



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Minttu-Maaria Rajala

**Jaettua johtamista julkisen sektorin
organisaatioiden kompleksisissa
toimintaympäristöissä**

Johtamisen akateeminen yksikkö
Julkisen toiminnan johtaminen
Kandidaatintutkielma
Hallintotieteiden kandidaattiohjelma

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Minttu-Maaria Rajala		
Tutkielman nimi:	Jaettua johtamista julkisen sektorin organisaatioiden kompleksisissa toimintaympäristöissä		
Tutkinto:	Hallintotieteiden kandidaattitutkinto		
Oppiaine:	Julkisen toiminnan johtaminen		
Työn ohjaaja:	Susanna Kotamäki		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	37

TIIVISTELMÄ:

Tässä kandidaatintutkielmassa tarkastellaan jaetun johtamisen johtamismallia julkisen sektorin organisaatioiden kompleksisissa toimintaympäristöissä. Tutkielmassa luodaan kokonaiskuva jaetusta johtamisesta pirstaleisen teoreettisen sekä käsitteellisen tutkimusaineiston pohjalta. Tutkielmassa jäsenetään, mitä on jaettu johtaminen ja millaisia hyötyjä sillä voi olla kompleksisissa toimintaympäristöissä toimivien organisaatioiden näkökulmasta sekä miten malli vaikuttaa vastuun jakautumiseen organisaatiossa. Tutkielman taustalla on ajankohtainen tarve ymmärtää jaetun johtamisen tuottamaa lisäarvoa yhä epävarmempien, kompleksisempien ja monimutkaisempien toimintaympäristöjen kontekstissa. Lisäksi tutkielman taustalla on ajankohtainen tarve ymmärtää, miksi jaettu johtaminen voi vastata paremmin kompleksisuuden lisääntymisen asettamiin vaatimuksiin verrattuna perinteisiin hierarkkisiin johtamismalleihin.

Tutkielma toteutetaan kuvailevana kirjallisuuskatsauksena. Aineistona käytetään kansainvälistä ja kansallista vertaisarvioitua kirjallisuutta. Aineisto on jäsenetty temaattisesti tutkimuskysymysten mukaisesti. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on valittu menetelmäksi sen joustavuuden vuoksi, koska se mahdollistaa laaja-alaisen ilmiön ja pirstaleisen teoriapohjan tarkastelun kokonaiskuvan luomiseksi. Menetelmä mahdollistaa ilmiön tarkastelun ilman empiiristä tutkimusaineistoa. Tutkielmassa ei tarkastella jaetun johtamisen käyttöä minkään tietyn julkisen sektorin organisaation näkökulmasta, vaan muodostetaan käsitteellinen ja teoreettinen kokonaiskuva jaetun johtamisen toimivuudesta ja käytöstä julkisen sektorin organisaatioiden kompleksisten toimintaympäristöjen kontekstissa.

Jaetun johtamisen johtamismalli merkitsee siirtymistä kohti moniäänisempiä, vuorovaikutteisempia ja osallistavampia johtamis- ja toimintamalleja. Jaettu johtaminen on aineeton voimavara, joka ilmentää piilevää potentiaalia ja hiljaista tietoa organisaatioiden toimintaympäristöissä. Jaetun johtamisen myötä toimintakulttuurissa korostuvat yhteinen tavoite, valtuuttaminen, aktiivisuus, osallisuus ja yhteistyö. Jaetun johtamisen malli edellyttää verkostomaisempaa toimintaa organisaation eri toimijoiden kesken. Johtamismalli ei haasta aiempaa muodollisen johtajan asemaa, vaan tarjoaa työkalun perinteisen johtamismallin rinnalle. Tutkielma osoittaa, että jaetun johtamisen mallin käyttöönotto vaatii aktiivista roolia muodollisilta johtajilta ja organisaatioiden muilta jäseniltä, mutta ennen kaikkea mallin muodostuminen vaatii organisaatioiden toimintakulttuurissa tapahtuvaa muutosta. Onnistuessaan jaetun johtamisen mallin toteutuminen julkisen sektorin organisaatioiden toimintaympäristöissä auttaa vastaamaan paremmin kompleksisuuden ja muutoksen asettamiin vaatimuksiin. Jaetun johtamismallin kautta lisääntyvän innovatiivisuuden, suorituskyvyn parantumisen ja vastuunjaon avulla voidaan ymmärtää, millaista lisäarvoa jaettu johtaminen tuo kompleksisessa toimintaympäristössä toimimiseen.

AVAINSANAT: jaettu johtaminen, jaettu johtajuus, organisaatioiden toimintaympäristöt, kompleksisuus, vastuunjako

Sisällys

1	Johdanto	4
1.1	Tutkimuksen tausta	4
1.2	Tutkimuksen tavoite	6
2	Jaettu johtaminen	8
2.1	Jaetun johtamisen tausta ja määritelmä	8
2.2	Jaetun johtamisen ominaispiirteet ja ulottuvuudet	13
3	Kompleksinen toimintaympäristö	17
3.1	Mitä kompleksisuus on?	17
3.2	Organisaatioiden toimintaympäristöt kompleksisena ilmiönä sekä niiden keskeiset ominaispiirteet	18
3.3	Mistä kompleksisuus syntyy?	20
4	Jaettua johtamista kompleksisessä toimintaympäristössä	23
4.1	Jaetun johtamisen toimintakulttuurin muodostuminen	23
4.2	Jaetun johtamisen vaikutuksia organisaation toimintaan ja vastuunjakoon	24
5	Yhteenveto	28
5.1	Johtopäätökset	28
5.2	Tutkielman haasteet ja rajoitukset	31
5.3	Jatkotutkimuksen tarpeet	31
	Lähteet	33

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Johtaminen on perinteisesti nähty hierarkkisena, ylhäältä alaspäin suuntautuvana keskitettynä toimintana, jolloin johtaminen nähdään yksilön ja alaisten välit kattavana suhteena (Juuti, 2013, s. 13; Kosonen, 2020; Pearce & Conger, 2003). Vanhat hierarkkiset johtamismallit eivät enää yksin vastaa kompleksisen toimintaympäristön asettamiin haasteisiin, kun ajatus organisaatiosta mekaanisina koneistoina on hiipumassa (Ropo ja muut, 2005; Vartiainen ja muut, 2013; Zeier ja muut, 2021). Yhteiskunnan toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa, ja organisaatioiden on pyrittävä vastaamaan yllättäviin muutoksiin.

Organisaatioiden toimintaympäristöt muuttuvat keskinäisriippuvaisempaan suuntaan, jossa muutokset tapahtuvat yhä nopeammin ja ennakoimattomammin (Puustinen & Jalonen, 2020). Kompleksinen ja jatkuvasti muutoksessa oleva toimintaympäristö luo uusia vaatimuksia sekä haasteita keskitetylle johtamiselle. Samalla käsitys johtamisesta sekä sen keskeisistä elementeistä on muutoksessa, jonka seurauksena on ollut kiinnostuksen lisääntyminen jaettua johtamista kohtaan (Pearce & Conger, 2003). Pearce ja Conger (2003) ovat nostaneet teoksessaan esiin ajatuksen, että johtajuus nähtäisiin toimintana, joka jaetaan organisaation jäsenten kesken. Tilanteen vaatiessa yksilö, joka ei ole johtoasemassa voi asettua johtoasemaan ja tilanteen muuttuessa astua takaisin taka-alalle (Pearce & Conger, 2003).

Tutkielman aiheen ajankohtaisuus liittyy kompleksisuuden lisääntymiseen, joka asettaa uusia vaatimuksia organisaatiolle ja johtamiselle (Vartiainen ja muut, 2013, s. 14). Yhteiskunnan näkemykset johtamisesta muuttuvat ajattelutavan muutoksen (Luoma & Lindell, 2020), toimintaympäristöjen muutosten ja uusien vaatimusten myötä. Uutisissa on käsitelty viime aikoina johtamiseen ja toimintaympäristöjen jatkuvaan muutokseen liittyviä teemoja ja kysymyksiä. Erityisesti on ollut puhetta johtamismalleista, jotka

toimivat tai eivät toimi tämän hetken toimintaympäristöissä. Johtamismallit, joiden toiminta on koettu puutteellisiksi julkisten organisaatioiden toimintaympäristöissä, eivät ole pystyneet vastaamaan vaatimuksiin, joita muutokset toimintaympäristöissä ovat tuoneet mukanaan (Vartiainen ja muut, 2013). Johtamiseen liittyvä päätöksenteko on nähty juurtuneen hierarkkisiin rakenteisiin, vaikka niiden kohdalla on tunnistettu rajallinen kyky käsitellä kompleksisia ja monimutkaisia kokonaisuuksia (Vartiainen ja muut, 2013; Zeier ja muut, 2021).

Tutkielman aiheen ajankohtaisuus liittyy siihen, että jaetun johtamisen mallia pyritään toteuttamaan ja kehittämään julkisen sektorin organisaatioiden toimintaympäristöissä (Zeier ja muut, 2021). Zeier ja muut (2021) huomauttavat, että hierarkkisen johtajuuden perinne voi tehdä sen toteuttamisesta julkisen sektorin organisaatiossa vaikeaa. Heidän mukaansa julkiseen arvoon liittyvät erilaiset näkemykset aiheuttavat ristiriitoja, koska ne määrittävät organisaatioiden ulkopuolelta. Tarvitsemme lisää relevanttia tietoa ja tutkimusta siitä, kuinka jaettu johtaminen toimii julkisen sektorin organisaatioissa.

Jaetun johtamisen käsite ei ole täysin vakiintunut tutkijoiden keskuudessa, mutta löydettävissä on yhteisiä näkemyksiä sen keskeisistä elementeistä. Englanninkielisessä tutkimuskirjallisuudessa jaetusta johtamisesta käytetään käsitteellisiä ilmaisuja, kuten *shared leadership* ja *distributed leadership*. Käsitteiden parhaimmat suomennokset ovat jaettu johtaminen ja hajautettu johtaminen. Käsitteiden perustana on ajatus johtajuudesta organisatorisena prosessina. Distributed leadership -käsite on rinnastettavissa shared leadership -käsitteeseen, ja niiden välillä on nähtävissä joitakin päällekkäisyyksiä (Günzel-Jensen ja muut, 2018, s. 112). Tutkimuskirjallisuudessa on nähtävissä erimielisyyksiä näiden käsitteiden välillä.

Bolden (2011, s. 256) lainaa työssään Leitwoodia ja muita, jotka ehdottavat distributed leadership -käsitteen olevan yläkäsite, joka sisältää jaetun ja demokraattisen johtajuuden. Offerman ja Scuderi (2007, s.75–77) näkevät jaetun johtajuuden (shared leadership) olevan sateenvarjokäsite, jonka alle kuuluvat muun muassa hajautettu johtaminen

(distributed leadership) sekä yhteistoiminnallinen johtajuus (co-leadership). Vielä hieman erilaisen lähestymistavan näiden käsitteiden välille tekee Fitzsimons ja muut (2011), jotka muistuttavat, että vaikka käsitteitä käytetään joskus toistensa synonyymeinä niillä, on toisistaan erilliset teoreettiset lähtökohdat.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella jaettua johtamista kompleksisissa toimintaympäristöissä. Tavoitteena on osoittaa, että kiinnostuksen kohteiksi nousseista johtamismalleista jaettu johtaminen on sellainen johtamismalli, joka voi sopia julkisen sektorin kompleksisissa toimintaympäristöissä toimivien organisaatioiden johtamiseen. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on osoittaa millaista lisäarvoa jaettu johtaminen voi tuoda kompleksisissa toimintaympäristöissä toimivien organisaatioiden näkökulmasta.

Kandidaatintutkielmassa ei käsitellä jaettua johtamista minkään yksittäisen julkisen sektorin toimijan kompleksisen toimintaympäristön kontekstissa, vaan huomio kohdistuu laajemmin julkisella sektorilla vallitsevien toimintaympäristöjen kompleksisuuteen. Samalla tarkastelun ulkopuolelle jätetään jaetun johtamisen synonyyminä käytetyt käsitteet, kuten hajautettu johtaminen. Tutkielma ei pyri tarjoamaan yksiselitteistä kaikkien hyväksymää näkemystä jaetusta johtajuudesta, vaan syventämään ymmärrystä siitä, millaista jaettu johtaminen on kompleksisissa toimintaympäristöissä toimivissa organisaatioissa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitä on jaettu johtaminen ja millaisia hyötyjä sillä voi olla kompleksisissa toimintaympäristöissä toimivien organisaatioiden näkökulmasta?
2. Miten jaettu johtaminen muokkaa organisaation vastuunjakoa?

Tutkimuskysymysten tarkoituksena on luoda kokonaisvaltainen kuva jaetun johtamisen hyödyntämisestä julkisen sektorin organisaatioissa. Kokonaiskuvan avulla muodostetaan

ymmärrystä siitä, miten jaettu johtaminen voidaan nähdä organisaation johtamista tukevana toimintona.

Tutkielma toteutetaan kuvailevana kirjallisuuskatsauksena. Aiheen rajaus yhdessä tutkimusmenetelmän valinnan kanssa auttavat aiheen tarkastelussa aikaisemman tutkimuskirjallisuuden näkökulmasta. Tutkielman toteutus perustuu aikaisemman tutkimuskirjallisuuden kokoamiseen ja jäsentelyyn, eikä empiiristä tutkimusta tarvita. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus tarjoaa työkalun aiheen kokonaisvaltaiseen tarkasteluun aiemman tutkimusaineiston pohjalta. Sen avulla tarkastellaan aiheen kannalta keskeisiä teoreettisia viitekehyksiä sekä käsitteitä.

Salminen (2011, s. 6) toteaa kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa käytettävän aineiston olevan laaja eikä toteutusta rajaa tiukat metodiset säännöt. Näin ollen aineistovalinnoissa painottuu erityisesti tutkielman tekijän henkilökohtainen harkinta. Tutkielman toteuttaminen kuvailevana kirjallisuuskatsauksena tarkoittaa laajaa aineistojen välistä vuoropuhelua. Tässä tutkielmassa kirjallisuuskatsauksen avulla pyritään muodostamaan selkeä kokonaiskuva jaetusta johtajuudesta ja sen ominaispiirteistä.

Suurin osa tutkielman aineistoista on kansanvälisiä englanninkielisiä tutkimusartikkeleita. Mukana on myös keskeisiä suomenkielisiä kompleksisuutta sekä jaettua johtamista käsitteleviä teoksia. Kandidaatintutkielmaa varten tietoa on kerätty Vaasan yliopiston tietokannoista, kirjastojen teosvalikoimaa läpikäymällä sekä hyödyntämällä aiheeseen läheisesti liittyvien Pro Gradu -tutkielmien lähdeluetteloita. Lisäksi lähteitä on haettu Tritonian verkkosivuilta sekä Google Scholarista.

2 Jaettu johtaminen

2.1 Jaetun johtamisen tausta ja määritelmä

Vaikka jaettua johtamista pidetäänkin uudenaikaisena johtamismallina, sen juurten voidaan nähdä ulottuvan jopa 1900-luvulle saakka (Pearce & Conger, 2003). Ajatus jaetusta johtamisesta on kypsynyt historian muokatessa sitä pitkän ajan kuluessa aina tähän hetkeen saakka. 1900-luvulla esitettiin näkemys, jonka mukaan vertikaaliseen kontrolliin perustuvaa johtamista voitaisiin täydentää erilaisten jaettujen johtamisprosessien kautta (Pearce & Conger, 2003, s. 14–15). Tätä voidaan pitää ensimmäisenä hentoisena kosketuksena jaettuun johtamiseen. Hentoiseksi kosketukseksi jaettuun johtamiseen Pearcen ja Congerin (2003, s. 19) esittävät Mary Folletin vuonna 1924 esittelemän näkemyksen erilaisesta johtamisprosessista teoriassaan tilanteen laki (*law of the situation*). Folletin teoria sisälsi ajatuksen sellaisen henkilön johtajuuden seuraamisesta, jolla on asiaan liittyen eniten tietotaitoa, sen sijaan että seurataan muodollisessa johtoasemassa olevaa henkilöä (Pearce & Conger, 2003, s. 18–19).

Bower ja Seashore esittivät vuonna 1966 empiirisiä havaintojaan vastavuoroisen johtajuuden (*mutual leadership*) käsitteen avulla. Bowerin ja Seashoren esittämä käsite jatkoi samalla linjalla Folletin ajatuksen kanssa tilannesidonnaisesta johtamisesta (Pearce & Conger, 2003). Vastavuoroisuuden johtamisen käsite sisälsi ajatuksen, jossa johtajuus voisi nousta työntekijöiden eli vertaistensa keskuudesta (Pearce & Conger, 2003, s. 18–19). Pearce ja Conger (2003) esittävät Bower ja Seashoren ajatuksen siitä, että tämän kaltaisella työntekijöiden keskuudesta nousevalla johtajuudella voi olla positiivisia vaikutuksia organisaation tuloksiin.

Vaikka teoriat eivät luomisajankohtanaan ottaneet tuulta alleen, teorioiden synnyllä on huomattavaa vaikutusta jaetun johtamisen johtamismallin historiallisen pohjan muodostumiseen. Teorioiden nähdään sisältävän yhtäläisyyksiä nykypäivän jaetun johtamisen mallin kanssa (Pearce & Conger, 2003), jossa korostuvat sosiaalinen

vuorovaikutus, moniäänisyys, yhteistyö ja osallistaminen sekä valtuuttaminen. Lisäksi malleissa korostuu yhteinen päämäärä sekä tavoite.

Folletin sekä Bowerin ja Seashoren teorioiden lisäksi jaetun johtamisen käsitteen syntyyn sekä käsitykseemme jaetusta johtajuudesta ovat vaikuttaneet ainakin kuusi muuta teoriaa ja tutkimusta (Pearce & Conger, 2003). Ajallisesti ne sijoittuvat Folletin sekä Bowersin ja Seashoren esittämien näkemysten välille. Keskeisiä teorioita ovat ihmisten väliset suhteet ja sosiaaliset järjestelmät, roolien eriytyminen ryhmien sisällä, yhteisohjautuvuus (co-leadership), sosiaalisen vaihdon teoria, tavoitteisiin perustuva johtaminen ja myöhempi tutkimus osallistuvasta tavoitteen asettamisesta, sekä emergentti johtajuusteoria (Pearce & Conger, 2003, s. 20).

Kehitys ei jäänyt kuitenkaan tähän, nimittäin 1970-luvulta aina vuosituhannen vaihteeseen saakka kehitettiin useita teoreettisia käsitteitä. Pearcen ja Congerin (2003, s. 22–23) mukaan kyseisellä ajanjaksolla kehittyi ainakin kymmenen erilaista teoreettista ja käsitteellistä perustaa, jotka ovat vaikuttaneet näkemykseemme jaetusta johtajuudesta. Näitä teoreettisia ja käsitteellisiä perustoja ovat odotustilateoria, osallistava päätöksenteko, johtaja–jäsenvaihdanta, johtajuuden korvaaminen, itsensä johtaminen, itseohjautuvat työryhmät, tutkimus hyvistä alaisista, voimaannuttaminen, jaettu kognitio sekä yhdistävä johtajuus (Pearce & Conger, 2003, s. 23). Kehityksen suunta on mennyt kohti itseohjautuvia ja vuorovaikutuksessa toimivia tiimejä, joissa jokainen antaa oman panoksensa tehtävien tekemiseen ja johtajuuteen. Tutkimukset jaetun johtamisen saralla ovat lisääntyneet huomattavasti 2000-luvun edetessä.

Uusien johtamismallien myötä jaettua johtamista koskeva tutkimus on lisääntynyt, mutta määritelmä on edelleen pysynyt hyvin pirstaleisena (Carson ja muut, 2007; Fletcher & Käufer, 2003; Zhu ja muut, 2018). Johtamismallien kautta jaettu johtaminen kuitenkin tunnustetaan suhteelliseksi prosessiksi, joka on riippuvainen vuorovaikutusverkostoista ja omaehtoisesta roolin ottamisesta prosessin aikana (Carson ja muut, 2007; Fletcher & Käufer, 2003; Zhu ja muut, 2018). Tähän päivään mennessä ei

ole olemassa yhtenäistä käsitteellistä määritelmää eikä teoreettista viitekehystä jaetulle johtamiselle, vaikka tutkijat ovat ehdottaneet useita erilaisia määritelmiä (Zhu ja muut, 2018, s. 835). Kirjallisuus on muuttunut hyvin hajanaiseksi ja samalla käsitteellisten määritelmien määrä on kasvanut. Määritelmien lisääntyminen on vaikuttanut erilaisten painotusten ja mittaustapojen muodostumiseen, jolloin tutkimusta jäsentävä viitekehys on jäänyt vielä hyvin hajanaiseksi (Carson ja muut, 2007; Zhu ja muut, 2018).

Suomen kielessä jaetulle johtamiselle ei ole olemassa synonyymiä, mutta englannin kielessä tilanne on toinen. Englannin kielessä sana leadership käännetään usein johtajuudeksi ja management johtamiseksi. Esimerkiksi Juuti (2013) käyttää shared leadership -käsitteestä ilmaisua jaettu johtajuus, vaikka monet muut tutkijat eivät tätä ilmausta käytä. Juutin (2013) mukaan jaetun johtajuuden prosessi syntyy, kun työyhteisö alkaa ajamaan samoja päämääriä hyödyntäen kaikkea työyhteisössä olevaa tietoa, osaamista ja taitoja, jolloin johtaminen nähdään kaikkien prosessiin osallistuvien toimintana. Hän korostaa johtamisen tapahtuvan esimiehen, alaisten, tilanteiden sekä tavoiteltujen päämäärien välisenä prosessina.

Cox ja muut (2003) määrittelevät jaetun johtajuuden vertaistensa väliseksi aktiiviseksi sivuttaisvaikutukseksi, jossa yksittäisen nimetyn johtajan ylhäältä alaspäin suuntautuva vaikutus vähenee ja ryhmälle muodostuu yhteinen näkemys päätösten tekemisestä. He korostavat jaetun johtamisen olevan tilanne, jossa käytetään kollektiivista vaikutusvaltaa (Cox ja muut, 2003, s. 71–72). Juutin (2013) esittämään verrattuna Coxin ja muiden (2003) määritelmä korostaa aktiivista toimintaa yhteisiä päämääriä kohti. Cox ja muut eivät unohda nimetyn muodollisen johtajan roolia, mutta huomioivat johtajan roolin muuttumisen jaetun johtamisen johtamismallin kontekstissa.

Fletcher ja Käufer (2003) määrittelevät johtamisen suhteelliseksi prosessiksi, joka on riippuvainen henkilöiden välisistä sosiaalisista vuorovaikutusprosesseista. Heidän mukaansa johtaminen tapahtuu keskinäisriippuvaisissa sosiaalisissa vuorovaikutuksissa syntyvien vuorovaikutusverkkojen vaikutuksesta. He näkevät johtajuuden käytännöiksi,

joita ihmiset voivat hyödyntää organisaation eri tasoilla. Ropo ja muut (2005, s. 19) tuovat esiin kirjassaan Fletcherin ja Käuferin käyttämän määritelmän jaetusta johtajuudesta.

Ropo ja muut (2005) lisäävät, että jaettua johtajuutta voidaan lähestyä kahdesta eri suunnasta. Ensinnäkin jaetun johtajuuden voidaan nähdä tarkoittavan tehtävien tai vastuiden jakamista, jotka perinteisesti kuuluvat vain viralliselle johtajalle. Tällöin johtajuus nähdään ositettavana kokonaisuutena, jolloin painopiste on delegoinnissa sekä organisoinnissa. Toiseksi se nähdään yhteisen tekemisen prosessiksi, jossa vuorovaikutus on kaiken keskiössä. Yhteisen tekemisen prosessin aikana vaihdetaan ajatuksia, tunteita, tietoa, kokemuksia ja myös tietämättömyyttä. Tavoitteena on aikaansaada jonkin tasoista yhteistä näkemystä asioista, ajattelutavoista ja tulkinnoista (Ropo ja muut 2005).

Ropon ja muiden (2005) esittämät lähestymistavat yhdistää ajatus itsensä haastamisesta sekä halusta neuvotella ja heittäytyä, jolloin jaettu johtajuus tapahtuu vuorovaikutusprosessissa. He korostavat jaetun johtajuuden soveltuvan monimuotoisessa toimintaympäristössä toimimiseen, joissa kohdataan niin menestymiseen, kuin yhteistoimijuuteen liittyviä haasteita ja konflikteja. Jaettu johtajuus nähdään visiointina muita ihmisiä kuunnellen ja kunnioittaen (Ropo ja muut, 2005).

Carson ja muut (2007, s. 1218) määrittelevät jaetun johtajuuden ”emergent team property that results from the distribution of leadership influence across multiple team members”. Määritelmän mukaan jaettu johtajuus on emergenti tiimin ominaisuus, joka muodostuu johtajuuden vaikutuksen jakautumisesta useiden tiimin jäsenten kesken. Yuklin toteaa Carsonin ja muiden (2007) teoksessa, kuinka tällaisessa jaetun johtajuuden toiminnassa korostuu yksilöiden aktiivinen toiminta.

Pearcen ja Congerin (2003) mukaan jaettu johtajuus voidaan määritellä dynaamiseksi, vuorovaikutusprosessien kokonaisuudeksi ryhmän yksilöiden välillä, jonka tavoitteena on johtaa toisiaan organisaation tavoitteisiin. Dynaamisessa vuorovaikutusprosessissa yksilöt, joilla ei ole muodollista johtoasemaa voivat nousta osoittamaan tilanteen vaatiessa johtajuutta ja astua sen jälkeen takaisin taka-alalle antaen muiden johtaa kohti organisaation tavoitteita. Jokainen yksilö tuo tiedon, osaamisen ja näkemysten mukana jotain ainutlaatuista osallistuessaan johtamiseen, ja tähän määritelmään tukeutuvat myös Zeier ja muut (2021).

Yhteistä näkemystä siitä, tarvitaanko vertikaalista, ylhäältä alaspäin suuntautuvaa johtamista, ei näytä olevan. Flethcer ja Käufer (Zeier ja muut, 2021) ovat todenneet muodollisella johtajalla olevan tärkeä rooli jaetussa johtajuudessa. Muodollisella johtajalla on muun muassa tärkeä rooli oikeanlaisten olosuhteiden luomisessa sekä organisaation jäsenten rohkaisemisessa (Flethcer ja Käufer, 2003). Myös Carson ja muut (2007) tuovat esiin, kuinka vertikaalisella, muodollisella johtamisella voi olla merkittävä rooli jaetun johtamisen syntymisen kannalta. Nämä kaksi johtamismallia voivat myös toimia rinnakkain toisiaan tukien ilman, että ne syrjäyttävät toisensa (Carson ja muut, 2007; Ropo ja muut, 2005). Offerman ja Scuderi (2007, s. 75–77) tuovat esiin, kuinka vertikaalisen johtajan aseman merkitys vaihtelee sen mukaan, miten laajasti johtajuutta jaetaan organisaation toimintaympäristössä.

Tutkielman kannalta on merkityksellistä kiinnittää huomiota Zeierin ja muiden (2021) näkemykseen jaetusta johtajuudesta. Heidän näkemyksensä yhdessä Carsonin ja muiden (2007) näkemyksen kanssa luovat tutkielman kannalta olennaiset linssit. Näiden linssien läpi tutkielman neljännessä osiossa esitetään vastauksia tutkielman alkupuolella esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Lisäksi tutkimuskysymyksiin vastattaessa tukea haetaan Zeierin ja muiden sekä Carsonin ja muiden näkemyksiinsä Cashmanin (2008) tekemästä väitöskirjasta, joka täydentää edellä mainittujen tutkijoiden ajatuksia.

2.2 Jaetun johtamisen ominaispiirteet ja ulottuvuudet

Jaetun johtamisen ominaispiirteet ovat suuri joukko eri tavoin ilmaistuja piirteitä, joissa on nähtävissä yhtäläisyyksiä. Erilaiset näkemykset jaetun johtamisen määritelmästä ja teoreettisesta viitekehyksestä heijastuvat tutkijoiden toisistaan eroaviin tapoihin kuvata jaetun johtamisen ominaispiirteitä. Yksi asia nousee kuitenkin selkeästi esiin ominaispiirteiden moninaisten ilmaisujen taustalta. Tutkijat hahmottavat jaetun johtamisen suhteellisena prosessina, joka on riippuvainen vuorovaikutuksesta. Heidän näkemyksissään korostuu epävirallinen johtajuus, joka asettuu vastavoimaksi perinteiselle hierarkkiselle ja muodolliseen asemaan perustuvalle johtamistyyliille. Ominaispiirteitä puhuttaessa korostuu moniääninen yhteistyö kohti yhteistä päämäärää ja tavoitteita. Moniäänisessä yhteistyössä korostetaan ryhmän sisältä kumpuavan tiedon ja osaamisen merkitystä johtamisprosessin kannalta.

Woods ja muut (2004) ovat tunnistaneeet kolme ominaispiirrettä jaetulle johtajuudelle. Jaetun johtajuuden ensimmäisessä ominaispiirteessä korostuu ajatus johtajuudesta ryhmän tai verkoston ominaisuutena, ei yksilön. Toisen ominaispiirteen kohdalla tunnistetaan johtajuuden avautuminen eri ryhmille, ja kolmannessa osaamisen jakautuminen useille eri henkilöille harvojen sijaan (Woods ja muut, 2004). Osaamisen jakautumisen useille eri henkilöille korostaa jokaisen yksilön ainutlaatuista tietotaitoa ja osaamista.

Carsonin ja muiden jaetun johtamisen määrittelystä on nähtävissä kolme ominaispiirrettä (Zhu ja muut, 2018, s. 837–938). Nämä ominaispiirteet ovat horisontaalinen vaikutus vertaistensa välillä, keskinäinen vuorovaikutus sekä johtajuuden roolin ja vaikutusten jakautuminen useille eri henkilöille (Carson ja muut, 2007; Zhu ja muut, 2018). Jaettu johtajuus rakentuu emergentiksi ilmiöksi organisaation yhteisen tarkoituksen, sosiaalisen tuen ja sosiaalisen äänen kautta, unohtamatta ulkopuolisen johtajan antamaa tukea (Carson ja muut, 2007).

Juuti (2013) määrittelee jaettuun johtajuuteen liittyviä ominaispiirteitä kolmen osa-alueen ja näiden välisten suhteiden kautta. Juutin esiin nostamat osa-alueet ovat päämäärähakuisuus, symbolisuus ja keskustelevuus. Päämäärähakuisuus ominaispiirteenä viittaa yhteisiä päämääriä ja tavoitteita kohti menemiseen. Lisäksi päämäärähakuisuuden kautta johtamisen nähdään muotoutuvan useiden organisaation toimijoiden osallistumisena ja sitoutumisena. Yhteiset tavoitteet ovat kaiken keskiössä, jotta johtajuuden jakautuminen organisaation eri tasojen ja toimijoiden kesken voitaisiin nähdä toimivaksi tavaksi johtaa.

Jaetun johtamisen ominaispiirteenä symbolisuus korostaa organisaatiokulttuurin merkitystä (Juuti, 2013). Tällöin jaettu johtaminen kytkeytyy organisaation kulttuuriin eli toimintatapoihin ja käytäntöihin, jotka ohjaavat toimintaa yhteisiä päämääriä kohti. Symbolisuuteen voidaan nähdä kuuluvan toimintaympäristön jaetut arvot, jotka luovat yhteiselle toiminnalle raamit. Symbolisuus näyttäytyy myös esimerkiksi työilmapiirin muodossa (Juuti, 2013).

Keskustelevuus ominaispiirteenä korostaa vuorovaikutteisuutta. Keskustelevuuden vuorovaikutteisuus käy ilmi dialogin merkityksen kautta (Juuti, 2013). Juutin (2013) mukaan dialogi nähdään tärkeäksi osaksi jatkuvaa johtajuuden prosessia, jossa tieto ja näkemykset vaihtavat omistajaa ja voivat parhaimmillaan synnyttää jotain uutta. Keskustelevuus korostaa muiden eettistä kohtaamista. Tämä tarkoittaa muiden näkemysten kuuntelua ja arvostamista huomioiden, että jokaisen ihmisen näkemykset muodostuvat hieman erilaisessa kontekstissa. Kontekstiin vaikuttavat työympäristön lisäksi jokaisen ihmisen erilaiset elämänarvot ja kokemukset.

Cox ja muut (2003) lähestyvät jaetun johtamisen ominaispiirteitä muihin nähden poikkeavalla tavalla, vaikka he näkevät jaetun johtamisen olevan yhdessä sitoutumista vertaisjohtamiseen. He lähestyvät ominaispiirteitä erilaisten johtamistyylien kautta: transaktionaalinen johtajuus, transformaationaalinen johtajuus, direktiivinen sekä voimaannuttava johtajuus. Transaktionaalisen johtajuuden kohdalla ominaispiirre liittyy

yhteistyöhön, jossa tiedosta tai esimerkiksi hyvästä työstä annetaan tunnustusta. Tällöin yhteisen hyvän eteen tehty työ osoitetaan arvokkaaksi, mikä tekee oman työpanoksen antamisesta johtajuudenprosessiin mielekkäämpää.

Coxin ja muiden mukaan (2003) transformaationaalinen johtajuus painottaa yhteistyön merkityksen kautta syntyvää vaikutusta jaetun johtajuuden ominaispiirteenä, jolloin moniääninen keskustelu synnyttää uusia visioita ja lisää luovuttaa. Direktiivinen johtajuus ilmenee esimerkiksi keskusteluissa, joissa tarkoituksena on pohtia eri vaihtoehtoja. Direktiivisen johtajuuden kautta tarkasteltuna ominaispiirre liittyy moniääniseen keskusteluun, jossa ideoita tuodaan ilmi ja niistä keskustellaan avoimesti. Moniääninen keskustelu luo uusia kehitysaskelaita tavoitteita ja päätöksentekoa kohti.

Fletcher ja Käuferin (2003) määritelmästä heijastuva ominaispiirre on ryhmän toiminnan korostuminen. He nostavat ominaispiirteistä puhuttaessa esiin toiminnan jaetun tai hajautetun roolin, jolloin organisaation eri tasoilla tapahtuva toiminta on riippuvaista toisistaan. Tällöin johtajuudessa painottuu eri ryhmien välinen toiminta organisaation eri tasoilla. Keskiössä on kollektiivinen toiminta, johon vaikuttaa johtajuuden konteksti.

Jaetun johtamisen ominaispiirteiden keskiöön voidaan nostaa vuorovaikutusprosessi, jossa tietoa ja osaamista jaetaan (Ropo ja muut, 2005). Toinen Ropon ja muiden kirjallisuudesta nouseva jaetun johtamisen ominaispiirre on yhdessä tekeminen, jolloin tiedon, ajatusten, kokemusten, myös tietämättömyyden esiin tuomisen kautta luodaan yhteistä ajatusmallia. Ominaispiirteisiin lukeutuu moniäänisyyden korostaminen keskustelun, kuuntelun ja arvostuksen osoittamisen kautta (Ropo ja muut, 2005).

Ominaista on niin fyysinen kuin henkinen läsnäolo. Ilman näitä sosiaalinen keskustelu yhteisiä päämääriä kohti ei onnistu. Keskeiseksi ominaispiirteeksi Ropo ja muut (2005) esittävät monia muita tutkijoita selkeämmin muodollisen johtajan roolin. Heidän mukaansa muodollisen johtajan kohdalla keskiöön nousee delegointi, mutta mikä tärkeintä hänen tarjoama tuki. Heidän näkemyksensä mukaan kaikkein tärkein jaetun

johtajuuden ominaispiirre on kuitenkin kyky tunnistaa virallisen ja epävirallisen johtajuuden mahdollisuudet sekä rajoitukset.

3 Kompleksinen toimintaympäristö

3.1 Mitä kompleksisuus on?

Kompleksisuus -käsitettä käytetään paljon arkikielessä ja siihen liitetään usein negatiivinen vivahde, vaikka tieteellisesti se ei ole arvolatautunut käsite (Luoma & Lindell, 2020, s. 68). Luoma ja Lindell (2020) toteavat kompleksisuuden juontavan juurensa latinan kielen sanaan *complexus*, joka tarkoittaa yhteenkietoutunutta. Heidän mukaansa kompleksisuuden nähdään liittyvän hyvin vahvasti yhteenkietoutumisen huomioon ottamiseen ja ymmärtämiseen sekä keskinäisriippuvuuteen. Kompleksisuus syntyy keskinäisriippuvaisista elementeistä, joiden välinen vuorovaikutus synnyttää usein miten arvaamattomia ja jopa odottamattomia lopputuloksia (Jalonen, 2006).

Kompleksisuuden tarkka käsitteellinen määrittely on haastava ja seurauksena on yksiselitteisen määritelmän puuttuminen (Cilliers, 1998, s. 9; Hanén & Huhtinen, 2011, s. 12). Kompleksisuus yhdistetään usein monimutkaisuuteen, vaikka kompleksisuus ja monimutkaisuus eroavat toisistaan (Luoma & Lindell, 2020). Cilliers (1998, s. 1–8) on kuvannut kompleksisuuden ja monimutkaisuuden eroa esimerkin avulla. Hän käyttää esimerkkeinä lentokonetta, tietokonetta ja majoneesia. Kun järjestelmästä ja sen yksittäisistä osista, kuten vaikka lentokoneen moottorin osista voidaan antaa selkeä ja tarkka kuvaus, on kyseessä monimutkainen ilmiö. Kompleksinen kokonaisuus on vahvasti sidoksissa ja vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa, jolloin se koostuu suuresta määrästä osia, joita ei ole mielekästä erottaa toisistaan ja tulkita näiden yksittäisten osien perusteella (Cilliers, 1998; Puustinen & Jalonen, 2020). Kompleksisuudessa voidaan nähdä olevan kyse yhteisvaikutuksista sekä asioiden kytköksellisyydestä toisiinsa (Hanén, 2020, s. 283; Mäki, 2020, s. 91).

Kompleksisuus on ilmiöiden ja järjestelmien, kuten esimerkiksi organisaation toimintaympäristön ominaisuus (Raisio ja muut, 2019, s. 9). Raision ja muiden (2019, s. 9) mukaan kompleksisille ilmiöille sekä järjestelmille on ominaista, että niiden rajojen tarkka määrittely on vaikeaa. Lisäksi niille on ominaista selkeiden syy-seuraussuhteiden

puuttuminen, epälineaarisuus sekä toiminnan ja seurausten ennakoimattomuus. Lisäksi ne ovat herkkiä polkuriippuvuuksille (Raisio ja muut, 2019, s. 9), jolloin aikaisemmat päätökset sekä historia muokkaavat tulevaa (Vartiainen ja Raisio, 2013, s. 82).

Kompleksisessa toimintaympäristössä olevat toimijat muodostavat dynaamisen kokonaisuuden, jonka toiminta on emergenssiä ja jatkuvassa liikkeessä (Vartiainen ja muut, 2013). Sen toimintaa ei voida ennustaa, koska lineaariset syy-seuraussuhteet puuttuvat (Raisio ja muut, 2019). Niille on ominaista yksiselitteisten lopputulosten ja lopullisten ratkaisujen puuttuminen (Lundström & Mäenpää, 2020; Raisio ja muut, 2019). Hanén (2020, s. 283) toteaa, että hän määritteli kompleksisuudessa olevan kyse yhteisvaikutuksista, jos hänen pitäisi se määritellä mahdollisimman yksinkertaisesti.

Kompleksisia ilmiöitä ja järjestelmiä ei tule tarkastella yksittäisten osien kautta, vaan kokonaisvaltaisesti (Mäki, 2020; Raisio ja muut 2019; Vartiainen ja muut, 2013). Kompleksisuus haastaa perinteisiin kontrolliin sekä ennustettavuuteen perustuvat ajattelutavat (Raisio ja muut, 2019). Ihmiset ja organisaatiot ovat usein taipuvaisia sivuuttamaan kompleksisuuden, koska he kaipaavat lineaarisia, yksinkertaisia kokonaisuuksia ja oikeita ratkaisuja (Lundström & Mäki, 2020; Raisio ja muut, 2019).

3.2 Organisaatioiden toimintaympäristöt kompleksisena ilmiönä sekä niiden keskeiset ominaispiirteet

Raision ja muiden (2020, s. 108) mukaan organisaatioiden toimiminen kompleksisissa toimintaympäristöissä ei ole uusi asia, koska organisaatiot ovat aina joutuneet toimimaan kompleksisissa toimintaympäristöissä. Heidän mukaansa on kuitenkin tärkeä huomata, että vaikka puhumme kompleksisesta toimintaympäristöstä, organisaatioihin sisältyy aina myös toimintaa, joka ei ole kompleksista.

Ropo ja muut (2005, s. 22) tuovat esiin, kuinka nykypäivän toimintaympäristöt ovat muuttuneet monimuotoisemmiksi. Maailma on muuttunut yhteenkietoutuneemmaksi,

ja samalla tiedon määrä on lisääntynyt merkittävästi, jonka seurauksena kompleksisuus on lisääntynyt (Luoma & Lindell, 2020; Raisio ja muut, 2020). Toimintaympäristöt ovat globalisoituneet ja digitalisoituneet, ja tämän seurauksena on luotu uusia verkostoja sekä kumppanuussuhteita (Dooley, 2002; Ropo ja muut, 2005).

Toimintaympäristöjen muuttuessa kompleksisempaan suuntaan asioista tulee keskinäisriippuvaisempia sekä kytkeytyneempiä (Puustinen & Jalonen, 2020) ja niitä on vaikeampi ratkaista yksin. Samalla paikallisesti tapahtuvalla ilmiöllä voi olla odottamattomia vaikutuksia sen tapahtumapaikan ulkopuolella (Vartiainen ja muut, 2013). Tällöin asioista ja ilmiöstä tulee laajempia ja niihin vastaaminen ei ole enää yksinkertaista ja lineaarista, vaan epälineaarisuudesta tulee toimintaympäristöjen väistämätön osa (Dooley, 2002).

Kompleksisten toimintaympäristöjen piirteet ja vaikutukset heijastuvat organisaatioihin. Organisaatioiden näkökulmasta tämä tarkoittaa, että ne eivät pääse yhteiskunnan toimintaympäristöissä vallitsevaa kompleksisuutta karkuun (Vartiainen ja muut, 2013, s. 13). Kyse on fraktaalisuudesta, jossa pienempi elementti toistaa laajemman kokonaisuuden piirteitä (Vartiainen ja muut, 2013). Organisaatiot mukautuvat ja pyrkivät vastaamaan toimintaympäristön asettamiin vaatimuksiin, ja näin ne voidaan nähdä kompleksisina järjestelminä.

Regin ja Lewin tarkastelevat Marion ja Uhl-Bienin (2001) teoksessa organisaatioiden kompleksisuutta kompleksisuusteorian kautta, jolloin organisaatiot nähdään mukautuvina järjestelminä. Mukautuvat järjestelmät muodostuvat moninaisista toimijoista, jotka vaikuttavat toisiinsa ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Tällöin niitä voidaan kuvata adaptiivisina systeeminä (Vartiainen ja muut, 2013). Adaptiiviset systeemit koostuvat toisiinsa linkittyvistä toimijoista, jotka ovat kytkeytyneitä ja riippuvaisia toisistaan, vaikka ne ovat samalla itsenäisiä (Uhl-Bien ja muut, 2007). Tällöin organisaatio kehittyy yhdessä toimintaympäristönsä kanssa jatkuvan dynaamisen

vuorovaikutuksen seurauksena (Uhl-Bien ja muut, 2007; Vartiainen ja muut, 2013). Kaiken tämän keskiössä on itseorganisoituminen (Johannessen, 2022).

Kytköksellisyys on yksi kompleksisuuden perusominaisuuksista. Kytköksellisyys niin toimintaympäristöissä kuin organisaatioissa ilmenee eri osien, ihmisten ja toiminnan yhteytenä toisiinsa (Mäki, 2020). Hänen mukaansa tämä saa aikaan systeemisiä vaikutuksia, jotka voivat olla mahdollisuuksia avaavia ja positiivisia tai haitallisia ja odottamattomia. Kaiken tämän keskellä kytköksellisyys tuottaa yhteisevoluutioksi kutsutun ilmiön, jossa kehitys ei ole riippuvainen vain itsestään (Mäki, 2020; Puustinen & Jalonen, 2020).

Toinen keskeinen kompleksisuuden ominaispiirre on emergenssi. Emergenssi on ennakoimatonta vuorovaikutuksessa syntyvää ilmaantumista (Puustinen & Jalonen, 2020). Ilmaantuminen voi syntyä esimerkiksi toimintaympäristön rakenteiden tai organisaation toimintamallien sisällä (Mäki, 2020). Emergenttiys ilmenee erityisesti itseorganisoituneiden olosuhteiden kautta. Tällöin koordinointi ei tapahdu muodollisissa hiarkioissa, vaan toimijoiden välisissä vuorovaikutussuhteissa (Johannessen, 2022, s. 125). Se kytkeytyy vahvasti yhteisen ymmärryksen rakentamiseen sekä yhteiskehittelyyn, jolloin asiat muokkaantuvat arjen toiminnassa.

Epälineaarisuus on kolmas ja viimeinen käsittelyyn nostettava kompleksisuuden ominaispiirre. Epälineaarisuus on selkeiden syy-seuraussuhteiden puuttumista, jota voidaan kuvata alkuarvoherkkäksi toiminnaksi. Alkuarvoherkkä toiminta tarkoittaa tilannetta, jossa pienetkin asiat saavat aikaan ennakoimattomia ja odottamattomia seurauksia (Mäki, 2020; Puustinen & Jalonen, 2020). Epälineaariuus näyttäytyy usein kehityksen ennakoimattomana luonteena.

3.3 Mistä kompleksisuus syntyy?

Kompleksisuuden syntyyn voidaan nähdä vaikuttavan ihmiset. Ihmiset ovat yksinään kompleksisia (Dooley, 2002). Scheinin (Dooley, 2002) on todennut ihmisten olevan

kompleksisia. Schein (Dooley, 2002) korostaa kompleksisuuden olevan ihmisessä monien eri osien summa, koska jokainen ihminen on erilainen. Ihmisen kompleksiseen luonteeseen vaikuttavat muun muassa ikä, kokemukset, arvot, sukupuoli, etninen tausta, toiveet sekä tavoitteet. Ihmiset ja heidän välisensä vuorovaikutus tuo mukanaan kompleksisuutta (Cilliers, 1998 Dooley, 2002). Ihmiset toimivat yhdessä vuorovaikutuksen kautta vaikuttaen toisiinsa ja samalla luoden keskinäisriippuvuutta (Cilliers 1998; Dooley, 2002).

Dooley (2002, s. 7) nostaa esille organisaatiotutkijoiden kuten Thompsonin, Simonin, Marchin sekä Lawrencen ja Lorschin näkemyksen organisaatioiden järjestäytymisestä vastaamaan ympäristöstä nousevia vaatimuksia. Empiirisen näytön tuloksena on syntynyt ajatus siitä, että kompleksinen yhteiskunta edellyttää itsessään kompleksisia toimintaympäristöjä ja kompleksiset toimintaympäristöt kompleksisia organisaatioita (Dooley, 2002; Vartiainen ja muut, 2013). Toisin sanoen kompleksisuuden syntyy vaikuttaa ulkopuolisesta yhteiskunnasta sekä toimintaympäristöstä nousevat vaikutteet sekä vaatimukset, jolloin toimintaympäristöt ja organisaatiot pyrkivät vastaamaan siihen kompleksisuuteen missä ne toimivat (Dooley, 2002).

Ympäristöstä esiin tulevat vaatimukset sekä paineet voivat olla esimerkiksi institutionaalista ympäristöstä nousevia (Dooley, 2002). Esimerkiksi julkisen sektorin organisaatioon kohdistuvia institutionaalisia paineita ovat esimerkiksi lainsäädännölliset sekä taloudelliset paineet. Kilpailutilanteet, tuotteet, asiakkaat sekä esimerkiksi maantieteellinen sijainti ovat osa ulkoisen toimintaympäristön kompleksisuutta, johon organisaatio pyrkii toimillaan vastaamaan (Dooley, 2002).

Kompleksisissa toimintaympäristöissä sekä niissä toimivien organisaatioiden sisällä työskentelee yleensä monista eri koulutus pohjista olevia ihmisiä. Dooleyn (2002) mukaan erilaisten koulutusten määrä ja taso lisäävät sisäistä kompleksisuutta. Ihmiset omaksuvat ja toimivat erilaisissa rooleissa esimerkiksi organisaatiossa tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Organisaatioiden kompleksisuus syntyy, kun ne pyrkivät

vastaamaan niin sisäisen kuin ulkoisen ympäristön kompleksisuuteen. Sisäistä ympäristöä voidaan kuvata organisaation ydintoimintana, joka koostuu organisaation keskeisistä prosesseista, toimintatavoista ja teknologioista. Ulkoinen ympäristö on toimintaa, johon organisaatioiden on vastattava. Ulkoinen ympäristö koostuu useista erilaisista kokonaisuuksista ja sidosryhmistä, kuten asiakkaista, markkinoista, kilpailijoista, jotka olemassaolollaan sekä toiminnoillaan muokkaavat ympäristöä (Dooley, 2002, s. 7).

Kompleksisuuden aiheuttajia on lukemattomia. Dooley (2002) määritteli edellä kompleksisuuden aiheuttajat sisäisiin ja ulkoisiin. Vartiainen ja muut (2013) taas näkevät, että kompleksisuuden aiheuttajat voidaan ytimekkäästi ilmaistuna jakaa kolmeen erilaiseen luokkaan. Vartiainen ja muut (2013) tuovat esiin, kuinka kompleksisuus voidaan luokitella tekniseen, sosiaaliseen sekä sisällölliseen kompleksisuuteen. Tekninen kompleksisuus kattaa sekä teknologian nopean kehityksen, että erilaisten teknologioiden välisen vuorovaikutuksen. Sosiaalinen kompleksisuus sisältää ihmisten erilaisuuden sekä erilaisten sosiaalisessa verkostossa olevien toimijoiden määrän. Sisällöllinen kompleksisuus koostuu tiedollisesta ulottuvuudesta sekä tiedon puutteesta ja vajavaisuudesta.

4 Jaettua johtamista kompleksisessa toimintaympäristössä

4.1 Jaetun johtamisen toimintakulttuurin muodostuminen

Johtajien on nähty tarvitsevan uusia tehokkaita johtamistapoja ja toimintamalleja, joiden avulla pystyttäisiin paremmin vastaamaan muutoksiin, kompleksisuuteen ja niistä kumpuavaan epävarmuuteen. Tämän seurauksena johtamisessa on alettu korostamaan osallistamista, yhteistyötä (Vartiainen ja muut, 2013) ja sitoutumisen rakentamista sekä muiden valtuuttamista. Muun muassa Thorpe ja Nelson sekä Brandford ja Cohen ovat todenneet Casmanin (2008) teoksessa, että organisaation jäsenten kasvavan aktiivisen osallistumismäärän ja sitoutumisen lisääntymisen kautta, voi ajan saatossa kehittyä esimerkiksi jaetun johtamisen johtamismalli. On kuitenkin huomattava, että jaetun johtamisen toimintakulttuurin syntyminen organisaatioiden sisälle ei ole näin yksinkertaista (Cashman, 2008). Jaetun johtamismallin syntyminen vaatii paljon muutakin kuin vain aktiivista ja moniäänistä yhteistoimintaa.

Juuti (2013, s. 145) on käsitellyt jaetun johtamisen syntyä sen kolmen ulottuvuuden kautta, jotka ovat päämäärähakuisuus, symbolisuus ja vuorovaikutteisuus. Hän kuitenkin toteaa, että näiden tekijöiden läsnäolo lisää todennäköisyyttä jaetun johtajuuden synnylle, mutta näiden tekijöiden pitää olla tasapainossa keskenään ja riittävällä tasolla. Jaetun johtamisen syntyyn ja kehittymiseen organisaatiossa vaikuttavat niin johtajan johtamistaidot, kuin myös organisaation työntekijöiden väliset yhteisölliset vuorovaikutusprosessit (Juuti, 2013, s. 146). Vuorovaikutusprosesseissa korostuvat ryhmädynamiikka, moniäänisyys ja yhteinen päämäärä (Juuti, 2013).

Tämän lisäksi jaetun johtamisen toimintakulttuurin eteenpäin vieminen vaatii muodollisilta johtajilta toimia, sillä heidän tulee luoda organisaatioon tarkoituksen mukaiset edellytykset ja samalla rohkaista siellä toimivia työntekijöitä omaksumaan jaetun johtamisen suunta (Fletcher & Käufer, 2003). Ennen kaikkea jaettu johtamisen kehittyminen vaatii, että yksilöt, joilla ei ole muodollista johtoasemaa nousevat osoittamaan tilanteen vaatiessa johtajuutta ja sen jälkeen astuvat taka-alalle antaen

muiden johtaa itseään (Pearce & Conger, 2003). Kaiken keskiössä on kuitenkin jaetun johtamisen edellyttämä toimintakulttuurin muutos (Cashman, 2008).

Suurta kompleksisuutta omaavissa organisaatioissa, kuten esimerkiksi korkean teknologian organisaatioissa ympäristön kompleksisuuden on voitu nähdä mahdollistavan sellaisen vertikaalisen johtamistyylin, joka luo pohjaa jaetun johtamisen syntymiselle (Cashman, 2008). Organisaation toimintaympäristö vaikuttaa selkeästi organisaatioon, mutta myös sen toimijoihin. Lawrence ja Lorsch toteavat Cashmanin (2008) teoksessa, että kompleksisuuden kasvaessa tarvitaan yhä enemmän erikoistumista ja koordinoitua. Mikä tärkeintä jaetulla johtajuudella on nähty kyky hallita tätä koordinoitua niin organisaatiossa toimivien tiimien sisällä kuin rajapinnoilla (Cashman, 2008).

4.2 Jaetun johtamisen vaikutuksia organisaation toimintaan ja vastuunjakoon

Carson ja muut (2007) esittävät Hackmanin ja Waltonin ajatuksia siitä, että johtajuutta pidetään ratkaisevassa asemassa, kun puhutaan tehokkuuden synnystä ja ylläpitämisestä. Tutkimuksissa on usein jäänyt huomioimatta organisaatiossa toimivien tiiminjäsenten tarjoama johtajuus (Carson ja muut, 2007, s. 1217). Tutkimuksissa on keskitytty vain yksittäisen vertikaalisen johtajan rooliin (Carson ja muut, 2007, s. 1217).

Gallin ja Müller-Stewensenin ovat todenneet Zeierin ja muiden (2021) teoksessa, että nykyään johtajuusosaamista ei voida kohdistaa yhdelle henkilölle. Julkiset organisaatiot kohtaavat yhä useammin kompleksisuutta ja dynaamisuutta sekä niistä kumpuavaa tarvetta innovaatioille, yhteistyölle ja verkostomaisille lähestymistavoille (Zeier ja muut, 2021, s. 565). Samanlaiseen kehityssuuntaan on törmätty organisaatioiden tiimitasolla, ja tämä on vaikuttanut yhden muodollisen johtajan mahdollisuuksiin hallita kaikkia vaadittuja johtamisen elementtejä (Carson ja muut, 2007; Day ja muut, 2004). Tämän seurauksena organisaatiossa tapahtuva kehitys on alkanut korostamaan koko ajan

vahvemmin eri yksilöiden tarjoamaa johtajuutta sekä jaettuun johtajuuteen kaltaisia toimintamalleja (Carson ja muut, 2007).

Julkisella sektorilla organisaatioiden työ on itsessään monimutkaista sekä kompleksista ja se luo jo yksinään tarvetta jaetulle johtajuudelle (Zeier ja muut, 2021). Tämän lisäksi julkisten toimijoiden on hallittava useita erilaisia jännitteitä, jotka ovat osaltaan vaikuttaneet jaetun johtamisen vaatimuksen lisääntymiseen julkisissa organisaatioissa (Head & Alford, 2015). Lisääntynyt vaatimus liittyy näkemykseen, jossa muodolliseen johtamiseen perustuvia malleja pidetään epävarmoina, kun pitäisi ratkaista useiden jännitteiden välisiä ristiriitoja sekä konflikteja (Benington & Moore, 2011; Howison & Hodgen, 2014). Näiden edellä mainittujen tutkimuskollegoidensa näkemykset Zeier ja muut (2021) nostavat esiin.

Jaetussa johtamisessa muodollisen johtajan asemassa olevaa henkilöä ei pyritä korvaamaan. Muodolliselle johtajalle tarjotaan työkalu, jonka avulla hän saa apua ja tukea johtamistehtävien hoitamiseen tarvittavalla tasolla. Day ja muut ovat todenneet Carsonin ja muiden (2007, s. 1224) teoksessa, että jaettu johtajuus nähdään aineettomana resurssina, joka on taustalla käytettävissä. Sen voidaan nähdä parantavan suorituskykyä monimutkaisiin ja kompleksisiin tehtäviin vastattaessa. Jaettu johtajuus tulee muodollisen johtamisen rinnalle tukemaan työskentelyä (Zeier ja muut, 2021), tuomalla sellaista tietoa, taitoa ja näkemyksiä, joita ei välttämättä tulisi muuten huomioitua tai joista johtajalla ei ole riittävää ymmärrystä.

Jaettu johtaminen tuo organisaatioon uudenlaista toimintakulttuuria ja toimintatapoja työskennellä. Jaettu johtaminen muokkaa organisaation vastuunjaosta dynaamisempaa ja joustavampaa (Carson ja muut, 2007; Zeier ja muut, 2021). Vastuu ei ole aina samojen ihmisten harteilla, vaan se jakautuu tilanteen ja taitojen myötä vuorovaikutusprosessin sisällä (Zeier ja muut, 2021; Carson ja muut, 2007). Tämä tekee organisaation vastuunjaosta hajaantuneempaa sekä kollektiivista (Carson ja muut, 2007).

Jaetun johtamisen kautta organisaation toimijat osallistuvat aktiivisesti johtajuusprosessiin ja vastuun ottamiseen sekä jakamiseen, jolloin niistä tulee koko organisaation eri toimijoiden yhteisiä päämääriä (Carson ja muut, 2007). Muillakin, kuin vain muodollisella johtajalla on mahdollisuus nousta johtamaan ja ratkaisemaan kompleksisia kokonaisuuksia. Vastuunjaon seurauksena muodollisen johtajan rooli kokee muutoksen kohti niin kutsuttua tiiminvetäjän tai fasilitaattorin roolia (Carson ja muut, 2007; Cashman, 2008). Johtajan tehtäväksi muodostuu organisaation toimijoiden tukeminen ja oikeanlaisten edellytysten luominen (Carson ja muut, 2007). Toimintatapojen muutoksen myötä päätöksenteko ei ole enää yhtä voimakkaasti sidoksissa hierarkkisiin rakenteisiin kuin aikaisemmin. Tästä seuraa, että vastuu päätösten tekemisestä on hajautuneempaa sekä joustavampaa.

Tutkimuksissa on havaittu jaetun johtajuuden olevan yhteydessä tehokkuuden ja suorituskyvyn parantumiseen erityisesti monimutkaisiin sekä kompleksisiin tehtäviin vastattaessa (Carson ja muut, 2007; Cashman, 2008; Zeier ja muut, 2021). Carson ja muut (2007, s. 1228) ilmaisevat kuinka tiimit, joissa johtajuus ja vastuu on jaettu laajasti eri tiimin jäsenten kesken ovat suoriutuneet paremmin niille annetuista tehtävistä, kuin sellaiset tiimit, joissa johtajuus ja vastuu on keskitetty yhdelle ihmiselle. Heidän mukaansa tutkimustulos osoittaa, että jaetulla johtamisella voi olla merkittävää käytännön merkitystä organisaatioiden näkökulmasta katsottuna

Jaettu johtaminen antaa resurssin nostaa organisaatiossa toimivien ihmisten piilevän potentiaalin ja hiljaisen tiedon esiin, jonka avulla voidaan pystyä vastaamaan paremmin organisaation kohdistuviin vaatimuksiin. Mitä enemmän organisaatiolla on käytettävissään erilaista tietoa ja taitoa sitä paremmaksi organisaatioiden resilienssi kehittyy. Resilienssin vahvistumisella on merkitystä kompleksisuudesta johtuviin yllättäviin muutoksiin sopeutuessa. Rajallinen rationaalisuus vähenee, kun toimintaympäristöön muodostuvasta vuorovaikutusverkostosta tulee moniääninen, eri tieteenalojen tietoa ja osaamista kokoava verkosto, jota hyödynnetään johtamisen tukena. Jaetun johtamisen ytimen muodostaman moniäänisen vuorovaikutusprosessin

voidaan nähdä lisäävän tukea muodolliselle johtajalle, mutta myös muille toimijoille (Cashman, 2008).

Jaettu johtaminen voi auttaa julkisen sektorin organisaatiota saavuttamaan yhteisesti jaetun näkemyksen julkisesta arvosta ja päämääristä (Zeier ja muut, 2021, s. 576). Zeier ja muut (2021) nostavat esiin kollegoidensa tutkimustuloksia omien tutkimustulostensa rinnalle. Tutkimustuloksissa on ollut nähtävissä, että jaettu johtaminen voi parhaassa mahdollisessa tapauksessa voimaannuttaa organisaatiossa työskenteleviä yksilöitä ja samalla motivoida heitä työtehtävissään. Työn merkityksellisyyden on nähty lisääntyvän, kun yksilöt kokevat saavansa äänensä kuuluviin ja vaikuttavan asioihin (Zeier ja muut, 2021). Samaan näkemykseen ovat päätyneet Carson ja muut (2007).

Yuklin sekä Bridgesin esittävät Cashmanin (2008) teoksessa näkemykseen siitä, kuinka kompleksisuuteen ja monimutkaisuuteen reagoiminen voi ilman organisaation työntekijöiden osallistamista johtaa ongelmiin. Kun jaetun johtamisen kautta kompleksisuuteen reagoiminen tapahtuu yhdessä vastuunjaon kautta pelko, syyllistäminen ja stressi vähenevät (Cashman, 2008). Kun vastuunjaon kautta paineet yhden muodollisen johtajan harteilla vähenevät samalla riski ylikuormittumiseen on voitu nähdä vähentyneen (Cashman, 2008).

5 Yhteenveto

Tutkielman tavoitteena oli tarkastella jaetun johtamisen johtamismallin roolia julkisen sektorin yhä kompleksisempien ja monimutkaisempien toimintaympäristöjen kontekstissa. Tutkielma kokosi ja jäseni aiempaa tutkimustietoa jaetun johtamisen johtamismallista sekä sen vaikutuksista julkisen sektorin organisaatioissa, jotka toimivat kompleksisissa toimintaympäristöissä. Tutkielmassa pyrittiin vastaamaan kahteen tutkimuskysymykseen:

1. Mitä on jaettu johtaminen ja millaisia hyötyjä sillä voi olla kompleksisissa toimintaympäristöissä toimivien organisaatioiden näkökulmasta?
2. Miten jaettu johtaminen muokkaa organisaation vastuunjako?

Tutkimuskysymyksiin vastaamalla tutkielma tarjoaa ymmärrystä siitä, miksi jaetulla johtamisella voidaan nähdä olevan kasvava rooli julkisen sektorin kompleksisissa toimintaympäristöissä. Lisäksi se tarjoaa näkemyksen siitä, millaisia vaikutuksia jaetulla johtamisella on organisaatioissa vallitsevan toimintakulttuurin kannalta.

5.1 Johtopäätökset

Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että hierarkkiset muodollisen johtajan asemaan nojaavat johtamismallit ja toimintatavat eivät enää yksin kykene vastaamaan kompleksisen toimintaympäristön asettamiin vaatimuksiin (Ropo ja muut, 2005; Vartiainen ja muut, 2013; Zeier ja muut, 2021). Samalla yksittäisen johtajan on mahdotonta hallita kaikkea tarvittavaa tietoa ja taitoa, mitä kompleksisiin kokonaisuuksiin vastaaminen vaatii. Tämä luo tarpeen jaetun johtamisen johtamismallille, jossa vastuuta jaetaan enemmän horisontaalisessa suunnassa, kuin aikaisemmin (Zeier ja muut, 2021). Aikaisempien tutkimusten valossa, voimme nähdä jaetun johtamisen tarjoavan uudenlaisen lähestymistavan toimia ja johtaa julkisen sektorin organisaatiota (Zeier ja muut, 2021).

Jaetun johtamisen voidaan nähdä aktiiviseksi ja dynaamiseksi vuorovaikutusprosessiksi, jossa vastuuta jaetaan kollektiivisesti organisaatiossa olevien toimijoiden kesken. Se on moniääninen toimintamalli, jossa organisaation jäsenet alkavat hyödyntämään kaikkea organisaatiossa olevaa piilevää potentiaalia, tietotaitoa ja osaamista kohti yhteisiä päämääriä. Kyse on emergentistä ja itseohjautuvasta prosessista yksilöiden välillä, jossa yksilöt ovat vahvasti keskinäisriippuvaisia toisistaan.

Jaettu johtajuus nähdään aineettomana resurssina ja voimavarana, joka pitäisi olla jokaisen organisaation taustalla käytettävissä (Carson ja muut, 2007, s. 1224; Day 2004). Aineettomana resurssina jaettu johtaminen tarjoaa muodolliselle johtajalle työkalun, jonka avulla hän saa tukea tehtävien hoitamiseen tarvittavalla tasolla. Sen voitiin nähdä olevan yhteydessä organisaatioiden suorituskyvyn parantumiseen kompleksisiin tehtäviin vastattaessa (Carson ja muut, 2007, s. 1224; Day 2004). Muodollista johtajaa ei pyritä korvaamaan, vaan jaettu johtaminen tulee muodollisen johtamisen rinnalle tukemaan työskentelyä (Zeier ja muut, 2021). Muodollisen johtajan saaman tuen lisääntymisen lisäksi jaetun johtamisen on nähty lisäävän tukea myös muille organisaation jäsenille (Cashman, 2008).

Jaettu johtaminen voi auttaa organisaatiota nostamaan niissä toimivien ihmisten piilevän potentiaalin ja tiedon esiin. Tämän on voitu nähdä olevan yhteydessä toiminnan tehostumiseen. Kun kaikki organisaation käytössä oleva potentiaali saadaan käyttöön, samalla tehtäviin sekä niihin kohdistuviin vaatimuksiin vastaaminen on nähty parantuneen (Carson ja muut, 2007; Cashman, 2008; Zeier ja muut, 2021). Samalla organisaatioiden resilienssi lisääntyy, mikä voi auttaa yllättäviin muutoksiin sopeutuessa.

Zeierin ja muiden (2021, s. 576) mukaan jaetun johtamisen on voitu nähdä auttavan julkisen sektorin organisaatiota saavuttamaan yhteisesti hyväksytyyn näkemyksen julkisesta arvosta. He toteavat, että onnistuessaan jaettu johtamisen johtamismalli voi voimaannuttaa organisaatioiden työntekijöitä ja samalla motivoida heitä työtehtävissään. Jaetun johtamisen kautta kompleksisuuteen reagoiminen tapahtuu

vastuunjaon kautta. Riski kompleksisesta muutoksesta seuraaviin ongelmiin voi vähentyä, kun muutkin organisaation toimijat kuin vain muodolliset johtajat pyrkivät reagoimaan muutokseen (Cashman, 2008). Jaetun johtamisen lisäarvo voidaan nähdä olevan erityisesti tuessa, mitä se parhaimmillaan voi tarjota organisaation kaikille toimijoille (Cashman, 2008).

Jaetun johtamisen seurauksena organisaatioiden toimintakulttuuri kokee muutoksen kohti moniäänisempiä ja vuorovaikutteisempia toimintamalleja. Toiminnassa korostuvat yhteistyö, aktiivinen vastuun ottaminen ja jakaminen johtamisprosessissa sekä yhteinen tavoite. Jaetun johtamisen seurauksena vastuunjaosta tulee dynaamisempaa ja joustavampaa (Carson ja muut, 2007; Zeier ja muut, 2021). Vastuu ei ole enää vain yhden ihmisen harteilla tai kytköksissä asemaan, vaan se on jakautunut vuorovaikutusprosessin sisällä tilanteen edellyttämällä tavalla. Näin ollen vastuunjaosta tulee kollektiivista ja hajautunutta (Carson ja muut, 2007). Vastuunjaon kollektiivisen jakautumisen seurauksena johtajan rooli kokee muutoksen kohti tiiminvetäjän ja fasilitaattorin roolia, jossa johtajan keskeisenä tehtävänä on toimijoiden tukeminen (Carson ja muut, 2007; Cashman, 2008).

Havainnoilla on nähtävissä myös laajempaa yhteiskunnallista merkitystä. Tutkielma osoittaa, että jaetun johtamisen toteuttaminen voisi olla se keino, jolla kompleksisuuteen pystytään tulevaisuudessa vastaamaan paremmin. Tärkeää yhteiskunnallisen kehittämisen kannalta on kiinnittää huomiota johtajien kykyyn johtaa kompleksisuutta ja muutosta sekä muiden toimijoiden kykyyn tukea tätä prosessia (Cashman, 2008). Keskeinen yhteiskunnallinen merkitys näkyy myös siinä, että tarkoituksena ei ole korvata perinteisiä hierarkkisia muodollisen johtajan asemaa korostavia johtamismalleja, vaan tulla tukemaan ja toimimaan niiden rinnalla (Zeier ja muut, 2021).

5.2 Tutkielman haasteet ja rajoitukset

Tutkielman toteuttamisessa kohdattiin useita haasteita ja rajoituksia, jotka liittyivät tutkimusaiheen luonteeseen ja saatavilla olevan tutkimuskirjallisuuden hajanaisuuteen. Jaetun johtamisen johtamismallin teoreettinen ja käsitteellinen kokonaisuus on hyvin laaja ja pirstaleinen. Jaetusta johtamisesta ei ole olemassa yhteistä kaikkien tutkijoiden hyväksymää teoreettista eikä käsitteellistä määritelmää, joten teorioita ja määritelmiä on yhtä monta kuin on tutkijoitakin. Tämä loi haasteita kattavan yleiskuvan luomiseen jaetusta johtajuudesta organisaatioiden kompleksisten toimintaympäristöjen kontekstissa. Haasteena oli, että kattavan kokonais kuvan luomiseksi piti tehdä paljon päätöksiä teorioiden rajausten kautta.

Teoreettisen kirjallisuuden hajanaisuuden lisäksi jaetun johtamisen (*shared leadership*) ja hajautetun johtamisen (*distributed leadership*) käsitteiden päällekkäinen käyttö ja tulkinnanvaraisuus vaativat erityistä tarkkuutta tutkimusaineistojen valinnan ja käytön kannalta. Aiheesta ei ollut aiemmin tehty montakaan tutkimusta julkisen sektorin organisaatioiden kontekstissa. Tutkimusta oli aikaisemmin tehty vain pääasiassa jaetun johtamisen merkityksestä organisaatioiden tiimitasolla. Näin ollen haasteita tuotti aiheesta olevan tutkimusaineiston vähäisyys ja aukkoisuus julkisen sektorin toimijoiden kontekstissa.

5.3 Jatkotutkimuksen tarpeet

Jatkotutkimuksissa tulisi selvittää paremmin jaetun johtamisen merkitystä ja lisäarvoa julkisen sektorin organisaatioiden kompleksisten toimintaympäristöjen tasolla, koska aiheen tutkiminen tiimitasojen ulkopuolella on vielä vähäistä. Myös Zeier ja muut (2021) näkivät tämän jatkotutkimuksen tarpeen jaetun johtamisen tutkimisen kannalta juuri julkisen sektorin organisaatioiden kontekstissa. Jatkotutkimuksissa voisi myös selvittää, millaisia kokemuksia jaetusta johtamisesta on julkisten sektorien eri toimijoilla, ja millaisia näkemyksiä he siitä raportoivat. Tämän lisäksi Carsonin ja muiden (2007)

tutkimuksen valossa kiinnittäisin huomiota siihen, millaisten tekijöiden koetaan vaikuttavan jaetun johtamisen muodostumiseen.

Julkisen sektorin eri toimijoiden keskinäinen vertailu tarjoaisi arvokasta tietoa siitä, miten jaetun johtamismallin mukaiset toimintakulttuurin muutokset konkretisoituvat eri organisaatioiden käytännöissä. Merkityksellistä olisi selvittää edellä mainittuja asioita esimerkiksi hyvinvointialueiden kontekstissa, koska heidän toimintaympäristönsä ovat erittäin kompleksisia ja monimutkaisia. Muita mielenkiintoisia julkisen sektorin organisaatiota jatkotutkimuksen kannalta voisivat olla esimerkiksi vuoden 2026 alussa toimintansa aloittava uusi Lupa- ja valvontavirasto.

Lähteet

- Benington, J. & Moore, M. H. (2011). Public value in complex and changing times. Teoksessa Benington, J. & Moore, M. H. (toim.), *Public Value: Theory and Practice* (s.29–83). Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- Bolden, R. (2011). Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews* 13(3), 251–269. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x>
- Carson, J. B., Tesluk, P. E. & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217–1234. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.20159921>
- Cashman, D. M. (2008). *The effects vertical leadership, team demographics, and group potency upon shared leadership emergence within technical organizations*. [Väitöskirja, Capella University]. ABI Inform Complete (ProQuest). Noudettu 29.10.2025 osoitteesta <https://www.proquest.com/abicomplete/dissertations-theses/effects-vertical-leadership-team-demographics/docview/304832178/sem-2?accountid=14797>
- Cilliers, P. (1998). *Complexity and Postmodernism: Understanding complex systems*. London Routledge. <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=165109>
- Cox, J. F., Pearce, J. L. & Perry, M. L. (2003). Toward a Model of Shared Leadership and Distributed Influence in the Innovation Process: How Shared Leadership Can Enhance New Product Development Team Dynamics and Effectiveness. Teoksessa Pearce, C. L. & Conger, J. A. (toim.), *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership* (s. 66–97). SAGE Publications. <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=996468>
- Day, D. V., Gronn, P. & Salas, E. 2004. Leadership capacity in teams. *Leadership Quarterly*, 15(6): 857–880. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.001>

- Dooley, K. (2002). Organizational Complexity. Teoksessa Warner, M. (toim.), *International Encyclopedia of Business and Management* (s.5013–5022). London: Thompson Learning. Noudettu 3.9.2025 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/228384313_Organizational_complexity#fullTextFileContent
- Fitzsimons, D., James, K.T. & Denyer, D. (2011). Alternative approaches for studying shared and distributed leadership. *International Journal of Management Reviews* 13(3), 313–328. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00312.x>
- Fletcher, J. K. & Käufer, K. (2003). Shared leadership: Paradox and possibility. Teoksessa Pearce, C. L. & Conger, J. A. (toim.), *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership* (s. 35–65). SAGE Publications. <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=996468>
- Günzel-Jensen, F., Jain, A. K. & Kjeldsen, A. M. (2018). Distributed leadership in health care: The role of formal leadership styles and organizational efficacy. *Leadership*, 14(1), 110–133. <https://doi.org/10.1177/1742715016646441>
- Hanén, T. (2020). Kompleksisuus yhteiskuntavaikutuksena – havainnot matkastani katastrofeista kompleksisuuteen. Teoksessa Vartiainen, P. & Raisio, H. (toim.), *Johtaminen kompleksisessa maailmassa: viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen*. Gaudeamus Oy.
- Hanén, T. & Huhtinen, A-M. (2011). Yhteenkietoutumisen teoria – Yllätysten ja sattuman tieteellinen selitys. *Tiede ja Ase*, 69, 9–33. Noudettu 14.9.2025 osoitteesta <https://journal.fi/ta/article/view/7464>
- Head, B. W. & Alford, J. (2015). Wicked problems: Implications for public policy and management. *Administration & Society*, 47(6), 711–739. <https://doi.org/10.1177/0095399713481601>
- Howieson, B., & Hodges, J. (2014). *Public and third sector leadership: Experience speaks*. Bingley, GB: Emerald Publishing Limited. <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=1780804>
- Jalonen, H. (2006). Kompleksisuusajattelu yhteiskuntatieteissä. *Politiikka* 48(2), 115–126. Noudettu 14.9.2025 osoitteesta <https://journal.fi/politiikka/article/view/151527>

- Johannessen, S.O. (2022). *Complexity in Organizations: A research overview*. Taylor & Francis Group. <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=6896549>
- Juuti, P. (2013). *Jaetun johtajuuden taito*. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Kauffman, S.A. (1993), *The Origins of Order: Self Organization and Selection in Evolution*. Oxford University Press, Incorporated <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=648038>
- Kosonen, M. (2020). Nokiasta Sitraan – kompleksisuus edellyttää uudenlaista johtajuutta. Teoksessa Vartiainen, P. & Raisio, H. (toim.), *Johtaminen kompleksisessa maailmassa: viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen*. Gaudeamus Oy.
- Lundström, N. & Mäenpää, A. (2020). Pirullisia ongelmia ja pirullisia pelejä – kuka pelaa ja millaista peliä? Teoksessa Vartiainen, P. & Raisio, H. (toim.), *Johtaminen kompleksisessa maailmassa: viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen*. Gaudeamus Oy.
- Luoma, M. & Lindell, J. (2020). Johtaminen ja kompleksisuus – kolmijaosta kokonaisvaltaisuuteen. Teoksessa Vartiainen, P. & Raisio, H. (toim.), *Johtaminen kompleksisessa maailmassa: viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen*. Gaudeamus Oy.
- Marion, R. & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 389–418. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00092-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00092-3)
- Mäki, A. (2020). Jännitteitä ja yhteiskehittelyä – kompleksisuus asiantuntijayhteisöjen johtamisen arjessa. Teoksessa Vartiainen, P. & Raisio, H. (toim.), *Johtaminen kompleksisessa maailmassa: viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen*. Gaudeamus Oy.
- Offerman, L. R. & Scuderi, N. F. (2007). Sharing leadership: who, what, when and why. Teoksessa Shamir, B., Pillai, R., Bligh M. C. & Uhl-Bien M. (toim.). *ollower-centered perspectives on leadership. A tribute to the memory of James R. Meindl* (s. 51–91). Greenwich: Information Age.
- Pearce, C. L. & Conger, J. A. (2003). All those years ago: The historical underpinnings of shared leadership. Teoksessa Pearce, C. L. & Conger, J. A. (toim.), *Shared*

- Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership* (s. 14–33). SAGE Publications. <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=996468>
- Puustinen, A. & Jalonen, H. (2020). Kompleksisuusajattelu – ymmärtämistä edistävä uusi lähestymistapa vai vanhaa viiniä uudessa pullossa? Teoksessa Vartiainen, P. & Raisio, H. (toim.), *Johtaminen kompleksisessa maailmassa: viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen*. Gaudeamus Oy.
- Raisio, H., Puustinen, A. & Vartiainen, P. (2019). The concept of wicked problems: Improving the understanding of managing problem wickedness in health and social care. Teoksessa Thomas, W., Hujala, A., Laulainen, S. & McMurray, R. (toim.), *The management of wicked problems in health and social care*. Routledge.
- Raisio, H., Puustinen, A. & Vartiainen, P. (2020). Kompleksisuusjohtajuus organisaation adaptiivisuuden mahdollistajana – tutkimuskohteena Opetushallitus. Teoksessa Vartiainen, P. & Raisio, H. (toim.), *Johtaminen kompleksisessa maailmassa: viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen*. Gaudeamus Oy.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. (2005). *Jaetun johtajuuden särmit*. Helsinki: Tallentum.
- Salminen, A. (2011). *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasan Yliopisto.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly* 18(4), 298–318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
- Vartiainen, P., Ollilla, S., Raisio, H. & Lindell, J. (2013). *Johtajana kaaoksen reunassa: kuinka selviytyä pirullisista ongelmista?* Gaudeamus Oy.
- Woods, P., A. (2004). Democratic leadership: drawing distinctions with distributed leadership. *International Journal of Leadership in Education* 7 (1), 3–26. <https://doi.org/10.1080/1360312032000154522>
- Zeier, K., Plimmer, G. & Franken, E. (2021). Developing shared leadership in a public organization: Processes, paradoxes and consequences. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 564–581. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.78>

Zhu, J., Liao, Z., Yam, K. C., & Johnson, R. E. (2018). Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 834–852. <https://doi.org/10.1002/job.2296>