

ESIMIEHEYDEN KULTTUURISET KEHÄT

Diskurssianalyttinen tutkimus esimiesten ja alaisten
esimieheyskonstruktioista

SIRI ESKOLA
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö
Sosiaalipsykologia
Elokuu 2012

TAMPEREEN YLIOPISTO

Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö

ESKOLA, SIRI: ESIMIEHEYDEN KULTTUURISET KEHÄT. Diskurssianalyttinen tutkimus esimiesten ja alaisten esimieheyskonstruktiosta

Pro gradu -tutkielma, 91 s.

Sosiaalipsykologia

Elokuu 2012

Tutkimukseni kohteena on esimieheyden konstruktio. Selvitän sitä, miten esimieheyttä rakennetaan puheessa. Tutkimuksen aineistona käytän ”*Organisaation menestys ja henkilöstön hyvinvointi tietotyössä (Successful Organisations and Employee Well-being in Knowledge-intensive Work: Contradictions and Challenges, SOWK)*” - tutkimusprojektin haastatteluaineistoa. Haastattelut on kerätty viidestä organisaatiosta: teleoperaattoriorganisaatiosta, vakuutusalan organisaatiosta, teknologiaorganisaatiosta sekä kahdesta eri yliopisto-organisaatiosta. Tutkimuksessa käytän haastatteluja, jotka on kerätty kolmesta ensin mainitusta organisaatiosta. Esimiesten ja alaisten haastatteluja aineistossani on yhteensä kaksikymmentäneljä kappaletta.

Tutkimustehtäväni on sen selvittäminen, miten esimieheys rakennetaan toisaalta esimiesten ja toisaalta alaisten puheessa. Tutkimustehtävän olen jakanut analyysia avustaviksi tutkimuskysymyksiksi jotka ovat: Millaisia diskursseja esimiehet käyttävät esimieheydestä puhuessaan? Millaisia diskursseja alaiset käyttävät esimieheydestä puhuessaan? Ovatko esimiesten ja alaisten käyttämät diskurssit keskenään samanlaisia vai erilaisia?

Tutkimus on kokonaisuudessaan aineistolähtöinen. Käytän tutkimuksessani sosiaalisen konstruktionismin teoriapohjaa ja diskurssianalyttistä tutkimusotetta. Sovellan analyysiini Kirsi Juhilan (1999) metodista mallia *kulttuurin jatkuvasti rakentuvat kehät*. Analyysi on kaksivaiheinen: ensin analysoin esimiesten aineiston, sitten alaisten aineiston ja lopuksi vertailen löydettyjä puhetapoja toisiinsa.

Molemmista aineistoista analysoin yhdeksän kulttuurista kehää eli diskurssia. Luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden teemat olivat läsnä sekä esimiesten että alaisten puheessa. Oikeudenmukaisuudesta puhuttiin molemmissa aineistoissa kahdella diskurssilla: oikeudenmukaisuus yhteisinä sääntöinä ja oikeudenmukaisuus yksilöllisyyden huomioonottamisena. Luottamuksesta puhuttiin raameina ja vapautena sekä johdonmukaisuutena. Tämän lisäksi alaiset korostivat luottamuksesta puhuessaan käytännön kokemusta ja esimiehet ammattitaitoa. Esimiesten aineistossa vastuun teemalla oli keskeinen asema ja se jakaantui neljään diskurssiin: esimiehen vastuu, jaettu vastuu, alaisen vastuu ja jatkuva vastuu. Alaiset sitä vastoin painottivat ymmärtämisen teemaa, joka jakaantui kolmeen diskurssiin: alainen ymmärtäjänä, esimies ymmärtämättömänä ja kokemus näkemyksenä. Alaisten puhe käytännön kokemuksesta tuli esille myös oikean työn diskurssin kautta. Yksilöllisyyden laaja kulttuurinen kehä oli läsnä läpi aineiston. Alaisten aineistossa myös ryhmien erottelu oli tyyppillinen puhetapa.

Avainsanat: johtajuus, esimieheys, diskurssianalyysi, diskurssi, kulttuuriset kehät, kielenkäyttö, henkilöstö, henkilöstöryhmä, organisaatiokulttuuri, ryhmät

1. JOHDANTO	1
2. JOHTAMISEN TARKASTELUA	4
2.1 LYHYT KATSAUS JOHTAMISTEORIOIDEN KEHITTYMISEEN	4
2.2 KOHTI POSTMODERNIA JOHTAMISTA	9
2.3 AIEMPAA TUTKIMUSTA	14
3. TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	19
3.1 SOSIAALINEN KONSTRUKTIONISMI	19
3.2 DISKURSSIANALYYSI	20
3.3 TUTKIMUKSEN METODINEN MALLI	23
4. AINEISTO	28
5. TULOKSET	33
5.1 ESIMIESAINEISTON ANALYYSI	33
5.1.1 TEEMANA VASTUU	33
5.1.2 TEEMANA OIKEUDENMUKAISUUS	40
5.1.3 TEEMANA LUOTTAMUS	43
5.2 ALAISAINEISTON ANALYYSI	49
5.2.1 TEEMANA YMMÄRTÄMINEN	49
5.2.2 TEEMANA TOIMENKUVA	55
5.2.3 TEEMANA OIKEUDENMUKAISUUS	56
5.2.4 TEEMANA LUOTTAMUS	58
5.3 AINEISTOJEN VERTAILU	62
5.3.1 VASTUU JA OIKEA TYÖ	63
5.3.2 YMMÄRRYKSEN JÄNNITTEET	67
5.3.3 OIKEUDENMUKAISUUDEN KAKSI ULOTTUVUUTTA	68
5.3.4 LUOTTAMUKSEN MUODOT	70
6. POHDINTAA	74

LÄHTEET	81
LIITTEET	84
LIITE 1	84
LIITE 2	88

1. Johdanto

Työn tekeminen ja työelämä puhuttavat yhteiskuntaa monella tapaa. Keskusteluja käydään muun muassa siitä, miten ihmiset saadaan jaksamaan työelämässä, pitäisikö eläkeikää nostaa ja työuria pidentää, millä tavoin saadaan opiskelijat valmistumaan nopeammin ja miten saadaan syrjäytyneet nuoret mukaan opiskelu- tai työelämään. Yhteiskunnallisen ulottuvuuden lisäksi työelämällä on tärkeitä merkityksiä myös yksilön elämässä. Työhön voi suhtautua monella tapaa: se voi olla pelkkä keino ansaita rahaa tai osa tekijänsä identiteettiä ja keskeinen elämänsisältö. Yhdestä asiasta ollaan silti laajasti yhtä mieltä: työelämä muuttuu yhteiskunnan muuttuessa, ja molemmat muuttuvat jatkuvasti.

Työelämän muutokset näkyvät monin tavoin. Rakenteellisella tasolla olemme siirtyneet teollisuusyhteiskunnasta kohti palveluyhteiskuntaa. Tietotyön ja asiantuntijuuden merkitys kasvaa jatkuvasti. Kuten Julkunen (2008, 10) kirjoittaa: ”Työ on keskiluokkaistunut ja tietoistunut. Siitä on tullut monipuolisempaa ja vaativampaa.” Myös Blom, Melin & Pyöriä (2001, 26) määrittelevät nykyisen työelämän kentän ”monimuotoisemmaksi ja hajanaisemmaksi kuin koskaan”. Kun työ muuttuu aiempaa vaativammaksi, myös johtaminen ja esimiestyö muuttuvat, ja juuri esimiestyön tutkiminen on tämän opinnäytetyön keskiössä. Alkusysäyksen tutkimukselle on antanut halu tietää, millaisena johtaminen ja esimieheys nähdään yhteiskunnassamme tällä hetkellä.

Tutkimuksen aineistona käytän *Organisaation menestys ja henkilöstön hyvinvointi tietotyössä* -tutkimusprojektin haastatteluaineistoa. Projekti on Suomen Akatemian rahoittama ja siinä selvitetään hyvinvointia tietotyössä ja organisaatioiden menestystä sekä näiden välistä yhteyttä. Kuten jo totesin, työelämän muutos liittyy yhteiskunnan muutokseen ja tietotyö on keskeisessä osassa tässä muutoksessa. Blom ym. (2001, 15–16) määrittelevät Suomen ”jälkitekolliseksi tieto- tai informaatioyhteiskunnaksi, jonka ammattirakenteessa ja työnjaossa tietointensiivisellä eli korkeaa osaamista, koulutusta ja uuden tekniikan hallintaa edellyttävällä työllä ja palveluilla on keskeinen asema”. Tietotyön he taas määrittelevät erittäin laajasti ”tietotekniikan soveltamiseen painottuneiksi suunnittelu- ja asiantuntijatehtäviksi, jotka ainakin jonkin verran edellyttävät luovuutta ja innovatiivisuutta” (Blom ym. 2001, 26). Tutkimusprojektin haastatteluaineisto on kerätty viideltä työpaikalta: kahdelta yliopiston laitokselta, teleope-

raattoriorganisaatiosta, vakuutusalan organisaatiosta ja teknologiaorganisaatiosta. Kaikissa näissä tehdään – kyseisen määritelmän mukaan – enemmän tai vähemmän tietotyötä.

Lähden hakemaan vastausta siihen, miten johtaminen ja esimieheys nähdään yhteiskunnassamme selvittämällä, miten esimieheydestä puhutaan. Käytän työssäni sosiaalisen konstruktionismin teoriapohjaa ja diskurssianalyttistä tutkimusotetta. Mukana on myös vertailuasetelma. Tutkin sekä esimiesten että alaisten puhetta esimieheydestä ja vertaan niitä toisiinsa. Tässä tutkimuksessa sosiaalisen konstruktionismin periaate ymmärretään niin, ettei mikään ole ”todellista” ellei siitä olla yhtä mieltä (Gergen 2009, 4). Se, mitä yhteiskunnassamme tarkoitetaan vaikkapa ”esimieheydellä” perustuu siis siihen, että ”esimieheydestä” on neuvoteltu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa jonkinlainen yhteisymmärrys. Kiinnostavaa on selvittää, säilyykö tämä yhteisymmärrys kun verrataan esimiesten ja heidän alaistensa puhetta esimieheydestä. Tutkimusaineiston viidestä organisaatiosta olen omaan tutkimukseeni ottanut mukaan kolmen organisaation haastatteluaineistot. Tutkimuksen keskiöön olen nostanut sellaisia teemoja ja puhetapoja, jotka kuuluvat kaikissa kolmessa organisaatiossa. Tällä tavoin tutkimus erottuu yksittäisen organisaation tapaustutkimuksesta ja saa kenties hieman enemmän kulttuurista relevanssia, vaikka suppean aineiston tulokset eivät sellaiseenaan riitä kovin laajoihin johtopäätöksiin.

Harkittuani asiaa olen tutkimuksessani päättänyt kutsua vertailtavia ryhmiä käsitteillä ”esimiehet” ja ”alaiset”. Olen valinnut nämä termit selvyuden vuoksi ja tietoisena tutkijan vallasta uusintaa olemassa olevia alisteisia järjestelmiä sanavalinnoillaan. ”Esimiehistä” puhuminen vaikkapa ”johtajien” sijaan on myös aineiston asettama rajoitus: ”johtaja” luo helposti mielikuvan, jossa haastateltavalla ei hierarkiassa enää ole omaa esimiestä. Aineistossa on kuitenkin haastateltu organisaatioiden eri tasojen esimiehiä ja valinta on painottunut enemmän hierarkian ala- kuin yläreunaan.

”Alainen” on sanana erityisen arveluttava sosiaalisen konstruktionismin kontekstissa, ja sen käyttöä pohdin tarkasti. Alkuperäisen tutkimusprojektin teemahaastattelurungossa on käytetty termiä ”asiantuntija”, johon viitataan tässä tutkimuksessa välillä itsekin alkuperäisistä haastatteluista kirjoittaessani. Alainen on kuitenkin sopiva vastakohta esimiehen käsitteelle ja vastakohtaan luoma jännite on hyödyllinen, kun verra-

taan kahden ryhmän puhetapoja toisiinsa. Samalla käsite ”alainen” luo suhteen ryhmien välille: haastatteluaineiston ”alaiset” ovat työssään haastatteluaineiston esimiesten johdettavina. Esimerkiksi käsitepari ”johtajat” ja ”johdettavat” olisi niin herättämiensä mielikuvien kuin tekstin sujuvuudenkin kannalta ongelmallisempi ja vaatisi myös lukijalta enemmän tarkkaavaisuutta. Tämä käsitepari ei antaisi myöskään totuudenmukaista kuvaa aineistosta: myös aineiston ”johtajat” ovat samanaikaisesti ”johdettavia” eli omien esimiestensä alaisia. Olen siis päätenyt erottelemaan ryhmät esimiehiksi ja alaisiksi ja tätä jaottelua käytän läpi tutkimuksen.

”Esimieheys” konstruktiona on tutkimukseni kohde. Esimieheydellä tarkoitan sitä, mitä esimiehet työssään tekevät: kaikkea asioiden ja ihmisten johtamiseen kuuluvaa. Keskittyessäni tutkimaan puhetta esimieheydestä toivon saavani käsityksen siitä, millaista kuvaa johtamisesta nykyään pidetään yllä. Seuraavassa luvussa esittelen aluksi ensin johtamistutkimuksen historiaa ja asemoin oman tutkimukseni suhteessa siihen.

2. Johtamisen tarkastelua

Tässä luvussa käyn lävitse tutkimukseni taustoja. Vaikka käytän tutkimuksen pääasiallisesta kohteesta nimitystä esimieheys, sen voi nimetä myös käsitteillä johtaminen ja johtajuus. Juuri johtamisen moniselitteisyys ja -tulkintaisuus on inspiroinut tämän tutkimuksen syntyä. Aloitan lyhyellä katsauksella johtamisteorioiden ja -mallien kehitykseen 1900-luvun alusta 1980-luvulle. *Johtamisteorialla* tarkoitan tässä tekstissä käsitteellisesti jäsennettyä ja empiirisesti koeteltua ajatusrakennelmaa. *Johtamismallin* katson sisältävän enemmän uskomuksia, näkemyksiä ja toiveita. (Viitala 2003, 20.) Olen Hannele Seeckin (2008, 17) kanssa samaa mieltä siitä, että johtamisen historiaa on tärkeää tuntea tietääkseen, mikä nykyjohtamisessa on uutta ja mikä uuteen kie-liasuun puettua vanhaa. Tämän tutkimuksen näkökulmasta siis tietomme siitä, mitä johtaminen tarkoittaa ja mikä on hyvää johtamista ei ole pysyvää faktaa, vaan ajassa muuttuva ja liukuva käsite.

Klassisen johtamistutkimuksen tarkastelun jälkeen käyn läpi niitä perusolettamuksia, jotka ovat muuttuneet johtamismallien uudistuessa. Keskityn erityisesti ihmiskuvan muutokseen ja siihen, miksi kielen tutkimus on saanut tärkeän aseman johtamistutkimuksessa. Esittelen ne tekijät, jotka leimaavat tutkimusta nyt, sekä esimerkin uudena-laisesta johtamismallista. Sen jälkeen esittelen omaa aiheitani sivuavia tutkimuksia ja muotoilen tutkimuskysymykseni.

2.1 Lyhyt katsaus johtamisteorioiden kehittymiseen

Kaikissa kulttuureissa on ollut johtamista jossain muodossa¹. Johtamisen tieteellinen tutkimus on systemaattisesti pyrkinyt keräämään tietoa johtamisesta ja selvittämään sitä, miksi jotkut johtajat onnistuvat ja toiset epäonnistuvat (Yukl 2006, 1–2). Johtamisen tieteellisen tutkimuksen vaiheita voi kuvata monella tavalla, esimerkiksi esittelemällä eri koulukuntia (esim. Mintzberg 1980, 8–26) tai paradigmoja (Seeck 2008). Tässä pyrin tekemään hyvin tiiviin ja yksinkertaisen kronologisen katsauksen johtamisteorioiden ja -mallien historiaan. Käytän katsauksessa apunani erityisesti Juutin (2006) ja Yuklin (2006) jaotteluita.

¹ Kirjallisia dokumentteja johtamisesta on säilynyt jo Egyptin faaraoiden ajoista asti. Näiden tekstien viisaus sopii silloiseen kulttuuriseen kontekstiin, mutta johtamisen tieteellisen tutkimuksen historia on huomattavasti lyhyempi. (Juuti 2006, 156–157.)

Frederick Winslow Taylor pyrki jo 1800-luvun lopulla rationalisoimaan työnteon tuottavuuden ja tehokkuuden parantamiseksi. Hän loi johtamismallin, jota kutsutaan tieteelliseksi liikkeenjohdoksi tai taylorismiksi. Se on käytännön työhön tarkoitettu menetelmä, mutta sen sisältämien periaatteiden oli tarkoitus muodostaa täydellinen ”tieteellinen” lähestymistapa johtamiseen. Yksi Taylorin tärkeimmistä aikaansaannoksista oli se, että työn suunnittelu ja sitä koskeva päätöksenteko, siis johtaminen, erotettiin itse työn tekemisestä. (Seeck 2008, 51–53.) Tieteellinen liikkeenjohto lähestyi johtamisen problematiikkaa hyvin käytännönläheisesti. Se etsi tapaa organisoida työ siten, että se tehtäisiin mahdollisimman tehokkaasti. Myöhemmin johtamistutkimus keskittyi tutkimaan johtamista enemmänkin taitona.

Johtamistutkimuksen taustana on pitkään ollut realistinen maailmankuva eli ajatus siitä, että tieteellisellä tutkimuksella päästäisiin koko ajan lähemmäs objektiivista tietoa. Lähestymistapaa alettiin kritisoida hyvin myöhään, vasta 1980-luvulla (Juuti 2006, 158). Realistisen maailmankuvan mukaisesti on tehty tutkimusta muun muassa niin sanotun suurmieskoulukunnan sisällä (Mintzberg 1980, 11–12; Gergen 2009, 148). Suurmieskoulukuntaan liittyy myös piirreteoreettinen johtamisen tutkimus. Piirreteoreettisessa tutkimuksessa haettiin vastausta kysymykseen siitä, millaisia ominaisuuksia johtajalla on. Johtaja nähtiin jopa myyttisenä olentona, ja ominaisuuksien oletettiin olevan synnynnäisiä, vaikka ei välttämättä perittyjä. Myöhemmin hyväksyttiin se mahdollisuus, että ominaisuudet voivat olla myös opittuja. Johtajien ominaisuuksia pyrittiin selvittämään ja listaamaan, ja niiden perusteella pyrittiin ennustamaan johtajan kyvykkyyttä. Listoista tuli lopulta niin epäselviä ja ristiriitaisia, että vuosikymmenten mittaisesta tutkimusperinteestä² jäi käteen vain se, että johtajilla *ei* ole sellaisia synnynnäisiä tai opittuja piirteitä, jotka erottaisivat heidät muusta väestöstä. (Esim. Yukl 2006, 13, 180–208; Juuti 2006, 158, 162–163; Brown 2000, 92.)

Koska johtajan ominaisuudet eivät pystyneet selittämään onnistumista tai epäonnistumista tehtävässä, alettiin piirteiden sijasta tarkastella johtajan käyttäytymistä. Realistinen maailmankuva vaikutti myös käyttäytymisteoreettiseen tutkimukseen, ja kes-

² Erilaisia piirretutkimuksia tehtiin 1900–1950-luvuilla Juutin mukaan tuhansia (Juuti 2006, 163) ja Yulklin mukaan satoja (Yukl 2006, 13). Varmaa lienee kuitenkin se, että määrä oli suuri. Piirreteoreettisia tutkimuksia tehtiin erityisesti 1930–1950-luvuilla.

kipisteessä olivat johtajan roolien, arvojen ja asenteiden sekä viestinnän tarkastelu (Juuti 2006, 164). Kurt Lewin Iowan yliopistosta oli tämän tutkimussuuntauksen edelläkävijä.³ Hän ohjasi jo 1930-luvulla Whiten ja Lippitin suorittamat klassiset kokeet kahdesta poikaryhmästä, joita molempia johdettiin kolmella eri tyylillä: autoritaarisella, demokraattisella ja antaa mennä -tyylillä (*laizzes faire*). Pojat pitivät demokraattisesta johtamistyylistä eniten. Tuloksista ei kuitenkaan voi päätellä, että demokraattinen tyyli on aina paras vaihtoehto, koska tilanteet vaihtelevat paljon. Jo näissä kokeissa huomattiin johtamisessa olevan tärkeää se, että pyritään löytämään alaisten toiveiden ja tarpeiden ja toisaalta oman auktoriteetin säilyttämisen tasapaino. (Esim. Juuti 2006, 164; Brown 2000, 93–94; Collier, Minton & Reynolds 1991, 132.)

Ohion yliopistossa johtamistutkimukseen osallistuttiin monitieteellisen tutkimusryhmän luomalla kyselylomakkeella, joka mittaa johtajan käyttäytymistä.⁴ Sen avulla arvioitiin johtamistyylejä eri tilanteissa ja erilaisissa ryhmissä, ja arvioihin sovellettiin faktorianalyysia. Arvioinnit ryhmittivät kahdelle faktorille, joita alettiin kutsua tehtäväsuuntautuneisuudeksi (*iniating structure*) ja ihmissuhdesuuntautuneisuudeksi (*consideration*). Edellinen mittaa alaisten tehtävien suunnittelua, valvontaa ja ohjausta, ja jälkimmäinen esimiehen kykyä luoda luottamusta ja arvonantoa huokuva ilma-
piiri ja avoin vuorovaikutus alaistensa kanssa. (Juuti 2006, 172–173, Yukl 2006, 51–52; Brown 2000, 95.) Näillä faktoreilla on sittemmin ollut suuri merkitys johtamisteorioiden ja -mallien kehityksessä: ne johtivat useiden uusien mallien ja kyselytutkimusten kehittelyyn⁵ (Yukl 2006, 52–53). Yhteistä malleille on kuitenkin se, että ne kaikki sisältävät kahtiajaon: johtaminen ja johtajat jakaantuvat tehtävä- tai ihmissuhdeorientaation mukaisesti ja molemmat ulottuvuudet ovat malleissa mukana.

Vaikka erilaisia johtamismalleja saatiin kehitettyä käytännön työn avuksi, käyttäytymisteoriat eivät pystyneet piirreteorioita paremmin selittämään sitä, mikä tekee johta-

³ Karkean ajallisen jaottelun mukaan pääosa käyttäytymistieteellisestä tutkimuksesta suoritettiin vasta 1950–1970-luvuilla (Juuti 2006, 159).

⁴ Projekti aloitettiin jo 1945 (Juuti 2006, 172).

⁵ Esimerkiksi Blaken ja Moutornin johtamisruudukko ja myöhemmin Hersey'n ja Blanchardin tilannejohtamismalli (Juuti 2006, 174–176, 180–183).

jasta menestyksekkään⁶. Teorioiden vaatimaton selitysarvo selitettiin siten, että ne olivat liian yksinkertaisia. Johtamisen onnistumiseen näytti liittyvän niin monia ja monimutkaisia tekijöitä, että seuraavaksi katseet käännettiin ympäristöön, jossa johtaminen tapahtuu. Nämä tilannepainotteiset johtamismallit näkevät johtamisen sosiaalisena prosessina, jonka onnistuminen riippuu työskentelyn aikaisesta vuorovaikutuksesta. Näissä malleissa siis oletetaan, että johtajan tulee muuttaa johtamistyyliään tilanteen ja ihmisten mukaan.⁷ (Juuti 2006, 176–177, Brown 2000, 99; Yukl 2006, 14, 214–215.)

Myöskään tilannepainotteiset mallit eivät pystyneet selittämään johtamisen onnistumista tai epäonnistumista, ja siksi 1980-luvulla päätettiin yhdistää piirre-, käyttäytymis- ja tilanneteorioiden näkökulmat. Ajateltiin, että jos johtamismalliin tai -teoriaan saadaan yhdistettyä kaikki nämä näkökulmat, voitaisiin päästä lähemmäksi johtamisen todellisen mekanismin selvittämistä. Ongelmaksi tuli eri näkökulmien ristiriitaisuus. Samalla johtamismallit kävivät kovin monimutkaisiksi ja teorioiden empiirinen testaaminen vaikeaksi.⁸ (Juuti 2006, 186–187; Yukl 2006, 15, 445–448.) Yhdentyvät teoriat eivät nekään siis tyydyttäneet tutkijoita.

Kaikki edellä mainitut tutkimukset liittyvät realistiseen maailmankuvaan, josta johtamisteoreettisessa tutkimuksessa pidettiin pitkään kiinni. Vasta 1980-luvulla kulttuurintutkimus toi mukanaan niin kutsutun tulkinnallisen näkökulman, jossa ei enää pyritä selittämään johtamista, vaan yritetään ymmärtää sitä kuvailemisen avulla. Tässä tutkimussuuntauksessa on vaikutteita niin sosiologiasta kuin antropologiastakin, ja sille on ominaista laadulliset tutkimusmenetelmät. (Juuti 2006, 190.) Oman tutkimukseni näkökulma on lähempänä tulkinnallista näkökulmaa kuin muita edellä esiteltyjä tutkimustapoja.

Tässä tulkinnallisessa johtamisnäkökulmassa alettiin puhua transformationalisesta ja transaktionaalista johtamisesta. Näiden käsitteiden luoja Burns (Juuti 2006, 190)

⁶ Yukl (2006, 14, 148–158, 164–171) pitää tärkeänä johtamisen käyttäytymisen tutkimukseen liittyvänä tutkimusalueena myös vallan tutkimusta. Silloin tutkitaan mistä valta syntyy, miten sitä saadaan ja miten se menetetään. Erityisesti tarkkaillaan johtajan käyttäytymistä siinä mielessä, millaisia taktiikoita hän käyttää pyrkiessään vaikuttaman alaisiinsa.

⁷ Näitä ovat mm. Fiedlerin kontingenssimalli, edellä mainittu Hersey ja Blanchardin tilannejohtamismalli sekä Evansin ja Housen polku-päämääräteoria (Juuti 2006, 177–86).

⁸ Esimerkiksi Gibsonin, Ivancewichin ja Donallyn yhdyttävä johtamismalli (Juuti 2006, 187–190).

tarkoitti *Leadership*-kirjassaan transformationaalisella johtajuudella moraalisella tasolla ihmisiä kohottavaa johtajuutta, jolla pyritään kohti lopullisia arvoja, esimerkiksi tiedon ihannetta. Transaktionaalinen johtajuus tarkoitti tilannetta, jossa päämäärä ei ole yhteinen vaan haetaan oman ryhmän etua (Juuti 2006, 191–193). Tällaista johtamista on paljon esimerkiksi politiikassa ja monissa organisaatioissa. Tilanteessa tavoitellaan välineellisiä arvoja, kuten rahaa tai itsenäisyyttä. (Juuti 2006, 190–195; Juuti 2001, 287–291.) Muut tutkijat ovat sittemmin yksinkertaistaneet Burnsien luomia käsitteitä, ja niiden merkitys on vähitellen muuttunut. Nykyään transformationaaliseen johtamiseen liitetään lähes myyttinen karismaattisuus ja intellektuaalisuus, transaktionaalista johtamista taas on pidetty turhana ja hyödyttömänä johtamistapana, eikä siihen juuri ole keskitytty. (Juuti 2006, 190–195; Juuti 2001, 292–295; Brown 2000, 97–98; Yukl 2006, 249–250.)

On nähtävissä selvä jatkumo Ohion yliopiston kahden faktorin käyttäytymisteoreettisesta tutkimuksesta ja Burnsien transformationaalista johtajuutta ihannoivasta *Leadership*-kirjasta siihen, että 1970-luvun lopussa ja 1980-luvulla alettiin peräänkuuluttaa ”ihmisten johtajia”. Heidän sanottiin olevan ”niitä jotka tekevät oikeita asioita” ja todella vaikuttavat asioidentilaan, kun taas asioiden johtajat tekevät vain ”asioita oikein” ja suorittavat tai toimeenpanevat asioita. Nämä kaksi johtamistyyliä rakennettiin tutkimusteksteissä selvästi toistensa vastakohtiksi. (Juuti 2006, 195–197; Juuti 2001, 281.)

Vastakkainasettelua on pyritty loiventamaan uusissa johtamisteorioissa ja -malleissa. Mainitsin aikaisemmin, että 1980-luvulla kulttuurintutkimus levisi organisaatiotutkimuksen piiristä johtamisteoreettiseen ajatteluun. Samalla yleistyi myös johtamisnäkökulma, jonka Juuti nimeää merkityksen johtamiseksi (Juuti 2006, 197). Tässä näkökulmassa johtaminen nähdään prosessina, jossa yksi tai useampi ihminen suuntaa muiden todellisuutta. Prosessi perustuu vuorovaikutukseen. Näkökulmana tämä tutkimussuuntaus on vielä lähempänä omaani kuin aikaisemmin esitelty tulkinnallinen näkökulma. Ryhmätilanteiden vuorovaikutuksessa erilaiset käsitykset todellisuudesta usein kilpailevat keskenään, ja johtaminen nähdäänkin erilaisten näkökulmien sovitteluna ja yhteisen todellisuuden muokkaajana. (Juuti 2006, 197–201.) Kulttuurintutkimuksellinen näkökulma on lisännyt viestinnän merkitystä johtamiskäsityksissä; johtamista ei enää nähdä yksisuuntaisena prosessina vaan kaksisuuntaisena viestintänä.

Myös vuorovaikutuksen merkitys on kasvanut (esim. Aaltonen ja Kovalainen 2001, 23). Tästä merkittävästä muutoksesta kirjoitan lisää seuraavassa luvussa.

Edellä käsittelin sitä, kuinka klassisessa johtamistutkimuksessa toistuvasti jaoteltiin johtajia ja johtamistapoja sen mukaan keskittyvätkö ne ihmisiin vai asioihin. Monien tieteenalojen historiassa on nähtävissä, miten näkemykset heilahtelevat ääri-laidasta toiseen, kun tutkijat pyrkivät tuottamaan uutta tietoa. Näin myös johtamistutkimuksessa: kun tarpeeksi pitkään oli keskitytty yhteen johtamistyyliin tai -tapaan, alettiin uutta tietoa hakea vastakkaisesta suunnasta. Seuraavaksi käsittelen klassisen johtamistutkimuksen ja postmodernin johtamiskäsityksen eroja.

2.2 Kohti postmodernia johtamista

Tämän tutkimuksen näkökulmasta tietomme hyvästä johtamisesta muuttuu ajan kuluessa. Johtaminen ja esimiestyö kaikissa muodoissaan, sekä näihin ilmiöihin liittyvä tutkimus, on sidottu aina sekä aikaan että kulttuuriin (Viitala 2003, 68). Sekä ajankoh- ta että kulttuuri vaikuttavat niihin käsityksiin ja uskomuksiin, joita meillä johtamisesta on. Kettunen (1997, 83) on jaotellut näitä käsityksiä. Hänen mukaansa on olemassa muutama sellainen kriittinen alue, joissa tehdyt olettamukset ratkaisevat sen, millaise- na yritys ja sen johto nähdään, mitkä ovat johtajan tehtävät ja mitkä hänen työkalunsa tehtävästä selviytymiseen. Näitä alueita ovat Kettusen mukaan (kuten Viitala 2003, 68 esittää):

- maailmankuva: käsitys todellisuudesta, muutoksesta ja sen hallittavuudesta sekä sen konkreettisuudesta
- ihmiskuva: käsitys ihmisestä ja ihmisten välisistä suhteista, ajattelusta, toi- minnasta, päätöksistä ja oppimisesta sekä motiiveista ja yksilöllisyydestä
- etiikka: käsitys oikeasta ja väärästä
- ajankäsitys: näkemys menneestä ja tulevaisuudesta
- arvot: käsitykset rahasta ja muista arvoista.

Nämä kaikki vaikuttavat siihen, millaisena johtajan ja esimiehen rooli nähdään ja ne kaikki ovat muuttuneet kun on siirrytty perinteisistä johtamismalleista ja -teorioista kohti postmodernia johtamisnäkemystä. Esimerkiksi todellisuutta ei välttämättä enää nähdä yksilöiden ulkopuolisena, objektiivisena asiana vaan sosiaalisessa vuorovaiku- tuksessa luotuna. Käsitys oikeasta ja väärästä vaihtelee kulttuureittain ja sitä ohjaa

myös lainsäädäntö. Näihin isoihin muutoksiin yritysten tulee sopeutua halutessaan säilyä. Ajankäsitys on tärkeää yritykselle, sillä menneen perusteella pyritään usein ennustamaan tulevaisuutta. Aikaisemmin – isoissa yrityksissä usein nykyäänkin – liiketoiminta perustuu vanhan toimintamallin säilyttämiselle. Yritysmaailmassa muutos on kuitenkin ainoa asia, joka tällä hetkellä tuntuu pysyvältä. Omat arvot ovat tärkeitä nykypäivänkin yritykselle, mutta niiden mukaan toimiminen vaatii pitkäjännitteisyyttä. Rahallinen arvo taas on aina suhteellista, ei koskaan konkreettista tai pysyvää. (Kettunen 1997, 83–98.)

Näistä perusolettamuksista itse pidän tärkeimpänä muutosta ihmiskuvassa. Johtamisen tieteellisen tutkimuksen alkutaipaleella ihminen nähtiin laiskana ja epämotivoituneena olentona, joka tarvitsi joko keppiä tai porkkanaa suoriutuakseen työstään kunnialla. Nykyisin ihminen nähdään oppimishaluisena ja tarkoitusta hakevana toimijana, joka kykenee tuntemaan sisäsyntyistä motivaatiota. (Viitala 2003, 20.) Tämä ihmiskäsityksen muutos tarkoittaa johtamisteoreettisesta näkökulmasta ennen kaikkea sitä, että johdettava alainen nähdään aivan eri tavalla kuin taylorismin aikaan. Ja sisäsyntyisellä motivaatiolla varustetun, oppimishaluisen ihmisen johtaminen vaatii aivan erilaisia taitoja ja käsittelykykyä kuin laiskan, oppimattoman, liukuhihnalla työskentelevän työntekijän johtaminen. Ihmiskuvan muutos liittyy myös siihen, että työ itsessään on muuttunut. Työn suunnittelua ja toteutusta ei enää tarvitse erottaa toisistaan, eikä tällainen erottelu nykyisessä työelämässä ole myöskään tehokkuuden tae. Johdannossa esiteltyyn tietotyön määritelmään kuuluvat myös luovuus ja innovatiivisuus, jotka ovat keskeisiä uudessa ihmiskuvassa (Blom ym. 2001, 26). Muutos työssä, ihmiskuvassa ja johtajalta vaadituissa kyvyissä näkyy uusissa johtamismalleissa. Esitän esimerkin uudesta johtamismallista, mutta sitä ennen palaan hetkeksi johtamisteorioiden kehitykseen 1980-luvulta eteenpäin.

Aikaisemmin mainittu kulttuurinen näkökulma on muokannut vahvasti käsityksiä johtamisesta. Näkökulman lähtökohta on, että jokaisella organisaatiolla on oma vakiintunut kulttuurinsa, joka määrää, kuinka organisaatiossa ajatellaan ja miten työtä tehdään (Seeck 2008, 203). Kulttuurisen näkökulman nousuun liittyi monia tekijöitä: ammatillisesti koulutettujen työntekijöiden määrä lisääntyi ja heidän identiteettinsä oli tiukemmin yhteydessä koulutukseen kuin tiettyyn työorganisaatioon, eli sitouttaminen vaati uusia johtamistapoja. Symbolinen interaktionismi ja antropologia vaikuttivat

organisaatio- ja johtamistutkimukseen akateemisella puolella, ja käytännöllisellä puolella liikkeenjohdon konsultit kiinnostuivat ilmiöstä ja julkaisivat siitä tekstejä. (Seeck 2008, 206–208.)

Kulttuuri voidaan määritellä monella tavalla, ja sen voi nähdä eri tavoin suhteessa organisaatioon. Yksinkertaistaen: toiset tutkijat katsovat, että *organisaatio on kulttuuri*, toisten mielestä kulttuuri on jotain sellaista joka *organisaatiolla on* eli jonka *organisaatio omistaa*. Jälkimmäisen näkemyksen mukaan kulttuuria voi tietoisesti muuttaa, ja muutokseen voidaan pyrkiä myös kilpailuetujen, kuten yhteishengen tai innovatiivisuuden, saavuttamiseksi. (Seeck 2008, 212–214.) Vaikka tämä näkemys on saanut paljon huomiota liikkeenjohdon konsulteilta, on sitä silti hyvin hankalaa toteuttaa. Siihen liittyy monia ongelmia, esimerkiksi työntekijöiden identiteetti projekteja, eikä se ole oikotie etulyöntiasemaan markkinoilla (Seeck 2008, 219).

Kulttuurisen näkökulman nousussa tärkeää on se, että materiaalistien arvojen rinnalle nousivat taas myös inhimilliset arvot, erityisesti arvojohtamisessa. Samoin vuorovaikutus nousi keskeiseksi, koska ymmärrettiin, että yhteisön kulttuurinen kehittyminen ja yhteisen merkitysjärjestelmän syntyminen perustuu sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja sen jatkuvuuteen (Seeck 2008, 216.) Vuorovaikutuksen tärkein väline on kieli, joten sen asema vahvistui myös. Kulttuurisessa näkökulmassa korostetaan myös kulttuurin jatkuvaa ylläpitämistä, suojelemista ja uusintamista. Näin ollen kulttuurinen näkökulma organisaatioon ja johtamiseen on ollut erittäin tärkeä, koska vuorovaikutuksen korostuminen on muuttanut kuvan todellisuudesta – Kettusen (1997, 86) jaottelua mukaillen – objektiivisesta sosiaalisesti rakennetuksi. Samoin kulttuurinen näkökulma organisaatioon mahdollisti postmodernin todellisuuskuvan aseman vahvistumisen. On toki myös huomattava, että organisaatiokulttuurista puhuttaessa viitataan usein koko organisaation yhteen, kaikenkattavaan kulttuuriin, mutta todennäköisesti kaikkien organisaatioiden sisällä on erilaisia ala- ja vastakulttuureita. Kaikkien näiden tavoittaminen – saati manipuloiminen – on johdon kannalta haastavampaa kuin yhteen kulttuuriin vaikuttaminen.

Kulttuurinen näkemys johtamiseen ja organisaatioon on laaja ilmiö, ja Hannele Seeck määrittelee sen paradigmaksi. Tällä hetkellä hänen mukaansa työyhteisöissä vaikuttaa kuitenkin vielä enemmän niin kutsuttu innovaatioparadigma, joka korostaa

muutosta kilpailukyvyyn säilyttämisen tärkeimpänä välineenä. Ei ole epäilystäkään, ettemmekö olisi astuneet innovaatioparadigman aikakauteen, sillä muutosta korostetaan jatkuvasti liiketoiminnasta puhuttaessa. Innovaatioteorioissa on mukana myös se, että ne eivät pyri aikaisempien oppien tavoin tarjoamaan yhtä oikeata ratkaisua johtamiseen, vaan lähestymistapa on kontingenssi eli ratkaisut haetaan tilanteen ja kontekstin mukaan. (Seeck 2008, 243.)

Innovaatioteorioissa työntekijät nähdään uuden ihmiskuvan mukaan: he ovat oppivia yksilöitä, joilla on motivaatiota pitää omaa osaamista yllä kehittämällä itseään ja pysymällä ajan hermoilla (em. 243). Tämä pätee erityisen hyvin tietotyöntekijöihin, joita tämänkin tutkimuksen kohdeorganisaatioiden työntekijät ovat. Innovaatioparadigman sisällä keskitytään uutuuksiin, muutokseen, ainutlaatuisuuteen ja erityisesti innovaatioihin. Pyrkimys on tuottaa uudenlaista ajattelua, uusia toimintatapoja ja toimintoja. Suomessa puhutaan paljon etenkin kansallisen kilpailukyvyyn nostamisesta innovaatiostrategioilla, esimerkiksi siitä, mistä ja miten voisimme löytää ”uuden Nokian” tai ”uuden Rovion”. Innovaatio vaatii kuitenkin pisanan luovuutta toimiakseen, ja luovuutta on hankala opettaa tai edistää suunnitelmallisesti.

Innovaatioiden edellytyksiä on tutkittu useissa tutkimuksissa, ja innovaation tärkeyden korostaminen, vuorovaikutuksen aseman parantuminen ja uuden ihmiskuvan leviäminen on lyönyt leimansa myös johtamismalleihin. Nämä johtajuuden uudet piirteet näkyvät mielestäni hyvin käsitteessä *jaettu johtajuus*. Jaetun johtajuuden malli on tyypillinen postmodernissa johtamiskeskustelussa ja innovaatioparadigman sisällä. Ropo ym. (2005) ovat kirjoittaneet Suomen Akatemian LIIKE -tutkimusohjelman⁹ osana kirjan *Jaetun johtajuuden särmät*. Kirja ei esittele tutkimusprojektin tuloksia, vaan pyrkii pikimminkin tuomaan johtajuuskeskusteluun sellaisia teemoja, joita ei kirjoittajien mukaan ole otettu riittävästi huomioon johtamiskirjallisuudessa ja julkisuudessa. Kirjassa nostetaan esiin myös käytännön johtamisen haasteita ja tarjotaan ratkaisuksi jaetun johtajuuden mallia. Ropo ym. (2005, 19) kirjoittavat, kuinka uusissa johtamismalleissa yksittäisiä sankarijohtajia ei pidetä vuorovaikutussysteemien tehokkaina ylläpitäjinä, vaan johtamiskäytännöt ovat sisäänrakentuneita vuorovaikutus-

⁹ Suomalaiset yritykset ja globaalien kilpailun haasteet – liiketoiminta kilpailuna ja yhteistyönä (LIIKE 2001–2004) (Suomen Akatemia, 2011)

systeemeihin organisaation eri tasoilla. Maailma monimutkaistuu, eikä kaikkea tarvittavaa tietoa ja taitoa välttämättä ole yhdellä yksilöllä, johtajalla.

Johtamisen prosessi tarvitsee siis ennen kaikkea tehokasta ja avointa vuorovaikutusta ja tiedon kulkua. Johtaja paitsi suunnittelee, myös hoitaa ihmissuhteita vastavuoroisesti. Tarkoitus on auttaa työntekijöitä, ei häiritä heitä esimerkiksi liiallisella valvonnalla. Jaetun johtajuuden malli tuo selkeästi esille erityisesti asiantuntijatyössä tapahtuneen ihmiskäsityksen muutoksen: oman alansa eksperttien johtaminen vaatii johtajalta erilaisia taitoja kuin liukuhihnatyöläisten johtaminen.

Ropo ym. (2005, 16–17) ovat koonneet kirjaansa johtamiskirjallisuudessa, -koulutuksessa ja -valmennuksessa toistuvia, hyvään johtajuuteen liittyviä vakiintuneita odotuksia. Nämä oletukset ovat niin vakiintuneita, että niiden perusteleminenkin tuntuu turhalta ja niiden haastaminen jopa ärsyttävältä. Perusoletuksia on viisi:

1. Johtaja kantaa lopullisen vastuun
2. Johtajan kuuluu tietää
3. Johtaja tekee päätökset
4. Johtaja vaikuttaa alaisiin päämäärän saavuttamiseksi
5. Johtaja suunnittelee ja organisoii sekä koordinoi ja kontrolloi.

Jaetun johtajuuden konsepti kyseenalaistaa kaikki nämä oletukset. Uudessa mallissa lopullisen vastuun kantaa se, jolla on ollut tarpeeksi tietoa tehdä asiasta päätös. Johtajan ei välttämättä tarvitse tietää enemmän ja paremmin kuin muut, koska asiantuntijaorganisaation tiedon tarve on monimutkaista ja eriytynyttä. Johtajan ei tarvitse tehdä päätöksiä yksin, eikä päätöksenteko liity organisaation hierarkiaan tai kontrolliin. Johtamista ei uudessa mallissa myöskään nähdä yksisuuntaisena prosessina ylhäältä alas, vaan myös alaiset vaikuttavat johtajaansa ja tekevät työtä yhdessä päämäärien saavuttamiseksi. Uudessa mallissa suunnittelu, organisointi, koordinointi ja kontrollointi on kaikkien työntekijöiden vastuulla, ei vain johtajan.

Edellä oleva listaus on luotu pohjaksi konsulttimaiselle jaetun johtajuuden mallin esitelylle, mutta se kiteyttää tarkasti sen kuvan, mikä johtajasta on tähänastisissa malleissa rakennettu. Lista tukee kuvaa individualistisesta, yksin toimivasta johtajasta, ja juuri tämän individualismin haastaminen on postmoderneissa johtamismalleissa tärkeää. Tämä haaste liittyy vahvasti aikaisemmin mainitsemaani ihmiskuvan muutokseen.

Itsenäisen johtajan mallin voi haastaa, kun ihmiskuva, käsitys siitä millainen työntekijä tai johtaja on, muuttuu sellaiseksi, että kaikki asiantuntijat nähdään tasavertaisina osajina.

Yksilöllisen sankarijohtajan hahmon haastamisella on eniten merkitystä tietointensivistä työtä tekevien asiantuntijoiden keskuudessa, ja tähän suuntaanhan länsimaiden työpaikat ovat muuttumassa. Suomeakin voidaan Blomin ym. (2001, 15–16) mukaan luonnehtia jälkiteolliseksi tieto- tai informaatioyhteiskunnaksi. Individualistisen johtajamallin haastaminen ja siirtyminen kohti yhteistä tekemistä on tuonut myös vuorovaikutuksen johtamisen, johtajuuden ja esimiestyön tarkastelun kohteeksi. Johtamista ja johtajuutta ei enää nähdä vain olemassa olevana asiana, vaan se on jotain mitä tehdään vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Myös tämän tutkimuksen näkökulmasta vuorovaikutuksella on keskeinen merkitys. Ajattelen tutkittavana olevaa esimieheyden käsitettä nimenomaan haastatteluvuorovaikutuksessa rakentuvana konstruktiona.

Tässä luvussa olen kuvannut sitä, kuinka aika ja kulttuuri vaikuttavat niihin perusolettamuksiin, joita meillä on maailmasta ja miten nämä perusolettamukset muokkaavat sitä, miten johtaminen ja esimiestyö nähdään ja miten sitä tutkitaan. Argumentoin, että ihmiskuvan muutos on yksi keskeisimmistä postmoderneihin johtamismalleihin ja -teorioihin vaikuttaneista tekijöistä. Sen jälkeen esitin, miten kulttuurisen näkökulman nousu muutti myös kielen asemaa johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa. Lopuksi kävin läpi nykyistä innovaatioparadigman aikaa ja sen yhteyttä tietotyöhön, uuteen ihmiskuvaan ja uusiin johtamisteorioihin ja -malleihin. Esitin näistä malleista esimerkkinä *jaetun johtajuuden* mallin.

2.3 Aiempaa tutkimusta

Kuten edellä on käynyt ilmi, johtamista on tutkittu pitkään ja monipuolisesti. Gergen (2009, 148) esittääkin relevantin kysymyksen: jos jo pelkästään englanniksi johtamisesta on kirjoitettu yli kaksisataatuhatta kirjaa, emmekö jo tiedä aiheesta tarpeeksi? Voiko tietoa enää lisätä? Hänen vastauksensa on, että konstruktionistisesta näkökulmasta käsin olemme hädin tuskin aloittaneetkaan. Niin suuri osa johtamistutkimuksesta on keskittynyt johtajiin yksilöinä huomioimatta ilmiön sosiaalista puolta, että tutkijoilla on paljon tehtävää. Johtaja ei esimerkiksi voi yksin olla ”karismaattinen”,

sillä siihen tarvitaan toisia ihmisiä, jotka näkevät hänet näin. Muuttuvassa maailmassa vanhat käsky- ja kontrollitavat eivät anna etulyöntiasemaa. Monimutkaisessa ympäristössä yksi ihminen ei voi tietää kaikkea oleellista: tarvitaan yhteistyötä. Gergen sanookin, että konstruktionistisesta näkökulmasta johtamisen ja johtajuuden konsepti on hyödyllistä vaihtaa. Hän ehdottaa sitä korvaamaan käsitettä *relational leading*. Se viittaa kykyyn liikkua sitoutuneesti ja tehokkaasti kohti tulevaisuutta, yhdessä muiden ihmisten kanssa. (Gergen 2009, 148–149.)¹⁰ Käsitteen suomentaminen on hankalaa, mutta sen voisi nimetä vaikkapa suhteiden johtamiseksi, erotuksena yksilöiden johtamisesta.

Edellä olen käsitellyt johtamistutkimuksen historiaa ja sitä taustaa, jotka ovat ohjanneet minua kohti omaa tutkimustani ja sen rajausta. Esittelen vielä sellaisia tutkimuksia, jotka sivuavat omaani, joko niiden konstruktionistisen näkökulman takia tai muista syistä. Ensinnäkin samaa aineistoa kanssani käyttää kokonainen tutkimusryhmä, jonka tuloksia esittelee Pasi Pyöriän (2012) toimittama kirja *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Aineistosta on tehty myös pro gradu -tutkimuksia, esimerkiksi Tampereen yliopistossa *Esimiesten luottamuspuhetta neljästä organisaatiosta* (Järvinen 2009). Lisäksi Tiina Saari tekee Tampereen yliopistossa samasta haastatteluaineistosta väitöskirjaa aiheenaan työhön sitoutuminen ja sitouttaminen.

Anneli Hujalan (2008) väitöskirja *Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä* on hyvä esimerkki siirtymisestä perinteisestä johtamisnäkemyksestä kohti konstruktionistista näkemystä. Hujala haastaa sosiaalisella konstruktionismilla ja diskursiivisella näkemyksellä perinteisen, yksilökeskeisen johtamiskäsityksen ja korvaa sen uudella, moniäänisellä johtamiskäsityksellä. Tutkimuksen teoriaperusta yhdistää onnistuneesti sosiaalipsykologista ja johtamisteoreettista näkökulmaa. Hujalan väitöskirjassa näkyy myös se, että johtamisteoreettiseen tutkimuskenttään on mahdollista paikallistaa itsensä myös monella muulla tavalla kuin historiallisen tai koulukunta-ajattelun kautta. Hujala on valinnut punaiseksi langakseen vuorovaikutteisten johtamisteorioiden tarkastelun (Hujala 2008, 27). Hänen tutkimuksensa perustana on diskursiivinen näkökulma johtamisesta, samoin kuin

¹⁰ ”While leadership denotes the characteristics of an individual, relational leading refers to the ability of people in the relationship to move with engagement and efficacy into the future.” (Gergen 2009, 149.)

omassa tutkimuksessanikin. Moniäänisellä johtamisella Hujala tarkoittaa sitä, että mahdollisimman monet näkökulmat niin johdon kuin työntekijöidenkin esittäminä ovat vaikuttamassa asioihin. (Hujala 2008, 14–15.) Myös omassa tutkimuksessani pyrin saamaan kuuluville niin esimiesten kuin alaistenkin äänen.

Toinen hyvä esimerkki tieteenalojen yhdistämisestä on Pauli Juutin (2001) kirja *Johtamispuhe*, jossa lähdetään liikkeelle sosiaalisesta konstruktivismista. Painopiste on erilainen kuin itselläni, mutta kirjassa esitellään kiinnostavalla tavalla muun muassa erilaisia johtamisen diskursseja, niiden historiaa ja sitä kuinka ne ovat haastaneet toisiaan. Mielenkiintoista kirjassa on se, ettei siinä puhuta tavoite-, tulos- ja laatujohtamisen koulukunnista tai kannattajista, vaan ne kuvataan nimenomaan kilpailevina diskursseina (Juuti 2001, 246–249, 262–263). Juuti tutkii sekä johtamista että organisaatioita teksteinä ja tekstuaalisina konstruktioina (Juuti 2001, 5). Vaikka kirjan painotus on siis huomattavasti laajemmalla tasolla kuin oman tutkimukseni, on ajatus kilpailevista diskursseista yhteinen.

Juuti käsittelee diskursseja organisaatioiden tasolla, mutta johtamiskursseja on tutkittu myös yksilöllisemmällä tasolla. Minna Syrjänen on tehnyt pro gradu -tutkielmansa siitä, millainen kuva johtajuudesta rakentuu kadettikurssilaisten puheessa, ja verrannut sitä sotilasjohtamisen oppeihin (Syrjänen 2003). Tutkimuksessa tärkeässä osassa ovat sellaiset myytit ja mielikuvat, joita sotilasjohtamiseen ja johtamiseen ylipäänsä liitetään, kuten esimerkiksi sankarimyytti tai Mannerheim-myytti. Tärkeää tutkimuksessa on myös jako syväjohtamisen malliin ja perinteisten sotilasjohtamisen oppeihin ja sen tarkkailu, löytyykö eri tavoin koulutettujen kadettien puheessa erilaisia puhetapoja johtajuudesta. Vaikka tutkimusasetelma on rajatumpi, on Syrjäsen tutkimuksessa samantyyppinen pohjavire kuin omassani. Syrjänen on pyrkinyt löytämään viitteitä siitä, mitä hyvä johtajuus tarkoittaa niille, jotka joutuvat tai pääsevät johtamaan tulevaisuudessa ja jotka pyrkivät luomaan uraa erittäin hierarkkisessa ympäristössä. Samaan tapaan itse olen kiinnostunut siitä, miten ”hyvää esimiestä” kuvaillaan ja millaisia diskursseja aiheesta puhuttaessa käytetään.

Aaltonen ja Kovalainen (2001) kyseenalaistavat tutkimusraportissaan *Johtaminen sosiaalisena konstruktiona* vanhat johtamisen teorit ja mallit, ja tarjoavat tilalle konstruktivistista mallia. Johtaminen ja johtajuus hahmotetaan raportissa sosiaalisina

suhteina, vuorovaikutuksena ja kielellisenä toimintana eikä yksilön ominaisuutena (Aaltonen & Kovalainen 2001, 23). Tutkimusraportissa pohdiskellaan myös sitä, että johtaminen on kielipeliä, jota monet johtajat eivät edes huomaa pelaavansa. Raportin mukaan johtajien tulisi kiinnittää huomiota omaan kielenkäyttöön ja kommunikointoonsa (Aaltonen & Kovalainen 2001, 52). Tämä on samanlainen näkökulma kuin omassa tutkimuksessani: kielenkäyttö on ensin tiedostettava, jos sitä haluaa muuttaa. Mikäli ajatellaan todellisuuden olevan sosiaalisesti rakennettu vuorovaikutuksessa, kielenkäyttöä muuttamalla voimme yksinkertaistetusti ajatellen muuttaa ympäröivää todellisuuttamme.

Yritysten henkilöstön välisiä suhteita on tutkittu jo kauan määrällisestä näkökulmasta. Laadullista tutkimusta on sen sijaan vähemmän ja se on tuoreempaa. Kielenkäyttöön keskittyvästä tutkimuksesta suuri osa on tehty johdon tai johdon konsultoinnin näkökulmasta. Kielenkäyttöön keskittyvä tutkimus on kuitenkin lisääntynyt ja jatkuvasti muuttuvassa maailmassa onkin aiheellista tutkia, jakavatko eri organisaation henkilöstöryhmät yhteisen todellisuuden vai eivät. (Kejonen 2006, 52–53, 62.) Tuomo Peltonen (2001) on tutkimuksessaan keskittynyt henkilöstöjohtajien kielenkäyttöön ja niihin tapoihin, joilla henkilöstöjohtamiseen erikoistuneet ammattilaiset rakentavat kuvaa paitsi itsestään myös edustamastaan toiminnosta organisaatioissa. Asetelma on siinä mielessä erilainen kuin omassa tutkimuksessani, että Peltosella on mukana vain yhden toimenkuvan edustajia, eli henkilöstöjohtajia. Nämä henkilöstöjohtajat ovat kuitenkin neljästä eri organisaatioista ja haastattelut on toteutettu teemahaastatteluina. Vaikka siis henkilöstöryhmiä ei verrata toisiinsa, voidaan silti eri organisaatioiden edustajien puhetta verrata keskenään. Eräänlainen vertailuasetelma rakentuu myös siitä jännitteestä, jonka henkilöstöjohtajat itse saavat aikaan asemoidessaan itsensä johdon ja henkilöstön väliin. (Peltonen 2001.)

Greene, Ackers & Black (2001) tutkivat vanhaa ja perinteikästä tuotantoorganisaatiota, jossa kaavailtu työjärjestelyjen muutoshanke ei mennyt suunnitelmien mukaan. Tutkimuksessa tehtiin teemahaastatteluja organisaation eri tasoilla, tavoitteena selkeä läpileikkaus organisaatiosta. Kävi ilmi, että organisaatioissa vallitsevat perinteet joutuivat törmäyskurssille uuden johdon uudistusten kanssa. Alaisten perinteitä haikailevat diskurssit olivat ristiriidassa johdon uudistusdiskurssien kanssa, eikä yhteistä todellisuutta löytynyt. Esimiehet tulivat myös tasavertaisuus- ja tiimityöpu-

heistaan huolimatta kohdelleeksi ja puhutelleeksi työntekijöitä alisteiseen ja paternaalistiseen sävyyn. (Greene ym., 2001.)

Kejonen (2006) on tehnyt Suomessa Greenen ym. tutkimusta vastaavan laadullisen tapaustutkimuksen erään organisaation eri henkilöstöryhmien puhetavoista. Hänen tutkimustehtävänsä on selvittää, millaista yritystodellisuutta organisaation jäsenet työpuheissaan rakentavat ja tutkimusmetodinä on retorinen diskurssianalyysi. Hänen lähtökohtansa on moniääninen yrityskulttuuri, jossa eri ryhmät muodostavat puheellaan erilaisia osakulttuureita. (Kejonen 2006, 2.) Hän pyrki selvittämään missä määrin kohdeyrityksen työpuheissa oli todettavissa yhteisyyttä ja toisaalta erillisyyttä ja mitä käytännössä voi tarkoittaa se, ettei organisaatiossa puhuta yhteistä kieltä. Oman tutkimukseni kannalta Kejosen tutkimuksen tärkeimmät tulokset ovat ensinnäkin se, että eri henkilöstöryhmillä on keskenään erilaisia tyypillisiä puhetapoja. Toisekseen nämä puhutavat paikallisjohdon ja työntekijöiden välillä rakentuvat toisilleen usein vastakkaisiksi. Tästä hyvä esimerkki on se, että työntekijät korostivat usein puheessaan työkokemuksen ja paikallisjohto taas koulutuksen merkitystä. (Kejonen 2006, 231–233).

Olen tässä luvussa esitellyt johtamistutkimuksen historiaa ja nykyisyyttä sekä omaan tutkimukseeni liittyviä tutkimuksia. Tämän katsauksen perusteella omaksi tutkimustehtäväkseni on muotoutunut sen selvittäminen, miten esimieheys rakennetaan toisaalta alaisten ja toisaalta esimiesten haastattelupuheessa. Tämän tutkimustehtävän olen jakanut analyysia avustaviksi tutkimuskysymyksiksi, joista ensimmäinen on millaisia diskursseja esimiehet käyttävät esimieheydestä puhuessaan. Toinen tutkimuskysymys on vastaavasti se, millaisia diskursseja alaiset käyttävät esimieheydestä puhuessaan. Etsin näiden kysymysten lisäksi vastausta siihen, ovatko esimiesten ja alaisten puhutavat keskenään samanlaisia vai erilaisia.

Seuraavassa luvussa esittelen tutkimukseni teoriapohjan. Luvussa neljä esittelen aineistoni ja erityisesti sen rajauksen, jonka olen aineistossa tehnyt. Viidennessä luvussa esittelen analyysini tulokset ja vertailun esimiesten ja alaisten analysoiduista diskursseista. Tutkimukseni päättyy lukuun, jossa pohdin tutkimuksen kulkua ja tavoitteiden saavuttamista.

3. Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat

Tässä luvussa käsittelen tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia ja niitä näkökulmia, jotka ovat ohjanneet tutkimuksessa tekemiäni valintoja. Aloitan laajasta teoreettisesta viitekehystä, joka pohjustaa tutkimuksen metodologisia valintoja. Metodologian esittelyn jälkeen taustoitan vielä metodisen mallin, joka toimii tutkimukseni analyysin innoittajana.

3.1 Sosiaalinen konstruktioismi

Tutkimukseni teoreettinen viitekehys on sosiaalinen konstruktioismi, joka on laaja ja monipuolinen suuntaus sosiaalitieteissä. Sosiaalisella konstruktioismilla on kirjallisuudessa monta määritelmää, mutta se miten sen tässä tutkimuksessa ymmärrän, perustuu pitkälti Kenneth Gergenin teksteihin (esim. Gergen 2009). Gergen painottaa nimenomaan todellisuuden *sosiaalista* rakentumista ja esittää sosiaalisen konstruktioismin perusajatuksena sen, ettei mikään ole todellista, ellei siitä olla yhtä mieltä.¹¹ Sosiaalisessa konstruktioismissa ei kuitenkaan hänen mukaansa väitetä, ettei todellisuutta ole olemassa, vaan että se määritellään aina jostain näkökulmasta. Näin ollen kommunikoidulla luomme sen maailman jossa elämme. (Gergen 2009, 4.)

Burr (2003, 2) on Gergeniä lainaten ja mukaillen muodostanut listan niistä asioista, joihin ”on uskottava, voidakseen olla sosiaalisen konstruktioismin kannattaja”. Näistä ensimmäinen on kriittinen suhtautuminen itsestään selvään tietoon. Tämä tarkoittaa, että tapamme ymmärtää maailmaa ei synny siitä, mitä maailmassa on. Toinen Burrin listaama lähtökohta on, että ymmärryksemme maailmasta on historiallisesti ja kulttuurisesti suhteellinen ja että se riippuu siitä, missä ja milloin elämme. Kolmanneksi tietoa ylläpidetään sosiaalisissa prosesseissa, ja juuri sen takia vuorovaikutus ja kielenkäyttö ovat erityisiä kiinnostuksen kohteita sellaisissa tutkimuksissa, jotka kuuluvat sosiaalisen konstruktioismin alaan. Neljäs ja viimeinen kohta Burrin listassa viittaa siihen, että tämä sosiaalisissa prosesseissa ylläpidetty tieto ja toisaalta sosiaalinen toiminta kuuluvat perustavalla tavalla yhteen. Erilaiset konstruktioit maailmasta

¹¹ Tässä tutkimuksessa ei ole tarkoituksenmukaista lähteä pohtimaan tarkemmin kielen ja todellisuuden suhdetta, vaan Gergenin periaatteet riittävät hyvin: ”To be sure, something happens, but in describing it you will inevitably rely on some tradition of sense making” (Gergen 2009, 4).

siis kannattavat tai puolustavat tietynlaista toimintaa ja sulkevat toisia mahdollisia toimintoja pois. (Burr 2003, 2–5; ks. myös Gergen 2009, 5–13.)

Burrin listaus on tämän tutkimuksen tarpeisiin riittävä. On kuitenkin huomioitava, että sosiaalisessa konstruktionismissa ei ole yhtenäistä koulukuntaa tai määritelmää (Gergen 2009, 2). Esimerkiksi kielen ja todellisuuden suhde jakaa tutkijoiden mielipiteitä (ks. esim. Burr 1995, 2003). Suomeksi Kuusela (2002) on kirjoittanut selkeän katsauksen sosiaalisen konstruktionismin syntyhistoriasta, suuntauksista, laajuudesta ja myös ongelmista. Moniulotteisuudestaan huolimatta suuntauksen yhteisenä nimittäjänä voi pitää pyrkimystä muodostaa ”uudenlainen ymmärrys ihmisen toiminnan ja sosiaalisen maailman luonteesta” (Kuusela 2002, 14).

Edellä esitetyt Burrin muotoilemat periaatteet rakentavat teoreettisen viitekehyksen, joka ohjaa tutkimustani eteenpäin. Ne muodostavat samalla tavan, jolla katson ja tulkiten todellisuutta tässä tutkimuksessa – ja samalla siis tutkimuksen laajan metodologisen alustan (Seale, Cobo & Gubrium 2004, 13). Omassa tutkimuksessani sosiaalisen konstruktionismin teoreettinen viitekehys tarkoittaa sitä, että en pyri selvittämään objektiivista totuutta siitä, mitä esimieheys tarkoittaa, vaan ajattelen esimieheyttä konstruktiona. Keskityn tarkastelemaan sitä, miten haastatteluaineistossa esimiehistä ja esimieheydestä puhutaan ja minkälaista kuvaa esimieheydestä pidetään yllä tällaisella puheella. Tutkimuksen toteuttamiseksi tarvitsen kuitenkin tarkempia analyttisiä välineitä, ja niitä määrittelen seuraavassa luvussa.

3.2 Diskurssianalyysi

Diskurssianalyysin teoreettinen pohja perustuu sosiaalisen konstruktionismin traditioon (Jokinen 1999, 39). Kuten Potter & Wetherell (1987, 7) yksiselitteisesti toteavat, diskurssianalyysi tarkoittaa diskurssien analysointia¹². Tätä kuvaavampi ja samalla sosiaalisen konstruktionismin näkökulmaa esiin tuova muotoilu on Jokisen, Juhilan & Suonisen (1993, 9–10) määrittely: ”määrittelemme diskurssianalyysin sellaiseksi kielenkäytön ja muun merkitysvälitteisen toiminnan tutkimukseksi, jossa analysoidaan

¹² Heidän määritelmänsä diskurssista on kuitenkin turhan laaja tämän tutkimuksen tarpeisiin. He käyttävät diskurssista mahdollisimman laajaa määritelmää, joka sisältää kaiken puhutun vuorovaikutuksen, niin viralliset kuin epävirallisetkin tilanteet, sekä kaikenlaisen kirjoitetun tekstin (Potter & Wetherell 1987, 7).

yksityiskohtaisesti sitä, miten sosiaalista todellisuutta tuotetaan erilaisissa sosiaalisissa käytännöissä.” Tässä tutkimuksessa keskityn kielenkäytön tutkimiseen ja niihin todellisuuksiin, joita haastatteluvuorovaikutuksessa tuotetaan esimiestyöstä.

Kuten Jokinen, Juhila ja Suoninen (1993, 17) huomioivat, diskurssianalyysi ei ole selkeärajanen tutkimusmenetelmä vaan väljä viitekehys. Väljyydessään se kuitenkin tarjoaa mahdollisuuden: koska sosiaalisen konstruktionismin periaatteissa hylätään objektiivisen ”totuuden” etsintä, antaa diskurssianalyysi ne välineet, joilla voidaan kartoittaa ajallisesti ja paikallisesti muodostettuja ja ylläpidettyjä käsityksiä maailmasta, jossa elämme. Toisin sanoen jokaiseen diskurssianalyttiseen tutkimukseen voi – ja pitää – räätälöidä juuri siihen tilanteeseen sopivin lähestymis- ja analyysitapa. Kuten Silverman (2005, 107) sanoo, kyse ei ole siitä, että jokin valinta metodin suhteen on oikea tai väärä, vaan tärkeintä on löytää kaikista käyttökelpoisin ja hyödyllisin väline aineiston tutkimiseen (ks. myös Suoninen 1993, 148).

Hyödyllinen väline tässä tutkimuksessa on diskurssin käsite, jonka määrittelemineen on haastavaa. Käsitteenä diskurssi ei ollut yksiselitteisesti määriteltävissä edes neljännesvuosisata sitten (Potter & Wetherell 1987, 6–8). Hyvä ja tiivis määritelmä on Suonisella (1999, 21), joka määrittelee diskurssin ”verrattain eheäksi merkityssuhteiden kokonaisuudeksi tai merkitysulottuvuudeksi, joka rakentaa todellisuutta tietyllä tavalla”. Täsmällisyydestään huolimatta tämä määritelmä ei välttämättä ole erityisen helpolukuinen.

Burrin (1995, 48) mukaan diskurssin määritelmästä on vaikea saada ”vedenpitävä”, sillä käsitteenä se on hyvin abstrakti. Tiivistämisen sijaan Burr pyrkii antamaan erilaisia esimerkkejä siitä, mitä diskurssi voi tarkoittaa. Burrin mukaan diskurssi viittaa niihin tarkoituksiin, metaforiin, representaatioihin, mielikuviin, tarinoihin ja väitteisiin, jotka jollain tapaa yhdessä muodostavat tietynlaisen version tapahtumista. Se tarkoittaa tapaa, jolla jokin asia (tai tapahtuma, henkilö, luokka jne.) halutaan esittää tietyssä valossa. Kieli antaa mahdollisuuden esittää asioita monella eri tavalla, joten jokaista objektia ympäröi monia erilaisia diskursseja. Jokainen niistä kertoo kohteesta erilaisen tarinan tai esittää sen eri valossa. Erilaiset diskurssit siis konstruoivat kohteensa eri tavoin ja näin ollen myös sisältävät erilaisia implikaatioita siitä, mitä pitäisi tehdä. Kärjistettynä jokainen diskurssi väittää esittävänsä ”totuuden” asiastaan. (Burr

1995, 48–49.) Koska teen diskurssianalyttistä tutkimusta esimieheydestä, pyrin analysoimaan niitä diskursseja eli ”totuuksia”, joita haastattelupuheessa käytetään puhuttaessa esimiehistä ja esimieheydestä. Tämä ei vielä kerro paljoakaan siitä, *miten* näitä eheitä merkitysulottuvuuksia eli esimieheyden diskursseja tutkitaan.

Diskurssien tutkimuksen kenttä ei ole yhtenäinen, vaan vaihtoehtoja ja ratkaisumahdollisuuksia on paljon (Jokinen & Juhila 1999, 55). Tarkennan vielä tässä tutkimuksessa tekemiäni valintoja ja käytän siinä avukseni Jokisen ja Juhilan (1999, 54–97) diskurssianalyttisen tutkimuksen karttaa. Tämän tutkimuksen kannalta kartan tärkein ulottuvuuspari on tilanteisuuden ja kulttuurisen jatkumon samanaikainen esiintyvyys aineistossa. Tässä tutkimuksessa keskityn näistä kulttuuriseen jatkumoon ja jätän vuorovaikutuksen tilanteisen rakentumisen mahdollisimman vähälle huomiolle. Tämän vuoksi myös aineistoni on suhteellisen laaja. Kuten Jokinen & Juhila (1999, 57) kirjoittavat, aineisto on yleensä suppeampi ja sitä analysoidaan tarkemmin, mikäli tutkimuksen painopiste on vuorovaikutuksen tilanteisuuden tarkastelussa. Itse en siis keskity lyhyeen aineistokatkelman ja tarkastele vuorovaikutuksen etenemistä siinä, vaan pyrin laajan aineiston avulla saamaan selville jotain kulttuurista organisaatioissa (Jokinen & Juhila 1999, 56–57).

Diskurssianalyttisen kartan toinen ulottuvuuspari on se, painotetaanko analyysissa merkityksiä vai merkitysten tuottamistapoja. Merkitykset ja niiden tuottamisen tavat ovat aina kietoutuneita toisiinsa, mutta tämän tutkimuksen painotus on kuitenkin itse merkityksissä, eikä kielellisissä keinoissa, joilla niitä tuotetaan. (Jokinen & Juhila 1999, 66–67.) Koska kulttuurisuus ja merkitykset painottuvat tässä tutkimuksessa, ei diskurssianalyttisen kartan kolmas ulottuvuus ole tutkimuksen kannalta keskeinen. Kolmannen jatkumon päät retorisuus ja responsiivisuus voivat Jokisen ja Juhilan (1999, 77) mukaan olla yhtäaikaan läsnä aineistossa, mutta se tapa, jolla aineistoa tässä tutkimuksessa käsitellään, korostaa retorista otetta responsiivista enemmän¹³.

Kartan neljäs ulottuvuus käsittelee tutkimuksen tavoitteita. Kriittinen tutkimus pyrkii tuottamaan sellaisen puheenvuoron, joka haastaa vallitsevan sosiaalisen järjestyksen.

¹³ Toisin sanoen, olen siis enemmän kiinnostunut niistä tavoista, joilla tiettyjä todellisuuden versioita perustellaan kuin siitä, miten haastateltava ja haastattelija rakentavat näitä merkityksiä yhdessä (Jokinen & Juhila 1999, 77).

Analyyttinen tutkimus taas tähtää sosiaalisen todellisuuden yksityiskohtaiseen erittelyyn. Muiden ulottuvuuksien tapaan myöskään kriittinen ja analyttinen ote eivät sulje toisiaan pois, sillä ne ovat saman jatkumon eri päitä. (Jokinen & Juhila 1999, 86–87.) Tämän tutkimuksen ote on varovaisen kriittinen. Tutkijana uskon, että uudet tavat hahmottaa esimieheyttä ja johtajuutta voisivat parantaa työskentelyä erilaisissa organisaatioissa. Konstruktionistisista lähtökohdista perustellen uskon, että ajattelumaailmamme ja käsityksemme muokkautuvat ensisijaisesti kielen kautta. Muutosta kielessä ei voi tapahtua, ellemmme ensin tiedosta sitä kieltä, jota nyt käytämme ja niitä seurauksia, joita sillä on niissä organisaatioissa joissa työskentelemme. Tämä tutkimus ei ole riittävän laaja dekonstruoimaan nykyistä tilannetta tai rekonstruoimaan uutta (emt. 87). Tällä hetkellä käytettäviä konstruktioita esimieheydestä voi kuitenkin analysoida ja pohtia sitä, millaiset muutokset puhetavoissamme mahdollisesti olisivat tarpeen.

Tässä tutkimuksessa hahmotan ja analysoin erilaisia diskursseja esimieheydestä sekä oletan, että nämä erilaiset diskurssit kilpailevat keskenään ja pyrkivät näyttämään esimieheyden erilaisessa valossa. Uskon, että muun muassa johtamisteoreettisesta tutkimuksesta vaikutteita saaneet ja arkikielessä elävät mielikuvat ja metaforat voivat toimia keskustelun resurssina. Näitä mielikuvia voi käyttää erilaisten diskurssien pohjana, vaikka keskustelijoilla on toki muitakin resursseja. Diskursseja tutkimalla voin saada kiinni erilaisista ”totuuksista”, joita esimieheydestä ylläpidetään ja pääsen mahdollisesti pohtimaan sitä, millaisia toiminnallisia seurauksia niillä voi olla organisaatioissa. Seuraavaksi esittelen metodisen mallin, joka ohjaa tämän tutkimuksen analyysia.

3.3 Tutkimuksen metodinen malli

Olen tämän tutkimuksen aikana pohtinut paljon kysymystä haastatteluvuorovaikutuksen suhteesta yhteiskunnallisiin instituutioihin ja vakiintuneisiin kuvaamisen tapoihin. Tarkoitukseni on käyttää sellaista diskurssianalyttistä tutkimusotetta, joka mahdollistaisi myös laajempien kulttuuristen kontekstien havaitsemisen ”tässä ja nyt”-haastatteluaineistosta. Tähän innoituksen ovat antaneet Kirsi Juhilan (1999, 160–198) pohdinnat.

Sovellan analyysiini Juhilan muodostamaa metodista mallia, jota hän kutsuu nimellä *kulttuurin jatkuvasti rakentuvat kehät*. Se sopii oman analyysini metodiksi monimuotoisuutensa ja toisaalta diskurssianalyttisen joustavuutensa takia. Myös käsitteen selkeä visuaalinen voima resonoi oman ajattelutapani kanssa. Kehän käsitteen visualisoidella tarkoitan, että siihen kuuluu ydin ja tämän ytimen ympärillä on ”vaihteleva määrä enemmän tai vähemmän päällekkäisiä kerrostumia” (Juhila 1999, 182). Nämä kerrostumat ovat sellaisia vakiintuneita tapoja käsitteellistää maailmaa, jotka ovat osoittautuneet menestyksekkäiksi ja toistuviksi kulttuuristen keskustelujen virrassa. Juuri nämä kerrostumat ovat tämän tutkimuksen keskiössä.

Oleennaista kehän käsitteessä on se, että ydin ja kehät sen ympärillä ovat osa samaa sosiaalista todellisuutta. Niiden yhteinen nimittäjä on ihmisten välinen keskustelu, ja ytimenä on tällä kertaa haastattelutilanteessa taltioitu haastatteluaineisto ja siitä erityiseen tarkasteluun poimimani otteet. Kerrostumat sen sijaan ovat sellaista puhetta ja toimintaa, joka on tapahtunut jo. Näitä uloimpia kerrostumia käytetään keskustelussa resursseina, mutta niitä voidaan myös kyseenalaistaa. Näin ollen ydin vaikuttaa kerrostumiin ja kerrostumat ytimeen. Liikettä tapahtuu siis molempiin suuntiin.

Tämä kaksisuuntainen vaikutus on samantapainen ajatus kuin Burrilla (1995, 50). Hän korostaa diskursseista puhuessaan sitä, etteivät sanat tai lauseet sellaisenaan kuulu mihinkään diskurssiin. Itse asiassa sanojemme tarkoitus voi määräytyä pitkälti niiden diskursiivisesta kontekstista. Diskursseja voidaan siis paikantaa kielenkäytöstämme, mutta samanaikaisesti asiat, joista puhumme ovat riippuvaisia diskursseista, jotka antavat sanoillemme kontekstin. Kehistä puhuttaessa voidaan siis sanoa, että ilman kehien ja kerrostumien olemassaoloa ytimessä ei juuri olisi mieltä, eikä sen tutkiminenkaan olisi mielekästä.

Kun kehän kerrostumia ajatellaan sellaisena toimintana tai puheena, joka on tapahtunut jo, päästään lähelle vuorovaikutuksen kulttuurista ulottuvuutta. Kuten jo edellisessä luvussa mainitsin, oletan että johtamisteoreettinen tutkimus on vaikuttanut arkikielessä esiintyviin tapoihin puhua esimieheydestä. Nämä kielessä elävät mielikuvat ovat kerrostumia kehässä, jonka ytimessä on kysymys siitä, millainen on hyvä esimies tai millainen esimiehen pitäisi olla.

Kulttuurin jatkuvasti rakentuvat kehät on metodina monimuotoinen ja joustava. Tässä tutkimuksessa hahmotan haastatteluaineiston ja siitä erityiseen tarkkailuun valitsemani aineistokatkelmat "tässä ja nyt" -aineistoksi, jonka ympäriltä analysoin laajempia kulttuurisia kehiä. Haastatteluaineisto on siis metodin ytimessä ja samalla koko tutkimuksen ydin. Tarkoituksena on haastatteluaineistoa tutkimalla selvittää sitä, miten esimieheys puheessa hahmotetaan. Ytimen keskipisteessä on siis kysymys esimieheydestä ja ydin itsessään on haastatteluaineisto. Tämän kaksiosaisen ytimen ympärillä liikkuu jatkuvassa muutoksen tilassa olevia kehiä, joita tässä tutkimuksessa nimitän myöhemmin diskursseiksi. Nämä diskurssit vaikuttavat ytimeen ja toisaalta ytimessä olevalla haastattelupuheella on valta muuttaa sitä ympäröiviä diskursseja. Kehät ja niiden kerrostumat ovat toinen nimitys diskursseille. Vaikka diskurssin käsite on ainakin sosiaalitieteilijöiden parissa tunnettu, on kehän käsite sitä visuaalisempi. Kehät kerrostumineen todellakin *ympäröivät* meidät missä tahansa tilanteessa jossa keskustelemme. Jotkut kehät ovat lähettyvillämme ja helposti käytettävissä ja toiset kaukana ja hankalasti saavutettavissa. Tutkimuksen tarkoitus on hahmottaa mitä kehää mistäkin aiheesta puhuttaessa käytetään.

Kehien tunnistaminen ja analysoiminen ei ole mielivaltaista toimintaa. Juhila (1999, 182–185) on laatinut muutaman metodisen periaatteen, joita analyysissani noudatan. Juhilan mukaan tutkijalla ei voi olla käytössään minkäänlaista vakiokehää, toisin sanoen tutkimusasetelma on nähtävä aineistolähtöisenä. Kehää ei voi nähdä teoriana joka selittää empiriaa. Diskurssi ei siis selitä, miksi sitä käytetään. Kulttuuristen keskustelujen virta tarjoaa mahdollisuudet monenlaisten kehien rakentamiseen ja näin ollen kehät on rakennettava jokaisessa tutkimuksessa omanlaisikseen. Kehät ovat myös jatkuvassa rakentumisen tilassa, eli ne ovat olemassa ainoastaan siksi, että ihmiset tekevät niitä teoillaan olemassa oleviksi. Toisin sanoen aineisto näyttäytyy tutkijalle aktiivisena ihmisten välisenä toimintana.

Tutkimuksen suunta kulkee ytimestä eli haastatteluaineiston katkelmista kerrostumiin päin. Kehän kerrostumat ovat siis analyysin tulosta. Ensisijaiset vihjeet näistä kehän kerrostumista löytyvät niistä tavoista, joilla toimijat käyttävät kerrostumia tulkintaresursseinaan. Aineistosta paikantuvat vihjeet ovat usein kumuloituvia. Myös muualta kuin aineistosta paikannettavien johtolankojen käyttö kehän kerrostumista on mahdollista ja usein välttämätöntä. Itsellänikin on johtamisesta kiinnostuneena yleiskuva joh-

tamistutkimuksen eri vaiheista ja niihin liittyneistä teorioista ja uskomuksista, sekä käsitys uudemmasta, vaihtoehtoisesta tavasta nähdä esimieheys. Käytän tätä tuntemusta apunani tutkiessani haastatteluvuorovaikutusta. Samasta syystä olen myös kirjoittanut selkeän mutta tiiviin esityksen johtamistutkimuksen vaiheista (ks. luku 2.1).

Juhilan (1999, 185) mukaan tutkimuksen kannalta on erityisen tärkeää olla tietoinen siitä, että puheiden tai tekstien esittämispaikka rajaa käytettävissä olevia tulkintaresursseja ja näiden resurssien käyttötapaa. Tutkimusaineistoni on teemahaastatteluaineistoa ja tässä kontekstissaan varmastikin omalla laillaan rajautunutta. Samalla on kuitenkin huomattava, että vasta huolellinen analyysi ja kehän kerrostumat itse paljastavat tällaiset rajat. Tutkija ei voi olla niistä tietoinen etukäteen. Viimeinen Juhilan listaama periaate on se, että kulttuuriset kehät voivat olla tutkimuksen keskiössä tai niihin voidaan viitata kevyemmin. Tässä tutkimuksessa nämä jatkuvasti rakentuvat kulttuuriset kehät ovat mielenkiintoni pääasiallisena kohteena. (Juhila 1999, 181–185.)

Kirjoitin aikaisemmin kulttuuristen kehien visuaalisesta voimasta. Olen piirtänyt luvun loppuun kuvan niistä kulttuurisista kehistä, joita Juhila (1999, 186–195) käyttää esimerkkinä metodia esitellessään. Kyse on yhden keskustelukatkelman tapaustutkimuksesta, ja sen päätarkoituksena on esitellä metodiset säännöt ja niiden soveltaminen. Esimerkkiaineistona Juhilalla on yksittäinen puhetilanne naissosiaalityöntekijän ja miesasiakkaan välisestä keskustelusta. Katkelmassa puhutaan miehen asumistilanteesta ja tyttären vierailuista. Otteessa sosiaalityöntekijä ehdottaa, että tytär voisi asua pääasiassa isänsä luona. Juhila erittelee katkelmasta sellaisia yhteisesti jaettuja tulkintaresursseja, joita puhujat tilanteessa käyttävät ja niiden pohjalta hahmottuvat kulttuuriset kehät tilanteen ympärille. Kuvio esittää selkeästi ne kulttuuriset kehät, joita puhujat käyttävät tilanteessa.

Kuvio 1: Kulttuurinen kontekstikehä: esimerkkinä sosiaalityökeskustelu. Piirretty Ju-
hilaa (1999, 194) mukailleen.



4. Aineisto

Oma tutkimukseni on osa laajempaa tutkimusprojektia jossa tutkitaan työhyvinvoinnin ja organisaation menestyksen välistä yhteyttä. *Organisaation menestys ja henkilöstön hyvinvointi tietotyössä* eli *Successful Organisations and Employee Well-being in Knowledge-intensive Work: Contradictions and Challenges* (SOWK) on Suomen Akatemian rahoittama tutkimusprojekti ja siinä keskitytään tutkimaan hyvinvointia tietotyössä ja organisaatioiden menestystä sekä näiden välistä yhteyttä. Tutkimusprojektin tuloksia esitellään Pasi Pyöriän (2012) toimittamassa kirjassa *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Projekti on tehty Tampereen yliopiston, Jyväskylän yliopiston, Turun yliopiston ja Tampereen teknillisen yliopiston yhteistyönä. Tutkimuksen aineisto koostuu kvantitatiivisista aineistoista ja teemahaastatteluista. Kvantitatiivisen aineiston muodostavat Suomessa vuosina 2003 ja 2008 tehdyt työolotutkimukset, sekä Euroopan työolotutkimus vuodelta 2005. Näiden kyselyiden lisäksi Suomesta on kerätty 51 teemahaastattelua viidestä eri organisaatiosta. Tästä haastatteluaineistosta on tehty Tampereen yliopistossa ainakin yksi pro gradu -tutkielma aiheena *Esimiesten luottamuspuhetta neljästä organisaatiosta* (Järvinen 2009). Lisäksi Tiina Saari tekee Tampereen yliopistossa samasta haastatteluaineistosta väitöskirjaa aiheenaan työhön sitoutuminen ja sitouttaminen. Käytän SOWK -tutkimuksen teemahaastatteluaineistoa myös omassa tutkimuksessani.

Teemahaastattelut on tehty viidessä eri organisaatiossa: vakuutusyhtiössä, teleoperaattoriorganisaatiossa, yliopisto-organisaatiossa (kemian laitos ja täydennyskoulutuskeskus) sekä teknologiaorganisaatiossa. Johtaminen on tärkeää kaikenlaisissa organisaatioissa (Drucker 2002, 23), mutta olen jättänyt omasta tutkimuksestani pois yliopiston alaisuudessa tai yhteydessä toimivat organisaatiot (kaksi kappaletta, yhteensä 21 haastattelua). Haluan keskittyä yksityisellä puolella toimiviin organisaatioihin, sillä voittoa tavoiteltaessa johtamiselle ja esimiesten taidolle voidaan ajatella annettavan enemmän painoarvoa. Näin ollen myös se tapa, jolla esimiehistä puhutaan voi olla erilainen yliopisto-organisaatiossa kuin yksityisellä puolella. Yliopisto-organisaation poisjättämisen syyn kuvailivat kuitenkin parhaiten itse haastateltavat:

”Että täällä akateemisessa työssä esimiestä ei valita esimieheksi esimieskykyjen perusteella vaan ne valinnat tulee jostain muualta. Silloin hyvässä tapauksessa henkilö sopii myös esimieheksi, joka siihen tehtävään laitetaan.”

”Erityisesti meillä yliopistomaailmassa professoreita on niin moneksi ja ne valitaan sillä perusteella, miten julkaisuja tehdään, eikä niitä valita sen perusteella, että onko esimiestaitoja vai ei. Niin sehän yks yliopistomaailman tapa.”

Tutkimukseen valitut organisaatiot eroavat mielestäni jonkin verran siinä, kuinka hyvin ne sopivat johdannossa esittelemääni Blomin ym. tietotyön määrittelyyn. Hehän määrittelevät tietotyön ”tietotekniikan soveltamiseen painottuneiksi suunnittelu- ja asiantuntijatehtäviksi, jotka ainakin jonkin verran edellyttävät luovuutta ja innovatiivisuutta” (Blom ym. 2001, 26). Mielestäni ainakin alaisten haastatteluissa on nähtävissä eroja siinä, kuinka hyvin haastateltujen toimenkuva tätä määritelmää vastaa. Teleoperaattoriorganisaation palveluneuvojat eivät haastatteluista saamani mielikuvan mukaan ole mukana tuotteiden tai palveluiden suunnittelussa. Teknologian tunteminen ja erilaisten järjestelmien käyttö on heidän työssään tärkeää, mutta asiakkaiden ongelmien ratkaiseminen ei välttämättä vaadi luovuutta tai innovatiivisuutta. Vakuutusyhtiön contact centerin työntekijät ovat suurin piirtein samanlaisessa asemassa, mutta heidän tuntemansa tuote on tietenkin erilainen kuin teleoperaattoriorganisaatiossa. Teknologiaorganisaatiossa myös alaisten toimenkuva vastaa mielikuvani mukaan parhaiten Blomin ym. määritelmää, sillä heidän vastuunsa valmiista tuotteesta on laajempi. Esimiesten kuvailemat toimenkuvat vastasivat yleisesti mielestäni tietotyön määritelmää alaisia paremmin.

Haastattelut on yleensä tehty organisaatioissa samasta yksiköstä mutta eri tasoilta, eli haastatteluun on kutsuttu niin keskitason johtoa kuin alaisiakin. Esimerkiksi toimitusjohtajia ei haastatteluaineistossa ole, mutta joitakin johtoryhmissä toimivia henkilöitä sen sijaan on. Johtamista kuitenkin tarvitaan paitsi kaikenlaisissa organisaatioissa, myös organisaation kaikilla tasoilla (Drucker 2002, 23). Myös alaisten on erityisesti tietotyöalojen asiantuntijatehtävissä kyettävä johtamaan itseään ja olemaan myös kollegoidensa tukena.

Haastatteluja lukemalla ja tutkimalla pyrin piirtämään jokaisesta organisaatiosta organisaatiokaavion, johon sijoitin haastateltavat. Näin syntyvä kaavio on varmasti puutteellinen verrattuna organisaation viralliseen kaavioon, mutta toisaalta tämän tutkimuksen tarkoituksena onkin pyrkiä näkemään johtaminen esimiesten ja alaisten itsensä näkökulmasta. Epävirallisen ja vaillinaisenkin organisaatiokaavion avulla sain visuaalisesti selville, kuka haastatelluista on hierarkiassa kenenkin esimies tai alainen.

Tällä tavoin pystyin valitsemaan aineistokorpuksesta varsinaiseen aineistooni ne haastattelut, joissa haastateltu sijoittuu organisaation hierarkiassa mahdollisimman korkealle ja toisaalta mahdollisimman matalalle. Näin tehdyn valinnan tarkoituksena on helpottaa mahdollisten erojen löytymistä niistä puhetavoista, joita toisaalta esimiehet ja toisaalta alaiset käyttävät esimiestyöskentelystä puhuessaan.

Visuaalisesta organisaatiokaaviosta oli hyötyä myös siksi, että pääsin tutustumaan vain aineiston litteraatioihin. En siis ole kuullut alkuperäisiä aineistonauhoja. Tämä on yksi tärkeä syy myös siihen, miksi en ryhtynyt tutkimaan itse vuorovaikutusta haastattelussa, vaan nimenomaan sen kulttuurisia konteksteja. Aineiston litteraatio ei ole erityisen tarkka, mutta omaan tutkimustehtävääni se soveltuu hyvin. Muitakin epätarkkuuksia ja epätasaisuuksia aineistossa on: muun muassa haastatelluista kerätyt taustatiedot vaihtelivat haastattelusta toiseen. Toisinaan taustoja (kuten sukupuoli, ikä, työhistoria ja urapolku sekä asema) oli kartoitettu tiivistetysti haastattelun litteraation alkuun, välillä jouduin päättämään tekstistä kaiken, sukupuoli mukaan luettuna. Eroja oli myös siinä, kuinka tarkasti haastattelijat seurasivat teemahaastattelurunkoja. Jotkut haastattelijat ottivat tässä asiassa enemmän vapauksia kuin toiset.

Sekä esimiesten että alaisten teemahaastattelurunko on tutkimuksen liitteenä (liite 1 ja liite 2). Molemmat on jaettu pääteemoihin: ensin käydään läpi haastateltavan taustatiedot, sitten kysytään työorganisaatiosta sekä työkuulttuurista. Näiden jälkeen on kysymyksiä työhyvinvoinnista ja tulevaisuuden työstä. Lopuksi käsitellään menestyvän organisaation käsitettä, mitä se tarkoittaa ja mitä siihen kuuluu, sekä pyritään selvittämään, onko organisaation menestyksellä ja työntekijöiden hyvinvoinnilla yhteys. Joidenkin kysymysten sanamuodot eroavat toisistaan hieman asiantuntijoiden ja johtajien haastattelurungossa. Johtajilla on myös muutaman kysymyksen käsittävä kysymyskokonaisuus nimeltä ”työvoimapula”, jota ei ollenkaan käytetä asiantuntijoiden haastatteluissa. Haastattelurungot ovat lähes identtiset, muutamaa sanamuotoihin liittyvää poikkeusta lukuun ottamatta. Suurempi vaihtelu vastauksiin tulee haastattelijoiden tavasta käyttää teemahaastattelurunkoa hyväkseen, kuten aikaisemmin jo mainitsin.

Teemahaastattelurunkoon tutustuttuani aloitin aineiston analyysin lukemalla valitut haastattelut (24 kpl yhteensä) huolellisesti lävitse useaan kertaan. Koska olin valinnut

aineistooni kolmentoista esimiehen ja yhdentoista alaisen haastattelut, oli aineisto karsittunakin hyvin laaja. Tiivistin aineistoa etsimällä sieltä niitä kohtia, joissa esimies tai yhtiön johto esitettiin aktiivisesti ihmisiä johtavina toimijoina ja keskityin analyysissäni näihin kohtiin. Erityisen mielenkiinnon kohteeksi nousi teemahaastattelurungon kysymys ”Minkälainen on mielestäsi hyvä esimies?”, mutta valitsin varsinaiseen aineistooni myös kaikki muut haastattelukatkelmat, jotka sivusivat kiinnostukseni kohdetta joltain osin. Metodini keskiössä eli ytimessä on siis puhe esimiehestä aktiivisena ihmisten johtajana ja olen pyrkinyt analysoimaan niitä diskursseja, eli niitä kulttuurisia kehiä, joilla esimieheydestä puhutaan.

Tutkimusasetelmani mukaan rajatun aineiston teemat ovat erilaisia kuin varsinaisen haastattelurungon alkuperäiset teemat. Tämä johtuu keskittymisestä niihin aineiston kohtiin, joissa esimiehestä puhutaan aktiivisena toimijana. Omassa tiivistetyssä aineistossani painottuvat alkuperäisessä teemahaastattelurungossa olevat luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden teemat. Muista analyysiin mukaan otetuista teemoista ja diskursseista kirjoitan lisää tulosluvussa.

Kun olin tehnyt omalle tiivistetylle aineistolleni alustavan teemoittelun ja analyysin, luin valitut haastattelut vielä kertaalleen läpi. Tarkoitukseni oli varmistaa vielä, että olin valinnut relevantit haastattelukatkelmat tiivistettyyn aineistooni. Pääsin myös lukemaan valitut aineistokappaleet alkuperäisessä kontekstissään, mikä helpotti varsinaista analyysivaihetta huomattavasti. Varsinaisessa analyysivaiheessa en keskittynyt enää niinkään siihen mistä puhutaan, vaan siihen *miten* näistä teemoista puhutaan. Seuraavassa luvussa esittelen tekemäni analyysin tulokset.

Olen koonnut seuraavaan taulukkoon ne koodit, joita käytän haastatelluista tulosluvussa. Aineistossa on mukana haastatteluja kolmesta eri organisaatiosta. Esimiehet saavat numerot 1–13 ja alaiset kirjaimet A–K. Tulosluvussa kerron jokaisen aineistokatkelman kohdalla sen, mistä organisaatiosta haastateltu on ja mikä on hänen numeronsa tai kirjaimensa.

Taulukko 1: Aineiston jako

Organisaatio	Esimiehet	Alaiset
Teleoperaattori	1–5	A–D
Vakuutusyhtiö	6–10	E–H
Teknologiaorganisaatio	11–13	I–K

5. Tulokset

Tässä luvussa käyn läpi aineistosta tekemäni analyysit. Aloitan esimiesaineistosta, jonka teemahaastattelurunko on luettavissa liitteestä 1, ja jatkan asiantuntijoiden eli alaisten aineiston analyysillä (liite 2). Luvussa 5.3 esitän analyysin yhteenvedon ja vertailen esimies- ja alaisaineistoja. Aineistokatkelmissa olen lihavoanut niitä kohtia, jotka ovat keskeisiä analyysini kannalta.

5.1 Esimiesaineiston analyysi

Lähdin etsimään aineistosta sellaisia kulttuurisia kehiä eli diskursseja, joiden avulla voisin rakentaa kuvaa esimieheydestä. Esimiesten haastatteluaineisto oli karsimisenkin jälkeen erittäin laaja, ja tässä esiteltävien teemojen sekä diskurssien valinta monivaiheinen prosessi. Tutkimuskysymykseni on, miten esimieheys rakennetaan toisaalta esimiesten ja toisaalta alaisten haastattelupuheessa. Tarkoituksena on siis selvittää, puhuvatko esimiehet ja alaiset esimieheydestä samalla vai eri tavalla. Vastauksen saaminen on edellyttänyt aineistolähtöistä analyysia. Sen vuoksi olen päätenyt esittelemään ne teemat, joilla tuntui olevan keskeisin sija aineistossani ja näiden teemojen sisältä analysoin selvimmän erottuvia diskursseja. Seuraavassa taulukossa on esitetty kokoavasti ne teemat ja diskurssit, joista analyysiluku muodostuu:

Taulukko 2: esimiesaineiston analyysiluvun teemat ja diskurssit

TEEMA	DISKURSSI
Vastuu	<ul style="list-style-type: none">- Esimiehen vastuu- Jatkuva vastuu- Jaettu vastuu- Alaisen vastuu
Oikeudenmukaisuus	<ul style="list-style-type: none">- Oikeudenmukaisuus yhteisinä sääntöinä- Oikeudenmukaisuus yksilöllisyyden huomioonottamisena
Luottamus	<ul style="list-style-type: none">- Luottamus raameina ja vapautena- Ammattitaidolla ansaittu luottamus- Johdonmukaisuuteen perustuva luottamus

5.1.1 Teemana vastuu

Esimiesaineistossa vastuupuheella on tärkeä asema. Vastuupuheen läsnäolo aineistossa on ymmärrettävää teemahaastattelun rakenteen takia. Erityisesti kysymykset työ- kulttuurista ja työhyvinvoinnista nostavat nopeasti vastuuteeman haastattelun keski-

öön, vaikka teemahaastattelurunkoon ei kuulu suoria kysymyksiä vastuusta (ks. liite 1). Vastuu käsitteenä liittyy vahvasti esimieheyteen, ja vastuupuheen kautta voidaan rakentaa ne rajat, joiden sisällä esimies toimii. Seuraavaksi pyrin hahmottamaan näitä esimieheyden rajoja vastuuteemaan liittyvien diskurssien kautta ja selkeyttämään päättelyäni aineistokatkelmien avulla.

Esimiehen vastuu

Esimiehen asema tarkoittaa vastuuta jostain. Useimmiten kyse on jonkin kokoisesta alaisjoukosta ja heidän tekemästään tuloksesta. Tulokseen päästään asettamalla alaisille yksilöinä ja ryhmänä tavoitteet ja seuraamalla näiden tavoitteiden saavuttamista. Puhetavan, jonka sisällä keskustellaan siitä, mitä kaikkea esimiehen vastuulle kuuluu, olen nimennyt *esimiehen vastuu* -diskurssiksi. Seuraavassa aineistokatkelmassa palvelupäällikkö luettelee ryhmäpäällikön keinoja päämäärän tavoittamiseksi:

Aineistonäyte 1.

No käytännössä se että miten niinkun ryhmäpäällikön rooli pitää sisällään, jos ajatellaan nyt pelkästään sitä **että niinkun seuraa ja katsoo, että ihmiset pääsee tavoitteisiin**, niin se on tietynlainen valmentajan rooli, elikä käydään läpi sitä, että miten se ihminen tekee nytten työtä, kuunnellaan, ollaan tuplissa, kuunnellaan meidän järjestelmistä minkälaisii puheluita siellä on, seurataan ja katsotaan, et se toimii niin kuin sovittujen toimintamallien mukaan. (Teleoperaattori, 4)

Palvelupäällikkö on ryhmäpäällikön esimies, mutta tuntee selvästi tämän toimenkuvan hyvin voidessaan selittää sen näin tarkasti. Vastuun rajat hahmotellaan selkeästi: ”se niinkun seuraa ja katsoo, että ihmiset pääsee tavoitteisiin” eli siis esimies hahmotellaan ottamaan vastuu tavoitteista ja sitä kautta myös tuloksesta. Esimiehen työssä tavoitteiden saavuttamiseen ja tuloksen tekemiseen liittyy vastuun ottaminen myös ”ikävistä hommista”:

Aineistonäyte 2.

Ja sitten taas **hoitaa ne semmoset tylsemmät ja ikävät ja semmoset ei innostavat hommat, jotka kuitenkin hoitaa pitää** ja sitten jättää ne luovat tehtävät luoville kyvyille. (Teknologiaorganisaatio, 12)

Haastateltu kuvaa kahteenkin otteeseen sitä, miten esimiehen tulee huolehtia käytännön järjestelyistä, jotta muut projektityöntekijät voivat rauhassa keskittyä luovaan insinööriyöhön ja ylipäättään työntekoon. Tällainen puhe muodostaa esimiehestä kuvan, jossa hän huolehtii alaisistaan ja pyrkii mahdollistamaan heidän työntekonsa. Mahdollistamisesta puhuvat muutkin haastatellut:

Aineistonäyte 3.

Ja tota, sit taas oman työn yksityiskohtia aattelee niin se että ninkun palvelupäällikkörooli on yksi, ehkä täällä ninkun **tärkein rooli** siinä että ninkun **johtaa esimiehiä jotta he pystyvät johtamaan taas omia ihmisiään. Ja vastuu tietyistä palvelutasoista** ja sit on taas tietynlainen toiminnan kehittäminen, uuden luominen, niin se on myöskin ninkun mielekästä. (Teleoperaattori, 4)

Katkelmassa esimiehellä on vastuu ”tietyistä palvelutasoista”, mutta kuitenkin ensimmäiseksi mainitaan ”tärkein rooli” eli omien alaisten johtaminen niin, että heidän työntekonsa ja omien alaistensa johtaminen mahdollistuu.

Esimiehen vastuu -diskurssilla voidaan piirtää rajat sille, millaiset asiat ja ketkä ihmiset esimiehen vastuulle kuuluvat. Näissä esimerkeissä esimiehen vastuun piiriin kuvataan ainakin tavoitteiden saavuttaminen (ja sitä kautta tuloksen tekeminen), ikävien töiden hoitaminen ja yleisesti alaisten työnteon mahdollistaminen.

Jatkuva vastuu

Vastuuteemasta puhuttaessa kuvataan aineistossa usein esimieheyden rajoja. Eräs tapaa, jolla esimiehet erotetaan puheessa alaisista on se, että esimiesten vastuu kuvataan kokoaikaiseksi. Olen nimennyt tämän puhettavan *jatkuvan vastuun* diskurssiksi. Vastuun ottaminen ei siis rajoitu puheessa välttämättä työaikaan, vaan työasiat seuraavat esimiestä kotiin saakka. Mitä korkeammalla tasolla organisaation hierarkiassa esimies on, sitä vastuullisemmaksi asema puheessa rakennetaan:

Aineistonäyte 4.

H: Miten sä luulet, että vapaa-ajalla pystyyks ihmiset hyvin irtautuu siitä työstä vai pyöriiks niillä työasiat mielessä?

V: Esimiestasolla varmaan, sanotaaks näin, että **asiantuntijoilla ei oikeestaan varmaan ollenkaan, ryhmäpäälliköillä varmaan vähäsen**, koska ne tekee etätöitä kotona, **palvelupäälliköillä varmaan vielä enemmän ja mulla se varmaan kaikist eniten työ pyörii vielä vapaa-aikanakin mieles.** (Teleoperaattori, 2)

Katkelmassa teleoperaattoriorganisaation osastopäällikkö rakentaa selkeän yhteyden esimiesten aseman ja töiden vapaa-ajalla pohtimisen välille. Töiden kotiin vieminen tai niiden jatkuva pohtiminen rakennetaan esimiesasemaan kuuluvaksi piirteeksi:

Aineistonäyte 5.

H: Että sul ei vapaa-aikana pyöri mielessä?

V: **Kyllä varmaan. Ei tässä asemassa pysty niin**, mutta sitten ehkä mä otin liikaakin niitä vastuita ja sureksin asioita, jotka on jo sitten toimitusjohtajan surtavia. Mutta nyt mä ite tunnen suurta hyvinvointia (Vakuutusyhtiö, 8)

Ennen katkelmaa vakuutusyhtiössä toimiva esimies kertoo ajasta, jolloin työ ja vapaa-aika eivät pysyneet tasapainossa hänen elämässään. Töiden murehtiminen rakennetaan kuuluvaksi tiettyyn asemaan, sillä haastattelun sanoin tietyllä tasolla ei ”pysty” olemaan miettimättä työasioita vapaa-ajalla. Myös johtajasopimukseen¹⁴ viitataan kahdessa haastattelussa puhuttaessa työajasta. Tässä esimerkissä äänessä on teknologiaorganisaation esimies:

¹⁴ Johtajasopimuksella työskentelevä ei ole normaalin työaikalain piirissä. Työaikalaki (605/1996) 1:2.1 §:n kohta 1.

Aineistonäyte 6.

Kun kuulun vähän tämmösenä funktion edustajana johtoryhmään, niin en ole enää normaalin työaikalainsäädännön puitteissa. Sitä on tämmösellä **johtajan sopimuksella töissä**, niin silloin **tää työajan ja vapaa-ajan ennenkin häilyvä raja, niin vähän häilyvämpi vielä**. (Teknologiaorganisaatio, 13)

Johtajasopimukseen viittaaminen korostaa puheessa haastatellun korkeaa asemaa ja siihen viitaten haastateltu mainitsee työn ja vapaa-ajan ”entistäkin häilyvämmän rajan”. Korkea asema muodostetaan puheessa tarkoittamaan töiden jatkuvaa pohtimista, mutta korkea asema ei ole välttämätön. Myös teleoperaattoriorganisaation henkilöstöjohtaja puhuu samasta asiasta, nyt lähiesimiehen asemasta käsin:

Aineistonäyte 7.

Ja sen takii mä oon esimerkiksi, voi olla joku tulkitsee sen väärällä tavalla nihkeilyks, mut mä oon sitä mieltä, ett **se lähiesimieskään, niin ei oteta kannettavia**, koska kannettava ei oo työkoneena yhtä tehokas heille kuin heil on nää PC:t, **jos sä otat kannettavan, niin siin on suuri riski, ett sä lipsahdat siihen, ett sä alat tehdä vapaa-ajallakin töitä**. (Teleoperaattori, 1)

Ensimmäisessä esimerkkikatkelmassa rakennetaan hierarkia niin, että mitä korkeammalla tasolla esimies on, sitä suuremman osan ajastaan hän käyttää työasioiden pohjimiseen. Viimeisimmässä katkelmassa toinen haastateltu laajentaa ongelman koskemaan koko esimiehistöä, lähiesimiehestä alkaen. Toisin sanoen esimieheyteen liitetään puheessa jokaisella tasolla se, että työ- ja vapaa-aika on vaikea erottaa toisistaan. Jos ajatellaan vastuupuhetta niin, että sitä tutkimalla on mahdollista hahmottaa esimieheyden rajoja, ainakaan näiden esimerkkien perusteella esimiehen vastuu ei rajoitu työajan sisäpuolelle.

Jaettu vastuu

Kuten luvun alussa jo mainitsin, työhyvinvointi, työilmapiiri ja työympäristö yleensäkin ovat sellaisia aihealueita, joista puhuttaessa vastuu nousee tärkeäksi teemaksi, sillä vastuupuheella voidaan määritellä kenellä on vastuu mistäkin alueesta. Työilmapiiristä puhuttaessa kuvataan vastuu usein paitsi esimiehen, myös muiden organisaation toimijoiden harteille. Seuraavassa aineistoesimerkissä on ennen katkelmaa keskusteltu työympäristöstä ja viihtyvyydestä:

Aineistonäyte 8.

H: No miten sitten esimies tähän vaikuttaa?

V: No eiks se oo esimies kanssa? Hehe. Vai eiks se oo? Hehe. **Tietysti esimiehellä on tärkeä rooli** siinä että miten yhteisö toimii, **mutta on se vastuu sillä muullakin porukalla, ei se esimiehen homma pelkästään oo. Pitää osata olla myös henkilöstön, mutta pitää osata olla myös esimiehen**. (Vakuutusyhtiö, 10)

Kun siis esimies puhuu teemoista, jotka eivät liity suoranaisesti työn- ja tuloksen tekemiseen, käytetään erilaista diskurssia kuin aikaisemmissa esimerkeissä. Olen nimenmyy diskurssin *jaetun vastuun* diskurssiksi, sillä vastuu rakennetaan siinä paitsi

esimiehelle, myös muulle henkilöstölle kuuluvaksi. Seuraavassa esimerkissä keskustellaan myös työilmapiiristä ja sen toimivuudesta:

Aineistonäyte 9.

V: Ei pahemmin, ei, ei sellasta että olis tullu, mutta aina pitää olla sellanen varovainen, koska näin hyvä tilanne ei välttämättä jatku pitkään.

H: Onko se sitten **esimiehen tehtävä** pitää huolta siitä?

V: No kyllä mä **koen että se on omakin tehtävä, että jos mä huomaan jotakin niin mun on otettava ne asiat esille** ennen kun ne vyöryy. Mutta **kyllä mä nään yhtäläillä, että alaisilla on se tärkeä rooli siinä.** (Vakuutusyhtiö, 6)

Esimies rakentaa katkelmassa vastuun työilmapiiristä itselleen siinä mielessä, että hänellä on velvollisuus puuttua ongelmatilanteisiin heti niiden ilmaantuessa. Samalla hän kuitenkin käyttää nimenomaan *jaetun vastuun* diskurssia huomauttaessaan, että alaisilla on työilmapiirin suhteen myös tärkeä rooli. Myös teleoperaattorilla palvelupäällikkö pohtii työyhteisön ja esimiehen merkitystä suhteessa työviihtyvyyteen:

Aineistonäyte 10.

H: Entäs esimiehellä?

V: **Esimies pystyy yksinään varmaan kyl pilaamaan aika paljon, mut yksinään se ei pysty mun mielestä tekemään onnellista työyhteisöä.** Toki se pystyy antaa mahdollisuuksia siihen, mutta onhan tietysti esimiehen rooli siinäkin tosi iso. (Teleoperaattori, 3)

Aineistokatkelma kiteyttää hyvin sen tavan, jolla *jaetun vastuun* diskurssia käytetään aineistossa. Esimiehen asemaa ja vaikutusta ei vähätellä, sillä hänen todetaan pystyvän pilaamaan paljon yksinään. Samalla häntä ei myöskään esitetä kaikkea hallitsevana voimana, sillä onnellisen työyhteisön luominen ei ole kokonaan hänen vallassaan. Myös vakuutusyhtiön viestintäpäällikkö esittää vastuun jakaantuneena epäonnistuneen esimiehen ja työyhteisön välillä:

Aineistonäyte 11.

Ja sitten just tää työilmapiiritutkimus oli kyllä muutamissa yksiköissä niin kuin aika kuvottavat tulokset. Ett siellä joku esimies vaihto, lähti talosta. Ja silloin **siinä on ehkä kyllä on epäonnistunut esimies**, mutta **onko ollut silloin yksikön jäsenetkään tietoisia omasta roolistaan ja vastuutaan.** Ett on niitä. (Vakuutusyhtiö, 8)

Aineistokatkelmassa esimies käyttää *jaetun vastuun* diskurssia kyseenalaistaessaan sen, kuinka paljon epäonnistumisesta oli vastuussa esimies ja kuinka paljon muu työyhteisö.

Olen erottanut aineistosta puhettavan, jonka olen nimennyt *jaetun vastuun* diskurssiksi. Diskurssia käytetään aineistossa tyypillisesti silloin, kun puhutaan työilmapiiristä, työhyvinvoinnista tai työympäristöstä. Diskurssin avulla vastuuta esimerkiksi työilmapiiristä jaetaan niin, että osa on esimiehen vastuulla, mutta osa myös muun työyhteisön tai organisaation vastuulla. Tässä mielessä se on erilainen diskurssi kuin aikai-

semmin esitelty *esimiehen vastuu* -diskurssi tai seuraavaksi esiteltävä *alaisen vastuu* -diskurssi.

Alaisen vastuu

Vastuupuhe on aineistossa keskiössä silloin, kun puhutaan esimerkiksi tavoitteista ja työilmapiiristä, joihin esimies voi osaltaan vaikuttaa. Vastuu nousee teemana aineistossa esille kuitenkin myös niin, että tiettyjen aihealueiden ympärillä esimiehelle ei puheessa rakenneta minkäänlaista vastuuta. Tällöin keskustellaan usein sellaisesta aihealueesta, joka liittyy työntekijän henkilökohtaiseen elämään tai persoonallisuuteen. Kun vastuu rakennetaan puheessa jonnekin muualle kuin esimiehelle tai työyhteisölle, tarvitaan erilaista puhetapaa kuin edellä on esitetty. Esimiesten aineistossa erityisesti motivaatio, asenne ja oppiminen olivat sellaisia aiheita, jotka saivat esille puhettavan, jonka olen nimennyt *alaisen vastuu* -diskurssiksi.

Aineistonäyte 12.

Sit pitäis pystyä analysoimaan mistä se johtuu keskustelujen kautta, ei syyllistämällä, vaan keskustelemalla **onko toisen osaamisessa ongelmia, miten saatetaan se osaaminen oikeelle tasolle** vai onko siellä **motivaatio-ongelmia**, ett ei ees huvita tehdä tätä työtä, mut **ei oo rohkeutta lähteä pois**. (Teleoperaattori, 1)

Aineistokatkelmassa käytetään kahta erilaista puhetapaa. Oppimisesta puhuttaessa turvaututaan jo edellä esitettyyn *esimiehen vastuu* -diskurssiin. Esimies voi ”saattaa osaamisen oikealle tasolle”, siis vaikuttaa oppimisen tasoon. Motivaatiosta puhuttaessa käytetään kuitenkin *alaisen vastuu* -diskurssia. Alaista ”ei huvita” tehdä työtä, mutta hänellä ”ei ole rohkeutta” lähteä työpaikasta. Tällaisella puheella vastuu ongelmallisesta tilanteesta rakentuu puheessa alaiselle itselleen. Esimies ei esitä motivaatio-ongelmaa katkelmassa korjattavissa olevana, vaan ainut keino ratkaista tilanne on esimiehen mukaan irtisanoutua. Tämä kuuluu puheessa esimiehen kertoessa että kun ”ei huvita” tehdä työtä, pitäisi ”olla rohkeutta” lähteä pois. Motivaatio ilmaistaan haastatteluaineistossa usein sellaiseksi yksilön ominaisuudeksi, johon esimies tai organisaatio eivät voi vaikuttaa, ja tällöin on käytössä nimenomaan *alaisen vastuu* -diskurssi. Esimies lähestyy aihetta myös sen käytännön seurauksien kautta. Hän puhuu sairaslomien ja motivaation mahdollisesta yhteydestä:

Aineistonäyte 13.

silloin kun pyydetään sairaslomaa ja mä en jaksa ja tää on kaikki sitä, niin pitäis kaivaa sit, onkos se mä en jaksa itseasiassa sitä, ett mä oon **niin epämotivoitunut tähän työhön, mutta kun mä en oikein rohkene hakea muualt töitä, niin sit mä valitan siitä**.

(Teleoperaattori, 1)

Aineistokatkelmassa motivaatio-ongelma rakennetaan edellisen esimerkin tapaan *alaisen vastuu* -diskurssia käyttämällä työntekijän vastuulle, sillä ongelman ratkaisuna

esitetään tässäkin organisaatiosta lähteminen. Työntekijän rohkenemisesta puhuminen korostaa yksilön vastuuta. Toinen teleoperaattorilla toimiva esimies käyttää diskurssia samalla tavalla alaisen vastuuta korostaen, mutta painottaa rekrytoinnin merkitystä:

Aineistonäyte 14.

Kyllä mä ite tykkään painottaa valinnoissa sitä **asennetta ja motivaatio ja oppimisen halua** ja sitä taustaa, että tuleeko vaan hengailleen tänne vai tuleeko oikeesti tekeen töitä. (Teleoperaattori, 5)

Motivaation lisäksi asenne ja oppimisen halu ovat sellaisia seikkoja, joista puhuttaessa käytetään *alaisen vastuu* -diskurssia. Toisin sanoen yksilölle kuuluvista ominaisuuksista ei puheessa rakenneta esimiehelle tai organisaatiolle mitään vastuuta. Esimiehen vastuulla on vain oikeilla ominaisuuksilla varustettujen ihmisten valitseminen. Seuraavassa katkelmassa puhutaan myös oppimisesta ja motivaatiosta:

Aineistonäyte 15.

mut jos se et jos se on jatkuvaa niin, kyllähän siellä yleensä silloin on **motivaatioon tai asenteeseen** tai, tai suoraan sanoen niinkun **oppimiseen** liittyviä asioita **tai niiden yhdistelmiä, joihin sitten esimies toki voi vaikuttaa**. Mut et käydään sitten jo aika konkreettisia keskusteluja että **onko tämä sinulle sopivinta työtä vai voidaanko kouluttaa**, missä kaipaa henkilö osaaamista tai -- (Teleoperaattori, 5)

Kuten jo aikaisempien aineistokatkelmien perusteella on huomattu, motivaatio ja asenne ovat asioita, joista puhuttaessa vastuu rakennetaan *alaisen vastuu* -diskurssia käyttämällä alaiselle itselleen. Tässä katkelmassa esimiehen vastuu perustuu esimiehen toiminnassa kouluttamiseen, eli kun oppimisesta on kyse ”esimies toki voi vaikuttaa”. Työntekijän oppiminen rakennetaan vielä esimiehen vastuulle (”voidaanko kouluttaa”), mutta motivaatio ja asenne muodostetaan yksilön itsensä vastuulle (”onko sopivinta työtä”).

Vastuupuhetta ilmenee aineistossa monessa kohtaa, ja teemasta puhutaan monin eri diskurssein, joista tässä analyysissä olen esitellyt neljä: *esimiehen vastuu, jatkuvan vastuun, jaetun vastuun*, sekä *alaisen vastuu* -diskurssit. Näitä diskursseja tutkimalla esimieheydelle piirtyy suhteellisen selkeät rajat, joiden sisäpuolelle kuuluu muun muassa tavoitteisiin pääseminen. Yhdessä muiden toimijoiden kanssa esimiehelle rakennetaan vastuuta myös työhyvinvoinnista ja työympäristöstä. Esimiehen vastuu rakennetaan jatkuvaksi eli myös työajan rajat ylittäväksi. Esimiehen vastuun ulkopuolelle sen sijaan rajataan työntekijöiden yksilöllisiin ominaisuuksiin vaikuttaminen. Tyypillisesti myös motivaatio rakennetaan puheessa nimenomaan tällaiseksi yksilön ominaisuudeksi ja näin se rajataan esimiehen vastuun ulottumattomiin.

5.1.2 Teemana oikeudenmukaisuus

Oikeudenmukaisuus on yksi aineistosta esiin nousevista kulttuurisista teemoista, jotka liittyvät esimieheyteen. Pyrin seuraavaksi hahmottamaan niitä puhetapoja, joilla oikeudenmukaisuudesta puhutaan aineistossa. Tarkoitukseni on hahmotella näin lisää esimieheyden ääriviivoja sekä tutkia sitä, millä tavoin oikeudenmukaisuus liittyy esimieheyteen. Analysoin erilaisia tapoja, joilla esimiehet määrittelevät oikeudenmukaisuutta ja hahmotelen sitä, millaista esimieheyttä näihin erilaisiin määrittelyihin liittyy. Oikeudenmukaisuus nähdään työhyvinvoinnin kannalta niin tärkeänä, että se on alkuperäisessä tutkimuksessa sisällytetty teemahaastattelurunkoon (ks. liite 1, kohta työkulttuuri). Näin se eroaa teemana esimerkiksi edellä käsitellystä vastuun teemasta jonkin verran. Oikeudenmukaisuuspuheen esiintyminen aineistossa on muun muassa rajatumppaa kuin vastuupuheen.

Oikeudenmukaisuus yhteisinä sääntöinä

Suuressa osassa aineistoa oikeudenmukaisuus rakennetaan tarkoittamaan sitä, että kaikilla on organisaatiossa samat säännöt, joiden mukaan toimitaan. Erityisesti teleoperaattorifirmassa korostetaan yhteisten ja samojen sääntöjen merkitystä, ehkä siksi, että siellä työntekoa valvotaan tarkasti. Hyvän esimerkin tästä puhetavasta antaa eräs teleoperaattorilla työskentelevä osastopäällikkö:

Aineistonäyte 16.

Mä luulen, ett helpdeskissä **meil on pelisäännöt, jotka kaikkien luettavissa**, kun ne avaa koneen. Pelisäännöt on käyty ryhmäpalavereissa läpi, **jos niihin tulee muutoksia, niistä muistutetaan säännöllisesti, jos huomataan, että** koko helpdesk tasolla tai paikkakuntatasolla tai ryhmätasolla **poiketaan jostain pelisäännöstä**. (Teleoperaattori, 2)

Oikeudenmukaisuus rakennetaan tässä ennen kaikkea yhdenmukaiseksi toiminnaksi ja olenkin nimennyt diskurssin *oikeudenmukaisuus yhteisinä sääntöinä* -diskurssiksi. Puheessa painotetaan, kuinka säännöt ovat organisaatiossa kaikkien luettavissa, niitä käsitellään ryhmissä, niistä muistutetaan säännöllisesti ja valvonta kohdistuu koko organisaatioon. Yhdenmukaiseen toimintaan kuuluu se, että mikäli joku tekee työtä odotuksia heikommin, asiaan puututaan. Säännöstö seuloo kuitenkin myös onnistumiset:

Aineistonäyte 17.

Ja sä saat tietyllä tavalla pisteitä - - sun hoitamat puhelut on laadullisesti hyvin pisteytettyjä ja sä saat siitä jopa lisäpalkkiota, jos taas vastaavasti ne on heikosti, niin esimies käy sun kanssa läpi ja yhdessä suunnitellaan, ett miten voidaan parantaa sitä sun työsuoritusta laadullisesti. Koska yleensä se laatu näkyy myös siinä, että se on kontaktin hoitoajassa tai jossain muussa, ett poikkeu ryhmästä merkittävästi. Ja sit siihen liittyy siihen arviointiin se, ett **me ei käydä pelkästään heikkoja suorituksia läpi vaan myös ne hyvä suoritukset läpi**, ett jos sä saat

jatkuvasti, ett sulta kuunnellut puhelut ne on niinku hyviä, niin silloin esimies käy sun kanssa myös sen läpille, ett hei sä oot onnistunut tässä ja muuta. (Teleoperaattori, 2)

Oikeudenmukaisuus rakennetaan edellisen esimerkin tapaan yhteisten sääntöjen ja niiden noudattamisen varaan. Oikeudenmukaisuus perustuu tällöin esimiehen työssä näiden sääntöjen noudattamiseen ja siihen, että heikkojen suoritusten lisäksi myös hyviä suorituksia käydään läpi. Asiakaspalvelijat eivät kuitenkaan ole ainoita joiden tulee noudattaa yhtenäisiä sääntöjä:

Aineistonäyte 18.

Sitten sitä laadullista arviota tulee siitä, että sun puheluita kuunnellaan, mehän nauhotetaan kaikki asiakaspuhelut, jos sä esimerkiksi olisit vaikka tuolla mejän palvelusarjassa, niin sun **esimies kuuntelee sun puheluita ja sil on semmonen tietty formaali, jolla se arvioi, että kuinka sinä aloitit puhelun, mitä tota puhelun aikana tapahtui ja kirjaa ylös kaikki.** (Teleoperaattori, 2)

Katkelmassa oikeudenmukaisuus rakennetaan esimiehen toiminnassa sille, että esimiehen arviointitehtävää säätelee ennalta sovittu säännöstö, lomake, jota esimies täyttää. Arviointi ei siis ole mielivaltaista, vaan sitäkin säätelee ennalta sovittu malli.

Teleoperaattoriorganisaatiossa työnteon säätely on haastatteluaineiston vahvinta, mutta myös muissa organisaatioissa vedotaan yhteisiin pelisääntöihin, joiden mukaan toimimalla oikeudenmukaisuutta pidetään yllä. Teknologiaorganisaation esimies käyttää esimerkkinä palkka- ja kannustinjärjestelmää:

Aineistonäyte 19.

Mikä se nyt palkkasysteemi sitten kannustava olis, että... **Onhan se nyt paljon parempi, että on tommonen referenssi kun ei mitään**, niin antaa niinkun jonkun semmosen pohjan. Sen - - systeemin kattoo, ja sitten **kun ihmisten kanssa sitä voi keskustella, niin ei ainakaan tunnu niin mielivaltaselta.** (Teknologiaorganisaatio, 12)

Hänen mukaansa on mukavampi käydä palkkakeskusteluja alaisten kanssa kun niitä ohjaa systeemi johon nojata. Vakuutusyhtiön kehittämiskonsultti toteaa kehityskeskusteluista samaan tapaan:

Aineistonäyte 20.

H: Onko tää kehityssuunnitelma sun mielestä hyvä juttu?

V: On. Mä tykkään, että se - - **muuten varmaan moni esimies jättäs sen** semmoseen no hyvin oot tehny, että se antaa varmaan sille työntekijälle enemmän kun tota. **Se on yks semmonen vakio-osa mikä pitää tehdä.** On varmaan semmosia ihmisiä, että työ ei muutu tulevana vuonna, että siinä olis mitään semmosta uutta oppimista, mutta silloin todetaan, että riittää että säilytät ammattitaitosi näissä asioissa. Silloin voi olla että sä käyt jonkun substanssikoulutuksen, päivän-kahden, et ei siinä tarvi olla mitään suureellista tutkinnon suorittamista, mutta että se käydään läpi, niin musta se on hyvä. (Vakuutusyhtiö, 7)

Kehityskeskustelu käydään vakuutusyhtiössä kahdesti vuodessa ja keskusteluissa tehdään ja seurataan työntekijän henkilökohtaista kehityssuunnitelmaa. Kehityskeskustelu ja kehityssuunnitelman laatiminen on esimiehille pakollista, eli se on yhteisesti sovittu sääntö.

Nämä esimerkit eri organisaatioista kertovat, että haastatteluaineistossa oikeudenmukaisuus rakennetaan usein perustumaan yhteisille säännöille ja niiden noudattamiselle. Nämä säännöt voivat koskea työn suorittamista, palkkajärjestelmää, kehityskeskustelujen järjestelyä tai jotain muuta, mutta diskurssin yhteinen piirre on se, että oikeudenmukaisuuden lähde sijoitetaan näihin yhteisiin sääntöihin. Tällöin oikeudenmukaisuus esimiehen toiminnassa perustuu sääntöjen noudattamiselle niin positiivisissa kuin negatiivisissakin asioissa sekä sille, että esimies valvoo muidenkin noudattavan näitä sääntöjä:

Aineistonäyte 21.

Siis niinkun päivittäistyöajan jousto on aika iso. Mutta tota. Joittenkin kanssa on aina sellasta, että käydään aina... projektipäällikkö käy kädenvääntöä, että kyllä kymmeneks pitäis töihin tulla ja joittenkin kohdalla, että kyllä nyt yhdekstoita pitää ainakin tulla. (Teknologiaorganisaatio, 13)

Oikeudenmukaisuus yksilöllisyyden huomioonottamisena

Paitsi yhteisinä sääntöinä, oikeudenmukaisuudesta puhuttaessa aineistossa on selvästi läsnä myös toisenlainen puhetapa. Olen nimennyt sen *oikeudenmukaisuus yksilöllisyyden huomioonottamisena* -diskurssiksi. Vaikka siis yhteiset säännöt mainitaan usein, yhtä usein aineistossa on viittauksia näiden sääntöjen yksilölliseen soveltamiseen:

Aineistonäyte 22.

No ei, sil ei oo määritelty minnekään, ett jos oot tosi täsmällinen ja näin, niin saat paremmin, mutta se menee siihen esimiehen pelisilmään vähän. Jos esimiehellä on semmonen tunne, ett vitsit toi on hyvä tyyppi, ett se on joustava, se tarvittaessa se voi vaihtaa vähän vuoroj, se tulee aina ajoissa, ei lusmuu, eikä valita turhasta ja tekee työnsä hyvin ja suht tehokkaasti, niin sit jos tarvii jotain tavallaan poikkeusjärjestelyi, niin yleensä esimiehelle helpompaa on se myöntää ja sit jos ne on vähän epävarmoi ja että voikohan tämmöstä tehdä, niin sit ne tulee kysyy multa, niin pakko mun on myöntää se, että aika usein mä kysyn, ett millasest kaverist on kyse, ett jos sä oot hyvä meil, niin sitten yritetään myös joustaa, mut sitten jos on oikein semmonen lusmutyyppi, joka tulee ja menee vähän miten huvittaa, niin ei oo välttämättä itteläkään suurta halua joustaa siitä. Ett nää on säännöt ja näillä mennään, ett ei se kuitenkaan oo epäreiluu, ett säännöistä pidetään kiinni. Mut toi ei oo mikään sovittu toimintamalli, toi nyt on vaan semmonen mitä mä itte käytän. En tiedä sitten onks se hyvä vain huono. Must se on reiluu. (Teleoperaattori, 3)

Tässä katkelmassa käytetään kahta erilaista diskurssia. Toisaalta oikeudenmukaisuus rakennetaan samalla tavalla kuin aikaisemminkin perustumaan siihen, että kaikilla organisaatiossa on oltava samat säännöt. Samanaikaisesti esimies kuitenkin rakentaa oikeudenmukaisuuden perustaksi sitä, että jokainen työntekijä on otettava huomioon yksilöllisesti. Myös johtamistyyleistä puhuttaessa voidaan käyttää samanaikaisesti useampaa oikeudenmukaisuuden logiikkaa:

Aineistonäyte 23.

H:Koetko sä, ett johtaminen täällä on oikeudenmukaista?

V:Joo ja ei. Siihen on molempia, ett jos ajatellaan cc-toimintaa ja helpdesk-toimintaa, niin varmaan aina, jos ihmisiltä kysyy, niin joku sanoo, ettei oo oikeudenmukaista, mutta **johtamisissa on se, ett ihmisten pitäis johtaa yksilöitä ja ihmiset on erilaisia, ett sä johdat toista yksilöä eri tavalla kuin toista yksilöä** ja esimerkiksi tämmöstä **huippuhyvää suorittajaa**, sitä vaan kiitetään ja kannustetaan, anna palaa vaan, sul on omat tavat toimia, mä en puutu tavallaan siihen tapaan toimia. Sitten sitä **massaa pitäis valmentaa** parempaan suuntaan ja sit niiden **heikoimpien kanssa** käydä keskustelu, ett mitä me voidaan tukee ja miten me voidaan auttaa, ett me saadaan sun tulokset parempaan suuntaan eli **ihmisiä johdetaan eri tavalla**. Ja joku voi joskus tämän eri tavalla johtamisen kokea epäoikeudenmukaiseksi. (Teleoperaattori,1)

Esimies jakaa tässä alaiset kolmeen luokkaan: huippusuorittajiin, massaan ja heikkoihin. Tässä katkelmassa johtamisen oikeudenmukaisuus ei perustu siihen, että kaikkien ryhmien suhteen sovellettaisiin samoja sääntöjä, vaan siihen, että eri ryhmien suhteen sovelletaan erilaisia johtamistyytlejä, eli huomioidaan ihmisten väliset erot. Yksilöllisyyden huomioonottaminen voi aineistossa tarkoittaa myös yksilöllisten taitotaserojen huomioimista:

Aineistonäyte 24.

Kyllä tässä ite ainakin pyrkii siihen että tasapuolisia oltas, mutta niinkun tossa alussa tuli sanottua, että on **aina porukassakin henkilöitä jotka on osaavampia ja heitä tulee käytettyä enemmän niinkun asiantuntijoina**, ja siitä saattaa syntyä käsitys että kaikille ei anneta kaikkea niinkun samalla lailla, tehtäviä ja - - (Vakuutusyhtiö, 10)

Tämän katkelman alussa esimies käyttää ensin tasapuolisen työnjaon periaatetta eli ”pyrkii siihen, että tasapuolisia oltas”, mutta vaihtaa sen jälkeen logiikkaa.

Edellä esiteltyt aineistoesimerkit osoittavat, että oikeudenmukaisuutta rakennetaan aineistossa erilaisilla tavoilla, joista tässä olen esitellyt kaksi. Yhtäältä oikeudenmukaisuudesta puhutaan yhteisten sääntöjen noudattamisena ja toisaalta taas näiden sääntöjen yksilöllisenä soveltamisena ja työntekijöiden välisten erojen huomioimisena.

5.1.3 Teemana luottamus

Luottamuspuhe on voimakkaasti läsnä aineistossa, se on sisällytetty kysymykseksi myös teemahaastattelurunkoon (ks. liite 1). Luottamuspuhetta esiintyy aineistossa suorien kysymysten lisäksi myös esimerkiksi silloin, kun haastateltuja pyydetään kuvailemaan hyvää esimiestä – toisin sanoen tämän tutkimuksen kannalta erittäin kiinnostavissa haastattelun kohdissa. Tämänkin teeman kohdalla olen nostanut analyysin keskiöön useimmiten toistuvat puhetavat.

Luottamus raameina ja vapautena

Luottamuksesta puhutaan ja se liitetään esimieheyteen useilla eri tavoilla. Aineistossa yleinen tapa puhua luottamuksesta on liittää se vapauteen. Puhetavassa luottamus rakennetaan vapaudeksi tehdä työtä organisaatiossa haluamallaan tavalla:

Aineistonäyte 25.

H: Minkälainen sun mielestä on hyvä esimies?

V: **Antaa raamit ja sen jälkeen vapauden liikkua niiden raamien välillä.** Näin pyöreesti sanottuna, kyllä hyvä esimies on se, että se **pyytää jotain, se antaa sulle mahdollisuuden tehdä sitä**, se ei vie sua mukanaan vaan se antaa sulle mahdollisuuden tehdä. Tietysti se riippuu siitä, mitä työtä sä teet, mut ett tota noin niin, kyl mä ainakin koen sen, ett mulle **annetaan se vapaus**, ett mulle sanotaan, ett sul on kaks viikkoa aikaa ja lopputulos halutaan kahen viikon päästä, ett jos kahen viikon aikana ei kysellä, niin mä oon ihan tyytyväinen. Se, ett hiillostetaan takana, ett mis kohtaa sä nyt meet, niin se ei sovi mun luonteelle. Jollekin muulle se sopii, joku tarvii sitä - -

H: Ett vähän niin ku potkitaan eteenpäin.

V: Joo. (Teleoperaattori, 2)

Luottamus rakentuu tässä katkelmassa yhteiseksi säännöiksi eli raameiksi, mutta myös vapaudeksi liikkua näiden raamien sisällä haluamallaan tavalla. Kuten vastuuteeman kohdalla kirjoitin, haastateltujen puheessa toistui usein se, kuinka esimiehen vastuulla on seurata, että työntekijät pääsevät tavoitteisiinsa. Luottamusteema esiintyy puheessa usein silloin, kun kuvaillaan sitä millä tavalla esimies seuraa tavoitteiden saavuttamista. Myös vakuutusyhtiössä luottamus yhdistetään vapauteen:

Aineistonäyte 26.

H: Miten tosta esimiehen roolista jo sanoitkin, että se on ratkaiseva. Osaatko sä eritellä jotain sellasia ominaisuuksia, mitä hyvältä esimieheltä vaaditaan?

V: Joo, se että **sovitaan yhdessä ne selkeät raamit toiminnalle** ja se, että **se esimies ei hypää siinä kysymässä että joko sä sen teit ja mitä sä tänään teit tai teetkö sä ton tänään.** Kun että jos se on sovittu että mä teen, niin mä teen sen siihen aikatauluun mennessä. **Mä voin luvata, et sinä päivänä kun se on sovittu, niin se on valmis.** Et sen olen huomannu, että se raivostuttaa suunnattomasti, että jos koko aika käydään kysymässä et no, joko sä tän teit ja mitä sä tänään teit ja. Et semmonen ehkä vapaus itse rytmittää se. (Vakuutusyhtiö, 7)

Vastaajan puheenvuoro alkaa tässä samalla tavalla kuin aikaisemmassa aineistokatkelmassa: yhteisesti sovitut raamit ovat tärkeitä alaiselle eli hänen vastuualueensa on selvä. Luottamus rakennetaan taas kuitenkin siihen tapaan, jolla esimies pyrkii varmistamaan sen, että annettuihin tavoitteisiin päästään. Esimiehen ei siis pidä hiillostaa alaistaan selän takana ja kysellä työn edistymisestä, vaan uskoa siihen, että työ on sovittuna aikana valmis. Eli kuten haastateltu itse sanoo, luottamus on vapautta rytmittää oma työnteko itse. Vakuutusyhtiössä on myös toinen esimies, joka vastaa kysymykseen lähes samalla tavalla:

Aineistonäyte 27.

H: Sen sä mainitsit jo, että hyvällä johtamisella on merkitystä työssä viihtymisen kannalta ja vähän tuli jo minkälainen on hyvä esimies, mut tuleeko sulle jotain lisättävää siihen mieleen?

V: Hyvä esimies, mä näen sen niin, että **antaa vapauden toimia, esimies luottaa.** Mut **kuitenkin pitää olla ne sillä tavalla ne tehtävät organisoitu**, että se ei aiheuta siinä ihmisessä epävarmuutta, ett se tietää, mitkä on ne hänen työtehtävänsä. **Vapaus, vastuu ja rajat.** Ja jo-

kainen saa siinä sitten hoitaa ne ja sit pitäähän olla jokaisella se osaaminen aivan lähtökoh-
tana. Ja mä ainakin esimiehenä edellytän sen osaamisen. (Vakuutusyhtiö, 8)

Tässä vastauksessa muotoillaan edellisten tapaan se, että luottamus on vapautta toi-
mia. Vapauden vastinpariksi tarvitaan jälleen rajat, joiden sisällä toimitaan, sama il-
miö josta edellisissä aineistoesimerkeissä käytetään termiä ”raamit”. Kun ”vapaus,
vastuu ja rajat” on kunnossa, pystyy työntekijä hoitamaan oman osuutensa. Puhetaval-
le tyypillistä on se, että siinä painotetaan esimiehen luottamusta alaiseen. Puhutaan
siitä, kuinka esimies ”antaa mahdollisuuden tehdä” ja kuinka ”esimies luottaa”. Puhe-
tavassa luottamuksen suunnan voi siis kuvailla suuntautuvan ennen kaikkea esimie-
heltä alaiseen päin.

Ammattitaidolla ansaittu luottamus

Edellä kuvasin sitä, kuinka luottamus rakennetaan sekä raameiksi että vapaudeksi.
Tällöin luottamus perustuu esimiehen työssä siihen tapaan, jolla tavoitteisiin pyritään
pääsemään. Tämä tapa ei ole jatkuva kontrollointi, tai haastateltujen sanoin ”hiillos-
taminen”, vaan vapauden antaminen työskentelyyn. Aineistossa toinen tapa rakentaa
luottamuksen perustaa on kuvata se työntekijöiden ammattitaidoksi. Ammattitaidolla
tarkoitetaan tässä työntekijän kykyä organisoida työnsä kokonaisuutena, johon kuuluu
aikataulutus, työn tekemisen tapa ja lopputuloksen laatu. Seuraavassa katkelmassa
käsitellään vakuutusyhtiön joustavia työkäytäntöjä:

Aineistonäyte 28.

H: Joo. Tiätkö että onko näistä sovittu kirjallisesti näistä jouston käytännöistä?

V: Näistä liukuvan? Ei, et ihan se on aika vapaamuotosta, että kun vaan tiedetään, **esimies tie-
tää, niin se riittää** ja **jokainen osaa kattoo sen oman työnsä kannalta että millon**. Ja sitten
sovitellaan sillä tavalla että, koska se voi vaikuttaa sitten johonkin muuhun kun joutuu sijais-
taan, että ihan sillä tavalla niinkun aina pitää sopia, mutta näistä on päästy hyvin sopimukseen.
(Vakuutusyhtiö, 6)

Aineistokatkelmassa luottamus rakentuu työntekijän ammattitaidolle. Katkelmassa
viittaa ammattitaidolla siihen, että työntekijä osaa arvioida saldovapaansa vaikutuk-
set omaan ja muiden työhön. Luottamus perustuu esimiehen toiminnassa siihen, että
sovitaan miten tällainen rutiinista poikkeava tilanne hoidetaan. Olen nimennyt puhe-
tavan *ammattitaidolla ansaitun luottamuksen* diskurssiksi. Se on rajoiltaan hieman
spesifimpi kuin äsken kuvattu diskurssi ja kuvailee sitä, mitä edellä nimettyjen ”raa-
mien” sisällä muun muassa tapahtuu. Samalla tavalla toinenkin vakuutusyhtiön esi-
mies kuvaa luottamusta ammattitaidon avulla joustavista työkäytännöistä puhuttaessa:

Aineistonäyte 29.

Ja tota plussatunteja, eli niitä saldotunteja saa pitää kolme päivää peräkkäin, et saa niinkun pi-
demmän vapaan. Ja jos tarvii lähteä ennen sitä kolmee, niinkun virallista liukuma-aikaa niin
sovitaan esimiehen kanssa. Meillä se toimii meidän yksikössä niin, että **siitä niinkun vaan**

melkein ilmoitetaan, koska meillä on niin itsenäiset työtehtävät, että ei se mun esimies voi tietää että jääkö mulla joku tekemättä, koska mä vastaan itsenäisesti siitä toimintakentästä, niin mä vaan ilmoitan että mä läden huomenna yhdeltä. Okein fine, mene. Että tota sillä lailla kyllä, ihan joustavat. (Vakuutusyhtiö, 7)

Ammattitaidolla tarkoitan tässä katkelmassa itsenäisyyttä työssä. Luottamus puheessa perustuu siihen, että työntekijät hoitavat itsenäiset työtehtävänsä. Katkelmassa puhuvan kehittämiskonsultin esimies ei kontrolloi työn sisältöä, vaan esimiehen toiminnassa luottamus näkyy hänen tavassaan ohjata työn ulkoisia puitteita, tässä tapauksessa saldovapaasta sopimista. Työtehtävien itsenäinen hoitaminen kuvaillaan kuitenkin luottamuksen perustaksi. Aineistokatkelmassa luottamuksen suunta kuvataan molemminpuoliseksi: esimies luottaa siihen, että alainen hoitaa toimintakenttensä ja alainen taas voi luottaa siihen, että esimies joustaa tarvittaessa. Myös teleoperaattoriorganisaatiossa luottamus on alaisen ammattitaitoon perustuvaa:

Aineistonäyte 30.

V: No ei meil oo, ett oma esimieheni on tyyliltään vaan semmonen, ett **jos homma toimii, niin ei sitä kiinnostakaan millon mä oon paikalla** ja me ollaan molemmat niin paljon palavereissa, ett vaiks mä istuisin viikot tossa noin, niin ei sitä näkyis kuitenkaan, että - -

H: Ett luottamukseen perustuva?

V: Luottamukseen joo. Ja **sama mul on noitten ryhmäpäälliköiden kanssa**, että tota, ett jos ne sanoo, ett niillä on käyttämättömiä saldoja vaikka kahdeksan tuntia, niin **en mä kyseenalaista sitä, etteikö sitä olis** vaan, mä oon heidän kanssaan sopinut niin, että jos he lähtee aikasemmin tai pitää vaikka vapaata tai kokonaisen saldovapaan, niin **sovitaan vaan etukäteen siitä ja sit niitten pitää kimpassa sopia, ett siel on riittävästi porukkaa, ett meil on kuitenkin esimiehistöä paikalla**. (Teleoperaattori, 3)

Katkelmassa luottamus rakennetaan suuntautumaan organisaation ylemmiltä tasoilta alas päin. Ensin osastopäällikkö kuvaa oman esimiehensä luottamusta itseensä. Luottamuksen perustaksi asetetaan ammattitaito, jolla viitataan aineiston kohtaan ”homma toimii”. Tätä korostetaan sillä, ettei esimiehen tarvitse ohjata edes työn ulkoisia puitteita eli kontrolloida osastopäällikön paikallaoloa. Tämän jälkeen esimies kuvaa omaa toimintaansa, jossa luottamuksen suunta pidetään myös ylhäältä alas suuntautuvana. Luottamus perustuu tässäkin alaisten ammattitaitoon eli siihen, että ryhmäpäälliköt osaavat ryhmänä sopia milloin kukakin voi saldovapaita pitää. Omassa toiminnassaan osastopäällikkö kuvaa luottamuksen perusteiksi kaksi seikkaa. Ensinnäkin hänen ja alaisten välillä on ennalta sovittu miten saldovapaita pidetään. Toisekseen luottamus perustuu hänen toiminnassaan siihen, ettei hän kyseenalaista alaistensa sanoja. Diskurssille on tyypillistä se, että luottamus suuntautuu puheessa moneen suuntaan. Eriyisesti kollegoiden väliseen keskinäiseen luottamukseen viitataan tärkeänä asiana. Tästä puhutaan niin, että ”jokainen osaa” katsoa omat työskentelytapansa ryhmälle sopiviksi ja että ”kimpassa sovitaan” miten vapaat voidaan järjestää.

Johdonmukaisuuteen perustuva luottamus

Luottamus rakentuu pienistä teoista, ja yksi näistä on aineiston mukaan esimiehen toiminnan jatkuvuus ja johdonmukaisuus. Diskurssin olen nimennyt *johdonmukaisuuteen perustuvaksi luottamukseksi*. Seuraavassa katkelmassa teleoperaattoriorganisaation palvelupäälliköltä on kysytty, millainen on hyvä esimies. Hän päättää vastauksensa näin:

Aineistonäyte 31.

Kyl se varmaan on se ykköshomma, ett tuntee alaisensa. Tietysti vastuullisuus, ett **se mitä sanoo, pitää tehdä ja ettei lupaa liikoja ja tavallaan niin kuin seisoo sanojensa takana**. (Teleoperaattori, 3)

Luottamus rakentuu johdonmukaisuudeksi esimiehen toiminnassa eli tarkoittamaan sitä, etteivät tämän sanat ja teot ole ristiriidassa keskenään. Sanojen takana seisominen on silloin esimiehen toiminnassa tärkeää, eli täytyy tehdä se, minkä lupaa. Jotta johdonmukaisuus säilyy toiminnassa, ei kannata ”luvata liikoja”. Samaa johdonmukaisuutta arvostaa myös teknologiaorganisaation esimies:

Aineistonäyte 32.

Ja asiantuntijaympäristössä, että se tosiaan vois toimita tommosen keskinäisen arvostuksen pohjalta, niin **kyllähän se on sitten ensiarvoisen tärkeätä, että esimies sitten tekee just sil-lain kun se sanoo**. Niin voidaan sitten olettaa että kun joku on jotain sanonu, niin se sitten tekee sillain kanssa, ettei sitä tartte niinkun kyseenalaistaa. Semmonen uskottavuus tarttee olla. (Teknologiaorganisaatio, 12)

Tässäkin aineistokatkelmassa luottamus ja sen ylläpitäminen rakennetaan tarkoittamaan ennen kaikkea jatkuvuutta ja johdonmukaisuutta esimiehen toiminnassa. Esimiehen toiminnassa johdonmukaisuus on sitä, että tekee niin kuin sanoo, eikä sitä tarvitse muiden työntekijöiden kyseenalaistaa. Kun puhutaan jatkuvuudesta, liittyy puhetapaan myös ylläpitämisen elementti:

Aineistonäyte 33.

H: Koetko, että suhun luotetaan täällä teillä?

V:Kyllä siitä mä oon lähtenyt aina. Niissä kirjoissa **pitää pysyä**, muuten ei oo oikein edellytyksiä. (Vakuutusyhtiö, 9)

Katkelmassa esimies ilmeisesti voi tarkoittaa ”edellytyksillä” mahdollisuutta toimia hyvänä esimiehenä tai vaihtoehtoisesti työryhmän toimimisen edellytyksiä. Katkelmassa luottamukseen liittyvä johdonmukaisuus kuvataan ”niissä kirjoissa pysymisenä”. Luottamusta ei aineistossa kuvailla hetkittäiseksi toiminnaksi tai työkaluksi, jonka voi ottaa tarvittaessa käyttöön, vaan sen tärkeä ominaisuus on jatkuvuus. Luottamus rakennetaan jatkuvasti ylläpidettäväksi myös silloin, kun puhutaan sen menettämisestä. Seuraava katkelma on edellisen suoraa jatkoa:

Aineistonäyte 34.

H: Entä luotatko ite työtovereihisi?

V: Kyllä, koska siihen tää pohjautuu kuitenkin.

H: Että sillä on susta suuri merkitys?

V: Kyllä. Se on se kulmakivi, koska **luottamuksen voi menettää vain kerran ja sit se on vaikee rakentaa enää uudestaan**. Tietysti on isoja asioita ja on pieniä asioita, missä sen voi menettää, mutta kyllä se semmonen keskinäinen samalla aaltopituudella toimittavuus on ilma muuta kulmakivi organisaatioelämälle. (Vakuutusyhtiö, 9)

Luottamuksen menettäminen muotoillaan tässä tapahtuvaksi kerrasta poikki -periaatteen mukaan. Haastateltu ei väitä, etteikö luottamusta voisi rakentaa enää uudelleen, mutta sanoo että se on vaikeaa. Tämä korostaa luottamuksen jatkuvan ylläpitämisen tärkeyttä. Samalla tavalla asian muotoilee myös toinen vakuutusyhtiön yksikön päällikkö:

Aineistonäyte 35.

Kyllä silloin on huono ilmapiiri jos tämmönen luottamus kärsii. **Kun se on kerran menetetty** niin sitä ei sitten oikeestaan enää, sitä on vaikee saada takasin. (Vakuutusyhtiö, 10)

Tässä *johdonmukaisuus luottamuksen perustana* -diskurssissa luottamuksen suunta on selkeä. Puhetavassa toistuu se, että nimenomaan alaisten on pystyttävä luottamaan esimieheen. Esimiehet eivät siis tämän diskurssin sisällä lähde erikseen sanomaan, että myös alaisen on oltava johdonmukainen ja luotettava toiminnassaan. Jatkuvuuden vaatimus koskee nimenomaan esimiehiä. Kuten jo aikaisemmin kirjoitin, luottamuspuheella on tärkeä rooli aineistossa ja siitä on teemahaastattelurungossa erillinen suora kysymyskin: ”onko työpaikallasi luottavainen ilmapiiri”. Teemahaastattelurungossa on myös epäsuoria luottamukseen liittyviä kysymyksiä, kuten kysymyksiä etätyöstä ja sen valvonnasta sekä siitä, voiko esimiehen kanssa keskustella myös negatiivisista asioista (ks. liite 1).

Olen käsitellyt tässä luvussa luottamusta kolmen diskurssin kautta, jotka ovat *luottamus raameina ja vapautena, ammattitaidolla ansaittu luottamus* sekä *johdonmukaisuuteen perustuva luottamus*. Jokainen näistä puhetavoista paljastaa oman puolensa tai versionsa siitä, mihin luottamus esimiehen ja alaisten välisessä suhteessa perustuu.

5.2 Alaisaineiston analyysi

Asiantuntijoiden eli alaisten aineisto on kiinnostavaa ja rikasta luettavaa, vaikkakin hieman tiiviimpää ja sivumäärältään niukempaa kuin esimiesten aineisto. Kuten esimiesten haastatteluaineistosta, lähdin tästäkin aineistosta etsimään sitä kuvaa, joka esimieheydestä puheella rakennetaan. Kuten liitteistä 1 ja 2 voi havaita, on alaisten teemahaastatteluissa käytetty lähes samanlaista runkoa kuin esimiesten haastatteluissa. Aineistot siis muistuttavat toisiaan paljon, ja myös lähempään tarkasteluun poimimani otteet ovat samantyyppisiä molemmissa aineistoissa. Aineistojen samanlaisuudesta huolimatta keskityn alkuperäisen kysymyksenasetteluni mukaisesti siihen, puhuvatko esimiehet ja alaiset esimieheydestä samalla vai eri tavalla. Yhteenvetoluvussa käsittelem niitä samanlaisuuksia ja erilaisuuksia, joita aineistoissa on. Analyysi on aineistolähtöistä ja kuvaan niitä teemoja, jotka ovat eniten esillä esimieheydestä puhuttaessa. Näiden teemojen sisältä olen analysoinut selvimmin erottuvia diskursseja. Seuraavassa taulukossa on esitetty kokoavasti analyysiluvun teemat ja diskurssit:

Taulukko 3: alaisaineiston analyysiluvun teemat ja diskurssit

TEEMA	DISKURSSI
Ymmärtäminen	<ul style="list-style-type: none">- Alainen ymmärtäjänä- Esimies ymmärtämättömänä- Kokemukseen perustuva ymmärrys
Toimenkuva	<ul style="list-style-type: none">- Oikea työ
Oikeudenmukaisuus	<ul style="list-style-type: none">- Oikeudenmukaisuus yhteisinä sääntöinä- Oikeudenmukaisuus yksilöllisyyden huomioinnottamisena
Luottamus	<ul style="list-style-type: none">- Luottamus raameina ja vapautena- Johdonmukaisuuteen perustuva luottamus- Kokemukseen perustuva luottamus

5.2.1 Teemana ymmärtäminen

Ymmärtämisen teema on alaisaineistossa paljon esillä. Teemahaastattelurungossa ei ole siihen liittyviä suoria kysymyksiä, mutta se nousee silti aineistossa esiin monella tapaa. Ymmärtämisellä tarkoitan laajasti sekä empatian kykyä ja toisen asemaan asetumista että tiedosta ja kokemuksesta kumpuavaa ymmärrystä. Aineistossa teeman ympärillä puhutaan erityisesti työn ja toimenkuvan ymmärtämisestä sekä ymmärtämättömyydestä.

Alainen ymmärtäjänä

Ensimmäisen selkeästi erottuvan, tähän teemaan liittyvän puhetavan olen nimennyt *alainen ymmärtäjänä* -diskurssiksi. Alaiset kuvaavat aineistossa itsensä usein niin, että he ymmärtävät ne haasteet, joita esimiehet työssään kohtaavat. Seuraavassa esimerkissä keskustellaan siitä, millaisilla kriteereillä palveluneuvojen työtä pitäisi mitata:

Aineistonäyte 35.

V: Mmm. Joo. No, tietysti se että sehän muuttuu melkein joka vuosi, joka toinen vuosi katotaan sitä puheprosenttia joka toinen vuosi sitten katotaan niitä kappalemääriä. **Ja kyllä mä ymmärrän että se ei oo varmaan mitään helppoa.** Kun katotaan sitä puheprosenttia niin sitten taas semmoset jotka puhuu pitkään puheluita eikä välttämättä ota hirveen montaa puhelua, niin ne ninkun hyötyy siitä. Ja sitten taas kun katotaan kappalemääriä niin sitten se on taas se että se laatu kärsii siitä, **eli se on aika vaikeeta saada ninko semmosta hyvää siihen.** (Teleoperaattori, A)

Alainen määrittelee tässä itsensä esimiesten haasteita ymmärtäväksi työntekijäksi. Ennen katkelmaa hän on kritisoinut niitä vaatimuksia, joita palveluneuvojille asetetaan: suurista puhelumääristä saa bonuksia, mutta tällöin puheluiden laatu jää helposti vaatimattomaksi. Esimiesten ja organisaation toiminnan kritisointi saa uskottavamman luonteen, kun alainen toteaa heti perään, ettei hän kritisoisi vain kritisoinnin vuoksi, vaan pohtien asiaa monelta eri kannalta.

Samansuuntainen esimerkki on myös teknologia-organisaatiosta. Haastateltava on sanonut aikaisemmin keskustelussa, että työntekijöillä on suhteellisen vähän kanavia vaikuttaa organisaation asioihin. Hän kertoo myös kriittisen esimerkin siitä miksi ja millä tavalla jotkin asiat organisaation tasolla tuntuvat vaikeilta:

Aineistonäyte 36.

H: Sen byrokratian kanssa tuntuu olevan hankalaa.

V: **Niin se ei oo mikään helppo asia organisoida tämmösiä isoja työyhteisöjä. Se ei oo helppoa.** Mutta tietysti sekin, että sais vähän avoimuutta lisää, niin se olis aika iso asia. (Teknologia-organisaatio, K)

Kuten edellisessäkin esimerkissä, lopetetaan kritiikki ymmärtävään puheenvuoroon. Vakuuttavuutta vielä lisätään toistamalla se, kuinka työyhteisöjen organisointi ei ole helppoa.

Eräs vakuutusyhtiön palveluneuvoja summaa tämältyyppisen *alainen ymmärtäjänä* -diskurssin käytön hyvin:

Aineistonäyte 37.

H: No koetko sä että toi johtaminen on täällä oikeudenmukasta kumminkin, onks siinä jotain ongelmia?

V: Kyllä se mun mielestä oikeudenmukaista on. **Mä tiedän että meidän esimiehiäkin ohjaa taas isommat pomot, jotka pomottaa niitä aika lailla.** Ja sitten taas näillä eri, jos nyt puhu-

taan ei nää nyt tiimejä oo, mutta osastoja, työryhmiä, niin niilläkin on keskenään hirveet kilpailut ja sitten on näitä osastopalavereita missä on näitä esimiehiä ja heidän esimiehiä ja siellä kun nostetaan ikäviä asioita pydälle niin toiset on vähän että mä tiedän et teillä menee huonosti, ja siis nää on niinkun pomoille vaikee paikka. **Et me kyllä ymmärretään heidän tilanteensa myöskin, vaikka me sitten manataan sitä että miks ei ne tee niin ja niin.** (Vakuutusyhtiö, H)

Palveluneuvoja kuvailee esimiestensä työtä värikkäästi, mutta tärkein osuus tulee katkelman lopussa. Haastateltava puhuu esimiestensä kritisoimisesta eli siitä, kuinka alaiset ”manaa” huonoa tilannetta. Samassa lauseessa hän kuitenkin vakuuttaa, että alaiset myös ymmärtävät esimiesten tiukan tilanteen ”isompien pomojen” käskyttävänä. Samoin kuin aikaisemmissa aineistokatkelmissa, alainen esittää kritiikkiä eri osastojen välisestä kilpailutilanteesta, mutta lopettaa puheenvuoronsa empaattisen ymmärtäjän rooliin.

Kuten edeltä voi huomata, *alainen ymmärtäjänä* -diskurssia käytetään silloin, kun alaiset esittävät kritiikkiä esimiehiään, ylempää johtoa tai organisaation toimintaa kohtaan. Ymmärtävä puhetapa antaa kritiikille uskottavuutta, sillä tiedostamalla tilanteen ja tehtävän haastavuuden, puhettavan voi muuttaa valittamisesta perustelluksi, kriittiseksi näkökannaksi.

Esimies ymmärtämättömänä

Seuraavassa diskurssissa kritiikki on myös läsnä, mutta ero edelliseen on selvä: oman ymmärtävän toimintansa sijaan alaiset kuvailevat seuraavissa katkelmissa esimiehiään. Puhettavan, jota he käyttävät, olen nimennyt *esimies ymmärtämättömänä* -diskurssiksi. Työn ja toimenkuvan ymmärtäminen on aineistossa keskeistä esimieheydestä puhuttaessa:

Aineistonäyte 38.

H: Joo. Mites tota, niin! Työhyvinvointiin liittyy johtaminen, miten sä, koetko sää johtamisen reiluks, oikeudenmukaiseks, hyväks, onks siinä jotain ong-, tai huonoja puolia tai?

V: No, huonoja puolia on ollu. Mää elän toivossa nyt että, et tuota, tilanne kimmeltäy tästä. Nimittäin aikasemmin on ollut tilanne niin että meillä ei oo juurikaan ollut esimiestä, me on vaan oltu jossakin ryhmässä ja **joku esimies on ninkun nimellisesti ollu meidän esimies, mutta ei sillä oo ollut mitään hajua siitä mitä me tehään ja millon me tehään ja miten me tehään! Ja kuka tekee!** (Teleoperaattori, D)

Esimies ymmärtämättömänä -diskurssi näkyy tämän katkelman loppupuolella. Siinä kuvataan, kuinka esimiehellä ei ollut ”mitään hajua” siitä mitä alaiset tekevät ja kenen vastuulla mikäkin asia on. Alaisen kuvailun mukaan esimies ei ymmärtänyt ryhmän toimintaa tai tarkoitusta ja näin häntä luonnehditaankin katkelmassa ”nimelliseksi” esimieheksi. Tästä voisi tulkita, että työn ja toimenkuvan ymmärtäminen on niin kes-

keistä alaisten puheessa esimiestyöstä, ettei esimiehestä puhuta esimiehenä ellei hän tiedä, mitä alaiset tekevät.

Eräs tapa kuvata esimiesten ymmärryksen puutetta on kuvata jotakin tilannetta, jota esimies tai esimiehet eivät ymmärrä tai osaa tulkita oikein:

Aineistonäyte 39.

H: Oletko sä huomannut täällä jotain epäkohtia, jotka ois voinut hoitaa toisin tai paremmin?

V: Hmm, no oon. Semmoinen ehkä semmoinen, ehkä just näihin liittyen näihin, kun muutamia hyviä tyyppejä on lähtenyt, niin ehkä nee ois voinut jotenkin hoitaa paremmin. Sit on ehkä, **kun pomot ihmettelee, ett miks ne nyt häipy, niin kyl niihin ihan selkeet syyt kuitenkin löytyy. Eikä vain se, ett on kyllästynyt ja löysi jostain paremman.** Kuitenkin nuoria päteviä henkilöitä. (Vakuutusyhtiö, E)

Esimies ymmärtämättömänä -diskurssia käytetään katkelmassa kuvailemaan sitä, miten ”pomot” eivät ymmärrä lähtemisen syytä, vaikka alaisten mielestä ”selkeät syyt löytyy”. Johto rakennetaan diskurssin avulla ymmärtämättömäksi. Hyvä esimerkki diskurssista on myös seuraava katkelma. Siinä korostetaan sitä, ettei kyse ole välttämättä tiedosta, vaan nimenomaan ymmärtämisestä:

Aineistonäyte 40.

V: Joo. Ja sitten katos, mä luulen vähän näin, että **meidän johto on onnellisen, vaikka ne tietää mut ne ei tajuu sitä, et se on oikee ongelma, koska ne ei vastaa niihin puheluihin ja ne ei kuuntele ja ne ei kerro...** ne ei lepyttele ja eihän nyt viitti valehdellakkaan ja. **Niin ne ei tiedä sitä määrää miten paljon niitä on. Ne on onnellisen tietämättömiä.** Ja sit ne ei niinkun ei, ne ei suhtaudu meihin sitten riittävällä kiinnostuksella. Ja se on niinkun huolestuttavaa mun mielestä, et kun musta tuntuu että mulla ei oo oikeutta eikä mulla oo resursseja vaikuttaa asiaan enempää. Mut ei kukaan muukaan oo asiasta kiinnostunu, se on tosi huolestuttavaa.

H: No tota...

V: Ja kun mun mielestä tässä kilpailuss ei oo niinkun varaa semmoseen. (Vakuutusyhtiö, H)

Tässä katkelmassa diskurssi on läsnä heti alussa. Haastateltu alleviivaa sitä, kuinka asian tietäminen ja ”oikean ongelman” tajuaminen eli ymmärtäminen ovat kaksi eri asiaa. Johto on ”onnellisen” tietämätöntä hänen mukaansa juuri siksi, etteivät he joudu ottamaan ikäviä puheluita vastaan ja näin kohtaamaan ja ymmärtämään ongelmien laajuutta asiakaspalvelijan työssä.

Esimies ymmärtämättömänä -diskurssia käytetään aineistossa monenlaisista teemoista puhuttaessa. Seuraavassa on esimerkki oikeudenmukaisuusteemasta:

Aineistonäyte 41.

H: Miten johtaminen, koetko sä, ett se on oikeudenmukaista?

V: Ei.

H: Miksi ei?

V: Nyt mä puhun niin kun ylemmästä johdosta, ett mä en koe, ett se on oikein oikeudenmukaista, ett ei. Ja sit lähiesimiehen kohdalla kyllä.

H: Miks ei oo tää ylempi johto sun mielestä?

V: Mä oon siin käsityksessä, että **he eivät oikein niin kuin oo tietosii, mitä tehdään, että ei oo selkeest näkemystä työstä.**

H: Okei. (Teleoperaattori, B)

Katkelmassa näkyy se hyvin se, kuinka tätäkin diskurssia voidaan käyttää erottamaan ryhmät toisistaan. Ylin johto kuvataan niin, että sillä ei ole ”näkemystä työstä” koska se ei ole ”tietoinen” siitä, mitä alaiset työssään tekevät. Koska ylin johto ei ymmärrä alaisen toimenkuvaa, se ei myöskään voi olla oikeudenmukainen alaista kohtaan. Lähiesimiehen johtaminen sen sijaan kuvataan puheenvuorossa oikeudenmukaiseksi ja viitataan implisiittisesti siihen, että esimiehellä on näkemys ja tietoisuus siitä mitä tehdään, eli ymmärrys työstä ja toimenkuvasta.

Esimies ymmärtämättömänä -diskurssia käytetään aineistossa usein kuvaamaan käytännön tilanteita. Samoin kuin edellisessä diskurssissa, kyse on useimmiten jonkinlaisesta kriitikkistä esimiehiä tai ylempää johtoa kohtaan. Puhetapa alleviivaa sitä, että esimiehet eivät käytännön tasolla ymmärrä sitä, millaisia haasteita alaiset työssään päivittäin kohtaavat. Diskurssi rakentaa yhdessä edellä esitellyn *alainen ymmärtäjänä* -diskurssin kanssa kahtia jakaantuneen kuvan organisaation työntekijöistä: alainen ymmärtää esimiehen haasteet, mutta esimies ei alaisten.

Kokemukseen perustuva ymmärrys

Ymmärtämisen teemaan liittyen alaisaineistossa on vielä kolmas puhetapa: sen olen nimennyt *kokemukseen perustuva ymmärrys* -diskurssiksi. Diskurssi esiintyy aineistossa myös muista teemoista puhuttaessa, mutta ei yhtä usein kuin tämän teeman kohdalla. Diskurssin sisällä käytännön työn kokemukselle annetaan vahva sija kun puhutaan työn ja toimenkuvan ymmärtämisestä. Sitä käytetään muun muassa hyvästä esimiehestä puhuttaessa:

Aineistonäyte 42.

H: Sä jo mainitsit, ett esimiehellä on vaikutusta siihen, ett voitko sä hyvin töissä vai et. Niin minkälainen on sun mielestä hyvä esimies?

V: Hyvä esimies on oikeudenmukainen esimies. Ja ymmärtäväinen. Ja myöskin hyvä esimies on sellainen, **mikä tietää työnkuvasta**, ett pystyy elämään mukana siinä samassa, mitä itse teet, **ett on niin kun kokemusta**. (Teleoperaattori, B)

Vastaukset kysymykseen siitä, millainen on ”hyvä esimies” alaisten mielestä kiinnostavat minua erityisesti, sillä niiden kohdalla kuvaillaan usein alaisten mielestä ihan-teellista esimiehestä. Edellä olevassa katkelmassa käytetään *kokemukseen perustuva ymmärrys* -diskurssia hyvän esimiehen kuvailussa. Toisin sanoen esimiehen ”hyvyys”

rakennetaan sen varaan, pystyykö hän ”elämään mukana” alaisten koettelemuksissa eli onko hänellä käytännön kokemusta alaisten toimenkuvasta.

Kokemukseen perustuva ymmärrys -diskurssin avulla voidaan rajata tarkasti samaan ryhmään kuuluvat ja erottaa ryhmästä muut. Sama vastaaja korostaa käytännön kokemuksen merkitystä ja sen kautta työn sisällön ja raskauden ymmärtämistä läpi koko haastattelun:

Aineistonäyte 43.

H: Mites sitten sun lähiesimies, jos sulla on jotain, esimerkiksi sun työmäärää pitäis vähentää tai jotain tämmöstä niin sanottua negatiivista kerrottavaa, niin uskallatko sä ihan hyvillä mielin kertoa vai?

V: Uskallan. Se meidän esimiehissä on kuitenkin niin hyvä, että **ne on ittekin tehnyt samaa hommaa, että on kuitenkin semmosta siinä, että ne tietää mitä on.** (Teleoperaattori, B)

Katkelmassa lähiesimies kuvataan kuuluvaksi samaan ryhmään alaisen kanssa kokemusdiskurssia käyttämällä. Lähiesimies kuuluu samaan ryhmään haastattelun kanssa, sillä hän on tehnyt samaa työtä itse ja näin tietää mitä se vaatii. Samaan tapaan käytännön kokemuksesta puhuu vakuutusyhtiössä haastateltu palveluneuvoja. Seuraava katkelma on jatkoa aineistonäyte 38:lle:

Aineistonäyte 44.

H: Ootteks te saanu ite päättää?

V: Kyllä me ollaan oltu aika semmonen itseohjautuva porukka, aika pitkään. Mutta **nyt meillä on esimies tullut** nyt tässä uudessa organisaatiossa ja tuota, ja **entinen tommonen tukilainen että sillä on kyllä näkemystä tästä työn tekemisestä** ja tuntuu olevan semmonen reilu ja reipas ja suora, suorapuheinen ihminen josta minä tykkään! Että ainakin - - (Teleoperaattori, D)

Katkelmassa uusi esimies esitetään hyvin positiivisessa valossa sen perusteella, että hän on tehnyt aikaisemmin samaa työtä kuin alaiset. *Kokemukseen perustuva ymmärrys* -diskurssi näkyy taas siinä, kuinka esimiehellä kuvataan olevan ”näkemystä työn tekemisestä”. Edellä kuvailtu diskurssi on aineistossa varsin keskeisessä asemassa, sillä se summaa hyvin sen käytännönläheisyyden, jota alaisten aineistossa usein kuvataan hyvänä ja toivottavana asiana. Alaisten aineistossa työstä puhutaan nimenomaan käytännön työnä. Tästä aiheesta kirjoitan enemmän seuraavan teeman kohdalla. *Kokemukseen perustuvan ymmärryksen* diskurssista on löytynyt viitteitä myös muissa tutkimuksissa. Kejosen (2006, 232) väitöskirjassa paikallisjohto korosti koulutuksen merkitystä, mutta työntekijät itse käytännön työkokemuksen merkitystä.

Kuten edellä olen esittänyt, ymmärtäminen on teema, joka on voimakkaasti läsnä aineistossa. Ymmärtämisellä tarkoitan laajasti työntekijöiden ymmärrystä omasta ja muiden toimenkuvasta, kokemusta ja tietoa työstä, sekä myös myötätuntoa ja empati-

aa, joita tarvitaan muiden kokemusten ymmärtämiseksi. Aineistossa ymmärtämisen teemaa käsitellään muun muassa edellä esitellyillä puhetavoilla, jotka olen nimennyt *alainen ymmärtäjänä*, *esimies ymmärtämättömänä*, sekä *kokemukseen perustuva ymmärrys* -diskursseiksi. Näistä kaksi ensimmäistä rakentavat organisaatioista polarisointunutta kuvaa. Kolmannessa painottuvat käytännön työ ja kokemus.

5.2.2 Teemana toimenkuva

Ymmärtämisen teema ja erityisesti sen viimeisimpänä esitelty *kokemukseen perustuva ymmärrys* -diskurssi liittyy läheisesti seuraavaan teemaan, joka on usein esillä alaisten aineistossa. Olen nimennyt teeman toimenkuvaksi. Teemasta on teemahaastattelurungossa väljä kysymys siitä, miten työt on organisoitu, eli onko työntekijän ”oma tontti” selvillä. Alaiset kuitenkin puhuvat teemaan liittyvistä asioista myös muualla pitkin haastatteluja. Myös *kokemukseen perustuva ymmärrys* -diskurssin puheen voisi luokitella kuuluvaksi tähän teemaan. Esittelen tässä teeman tyypillisimmän ja vahvimman diskurssin, *oikean työn* diskurssin.

Oikean työn diskurssi

Oikean työn diskurssi erottuu toimenkuvan teeman sisällä kaikkein selvimpänä puhe-
tapana. Toimenkuvasta ja työtehtävistä puhuttaessa aineistossa käydään keskustelua siitä, mitä ”oikea työ” oikeastaan onkaan ja kuka sitä tekee. Samoin kuin ymmärtämisen teeman kohdalla *oikean työn* diskurssi kuvaa alaiset usein positiivisessa ja esimiehet negatiivisessa valossa ”oikean työn” suhteen. Ensimmäisessä esimerkissä käydään keskustelua organisaatiossa tapahtuvista muutoksista:

Aineistonäyte 45.

V: No kyllä mää oon sitä mieltä että kyllä ne muutokset mitä ninkun tulee on aika sanelua että ei meillä kauheesti sananvaltaa asioihin niihin muutoksiin oo, että, et tuota nin nin, en tiiä, mää oon monta kertaa miettinyt että jos jotakin uusia palveluitakin tai tuotteita tuuaan niin tuota, kun niin monesti on nähty että mennään suurin piirtein, takapuoli eellä puuhun niin, **miksi se ei, meillä ninkun enempi testata asioita ja kuunnella niitä jotka siellä sitten oikeesti sitä työtä tekee, että.** Et kyl mää valitettavasti oon sitä mieltä että kyllä se sanelun kautta menee. (Teleoperaattori, D)

Haastateltu rakentaa ongelmalliseksi tilanteen, jossa organisaatiossa lanseerataan jotain uutta kysymättä heiltä, jotka ”oikeesti sitä työtä tekee” eli palveluasiantuntijoilta, joihin haastateltu itsekin kuuluu. Uusien tuotteiden tuomista, tekemistä tai lanseeraamista ei tässä puheenvuorossa kuvata työksi ollenkaan, vaan se kuvataan kapuamisena ”takapuoli eellä puuhun”.

Toinen esimerkki on vakuutusyhtiöstä. Haastattelija kysyy teemahaastattelurungon mukaisesti (ks. liite 2, kohta työorganisaatio) projektityöstä ja sen käytöstä organisaatiosta, ja haastateltu vastaa:

Aineistonäyte 46.

Kaikista tämmösistä syntyy joku projekti ja siihen luodaan ehkä turhankin virallisesti joku ryhmä ja sitten on **projekteilla tämmöisiä ohjausryhmiä ja siel on sit näitä isompia pamp-puja ja ne vähän niin kuin takapiruina seurailee**, ett miten se menee, ett eteneekö aikataulussa. **Mut ne ei sinänsä sitä ruohonjuuri tason työhön osallistu, mut ne projektin henkilöt tekee tavallaan sit sitä oikeeta työtä.** (Vakuutusyhtiö, E)

Vakuutusyhtiön työntekijä antaa kuvauksen siitä, kuinka epäkohtiin puututaan perustamalla erilaisia projekteja organisaatioon. Hän muodostaa kuitenkin puheenvuorosaan kaksi erillistä ryhmää: isot pamput ja projektin henkilöt. Isojen pampujen eli esimiesten työtä ei kuvata työksi tässäkään esimerkissä, he seurailevat puhujan mukaan vain aikatauluja. Sen sijaan ruohonjuuritason projektilliset tekevät ”oikeeta työtä”.

Olen erottanut aineistosta puhutavan, jonka olen nimittänyt *oikean työn* diskurssiksi. Puhetavalle on tyypillistä se, että alaisen työ ja toimenkuva kuvaillaan positiivisessa valossa ja korostetaan sitä, kuinka alainen kohtaa käytännön ongelmat silmästä silmään. Sen sijaan esimiehen työhön ja toimenkuvaan viitataan esimerkiksi suunnitteluna, aikatauluttamisena tai tuotteen lanseeraamisena, ja nämä esitetään usein vastakkaisiksi alaisen tekemän ”oikean työn” suhteen. Teemana toimenkuva on tätä yhtä diskurssia laajempi, mutta se on esillä tässä tutkimuksessa muiden puhetapojen kautta. Toimenkuvasta puhutaan esimerkiksi *kokemukseen perustuva ymmärrys* -diskurssissa ja siihen viitataan myös esimerkiksi *esimies ymmärtämättömänä* -diskurssissa.

5.2.3 Teemana oikeudenmukaisuus

Esimieheydestä puhuttaessa oikeudenmukaisuuden teema nousee vahvasti esille. Se on mukana myös teemahaastattelurungossa (ks. liite 2, kohta työ kulttuuri). Kuten esimiehiltä, myös alaisilta kysyttiin suoraan kokevatko he johtamisen organisaatiossa oikeudenmukaiseksi. Alaisten vastaukset olivat osin erilaisia kuin esimiesten vastaukset. Eräs esimerkki siitä, mitä tarkoitan erilaisilla vastaustavoilla on aineistonäyte 42. Kun alaiselta kysytään oikeudenmukaisuudesta, hän erottaa eri ryhmät toisistaan: esimies on oikeudenmukainen, mutta ylin johto ei. Esimiesten tyypillisessä vastauksessa kaikki kuvataan saman ryhmän jäseniksi, eli siis häntä kohtaan ollaan oikeu-

denmukaisia ja myös hän pyrkii olemaan oikeudenmukainen. Puhetavoissa oli silti myös paljon yhtäläisyyksiä.

Oikeudenmukaisuus yhteisinä sääntöinä

Yksi aineistojen samanlaisuus on se, kuinka oikeudenmukaisuus rakennetaan merkitsemään yhteisiä sääntöjä ja niiden noudattamista. Olen nimennyt tämän puhutavan myös alaisaineiston analyysissä *oikeudenmukaisuus yhteisinä sääntöinä* -diskurssiksi. Seuraava esimerkki on teleoperaattoriyrityksestä:

Aineistonäyte 47.

H: Minkälainen, jos sä mietit, ett sä saisit valita minkälaisen tahansa esimiehen ittelles, niin minkälainen olis sun hyvinvoinnin kannalta, siis tän esimiehen johtamismalli? Siis tykkääks sä siitä, että täällä kun teillä on nää tarkat säännöt määritelty vai tykkäisitkö sä, ett sul ois niin kun vapaammat kädet tehdä oman mieles ja aikataulus mukaan?

V: No se ei varmaan toissa toimis mitenkään hyvin, ett **kyllähän se on hyvä, ett on laadittu tarkat säännökset, ett miten niin kun toimii. Ett se varmaan riistäytyis käsistä, jos sais niin kun itte vapaat kädet.** Se ei toimis, ei. (Teleoperaattori, B)

Vastauksessa korostetaan yhteisten sääntöjen ja niiden noudattamisen merkitystä rakentamalla vastakohta olemassa olevan ja kuvitellun tilanteen välille. Vastaajan mukaan organisaatio ei voisi toimia ilman tarkkoja sääntöjä. Koska oikeudenmukaisuus rakennetaan tarkoittamaan yhteisiä sääntöjä ja niiden noudattamista, silloin myös hyvä esimies noudattaa samoja sääntöjä kuin alaisensa:

Aineistonäyte 48.

Varmaan kyselyitä oli käyty muillakin paikkakunnilla, mutta se et tuota nin, nyt se on sitten vaan ninkö, miks se on vaan sitten ninkun meillä, miksei se oo kaikilla muillakin osastoilla, kun se nytten osaamista ja jaksamista kerran parantaa (naurahtaa) **Esimiehet on kyllä esimerkillisiä ne on ottanut kans et ne alottaa lomansa sitten keskellä viikkoa.** (Teleoperaattori, D)

Ennen katkelmaa haastattelussa on ollut puhetta siitä, miten tietyssä yksikössä päätettiin lomat ajoittaa alkamaan keskeltä viikkoa, eikä se ollut vastaajan mukaan kaikille mieluinen ratkaisu. Tässäkin katkelmassa oikeudenmukaisuus kuvaillaan yhteisiksi säännöiksi: vaikka ne eivät koskisikaan koko organisaatiota, niin ainakin kyseistä yksikköä kokonaisuutena, siis myös esimiehiä.

Oikeudenmukaisuus yksilöllisyyden huomioonottamisena

Alaisten aineistossa oikeudenmukaisuudesta puhuttaessa korostetaan yhteisten sääntöjen lisäksi usein myös inhimillisyyttä, yksilöllisyyttä ja yksilöllisiä eroja. Vaikka yhteiset säännöt mainitaan usein, on myös näiden sääntöjen yksilöllinen soveltaminen kuultavissa aineistossa tärkeäksi aiheeksi. Olenkin nimennyt tämän puhutavan myös alaisaineistossa *oikeudenmukaisuus yksilöllisyyden huomioonottamisena* -diskurssiksi:

Aineistonäyte 49.

H: No osaatko eritellä jotain sellasia ominaisuuksia joita hyvältä esimieheltä vaaditaan?

V: No tasapuolisuutta ja **sitten semmosta yksilöllisten erojen huomioonottamista, että ei sellasta tasapäistämistä**. Oikeudenmukaisuutta. (Vakuutusyhtiö, G)

Vaikka siis oikeudenmukaisuutta kuvaillaan tasapuolisuudeksi, tehdään sen ja ”tasapäistämisen” välille selvä ero puheessa ja näin oikeudenmukaisuuden rakentumista puheessa ei voi tulkita ainoastaan yhteisten sääntöjen noudattamiseksi. Seuraavassa esimerkissä näkyy selvästi se, miten oikeudenmukaisuuteen liitetään luontevasti molemmat diskurssit, sekä *oikeudenmukaisuus yhteisinä sääntöinä* että *yksilöllisyyden huomioonottamisena*:

Aineistonäyte 50.

H: Mites tota johtaminen, onko se tasapuolista täällä, kaikkia, kaikkia kohtaan tai mitä sää luulet?

V: Kyl määhän luulen et se aika tasapuolista on, että tota, tietenkin saattaa olla että kun meillä on tosiaan nuo tiimit niin, **noissa ryhmäpäälliköissähän saattaa tietenkin olla eroja**

H: aivan joo

V: ...et **ihmisiähän nekin on, et toinen saattaa vähän erillä lailla, sitten tota niin, paimentaa mitä muuten**

H: Niin, joo

V: mut ei siinäkään mitään suuria eroja oo sillä lailla, että **kaikki kuitenkin**, kuitenkin tuota niin seuraa, **seuraa samalla tasolla**, että tuota **niitä, työsuoritteita** tavallaan, kaikki, kaikki tarkkailee sitten, nuo johtajat että, et **kaikki kuitenkin työntekijät on siinä mielessä samalla viivalla, että kaikkien suorituksia tarkkaillaan samalla asteikolla**. (Teleoperaattori, C)

Katkelmassa yksilöllisyyden huomioonottamisen diskurssi näkyy viittauksena siihen, miten esimiehet eli ryhmäpäälliköt ovat erilaisia ihmisiä ja näin heidän johtamispansakin ovat erilaisia. *Oikeudenmukaisuus yhteisinä sääntöinä* -diskurssiin taas viitataan sillä, että inhimillisistä eroistaan huolimatta esimiehet käyttävät yhtenäistä mitata-asteikkoa tarkastellessaan alaistensa suorituksia. Näin eri diskursseja käyttämällä luodaan siis sellainen todellisuus, jossa otetaan huomioon samanaikaisesti sekä yhteisöllisyys että yksilölliset erot.

Olen esitellyt edellä kaksi erilaista diskurssia, joita alaiset käyttävät puhuessaan oikeudenmukaisuudesta. Nämä diskurssit ovat *oikeudenmukaisuus yhteisinä sääntöinä* ja *oikeudenmukaisuus yksilöllisyyden huomioonottamisena*. Molemmat puhuvat muistuttavat paljon esimiesten aineiston puhetapeja.

5.2.4 Teemana luottamus

Luottamuksen teema on aineistossa hiukan samantyyppinen kuin oikeudenmukaisuus. Teemana se on mukana alkuperäisessä teemahaastattelurungossa (ks. liite 2). Luottamuksesta myös puhutaan aineistossa monella eri tavalla ja se saa alaisten puheessa monenlaisia määritelmiä. Käyn seuraavaksi läpi kolme luottamukseen liittyvää puhe-

tapaa, joiden kuvaamisella hahmottelen sitä, millä tavoin luottamus kietoutuu esimieheen puheessa.

Luottamus raameina ja vapautena

Samaan tapaan kuin oikeudenmukaisuuden kohdalla, myös luottamuksessa on alaisten puheessa tärkeää se, että yhteisistä sopimuksista pidetään kiinni. Kun sopimukset pitävät ja luottamus on molemminpuolista, on mahdollista keskittyä tehokkaasti työntekoon ja järjestää se haluamallaan tavalla. Olen nimennyt tämän puhettavan *luottamus raameina ja vapautena* -diskurssiksi:

Aineistonäyte 51.

H: Kuvailisitko sä noin ylipäätään, että teillä on joustavat työkäytännöt täällä?

V: Joo, kyllä. Ja se on ainakin meidän yksikössä, **ett kuhan hommat tulee hoidetuksi, mut ei tietenkään voi ihan pellossa elää missään nimessä**, mut kuitenkin se on pääasia, eikä välttämättä se saldon tuijottaminen tai joku semmoinen. **Ett pystyy hoitaa, jos on pakollisia menoja tai asioita, niin kyllä järjestyy.** (Vakuutusyhtiö, E)

Yhteisiä sääntöjä eli raameja tässä katkelmassa kuvaa kommentti siitä, ettei ”ihan pellossa” voi elää. Vastavuoroisuutta ja vapautta taas kuvaa se, että hommien hoitaminen on pääasia, eikä niinkään ”saldon tuijottaminen”, eli luottamus suuntautuu katkelmassa sekä alaisesta esimieheen, että esimiehestä alaiseen. Vastavuoroisuus on tärkeää nimenomaan siksi, että kyseessä olevat säännöt ovat organisaation tai yksikön yhteiset. Haastateltu myös selkeästi nimeää ”hommien hoitamisen” eli työn tekemisen yksikön pääasiaksi.

Luottamus rakennetaan siis diskurssissa tarkoittamaan eräänlaista kehystä, yhteisiä sääntöjä, mutta sitä ei haluta kytkeä liialliseen tarkkailuun:

Aineistonäyte 52.

H: Ok. Minkälainen johtamismalli on sun oman hyvinvoinnin kannalta ihanteellinen? Onks sulle enemmän tämmöinen autoritäärinen sopiiko vai sit tämmonen mielummin tämmöinen vapaampi, ett tietyt raamit, jonka puitteissa sitten?

V: Semmonen **vapaampi, mut kuitenkin siinä pitää olla ne raamit**, mut vapaampi muuten. (Vakuutusyhtiö, F)

Katkelmassa ”raamit” näyttäytyvät niinä yhteisinä sääntöinä, joiden varaan luottamus diskurssin sisällä rakennetaan. Puhetavalle on kuitenkin tyypillistä se, että näiden raamien sisälle kuvataan halu järjestää oma työnsä miten haluaa, kunhan se tulee tehdyksi. *Luottamus raameina ja vapautena* -diskurssi kuvaa luottamuksen vastavuoroisuutena, eli se ei suuntaudu puheessa vain alaisesta esimieheen tai toisinpäin vaan läpi työyhteisön.

Johdonmukaisuuteen perustuva luottamus

Toinen tapa puhua aineistossa luottamuksesta on rakentaa se perustumaan johdonmukaisuudelle ja jatkuvuudelle:

Aineistonäyte 53.

Että, mää silloin pelkäsin kun tuota, kun se [nimi] tuli meille toimitusjohtajaks, että saapa nähä, täällä nyt saneerataan, no onhan täällä saneerattu aika kovalla käelläkin, mutta tuota niin niin, **mun mielestä linja on ollu aika semmonen selkee että ei oo haahuiltu vähän sinne sun tänne vaan että linja on ollu ninkun eteenpäin ja, et kyllä mää ninkun luotan siihen että ajatus on siellä kirikkaana!** (Teleoperaattori, D)

Olen nimennyt diskurssin *johdonmukaisuuteen perustuvaksi luottamukseksi*. Esimerkissä haastateltu puhuu johdonmukaisuudesta katkelman jälkipuoliskolla mainitessaan saneerauslinjan selkeyden ja sen, ettei uudistuksissa ole ”haahuiltu” edestakaisin. Tämä on yksi niistä aineiston harvoista katkelmista, jossa alainen ilmaisee olevansa tyytyväinen ylemmän johdon toimintaan ja ilmaisee selkeästi luottamuksensa suuntautuvan ylemmäksikin kuin vain lähiesimiehen tasolle. Seuraavassa katkelmassa johdonmukaisuuden puute toiminnassa kuvataan vastaavasti epäluottamusta rakentavana elementtinä:

Aineistonäyte 54.

V: Lähiesimieheen luotan ja työkavereihin, tietysti voi olla poikkeuksia, mut pääsääntöisesti. Mut sitten **näihin ylempiin, niin ei.**

H: Mistä se johtuu? Osaatko perustella?

V: Se voi olla, ett siel ei tuu sitä tietoo sillain, ett on tullut sellaisia tilanteita muutamia, että **sanotaan toisin kuin mitä on sitten.** (Vakuutusyhtiö, F)

Katkelmassa näkyy jo esimerkiksi aineistonäytteestä 41 tuttu erottelu. Lähiesimies ja omat kollegat mainitaan luottamuksen arvoisiksi, mutta ylempää johtoa ei. Luottamuksen puute kuvataan johtuvaksi nimenomaan epäjohdonmukaisuudesta, eli siitä miten ylemmän johdon viestintä antaa toisenlaisen kuvan, kuin miten asiat haastatellun mukaan oikeasti ovat. Puhetavalle tyypillistä on se, että alaisaineistossa puhutaan vain alaisten luottamuksesta esimiehiinsä ja mahdollisesti ylempään johtoon. Jatkuvuus ja johdonmukaisuus kuvaillaan siis tärkeäksi vain esimiesten toiminnassa. Kuten muissakin puhetavoissa, myös luottamukseen liittyvillä diskursseilla voi piirtää sangen selvän rajan siihen, ketkä (tässä tapauksessa) ovat luottamuksen arvoisia ja ketkä eivät:

Aineistonäyte 55.

H: Luotatko sä itse työtovereihin, esimiehees tai organisaation johtoon?

V: **Mä luotan työtovereihin ja mun omaan lähiesimieheen ja varmaan hänen esimieheen, mut mä en luota tän firmaan johtoon.** (Teleoperaattori, B)

Aineistokatkelman haluan esitellä tässä kohtaa sen vuoksi, että se näyttää kuinka ryhmien välisten erojen korostaminen on tyypillistä jokaisen tässä esiteltävän teeman

kohdalla. Myös luottamuksesta puhuttaessa tehdään usein selväksi se, ketkä luottamuksen piiriin kuuluvat ja ketkä eivät.

Kokemukseen perustuva luottamus

Kuten edellä mainitsin, aineistolla on tyypillisiä piirteitä, jotka toistuvat teemasta toiseen. Sellainen on esimerkiksi äskeinen alaisten ja ylemmän johdon välinen eronteko. Toinen tyypillinen piirre on se, että eri teemojen kohdalla käytetään keskenään samantyyppisiä diskursseja. Olen esittänyt edellä millaisiin diskursseihin alaiset turvautuvat luottamuksesta ja esimieheydestä puhuessaan. Luottamusteemaan liittyy kuitenkin aineistossa myös diskurssi, jonka piirteitä on esitelty jo ymmärtämisen teeman kohdalla. Diskurssissa korostetaan esimiesten käytännön kokemusta. Olen nimennyt diskurssin *kokemukseen perustuvaksi luottamukseksi*. Toisin sanoen luottamus, (kuten toimenkuvan ymmärtäminen aikaisemmin) rakennetaan tässä puhettavassa perustumaan siihen, että esimiehillä on käytännön työn kokemusta:

Aineistonäyte 56.

V: Kyl joo. **Ja kyl voi omaankin esimieheen luottaa, kun se tuntee kans hyvin meidän töitä.**

H: Ett tietää, ett hommat hoituu.

V: Joo tietää ja sit osaa itekin, jos silloin on ihan pakko saada tehty. **Ett kyl mä luotan siihen, ett tulee tehdyksi** (Vakuutusyhtiö, E)

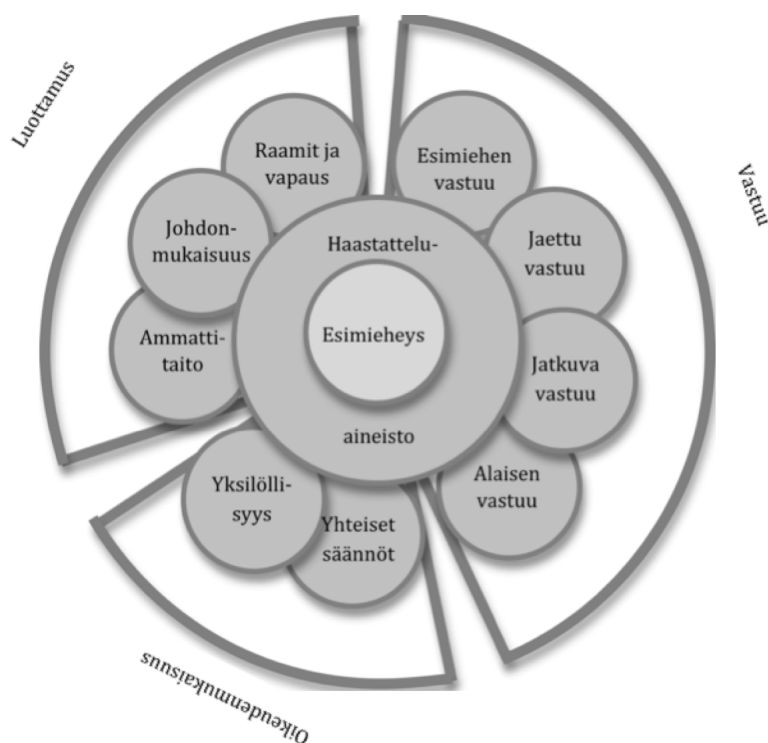
Kuten analyysiluvun alussa (aineistonäyte 43), myös tässä katkelmassa haastateltava painottaa käytännön työn kokemuksen tärkeyttä. Luottamus esimieheen ja töiden etenemiseen mahdollisen sairasloman aikana kuvataan rakentuvaksi sen varaan, että esimies voi tarvittaessa paikata työntekijän poissaoloa. Tämä taas mahdollistuu siksi, että esimies tuntee hyvin alaistensa työn ja toimenkuvan.

Eräs aineiston keskeisiä teemoja esimiestyöstä puhuttaessa on luottamus. Luottamuksesta puhutaan aineistossa käyttäen erilaisia diskursseja, joista tässä olen esitellyt *luottamus raameina ja vapautena-, jatkuvuuteen perustuva luottamus-* sekä *kokemukseen perustuva luottamus* -diskurssit. Näistä kaksi ensimmäistä muistuttavat vahvasti esimiesaineistosta löydettävissä olevia puhetapoja. Kolmas diskurssi painottaa käytännön työn kokemusta ja se esiintyy erilaisissa muodoissa läpi alaisaineiston.

5.3 Aineistojen vertailu

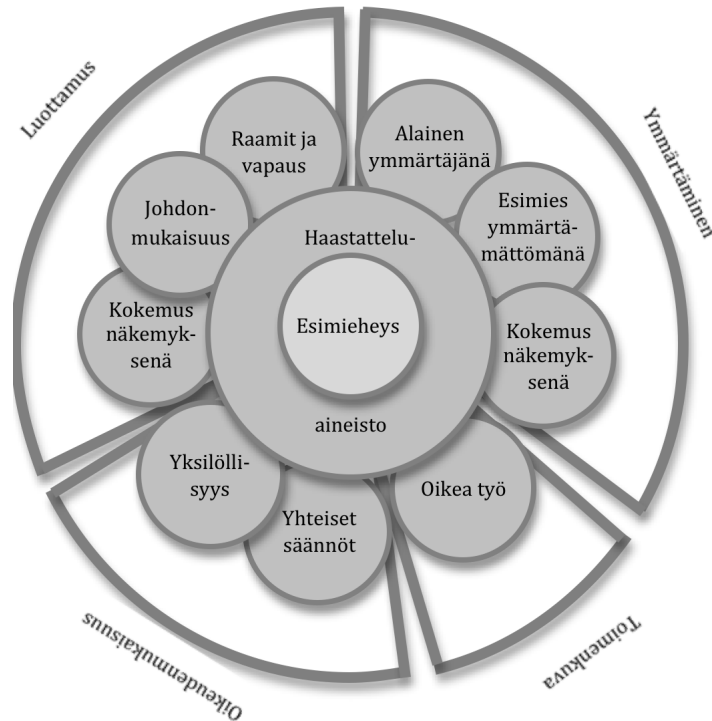
Edellisissä luvuissa esittelin aineistostani tekemääni analyysia. Analyysin tein paneutumalla ensin perusteellisesti alaisten, sitten johtajien aineistoon. Tässä kappaleessa vertailen rinnakkain esimiesten ja alaisten puhetapoja. Ensin käsittelen niitä teemoja ja diskursseja, jotka ovat erilaisia esimiesten ja alaisten aineistoissa, sitten oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen teemoja, jotka esiintyvät molemmissa aineistoissa. Tätä ennen esittelen kuitenkin esimies- ja alaisaineistosta piirtämäni kulttuuriset kehät. Luvussa 3.3 esittelin Juhilan (1999, 160–198) metodin ja luvun lopussa sen kuvan, jonka hän on käyttämästään esimerkistä piirtänyt. Olen piirtänyt esimies- ja alaisaineistojen kulttuurisista kehistä kuvat tekemäni analyysin pohjalta. Ne ovat hieman monimutkaisempia kuin Juhilan esimerkkipiirros:

Kuvio 2: Esimiesaineistossa esiintyvät kulttuuriset kehät.



Olen kerännyt lukujen 5.1 ja 5.2 alkuun taulukoihin kootusti esimies- ja alaisaineistojen teemat ja diskurssit. Kuvat visualisoivat taulukkoja paremmin kuitenkin myös sen, mikä alaisten ja esimiesten puheessa on samaa ja mikä erilaista.

Kuvio 3: Alaisaineistossa esiintyvät kulttuuriset kehät



Kuten luvussa 3.3 kirjoitin, metodin ydin on koko tutkimuksen ydin, sillä tutkimuksen tarkoitus on haastatteluaineistoa tutkimalla selvittää, miten esimieheydestä puhutaan. Tätä tarkoitusta kuvassa vastaa kaksiosainen ydin, siinä näkyy sekä tutkimustehtävä, että haastatteluaineiston rooli. Ytimen ympärillä on jatkuvassa muutoksen tilassa olevia kehä, joita olen molemmista aineistoista analysoinut yhdeksän erilaista. Diskurssit vaikuttavat ytimeen, mutta ytimessä (eli haastattelupuheessa) on myös valta ja mahdollisuus kyseenalaistaa ja muuttaa käytössä olevia kehä. Olen piirtänyt mukaan kuvaan myös teemat, joiden alle kulttuuriset kehät analyysini mukaan kuuluvat: esimiesaineistossa teemoja on kolme ja alaisaineistossa neljä. Seuraavissa luvuissa vertailen vielä yksityiskohtaisesti esimiesten ja alaisten käyttämien kehien piirteitä.

5.3.1 Vastuu ja oikea työ

Vastuu on teema, joka tulee painokkaasti esiin esimiesten puheessa, kun he kuvailevat omaa työtään. Teema jakautuu aineistossa neljään selkeään diskurssiin eli kulttuuriseen kehään. Näillä kehillä käsitellään erityisesti kysymystä siitä, missä esimiehen

vastuun rajat sijaitsevat. *Esimiehen vastuu* -diskurssilla hahmotetaan vahvasti sitä, että käytännön tavoitteiden saavuttaminen on sellainen asia, josta esimies kantaa vastuun. Myös niiden käytännön asioiden – ikävienkin – hoitaminen, jotka mahdollistavat alaisen työn tekemisen, kuuluu tämän kulttuurisen kehän mukaan esimiehen vastuualueelle.

Alaisten puheessa vastuullisuutta ei käsitellä samalla tavalla eikä yhtä paljon kuin esimiesten puheessa. Aivan vastaavanlaista puhetapaa ei alaisten puheesta oikeastaan löydy, kun esimiestyöskentelystä puhutaan. *Esimiehen vastuu* -diskurssille on kuitenkin olemassa sille vastakkaiseksi hahmotettava puhetapa: alaisten käyttämä *oikean työn* diskurssi. Vastakkaisella en tässä tarkoita vastadiskurssia, eli yleisen puhettavan haastavaa diskurssia, vaan yksinkertaisesti sitä, että diskurssien välillä tuntuu olevan jännite tai jopa ristiriita: esimiehet puhuvat siitä, kuinka alaisten työn mahdollistaminen on heidän työssään ensiarvoisen tärkeää, alaiset siitä, että esimiehet eivät tee oikeaa työtä. Esimiesten tekemä suunnittelu tai aikataulutus ovat esimerkkejä alaisten työnteon mahdollistamisesta ja näin siis kuuluvat esimiesten puheessa siihen kulttuuriseen kehään, jossa työstä ja vastuualueista puhutaan. Alaisten puheessa sen sijaan esimiesten tekemää työtä ei oteta lainkaan mukaan *oikean työn* kulttuuriseen kehään. Sinne kuuluu vain se käytännön työ, jonka alaiset itse tekevät. Näin siis esimiehet ja alaiset eivät esimiesten toimenkuvaa ja sen sisältöä kuvaillessaan liiku samalla kulttuurisella kehällä.

Jatkuvan vastuun diskurssi hahmottaa omalla tavallaan esimiesten vastuun rajoja. Puhetavassa on selkeää sen hierarkkisuus: mitä korkeammassa asemassa esimies on, sen kokoaikaisemmaksi hänen vastuunsa puheessa rakennetaan. Diskurssissa työ- ja vapaa-ajan raja rakennetaan häilyväksi ja tämä häilyvyys esimieheyden luonnolliseksi osaksi. Alaisilta kysyttiin haastatteluissa samasta aiheesta, siis siitä, onko työ- ja vapaa-aika helppo erottaa toisistaan. Vastauksia ei ole aineistossa montaa, sillä kysymykseen vastatessaan alaiset harvemmin viittaavat esimiestyöskentelyyn millään tavalla. Esimiesten toimintaan viittaaminen taas oli keskeinen kriteeri kun tiivistin aineistomassaa tämän tutkimuksen näkökulman tarpeisiin. Yksi alainen kuitenkin käyttää

samaa *jatkuvan vastuun* diskurssia kuin esimiehetkin. Vastauksessaan hän puhuu pitkään siitä, kuinka hänelle on hyvin helppoa olla tuomatta työasioita kotiin tai päinvastoin. Puheenvuoronsa hän kuitenkin lopettaa sanomalla, kuinka ”asia ois varmaan eri, jos mä olisin jossakin esimiesasemassa”. Esimiehen vastuun ulottuminen työajan ulkopuolelle esitetään siis tämän alaisen (Teleoperaattori, D) puheessa luonnollisena asiana. On siis mahdollista, että *jatkuvan vastuun* diskurssi on laajemminkin käytössä kuin mitä tämän tutkimuksen aineisto antaa ymmärtää.

Luvussa 5.1 kirjoitin, miten esimiehet käyttävät *jaetun vastuun* diskurssia erityisesti silloin, kun puhutaan työilmapiiristä ja työssä viihtymisestä. Totesin myös, että esimiesaineistossa vastuupuheella on paljon tärkeämpi asema kuin alaisten aineistossa. Työilmapiiristä ja työssä viihtymisestä kysyttäessä alaiset kuitenkin käyttivät samantyyppistä kulttuurista kehää kuin esimiehetkin, eli vastuu jaetaan. Mikäli töissä haluaa viihtyä on muun muassa oltava ”hyvät työkaverit ja hyvä esimies” ja näiden lisäksi työvälineiden ja oman terveyden on oltava kunnossa (Teleoperaattori, B). Kukaan vastaajista ei esittänyt, että työssä viihtyminen riippuisi vain ja ainoastaan esimiehestä, vaikka hänet usein mainitaankin osana tällaisia vastauksia. Juuri tämä yksityiskohta antaa ymmärtää, että alaiset liikkuvat vastauksissaan nimen omaan *jaetun vastuun* kulttuurisella kehällä.

Myös esimiehen käyttäytymistä kuvataan alaisten puheessa tärkeäksi. Alaisilla on tapana puhua työssä viihtymisestä käytännönläheisesti, eli se, kuunteleeko esimies kehitysehdotuksia ja muuta palautetta ja huomioiko lähiesimies alaisen mielipiteen mainitaan viihtymistä edistävinä seikkoina. Myös töiden määrään vaikuttamisesta puhutaan alaisaineistossa *jaetun vastuun* diskurssilla: työntekijä voi vaikuttaa tiettyyn rajaan asti siihen, ettei ota liikaa vastuuta ja vie töitä esimerkiksi kotiin saakka, mutta organisaation tehtävä on huolehtia siitä, ettei työntekijää kuormiteta liikaa. Vastuu työntekijöiden kuormituksesta siis jaetaan yksilöiden ja organisaation kesken puheen keinoin. Tällaisten vastausten perusteella voisi sanoa, että vaikka vastuupuhe ei saa samanlaista vahvaa asemaa alaisten aineistossa kuin esimiesten puheessa, työilmapii-

riin liittyvistä seikoista puhuttaessa *jaetun vastuun* kulttuurinen kehä tuntuu luonteelta käyttä.

Esimiesten käyttämälle *alaisen vastuu* -diskurssille on vastineensa alaisten puheessa. Motivaatio kuvataan myös alaisten puheessa sellaisena asiana, jota täytyy nimenomaan itse ylläpitää ja joka ”joskus välillä teettää töitä”. Alaiset kuvaavat uudet haasteet asiaksi, joka auttaa ylläpitämään motivaatiota esimerkiksi silloin, kun ”vähän tulee se liukuhihna siihen meininkiin”. (Teleoperaattori, C.) Alaisetkaan eivät siis sysää vastuuta motivaation ylläpitämisestä esimiehille tai organisaatioille, vaan pitävät sen itsellään. Tämän diskurssin olen tutkimuksessa nimennyt *alaisen vastuu* -diskurssiksi. Nimi erottaa sen muista vastuuteeman ympärillä esitellyistä diskursseista ja on mukana luomassa jännitettä kahden tutkittavan ryhmän välille.

Diskurssin nimi olisi voinut olla myös *yksilön vastuu*, sillä diskurssissa on kuitenkin kyse yksilöstä ja nimenomaan yksilön vastuusta ohjailta omaa työtään. Puhetapa liittyy tulkintani mukaan vastuuteemaa laajempaan *yksilöllisyyden kulttuuriseen kehään*. Eräs merkki mahdollisen laajemman kulttuurisen kehän olemassaolosta on, että sekä alaiset että esimiehet puhuvat samalla tavalla motivaatiosta ja sen ylläpitämisestä: vastuu siitä rakennetaan sille henkilölle, jonka työskentelystä on kyse. Toinen merkki laajasta *yksilöllisyyden kulttuurisesta kehästä* on se, että esimiehet rajaavat puheessaan pois vastuultaan huonoon suoritukseen vaikuttavat muut tekijät, esimerkiksi asenteeseen ja oppimiseen liittyvät tekijät. Koska niistä puhuttaessa käytetään *jaetun vastuun* diskurssia, ei niitä rakenneta vain yksilön sisäsyntyisiksi ominaisuuksiksi. Motivaatio-ongelman korjaamiseksi kuitenkin tarjotaan puheessa lähinnä organisaatiosta lähtemistä. Motivaatiosta puhuttaessa tämän puhettavan ehdottomuus resonoi mielestäni eräänlaisen ”jokainen on oman onnensa seppä” -puheen kanssa. Jos siis yksilö ei kykene motivoitumaan organisaation tarjoamaan työhön, on hänen itsensä vastuulla löytää itselleen sellainen ympäristö, jossa hän siihen pystyy.

5.3.2 Ymmärryksen jännitteet

Vastuun teeman tapaan myös *ymmärtämisen* teema on mukana vain alaisten aineistossa. Siihenkin ei liity haastattelurungossa suoria kysymyksiä, mutta teemana sillä on keskeinen merkitys alaisten aineistossa. *Alainen ymmärtäjänä* -diskurssi on ensimmäinen ymmärtämisen teeman alla esitelty kulttuurinen kehä. Sitä käytetään puheessa usein silloin, kun halutaan kritisoida esimiehen tai ylemmän johdon toimintaa. Diskurssia käytetään usein kuvaamaan esimiehen toimintaa, mutta sillä ei esimiehestä varsinaisesti rakenneta mitään kuvaa. Diskurssilla alainen saa esimiesten toimintaa kuvatessaan rakennettua itsestään kuvan esimiesten haasteita ymmärtävänä alaisena. Paradoksaalista kyllä, kyseinen diskurssi ei näin ollen periaatteessa ole tämän tutkimuksen kannalta keskeinen, koska tutkimuksen tarkoituksena on nimenomaan pyrkiä rakentamaan kuva esimieheydestä ja siihen liittyvistä kulttuurisista kehistä. Diskurssi on kuitenkin tutkimuksen kannalta tärkeä siksi, että se rakentuu niin vahvasti vastakkaiseksi *esimies ymmärtämättömänä* -diskurssin kanssa.

Esimies ymmärtämättömänä -diskurssissa taas rakennetaan kuvaa esimieheydestä. Siinä kuvataan tilanteita, joissa esimies tai esimiehet eivät ymmärrä sitä mitä organisaatiossa alaisten kuvailun mukaan ”todellisuudessa” tapahtuu. Esimiehen ymmärrys erilaisista tilanteista liittyy vahvasti kysymykseen siitä, millainen hyvä esimies on ja miten esimieheys käytännön työssä rakentuu. Tärkeä osa esimieheyttä on ymmärtää alaisen kohtaamat haasteet ja toimenkuvan sisältö ainakin pääpiirteittäin niin, että työn tekeminen mahdollistuu.

Kuten jo totesin *alainen ymmärtäjänä* -diskurssi ei ole esimieheyden hahmottamisen kannalta yksinään merkittävä. Se kuitenkin toimii yhdessä *esimies ymmärtämättömänä* -diskurssin kanssa luomalla jännitteen näiden kahden puhettavan välille. Tällä jännitteellä luodaan organisaatioista polarisoitunut kuva: alaiset ymmärtävät käytännön haasteet, mutta esimiehet eivät. Tämän lisäksi puhettavassa alaiset ymmärtävät myös esimiesten kohtaamat haasteet, eli alaisille rakennetaan esimiehiä laajempaa ymmärrystä. Aineistossa tällaista polarisoitunutta kuvaa organisaatioista rakentavat ennen kaikkea alaiset. Esimiesten puheessa vastaavaa jakoa erilaisiin ryhmiin ei näy, eikä siinä pyritä aktiivisesti luomaan sellaista todellisuutta, jossa ryhmät esitettäisiin toisilleen vastakkaisina.

Myöskään esimiesten käyttämä *jaettu vastuu*- tai *alaisen vastuu* -diskurssit eivät aktiivisesti luo sellaista todellisuutta, jossa organisaation sisällä olevat ryhmät, esimerkiksi alaiset ja ylempi johto, pyritään esittämään toisilleen vastakkaisina. *Jaetun vastuun* diskurssia käyttämällä voidaan sitä vastoin korostaa, kuinka kaikki organisaatiossa ovat yhdessä vastuussa esimerkiksi työilmapiirin ylläpitämisestä. Alaisten tapaa erottaa ryhmät puheessa toisistaan luo organisaation todellisuudesta kuvan, jossa ongelmat ovat käytännöllisiä ja prosesseja kyseenalaistetaan: jos esimies ei ymmärrä työtä, miten hän voi johtaa. Jos ylin johto on ”onnellisen tietämätöntä” alaisten kohtaamista ongelmista, kuinka he voivat välttyä menemästä ”takapuolella puuhun” ja tehdä sen sijaan koko organisaation ja siellä ”oikeaa työtä” tekevien kannalta oikeita päätöksiä.

Samaan tematiikkaan perustuu myös *kokemukseen perustuvan ymmärtämisen* diskurssi. Käytännön kokemusta kuvaillaan arvostetuksi ominaisuudeksi, joka hyvällä esimiehellä on oltava. Puhetavassa kuvaillaan sitä, kuinka esimies voi käytännön kokemuksen kautta ymmärtää alaisiaan ja ymmärtämisen kautta johtaa heitä hyvin ja oikeudenmukaisesti. Kuten jo mainitsin, alaisaineistossa puheessa usein erotellaan selkeästi alaiset ja ylempi johto toisistaan. Myös kokemukseen perustuvan ymmärtämisen diskurssia voidaan käyttää tähän tarkoitukseen: ne jotka ymmärtävät työnkuvan siksi, että ovat sitä itse tehneet kuuluvat puhujan kanssa samaan ryhmään, muut eivät. Kokemuksen korostaminen on puhetapa, joka on havaittu aikaisemmassakin tutkimuksessa. Kejosen (2006, 232) aineistossa alaiset korostivat usein käytännön työkokemusta ja paikallisjohto sitä vastoin koulutuksen merkitystä.

5.3.3 Oikeudenmukaisuuden kaksi ulottuvuutta

Seuraavaksi vertailen niitä teemoja, joista puhutaan alaisaineistossa ja esimiesaineistossa samalla tavoin. Ensimmäinen näistä on oikeudenmukaisuus. Sekä alaisten että johtajien teemahaastattelurungoissa on mukana kysymys oikeudenmukaisuudesta (ks. liite 1 & 2) joten teema eroaa hieman aikaisemmin käsitellyistä vastuun ja ymmärtämisen teemoista. Paitsi vastauksina suoriin kysymyksiin, oikeudenmukaisuudesta puhutaan myös esimerkiksi silloin, kun haastatteliija kysyy vaikkapa sitä millainen on hyvä esimies. Esimerkiksi aineistonäytteessä 42 alainen kuvaa hyvää esimiestä sanoilla ”hyvä esimies on oikeudenmukainen esimies. Ja ymmärtäväinen.” Oikeudenmukai-

suus on paitsi tämäntyyppisten vastausten perusteella, myös arkijärjellä ajateltuna tärkeää esimieheydestä puhuttaessa. Tuossa katkelmassa ei silti tarkemmin määritellä, mitä oikeudenmukaisuus missäkin tilanteessa tarkoittaa.

Aineistoista erottuu kaksi selkeästi erilaista tapaa puhua oikeudenmukaisuudesta. Näissä puhetavoissa oikeudenmukainen esimieheys määritellään keskenään hyvin erilaisilla tavoilla. Ensimmäisen oikeudenmukaisuuteen liittyvän kulttuurisen kehän olen nimennyt *oikeudenmukaisuus yhteisinä sääntöinä* -diskurssiksi. Vaikka olen nimennyt diskurssit esimiesten ja alaisten aineistoissa samalla tavalla, ne saavat aineistoissa erilaisia merkityksiä. Esimiesten aineistossa yhteiset säännöt rakennetaan muun muassa sellaisiksi työpaikan ohjeiksi, joista muistutetaan säännöllisesti. Näille säännöille on tyypillistä, että niiden rikkomisesta on negatiivisia seurauksia. Nämä työpaikan yhteiset säännöt toimivat kuitenkin myös positiivisella tavalla: ne tuovat esiin myös työntekijöiden onnistumiset. Aineistonäytteessä 17 esimies kuvaa sitä, kuinka tärkeää on käydä läpi paitsi alaisten heikkoja suorituksia, myös heidän onnistumisiaan: esimieheyteen liitetään näin myös kannustaminen ja kehuminen. Tämä mahdollistuu oikeudenmukaisesti yhteisten sääntöjen avulla.

Molemmissa aineistoissa *oikeudenmukaisuus yhteisinä sääntöinä* -diskurssiin liitetään se, että sääntöjen on todella kosketettava kaikkia. Esimiesaineistossa tätä kuvattiin muun muassa teleoperaattorifirmassa sillä, että esimies arvioi alaisten suoritusta sovitujen ohjeiden mukaisesti, ei mielivaltaisesti. Teknologiaorganisaatiossa esimerkkinä käytettiin palkkajärjestelmää ja vakuutusyhtiössä kehityskeskustelujen pakollisuutta. Alaisaineistossa tärkeänä yksityiskohtana tuotiin esille se, että esimiehet aloittivat lomansa samalla tavalla keskellä viikkoa kuin alaisetkin. Toisin sanoen yhteiset säännöt koskevat siis yksikön kaikkia työntekijöitä, eivät vain alaisia.

Oikeudenmukaisuus saa siis molemmissa aineistoissa merkityksensä kun puhutaan yhteisten sääntöjen noudattamisesta. Yhtä vahvana aineistoissa on kuitenkin kuultavissa tälle puhetavalle vastakkaiseksi rakentuva kulttuurinen kehä, jonka olen nimennyt *oikeudenmukaisuus yksilöllisyyden huomioonottamisena* -diskurssiksi. Tämä diskurssi asettuu edelliselle vastakkaiseksi siksi, että puhetavassa säännöistä poikkeaminen rakennetaan hyväksyttäväksi, mutta se muodostuu silti myös oikeudenmukaisuudeksi. Sekä alaisten että esimiesten aineistoissa käytetään molempia oikeudenmukai-

suuden logiikoita – sääntöjä ja yksilöllisyyttä – luontevasti rinnakkain, jopa yhtä aikaa. Esimiehet puhuvat muun muassa ”pelisilmästä”: hyvän työntekijän kohdalla voidaan poiketa yhteisistä säännöistä. Sääntöihin voidaan toisaalta vedota myös silloin, kun ei haluta joustaa. Alaiset taas erottelevat puheessaan tasapäistämisen tasapuolisuudesta (esim. aineistonäyte 49). Tasapäistäminen rakentuu kommentissa tulkintani mukaan negatiiviseksi ja tasapuolisuus positiiviseksi toiminnaksi juuri siksi, että silloin otetaan huomioon ihmisten yksilölliset erot.

Yksilöllisiin eroihin viitataan oikeudenmukaisuusteeman kohdalla usein. Alaiset sanovat, että esimiesten johtamistyyliä ovat erilaisia, sillä ”ihmisiähän nekin on”. Esimiehet taas sanovat, että ”pitäisi johtaa yksilöitä”. Molemmat ryhmät rakentavat tällaisilla viittauksilla kuvaa ihmisistä yksilöinä, erilaisina persoonina, joilla on erilaiset tavat käyttäytyä. Tämä puhetapa liittyy mielestäni jo vastuuteeman yhteydessä kuvailemaani *yksilöllisyyden laajaan kulttuuriseen kehään*. Siinä motivaatio kuvailtiin yksilöstä erottamattomaksi asiaksi, johon ympäristö ei pysty vaikuttamaan ja siksi yksilön on sopeuduttava ja löydettävä itselleen sopiva ympäristö. Oikeudenmukaisuusteeman kohdalla yksilöllisyys kuvaillaan samalla tapaa hyväksyttäväksi normiksi. Mukana on myös samantyyppinen joustamisen elementti: johtajien on löydettävä alaiselle yksilöllisesti sopiva johtamistapa ja alaisten on sopeuduttava siihen, että heitä ”paimennetaan” eri tavoilla. *Yksilöllisyyden laaja kulttuurinen kehä* on siis paitsi diskurssien, myös teemojen yli ulottuva puhetapa.

5.3.4 Luottamuksen muodot

Luottamuksen teemasta on mukana kysymyksiä alkuperäisessä haastattelurungossa. Siksi ei ole yllättävää, että esimiestyöhön liittyvästä luottamuksesta puhutaan sekä esimiesten että alaisten aineistossa. Puhetavoissa on paljon samaa, mutta erojakin on. Ensimmäinen luottamusteemasta erottuva puhetapa on *luottamus raameina ja vapautena*. Siinä luottamus rakentuu yhtäältä raameiksi, siis yhteisten sopimusten tekemiseksi ja niiden noudattamiseksi, toisaalta vapaudeksi järjestää oma työ näiden raamien sisällä halutulla tavalla. Tämä periaate toistuu molemmissa aineistoissa, mutta luottamuksen suunnassa on esimiesten ja alaisten puheessa eroja. Esimiehet puhuvat usein luottamuksesta, joka kohdistetaan heihin itseensä. Puheessa ensisijalla ovat he itse ja heidän osaamisensa, ja luottamuksen suunta rakentuu näin ylhäältä alas päin, eli joh-

don on voitava luottaa esimiehiin. Esimiehet kuitenkin harvemmin puhuvat aineistossa alaisiinsa suuntautuvasta luottamuksesta.

Alaisten puheessa *luottamus raameina ja vapautena* muodostuu yksilön ja hänen osaamisensa painotuksen sijasta enemmän *oikeudenmukaisuus yhteisinä sääntöinä* -diskurssin tapaiseksi. Yhteiset säännöt ja niiden noudattaminen on alaisten luottamuspuheessa keskeisempää kuin oman itsen ja osaamisen korostaminen. Luottamukselle ei näin rakenneta selviä suuntia, vaan todetaan yleisellä tasolla, että työn saaminen valmiiksi on pääasia, ja se onnistuu kunhan jonkinlaiset raamit on olemassa. Molemmissa aineistoissa on viitteitä myös johdannossa esiteltyyn asiantuntijuuteen työssä. Asiantuntijatyöhön kuuluu määritelmän mukaan nimenomaan suunnittelu- ja asiantuntijatehtävät, joten ajankäytön suunnittelun voi ajatella olevan luonnollinen osa työntekijän vastuuta omasta työstään.

Toinen molemmista aineistoista havaittava puhetapa on *johdonmukaisuuteen perustuva luottamus*. Esimiehet kuvailevat luottamusta tässä puhetavassa muun muassa sanojen ja tekojen yhdenmukaisuutena eli että ”tekee niin kuin sanoo”. Esimiehet liittävät luottamukseen myös jatkuvuuden elementin. Tämä ilmenee siinä, että menetetyt luottamuksen uudelleenrakentamista kuvataan hankalaksi. Esimiesten puheessa myös luottamuksen suunta on selvä, luottamusta kuvaillaan nimenomaan siitä näkökulmasta, että esimiehen työssä on tärkeää, että alainen voi luottaa häneen. Alaisten aineistossa osa puhetavasta perustuu samaan tematiikkaan kuin esimiehillä, sillä myös alaiset kuvailevat sanojen ja tekojen ristiriitaa epäluottamusta herättävänä. Aineistonäyte 54 on tästä hyvä esimerkki. Siinä alainen kuvailee luottamuksen menevän jos ”sanotaan toisin kuin mitä on sitten.” Puhetavassa on kuitenkin kuultavissa samanlainen ryhmien välinen erottelu kuin ymmärtämisen teeman diskursseissa: ylempi johto esitetään epäluottamusta herättävänä, lähiesimies ja tämän esimies vielä luotettavina.

Johdonmukaisuuteen perustuva luottamus ja *luottamus raameina ja vapautena* muisuttavat toisiaan, mutta eivät ole samanlaisia puhetapoja alaisten ja esimiesten puheessa. Luottamukseen liittyy muitakin puhetapoja. Esimiesten aineistossa eräs puhetapa on *ammattitaidolla ansaitun luottamuksen* diskurssi. Mielestäni siinä on nähtävissä samantapaisia viittauksia asiantuntijuuteen työssä kuin *luottamus raameina ja vapautena* -diskurssissa. Yhteisten sääntöjen noudattamisen sijaan luottamus rakentuu sille,

että asiantuntijat pystyvät näkemään kuinka oma työpanos vaikuttaa muiden tekemiseen. Tässä heitä eivät ohjaa ulkoapäin sanellut säännöt, vaan oman toimenkuvan hyvä tunteminen. Toisin kuin alaisten aineistossa, esimiehet eivät esitä negatiivisena seikkana sitä, etteivät heidän esimiehensä välttämättä tiedä tai tunne heidän toimenkuvaansa erityisen hyvin. Samaan tapaan kuin *luottamus raameina ja vapautena* -diskurssissa, myös *ammattitaidolla ansaitun luottamuksen* puhetapaan kuuluu se, että esimiehet puhuvat luottamuksesta jonka ylempi johto suuntaa heihin. Luottamuksen suunta on ylhäältä alas päin myös silloin kun esimies toteaa samojen sääntöjen pätevän kanssakäymiseen omien alaistensa kanssa.

Alaisten aineistossa luottamus rakennetaan sääntöjen ja johdonmukaisuuden lisäksi myös kokemuksen varaan. Kuten aiemmin jo totesin, kokemuksen korostaminen on havaittu alaisilla muissakin tutkimuksissa, esimerkiksi Kejosen (2006) tutkimuksessa. Luottamuksen suunta on puhetavassa selvä, alainen puhuu siitä, että kokeneeseen esimieheen voi luottaa. Kokemus kuvataan kuitenkin käytännönläheiseksi: se on kokemusta nimenomaan alaisen tekemästä työstä. Puhetapa on hyvin samanlainen kuin ymmärtämisen teeman kohdalla, jossa esimiestä kuvailtiin positiivisesti, jos hän oma-kohtaisen kokemuksen perusteella ymmärtää alaisensa toimenkuvaa.

Vaikka siis esimiehet ja alaiset liikkuvat usein samoilla kulttuurisilla kehillä esimiestyöstä puhuttaessa, erojakin on. Esimieheyteen liitetään puheessa vahvasti sellaisia käsitteitä kuin vastuu, oikeudenmukaisuus, luottamus, ymmärrys ja kokemus. Samoja asioita, esimerkiksi oikeudenmukaisuutta ja vastuuta kuvaillaan tärkeinä molemmissa aineistoissa, tosin niille annetaan erilaisia merkityksiä. Vastuusta puhutaan myös molemmissa aineistoissa, vaikka se esiintyy useammin esimiesten puheessa. Ymmärrys ja kokemus ovat erityisesti alaisten painottamia hyvän esimieheyden osia.

Kaksi seikkaa nousi kuitenkin esille ylitse muiden aineistoja analysoidessani. Ensimmäisenä se, kuinka vahvasti *yksilöllisyyden laaja kulttuurinen kehä* on läsnä aineistossa. Yksilöihin, yksilön vastuuseen omasta tyytyväisyydestään ja työstään ja yksilöllisiin eroihin viitataan aineistossa toistuvasti. Toinen mielenkiintoinen ilmiö on alaisten puheessa usein toistuva ryhmien erottelu: ylin johto erotetaan alaisten puheessa lähes poikkeuksetta alaisten ja lähiesimiesten muodostamasta ryhmästä. Nämä kaksi toistu-

vaa elementtiä voidaan muiden, jo esiteltyjen yksityiskohtaisempien tulosten ohella, nimetä tutkimukseni kiinnostavimmiksi tuloksiksi.

6. Pohdintaa

Luvussa kaksi kirjoitin siitä, miten mielestäni on tärkeää tuntee johtamisen historiaa, jotta tietää mitkä uusista johtamismalleista tai -tyyleistä ovat todella uusia ja mitkä vain uuteen muotoon puettua vanhaa. Tutkimusta tehdessäni olen pohtinut kysymystä siitä, voiko analysoimistani puhetavoista löytää joitain viitteitä esimerkiksi tutkimuksen alussa esittelemiini johtamisteorioihin tai -malleihin. Luvussa 3.1 esittelemiini sosiaalisen konstruktionismin periaatteisiin kuuluu se, että ymmärryksemme maailmasta on historiallisesti ja kulttuurisesti suhteellinen ja että tietoa pidetään yllä sosiaalisissa prosesseissa. Kieltä ja vuorovaikutusta tutkimalla voidaan analysoida sitä, miten vaikkapa esimieheyden kaltaisia käsitteitä konstruoidaan. Olen pohtinut tutkimuksen edetessä, onko siis esimiehyteen liitetyistä puhetavoissa jotain sellaista, jonka voisi tulkita olevan lähtöisin jostain tietyistä teoriasta tai paradigmasta.

Selvän vastauksen saaminen näin avoimeen kysymykseen vaatisi laajan tutkimuksen, mutta tässäkin aineistossa on joitain sellaisia seikkoja, joita voi pohtia suhteessa johtamistutkimuksen historiaan. Selkein näistä on esimieheyspuheen suhde piirreteoreettiseen koulukuntaan. Vaikka piirreteoreettisen koulukunnan tutkimusperinteestä kävi ilmi, että johtajalla ei ole sellaisia synnynnäisiä tai opittuja ominaisuuksia tai luonteenpiirteitä, jotka automaattisesti tekisivät hänestä paremman johtajan kuin väestö keskimäärin on, puhutaan yhä edelleen ”johtajan ominaisuuksista”. Aineistossa tällaista puhetapaa käyttävät niin haastattelijat kuin haastatellutkin. Yhä edelleenkin siis esimiehyttä konstruoidaan puheessa luonteen ja ominaisuuksien kautta.

Muut aineistosta analysoimani puhetavat ovat vahvemmin yhteydessä johtamistutkimuksen nykyaikaan, mutta liittyvät aikaisemmin esiteltyyn ihmiskuvan muutokseen. Seeckin (2008, 243) innovaatioparadigman mukaisesti työntekijät nähdään oppivina yksilöinä, jotka kehittävät omaa osaamistaan koulutuksen avulla. Myös Viitala (2003, 20) kuvaa ihmistä oppimishaluisena ja tarkoitusta hakevana toimijana, jolla on kyky tuntee sisäsyntyistä motivaatiota. Mielestäni molemmat näistä ajatuksista resonoivat voimakkaasti analyysiluvussa esittelemäni *alaisen vastuu* -diskurssin kanssa. Samaan tapaan siinäkin kuvataan motivaatio yksilön henkilökohtaiseksi asiaksi, jonka ylläpitämisestä hän on itse vastuussa. Kuten jo luvussa kaksi kirjoitin, innovaatioparadigma liittyy laajemmin ihmiskuvan muutokseen. Aineistossa usein esiintyvä *yksilöllisyyden*

laaja kulttuurinen kehä liittyy paitsi motivaatioon ja sen ylläpitämiseen, myös siihen kuvaan, joka meillä on itsestämme ja toisistamme. Yksilöllisyys ja persoonallisuus tuntuvat olevan yhteiskunnassamme sellaisia käsitteitä, joihin liitetään positiivisia mielikuvia. Myös työn luonteen muutos on yhteydessä innovaatioparadigmaan ja se on otettava huomioon, kun tutkitaan esimiestyöhön ja yleensäkin työhön liittyviä puhetapoja. Tietotyö on varsin erilaista kuin sellainen liukuhihnatyöskentely, jonka parissa työtä alettiin tutkimaan. Todennäköistä on myös se, että tietotyöhön liittyvät puhetavat voivat sisältää omia erityispiirteitään.

Aineiston esittelyssä kirjoitin lyhyesti siitä, kuinka tutkimusta tehdessäni olen vertailut tutkimukseen mukaan ottamiani kolmea organisaatiota toisiinsa. Mielestäni lähimpänä tietotyön määritelmää näistä kolmesta on teknologiaorganisaatio ja ehkä kauimpana siitä tutkimuksen teleoperaattoriorganisaatio, jossa alaisia valvotaan tarkkaan ja hierarkkinen järjestys erittäin selvä organisaation sisällä. Tätä tiukasti valvottua ja kontrolloitua puhelintyötä ovat tarkemmin tutkineet Mustosmäki & Anttila (2012). Vaikka tutkimuksen tarkoituksena oli ylittää organisaatioiden rajat ja yrittää löytää jotain yhteistä niiden kaikkien puhetavoista, en voinut täysin välttyä organisaatioiden vertailemiselta. En kuitenkaan keskittynyt havaitsemiini eroihin, vaan annoin niiden jäädä epätarkoiksi vaikutelmiksi tutkimuksen taustalle.

Toinen ja edellistä selkeämpi vertailuasetelma tutkimuksessa on alaisten ja esimiesten puhetapojen vertailu. Pasi Pyöriä (2012, 22) toteaa, että työelämän kehittämisen kannalta olisi tärkeää päästä yli työnantaja- ja työntekijäpuolen vastakkainasettelusta. Olen samaa mieltä, mutta tämän tutkimuksen tavoitteiden kannalta jännitteen luominen kahden ryhmän välille sopi hyvin. Tarkoituksenahan oli selvittää mikä esimiesten ja alaisten puhetavoissa on samanlaista ja mikä erilaista. Uskon, että vastakkainasettelusta on hyödyllistä ja myös mahdollista päästä yli, mutta ensin on tiedostettava, missä ja miten vastakkainasettelua rakennetaan. Vasta tämän jälkeen päästään aidosti rakentamaan vahvaa yhteisöllisyyttä organisaatioihin.

Ryhmässä tai organisaatiossa voi yhteisöllisyyttä rakentaa monilla keinoilla ja puhetapa on yksi niistä. Puheella voidaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa pitää yllä ideoita ja juuri ideat voivat vetää ihmisiä puoleensa ja synnyttää koheesiota ryhmässä (Hogg's 1992, ix, sit. Brown 2000, 46). Olen tutkimuksessa kuvannut esimiesten ja

alaisten käyttämiä puhetapoja eli kulttuurisia kehiä kaksiulotteisesti. Mielestäni erilaiset diskurssit kuitenkin todella *ympäröivät* meidät, ja jos voisin, esittäisin ne mielelläni kolmiulotteisesti. Kolmiulotteinen mielikuva mahdollistaa myös erilaisen kielenkäytön: kaksi ihmistä voivat olla saman kulttuurisen kehän *sisällä*. Tai ryhmä ihmisiä voi *kulkea samalla kulttuurisella kehällä*. Juuri tästä on mielestäni kyse organisaatioissa: jos halutaan lisätä sellaista yhteisöllisyyttä, joka kumpuaa kielellisistä käytännöistä, tulee silloin pyrkiä *kulkemaan samalla kulttuurisella kehällä*. Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että esimiesten ja alaisten kulttuuriset kehät ovat osittain samanlaisia ja esimerkiksi luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden teemoja voidaan käsitellä samanlaisilla kulttuurisilla kehillä äänessä olevasta ryhmästä riippumatta. Kulttuuristen kehien sisällä on kuitenkin myös eroja ryhmien välillä ja kehät saavat puhujista riippuen erilaisia merkityksiä.

Tutkimuksessa kävi ilmi myös se, että ryhmien on mahdollista käyttää keskenään hyvin erilaisia kulttuurisia kehiä puheessaan ja näiden merkitykset voivat rakentua toisilleen myös vastakkaisiksi, kuten tässä tutkimuksessa *esimiehen vastuun ja oikean työn* kulttuuriset kehät. Tällöinkin on silti mahdollista kuunnella ja ymmärtää ja ehkä myös muuttaa omaa puhetapaa niin, että yhteisöllisyydelle syntyy mahdollisuus. Uskon, että kieli toimii itsensä toteuttavan ennustuksen tapaan: jos jostain puhutaan tarpeeksi paljon, se muuttuu todeksi. Puhe on toimintaa samoin kuin teotkin ja puheella voi näin ollen ylläpitää tai muuttaa sosiaalista todellisuutta (Suoninen 1999, 19). Oma pohdinnan aiheensa olisi myös vastalauseiden, soraäänten ja eriävien mielipiteiden hyväksyminen niin, ettei organisaation yhteisöllinen ääni muutu muut näkemykset alleen peittäväksi ainoaksi oikeaksi mielipiteeksi. Kielen merkitys organisaatioissa on aihe, jonka problematiikkaa pohtivat eri näkökulmista paitsi tutkijat¹⁵, myös konsultit (ks. esim. Puutio 2002).

Kun puhutaan siitä, kuinka kielenkäyttöä voi mahdollisesti muuttaa tiedostamalla ensin tämän hetkinen tapa puhua tai ilmaista asioita, on pakko myös tutkijana kiinnittää huomiota niihin käsitteisiin, joita olen tässä tutkimuksessa käyttänyt. Tutkimuksen johdannossa käsittelen käyttämieni käsitteiden ”esimies” ja ”alainen” problematiikkaa

¹⁵ Esim. Pyöriä (2012, 7) toteaa toimittamansa teoksen *Työhyvinvointi ja organisaation menestys* johdannon toisessa virkkeessä, että ”- - työpaikan sosiaalisen vuorovaikutuksen tulisi olla toiminnan kehittämisen lähtökohta.”

laajemmin, mutta haluan vielä todeta, että olen tyytyväinen tekemääni valintaan. En ole pyrkinyt muuttamaan niitä diskursseja, joita käytetään kun puhutaan organisaatioiden henkilöstöryhmien suhteista toisiinsa. Kuitenkin ympäröivä kulttuurimme antaa valitsemilleni termeille juuri sen kontekstin ja merkityksen, jota olen pyrkinyt ilmaisemaan. Tärkeimmät valintakriteerini termeille olivat se, että ”esimies” vastaa realistisesti haastateltujen asemaa omissa organisaatioissaan suurimman osan ajasta ja se, että ”alainen” luo käsitteenä suhteen näiden ryhmien välille. Nämä ovat myös niitä termejä, joita haastatellut itse puheessaan käyttävät. Samoin myös ”ylimmän johdon” suhteellisen laaja käsite on myös aineistosta tutkimukseen poimittu puhetapa.

Omatkin käsitevalintani todistavat, että mitä tahansa historiallisesti ja kulttuurisesti pitkään muokkaantunutta – esimerkiksi näkemystä siitä mitä johtajuus tarkoittaa tai miten esimieheydestä puhutaan – on hankalaa muuttaa. Välillä voi kuitenkin olla hyvä miettiä muutoksen tarpeellisuutta. Tässä tutkimuksessa olen keskittynyt kuvaamaan esimiesten ja alaisten erilaisia puhetapoja. Olen kuitenkin myös pohtinut muutoksen mahdollisuutta sekä syy-seuraussuhteita puhetapojen välillä. Eräs itseäni askarruttavista kysymyksistä on ollut se, miksi juuri alaiset tekevät puheessaan niin selkeän eron oman ryhmänsä ja ylemmän johdon välillä. Jos puhe ajatellaan toimintana, tällainen puhe pitää ryhmiä aktiivisesti erossa toisistaan. Kysymys kuuluu, onko tästä haittaa organisaatiolle ja pitäisikö puhetapaa siksi pyrkiä muuttamaan. Onhan myös mahdollista, että ”ulkoryhmän” kriittinen arviointi mahdollistaa ”sisäryhmän” tiivistymisen, joka taas mahdollistaa tehokkaamman työskentelyn ja paremman työtyytyväisyyden. Uskon, että kielenkäytön tutkimuksen mahdollisuus piilee juuri siinä, että sitä voi soveltaa yksittäisiin organisaatioihin. Yleispäteviä johtopäätöksiä on hankala suppeasta tutkimuksesta tehdä. Optimistisesti uskon kuitenkin, että kielenkäytön merkityksen näkökulmaa korostavista tutkimuksista voi olla hyötyä johtamistutkimuksen alueella. Aina ei tarvita uutta johtamismallia tai teoreettista konstruktiota, toisinaan jo keskittymällä vuorovaikutukseen tai muuttamalla viestinnän tyyliä voidaan saada asioita aikaan. Kuten Pyöriä (2012, 8) johdannossaan ilmaisee, tutkimus voi auttaa työelämän kehittäjiä ja konsultteja sekä organisaation henkilöstöammattilaisia, esimiehiä ja johtajia kiinnittämään huomiota olennaiseen.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ennen kaikkea ollut selvittää eroja ja yhtäläisyyksiä esimiesten ja alaisten puhetavoissa esimieheydestä puhuttaessa, eli sitä mil-

loin liikutaan samoilla ja milloin erilaisilla kulttuurisella kehillä. Mielestäni olen tässä tavoitteessa onnistunut suhteellisen hyvin. Eniten pohdin tutkimuksen kuluessa sitä rajausta, jonka käytettävissä olevasta aineistosta tein. Paitsi analyysi kokonaisuutena, myös aineiston rajaus on tehty aineistolähtöisesti. Mukana olevien haastattelujen valinta perustui organisaatiokaavioihin, jotka piirsin haastatteluista keräämäni tiedon pohjalta. Toinen tärkeä tutkimusrajaus oli keskittyä valituissa haastatteluissa ainoastaan niihin kohtiin, jossa puhutaan esimieheydestä, esimiehestä tai ylemmästä johdosta aktiivisina, ihmisiä johtavina toimijoina. En siis ottanut mukaan esimerkiksi sellaisia kohtia, joissa puhutaan asioiden johtamisesta tai muusta vastaavasta. Alustavan luokittelun tein suhteellisen lyhyiden tekstikatkelmien pohjalta, mutta katkelmien lukeminen uudelleen alkuperäisessä kontekstissaan vähensi väärintulkinnan riskejä.

Kolmas huolenaiheeni liittyy siihen, että aineisto on kerätty ennen vuoden 2008 finanssikriisiä ja taantumaa (Pyöriä 2012, 17). On mahdollista, että esimieheydelle annetaan hyvin erilaisia merkityksiä vaikeina taloudellisina aikoina. Toisaalta tässäkin tutkimuksessa tärkeiksi nousseet oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen teemat voivat olla entistä merkittävämpiä epävarmoina aikoina. Käyttämäni metodi *kulttuurin jatkuvasti rakentuvat kehät* antaa kuitenkin vastauksen mieltäni askarruttaneeseen ajankohtauuden ja uutuusarvon ongelmaan. Metodin keskiössä on ajatus siitä, että keskustelut muokkaavat diskursseja ja diskurssit keskusteluita. Tutkijalla on mahdollisuus tarkastella keskustelun ”hidastuskuvaa” (Suoninen 1999, 33). Ja kuten mikä tahansa hidastuskuva, hetken vanginnut litteraatiokin auttamattomasti vanhenee diskurssien liikkeessä eteen päin.

Tutkimusta eniten muovannut käytännöllinen seikka aineiston rajauksen ohella on ollut analyysivaihe. Koska aineisto on niin laaja, tein analyysin keskittymällä ensin pitkäksi aikaa esimiesaineistoon ja sitten tauon jälkeen alaisaineistoon. Esimiesaineiston valitsin analysoitavaksi ensin siksi, että se on ilmaisukieleltään ja sivumäärältään hieman alaisten aineistoa rikkaampi. Toinen vaihtoehto olisi ollut analysoida aineistoa yhtä aikaa rinnakkain. Tällöin riskinä olisi ehkä ollut keskittyminen aineiston puhe-
tapojen samanlaisuuteen, ja erot eri ryhmien diskurssien välillä olisivat voineet jäädä huomaamatta. Analyysini järjestys ja erityisesti tauko esimiesten ja alaisten haastatteluiden analysoinnin välissä antoi mahdollisuuden herkistyä kummankin ryhmän puhe-
tapojen ominaispiirteille.

Tutkimusta tehdessäni olen viimeiset puoli vuotta työskennellyt eräässä organisaatiossa. Tämä on antanut mahdollisuuden verrata tutkimuksessa esiin nostamiani teemoja ja diskursseja tosimaailman työelämään. Olen päässyt pohtimaan muun muassa omaa työmotivaatiotani ja sen lähdettä sekä tarkkailemaan omia esimiehiäni ja heidän suhdettaan ylempään johtoon. Uskallan väittää, että monessa työilmapiiriin ja -hyvinvointiin liittyvässä asiassa tässä organisaatiossa on onnistuttu keskimääräistä paremmin. Silti sielläkin käydään samaa keskustelua esimerkiksi tehtävänantojen oikeudenmukaisuudesta kuin tutkimassani aineistossa. Olen itsekin huomannut kritisoi-vani kollegoideni kanssa esimiehiämme muun muassa siitä, että he eivät ymmärrä mitä toimenkuvamme vaatii, eivätkä näin osaa aikatauluttaa projekteja järkevästi. Tällainen kokemus konkretisoi sen, että vaikka tutkijana kykenee tiedostamaan vuorovaikutuksen merkityksen kokonaisuuden kannalta, eräät vuorovaikutustilanteet tuntu-vat silti vaativan tietynlaista puhetapaa, vaikkapa esimiesten kritisointia.

Jotain tutkimuksesta tuttujakin diskursseja löysin omasta työorganisaatiostani. Kävin määräraikaisen työsuhteeni puolella välissä Suomen maajohtajan kanssa lounaalla muutamien kollegoideni kanssa. Maajohtaja esitteli omaa työhistoriaansa organisaatiossa ja totesi lopulta olevansa nykyään ainoa esimiesasemassa oleva henkilö Suomen maaorganisaatiossa, joka ”keskittyy vain johtamiseen, eikä tee lainkaan oikeaa työtä”. Omassa aineistossani *oikean työn* diskurssia käyttivät vain alaiset, mutta on mahdollista, että se on laajempi ja monimutkaisempia merkityksiä saava kulttuurinen kehä kuin mitä tämä tutkimus antaa ymmärtää.

Tämä tutkimus on perustunut haastatteluaineistoon, jota ei ole kerätty ensisijaisesti esimiesnäkökulmasta. Jos esimieheyden konstruktioita halutaan tutkia tarkemmin, voisi olla relevanttia koota sellainen haastatteluaineisto, joka keskittyy erityisesti esimiehyteen. Jos taas halutaan keskittyä organisaation eri ryhmien välisten puhetapojen tutkimiseen, voi etnografia tai jonkinlainen luonnollisen aineiston kerääminen esimerkiksi eri henkilöstöryhmien palaverista olla kiinnostava lähestymistapa. Hyvän johtamisen ja johtajuuden kysymys askarruttaa edelleen tutkijoita. Eräs itseäni kiinnostava esimieheyden konstruktio ovat täydelliset, mutta fiktiiviset johtajat. Useissa

pohjoisamerikkalaisissa tv-sarjoissa¹⁶ kuvataan työtiimejä, jotka ovat toisilleen lähimpiä kuin perheenjäsenet. Usein tällaisessa sarjassa tiimiä johtaa täydellinen johtaja, esimies, joka ei koskaan tee virhettä ryhmänsä suhteen, eikä koskaan tingi eettisistä periaatteistaan¹⁷. Sarjat ovat eräänlaista puhetta johtajuudesta, vaikkakin epärealistista. Tosimaailman johtajat ovat itsekin ihmisiä ja tekevät varmasti erehdyksiä ja huonojakin päätöksiä. Lisäksi he johtavat oikeita ihmisiä, eivät käsikirjoitettuja, kuu-
liaisia hahmoja. Tv-sarjoja tutkimalla tuskin myöskään voidaan löytää käytännön sovelluksia oikean elämän johtajien tarpeisiin. Jos kuitenkin halutaan tutkia esimieheyden konstruktiota sen idealisoidussa muodossa ja pohjoisamerikkalaisen kulttuurin osana, voisi tällainen mediavälitteinen johtamistutkimus olla kiinnostavaa. Johtamistutkimuksen ja konsulttityön uusia tuulia odotellessamme voi hetkeksi pysähtyä miettimään sitä, millaisessa työyhteisössä itse haluaisi työskennellä. Mikäli uskoo siihen, että puhe on toimintaa ja toiminnalla voidaan muokata sosiaalista todellisuutta, voi aloittaa tiedostamalla oman kielenkäyttönsä piirteitä ja muutoksen tarvetta ja mahdollisuutta omassa sosiaalisessa todellisuudessa.

¹⁶ Hyviä esimerkkejä tällaisista täydellisistä fiktiivisistä johtajista ovat CSI New York -sarjan rikospaikatutkijoiden tiimin johtaja Mac Taylor tai Criminal Minds -sarjan sarjamurhaajia profiloivien FBI-agenttien johtaja Aaron Hotchner.

¹⁷ Johtajan työn eettisiä haasteita ovat pohtineet muun muassa Feldt & Huhtala & Lämsä (2012).

Lähteet

- Aaltonen, Mika & Kovalainen, Anne** (2001) Johtaminen sosiaalisena konstruktiona. Yliopistopaino: Helsinki.
- Blom, Raimo & Melin, Harri & Pyöriä, Pasi** (2001) Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Gaudeamus
- Brown, Rupert** (2000) Group Processes. Dynamics within and between groups. 2nd edition. Blackwell Publishing: Malden.
- Burr, Vivien** (1995) An introduction to social constructionism. London: Routledge.
- Burr, Vivien** (2003) Social constructionism. London: Routledge
- Collier, Gary & Minton, Henry L. & Reynolds, Graham** (1991) Currents of Thought in American Social Psychology. Oxford University press: New York.
- Drucker, Peter F.** (2002) Druckerin parhaat. Peter Druckerin keskeiset ajatukset – 60 vuotta johtamistutkimusta ja -tietoa. Suomentanut Ritva Liljamo. Juva:WSOY Englanninkielinen alkuteos The Essential Drucker 2001.
- Feldt, Taru & Huhtala, Mari & Lämsä, Anna-Maija** (2012) Johtajan työn eettiset haasteet. Teoksessa Pasi Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus. 137–154.
- Gergen, Kenneth** (2009) An invitation to social construction. London: SAGE.
- Greene, Anne-Marie, Ackers, Peter & Black, John** (2001). Lost narratives? From paternalism to team-working in a lock manufacturing firm. *Economic and Industrial Democracy*, 22(2), 211-237.
- Hujala, Anneli** (2008) Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. Kuopion yliopisto: Kuopio.
- Jokinen, Arja** (1999) Diskurssianalyysin suhde sukulaistraditioihin. Teoksessa Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi, & Suoninen, Eero. Diskurssianalyysi liikkeessä. Tampere: Vastapaino. 37–53.
- Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi** (1999) Diskurssianalyttisen tutkimuksen kartta. Teoksessa Arja Jokinen & Kirsi Juhila & Eero Suoninen. Diskurssianalyysi liikkeessä. Tampere: Vastapaino. 54–97.
- Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero** (1993) Diskurssianalyysin aakkoset. Tampere: Vastapaino.
- Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero** (1993) Diskursiivinen maailma. Teoreettiset lähtökohdat ja analyttiset käsitteet. Teoksessa Arja Jokinen & Kirsi Juhila & Eero Suoninen. Diskurssianalyysin aakkoset. Tampere: Vastapaino. 17–47.

Juhila, Kirsi (1999) Kulttuurin jatkuvasti rakentuvat kehät. Tilanteisesta kulttuuriin konstekstiin. Teoksessa Arja Jokinen & Kirsi Juhila & Eero Suoninen. Diskursianalyysi liikkeessä. Tampere: Vastapaino.160–198.

Julkunen, Riitta (2008) Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista. Tampere: Vastapaino.

Juuti, Pauli (2001) Johtamispuhe. PS-Kustannus: Jyväskylä.

Juuti, Pauli (2006) Organisaatiokäyttäytyminen. Otava: Helsinki.

Järvinen, Emilia (2009) Esimiesten luottamuspuhetta neljästä organisaatiosta. ”jos kauheesti nuuskitaan, niin mä en kyllä antas yhtään lahjotuksena näitä työtunteja...”, Tampereen yliopisto: Tampere.

Kejonen, Martti (2006) ”Kohtaavathan suorakin avaruudessa” Tapaustutkimus teollisen työpaikan henkilöstöryhmien puhetavoista. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja N:o 78. Joensuu: Joensuun yliopistopaino.

Kettunen, Pertti (1997) Iso pyörä kääntyy. Suomalaisen johtamisen erityispiirteitä. Antea Kustannus Oy: Jyväskylä.

Kuusela, Pekka (2002) Sosiaalipsykologian maailmahypoteesit. Tieteenalan historia ja sosiaalisen konstruktionismin muodot. Helsinki: Oy UNIpress Ab.

Mintzberg, Henry (1980) The nature of managerial work, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J.

Mustosmäki, Armi & Anttila, Timo (2012) Liukuhihna toimistossa. Teoksessa Pasi Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus. 61–79.

Peltonen, Tuomo (2001) Strateginen henkilöstöjohtaminen organisaation määrittelykamppailussa. Analyysi henkilöstöjohtajien puheesta. Hallinnon tutkimus 3, 55-75.

Potter, Jonathan & Wetherell, Margaret (1987) Discourse and social psychology. Beyond attitudes and behaviour. London: Sage.

Puutio, Risto (2002) Merkitysmysteeri – organisaatiot ja kehittämisen kieli. Jyväskylä: PainoPorras Oy.

Pyöriä, Pasi (toim.) (2012) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.

Ropo, Arja & Eriksson, Marja & Sauer, Erika & Lehtimäki, Hanna & keso, Heidi & Pietiläinen, Tarja & Koivunen, Niina (2005) Jaetun johtajuuden särmät. Talentum: Helsinki.

Seale, Clive & Gobo, Giampietro & Gubrium, Jaber F. & Silverman, David (toim.) (2004) *Qualitative Research Practise*. London: SAGE.

Seeck, Hannele (2008) *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki: Gaudeamus.

Silverman, David (2005) *Doing qualitative research. A practical handbook*. London: Sage.

Suomen akatemia (2011) Tutkimushanke Suomalaiset yritykset ja globaalin kilpailun haasteet – liiketoiminta kilpailuna ja yhteistyönä (LIIKE 2001–2004) <http://www.aka.fi/fi/A/Tutkimusohjelmat/Paattyneet/Suomalaiset-yritykset-ja-globaalin-kilpailun-haasteet--tutkimusohjelma-LIIKE/> Viitattu 29.5.2012

Suoninen, Eero (1993) Kielen käytön vaihtelevuuden analysoiminen. Teoksessa Arja Jokinen & Kirsi Juhila & Eero Suoninen. *Diskurssianalyysin aakkoset*. Tampere: Vastapaino. 48–74.

Suoninen, Eero (1999) Näkökulma sosiaalisen todellisuuden rakentumiseen. Teoksessa Arja Jokinen & Kirsi Juhila & Eero Suoninen. *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Tampere: Vastapaino. 17–36.

Syrjänen, Minna (2003) Myytit ja ”hyvä” johtajuus sotilasdiskurssissa. *Maanpuolustuskorkeakoulu*: Helsinki.

Viitala, Riitta (2003) *Henkilöstöjohtaminen*. Edita: Helsinki.

Yukl, Gary A. (2006) *Leadership in organizations*. 6th ed. Upper Saddle River : Pearson Prentice Hall

Liitteet

LIITE 1

Teemahaastattelurunko, johtajat

Haastateltavan taustatiedot:

- **Ikä ja palvelusvuodet nykyisen työnantajan palveluksessa**
- **Palvelusvuodet alalla**
- **Koulutus**
- **Tehtävänimike ja asema**
- **Lyhyt kuvaus työurasta**

Työorganisaatio:

- **Työvoiman saatavuus nyt ja tulevaisuudessa**
- **Henkilöstön ikäjakauma**
- **Työsuhteiden laatu**
- **Onko matkan varrella tapahtunut merkittäviä yritysjärjestelyitä kuten esim. fuusioita?**
- **Kuinka suuri vaihtuvuus organisaatiossa on?**
- **Kuinka moniportainen johtamismalli organisaatiossa on?**
- **Työskennelläänkö organisaatiossa paljon tiimeissä tai työryhmissä?**
- **Kuinka paljon toiminnot tapahtuvat erilaisissa verkostoissa? Mitkä ovat oman työsi kannalta keskeiset verkostot?**
- **Nykyään on yleistynyt projektimainen työskentelymuoto. Työskennelläänkö teidän organisaatiossanne projekteissa? Mitä työn projektiluontoisuus käytännössä merkitsee? Miten tämä poikkeaa entisestä, jos mitenkään?**

Työkulttuuri:

- **Miten työt organisaatiossa on organisoitu?**
- **Miten työmäärän hallinnasta huolehditaan? Selviytyvätkö työntekijät yleensä työmäärästään? Selviydytkö itse hyvin työmäärästäsi?**
- **Onko organisaatiossanne paljon sairaspöissaoloja? Joudutko itse jäämään usein sairaslomalle?**
- **Jos joudut itse jäämään sairaslomalle, miten työt tulee hoidettua?**
- **Onko organisaatiossanne otettu käyttöön joustavia työjärjestelyjä ja jos niin minkälaisia ja mistä syystä?**

- **Minkälaisia pelisääntöjä joustaviin työjärjestelyihin liittyy?**
- **Mitä etuja joustoista on mielestänne**
 - Yrityksen näkökulmasta?
 - Henkilöstön näkökulmasta?
- **Onko joustavista työjärjestelyistä mielestänne haittoja tai ongelmia**
 - Yrityksen näkökulmasta?
 - Henkilöstön näkökulmasta?
- **Mitä mieltä olet väitteestä, että työntekijöiden johtaminen ja yhteisten pelisääntöjen noudattaminen vaikeutuu liiaksi työn joustavien organisointimallien vuoksi?**
- **Miten työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen toimii menestyvässä organisaatiossa? Toimiiko se teillä niin?**
- **Miten pystyt mielestäsi itse erottamaan työn ja vapaa-ajan toisistaan? Miten työssäsi vaihtelee työn ja vapaa-ajan rytmi?**
- **Onko teillä ”sallittua” tehdä työt normaalityöajan puitteissa vai onko ylitöistä tullut ns. vakiintunut käytäntö?**
- **Koetko että johtaminen organisaatiossanne on oikeudenmukaista?**
- **Tehdäänkö organisaatiossanne etätöitä? Ketkä sitä tekevät? Miten sitä valvotaan?**
- **Minkälainen palkkausjärjestelmä organisaatiossa on? Onko se mielestäsi motivoiva ja kannustava?**
- **Kannustetaanko teillä kouluttautumiseen ja osaamisen kehittämiseen?**
- **Onko organisaatiossa mielestäsi ”luottavainen” ilmapiiri vai leijuuko ilmassa huhuja tai epävarmuuksia?**
- **Mitkä ovat organisaation arvot? Näkyvätkö ne myös käytännössä?**

Työhyvinvointi

- **Mikä tuottaa sinulle itsellesi iloa nykyisessä työssäsi?**
- **Mitä käsität sanalla työhyvinvointi (mitä se pitää sisällään)?**
- **Minkälainen on hyvinvoiva työntekijä**
- **Milloin sinä voit hyvin työssäsi?**
- **Mikä sinua harmittaa nykyisessä työssäsi?**
- **Mitkä kolme tekijää ovat merkittävimpiä työssä jaksamisen / työkyvyn kannalta?**
- **Mitkä näet suurimmiksi työuupumuksen aiheuttajiksi omassa organisaatiossasi?**
- **Miten muutostilanteet vaikuttavat työhyvinvointiin – jos mitenkään?**
- **Miten muutostilanteissa tulisi toimia, jotta ne eivät vaikuttaisi haitallisesti työhyvinvointiin?**
- **Mikä merkitys työyhteisöllä on työssä viihtymisen kannalta?**
- **Mikä merkitys esimiehellä on työssä viihtymisen kannalta**
 - Minkälainen on hyvä esimies?
 - Oletko itse havainnut esimiestyössä ongelmia? Mitä?
- **Minkälainen johtamis/organisointimalli on ihanteellinen jos otetaan huomioon sekä työntekijän hyvinvointi että organisaation menestys?**
- **Pyrittekö aktiivisesti kehittämään työhyvinvointia (Esim. työyhteisöä)?**

- Epävarmuuden kokeminen?
→ yhteys työhyvinvointiin?
- Mikä merkitys koulutus- ja kehittymismahdollisuuksilla on työssä viihtymisen kannalta?
- Miten joustavat työkäytännöt vaikuttavat työhyvinvointiin?
- Miten työnteon paikat (Esim. työskentely kotona, työmatkat jne.) vaikuttavat työhyvinvointiin?
- Mikä merkitys työn autonomialla on työhyvinvoinnin kannalta?
- Mikä merkitys urakehitysmahdollisuuksilla on työhyvinvoinnin kannalta?

Työvoimapula

- Onko organisaatiossanne tällä hetkellä riittävästi työvoimaa?
- **Uskotko, että organisaationne edustamalla alalla tulee olemaan lähitulevaisuudessa pulaa osaavasta työvoimasta?**
- Miten yrityksenne varautuu tulevaisuuteen mahdollista työvoimapulaa ajatellen?
- **Millä keinoilla organisaationne pärjää tulevaisuudessa kilpaillessaan osaavasta työvoimasta?**

Tulevaisuuden työ

- **Jos vertaat nykyistä työtäsi vaikkapa 10 vuoden takaiseen tilanteeseen, miten työ on alallasi muuttunut?**
- **Ovatko työn tuottavuusvaatimukset organisaatiossasi kasvaneet viime vuosien aikana?**
- Millä tavoin työpaikkasi organisaatio on muuttunut viime vuosina tiimityön, asiakassuhteiden tai jonkin muun työsi näkökulmasta tärkeän asian suhteen?
 - Miten koet muutoksen?
- **Tulevatko mielestäsi organisaatiosi työn tekemisen muodot muuttumaan tulevaisuudessa? Millaisia muutoksia on kenties tulossa?**
- Tuleeko joustava työn tekeminen lisääntymään/ vähenemään tulevaisuudessa?
- **Millainen työntekijä menestyy tulevaisuuden työelämässä?**
- Tulevatko uudet toimintamallit ja/tai -kumppanit aiheuttamaan mahdollisesti uusia kehitystarpeita yrityksessäsi?
- **Miten organisaatiosi valmistautuu tulevaisuuteen? Mitä riskejä näet työelämän tulevaisuudessa erityisesti oman organisaatiosi kohdalla?**
- **Miten organisaatiossasi panostetaan työtapojen kehittämiseen/ tehokkuuden lisäämiseen? Onko suunnitelmassanne uusia ratkaisuja kilpailukyvyyn parantamiseksi?**
- Mikä on mielestäsi suurin haaste tulevaisuudessa omalla alallasi?
- **Oletko ajatellut pysyä nykyisessä työpaikassasi? Miksi?**

Minkälainen on menestyvä organisaatio?

- Mitä tarkoitetaan, kun puhutaan ”menestyvästä organisaatiosta”?
- Mitkä tekijät vaikuttavat organisaation menestykseen?
- Miten luovuutta ja innovatiivisuutta saadaan lisättyä?
- Mitkä ovat tämän työpaikan kilpailukeinot?
- Onko strategia muuttunut viime vuosien aikana?
- Millä kriteereillä työntekijää arvioidaan organisaatiossasi? Perustuvatko tärkeimmät arviointiperusteet tuloksellisuuden tai tehokkuuden mittareihin, laatukriteereihin, työajan mittareihin (nopeus, ylityöt) vai mihin?
- Edellyttääkö menestys muutosta?
- Määrittelisitkö organisaatiosi menestyväksi? Miksi?

Työhyvinvointi vs./= Organisaation menestys?

- Julkisuudessa on puhuttu paljon suomalaisten työkyvystä ja jaksamisesta. Millä tavalla näistä on pidetty huolta tällä työpaikalla ja omalla kohdallasi? Onko siitä ollut hyötyä organisaatiolle? Miksi?
- Oletko sitoutunut työpaikkaasi, entä ammattiisi? Kumpaan olet enemmän sitoutunut ja miksi?
- Kuinka tärkeänä pidätte henkilöstön sitouttamista työpaikkaan? (sitoutunut henkilö pysyy työpaikassa ja tekee hyvällä mielellä töitä)
- Millä keinoilla henkilöstöä on yritetty sitouttaa työpaikkaan?
- Mitä hyviä ja huonoja puolia sitoutumisesta on henkilöstön tai organisaation kannalta?
- Minkälainen palkkausjärjestelmä on mielestäsi paras jos otetaan huomioon henkilöstön työhyvinvointi ja organisaation menestys?
- Miten hyvä työympäristö tukee tuloksentekoa?
- Miten työyhteisö sekä yksin tai yhdessä tekeminen vaikuttaa organisaation menestykseen ja työhyvinvointiin?
- Mitkä asiat ohjaavat työolojen kehittämistä?
- Onko organisaatiossa ollut sellaisia tuotantoa haittaavia ongelmia, joihin olisi paremmilla henkilöstöratkaisuilla voinut vaikuttaa?
- Miten muutokset organisaation taloudellisessa tilanteessa (esim. tuottavuuden kasvu tai heikennys) vaikuttavat työhyvinvointiin?
- Koetko, että sinuun luotetaan työpaikallasi? Luotatko itse työtovereihisi?
- Mikä merkitys luottamuksella on mielestäsi työhyvinvoinnin ja organisaation menestyksen kannalta?

LIITE 2

Teemahaastattelurunko, asiantuntijat

Haastateltavan taustatiedot:

- **Ikä ja palvelusvuodet nykyisen työnantajan palveluksessa**
- **Palvelusvuodet alalla**
- **Koulutus**
- **Tehtävänimike ja asema**
- **Työsuhteen laatu**
- **Lyhyt kuvaus työurasta**

Työorganisaatio:

- **Henkilöstön ikäjakauma**
- **Henkilöstön työsuhteiden laatu**
- Onko matkan varrella tapahtunut merkittäviä yritysjärjestelyitä kuten esim. fuusioita?
- **Kuinka suuri vaihtuvuus organisaatiossa on?**
- Kuinka moniportainen johtamismalli organisaatiossa on?
- **Miten sinua johdetaan? Osaatko kuvailla minkälainen johtamismalli organisaatiossa yleisesti ottaen on vallalla?**
- **Työskenteletkö itse tai osaatko sanoa työskennelläänkö organisaatiossa yleensä paljon tiimeissä tai työryhmissä?**
- Mitkä ovat oman työsi kannalta keskeiset verkostot? Osaatko sanoa, kuinka paljon organisaation toiminnot yleensä tapahtuvat erilaisissa verkostoissa?
- **Nykyään on yleistynyt projektimainen työskentelymuoto. Työskenteletkö itse tai osaatko sanoa työskennelläänkö teidän organisaatiossanne paljon projekteissa? Mitä työn projektiluontoisuus käytännössä merkitsee? Miten tämä poikkeaa entisestä, jos mitenkään?**

Työkulttuuri:

- **Miten omat työsi on organisoitu? (onko oma tontti selvillä?)**
- **Selviydytkö hyvin työmäärästäsi? Miten työmääräsi hallinnasta huolehditaan?**
- Jos olet sairas, uskallatko hyvillä mielin jäädä sairauslomalle?
- **Jos joudut jäämään sairauslomalle, miten työt tulee hoidettua?**
- **Miten pystyt mielestäsi itse erottamaan työn ja vapaa-ajan toisistaan? Miten työssäsi vaihtelee työn ja vapaa-ajan rytmi?**
- Onko teillä ”sallittua” tehdä työt normaalityöajan puitteissa vai onko ylitöistä tullut ns. vakiintunut käytäntö?

- **Koetko että johtaminen on oikeudenmukaista?**
- **Voitko keskustella myös ”negatiivisista” asioista esimiehesi kanssa (esimerkiksi jos työmäärää pitäisi vähentää)?**
- **Onko organisaatiossanne otettu käyttöön joustavia työjärjestelyjä ja jos niin minkälaisia ja mistä syystä?**
- **Minkälaisia pelisääntöjä joustaviin työjärjestelyihin liittyy?**
- Mitä etuja joustoista on mielestänne
 - Yrityksen näkökulmasta?
 - Henkilöstön näkökulmasta?
- Onko joustavista työjärjestelyistä mielestänne haittoja tai ongelmia
 - Yrityksen näkökulmasta?
 - Henkilöstön näkökulmasta?
- **Teetkö itse tai tiedätkö tekevätkö työtoverisi etätöitä? Miten sitä valvotaan?**
- **Minkälainen palkkausjärjestelmä sinulla on? Onko se mielestäsi motivoiva ja kannustava?**
- Kannustetaanko teillä kouluttautumiseen ja oman osaamisen kehittämiseen?
- **Onko työpaikallasi mielestäsi ”luottavainen ilmapiiri” vai leijuuko ilmassa huhuja ja epävarmuutta?**
- Tiedätkö organisaatiosi arvot? Jaatko ne? Näkyvätkö arvot myös käytännössä?

Työhyvinvointi:

- **Mikä tuottaa sinulle iloa nykyisessä työssäsi?**
- **Mikä sinua harmittaa nykyisessä työssäsi?**
- Mitä käsität sanalla työhyvinvointi (mitä se pitää sisällään)?
- **Milloin sinä voit hyvin työssäsi?**
- Mitkä kolme tekijää ovat merkittävimpiä työssä jaksamisesi / työkykysi kannalta?
- **Mitkä ovat omalla kohdallasi suurimmat työuupumuksen aiheuttajat? Osaatko sanoa, onko työtovereillasi sama tilanne?**
- **Joudutko usein jäämään sairauslomalle? Osaatko sanoa, onko organisaatiossanne paljon sairauspoissaoloja?**
- **Miten muutostilanteet vaikuttavat työhyvinvointiisi – jos mitenkään?**
- Miten muutostilanteissa tulisi toimia, jotta ne eivät vaikuttaisi haitallisesti työhyvinvointiisi?
- **Mikä merkitys työyhteisöllä on työssä viihtymisesi kannalta?**
- **Mikä merkitys esimiehellä on työssä viihtymisesi kannalta**
 - **Minkälainen on mielestäsi hyvä esimies?**
 - Oletko itse havainnut esimiestyössä ongelmia? Mitä?
- Minkälainen johtamis/organisoitumismalli on mielestäsi ihanteellinen oman hyvinvointisi kannalta?
- **Pyrkiikö työnantaja aktiivisesti kehittämään työhyvinvointia (esim. työyhteisöä)?**
- Koetko työssäsi tai työsuhteessasi jonkinlaista epävarmuutta? Miten se vaikuttaa työhyvinvointiisi?

- Mikä merkitys koulutus- ja kehittymismahdollisuuksilla on työssä viihtymisesi kannalta?
- Miten joustavat työkäytännöt vaikuttavat työhyvinvointiisi?
- Miten työnteen paikat (esim. työskentely kotona, työmatkat jne.) vaikuttavat työhyvinvointiisi?
- Mikä merkitys työn autonomialla on työhyvinvointisi kannalta?
- Mikä merkitys urakehitysmahdollisuuksilla on työtyytyväisyytesi kannalta?

Tulevaisuuden työ

- **Jos vertaat nykyistä työtäsi vaikkapa 10 vuoden takaiseen tilanteeseen, miten työsi on muuttunut?**
- **Ovatko työsi tuottavuusvaatimukset mielestäsi kasvaneet viime vuosien aikana?**
- Millä tavoin omat työsi tai työpaikkasi organisaatio on muuttunut viime vuosina tiimityön, asiakassuhteiden tai jonkin muun työsi näkökulmasta tärkeän asian suhteen?
 - Miten koet muutoksen?
- **Tulevatko mielestäsi omat tai organisaatiosi työn tekemisen muodot muuttumaan tulevaisuudessa? Millaisia muutoksia on kenties tulossa?**
- Onko joustavien työkäytäntöjen lisäämiselle tai vähentämiselle mielestäsi tarvetta tulevaisuudessa?
- **Millaisen työntekijän uskot menestyvän tulevaisuuden työelämässä?**
- Osaatko sanoa, miten organisaatiosi valmistautuu tulevaisuuteen? Mitä riskejä näet työelämän tulevaisuudessa erityisesti oman organisaatiosi kohdalla?
- Osaatko sanoa, miten organisaatiossasi panostetaan työtapojen kehittämiseen/tehokkuuden lisäämiseen? Tiedätkö onko suunnitelmisianne uusia ratkaisuja kilpailukyvyn parantamiseksi?
- Mikä on mielestäsi suurin haaste tulevaisuudessa omassa työssäsi tai omalla alallasi?
- **Oletko ajatellut pysyä nykyisessä työpaikassasi vai oletko harkinnut työpaikanvaihtoa? Miksi?**

Minkälainen on menestyvä organisaatio?

- **Mitä mielestäsi tarkoitetaan, kun puhutaan ”menestyvästä organisaatiosta”?**
- Miten luovuutta ja innovatiivisuutta saadaan lisättyä?
- Tiedätkö, mitkä ovat tämän työpaikan kilpailukeinot?
- Tiedätkö, onko strategia muuttunut viime vuosien aikana?
- **Millä kriteereillä sinua arvioidaan organisaatiossasi? Perustuvatko tärkeimmät arviointiperusteet tuloksellisuuden tai tehokkuuden mittareihin, laatukriteereihin, työajan mittareihin (nopeus, ylityöt) vai mihin?**
- Edellyttääkö menestys mielestäsi aina muutosta?
- **Määrittelisitkö organisaatiosi menestyväksi? Miksi?**

Työhyvinvointi vs./= Organisaation menestys?

- **Julkisuudessa on puhuttu paljon työkyvystä ja jaksamisesta. Millä tavalla näistä on pidetty huolta omalla kohdallasi? Uskotko, että siitä on ollut hyötyä organisaatiolle? Miksi?**
- Oletko sitoutunut työpaikkaasi, entä ammattiisi? Kumpaan olet enemmän sitoutunut ja miksi?
- Millä keinoilla henkilöstöä on yritetty sitouttaa työpaikkaan?
- **Mitä hyviä ja huonoja puolia työhön sitoutumisesta mielestäsi on omalta tai organisaatiosi kannalta?**
- **Minkälainen palkkausjärjestelmä on mielestäsi paras jos otetaan huomioon sekä oma työmotivaatiosi että organisaation menestys?**
- Koetko, että sinusta on enemmän hyötyä organisaatiolle silloin kun työskentelet yksin vai silloin kun työskentelet yhdessä muiden kanssa? Kummalla tavalla itse mieluummin työskentelet?
- Oletko huomannut organisaatiossa joitain (esim. tuotantoon vaikuttavia) epäkohtia, jotka olisi mielestäsi voinut hoitaa toisin/paremmiin?
- **Oletko huomannut, että muutokset organisaation taloudellisessa tilanteessa (esim. tuottavuuden kasvu tai heikennys) vaikuttavat omaan tai työyhteisösi hyvinvointiin?**
- Koetko, että sinuun luotetaan työpaikallasi?
- Luotatko itse työtovereihisi, esimieheesi tai organisaation johtoon?
- **Mikä merkitys luottamuksella on mielestäsi työhyvinvoinnin ja organisaation menestyksen kannalta?**