

Kohti kuuntelevaa johtajuuskulttuuria: Johtajuustutkimuksen ja estetiikan yhtymäkohtia

Niina Koivunen

ABSTRACT

Toward auditive leadership culture: Linking leadership research with aesthetics

This article discusses the possibility of developing auditive leadership culture based on listening and dialogue. The article draws on the literatures of leadership and aesthetics as well as on empirical research of such an organization where listening is of central importance, the symphony orchestra. In particular, the dominance and partnership models suggested by Dachler and Hosking (1995) and the models of visual and auditive culture by Welsch (1997) are essential starting points for the article. To illustrate the connection between the literatures of leadership and aesthetics, two leadership narratives are constructed: visual leadership narrative and auditive leadership narrative. The analysis points out how the visual leadership narrative has much in common with traditional leadership research that emphasizes individual leaders and their characteristics whereas the auditive leadership narrative bears close resemblance to the shared models of leadership where leadership becomes more distributed among the organization members. To move this theoretical analysis to more pragmatic questions, the article presents episodes and examples of listening in organizations. The article suggests that listening and auditive leadership culture are particularly feasible in expert organizations.

Key words: auditive culture, leadership, listening, organization aesthetics, shared leadership, symphony orchestras, visual culture

1. JOHDANTO

Visuaalisuus hallitsee havaintomaailmaamme kun taas kuunteleminen on selvästi aliarvostettua. Tämä Wolfgang Welschin (1997) ja David Michael Levinin (1989) esittämä väite on yksinkertaisuudessaan hyvin oivaltava. Televisio ja internet tuottavat tuhansittain kuvia tajuntaamme; olemme tottuneet kuvalliseen informaatioon. Tästä syystä olemme myös taipuvaisia ajattelemaan kuvien avulla ja kuvien kautta. Tämä asiantila on pitkän historiallisen kehityksen tulosta. Länsimainen maailmankuva on valistuksen ajoista saakka perustunut luonnontieteiden eksaktiin ja rationaaliseen ajatteluun, joka korostaa nähtävissä ja kosketettavissa olevia tosiasioita. Muunlaista tietoa ei tähän maailmankuvaan mahdu, sitä ei yksinkertaisesti ole olemassakaan. Täten näköaistin avulla havaintoja tekemällä ja näitä havaintoja järjen avulla analysoimalla voimme tehdä "oikeita ja luotettavia" tulkintoja maailmasta. Tämä on johtanut siihen, että näkeminen ja tietäminen ovat lähestulkoon sama asia. Näköaisti on objektiivinen aisti, tärkein ja hallitsevin aisteistamme. Vastaavasti muut aistit ovat subjektiivisia, enemmän kehollisia ja samalla epätarkkoja ja epäluotettavia. Kokemuksellinen tieto, joka perustuu omiin kehollisiin kokemuksiin eletystä elämästä tässä maailmassa, ei ole yhtä eksaktia, joten siihen ei ole luottamista.

Tätä taustaa vasten ei ole mitenkään yllättävää, että sama rationaalisuuden maailmankuva hallitsee myös johtajuusajattelua. Ihmiset käyttävät tietenkin kaikkia aistejaan, ja aistit toimivat taidokkaasti yhteisvaikutuksessa keskenään. Oleellista on kuitenkin, että näköaistin asema on niin hallitseva ja muita aisteja väheksytään. Tästä aistiepätasapainosta on aika vakavia seurauksia ihmisten väliselle kanssakäymiselle. Lisäksi tämä näköaistin ja järjen niputtaminen yhteen aiheuttaa sen, että visuaalisuus hallitsee meitä todella monimutkaisella tavalla. Tässä artikkelissa pohdiskelen tätä visuaalisuuden ylivaltaa ja esitän ajatuksia kuunteluun perustuvasta maailmankuvasta sekä yhdistän tämän johtajuuteen.

Oma tutkimukseni on käsitellyt johtajuutta sinfoniaorkestereissa (Koivunen, 2002, 2003, 2006). Sinfoniaorkesteri on monella tapaa kiinnostava yhteisö johtajuuden tutkimiseen. Ensinnäkin tässä laajassa taiteilijaorganisaatiossa vuorovaikutusprosessit ovat ainutlaatuisia. Sata muusikkoa soittaa yhdessä samassa rytmissä, kuuntelee, tulkitsee ja reagoi moniin samanaikaisiin impulssihin ja prosesseihin. Toiseksi, kommunikaatio on suurelta osin nonverbaalia perustuen kehon kieleen, aistihavaintoihin ja soitotaitoon. Sinfoniaorkesterin muusikot käyttävät taidokkaasti aistejaan soitotilanteessa ja ovat erityisen taitavia kuuntelijoita. Kuuloaisti ja herkkyys kuulla ja kuunnella muita ovat sekä muusikoiden että kapellimestareiden työssä keskeisiä taitoja. Musiikki ja sanallinen viestintä eroavat tietysti toisistaan, mutta näiden erojen tarkempi käsittely on tämän artikkelin fokuksen ulkopuolella. Mielestäni sekä musiikin että puheen kuuntelussa on tiettyjä yhtäläisyyksiä, joita on kiinnostavaa tarkastastella.

Tämä artikkeli pohjautuu johtajuustutkimukseen ja estetiikan kirjallisuuteen sekä omaan tutkimusaineistooni sinfoniaorkestereista. Erityisesti Dachlerin ja Hoskingin (1995) ajatukset sekä Welschin (1997) ja Levinin (1989) kirjoitukset auditiivisesta ja visuaalisesta kulttuurista ovat artikkelin keskeisiä lähteitä. Dachler ja Hosking ovat erotelleet yksilökeskeisen johtajuusmallin sekä kumppanuusmallin, joista ensimmäinen perustuu hierarkkisiin vuorovaikutussuhteisiin ja toinen puolestaan demokraattiseen asetelmaan työntekijöiden ja esimiehen välillä. Estetiikan tekstit tuovat uudenlaisen näkökulman johtajuustutkimukseen sekä auttavat paremmin kuvaamaan johtajuuden moninaisuutta. Tämä estetiikan tar-

joama näkökulma on erityisen hyödyllinen tarkasteltaessa taideorganisaatioiden toimintaa, mutta auttaa myös muuntuyppisten organisaatioiden tutkimisessa. Kun orkesteriaineistoa tarkastelee johtajuustutkimuksen ja estetiikan käsitteiden valossa, voi huomata mielenkiintoisia yhtäläisyyksiä ja eroja näiden tutkimuskenttien välillä. Oman tulkintani mukaan tämä yksilökeskeinen johtajuusmalli ja visuaalinen kulttuuri ovat hyvin samankaltaisia keskenään kun taas kumppanuusmallilla ja auditiivisella kulttuurilla on paljon yhteisiä piirteitä.

Johtajuustutkimuksen ja estetiikan tekstien lukeminen rinnakkain sisältää minun tulkintaani ja ehdotuksiani eikä ole mikään absoluuttinen totuus. Näitä vaikeahkoja teoreettisia käsitteitä avatakseni olen luonut kaksi johtajuusnarratiivia - visuaalinen johtajuusnarratiivi ja auditiivinen johtajuusnarratiivi - joiden avulla pyrin kuvaamaan ja perustelevaan tätä jaottelua. Nämä narratiivit tarjoavat kaksi vaihtoehtoista tapaa tarkastella johtajuutta sinfoniaorkestereissa. Narratiivien soveltuvuutta muunlaisiin organisaatioihin voi myös pohtia. Käytännössä nämä narratiivit kietoutuvat toisiinsa, koska konserttitilanteissa kapellimestari käyttää luonnollisesti sekä silmiään että korviaan. Jaottelu visuaalisuuteen ja auditiivisuuteen toimii siis sekä fysiologisella että metaforisella tasolla. Metaforinen taso tarkoittaa Welschin ja Levinin esittämiä luonnehdintoja näkemisen ja kuuntelemisen ominaisuuksista, ja tämän erottelun tarkoituksena on auttaa hahmotamaan todellisuutta näistä näkökulmista.

Ennen näitä narratiiveja käsittelen lyhyesti artikkelin teoreettiset lähtökohdat eli johtajuustutkimuksen, organisaatioestetiikan sekä Welschin mallin visuaalisesta ja auditiivisesta kulttuurista. Narratiivien jälkeen kirjoitan auditiivisen kulttuurin keskeisestä taidosta eli kuuntelusta. Käytän esimerkkejä sinfoniaorkesterista ja jazz-bändeistä sekä tavallisista organisaatioista.

2. TOOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

2.1. Johtajuustutkimus kehittyä jaetun johtajuuden suuntaan

Perinteinen johtajuustutkimus on hyvin yksilökeskeistä eli kiinnostuksen kohteena on johtajana toimiva yksilö, hänen persoonallisuuden piirteensä, johtamistyyliä ja käytäntönsä eri

tilanteissa. Suurin osa alan tutkimuksista perustuu johtajien haastatteluihin tai heille tehtyihin kyselyihin. Jako johtajiin ja alaisiin tai työntekijöihin on selvä. Hieman liioitellen voi todeta, että johtaja on aktiivinen toimija, kun taas työntekijä on ”passiivinen” vastaanottaja ja ohjeiden toteuttaja. Tällaista yksilökeskeistä johtajuustutkimusta edustavat mm. karismaattinen johtajuus (House, 1977; Weber, 1947), transformationaalinen johtajuus (Bass, 1990) ja visionäärinen johtajuus (Westley & Mintzberg, 1989) muutamia mainitakseni. Tyypillisiä johtajuuteen liittyviä ominaisuuksia ovat näiden tutkimusten mukaan mm. kontrolli, päättäväisyys ja hallitsevuus. Eräissä johtajuusteorioissa johtajan ja alaisten välistä vuorovaikutusta pidetään tärkeänä (esim. Danse-reau, Graenin ja Hagan (1975) Leader-Member Exchange Theory), mutta tämä vuorovaikutussuhde on silti välineellinen luonteeltaan. Tarkoituksena on saada johtajan viesti menemään perille työntekijöille.

Vaihtoehtoisia tapoja lähestyä johtajuuden tutkimusta alkoi syntyä 1990-luvulla. Jälkibyrokratisella kaudella hierarkkiset rakenteet madaltuivat ja tietotyön yleistyessä asiantuntijaorganisaatioissa vierastettiin kovin perinteistä johtajuusmallia. Uudet lähestymistavat olivat nimeltään jaettu johtajuus (shared tai distributed leadership) (esim. Ropo et al, 2005) tai kollegiaalinen johtajuus (Winroth, 2003). Hosking esitti jo vuonna 1988, että johtajuuden tutkimuksessa olisi syytä tarkastella ilmiötä ihmisten välisenä sosiaalisena prosessina. Hosking, Dachler & Gergen ovat 1995 kirjassaan etsineet vaihtoehtoja tälle hallitsevalle individualismille. Hoskingin kanssa samoilla linjoilla on Wood (2005), joka myöskin toteaa johtajuuden olevan prosessi: ”a creative process of becoming”. Pearce ja Conger (2003) ovat tutkineet jaetun johtajuuden eri muotoja ja toteuttamistapoja. Fletcher ja Käufer (2003) ovat niinikään tutkineet jaettua johtajuutta relationaalisen mallin avulla. Heidän mukaansa jaettu johtajuus vaatii perusteellisen muutoksen sekä käytetyssä kielessä että valta-käsitteen uudelleenarviontia. Gronnin (2002) perusteellinen artikkeli esittelee kolme jaetun johtajuuden muotoa: spontaani yhteistyö, intuitiiviset työntekosuhteet ja institutionaaliset käytännöt.

Näiden uusien mallien mukaan johtajuus on monimutkainen ihmisten välinen vuorovaikutusprosessi. Johtajuus on arkipäiväisiä tekoja, läsnäoloa, tukemista ja auttamista. Fletcher

(2004) kutsuu näitä lähestymistapoja post-sankarillisiksi malleiksi (post-heroic leadership), joka onkin varsin dramaattinen mutta samalla osuva käsite.

Ongelmia jaetun johtajuuden malleissa on aiheuttanut esimerkiksi se, että tällaisten arkipäiväisten käytäntöjen johtajuus ei tunnu johtajuudelta; johtajuus ikään kuin katoaa. Lisäksi vastuun jakaminen on usein käytännössä hankalaa. Winroth (2003) kirjoittaakin, että asiantuntijayhteisössä johtajan rooliin kuuluu asiantuntijaosaamisen lisäksi poliittisten pelien tai valtapelien taito. Fletcher ja Käufer (2003) toteavat myöskin, että jaettuun johtajuuteen kuuluvat taidot, kuten esimerkiksi empatia, kuuntelu ja tunneäly, eivät ihmisten miellissä ole oikein johtajuutta ollenkaan. Alvessonin ja Sveningssonin (2003) havainnot erään tutkimuskehitysyksikön toiminnasta ovat samansuuntaisia: johtaja ei mieltänyt tekemäänsä työtä johtajuutena vaan käytti mieluummin toisenlaisia käsitteitä, jotka paremmin vastasivat hänen identiteettiänsä. Myös Virtaniemi ja Paalumäki (2006) toteavat, että designyritysten johtajat eivät mielellään puhuneet työstään johtajuutena vaan design-ammattitaidon sanastolla.

Kenties on niin, että johtajuuden käsite on niin kiinnittynyt yksilöjohtamiseen, että vaihtoehtoisilla määritelmillä ei ole kovin hyviä mahdollisuuksia avartaa ja monipuolistaa ymmärrystä johtajuudesta. Ehkä tarvitsemme kokonaan toisenlaisia käsitteitä, jotka tavoittavat paremmin esimerkiksi asiantuntijatyön luonnetta. Eräs tällainen käsite on kollektiivinen asiantuntijuus (Hansson, 1998; Koivunen, 2005; Parviainen, 2006). Kollektiivinen asiantuntijuus tarkoittaa useamman asiantuntijan yhteistä tiedonmuodostusta. Tiedonmuodostuksen subjekti on täten kollektiivi eikä perinteinen yksilö. Yhteisen tiedonmuodostuksen lisäksi on myös tärkeää osata toimia ja soveltaa tätä osaamista yhdessä muiden asiantuntijoiden kanssa. Johtaja voi tässä asetelmassa olla yksi asiantuntijoiden ryhmän jäsen, jolla on erityisiä tehtäviä esimiesasemansa vuoksi. Perinteinen johtaja/alainen -asetelma on heti erilainen.

Toinen vaihtoehtoinen käsite on Tengbladnin (2003) esittämä ”medarbetandet”, joka kääntyy valitettavasti kovin huonosti suomeksi. Medarbetandet tarkoittaa yhdessä työskentelyä tai työtä, joka perustuu yhteistoimintaan muiden kanssa. Tämä käsite onnistuu myös purkamaan

perinteistä asetelmaa ja ehkä paremmin kuvaaan nykyorganisaatioiden toimintaa. Suomessa on alettu puhua alaiatidoista, joka käsitteenä sijoittuu melko lähelle Tengbladin käsitettä. Kirjansa lopuksi Tengblad (2003: 192-196) esittää viisi teesiä nykyaikaisen työelämän luonteesta. Ensinnäkin työelämä on näennäisestä muutospuheesta huolimatta suurimmalta osaltaan hyvin pysyvää. Työntekijät ovat tavallisia ihmisiä, jotka haluavat tehdä työtään tavallisissa, pysyvissä työsuhteissa. Kovin harva haluaa edelleenkaan tuotteistaa osaamisensa ja työllistää itsensä yrittäjänä. Muutokset työelämässä ovat luonteeltaan sykliisiä eivätkä lineaarisia, eli ajoittain tulee erilaisia muospaineita ja toisinaan niitä on vähemmän. Neljänneksi, tietoyhteiskunta- ja verkostotalousmallit saattavat tulevaisuudessa jäädä 1990-luvun muotilmiöiksi. Lopuksi Tengbladin mielestä medarbetandent-käsite voi auttaa ihmisiä kehittämään pysyvästi työtään ja toimintaansa työelämässä.

Yhteenvetona voi todeta, että monet johtajuustutkijat ovat kehittäneet vaihtoehtoja yksilökeskeisen johtajuuskäsityksen muokkaamiseksi jaetun johtajuuden tai kollegiaalisen johtajuuden suuntaan. Toiset tutkijat ovat taas halukkaita luopumaan tyystin koko johtajuuskäsitteestä ja esittävät sen tilalle kollektiivista asiantuntijuutta tai yhteistoiminnallisuutta. Oma analyysini johtajuudesta sinfoniaorkesterissa pyrkii osaltaan myös tarjoamaan vaihtoehtoa yksilökeskeiselle johtajuudelle. Sen lisäksi on tärkeää tuottaa tutkimustietoa kapellimestarista johtajana, koska kapellimestaria käytetään usein hyvän johtajan metaforana management-kirjallisuudessa (ks. esim. Drucker, 1992).

2.2. Organisaatioestetiikka tuo uutta näkökulmaa

Rafael Ramírezin (2005: 29) mukaan filosofia tarkastelee kokemusta ja havainnointia eli miten hahmotamme itsemme ja maailmamme ja miten nämä liittyvät toisiinsa. Estetiikka taas on länsimaisen filosofian haara, joka tutkii ymmärrystä, havainnointia ja kokemusta siitä, mikä on kaunista, rumaa, eleganttia tai vastenmielistä. Esteettinen tieto muotoutuu aistimusten, tunteiden, empatian ja intuition kautta. Havainnot ja käsitteenmuodostus liittyvät täten toisiinsa. Niin kognitiivinen psykologia kuin neurobiologiakin

ovat sitä mieltä, että esteettinen tiedonmuodostus edeltää muita tiedonmuodostuksen tapoja. Havainnointiin liittyvä erilaisten mallien ja muotojen tunnistaminen ja ideoiden hahmottelu edeltävät varsinaisten kognitiivisten käsitteiden kehittymistä ja näiden ilmaisua sanallisesti.

Organisaatioestetiikan tutkimuskenttä (ks. esim. Gagliardi, 1990; Guillet de Monthoux, 2000, 2004; Ottensmeyer, 1996; Paalumäki, 2004; Ramírez, 1991, 2005; Strati, 1999) kehittyi 1980-luvulla vastalauseena organisaatiotutkimuksen läpikotaisin rationaalille maailmankatsomukselle, jonka mukaan organisaatioissa toimivat ihmiset ymmärrettiin pelkästään kognitiivisina olentoina. Organisaatioestetiikan tutkijat ovat pyrkineet etsimään vaihtoehtoja tälle loogis-rationaalille ihmiskäsitykselle. He ovat kiinnittäneet huomiota nimenomaan aistien merkitykseen tiedonmuodostuksessa ja ovat lisäksi tutkineet myös kulttuurisia, artefakteja ja symbolismia.

Alexander Baumgartenia (1714-1762) (1750) voidaan pitää estetiikan oppiaineen luoja. Baumgartenin mukaan estetiikka on erityinen tietämisen muoto, joka on selvästi erilainen kuin rationaalinen tietäminen. Esteettinen tieto perustuu aistihavaintoihin ja kykyyn arvostaa kauneutta, mittasuhteita ja harmoniaa. Vaikka organisaatio- ja johtajuustutkimus sekä estetiikka vaikuttavat olevan varsin kaukana toisistaan, niillä on kuitenkin selkeitä yhtäläisyyksiä. Chester Barnardin (1938, siteerattu Ottensmeyer, 1996) mukaan johtajuus on ennemminkin taidetta kuin tiedettä ja enemmän esteettinen kuin looginen taito. Johtajuutta kuvaavat hänen mukaansa seuraavat estetiikan käsitteet: tunne, arvio, taju, suhteellisuus, tasapaino ja sopivuus. Barnardin viisaudesta huolimatta management-tutkimus kehittyi nimenomaan tieteen suuntaan eikä estetiikan tai taiteen suuntaan.

Paalumäen mukaan (2004: 138) aistimellinen tieto ja tulkinta ovat erottamaton osa organisaatioiden kokemusmaailmaa ja todellisuutta. Aistimellisuus on hienovaraisesti ja huomauttamattomasti punoutunut kaikkeen tapahtumiseen organisaatioissa ja on siten oleellinen ulottuvuus jokapäiväiselle työlle. Emootiot ja emootioiden tutkimus organisaatiossa (Fineman, 1993, Maitlis & Ozcelik, 2004) tulevat lähelle organisaatioestetiikan kenttää. Ihmishän ovat samoja tuntevia, aistivia ja kehollisia olentoja niin työpaikalla kuin sen ulkopuolellakin.

Organisaatioestetiikka alkaa olla vakiintunut tutkimuskenttä organisaatiotutkimuksen alueella. Useat laadukkaat joulunlehdet ovat julkaisseet organisaatioestetiikan erikoisnumeroita, esimerkiksi Organization, 1996 Vol. 3(2), Human relations, 2002 Vol. 55(7) sekä Consumption, Markets and Culture, 2002 Vol 5(1) ja 2006 Vol. 9(2). Lisäksi useissa konferensseissa on nykyään sessio organisaatioestetiikan tutkijoille.

2.3. Visuaalinen ja auditiivinen kulttuuri Wolfgang Welschin mukaan

Eri estetiikan lähestymisvaihtoehdoista olen tarkastellut perusteellisesti Welschin (1997) esittämää mallia visuaalisesta ja auditiivisesta kulttuurista. Welschin mukaan visuaalisuus ja näkeminen hallitsevat aistimaailmaamme kun taas kuuleminen ja kuuntelu ovat vaarassa jäädä alakynteen. Welschin ajatusten lukeminen johtajuustutkimuksen sekä sinfoniaorkesteriaineiston rinnalla tarjoaa mahdollisuuden kiinnostaviin tulkintoihin. Taulukko 1. esittelee visuaalisen ja auditiivisen kulttuurin tunnuspiirteet (ks alaviite 1.).

Tulkintani perusteella näyttää siltä, että perinteisellä johtajuuskirjallisuudella ja visuaalisella kulttuurilla on paljon yhteistä. Visuaalinen kulttuuri siis tarkoittaa näköaistiin ja näkemiseen perustuvaa kulttuuria ja myös näköaistin paremmuutta muihin aisteihin verrattuna. Visuaalisen kulttuurin tunnusmerkkejä ovat pysyvyys, etäisyys ja erottelu, läpäisemättömyys ja yksilöllisyys. Yhteneväisyydet johtajuustutkimukseen ovat selkeät: johtajuustutkimus korostaa ylivertaisia yksilöitä ja on kiinnostunut yksilön ominaisuuksista. Näköaisti ottaa etäisyyttä ja erottelee subjektin ja objektin toisistaan samalla tavalla kuin johtaja

erotetaan alaisista. Tästä etäisyydestä johtuen sekä johtaja että näköaisti eivät tiedä tai tunne, mitä alaisille tai objekteille eri tilanteessa tapahtuu. Sekä johtajuustutkimus että tämä Welschin määrittelemä visuaalinen kulttuuri odottavat selviä ja pysyviä tuloksia, joita voi tarkkailla, mitata ja kontrolloida. Kaikki tämä kulminoituu visionäärisessä johtajuudessa, joka korostaa vision muotoilemisen tärkeyttä johtajan taitona.

Leader in the mind -paradigma (alaviite 2.) eli johtajuuden ymmärtäminen kognitiivisena toimintona sopii myöskin kuvaamaan visuaalisen kulttuurin ja johtajuuskirjallisuuden samankaltaisuutta. Tämän paradigman mukaan johtajuus on rationaalista ajattelua ja mielen toimintoja vaativa tehtävä. Samankaltainen jaottelu liittyy Descartesin määritelmään, jonka mukaan keho ja mieli ovat toisistaan erillisiä. Mieli on tämän luokittelun mukaan järjen ja ajattelun kotipesä, arvokkaampi näistä kahdesta, kun taas keho on alempiarvoinen. Näköaisti liitetään usein kuuluvaksi juuri järkeen ja ajatteluun, kun kaikki muut neljä aistia eli tunto-, haju-, maku- ja kuuloaistit ovat jotenkin alempiarvoisia luonteeltaan. Eli näköaisti muita korkea-arvoisempaa on irrallaan muista "kehollisista" aisteista. Vastaavasti johtajuustutkimus on ollut kiinnostunut mielestä ja jättänyt muut neljä aistia, kehon ja tunteet sivuun.

Descartes erotti myös ihmisen ja luonnon toisistaan. Ihminen voi tarkkailla luontoa ulkopuolisena ja kontrolloida sitä, mutta hän ei ole osa luontoa. Pyrkimykseen hallita luontoa liittyi myös pyrkimys alistaa aistit järjen valtikan alaisuuteen. Vielä renessanssiajan ajattelussa ihmisen nähtiin olevan kokonaisuus, joka muodostui ruumiista ja sielusta - samoin kuin luonnon ajateltiin muodostuvan näistä kahdesta tekijästä. 1600-luvulla tämä näkemys kuitenkin hajosi (Lehtonen, 1994: 107). Ajattelevasta minästä tuli subjekti, joka tark-

Taulukko 1. Visuaalinen ja auditiivinen kulttuuri (Welsch, 1997: 157-159)

| Visuaalinen kulttuuri | Auditiivinen kulttuuri |
|-----------------------|----------------------------|
| Pysyvyys | Katoavaisuus, hetkellisyys |
| Etäisyys ja erottelu | Yhteenkokoava, yhtenäisyys |
| Läpäisemättömyys | Läsnäolo |
| Yksilöllisyys | Kollektiivisuus |

kaili kaikkia muita olentoja eli objekteja.

Tähän maailmankuvaan liittyy oleellisesti kartesiolainen perspektivismi (Lehtonen, 1994: 120; Jay, 1993). Sille on ominaista subjektin ja objektin erottaminen toisistaan, subjektin muuttuminen autonomiseksi ja objektin näkeminen liikkumattomana. Perspektiivi liittyy näköaistiin, mutta sen tuottama kuva oli staattinen. Tuijottava silmä tuotti liikkumattoman ja ruumiittoman näkökulman kohteeseensa. Lehtosen mukaan (1994: 127, alaviite 3.) "kartesiolaista perspektivismiä luonnehtii se, että siinä yksinäinen silmä, ikään kuin kykloopin silmä, tarkastelee itsensä ulkopuolella olevaa todellisuutta, jotakin missä se itse ei ole osallisena. ... Katse on ikuistettua, idealisoitua, ruumiista irrotettua, abstraktin kylmää, ei-osallista katsetta." Katsojan pyrkimyksenä on hallita havaintoympäristöään, ei niinkään pyrkiä mukautumaan tähän ympäristöön. Katsotulla ei ole mitään vaikutusta katsojaan: ainoa vaikutus kulkee katsojasta katsottuun. Kykloopin katse on siis ennen muuta valtasuhde. Nämä kaikki ovat äärimmäisen kiinnostavia asioita myös johtajuustutkimuksen näkökulmasta.

Katsomisen suhde tietämiseen on myös mielenkiintoinen. Juuri tällainen ei-osallinen katse on modernissa maailmassa luonnehtinut tiedettä ja tieteellistä tietoa. Näköaisti on selkeästi etusijalla muihin aisteihin verrattuna. Tämä näkyy jo käyttämistämme käsitteistä, kuten 'näkemys', 'näkökulma', 'horisontti', 'katsaus', 'yleiskuva' tai 'kaukonäköinen' (Lehtonen, 1994: 128), jotka ovat kaikki kuvallisuuteen ja näkemiseen liittyviä sanoja. Moderni tiede on nähnyt maailman matemaattisen säännönmukaisena järjestyksenä, jota vain neutraalin tutkijan intohimoton katse voi tutkia.

Johtajuuskirjallisuudella ja kuunteluun perustuvalla audiitiivisella kulttuurilla taas on paljon vähemmän yhtäläisyyksiä. Welschin (1997) mukaan audiitiivinen kulttuuri painottaa ääntä ja sen tunnuspiirteitä ovat katoavaisuus, yhtenäisyys, läsnäolo ja kollektiivisuus. Jaettu johtajuus tai kollegiaalinen johtajuus sisältävät joitakin näistä piirteistä. Kokonaisuudessaan voi todeta, että kuuntelu on jokseenkin lapsipuolen asemassa johtajuuskirjallisuudessa. Länsimainen perinteemme selittää tätä pitkälti: kommunikatio kun helposti ymmärretään puhumisen taidoksi eikä kuuntelulle ja vastaanottamiselle uhrata aikaa eikä energiaa (Corradi Fiumara, 1990).

3. VISUAALINEN JOHTAJUUSNARRATIIVI

Dachler ja Hosking (1995; ks. myös Hosking & McNamee, 2006) ovat etsineet vaihtoehtoja yksilökeskeiselle organisaatio- ja johtajuustutkimukselle. Heidän mukaansa suurin osa liiketaloustieteen alan johtajuustutkimuksesta (esim. Bryman, 1996; Howell & Costley, 2001; Yukl, 1998) perustuu possessiiviseen individualismiin (possessive individualism) tai tieteellisen realismiin. Tämä individualismi tarkoittaa sitä, että yksilö on tietävä subjekti, jonka "omistuksessa" on kaikki tieto ja osaaminen. Toisin sanoen yksilöiden omistuksessa on asiantuntijuus, kokemukset ja luonteenpiirteet. Tästä oletuksesta seuraa myös se, että näiden yksilöominaisuuksien avulla voi hallita ja kontrolloida muita. Johtajiksi valikoituvat sellaiset henkilöt, jotka luonteenpiirteidensä tai taitojensa perusteella ovat muita taitavampia. Tästä lähtökohdasta seuraa hierarkkinen asetelma, jossa subjekti (johtaja) on aktiivinen ja tietävä toimija, kun taas objekti (alainen) on passiivinen vastaanottaja. Sosiaaliset vuorovaikutussuhteet ovat siis ensisijaisesti keino vaikuttaa muihin ja siksi luonteeltaan ainoastaan välineellisiä.

Tällaisen perinteisen johtajuustutkimuksen näkökulmasta sinfoniaorkesteri ja sen johtajuus näyttäytyy seuraavanlaiselta. Kapellimestari on ehdoton ja vahva johtaja, joka johtaa orkesteria kuin yhtä suurta ryhmää (objekti). Kapellimestari on aktiivinen toimija ja muusikot passiivisia seuraajia. Kapellimestarin luonteenpiirteitä, johtajuustyyliä ja filosofiaa tutkimalla pääsee pureutumaan johtajuuden ytimeen. Kiinnostavia kysymyksiä tästä näkökulmasta olisivat esimerkiksi: miten kapellimestari kommunikoi tavoitteensa muusikoille? Tai miten hän käyttää orkesterimuusikoita oman taiteellisen visionsa saavuttamiseen? Karismaattisen johtajuuden tutkijat (House, 1977; Conger, 1989) saivat paljon hyvää aineistoa kapellimestareista, jotka on helppo kuvata valovoimaisina sankarihahmoina, jotka pelkän persoonansa voimalla saavat orkesterin kuin orkesterin soimaan hyvin. Perinteiset johtajuustutkijat huomaavat myös orkesterin tiukan sisäisen hierarkian ja tarkan työnjaon, jonka mukaan alaiset ja esimiehet (äänenjohtajat, konserttimestari ja kapellimestari) erottuvat selvästi toisistaan. Koko orkesterin monimutkainen vuorovaikutus ei sen sijaan ole tästä näkökulmasta merkittävää.

Visuaalisen kulttuurin tunnusmerkit (Welsch, 1997) ovat siis pysyvyys, etäisyys ja erottelu, läpäisemättömyys ja yksilöllisyys. Miten visuaalinen kulttuuri ja johtajuustutkimus liittyvät toisiinsa? Seuraavaksi pohdin, miten nämä ominaisuudet ilmenevät johtajuustutkimuksessa.

Pysyvyys. Welschin (1997) ja Levinin (1989) mukaan näköaisti on aisteista staattisin. Katse on ennen muuta samanaikaisuuden havaitsemista, visuaalisen kentän hahmottamista sellaisena kuin miltä se jollakin tietyllä hetkellä näyttää. Katseella on taipumus asettaa staattisuus etusijalle muutokseen nähden, olemisen tulemisen edelle, korostaa olemusta ilmiöiden sijaan (Lehtonen, 1994: 122). Kykloopin katseen tuloksena on jähmettynyt patsas tai pysäytyskuva, joka sellaisenaan edustaa todellisuutta. Kykloopin katseen pyrkimyksenä on jähmettää objektien prosessin-omaisuus ja muuttaa ne johdonmukaisiksi kokonaisuuksiksi, irrottaa ne maailmallisuudesta.

Perinteinen johtajuustutkimus on kiinnostunut selkeistä ja pysyvistä ilmiöistä, joita voi mitata. Kiinnostuksen kohteena ovat usein juuri mitattavissa olevat tulokset, ei niinkään se prosessi, jolla tulokset saavutettiin. Jos asioita ei voi kuvata kaaviolla tai mitata numeroilla, ne eivät ole tärkeitä.

Monet johtajuutta käsittelevät kirjat havainnollistavat asioita kaavioiden ja kuvien avulla. Kaaviokuva voi olla erittäin hyödyllinen, mutta se voi myös yksinkertaistaa asioita liikaa. Tietty selkeys ja yksinkertaistaminen on usein hyödyllistä, mutta elävä maailma ihmisineen ei aina mahdu laatikkoihin ja nuolikaavioiden. Toisinaan taas kuvissa ja kaavioissa mittasuhteet hämärtyvät ja perspektiivi on usein lintuperspektiivi -työntekijät redusoidaan laatikkonuolikaavioiden osaksi, isoksi objektiksi, jota voi siirrellä tarpeen vaatiessa paikasta toiseen. Varsinkin ylimmän johdon näkökulmana on liian usein juuri lintuperspektiivi (Parviainen ja Koivunen, 2006).

Etäisyys ja erottelu. Edelleenkin johtaja ja työntekijät erotellaan toisistaan sekä fyysisellä että organisatorisella välimatkalla. Organisaatio-kaaviot ja hierarkia osoittavat henkilön aseman organisaatiossa. Hierarkia myös paljastaa, missä valta, paras tietämys ja osaaminen organisaatiossa sijaitsevat. Tällaisessa todellisuudessa elävän johtajan on mahdollista pitää etäisyyttä työntekijöihin ja ulkomaailmaan.

Tämä etäisyys mahdollistaa viileän objektiivisen suhtautumisen, koska kohde ei tule liian

lähelle minua eikä kosketa minua. Ulkopuolinen saneerausjohtaja pystyy esimerkiksi helpommin irtisanomaan henkilöstöä, koska ei tunne heitä henkilökohtaisesti. Ihmiset redusoiduvat numeroiksi ja tilastoiksi, ja tällaisia yksiköitä on helppo siirrellä paikasta toiseen ja erottaakin tarvittaessa. Johtajuuteen liittyy visuaalisessa narratiivissa oleellisesti hallintapyrkimys. Johtajan tavoitteena on hallita työntekijöitä ja ympäristöä, ei niinkään pyrkiä mukautumaan olosuhteisiin.

Vaikka perinteiset organisaatiohierarkiat ovat madaltuneet, ihmisten välinen arvojärjestys voidaan kuitenkin osoittaa monella tavalla. Arkkitehtuuri ja työtilojen suunnittelu ovat yksi keino arvojärjestyksen luomiseksi ja ylläpitämiseksi. Usein johtoportaan huoneet sijaitsevat rakennuksen ylimmässä kerroksessa tai muutoin parhaalla paikalla ikään kuin sanattomasti vallitsevasta tärkeysjärjestyksestä viestien. Johtajien työhuoneiden sijainti ja sisustus ovat myös yleensä tasokkaampia kuin muiden työntekijöiden.

Vaikka organisaatioiden rakenteet ovat muuttuneet ja virallisia pyramideja löytyy enää harvasta organisaatiosta, vanha hierarkia vallitsee myös uudentyypisissä rakenteissa. Verkostoihin, tiimeihin ja projekteihin syntyy helposti valtaasetelmaa osoittava nokkimisjärjestelmä.

Läpäisemättömyys. Johtajuustutkimus ei useinkaan käsittele organisaatioelämän varjo-olia vaan esittää siloisen ja idealisoidun kuvan toiminnasta organisaatioissa. Äsken mainitun etäisyyden ja erottelun vuoksi johtajilla ei aina ole käsitystä siitä, minkälaisessa todellisuudessa organisaation työntekijät elävät. Johtajuusteoria pyrkii harmoniaan ja tasapainoon, konfliktit ja epäkohdat halutaan lakaista maton alle. Tämä harmonia on usein johtajien tavoite työssään, ja useat johtajuusteoriat on laadittu johdon näkökulmasta. Jos konflikteja sattuisi syntymään, ne pitää hoitaa nopeasti ja siististi ongelmanratkaisutekniikoiden avulla, jotta ihmiset voivat jatkaa tehokasta työskentelyään.

Kuitenkin työpaikan olosuhteet voivat olla hyvinkin hankalia ja täynnä ristiriitoja, konflikteja, epävarmuutta ja epämiellyttäviä tilanteita. Pelzer (2002) esimerkiksi on kirjoittanut suoranaista inhosta eräässä saksalaisessa konsulttiyrityksessä. Hänen mukaansa työntekijät olivat hyvinkin tietoisia näistä työnsä epämiellyttävistä puolista, kun taas ylin johto halusi sitkeästi pitää kiinni omasta tulevaisuuden visiostaan ja kieltäytyi näkemästä näitä epäkohtia. Johtajuuskir-

jallisuus on usein kirjoitettu ylimmälle johdolle ja ylimmän johdon näkökulmasta. Usein tämä näkökulma on erilainen kuin muiden organisaation jäsenten.

Yksilöllisyys. Suurin osa perinteisestä johtajuustutkimuksesta on keskittynyt tutkimaan yksittäisiä johtajia, kun taas ryhmä tai yhteisö on harvemmin kiinnostuksen kohteena. Tällainen tutkimus on kiinnostunut johtajan yksilöllisistä ominaisuuksista, tyylistä ja tehokkuudesta. Johtajat ovat tärkeitä ihmisiä ja toiminnan alullepanijoita, joten on tärkeää tutkia juuri heitä.

Johtajuustutkimuksen ja visuaalisen kulttuurin yhtäläisyydet kulminoituvat sananmukaisesti visionäärisen johtajuuden kirjallisuudessa. Kautta historian visionäärisyys on ollut tärkeää: tällaiset näkijät ovat olleet edelläkävijöitä, suorastaan profeettoja. 1990-luvulla visiosta tuli johtajuuskirjallisuuden muotisana, joka on sittemmin vakiintunut business-sanastoon. Visiot ja muutoksen johtaminen ovat läheisesti yhteydessä toisiinsa. Visionäärinen johtaja (Westley & Mintzberg, 1989) luo organisaatiolleen selkeän suunnan tulevaisuudessa ja johdattaa näin laumansa turvallisesti eteenpäin. Transformationaalinen (Bass, 1985) ja karismaattinen johtajuusteoria (House, 1977) korostavat juuri visioinnin keskeistä roolia.

4. AUDITIIVINEN JOHTAJUUSNARRATIIVI

Jos visuaalinen johtajuusnarratiivi on kiinnostunut kapellimestarin ylivertaisista ominaisuuksista tai orkesterissa vallitsevasta hierarkiasta ja työnjaosta, auditiivinen johtajuusnarratiivi tarkastelee muusikoiden ja kapellimestarin välistä vuorovaikutusprosessia. Tämä prosessi on non-verbaalia viestintää ja perustuu repertuaarin tuntemisen ja soittotaidon lisäksi aistihavaintoihin, erityisesti kuunteluun. Kollektiivinen tiedonmuodostus tapahtuu siis orkesterissa pitkälti kuuloaistin perusteella ja kuuntelun avulla. Vuorovaikutuksen ytimenä on ääni eli musiikki. Kapellimestari on osa orkesteria, joka auttaa muusikoita soittamaan sekä vastaanottaa ja kuuntelee musiikin kvaliteettia. Kapellimestari kuuntelee orkesterin soittoa ja soiton perusteella ohjailee ja auttaa soittotapahtumaa, hän ei yritä pakottaa soittajia noudattamaan omaa ennaltamääritelyä tulkitantaansa musiikista.

Auditiivisesta kulttuurista ovat kirjoittaneet mm. seuraavat tutkijat. Joachim-Ernst Berendt (1992),

Mary Lynn Kittelsson (1996), David Michael Levin (1996) ja Wolfgang Welsch (1997) ovat kaikki korostaneet kuuntelun tärkeyttä näköaistiin ja näkemiseen verrattuna. He ovat toisin sanoen kritisoineet näköaistin ja visuaalisuuden hallitsevaa asemaa. Berendtin mukaan tällainen aistien epätasapaino on epäterveellinen tila. Hänen mukaansa kuuntelu on yhteydessä rauhanomaisuuteen ja myötätuntoon, kun taas näköaistihavainnot liittyvät erotteluun ja jopa aggressiivisuuteen. Hänen mukaansa "aistien demokratia" tuo mukanaan vastaanottavuutta, lempeyttä, ymmärrystä, hienotunteisuutta, avoimuutta ja suvaitsevaisuutta. Lisäksi Berendtin mukaan jokaisen kulttuurin ytimessä sijaitsee kuunteluun perustuva perimätieto ja viisaus.

Gemma Corradi di Fiumara (1990) puolestaan toteaa, miten puhuminen koetaan tärkeämmäksi kuin kuuntelu. Sanojen tuottaminen on siis tärkeämpää kuin niiden vastaanotto. Corradi di Fiumaran mukaan kommunikaatiomme on vakavasti epätasapainossa, jos vuorovaikutuskoulutus keskittyy kehittämään ihmisten puhetaitoja, mutta kuuntelun taitoon ei kiinnitetä tuskin lainkaan huomiota.

4.1. Auditiivisen kulttuurin ominaisuuksia

Welschin (1997) mukaan äänellä ja kuuntelulla on tiettyjä ominaisuuksia. Ääni on katoavainen, se ei ole pysyvää samalla tavalla kuin kirjoitettu sana ja piirretty kuva. Kuuntelu siis kohdistuu tällaisiin ohimeneviin tilapäisiin ilmiöihin, sanoihin tai ääniin. Kuuntelu vaatii täten erityistä keskittymistä, koska ääntä tai puhuttua ei välttämättä toisteta eikä siihen voi sellaisenaan palata. Kuuloaisti ei ota etäisyyttä kuulemaansa, sillä ääni tulee ihmisen sisälle. Musiikin esimerkiksi tuntee koko kehossaan; sitä on mahdoton estää vaikka haluaisikin. Welschin mukaan emme pysty suojautumaan ääneltä samalla tavalla kuin kuivilta, koska aistitapahtuma on hyvin erilainen.

Samaten äänen vaikutus on paljon syvällisempi kuin "pinnallisempien" näköhavaintojen. Esimerkiksi musiikki resonoi ja tuntuu koko kehossa (Varto, 1990). Jos näkeminen suosii pysyvyyttä, on kuuleminen prosessia. Äännet virtaavat sisäämme ja katoavat sen jälkeen ikuisiksi ajoiksi. Kuuntelu vaatii läsnäoloa tässä hetkessä, koska tapahtumaa ei voi toistaa. Musiikkiesitys on ainutkertainen, samaten luottamuksellinen

keskustelu kollegan kanssa. Kuunteleminen on keskeinen asia ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, siksi se on luonteeltaan yhteisöllinen aisti, toisin kuin näköaisti.

Kuuntelu vaatii erityistä taitoa tai asennetta, joka on useimmille meistä melko vaikeaa. Ymmärrän kuuntelun tässä yhteydessä vähän laajemmin kuin pelkästään fysiologisena äänen rekisteröimisenä. Kuuntelu on enemmänkin asenne tai suhde maailmaan. Kuuntelu edellyttää valmiutta spontaaniin toimintaan ja avoimuutta yllättäviä tilanteita sekä erilaisuutta kohtaan. Valmiustilassa oleminen ja kuuntelu on vaikeaa monille ihmisille. Eläimet ovat luonnostaan jatkuvasti varuillaan ja kuuloaistin varassa seuraavat ympäristön tapahtumia, mutta ihmisille tällainen avoin valmiustila tuottaa hankaluutta. Monet itämaiset filosofit ovat puhuneet tällaisesta odotetun periaatteesta (ks. esim Watts, 1957:133). Keskeistä tällaisessa odottelevassa kuuntelussa on hylätä omat ennakkokäsityksensä ja avata mieli uusille asioille. Kuuntelun tulisi olla rentoa ja luonnollista, ei sisältää liiallista ponnistelua.

Avoimuus ja suvaitsevaisuus ei kuitenkaan ole aina helppoa. On helpompaa pitäytyä ennakkokäsityksissään kuin mennä avoimena uusiin tilanteisiin ja olla valmis muuttamaan käsityksiään. Toisinaan tämä on helpompaa, kun taas toisinaan olemme jo valmiiksi sulkeutuneita omaan itseemme, pelokkaita, arkoja tai puolustuskannalla. Tällöin kuulemme vain niitä asioita, joita haluamme kuulla ja joihin uskomme, muu jää havaintokykymme ulkopuolelle. Varto (1990: 36-43) on kuvannut tätä ilmiötä simpukan avulla: ihminen elää simpukankuoren sisällä ja pelkää ottaa yhteyttä ulkomaailmaan. Simpukka nielaisee erilaisuuden ja häiritsevät mielipiteet ja tukahduttaa ne helmiäiseen.

Levin (1989: 47, 58) usko, että kuuntelun taito kehittää myös myötätuntoa muita ihmisiä kohtaan ja tietoisuutta siitä, että kaikki ihmiset ovat yhteydessä toisiinsa. Kuuntelu ja dialogi edesauttavat humanismia tässä maailmassa.

4.2. *Auditiiviset elementit johtajuuskirjallisuudessa*

Auditiivisella kulttuurilla on huomattavasti vähemmän yhtäläisyyksiä johtajuustutkimuksen kanssa kuin visuaalisella kulttuurilla. Jaettu johtajuus, kollegiaalinen johtajuus tai tiimityöskentely

sisältävät auditiivisen kulttuurin piirteitä. Kuitenkin johtajan prototyyppi on vahvasti itsenäinen ja dynaaminen hahmo, joka antaa ohjeita ja käskyjä ja vakuuttaa työntekijänsä. Vastaanottava, kuunteleva johtaja vaikuttaa liian passiiviselta ollakseen sopiva mielikuva johtajasta.

Länsimaisessa kulttuurissa on totuttu siihen, että johtajat puhuvat enemmän kuin kuuntelevat. Johtajille kommunikaatio tarkoittaa selittämistä, perustelua ja vakuuttamista, kuuntelu ei kuulu johtajan repertuaariin. Johtajuuskirjat kyllä puhuvat kahdensuuntaisesta viestinnästä, mutta käytännössä vuorovaikutus johtajan ja työntekijän välillä noudattelee perinteistä hierarkkista mallia, jossa johtajan viesti on se tärkein.

Johtajuuskirjallisuudesta löytyy toki esimerkkejä toisenlaisesta lähestymistavasta. Dachler ja Hosking (1995: 14-16) määrittelevät kumppanuusmallin, joka perustuu tasa-arvoisuuteen ja tasapuoliseen vuorovaikutukseen ryhmän jäsenten välillä. Ropo et al (2005) kirjoittavat jaetusta johtajuudesta ja Winroth (2003) kollegiaalisesta johtajuudesta asiantuntijaorganisaatioissa, joissa kummassakin jaottelu johtajaan ja alaisiin tulee tarpeettomaksi asiantuntijaryhmän sisällä. Isaacs (1999) on kirjoittanut dialogista ja yhdessä ajattelun taidosta. Kumppanuusmallissa yhteistyön ja vuorovaikutuksen taito on arvostettua, ei niinkään yksilöllisten taitojen vertailu toisten kanssa. Kumppanuus muodostuu ja pysyy yllä jatkuvan vuorovaikutuksen ja neuvottelun kautta. Tämä alati muuttuva prosessi on tärkeää.

Tilapäisyys, katoavaisuus. Projektit, erilaiset tapahtumat ja esitykset ovat kaikki kertaluontoisia. Konserttiesitys on ainutlaatuinen eikä sitä voi sellaisenaan toistaa. Projektiorganisaatio lakkaa olemasta, kun tuote, esimerkiksi laiva tai rakennus, on valmis. Prosesseja on vaikea määrittellä, kuvata tai mitata. Ne ovat alati muuttuvia ja usein monimutkaisia ja sotkuisia. Kun visuaalinen kulttuuri vaatii selkeitä ja mitattavia ilmiöitä, auditiivinen kulttuuri sallii tilapäisyyden ja katoavaisuuden ja sen, että kaikkia asioita ei voi eikä tarvitse mitata. Prosessuaalista näkemystä johtajuustutkimukseen ovat tuoneet mm. Hosking (1988) ja Wood (2002).

Yhtenäisyys. Auditiivinen kulttuuri pitää yhtenäisyyttä tärkeänä. Esimerkiksi ryhmätyössä ryhmän tavoite on tärkeämpi kuin yksilön oma tavoite. Kilpailullisuus ja liiallinen halu erottautua muista ei myöskään sovi yhtenäisyyden periaatteelle. Yksilöiden mielipiteet ovat tärkeitä, ja niitä

pyritään arvostamaan, mutta olennaisen tärkeää on luoda riittävän yhteiset tavoitteet. Yhtenäisyyden ja yhteishengen merkitys on toki huomattu yrityksissä. Erilaisten tiimihengen rakennusharjoitusten tarkoituksena on oppia toimimaan yhdessä tiiminä ja rakentamaan luottamusta jäsenten välillä. Parhaat yksilösuorittajat eivät välttämättä ole parhaita tiimin jäseniä.

Kyky luoda yhtenäisyyttä ja toimia yhdessä muiden kanssa edellyttää empaattisia taitoja eli kykyä asettua muiden asemaan. Hanssonin (1998) mukaan kollektiivinen kompetenssi muodostuu käytännön työtaidosta, vuorovaikutustaidoista sekä empaattisista taidoista. Empatia tarkoittaa herkkyyttä muiden osaamiselle ja taitoa sovitaa oma osaaminen muiden osaamiseen. Richard Sennett (2004) puhuu kunnioittamisesta eriarvoisuuden maailmassa. Sennettin mukaan kunnioitus on ilmaisua ja toimintaa. Kunnioituksen viestittäminen edellyttää, että on löydettävä ne sanat ja eleet, joiden avulla toinen voi tämän kunnioituksen tuntee ja tunnistaa. Frostin et al (2006) mukaan myötätunto on tärkeä osa sosiaalista vuorovaikutusta organisaatioissa. Myötätunnon eri ilmenemismuotoja olisi tärkeää tutkia lisää.

Läsnäolo. Koska kuunteleminen tapahtuu hetkessä, johtajien on tärkeää olla läsnä eri tilanteissa. Epävirallinen organisaatiokulttuuri edesauttaa vuorovaikutusta johtajien ja työntekijöiden välillä. Jokapäiväiset kohtaamiset kahvihuoneessa tai käytävillä ovat tärkeitä tilaisuuksia vaihtaa kuulumisia ja tietoa. Samalla kommunikation kynnyks madaltuu puolin ja toisin. Jalkautuminen työntekijöiden pariin (management by walking around) on parempi vaihtoehto etäisyyden purkamiseksi kuin esimerkiksi jatkuva sähköpostiviestintä, josta puuttuu henkilökohtainen vuorovaikutus ja läsnäolo. Sen lisäksi mitä sanotaan, ihmisten on tärkeää kuulla ja aistia, miten asiat heille kerrotaan.

Oleellinen osa kommunikaatiota ovat tarinat. Ihmisellä on luontainen taipumus kertoa muille omista kokemuksistaan tarinoiden muodossa. Tarinat ovat täten merkittäviä tiedon ja osaamisen siirtäjiä ihmiseltä toiselle. Tarinointi edellyttää läsnäoloa ja mielellään joutilasta läsnäoloa esimerkiksi kahvihuoneessa. Brownin ja Duguidin (1991) mukaan tarinoinnilla on keskeinen osa käytäntöyhteisöjen tiedonsiirrossa. Julian Orrin (1996) tutkimus Rank Xeroxin kopiokoneiden korjaushenkilökunnan osaamisesta kuvaa, miten

korjauksen niksejä ja kokemuksellista tietoa kierätettiin tehokkaasti tarinoiden avulla.

Kollektiivisuus. Auditiivinen kulttuuri on yhteisöllinen, koska vuorovaikutus ja kuuntelu vaativat aina useamman osapuolen. Tiedonmuodostus ja tiedon jakaminen tapahtuu juuri näissä vuorovaikutustilanteissa. Tieto ei ole yksilöiden omistuksessa olevaa kappaletavaraa, vaan syntyy ja kehittyy vuorovaikutustilanteissa. Tieto on myös kykyä toimia oikealla tavalla eri tilanteissa eli soveltaa osaamistaan. Isaacin (1999: 87) mukaan kuuntelu mahdollistaa osallistumisen eli on todellakin kollektiivinen aisti.

Ramirezin (2005) mukaan yhteistyön tekeminen on sosiaalisen identiteettimme ydin. Ihmisillä on tarve olla yhteydessä muihin ihmisiin ja toimia rakentavasti heidän kanssaan yhteisten päämäärien hyväksi. Muista eristäminen tai eroon joutuminen on kova rangaistus. Ramirezin mukaan estetiikan käsitteet antavat hyvän lähtökohdan tarkastella yhteistyön ja vastuullisen johtajuuden suhdetta toisiinsa. Jos visuaalisen johtajuusnarratiivin mukaan johtaja pyrkii hallitsemaan ympäristöään, auditiivisen narratiivin mukaan johtaja pyrkii mukautumaan ympäristöönsä ja ottamaan työntekijät huomioon

Auditiivinen johtajuuskulttuuri ei tarkoita sitä, että johtajan yhdeksi lisätaidoksi työkalupakkiin lisätään kuuntelun taito. Kuunteluun perustuva johtaminen tarkoittaa hyvinkin erilaista asennoitumista maailmaan ja johtajuuteen. Suurin haaste lienee muuttua aktiivisesta ohjeiden antajasta osallistujaksi, vastaanottajaksi ja auttajaksi. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa kuunteleva johtajuus on paikallaan; itsenäiseen työskentelyyn tottuneet asiantuntijat eivät pidä pomotuksesta. Johtajien ei tarvitse liiallisen tarkasti ohjeistaa tai ohjaila näiden asiantuntijoiden työtä vaan he voivat keskittyä kokoamaan sitä kollektiivista viisautta, joka työntekijöissä on jo olemassa.

Tämän melko teoreettisen katsauksen jälkeen käsittelen seuraavaksi kuuntelun taitoa muuttaman käytännön esimerkin valossa.

5. KUUNTELUN TAITO

Sinfoniaorkesterimuusikoiden ja kapellimestareiden erityinen ammattitaito on kuuntelun taito. He vastaanottavat ja muokkaavat kuulemaansa äänimateriaalia musiikiksi. Heidän työnsä laatua

arvioidaan kuuntelemalla. Työpaikka saadaan koesoiton kautta, jossa lautakunta arvioi kuulemansa soiton tasoa ja laatua näkemättä sermin takana soittavaa muusikkoa. Konserteissa sekä yleisö että kriitikot kuuntelevat muusikkojen soittoa. Orkesterimuusikoilla on harvinainen taito kuulla ja kuunnella useita ääniä samanaikaisesti ja sovittaa oma soittonsa niihin. He kuuntelevat omaa soittoaan, ääniryhmän soundia ja koko orkesterin tuottamaa äänimassaa. Tällainen monimutkainen ja monitasoinen kuuntelutapahtuma on varmaan yksi harvoja esimerkkejä tilanteesta, jossa kuuntelu on niin keskeinen osa ammattitaitoa.

Fyysisen kuuntelun lisäksi muusikoiden on oltava vastaanottavaisuuden tilassa. Tämä vaatii valppautta, keskittymiskykyä, herkkyyttä ja nopeutta reagoida kuulemaansa. Muusikoiden tulee lisäksi suvaita erilaisia tulkintoja musiikista, vaikka ne eivät aina heitä miellyttäisikään. Näihin olosuhteisiin on sopeuduttava, jotta pystyy soittamaan orkesterissa. Tällaisen avoimuuden ja valppauden ylläpitäminen on jatkuva haaste muusikon työssä. Joskus muusikot leipääntyvät tähän jatkuvaan sopeutumiseen ja joustamiseen. Tällöin herkkyyks häviää ja kuuntelu sekä soitto muuttuvat rutiininomaiseksi.

Kuuntelu vaatii myös itsevarmuutta ja luottamusta. Toisten soittamisen varaan heittäytyminen on aina riski, koska siinä on itse niin haavoittuvainen. Monet kapellimestarit ja solistit eivät juuri käy muiden konserteissa, koska kilpailevat tulkinnat saattavat olla niin suuri uhka omalle taiteelliselle itsetunnolle, joka on usein pitkällä työllä ja vaivalla rakennettu.

Jos sinfoniaorkesterin muusikot soittavat konserteissa nuoteista ja kapellimestarin avustuksella, niin jazz-muusikot puolestaan soittavat usein pelkästään korvakuulolla. Jazz-muusikot käyttävät harvoin nuotteja vaan soittavat toisinaan keskenään korvakuulolla ja improvisoiden. Monet organisaatiotutkijat ovat olleet kiinnostuneita juuri jazz-muusikoiden improvisointitaidosta ja käyttäneet tätä vertauskuvana organisaation ilmiöitä kuvatessa. Eräs varhaisimmista tutkimuksista lienee Bougonin, Weickin ja Binkhorstin (1977) tutkimus Utrechтин jazz-orkesterista. Mary Jo Hatch (1999) on tarkastellut organisaatiotakenteita jazz-metaforan avulla. Frank Barrett (1998) puolestaan on tutkinut organisaation oppimista jazz-orkesterin työskentelyä apuna käyttäen. Organization Science -journaali (1998) on

julkaisut erikoisnumeron jazz-improvisaation ja organisoitumisen yhteyksistä.

Berendt (1992), itsekin jazz-muusikko, toteaa että jazz-improvisaatio perustuu äärimmäisen tarkkaan ja herkkään kanssasoitajien kuunteluun. Hänen mukaansa pitää kuunnella enemmän muita soittajia kuin omaa soittoaan. Soittajat pyrkivät vaistonvaraisesti pääsemään sujuvaan ja kauniiseen yhteissoittoon muiden kanssa. Monet tutkijat ovat pohtineet tällaisen kollektiivisen improvisaation ja yhteissoiton selitystä. Berendtin mukaan kyseessä on ilmiö nimeltä synkroniteetti.

Synkroniteetti tarkoittaa kahden tai useamman tapahtuman sattumista sellaisella mielekkäällä tavalla, jota ei voi selittää syy-seuraussuhteilla. Musiikin improvisoinnissa on kyseessä juuri tällainen synkroniteetti. Soittava ryhmä on kuin lintuparvi, jossa jokainen lintu reagoi toisiin lintuihin. Ei ole olemassa yhtä johtajaa, jota muut seuraavat. Lintuparvi voi kuin yhteisestä päätöksestä vaihtaa suuntaansa tai kaarrella ilman että törmäyksiä tulee. Linnut lentävät ikään kuin samassa rytmissä; ne ovat kuin yksi systeemi tai organismi. Improvisoivat muusikot ovat vastaavanlainen ryhmä eli yhtenäisesti reagoiva kokoonpano. Tätä ilmiötä on vaikea sanoin kuvailla, vaikka monet muusikot tunnistavatkin ilmiön. Eräät puhuvat erityisestä nesteestä, kun yhteissoitto sujuu erityisen hyvin.

Tällaisia flow-kokemuksia (Csikszentmihalyi, 1990) tai synkroniteetin kokemuksia on myös sinfoniaorkesterissa. Eräs muusikko kuvaili, miten hänelle on kehittynyt kehollinen tuntemus siitä, miten soitto on erityisen hyvää tai huonoa. Jos jossain soitinryhmässä on tukos, on soittaminen kaikille tukahduttavaa ja raskasta. Kun taas kaikki sujuu hyvin, soittaminen on kevyttä ja hengittävää; kanavat ovat auki.

Myös muissa ammateissa kuuntelu on keskeisessä roolissa. Terapeutit, lääkärit ja monet asiakaspalveluammateissa toimivat tarvitsevat kuuntelun taitoja ja vastaanottavaista asennetta. Liike-elämässä konsultit toimivat usein ylimmän johdon keskustelukumppaneina kuunteluapua tarjoten. Ylimmän johdon työ on yksinäistä eikä puolueetonta kuuntelijaa välttämättä löydy omasta yrityksestä. Konsulttien ohella työnohjaus on käynyt yhä yleisemmäksi. Konsulteille ja työnohjaajille maksetaan läsnäolosta, kuuntelusta, ongelmatilanteiden käsitteystä ja tietysti toimintasuorituksen antamisesta.

Kuuntelu on siis oleellinen osa ihmisten välistä vuorovaikutusprosessia. Kuuntelu vaatii keskittymistä ja herkkyyttä, mikä on usein vaikeaa. Joku haluaa kertoa meille jotain, mutta epäoimie usein vastaanottaa näitä viestejä. Ristiriitaiset ja omasta näkemuksesta poikkeavat viestit on helppo torjua. Kuitenkin tiedonjakaminen ja asioiden yhteiseksi tekeminen vaatii kuuntelua, erilaisten ja uusien mielipiteiden vastaanottoa ja pohdiskelua. Kuuntelu on suvaitsevaisuuden ja avoimuuden ele. Kuuntelu käy myös työstä, koska usein puhuminen on paljon helpompaa kuin muiden kuuntelu.

Kuuntelu vaatii ensisijaisesti kärsivällisyyttä, rohkeutta ja avoimuutta. Erilaisten mielipiteiden vastaanottaminen ja erilaisuuden sietäminen on työlästä, koska siinä joutuu jatkuvasti kyseenalaistamaan omia käsityksiään. Suomalainen kulttuuri ei suoranaisesti kannusta tällaiseen moniäänisyyden hyväksymiseen. Kärsivällisyyttä tarvitaan, koska toisen ajatusmaailman seuraaminen on usein ärsyttävän hidasta ja kiharaista. Edelleen kuuntelijan tulisi pidättäytyä etukäteen arvottamasta kuulemaansa ja sallia toisen mielipiteen olemassaolo sellaisenaan, suostua vastaanottamaan se. Suvaitsevaisuus kuuluu täten myös kuuntelijan repertuaariin.

Kuuntelua voi kuitenkin harjoitella, ja siinä voi kehittyä. Ensimmäinen askel lienee sen tärkeyden huomaaminen. Kuuntelu on siis aika vaikea taito, mutta sitä on mahdollista harjoittaa. Tärkeintä on oivaltaa, miten kuuntelu ja toisten ihmisten arvostaminen ja huomioonottaminen liittyvät toisiinsa. On tärkeää kuunnella muita, koska ihmiset haluavat tulla kuulluiksi. On myöskin tärkeää kuunnella itseään ja tulla itsekkin kuulluksi. Tasapuolisuuden mahdollisuus tekee kuuntelusta tasapuolisen ja demokraattisen aistin, toisin kuin näköaistiin sisäänrakennettu hierarkkinen suhde maailmaan. Tasapuolisuuden mahdollisuus ei tietenkään sinänsä vielä takaa tasapuolisuuden toteutumista.

6. PÄÄTELMÄ

Yksilökeskeisyys ja rationaalisuus ovat perinteisen johtajuustutkimuksen perusolettamuksia. Johtajuus kuvataan yksilön rationaalisenä toimintana, johon kuuluu suunnittelu, toteutus ja kontrollointi mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Koska johtajuuskirjallisuus pyrkii harmoniseen ja

tasapainoiseen lopputulokseen, kaikki epämääräiset ja ennustamattomat tekijät kuten tunteet ja kokemuksellisuus on usein rajattu pois tutkimuksen piiristä. Kuitenkin tiedonmuodostusta tapahtuu ainakin kahdella tavalla, järkeen ja aistitietoon perustuen (Baumgarten, 1750). Johtajuustutkimus voisi ammentaa lisänäkökulmia perehtymällä myös tähän aistitietoon perustuvaan tiedonmuodostukseen, jota organisaatioesitetiikan tutkijat ovat käsitelleet (esim. Ramírez, 1991; Paalumäki, 2004; Strati, 1999)

Tämä artikkeli on tarjonnut yhden mahdollisen luennan tai tulkinnan johtajuustutkimuksen ja estetiikan tutkimuksen yhteyksistä. Havainnollistavana esimerkkinä on käytetty aineistoa sinfoniaorkesteritutkimuksestani. Johtajuutta on lähestytty kahdesta näkökulmasta eli esittelemällä kaksi johtajuusnarratiivia: visuaalinen johtajuuskulttuuri ja sen vastinpari eli auditiivinen johtajuuskulttuuri. Kuuntelu on näköaistiin verrattuna lapsipuolen asemassa (Welsch, 1997), joten kuuntelua ja auditiivista kulttuuria on tarkasteltu erityisesti. Visuaalisen kulttuurin ominaisuuksia ovat yksilökeskeisyys, etäisyys, selkeys ja pysyvyys kun taas auditiivinen kulttuuri on tyypillisesti kollektiivinen, osallistava, avoin, alati muuttuva ja prosessinomainen. Tarkoituksena ei ole kokonaan hylätä visuaalista kulttuuria vaan korostaa auditiivisen kulttuurin ominaisuuksia ja kenties saavuttaa parempaa tasapainoa näiden mallien välillä.

Perinteinen yksilön ominaisuuksia, piirteitä tai rooleja tutkiva johtajuuskirjallisuus on hyvin samankaltainen kuin tämä kuvailemani visuaalinen kulttuuri. Osallistava tai jaettu johtajuus taas sisältää yhtäläisyyksiä auditiivisen kulttuurin kanssa. Toisin sanoen kuunteleva johtajuuskulttuuri on eräs jaetun johtajuuden muoto, joka purkaa jyrkkää jakoa johtajiin ja alaisiin ja korostaa tasavertaisuutta ja sosiaalisen vuorovaikutuksen tärkeyttä. Kuunteleva johtajuusmalli sopii erityisen hyvin asiantuntijaorganisaatioihin ja tietotyöhön, joissa työntekijät ovat tottuneet itsenäiseen työskentelyyn.

Lopuksi kuvailen, mitä tällainen kuunteluun perustuva johtaminen voisi tarkoittaa käytännössä. Kuuntelu on tärkeä ja hyvin harjoiteltu taito, joka oleellisesti edesauttaa vuorovaikutusta työntekijöiden kesken. Johtajat osallistuvat myös tiedonmuodostukseen tai varsinaiseen työprosessiin. Yhteisöllisyys ja yhteishengen luonti on tärkeämpää kuin kilpailu tai työntekijöiden luokit-

telu eri ryhmiin suorituksen perusteella. Johtajat ovat läsnä eivätkä eristäydy omiin oloihinsa. Itse työprosessi on keskeisessä asemassa, johtajan tehtävänä on tukea sitä, ei määrätä toimintatapoja. Työprosessin rytmin ymmärtäminen ja sen kunnioittaminen on keskeistä johtajan työssä. On suuri haaste muuttua aktiivisesta suunnan näytjästä kuuntelevaksi vastaanottajaksi.

Johtaja voi luottaa siihen, että kaikki keskeinen osaaminen löytyy organisaatiosta; hänen tehtävänä on houkutellessa tämä osaaminen esille, hyväksyä se ja arvostaa sitä. Aivan kuten hyvä kapellimestari luottaa muusikoihin, houkuttelee jokaisen musikaalisuuden esille parhaalla mahdollisella tavalla, luo turvallisen ja kunnioittavan ilmapiirin ja antaa musiikin virrata.

VIITTEET

(1.) Taulukossa minun käännökseni Welschin alkuperäisistä käsitteistä, jotka ovat seuraavat: visual culture: endurance, distance, inaffectuality, individuality, auditive culture: temporal, incorporation, exposure, society.

(2.) Harvard Business Review tammikuun 2004 numero käsittelee juuri teemaa "Inside the Mind of the Leader".

(3.) Kyklooppi oli alunperin Donna Harawayn käyttämä käsite.

KIITOKSET

Haluan kiittää arvioitsijoita huolellisesta perehtymisestä käsikirjoitukseen ja rakentavista sekä terävistä parannusehdotuksista, jotka selvästi paransivat tekstin tasoa.

LÄHTEET

- Alvesson, Mats & Stefan Sveningsson (2003): The Great Disappearing Act: Difficulties in Doing "Leadership". *The Leadership Quarterly*, 14(3): 359-381.
- Barrett, Frank (1998): Creativity and Improvisation in Jazz and Organizations: Implications for Organizational Learning, *Organization Science*, 9(5): 605-622.
- Bass, Bernard M. (1985): *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Baumgarten, Alexander G. (1750): *Aesthetica*. (photosat: Olms: Hildesheim 1986)
- Berendt, Joachim Ernst (1992): *The Third Ear. On Listening to the World*. New York: Henry Holt and Company.
- Bougon, Michel, Karl Weick & Din Binkhorst (1977):

- Cognition in Organizations: An Analysis of the Utrecht Jazz Orchestra*, *Administrative Science Quarterly* 22: 606-39.
- Brown, John Seely & Paul Duguid (1991): Organizational learning and communities of practice: Towards a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science*, 2(1): 40-57.
- Bryman, Alan (1996): *Leadership in Organizations*. Teoksessa: Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy and Walter R. Nord (toim.). *Handbook of Organization Studies*, (s. 276-92). London: Sage.
- Conger, Jay A. (1989): *The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Corradi Fiumara, Gemma (1990): *The Other Side of Language. A Philosophy of Listening*. London: Routledge.
- Csikszentmihalyi, Mihaly (1990): *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper and Row.
- Dachler, H. Peter & Dian-Marie Hosking (1995): The Primacy of Relations in Socially Constructing Organizational Realities. Teoksessa: Dian-Marie Hosking, H. Peter Dachler & Kenneth J. Gergen (toim.): *Management and Organization: Relational Alternatives to Individualism*, (s. 1-28). Aldershot, UK: Avebury.
- Dansereau, F., George Graes & W.J. Haga (1975): A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13: 46-78.
- Drucker, Peter (1992): The New Society of Organizations, *Harvard Business Review*, 70(5): 95-104.
- Fineman, Steven (ed.) (1993): *Emotion in Organizations*. London: Sage.
- Fletcher, Joyce (2004): The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change, *The Leadership Quarterly*, 15: 647-661.
- Fletcher, Joyce & Katrin Käufer (2003): *Shared Leadership. Paradox and Possibility*. Teoksessa Pearce, Graig L. & Jay A. Conger (toim.), *Shared Leadership. Reframing the Hows and Whys of Leadership*. (s. 21-47). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Frost, Peter J., Jane E. Dutton, Sally Maitlis, Jacoba M. Lilius, Jason M. Kanov & Monica C. Worline (2006): Seeing Organizations Differently: Three Lenses on Compassion. Teoksessa Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence & Walter R. Nord (toim.): *The Sage Handbook of Organization Studies*, 2. painos, (s. 843-866). London: Sage.
- Gagliardi, Pasquale (toim.) (1990): *Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape*. Berlin: de Gruyter.
- Gronn, Peter (2002): Distributed leadership as a unit of analysis, *The Leadership Quarterly*, 13: 423-451.
- Guillet de Monthoux, Pierre (2000): *The Art Management of Aesthetic Organizing*. Teoksessa Steven Linstead ja Heather Höpfl (toim.): *The Aesthetics of Organization*. London: Sage.
- Guillet de Monthoux, Pierre (2004): *The Art Firm. Aesthe-*

- tic Management and Metaphysical Marketing. Stanford, Stanford University Press.
- Hansson, Henrik (1998): Kollektiv kompetens - en studie av skicklig interaktiv handling. Göteborg. BAS.
- Haraway, Donna (1992): *Simians, Cyborgs and Women. The Reinvention of Nature.* Cambridge: Polity Press.
- Hatch, Mary Jo (1999): Exploring the Empty Spaces of Organizing: How Improvisational Jazz Helps Redescribe Organizational Structure, *Organization Studies*, 20(1): 75-100.
- Hosking, Dian-Marie (1988): Organizing, Leadership and Skilful Process, *Journal of Management Studies*, 25(2): 147-66.
- Hosking, Dian-Marie, H. Peter Dachler & Kenneth J. Gergen (toim.) (1995): *Management and Organization: Relational Alternatives to Individualism.* Aldershot, UK: Avebury.
- Hosking, Dian-Marie & Sheila McNamee (toim.) (2006): *The Social Construction of Organization.* Malmö: Liber & Copenhagen Business School Press.
- House, R.J. (1977): A 1976 Theory of Charismatic Leadership. Teoksessa Hunt, Jerry G. & Lars L. Larson (toim.): *Leadership, the Cutting Edge*, (s. 189-207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Howell, Jon P. & Dan L. Costley (2001): *Understanding Behaviors for Effective Leadership.* New Jersey: Prentice-Hall.
- Isaacs, William (1999): *Dialogue and the Art of Thinking Together.* New York: Doubleday.
- Jay, Martin (1993): *Downcast Eyes. The Denigration of Vision in Twentieth-Century French Thought.* Berkeley: University of California Press.
- Kittelson, Mary L. (1996): *Sounding the Soul.* Einsiedeln: Daimon.
- Koivunen, Niina (2002): Organizational Music: The Role of Listening in Interaction Processes. *Consumption, Markets and Culture*, 5(1): 99-106.
- Koivunen, Niina (2003): *Leadership in Symphony Orchestras. Discursive and Aesthetic Practices.* Tampere: Tampere University Press.
- Koivunen, Niina (2005): Miten kollektiivinen asiantuntijuus organisoituu? *Hallinnon tutkimus*, 3/2005: 32-45.
- Koivunen, Niina (2006): Auditive Leadership Culture. Lessons from Symphony Orchestras. Teoksessa Hosking, D.-M. & S. McNamee (toim.): *The Social Construction of Organization*, (s. 91-111). Malmö: Liber & Copenhagen Business School Press
- Lehtonen, Mikko (1994): *Kyklooppi ja kojootti.* Tampere: Vastapaino.
- Levin, David Michael (1989): *The Listening Self.* New York: Routledge.
- Maitlis, Sally & Hakan Ozcelik (2004): Toxic Decision Processes: A Study of Emotion and Organizational Decision Making, *Organization Science*, 15(4): 375-393.
- Organization Science (1998): Special issue: Jazz Improvisation and Organizing. 9(5): 539-624.
- Orr, Julian E. (1996): *Talking about Machines - An Ethnography of a Modern Job.* Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Ottensmeyer, Edward J. (1996): Too Strong to Stop, Too Sweet to Lose; Aesthetics as a Way to Know Organizations. *Organization*, 3(2): 189-194.
- Paalumäki, Anni (2004): Keltaisella johdetut. Artefaktit, johtaminen ja organisaation kulttuurinen identiteetti. A:5:2004, Turun kauppakorkeakoulu.
- Parviainen, Jaana (toim.) (2006): *Kollektiivinen asiantuntijuus.* Tampere University Press.
- Parviainen, Jaana & Niina Koivunen (2006): Symmetry as a Mechanism of Control in Management, *Consumption, Markets and Culture*, 9(2): 147-155.
- Pearce, Graig L. & Jay A. Conger (eds.) (2003): *Shared Leadership. Reframing the Hows and Whys of Leadership.* Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pelzer, Peter (2002): Disgust and organisation. *Human Relations*, 55(7): 841-60.
- Ramírez, Rafael (1991): *The Beauty of Social Organization.* München: ACCEDO.
- Ramírez, Rafael (2005): The aesthetics of cooperation, *European Management Review*, 2: 28-35.
- Ropo, Arja, Marja Eriksson, Erika Sauer, Hanna Lehtimäki, Heidi Keso, Tarja Pietiläinen, Tarja & Niina Koivunen (2005): *Jaetun johtajuuden särmit.* Helsinki: Talentum.
- Sennett, Richard (2004): *Kunnioitus eriarvoisuuden maailmassa.* Tampere: Vastapaino.
- Strati, Antonio (1999). *Organization and Aesthetics.* London: Sage.
- Tengblad, Stefan (2003): *Den myndige medarbetaren - Strategier för ett konstruktivt medarbetarskap.* Malmö: Liber.
- Varto, Juha (1990): *Mitä musiikki on? Huomioita musiikin merkityksestä.* Tampereen yliopisto, POHDIN, Huhtikuu 1990.
- Virtaniemi, Johanna & Anni Paalumäki (2006): Reluctant leadership in creative economy. Accounts of the work of design managers. Konferenssipaperi 3. Art of Management and Organization Conference, Krakow, 5.-8.9.2006.
- Watts, Alan (1957): *The Way of Zen.* New York: Pantheon Books.
- Weber, Max (1947): *The theory of social and economic organizations.* Homewood: IL: Irwin.
- Welsch, Wolfgang. (1997): *Undoing Aesthetics.* London: Sage.
- Westley Frances R. & Henry Mintzberg (1989): Visionary Leadership and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 10: 17-32.
- Winroth, Karin (2003): *Där hövdingarna samlas runt lägerelden. Om kollegialt ledarskap.* Ledmotiv 3/2003: 47-59.
- Wood, Martin (2002) *Mind the Gap? A Processual Reconsideration of Organizational Knowledge,* *Organization* 9(1): 151-171.
- Wood, Martin (2005): The Fallacy of Misplaced Leadership, *Journal of Management Studies*, 42(6): 1101-1121.
- Yukl, Gary (1998): *Leadership in Organizations*, 4. painos. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.