtajuuden määrittelyn onnistuminen on riippuvainen siihen liittyvistä tilannetekijöistä. Tämän monitahoisen ilmiön kuvaamiseksi Quinn (2003, 3-11) hahmottaa johtajuutta kilpailevien arvojen nelikenttämallin (*competing values framework*) avulla. Tällä tavalla hän pyrkii saavuttamaan johtajuuden monimuotoisuutta ja tuomaan esille sen kontekstiin sidotun luonteen. Quinn perustelee johtajuuden kompleksista luonnetta asiantuntijan monitasoisella toiminnalla. Hän rakentaa näkemyksensä muun muassa Streufertin ja Swezeyn (1986), Torbertin (1987) sekä Dreyfusin, Dreyfusin ja Athanasioun (1986) näkemyksille asiantuntijuuden kehittymisestä. Esimerkiksi viimeksi mainitut kuvaavat asiantuntijakompetenssin kehittymistä seuraavan viisivaiheisen asteikon avulla:

Asiantuntijuuden ensimmäisessä vaiheessa oppija on aloittelija, jonka oppimisen keskiössä ovat faktat ja säännöt. Aloittelija pitää niitä absoluuttisina tekijöinä, joiden rikkominen ei ole mahdollista. Osaaminen tällä tasolla on yleisosaamista. Aloittelijavaihetta seuraa kehittyneen aloittelijan vaihe, joka muodostaa ammatillisen osaamisen perustason. Tällä tasolla oppija kykenee kriittiseen ajatteluun, koska hän osaa soveltaa hankkimiaan tietoja käytäntöön ja havaitsee myös poikkeamia oppimistaan faktoista ja säännöistä. Kolmatta tasoa kuvaa pätevyys; oman alan erityisosaaminen on hankittu, ja oppija kykenee suuntaamaan havaintonsa mielekkäisiin tekijöihin. Absoluuttiset säännöt muodostavat oppijan perusoletukset, eikä niitä välttämättä edes tiedosteta tällä tasolla. Pätevän henkilön toimintaa ohjaavat peukalosäännöt, jotka oppija on rakentanut oman osaamisensa pohjalta. Neljännen vaiheen oppija on oman alansa taitaja, jonka päätöksenteko perustuu osin tiedostamatta tapahtuvaan päättelyyn. Tämän tason johtaja kykenee soveltamaan

osaamistaan erilaisiin tilanteisiin, sillä hän havaitsee toiminnan mallit intuitiivisesti. Taitajan toiminta on kokonaisvaltaista, ja hän kykenee soveltamaan osaamistaan mielekkäästi erilaisissa konteksteissa. Viidennellä tasolla oppija on oman alansa ekspertti, joka keskittyy kokonaisuuteen yksityiskohtien sijaan. Osaaminen on monitasoista. Eksperttitason osaaja kykenee havainnoimaan ja tulkitsemaan muuttuvan ympäristönsä vihjeitä ja suuntaamaan niiden perusteella toimintaansa. Hän osaa sopeuttaa toimintastrategiansa vastaamaan sitä kontekstia, jossa kulloinkin toimii. Eksperttitason esimiehellä on kumuloitunut tietovaranto, joka helpottaa päätöksentekoa, sillä tilanteen havainnointiin liittyvä päätöksentekoprosessi on rutinoitunut. (Dreyfus, Dreyfus & Athanasiou 1986, 19-35.)

Taitavan johtajan toimintaa näyttää leimaavan moninaisuus, kun taas noviisien määritelmät johtajuudesta ovat suoraviivaisempia. Johtajuuden pelkistetyt määritelmät eivät kuitenkaan tavoitteen kaikkia piirteitä. Määrittelemisen on siis ilmiön moninaisuuden tavoittelemista, mitä perinteiset mekanistiset mallit eivät sellaisenaan tee näkyväksi. Sen vuoksi tarvitaan kattavampaa mallia, joka huomioi johtajuuteen sisältyvät ristiriitaisuudet ja sovittaa ne yhteen. Voimassa olevan vahvan managerialistisen johtajuusnäkökuvan (ks. Ropo ym. 2005) sijaan on tilausta mallille, joka huomioi myös epävarmuuden ja epäjatkuvuuden. Tämä on perusteltua, sillä johtajuuden arjessa kaikkivoipa sankarijohtajuus törmää usein sellaisiin haasteisiin, joiden ratkominen vaatii myös epävarmuuden ja erilaisuuden sietämistä ja siten tietämisen rajallisuuden tunnustamista (Ropo 2005, 65).

Quinn pyrkii tavoittamaan tätä monimuotoisuutta yhdistämällä erilaisia johtajuusmalleja saman viitekehäyksen sisään (Kuvio 1). Niiden keskinäinen kilpailu tasapainottaa eri mallien heikkouksia. Johtajuuden ihanteena on mallissa sen kokonaisvaltaisuuden hyödyntäminen. Myös Näsi pitää erilaisten ”strategiatyön areenoiden” yhdistämistä olennaisena johtamistyölle (Näsi 2002, 32). Quinn kuvaa mallissaan johtajuutta kahdella kohtisuoralla akselilla. Pystysuuntaan hän sijoittaa joustavuutta ja kontrollia määrittelevän janan. Vaaka-akselilla hän kuvaa organisaation prosessien painotusta sisäisestä ulkoiseen. On huomattava, että janojen suunnalla ei sinällään ole merkitystä; ne eivät sisällä ominaisuuksien arvottamista suhteessa toisiinsa. Näiden akseleiden avulla muodostuvat lohkot seuraavat johtajuustutkimuksen historiallista kehitystä 1900-luvun alusta nykypäivään. Tämän vuoksi Quinn nimeää alueet (1) rationaalisen päämäärään (*rational goal model*), (2) sisäisten prosessien (*internal process model*), (3) henkilöstövoimavarojen (*human relations model*) ja (4) avoimen systeemin malleiksi (*open system model*). (Quinn 2003, 11-14.)



Kuvio 1 Quinnin kilpailevien arvojen nelikenttä (ks. Sauer 2006).

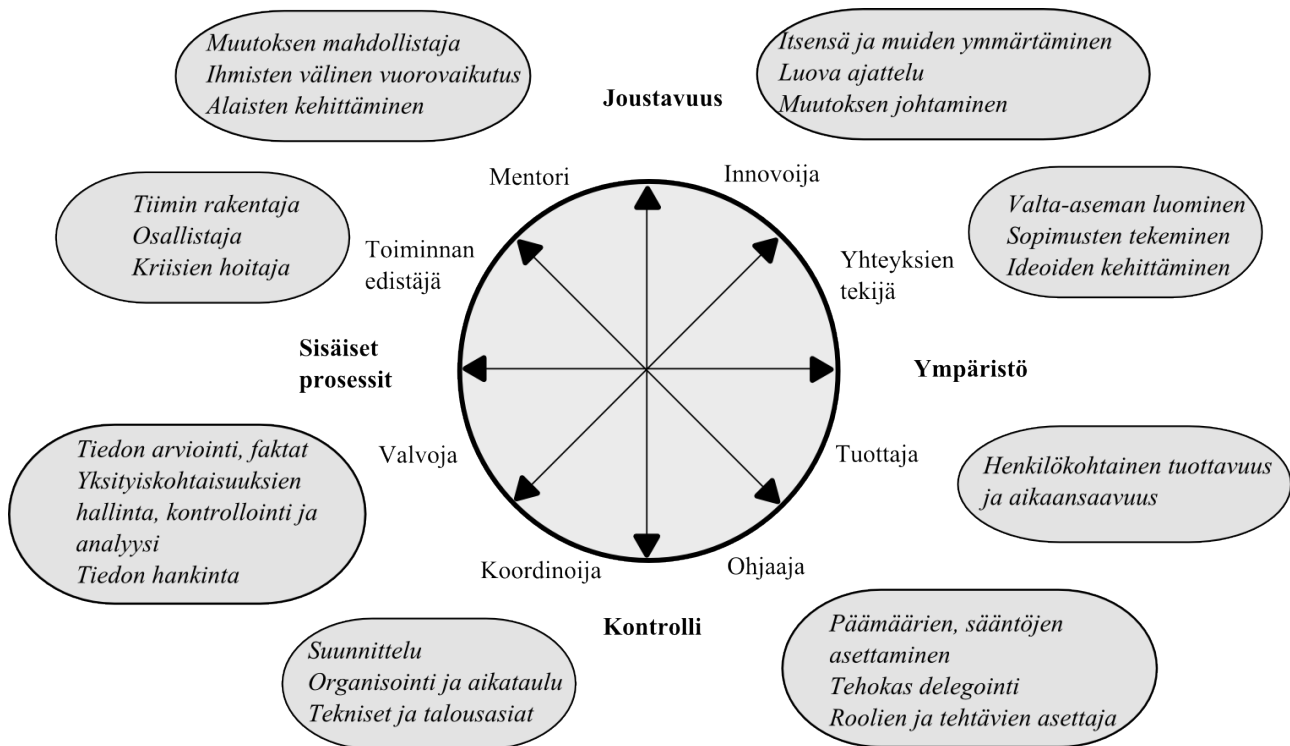
Rationaalisen päämäärän mallin tavoitteena on selkeä, tuloshakuinen johtaminen. Sen taustalla on Taylorin 1900-luvun alussa luoma tieteellisen liikkeenjohtamisen malli. Sisäisten prosessien mallia kuvaa rutiinien ja velvollisuuksien määrittelyn keskeisyys. Sen tavoitteena on luoda niiden avulla pysyvyyttä ja jatkuvuutta. Sisäisten prosessien mallin ajatukset pohjaavat Fayolin ja Weberin 1940-luvulla esittämiin johtamisperiaatteisiin. Kolmannen lohkon kohdalla painotus siirtyy hierarkiasta yhteistoimintaan ja osallistamiseen. Henkilöstövoimavarojen mallin tavoitteena on sitouttaa henkilöstöä ja painottaa aiempaa enemmän vuorovaikutusta. Samoja teemoja voi löytää Mayon ja Roethlisbergerin Hawthorne-kokeiden tuloksista, joissa keskeisiä ovat ihmisten väliset epämuodolliset suhteet. Henkilöstövoimavarojen malli on painottunut johtamistyössä erityisesti 1950-luvulta 1970-luvulle. Neljännen lohkon keskeinen nimittäjä on avoin systeemi, jossa muutokseen mukautuminen on toiminnan tavoite. Sen saavuttamiseksi tarvitaan innovaatioita ja joustavuutta. Nämä näkemykset tiivistyvät kontingenssiteoriassa, jossa huomioidaan aiempien mallien sijaan myös todellisuuden ennustamaton luonne. Avoimen systeemin mallin taustalla ovat muun muassa Mintzbergin esittämät ajatukset johtajuudesta ja johtamistyöstä. Sen vaikutus ulottuu 1970-luvulta aina nykypäivään. (Quinn 2003, 3-11).

Kilpailevien arvojen mallin etuna on sen laaja-alaisuus, sillä se auttaa näkemään johtajuuteen sisältyvän moninaisuuden: joko–tai-ajattelun sijaan korostuu sekä–että-näkemyks. Samalla mahdollistuu johtajuuden uudenlainen hahmottaminen. (Quinn 1988, 85.) Toisaalta tämän ajattelun

ymmärtäminen on haastavaa, sillä se edellyttää monimuotoisuuden hyväksymistä, vaikka mallin kaikki alueet eivät aina tule esiin johtamisen arjessa. Samalla kuitenkin näennäisesti vastakkaiset näkemykset tasapainottavat toisiaan, ja siten on perusteltua pohtia niiden suhdetta toisiinsa. Erilaisten johtamismallien onnistuneen käyttämisen edellytyksenä on, että ne tehdään tietoisiksi ja että niiden käyttö on riittävän laaja-alaista (Näsi 2002, 35).

2.4 Quinin kilpailevien arvojen johtamismalli

Quinin johtamismallin jokainen lohko koostuu kahdesta kompetenssista, jotka tukevat toisiaan. Kuviossa 2 on esitetty kilpailevien arvojen nelikenttä näiden kahdeksan osaamisalueen pohjalta. Erilaisten roolien osaamisen tulee Quinin mukaan tasapainottaa toisiaan, eikä kestävä johtajuus voi perustua vain yhden lohkon osaamiselle ja käytölle. (Quinn 2003, 3-11.) Tämä pätee myös vähittäiskaupan johtamisessa; se edellyttää monialaista johtajuusosaamista. Kauppiaan tehtäviin kuuluu kaupan toiminnan, asiakastyytyvyyden ja taloudellisen tuloksen johtaminen (Mitronen 2002, 124). K-ryhmä tukee ketjujensa kautta kauppiasta kaikilla näillä alueilla, mutta viime kädessä vastuu kaupan paikallisesta johtamisesta on kauppialla (Kesko 2005, 10). Tämän verkoston johtajuuskäsityksen tarkastelu on erityisen mielenkiintoista koko K-ryhmän kannalta, sillä vastuun ohella kyse on myös vallasta toteuttaa johtajuutta kaupan kontekstissa. Tulkintojen näkyväksi tekeminen on samalla osittain myös paikan, ajan ja kulttuurin näkyväksi tekemistä, jos johtajuus nähdään aiemmin todetulla tavalla niistä riippuvaiseksi.



Kuvio 2 Quinnin kilpailevien arvojen mallin osaamisalueet (ks. Sauer 2006).

Kilpailevien arvojen monitahoisuuden hahmottaminen vaatii kolmen perushaasteen ratkaisemista. Oppijan on hyväksyttävä erilaisten johtajuusmallien vahvuudet ja heikkoudet. Lisäksi hänen tulee opetella ja käyttää malleihin liittyviä kompetensseja. Keskeistä on myös huomioida kompetenssien tilannesidonnaisuus omassa johtamisessa. Quinn pitää kahta viimeksi mainittua tärkeänä johtamisosaamisen kehittämisen kannalta. Kompleksisen osaamisen kehittäminen on hänen mukaansa edellytys tehokkaalle johtamiselle. (Quinn 2003, 14-15.) Johtajuuden arvopohjan laajentaminen ja syventäminen on johtajana kehittymisen keskeinen työväline kilpailevien arvojen kehikossa. Quinn ei arvota eri alueita keskenään, vaan malli keskittyy johtajuuden kokonaisvaltaisuuteen. Samalla vastakkaisten roolien tasapainottaminen luo mielenkiintoisen jännitteen johtajuuden tulkitsemiselle.

Jotta kehittymistä voisi tapahtua, on opittava tunnistamaan erilaisia johtamismalleja ja -rooleja itsessä ja organisaatiossa. Haasteen asettaa paitsi havainnoinnin subjektiivisuus, myös erilaisten lähtökohtien sovittaminen yhteen. K-ryhmän johtamisessa nämä tekijät ovat Mitrosen (2002, 339-340) mukaan vahvistaneet niin kutsuttua tehottomuusloukkua. Sitä on saattanut voimistaa hänen

tutkimanaan ajanjaksona myös verkoston sisäinen kiinteys. Tällöin uranluonnin ja organisaation sisällä nousemisen mekanismit tukivat olemassa olevia näkemyksiä menestyksellisestä toiminnasta, jota organisaation sisäinen koulutus vielä vahvisti. Lisäksi yhteiset kokemukset ja ikävuodet näyttävät olleen sellaisia tilannetekijöitä, jotka ovat ohjanneet toiminnan määrittelyä. Myös Young (ks. Mitronen 2002, 340) näkee sisäisen oppimisen ja verkostojen olleen K-ryhmässä vahvempia toiminnan ohjaajia kuin toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset tai alan uudet toimintatavat. Siten verkostossa määritellyt johtajuuden tulkinnat ovat kiinteästi sidoksissa sen sisäisiin suhteisiin ja arvostuksiin. Tätä näkemystä tukee myös aiemmin kuvattu Järvensivun määritelmä verkostoihin vaikuttavista tilannetekijöistä. Niiden luonne näyttää olevan K-ryhmässä erityisesti verkoston sisäisiä tekijöitä painottava, mikä voi vaikuttaa myös K-yhteisön tulkintoihin johtajuudesta ja sen kehittämisestä.

2.5 Kilpailevien arvojen osaamisalueet

Quinnin tutkimusten (ks. Hooijberg & Quinn 1992) mukaan tehokas johtajuus edellyttää siis moninaisuuden ymmärtämistä ja erilaisten johtajuuteen liittyvien tarkastelutapojen yhdistelemistä kulloisenkin tilanteen mukaan. Tulokset perustuvat keski- ja ylimmän johdon parissa tehtyihin tutkimuksiin, joissa selvitettiin muun muassa organisaation tuloksellisuuden ja johtamistyylien monipuolisuuden yhteyttä. Näiden tutkimusten mukaan erilaisten johtamismallien monipuolisuus esimiestyössä lisää johtajan tehokkuutta ja ylimmän johdon kohdalla myös yrityksen tehokkuutta. Suomessa Quinnin malliin pohjautuvaa tutkimusta on tehnyt esimerkiksi Viinisalo (2006), joka on tarkastellut väitöksessään pitkittäistutkimuksena organisaatiokulttuurin muutosta. Seuraavassa esittelen kilpailevien arvojen nelikentän Quinnin malliin pohjautuen. Pyrin huomioimaan niiden keskinäiset suhteet, ja kuvaan siksi vierekkäiset johtajuusroolit yhdessä. Lisäksi rakennan kehikkoa myötäpäivään, jotta myös vierekkäisten johtajuusmallien toisiaan tukeva luonne tulisi esille.

Sisäisiin prosesseihin keskittyvä tarkastelutapa. Sisäisten prosessien johtamismallissa painottuu toiminnan kontrollointi organisaation sisällä. Sen osaamisalueita ovat koordinoijan ja valvojan roolit, joille ominaisia tavoitteita ovat toisaalta pysyvyyden ja toisaalta jatkuvuuden säilyttäminen sekä toiminnan kontrollointi. Näiden saavuttamiseksi työ pyritään rutinoimaan, dokumentoimaan ja mittaamaan toiminnan arvioimiseksi. Työolojen tasapainottamisen tueksi luodaan sääntöjä, ohjeita, organisaatiokaavioita ja prosessikuvauksia. (Quinn 2003, 180.) Kyse on järjestelmällisesti etenevästä johtajuusmallista, jota Ropo ym. (2005, 112) kritisoivat sen todellisuudesta vieraantumisen vuoksi. Ihmisten rooli tässä mallissa näyttää jäävän lähinnä toiminnan organisoijaksi ja

toteuttajaksi, mikä osaltaan tekee näkyväksi myös mallin ihmiskäsitystä. Siinä korostuu johtajuuden mekanistinen luonne, eikä niinkään vastavuoroisuus. Oppimisen kannalta malli tukeutuu yksilöihin yhteisön oppimisen sijaan.

Mallissa korostuu myös johtajan ja johdettavan erilainen asema. Järvisen (2005, 27-31) mukaan johtajuuden määrittely kiinnittyykin nimenomaan vuorovaikutussuhteeseen johtajan ja johdettavan välillä. Tähän perustuen hän esittää, että johtajuuteen liittyy myös valta-aseman määrittely. Esimiehellä on asemansa perusteella valtaa suhteessa alaiseen, eikä suhde siltä osin ole tasa-arvoinen. Valta-asema pohjautuu kuitenkin molempien osapuolien hyväksynnälle; alaisella on esimerkiksi oikeus purkaa se päättämällä työsuhteensa työsopimuslain puitteissa (Työsopimuslaki 55/2001, 1-2§). Johtajuutta määrittelevät siten yksilön lisäksi ympäristötekijät, kuten lainsäädännön määrittelemät puitteet. Sisäisiin prosesseihin keskittyvä johtamismalli on sen osalta riittämätön kuvaamaan esimiestyötä. Toiminnan sopimuksenvarainen konteksti vaikuttaa myös Airaksisen (1991, 19) mukaan johtajuuden määrittelyyn ja siihen sisältyviin arvoihin. Tämä ilmenee muun muassa lakien ja ammattieettisten sääntöjen muodossa.

Sisäisiin prosesseihin keskittyvä johtamismalli soveltuu tilanteisiin, joissa on aikaa sisäiselle vuorovaikutukselle ja koordinoinnille. Niiden pohjalta voidaan synnyttää yhtenäisyyttä organisaation sisällä. Mallin toinen määrittäjä on korkea kontrollin aste, joten se soveltuu selkeästi ymmärrettäviin tehtäviin. Toisaalta kontrolli ja mittaaminen ovat keskeisiä myös tilanteissa, joissa halutaan säilyttää vakioitu tuotanto- tai jakeluaika. Tällaisissa olosuhteissa rutiinien luominen on helpompaa, sillä tavoitteet ovat helposti ymmärrettäviä ja aikaa niiden toteuttamiseen on riittävästi. Toisinaan koordinoijan ja valvojan roolit ovat jopa välttämättömiä; tiettyjen toimintojen suorittaminen rutinoituneesti on edellytys organisaation jatkuvuudelle. (Quinn 1988, 162-163; 2003, 180-181.) Pysyvyys ja jatkuvuus ovat keskeisiä tekijöitä tässä johtamismallissa.

Toisaalta jatkuvuuden ja pysyvyyden tavoittelun tulisi olla tasapainossa myös muiden johtajuuden roolien kanssa. Quinnin mukaan keskeistä on hahmottaa toiminnan suunta ja kokonaisuus, sillä sisäisten prosessien mallin liiallinen käyttö voi johtaa pysähtyneisyyteen ja liian pienien yksityiskohtien tarkasteluun. Johtamismalleista etenkin avoimen systeemin roolit tasapainottavat koordinoijan ja valvojan kompetensseja. (Quinn 2003, 181-182.) Toisaalta on kysyttävä, miten niiden näkemykset ihmisestä ja oppimisesta soveltuvat samaan malliin ja miten ne tasapainottavat toisiaan? Näyttää siltä, että oppimisen näkökulmasta tällainen malli edellyttää kokeneen asiantuntijan osaamista näennäisesti ristiriitaisten roolien yhteensovittamiseksi. Johtajuuden

painottuminen vuorovaikutukseen tai kontrollointiin riippuu siis tilannetekijöistä. Sen tulkinta on luonteeltaan dynaaminen ja jatkuva prosessi.

Henkilöstövoimavaroihin keskittyvä tarkastelutapa. Henkilöstövoimavaroihin kiinnittyvä näkökulma sijoittuu Quinin nelikentällä joustavuutta ja sisäisiä prosesseja painottavaan kulmaukseen. Mallin kompetenssialueita ovat mentorin ja toiminnan edistäjän roolit. Niiden molempien tavoitteena on vahvistaa sitoutumista organisaatioon. Keinoina tässä ovat viestintä, osallistaminen ja avoimuus. Henkilöstövoimavarojen näkökulmasta johtajuuden keskeinen tehtävä on yksilön ja ryhmän yhteensovittaminen. Molempien kehittämisen on oltava tasapainossa, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa. (Quinn 2003, 103-104.) Yksilöt ja niiden muodostamat ryhmät eivät voi olla toisistaan eristyksissä, vaan ne ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Tällöin yksilöiden tavoitteiden on oltava riittävän yhteisiä, jotta voidaan varmistaa yhteinen sitoutuminen ja ryhmän tiiviys. Tähän tarvitaan vuorovaikutusta ja viestintää, joka näyttää aiemman tutkimuksen perusteella olevan melko epätyypillistä suomalaiselle organisaatiokulttuurille (Lahti-Kotilainen 1992, 123).

Quinn esittää, että henkilöstövoimavaroihin keskittyvä johtamismalli soveltuu parhaiten tilanteisiin, joissa tehtävät ovat monimutkaisia ja aikaa niiden ratkomiseen on riittävästi. Tällöin ihmisten osallistaminen tuottaa sitoutumista yhdessä tehtyihin päätöksiin. Toimintatapojen avoimuus saattaa johtaa konflikteihin ja on usein aikaa vievää, sillä tavoitteena on tuoda useita näkökulmia mukaan päätöksentekoprosessiin. Siksi malli soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa kenelläkään osallistujista ei ole etukäteen riittävästi asiantuntemusta koko tehtävän ratkaisemiseen. Tällaisissa tilanteissa autoritaarinen johtamistapa johtaisi helpommin vastustukseen ja turhautumiseen. (Quinn 2003, 103-104.) Malliin on kirjoitettu sisään ajatus ryhmän jäsenten tasapuolisesta osallistumisesta määrittelyprosessiin. Haasteena on, että ryhmien sisällä toiminta voi olla toisia tai tiettyjä näkemyksiä suosivaa eikä mallin painottama avoimuus siten tule näkyviin toiminnassa.

Henkilöstövoimavaroihin keskittyvän johtamismallin vastinparina on tuloksellisuuteen keskittyvä toimintatapa. Näiden kahden mallin tasapaino on keskeistä johtajuuden määrittelylle; Mitrosen mukaan etenkin isoissa kauppayksiköissä omistaja-johtajan rooli voi korvata kauppiaan roolin. Tämä saattaa johtaa oman edun tavoittelun ja taloudellisen tuloksen ylikorostumiseen, jolloin henkilöstön rooli muuttuu voimavarasta kustannukseksi. Osallistamisen sijaan johtajuudessa korostuvat nopeiden voittojen tavoittelu ja toiminnan tehostaminen nykyhetkessä. (Mitronen 2002, 336-337.) Siten on perusteltua esittää, että vähittäiskaupassa johtajuuden on oltava sekä tuloksellisuuteen että henkilöstövoimavaroihin suuntautuvaa. Näiden roolien keskinäinen suhde

asettaa mielenkiintoisen haasteen kaupan johtamiselle. Miten johtajuuden tulkinnoissa tulevat esille erilaiset tavoitteet ja niiden mahdollinen ristiriitaisuus? On huomattava, että johtajuuden määrittely on myös osa laajempaa yhteisön neuvotteluprosessia.

Avoimeen systeemiin keskittyvä tarkastelutapa. Avoimen systeemin malli sisältää innovoijan ja yhteyksien tekijän roolit. Quinn (2003, 335-336) painottaa roolien sosiaalista luonnetta, sillä ne ovat organisaation muutosagentteja. Ilman tehokasta viestintää ja verkostoitumista muutoksia on vaikea toteuttaa. Johtamismallin tavoitteena on resurssien ja ulkoisen tuen hankkiminen sekä organisaation kasvu. Näiden saavuttaminen vaatii asiantuntemusta, luovaa ajattelukykyä sekä sopeutumista ympäristöön. Mallin tavoitteena on siis myös kyky jatkuvaan muutokseen ja uusiutumiseen. Samalla johtajuus näyttää kuitenkin olevan entistä enemmän myös keskinäisten riippuvuuksien hallintaa. Tällöin johtajuudessa korostuu organisaation sosiaalinen vastuu ja eettisten kysymysten ratkominen. Kysymyksen kulttuurisidonnainen luonne asettaa osaltaan haasteen johtajuudelle. (Kulmala 2002, 147.)

Johtajuuteen tulisi siis sisältyä myös kyky ja halu katsoa jatkuvasti tulevaisuuteen. Mitrosen (2002, 337-338) mukaan halukkuus muutoksen toteuttamiseen on vähittäiskaupassa kuitenkin riippuvainen kauppiaiden ja kauppojen elinkaaren vaiheesta. Herkkyys muutoksille on suurinta kauppiaiden alussa ja kauppapaikan vaihtamisen aikana. Sen sijaan uran loppuvaihetta leimaa usein muutosvastarinta, jonka taustalla on toisaalta halu kasvattaa taloudellista tulosta ja toisaalta halu välttää riskejä liiketoiminnassa. Jatkuvuuden kannalta avoimen systeemin mallin tulisi kuitenkin olla tasapainossa sisäisten prosessien mallin kanssa. Mielenkiintoista on, tulkitseeko yhteisö johtajuutta sekä sen sisäistä tekijöistä että sen ulkoisesta ympäristöstä käsin.

Avoimen systeemin mallin ajallinen ulottuvuus on tulevaisuudessa, ja keskeistä onkin toiminnan pitkäjänteinen kehittäminen. Toisaalta kyse on ulkoiseen ympäristöön keskittyvästä johtamismallista, joten johtajuus on myös tiiviissä sidoksessa välittömän toiminnan kanssa. Samaan aikaan toimitaan alueella, jolla tehtävät ovat monimutkaisia tai vaikeasti määriteltäviä, ja siksi mallia määrittää myös korkea joustavuuden aste. Quinn esittää, että johtamismallin päätöksentekoprosessia leimaa intuitio ja luova ajattelu. Johtajan keskeinen ominaisuus on vakuuttavuus, jotta hän saa muiden luottamuksen ja tuen joskus epävarmalla tiellä. (Quinn 2003, 335-336.) Siten johtajuus näyttää edellyttävän myös vastavuoroisuutta, jota vakuuttavuuden luominen vaatii. Vuorovaikutus on keskeisemmässä asemassa avoimen systeemin mallissa kuin sitä tasapainottavassa sisäisten prosessien mallissa. Siksi malleihin liittyvä ihmiskäsitys on riippuvainen

toimintaympäristöstä ja on luonteeltaan joustava ja monimuotoinen.

Johtajuuden liiallinen painottuminen sisäisten prosessien malliin voi vaarantaa organisaation kehittymisen. Lisäksi se voi myös vähentää toimijoiden keskinäistä luottamusta, joka on edellytys avoimen systeemin johtamismallille. Mitrosen mukaan K-ryhmän hallintoa leimasi 1990-luvulla voimakas kauppiaspainotus, joka väärästi päätöksenteon luonnetta kohti lyhyen aikajänteen suunnittelua. Keskon toiminnan ja pelisääntöjen laatiminen oli viime kädessä kauppiaille, jotka vaikuttivat merkittävästi myös keskeisten johtopaikkojen valintaan. Tällöin vaikutusvaltaisten kauppiaiden asema K-ryhmässä ulottui myös keskolaisten esimiesten toiminnan ohjaamiseen; uudistusten toteuttamiseksi tarvittiin kauppiaiden tukea. Tämän vuoksi merkittävät uudistukset saattoivat jäädä tekemättä. (Mitronen 2002, 340.) Strategisen johtamisen kannalta on kuitenkin tärkeää huomioida myös erilaisia sidosryhmiä, sillä yhteiskunnalliset ja eettiset teemat ovat nousemassa yhä keskeisemmälle sijalle johtamisessa (Näsi 2002, 30). Avoimen systeemin mallia näyttää leimaavan strateginen suunnittelu, joka perustuu avoimuuteen ja luottamukseen eri ryhmien välillä. Samalla sen toteuttaminen myös lisää näitä piirteitä yhteisössä, kun taas voimakas painottuminen sisäisten prosessien malliin näyttää lisäävän lyhytjänteisempää toimintaa ja vallan korostumista johtamisen välineenä.

Tuloksellisuuteen keskittyvä tarkastelutapa. Kilpailevien arvojen nelikentän viimeinen lohko keskittyy toiminnan kontrollointiin ja markkina-aseman vahvistamiseen tuottavuuden avulla. Quinnin (2003, 16-17) mukaan tämän johtamismallin edellytyksiä ovat riittävän yksinkertaiset tehtävät, jotka voidaan toteuttaa nopealla aikataululla. Johtajan rooli on toimia tuottajana ja ohjaajana, ja keskeisiä kompetensseja ovat henkilökohtainen tuottavuus ja aikaansaavuus. Johtajuus määrittäyty tässä mallissa siten perinteisenä ylhäältä–alas-toimintana; johtaja asettaa päämäärät ja tavoitteet ja delegoi ne alaisilleen roolien ja työtehtävien kautta. Tuloksellisuuteen keskittyvän mallin keskiössä ovat toiminnot, joita ihmiset toteuttavat. Henkilöstön keskinäisiä suhteita pidetään ongelmattomina; niitä näyttää leimaavan roolien yksiselitteisyys ja johtajakeskeisyys. Johtaja on siten toiminnan ohjaaja. Hänen tehtävänä on luoda ja ylläpitää ympäristöä, joka mahdollistaa menestyksellisen ja tuloksellisen toiminnan. Aiemmin esitelty Ropon ym. (2005, 44) hahmottelema patruunajohtajuus näyttää sisältyvän erityisesti tähän johtamismalliin, sillä sen yhtenä tunnusmerkkinä on toimijoiden keskinäinen riippuvuus toinen toisistaan. Samalla tämä riippuvuus mahdollistaa toiminnan jatkuvuuden, sillä tavoitteiden asettaminen ja tehtävien delegointi edellyttää myös johdettavilta niihin sitoutumista.

Johtajuus on siis tavoitteellisuuteen keskittyvän tarkastelutavan näkökulmasta valtaa, jota johtajalla on. Mintzberg (1980, 4-5) esittää, että suuri osa johtajan vallasta on peräisin informaatiosta, johon hänellä on pääsy. Sen pohjalta johtaja voi tehdä päätöksiä, joita kukaan muu ei voi tehdä. Tällainen näkemys johtajuudesta tekee sen jakamisesta vaikeaa, sillä päätösten tekeminen jää kokonaan johtajalle. Tämän pohjalta johtajan on otettava myös täysi vastuu organisaation strategian luomisesta. Samalla johtamistyön laatu jää helposti pinnalliseksi, sillä johtajan tehtäväkenttä sisältää sekä informaation hallinnan että strategiatyön muiden töiden ohella. Johtajuuden ristiriitaisuus näyttää liittyvän tällöin lähinnä tehtävien monipuolisuuteen.

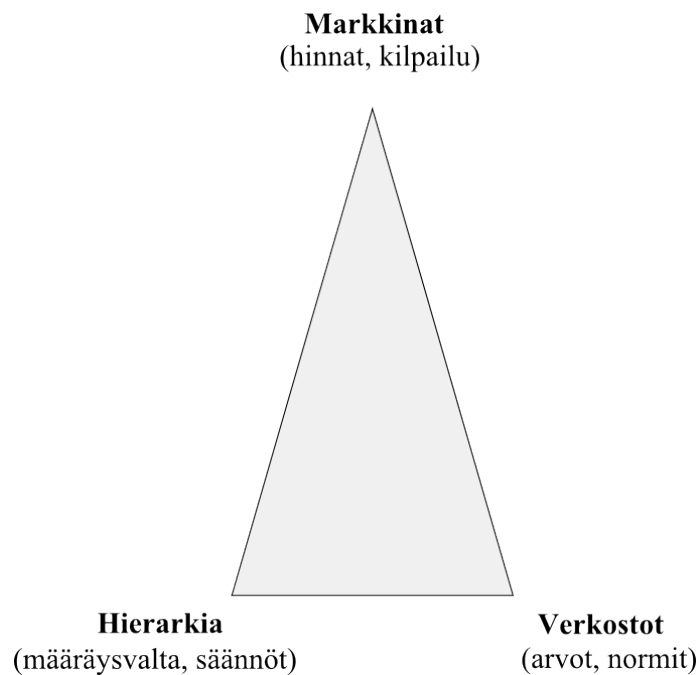
Valta-aseman jäykkä paikantaminen johtaa liian yksinkertaistettuun näkemykseen johtajuudesta. Siksi paluu tayloristiseen liikkeenjohtamisen malliin ei sovellu sellaisenaan nykyiseen toimintaympäristöön. Myös viime vuosien kehitys kohti uudenlaisia tiedon lajeja murtaa yksintietämisen asemaa johtajuudessa. Sen vuoksi niin kutsutun faktatiedon ohella esille nousevat aiempaa selkeämmin myös muut tietämisen tavat, jotka täydentävät tosiseikkoihin perustuvaa vajavaista kuvaa maailmasta. Kokemustieto, tunnetieto ja kehollinen tieto nousevat tärkeiksi tiedon lajeiksi ja vaikuttavat myös johtajuuden käsittämiseen. Kun tietäminen muuttuu epävarmaksi, on johtajuutta ja asiantuntemusta jaettava myös muiden kanssa. Tämä tietämisen monilajisuus jää kuitenkin helposti järjestystä ja hallitsemista korostavan johtajuusnäkömyksen jalkoihin, sillä puhtaasti tuloksellisen mallin mukainen toimintatapa ei sisällä epävarmuutta osana johtajuutta. (Ropo ym. 2005, 64-65.)

Ropo ym. (2005; 51, 78-79) esittävät, että johtajuus onkin keskittymisen sijaan siirtymässä kohti jaettua toimintaa. Jaetun johtajuuden keskeinen haaste on epävarmuuden ja ristiriitaisuuden tunnustaminen moninaisessa ympäristössä. Myös Mintzberg (1980, 5) näkee johtajuuden monimutkaisena tehtäväkenttänä, jonka ongelmien ratkomisen on aloitettava hahmottelemalla ensin johtajuutta. Ropon ym. mukaan jaettu johtajuus merkitsee että myös tietoon ja asemaan pohjautuva johtajan yksinvalta menettää merkitystään; johtajuudesta tulee joustavaa ja yhteisön jakamaa. Tiedon omistamisen sijaan johtaja tekee näkyväksi tietämättömyyttä, jonka pohjalta voidaan synnyttää uutta. Tietoon liittyvän vallan keskeisyys ei kuitenkaan häviä hetkessä, sillä organisaation rakenteissa olevat tietokäsitykset sisältävät usein oikean ja väärän tiedon määritelmät. Siksi kaikkien tiedot ja kokemukset eivät ole keskenään samanarvoisia. (Ropo ym. 2005; 51, 78-79.)

Quinnin nelikenttämalli pyrkii korjaamaan yhteiseksi tekemisen haastetta tuloksellisuuden vastinparilla, eli henkilöstövoimavaroihin keskittyvällä johtamismallilla. Näiden kahden

näkemykset ihmisestä ja johtajuudesta näyttävät poikkeavan erityisesti vuorovaikutuksen suunnan ja vallan paikantamisen suhteen. Tuloksellisuuteen keskittyvässä mallissa niiden molempien keskiössä on johtaja. Myös päätöksenteko on tuloksellisuuden keskeistä aluetta ja omaisuutta; johtajalla on siten enemmän tietoa kuin alaisilla. Siksi johtajuuden paikantaminen aiheuttaa jännitteen näiden kahden mallin välillä. Tämän suhteen näkyväksi tekeminen avaisi osaltaan johtajuuden merkityksiin sisältyviä painotuksia. Toisaalta näennäinen ristiriitaisuus voidaan selittää tilannesidonnaisuudella ja asiantuntijuudella. Ne molemmat sallivat joustavan johtajuuden tulkinnan, joka muuttuu erilaisten tekijöiden vaikutuksesta.

Jaetun johtajuuden haaste on sen yhteisöllisyydessä, sillä jaettu päätöksentekoprosessi vaatii riittävästi aikaa. Mitronen (2002, 334) kuvaa K-ryhmän ohjausmekanismeja hybridioorganisaation kautta (Kuvio 3). Mallissa yhdistyvät markkina-, hierarkia- ja verkosto-organisaation ominaisuudet. Sen haasteena on tehottomuusloukku, joka syntyy ulkoisten häiriötekijöiden ja epävarmuuden kasvaessa. Hybridijärjestelmän ongelmana on tällöin päätöksenteon hitaus; se vaatii kaikkien osapuolien hyväksynnän ja on sen vuoksi hidas mukautumaan ympäristön haasteisiin. Samalla tehottomuusloukku tuo esiin henkilöstövoimavarojen johtamismalliin sisältyvän haasteen, sillä koko yhteisön jakamien näkemysten tavoittaminen on haastavaa ja niiden neuvottelemine vie aikaa. Toisaalta on huomioitava, että myös tuloksellisuuteen sisältyvä tehokkuus on riippuvainen koordinoinnista ja kontrollista; itseohjautuvuuden sijaan rooli korostaa toiminnan ulkoaohjautuvuutta.



Kuvio 3 Hybridiohjausmekanismit (Mitronen 2003).

Toisaalta Mitronen (2002, 334) huomauttaa, että kaikki organisaatiomallit sisältävät haasteita ja virheitä. Hybridin etuna on toimijoiden erilaisuuden huomioiminen, sillä se huomioi niiden väliset suuret olosuhdevaihtelut ja erilaiset epävarmuusriskit. Muutosten on kuitenkin oltava hybridissä riittävän pieniä. Tämän vuoksi operatiivisten muutosten tekeminen kauppatasolla on helppoa hybridijärjestelmässä. Kauppias huolehtii itse kauppa-kohtaisesta päätöksenteosta ja vie muutokset omaan yksikköönsä nopeasti ja tehokkaasti. Kollektiivinen päätöksenteko suurissa ja strategisissa muutoksissa vaatii samalla tavalla sekä Keskon että kauppiaiden hyväksynnän, jotta muutokset koskevat koko yhteisöä. Erilaiset intressit hidastavat päätöksentekoa tällaisissa tilanteissa, sillä hybridijärjestelmä ei sisällä yhtä tehokasta koordinoitua kuin markkina- tai hierarkiajärjestelmä. Tämän pohjalta voidaan olettaa, että johtajuus määritellään kauppatasolla enemmän tuloksellisuuteen keskittyvän tarkastelutavan pohjalta. Sen sijaan ketjutasolla johtajuus on jaetumpaa ja keskittyy enemmän vuorovaikutukseen. Siksi Mitronen esittää, että suuret muutokset toteutuvat hybridijärjestelmässä hitaasti tai eivät ollenkaan.

3 Osaamisyhteisöt verkostoina

3.1 Verkoston määrittelyä

Verkostoa määrittävät keskeisesti toimijat, jotka liittyvät toisiinsa erilaisten sidosten kautta. Håkansson ja Ford (2002, 133) määrittelevät verkoston solmuiksi, joita yhdistävät erilaiset langat. Langat ovat suhteita, joita organisaatiot keskenään ja sisällään luovat. Myös Borgatti ja Foster (2003) kuvaavat verkostoa sidosten kautta. Toimijoilla voidaan ymmärtää erilaisia tahoja; näkökulmasta riippuen ne voivat olla yksilöitä, yksiköitä tai organisaatioita. Myös toimintakonseptit voidaan käsittää verkostojen toimijoiksi. Sidoksia taas määrittävät niiden johtaminen, niille annettu arvo sekä niiden luonne. Johtamisen yhteydessä on huomioitava, että se määrittää sidoksia myös silloin, kun mikään verkoston toimija ei ohjaa muita toimijoita. Samoin sidosten arvo sisältää moninaisia merkityksiä, sillä se voi viitata paitsi sidoksen olemassaoloon, myös sen painoarvoon. Sidosten luonne määrittelee verkoston luonnetta, ja ohjaa siten verkoston toimintaa. Kahden toimijan välillä voidaan myös hahmottaa useita erilaisia sidoksia, jotka liittyvät eri verkostoihin. (Borgatti & Foster, 2003, 992.)

Verkostojen sidoksia leimaavat siis monimutkaiset vuorovaikutussuhteet, mukautuminen sekä panostukset niin yritysten sisällä kuin niiden välilläkin. Tämän takia verkostojen suhteet eivät voi olla vain kahdenvälisiä ja eristäytyneitä, vaan eri yksiköt ovat kiinnittyneet toisiinsa monin eri sidoksin. Nämä sidokset ovat muodostuneet ajan myötä, ja sisältävät ihmisten ohella myös erilaisia välineitä. Siksi niiden johtaminen on määriteltävä tapauskohtaisesti kulloinkin tarkasteltavan verkoston mukaan. Lisäksi Håkansson ja Ford painottavat, että tutkimus voi tuottaa vain työkaluja verkostojen kuvailemiseen. Se ei tarjoa vastauksia organisaatioiden johtamiseen. (Håkansson & Ford, 2002; 133, 138.) Myös Möller, Rajala ja Svahn (2005, 1282) painottavat tilannekohtaisuutta verkoston johtamisen keskeisenä tekijänä. He yhdistävät verkostoteoriassaan arvoketjuajattelun verkoston tavoitteisiin ja rakenteeseen. Tällä tavoin on mahdollista hahmottaa verkostojen monimutkaisia ja runsaita rakenteita. Verkostojen johtaminen on kuitenkin suhteellinen ilmiö; niiden täydellinen kontrollointi ei ole mahdollista verkostonäkökulmasta.

Verkostoja määrittelevät paitsi toimijat, myös niiden väliset sidokset. Tämän määritelmän alle sijoittuvat verkostoteoriat, joiden viimeaikaiset pääsuuntaukset voidaan jakaa Borgatin ja Fosterin

(2003) mukaan kahdeksaan luokkaan: (1) sosiaalisen pääoman (*social capital*), (2) sosiaalisten ja liiketoimintasiteiden yhdistämisen (*embeddedness*), (3) verkosto-organisaatioiden (*network organizations*), (4) jaettujen hallituspaikkojen (*board interlocks*), (5) yhteisyritysten ja allianssien (*joint ventures and inter-firm alliances*), (6) tiedonhallinnan (*knowledge management*), (7) sosiaalisten suhteiden (*social cognition*) ja (8) ryhmäprosessien teorioihin (*group processes*). Suuntaukset edustavat pääasiassa makrotason tutkimusta; ainoastaan sosiaalisten suhteiden koulukunta keskittyy useimmiten yksilötason tutkimukseen. Myös sillä on kuitenkin liitoksensa makrotason tutkimukseen. (Borgatti & Foster 2003, 993.)

3.2 Tiedonhallinnan verkostoteoriat

Tiedonhallinnan koulukunta voidaan jakaa kahteen osaan; (1) osaamisyhteisöjen (*communities of practice*) ja (2) transaktiivisen muistin (*transactive memory*) teorioihin. Ensin mainittu kiinnittyy sosiaalisen vaikuttamisen teoriaan, jonka ytimessä ovat yhteiset uskomukset, toimintatavat ja asenteet, jotka syntyvät toimintaprosessin myötä. Myös klassisen sosiaalipsykologian ja osaamisyhteisöjen teorian välillä on yhteyksiä, kun niitä tarkastellaan vuorovaikutuksen, samanlaisuuden ja yhdenmukaisuuden alueilla. Lisäksi verkostojen sisäiseen tiedonvälittämiseen liittyvät teoriat kytkevät nämä kaksi näkökulmaa yhteen. (Borgatti & Foster, 2003, 997-998.) Toisaalta on huomattava, että osaamisyhteisöihin kiinnittynyt tarkastelutapa on teoriana kuitenkin vasta lapsenkengissä, sillä juuri sen kytkökset muihin teorioihin liittyvät osaamisyhteisön käsitteeseen erilaisia merkityksiä. Niiden analysointi voi olla alkua organisaatioiden oppimisen ja tiedonmuodostamisen teorialle. (Peltonen & Lämsä 2004, 249.)

Borgatti ja Foster (2003, 997-998) esittelevät myös transaktiivisen muistin teorian, joka pohjautuu tiedon jakautumisen tuntemiseen sosiaalisen välittymisen kautta. Sen näkyväksi tekeminen on tärkeää ryhmän toiminnan kannalta. Etenkin vaativien tehtävien ratkaiseminen edellyttää tietämystä siitä, kuka tietää ja osaa mitäkin. Sen vuoksi ryhmän keskinäinen viestintä on oppimisen kannalta keskeisessä roolissa. Hollingshead (1998, 437-441) kuitenkin huomauttaa, että kommunikointi voi myös estää uuden informaation merkityksellistämisen eli sen muuntamisen tiedoksi. Hollingsheadin tutkimuksessa kävi ilmi, että vakiintuneen ryhmän työskentely voi häiriintyä sen työnjakoa koskevista ennako-odotuksista ja heikentää siten oppimistuloksia. Sen sijaan etenkin uuden ryhmän keskinäisen kommunikoinnin todettiin parantavan oppimisen ja toiminnan tehokkuutta. Lisäksi sen havaittiin vähentävän virheiden määrää, kun ryhmä koordinoi oppimista jäsentensä asiantuntijuuteen perustuen. Myös Hakkarainen (2005, 6) on esittänyt, että transaktiivisen muistin

varassa ryhmä voi tehdä aiempia vastaavia tehtäviä entistä tehokkaammin ja virheettömämmin. Toiminnan koordinointi helpottuu, kun ryhmän jäsenet jakavat tehtäviä keskenään. Borgatti ja Foster pitävät transaktiivisen muistin teoriaa osittain osaamisyhteisöjen vastakohtana, sillä se ei kiinnitä huomiota tiedon luomisen prosessiin eikä se pohdi tiedon muuntumista sen jakamisen yhteydessä (Borgatti & Foster 2003, 998).

3.3 Yhteisön määrittelyä

Yhteisöjä on tutkittu aikuiskasvatuksen piirissä eri näkökulmista. Yhteisökasvatusta ovat tehneet pääasiassa kansalaisjärjestöt ja paikalliset yhteisöt, vaikka Salon (1998, 178) mukaan suomalainen yhteisökasvatus ei olekaan ollut aikuiskasvatuksen keskiössä. Kylien ja maaseudun lisäksi yhteisöjä on tutkittu myös työn kontekstissa. Esimerkiksi Järvinen ja Poikela (2000) ovat pohtineet yksilön, ryhmän ja organisaation suhdetta toisiinsa työssäoppimisen prosesseissa.

Yhteisö määritellään aikuiskasvatuksen näkökulmasta paikallisuuden, yhteisten tavoitteiden, vuorovaikutuksen ja toiminnallisuuden kautta. Empiirinen tutkimus on kuitenkin rajoittanut tarkastelun yhteisön sisäisiin toimintoihin ja jättänyt yhteisön ulkopuolisen maailman huomiotta. Siksi Salo esittää yhteisön käsitteen korvaamista näissä yhteyksissä paikan ja yhdyskunnan käsitteillä. (Salo 1998, 182.) Myös Wenger (1998, 72-74) hahmottelee yhteisön käsitettä toiminnan kautta. Hänen mukaansa sitoutuminen (*mutual engagement*), yhteinen projekti (*joint enterprise*) sekä jaettu välineistö (*shared repertoire*) ovat toiminnan edellytyksiä, joiden avulla voidaan rakentaa osaamisyhteisöjä. Sitoutumisella hän viittaa ihmistenvälisiin suhteisiin, joita määrittää niiden tiiviys. Osaamisyhteisöt eivät synny vain organisaatioaseman, tiedonkulun tai maantieteellisen läheisyyden perusteella. Sen sijaan nämä tekijät voivat helpottaa osaamisyhteisön syntyä, jos ryhmän jäsenet haluavat ylläpitää tiiviitä suhteita toimintansa ympärillä.

Sitoutumisen edellytyksenä on, että yhteisöllä on toimintatapoja, joilla siihen kuulumista voidaan määritellä. Yhteinen toiminta määrittää siis yhteisöön kuulumista, mutta toisaalta se myös sulkee toiminnan ulkopuolelle. Toiminnan tavat sinällään voivat olla lähes huomaamattomia ja itse työtehtävien lisäksi ne voivat sisältää muunlaista toimintaa. Yhteisten tapojen tunteminen ja niiden mukaan toimiminen sitoo yksilön yhteisön täysivaltaiseksi osallistujaksi. Wenger kuitenkin huomauttaa, että yhteisten sopimusten ja osaamisyhteisöjen välillä on ero, sillä sopimukset mahdollistavat yhteisön syntymisen. Sen luominen ja ylläpitäminen vaatii työtä, sillä yhteisön jatkuvuus edellyttää jossain määrin koordinoitua yhteistä toimintaa. Wenger erottaa yhteisön toiminnan ristiriidattomasta toiminnasta ja näkee osaamisyhteisöt paikkoina, jotka sisältävät

monimutkaisia suhteita. Yhteisön ideaalikuvaan sijaan sen määrittely tulisi pohjautua todellisiin sitoumuksiin, jotka pohjautuvat jaettuun toimintaan. Sen vuoksi osaamisyhteisöt sisältävät myös jonkin verran konflikteja ja jännitteitä eivätkä siten ole toiminnaltaan ristiriidattomia. (Wenger 1998, 74-77.)

Yhteisöjen syntyminen edellyttää vastavuoroista sitoutumista yhteiseen projektiin. Siksi yksilöiden yhdenmukaisuus ei määrittele osaamisyhteisöjen olemassaoloa. Ne ovat paikkoja, jotka synnyttävät sekä samanlaisuutta että erilaisuutta. Yksittäinen jäsen liittyy yhteisöön oman identiteettinsä kautta. Identiteetti voi myös kehittyä edelleen yhteisössä yhdessä sovittujen käytänteiden puitteissa. Koska yksilöt voivat kehittyä erilaisilla osaamisalueilla, yhteisön kannalta heidän roolinsa voivat olla toisiaan täydentäviä. Osaamisyhteisöjen taustalla onkin rationaalisuuden kritiikki; niissä tehdään näkyväksi ja tuotetaan sellaista tietoa, jota aiemmat järjestelmät eivät ole saaneet esille. Toisaalta yksilön osaaminen voi olla myös päällekkäistä muiden samaan yhteisöön kuuluvien kanssa. Wenger ehdottaa, että useimmissa tapauksissa on hyödyllistä kuulua sekä täydentäviin että päällekkäisiin yhteisöihin, jotta yksilö voisi hyödyntää niiden yhteisvaikutusta. (Wenger 1998, 75-76.) Osaamisyhteisöjä on myös kritisoitu niiden jakamisen mekanismeista. Niiden sisälle voi muodostua uusia ryhmiä, jos osaamisyhteisöt eivät onnistu löytämään ratkaisuja erilaisuuden ja moninaisuuden yhdistämiseksi (Peltonen & Lämsä 2004, 258-259). Yhteisöt voivat olla paitsi jakamisen ja yhteiseksi tekemisen paikkoja, myös ulossulkemisen ja jakautumisen välineitä (Bauman 2000, 176).

Sopimusten ohella neuvottelu yhteisestä projektista heijastelee yhteisön tiiviyyttä. Yhteisön olemassaolon oikeutus sisältyy siihen neuvotteluprosessiin, jossa määritellään sen tavoitteita ja keskeisiä toimintoja. Samalla yhteisö pyrkii luomaan jaetun kuvan sen tilanteesta. Tämä ei merkitse yhtenäistä näkemystä tilanteesta, vaan keskeistä on jakaa neuvotteluprosessi ja luoda siten yhteinen projekti. Vaikka osaamisyhteisöjen syntyä ja toimintaa ohjaavat usein ulkopuoliset tekijät, yhteisö itse rakentaa omat toimintatapansa vastauksena ulkoisille toiminnoille. Siksi yhteisiä projekteja voidaan pitää osaamisyhteisöjen yhtenäisyyttä kuvaavana toimintana. Wengerin mukaan ei pidä kuitenkaan olettaa, että yhteisöt olisivat emansipoivia. Sen sijaan niiden merkitys toiminnan muuttamiselle on keskeinen, sillä uudet merkitykset neuvotellaan osaamisyhteisöjen kautta. (Wenger 1998; 78-79, 85.)

Neuvotteluprosessi sisältää myös määritelmän yhteisestä vastuusta; miten yhteisö määrittelee oman toimintansa rajat. Nämä yhteisesti tunnetut menettelytavat kuvaavat paitsi toiminnan tapoja, myös niitä asioita, jotka jäävät yhteisön ulkopuolelle. Ne kertovat siis sen, mistä ei puhuta, mitä ei tehdä,

mitä ei arvosteta, mitä ei huomioida ja mitä piilotetaan. Toisaalta ne myös erottelevat hyvän ja huonon toimintatavan toisistaan, ja muodostavat siten toiminnan arviointiperusteet. Esineellistettyjen sääntöjen, tapojen, standardien ja tavoitteiden avulla yhteisö voi käydä keskustelua siitä, miten tarkoituksenmukaista yhteisön toiminta on. On kuitenkin huomattava, että näiden välineiden sisällyttäminen toimintaan edellyttää yhteisesti tulkittuja merkityksiä. (Wenger 1998, 81-82.)

Wenger liittää yhteisön yhtenäisyyttä lisääviin tekijöihin myös jaetun välineistön. Välineet voivat olla paitsi työhön liittyviä, myös muita esineitä, jotka yhteisö on liittänyt osaksi yhteiseksi tekemisen prosessia. Välineet eivät sinällään ole merkityksellisiä, vaan saavat merkityksensä yhteisön neuvottelussa. Jaettu välineistö ja käytänteet sisältävät Wengerin mukaan rutiineja, sanoja, toimintatapoja, kertomuksia, eleitä, symboleja ja esineitä, jotka yhteisö on luonut tai ottanut osaksi toimintaansa. Siksi ne voivat sisältää sekä osallistavia että esineellistettyjä merkityksiä. Niiden kokonaisuus heijastelee paitsi yhteisön luomien sopimusten ajallista jatkumoa, myös niiden monimerkityksisyyttä. Yhteisöllä on tällä tavalla tilaa uudistaa välineistölle ja käytänteille annettuja merkityksiä. Siten ne ovat merkitysten neuvotteluprosessin perusta. (Wenger 1998, 82-84.)

Mikäli yhteisöjen toiminta käsitetään Wengerin esittämien tekijöiden (yhteinen sitoutuminen, jaettu hanke, yhteiset välineet) pohjalta, niiden oppiminen pohjautuu näiden kolmen kehittämiseen. Oppiminen nähdään siis jatkuvana prosessina, vaikka kaikkea toimintaa ei voidakaan nimetä oppimiseksi. Se erottuu muusta toiminnasta sillä, että tavoitteena on toimintojen kehittäminen ja merkitysten neuvottelemineen. Samalla identiteetin muodostaminen on keskeinen oppimisen kohde. (Wenger 1998, 95-96.)

3.4 Merkitykset ja käytänteet osana neuvotteluprosessia

Wenger (1998, 51-53) pitää merkitystä (*meaning*) keskeisenä toiminnan määrittelijänä. Hänen mukaansa se sisältyy kaikkeen fyysiseen ja aivojen työskentelyyn. Tämän vuoksi erilaisten merkitysten tuottaminen on toiminnan keskeistä aluetta. On syytä erottaa merkityksen määrittely merkin ja viittauksen suhteesta tai laajemmasta olemisen merkityksestä. Niiden sijaan se voidaan liittää yhteen käytänteiden (*practice*) kanssa, ja määrittellä siten merkitys jokapäiväisen kokemisen kautta. Myös Kolb (1984, 38) pitää käytänteitä tärkeänä uuden tiedon luomisessa, ja määrittelee tämän prosessin kautta oppimista. Neuvottelun jatkuvuus ilmenee hänen mukaansa tiedon luonteen tulkittamisessa; se ei ole irrallinen kokemuksista, vaan kokemuksen ja tietämisen välinen

vuorovaikutus on tiivistä ja ne molemmat määrittelevät toinen toisiaan. Wenger paikantaa samaan tapaan merkityksen syntymäpaikaksi neuvotteluprosessin, joka on jatkuva tila; merkitykset määritellään uudestaan jokaisella kerralla. Neuvottelu on vuorovaikutusta, joka sisältää molemminpuolisen vaikuttamisen. Siten myös rutinoituneet tilanteet sisältävät merkitysten neuvottelua, jota haasteet ja tunnetilat vahvistavat. Ihmisen suhde maailmaan on ensisijaisesti osallistumista merkitysten neuvotteluun. (Wenger 1998, 51-53.)

Jos merkitykset liittyvät jokapäiväisiin käytänteisiin ja niiden määrittämiseen, voidaan johtajuus nähdä toimintana, jonka merkityksistä voidaan neuvotella. Johtajuuden tulkintaa rakennetaan tällöin ihmisten kesken. Sauerin (2005, 171) mukaan johtajuuden näkeminen neuvotteluna edellyttää myös sen hyväksymistä, että koko prosessi voidaan hylätä. Neuvotteluprosessin sääntöjen luominen on samalla itse asiassa osa prosessia, ja johtajuuden määrittelemättömyys kertoo jotakin johtajuuden määrittelemisestä.

Tähän merkityksenantoon sisältyy paitsi nykyhetki, myös historiallinen näkökulma. Merkityksiä neuvotellaan yhä uudestaan, ja sitä voidaan tehdä sekä kielellisesti että muilla keinoin. Neuvottelu on molemminpuolista vaikuttamista, joka sisältää niin joustavuutta kuin vastahakoisuutta. Tämä johtuu siitä, että myös näkökulmia ja tekijöitä on useita. Moninaisuus taas johtaa uuden merkityksen tuottamiseen, ja toisaalta myös sen vajaavaisuuteen; erilaiset tilannetekijät vaikuttavat neuvottelun lopputulokseen. Sen eri osasten, kuten toiminnan ja ajattelun, irrottaminen toisistaan ei ole mahdollista, sillä merkitys kätkeytyy juuri vuorovaikutusprosessiin. Sitä ei voi paikantaa henkilöstä tai maailmasta sinällään, vaan juuri dynamisesta suhteesta näiden kahden välillä. (Wenger 1998, 53-54.) Lisäksi sosiaalisiin suhteisiin liittyvä tieto vaatii yhteistä tulkintaa, jonka taustalla ovat jaetut normit ja arvot (Kolb 1984, 121).

Neuvotteluprosessi sisältää kaksi olennaista prosessia, osallistumisen (*participation*) ja esineellistymisen (*reification*). Ensin mainittu määrittää paitsi osallistumisen johonkin, myös suhteet muihin, jotka osallistuvat samaan prosessiin. Siksi se sisältää sekä toiminnan että kuulumisen johonkin. Osallistuminen on paitsi yksilöön liittyvä, myös vuorovaikutusta koskeva prosessi. Wenger erottaa sen yhteistyöstä, ja liittää osallistumisen määritelmään kaikenlaiset sosiaaliset suhteet. Juuri osallistuminen yhteisöjen toimintaan muovaa yksilön kokemuksia, ja toisaalta yksilö voi muovata niitä omalla toiminnallaan. Siksi esimerkiksi työsuhteet ja työyhteisöön osallistuminen on eriytettävä toisistaan. Osallistuminen on osa identiteettiä, ja olennainen ja jatkuva osa yksilöä. Se ei rajoitu vain työn konteksteihin, vaan kulkee mukana myös muihin yhteisöihin.

Osallistuminen on sosiaalinen prosessi ja se liittyy yksilön yhteen ympäristönsä kanssa. Samat merkitykset kulkevat mukana myös näennäisen yksilöllisessä toiminnassa, joissa yksilö peilaa osallistumistaan suhteessa maailmaan. (Wenger 1998, 55-57.)

Merkitysten neuvotteluun liittyy myös esineellistymisen käsite, jossa kokemuksia muunnetaan aineellisiksi, jotta niiden avulla voidaan neuvotella uusia merkityksiä. Siksi sekä määrittelytyö että määritelmä sisältyvät esineellistymiseen. (Wenger 1998, 58-61.) Toisaalta määrittelytyö edellyttää paitsi käytänteitä, myös kohteen reflektiivistä tarkastelua. Samalla syntyneitä määritelmää on testattava ja siten synnyttävä uusia kokemuksia. (Kolb 1984, 42.) Koko prosessi auttaa myös määrittelemään muita käsitteitä; esimerkiksi tauot erottavat työn tekemisen muusta toiminnasta. Toisaalta esineellistyminen on myös sopeuttamista toiminnan kontekstista riippuen, vaikka tehtävät määriteltäisiin ulkopäin. Merkityksen luominen sisältyy siten asioihin ja esineisiin, mutta samalla ne kätkevät myös muita mahdollisia merkityksiä. (Wenger 1998, 58-61.)

Esineellistyminen voi myös johtaa yksipuoliseen luokitteluun, joka todellisuuden sijaan heijastelee yksinkertaistettua todellisuutta, jota ei ole olemassa. On todennäköisempää, että yhteisten, kirjattujen arvojen ja toimintamallien sijaan organisaatiossa on useita toiminnan tapoja, jotka heijastelevat arvoja. Siten esineellistymisen vaarana on harhaanjohtava käsitys merkitysten jakamisesta. (Wenger 1998, 61-62.) Toisaalta yhteisöjen sisällä merkityksiä voidaan jakaa erityisesti tiedon luonteeseen liittyen, kun on kyse professionista, ammatista tai työstä. Niissä merkitysten jakaminen heijastaa yhteisön kiinteyttä, ja siten määritelmien yhdenmukaisuus kuvastaa myös yhteisöjen jatkuvuutta. (Kolb 1984, 121.) Yhteisten merkitysten jakaminen on mahdollista vain osittain kuten myös Ropo ym. ehdottavat. Yhteisen tiedon rooli osana yksilön ja yhteisön identiteettiä nähdään usein keskeiseksi organisaation menestystekijäksi, mutta se voi olla samaan aikaan myös uusien ideoiden syntymisen este. (Ropo ym. 2005, 85.)

Osallistumisen ja esineellistymisen yhteenkuuluvuus käsitetään usein luonnollisena ja problematisoimattomana. Wenger (1998, 62-65) kuitenkin huomauttaa että niiden keskinäinen suhde on myös kompensoiva; toisen rajoitteet korvataan toisella. Tällöin esimerkiksi pitkälle konkretisoituja termejä avaamaan tarvitaan osallistumista, jota asiantuntijat voivat tarjota. Kirjallisten dokumenttien lisäksi tarvitaan johtajia, jotka muuntavat ohjeita toiminnan kielelle. Toisaalta esineellistymisen avulla tehdään näkyväksi asioita, joihin ei voida osallistua. Valittujen arvojen perusteella tuodaan esiin tavoitteita, jotka organisaatio on itselleen asettanut. Näiden kahden tekijän tasapaino on myös keskeinen merkityksen neuvottelemisessa. Siten toisen

kustannuksella rakennettu sisältö ei mahdollista yhteisen merkityksen luomista.

3.5 Osaamisyhteisöt oppimisen paikkoina

Osaamisyhteisöihin kiinnittyvä teoria organisaation oppimisesta ja tiedon luomisesta yhdistää henkilöstövoimavaroihin liittyviä teorioita ja tiedon luomiseen kytkeytyviä malleja. Sen keskeisenä teemana on organisaation oppiminen ja kehittyminen yksilöiden kautta. Tavoitteena on synnyttää yhteisö, jossa yksilöt tuovat omaa osaamistaan kokonaisvaltaisesti yhteiseen käyttöön. (Peltonen & Lämsä 2004, 258.)

Osaamisyhteisöjen näkökulmasta oppiminen on siis yhteisöllinen prosessi, jonka rajaaminen vain henkilöstökoulutukseen on liian kapeakatseinen näkemys. Peltonen ja Lämsä (2004, 259-260) kiinnittävät oppimisen ensisijaisesti työn kontekstiin ja informaalisuuteen, ja pitävät sen vuoksi toiminnan ja rakenteen korostamista oppimisen liiallisen typistämisenä. Sen sijaan he korostavat osaamisyhteisöjä paikkana, jossa yksilön toiminnassa käyttämä osaaminen on mahdollista tuoda esille. Tällä tavalla oppiminen nähdään sosiaalisissa suhteissa olevana potentiaalina, joka kätkeytyy työn konteksteihin.

Myös Wenger (1998; 86-89, 112, 114-115) kuvaa osaamisyhteisöjä oppimisen kautta. Yhteisön neuvottelun edellytyksenä hän pitää niin kutsuttuja rajakohtaamisia (*boundary encounter*), joita voivat olla esimerkiksi tapaamiset ja keskustelut. Niiden puitteissa oppiminen mahdollistuu yhteisön jakamien rajakäytänteiden (*boundary practices*) avulla, sillä ne luovat alustan yhteisön neuvotteluprosessille. Tämä koskee erityisesti sellaisia yhteisöjä, jotka koostuvat toimintojen rajat ylittävistä (*cross-functional*) jäsenistä. Rajakäytänteiden ohella niitä voivat yhdistää myös jaetut oppimisen kertomukset. Tällä tavalla osaamisyhteisöihin sisältyy ajallinen näkökulma, jonka valossa toimintatapoja kehitetään. Yhteisön historia sisältää sekä osallistumista että esineellistymistä. Se ei merkitse niiden yhteensulautumista, vaan ennemminkin vuoropuhelua jossa merkityksistä neuvotellaan. Ajan myötä nämä merkitykset muuttavat muotoaan ja samalla osa niistä unohtuu. Usein ne jättävät kuitenkin merkkejä (joko muistoja tai dokumentteja), jotka palauttavat ne takaisin neuvotteluprosessiin. On huomattava, että aivan kuten osaamisyhteisöihin sisältyy niiden samanlaisuus ja erilaisuus, myös muistojen ja dokumenttien tulkinta voi olla yhtä aikaa sekä yhteistä että eriytynyttä.

Osaamisyhteisöjen oppimista ja kehittymistä leimaa jatkuvuus ja toisaalta myös katkonaisuus.

Niiden sisällä tuotetaan uusia identiteettejä samalla kun yksilöt etenevät uusiin tehtäviin ja rooleihin. Jäsenten liikkuvuus muuttaa yhteisön sisäisiä suhteita, mutta toisaalta suhteissa myös uusinnetaan vanhoja toimintatapoja. Siten yksilöt kantavat mukanaan paitsi nykyhetkeä, myös mennyttä ja tulevaa. Yhteisöjen toimintaan sisältyy jatkuvuutta ja epäjatkuvuutta, johon yhteisö pyrkii mukautumaan toimintansa kautta. Siksi toimintaympäristön muutos ei hajota yhteisöä, vaan siihen sopeudutaan taustalla olevien jatkuvuuksien avulla. Tällä tavalla ne tasapainottavat toisiaan. (Wenger 1998, 90-94.)

Myös Zhu ja Baylen (2005; 254, 260, 266) pitävät ympäristöä tärkeänä osaamisyhteisöjen määrittelijänä. Siksi yhteisöt ovat keskeisiä ammatillisen osaamisen ja muutosvalmiuksien kehittämisen paikkoja. Heidän mukaansa perinteisen luokkaopetuksen rinnalla tulisi hyödyntää yhteisöllisiä oppimismuotoja. Zhun ja Baylenin tulokset pohjautuvat tutkimukseen, jossa tarkasteltiin korkeakoulututkinnon suorittaneille suunnattua opetuksen kehittämisskursia. He tutkivat erityisesti osaamisyhteisöllisten, oppivien yhteisöjen (*learning communities*) ja yhteisöjen oppimiseen (*community learning*) liittyvien pedagogisten ratkaisujen yhdistämistä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että yhteisöllinen lähestymistapa vahvistaa opiskelijoiden ammatillisia asenteita ja vähentää opiskelijan rooliin liittyviä piirteitä.

Zhun ja Baylen tutkimus käsitteli korkeakoulutettuja opiskelijoita, mutta sen ohjausta ja yhteisöjä koskevia tuloksia voitaneen yleistää myös muunlaisiin koulutuksiin koska tutkimus kiinnittyi työn kontekstiin ja siten ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Tätä tukee esimerkiksi Wengerin (1998, 225-226) näkemys siitä, että oppiminen osaamisyhteisöjen näkökulmasta nähtynä on useammin samanlaista kuin erilaista. Hänen mukaansa kyse on yhteisöön osallistumisesta, siihen kuulumisesta ja merkitysten neuvottelemisesta, sillä oppiminen on ensisijaisesti sosiaalinen tapahtuma.

Osaamisyhteisöjä on tutkittu paitsi oppimisen, myös johtamisen näkökulmasta. Esimerkiksi Peltonen ja Lämsä (2004, 258) erottavat osaamisyhteisönäkökulman muusta johtamisesta siihen sisältyvän sosiaalisen ulottuvuuden kautta. Heidän mukaansa osaamisyhteisöihin liittyvä näkökulma onnistuu välttämään kognitiivisten teorioiden yksilöpainotukseen liittyvät ongelmat, eikä toisaalta sisällä systeeminäkökulman heikkouksia. Yhteisöjä leimaa vuorovaikutus sekä jatkuva toiminnan tulkinta ja kuvaaminen ryhmän sisällä. Siksi osaamisyhteisöissä painottuu objektiivisen tarkastelun sijaan subjektiivinen tulkinta. Esimerkiksi rationaalisiiin teorioihin pohjautuvat näkemykset oppimisesta ja johtajuudesta kritisoivat tätä lähtökohtaa. Tulkintojen ja neuvottelun sijaan esimerkiksi taylorismiin ja fordismiin pohjautuva post-rationalismi näkee organisaation johtamisen

perustuvan kontrolliin ja järjestykseen. Siten se sisältää elementtejä Quinin hahmottelemaa tuloksellisuuden ja sisäisten prosessien johtamismallista. Näkökulmana rationalismin polaarin joko–tai-tietokäsitys ei kuitenkaan vastaa Quinin (2003) kuvaamaa kilpailevien arvojen mallia.

3.6 Yhteenveto

Johtajuuden tulkitseminen kiinnittyy sitä ympäröivään toimintakontekstiin, sillä johtajuus ilmiönä perustuu sosiaalisesti luotuihin merkityksiin (Airaksinen 1991). Osaamisyhteisönäkökulmasta näitä tulkintoja kuvataan ja luodaan jatkuvassa neuvotteluprosessissa, ja ne kiinnitetään arkisiin kokemuksiin. Siten merkitysten luominen edellyttää osallistumista yhteisöön ja kokemusten esineellistymistä. Johtajuuden tulkinta liittyy käytänteisiin, joille annetaan merkitys yhteisössä. Samalla tapahtuu myös oppimista ja kehittämistä. (Peltonen & Lämsä 2004; Wenger 1998.) Jaettuja merkityksiä on kritisoitu esimerkiksi niiden harhaanjohtavasta yhteisyydestä, sillä yhteisöjen sisällä on jatkuvasti olemassa neuvoteltujen merkitysten ohella myös muita mahdollisia tulkintoja. Siten jakaminen on mahdollista vain osittain. Tämä on kuitenkin myös mahdollisuus uusien tulkintojen syntymiselle. (Ropo ym. 2005.)

Yhteisöjen johtajuuden tulkinnat perustuvat muun muassa niiden jakamien merkitysten, kuten arvojen yhtenäisyyteen. Ne ohjaavat toiminnan suuntaa ja tehokkuuden määrittelyä. (Järvensivu 2007; Näsi 2002.) Arvojen tulee kuitenkin olla tasapainossa, sillä kapea arvopohja voi viedä johtajuuden niin kutsutulle negatiiviselle alueelle. Tällöin johtamisen tulkinta ei enää kytkeydy toimintakontekstiin, vaan perustuu staattiseen näkemykseen johtajuudesta. (Quinn 1988, 2003.) Johtajuuden tulkinnan tulisi olla neuvottelua käytänteiden ja niiden tulkinnan välillä. Siten johtajuus tuo esiin myös johtajan persoonaa ja ympäristöön sopeutumista. (Ropo ym. 2005.)

Johtajuutta on tulkittu eri näkökulmista. Professionäkökulmasta johtajuus on liike-elämän toimintaa, jonka puitteissa toimivat eri alojen ammattilaiset. Vähittäistavarakaupan johtajuus määrittyy kuitenkin ammatin sijaan työn kautta, sillä se ei sisällä yhteiskunnallista valtaa ja asemaa. (Airaksinen 1991.) Tämän institutionaalisen määrittelyn ohella johtajuutta voidaan tulkita myös jaettujen käytänteiden kautta. Suomalainen johtajuus käytänteinä on kiinnitetty muun muassa historiallisiin ymmärryksiin (Ropo ym. 2005; Kostamo 2004) ja olosuhteisiin (Kostamo 2004). Johtajuutta on määritelty myös toimijoiden roolien näkökulmasta. Tällöin sitä tulkitaan erityisinä johtajan ominaisuuksina, jotka erottavat johtajuuden muista tehtävistä (Yukl 2002; Mintzberg 1980). Viimeaikaisissa tutkimuksissa johtajakeskeisyyttä on kritisoitu viittaamalla muun muassa

siihen, että jaetun johtajuuden malli tarjoaisi paremmat lähtökohdat etenkin asiantuntijayhteisöjen johtamiselle (Ropo ym. 2005). Johtajuuden tulkintoihin sisältyvien ristiriitojen kuvaamiselle näyttää siten olevan tutkimuksellista tilausta.

Johtajuuden kehittäminen osaamisyhteisöjen näkökulmasta edellyttää toimintaan sitoutumista, yhteistä projektia sekä jaettua välineistöä. Yhteisön jäsenten on kohdattava toisensa niin kutsuttujen rajakohtaamisten, kuten tapaamisten ja keskustelujen avulla. Niissä tehdään näkyväksi yhteisön jakamia rajakäytänteitä, jotka toimivat neuvotteluprosessin mahdollistajana. Yhteisön oppimisen tavoitteena on myös kehittää neuvottelun kautta sitoutumista, yhteistä projektia ja jaettua välineistöä. (Wenger 1998.)

Johtajuuden monimuotoinen, jopa ristiriitainen tulkinta edellyttää osaamista, joka syntyy asiantuntijuuden kehittymisen kautta (Dreyfus, Dreyfus & Athanasiou 1986). Mekanistiset johtamismallit eivät tee näkyväksi tätä monimuotoisuutta, ja kuvaavat siten paremmin noviisien määritelmiä johtajuudesta. Kokonaisuuden tavoittamiseksi on kuitenkin tilausta tulkinnoille, jotka tavoittaisivat perinteisiä managerialistisia johtamismalleja paremmin muun muassa johtajuuden epävarmuutta ja epäjatkuvuutta. (Ropo ym. 2005.) Quinn ehdottaa ratkaisuksi kilpailevien arvojen mallia, joka pyrkii tekemään johtajuuden ristiriitaisuuksia näkyväksi yhdistämällä joustavuuden ja kontrollin sekä sisäisen ja ulkoisen painotuksen samaan malliin. Sen tavoitteena on johtajuuden holistinen tulkinta polaarisen ja osittaisen tulkinnan sijaan. Keskeistä on huomioida eri mallien heikkouden ja vahvuudet, ja sopeuttaa niiden käyttö tilanteeseen. (Quinn 1988, 2003.)

4 Tutkimuskohteena K-yhteisö

4.1 Johtajuus K-ryhmässä

Kesko rakentuu seitsemästä toimialayhtiöstä, jotka koostuvat ketjuista (Kesko 2005, 1). Ketju muodostuu ketjuyksiköstä sekä sen kanssa sopimuksen solmineista K-kaupoista. Koko K-ryhmää kuvaava verkostomaisuus näkyy siten ketjun toiminnoissa; toimialayhtiön ja sen mahdollisten tytäryhtiöiden lisäksi ketju kattaa itsenäiset K-kaupat ja niiden henkilökunnan. (Mitronen 2002, 123; Kesko 2005, 20.) Toimialayhtiöiden sisällä ketjuyksiköt vastaavat kauppiasvalinnoista, liiketyyppien kehittämisestä sekä ketjujen taustatoiminnoista (Mitronen 2002, 123-124).

Johtajuuden määrittelyyn liittyvät organisaation arvot ja konteksti, jossa sitä määritellään (Quinn 2003). K-ryhmä on asettanut K-kauppioiden toiminnalle tietyt puitteet; organisaatiolla on yhteiset arvot, visio ja strategia, joiden puitteissa toimitaan ja pyritään tavoitteisiin (Kesko 2005, 4-6). Tähän määrittelyyn myös kauppioiden on mahdollista osallistua omalla panoksellaan ketjujohtokunnan kautta (K-kauppiasliitto 2006a). Ketjujohdon tehtävät jakaantuvat Mitrosen (2002, 111-114) mukaan ketjuohjaukseen, tavarakauppaan sekä ketju- ja kauppakohtaisen toiminnan tukitoimintoihin ja -palveluihin.

Mitronen (2002, 349-350) kuvaa K-ryhmän rakennetta hybridioorganisaationa. Johtamisen kannalta tämä merkitsee erilaisten arvojen yhteensovittamista; kilpailu ja yhteistoiminta sisällytetään samaan johtamisjärjestelmään. Jotta tässä onnistutaan, tulee organisaation sisällä rakentaa luottamukseen ja normistoon perustuva verkosto. Ilman sitä tosiasiallinen yhteistoiminta ei ole mahdollista. K-ryhmän moninaiset toimijat luovat haasteen johtamiselle. Osa toimijoista on itsenäisiä yrittäjiä, osa taas työskentelee työntekijöinä hierarkiassa, jolloin on sovittava yhteen sekä toimijoiden itseohjautuvuus että organisaation ohjaava toiminta. Tämän vuoksi tarvitaan toisaalta toiminnan koordinoitua ja kontrolloitua yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, mutta myös samaan aikaan vapautta luoda uutta. Siksi Mitrosen mukaan kyse on moninaisuuden yhdistämisestä ja osaamisen jakamisesta, joka perustuu vapaaehtoisuuteen ja sitoutumiseen. Asemavallan, hintojen, kilpailun tai kaupankäynnin sijaan johtamismallissa painottuu henkinen johtaminen.

Tämä Mitrosen kuvaama johtamissuhde voidaan nähdä myös Quinin (1988, 2003) esittämässä avoimen systeemin mallissa. Sen taustalla on ajatus erilaisten toimijoiden muodostamasta verkostosta, jossa ympäristöstä tuleviin muutoksiin vastaaminen edellyttää yhteistoimintaa. Samoja piirteitä löytyy myös Ropon ym. (2005) esittämästä jaetun johtajuuden mallista. Verkoston eri osien tulisi siis jakaa arvot, jotka organisaatio on valinnut toimintansa perustaksi. Tässä tutkimuksessa verkosto muodostuu kauppiaista, ketjuyksikön operatiivisista johtajista sekä koulutuksen tuottajista.

Järvinen painottaa johtajuusnäkemyksessään esimiehen valta-asemaa joka pohjautuu organisaation hänelle antamaan valtuutukseen (Järvinen 2005, 27-31). K-ryhmässä pörssi-yhtiö Kesko Oyj ja K-kauppiat ovat solmineet keskenään ketjusopimuksen, jonka tarkoituksena on tehokas toimintaketjun ohjaus. Tavoitteena on osapuolten kilpailukykyyn vahvistaminen ja erityisesti hintakilpailukykyyn parantaminen. Sopimus määrittelee osapuolten oikeuksia ja velvollisuuksia. Lisäksi siinä kuvataan toiminnan organisointia, kontrollointia ja koordinoitua kauppajohdon välillä. Aiemmasta poiketen K-kauppioiden edunvalvontajärjestö K-kauppiasliitolla ei

ole ketjutoimintaan liittyvää suoraa päätösvaltaa. On kuitenkin huomattava, että ketjusopimuksessa ei pyritä määrittelemään kaikkea toimintaa, ja esimerkiksi kauppiaita edustavat ketjujohtokunnat järjestäytyvät edelleen K-kauppiasliiton kautta. (Mitronen 2002, 425-427.) Ketjusopimusta voidaan pitää yhteisenä välineenä, joka määrittelee jaettuina pelisääntöjä. Siten se on yhteisön esineellistetty tulkinta ketjujohtamisesta.

Ketjusopimusta halutaan myös korostaa yhteisenä välineenä, ei niinkään vallan instrumenttina. Esimerkiksi Mitronen kuvaa K-ryhmän toimintamallia ketjuyhteistyöksi toimialayhtiön ja K-kauppioiden välillä. Koska kauppias on itsenäinen yrittäjä, hänellä on omistajuuteen ja johtajuuteen perustuva valta hoitaa johtamistehtävää. Hän johtaa henkilöstöään samaan aikaan sekä yrittäjänä että ketjun edustajana. (Mitronen 2002, 427.) Muodollinen määräysvalta ei sellaisenaan ole riittävä väline johtamiselle, mutta työnjohto-oikeuden tulee Järvisen mukaan olla selvä koko henkilöstölle jotta esimies voi lunastaa paikkansa johtajana. Myös organisaation valtuutuksen on oltava selkeä. (Järvinen 2005, 27-31.) Mitrosen kuvaamassa K-ryhmän hybridimallissa tämä näkyy muodollisessa hierarkiajärjestelmässä, jonka rinnalla toimivat verkosto-organisaatio ja markkinajärjestelmä (Mitronen 2002, 272).

Millaista sitten on keskolaisen kauppiaan johtajuus käytänteinä? Kauppiaina toimiminen jo sinällään erottaa johtajan ja johdettavan. K-kauppias on itsenäinen yrittäjä, joka on tavallisesti suorassa vuorovaikutussuhteessa kaikkiin johdettaviinsa (Mitronen 2002, 124). Siksi toiminnassa on Ropon ym. (2005) kuvaamia löyhiä yhteyksiä patruuna-ajan työskulttuuriin. Johtajuus näyttäytyy konkreettina toimintana, sillä kauppias on läsnä yrityksensä arjessa. Ainekset jatkuvalla vuorovaikutukselle johtajan ja johdettavan välillä ovat siis olemassa.

Konsernin toiminnalle määritellyt arvot heijastuvat koko K-ryhmää koskeviin strategialinjauksiin, ja näkyvät myös johtamisen käytänteissä ainakin esineellistymisen kautta. Toimintaa kehitetään Keskon johtamismallin pohjalta. Johtamismallissa painottuvat asiakaslähtöisyys, ihmisjohtaminen, yhteistyö ja osallistuminen, toiminnan tehostaminen sekä kilpailukyvyyn ja taloudellisen lisäarvon keskeisyys. (Kesko 2007c.) Johtajuuden kehittämistä toimintana tuetaan Keskon esimiesvalmennuksilla, K-kauppiasliiton järjestämällä koulutuksella sekä muilla ketjujen ja toimijoiden valitsemilla keinoilla. Niiden tavoitteet nousevat eri tahojen yhteisistä päämääristä. (K-kauppiasliitto 2006b; Kesko 2006.)

Myös työssäoppiminen ja käytännön valmennukset ovat keskeisiä K-ryhmän johtajuuskoulutuksessa. Tavoitteena on yhdistää organisaation ja paikallisen tason tavoitteet, sillä

parhaiden käytänteiden soveltamisen ohella esimerkiksi kauppiaan on huomioitava myös kauppakohtainen osaaminen. Muutokseen sopeutuminen vaatii toiminnan perusajatusten tunnistamista, jotta uusia innovaatioita voidaan ottaa osaksi toimintaa. Tekemisen lisäksi tarvitaan oman toiminnan pohtimista ja keskustelua toimijoiden kesken. (Mitronen 2002, 360-361.) Työssäoppimisen keskeinen tavoite on sopeutua jatkuvasti muuttuvan ympäristön tuomiin haasteisiin. Yhteisten välineiden, kuten arvojen merkitys korostuu myös muutoksessa, sillä ne ovat luonteeltaan suhteellisen pysyviä. Muutokseen sopeutuminen ja arvojen pysyvyys sisältävät eräänlaisen ristiriidan, joka sisältyy myös johtajuuteen.

4.2 Tutkimuskontekstina oleva johtajuusvalmennus

Empiirinen tarkastelukonteksti, eli eräs keskolaisten johtajuusvalmennus muodostaa yhdessä muiden keskolaisten johtamisvalmennusten kanssa vähittäiskaupan johtamisen kehittämiskokonaisuuden. Se on suunnattu erityisesti organisaation keskijohdolle; kauppiaille ja ketjujen eri toimintojen operatiiviselle johdolle. Kohderyhmänä ovat kokeneet ammattilaiset, joiden peruskoulutus ei ole sisältänyt johtamisen opintoja. Tavoitteena on kehittää erityisesti taitoja, jotka tukevat strategioiden toteuttamista työn konteksteissa. Osaamisyhteisöjen keskeisenä piirteenä on merkitysten sosiaalinen tuottaminen. Valmennuksen muut tavoitteet on ilmaistu seuraavasti (mukaillen K-Insituutti 2006):

- Vähittäiskaupan johtamisen osaamisen rikastaminen ja parhaiden käytäntöjen monistaminen saattamalla keskolaisten ja kauppiaiden osaaminen yhteen
- Oman johtamisosaamisen kehittäminen sen jälkeen, kun perustaidot on jo käytännössä koeteltu
- Parhaan ja uusimman asiantuntemuksen yhdistäminen K-käytäntöihin

Hajautettujen osaamisyhteisöjen kannalta kauppiaan ja ketjun keskijohdon näkyvä asema operatiivisessa toiminnassa on suotuisa tilanne, vaikka ei yksinään riittävä tae yhteisön vuoropuhelulle. Se kuitenkin mahdollistaa yhteisön osien vuorovaikutuksen varsinaisen valmennuksen ulkopuolella. Osaamisyhteisöjen näkökulmasta myös tällä voi olla yhteisöä tiivistävä vaikutus. Kauppias henkilökuntineen ja ketjun operatiivinen johto ovat osa K-ryhmää, jonka sisällä erilaiset toimijat uusintavat ja uudistavat toiminnassaan johtajuuteen liittyviä tulkintoja ja käytänteitä. Mielenkiintoista on, miten eri tahojen tulkinnat kohtaavat, kun puhutaan johtajuudesta.

Johtajuusvalmennus koostuu erilaisista moduuleista, jotka kytkeytyvät keskolaisen johtamisen käytänteisiin. Valmennuksen puitteissa voi osaamisyhteisöjen näkökulmasta syntyä arena, jolla opiskelijat voivat keskustella johtamisen kehittämisestä omista lähtökohdistaan. (K-Instituutti 2006.) Osallistujien moninaisuuteen sisältyy paitsi yhteiseksi tekemisen ja luomisen mahdollisuus, myös sen haaste. Pienimmän yhteisen tekijän sijaan neuvottelutuloksena voi syntyä organisaation määrittämä kuvaus. Toisaalta keskustelu voi ohjautua myös dominoivien osallistujien näkemysten mukaan, tai se saattaa jäädä jopa kokonaan käymättä. Osaamisyhteisöjen näkökulmasta neuvotteluprosessi näyttäätyy keskeisenä toimintaan sitouttajana, kun kyse on tämän valmennuksen tapaan hajautetusta yhteisöstä (Wenger ym. 2002, 120).

5 Tutkimuksen toteutus

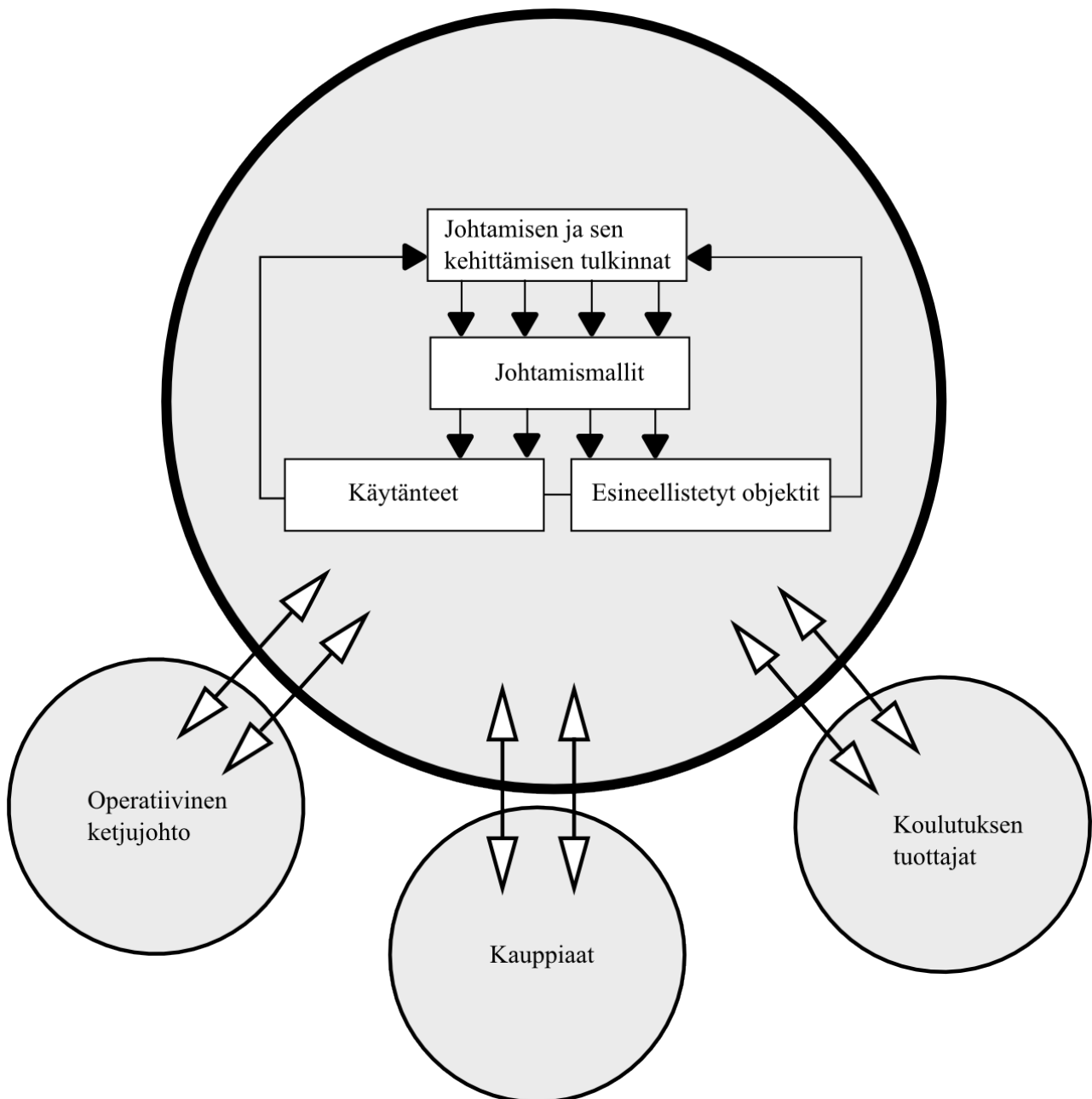
5.1 Tutkimusasetelma ja -kysymykset

Johtajuustutkimus on tuottanut viime vuosisadan alusta lähtien erilaisia luokitteluja (ks. Yukl 2002, 10-18) joiden tulokset eivät ole sovitettavissa yhteen niiden monitahoisuuden vuoksi. Tutkimus on kuvannut samoja ilmiöitä eri käsitteillä, ja toisaalta sama käsite on määritelty eri tavoin tutkijasta riippuen (Stogdill 1974, 259). Lisäksi mallien abstraktiotaso ja yleistettävyyys vaihtelevat. Myös tutkimusmetodin valinnalla tutkija kiinnittää johtajuuden tarkastelun tiettyyn näkökulmaan, ja jättää samalla valitsematta toisia näkökulmia. (Quinn 2003, 11.) Johtajuuden tulkintoihin sidotut oletukset ovat moninaisia ja siksi keskeisten termien ja mallien valinta ja määrittely on johtajuustutkimuksessa ennen kaikkea arvovalinta.

Johtajuustutkimuksen moninaisuudesta johtuen eri metodeilla tehdyt tutkimukset eivät ole täysin vertailukelpoisia. Yuklin mukaan tämä moninaisuus johtuu ilmiön luonteesta, sillä johtajuuden määrittely perustuu käyttäytymisen luokitteluun, ei mitattaviin suureisiin. Osaamisen luokittelulla tutkimus voi tuottaa merkityksiä, joilla hahmotetaan jotakin olemassa olevasta ilmiöstä. Niiden kautta ei kuitenkaan tavoiteta johtajuutta objektiivisena ilmiönä. (Yukl 2002, 61-62.) Tämän näkemyksen pohjalta on mielekkäämpää tutkia johtajuuden tulkintoja kuin todellista johtajuuskäyttäytymistä.

Oletukseni on, että johtajuuden tulkinnat ovat keskeisiä välineitä johtamisen kehittämistä määriteltäessä. Pyrin tekemään näitä tulkintoja näkyväksi toisaalta erilaisilla aineistoilla

(haastattelut, tutkittavien tuottamat kirjalliset aineistot), toisaalta antamalla äänen erilaisille toimijoille. Tutkimusasetelman (Kuvio 4) taustalla on myös oletus siitä, että johtajuutta ja sen kehittämistä tulkitaan toiminnan perusteella. Asetelman näkemys oppimisesta perustuu Wengerin (2002) esittämään tapaan yhteisön toimijoiden kohtaamiseen ja vuoropuheluun. Tämän neuvotteluprosessin tuloksena syntyy myös uusia tulkintoja, jotka ohjaavat neuvottelun kulkua eteenpäin. Siten yhteisön oppimisprosessia leimaa jatkuvuus.



Kuvio 4 Tutkimusasetelma ja tutkijan esiyymmärrys johtajuudesta ja sen kehittämisestä yhteisöllisenä prosessina.

Yuklin näkemykseen pohjautuen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata tarkasteltavan yhteisön johtajuuden tulkintoja. Lähtökohtaa tukee myös Haimin ja Hämäläisen näkemys koulutuksen laadusta. He esittävät, että laatua määriteltäessä tulee ottaa huomioon eri ryhmien näkemykset, joita vertailemalla ja yhdistelemällä voidaan tuottaa välineitä koulutuksen arviointiin. (Haimi & Hämäläinen 2002, 266.) Myös Järvensivun (2007, 193) mukaan tulkintojen moninaisuuden näkyväksi tekeminen on keskeinen lähtökohta verkostojen johtamiselle. Hän esittää, että johtamisen ydintä ovat tietoisuuden ja ymmärryksen lisääminen toimijoiden keskuudessa, jotta verkoston jäsenet voisivat ennakoida jaettuihin tulkintoihin, kuten arvoihin liittyviä vaikutuksia. Ne voivat olla positiivisia ja negatiivisia, ja siten vaikuttaa verkoston yhteistyöhön. Tämän pohjalta yleiset tutkimusongelmani ovat:

1. Millaista moninaisuutta johtajuuden tulkintoihin sisältyy?
2. Miten johtajuuden tulkinnat vaikuttavat näkemyksiin sen kehittämisestä?

Valmennuksen yhtenä kirjattuna tavoitteena on sosiaalista osallistujia organisaatioon, eli johtaa koko organisaatiota. Tämä vahvistaa yhteisöllisen oppimisen tärkeyttä tutkimusasetelmassa. Koska tutkittava K-yhteisö koostuu erilaisista toimijaryhmistä, on mahdollista että tulkintojen välillä on joitakin eroja. Toisaalta oletuksena on myös, että K-ryhmän yhteiset nimittäjät ulottuvat johtajuuden alueelle.

Haasteena on tällaisten tulkintojen tutkiminen; sitä pidetään yleisesti vaikeana, ellei jopa mahdottomana. Koska johtaminen on organisaatiokulttuurin keskeinen tekijä, on kuitenkin tärkeää pyrkiä selvittämään, millaisia tulkintoja johtamiseen sisältyy. Samalla on hyväksyttävä ristiriitaisuus, joka tulkintoihin voi liittyä. Sen vuoksi olen nostanut moninaisuuden tutkimuskysymysteni keskiöön. Tässä yhteydessä on huomattava myös tutkijan subjektiviteetti, sillä tulkintojen tutkiminen ei voi tapahtua ”puhtaalta pöydältä”. (Lahti-Kotilainen 1992, 4.) Olen kuvannut johtamiseen ja yhteisön oppimiseen liittyviä teoreettisia sitoumuksiani aiemmissa luvuissa. Tutkimuskysymykseni ovat siten seuraavat:

1. Millaista moninaisuutta K-yhteisön johtajuuden tulkintoihin sisältyy?
 - a. Onko eri toimijoiden tulkinnoissa sisäisiä ristiriitoja?
 - b. Millaisia yhteisiä tekijöitä eri toimijoiden tulkinnoissa on?
2. Millaiseksi toiminnaksi johtajuuden kehittäminen tulkitaan K-yhteisössä?
 - a. Millaisia yhteisiä tekijöitä eri toimijoiden tulkinnoissa on?

5.2 Menetelmälliset ratkaisut

Peräkylän (ks. Koskinen, Alasuutari, Peltonen 2005, 31-33) mukaan laadullista tutkimusta voidaan määritellä yksittäisen tapauksen tarkastelulla, jossa keskeinen sija annetaan ihmisten luomille tulkinnoille. Tutkimuksessani pyydän tutkittavia tulkitsemaan johtajuutta ja sen kehittämistä. Näkemyksenä on, että molemmat rakentuvat vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Siksi laadullinen menetelmä on perusteltu valitsemani ilmiön kuvaamiseen.

Laadullista tutkimusta kuvaa myös induktiivinen ote, jossa tutkija tuottaa hypoteeseja tutkimuksen aikana. Tutkija ei siis pyri vain kuvailemaan ilmiötä, vaan tuottaa myös päätelmiä, jotka tukevat tai kumoavat nämä oletukset. Erona määrällisen otteeseen on hypoteesien luomisen tapa; laadullisessa tutkimuksessa koko edeltävä tutkimusprosessi ohjaa tutkijan valintoja. Tästä syystä tutkijan tekemien valintojen merkitys on laadullisessa otteessa keskeinen. Toisaalta tutkijan on vältettävä vaikuttamasta aineistoon, sillä tavoitteena on tutkia ilmiötä sen luonnollisissa oloissa. Myös tämä erottaa sen määrällisestä tutkimuksesta, jossa analysoidaan tutkijan tuottamaa aineistoa. Tällöin oletuksena on, että ilmiötä voidaan selittää luonnontieteellisillä, kokemuksen ulkopuolisilla teorioilla. Samalla tutkija myös irrottaa tutkimuskohteen sen kontekstista ja selvittää itse kohteen sisällä havaittuja riippuvuuksia, joita pyritään yleistämään koko populaatioon. Tähän päästään pelkistämällä ilmiö mahdollisimman yksinkertaiseen muotoon. Tutkimuksen ennakko-oletukset tiivistyvät tällöin positivistisiin näkemyksiin todellisuuden luonteesta. (Koskinen ym. 2005, 31-35; Easterby-Smith, Thorpe & Lowe 2002, 28-30.)

Koska tavoitteena on tutkia tulkintoja, tutkimuskohdetta ei ole mielekästä irrottaa sen luonnollisesta ympäristöstä. Tarvitaan lähestymistapa, joka perustuu ilmiön kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen ja tuo esiin tutkittavien näkökulman. (Easterby-Smith ym. 2002, 30.) Tämän vuoksi olen valinnut positivistisen perinteen sijaan toisenlaisen näkökulman. Sosiaalitieteisiin perustuva näkemys todellisuuden luonteesta nojaa sosiaaliseen konstruktivismiin; ulkoisen sijaan paino on sisäisessä ja ihmisten välisessä. Tieto ja todellisuus nähdään ihmisten sosiaalisesti konstruoimana. Tämä tapahtuu vuorovaikutuksen kautta ja nojautuu merkityksiin, joita ihmiset todellisuudelle antavat. Keskiössä ovat asioiden sijaan ihmiset, jotka luovat ilmiötä. Siksi mielenkiinto kohdistuu erilaisuuteen tulkintojen välillä, joita sosiaalisen konstruktivismin perinteestä nousevilla menetelmävalinnoilla pyritään selittämään. (Easterby-Smith ym. 2002, 28-30.) Tutkimuksen ennakko-oletukset johtajuuden ja sen kehittämisen yhteisöllisestä tulkinnasta perustuvat sosiaalisen

konstruktion perinteeseen, mikä tukee laadullisten menetelmien valintaa.

Tutkimuksen kohteena oleva K-yhteisö on esimerkki osaamisyhteisöistä. Lisäksi K-ryhmä ja tutkittava ketju sen osana edustavat vähittäiskauppaa. Tämän vuoksi Koskinen ym. (2005, 154) suosittelevat tutkimusotteeksi tapaustutkimusta. Sen piirteisiin kuuluu yksittäiseen tapaukseen keskittyminen, ja sen juuret ovat yleensä vertailevassa tai kokeellisessa tutkimuksessa. Koska kiinnostuksen kohteena on tutkia eri toimijoiden tuottamia tulkintoja luonnollisissa olosuhteissa, pidän vertailevaa otetta mielekkäämpänä valintana ja tutkittavien toimijoiden erilaisuus myös mahdollistaa sen. Ilmiön kokonaisvaltaisuus tukee osaltaan tapaustutkimuksen valintaa, sillä se mahdollistaa eri tahojen hahmottamisen osana kokonaisuutta. Lisäksi tapaustutkimuksessa tutkija voi painottaa aineistonkeruussa tutkimustehtävän kannalta olennaisia tekijöitä, jolloin muut seikat jäävät enemmän taustoittaviksi tekijöiksi. (Koskinen ym. 2005, 156-157.) Tutkimuksen keskeisiä kiinnostuksen kohteita ovat johtajuuden moninaiset tulkinnat ja johtajuuden kehittäminen toimintana. Esimerkiksi viimeksi mainittu voi perustua myös muihin tekijöihin kuin johtajuuden tulkintoihin. Myös tämän vuoksi laadullinen tapaustutkimus on perusteltu; se antaa tilaa tutkittavien omille merkityksille, jotka eivät rajaudu vain tutkijan muodostamaan teoriaan (Koskinen ym. 2005, 33).

Laadullisen analyysin muodot voidaan jakaa aineistolähtöiseen, teorialähtöiseen ja teoriasidonnaiseen analyysiin. Lyhyesti kuvattuna aineistolähtöisessä pyritään luomaan kerätystä aineistosta teoreettinen kokonaisuus. Analyysiyksiköt eivät ole etukäteen harkittuja tai sovittuja. Haasteena on, että havaintojen objektiivisuus ja teoriapitoisuus perustuu tutkijan muodostamiin käsitteisiin, menetelmiin ja havaintoihin, joihin tutkijan subjektiivisuus vaikuttaa. Teorialähtöisessä analyysissä nojataan teoriaan, jonka mukaan määritellään tutkimuksen keskeiset käsitteet. Aineisto on siis uusi ympäristö, jossa vanhaa teoriaa pyritään testaamaan. Tällöin ollaan lähempänä positivistista todellisuuden hahmottamisen tapaa. Teoriasidonnainen analyysi taas pyrkii vähentämään edellä mainittujen lähestymistapojen haasteita. Siinä toimitaan teoreettisia kytkeitä apuna käyttäen. Teoriaa ei pyritä testaamaan, vaan aikaisempi tieto pyrkii avaamaan uusia ajatuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 95-102; Eskola 2001, 136-137.)

Koskinen ym. (2005; 166-167, 229) esittävät laadullisen tapaustutkimuksen analyysimenetelmäksi kuvailevaa otetta, jolla pyritään yksityiskohtaiseen tietoon tapauksesta. Hypoteesit luodaan aineiston pohjalta siten, että tapauksen kuvaus jäsenyy osaksi tutkittavasta ilmiöstä käytyä keskustelua. Tällöin ollaan lähempänä teoriasidonnaista analyysia, vaikka siinä korostuvat

aineistolähtöisyyden piirteet. Koska tutkimuksen tavoitteena on kuvata tutkittavien johtajuuteen ja sen kehittämiseen sisällyttämiä tulkintoja, olen valinnut analyysin lähtökohdaksi teoriasidonnaisen lähestymistavan. Sen puitteissa olen käyttänyt työvälineenä sisällönanalyysin menetelmiä, jotka soveltuvat fenomenologis-hermeneuttisesti suuntautuneeseen tutkimusasetelmaani. Näillä metodivalinnoilla on perusteltua saada esiin kielen avulla tuotettuja tulkintoja itse tekstin tasolla.

Positivistisesta näkökulmasta tutkittavien erilaisuus ja pieni määrä asettavat haasteen tutkimukselle; yksilöt tai ryhmät eivät ole välttämättä keskenään vertailtavia eikä tuloksia voida siksi yleistää satunnaisotantaan perustuen. Erilaisuutta voidaan kuitenkin pitää jopa tyypillisenä laadullisessa tutkimuksessa; sen tavoitteena ei ole eristää tutkittavaa ilmiötä muusta kontekstista, vaan kuvata eri ihmisten tuottamia merkityksiä (Easterby-Smith ym. 2002, 28-30). Tavoitteena on tehdä näkyväksi tulkintojen yhteisöllisyyttä. On mahdollista, että ne ovat toisistaan poikkeavia, jopa ristiriitaisia, jolloin ne voivat myös heijastella jaetun johtajuuden piirteitä. Jaettu johtajuus pohjautuu moniäänisyyteen ja erilaisuuteen, joka konkretisoituu vuorovaikutuksessa. Keskiössä on tiedon ja osaamisen jakaminen ja yhteiseksi tekeminen. (Ropo ym. 2005, 31-32.)

Tutkimusasetelman tavoitteena on kuvata ilmiön monitahoisuutta. Fenomenologis-hermeneuttisen lähestymistavan puitteissa en pyri yleistämällä luomaan kuvaa yksiselitteiseksi ja ongelmattomaksi, sillä lähtökohtana on pyrkiä ymmärtämään yhteisön eri toimijoiden näkemysten yhteisyyttä. Näkemyksenä on, että ihmisessä on sekä yksilöllisiä että yhdistäviä, yleisesti tyypillisiä puolia (Laine 2001, 40).

5.3 Tutkimukseen osallistujat

Tarkastellussa yhteisössä on Järvensivun verkostojen arvojohtamisen määritelmän pohjalta hahmotettavissa useita toimijoita. Heidät voidaan karkeasti jakaa kolmeen ryhmään; (1) kauppiaiden (2) ketjun operatiivisen johdon sekä (3) koulutuksen tuottajien edustajiin. Nämä tahot ovat osa K-ryhmän verkostoa ja kuuluvat siihen joko suoraan tai valmennusohjelman kautta. Toimijat muodostavat esimiesvalmennusyhteisön, jossa eri tahoilla on erilaisia rooleja. Valmennukseen osallistuvat muodostavat esimerkiksi ryhmän, joka sisältää paitsi asiakkaita myös työssäoppijoita. Oletuksena on, että yhteisön jäsenet jakavat yhteisiä käytänteitä.

Koulutuksen tuottajien tehtävänä on tukea yhteisön oppimista. Vahervan mukaan vaikuttavan koulutuksen edellytys on koulutuksen ja työn yhdistäminen toisiinsa. Tämän vuoksi

organisaatioiden sisäisten koulutusyksikköjen tehtävänä on rakentaa asiakassuhde linjajohtoon, jotta molemminpuolinen sitoutuminen mahdollistaa kehittymisen. (Vaherva 2002, 92-93.) Johtajuusvalmennuksella tämä voi merkitä johtajuuden tulkintojen ja sen kehittämisen näkyväksi tekemistä.

Esimiesvalmennukseen osallistuvat toimijat on valittu K-ryhmän sisäisen koulutusorganisaation K-Instituutin osallistujatietokannasta ketjutaustan perusteella. He edustavat kauppiaita (3 henkilöä) ja ketjun operatiivista johtoa (2 henkilöä), ja toimivat ketjussa toistensa vastinpareina. Valmennuskonteksti mahdollistaa johtajuuteen liittyvien tulkintojen pohdinnan, jota tutkimus tekee näkyväksi. Tällöin toteutuu myös laadullisen tutkimusotteen luonnollisen tapahtuman vaatimus.

Koulutuksen tuottajista toinen on K-ryhmän ulkopuolelta, joten hänen tulkintansa voi periaatteessa osaamisyhteisöjen näkökulmasta poiketa organisaation tulkinnoista. Olen kuitenkin yhdistänyt koulutuksen tuottajat yhdeksi ryhmäksi, sillä koulutusorganisaation tehtävänä on järjestää yhtenäinen valmennuskokonaisuus, joka koostuu erillisistä moduuleista. Tällöin myös näiden sisällön tulisi olla linjassa kokonaisuuden kanssa. Lisäksi Wengerin ym. (2002) näkemys hajautetuista osaamisyhteisöistä tukee ajatusta, jonka mukaan yhteisöt voivat muodostua myös organisaatioiden välisistä suhteista. Olen sen vuoksi valinnut koulutuksen tuottajien edustajat (2 henkilöä) siten, että toinen heistä on organisaation sisältä ja toinen K-ryhmän ulkopuolelta.

5.4 Aineiston hankinta

Dreyfusin ja Dreyfusin kuvaaman asiantuntijuuden kehittymisen mallin pohjalta voidaan olettaa, että aloittelevat esimiehet hahmottavat johtajuuden vain joidenkin lohkojen pohjalta. Taitajan ja ekspertin toimintaa sen sijaan leimaa jo kokonaisvaltaisuus, joka voi sisältää myös keskenään ristiriitaisia näkemyksiä johtamisesta. Quinnin kilpailevien arvojen mallissa tämä voi merkitä johtamisosaamisen määrittelyä koko nelikentän pohjalta. Tällöin myös johtajuutta tulkitaan laajemmin kuin alemmilla tasoilla. Koska tutkimuksen kontekstina oleva valmennus on tarkoitettu kokeneille johtajille, voidaan Dreyfusin ja Dreyfusin mallin pohjalta olettaa, että opiskelijoilla on jo jaetut välineet määrittellä johtajuutta pätevästi ja vähittäiskaupan toimintaympäristöön soveltaen. Tämän vuoksi on perusteltua tutkia yhteisön jäsenten johtajuuteen liittyviä tulkintoja ja kehittämistavoitteita heidän itsensä kuvaamana.

Lähestyn empiiristä tutkimuskohdettani useampien aineistojen kautta. Keskeisimmiksi aineistonkeruumenetelmiksi olen valinnut ryhmähaastattelun ja kahdenkeskiset haastattelut. Niiden

pohjaksi olen hankkinut aineistoa esikyselyn ja muun materiaalin kautta. Tällä tavalla on mahdollista rakentaa rikasta kuvaa vastauksena tutkimuskysymyksiin. Samalla tutkimustulosten luotettavuus lisääntyy; jos ne ovat samanlaisia aineistosta riippumatta, tulokset eivät ole riippuvaisia aineistonkeruumenetelmästä. (Koskinen ym. 2005, 158.)

Taustoittavassa aineistonkeruuvaiheessa (marraskuussa 2006) toteutin esikyselyn ja tutustuin keskolaiseen johtajuuteen kirjallisten materiaalien ja vapaamuotoisten keskustelujen kautta. Esikyselyn toteutin sähköpostitse, ja se sisälsi seuraavat kysymykset:

1. Millainen on mielestäsi hyvä vähittäiskaupan johtaja? Miksi? Kuvaile hyvää johtajaa omin sanoin ja perustellen. Voit myös nimetä henkilöitä, jotka sinusta edustavat hyvää johtajuutta.
2. Millainen on mielestäsi huono vähittäiskaupan johtaja? Miksi? Kuvaile huonoa johtajaa omin sanoin ja perustellen.
3. Millaisia tavoitteita sinulla on johtajuusvalmennukselle? Miksi valitsit juuri nämä tavoitteet?

Esikyselyn postitin kaikille valituille opiskelijoille (viisi henkilöä) viikolla 46-47, ja vastausaikaa oli viikon 48 loppuun asti. Kaikki opiskelijat palauttivat kyselyn, ja sen pohjalta rakensin varsinaisen haastattelun teemarunkoa. Koodasin esikyselyn Quinnan kilpailevien arvojen mallin pohjalta, jotta minun olisi helpompaa päästä sisään yhteisön vuoropuheluun haastattelujen aikana. Koodaaminen eteni siten, että ensin tiivistin ilmaukset muutamaan sanaan, jotka mielestäni kuvasivat niiden sisältöä. Sen jälkeen luokittelin näin syntyneet uudet ilmaukset värikoodeilla Quinnan nelikenttään. Kävin läpi kaikki kolme kysymystä samalla tavalla. Tässä vaiheessa tarjoutui myös tilaisuus pohtia ryhmähaastattelujen mahdollisuutta, sillä tutkittavien välillä oli havaittavissa yhtäläisyyksiä johtajuuden tulkinnoissa.

Varsinaisessa aineistonhankintavaiheessa hyödynsin esikyselyn tuloksia sekä haastattelurungon rakenteessa että kielellisissä valinnoissa. Pyrin käyttämään haastatteluissa tutkimuksen kannalta mielenkiintoiseksi katsomiani ilmaisuja, joita esikyselyn vastaajat olivat käyttäneet. Näitä olivat muun muassa keskolainen johtajuus ja menestystekijät. Jälkimmäisellä viitattiin erityisesti hyvään johtajuuteen ja taloudelliseen menestymiseen. Esikyselyn ohella rakensin haastattelurunkoni teoreettisen viitekehitykseni pohjalta. Keskeisimmiksi teemoiksi valitsin johtajuuden moninaisen tulkittamisen, johtajuuden ja ihmiskäsityksen sekä johtajuuden kehittämisen tulkinnat. Koska tutkimuksen tavoitteena on tuoda esiin eri tahojen tulkintoja ja siten kerätä rikas aineisto, valitsin menetelmäksi puolistrukturoidun tutkimushaastattelun. Se sallii tutkijan ohjata keskustelun aiheita, mutta antaa tutkittavan puhua niistä omin sanoin (Koskinen ym. 2005, 104). Toisen vaiheen

haastattelut ajoittuivat viikolle 6 helmikuussa 2007.

Toteutin haastattelut osittain ryhmähaastatteluina ja osittain kahden kesken tutkijan ja haastateltavan välillä. Haastattelin koulutuksen tuottajia erikseen, sillä heidän asemiaan määrittää tilaaja–tuottaja-suhde. Samalla mahdollistui tämän ryhmän erilaisten merkitysten vapaa esiintuominen. Koska tutkittavia kauppiaita ja ketjun edustajia yhdistää ryhminä samanlainen työtausta, oli perusteltua haastatella heitä ryhmänä/parina. Koskisen ym. mukaan samanlaisuus myös vähentää ryhmädynamiikkaan liittyviä riskejä, kuten yhden henkilön näkemysten korostumista ryhmän mielipiteenä. Lisäksi ryhmähaastattelu tarjoaa mahdollisuuden tarkastella johtajuuden ja sen kehittämisen moninaisia tulkintoja. Sen haasteena on kuitenkin tutkijan valta-aseman jakaminen yhdessä haastateltavien kanssa, sillä ryhmähaastattelu antaa myös tutkittaville tilaa esittää kysymyksiä sekä tutkijalle että muille tutkittaville. (Koskinen ym. 2005, 124-126.) Toisaalta se on myös tämän haastattelumuodon etu; johtajuus vähittäiskaupassa ja sen kehittäminen ovat toimintana tutumpia tutkittaville kuin tutkijalle, jolloin oli mielekästä tarjota myös heille ääni kysymysten esittämisessä. Samalla haastattelun aihe mahdollisti yhteisen keskustelun, sillä oletuksena oli, että se ei olisi liian henkilökohtainen vaan että tutkittavat haluaisivat jakaa merkityksiään ryhmässä (Koskinen ym. 2005, 126).

Ajoitin haastattelut siten, että kävin ensimmäisen haastattelun toisen koulutuksen tuottajan kanssa. Tämän pohjalta oli mahdollista kehittää haastattelurunkoa muiden toimijoiden tapaamisia varten. Koskisen ym. mukaan tällainen vaihteellisuus on ominaista laadulliselle tutkimukselle, sillä se mahdollistaa kysymysrunгон syventämisen aineistonkeruun edetessä (Koskinen ym. 2005, 129).

Haastatteluissa (runko liitteenä 1) keskityttiin neljään teema-alueeseen: (1) johtajuuden määrittelyyn, (2) johtajuuden tulkintojen ristiriitaisuuksiin, (3) johtajuuteen ja ihmiskäsitykseen sekä (4) johtajuuden kehittämisen tulkintoihin. Kysymykset olivat pääosin neutraaleja, mutta haastateltavien auktoriteettiasemasta johtuen myös osittain kyseenalaistavia. Becker (ks. Koskinen ym. 2005, 111) suosittaa tätä opettajiin kohdistuneen tutkimuksensa perusteella. Beckerin tutkimuksessa opettajat alkoivat neutraalissa haastattelutilanteessa käyttäytyä opettajanroolinsa mukaisesti. Tämän perusteella Becker ehdottaa, että tutkijan tulisi tällaisten ryhmien kohdalla aktiivisesti kyseenalaistaa haastateltavien vastauksia ja tuoda esille taustatietojaan. Käytin tätä mahdollisuutta kysyessäni valmennuksen kehittämisestä, sillä tiesin aiempien valmennusten keskeyttämisasteen olevan korkea. Pyrin antamaan haastateltaville mahdollisuuksia pohtia keskeyttämisen syitä suhteessa valmennuksen kehittämiseen, ja opiskelijoiden kohdalla toin esille

heidän asiantuntijuuttaan osallistujan roolissa. Tällä tavalla kyseenalaistin heidän vastauksiaan, jotka liittyivät omaan tietämättömyyteen suhteessa koulutuksen kehittämiseen.

Haastateltavia oli yhteensä seitsemän, joista kolme oli kauppiaita, kaksi ketjuyksikön operatiivista johtoa sekä kaksi koulutuksen tuottajia. Haastatteluja tehtiin yhteensä neljä, ja ne kestivät 30 minuutista tuntiin. Koska opiskelijoille lähetettiin ennen varsinaista haastattelua esikysely, he olivat jo pohtineet johtajuutta tutkimuksen puitteissa. Tutkittaville ei kuitenkaan lähetetty etukäteen tietoa itse haastattelun teema-alueista, jotta laadullisen tutkimuksen luonnollisuuden vaatimus olisi ollut todennäköisempi. Kaikilta haastateltavilta pyydettiin lupa haastatteluun ja nauhurin käyttöön.

Haastattelijana tavoitteeni oli kuunnella haastateltavia siten, että heille itselleen jäi tilaa saada oma äänensä kuuluville. Pyrin ohjaamaan keskustelua pääasiassa teema-alueideni puitteissa; haastateltavat saivat siten tulkita itse johtajuutta. Tavoitteenani oli minimoida vihjeitä, jotka saattaisivat ohjata haastateltavia. Siksi pyrin vastaamaan heidän tekemiinsä tarkentaviin kysymyksiin mahdollisimman neutraalisti. Ryhmä- ja parihaastattelutilanteessa pyrin säilyttämään katsekontaktin kaikkiin haastateltaviin tasapuolisesti, jotta kukaan osallistujista ei olisi kokenut tulevansa suljetuksi ulos keskustelusta. Ryhmien ja parien haastatteluissa annoin tilaa keskustelulle, jota esittämäni kysymykset synnyttivät. Tein tarkentavia lisäkysymyksiä, kun se mielestäni tuntui luontevalta, mutta pyrin pääasiassa keskittymään kuuntelijan rooliini. Tällä tavalla esiin nousi myös asioita, jotka eivät sisältyneet alkuperäiseen haastattelurunkooni, ja toisaalta teemojen painotuksessa oli mahdollista tavoittaa niiden olemassa olevaa rytmiä. Siksi koen, että haastatteluilla saavutettiin ainakin paikoitellen myös se luonnollisuuden vaatimus, jota laadullisella menetelmällä tavoitellaan.

Purin kaikki haastattelut litteroimalla ne nauhalta sanatarkasti tekstiksi, jota kertyi yhteensä 35 liuskaa. Pyrin antamaan tutkittaville liikkumavapautta luomalla haastatteluista vapaamuotoisia keskusteluja. Tällä tavoin oli mahdollista rakentaa myös kuvaa haastateltavien käymästä merkitysten neuvotteluprosessista. Ryhmähaastatteluissa neuvotteluprosessit tulivat näkyviksi haastateltavien keskenään käymän keskustelun pohjalta. Aineiston litteroinnissa ja tulosten esittelyssä käytin seuraavia merkintöjä:

H1	Haastateltava 1
H2	Haastateltava 2 (jne.)
RL	Haastattelija
...	Tauko puheessa

-- Lainausten välissä muuta puhetta

Haastatteluaineistojen ja kirjallisten tutkimusaineistojen rinnalla kävin keskusteluja K-kauppiasliiton ja Keskon edustajien kanssa. Lisäksi tutkijan taustatietona oli tutkitun ketjun johtajuuteen liittyvää sisäistä materiaalia, jota ei ole eritelty sen luonteen vuoksi lähdeviitteissä. Haastatteluaineiston tukena käytin myös K-ryhmän tuottamia arvo- ja johtajuusmateriaaleja. Näitä ovat Keskon tuottamat valmennuksen tavoitteet sekä K-kauppiasliiton johtajuusnäkömyksiin ja Keskon arvoihin liittyvä materiaali. Näitä materiaaleja käytettiin apuna viitekehystä ja haastattelurunkoa rakennettaessa. Tällä tavalla pyrin havainnoimaan sitä toimintaympäristöä, jossa tutkimani toimijat tulkitsevat johtajuutta ja sen kehittämistä.

5.5 Aineiston muodostuminen

Aloitin aineistoon tutustumisen perehtymällä esikyselyn jälkeen opiskelijoiden tuottamiin kuvauksiin johtajuudesta ja sen kehittamisestä. Vastauksista pyrin hahmottamaan niille tyypillisiä piirteitä. Alustavan teemoittamisen keinona käytin Quinnin kilpailevien arvojen mallia, jonka puitteisiin sijoitin vastaukset esille nousseiden teemojen mukaan. Tällä tavalla voidaan Koskisen ym. (2005, 232) mukaan saada selville, mitä aineistossa kannattaa tutkia yksityiskohtaisemmin. Tutkimusprosessin kannalta tämä oli keskeinen tavoite seuraavaa, eli varsinaisia tutkimushaastatteluja ajatellen.

Toisen kierroksen jälkeen perehdyin uuteen aineistoon ja luin sitä läpi useaan kertaan. Tällä tavalla pyrin hahmottamaan aineiston rakenteita varsinaista analyysia varten. Tässä vaiheessa hahmottelin aineistoani teema-alueiden läpi ja piirsin siitä käsittekarttoja ja sanalistoja. Tavoitteena oli kuvata haastateltavien kertomat tarinat mahdollisimman alkuperäisessä muodossa tutkimuskysymysten ohjaamina. Samalla pyrin myös reunamuistiinpanojen avulla tekemään näkyväksi itselleni omia esiyymmärrykseen perustuvia tulkintojani, jotta varsinainen analyysini perustuisi aineiston tulkintaan. Tällä tavalla oli mahdollista tavoitella avoimuutta aineistoa kohtaan ja toisaalta pitää yllä omaa tietoisuutta subjektiivisista näkemyksistä (Laine 2001, 34).

Kun koin tutustuneeni riittävästi aineistoon kokonaisuutena, siirryin alustavaan teemoitteluun. Käytin analyysiyksikkönä lausetta, ja poimin aineistosta ilmauksia analyysirunkooni. Teoriasidonnaisuuden puitteissa aiempi tutkimus ohjasi analyysia, mutta salli myös uusien teemojen kehittelyn aineiston pohjalta. Toteutin luokittelun tiivistämällä yksiköissä esiintyneitä ilmauksia muutama sanaan. Nämä kuvaukset syntyivät pääasiassa aineiston pohjalta, mutta niitä ohjasi

myös viitekehyksen sanasto. Tämän jälkeen jaottelin näin syntyneet tiivistetyt ilmaukset luokkiin. Lisäksi käytin apuna aineiston kvantifiointia ja laskin samalla ilmausten esiintymistiheyttä. Olen kerännyt esimerkkejä analyysini kulusta liitteeseen 2.

Luokittelun jälkeen nostin niiden joukosta kiinnostavia teemoja. Tässä vaiheessa huomasin, että tulkinnoissa korostui johtajuus ja sen kehittäminen toiminnan näkökulmasta. Aineiston perusteella jaoin johtajuuden keskolaiseen johtamiseen ja kauppiaajohtamiseen. Johtajakeskeisyys ja tietäminen liittyi haastattelujen pohjalta erityisesti kauppiaan rooliin. Keskolaista johtajuutta taas kuvattiin teoriapohjaisena ja vaikuttamisena. Tämän vuoksi päätin keskittyä niiden tarkasteluun. Siten ulkoisen ympäristön vaikutus johtajuuteen, K-ryhmän arvojen merkitys, epäonnistuminen johtajuudessa, johtajuuden menestystekijät, johtajuusvalmennuksen tavoitteet ja sen vaikuttavuus jäivät tulkintojen ulkopuolelle. Hyödynsin näihin teemoihin liittyviä vastauksia kuitenkin niiltä osin, kuin koin niiden liittyvän keskeisimmiksi valitsemiini teemoihin.

Tutkijan luomien luokkien keskeisyys voidaan Koskisen ym. (2005, 232) suositusten mukaan varmistaa toistamalla luokittelu kahteen tai kolmeen otteeseen. Samalla pyritään jo hahmottamaan aineistolle rakennetta, jonka sisällä on hierarkioita. Toteutin tämän teemoittelemalla aineiston ensin paperilla ja sitten Excel-taulukkolaskentaohjelmalla. Lisäksi piirsin työskentelyni tueksi käsitekarttoja, joissa kuvasin jo tulkintojen sisällä olevia suhteita. Tämän jälkeen koettelin niiden olennaisia puolia kokeilemalla, miten eri tulkintojen poisjättäminen vaikuttaa kokonaisuuteen (Laine 2001, 39). Näin varmistuin valitsemiäni teemojen keskeisyydestä, ja toisaalta myös muiden teemojen poisjättämisestä. Analyysi eteni tässä vaiheessa ikään kuin edestakaisena liikkeenä, jossa punnitsin tulkintojen sisältöjen painoa osana kokonaisuutta. Analyysin viimeisessä vaiheessa keräsin tulkinnat yhteen ja muodostin niistä kuvauksen, jossa esittelin ilmiön sisällä esiintyviä suhteita.

6 Analyysin tulokset

6.1 Keskolainen johtaminen ja kauppiaajohtaminen

Johtajakeskeisyys näyttää leimaavan johtajuuden määrittelyä tutkitussa K-yhteisössä. Johtajan keskeistä asemaa haastateltavat perustelivat eri tavoin. Johtajuuteen sisältyvää tietämistä kuvattiin

muun muassa seuraavilla ilmauksilla:

Johtajuus päämäärien ilmaisemisena ja toiminnan organisoimisena
Johdonmukaisuus esimiestyössä
Johtajuus suuntaviivojen vetämisenä ja muiden ohjaamisena
Johtajakeskeisyys päätöksenteossa

Päämäärien tietäminen ja ilmaiseminen esiintyi puheessa yleisimmin (25 mainintaa), ja myös johdonmukaisuus (16 mainintaa) korostui tärkeäksi koettuna toimintatapana. Ilmaukset esiintyivät haastateltavien puheessa erityisesti työn konteksteihin liittyvissä teemoissa. Puhe ei kuitenkaan ole puhtaasti käytänteistä nousevaa, sillä haastateltavat perustelivat vastauksiaan usein esimerkiksi K-ryhmän arvoilla. Niitä voidaan pitää institutionaalisenä näkökulmana johtajuuteen. Toisaalta koulutuksen tuottajat ja ketjun edustajat myös kyseenalaistivat arvojen ja käytänteiden yhteyden ja toivat puheessaan esiin niiden ristiriitaisuuden etenkin asiakaslähtöisyyden osalta. K-ryhmän keskeisin arvo ”Ylitämme asiakkaamme odotukset” kyseenalaistettiin toimintaa ohjaavana tekijänä; ketjun edustajien puheessa tämä tuli esille seuraavasti:

H2: Niin me korostetaan ainakin puheissa sitä asiakastyytyväisyyttä ja sen kautta tulevaa tulosta ja... käytännössä se on kuitenkin ehkä sitten toisinpäin aika pitkälle tuolla kauppiaiden johtamisessa. Ainakin osalla kauppiaita.
H3: Niin, niin asiakas ei oo ehkä ensimmäinen elementti mitä aina ajatellaan. (naurua)

Ketjun edustajat pitivät tätä asetelmaa myös haasteena toiminnan pitkäjänteisyydelle, ja siksi ketjujohtamista oikeutettiin ”kokonaisuuden avaamisena” ja ”pitkäjänteisyyden tuomisena” kauppiaan toimintaan. Keskolaisen johtamisen tunnuspiirteeksi he laskivat ”kokonaisnäkökulman hakemisen”, jossa ketjun ja koko organisaation menestystä pidetään keskeisenä toiminnan tavoitteena. Siten omistajuusjohtajuutta ja palkkajohtajuutta pidettiin erilaisina näkökulmina johtajuuteen. Niiden molempien tavoitteina kaikki haastateltavat pitivät kuitenkin yhteisesti sovittujen asioiden viemistä käytännön tekemiseen.

Haastattelujen perusteella johtajakeskeisyys yhdistää yhteisön eri toimijoiden johtajuuteen sisällyttämiä merkityksiä. Kaikki haastateltavat pitivät johtajan osaamista ja tietotaitoa keskeisenä onnistuneen johtamisen tekijänä. Tietämistä he kuvasivat kahtalaisena ominaisuutena; toisaalta se nähtiin koulutuksen tuottamana pääomana, toisaalta sitä pidettiin johtajalla olevana visiona toiminnan suunnasta. Tätä tietämisen pysyvyyttä myös kyseenalaistettiin; keskolaista johtajuutta kuvailtiin myös ”vanhanaikaiseksi, ei dynaamiseksi”. Samalla nousi esiin myös johtamisen

tasavertaisuus K-ryhmän sisällä. Osa haastateltavista piti johtajuuden tavoitteena jakamista ja yhteistyötä, mutta näki nykyisen toiminnan olevan kuitenkin vahvasti hierarkkinen. Haastatteluissa tämä tuli esiin Keskon johtamisen kautta, sillä lähes kaikki haastateltavat kuvasivat sitä kaupan arjesta irrallisena yhteisönä. Mielenkiintoista on, että Keskon pääkonttorin johtamistapaa kuvattiin kuitenkin ”hyvin leimaa-antavaksi” ja ”suuntaviivoja määritteleväksi”. Kenties tämän vuoksi keskolainen johtaminen ja kauppiaajohtaminen erotettiin kaikissa haastatteluissa toisistaan.

Keskolainen johtajuus ja kauppiaajohtajuus esiintyivät kauppiaiden puheissa omistamisen ja toiminnan laajuuden kautta. Kauppias on ”omilla rahoilla kiinni toiminnassa” ja kehittämässä oman yksikkönsä toimintaa. Siten johtajuus kaupassa oikeutettiin omistajuuden kautta. Myös kauppiaajohtajan tietäminen perusteltiin yrittäjän roolilla. Toisaalta kauppiat pitivät päätöksentekoa omistajajohtajan velvollisuutena kuvatessaan sitä ”viimeiseksi paikaksi mistä voidaan hakea varmistus jollekin asialle”. Toisaalta siis myös oletettiin ja odotettiin että omistaja on mukana päätöksentekoprosessin viimeisenä lenkkinä.

Myös ketjun edustajat liittivät kauppiaajohtamisen omistajuuteen ja korostivat sen taloudellista vaikutusta; kauppiaan keskeisenä tavoitteena pidettiin ”tuloksen maksimointia tai ainakin optimointia”. Keskolainen johtaja taas voi kauppiaiden mukaan vaihtaa paikasta toiseen ja ketjusta toiseen, jolloin toiminnan henkilökohtaisuus ei tule samalla tavoin esille. Kauppiaajohtaja sitoutuu K-yhteisöön vahvasti taloudellisesti ja oman paikkansa kautta, kun taas keskolainen johtaja on sitoutunut K-ryhmään.

Eräs haastateltava toi esiin luottamuksen merkityksen kauppiaiden ja ketjun johtajuuden menestymisen ehtona. Yhteisen suunnan ja yhdessä tekemisen merkitys korostui myös kauppiaiden puheissa. Niissä tuotiin esiin myös K-ryhmää yhteisönä historian kautta ja koettiin että ”me ei olla enää tietyllä tavalla vastakkainasettelussa vaan tehdään yhdessä asioita eteenpäin”. Myös ketjun edustajat kuvasivat ketjun ja kauppiaan suhdetta peilaamalla sitä kokemukseen aiemmasta tilanteesta. Tätä muutosta kuvattiin ”harppauksena eteenpäin” ja siinä korostettiin suhteen muuttumista kohti yhteistoimintaa:

...Mut tässä viime vuosien aikana on sitten taas menty siinä suhteessa aika harppaus eteenpäin. Sit kun puhutaan näiden kauppiaiden kanssa näitä yhteisesti, tehdäänkö yhdessä vai, niin se oli ehkä enemmän semmosta käskyttämistä ennen. (H2)

Ketjun operatiiviset johtajat ja koulutuksen tuottajat kuvasivat ihanteellista ketjujohtamista

yhteistoimintana ja monisuuntaisena keskusteluna, jonka myötä toimijat sitoutuvat tehtyihin päätöksiin pitkäjänteisesti. Toisaalta koulutuksen tuottaja toi esille myös johtajan roolin päätöksentekijänä ja suunnannäyttäjänä. Siten tämän pitää *”sanoa minne mennään”* ja *”sitten kun usko loppuu niin siitä huolimatta pitää vaan mennä sinne päin”*. Tämä ristiriitaisuus toisaalta johtamisen yhteiseksi tekemisenä ja toisaalta johtajakeskeisyytenä nousi esille ketjujen sisäisestä johtamisesta, ketjun ja kauppiaiden yhteistoiminnasta sekä kaupan johtamisesta puhuttaessa.

Ketjujen johtaminen oikeutettiin kauppiaiden piirissä toiminnan ohjaamisella ja kauppiaille luotujen työkalujen tarjoamisella. Samoin ketjun edustajat näkivät oman työnsä olevan ensisijaisesti *”taustahommia, jolla pyritään siihen että kauppias pystyy sitten hoitamaan sitä asiakasrajapintaa”*. Myös toinen koulutuksen tuottaja piti keskolaisen johtajuuden oikeutuksena organisaation rakenteen hallintaa, sillä hänen mukaansa juuri kauppiaiden tukeminen on Keskon tärkein tehtävä. Keskolainen johtaminen perusteltiin haastatteluissa myös sopimuksilla, sillä ketjujen ja kauppiaiden väliset ketjusopimukset nähtiin keskolaisen ohjaamisen pohjana. Haastateltavat pitivät ketjujohtamisen tehtävinä *”uusien, pohdittujen ideoiden levittämistä kentälle”* ja *”kauppiaiden ohjaamista”*. Siten johtajakeskeisyys selitetään kaupassa omistajuuden ja ketjussa tukemisen kautta. Jälkimmäisessä ketjusopimukset tekevät johtajuuden oikeutuksen näkyväksi.

Erityisesti kauppiaat painottivat johtajuutta suuntaviivojen vetämisenä; he määrittivät sen keskeiseksi tekijäksi sekä keskolaiselle että kauppiasjohtajuudelle. Tätä ei pidetty yhdensuuntaisena vaikuttamisena, vaan kauppiaat näkivät alueelliset vaikutusmahdollisuudet hyvinä. Siten johtajuutta K-ryhmässä määrittelee heidän mukaansa *”jämäkkyys”*, *”miltei armeijan johtamismalli tietyllä tapaa”* mutta toisaalta myös *”tietynlainen joustavuus”* ja *”kauppiuuden korostaminen ja kentälle annettu valta”*. Ketjun edustajien puhetta taas leimasi johtajuuden käsittäminen vaikuttamisena, ja he tulkitsivat omaa johtajuuttaan ikään kuin väliportaana Keskon ja kauppiaan välissä. Ketjun edustajat oikeuttivat oman johtamisensa myös tietämisen kautta puhuessaan ohjaamisesta, kokonaisuuden avaamisesta ja pitkäjänteisyyden tuomisesta kaupan tekemiseen.

Haastatteluissa tuli esille myös päätöksenteon jakaminen suhteessa käytettävissä olevaan aikaan. Keskolaista johtamista pidettiin Mitrosen (2002) tapaan osittain hitaana suhteessa toimintaympäristön muuttumiseen. Kauppiaat painottivat lisäksi kauppakoon ja sijainnin merkitystä tärkeimpinä ympäristötekijöinä. Myös ketjun edustajat toivat esille tämän, mutta he tulkitsivat myös kauppiasuran ja ulkoisen kilpailutilanteen vaikuttavan päätöksentekoon. Asiantuntijuus ei näytä olevan kuitenkaan kovin dynaamista. Tätä tulkintaa tukevat myös esille nousseet näkemykset

Keskosta reagoijana:

--me ei pystytä tarpeeksi nopeasti reagoimaan erilaisiin asioihin. Tai sitte ihan sekin, et me ollaan aina reagoimassa sen sijaan et me oltais proaktiivisesti miettimässä jotain. Tavallaan tää on vähän niinku sellasta asemasotaa jos ajatellaan tota kokonaiskilpailutilannetta. (H1)

Mielenkiintoista on, että K-ryhmän hierarkista rakennetta pidettiin osittain kauppiaiden toimintavapauksia ja osallistamista vähentävänä. Keskolaisten ketjujen ohjauskulttuuri tulkittiin ketjuyksiköiden tietämiseen perustuvaksi eikä sen aina katsottu huomioivan riittävästi kaupan arjen toimintakulttuuria. Myös näkemys kauppiasta partnerina kyseenalaistettiin; Keskon ”käyttäytymisen pitäisi olla tasavertaista” suhteessa kauppiaisiin. Tämä perusteltiin konsernin uudella strategialla eli institutionaalisella näkemyksellä johtajuudesta K-ryhmässä.

Johtajuus oikeutettiin myös odotusten kautta. Kauppiat toivat haastattelussa esille henkilöstönsä odotuksia, ketjun edustajat taas kauppiaiden toiveita suhteessa Keskkoon. Kaupoissa näkemys johtajuudesta on toisaalta oman esimerkin näyttämistä, toisaalta työntekijöiden odotusten täyttämistä. Kauppiaiden mukaan henkilökunta ”haluaa johtajuutta, selkeää...tietynlaista käskytystä tai tavoitteiden ilmaisemista mitä halutaan”. Toisaalta he myös kokivat että suuremmissa yksiköissä oman esimerkin antaminen ei ole enää mahdollista kaikissa toiminnoissa. Osa kauppiaista pitikin esimerkin kautta johtamista tyypillisenä pienempien kauppakokojen ketjuissa ja näki johtajuuden muuttuvan siirryttäessä suurempiin yksiköihin. Tutkittua ketjua pidettiin yleisesti kaikissa haastatteluissa suuryksikkönä. Toisaalta eräs kauppiasta painotti oman kauppansa olevan ketjun pienempiä yksiköitä, ja piti sen vuoksi omaa esimerkkiä vielä keskeisenä johtamisen välineenä. Ketjun edustajat painottivat muita haastateltuja enemmän myös johtajuuden muuttumista yrityksen elinkaaren mukana. Lisäksi heidän haastattelussaan esille nousi myös kauppiaasuran vaihe suhteessa johtajuuden tulkintaan.

6.2 Johtajuus moninaisena tekemisenä

Johtajuus kiinnittyi kaikissa haastatteluissa voimakkaasti käytänteisiin. Vaikka keskolaista johtajuutta kuvattiinkin ”tietopohjaiseksi tai teoriapohjaiseksi” eivätkä kauppiat kokeneet sen näkyvän heidän päivittäisessä tekemisessään, sitä pidettiin silti ideaalitalanteessa kaupan arjesta lähtevänä toimintana. Kauppiaajohtajuutta pidettiin sen sijaan ”luontaisena johtajuutena”, ”persoonajohtajuutena” ja ”käytäntölähtöisenä”. Haastateltavat liittivät johtajuuteen usein toiminnan organisoimisen ja ”työn vierittämisen”. Järjestyttä ja systemaattisuutta korosti etenkin

koulutuksen tuottaja, joka myös yhdisti toimintaan sitoutumisen onnistuneeseen johtajuuteen.

Koulutuksen tuottaja piti hyvää johtajuutta myös muiden motivoimisena ja sitouttamisena, joka heijastuu koko henkilöstön tekemiseen. Johtajakeskeisyys liittyy siten myös henkilöstövoimavarojen mallin käyttämiseen (Quinn 2003); haastateltavan puheessa johtaja motivoi työntekijää tekemään parhaansa. Tätä suhdetta määrittää ulkoajohtuvuus eikä niinkään esimerkiksi johtajuuteen sisältyvän päätöksenteon jakaminen. Ketjun edustajien puheessa johtajuus tiivistyi lopulta työsuorituksen johtamiseksi:

H2: ...Et meidän ei, että mä olen sitä mieltä että okei, johtajuutta pitää ymmärtää ja opettaa ja laajasti, mutta sitten ihan sitä perusduunia siellä pitää pystyä niinkun...

H3: Johtajuus on sitä että sä saat ne ihmiset tekemään, tykkäs ne siitä tai ei, niin just sillä tavalla kun se pitää tehdä. (naurua)

H2: Joo, just niin. Piste.

Myös kauppiat hahmottivat tehtävänsä johtajina ensisijaisesti päämäärien antajana. Toisaalta he myös erottivat henkilöstöstä osastovastaavat, joiden vastuuta suunnannäyttäjinä korostettiin. Eräs kauppias kuvasi näitä ”luottohenkilöiksi jotka ohjaavat toimintaa”. Heidän vastuutaan perusteltiin kauppakoolla; käytännön johtamistyö ei kauppiaiden mukaan suuremmissa yksiköissä ole enää kauppiaan tehtävä. Ketjun edustajien puheessa kaupan johtamisen puuttuminen esiintyi huonoa johtajuutta kuvaavana toimintana. Johtajuuden jakamisen vaarana nähtiin johtamattomuus, joka syntyy ihmisten johtamisen puutteesta. Johtajakeskeisen ajattelun viitekehyksessä tämä näyttäytyy ”asioiden muotoutumisena”, jossa kauppiaan sijaan todellinen johtaja on joku henkilökunnasta tai johtajaa ei ole. Tällöin hyvään johtajuuteen sisältyvä määrätietoisuus ja suunnan viestiminen käsitettiin kadotetuiksi.

Käytännön johtamisella kauppiat käsittivät esimerkin kautta johtamisen, jota he eivät pitäneet samanlaisena toimintana kuin isojen yksiköiden johtamista. Niistä puhuttaessa korostui päämäärien antaminen henkilökunnalle. Myös ketjun edustajat näkivät suuryksiköiden johtamisen olevan ensisijaisesti organisointia ja ihmisten työn ohjaamista. Pienempien yksiköiden kohdalla tätä ei tuotu esiin. Niissä kauppiuutta kuvattiin ”käytännönläheisenä toimintana”. Mielenkiintoista on, että ketjun edustajat pitivät kaupan johtajuutta ensisijaisesti kuitenkin käytännön tekemisenä, jonka muoto muuttuu kauppiasuran myötä. Roolin muuttuminen näkyy heidän mukaansa käytännön toiminnassa, vaikka sen pohjalla on koko ajan hyvä kauppakunnan johtaminen. Samanlaista johtamisroolin kehittymistä ei noussut esiin keskolaiseen johtamiseen kohdistuneissa puheissa.

Ketjun edustajat liittivät kauppiaan tehtävät kiinteästi kaupan käytäntöjen johtamiseen. Kauppiaiden kohdalla vastuu kauppakunnosta on siirtynyt puheessa myös osastotasolle. Kuitenkin päätöksenteko kiinnittyi heidänkin käsityksissään viime kädessä johtajan tehtäväksi eikä sen jakamista tuotu esille hyvän johtajuuden tunnusmerkkinä.

Keskolaista johtamista kuvattiin vaikuttamisen ohella myös vuorovaikutuksena. Ketjun edustajat pitivät omaa rooliaan keskustelukumppanina suhteessa kauppiaisiin. Puheessa tuli esiin myös Keskon ja kauppiaan välisen suhteen haasteellisuus; ketjun edustaja ei ole kauppiaan esimies, vaan hänen on ohjattava toimintaa yhteistyössä tämän kanssa. Samaa kuvaa myös näkemys Keskon toiminnasta ”*hitaana reagoimisena*”, jonka myös Mitronen (2002) tuo esiin hybridiorganisaation johtamisessa.

Toisaalta ketjusopimuksen nähtiin velvoittavan kauppiasta ja ketjua, ja siten ohjaavan toimintaa. Sen arvoa pidettiin kuitenkin enemmän muodollisena kuin todellisena sitouttamisen välineenä, sillä ketjun edustajat näkivät että sopimusta on mahdollista noudattaa myös näennäisesti. Vuorovaikutuspuheesta huolimatta ketjun nähdään vaikuttavan kauppiaan suuntaan, eikä päinvastaista vaikuttamista juuri tuotu esiin. Maininta kauppiasyhteisöstäkin kiinnittyi enemmän toiminnan toteuttamiseen; sen vaikutus nähtiin ”*toivottujen ja vähemmän toivottujen asioiden*” edistäjänä. Koulutuksen tuottajat toivat esille tämän jännitteen keskolaisen johtamisen haasteena. Toisen mukaan hyvä ketjun operatiivinen johtaminen edellyttää partnerimaisempaa toimintaa, jossa korostuu yhteinen keskustelu ja päätöksenteko. Toinen koulutusorganisaation edustaja taas korosti päätösten systemaattista käytäntöön viemistä ja näki hyvän johtajuuden syntyvän juuri toiminnan yhdenmukaisuudesta. Aineiston perusteella K-yhteisössä toimivien puheessa juuri yhdenmukaisuuden ja hierarkisen johtamisen ihanne on sekä hyvän kauppias- että keskolaisen johtamisen ytimessä. Tässä yhteydessä on syytä huomata, että kaikki haastatellut keskolaiset ja kauppiaat käsittivät hierarkian ohjaamisen välineenä, joka ei ole keskustelua poissulkeva mekanismi.

Käytännön työkalujen rooli painottui monissa haastatteluissa. Koulutuksen tuottaja piti niiden antamista Keskon tärkeänä tehtävänä suhteessa kauppiaisiin. Samassa yhteydessä hän toi esiin myös kauppiaan yksinäistä roolia ja työnohjauksen vähäisyyttä. Keskolaisen johtamisen haaste on koulutusorganisaation näkökulmasta tuen antaminen kauppiaille, joiden verkostot kannustavat menestyksen esilletuomiseen ja vaikeuksien kätkemiseen. Mielenkiintoista on, että kauppiaat eivät haastattelussa puhuneet epäonnistumisistaan omina kokemuksinaan, vaan kuvasivat niitä

yleisempänä toimintana. Onnistumisetkin nousivat puheessa esiin muiden tekijöiden kautta; esimerkiksi kiireen vaikutusta opintoihin kuvattiin oman kaupan myyntiluvuilla ja työtuntien määrällä. Tämä tukee koulutuksen tuottajan näkemystä siitä, että kauppiasyhteisössä johtajuus tuotetaan onnistumisten ja etenkin taloudellisen tuloksen tekemisen kautta. Siten onnistunutta johtajuutta kuvaavat perinteiset taloudelliset mittarit.

Johtajuutta toimintana hahmotettiin myös palautteenannon kautta. Haastateltavien mukaan hyvä johtaja motivoi ja innostaa sekä tarjoaa alaisilleen mahdollisuuden palautteeseen suorituksen jälkeen. Koulutuksen tuottaja piti palautetta ensisijaisesti palkitsemisena ja painotti nykyisen työskentelytyylin suosivan sitä työn ohjaamisessa. Sen sijaan pelolla johtamista hän ei pitänyt tehokkaana. Tämän perustelut eivät kuitenkaan liittyneet pelottelun kyseenalaistamiseen sinänsä, vaan enemmänkin sen tehottomuuteen toimintana.

Kauppiaiden puheissa palaute korostui työn ohjaamisen välineenä. Sitä pidettiin johtajan velvollisuutena ja vision viestimisen välineenä. Tällöin palautteenantaminen edellyttää, että johtaja jakaa yhteisiä merkityksiä alaisensa kanssa ja rakentaa siten osallistumalla neuvotteluprosessia (Wenger 1998). Koulutuksen tuottajan puheesta poiketen kauppiaat toivat esille palautteenannon merkityksen sekä hyvien että huonojen suoritusten kohdalla. Johtajan työtä leimaa kannanottajan rooli, joka päätöksenteon lisäksi näkyy myös palautteen antamisessa. Siten suoritusten arviointi perustuu johtajan tietämiseen. Myös palautteenantamiseen toimintana näyttää sisältyvän hierarkkinen suhde alaisiin, kun kauppiaat liittyvät sen johtajaan päätöksentekijänä:

Palautteenantaminen, kun se tulee suoraan siltä joka vastaa viime kädessä niin... kyllä se, uskoisin näin että [kun] se menee häneltä, annetaan se palaute hyvä tai huono, niin se suoraan kun tulee vastaan... kiittämään hyvästä työstä niin, näen että se menee aika tehokkaasti perille. Ja tietysti päinvastoin. (H5)

6.3 Johtajuuden kehittäminen toimintana

Johtajuutta tulkittiin voimakkaasti luonteenomaisena toimintana. Erityisesti kauppiaiden keskustelussa nousi esiin tyypillisten toimintatapojen vaikutus johdonmukaisuuteen. Tässä yhteydessä johtajuuden tulkintaan sisällytettiin myös kaupan ulkoinen toimintaympäristö. Neuvottelu ympäristön vaikutuksesta johtamiseen synnytti kahdensuuntaisia näkemyksiä, jotka molemmat lopulta hyväksyttiin. Johtajuus on näiden tulkintojen mukaan siis sekä sopeutumista ympäristöön että itselle tyypillisten toimintatapojen toteuttamista. Tätä kuvaavat aiheesta käydyn keskustelun päättäneet kommentit:

H5: -- sun on vaikee lähtee opettelemaan semmosta... tiimijohtamista, jos ei kerta kaikkiaan niitä taitoja oo. Niin voihan niitä opetella, mut ehkä luontaisempi tapa semmoselle on johtaakin niiden numeroiden kautta.

H4: Mut että kaikilla kuitenkin pitää olla tietty paineensieto, et kun tulee se paineet ja riski sitte.

Kauppiaat pitivät kauppakokoa ja sijaintia ensisijaisina johtamiseen vaikuttavina ulkoisina tekijöinä. Eräs kauppiasta kritisoi jatkuvaa sopeutumista, kun taas toiset nostivat esiin muuntautumiskyvyn kauppiasuran edistäjänä. Heille myös alueelliset tekijät olivat ensisijainen sopeutumisen vaikutin. Kaikki kuitenkin korostivat oman persoonan vaikutusta johtamiseen.

Myös ketjun edustajat pitivät luonnetta suhteellisen pysyvänä johtamisen välineenä. Molemmat ryhmät näkivät johtajuusvalmennuksen antina omien toimintatapojen jalostamisen; esille nousi erityisesti omien vahvuuksien kehittäminen. Kauppiaat ja ketjun edustajat pitivät tavoitteena vahvuuksien kehittämistä ja toisaalta heikkouksien karsimista. Kumpikaan ryhmä ei nostonut esille heikkouksien vahvistamista, vaan puhui niiden lieventämisestä. Tämä voidaan toisaalta tulkita juuri heikkouksien kehittämiseksi. Toisaalta vahvuuksien ja luonteen voimakas korostaminen tekee heikkouksista vähemmän tärkeitä johtajuuden kehittämisen tulkinnassa.

Kauppiaat tulkitsivat johtajuutta myös tiettyinä kriittisinä piirteinä, joita johtajalla on oltava. Näitä olivat paineensietokyky ja halu johtaa ihmisiä. Nämä tekijät tasapainottavat toisiaan (Quinn 2003). Myös koulutuksen tuottaja sisällytti johtajuuteen tiettyjä luonteenpiirteitä, joista riskinotto, innovatiivisuus ja elämänasenne olivat keskeisimpiä. Toinen koulutuksen tuottaja näki luovuuden tärkeänä johtajan ominaisuutena. Ketjun edustajat pitivät johtajuutta luontaisena roolina, jonka kehittäminen vaatii omien vahvuuksien suuntaista toimintaa. Siten kaikki haastatellut tulkitsivat että johtajuus ja sen kehittäminen on oman persoonan kasvattamista toimintatapojen kehittämisen kautta.

Kauppiaan ja ketjun edustajan välinen operatiivinen johtaminen tulkittiin haastatteluissa vaikuttamiseksi ja ”*kentän kuuntelemiseksi*”. Lisäksi se miellettiin kauppiaiden ohjaamiseksi, jonka tavoitteena on oikeiden ratkaisujen tekeminen. Kuten aiemmin tuli esiin, ketjun edustajien ja kauppiaiden kohdalla puheessa nousi esiin keskolaisen päätöksentekoprosessin muutos viime vuosien aikana. Sen nähtiin kehittyneen kohti ”*yhteistä puhumista*” ja vuorovaikutusta. Sen ohella tulkintoihin sisältyi myös keskolainen johtaminen yksipuolisena viestintänä Keskolta kauppiaiden suuntaan. Kaikissa keskusteluissa kuitenkin pidettiin tärkeänä yhteisen linjan löytämistä

päätöksenteossa. Siten K-yhteisön sisäisen neuvotteluprosessin merkitystä korostettiin myös niissä haastatteluissa, joissa se ei haastateltavan mielestä ollut nykyisellään (kevällä 2007) riittävää. Tätä neuvotteluprosessia voidaan pitää yhtenä johtajuuden kehittämisen välineenä.

6.4 Johtajuuden kehittäminen yhteisön vuoropuheluna

Opiskelijat kokivat kehittävänsä valmennuksella omia vahvuuksiaan. Tätä tehtiin näkyväksi yhteisessä käytänteiden jakamisessa. Yksilöllisen oppimisen rinnalla nähtiin yhteisön oppiminen, sillä kaikki opiskelijat pitivät valmennuksen tärkeimpänä antina vuoropuhelun synnyttämistä. Tällaisella foorumilla oppiminen koettiin moninaiseksi neuvotteluprosessiksi, joka ei aina kiinnity johtajuuden kehittämiseen. Oppimistilanteiksi tunnistettiin siten myös ne keskustelut, joita käytiin luokkahuoneen ulkopuolella ja jotka käsittelivät muuta kuin johtajuutta. Pääsin itse seuraamaan tällaista keskustelua eräällä lounastauolla, kun aiheena oli asiakaspalautteen käsittely. Ulkopuolisena tutkijana huomasin että opiskelijoiden yhteisö jakoi tiettyjä merkityksiä, joita määrittelivät yhteiset käytänteet.

Oppimista ei voi typistää vain yksilön sisäiseksi prosessiksi (Wenger 1998), ja monet opiskelijat kokivat että yksilöllisten oppimistehtävien kiinnittyminen käytänteisiin ja yhteisöön ei ollut riittävän näkyvä. Tätä kuvaavat muun muassa seuraavat kommentit:

Nimenomaan se käytännönläheisyys siinä on [tärkeää] ja...Jos ajatellaan jotain viime jaksoakin kun puhutaan strategian jalkautuksesta niin... Kyllä täytyy -- mennä siihen tasoon että mitä jossain tavararyhmänhallinnassa tarkoittaa strategian jalkautuksen osalta että kuinka päin jauhelihapaketti on hyllyssä. (H3)

Me tehdään hienoja tehtäviä ja palautetaan ne tänne mut me ei hirveesti ehditä niistä keskenämme keskustelemaan. Et me saatais varmaan enemmän irti toisistamme kun me enemmän käytäis oppimistehtäviä vielä läpi. (H6)

Myös kielen merkitystä yhteiseksi tekemisessä painotettiin. Ketjukonsepteja pidettiin tärkeänä perustana yhteiselle keskustelulle, sillä niiden kautta haastateltavat kokivat jakavansa yhteisiä merkityksiä ja esiymmärrystä johtajuudesta. Tämän hyödyntämistä toivottiin valmennukselta enemmän. Mielenkiintoista on, että tavara-alan merkitystä ei nostettu esiin erojen kohdalla. Sen sijaan esimerkiksi kauppiaat toivat esiin mahdollisuuden oppia oman alan lisäksi muilta kaupan aloilta osana johtajuuden merkitysten neuvottelua. Koulutuksen tuottajat ja ketjun edustajat pohtivat myös johtajuuden samanlaisuutta suhteessa muihin toimialoihin ja mahdollisuuksia oppia niiden käytänteistä.

Toisaalta johtajuuden kehittäminen suhteessa oman yksikön kokoon korostui etenkin kauppiaiden puheessa. Kuten jo edellä tuli esiin, heille johtajuuden dynaamisuus merkitsi ennen kaikkea kauppakoon huomioimista johtamisessa. Sen pohjalta yhteisesti jaettujen merkitysten olemassaoloa myös kyseenalaistettiin ja pohdittiin yhteisten käytänteiden mahdollisuuksia opiskelijoiden keskuudessa. Tämä nousi esiin myös keskustelussa valmennuksen osallistujien erilaisista taustoista:

H3: --se on samalla rikkaus ja samalla määrättytyyppinen rajoite sillain että toinen puhuu aidasta ja toinen seipäästä ja sit kuulee paljon erilaisia mielipiteitä. Sillai se konkretisoi...

H2: Joo sillai se on...

H3: --Joo ei sitä voi sanoo että onko se hyöty vai haitta.

H2: Ja monta kertaa tekee ihan hyvääkin kuulla...--mielellään vois vaikka kuulla ihan eri tavara-alalta tai jostain... Ei välttämättä oo edes ihan myynnin kanssa mitään tekemistä, tai kaupan kanssa. Et ihan muualta, koska se ehkä eniten sitte taas että jos me ajatellaan ihan joku iso yksikkö niinku Citymarket tai sitte joku pieni yksikkö, joku Ekstra, niin... Siinä voi vähän jo turhautua kun puhutaan periaatteessa samasta asiasta mutta näkökulma on ihan eri...

Yhteisiä käytänteitä kuvattiin toisaalta myös operatiivisen johtamisen välineinä, kun toinen koulutuksen tuottaja kuvasi tapausharjoitusten merkitystä osana johtajuusvalmennusta. Hänen mukaansa arjen johtamistilanteiden harjoittelu oli osa ihanteellista valmennusta, mutta rajoitteena niiden käytölle hän piti resurssipulaa. Harjoitusten teemoja haastateltava kuvasi kaikille yhteisinä; ne käsittäisivät ennen kaikkea johtoryhmyöskentelyn eri muotoja. Koulutuksen tuottaja koki, että tällaisen oppimisen pohjalta olisi myöhemmin mahdollista sopeuttaa omaa toimintaa ympäristöön. Myös ketjun edustajat ja kauppiat tulkitsivat johtajuuden kehittymisen mahdollistuvan työn tarjoaman toimintaympäristön puitteissa.

7 Pohdinta

7.1 Johtopäätökset

Johtajuuden ja sen kehittämisen tulkinnat sisälsivät käytänteitä ja merkityksiä, joita tutkittu yhteisö koki jakavansa. Kaikki haastatellut luokittelivat K-ryhmän johtajuuden kauppiasjohtajuuteen ja keskolaiseen johtajuuteen. Johtajuuden tulkintoihin liittyi moninaisia merkityksiä paitsi niiden välillä, myös määritelmien sisällä (Taulukko 1). Pääasiassa ne kuitenkin heijastelivat Quinnin

(1988, 2003) kuvaamaa polaarista johtajuuskäsitystä. Siten holistinen näkemys johtajuuden moninaisuudesta ei tehdyn tutkimuksen perusteella ole yleinen tapa hahmottaa johtajuutta vähittäiskaupassa.

Taulukko 1 Vähittäiskaupan johtajuuden tulkinnat osaamisyhteisön näkökulmasta.

	Kauppiaajohtajuus	Keskolainen johtajuus
Johtajuuden oikeutus	Kokemus, persoona, alueellinen osaaminen	Koulutus, kokonaiskuva, kauppojen tukeminen
Johtajan rooli	Esimies, yrittäjä	Kumppani, partneri, vaikuttaja
Toimintajänne	Lyhyt	Pitkä
Johtajuuden sijainti	Kenttä; kauppa	Pääkonttori; hierarkia
Johtajan päätöksenteon peruste	Omistajuus	Vuoropuhelu, ketjun tavoitteet, ketjusopimus
Johtajuuden esineellistymisen merkit	Omistajuus, arvot, visio	Asema, tehtävä, tutkinto, arvot, visio
Johtajuus käytänteinä	Asiakasrajapinnan hoitaminen	Työkalujen tarjoaminen, tukeminen
Johtajuuteen sitoutuminen	Sitoutuminen tuloksellisuuteen, omaan yksikköön; omistajuus	Sitoutuminen organisaatioon, yhteisöön; palkka
Näkökulma johtamisen jakamiseen	Jakaminen päämäärien selkeää viestimistä	Jakamisen vaarana johtajuuden kadottaminen
Johtajuusyhteisö	Kauppiaasyhteisö	Organisaatio, osittain myös suhde kauppiaseen

Johtajuuden painopiste oli kaikilla tutkituilla johtajakeskeisyydessä. Tätä tukee osaltaan K-ryhmän hierarkinen johtamismalli. On kuitenkin huomattava että sen lisäksi konsernin johtamiseen sisällytettiin myös markkina- ja verkostomekanismeihin liittyvää johtamista. Johtamisen moninaisuuden tulkinta tukee Mitrosen (2002) rakentamaa kaupan hybridiorganisaation johtamisen mallia. Myös tässä tutkimuksessa johtajuutta tulkittiin hierarkian ohella muilla tavoilla, lähinnä vuoropuheluna ja verkostojen vaikuttamisena. Hierarkia oikeutettiin organisaatorakenteella ja ketjusopimuksilla sekä kauppiaiden kohdalla omistajuuden kautta. Vuorovaikutus taas sisällytettiin ketjun operatiiviseen johtamiseen, joka muodostuu kauppiaan ja ketjun vastinparin välisestä

keskustelusta ja vaikuttamisesta. Verkostoiksi tulkittiin kauppiasyhteisö, Keskon eri yksiköt sekä osittain myös kauppiaan ja ketjun operatiivisen johdon välinen sidos.

Johtajakeskeisyys ilmeni kauppiasjohtajuudessa omistajuuden korostamisena ja keskolaisessa johtajuudessa vaikuttamisen ja kokonaiskuvan avaamisena. Keskolaiseen johtajuuteen sisällytettiin kauppiuutta suurempi joustavuus; keskolainen johtaja voi vaihtaa tehtävästä toiseen suhteellisen helposti. Tämä tulkinta heijastelee osaamisyhteisönäkökulmasta yhteiseen projektiin sitoutumista (Wenger 1998). Tärkeäksi tekijäksi tulkittiin myös kauppakoko, jota etenkin kauppiaat pitivät tärkeänä johtajuuden muovaajana. Johtajan ominaisuuksiin kytkettiin lisäksi tietäminen, jonka perusteita pidettiin suhteellisen pysyvänä. Tietäminen johtajuuden oikeuttajana onkin vakiintunut tapa määrittellä johtajakeskeisyyttä (Kostamo 2004; Ropo ym. 2005).

Moninaisuutta liittyi johtajuuden sopeuttamiseen ja pysyvyyteen. Kauppiasjohtajuudessa alueellista muuntautumista pidettiin itsestänselvyytenä, mutta sen toteuttamisen nähtiin olevan sidoksissa kauppiaan persoonaan. Ympäristöön sopeutumista myös kyseenalaistettiin. Tämä oli kauppiasjohtajuuden keskeisin moninaisuuden alue. Quinnin (1988) näkemys asiantuntijan johtajuudesta holistisena ja dynaamisena ei siten ole leimallista K-yhteisön tulkinnoille. Kauppioiden tulkinnoissa sopeutumisesta tuli kuitenkin osittain esiin näkemys johtajuuden tilannesidonnaisuudesta. Silti johtajuuden kehittämisen keskeisenä välineenä pidettiin johdonmukaista oman persoonan ja tyypillisten toimintatapojen vahvistamista, mikä viittaa enemmän Quinnin kuvaamaan negatiiviseen alueeseen. Vaarana on, että kauppioiden kuvaama kehittäminen tuottaa liian yksipuolisen kuvan johtajuudesta, jolloin sopeutumisen sijaan pyritään toimimaan johtajälähtöisesti tilannelähtöisyyden sijaan. Myös oppimisen kannalta tällaisiin tulkintoihin sisältyy riski siitä, että yhteisön sisällä käsitys kehittymisestä tulkitaan olemassa olevan toteuttamiseksi. Toisaalta se voidaan nähdä myös ikään kuin kasvamaan saattamisen suunnasta, jossa yhteisö tukee sen jäsenten kehittymistä näiden omien vahvuuksien suuntaan.

Keskolaisen johtamisen moninaisuus taas liittyi johtajan rooliin toisaalta kauppiaan partnerina, toisaalta kauppiaseen vaikuttajana. Tämä saattaa johtua Keskon ja kauppiaan ketjusopimukseen ja sitoutumiseen perustuvasta suhteesta. Sitä ei määrittele puhdas hierarkia eikä se perustu täydelliseen ostaja–myyjä-asetelmaan. Samansuuntaisia tuloksia on saanut Lahti (2003) tutkiessaan ketjujohtamista Keskossa. Myös Mitronen (2002) on kuvannut ketjujohtamisen problematiikkaa ja todennut, että keskolaisen hybridioorganisaation johtaminen sisältää mekanismeja, jotka hidastavat päätöksentekoa verkostossa. Samaan aikaan ketjun tehtävänä on kuitenkin viedä Keskon ja ketjun

määrittelemiä asioita käytännön tekemiseen. Tämän vuoksi ketjuyksikön edustajat kokivat kauppiasyhteisön olevan tärkeä yhteistyökumppani, sillä sitä pidettiin hyvin vaikutusvaltaisena kauppiaiden sitouttamisen välineenä.

Johtajuuteen sisällytettiin moninaisuutta myös yhteisön toiminnan näkökulmasta. Kaikki haastatellut painottivat käytänteiden merkitystä K-ryhmän johtamisen ja sen kehittämisen tukijalkana. Johtajuuden tulkinta kiinnitettiin myös yhteisesti koettuun menneisyyteen. Siten johtajuuden määrittelyä leimaa tehdyn tutkimuksen perusteella käytänteiden näkökulma institutionaalisen näkökulman sijaan (Wenger 1998). Toisaalta myös esineellistettyjä merkityksiä tuotiin esiin toimintaa ohjaavina välineinä. Näitä olivat arvot ja visio, joiden merkitystä korostettiin yhteisön yhtenäisyyden luomisessa. Samalla niiden näkymistä käytänteissä kuitenkin kyseenalaistettiin. Tämä kuvaa yhtäältä arvojohtamisen tärkeyttä verkostoissa (Järvensivu 2007) ja toisaalta moninaisuuden tulkitsemisen vaikeutta. Osa johtajuuden merkityksistä on yhteisesti jaettua, osa taas hiljaista tietoa.

Moninaisuutta sisältyi myös muutosten johtamiseen. Toisaalta etenkin kaupassa pidettiin tärkeänä systemaattista johtamistapaa, joka perustuu päämäärien antamiseen ja johtajalla olevaan tietoon. Siten kauppiasjohtamista leimaa yksinäinen päätösten tekeminen, joka vaikuttaa myös merkitysten neuvotteluprosessin jakamattomuuteen (Wenger 1998). Ketjun operatiivisessa johtamisessa tämä nähtiin ketjun tavoitteiden toteuttamisena, ja sen keinona pidettiin vuorovaikutusta sekä kauppiaaseen vaikuttamista. Vuorovaikutus tulkittiin lähinnä suorituksen arvioimiseksi etenkin kauppiasjohtajuuden kohdalla. Palautteenannossa korostui sen rakentava tulkinta, eikä uhkailua pidetty tehokkaana johtamistapana. Ropo ym. (2005) pitävät pelolla johtamista myös jaetun johtajuuden esteenä. Heidän kuvaamaansa jaettua johtajuutta ei kuitenkaan haastateltujen puheessa juurikaan esiintynyt.

Pysyvyyden ohella sekä kaupassa että ketjussa haluttiin säilyttää avoimuus suunnan muuttamiselle. Ensisijaista oli kuitenkin näissäkin tapauksissa systemaattisuuden toteuttaminen, sillä äkkinäisiä muutoksia ei pidetty hyvän johtajuuden tunnusmerkkeinä. Siten järjestelmällisyys ja pysyvyys liittyvät myös muutosten johtamiseen. Johtajuudessa toimintana korostuu kontrollointiin perustuva johtamismalli. Tulkinta toisiaan tasapainottavista johtamismalleista ei sisälly tähän määritelmään, kuten Quinn (2003) ehdottaa.

Johtajuuden kehittämistä pidettiin itselle tyypillisten toimintatapojen vahvistamisena. Kaikki

haastatellut liittivät oppimisen toimintaan ja sen näkyväksi tekemiseen yhteisössä. Heikkouksien kehittäminen ei noussut esiin haastatteluissa, ja useimmat kuvasivat kehittämistä vahvuuksien kautta. Eräs haastateltava tulkitsi johtajuuden kehittämistä kauppiaiden työn ohjaamisena. Se auttaa jaksamaan tuloskeskeisen johtajuuskulttuurin keskellä, sillä epäonnistumispuhe ei kuulu tutkitun yhteisön johtajuuden ja sen kehittämisen neuvotteluprosessiin. Tämä tuli esille myös haastatteluissa; niissä ei painotettu epäonnistumista, vaan se tulkittiin onnistumisen vastakohtaksi.

Johtajuuden kehittämistä kuvattiin myös sen rajoitteiden kautta. Kaikki haastateltavat tulkitsivat kauppiasjohtajuuden sisältävän määrättyjä ominaisuuksia, joita ei ole mahdollista kehittää valmentamalla. Näitä olivat esimerkiksi riskinottokyky ja taito sietää painetta. Yhteisöllä ei kuitenkaan näytä olevan yhteisiä määritelmiä näistä tekijöistä, vaan ne vaihtelivat haastattelujen välillä. Yhteistä niille kaikille oli yksilölle ominaisten toimintatapojen pitäminen keskeisenä johtajuuden mittarina.

Yhteisön oppimisen kannalta vaarana on, että moninaisuuden häivyttämisen kautta johtajuus tulkitaan tavalla, joka ei heijastele todellisia käytänteitä. Vahvojen yhteisöjen puitteissa on myös vaara joutua niin kutsutulle negatiiviselle alueelle. Tällöin johtajuus tulkitaan muuttumattomaksi ja käytössä olevan toimintamallin heikkouksia pyritään karsimaan painottamalla entistä enemmän mallin tyypillisiä puolia (Quinn 1988, 2003). Tutkitussa yhteisössä johtajakeskeisyys, käytänteiden painottunut merkitys johtajuuden tulkinnassa sekä muutosten johtamisen jäykkyys voivat olla sellaisia tekijöitä, jotka synnyttävät negatiivisia alueita. Nämä toimintatavat voivat toimia myös yhteisön oppimista ehkäisevinä tekijöinä, jos todellista neuvotteluprosessia ei pääse syntymään.

Oppiminen tulkittiin vuorovaikutukseksi, jossa tehdään näkyväksi yhteisön arkeen sisältyviä käytänteitä. Siten näkökulma oppimiseen perustui tiedon rakentamiseen osana yhteisön toimintaa (Wenger 1998). Keskeisenä johtajuuden kehittämisen välineenä pidettiin neuvotteluprosessia, jossa osallistujat jakavat riittävästi yhteisiä käytänteitä ja niihin liitettyjä merkityksiä. Kaikki haastateltavat kokivat jakavansa jossain määrin yhteisen kielen, jota esineellistetyt käytänteet tukevat. Etenkin kauppakokoa pidettiin tärkeänä merkitysten määrittelijänä kauppiasjohtajuudessa. Työn kontekstissa tämä voidaan tulkita yhteisön kiinteytenä ja jatkuvuutena (Kolb 1984). Haastatteluissa vapaamuotoisen keskustelun sallimista haluttiin vahvistaa, sillä sekä kauppiaat että ketjun edustajat kokivat oppineensa juuri muiden kokemuksista. Siten yhteisön oppiminen liittyy Wengerin (1998) kuvaamalla tavalla käytänteisiin ja niiden näkyväksi tekemiseen.

Mielenkiintoista on, että tavara-alalla ei koettu olevan yhtä suurta merkitystä. Toisaalta puolistrukturoitu tutkimushaastattelu menetelmänä ja osaamisyhteisö näkökulmana jätti haastateltaville tilaa määrittellä johtajuutta. Suljetumpi tarkastelu olisi voinut tuottaa tarkempaa tietoa myös vähittäiskaupan vaikutuksesta johtajuuden tulkintoihin. Koen kuitenkin että puolistrukturoidut ryhmähaastattelut tekivät näkyväksi johtajuuden tulkintoja nimenomaan yhteisön jäsenten näkökulmista ja vastasivat siten myös sosiaalisen oppimisprosessin suunnasta tutkimuskysymyksiin. Johtajuuden kehittämisen kannalta jaettuja merkityksiä pidettiin tärkeinä ja niitä hyödynnettiin aktiivisesti. Myös valmennukselta toivottiin tämän neuvotteluprosessin tukemista. Opitun näkyväksi tekeminen ja ristiriitaisuuksien esiin tuominen voisivat tukea myös asiantuntijuuden kehittymistä. Samalla tällainen keskustelu olisi väline, jolla kehitettäisiin koko yhteisön osaamista, sillä se mahdollistaisi myös yhteisön oppimisen.

Oppimisen kannalta yhteisöä pidettiin siis ensisijaisena, vaikka samalla sen monimuotoisuus nähtiin myös haasteena. Näyttää siltä, että yhteiset käytänteet jakavat tutkitun yhteisön Baumanin (2000) sekä Peltosen ja Lämsän (2004) esittämään tapaan alayhteisöiksi. Ne ilmentävät paitsi jäsentensä kuulumista johonkin, myös ulkopuolisten poissulkemista. Tutkitussa yhteisössä kauppakoko voi olla tällainen jakaja.

Tehdyn tutkimuksen perusteella K-yhteisön tulkinta johtajuuden kehittämisestä oli joustava. Ympäristö tulkittiin johdettavaksi yhteisöksi, joka määrittelee johtajuutta. Samalla johtajan persoona kuitenkin ohjaa johtajuutta toimintana. Quinnin (2003, 1988) esittämä tilannesidonnaisuus korostui näissä tulkinnoissa miltei kaikkien näkemyksissä. Samalla johtajuus käsitettiin kokonaisuutena, joka sisältää myös erilaisia, sisäisesti ristiriitaisia tulkintoja. Johtajuutta kuvattiin kuitenkin melko polaarisesti, joten todellisen kokonaisuuden sijaan johtajuus tulkittiin usein esimerkiksi teorian ja käytänteiden joko–tai-asetelmana. Siten todellista holistista johtajuuden tulkintaa ei haastatteluissa tullut esiin.

Valmennuksen haasteena on tuottaa riittävän yhteisiä merkityksiä, jotka sisältyvät osallistujien käytänteisiin. Samalla merkitysten neuvottelun avoimuus tulee varmistaa, sillä neuvotteluprosessi on keskeinen oppimisen väline. Tämän tutkimuksen perusteella kauppiasjohtaminen ja keskolainen johtaminen nähdään siinä määrin eriytyneiksi oikeutuksen, roolien, toimintajänteen, johtajuuden sijainnin, päätöksenteon, sitoutumisen ja johtajuuden jakamisen osalta, että valmennuksella tulisi huomioida näitä tekijöitä neuvotteluprosessin tukemisessa. Toisaalta on myös huomioitava, että nämä tutkimustulokset perustuvat eräänlaisiin irrallisiin neuvotteluprosesseihin, joita käytiin

haastattelujen aikana. Ne kuvaavat tutkittua ilmiötä ikään kuin valokuvana: otteena neuvottelusta ja näkökulmina johtajuuteen. Menetelmällisten ratkaisujen vuoksi tutkimuksessa ei päästy tutkimaan koko yhteisön neuvotteluprosessia. Sen sijaan alayhteisöjen tulkintojen muodostuminen mahdollistui ryhmähaastattelujen avulla. Johtajuuden ja sen kehittämisen laaja-alaista tulkintaa on siten vaikea havaita tämän tutkimusaineiston perusteella.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden yhteydessä on tavanomaisesti puhuttu sen reliabiliteetista ja validiteetista, toisin sanoen siitä, ovatko tutkimustulokset tutkijasta riippumattomia ja koskeeko tutkimus sitä mitä sen on oletettu koskevan (Hirsjärvi 2001, 187). Reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden sopivuutta laadulliseen tutkimukseen on kuitenkin kritisoitu. Niiden merkitystä on pidetty epäselvänä, ja toisaalta termien on katsottu kiinnittyvän määrälliseen tutkimusotteeseen. Tämän vuoksi esimerkiksi Lincoln ja Cuba (Koskinen ym. 2005, 256-257) ehdottavat, että tutkimuksen seurattavuus kuvaisi paremmin laadullisen otteen luotettavuutta. Tällöin arvioinnin kriteereinä olisivat tutkimuksen luotettavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus. Seale (Koskinen ym. 2005, 257) taas puhuu tutkimuksen laadusta. Toistaiseksi laadullisen tutkimuksen piirissä ei ole löydetty yhteisiä luotettavuuden kriteereitä, minkä vuoksi validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet ovat yleisesti käytössä myös laadullisissa tutkimuksissa. Tässä työssä tarkastelen tutkimuksen luotettavuutta koko prosessin kattavana ajattelutapana, jota pyrin tekemään raportissani näkyväksi.

Olen pyrkinyt luotettavuuteen eri tavoin. Tavoitteenani oli laadullisen tutkimuksen mahdollistama objektiivinen ote tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Siten olen tuonut raportissa näkyviin omaa kertojan rooliani, joka sisältää paitsi pyrkimyksen objektiivisuuteen, myös tutkijan subjektiviteetin. Objektiivisuutta olen vahvistanut muun muassa tutkimushaastattelujen rungolla, joka oli yhteinen kaikille haastateltaville. Tällä tavalla halusin tarjota kaikille yhtäläiset mahdollisuudet näkemystensä esiin tuomiseen. Myös haastateltujen ryhmien muodostamisessa pyrin tarjoamaan tasavertaisen neuvottelutilanteen.

Tutkittavien valinnassa kiinnitin huomiota yhteisten merkitysten ja käytänteiden jakamiseen. Päädyin haastattelemaan samaan kauppaketjuun kuuluvia henkilöitä ja lisäksi koulutuksen tuottajia. Tällä tavoin halusin tehdä näkyväksi tutkimani valmennusyhteisön moninaisuutta. Koska haastattelut toteutettiin pienryhmissä ja yksilöhaastatteluina, saadut tulokset voivat kuvata koko

yhteisön neuvotteluprosessia vain osittain. Löydökseni kuitenkin tukevat valitsemaani lähestymistapaa, sillä eri haastatteluissa toistui samanlaisia näkemyksiä johtajuuden ja sen kehittämisen tulkinnasta. Lisäksi haastattelutilanteiden luottamuksellisuus tarjosi mahdollisuuden kyseenalaistaa vallitsevia käytänteitä myös valmennuksen puitteissa. Haastateltavien tahojen erilaisuus tuli näin aidosti esille. Koko yhteisön kattava ryhmähaastattelu olisi tarjonnut toisen näkökulman yhteisön neuvotteluprosessiin, mutta samalla se olisi voinut uhata myös haastattelutilanteiden avointa ilmapiiriä. Tutkimuksessani tulee esille toisaalta yhteisön tulkintojen yhtäläisyys, toisaalta niiden erilaisuus. Esimerkiksi johtajuuden jakaminen kauppiasjohtajuuteen ja keskolaiseen johtajuuteen toistui kaikissa haastatteluissa, ja kuvaa siten haastateltavien rehellisyyttä.

Koen että haastattelut olivat avoimia ja luottamuksellisia, ja ne jäljittelivät luonnollista neuvotteluprosessia. Käytännössä tämä näkyi keskustelun kulussa, joka ohjautui osittain ryhmän mukaan, osittain kysymysteni perusteella. Haastattelutilanteita leimasi kaiken kaikkiaan rauhallinen ilmapiiri, eikä niiden aikana esiintynyt juurikaan häiriötekijöitä. Keskustelutilanteissa vältin omien näkemysteni esiintuomista, vaikka pyrin omien tuntemusteni perusteella myös haastamaan haastateltavien mielipiteitä, kuten Becker (ks. Koskinen ym. 2005) suosittaa. Haastattelutilanteen mukaan pyysin myös perusteluja vastauksiin ja esitin tarvittaessa lisäkysymyksiä.

Aineiston analysoinnissa litteroin ensin haastattelut sanatarkasti. Tämän jälkeen luin aineistoa läpi useaan otteeseen ja tein itselleni merkintöjä, jotka heijastelivat tutkijan esiymmärrystäni. Pyrin lukemisen alussa irrottamaan aineiston omista odotuksistani. Tavoitteenani oli tässä vaiheessa hahmottaa aineistoa kokonaisuutena. Sen pohjalta koodasin aineiston tutkimusteemojen mukaisesti. Koodaamisen yksikkönä käytin lausetta. Järjestelin ne alaluokkiin, jotta sain selville miten paljon asioita tuli esille kustakin teemasta. Luokittelin yksiköitä sen perusteella, miten asiat luontevasti liittyivät toisiinsa. Tässä vaiheessa työ eteni edestakaisena liikkeenä, mutta kuitenkin suhteellisen vaivattomasti. Työn tulosten esittelyn yhteydessä olen käyttänyt suoria lainauksia, jotka kuvaavat neuvotteluprosessia ja tulkintojani siitä. Ne ovat myös tekstin elävöittäjiä ja kuvaavat valitsemiani osuuksia haastattelun kulusta. Niistä voi siten saada paremmin kuvaa päättelystäni.

7.3 Kehitysehdotuksia ja uusia haasteita

Tutkimuksen perusteella johtajakeskeisyys leimaa johtajuuden tulkintaa vähittäiskaupan johtajuusvalmennuksen osaamisyhteisössä. Johtajuus kiinnittyy tiiviisti toimintaan, ja siksi sen

kehittäminen on käytänteiden näkyväksi tekemistä. Tämän reflektoinnin tulisi tapahtua ryhmän yhteisenä neuvotteluprosessina. Siten yksilö ja yhteisö ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa oppimisprosessissa. Yksin tekemisen ja yhdessä oppimisen limittyminen on tärkeää myös oppimisen siirtovaikutuksen kannalta.

Oppiminen perustuu osaamisyhteisössä neuvotteluprosessiin, joka on luonteeltaan jatkuva. Se on tutkitussa yhteisössä paitsi yhteisten merkitysten jakamista, myös tulkintoista neuvottelemista ja toisiin vaikuttamista. Johtajuuden kehittäminen heijastelee myös johtajuutta; se tulkitaan edelleen vahvasti tietämisenä ja päämäärien vierittämisenä, mutta niiden rinnalla myös vastuun antamisena ja vuorovaikutuksena. Siten johtajuuden tulkintoissa tulee esiin moninaisuutta, joka ulottuu myös sen kehittämiseen. Toisaalta oppiminen on yksin tekemistä, toisaalta se on käytänteiden esineellistymistä ja niiden reflektointia yhdessä yhteisön kanssa. Näiden tekijöiden esiin tuominen on vaativa prosessi, jonka tukemiseksi valmennus voi tarjota välineitä.

Johtajuuden kehittämistä voisi tukea tekemällä näkyväksi johtajuuteen sisältyviä tulkintoja yhteisön näkökulmasta. Tutkimuksen perusteella yhteisön tulkinnat johtajuudesta ovat jakautuneet kauppiaajohtajuuteen ja keskolaiseen johtajuuteen. Niissä oli havaittavissa eroavaisuuksien ohella myös yhtäläisyyksiä. Yksilön ja yhteisön oppimisen kannalta voisi olla perusteltua rakentaa valmennuksen puitteissa jaetuista näkemyksistä synteisiä, joka huomioisi johtajuuden kokonaisvaltaisen luonteen. Johtajuuden tulkintojen näkyväksi tekeminen voisi tukea myös jaetun johtajuuden syntymistä yhteisössä. Yhteiset käytänteet ja esineellistetyt asiat tarjoavat hyvän lähtökohdan neuvotteluprosessille. Sen haasteena on yhteisön moninaisuus, joka voi johtaa sirpaloitumiseen ja alayhteisöjen syntymiseen. Tämän vuoksi jaettujen tulkintojen syntymiseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Niiden syntymistä voisi tukea esimerkiksi käytänteistä nousevien yhteiskeskustelujen avulla.

Yhteisön jäsenten näkökulmasta kehittämisen tulisi liittyä tiiviimmin työn kontekstiin ja niihin käytänteisiin, jotka ovat kaikille yhteisiä. Etenkin oppimistehtävät voisivat olla lähempänä arjen työtoimintoja. Samalla myös niiden yhteisöllinen jakaminen tulisi tehdä näkyväksi. Toisaalta tällaisia keskusteluja käytiin jo nyt ohjaamattomina valmennuksen rinnalla. Valmennuksen kannalta nämä keskustelut ovat kuitenkin piiloisia. Niiden tietoinen tukeminen antaisi osallistujille eväitä kehittää omaa johtajuuttaan käytänteiden kautta.

Koska valmennuksen puitteissa on tarjolla vain rajattu määrä resursseja esimerkiksi aikaan ja

ohjaukseen liittyen, voi olla että tällainen järjestely tekisi niistä entistä niukempia. Toisaalta on paikallaan kyseenalaistaa valmennuksen näkemyksiä oppimisesta. Johtajuusvalmennuksella ei ole arvoa sinällään, vaan sen arvo punnitaan valmennuksen vaikuttavuuden kautta. Siksi on pohdittava, millaisia vaikutuksia valmennukselta toivotaan. Jos tavoitteena on jakaa käytänteitä ja kehittää sekä yhteisöä että yksilöitä, pitäisi valmennuksen oppimiskäsityksen vastata osaltaan näihin haasteisiin. Kysymys kuuluu, pohjautuuko se enemmän näkemyksiin tiedon yhteisestä rakentamisesta ja neuvottelemisesta vai käsitykseen oppijasta tiedon yksinäisenä vastaanottajana?

Johtajuuden tulkinnat kiinnittyvät aikaan ja paikkaan. Osaamisyhteisöjen näkökulmasta johtajuusmallien kehittäminen sisältää kuitenkin myös yhteisön jakaman historian. Tämän näkemyksen valossa Quinin kuvaama kilpailevien arvojen malli sisältää johtajuuden tulkinnat 1900-luvun alusta sen loppuun. Kehittämisen kannalta tilausta on siten mallille, joka tulkitseisi myös 2000-luvun johtajuutta. Tällaiselle tutkimukselle olisi sijansa myös suomalaisen johtajuuden suunnasta.

Johtajuuden kehittämisen kannalta mielenkiintoista on, miten omien johtajuustulkintojen tunnistaminen riippuu osaamisen tasosta. Osaamisen kehittyminen on monivaiheinen prosessi, jonka keskiössä on omien kompetenssien tunnistaminen ja niiden kehittäminen haastavien tilanteiden kautta. Siten johtajuuden kehittyminen edellyttää yleensä tietoista työskentelyä, jotta oppijan on mahdollista ymmärtää uusia malleja ja harjoitella uusia toimintatapoja työssään. Tämän prosessin tunnistaminen olisi edellyttänyt tutkijan jalkautumista kentälle, johtamisen arkeen. Käytänteiden näkyväksi tekeminen olisi arvokas lisä ristiriitaisen johtajuuden tutkimiselle. Samalla voitaisiin syventää näkemystä johtajakeskeisyyden ja johtamisen jakamisen ilmenemisestä työn kontekstissa. Haastattelujen ohella havainnointi ja tutkittavan oman työn reflektointi tekemisen ohessa voisivat tarjota mielekästä tutkimusaineistoa. Tällaisella lähestymistavalla saavutettaisiin kenties tulkintojen ohella myös käytänteitä, joita valmennus pyrkii tekemään näkyväksi.

Suomalaisen johtajuuden kehityssuuntausten valossa holistisen, osittain jopa ristiriitaisen johtajuuden näkyväksi tekemiselle on tilausta K-ryhmän kaltaisissa yhteisöissä. Niiden verkostomainen rakenne ja monipuoliset vuorovaikutussuhteet tekevät johtajuuden tulkinnasta haasteellista, mutta samalla myös joustavaa. Osaamisyhteisöjen näkökulmasta se on erinomainen tilaisuus ylläpitää neuvotteluprosessia, jonka jatkuva luonne kannustaa elinikäiseen oppimiseen. Sille on varmasti sijansa myös huomispäivän johtajuudessa.

Lähteet

- Airaksinen, T. 1991. Ammattien etiikan filosofiset perusteet. Teoksessa Airaksinen, T. (toim.) Ammattien ja ansaitsemisen etiikka. Näkemyksiä ammattien, johtamisen ja liike-elämän arvoista. Helsinki: Yliopistopaino, 19-60.
- Bauman, Z. 2001. Liquid modernity. Cambridge: Polity.
- Borgatti, S. P. & Foster, P. C. 2003. The network paradigm in organizational research. A review and typology. *Journal of management* 29 (6), 991-1013.
- Dreyfus, H. L., Dreyfus, S. E., & Athanasiou, T. 1989. Mind over machine. The power of human intuition and expertise in the era of the computer. Oxford: Blackwell.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Lowe, A. 2002. Management research. An introduction. Lontoo: Sage.
- Eskola, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja tutkimusmenetelmiin. Chydenius-Instituutin julkaisuja 3/2001. Jyväskylä: PS-kustannus, 133-157.
- Haimi, H., & Hämäläinen, K. 1995. Koulutuksen arviointi – esimerkkinä yliopistollisen täydennyskoulutuksen laadun arviointi. Teoksessa Kajanto, A. (toim.), Aikuiskoulutuksen arviointi. Panoraamoja ja lähikuvia. Aikuiskasvatuksen 36.vuosikirja. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelut, 265-286.
- Hakkarainen, K. 2005. Asiantuntijuus ja oppiminen työelämässä – psykologisia näkökulmia. Puheenvuoro Osaaminen murroksessa – työelämälähtöisen osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen seminaarissa 12.4.2005. Helsinki.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hollingshead, A. B. 1998. Communication, learning, and retrieval in transactive memory systems. *Journal of experimental social psychology* 34, 423-442.
- Hooijberg, R. & Quinn, R. E. 1992. Behavioral complexity and the development of effective managers. Teoksessa Phillips, R. L. & Hunt, J. G. (toim.) Strategic leadership. A multiorganizational perspective. Westport: Quorum Books, 161-176.
- Håkansson, H. & Ford, D. 2002. How should companies interact in business networks? *Journal of business research* 55 (2), 133-139.
- Juuti, P. 2002. Lopuksi: Valinnan edessä. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Ethosta etsimässä. Puheenvuoroja johtamisen ja yrittämisen etiikasta. Aavaranta-sarja n:o 50. Juva: PS-kustannus, 7-27.

- Järvensivu, T. 2007. Values-driven management in strategic networks. A case study of the influence of organizational values on cooperation. Akateeminen väitöskirja. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Aikuiskasvatussarja. Porvoo: WSOY.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOY.
- K-Instituutti. 2006. Vähittäiskaupan huippuosajaksi. Uudistettu K-JET. Powerpoint-esitys.
- K-kauppiasliitto. 2006a. K-kauppiasliiton toimielimet. Luettu 20.11.2006, <http://www.k-kauppiasliitto.fi/index.phtml?s=36/>
- K-kauppiasliitto. 2006b. K-kauppiasliitto ry. Luettu 20.11.2006, <http://www.k-kauppiasliitto.fi/index.phtml?s=2/>
- Kankare, M. 2003. Pehmeä suomalainen. Talouselämä 1.10.2003. Luettu 6.5.2007, http://www.talouselama.fi/doc.te?f_id=503090/.
- Kesko. 2005. Keskon vuosi. Helsinki: Kesko.
- Kesko. 2006. Ruokakesko. Luettu 20.11.2006, <http://www.kesko.fi/index.asp?id=FF60B08E63C34667A8261A0B08FC2365/>.
- Kesko. 2007a. Kesko Oyj. Luettu 6.5.2007, <http://www.kesko.fi/index.asp?id=FF60B08E63C34667A8261A0B08FC2365/>.
- Kesko. 2007b. Toimintaympäristö. Luettu 2.1.2007, <http://www.kesko.fi/index.asp?id=FF60B08E63C34667A8261A0B08FC2365/>.
- Kesko. 2007c. Johtamismalli. Luettu 6.5.2007, <http://www.kesko.fi/index.asp?id=FF60B08E63C34667A8261A0B08FC2365/>.
- Kolb, D. A. 1984. Experiential learning. Experience as the source of learning and development. New Jersey: Prentice Hall.
- Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kulmala, J. 2002. Mikä on hyvää, kun kulttuurit kohtaavat. Uusia haasteita. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Ethosta etsimässä. Puheenvuoroja johtamisen ja yrittämisen etiikasta. Aavaranta-sarja n:o 50. Juva: PS-kustannus, 145-155.
- Lahti, L. 2003. Vähittäiskauppaketti verkostona. Ketjujohtajan työvälineet. Pro gradu -tutkielma. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Lahti-Kotilainen, L. 1992. Values as critical factors in management training. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.

- Laine, T. 2001. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. . Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja tutkimusmenetelmiin. Chydenius-Instituutin julkaisu 3/2001. Jyväskylä: PS-kustannus, 26-43.
- Laki vähittäiskaupan sekä parturi- ja kampaamoliikkeen aukioloajoista 1297/2000.
- Mintzberg, H. 1980. The nature of managerial work. Englewood Cliffs : Prentice Hall.
- Mitronen, L. 2002. Hybridiorganisaation johtaminen. Tapaustutkimus kaupan verkosto-organisaatiosta. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2005. Strategic business nets. Their type and management. Journal of business research 58 (9), 1274-1284.
- Näsi, J. 2002. Arvot ja strategia. Inhimillinen tekijä strategia-areenalle. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Ethosta etsimässä. Puheenvuoroja johtamisen ja yrittämisen etiikasta. Aavaranta-sarja n:o 50. Juva: PS-kustannus, 28-37.
- Ollila, M-R. 1991. Liike-elämän etiikkaa. Teoksessa Airaksinen, T. (toim.) Ammattien ja ansaitsemisen etiikka. Näkemyksiä ammattien, johtamisen ja liike-elämän arvoista. Helsinki: Yliopistopaino, 177-226.
- Peltonen, T. & Lämsä, T. 2004. 'Communities of practice' and the social process of knowledge creation. Towards a new vocabulary for making sense of organizational learning. Problems and perspectives in management (4), 249-262.
- Quinn, R. E., Faerman, S. R., McGrath, M. R., & Thopson, M. P. 2003. Becoming a master manager. A competency framework. Hoboken: Wiley.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki: Talentum.
- Sauer, E. 2005. Emotions in leadership. Leading a dramatic ensemble. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Sauer, E. 2006. Esimiestyö yrityksissä. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Luentomateriaali.
- Sinervo, S. 2006. Millainen on kymppin pomo vuonna 2016? Aamulehti 2.10.2006. Luettu 6.5.2007, http://www.aamulehti.fi/sunnuntai/teema/asiat_paajutut/4070784.shtml#/.
- Stogdill, R. M. 1974. Handbook of leadership. A survey of the literature. New York: Free press.
- Streufert, S. & Swezey, R. W. 1986. Complexity, managers and organizations. Orlando: Academic press.
- Torbert, W. R. 1987. Managing the corporate dream. Restructuring for long-term success. Homewood: Dow Jones-Irwin.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työsopimuslaki 55/2001.

Uusi-Rauva, E. & Pirjetä, M. 2002. Ammatin etiikka. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Ethosta etsimässä. Puheenvuoroja johtamisen ja yrittämisen etiikasta. Aavaranta-sarja n:o 50. Juva: PS-kustannus, 71-96.

Vaherva, T. 2002. Henkilöstökoulutukset rajat ja mahdollisuudet. Teoksessa A. Eteläpelto, & P. Tynjälä (toim.), Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Helsinki: WSOY, 83-101.

Wenger, E. 1998. Communities of practice. Learning, meaning and identity. Cambridge: Cambridge university press.

Wenger, E., McDermott, R. A., Snyder, W. M. 2002. Cultivating communities of practice. A guide to managing knowledge. Boston: Harvard business school press.

Viinisalo, K. 2006. Organisaation arvot ja liiketoiminnan tulos. Joustava kyvykkyys talotekniikka-alalla. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.

Yukl, G. 2002. Leadership in organizations. 5. painos. Upper saddle river: Prentice Hall.

Zhu, E. & Baylen, D. M. 2005. From learning community to community learning: pedagogy, technology and interactivity. Educational media international 42 (3), 251-268.

Liite 1 Tutkimushaastattelun runko

Taustaa (taustatietolomakkeelle ennen ryhmähaastattelua)

- Miten olet päätenyt nykyiseen tehtävääsi?
- Millaisiin johtajuusvalmennuksiin olet osallistunut ennen tätä valmennusta? Voit mainita myös K-ryhmän ulkopuolella suorittamiasi koulutuksia.

Haastattelun jälkeen (taustatietolomakkeelle)

- Mitkä ovat tulevaisuuden suunnitelmiasi johtajuuden alueella?
- Mihin suuntaan keskolainen johtajuus on mielestäsi kehittymässä?

Johtajuuden määrittely

Miten määrittelette johtajuuden K-ryhmässä?

- Onko olemassa yhtä johtajuutta vai useampia johtajuuksia? Vrt. kontekstin merkitys johtajuuteen.
- Mitä kaikkea johtajuus käsittää? Millaisia ”alueita” johtajuuteen kuuluu?

Ristiriitaiset tulkinat johtajuudessa

Millaiset asiat ovat keskeisiä keskolaisessa johtajuudessa?

- Mitä on keskolainen johtajuus? Miksi juuri nämä asiat ovat tärkeitä?
- Missä se näkyy? Vrt. Ropon ym. näkemys jaetusta johtajuudesta, jossa johtajuus on jaetuissa näkemyksissä ja asiantuntijuudessa, yhteiseksi tekemisessä.

Mitkä ovat keskeisimpiä asioita omassa johtajuudessasi?

- Mitä pidät tärkeänä johtajuudessa?
- Mitkä asiat ovat vähemmän tärkeitä johtajuudessa?
- Mitkä asiat eivät mielestäsi kuulu johtajuuteen?
- Miten ympäristö vaikuttaa johtajuuteen? Esim. yrittäjän rooli johtajana, toiminta osana K-ryhmää ja ketjua, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden vaikutus johtajuuteen.

Miten omat arvosi kohtaavat K-ryhmän arvojen kanssa?

- Minkälaista keskustelua K-ryhmän sisällä on käyty johtamisarvoista?

Johtajuuden tulkinnat ja ihmiskäsitys

Miten johtajuus näkyy? Voiko johtajuus olla eriytynyttä ei-johtajuudesta? Miksi johtajaa tarvitaan? Vrt. Quinn ja Ropo ym., toisaalta myös Yuklin näkemys johtajuuden määrittelystä

- Miten valta-asema vaikuttaa johtajuuteen?
- Onko johtajuus jaettava vai voiko sitä olla vain yhdellä toimijalla/taholla?

Millaiset tekijät aiheuttavat epäonnistumisia johtajuudessa?

Mikä on tärkein menestystekijä onnistuneelle johtajuudelle?

Mikä on johtajan tärkein yksittäinen ominaisuus? Vrt. Quinin kilpailevat arvot.

- Omistaako johtaja jotakin sellaista, mitä muilla ei ole?

Johtajuuden kehittäminen em. näkökulmien pohjalta

Voiko johtajuutta oppia/opettaa? Vrt. näkemys ihmisestä ja kyvystä oppia.

- Millaisia taitoja voi?
- Millä menetelmillä?

Miten johtajuusvalmennus tulisi toteuttaa?

- Kenelle valmennusta, millaista valmennusta?
- Millaisella aikataululla; milloin, miten pitkiä jaksoja?
- Miten valmennus tulisi organisaatiossa järjestää?
- Kenen tulisi kouluttaa?

Mitkä ovat mielestänne tämän valmennuksen tavoitteet? Vrt. johtajuuteen liitetyt arvot, jaetut arvot organisaatiossa.

- Koulutusorganisaation kannalta
- Opiskelijan kannalta

Miten olet hyötynyt tästä valmennuksesta/johtajuusvalmennuksista?

- Mitkä ovat tärkeimpiä oppimiasi asioita? (Siinä määrin kun niitä voi valmennuksella oppia)

Liite 2 Esimerkkejä analyysin kulusta

Ensimmäisen sarakkeen alkuperäiset ilmaukset kuvaavat vaihetta, jossa luin litteroitua aineistoa läpi ja pyrin hahmottamaan sen kokonaisuutena ja sekä etsimään tyypillisiä ilmauksia. Toisessa vaiheessa (toinen sarake) tiivistin näin valittuja alkuperäisiä ilmauksia. Tavoitteena oli kuvata aineistoa tutkimuskysymysteni näkökulmasta, kuitenkin aineistoa kuunnellen. Vaikka pyrin toimimaan aineiston ehdoilla, tutkijan esiymmärrykseni näkyy etenkin tässä vaiheessa sillä olen luonut ilmaukset itse.

Kolmannessa sarakkeessa kuvaan esimerkkejä ilmauksista, jotka olen luokitellut samaan luokkaan. Lisäksi kuvaan niiden esiintymistiheyttä puheessa haastateltavien (1-7) käyttämien ilmausten pohjalta.

Taulukko 2.1 Johtajuuden yleisiä tulkintoja.

Alkuperäinen ilmaus	Tiivistetty ilmaus	Esimerkki luokittelusta ja esiintymistiheyksistä (vastaajien 1-7 mukaan)	1	2	3	4	5	6	7
<p>H3: Sitä on ainakin kahden tasosta. Sitä on niinku keskolaista johtajuutta ja sitä on kauppiasjohtajuutta. Taikka siis, ei ne oo, taikka taso on väärä sana. Ei oo kahdentasosta, vaan on kahdenlaista. Sit totanoinni... Noinnoinni... Sit jos lähtee niitä purkaan johonkin niin onko tää keskolainen johtajuus enemmänkin sanotaan tota niinku tietopohjanen taikka teoriapohjanen. Sitte kauppiasjohtajuus on joko luontanen tai sitte se tulee, se on luontasta johtajuutta. Persoonajohtajuutta ja tämmöstä käytäntö...lähtöstä. Voisko sitä ajatella näin.</p> <p>H2: Niin kyl mä siis... [haastateltavan nimi] kerkes sanomaan oikeestaan, et siin on se kaks et se keskolainen ja sit on ne kauppiaat, ja kauppiaat johtaa sitä käytännön tekemistä ja meiän tehtävä on tietysti pyrkii johtamaan niitä kauppiaita sit tekemään niitä oikeita ratkaisuja... tai johtamaan tai ohjaamaan...</p>	Keskolainen ja kauppiasjohtajuus; teoria ja käytäntö	Keskolainen ja kauppiasjohtajuus; teoria ja käytäntö		2	7				
		Keskolainen ja kauppiasjohtajuus; yrittäjäjohtaja ja palkkajohtaja					2	4	
		Keskolainen ja kauppiasjohtajuus; päätöksenteon (Kesko) eriytyminen kaupasta	5						
		Kauppiasjohtajuus; taloudellinen tulos toiminnan veturina		3	4				
		Kauppiasyhteisön voima keskeinen		3	1				
		Keskolainen ja kauppiasjohtajuus; muutos luottamuksen pohjalta		5					

Taulukko 2.2 Johtajuuden moninaisuus.

Alkuperäinen ilmaus	Tiivistetty ilmaus	Esimerkki luokittelusta ja esiintymistiheyksistä (vastaajien 1-7 mukaan)	1	2	3	4	5	6	7
			<p>RL: Mitä se on mitä sen johtajan pitää tehdä?</p> <p>H1: No luoda edellytykset sille et pystyy, että asiat sujuu... asiat, asiat toimii. Että oikeet ihmiset tekee niitä asioita oikein.</p> <p>RL: Mitäs se käytännössä?</p> <p>H1: Miten se käytännössä käy?</p> <p>RL: Et mikä siinä on tärkein juttu?</p> <p>H1: Edellytysten luomisessa? No mun mielestä johtamisjärjestelmä on aika tärkeä asia. Toimivalla johtamisjärjestelmällä pystyy kehnompikin johtaja organisaatioo jollain tavalla pitämään niinku nenän veden pinnalla.</p>	<p>Johtajuus edellytysten luomista ihmisille</p> <p>Johtamisjärjestelmä, organisointi</p>	<p>Johtajuus edellytysten luomista ihmisille</p> <p>Johtamisjärjestelmä, organisointi</p>	2			
		Johtaja suunnannäyttäjänä	2						
		Johtajuus tietämisenä: organisointi, ihmisten	2						
		Johtajuus hierarkiana ja organisointina			2				
		Johtajuus suunnan näyttämisenä, tukemisena			2				
		Johtajuus tietämisenä, päämäärien osoittamisena	1	9					
		Johtajuus vaikuttamisena: otteen saaminen	1	1					
		Organisointi ja tietäminen	1						
		Päämäärien ilmaiseminen ja toiminnan organisoiminen					4		
		Tietäminen, johtajakeskeinen päätöksenteko			2	4			
		Johtaja antaa päämäärät			2				

Taulukko 2.3 Johtajuuden kehittäminen toimintana.

Alkuperäinen ilmaus	Tiivistetty ilmaus	Esimerkki luokittelusta ja esiintymistiheyksistä (vastaajien 1-7 mukaan)	1	2	3	4	5	6	7
<p>H7: Mä tän puhtaan niinku teoriapainotteisen opetuksen lisäksi loisin siihen näitä tämmösiä... harjotuksia, eli otettais tämmösiä caseja. Et ne joutuis tekemään sen niinku johtoryhmän ja ne joutus ratkomaan näitä tämmösiä tapauksia, et mitä nyt tehdään.</p> <p>RL: Miks pitäsit sitä tärkeänä?</p> <p>H7: Koska semmoseen... se pitäis muutamaan kertaan käydä läpi niin sanotusti valvotuissa olosuhteissa et sitä vois ruveta soveltamaan.</p>	Käytäntö, tapausharjoitukset, arki	Käytäntö, tapausharjoitukset, arki							2
		Johtajuuden kehittäminen tuloksellisena toimintana: ei vain teoreettisia välineitä	2						
		Edellytysten luominen: välineitä	1						
		Työssäoppiminen ensisijaista, kokemus		1	4				
		Käytännönläheinen oppiminen: kaupan käytännöt, suhde opittavaan		2	3				

Taulukko 2.4 Johtajuuden kehittäminen yhteisön vuoropuheluna.

Alkuperäinen ilmaus	Tiivistetty ilmaus	Esimerkki luokittelusta ja esiintymistiheyksistä (vastaajien 1-7 mukaan)	1	2	3	4	5	6	7
<p>H6: Kyl ehkä viel vähän enemmän keskustelua ja kokemustenvaihtoa mitä tähän mennessä on ollut.</p> <p>H5: Tää on täs, tai sanotaan että mul on aina itellä ollut paras, tai sanotaan että puolet näistä anneista on ollut se että kun muiden kanssa on saanut, kuulee heiltä jotakin ja just tässä oppii uutta ja sää näiltä, verkostolta jotain kuulla ja tää... just niinku tää vapaa keskustelu olis ehkä aika tietyllä tavalla just että...</p> <p>H4: Niin että, mä niinku noista tehtävistäkin että ne pitäis olla jotenkin selkeemmin sitten viety oman kaupan toteuttamiseen, että miten sä niinku toteutat että... K-ryhmässäkin on aika paljon että kun me ollaan kaikki jossakin ketjussa... niin siel on tietyt peruselementit sisällä, et tavallaan lähettäis sieltä sitä sitte hakemaan niitä oppitehtäviä.</p>	<p>Keskustelu ja jakaminen</p> <p>Oppiminen yhteisössä; keskustelu</p> <p>Yhteinen kieli jakamisen välineenä olemassa</p>	Keskustelu ja jakaminen						1	
		Oppiminen yhteisössä; keskustelu					3		
		Yhteinen kieli jakamisen välineenä olemassa				2			
		Oppiminen yhteisössä; keskustelu							2
		Keskustelu ja jakaminen							1
		Jakaminen K-yhteisön sisällä						2	2
Teoria><käytäntö, keskustelu ja arki hyödyllisenä					4				