

”Ei sieltä ovesta tulla sisään ihan miten sattuu” –
Henkilöstöjohdon kehollinen työ

Pro gradu -tutkielma
Ulla Kauppi
Sosiaalipsykologia
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

TAMPEREEN YLIOPISTO
Yhteiskuntatieteiden yksikkö

KAUPPI, ULLA: ”EI SIELTÄ OVESTA TULLA SISÄÄN IHAN MITEN SATTUU” –
HENKILÖSTÖJOHDON KEHOLLINEN TYÖ

Pro gradu -tutkielma, 63 s. (71 s. lähteineen ja liitteineen)
Sosiaalipsykologia
Toukokuu 2017

Tämä pro gradu -tutkimus valottaa henkilöstöjohton työn kehollisia käytäntöjä sekä niille annettuja merkityksiä. Kehollisella työllä tarkoitetaan hiljaista tietoa siitä, millainen työssä kuuluu olla ja kuinka kehoa voi käyttää tietoisesti osana jokapäiväistä työtä. Kehollinen työ ei ole synonyymi fyysiselle työlle, vaan se tarkoittaa sitä, kuinka kehoa voi käyttää hienovaraisena instrumenttina työn tekemisessä ja merkityksien välittämisen keinona. Käsitteenä kehollinen työ paikantuu osaksi keskustelua työn uudesta ruumiillisuudesta, jolla tarkoitetaan kaikkia niitä kehon käyttämisen tapoja, jotka ilmenevät erityisesti 2000-luvun työelämässä.

Tutkimuksen teoreettis-metodologisena lähtökohtana toimii sosiaalikonstruktionistinen käsitys siitä, että todellisuus on sosiaalisesti rakentunut ja keholla voidaan välittää merkityksiä vuorovaikutuksessa. Kehon käyttäminen työelämässä on luonteeltaan performatiivista ja kehoa käytetään tietoisesti työelämässä pyrittäessä eri päämääriin. Teoreettisena taustana toimii Erving Goffmanin käsitykset vuorovaikutuksen performatiivisesta luonteesta. Näkemykset esimerkiksi HR:n roolista organisaatiossa välittyvät paitsi verbaalisen viestinnän kautta, myös yksittäisen henkilöstöjohton edustajan kehollisten käytäntöjen kautta.

Aineisto on kerätty haastattelemalla kahdeksaa henkilöstöjohton edustajaa ensimmäisen ja toisen sektorin organisaatioista eri aloilta. Tutkimus pyrkii vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: Millaista kehollista työtä henkilöstöjohtajat tekevät? Millaisia merkityksiä tutkittavat antavat tekemälleen kehotyölle ja keholleen työympäristössä? Tutkimus selvittää konkreettisia kehollisen työn tekemisen tapoja teoriahjaavan sisällönanalyysin avulla. Kehotyölle annettuja merkityksiä tutkitaan diskurssi-analyysin avulla.

Tutkimuksesta selvisi, että henkilöstöjohton edustajat muokkaavat ympäristöään, ulkoista olemustaan ja esiintymistapaansa saavuttaakseen eri tavoitteita. He käyttävät kehoaan työssä paremman johtamisen välineenä, erityisesti oikeanlaisen ilmapiirin luomisessa sekä helposti lähestyttävyyden performansseissa. Kehollista työtä on mahdollista tehdä ymmärrettäväksi useista merkityssysteemeistä käsin. Haastateltavien puheesta esiin nousseita diskursseja ovat luonnollisuuden, ammatillisuuden, ihmillisyyden, tehokkuuden sekä sukupuolen ja seksuaalisuuden diskurssit.

Aikana, jolloin henkilöstön merkitys organisaation strategisena menestystekijänä on yhä tärkeämpää, on kannattavaa tarkastella myös sitä, kuinka kehollisia toimintatapoja voi aktiivisesti hyödyntää osana henkilöstöjohton työtä.

Avainsanat: kehollinen työ, kehollisuus, ruumiillisuus, performatiivisuus, työelämän tutkimus

Sisällysluettelo

1.	Johdanto	1
2.	Henkilöstöjohtaminen Suomessa ja yleisesti	4
	2.1. Henkilöstöjohtaminen ja sen funktio organisaatioissa	4
	2.2. Henkilöstöjohto Suomessa	6
3.	Keho työelämässä	8
	3.1 Erving Goffman ja dramaturginen lähestymistapa	8
	3.2 Kehollinen työ erityisesti organisaatiotutkimuksissa	9
4.	Tutkimuksen toteutus	17
	4.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	17
	4.2 Tutkimusaineiston keruu ja eettistä pohdintaa	18
	4.3 Lähestymistapoina sisällönanalyysi ja diskurssianalyysi	22
	4.4 Analyysin kulku	25
5.	Kehollinen työ näytelmänä	28
	5.1. Lavasteet ja niissä liikkuminen	29
	5.2. Roolivaatteet	33
	5.3. Esiintymistapa	36
	5.4 Kehollisuus näyttämön ulkopuolella	40
6.	Merkityssystemit kehotyöstä puhuttaessa	43
	6.1 Luonnollisuusdiskurssi	43
	6.2 Ammatillisuusdiskurssi	46
	6.3 Inhimillisyydiskurssi	48
	6.4 Tehokkuusdiskurssi	51
	6.5 Seksuaalisuusdiskurssi	54
	6.6. Yhteenvedo diskursseista	56
7.	Pohdinta	57
8.	Lähteet	62
9.	Liitteet	66
	9.1 Liite 1. Haastattelukysymysrunko	66
	9.2 Liite 2. Tutkimusinfoliite	67
	9.3 Liite 3. Tutkimussuostumus	68

1. Johdanto

Nykyaikana kehoon ja ruumiiseen suhtaudutaan usein kuin henkilökohtaiseen projektiin: se on osa identiteettiä ja vieläpä sen kaikista näkyvin osa. Sitä kontrolloidaan, muokataan ja ylläpidetään. Se on henkilökohtainen resurssi ja sosiaalinen symboli (Shilling 1993, 5). Ruumis ja mieli nähdään monesti dualistisesti vastakohtaisina ja toisistaan erillisinä asioina, usein mielen voitoksi ja kehon tappioksi. Näin on ollut pitkään myös yhteiskuntatieteellisessä ja organisaatitieteellisessä tutkimuksessa: ruumis on ”läsnäoleva poissaoleva”. Tällä tarkoitetaan sitä, että keho suljetaan kiistämättömästä läsnäolostaan huolimatta analyysin ulkopuolelle ja sen mahdollisia vaikutuksia ei oteta huomioon. Tämä on yksipuolinen lähtökohta, sillä ihmiset elävät ja ovat tässä maailmassa eittämättä nimenomaan kehonsa kautta.

Kehollisen työn tutkimus nivoutuu keskusteluun työelämän muutoksesta, joka on puhuttu aihe nykyään yhteiskuntatieteissä. Työn laatu ja ominaisuudet ovat muuttuneet puolen vuosisadan sisällä olennaisesti: työ on yhä vähemmän fyysisesti rasittavaa ja yhä enemmän tietotyötä. ”Uutta” eli 2000-luvun työelämää voidaan kutsua muun muassa jälkitemporaaliseksi, jälkimoderniksi tai jälkifordistiseksi. Työ on subjektiivisempaa, yksilöllisempää, liikkuvampaa ja joustavampaa. Rutiineista siirrytään asiantuntijatyöhön. (Julkunen 2008, 16–18.) Vaikka työ ei olekaan enää samalla tavalla fyysisesti rasittavaa kuin ennen, keho on silti olennainen, joskin väheksyty osa työn tekemistä ja työelämää. Sen käyttämisen muodot ovat vain muuttuneet hienosyisemmiksi ja tulkinnanvaraisemmiksi. Elämä eletään kehon kautta ja elämä jättää siihen myös jälkensä. Sukupuolen, iän ja aseman kaltaiset muuttujat vaikuttavat siihen, kuinka kehoon suhtaudutaan ja mitä siltä odotetaan. Keholliset taidot, kuten persoonallisuus, vuorovaikutustaidot, terveydentila ja ulkoiset ominaisuudet ovat yhä tärkeämmässä osassa työelämässä varsinkin substanssiosaamisen lisäksi. Helsingin Sanomien pääkirjoitus 26.1.2016 on otsikoitu ”Ajokoiran näköisestä johtajasta tuli ihanne”. Kirjoituksessa johtamisen professorit Janne Tienari ja Susan Meriläinen kertovat, kuinka oikeanlainen esiintyminen ja olemus ovat johtajalta yhtä vaadittuja ominaisuuksia kuin se, mitä saadaan konkreettisesti aikaiseksi. Tienari ja Meriläinen kritisoiivat tätä näkemystä, jossa ”oikeanlaisen” ulkonäön ja elämäntavan voidaan virheellisesti ajatella kertovan suoraan esimerkiksi henkilön osaamisesta ja itsekurista. (Tienari & Meriläinen 2016.)

Tämä pro gradu -tutkielma tulee käsittelemään työn kehollisuutta henkilöstöjohdon ammattilaisten työssä. Tutkimusaiheen valinta on jossain määrin saanut inspiraatiota myös kandidaatin tutkielmas-tani, jossa tarkastelin henkilöbrändäyksen opaskirjoista löytyviä diskursseja. Henkilöbrändäys kie-toutuu ilmiönä myös työelämän muutokseen ja siihen, kuinka substanssiosaamisen lisäksi vaaditaan myös muita toimenpiteitä, jotta työmarkkinoilla voisi menestyä. Pääaineeni sosiaalipsykologian ohella olen kiinnostunut hallintotieteistä sekä työelämän tutkimuksesta, joten henkilöstöjohdon edus-tajien valitseminen tutkimukseni kohteeksi on siten luontevaa. Lisäksi kehollisuutta on tutkittu paljon suorittavan tason työntekijöiden työssä sekä korkeimman johdon kohdalla, mutta keskijohdosta ja henkilöstöpuolesta tutkimusta ei löydy kovinkaan paljon varsinkaan Suomesta. Tämä tutkimus täyt-tää osaltaan tuota aukkoa. Henkilökohtaisesti olen kiinnostunut kehollisuudesta myös sen vuoksi, ettei sen merkitystä useinkaan myönnetä. Kuitenkin kehollisuus on väistämätön osa työtä ja sen te-kemistä, sillä ihminen on väistämättä psykofyysinen kokonaisuus. Kehollisuus on ollut organisaatio-tutkimuksessakin aliarvioitu aihe, sillä usein johtaminen nähdään pelkästään älyllisenä ja kielellisenä, epäkehollisena toimintana (Shilling 1993, 9). Kehon tutkiminen työn kontekstissa on tärkeää, sillä se auttaa monipuolistamaan kuvaa sekä johtajuudesta että yleisemmin työn tekemisestä. Keholliset käy-tännöt ovat usein tiedostamattomia tai niin sanottua hiljaista tietoa, mutta tutkimalla nämä voidaan nostaa tietoisien tarkastelun kohteeksi. Tällöin kehon vaikutuksen ja kehollisten käytäntöjen kehittä-minen ja kriittinen arviointi on mahdollista niin omassa työssä kuin yleisemmin koko alallakin.

Oma tutkielmani nojaa Erving Goffmanin (1956) näkökulmaan vuorovaikutuksen dramaturgisuu-desta. Goffman otti teatterimetaforan käyttöön vuorovaikutuksen tutkimuksessa ja hyödynsi teatte-rialan sanastoa rooleista, lavastuksesta ja näyttämöstä lähtien vuorovaikutuksen analysoinnissa. Ol-lessaan vuorovaikutuksessa yksilö asettuu yleisön eli muiden ihmisten seurattavaksi ja hänen tulee antaa toivottu vaikutelma, joka tukee sitä roolia, jossa hän on. Tätä vaikutelmaa ihmiset kykenevät jossain määrin hallitsemaan ja he käyttävät siinä samoja menetelmiä kuin näyttelijät. Performanssiksi voidaan kutsua osanottajan kaikkia niitä tekoja, jotka pyrkivät vaikuttamaan toisiin. Oma näkökulmani tässä painottaa nimenomaan performatiivisuutta laajemmin käsitettynä: en ole niinkään kiin-nostunut verbaalisesta ulosannista, kuin kaikista niistä muista keinoista, joilla henkilöstöjohdon edus-tajat vaikuttavat toisiin.

Varsinainen tutkimuskysymykseni on kaksivaiheinen: millaista kehollista työtä henkilöstöjohdon edustajat tekevät? Millaisia merkityksiä tutkittavat antavat tekemälleen kehotyölle ja keholleen

työympäristössä? Erittelen Goffmanin dramaturgisen näkökulman avulla, millaisilla eri tavoilla henkilöstöalan ammattilaiset hyödyntävät kehoaan työssään. Toiseen kysymykseen vastaus löytyy diskurssianalyttisin menetelmin valaisemalla, millaisiin merkityssysteemeihin haastateltavat nojaavat puhuessaan tekemästään kehollisesta työstä ja millaiseksi he rakentavat oman toimijuutensa eri merkityssysteemien sisällä. Fokus on nimenomaan henkilöstöjohdon omalle kehollisuudelleen antamissa merkityksissä, ei heidän käsityksissään muiden kehollisuudesta. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena haastatteleamalla kahdeksaa henkilöstöalan ammattilaista eri aloilta julkiselta ja yksityiseltä sektorilta. Tämän kaltaista tietoa voidaan hyödyntää pääosin kahdessa kontekstissa: työelämän tutkimuksessa, jolloin tutkimukseni on vertailukelpoinen muiden työn uutta ruumiillisuutta selvittävien tutkimusten kanssa, sekä henkilöstöhallinnon käytäntöjä käsittelevän tutkimuksen kontekstissa.

Toisessa kappaleessa valotan henkilöstöjohtamisen taustaa, osa-alueita ja merkitystä organisaatioille. Esittelen myös henkilöstöjohtamista ja henkilöstöjohtoa erityisesti Suomessa sekä henkilöstöjohtamisen tehtävien parissa työskentelevän henkilön tyypillistä työnkuvaa. Kolmannessa kappaleessa pureudun teoreettisiin lähtökohtiini, eli ensinnäkin Erving Goffmanin ajatuksiin vuorovaikutuksen performatiivisuudesta ja toiseksi keholliseen työhön erityisesti organisaatiotutkimuksen parissa. Neljännessä kappaleessa käsittelen tutkimuksen toteuttamisen yksityiskohtia, kuten metodiani diskurssianalyysia, tutkimuskysymyksiäni sekä aineiston keruuprosessia ja eettisiä seikkoja. Viidennessä kappaleessa kerron Goffmanin dramaturgiseen näkökulmaan nojaten, millaisia kehotyön tekemisen muotoja aineistosta löytyi. Kuudennessä kappaleessa syvennän analyysiä kartoittamalla aineistosta nousseita diskursseja, joita haastateltavat käyttävät tehdessään ymmärrettäväksi kehollista työtä ja omaa kehoa työympäristössä. Seitsemännessä kappaleessa vedän yhteen tutkimukseni tulokset ja peilaan niitä aiempaan tutkimukseen sekä tarkastelen tarkemmin tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia sekä eettisiä seikkoja.

2. Henkilöstöjohtaminen Suomessa ja yleisesti

Human Resources (HR) eli henkilöstövoimavarat on käsitteenä hieman vaihteleva, mutta yleisimmin se käsittää yrityksen kaikki työntekijät sekä heidän voimavaransa. Human Resources Management (HRM) eli henkilöstövoimavarojen johtaminen voidaan määritellä näiden voimavarojen johtamiseksi. Henkilöstövoimavarojen johtaminen on myös sisällöltään hyvin monimuotoinen käsite, joka ei ole määriteltävissä yksiselitteisesti. (Bratton & Gold 2007, s. 7.) Jatkossa kutsun henkilöstövoimavarojen johtamista yksinkertaisesti henkilöstöjohtamiseksi tai lyhyemmin HR:ksi, ellei toisin määritellä. Seuraavaksi esittelen muutamia eri teorioita, joilla voidaan tarkastella henkilöstöjohtamisen eri ulottuvuuksia sekä tarkempia tietoja henkilöstöjohtamisesta ja henkilöstöjohtajista Suomessa.

2.1. Henkilöstöjohtaminen ja sen funktio organisaatioissa

Henkilöstöjohtamisen arvo yrityksille kietoutuu vahvasti tuloksellisuuden ympärille. Organisaatio-tutkimus pyrkii selvittämään sitä, kuinka työnantaja voisi vaikuttaa työntekijöihin ja saavuttaa täten konkreettista kilpailuetua tai parempaa tuloksellisuutta. 1900-luvun alun näkemyksissä henkilöstöä pidettiin lähinnä kulueränä tai yhtenä tuotannon tekijänä muiden joukossa, mutta 1980- ja 1990-luvuilla havahduttiin siihen, että yksittäiset työntekijät ovat itse asiassa varsin merkittävä menestystekijä yritykselle. Strategisessa henkilöstöjohtamisessa henkilöstö nähdäänkin tärkeänä voimavarana kuluerän sijaan. (Kotila 2005, s. 5.)

Klassinen, etenkin angloamerikkalainen määritelmä henkilöstöjohtamisen sisällöstä käsittää lähes kaikki henkilöstöön liittyvät tarkoitukselliset toiminnot. Tämä on jaettu kolmeen eri osa-alueeseen, joita ovat

1. Henkilöstövoimavarojen johtaminen, joka pitää sisällään esimerkiksi henkilöstön määrän säätelyn sekä henkilökunnan osaamisen, työhyvinvoinnin ja motivaation seuraamisen ja kehittämisen.
2. Johtajuus ja esimiestyö, joka tarkoittaa pääasiassa ihmisten johtamista. Johtaminen pitää sisällään muun muassa ihmisten motivoimista, ohjausta ja arvioimista.
3. Työelämän suhteiden hoitaminen, jolla tarkoitetaan työmarkkinoilla olevia sopimuksia sekä työelämää koskevaa lainsäädäntöä. (Viitala 2014, 18.)

Oma tutkimukseni keskittyy näistä kahteen ensimmäiseen, eli henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja johtajuuteen.

Lawler ym. erottelevat HR-funktiolle kolme eri roolia, joiden avulla HR voi tuottaa organisaatiolle lisäarvoa. Näitä ovat HR henkilöstövoimavarojen johtamisena, HR bisneskumppanina ja HR strategian toteuttajana. Henkilöstövoimavarojen johtaminen on perinteinen kanta, jonka mukaan HR pyrkii tukemaan bisnestä ja tuottaa HR-palveluita muun muassa henkilöstösuunnittelun avulla. HR bisneskumppanina taas tarkoittaa sitä, että HR nähdään kiinteänä osana businesssuunnittelua, eikä pelkästään sen tukena. HR pitää osaltaan huolen tuottavuudesta varmistamalla, että henkilöstöllä on tarvittava osaaminen ja motivaatio. Kolmas rooli painottaa HR:n asemaa vielä enemmän myös strategian toteuttajana ja korostaa, että HR on avainasemassa strategisessa suunnittelussa. (Lawler ym 2015, 3.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen voidaan jakaa myös kovaan ja pehmeään. Kovalla henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan ajattelutapaa, joka korostaa työntekijöiden resurssinomaista roolia yrityksessä sekä rationaalisuutta. Henkilöstö ei juurikaan eroa muista resursseista ja henkilöstötoimintoja ohjaa tehokkuus- ja kustannusajattelu. Toiminnot keskittyvät siihen, kuinka toimivien kontrollimekanismien, kuten rekrytointi- ja palkitsemisjärjestelmien kehittämällä voidaan saada työntekijät toimimaan tehokkaammin. Pehmeä henkilöstövoimavarojen johtaminen taas korostaa sitä, että henkilöstö ei ole pelkkä resurssi muiden joukossa, vaan inhimillinen voimavara, jonka hyvinvointi mahdollistaa yrityksen menestyksen. Innostunut ja sitoutunut henkilöstö nähdään kilpailuedun tuottajana. Mekanististen palkitsemisjärjestelmien sijaan lähestymistapa korostaa esimerkiksi hyvää esimiestyötä sekä avointa vuoropuhelua. (Viitala 2014, 36.)

Tyypillisesti henkilöstöjohtossa työskentelevän henkilön työnkuvaan sisältyy moninaisia tehtäviä. Viitala (2014, 23) määrittelee henkilöstöjohtamisen osa-alueiksi seuraavat tehtävät: henkilöstöresurssien suunnittelu, rekrytointi, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, työsuorituksen seuranta- ja palkitsemisjärjestelmistä huolehtiminen, työhyvinvointiasiat, irtisanomiset ja henkilöiden uudelleensijoittamiset sekä jokapäiväinen johtaminen. Organisaation liiketoimintastrategia ohjaa usein myös erillisen henkilöstöstrategian luomista, joka sisältää henkilöstön määräästä ja osaamisesta huolehtimisen myös organisaation tulevaisuutta ajatellen. Henkilöstöammattilaisten rooli on viime vuosikymmenien aikana siirtynyt Viitalan mukaan yhä strategisempaan suuntaan, sillä he tuntevat henkilöstön hyvin ja osaava henkilöstö on monen yrityksen tärkein kilpailuedun lähde. Henkilöstöammattilaiset tekevät tiivistä yhteistyötä yrityksen muiden työntekijöiden kanssa ja pitävät huolen siitä, että henkilöstönäkökulma tulee huomioiduksi esimerkiksi johtoryhmätasolla. (Viitala 2014, 23.)

2.2. Henkilöstöjohto Suomessa

Suomalaisen henkilöstöjohtamisen kehittymistä on tarkasteltu tuoreeltaan Aalto-yliopiston julkaisemassa teoksessa *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015* (Kauhanen, Leppävuori, Malin & Mansukoski 2015). Seppo Mansukoski tiivistää teoksen johdannossa (emt. 11) suomalaisen henkilöstöjohtamisen historiaa. Vuosina 1940-1960 suomalaisissa organisaatioissa henkilöstöjohtamisen sisältö tiivistyi siihen, että työntekijöiden sosiaaliasioista huolehtiminen on tärkeää. 1970-luvulle tultaessa kiinnitettiin enemmän huomiota henkilöstön suoriutumiskykyyn, jota pyrittiin tehostamaan henkilöstöhallinnon ja harkitun kouluttamisen avulla. 1980-luvulla näkökulma siirtyi yhä vahvemmin työntekijöiden näkemisestä suorittajina heidän kuvaamiseensa aikaansaajina ja tuloksen tuottajina. Tämä näkökulman muutos toi esille sen, että pelkkä koulutus ei enää riittänyt, vaan vaadittiin entistä monimuotoisempaa ja liiketoimintalähtöisempää henkilöstön kehittämistoimintaa. 1990-luvulla työntekijät nähtiin entistä vahvemmin asiantuntijoina ja vaikuttajina, joiden nähtiin olevan olennainen osa organisaation ydinosaa ja kilpailukykyä. Tästä perspektiivistä lähtöisin henkilöstöä vahvistettiin entistä paremmin henkilöstöjohtamisella (Human Resource Management). 2000-luvulla henkilöstön merkitykset ovat monipuolistuneet entisestään: henkilöstö on moniulotteinen subjekti, joka voidaan nähdä organisaation avainresurssina. Näin ollen henkilöstöjohtamisessakin tulee korostaa entistä enemmän voimaannuttamista ja itsensä johtamista, mutta toisaalta myös tiimityötaitoja ja vuorovaikutteisuutta. Myös kompetenssien kehittäminen on tärkeää.

Tilastokeskuksen vuoden 2010 ammattikuvauksissa henkilöstöjohtajan ammatti löytyy luokituksista Johtajat - Hallintojohtajat ja kaupalliset johtajat. Henkilöstöjohtajan työnkuva määritellään Tilastokeskuksen ammattikuvauksessa seuraavasti: henkilöstöjohtajat ”(j)ohtavat, suunnittelevat, ohjaavat ja koordinoivat yrityksen, julkisen hallinnon organisaation tai yhteisön henkilöstöasioiden, työmarkkinasuhteiden ja työterveys- ja -työturvallisuustoimintaa koskevien asioiden hoitoa tai tuottavat vastaavia henkilöstöpalveluja muille yrityksille tai yhteisöille.” He pitävät huolen muun muassa henkilöstöasioista, työmarkkinasuhteista, sekä henkilöstön koulutuksista, urakehityksestä, irtisanomisista ja rekrytoinnista. (Tilastokeskus 2010.) Vuonna 2009 Suomessa yksityisellä sektorilla toimivista henkilöstöjohtajista 65% oli naisia (Idman 2011). Henkilöstöjohdon ja -ammattilaisten yhdistyksen HENRY Ry:n jäsenkunnasta taas oli vuoden 2012 tilastojen mukaan naisia jopa yli 80%. Suurimmalla osalla HENRY:n jäsenistä on yliopistokoulutus, joista yleisimpiä ovat kaupallinen (42%), valtiotieteellinen (15%) ja kasvatustieteellinen (13%). (Uudista ja Uudistu 2013. Henkilöstöjohtamisen

Vuosikirja 2013, ks. Miettinen 2015, 62.) Henkilöstöjohtamista voi opiskella Suomessa myös suoraan esimerkiksi Vaasan yliopistossa tai Markkinointi-instituutissa.

Konsulttitalo Deloitte'n tekemässä vuoden 2017 Human Capital Trends-tutkimuksessa tarkastellaan henkilöstöalan globaaleja trendejä. Suomesta tutkimukseen vastasi 182 henkilöä ja vaikuttaa, että Suomi laahaa trendeissä hieman jäljessä. Nyt Suomen osalta nousussa on kuitenkin muun muassa työntekijäkokemuksen merkitys osaavien työntekijöiden houkuttelussa. Suomen Deloitte'n Organization Transformation & Talent Leader -palveluista vastaava Kirsi Kemi korostaa, että työntekijäkokemus ei ole pelkkää palvelumuotoilua tai yhteen osa-alueeseen keskittyvää toimintaa, vaan kyse on työntekijän kokemuksen johtamisesta kokonaisuutena. Työpaikkojen muokkaaminen joustavammiksi ja yhteisöllisemmiksi on yksi keino johtaa työntekijäkokemusta. Kemin mukaan esimerkiksi globaalisti Facebook ja suomalaisittain UPM ovat rakentaneet moderneja avoimia kampus-tyylisiä päärakennuksia, joissa työntekijät voivat tehdä muutakin kuin töitä yhdessä. (Deloitte 2017.)

Suomen henkilöstöjohtamisen tilaa on tutkittu myös kansainvälisessä Cranet-projektissa, joka on brittiläisen Cranfieldin yliopiston organisoima. Viimeksi tutkimus on tehty vuonna 2015. Kristiina Tilev ja Sinikka Vanhala valaisevat raportissaan Henkilöstöjohtaminen Suomessa 2015 kyselytutkimuksessa Suomen osalta esiin nousseita huomioita. Suomalainen henkilöstöjohtaminen sijoittuu selkeästi pohjoismaiseen maaklusteriin, jolle on tyypillistä muihin verrattuna voimakas henkilöstöjohtamisen strategisuus, suurempi formaalisuus ja vahvempi suuntautuminen työntekijöihin. Puolet suomalaisista tutkimukseen osallistuneista henkilöstövastaavista olivat yksityiseltä ja puolet julkiselta sektorilta. Suurin osa eli 82% henkilöstöasioista vastaavista oli myös osa johtoryhmää. Yksityisellä sektorilla henkilöstöpuolen vastaavista suurin osa oli tullut taloon ulkopuolisesta organisaatiosta. Julkisella puolella rekrytointi tapahtui yleensä nostamalla positioon joku organisaation sisältä, mutta ei kuitenkaan HR-osaston sisältä. (Tilev & Vanhala 2015, 5–11.)

3. Keho työelämässä

Tässä luvussa käyn tarkemmin läpi Erving Goffmanin teatteriin pohjaavaa teoriaa vuorovaikutuksesta. Lisäksi selvennän tutkielmani teoreettista viitekehystä kehon käsitteen ja tutkimuksen tiimoilta.

3.1 Erving Goffman ja dramaturginen lähestymistapa

Ihmiset pyrkivät luonnollisesti päättelemään tietoja toisesta ihmisestä kun hän saapuu toisten seuraan. On käytännöllistä arvioida esimerkiksi toisen sosioekonomista statusta, kompetenssia ja luotettavuutta, sillä se auttaa määrittelemään tilanteen ja molemminpuoliset odotukset oikein. Näiden ominaisuuksien arvioinnissa käytetään monia tiedonlähteitä: sanallisen ulosannin lisäksi tarkkailemalla henkilön ulkoista olemusta ja käytöstä ja peilaamalla tätä aiempaan tietoon ihmisten käyttäytymisestä muut voivat tehdä päätelmiä henkilöstä. Henkilö siis väistämättään antaa vaikutelmia muille ja muut saavat hänestä vaikutelmia, joko tietoisesti tai tiedostamatta annettuja. Usein ihmiset pyrkivät kontrolloimaan sitä, millaisia vaikutelmia he itsestään muille antavat, mutta myös esimerkiksi tilanne tai rooli voivat ohjata henkilöä tiedostamattomastikin antamaan itsestään tietynlaisen vaikutelman. (Goffman 1956, 1–2.)

Goffman määrittelee performanssin (emt. s. 8–9) tietyn osanottajan kaikiksi niiksi toiminnoiksi, jotka pyrkivät vaikuttamaan tilanteen toisiin osanottajiin. Muut tilanteessa olevat henkilöt voivat olla joko yleisöä, tarkkailijoita tai kanssaosallistujia. Tilanteessa noudatettavaa toimintojen kuviota voidaan kutsua osaksi tai rutiiniksi. Rooli puolestaan voidaan määritellä tiettyyn statukseen liittyvien oikeuksien ja velvollisuuksien täyttämiseksi. Sosiaalinen rooli voi sisältää useita erilaisia osia, joita sama henkilö voi esittää. Kun yksilö esittää rooliaan, hän vaatii samalla implisiittisesti muita ottamaan välittämänsä vaikutelmat tosissaan: että henkilö on sellainen kuin hän väittää olevansa, että hänen teoiltaan on sanotunlaiset seuraukset ja että asiat yleisesti ovat niin kuin ne näyttävät olevan.

Esitykset myös noudattavat usein valmiita kaavoja ja rutiineja, joiden tarkoitus on estää ihmisiä menettämästä kasvojaan. Kasvoilla tarkoitetaan sitä positiivista arvoa, jonka yksilö lunastaa itselleen vuorovaikutustilanteissa, käsitystä, jonka muut muodostavat yksilöstä ja joka on linjassa sen kanssa,

millaisena yksilö itse tahtoo näyttäytyä muille. Kasvoihin liitetään tunteita: kasvotyössä ”onnistuminen” tuntuu yksilöstä hyvältä ja itsevarmuutta nostattavalta, kun taas kasvojen menettämistä pyritään välttämään viimeiseen asti. Kasvojen menettäminen voi juontua vaikkapa ruumiin hallinnan menettämisestä tai siitä, että muut eivät tunnusta toivottuja kasvoja. Usein kuitenkin myös muut tilanteeseen osallistujat pyrkivät suojelemaan kasvoja, sillä toisen henkilön kasvojen menetys tuntuu kiusalliselta myös itsestä ja ”rikkoo” tilanteen. Kasvojen ylläpito on vuorovaikutuksen edellytys. (Goffman 1976, 5–20.)

Performatiivinen kehonäkemyks painottaa kehoa taitoja ja kykyjä omaavana, suorittavana entiteettinä. Goffmanin radikaalin näkemyksen mukaan kaikki teot ovat performansseja – esityksen takana ei ole mitään näyttelijää, vaan ihmisen minuuks muodostuu ja koostuu vuorovaikutuksessa juuri näistä rooleista. Ihmiset eivät vain omista kehoa, vaan he ennen kaikkea aktiivisesti tekevät sitä. Tekemisen tapoja ovat esimerkiksi tyyllittely, muokkaaminen, neuvottelu, manipulointi ja ritualisointi. Goffman kuvasi performanssia teatterin termein: henkilöt pukevat päällensä roolivaatteet ja tässä tapauksessa työpaikka toimii näyttämönä. Työpaikalla on asiaankuuluvat lavasteet ja jokaisella henkilöllä on rooli, jota esitetään toisille mahdollisimman uskottavasti.

3.2 Kehollinen työ erityisesti organisaatiotutkimuksissa

Perinteisesti ruumista on tutkittu naturalistisesti, fyysisenä ja biologisena tosiasiana. Tämä tarkoittaa lääketieteellistä näkökulmaa, jossa keho on kiinnostava lähinnä biologisen toimintansa puolesta. Tätä voidaan kutsua myös materialistiseksi kannaksi. (Julkunen 2004, 20.) Viime vuosikymmeninä kehon käsite ja tutkimus on alkanut levitä lääketieteestä muillekin tieteenaloille. Ensimmäiset ajatukset syntyivät viime vuosisadan puolivälissä filosofian, kulttuuriantropologian ja sosiaalitieteiden parissa (Hope 2011, 132). 1970-luvulla feminismin inspiroimat sosiologit alkoivat tutkia tarkemmin yhteyksiä sukupuolen sekä työllistymisen välillä (McDowell 2009, 49–51). Esimerkiksi Erving Goffman (1956), Pierre Bourdieu (1984) ja Michael Foucault (1979) ottivat tutkimuksissaan ja ajattelussaan huomioon myös kehon. 1980-luvulla sosiaalisen ja ruumiillisuuden välinen suhde nousi jopa trendi-ilmiöksi eritoten sosiologian parissa (Oinas 2001, 17; myös Turner 1984; Scott & Morgan 1993). Sen jälkeen kehon käsite ja tutkimus ovat siirtyneet myös lukuisille muille tieteenaloille, kuten sukupuolen tutkimukseen, kognitiotieteisiin ja organisaatiotutkimukseen (Oinas 2001, 17, Shilling 1993, 9; myös Butler 1993; Grosz 1994).

Työn kontekstissakin ruumis nähdään usein yhtenä kontrolloitavana asiana muiden joukossa: työaikana se on sosiaalisen kurin alaisena ja ulkoapäin määritellään milloin voi liikkua, syödä ja levätä (Hope 2011, 139; Styhre 2004, 2). Henry Fordin ja Frederick Taylorin kehittämät työn käytännöt 1900-luvun alussa pyrkivät ruumiin tehokkuuteen ja mahdollisimman suureen ruumiin liikkeen kuriin ja rationalisointiin (Julkunen 2008, 34). Organisaatiotutkimus on tähän asti usein keskittynyt materialistiseen ruumiiseen: elettyä kehoa ei juuri esiinny, vaan ruumis on lähes aina hallinnollisten operaatioiden ja päätösten kohde (Styhre 2004, 2). Organisaatiotutkimuksen näkökulmat kehoon ja ruumiiseen keskittyvät kuitenkin muihinkin aspekteihin kuin vain fyysiseen todellisuuteen. Styhre (2004, 4–7) erottelee neljä näkökulmaa ruumiillisuuteen organisaatiotutkimuksessa: feministisen, postmodernin, fenomenologisen ja käytännön teoreettisen. Feministinen lähestymistapa keskittyy lähinnä siihen, kuinka sukupuoli tuotetaan sosiaalisesti ja kehollisesti. Ruumis nähdään nesteenä: se on aina altis muutoksille ja muokkaukselle. Samalla se on risteys, jossa eri sosiaaliset, poliittiset ja hallinnolliset intressit kohtaavat. Erityisesti feministinen organisaatiotutkimus keskittyy siihen, kuinka naisten keho nähdään resurssina. Postmoderni perspektiivi taas pyrkii kuvailemaan postmodernin käänteiden vaikutukset ruumiiseen. Ruumis voidaan nähdä tekstuaalisena, epäyhtenäisenä ja epävaakaana kokonaisuutena tai sitten pintana, johon valtasuhteet ja eletty elämä kirjoittuu. Fenomenologinen lähestymistapa puolestaan nojaa ranskalaisen filosofin Merleau-Pontyn ajatuksiin. Hänelle kaikki kokemus on ruumiillista kokemusta: fyysinen ruumis edeltää kaikkea kokemusta. Keho on elävä, intentionaalinen toimija, joka muodostaa merkityksiä siinä missä kantaakin niitä. Käytäntöteoreettinen lähestymistapa tutkii, kuinka ihmisyksilöt käyttäytyvät, reagoivat ja ovat vuorovaikutuksessa arkielämässä. Tässä tärkeässä roolissa ovat Bourdieu ja hänen käsityksensä habituksesta ja pääomista. Oma tutkimukseni sijoittuu eniten käytäntöteoreettiselle kentälle, jossain määrin myös fenomenologiselle. Nämä kaksi eivät ole nähdäkseen mitenkään toisiaan poissulkevia, sillä fyysisen ruumiin asettaminen ensisijaiseksi ei estä sen tutkimista, miten kehoaan vuorovaikutuksessa käyttää. Näkisinkin nämä itse asiassa jopa toisiaan tukevina näkökulmina.

Suomalaisessa kehollisuuden tutkimuksessa ruumis-termi vaikuttaa olevan vakiintuneempi kuin kehon käsite, mutta itse käytän selkeyden vuoksi keho-sanaa, joka muutenkin kuvaa tutkimuksellisia lähtökohtiani paremmpi. Merleau-Ponty erottaa kehon ja ruumiin käsitteet toisistaan saksalaisen filosofin Edmund Husserlin sanoilla Körper ja Leib. Suomeksi ne kääntyvät tutkimuksessani yksinkertaisesti ruumiiksi ja kehoksi. Körper on objektiivinen, fyysinen ruumis, joka toimii tahdosta riippumatta ja Leib taas subjektiivinen, fenomenaalinen keho, joka koetaan potentiaalina tai kykynä tehdä

asioita. Leib voidaan suomentaa myös sanoilla eletty keho. Se sisältää kaiken tahdonalaisen toiminnan, liikkumisen, ilmeet ja taidot. (Parviainen 2006, 69–71.) Myös Grosz mukailee tätä keho-ruumisjaottelua: ruumis on toisaalta elävä, ajassa ja paikassa sijaitseva organismi, toisaalta taas myös keho eli kykyjä ja taitoja sisältävä entiteetti sosiaalisesti rakentuneessa todellisuudessa (Grosz 1995, 104). Oma tutkimukseni perustuu sosiaaliselle konstruktionismille ja kehon käsitteelle: kehoa on mahdollista käyttää tietoisesti vaikuttamiseen sosiaalisesti merkityksellisillä tavoilla.

Aiempaa tutkimusta kehollisuudesta työelämässä on tehty eritoten hierarkian huipulla johtajien kehollisista käytännöistä sekä matalapalkka-aloilta, erityisesti palvelualoilta. Näiden väliin, esimerkiksi keskijohtoon, keskittyviä tutkimuksia sen sijaan ei löydy monta. Tämä tutkimus pureutuu juuri tähän väliin. Suurimmaksi osaksi kehollisuutta on tutkittu haastatteluilla sekä havainnoimalla. Tutkimuksessani tahdon selvittää, miten henkilöstöjohtajat tietoisesti muokkaavat ja käyttävät kehoaan. Tämä on toisaalta hyvin laaja ja monipuolinen kokonaisuus, sillä se sisältää sanattoman vaikuttamisen, eleet, tunneilmaisut ja performanssit. Kehon tutkimusta voidaan lähestyä sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta. Sosiaalisen konstruktionismin perusajatus on se, että sosiaalinen todellisuutemme ja tietomme maailmasta rakentuu vuorovaikutuksessa etenkin kielen välityksellä. (Burr 2003, 9–12.) Tämä on myös oman tutkimukseni lähtökohta.

Yleisesti työn tutkimus on keskittynyt viralliseen työnkuvaan. Omaan kehoon kohdistuva työ sen sijaan on epävirallista, mutta silti työhön kuuluvaa. Tämän kaltainen kehotyö voidaan Shillingin (2005, 73–78) mukaan jakaa kolmeen eri tyyppiin. Ensimmäinen on työhön liittyvä kehollinen työ, joka tarkoittaa kehon pitämistä toimintakykyisenä palkkatyöympäristössä. Tällä tarkoitetaan niitä eitoimenkuvaan kuuluvia epävirallisia asioita, joita ihmiset tekevät helpottaakseen työntekoaan. Esimerkiksi työn stressaavuutta voi lievittää naamioimalla kielletyn laiskottelun työnteoksi. Toinen on päivittäinen uusintava työ, jolla huolehditaan oman ja muiden ruumiiden perustarpeista ja ylläpidosta, ruokinnasta ja levosta. Tähän kuuluvat esimerkiksi terveydenhuolto ja emotionaalisen tuen antaminen muille. Kolmas on kulttuurinen työ, jolla pyritään luomaan yleisesti hyväksytty vaikutelma kelpaavasta subjektista jokapäiväisessä elämässä. Tämän tyylinen työ leviää helposti yksityisenä pidetyille elämän alueille esimerkiksi kuntoilun muodossa. Kulttuurinen työ on omassa tutkimuksessani näistä kaikista suurin kiinnostuksen kohde. Kulttuurista työtä lähellä oleva käsite on organisaatiollinen keho. Sillä tarkoitetaan ”tiettyä kehollisuuden muotoa, jota on esitettävä, performoitava ja pidettävä yllä voidakseen tulla tietyn organisaation jäseneksi tai ammatin edustajaksi ja voidakseen pysyä sel-laisena” (Tyler & Abbot 1998, 440).

Kehollista työtä on monen tyyppistä. Aikaisempi tutkimus tuntee muun muassa emotionaalisen, affektiivisen ja esteettisen työn. Tunteet ovat olennainen osa kehollisuutta, sillä tunteisiin liittyy henki- sen puolen lisäksi myös fyysinen reaktio, ”somaattinen merkki”, kuten itku, nauru tai hikoilu (Barbalet 1998, 43). Tunteet välittyvät kanssaihmisille suullisen viestinnän lisäksi juuri näillä somaattisilla merkeillä. Varsinaisella emotionaalisella työllä tarkoitetaan usein Arlie Russell Hochschildin (1983) tutkimaa tunteisiin kohdistuvaa kontrollia, jolla on taloudellista arvoa. Työntekijät joutuvat muokkaamaan omia tunnereaktioitaan esimerkiksi rauhoittaakseen asiakasta tai sopeutuakseen organisaation linjaan. Hochschild selventää myös, että organisaatiot käyttävät emotionaalista työtä vallan välineenä, mikä johtaa työntekijöiden vieraantumiseen, kun tunteiden näyttäminen ei ole millään tavoin kytköksissä omaan sisäiseen tunnetilaan. (emt. 89.)

Affektiivisellä työllä tarkoitetaan tunteellista tai tunteita hyödyntävää työtä: affektiivisen työn tekijä pyrkii saamaan kohteena olevassa ihmisessä aikaan voimakkaita tunnekokemuksia (Waskul & Vanini 2013, 12). Klassinen esimerkki affektiivisen työn tekijöistä on asiakaspalvelija, joka pyrkii saamaan asiakkaassa aikaan positiivisen tunnereaktion ja näin ollen sitoutumisen tuotteeseen tai palveluun. Työnantaja voi vaatia myös erityisiä tunteisiin liittyviä performansseja: esimerkiksi Andersen ja Born (2008) selvittivät intohimon rantautumista työpuheeseen. He tutkivat Tanskan julkisen sektorin henkilöstöhallinnon diskursseja 25 vuoden ajalta ja havaitsivat selkeän muutoksen deskriptiivisestä työpaikkakuvauksesta intohimoisuutta korostavaan (emt. 328–331). Intohimoisuuden voidaan katsoa olevan työntekijältä vaadittu performatiivinen ominaisuus: suhde työhön ja työnantajaan on kiihkeä ja syvästi henkilökohtainen (emt. 335).

Esteettisellä työllä taas tarkoitetaan ulkonäköön kohdistuvaa työtä: työntekijän on vakuutettava muille oman ulkoisen vaikutelmansa avulla, että hän on pätevä (McDowell 2009, 33). Esteettiseen työhön lukeutuu niin vaatettaminen kuin hiusten laittaminen ja ehostaminenkin. Toimistotyöpukeutumista ohjaava tapakulttuuri ylettyy yli organisaatioiden ja valtiorajojen niin, että voidaan puhua globaalista bisnespukeutumisesta. Bisnespukeutumisessa voidaan erotella eri tasoja rennommasta tiukan muodolliseen: englanninkielisin termein pukeutumisen taso voidaan määritellä esimerkiksi sanoilla casual, smart casual, business casual, tai formal business. Näitä termejä on käytetty jo ainakin 90-luvulta saakka. (Biecher, Keaton & Pollman 1999.) Organisaation linjaus ja omat mieltymykset vaikuttavat siihen, millä näistä formaaliuden tasoista liikutaan. Organisaation pukukoodi voi olla joko virallinen tai sitten vain hiljaista tietoa, joka työntekijöiden oletetaan omaksuvan.

Lynne Pettinger (2012) on tutkinut vaatekauppojen työntekijöitä ja esittää näiden olevan suoraan kaupan ”brändin jatkeita”. Vaatetusalan vähittäismyynnissä työntekijöiden on oltava tietynlaisia so-
piakseen liikkeen imagoon. Pettinger erottelee etnografisessa tutkimuksessaan kolme erilaista vaate-
tusalan vähittäismyynnin brändityyppiä, joiden henkilökunta on selkeästi ulkoisesti keskenään eri-
tyyppistä. Yksittäisen brändityypin sisällä esiintyy korkeintaan lievää maantieteellistä vaihtelua: kes-
kikaupungin ja laitakaupungin liikkeiden työntekijöitä näyttivät koskevan erilaiset ulkonäkövaati-
mukset. (emt. 177–179.) Itse laskisin esteettiseen työhön osittain myös äänenkäyttöä sekä eleitä kos-
kevat vaatimukset, sillä nekin ovat osa esteettistä vaikutelmaa, vaikkakin toisaalta ne ovat osa myös
emotionaalista ja affektiivista työtä. Myös ruumiin muokkaaminen ja tietynlaisen kehon ylläpito lu-
keutuu esteettiseksi työksi.

Koskettaminen on luonteva osa kehollisuutta ja myös erottamaton osa joitain ammatteja, kuten esi-
merkiksi hierojan, sairaanhoitajan tai kosmetologin työtä. Koskettaminen voi olla parantavaa ja ren-
touttavaa tai toisaalta myös väkivaltaista ja traumatisoivaa. Oikeanlaisen koskettamistavan (englan-
niksi esimerkiksi ”professional touch”) oppiminen on olennainen osa ammatillisuutta. Van Dongen
ja Elema (2001, 150–151) huomauttavat, että esimerkiksi sairaanhoitajan työssä potilaiden kosketta-
minen on toisaalta välttämättömyys ja tekninen suorite, mutta toisaalta myös keino potilaan inhimil-
lisyyden huomioimiseen. Koskettaminen on kommunikaation väline, joka linkittyy niin tilankäyt-
töön, tunteisiin, valtasuhteisiin kuin ympäröivään kulttuuriinkin.

Myös itse johtajuutta on alettu kyseenalaistaa kehollisen aspektin kautta. Kehon konkreettista roolia
työssä ja johtamisessa voidaan tutkia myös analysoimalla työtiloja ja ergonomiaa. Esimerkiksi Karen
Dale ja Gibson Burrell (2008) perehdyttävät oivallisesti kirjassaan *The Spaces of Organization and
the Organization of Space* lukijan organisaatioiden tilankäyttöön ja niiden mahdollistamiin valta-ase-
telmiin. Samaten Arja Ropo, Erika Sauer ja Perttu Salovaara (2013) ovat pohtineet tilan ja johtajuu-
den yhteyttä. Keholliset tietämisen tavat ja materiaaliset tilat rakentavat ja jopa performoivat johta-
juutta. Tällä ei tarkoiteta johtajan henkilökohtaisia ominaisuuksia, vaan sitä, että tieto johtajuudesta
on luonteeltaan esteettistä ja kehollista. (Emt. 390.) Tämä konkretisoituu tutulla tavalla esimerkiksi
luokkahuoneessa, jossa koko tilankäyttö sekä ihmisten ja huonekalujen sijoittelu tukee opettajan roo-
lia tilanteen johtajana (emt. 389).

Aiempi johtajatutkimus on keskittynyt lähinnä johtajan päänsisäisiin ominaisuuksiin. Johtajien keho on jopa mitätöity seikka. Mitä korkeammalla tasolla johtaja on, sitä enemmän hänen on katsottu olevan ”henkiolento”, jolla on yliluonnolliset ominaisuudet ja joka on tyystin irti maallisen ruumiin kahleista. (Sinclair 2005, 289.) Uudemmassa tutkimuksessa johtajuusnäkökulma on relationaalinen: johtajuus määritellään ilmiöksi, joka tuotetaan vuorovaikutuksessa johtajan ja johdettavan välillä. Ropo ja Parviainen esittelevät artikkelissa ”Johtajuuden ilmiö: johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin” (2011) uudentyyppistä johtajuustutkimusta, joka avaa tätä johtajuuden esteettistä ja kehollista puolta. Tähän Ropo ja Parviainen ehdottavat Donna Ladkinin ajatuksia mukailien käsitteelliseksi työkaluksi kehollisuutta, joka auttaa ymmärtämään paremmin kokemuksellista tilaa johtajan ja johdettavan välissä. (Emt. 205–209.) Johtaminen siis käsitetään enemmänkin vuorovaikutuksessa muokkautuvaksi ilmiöksi johtajan ja johdettavan välillä, eikä vain johtajasta johdettavaan suuntautuvaksi vaikuttamiseksi. Tilat ja paikat sekä niiden käyttö ovat myös olennainen osa johtajuuden konstruointia sosiaalisesti. Tämän tyyppinen ajatusmalli on hedelmällinen ja ehkä jopa välttämätön lähtökohta myös omaan tutkimukseeni, sillä se pohjaa ajatukseen siitä, että johtajuus tuotetaan tietoisesti vuorovaikutuksessa muun muassa käyttämällä kehoa.

Uskottavuus rakentuu usein olemuksen kautta. Tämän tyyppisiä tutkimuksia on eritoten lääketieteen ja johtamisen aloilta. Varsinaisen substanssiosaamisen lisäksi ammattilaisuuteen kuuluu myös kyky ”esittää osansa”, ts. performoida itsensä oikealla tavalla. Kathryn Haynes (2012) tutki ammatillisen identiteetin muodostumista kehollisen ulkonäön perusteella lain ja kirjanpidon alalla työskentelevien naisten keskuudessa. Viidentoista naisen haastattelun perusteella Haynes toteaa, että näin miesvaltaisella ja maskuliinisella alalla naisen ammatillinen identiteetti on haastavaa tasapainottaa: miehiset piirteet ovat alalla niin normeja, että ne ovat luonnollisia ja oletettuja. Naisilla ongelma on se, että toisaalta miehisiä piirteitä on pakko tuoda esiin, mutta toisaalta ei kuitenkaan liikaa. Alan naiset sääntelevät ääntään, pukeutumistaan ja painoan jopa väsymiseen saakka. (Emt. 503.)

Sukupuoli on erottamaton osa kehollisuutta ja usein myös sen tutkimusta, eivätkä työelämää koskevat tutkimukset ole poikkeus. McDowell (2009) esittelee pääosin naisten tekemän hoivatyön historiallista muuttumista kotona tehdystä työstä markkinoiden tarjoamaksi palkkatyöksi. Perinteistä, selviönä pidettyä naisten tekemää kehollista työtä tarjottiin ennen rakkaudesta, mutta nyt ne ovat muuttuneet osaksi markkinoita. (Emt. 7.) Palvelualat ovatkin usein selvästi naisvaltaisia. Palvelutyössä keho on keskeisemmässä asemassa kuin muissa: kysyttäessä neuvoa stylistiltä tai kampaajalta emme arvioi

vain heidän tarjoamaansa teknistä osaamista, vaan myös ulkoista olemusta: vaikuttavatko he mukavilta, aggressiivisilta tai luotettavilta. Näin ollen työntekijän keholliset ominaisuudet ja tunteet ovat osa palvelua. (Emt. 9.) McDowell kertoo myös miehisestä kehollisesta työstä, joka on tyypillisesti yhteydessä maskuliiniseen voimakkuuteen ja suojeluun, kun taas hoivatyö on yleisesti ottaen naisvaltaista (emt. 39–40). Sukupuolen, työn ja ulkonäön välisiä korrelaatioita on tutkittu myös Suomessa. Esimerkiksi ylipainoisten naisten on todettu saavan vähemmän palkkaa ja omaavan suuremman työttömyysriskin (ks. Härkönen ym. 2011), samaten pituuden on todettu vaikuttavan palkkaan pitkien henkilöiden eduksi sekä miehillä että naisilla (ks. Böckerman & Vainiomäki 2012). Itse en tarkastele kehollisuutta tutkimuksessani pääasiallisesti sukupuolisilmälasiä lävitse, mutta aion toki huomioida sen analyysissäni. Henkilöstöjohtajat ovat ainoa johtajatyyppejä, jossa vallitsee naisenemmistö Suomessa sekä yksityisellä että kunnallisella sektorilla (Tilastokeskus 2009; Kuntatyönantajat 2014).

Lisäksi feministisessä tutkimuksessa on selvitetty muun muassa sitä, kuinka eri tavoin mies- ja naisjohtajat esitetään. Amanda Sinclair ja Pat Seybolt (2007) tutkivat australialaisten sanomalehtien ja bisnes-aikakauslehtien välittämiä kuvia johtajista. Miesten ja naisten valokuvat erosivat toisistaan lähinnä vartalon asettelun ja paljaan ihon määrän mukaan. Miesten kuvista lähes kaikki eli 93% paljastivat ihoa pelkästään kaulan yläpuolelta, naisten kuvista puolestaan vain 34%. Siinä missä miesten kuvat olivat hyvin pelkistettyjä ja siluettimaisia, naisten kuvissa oli paljon enemmän ”hälyä”, kuten koruja, värikkäämpiä vaatteita ja taustakuvia, jotka välittivät tietoa kantajansa persoonallisuudesta. Sinclair ja Seybolt tulkitsevat, että naiset esitetään keskimäärin miehiä hauraampina, iäkkäämpinä, hälyn ympäröiminä eli huonommin työhönsä keskittyvinä tai myös runsasmuotoisina, mikä vihjailee kehollisen itsekurin puutteesta. Ruumiilla kiinnitetään huomiota omalatautisuuteen, hentouteen tai seksuaalisuuteen, jotka kaikki aliarvioivat naisten kelpoisuutta johtamiseen. (Emt. 121–123.)

Johtamisen kehollisia elementtejä tutkinut Amanda Sinclair (2005) kritisoi organisaatio- ja johtajuustutkimusta siitä, että hänen mukaansa useimmat tutkimukset implikoivat ihmisten jääneen ”loukuun” performansseihinsa yleisten valtasuhteiden ja diskurssien alle. Tämä ilmenee yhteiskuntaluokkina, sukupuoli- ja sukunäkökulmilla ja tabuina. Sinclair itse pyrkii rajoitusten sijaan tutkimaan kehoja mahdollisuuksina: näin hän pääsee käsiksi siihen, kuinka epätyypillisemmät yksilöt omilla kehollisilla käytännöillään häiritsevät perinteistä valtasysteemiä. Täten kehon tutkimus voi toimia myös emansipatorisena. Sinclair vertaili muun muassa aboriginaalijohtajan ja naisjohtajan erilaisia kehollisia käytäntöjä ja totesi, että johtajuus on aina kehollista, sukupuolittunutta ja rodullistettua. Tiedetyt käytännöt

ovat sallitumpia toisille. Jotkut osaavat kuitenkin hyödyntää näitä oletuksia omaksi edukseen sen sijaan että siitä olisi heille haittaa. Aboriginaaleihin liitetään usein alempi koulutus ja fyysisuus, mitkä lähtökohtaisesti kuulostaavat huonoilta ominaisuuksilta johtajassa. Niitä voi kuitenkin käyttää myös hyväksi johtamisessa. Aboriginaalijohtaja Sarran tyyli johtaa koulua on hyvin kehollinen. Kohtelemalla ihmisiä kokonaisuuksina ja laittamalla itsensä peliin fyysisesti rehtori sai poissaolot väheneään ja koulun tulokset paranemaan huimasti. Nainen poliisijohtajana on myös poikkeuksellinen, sillä poliisivoimat ovat perinteisesti hyvin miesvaltainen ja voimakkaan hierarkinen ala. Poliisijohtaja Christina Nixon hyödynsi tätä omaa poikkeavuuttaan esimerkiksi vapauttamalla poliiseja tiukoista uniformukäytännöistä. (Sinclair 2005, 1, 11, 18.)

Organisaatiotutkimuksessa keho on siis ollut pitkään vain resurssi muiden joukossa, mutta uudemmassa tutkimuksessa sitä on alettu huomioida monipuolisemmin. Kehon vaikutuksia on tutkittu organisaatiotutkimuksissa korkealla ja matalalla hierarkian tasolla, mutta harvemmin keskellä. Johtajuus tai ammattitaitoisuus ja uskottavuus kuitenkin rakentuvat usein substanssiosaamisen lisäksi oikeanlaisen olemuksen performoinnin kautta. Tämä ”oikeanlaisuus” ei kuitenkaan ole muuttumaton ja pelkästään rajoittava määritelmä, sillä yksilöt voivat myös käyttää normeja ja odotuksia luovasti omaksi edukseen, kuten Sinclair esitti naisjohtajan ja aboriginaalijohtajan kohdalla.

4. Tutkimuksen toteutus

4.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Millaista kehollista työtä henkilöstöjohdon edustajat tekevät?
2. Millaisia merkityksiä tutkittavat antavat tekemälleen kehotyölle ja keholleen työympäristössä?

Ensimmäinen kysymys kartoittaa siis erilaisia tapoja, joilla henkilöstöalan edustajat hyödyntävät ja muokkaavat kehoaan työympäristössä saavuttaakseen eri tavoitteita. Jäsennän vastauksen Goffmanin teatterimetaforan kautta teorialähtöisen sisällönanalyysin keinoin, sillä se sopii nähdäkseni hyvin kehollisen työn tapojen kartoittamiseen. Olisin voinut rajata tutkimuskysymyksen tarkemmin esimerkiksi vain emotionaaliseen tai esteettiseen työhön, mutta olen kiinnostunut nimenomaan kehon kokonaisvaltaisesta käyttämisestä osana työtä ja tavoitteiden saavuttamista.

Toinen tutkimuskysymys taas tarkastelee, millaisiin merkityssysteemeihin tutkittavat henkilöt viittaavat puhuessaan kehostaan työn kontekstissa. Etsin diskurssianalyysin avulla yhteisiä merkityssysteemejä, jotka esiintyvät useammassa haastatteluissa. Lisäksi tarkastelen sitä, millaisena diskurssin käyttäjän rooli rakentuu kussakin diskurssissa.

Pyrin ymmärtämään ilmiötä ihmisten omien henkilökohtaisten käsitysten kautta, joten aineistonkeruumetodikseni valikoitui puolistrukturoitu haastattelu. Haastattelu on ennalta suunniteltu luottamuksellinen vuorovaikutustilanne, joka on tyypillisesti haastattelijan ohjaama ja motivoima (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 47). Haastattelin tutkittaviani yksin ja kasvokkain. Haastattelu on puolistrukturoitu teemahaastattelu, sillä aiheesta on hankalaa saavuttaa tietoa täysin avoimella haastattelulla. Teemahaastattelu on tähän tutkimukseen sopiva, sillä se ei painota niinkään yksittäisiä kysymyksiä kuin keskustelun kulkemista tiettyjen teemojen varassa. Teemahaastattelu antaa tilaa sille, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa ja ihmisten merkitykset ja tulkinnat asioista ovat erilaisia. (emt. 48.) Toisaalta aiheen mahdollisen vaikeaselkoisuuden takia kysymykset saattavat päätyä hyvinkin suureen rooliin.

Tutkittavien valinnassa eräs kriteeri oli, että tutkittavien tulisi olla työnsä kautta toistuvassa vuorovaikutuksessa joko kollegoiden, asiakkaiden tai yleisön kanssa. Vuorovaikutuksen määrä oli oleellinen seikka, sillä olen kiinnostunut kehollisesta työstä muiden ihmisten seurassa vaikuttamisen keinona. Myös jonkinlainen asiantuntijuus tai esimiesasema oli kriteeri, sillä tällöin estradilla ovat myös oman auktoriteetin sekä pätevyyden rakentamisen keinot ja keskijohdon esimiehen tapauksessa myös monitasoiset valtasuhteet organisaation ylempiin ja alempiin kerroksiin. Henkilöstöpäällikön tai johtajan työnkuva vaikutti hyvältä tutkimusongelmaani ajatellen, sillä se on hyvin monipuolista: rekrytoinnin, työhyvinvoinnin, osaamisen kehittämisen ja hallinnollisen puolen lisäksi siihen kuuluu monenlaista muutakin yhteistyötä esimerkiksi johdon, luottamusmiesten ja työsuojeluvaltuutetun kanssa. Jälkikäteen ajatellen olisi ollut parempi keskittyä selkeämmin joko strategiaan tai operationaalisiin johtajiin, sillä käytännön työ eroaa näissä toisistaan melko paljon.

Kehollisen työn tutkimisen kohdalla on tärkeää pohtia, saako valituilla aineistonkeruumenetelmillä tietoa aiheesta. Kehollista työtä on tutkittu lähes pelkästään haastattelemalla tai tarkkailemalla. Koska tämä on pro gradu-tason tutkielma ja omat resurssini rajalliset, rajasin tarkkailun pois aineistonkeruumenetelmien joukosta, joten lähestyin tutkimusaiheeni haastattelemalla tutkittaviani. Kehollinen työ koostuu usein niin sanotusta hiljaisesta tiedosta ja tiedostamattomista tavoista ja käytännöistä, joiden tietoisuuteen saattaminen voi olla haastavaa. Tutkimuksen tekemisen aikana kävi hyvin selväksi, että kehon käyttäminen tapahtuu usein tiedostamattomasti ja siihen liittyvä tieto on usein ns. hiljaista tietoa, jota ihmiset eivät tule ajatelleeksi arkipäivän toimissa. Tätä valaisee myös Shaun Gallagher (2007, 276): jos olen tietoinen siitä mitä teen, en ole tietoinen kehoni asennosta ja lihasten asennosta, vaan tekoni pragmaattisesta merkityksestä: olen juomassa vettä. Nämä lihasten liikkeet ovat siis intentionaalisia vain siinä mielessä, että ne ovat osa isompaa intentionaalista prosessia. Tästä tietoisena olen suunnitellut haastattelukysymykseni huolella, jotta tämä haastateltaville normaalisti automaationa tapahtuva toiminta saadaan sanallistettua ja nostettua tietoisien tarkastelun alaiseksi. Katson onnistuneeni tässä ainakin jossain määrin, sillä haastatteluissa tuli useasti esille lause ”enpä ole tätä miettinytkään aiemmin”.

4.2 Tutkimusaineiston keruu ja eettistä pohdintaa

Valmista mielenkiinnon kohteisiini soveltuvaa aineistoa en löytänyt aiheesta, joten päädyin keräämään sen itse. Pyrin haastateltavien hankinnassa mahdollisimman laajaan otokseen erilaisista organisaatioista, sillä analyysini lähtökohtana on esitellä erilaisia keholliselle työlle annettuja merkityksiä

henkilöstöjohdon työssä suomalaisella HR-kentällä. Valitsemalla erilaisia ja erikokoisia organisaatioita eri aloilta halusin minimoida näiden vaikutukset löydöksiin. Haastateltavat olivat suurimmaksi osaksi yksityiseltä sektorilta, mutta joukossa oli myös kaksi julkisen puolen henkilöstöasioista vastaavaa. Nimikkeiltään haastateltavat olivat henkilöstöpäälliköitä, henkilöstöjohtajia, HR Directoreita ja HR Managereita. Luettavuuden helpottamiseksi käytän tutkittavistani jatkossa vain henkilöstöjohdon edustaja, henkilöstöpäällikkö ja henkilöstöjohtaja -nimikkeitä. Sukupuolijakauma oli 6-2 naisten enemmistöksi. Organisaatioiden koot vaihtelivat noin 100 hengen kokoonpanoista yli 1000 hengen henkilöstömääriin. Jokaisella haastateltavalla oli yli kolmen vuoden kokemus henkilöstöpuolen tehtävistä joko nykyisessä organisaatiossa tai jossain muualla. Jotta tutkimukseni olisi sujuvampaa luettavaa, viittaan haastateltaviin peitenimillä (ks. taulukko 1). Lainauksissa omat repliikkini on merkitty alkamaan kirjaimella T.

Taulukko 1. Tutkimukseen osallistuneiden jakautuminen.

Nro	Sukupuoli	Nimike	Organisaatio	Alias
1	N	Henkilöstöpäällikkö	Yksityinen	Minna
2	N	Henkilöstöpäällikkö	Yksityinen	Laura
3	N	Henkilöstöpäällikkö	Julkinen	Anni
4	N	Henkilöstöjohtaja	Julkinen	Vilma
5	N	HR Director	Yksityinen	Siiri
6	N	HR Manager	Yksityinen	Taina
7	M	HR Manager	Yksityinen	Ilari
8	M	Henkilöstöpäällikkö	Yksityinen	Jaakko

Haastateltavia etsin aluksi Suomen henkilöstöjohtajat ja -ammattilaiset RY eli Henry Ry:n sähköpostilistan kautta. Laitoin tutkimushaastattelupyynnön Henryn sähköpostilistan mukana ympäri Suomea noin 3000-4000 Henryn jäsenelle. Pyyntöni oli rajattu Pirkanmaan alueelle, sillä minulla ei juuri ollut mahdollisuuksia matkustaa tämän tutkimuksen puitteissa kovin paljon kauemmas. Sain sähköpostitiedotteen kautta 2 tutkittavaa, joilta sain sitten lisää yhteystietoja mahdollisista tutkittavista Pirkanmaan alueella. Luotin tutkittavien etsimisessä lumipalloeefektiin, mutta tämä ei lopulta osoittautunut

kovinkaan hyväksi keinoksi saada tutkittavia, sillä sitä kautta tavoitin vain yhden tutkittavan. Suurimmaksi ongelmaksi koitui haastateltavien yhteystietojen löytäminen: henkilön nimi ja kasvot saattoivat olla yrityksen sivuilla, mutta puhelinnumero tai sähköpostiosoite eivät. Lopulta valikoin sattumanvaraisen LinkedIn- ja Google-haun kautta henkilöstöjohtajia ja -päälliköitä haastateltavakseni. Toinen ongelma oli se, että päällikkö- ja johtajatasen henkilöt ovat melko kiireisiä ja haastatteluaikeiden sovittaminen kalenteriin hankalaa. Sinnikäs ja myyntihenkinen lähestyminen tuotti lopulta parhaan tuloksen tutkittavia hankittaessa. Haastattelut toteutettiin joulukuun 2015 ja kesäkuun 2016 välillä.

Haastattelutilanteet olivat itselleni suuri oppimisen paikka. En ole tehnyt aiemmin haastattelututkimusta, joten välttääkseni aineiston pilaamisen luin etukäteen paljon kirjoja ja reflektoin omaa asemaani haastattelijana. Aseman määrittely lähti jo haastattelurungon kirjoittamisesta. Pyrin tekemään avoimia kysymyksiä, jotka eivät johdattele tutkittavaa liikaa. Mietin myös teemojen ja kysymysten järjestyksen niin, että aluksi keskustelu liikkuisi helpoissa, yleisissä aiheissa edeten hiljalleen yksityisempiin ja jopa hankalampiin aiheisiin.

Itse haastattelutilanteessa yritin pysyä puolueettomana ja olla syöttämättä tutkittavalle mitään termistöä, jotta tämä voisi itse määrittellä, millaisia sanoja käyttää puhuessaan kokemuksistaan. Annoin tutkittaville mahdollisuuden määrittellä itse kehollisen työn rajat. Ennen haastatteluja kerroin lyhyesti haastateltaville, että olen kiinnostunut nimenomaan heidän omasta työstään ja sellaisesta työstä, joka ei ole kirjattuna työsopimukseen, mutta on kuitenkin olennainen osa työtehtävien suorittamista. Kyseessä on hiljainen tieto, jota voi olla vaikea sanallistaa. Tämä alustus ohjasi haastattelut oikeille raiteille, mutta pyrin muuten olemaan rajaamatta kehollista työtä kovin tarkasti. Tavoitteenani oli tehdä puolistrukturoitu haastattelu, joka liikkuisi enimmäkseen teemojen varassa, mutta oman kokemattomuuteni takia ensimmäiset haastattelut kulkivat käytännössä haastattelukysymysten kautta (ks. liitteet, luku 9). Loppuvaiheessa huomasin selkeästi kehittyneeni haastattelijana ja kysymysrunгон seurailu jäi vähemmälle luontevamman vuorovaikutuksen noustessa tilanteen keskiöön. Poimin koko ajan haastateltavan puheenvuoroista mahdollisia punaisia lankoja ja johdattelin keskustelua syvemmälle näihin seikkoihin kysymällä konkreettisista tapahtumista, tavoista ja käytännöistä, jotka liittyvät keholliseen tekemiseen. Nämä kysymykset pohjautuivat aiempaan tutkimukseen kehollisesta työstä. Tämä olikin hyvä ajatus, sillä haastatteluissa nousi esille myös sellaisia kehollisia seikkoja, joita en itse ollut tullut edes ajatelleeksi. Toisaalta aiheen tietynlaisen abstraktiuden huomioiden haastatteluissa on myös paljon aiheeseen liittymätöntä keskustelua.

Muutoin haastattelutilanteet itsessään olivat vaihtelevia. Suurin osa oli tunnelmaltaan rentoja ja haastateltavat todella yhteistyöhaluisia. Muutamaa haastattelua leimasi aavistuksenomainen kiireen tuntu. Huomasin myös, että aiheen selventäminen kunnolla etukäteen on olennaista: mikäli alkupohjustus ja kehollisen työn olemus jäi epäselväksi, keskustelu tuntui helposti pyörivän varsinaisen aiheen ympärillä pääsemättä siihen kuitenkaan sisälle. Eräs haastatteluista tapahtui levottomassa paikassa, joten en tuntunut pääsevän kovin yksityisiin asioihin käsiksi, sillä jonkun oli mahdollista kuulla keskustelumme koko ajan. Haasteena oli myös pitää haastattelu aiheessa, sillä keskustelut olivat välillä hyvin mielenkiintoisia, vaikka ne eivät aihetta enää sivunneetkaan. Haastateltavat olivat toisaalta hyvin yhteistyöhaluisia ja he olivat usein pohtineet etukäteen tutkittavan tiedotteesta lähetettyjä kysymyksiä. He myös aktiivisesti ja oma-aloitteisesti pyrkivät usein muotoilemaan vastauksensa niin, että niistä olisi minulle mahdollisimman suuri hyöty ja he olivat haastattelun aikana uteliaita tai jopa huolestuneita siitä, kuinka oleellista materiaalia he tuottivat käyttööni.

Aineisto koostuu kahdeksasta haastattelusta, joista lyhin on hieman alle tunnin ja pisin miltei kaksi tuntia. Litteroituna aineisto on yhteensä 101 sivua pitkä. Litteroinnin tasoa määriteltessä päädyin kirjoittamaan sanatarkasti auki haastateltavien puheen, mutta en merkannut esimerkiksi taukojen pituuksia tai mahdollisia päällekkäisyyksiä minun ja haastateltavan puheessa, sillä olen enemmänkin kiinnostunut puheessa ilmenevistä diskursseista enkä niiden kielellisistä tuottamistavoista vuorovaikutuksessa. Aineiston riittävyden arvioinnissa tulee tarkastella kylläntymispistettä, tarkoitetaan sitä, että tutkimusaineistossa ei enää jossain vaiheessa prosessia tule esiin tutkimusongelman kannalta uusia olennaisia seikkoja (Vilka 2015, 99). Lopetin aineiston keräämisen siinä vaiheessa, kun aloin huomata kylläntymistä eli saturoitumista: samat teemat ja näkökulmat alkoivat toistua haastatteluissa, eikä täysin uusia, tutkimuskysymyksieni kannalta olennaisia seikkoja enää liiemmin tullut esille. Täydelliseen aineiston kylläntymiseen en kuitenkaan tämän tutkimuksen puitteissa pyrkinyt.

Eettiset seikat tulee ottaa huomioon ennen haastattelua, sen aikana sekä aineistoa purkaessa ja analysoitaessa (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 19–20). Ennen haastattelua haastateltavilta on kysytty kirjallinen vapaaehtoinen suostumus tutkimukseen. He ovat vakuuttaneet ymmärtäneensä, mitä tutkimusta tehdessä tapahtuu. Heillä on myös mahdollisuus kysyä lisätietoja tai perua osallistumisensa tutkimukseen missä vaiheessa tahansa. Liitteet tutkittavan tiedotteesta ja tutkimussuostumuksesta löytyvät tutkielman lopusta luvusta 7. Litteroitu aineisto jää ainakin toistaiseksi omaan käyttööni ja nauhoitteet tuhotaan tutkimuksen päätyttyä.

Raportoin tulokset mahdollisimman tarkasti, mutta tutkittaville ei saa koitua mitään haittaa tai vahinkoa tutkimukseen osallistumisesta. Haastateltavien anonymiteetti on tärkeää, jotta tutkimukseen osallistuminen olisi turvallista. Aineisto on käsitelty anonymisointiperiaatteen mukaisesti, jolloin siitä ei käy ilmi henkilöllisyyksiä, nimiä, työpaikkoja tai mitään muitakaan tunnistamiseen johtavia seikkoja. Alkuperäisen aineiston näkevät vain tutkimuksen tekijä eli allekirjoittanut ja hänen ohjaajansa. Haastattelussa saattaa tulla ilmi arkaluontoisia asioita myös haastateltavan työpaikasta, minkä takia myös organisaation tunnistaminen on tehtävä mahdottomaksi. Tutkimus itsessään ei käsittele kovin sensitiivisiä asioita, joten tutkimusaihetta ei sen kummemmin tarvitse eettisesti oikeuttaa. Analyysivaiheen tulee olla mahdollisimman läpinäkyvä ja rehellinen. Tämä tapahtuu antamalla lukijalle tietoa analyysiprosessin etenemisestä, jotta kävisi ilmi, miten olen tuloksiin päätenyt. Tämän teen tarkemmin luvussa 4.4. Analyysin kulku.

4.3 Lähestymistapoina sisällönanalyysi ja diskurssianalyysi

Etsin vastauksia ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni ”Millaista kehollista työtä henkilöstöjohdon edustajat tekevät” sisällönanalyysin keinoin. Tuomi & Sarajärvi (2009, 93–106) määrittelevät sisällönanalyysin menetelmäksi, jolla pyritään samaan aineistosta esille kaikki olennainen luokitellussa ja tiiviimmässä muodossa, jotta siitä voidaan tehdä tulkintoja. Sisällönanalyysi on monipuolinen tapa, jota voi soveltaa monenlaisten laadullisten aineistojen käsittelyyn; haastatteluaineisto sopii myös kohteeksi hyvin. Sisällönanalyysi ei ole sama asia kuin sisällön erittely, jolla tarkoitetaan tutkimusaineiston kvantifioimista. Sisällönanalyysi ei perustu tämän kaltaiseen luokitteluun, vaan tavoitteena on ryhmittää ennen kaikkea aineistosta nousevia teemoja ja sitä, mitä niistä puhutaan.

Sisällönanalyysi voidaan jakaa teorialähtöiseen eli deduktiiviseen ja aineistolähtöiseen eli induktiiviseen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 106–117). Omassa tutkimuksessani nojaan tulkinnassa Erving Goffmanin dramaturgiseen näkökulmaan ja käsityksiin vuorovaikutuksen performatiivisesta luonteesta. Analyysin kategoriat nousevat siis teoriasta, mutta niiden sisältö aineistosta. Goffmanin näkökulma on hedelmällinen lähestymistapa omaan aineistooni ja kehollisen työn teemoitteluun, sillä se kattaa hyvin muutkin vuorovaikutuksen ja merkityksen tuottamisen tavat kuin pelkän verbaalisen viestinnän. Usein teorialähtöisessä eli deduktiivisessä sisällönanalyysissä pyritään testaamaan aiempaa teoriaa tai mallia uudessa kontekstissa. Omassa tutkimuksessani en kuitenkaan pyri testaamaan

Goffmanin dramaturgian soveltuvuutta henkilöstöjohdon maailmaan, vaan lähinnä käytän mallia ja termistöä luokittelun ja havainnollistamisen apuvälineenä.

Toisena tutkimusmenetelmänä toimii diskurssianalyysi. Diskurssianalyysi sopii aineistoni analyysimenetelmäksi, sillä haastattelupuheissa kiinnostuin siitä, kuinka ristiriitaisin ja tilannesidonnaisin tavoin kehotyöstä puhuttiin aineistossa. Sosiaalisen konstruktionismin mukaisesti todellisuus on rakentunut sosiaalisesti ja sitä rakennetaan vuorovaikutuksessa uudelleen jatkuvasti. Haastateltavieni puheesta nousee useita sosiaalisesti rakentuneita merkityksiä, joihin tukeutumalla haastateltavat tekevät itseään ja tekemäänsä kehotyötä ymmärrettäväksi. Samalla käyttämällä näitä merkityssysteemejä haastateltavat samalla aktiivisesti uusintavat todellisuutta. Näiden seikkojen valossa katsoin saavani saavani nimenomaan diskurssianalyysin avulla parhaiten vastauksia tutkimuskysymykseeni ”Millaisia merkityksiä tutkittavat antavat tekemälleen kehotyölle?”. Lisäksi diskurssianalyttinen lähestyminen sopii hyvin yhteen sisällönanalyysin kanssa.

Diskurssianalyysin käsikirjaksi soveltuvassa kirjassa Diskurssianalyysi (Jokinen, Juhila & Suoninen 2016, 25) todetaan, ettei diskurssianalyysi ole yhtenäinen tutkimusmetodi vaan ennemminkin väljä teoreettinen viitekehys. Diskurssianalyttinen lähestymistapa perustuu konstruktionistiseen käsitykseen kielestä: kieli ei ole vain väline, jolla saadaan tietoa tosiasioista, vaan kielellä myös rakennetaan sosiaalista todellisuutta. Diskurssianalyysia voidaan teoksen mukaan luonnehtia tutkimukseksi siitä, miten kielellä ja muulla merkityksellisellä toiminnalla tällaista sosiaalista todellisuutta tuotetaan. Merkityksellisistä asioista voidaan puhua eri tavoin, ja nämä puhutavat ovat sosiaalisesti ja historiallisesti rakentuneita. (Jokinen ym. 2016, 26–31.) Merkityssysteemejä voidaan kutsua esimerkiksi diskurssiksi tai tulkintarepertuaariksi. Näiden termien sisältö vaihtelee hieman. Diskurssi-käsite sopii eritoten valtasuhteiden kriittiseen tarkasteluun ja ilmiöiden historiallisuuden analysointiin. Tulkintarepertuaari-käsitteen todetaan sopivan paremmin arkisemman kielenkäytön tarkasteluun. (Jokinen ym. 2016, 34–35.)

Diskursseilla myös rakennetaan erilaisia toimijuuksia. Näitä voidaan kutsua esimerkiksi termeillä identiteetti, subjektipositio tai diskurssin käyttäjä. Identiteetti toimii löyhänä sateenvarjokäsitteenä ja sen sisältö voidaan määritellä niiksi oikeuksiksi, velvollisuuksiksi ja ominaisuuksiksi, joita toimija olettaa itselleen, toisille toimijoille tai muut toimijat olettavat hänelle. Subjektipositio eroaa identiteetin käsitteestä siten, että siinä olennaista ovat diskurssin rajoitukset ja valta yksilöön. Dis-

kurssi siis määrittelee yksilölle tietyn paikan. Diskurssin käyttäjä keskittyy diskurssin toiminnalliseen puoleen: ihminen määrittää siinä itse itsensä. (Jokinen ym. 2016, 43–46.) Tässä tutkimuksessa olennaisinta ovat diskurssin eri käytöt ja se, kuinka ne rakentuvat henkilöiden omassa puheessa, joten diskurssin käyttäjän käsite sopii nähdäkseni selkeästi parhaiten tähän yhteyteen.

Tässä tutkimuksessa olen kiinnostunut ennen kaikkea siitä, millaisiin diskursseihin henkilöt itse tukeutuvat kertoessaan kehostaan työympäristössään. Koska kuitenkin käytän myös termiä diskurssin käyttäjä ja diskurssianalyysi, päätin yhdenmukaisuuden ja selkeyden vuoksi kuitenkin käyttää diskurssin käsitettä ennemmin kuin tulkintarepertuaarin käsitettä. Kirjoittajat määrittelevät diskurssin ”verrattain eheäksi säännönmukaisten merkityssuhteiden systeemiksi, joka rakentuu sosiaalisissa käytännöissä ja samalla rakentaa sosiaalista todellisuutta”. Edellä mainittuun merkitykselliseen toimintaan eivät sisälly vain kirjoitetut sanat ja lauseet, vaan myös esimerkiksi kuvat tai non-verbaaliset eleet voidaan laskea saman diskurssin osasiksi. Tämä seikka on erityisen olennainen oman tutkimukseni kannalta, sillä näen kehollisen työn nimenomaan merkityksellisenä ja myös intentionaalisenä toimintana. Diskurssianalyysissä ei voida suoraan avata kulloinkin tutkittavana olevaa materiaalia, vaan kyse on aina tutkijan perustellusta tulkinnasta. Diskurssit voivat olla joko keskenään kilpailevia tai sitten suhteessa toisiinsa, jolloin ne saavat merkityssisältönsä osittain toisistaan. (Jokinen ym. 2016, 32–36.) Tässä tutkimuksessa pyrin siis selvittämään, millaisia diskursseja kehollista työtä käsittelevistä lauselmista nousee ja miten kehotyö merkityksellistetään osana omaa työtä.

Diskurssianalyysin avulla voi tarkastella, kuinka tekoja tai asioiden kategorisointeja pyritään oikeutamaan tai millä tavoin ne saadaan näyttämään kyseenalaistamattomilta selviöiltä (Jokinen ym. 1999, 47). Analyysin kohde on kulttuuristen merkitysten ja niitä tuottavien kielellisten prosessien erittely. Jokinen, Juhila ja Suoninen (2016, 26) näkevät, että diskurssianalyttisten menetelmien teoreettinen viitekehys rakentuu viidestä eri oletuksesta, jotka voivat painottua tutkimuksessa eri tavoin. Nämä viisi oletusta ovat seuraavat: kielen käyttö rakentaa sosiaalista todellisuutta, on olemassa useita rinnakkaisia ja kilpailevia merkityssysteemejä, merkityksellinen toiminta on kontekstisidonnaista, toimijuus kiinnittyy merkityssysteemeihin ja kielen käytöllä on seurauksia tuottava luonne. Omassa tutkimuksessani painottuu selkeästi oletus rinnakkaisten ja kilpailevien merkityssysteemien olemassaolosta. Toinen tutkimukseni kannalta olennainen seikka on se, että diskurssianalyysi poikkeaa monista muista tutkimusmenetelmistä pyrkimällä ottamaan huomioon kontekstin. (Jokinen ym. 2016, 36–42) Tässä tutkimuksessa oleellista on huomioida vuorovaikutuskonteksti, sillä kyseessä on haastattelutilanteissa kerätty tieto. Haastattelu nähdään tällöin vuorovaikutustilanteena ja haastattelijan

puheenvuorot sekä kysymykset asemoituvat tulkinnan kannalta yhtä tärkeiksi kuin haastateltavan puheenvuorot (Jokinen ym. 2016, 38). Myös kulttuuristen kontekstien tunnistaminen on olennaista omassa tutkimuksessani.

4.4 Analyysin kulku

Tutustuttuani aiemmin tehtyyn tutkimukseen minulla oli joitain näkemyksiä esimerkiksi johtajuudessa vaadituista ominaisuuksista, mutta pyrin kuitenkin lähestymään aineistoa mahdollisimman avoimin silmin ja ilman ennakkokäsityksiä tarkastelemalla, mitä kehon käyttötapoja tuotiin esiin ja miten niistä puhuttiin. Tutkimuslähtökohtani oli siis alun perin avoin ja mahdollisimman aineistolähtöinen. Haastattelut vaihtelivat sisällöltään sängen paljon: osa oli hyvinkin hedelmällisiä ja aihe oli kenties tutkittavalle entuudestaan tuttu, kun taas toisissa haastatteluissa varsinaisen aiheen käsittely jäi melko pintapuoliseksi. Aineistosta nousi paljon mielenkiintoisia huomioita tutustuttuani siihen tarkemmin ja tästä syystä halusin sisällyttää tutkimukseen sekä sisällönanalyttisen että diskurssi-analyttisen osion. Totesin Goffmaniin pohjaavan teorialähtöisen sisällönanalyysin olevan lopulta parempi tapa jäsentää aineistoa kuin aineistolähtöinen. Kartoitin siis ensin, mitä kaikkea keholliseen työhön tutkittavien mielestä sisältyy ja mitkä osa-alueet heidän työssään ovat olennaisimpia.

Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä hyödynnetään aikaisempaa mallia tai teoriaa, joka ohjaa analyysia. Ensimmäinen vaihe on muodostaa analyysirunko, jonka sisälle muodostetaan kategorioita tai luokkia (Tuomi & Sarajarvi 2009, 95–110). Omassa tutkimuksessani analyysirungon muodostaa Goffmanin dramaturginen näkökulma ja erityisesti vaikutelmanhallinnan keinot, joita ovat lavasteet, roolivaatteet ja esiintymistapa. Tämän jälkeen aineistosta poimitaan ne asiat, jotka solahtavat analyysirungon sisälle. Sen jälkeen eritellään vielä sellaiset seikat, jotka vaikuttavat jäävän teorialähtöisen luokittelun ulkopuolelle ja muodostetaan niistä uusia luokkia.

Ensin lähdin etsimään aineistosta tavoitteita, johon henkilöstöjohdon edustajat pyrkivät erityisesti kehollisin keinoin. Irrotin siis ensin aineistosta erilliseen taulukkotiedostoon kaikki katkelmat, joissa joko suoraan mainittiin toimintaa ohjaavista arvoista ja tavoitteista tai vain implikoitiin niitä. Ryhmittelin alustavasti samankaltaisia yhteen ja hyödynsin tässä myös laskemista arvioidessani tavoitteiden yleisyyttä. Kaksi tällaista kehollisin keinoin edistettävää tavoitetta nousi yli muiden: helposti lähestyttävyyys ja oikeanlaisen ilmapiirin luominen (ks. taulukko 2).

Taulukko 2. Kuvaus tavoitteiden muodostumisesta aineiston käsitteellistämisen avulla.

Lainaus	Kategoria	Yläkategoria eli tavoite
”Henkilöstönjohtajien pitää olla helposti lähestyttävä, että voi tulla ja ottaa kuka tahansa hihasta kiinni.”	Matala kynnyks	Helposti lähestyttävyys
”Henkilöstötyössä pitää ymmärtää se, että me ollaan palvelutyössä. Tämä ei ole hallinto.”	Palvelualltius	
”Mulla työtä ohjaa kaikkein eniten se, että mä pyrin olemaan läsnä ja kohtaamaan ihmiset.”	Läsnäolo	
”Yritän rentouttaa tunnelmaa työhaastattelussa.”	Jonkin tunnelman välittäminen tietyssä tilanteessa	Oikeanlaisen ilmapiirin luominen
”Koetan sitä tuoda esille, että täällä ollaan porukalla ja sitten se yhteishenki on tosi tärkeä.”	Yhteishengen luominen	
”Mun rooli on myös se, että tarvii henkilöstöjohtajana saada sellaista hyvää fiilistä aikaan. ”	Yleisen hyvän fiiliksen aikaansaaminen	
”Kyllä se on meikäläisen homma luoda ne edellytykset, että on fyysinen ja henkinen ilmapiiri tai työolosuhteet täällä, jotta on positiivinen ja motivoiva ilmapiiri täällä työpäikällä.”	Positiivisuus ja motivointi	

Analyysia tehdessäni merkitsin ylös ensin kohdat, joissa puhuttiin kehon käyttämisestä työssä ja ke-räsin erikseen ylös nämä kehollista työtä käsittelevät kohdat. Luokittelin niitä erojen ja samankaltai-suuksien mukaan etsien tällä menetelmällä säännönmukaisuuksia. Tämän jälkeen jaottelin aineistosta lopulta erilleen tunteita, koskettamista, eleitä, ulkoista olemusta ja käyttäytymistä koskevat kohdat. Nämä olivat osittain keinotekoisia rajoja, sillä esimerkiksi käyttäytymistä ja tunneilmaisuja koskevat

kohdat menivät lomittain. Nämä teemat sopivat kuitenkin yhteen Goffmanin vaikutelmanhallinnan keinojen kanssa. Täysin yhteensopiva aineisto ei kuitenkaan ollut pelkkien vaikutelmanhallinnan keinojen kanssa. Aineistossa oli myös sellaisia kehollista työtä käsitteleviä katkelmia, jotka eivät selkeästi sopineet mihinkään aiemmin mainittuihin, mutta joiden huomiointi on tutkimuskysymykseni kannalta hedelmällistä. Niinpä lisäsin vielä neljännen luokan Poissa näyttämöltä.

Sen jälkeen tutkin, millaisia diskursseja haastateltavat käyttävät, kun puhutaan kehollisesta työtä literoidussa haastatteluaineistossa ja kuinka he käyttävät näitä diskursseja tehdessään tekemäänsä kehotyötä ymmärrettäväksi. Lähdin kartoittamaan esiintyviä diskursseja mm. seuraavien kysymysten avulla (Jokinen ym. 1999, 66, 71, 72, 90): Miten kehollisesta työstä puhutaan? Mikä esiintyy välttämättömyytenä ja miten tietyt versiot asiantiloista argumentoidaan väistämättömiksi tosiasioiksi? Millaisilla sanankäänneillä kehollista työtä perustellaan? Mihin kulttuurisesti jaettuun merkityssysteemiin viitataan? Mitä vastalauseita tai vasta-argumentteja ennakoidaan, mitä jätetään pois? Millaisena puhuja tuottaa itsensä? Keräsin jo merkitsemäni ristiriitaiset kohdat ylös ja pohdin, millasena kehollinen työ näyttäytyy niiden kautta. Lopputulemana hahmotin aineistosta viisi eri diskurssia, joista kerron tarkemmin kappaleessa 6.

5. Kehollinen työ näytelmänä

Olin tutkimuksessani alun perin kiinnostunut siitä, onko henkilöstöjohdon edustajilla joitain tiettyjä tavoitteita, joiden saavuttamisessa kehollinen työ on erityisen hyödyllinen. Kysyin haastateltaviltani suoraan, onko heillä joitain erityisiä toimintaa ohjaavia arvoja, mutta konkreettisia tavoitteita ilmenivät myös muusta puheesta. Kaksi tällaista kehollisin keinoin edistettävää tavoitetta nousi yli muiden: helposti lähestyttävyyys ja oikeanlaisen ilmapiirin luominen. Molemmat nähtiin osana henkilöstöjohdon työnkuvaa, mutta varsinaisesti niitä ei vaadita esimerkiksi työsopimuksessa, vaan nämä ovat ennemminkin omia käsityksiä siitä, kuinka oma työ hoidetaan mahdollisimman hyvin. Oikeanlaisilla ilmapiireillä tarkoitan sitä, että henkilöstöjohdon edustaja on joko kokonaan tai osaltaan vetovastuussa eri tilanteissa ja pyrkii omalla olemuksellaan vaikuttamaan hallitsevasti siihen, kuinka tilanne koetaan. ”Oikeanlainen” ilmapiiri on siis kontekstisidonnainen tavoite, jonka henkilöstöjohtaja itse määrittelee.

Kartoitan, millaisia erilaisia kehonkäyttötapoja henkilöstöjohdon edustajilla on työympäristössä. Peilaan samalla kehollisen työn käytäntöjä aineistosta nousseisiin kahteen tavoitteeseen, ilmapiirin luomiseen ja helposti lähestyttävyyden performanssiin. Kategorisointi on synteesi niin Goffmanin dramaturgisesta näkökulmasta vuorovaikutukseen kuin myös aiemmasta kehollisen työn tutkimuksesta, sillä ne kattavat hyvin kehollisen työn laajaa kenttää. Kategoriat ovat siis teorialähtöisiä, mutta kategorioiden sisältö nousee aineistosta.

Vaikutelmanhallinnan keinot voidaan jakaa lavastukseen, roolivaatteisiin ja esiintymistapaan (Goffman 1959, 32–37). Goffmanin sanastoa hyödyntäen määrittelen tässä tutkielmassa luokat seuraavasti: Lavastus käsittää fyysistä tilankäyttöä ja spatiaalisuutta koskevat seikat. Roolivaatteet taas käsittelevät kehon pintaan kohdistuvia seikkoja ja esteettistä työtä, kuten vaatetusta ja kehoon kohdistuvaa muokkausta. Esiintymistapaan taas lukeutuvat sellaiset seikat kuten emotionaalinen työ, eleet ja yleinen välittyvä vaikutelma. Lisäksi analyysini pohjalta koostin myös yhden lisäluokan, joka käsittelee kehollista työtä työpaikan ulkopuolella.

5.1. Lavasteet ja niissä liikkuminen

Lavastus toimii osana näytelmää ja tukee roolin esittämistä. Lavastukseen kuuluu työpaikan miljöö, joka sisältää työhuoneet, taukopaikat sekä muut tilat. Tässä erityisen kiintoisaa on se, kuinka tilankäyttöä käytetään tietoisesti osana työtä. Tilankäytöllä on monia symbolisia vaikutuksia, jotka näkyvät myös henkilöstöjohdon työssä. Fyysisistä ympäristöä muokkaamalla on mahdollista viestiä erilaisia asioita. Aiemmin mainittujen tavoitteiden, helposti lähestyttävyyden ja ilmapiirin luomisen, performoinnissa se on erityisen hyödyllistä.

Helposti lähestyttävyyden performanssi muodostuu suurelta osin fyysisestä läsnäolosta. Läsnä olemisen kannalta erityisesti oman työtilan valinnalla on konkreettisia seurauksia. Mikäli käytössä on erillinen työhuone, sitä voi muokata monin tavoin edistämään ihmisten kohtaamista. Konkreettinen ja yleinen keino on käyttää ovea symboloimaan lähestyttävyyttä. Esimerkiksi Siirin organisaatiossa on ääneen sovittu, että oven ollessa kiinni ei saa häiritä. Siiri pitää ovensa aina auki, ellei tilanne välttämättä vaadi yksityisyyttä: *”Pyrin aina pitämään ton oven auki, niin se on tavallaan viesti, että on helppo tulla.”* Näin toimivat myös Jaakko ja Taina, joilla on molemmilla lisäksi ikkuna työhuoneensa oven vieressä, mikä on myös tehokas keino madaltaa kynnystä ottaa yhteyttä. Jos ovi on kiinni ja joku käy pyörähtämässä oven takana, hänet näkee kuitenkin ikkunasta ja hänelle voi esimerkiksi soittaa kun vapautuu. Tainalla on ikkunassa myös sälekaihtimet, mutta hän ei koskaan halua laittaa niitä alas: *”Siinä on sälekaihdin ja ennen se oli aina alhaalla se sälekaihdin. Nyt se on aina ylhäällä, että mun mielestä se vois vaikka poistaa siitä kokonaan. Ei ole mitään tilannetta, että mun pitäisi pistää sälekaihdin alas.”*

Vilman organisaatiossa on siirrytty täysin liikkuviin työpisteisiin. Kenelläkään ei ole omaa kiinteää työpistettä, vaan kaikki ovat drop in -paikkoja, joihin mennään tarvittaessa. Työpöytä kulkee mukana omassa läppärissä ja kännykässä, ja tarvittaessa työtilaksi voi varata erillisen neuvotteluhuoneen tai sohvaryhmän. Vilma kokee tämän vaikuttaneen erittäin positiivisesti yleiseen ilmapiiriin: ihmiset ovat tasa-arvoisempia ja enemmän kontaktissa toistensa kanssa. Vilma näkee, että tämänlainen ratkaisu on ehkä jopa välttämätöntä nykyisin verrattuna entisiin työhuoneisiin ja niiden ”liikennevaloihin”, eli odota-summereihin.

Ilari oli kokenut omalta kannaltaan parhaaksi ratkaisuksi hylätä koko työhuoneen ja siirtää itsensä istumaan keskelle toimistoa. Ilari kertoo saaneensa idean kirjasta jokunen vuosi sitten. Hän jätti itsensä toimistossa istumisen ja alkoi sijoittaa itseään systemaattisesti tiimien keskuuteen. Tiimejä on

hieman yli kymmenen ja hän työskenteli jokaisen tiimin keskuudessa vuorollaan noin kuukauden kerrallaan. Ilari kertoo, että vaikutukset olivat käsittämättömän positiivisia, mitä kynnyksen madaltamiseen tulee. Tiimiläiset pääsivät paremmin perille hänen työstään ja hän pääsi sisälle tiimiläisten arkeen. Hän tiivistääkin: *”Kenenkään ei pitäisi istua missään kopissa.”*

Taina pyrkii madaltamaan kynnystä asettelemalla työhuoneensa kalusteet mahdollisimman avoimesti, jotta sisääntulevalla henkilöllä olisi mahdollisimman helppo tulla sisään. Hän on asetellut pöytänsä niin, että pöytä ei ole sisään tulevan ihmisen ja hänen välissä, vaan hän on ”auki” sille ihmiselle; jotta hän pystyy tervehtimään henkilöä kääntymättä ja toivottamaan tämän koko olemuksellaan tervetulleeksi. Myös pienemmillä seikoilla voi olla merkitystä: Tainalla on myös oven vieressä tuoli, jonka hän asettelee vinoon ovea kohti, jotta se kannustaisi istumaan. Myös avoin maisemanäkymä ikkunasta avartaa tilaa ja tekee sen helpommin lähestyttäväksi, eikä hän halua peittää näkymääkään huonekaluilla tai pöydillä. Hän välttää myös esimerkiksi läppärin asettelua eteensä niin, että se estää ihmisten välisen kohtaamisen. Ilarikin pyrkii välttelemään vastakkainasettelua ja esteiden asettamista ihmisten välille: *”Sillon kun vielä toimistossa istuin, niin mä sillain ilman muuta tein, että meidän välillä ei oo siinä niinkun asioita tai muita, jotka voisi viedä mun huomion tai ylipäänsä estää meidän esteetöntä juttelua tai näkyvyyttä.”* Työhuoneaikoinaan hän kertoo siirtyneensä aina pöytänsä takaa vaikka eri tuoliinkin, jotta keskustelu olisi mahdollisimman esteetöntä.

Työhuoneen lisäksi myös muissa tilanteissa, kuten työhaastatteluissa tai neuvotteluissa, lavasteiden poistamisella välistä voidaan edesauttaa ihmisten kohtaamista helpommin. Taina muokkaa lavasteita aktiivisesti saadakseen myös muut ihmiset kohtaamaan keskenään. Kohtaamisen puute voi tuntua epäkohteliaalta. Hän kertoo:

”Viimeksi eilen, kun oli yksi työhaastattelu ja se esimies veti neukkarissa sellasen valtavan screenin siihen itsensä ja sen haastateltavan väliin niin mä hyvin vaivihkaa nousin, koska mä olin samassa haastattelussa ja kävin vaivihkaa siirtämässä sen screenin sivuun siitä. Ja tuota, sain sitten sen rekrytoivan esimiehen ja sen työnhakijan kohtaamaan, koska mun mielestä se on epäkohteliasta, että siinä on valtava ruutu siinä välissä, joka oli se neukkarin oma iso screeni siinä.”

Hyödyntämällä erilaista tilankäyttöä ja ihmisten sijoittelua voi ratkoa helpommin hankalia käytännön tilanteita. Valtasuhteet sekä hierarkia heijastuvat helposti tilankäytön kautta ja niiden korostaminen

ei ole aina joka hetkessä paras vaihtoehto. Ilari pyrkii konfliktinratkaisutilanteissa välttelemään sellaista asetelmaa, että joku puhuu edessä ja muut kuuntelevat. Sen sijaan hän pyrkii luomaan tasavertaisen tunnelman asettamalla ihmiset ennemmin nuotiopiirimäiseen ringiin — jos ei fyysisesti, niin ainakin vertauskuvallisesti. Hän kertoo, että tämän kaltaisessa asetelmassa toteutetut ryhmäkeskustelut ovat hänen parhaimpia esimieskokemuksiaan vaikeiden asioiden käsittelystä. Ringissä istuminen viestittää osallistujille samanarvoisuutta ja sitä, että jokaisen mielipide on tärkeä, jolloin myös oikeasti kipeitä asioita päästään paremmin käsittelemään. Ilari tiivistää: *”Että sitten jos porukka saadaan vaikka semmoisen ringissä olevana sohvan ympärille istumaan ja siinä voi itse istua vaikka jalat ristissä siinä matolla. Sellainen set-up ihan tilankäytöllisestikin tukee sitä ajatusta miten mun mielestä ihmisten kanssa tulee toimia. — Se on meidän versio siitä nuotiopiiristä, jossa — kaikkien mielipiteet on arvokkaita ja kaikkien ajatukset kiinnostaa. Ollaan siinä aidosti läsnä.”*

Vaikka nykypäivänä teknisiä viestimiä on jos jonkinlaista sähköpostista keskusteluryhmiin, kasvokkainen vuorovaikutus on silti osin korvaamatonta. Henkilöstöjohdon edustajien puheesta on huomattavissa fyysisen läsnäolon arvostus sillä perusteella, että se mahdollistaa asioista perillä olemisen. Vilman sanoin: *”Mä saan sillä, kun mä meen ihmisen lähelle, tietoa asioista, joita hän haluaa muuttaa tai parantaa tai kehittää ja tiedän myös, että missä menee hyvin.”* Tainan organisaatio toimii useammassa kaupungissa ja maassa, mikä lisää omat haasteensa. Vaikka digitaalinen viestiminen onkin mahdollista, Taina pyrkii säännöllisesti kuitenkin käymään myös fyysisesti muilla toimipisteillä: *”Ihan eri tavalla ihmiset tulee juttelemaan, kun on paikan päällä ja näkee, että olet siinä, niin työntekijä tulee sanoon et ’Hei onks sulla aikaa’ kun että se on korkeampi se kynnyks ottaa sähköisten kanavien kautta [yhteyttä].”* Perillä oleminen ja tiedon hankinta kietoutuu siis vahvasti liikkumiseen.

Työhuoneessa istuminen ei riitä, vaikka ovi olisi kuinka auki, vaan ollakseen oikeasti perillä organisaation ja ihmisten asioista henkilöstöjohdon edustajan on liikuttava kentällä ja mentävä aktiivisesti itse ihmisten luo. Laura kiteyttää, ettei HR-tehtävissä voi olla sellainen, joka sulkeutuu omaan huoneeseensa ja laittaa puhelimet kiinni, vaan täytyy hakeutua muiden seuraan. Jaakko kertoo kiertävänsä jatkuvasti ympäri osastoja ja ihmiset hakeutuvat tällöin helposti kertomaan hänelle asioita: *”Kun mä lähden yhtä asiaa hoitamaan, niin mulla saattaa olla kolme, kun mä tulen takaisin. — Minulle tullaan sanomaan, kun ne mut näkee, että hyvä kun tulit, että hänellä on sulle asiaa. Että jos mä istuisin täällä vaan niin ei ne välttämättä tule tänne.”*

Organisaation tiloissa liikkuminen sisältää varsinaisen työajan lisäksi myös esimerkiksi tauot ja lounaat. Kahvitaumat tuovat yhteen eri ihmisiä eri osastoilta ja sisäinen tieto liikkuu vilkkaasti tämän kaltaisessa ympäristössä. Minna kuvaa, että lounastauko on ”*sellanen ihana hetki tavata kaikkia ihmisiä*”. Hän menee usein syömään tuttujen kanssa, mutta hän ottaa aktiivisesti kontaktia kaikkiin ja antaa ihmisille mahdollisuuden tulla juttelemaan, jos heillä on asiaa. Jaakkokin hakeutuu kahvitaumoilla yleisiin tiloihin ja toteaa saavansa kahvi- ja lounastauoilla paljon olennaista informaatiota vattomasti ilman, että sitä tarvitsee metsästä. Hän kokee tauot hyvin tärkeiksi sisäisen tiedon saamisen kannalta, vaikkakin ne jäävät monesti arvostamatta tietyllä lailla. Tainan organisaatiossa on myös säännölliset viikoittaiset kahvihetket, jolloin koko toimiston väki kokoontuu yhteen. Taina pyrkii näkymään tilanteessa aina kun mahdollista: ”*Ja tuota siellä pyrin näkymään aina kun on täällä — ja mun mielestä se on hirveen tärkeää, että tietyt ihmiset näkyvät ja niitä myös vähän niinkun odotetaan. Ja mä oon yksi niistä siis ihan positioni takia, en persoonani takia välttämättä, vaan sen positioni takia.*” Johdon edustajien on tärkeää olla paikalla, sillä läsnäololla voi osoittaa kiinnostusta ja arvostusta työntekijöitä kohtaan.

Työpaikkaympäristön vaihtaminen epämuodollisempaan voi aiheuttaa sen, että työpaikan totut hierarkiat ja roolit eivät tule esille niin vahvasti. Tämä takia myös erilaiset virkistystapahtumat ovat henkilöstöjohtajalle hyvä mahdollisuus tehdä itseään helpommin lähestyttäväksi. Ilari kuvaa organisaation järjestämiä kesäjuhlia: ”*Se on sellainen paikka tässä yritys ympäristössä, jossa sanotaan ne asiat joita ei tule sanottua ... työpäivän aikana, vaikka yrittäinkin luoda sellaista mahdollisimman matalan kynnyksen juttua.*” Jaakkokin on mukana virkistystapahtumissa. Hän korostaa, että ei riitä, että hän vain seuraa, vaan on tärkeää myös olla mukana toiminnassa: ”*Mä olen siellä, en vaan kattele, että meneekö tämä kuten käsketään, vaan koitan olla mukana, että kyllä se se osallistuminen on tärkeää.*”

Työhyvinvointi on myös monesti henkilöstöjohtajan tai -päällikön vastuulla. Sekä omaa että muiden työhyvinvointia pyritään edistämään liikuttamalla kehoa työpäivän aikana. Työnantaja voi tarjota erilaisia välineitä kehon aktivoimiseksi työpäivän aikana. Minna kertoo: ”*Meillon kiinnitetty tosi paljon huomiota tähän istumiseen ja tauotteluun ja muuta ja koitan itekin noudattaa oppeja, niinku sanoin ku työterveys kuuluu mun vastuulle ja työhyvinvointiasiat myös. Ku niitä yrittää keksiä aktivointikeinoja kansalle ni yritän sitten noudattaa niitä itekin välillä paremmalla ja välillä huonommalla me-*

nestyksellä.” Esimerkkinä toimiminen edellyttää siis, että itsekin tekee kuinka toivoisi muiden toimivan. Toki kehon liikuttaminen työaikana palvelee myös omaa hyvinvointia, ei pelkästään työnantajan asettamia tavoitteita.

5.2. Roolivaatteet

Vältin itse haastattelutilanteissa rooli-termin syöttämistä haastateltaville, mutta roolin käsite nousi aineistosta haastateltavien omasta aloitteesta useaan otteeseen. Roolivaatteet ovat olennainen osa työn tekemistä arkikielessäkin. Ulkoasun muokkaamiseen voi lukeutua myös hiusten laittoa ja ehos- tamista. Oikeanlainen ulkoasu vaikuttaa työn tekemiseen ja ihmisten kohtaamiseen. Anni näkee, että henkilöstöpäällikön työssä on hyödyllistä omata ulkoinen olemus, joka ei jaa mielipiteitä. Toisissa negatiivisia ja toisissa positiivisia tunteita herättävä ulkonäkö saattaa hänen mukaansa haitata työn hoitamista.

Roolivaatteisiin pukeutuminen on vaikuttamista toisiin, mutta olennaista on se, ketä ”toisiin” ihmisiin luetaan. ”Toiset” voidaan käsittää dramaturgisiin termein kohdeyleisöksi, jolla on suuri merkitys roolivaatetuksen valintaan. Ulkoista olemusta voidaan käyttää tarkoituksenmukaisesti edistämään samaistumista työntekijöihin ja muihin oman organisaation henkilöihin. Tämä on tärkeä keino itsensä helposti lähestyttäväksi tekemisessä. Vilma sopeuttaa olemuksensa alan normeihin: *”väritön jakkupukukoodi”* ei istuisi alalla yleisesti käytettyyn vaatetukseen ja viestittäisi vääriä asioita kanssaihmi- sille. Hän kuvaa: *”En mä halua niinku korostaa sitä että mulla on 12-senttiset korot ja mä meen tukka nutturalla tuolla ja kerron että I’m so cool.”* Jakkupukukoodin noudattaminen nähtäisiin siis jonkin- laisena itsensä jalustalle nostamisena negatiivisessa mielessä. Organisaatiossa on jonkinlainen pukukoodi, mutta se on hänen mukaansa melko rento, joten tennarit ja siisti smart casual -pukeutuminen soveltuvat paremmin roolivaatetukseksi, joka ei pistä silmään tai herätä vääränlaista huomiota.

Myös Jaakko korostaa rentoutta pukeutumisessaan ja liittää sen myös nykypäivän työelämään. Hänkin käyttää termiä casual määritellesään pukeutumisen tasoa. Heidän organisaatiossaan pukukoodi on määritelty rennoksi jo ylemmän johdon puolelta. Hän korostaa tasa-arvoisuuden viestimistä pukeutumisen kautta: *”Siisti, mutta rento, silloin ollaan kaikki samalla viivalla, että pukeutumisen kanssa ei mennä niin kuin että jotkut on hienommin pukeutuneet kun jotkut toiset. Että ei sillä tavalla erotuta, vaan kaikki ollaan sillä lailla samalla viivalla.”*

Lauralla oli ollut haastattelun tekemisen aikana joulukuussa kova kiire ja paljon työtehtäviä. Hän on asettanut etusijalle kiireisimmät työtehtävät, jolloin esimerkiksi meikkaaminen on jäänyt prioriteettilistalla jälkeen. Tässä kuvastuu se, kuinka osat ulkonäön muokkaamisesta hahmottuvat osana työkuormaa: meikkaaminenkin voi olla työtehtävä muiden joukossa ja jos muut työn vaatimukset vievät paljon aikaa ja energiaa, se jää sivummalle. Minimivaatimuksena on kuitenkin se, että saapuu töihin siisteissä ja ehjissä vaatteissa, eikä siitä tingitä edes kiireisimpinä hetkinä: ”*No yleensä kyllä meikkaan, hehe, mut täytyy sanoa et se on vähän tässä joulukuussa jääny, et menny vähän niinku rennomman puolelle. Mutta ei täällä sellasta vaatimusta oo. Mutta tota...Kyllähän sitä nyt aina siisteissä ja ehjissä vaatteissa haluaa tänne tulla, että ei nyt ainakaan niissä samoissa ku kotona imuroi.*”

Viiteryhmäksi voidaan nostaa oman organisaation lisäksi myös toiset henkilöstöpäälliköt. Anni kuvaa, että ulkoiselta olemukseltaan esimerkiksi rento, hippimäinen, nuori tai paljastava henkilöstöpäällikkö olisi poikkeuksellinen. Hänen verkostoissaan henkilöstöpäälliköt ovat hyvin aikuisikäisiä, yleensä naisia, pukeutuvat hyvin samantyyllisesti, ei suoraan jakkupukuun mutta ”*tämän päivän jakkupukuun. Joka siitä poikkeaa, niin poikkeaa.*”

Yleisön ja tilanteen julkisuuden aste vaikuttaa ulkoiseen olemukseen. Jos yleisö tai kanssanäyttelijät ovat organisaation ulkopuolelta eli vähemmän tuttuja/yksityisiä, vaatimukset ovat erilaiset. Pukeutumisesta voidaan perustella asianmukaisuudella tai tilanteen kunnioittamisella. Vilma muokkaa pukeutumisensa tasoa joustavasti sen mukaan, onko tiedossa vieraita tai muodollista pukeutumista vaativia tilaisuuksia. Myös Laura miettii pukeutumistaan tarkemmin jos ulkopuolisia vieraita on tulossa: ”*Tai jos tulee ulkopuolelta jotain vieraita, esim. yrityskauppoihin liittyviä, niin silloin todennäköisesti yritän vähän jotain jakkupukukoodia, et silloin en oo neuleessa ja farkuissa.*” Verbin ”yrittää” voinee tulkita siten, että tämän kaltainen muodollisempi pukeutuminen vaatii normaalia enemmän panostusta eikä tunnu luontevalta. Laura näkee, että yrityskaupat ja muut bisnestapaamiset ovat sensitiivisiä tilanteita, jotka vaativat muodollisempaa olemusta ja muodollisemmalla pukeutumisella kuitenkin voi signaloida kunnioitusta toista osapuolta kohtaan. Varsinaista ääneen lausuttua pukukoodia heidän organisaatiossaan ei kuitenkaan ole. Taina tykkää myös pukeutua tilanteen vaatimalla tavalla. Jotkin tilanteet vaativat muodollisempaa roolivaatetusta ja kun hän haluaa performoida korkeampaa uskottavuutta ja vaikuttavuutta muiden silmissä, hän kertoo tukeutuvansa usein muodollisempaan pukeutumiseen, kuten pikkutakkiin, korkokenkiin ja huolitellumpaan meikkiin. Ilari laittaa myös muodolli-

semmat vaatteet päälle asiakastapaamisiin tai sopimusneuvotteluihin. Hän on tuonut paidan ja puvuntakin valmiiksi töihin ja vaihtaa roolivaatteet lennosta kesken päivän, jos tiedossa on ulkopuolisten kanssa tapaamisia.

Ulkoisella olemuksella voi pyrkiä luomaan myös tietoisesti positiivisempaa tunnelmaa ja tuomaan iloa muiden päivään. Siiri kertoo: ”*No kyllä mä sitten myös värejä mietin jos on jotkut juhlat ... ja meillä on siellä vaikka tällöinen että kaikki 60 vuotta täyttäneet kutsutaan, niin silloin mä laitan aina niin kuin värikkäämpää, et kun helposti tulee se harmaanmusta niin mä mietin että milloin ois hyvä laittaa se väriä, että tulee se semmoinen kivempi fiilis sitten.*”

Myös korujen käyttö vaikuttaa ammatillisuuden performointiin. Taina käyttää itse koruja ja tuntee olonsa alastomaksi ilman niitä, mutta hän sanoo huomanneensa, että nykypäivän bisnespukeutumiseen ei naisilla edes kuulu korut. Hänen mukaansa joissain tilanteissa on nimenomaan ammatillisempaa, ettei henkilö pidä muita koruja kuin maltillisesti esimerkiksi sormuksia tai korvakoruja. Aiemmin korut ovat voineet symboloida esimerkiksi varallisuutta. Tätä kommenttia korujen käytön poistumisesta bisnespukeutumisesta voi peilata aiemmin mainittuun Sinclairin ja Seyboltin tutkimukseen (2007) nais- ja miesjohtajien erilaisesta performoinnista aikakauslehtien kuvissa. Sinclair ja Seybolt tulkitsivat, että naisilla korut näyttäytyivät ylimääräisenä hälinänä kuvissa, mikä taas voi antaa kuvan naisista huonommin työhönsä keskittyvinä.

Roolivaatetuksen ylläpitäminen voi vaatia myös aikaa kesken näytelmän. Sukupuolikin vaikuttaa: naisella roolivaatetus vaatii enemmän ylläpitoa, kun taas miehiltä laittamista saatetaan samassa tilanteessa vaatia vähemmän. Taina kertoo, kuinka miesvaltaisessa organisaatiossa tekeminen sanellaan miesten maailmasta käsin esimerkiksi siinä, kuinka työmatkoilla tapahtumat aikataulutetaan niin tiukasti, että välissä ei ole aikaa käydä siistiytyvässä. Ainoana naisena väljempien aikataulujen vaatiminen tuntuu kuitenkin hankalalta, joten haastateltava yleensä mukautuu mieluummin tilanteeseen, vaikka se ei optimaalinen ratkaisu olekaan.

Ei pidä kuitenkaan ajatella, että roolivaatetus olisi pelkästään ulkoa päin saneltua, vaan omaa todelliseksi koettua minuutta voi myös performoida työpukeutumisen rajoissa. Pikemminkin tilanteet ja kohdeyleisö sanelevat raamit, joiden mukaan omaa ulkoista olemusta voi makunsa mukaan muokata. Esimerkiksi Anni identifioi itsensä tehtävään pukeutumisen kautta, mutta ei ikinä pidä hametta, sillä

hän ei pidä hameista. Myös Taina käyttää samantyyllisiä ja oman näköisiään vaatteita, mutta mukauttaa ne työympäristön vaatimuksiin. Vapaa-ajalla hän voi käyttää sortseja ja lenkkareita, eikä hiuksiaakaan ole pakko laittaa, toisin kuin työroolissa.

Toisaalta ulkoisen olemuksen tärkeys voi vähentyä ammattitaidon ja iän lisääntyessä. Roolin osaminen ja roolivaatimusten täyttäminen muilta osin voi vähentää tarvetta uskottavuuden performoimiseen ulkonäön kautta. Taina kertoo: ”*Joo kyllä se ammatillisuus on kasvanut varmastikin sillä tavalla, ... että luottaa siihen, että on uskottava ja mun mielestä se on se kaiken ydin. Että ei tartte yhtään enää tehdä sen eteen töitä, että olenko mä uskottava jossain tilanteessa, mutta siihen voi vaikuttaa tietysti myös ikäkin.*” Iän myötä karttunut kokemus voi siis tehdä hyväksyttävämmäksi normeista poikkeamisen ja joukosta erottautumisen. Toisaalta kyse voi olla osin myös siitä, että roolin vaatimukset ovat niin sisäistettyjä, että niihin sopeutuminen ei vaadi enää erillistä ajatustyötä, vaan ne tulevat ”luonnostaan”.

Ilari on poikkeus aineistossa sikäli, että hän pyrkii oman organisaation sisällä ollessaan täydellisesti jopa hylkäämään kaikenlaisen roolivaatetuksen ja olemaan oma itsensä, sillä hän näkee, että erillinen roolivaatetus päinvastoin jopa vähentää performanssin uskottavuutta, vie turhaan energiaa ja pahimmillaan voi olla osatekijä omaan uupumiseenkin. Hänelläkin uran alkuvaiheilla ulkoinen olemus on kuitenkin ollut vahvemmin sidoksissa johtajuuden performointiin: ”*Mä koen, että mä olen siinä työssä, johtamisessa, niitä portaita kävellyt sillä tavalla, että ensimmäisessä pestissä mulla oli natsat kaulassa ja ihmiset ajatteli, että toi on nyt jonkinlainen esimies sen takia, kun sillä on nuo natsat kaulassa.*” Se oli ensimmäinen askel johtajuudessa. Seuraavaksi hän näki johtajuuden rakentuvan asioiden organisoimisesta, sen jälkeen ihmissuhteiden muodostamisesta ja sen jälkeen ja nykyisin siinä, että auttaa muita ymmärtämään asioita. Hän ei mieti enää, miltä hän haluaisi näyttää tai miltä henkilöstöjohtajan pitäisi näyttää tai kuulostaa.

5.3. Esiintymistapa

Esiintymistapaan luen sisältyväksi tunteisiin liittyvän työn, kehonkielen ja muun käyttäytymistä koskevan normiston. Esiintymistavalla voi vaikuttaa siihen, millaisena muut osanottajat kokevat tilanteen ja esiintyjän. Henkilöstötyö on usein lähtökohtaisesti sosiaalista ja monipuolista, joten henkilöstöjohtajan edustaja kohtaa työssään useita tilanteita, joissa hän on vetovastuussa tai ainakin suuressa

roolissa siinä, millaiseksi tilanne muodostuu. Suusanallinen viestintä ja sanamuodot vaikuttavat paljon, mutta tilanteen määrittelemiseen ja ohjaamiseen on myös kehollisia keinoja. Aineistostani nousi useita erilaisia ilmapiirejä, joiden luomisessa kehollisuus on tärkeässä elementissä.

Henkilöstöjohdon edustajan voi olla tarve saada aiheutettua tilanteeseen positiivinen vire. Jaakko kuvaa, että HR:n tehtävä organisaatiossa on luoda positiivinen ja motivoiva ilmapiiri työpaikalle. Myös Siiri kuvailee roolinsa velvoitteita, että hänen ”*tarvitsee henkilöstöjohtajana saada sellaista hyvää fiilistä myös aikaan*”. Hän kertoo, että halutessaan murtaa muodollisuuden ilmapiiriä jossain tilaisuudessa hän saattaa esimerkiksi istua rennosti pöydän kulmalle. Tilanteeseen nähden epätyypillinen tapa ja paikka istua laukaisevat jännitteitä myös muissa osanottajissa. Työhaastattelu on toinen esimerkki, jolloin tilannetta on tarve rentouttaa. Siiri kertoo, että hän pyrkii aina tietoisesti houkuttelemaan työnhakijoista esiin intohimoa työtä kohtaan. Hän hyödyntää tässä kehon liikkeitä ja peilaa niitä toisen kehon liikkeisiin: ”*Eli se on vähän paha jos se haastattelu on sillain että mä istun vähän takakenossa ja esitän kysymyksiä. Jos mä itse lähdän niinku keholla myötäilemään siinä tilanteessa niin se toinenkin voi lähteä mukaan ja mun mielestä silloin syntyy parhaimmat haastattelut. ... Siihenhän kuuluu sitä, että istun etukenossa ja saatan yhtyä hymyn tai nauruun tai just nyökyttelyä tai tällaisia.*”

Luennointitilaisuudet ja esiintyminen ovat oma lukunsa. Anni toteaa ottavansa enemmän tasapainoa ja suuremman ryhdin pitäessään suuria koulutustilaisuuksia, joissa hän luennoi. Selkeä kehonkieli on linjassa selkeän sanoman kanssa ja tukee esiintymistä. Siiri pyrkii esiintyessään liikkumaan ja tulemaan mahdollisimman lähelle yleisöä performoidakseen rehellisyyttä ja vilpittömyyttä. Liikkuvaa esiintyjää on hänen mukaansa myös mielenkiintoisempaa katsoa kuin tönöttäjää.

Levollisen vaikutelman antaminen eri tilanteissa on tärkeää, sillä tunnetilat tarttuvat muihin. Jaakko pyrkii olemaan mahdollisimman rauhallinen joka tilanteessa, sillä muuten asioiden luonteesta on vaikeampi saada selvää ja mielentila tarttuu helposti myös muihin: ”*Mutta jos siihen lähtee mukaan siihen toisen hysteriaan niin siitä ei tule yhtään mitään, sitten on kaikki hysteriassa täällä.*” Rauhallisuus on Jaakon mukaan myös osa henkilöstön tasapuolista kohtelua: kaikkia kohdellaan samalla tavalla. Myös Siiri pyrkii tarvittaessa jäädyttämään omat tunteensa vaikeissa tilanteissa, koska on huomannut että vaikuttaminen on näin helpompaa. Hän hidastaa puhettaan, vakauttaa kehon sekä lopettaa elehdinnän käsillä: ”*Siinä sitten tavallaan kaikki koko ruumiin olemus hidastuu, jos tarvii*

vaikuttaa, niin kyllä se on näin.” Hidastunut olemus antaa myös enemmän aikaa miettiä omia seuraavia peliliikkeitä ja reaktioita. Vilma on myös huomannut, että puhumalla matalammalla äänellä ja rauhallisesti voi saada muutkin rauhoittumaan, kun taas ”säksättämällä” voi luoda tilaa avoimelle konfliktille. Siiri tiivistää: *”No siis täällä mä en myöskään koskaan huuda tai riitele tai muuta että se ei musta myöskään kuulu. Vaikka haluttais, niin aina pitää niinku se maltti pitää, että kyllä se on ihan tietoinen juttu.”*

Rauhallisen vaikutelman välittäminen on osa läsnäolon performanssia ja se edellyttää hallitun kehonkielen lisäksi myös emotionaalista työtä. Minna kertoo saaneensa positiivista palautetta seuraavasti: *”No mä oon saanu palautetta siitä, siitä tota, että mä pysyn rauhallisena, ainakin vaikutan rauhalliselta, tilanteissa, jossa mun sisälläni kyllä saattaa virrata kaikenlaista.”* Emotionaalinen työ on tunnelmaisun kontrollointia, mikä on HR-tehtävissä tärkeää. Laura näkee suurimman eron siinä, että tunteiden näyttäminen rajoittuu pelkästään hetkessä tapahtuviin vuorovaikutustilanteisiin. Pöytäkirjat ja muut dokumentit täytyy tehdä neutraalisti: *”Se riippuu aina siitä sisällöstä, mistä puhutaan, että voiko näyttää tunteita tai ei tai onko se verbaalista viestintää vai onko se kirjallista, niin kirjallisessa ei voi oikeestaan olla niitä.”*

Myös Vilman mukaan tunteita voi työssä käyttää ja näyttää, mutta tunnelmaisua pitää myös osata hallita tiukasti, sillä tilanteet, joissa HR on mukana, voivat olla vaativiakin. Vilman mukaan näissä tilanteissa on tärkeää, että ei lähde ruokkimaan muiden tunteita väärin. Hän kertoo sellaisen äärimmäisen tilanteen esimerkkinä, että isossa organisaatiossa silloin tällöin tapahtuu vaikkapa kuolemantapauksia ja vakavia tapaturmia. Vaikka ne koskettavat ihmisenä itseä valtavasti, siinä tilanteessa kaikkea sitä tunnetta ei voi näyttää, *”koska sehän tavallaan antaisi sille koko porukalle luvan lähteä niin kuin siihen tunnetilanteeseen mukaan. Kun sitten kuitenkin siinä tilanteessa pitää säilyttää sen toiminnan, järjen ja tunteen tasapaino ja sillä tavalla itekin niin kun selviää niistä tilanteista.”* Vilma lisää, että se mitä jälkikäteen tuntee ja kokee pitäisi tehdä jossain muualla kuin työpaikalla ja ihmisten edessä.

Yksittäisten tilanteiden lisäksi esimerkkinä voi olla myös koko organisaatiolle koko työssäoloajan. Vilman organisaatiossa on haastattelua edeltävinä aikoina ollut paljon muutoksia ja myös yhteistointaneuvottelut. Hän on opastanut tiimiläisiäänkin siitä, että vaikka on kuinka kiire, sitä ei saa näyttää. Kun organisaatio on muutoksessa, on huono signaali kaikille, jos HR lähtee kireä ilme päällä juoksemaan. HR:n tehtävä on luoda levollisuutta ja saada se tarttumaan muihinkin. Vilma käyttää

termiä normaalijoutuisuus. Sitä pitäisi olla omassa tekemisessä ja liikkumisessa, ja se on paljon tärkeämpää kuin se minkä väriset sukat on jalassa. Taina kertoo oppineensa rauhallisuutta ja läsnäoloa omalta esimieheltään: ”*Kun hän kohtaa vaikka minut ja mä näen että hänellä on kiire, niin hän siirtää sen kiireen pois ja hän on siinä. Ja vaikka hänellä olisi kolme minuuttia aikaa, niin hän jotenkin tekee mut tietoisiksi siitä että, okei, kello on kolme vaille puoli ja hänellä on palaveri, mutta kerro mitä sulla on.*” Läsnäolon tunne on paitsi verbaalinen viesti, myös kehollinen signaali: hän on siinä, eikä hätäile jo liikkumista seuraavaan paikkaan.

Hakeutumista fyysiseen kontaktiin voi käyttää myös oman työkyvyn ylläpitämiseen. Aina pätkäillessään vaikeiden asioiden kanssa Ilari kertoo tekevänsä eräänlaisen meditaatorituaalin, joka päättyy koskettamiseen. Nelivaiheinen meditaatorituaali alkaa myöntämällä, että jokin asia ärsyttää, sitten hän nimeää sen, kolmanneksi tekee jonkin konkreettisen työtehtävän ja neljänneksi käy halaamassa jotakuta. Tämä auttaa päästämään irti negatiivisista ajatuskehistä.

Koskettaminen on myös yksi vaikuttamisen keino. Kosketuksen määrä työssä riippuu paljon organisaatiosta, koskettajasta ja vastaanottajasta. Koskettaminen vaatii haastateltavien mukaan hyvää tilanetaajua ja toisen osapuolen tuntemista, jotta tilanteista ei synny kiusallisia. Ilari sanoo halaamisesta: ”*Mutta se on sellanen raja, jota on niin kun vähän täytyy varoa, että sitten täytyy tuntea se ihminen vähän paremmin ja olla niin kuin sosiaalisesti älykäs, että onhan tää sellainen, joka ei niinkun ylitä jotain epämukavuuden kynnystä. Meissä suomalaisissa kuitenkin on jonkun verran sellaisia jäyhiä.*”

Vilma liittyy koskettamisen lisääntymisen organisaation sisällä tapahtuneeseen muutokseen, jonka myötä tunteista on opittu puhumaan enemmän. Hän näkee, että kun mennään tiukoille ja ihmiset joutuvat uusiutumaan aika paljon, myös tunteille pitää olla tilaa. Tämä vahvistaa myös koskettamisen kulttuuria. Vilma kertoo myös esimerkiksi irtisanomistilanteesta, jossa tilanne voi päättyä halaukseen, vaikka kuvittelisi, että irtisanottu henkilö mieluummin löisi häntä kasvoihin kuin halaisi. Halauksella välittyy se, että pitää irtisanottua kuitenkin ihmisenä ja tuntee empatiaa tätä kohtaan, vaikka joutuukin tekemään ikäviä päätöksiä häneen liittyen.

Myös Siiri kokee, että esimerkiksi halaaminen on täysin hyväksyttyä. Halaaminen liittyy vaikkapa onnitteluihin tai lomalta palaamiseen. Kosketusta esiintyy myös kehuttaessa ja lohduttaessa. Siiri pyrkii itse aktiivisesti edistämään kosketuskulttuuria organisaatiossa: ”*Kyllä mä ainakin sanon, kun on joku halauksitilanne – että halaus tekee hyvää, tai jotenkin mä yritän niinkun viljellä sellaista, että*

se on niinku hyvä kosketella ja että se ei ole niinku mikään tabuasia, että sitä pitäisi välttää.” Ilari näkee myös koskettamisen lisääntyneen työssään viime aikoina, mikä saattaa olla kytöksissä hänen omaan muutokseensa ennemmin kuin organisaation kulttuurin muutokseen. Myös Ilari kytkee kosketuksen fyysiseen tunneilmaisuun ja toteaa, että henkilöt, joiden kanssa fyysinen kontakti on mahdollista, ovat niitä, joiden kanssa kynnys keskustella mistä tahansa asiasta on kaikista matalin. Hän haluaa lähes päivittäin ja myös muunlaiset eleet, kuten high-fivet ja olalle taputukset ovat päivittäisiä. Hänkin haluaa esimerkinomaisesti ottaa kontaktia muihin työpaikalla. Ilari sanoo:

”Tällainen fyysinen tunteiden näyttäminen, se on sallittua ja mun mielestä se on aika tärkeääkin tällaisen niinku sekä, ehkä jopa henkilöstöjohtajalle aika elintärkeätä. Mä haluan olla sellainen ihminen, jolla on niin matala kynnys, että jos joku asia on hyvin tai huonosti niin sen voi tulla kertomaan tai halaamaan tai whatever. En ole tietoisesti tota niinkun tohon suuntaan vienyt, vaan näin on vain käynyt. – Siihen mä pyrin että tota mä saisin niinkun kaikkien kanssa madallettua sen kynnykseen niin matalalle kuin mahdollista. Kyllä siinä niin kuin nää fyysisetkin kontaktit on osa sitä.”

5.4 Kehollisuus näyttämön ulkopuolella

Työn vaatimukset saattavat vaikuttaa vielä silloinkin, vaikka fyysisesti poistuu työpaikalta. Työ voi häiritä muuta elämää tai vaatia voimia. Toisaalta sama pätee toisin päin: työn ulkopuolella tehtävät asiat voivat vaikuttaa suoraan tai epäsuorasti työn tekemiseen. Vaikka työllä voi olla monia positiivisia vaikutuksia ihmiseen ja tämän vapaa-ajankin elämään, aineistostani nousi esille pääosin työn aiheuttamia negatiivissävyytteisiä vaatimuksia.

Henkilöstöpäällikön työtehtävät voivat olla niin ristiriidassa oman vapaa-ajan kanssa, että työrooli täytyy etäännyttää tietoisesti. Näytelmän vaatimukset voivat muuten käydä liian raskaiksi. Tämän voidaan katsoa olevan emotionaalista työtä, jota myös Hochschild (1983) tutki. Suuri ristiriita omien tunteiden ja ulospäin näytettyjen tunteiden välillä voi aiheuttaa työstä vieraantumista. Anni kertoo esimerkiksi, että stressaavat tilanteet seuraavat häntä kotiin ja herättävät hänet unesta aamuyöllä vavomaan niitä. Ääriesimerkki työn vaatimuksista on Ilari, joka on käynyt läpi raskaan työuupumuksen. Työn paineet voivat olla liikaa niin, että fyysisesti keho ei kestä stressiä enää: *”Mulla on ollut sellainen pysäyttävä kokemus, jossa mä olen ollut siinä rajalla, että menetän terveyteni lopullisesti. Mä olen sillä tavalla työssä raatanut, että se henkinen paine on vienyt multa fyysisen terveyden.”*

Vaikka Hochschildillä etäännyminen näyttäytyy negatiivisessa valossa, henkilöstöjohdon edustajilla työn ja muun elämän tietoinen etäännyttäminen näyttäytyy jaksamisen välineenä. Vilma kokee hyödylliseksi, että hänellä on kyky pitää ”*asiat, päätökset, tilanteet niinku erillään, ajatella, että ne mitä tässä tehdään niin ei ole minun elämäni, vaan elän tätä työelämää. Että pystyy irrottamaan ne jotenkin toisistaan.*” Myös Laura on rajannut työn tiukasti ulos vapaa-ajalta ja hän tekee silloin mitä itse haluaa. ”*Ei se mitenkään se paine tule täältä että kyllä se on omaehtoista. Se harrastaminen. Et jos vielä niinku perheen ja lasten ohessa pitäis tässä vielä työpaikan paineista ottaa vapaa-ajalla niin ei... kyllä vapaa-aika on sit se mitä itse haluaa. Niin ne on erotettu sitten ihan tiukasti ettei työ pääse vapaa-ajalle.*” Ilari hyödyntää meditaation tapaista fyysistä pysähtymistä ja hengitykseen keskittymistä kotiovellaan, jotta hän saisi ajatuksensa irrotettua työstä päivän loppuksi.

Vilma toteaa, että raskaiden tilanteiden aiheuttamat tunnekuohut täytyy purkaa jossain muualla kuin työpaikalla ihmisten edessä. Minna kertoo samantyyppisen esimerkin kiukun tunteiden purkamisesta: ”*Nimenomaan sen oman porukan kesken voin puuskahtaa, mutta sillon oon ehdottomasti suljetussa piirissä ja sanon että nyt puuskahdan. Ei se liity siis heihin sillon, vaan johonkin, et on tullut jotain ja mullon sellanen tarve, et nyt mun täytyy sanoa tää ulos, että se on ulkona ja se ei sitte näy niinku väärässä tilanteessa.*” Tässä oman työtiimin muodostama porukka näyttäytyy takahuoneena näytelmässä, jossa muutoin yleisönä on koko organisaation muu väki.

Kehon aktiivinen käyttäminen vapaa-ajalla on monelle haastateltavalle keino palautua työstä. Liikunta on tyypillinen tapa purkaa kehollisin keinoin työstä aiheutuvaa stressiä. Ilari kokee, että liikunta vapaa-ajalla tukee hyvinvointia työssä ja muuallakin: liikkuminen tunnin päivässä antaa energiaa takaisin kaksi tuntia pidemmällä aikavälillä. Vilmakin purkaa stressiä liikkumalla ja nimenomaan yksin. Vilma kertoo, että vaikka kokee olevansa luonnostaan ekstrovertti, hän on työnsä puolesta niin sosiaalinen, että mehut eivät riitä enää ihmisten kanssa toimimiseen vapaa-ajalla. Hän käyttää vapaa-aikaansa mieluummin palautumiseen kuin uusien sosiaalisten kontaktien rakentamiseen.

”T: Meneekö se [stressin käsittely] vapaa-ajalle sitten vai kollegoiden kanssa vai?

Vilma: Molempia, mutta aika usein menee siihen, että puran sen työpäivän jälkeen liikkumalla ja sen takia varmaan oonkin tällainen yksinliikkuja ja kestävyysliikkuja enemmän kuin mikään joukkuepelaaja sitten enää vapaa-ajalla. Että maastopyörän selkään tonne noin tai muutenkin lenkille yksin että saa sitten siellä käsiteltyä sen rauhassa.”

Työ voi kuluttaa voimavaroja, mutta toisaalta se voi myös antaa aineksia selviytyä arjessa paremmin. Ilari kertoo, että autenttisuuden, avoimuuden ja aitouden hoksaaminen on tapahtunut hänellä työelämän kautta, mikä on vaikuttanut syvästi myös hänen vapaa-aikansa elämään. Minna taas kertoo, että lapsensa hankalimmassa murrosiässä hän joutui ottamaan työssä opittuja tilanteen rauhoittamisen ja emotionaalisen työn keinoja käyttöön kotona: ”Kyllä mä jouduin niitä työroolin oppeja ottaan käyttöön täällä kotona aina, että ottamaan sellanen...hiukka kauemmaks siirtämään niinku sitä ongelmaa, etten nyt hermostu ja kuuntelen tässä nyt ja antaa tulla vaan, että tännehän mahtuu.”

6. Merkityssystemit kehotyöstä puhuttaessa

Kehollinen työ ei itsestäänselvästi asemoidu vain osana työtä, vaan sille voidaan antaa monia eri merkityksiä työn kontekstissa. Pysin identifioimaan aineistostani näitä erilaisia tapoja merkityksellistää kehollista työtä. Tarkoitukseni on löytää henkilöstöalan edustajien keskuudessa yksittäiset haastattelupuheet ylittäviä, jaettuja tapoja käsitteellistää kehollista työtä ja sen merkitystä henkilöstötyössä. Haastateltavat paitsi käyttävät näitä merkityssystemejä, mutta myös uusintavat niitä käyttäessään niitä osana omaa puhettaan.

Diskurssit voivat esiintyä limittäin ja myös päällekkäin. Joissain kohdissa tutkittavat viittasivat selkeästi johonkin diskurssiin, kun taas useissa kohdissa tulkinta jäi moniselitteiseksi ja viittaukset diskursseihin implisiittisiksi. Diskurssit myös rakentavat erilaisia toimijuuksia. Ensimmäisiä, selkeimmin esiin tulleita diskursseja olivat inhimillisyydiskurssi, luonnollisuusdiskurssi ja ammatillisuusdiskurssi. Aluksi tehokkuusdiskurssi oli osa ammatillisuusdiskurssia, mutta se tuntui epäsopivalta ja huonolta yhdistelmältä, sillä siinä missä ammatillisuusdiskurssi korostaa toiminnan professiolähtöisyyttä, tehokkuusdiskurssi keskittyy toimijan rooliin osana nimenomaista työyhteisöä ja työntekijyyttä enemmän kuin ammatillisuutta. Päädyin siis erottamaan tehokkuusdiskurssin omaksi juonteekseen. Seksuaalisuuden ja sukupuolen diskurssi oli viimeinen, jonka lisäsin mukaan. Olin pitänyt silmäni auki sukupuoleen liittyvien asioiden varalta, mutta niitä ei tuntunut olevan. Kesti hetki hoksata, että diskurssi on siis kyllä aineistossa mukana, mutta useimmiten kiellettyinä merkityssysteminä. Kehollista työtä selitetään mieluummin muista diskursseista käsin kuin sukupuolen ja seksuaalisuuden merkityssystemeistä. Seuraavaksi käyn tarkemmin läpi diskursseja, niiden sisältöä sekä ilmenemistä aineistossa.

6.1 Luonnollisuusdiskurssi

Luonnollisuusdiskurssi korostaa kehollisen toiminnan biologista, synnynnäistä alkuperää. Siinä rakentuu myös käsitys oikeasta, todellisesta minästä, joka ei vaihtelee tilanteittain, vaan toimii samoin kaikkialla. Luonnollista on ”olla oma itsensä”, olla vetämättä roolia ja olla autenttinen. Diskurssi esiintyy useassa eri kohdassa ja kartoittaa rajapintaa sen suhteen, millainen toiminta nähdään juontuvan pysyvistä minuuden ominaisuuksista ja millainen toiminta taas on tilanteista ja muuttuvaa.

Kehonkielestä puhuminen nojaa luonnollisuuden merkityssysteemiin. Kehon elekielen hallinta ei esiinny samalla tavalla hallittavissa ja opeteltavissa olevana asiana kuin verbaalinen viestintä, vaan siihen viitataan pysyvänä sisäsyntyisenä ominaisuutena. Minna toteaa olevansa kehollinen viestijä: ”*Kun se on sellanen mitä ei hahmota ite, että se on tiedostamatonta. Että vaikka mä nyt yrittäisin ni mä en varmaan osais tähän vaikuttaa.*” Sama tilanne on myös luonteenpiirteiden kohdalla. Siiri kertoo: ”*Kyllä mä aika paljon käytän niinku siihen vaikuttamiseen ja niinku toimimiseen täällä työyhteisössä niitä niinku mun omaa sellaista perusiloisuutta, positiivisuutta, ja sellaista niin kuin nauravaisuutta ja tällaista.*” Iloisuus näyttäytyy omana ja perustavanlaatuisena eikä päälleliimattuna tai muokattuna ominaisuutena.

Myös tunteiden säätelyn taso ja lohduttaminen voivat linkittyä ennen kaikkea henkilön luonnolliseen minuuteen. Laura pohtii tunteiden näyttämistä eri tilanteissa: ”*Se on varmaan persoonakysymys että kuinka paljon kukakin laittaa sitä sitte niinku sitä myötäelämistä ja omaa persoonaa ja tunteita peliin mutta et se on vähän semmosta maalaisjärkeä käyttäen.*” Tunteiden näyttäminen on siis ensisijaisesti henkilön omista ominaisuuksista kiinni. Maalaisjärki korostaa tässä yhteydessä tilanteen merkitystä: omia luonnollisia ominaisuuksia tulee kontrolloida tilanteen mukaan.

Tunteet linkittyvät vahvasti luonnollisuuteen. Ilari kertoo tunteista puhuttaessa seuraavaa: ”*Ei siinä voi puhua tietoisena pyrkimyksenä, että haluan nyt tällaisia tunteita näyttää vaan enemmänkin se, että sitten ei pidä kaksin käsin niitä käsijarruja päällä, että vaan sitten niin kun toteaa, että minä olen tämmönen ihminen ja tämä tilanne aiheuttaa mussa tällaisen reaktion.*” Tunteet linkittyvät aitouteen: ne eivät ole tahdonalaisia ilmiöitä, vaan fyysisiä reaktioita. Tässä emotionaalinen työ eli tunnereaktioiden hillitseminen näyttäytyy negatiivisena, sillä se vie kauemmas luonnollisuudesta. Toisessa kohdassa puhuttaessa esiintymisestä Ilari kertoo: ”*Mä meen sinne omana itsenäni ja niinku juttelemaan kaveriporukalle. Ja se vastaanotto oli mykistävän hieno. ... Tämä on niin kuin sellaisia voi-maannuttavia kokemuksia että kun niin kun pystyy olemaan aito itsensä ja näyttämään tunteensa ja tunnustamaan pelkonsa, heikkoutensa, niin se ei tarkoitaakaan sitä että olisi huono ihminen vaan se on täysin päinvastainen kokemus.*”

Laura kuvaa myös tunteiden autenttista pohjaa yhteistoimintaneuvotteluissa: ”*Sitten jos puhutaan yt-neuvottelusta niin periaatteessahan ne on sellaisia hyvin siistejä palavereja et ei siellä paljon tunteita näytetä mutta totta kai jos puhutaan vaikka lomautettujen määrästä tai muusta niin kyllä nyt siinä väkisinkin tulee että ei siinä hyvin kliinisesti asiaa voi käsitellä että kuitenkin on ihmisistä kyse.*”

Neuvottelujen kuvaus siisteinä palaveraina viittaa ammatillisuuteen ja ehkä jossain määrin myös tehokkuuteen. Osallistujat keskittyvät aiheeseen kuten asiantuntijat eikä tilanteessa ole ylimääräisiä häiriötekijöitä. Tunteet ovat kuitenkin autenttinen ja luonnollinen reaktio, joka puskee näiden läpi väkisin.

Ilari ammentaa työssään paljon autenttisen johtamisen perinteestä. Tämän autenttisuuden voi käsittää juurikin luonnollisuuden ja aitouden merkityssysteemeihin nojaavaksi. Kehollisesta työstä puhuttaessa toimijuus rakentuu ensisijaisesti juuri aitouden ja luonnollisuuden kautta sulkien pois samalla muut tulkintamahdollisuudet. Ilari kertoo suoraan, että pyrkii olemaan samanlainen töissä kuin kaikkialla muuallakin ja hän pyrkii olemaan oma itsensä.

Luonnollinen, ”aito” minuus näyttäytyy monissa kohdissa arvokkaampana kuin ”esitetty minuus”, vaikka työn hoitamisen ja tilanteista selviämisen kannalta roolin vetäminen olisikin välttämätöntä. Yksi haastattelukysymyksistäni oli, millaisia ominaisuuksia haastateltava kirjoittaisi työpaikkailmoitukseen, jos hakisi itselleen seuraajaa. Vilma vastaa: *”Tätä ei voi laittaa rekryilmoitukseen, mutta pitäisi olla myös olla hyvä näyttelijä. Joissain tilanteissa se on vaan niin.”* Näyttelemistä ei voi siis mainita työpaikkailmoituksessa, sillä se koetaan helposti petkutukseksi, vaikka se olisikin välttämätöntä työn hoitamiseksi. Myös Tainan puheessa työroolista esiintyy sama yksiulotteisen minuuden ensisijaisuus. Hän toteaa, että vaikka onkin jossain määrin erilainen henkilökohtaisessa elämässä, työrooli ei kuitenkaan ole *”mikään päälleliimattu juttu tuo, on sitten vain eri asiat mitkä korostuu siinä työroolissa että ne tulee sieltä eri tavalla esille.”* Taina näkee myös, että hänen arvossa pitämänsä helposti lähestyttävyyden tulee siitä, että ei vedä roolia.

Havaitsin tosin myös, että muutamat omat haastattelukysymykseni nojasivat tähän diskurssiin ja täten antoivat tilaa tämän merkityssysteemin käyttämiselle. Eräs kysymykseni kuului: *”Kuinka käytät persoonaasi työssä?”*, johon on jo sisäänrakennettuna oletus pysyvistä, luonnollisesta persoonallisuudesta, jota voi joissain tilanteissa hyödyntää ja josta on joissain tilanteissa haittaa. Laura toteaa varmasti käyttävänsä persoonaansa töissä ja olevansa temperamenttinen ja ulospäinsuuntautunut, eikä pystyisi sitä edes peittämään. Tämä vastaus toisintaa samaa merkityssysteemiä: tietyt luonteenpiirteet ovat niin pysyviä, että ne ilmenevät joka tilanteessa väistämättä.

6.2 Ammatillisuusdiskurssi

Ammatillisuusdiskurssi korostaa toiminnan määräytymistä ennen kaikkea osana ammatin vaatimuksia. Se rakentaa kuvaa toimijasta, joka on ennen kaikkea henkilöstöjohdon edustaja, työnsä pätevä osaaja, joka samaistuu ennen kaikkea muihin saman ammatin edustajiin ja tuntee ylpeyttä professiostaan. Ammatillisuusdiskurssin mukainen kerronta esittää kehollisen työn tekemisen positiosta käsin ja monessa kohdassa tähän liittyy myös organisaation sisäisen hierarkian ja valtasuhteiden tunnustaminen.

Anni kuvaa esimerkiksi, että työssä ei voi koskaan provosoitua mistään, sillä tilanne on silloin menetetty. Hän sanoo: *”Se on tavallaan kasvot on pidettävä ja itsensä hillittävä.”* Vaikka kiihtymisenkin voi nähdä perustavanlaatuisesti inhimillisenä toimintana, ammatillisuuden kanssa se ei sovi yhteen. Laura pyrkii hillitsemään myös elehdintäänsä työroolissa: *”Ehkä vapaa-ajalla tulee käytettyä käsiä just enemmän ja tietysti ilmeitä ja tällasia niinkun voi käyttää vapaa-ajalla vähän enemmän ku sitte työroolissa. Mut kyllä mä töissäkin osaan käsiäni käyttää.”* Ilari näkee, että myönteisten tunteiden osoittaminen fyysisesti taas on olennaista: *”Tällainen fyysinen tunteiden näyttäminen, että se on sallittua ja mun mielestä se on aika tärkeääkin, ehkä jopa henkilöstöjohtajalle aika elintärkeää.”* Tässä korostuu erityisesti positiosta lähtevä pakollisuus. Taina kertoo, että erityisesti positionsa takia hänen täytyy hillitä itsensä huonoinakin päivinä: *”Se on itse asiassa varmaan se olennaisin ero, että en mä voi omassa roolissani tai omassa positioissani töihin tulla niin, että muut huomaa sen, että nyt sillä on huono päivä. Se ei mun mielestä ole asiallista eikä se kuulu niinku siihen työyhteisöön ja tavallaan siinä ehkä tulee se ero.”*

Ammatillisuuden diskurssi esiintyy myös läsnäolosta puhuttaessa, kuten Siiri kertoo: *”Just se että niinkun viestii sitä, niin henkilöstönjohtajien ja esimiehien ylipäättään pitää olla helposti lähestyttäviä, että ei ole sitä kynnystä”.* Ilarikin korostaa sitä, että etäisyys ja autoritäärinen johtaminen ovat ominaisuuksia, joita hänen alansa johtotehtävissä ja ennen kaikkea henkilöstöjohtajan tehtävissä tulee välttää: *”Ne on sellaisia mitkä ei niin kun ollenkaan istu siihen maailmaan, jossa motivoidaan ja luottamusta rakennetaan ja näin.”* Tässä ”maailman” voi tulkita tarkoittavan juuri käsitystä siitä, kuinka hänen alansa pätevän henkilöstöjohtajan tulisi tehtävää parhaiten hoitaa, toisin sanoen samaistumista ammattiin.

Luonnollisuuden ja ammatillisuuden diskurssit voivat ilmetä myös peräkkäin tai päällekkäin. Esimerkiksi seuraavassa Tainan lausumassa aktualisoituvat molemmat: *”Mutta sitten se vakuuttavuus on*

mun mielestä tärkeää ja se luottamuksen ilmapiirin luominen. Että missä tahansa kokouksessa mä olen niin en mä voi ihan siellä - eikä se kuulu mun luonteeseenkaan että mä nyt ihan millaiseksi tahansa heittäytyisin. Semmoinen niin kuin hyvä käytös niinkun lähtökohtaisesti, että kyllä se mun mielestä vain niin kuin mielletään tähän ammattiin.” Taina aloittaa toisen lauseensa tukeutuen mahdollisesti ammatillisuusdiskurssiin, mutta keskeyttää lauseen tuodakseen esille myös sen, että ensisijaisesti käyttäytyminen ei johdu vain ammatin vaatimuksista, vaan hän on myös arkielämässä samanlainen. Lopussa hän tukeutuu jälleen ammatillisuuteen: tietty käytös on odotettua nimenomaan asiasta käsin.

Annin puheesta voi poimia ristiriitaisemman esimerkin luonnollisuus- ja ammatillisuusdiskurssien risteämästä. *”Mä muistan miten mä ite pelkäsin ja kauhistelin sellaisia tilanteita kun täytyy antaa jollekin ihmiselle esimerkiksi varoitus ja olla tässä ankarassa roolissa. Siis se oli niin kuin tosi mullekin pelottavaa.”* Ammatin vaatimukset eivät ole linjassa totuttujen toimintatapojen kanssa. Myös toisessa kohdassa Annin puheessa luonnollisuusdiskurssi rakentuu ensisijaisemmaksi kuin ammatillisuusdiskurssi: työroolin mukainen toimiminen näyttäytyy pakollisena pahana joutua-verbin käytön ansiosta, kun taas perheenäitiyteen ja koiran ulkoiluttamiseen viitataan normaalina: *”Joudun siis työni puolesta olemaan niin kun siis tällainen, siis työnantajan puolesta edustaja ja hallinnon edustaja, siis vähän byrokraatti, aikalaillakin varmaan, ja tuota joudun varmaan...siis työnkuvakin on tällainen neuvottelijan rooli ja asiantuntijan rooli, eihän se nyt yksityiselämässä, minä olen ihan normaali perheenäiti ja koiranulkoiluttaja.”*

Ammatillisuuden diskurssi esiintyy myös sosiaalisista suhteista puhuttaessa. Anni painottaa, että hänen täytyy näyttäytyä kaikille samanlaisena. Vaikka hänellä on ystäviä ja työkavereita, ammatillisuus tulee muistaa joka kohdassa. *”Tää nyt peilautuu varmaan sinne mitä mä sanoin tuosta henkilöstä tasapuolisesta kohtelusta että täytyy niinku näyttäytyä kaikille samanlaisena ja tottakai mulla ystäviä on ja työkavereita mutta kyllä mun täytyy niinkun joka kohdassa se ammatillisuuteeni muistaa. Eli se sitten rajoittaa tavallaan? Kyllä siitä tavallaan tehtävän takia tulee semmonen tietynlainen etäisyys ihmissuhteisiin helpolla.”*

Ammatin vaatimukset voivat olla ulkoapäin, kuten organisaation hierarkiasta lähtöisin tai sitten toiminnan kimmokkeena on oma käsitys siitä, kuinka työ tulisi hoitaa hyvin. Taina kuvaa, että hiljentyminen keskustelutilanteissa juontuu myös ammatin vaatimuksista. Hänen positiossaan oleva voi epähuomiossa hiljentää muiden mielipiteet, sillä johtaja-asemassa olevan mielipiteitä saatetaan arvostaa

enemmän kuin organisaation hierarkiassa alemmalla olevan. Taina pyrkii kuitenkin hälventämään tätä kuuntelemalla aktiivisesti, sillä hän näkee, että muiden mielipiteiden huomioonottaminen on työn kannalta tärkeää:

”Kyllä mä täällä yritän silleen että omalla asemalla en sanoisi yli heti jotain omaa mielipidettäni koska se voi joitakin sitten hidastaa sanomaan omaa mielipidettään, että mä yritän niinku olla enemmän sillai kuuntelevampi taas kun sitten kotona siinä läheisten piirissä. Että kyllä semmoinen on ihan selvä, että se tulee siitä roolista, että malttaa kuunnella.”

Tainan puheessa emotionaalisen työn ja oikean vaikutelman välittämisen tärkeys juontuu myös positioista: *”Mun mielestä se korostuu meidän johtajilla ja tota meitä tarkkaillaan kuitenkin, me ollaan ensinnäkin esimerkkejä ja sitten meitä tarkkaillaan myös siinä mielessä, että voi tulla vääriä tulkin-toja, joku voi ajatella että mä oon sen takia pahalla tuulella, että meillä on töissä jotain ja ihan turhaan huolestuttaa ihmisiä. Mun mielestä meidän pitää työpaikalla nimenomaan olla vakuuttavia.”*

6.3 Inhimillisyydiskurssi

Inhimillisyydiskurssi esiintyy aineistossa useaan otteeseen erityisesti tunteista ja emotionaalisesta työstä puhuttaessa. Se korostaa sitä, että vaikka kyseessä onkin työelämä ja tuottavuuteen kietoutuvat asiat, töissä kohdattavat henkilöt ovat myös tuntevia, eläviä ihmisiä, joilla on arvo sinänsä. Inhimillisyydiskurssi asettaa käyttäjänsä ennen kaikkea kanssaihmissen asemaan, titteleistä ja muista huolimatta. Taina toteaaakin työtään ohjaavista arvoista: *”Joo kyllä mulla ohjaa siis ehkä se ohjaa kaikkein eniten, että mä pyrin olemaan läsnä, läsnä ja kohtaamaan ihmiset.”*

Henkilöstöjohdon edustaja on sekä inhimillisyyden että tuottavuuden kanssa tekemisissä jo määritelmällisesti työnkuvansakin puolesta. Vilma korostaa, että henkilöstöpäällikön työ ei voi nykypäivänä olla pelkkää hallinnollista tekemistä: *”Oma näkemys on se että jos nyt lähtee liikkeelle siitä että ainakin henkilöstötyössä pitää ymmärtää se että me ollaan palvelutyössä. Tämä ei ole hallinto.”* Inhimillisyyden huomiointi välittyy muun muassa sanavalinnasta palvelutyö. Vilma näkee, että henkilöstöhallinto ensisijaisesti auttaa, tukee ja huolehtii enemmän kuin säätää ja puuttuu. Tavoitteena on varmistaa, että *”henkilöstötyön perusasiat tulee hyvin hoidettua, tasapuolisuusvelvoitteet täytettyä, työehtosopimuksen reunaehjoja noudatettua, esimiestyötä tehdään hyvän moraalin ja etiikan mukaisesti. Näitä niinku ihmisyyttä kunnioittaen.”* Näiden saavuttamiseksi henkilöstöjohdon

edustajien tulee olla ”helposti lähestyttäviä, avoimia, äärimmäisen määrätietoisia ja jäməköitä samalla.” Arvopohjaksi Vilma nimeää avoimuuden ja rehellisyyden.

Inhimillisuusdiskurssi on osin lähellä luonnollisuuden diskurssia. Luonnollisuusdiskurssi korostaa minuuden ja kehollisen työn luonnollista, synnynnäistä alkuperää, kun taas inhimillisuusdiskurssissa toiminta ja toimijuus määrittyvät ihmisarvon, empatian ja toisten kunnioituksen pohjalta. Tainan puheessa nämä limittyvät: ”[Inhimillisuus]on osa sitä aitoutta, että on se niin kun paljon luottamuksellisempaa ja helpompaa itekin kun mä nään ihmisistä -- että ne on ihan aitoja eläviä ja tuntevia ihmisiä niin kuin minäkin, eikä vaan joku fasadi, joka on siinä sitten näyttää pientä työminäänsä.” Inhimillisuus näyttyy siis suhteessa luonnollisuusdiskurssiin: ihmisen kokonaisvaltainen tunteminen myös työelämän ulkopuolella edesauttaa inhimillisempää suhtautumista tähän.

Toimintaa merkityksellistetään inhimillisuusdiskurssista käsin eritoten koskettavista tilanteista puhuttaessa. Suru-uutisten kohdalla uutisten kertojaan suhtaudutaan kuten ”kehen tahansa siviilissäkin” ja toimijuus rakentuu ensisijaisesti tasaveroisena (yksityis)henkilönä: ”Sanotaan nyt vaikka et työkaveri kertoo et hänellä on syöpä tai puoliso on tai on joku tämmönen näin, ni mä suhtaudun siihen sillon enemmän niinku kehen tahansa siviilissäkin. Et sit kuuntelee ja tai haluaa, tai siis ihan siitä ihmisestä riippuen.”

Ammatillisuusdiskurssi taas risteää inhimillisuusdiskurssin kanssa. Henkilöstöpäällikön toiminta näyttyy tasapainotteluna sen välillä, että tunnustaa ihmisyyden, mutta säilyttää samalla ammatillisuuden. Alla olevassa katkelmassa Minna kuvailee, kuinka roolien ristiriitaisuus voi aiheuttaa hankaluuksia.

”T: No pystykö rajoja sanomaan mitä tunteita voi olla ja mitä ei voi olla?”

Minna: No no siis tuo on nyt niinkun hirveen vaikeeta sanallisesti ilmaista mutta tottakai inhimillinen ihminen pitää voida olla, siis niinkun hyvän käytöksen rajoissa ja hyväksyttävän tunneskaalan rajoissa. En minä voi herkistyä itkemään kenenkään kanssa tai tällä tavalla, mutta siis tottakai sellainen inhimillinen käytös pitää voida olla sallittua.”

Tulkitsen ”hyväksyttävän” tunneskaalan määrittävän tässä suhteessa nimenomaan ammatillisuuteen, kuten esimerkiksi työelämän normeihin, muihin henkilöstöpäällikköihin tai oman organisaation muihin jäseniin. Toiset diskurssit ja toimijuudet tuotetaan puheessa ensisijaisempina kuin toiset.

Minnan aiemmassa esimerkissä ammatillisuus määrittelee toimintaa enemmän kuin inhimillisuus, mutta Ilarin puheessa asia on päinvastoin. Inhimillisuus tuotetaan ensisijaisemmaksi ajallisen kehityksen kautta: positiokeskeinen ja ammattilähtöinen toimijuus nähdään osana mennyttä elämää, kun taas inhimillisempi katsantokanta on nykyisyyttä. Aiempi toiminta hahmottuu johtaja-termin kautta, kun taas toisessa vaiheessa itseen viitataan vain yleisemmin sanalla tyyppi: ”*Jos aikaisemmin ajattelin, että johtaja kertoo miten alaiset toimii, niin nyt se onkin se palvelija, se on keikahtanut ihan toisin päin. Mä oon se tyyppi, jonka tehtävä on palvella sua, jos sä olet täällä töissä.*” Sama ajallisen kehityksen jatkumo esiintyy Ilarin puheessa myös tunnetyöstä puhuttaessa. Aiemmin hän on ajatellut, että ”*pitää olla täysin sellainen ettei niitä tunteita näytä ja että se on hyvä juttu, ja jonkinlaisessa esimiesasemassa olevalta odotetaan jopa sellaista.*” Nytemmin hän kuitenkin näyttää tunteitaan jatkuvasti eikä anna positiosta käsin juontuvien odotusten tulla väliin:

”Jos nyt aattelee, että voisitko kuvitella että henkilöstöjohtaja itkee töissä? Ja tuota siis, tarkoitan että meillä on vaikka joku keskustelu tässä tai tässä on vaikka useampi ihminen käsitellään jotain asiaa joka tuo tunteet pintaan, on se osittain työasia tai sitten henkilökohtainen asia, mutta että se menee niin herkäksi, että se tunnekuuhu ottaa vallan, että se tän henkilöstöjohtajan silmä kostuu, niin aikaisemmin mä olen ajatellut, että tää menee yli sen, että perhana sentään, ei tuossa voi, että nyt pitää olla täysin tunteeton.”

Taina kertoo irtisanomistilanteesta, jossa inhimillisyyden huomiointi näkyy empatian välittämisenä kosketuksen kautta. Rooli vaihtuu koskettamisen myötä irtisanojasta kanssaihmiseksi, joka ymmärtää miltä toisesta tuntuu: ”*Aika monenlaisissa tilanteissa joissa kuvittelisin että se ihminen haluaisi lyödä mua turpiin, mä oon vaikka irtisanonut sen, ja kun se seisoo siinä avuttomana ja heikkona ja sitten kun sitä tilanteen jälkeen kuitenkin haluaa, niin siis sen oikein niin kuin tuntee, kun se niin kun kokee, että kiitos tästä, ei siitä mitä tapahtui, vaan siitä, että sä kuitenkin pidät mua ihmisenä ja sä otat mut tähän näin.*”

Seuraavissa Minnan lauseissa kuvataan sitä, kuinka tunteiden säätely määrittyy tilanteesta käsin. Tunnettyö saa erilaisia merkityksiä riippuen siitä, millaisena toimija hahmotetaan. Sama toiminta näyttäytyy erilaisena, jos sen tulkitsee henkilöstöpäällikön roolista käsin verrattuna siihen, että sen tulkitsee yksityishenkilön roolista käsin. Henkilökohtaisista asioista uskoutuminen voi aiheuttaa rooliristiri-

taa, sillä yksityishenkilöltä ja henkilöstöpäälliköltä odotetut tunnereaktiot eivät välttämättä ole samanlaisia. Ankarana esiintyminen varoitusta antaessa taas on tulkittavissa yksiselitteisesti sellaiseksi toiminnaksi, joka juontuu henkilöstöjohtajan positiosta.

”Mutta ne on hankalampia sitten, et ku sulla siinä ei tarvi niinku olla roolissa, sulle niinku kerrotaan asioita, kun he itse sen kertoo minulle ja uskoutuu henkilölle, se ei oo niinku roolin mukaista kerrontaa. Kun taas se on roolin mukaista et mä annan sulle nyt varoituksen, yritäs käyttäytyä. Mut kyl mä siis tiukkakin osaan olla että.”

Lauran puheessa inhimillisyys rakentuu itsestäänselvydeksi, vaikkakin ammatillisuuden vaatimukset rajoittavat sitä. Tunteiden aktiivinen näyttäminen esimerkiksi haasteellisissa tilanteissa voi olla hyödyllistä. *”No totta kai jos on jotain haasteellisia tilanteita työntekijän kanssa ni kyllähän siinäkin voi tunteita näyttää. Et se riippuu aina siitä asiasisällöstä aika paljon ja tietysti siitä tilanteesta että missä siinä ollaan. Mut totta kai kun ihmisten kanssa ollaan tekemisissä niin ei niitä ole mitenkään kielletty näyttää niitä tunteita.”* Työkyvystä, sairaudesta tai muutoin koskettavissa tilanteissa tunteita ei välttämättä voi edes kontrolloida, vaan ne tulevat väistämättä mukaan: *”Jos jollain on vaikka joku sairastapaus tai jotain ja työkyvystä puhutaan ni kyllähän siinä tunteet tulee väkisinkin peliin.”* Myös kolmikantakeskustelussa inhimillisyys tulee niin iholle, että tunteiden esiin tulemista ei voi välttää: *”Kyllähän nyt sellasessa ilman muuta juuri kun puhutaan ihmisen työhyvinvoinnista tai muusta, niin kyllähän niissä tulee tunteet esiin, et se on ihan selvä.”*

6.4 Tehokkuusdiskurssi

Tehokkuusdiskurssi puhuu osin samoilla termeillä kuin ammatillisuusdiskurssi, mutta siinä missä ammatillisuusdiskurssi korostaa omaa roolia asiantuntijana, tehokkuusdiskurssi nojaa tuottavuuden ja tehokkuuden käsitteisiin. Toimijana henkilö ei ole ennen kaikkea asiantuntija, vaan työntekijä osana koneistoa muiden joukossa. Henkilöä koskevat samat tuottavuusodotukset kuin muitakin ja hän toiminta juontaa juurensa ennen kaikkea organisaation tavoitteisiin ja arvoihin.

Vilman organisaatiossa koskettaminen esiintyy osana inhimillisyyden diskurssia: esimerkiksi halaa- minen ja tunteiden näyttäminen ovat ihmisten huomiointia kokonaisvaltaisesti. Samalla tämä esiintyy alisteisena tehokkuusdiskurssille: organisaatiomuutokset, joita usein tehdään tehokkuusajattelu

edellä, pakottavat ihmisiä uusiutumaan paljon ja inhimillinen lähtötapa edesauttaa ihmisiä selviämään tilanteista paremmin:

”T: Onko teillä millainen kosketuskulttuuri jos tulee vaikka tällaisia tilanteita niin?

Vilma: Mun mielestä meillä on aika hyvä kulttuuri siinä. Et siis niinkun on ihan normaalia että halataan ja muutenkin niinku me on opittu puhumaan niiden näiden isojen muutosten myötä paljon enemmän tunteista. -- Sitten että kun mennään aika tiukoille ja ihmiset joutuu uusiutumaan aika paljon, niin tuota silläkin pitää olla tilaa ja silloinhan se mahdollistaa myös sellaisen tietynlaisen kosketuskulttuurin tai vahvistaa sitä.”

Yhteistoimintaneuvotteluista puhuttaessa toiminta rakentuu ensin tehokkuusdiskurssista käsin: Lauran puheessa palaverit kuvataan ensin siisteinä ja muodollisina organisaation toimenpiteinä, joissa on protokolla ja osallistujilta vaaditaan tunteiden kontrollointia. *”Sitten jos puhutaan yt-neuvottelusta niin periaatteessahan ne on sellaisia hyvin siistejä palavereja et ei siellä paljon tunteita näytetä.”* Kuitenkin seuraavassa lauseessa diskurssi vaihtuu inhimillisyyteen: ihmisistä puhuttaessa tunteet kuitenkin tulevat esiin ja se on ymmärrettävää ja sallittua tästä kontekstista käsin: *”Mutta totta kai jos puhutaan vaikka lomautettujen määrästä tai muusta niin kyllä nyt siinä väkisinkin tulee että ei siinä hyvin kliinisesti asiaa voi käsitellä että kuitenkin on ihmisistä kyse.”*

Minna kertoo toisen esimerkin irtisanomistilanteesta, jossa hän joutuu hallitsemaan omaa tunneilmaisuun ja olemustaan hoitaakseen tehtävänsä tehokkaasti: on ”hoidettava virallinen puoli” ja ”pysyttävä roolissa”. Toimijuus rakentuu siis ensisijaisesti sen kautta, että hänellä on jokin organisaation antama tehtävä, joka on vain hoidettava pois alta. Toisaalta hän samanaikaisesti voi myös kertoa olevansa pahoillaan toisen puolesta.

”Että itselläni mietin sitä nimenomaan kun sanoit että tossa mikä se raja on, mikä on fiksumaa ja ettei lipee, tietyissä tilanteissa niin on pysyttävä siinä roolissa. Siis sillä tavalla siinä asianmiten, ei asiantuntijan mut sanotaan et jos mä nyt oon irtisanomassa sinua yhtenä siinä joukossa niin mä voin olla siitä tosi pahoillani, mutta tota... mun täytyy siinä kohtaa hoitaa se virallinen puoli sitten. Sitten toisessa kohtaa sitten jotain muuta, mutta saa siinäkin kohtaa sanoa et oon tosi pahoillani.” (Minna)

Sivujuonteena tehokkuusdiskurssissa voi nähdä samaistumisen työnantajaan ja organisaatioon. Taina kuvaa, että hän sääntelee puhettaan ajatellen toisten ajankäyttöä: hän pyrkii puhumaan mahdollisimman selkeästi ja nopeasti. Hän samaistuu organisaatioon, joka on nopea ja tekemistä on paljon, joten myös viestinnän tulee olla lyhyttä ja ytimekästä. Taina ei myöskään istu kuin patsas työhaastattelussa, vaan pyrkii rentouttamaan olemuksensa. Hän perustelee tätä valintaa seuraavasti: *”Että koska ei meidän työyhteisö ole semmoinen, se ehkä huokuu siitä, että kun työyhteisössä on semmoinen tunteita laidasta laitaan ja ihmiset innostuu ja valtava vauhti välillä päällä ja sit taas rauhoitutaan niin ehkä vähän samaa yritän siinä haastattelutilanteessa”*. Tässä toimijuus hahmottuu paitsi ammatin edustajana, myös osana työyhteisöä, ehkä jopa sen jatkeena.

Tehokkuusdiskurssi on kaksijakoinen: tehokas työntekijä tekee työnsä täysillä, mutta osaa myös palautua ja irrottautua työstä voidakseen säilyttää tehokkuutensa. Näin ollen rentoutumiseen tähtäävä tekeminenkin voi saada merkityksensä tehokkuusdiskurssista käsin, vaikka se kuulostaakin ristiriitaiselta. Tehokkuusdiskurssi esiintyykin omasta työkyvystä ja sen parantamisesta kertovissa katkelmissa. Työkykyä parantavat asiat ovat usein liikunnallisia ja liikunnan harrastaminen yhdistyy tehokkuuteen. Ilari uskoo, että tunnin liikunta antaa pitkällä aikavälillä kaksi tuntia energiaa takaisin niin työssä kuin kotonakin ja Vilma kertoo fyysisen kehon liikuttamisen keinoksi parantaa työskentelyä: *”No se on just sitä että mä pyrin aina lähtemään liikkeelle ja sitten se että mä en istu.”*

Alla olevassa katkelmassa Minna käyttää rinnakkain sujuvasti useita eri merkityssysteemejä liikkumisesta puhuttaessa:

”Minna: Minähän katson kävellen televisioo ja teen kaikkee koska tässä iässä, no, istumisen ja kaikki muuki tules-vaivat kyllä pukkaa päälle ihan pyytämättä, niin kyllä yritän tehdä jotain sen eteen että tässä jaksais työkykyisenä vielä eläkeikään.

T: Eli motivaatio tällaseen tulee siis sekä sisältä ja ulkoa vai?

Minna: Tulee joo. Mut mä en siis sinänsä sellanen himoliikkuja ole ollut ikinä. Se ei oo mulla siis sellanen. Et jos mä olen saanut valita mitä mä teen ni mä luen kirjaa tai katon elokuvia tai juttelen kavereitten kaa.

T: Ootko ikinä kokenut mitään painetta siihen että pitäis olla urheilullisempi?

Minna: Oon joo varmaan monta kymmentä suotta mut mä en oo antanu sen häiritä mua kauheesti. Oon mä siis harrastanu välillä, siis mä tykkään esim tenniksestä mutta mun käsi ei kestä sen pelaamista ja sauvakävelyllä mut ei tonne oikeen kauheesti kiinnosta mennä. Mut semmosta pientä.”

Ensimmäisessä kappaleessa Minna perustelee liikkumistaan viitaten työkyvyn säilyttämiseen: ikä tuo mukanaan fyysisiä rajoitteita. Toisessa kappaleessa hän viittaa luonnollisuusdiskurssin mukaisesti, ettei kuitenkaan ole sisimmältään mikään himoliikkuja.

6.5 Seksuaalisuusdiskurssi

Useimmissa tapauksissa seksuaalisuuden ja sukupuolen diskurssi esiintyi kiellettyinä. Työelämä ja sukupuoleen ja seksuaalisuuteen liittyvät asiat voidaan nähdä monesti vastakohtaisina: työelämä ei anna sijaa seksuaalisuudelle eikä niistä voida puhua samassa yhteydessä. Esimerkiksi kehon paljastaminen vaatetuksella nähdään poikkeavaksi, joksikin sellaiseksi, joka ei kuulu työelämään tai sovi stereotypiaan henkilöstöpäälliköistä. Ammatillisuuden diskurssi sulkee pois seksuaalisuuden diskurssin.

Tämäkin diskurssi oli muutamissa kohdissa omaa johdatteluaani: kysyin suoraan haastattelukysymyksissäni neljältä haastateltavalta, onko hän huomannut sukupuolella olevan merkitystä työn tekemiseen. Muutamassa tapauksessa haastateltavat tulkitsivat asioita sukupuolen ja seksuaalisuuden merkityssysteemeistä käsin oma-aloitteisesti. Diskurssi esiintyi usein erityisesti koskettamiseen liittyvissä katkelmissa. Alla olevassa esimerkissä Minna tuo esiin, että halaamiseen töissä ei liity mitään seksuaalista. Ammatillisuusdiskurssi ei anna sille sijaa: viimeisestä lauseesta käy ilmi, että koskettamisen tulkinnanvaraisuutta joutuu kuitenkin käytännön tilanteissakin miettimään ammatillisesta roolista käsin.

”Tultiin lomilta ja siellä on siis meitä on suunnilleen, noh tällä hetkellä on varmaan kuus miestä ja neljä naista, miehet johdolla hetken aikaa taas, niin tota niinku joku niistä tapas loman jälkeen, ne tuli ja halas mua! Ja mä olin iha niinkun että voi ku kiva ku näin päin! Ni sit ne sano et no sä nyt oot sellanen ihminen jota voi halata. Että tajus sen että kun itse niinku

mieltii sitä et, mut on arvioinu joku sellanen joka nyt ei varmaan alvariinsa käy ketää halamaan. Siis siihen ei liittyny mitään tämmöistä seksuaalisviritteisyyttä yhtään mitään, vaan se oli ihan semmone kollegiaalinen et 'Heiii kiva nähdä'! Et me ollaan, meillä on kyllä hirveen välitön ilmapiiri työpaikalla, ihan mitatusti tässäkin, ja muissakin, että, mutta kyllä se semmonen niinku omasta roolista käsin sitä joutuu miettiin.” (Minna)

Laurakin kertoo, että haluaa hyvin herkästi kollegoita, mutta enemmän naispuolisia, ettei uskalla miehiä lähteä halaamaan. Hän perustelee tätä myös suomalaisuudella ja suomalaisten oman tilan tarpeella. Myös Vilman voidaan tulkinnanvaraisesti nähdä nojaavan samaan diskurssiin: *”Jotenkin mä varmaan olen ehkä yksi sellainen halaajamummo täällä.”* Termi ”halaajamummo” on sikäli mielenkiintoinen, että se ensinnäkin sukupuolittaa halaamisen feminiiniseksi asiaksi. Mummo-termin käytön taas voi nähdä kieltävän toiminnasta seksuaalisuuden, jota ei tyypillisesti kulttuurissamme liitetä isoäiteihin.

Seksuaalisuuden ja sukupuolen diskurssi saattoi esiintyä myös tasavertaisena mahdollisuutena muiden ohella. Esimerkiksi Vilman organisaatio on sukupuolineutraali eikä hänelle näy sukupuolen merkitys millään tavalla käytännön työssä. Vilman puheessa sukupuolen ja luonnollisuuden diskurssit ovat molemmat mahdollisia: *”En tiedä sitten miten ihmiset kokee sen että minä olen nainen. Että onko mulle sen takia jotenkin helpompi tulla puhumaan ongelmista taikka niin kuin aika moni puhuu aika laveastikin asioistaan vai onko se sitten vain persoonasta kysymys.”*

Siiri on ainoa haastateltavista, joka puheessaan antaa tilaa sukupuolidiskurssille ja mahdollistaa asemansa tulkitsemisen naiseksi, kun puhutaan kehollisesta työstä. Siiri kertoo tuovansa mielellään tunneasioita keskusteluun ja vuorovaikutukseen mukaan, mikä saattaa juontua joko asemasta henkilöistöjohtajana, persoonasta tai naiseudesta. Hän kertoo myös hyödyntävänsä naisen miellyttävyyttä välillä työssä: jos eteen tulee tiukka paikka, hän saattaa laittaa vaikkapa hameen päälle ja käyttää naisuutta edukseen:

”Mä käytän ehkä sitä naisen miellyttävyyttä siinä myös hyväksi, että ehkä kukaan ei suoralta kädeltä, joku mies esimerkiksi, pysty sanomaan ilkeästi minulle tai silleen että siinä on semmoista niinku pientä kohteliaisuutta. Että vois olla että miesten välillä tulis niinku toisin. --- Toisaalta kyllä mä huomaan niinkun että myös siitä voi olla haittaa että on nainen, että joskus on se, että kun se tulee naiselta se viesti, niin onko se yhtä arvokas.”

Naiseutta voi tuoda esille kehollisin keinoin, kuten esimerkiksi liikkumistavoilla tai vaatetuksella. Tämän tyyppisen kehollisen muokkaamisen tekeminen ja sukupuolen korostaminen voi kuitenkin olla riskaabelia, sillä Siirin mukaan naisellisuus voi syödä uskottavuutta ja pätevyyttä.

6.6. Yhteenveto diskursseista

Työympäristössä tehtävä kehollinen työ ei aina rakennu osaksi pelkkää henkilöstöjohtajuutta, vaan diskurssista riippuen kehollinen työ voi hahmottua myös esimerkiksi ihmisyyden kunnioittamiseksi tai synnynnäiseksi koettujen luonteenpiirteiden hyödyntämiseksi osana työtä. Henkilöstöjohdon edustaja voi puhuessaan kehotyöstä asemoida itsensä ensisijaisesti ammattinsa edustajana, kanssaihminenä, omana itsenään, työyhteisön tuottavana osana tai sukupuolensa edustajana. Nämä asemat eivät ole välttämättä aina sopusoinnussa keskenään, vaan ne voivat olla päällekkäin tai kilpailla keskenään. Kontekstista riippuu, mihin asemaan haastateltava asemoi itsensä ja mistä käsin keholla tehdystä työstä puhutaan.

Erottelin aineistosta viisi eri diskurssia, jotka antavat erilaisia perusteita kehollisen työn tekemiselle ja näinollen merkityksellistävät kehollisuuden osaksi omaa työtä. Diskurssit myös rakentavat erilaista kuvaa diskurssin käyttäjästä. Alla olevassa taulukossa on vielä koottuna kaikki diskurssit, lainauksenomaisesti esitetty esimerkki merkityksestä, jonka se antaa keholliselle työlle sekä kuvaus siitä, millaisena diskurssin käyttäjä esiintyy (ks. taulukko 3):

Taulukko 3: Aineiston diskurssit.

Diskurssi	Keholliselle työlle annettu merkitys	Diskurssin käyttäjä
Luonnollisuusdiskurssi	”Olen tällainen aina”	Synnynnäinen, aito minä
Ammatillisuusdiskurssi	”Positioni henkilöstöjohtajana edellyttää, että teen näin”	Henkilöstöjohdon edustaja
Inhimillisuusdiskurssi	”Näin on tehtävä ihmisyyttä kunnioittaen”	Kanssaihminen
Tehokkuusdiskurssi	”Organisaatiossamme asiat tehdään näin”	Tuottava työntekijä

Seksuaalisuuden ja sukupuolen diskurssi	”Hyödynnän naiseuttani” / ”Siinä ei ole mitään seksuaalista”	Sukupuolen edustaja
---	--	---------------------

7. Pohdinta

Tutkielmassani olen tarkastellut, millaista kehollista työtä henkilöstöjohton edustajat tekevät sekä millaisia merkityksiä he antavat tekemälleen kehotyölle. Tavoitteena oli kuvata sisällönanalyysillä aineistostani nousseita erilaisia kehonkäytön tapoja työelämässä. Tämän lisäksi toinen pyrkimykseni oli löytää haastateltavien puheesta diskurssianalyysin avulla yhteisiä merkityssysteemejä, joista käsin haastateltavat puhuvat tekemästään kehotyöstä ja hahmottavat rooliaan vuorovaikutuksessa.

Kaikki oleminen tapahtuu kehollisesti eikä työelämä ole poikkeus. Keskityin tutkimuksessani sellaisiin kehonkäyttötapoihin, jotka tulivat esiin haastattelun kautta. Luokittelin haastatteluista nousseita kehollisen työn tekemisen muotoja teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla vastatakseni kysymykseen, millaista kehollista työtä henkilöstöjohtajat tekevät. Aiemmassa teoreettisessa osuudessa esittelin erilaisia kehollisen työn tekemisen muotoja, kuten emotionaalisen, esteettisen ja affektiivisen työn sekä tilankäytön osana johtamista. Jaottelin aineistostani nousseet kehotyön tekemisen muodot Goffmanin (1956) vaikutelmanhallinnan keinojen mukaan: lavasteet ja niissä liikkuminen, roolivaatteen ja esiintymistapa. Lisäksi loin vielä yhden uuden kategorian, Poissa näyttämöltä, joka sisältää sellaiset kehotyön tekemisen tavat, joita ei toteuta työpaikalla.

Aineistosta nousi kaksi tavoitetta, joiden saavuttamisessa kehollinen työ on erityisen käyttökelpoista: helppo lähestyttävyyden ja ilmapiirin luominen. Haastateltavat näkevät helpon lähestyttävyyden erittäin tärkeäksi osaksi työtään. Lähestyttävyyden luodaan aineiston perusteella pääosin kehollisin keinoin: liikkumalla aktiivisesti itse organisaation tiloissa ja tapahtumissa, muokkaamalla ulkoinen olemus sellaiseksi, että organisaation muut jäsenet voivat samaistua siihen, koskettamalla ja kontrolloimalla tunneilmaisua emotionaalisen työn avulla. Myös oikeanlaisen ilmapiirin luominen tapahtuu kehollisin keinoin, joskin ei niin vahvasti kuin helposti lähestyttävyyden. Ilmapiirin luomisessa olennaisia keinoja ovat olemuksen muokkaaminen esimerkiksi hidastamalla liikkeitä tai suoristamalla ryhtiä, äänen sävyjen käyttö vaikuttamisen välineenä sekä koskettamalla.

Analyysini toisessa osassa vastaan diskurssianalyysin keinoin kysymykseen, millaisia merkityksiä henkilöstöjohtajat antavat tekemälleen keholliselle työlle. Kartoitan, millaisista merkityssysteemeistä

käsin he tekevät tekemäänsä kehotyiltä ymmärrettäväksi ja millaiseksi heidän oma roolinsa muodostuu vuorovaikutuksessa näistä diskursseista käsin. Diskurssianalyysin tuloksena aineistosta hahmotui viisi erilaista diskurssia: luonnollisuuden, ammatillisuuden, inhimillisyyden, tehokkuuden sekä sukupuolen ja seksuaalisuuden diskurssit. Luonnollisuuden diskurssissa kehollinen työ hahmottuu omien synnynnäisten luonteenpiirteiden hyödyntämiseksi työssä. Diskurssi asemoi käyttäjänsä ennen kaikkea aidoksi, autenttiseksi minäksi. Ammatillisuuden diskurssissa keholla tehtävä työ nähdään professiolähtöisesti osana henkilöstöpäällikön työtä. Tähän diskurssiin tukeutumalla muodostuu kuva ammatin pätevistä ja osaavasta edustajasta. Tehokkuusdiskurssi on lähellä tätä, mutta siinä missä ammatillisuusdiskurssissa viiteryhmä on toiset henkilöstöjohtajat, tehokkuusdiskurssissa diskurssin käyttäjä asemoituu osaksi organisaatiota, työyhteisön jatkeeksi. Kehollinen työ merkityksellistyy ennen kaikkea keinoina samaistua työyhteisöön tai edistää tuottavuutta. Inhimillisyydiskurssi taas korostaa ihmislähtöisyyttä: kehollinen työ on humaaniutta ja ihmisyyden kunnioitusta työympäristössä. Tämä diskurssi rakentaa käyttäjästään kuvan tasavertaisena kanssaihmisenä titteleistä huolimatta. Viimeisenä diskurssina on sukupuolen ja seksuaalisuuden diskurssi, jossa kehollinen työ nähdään sukupuolen ja seksuaalisuuden tekemisenä tai sen kieltämisenä.

Diskursseihin tukeutumalla henkilöstöjohdon edustajat sekä tekevät ymmärrettäväksi tekemäänsä kehollista työtä että uusintavat näitä samoja diskursseja. Sosiaalisen konstruktionismin mukaisesti todellisuus on sosiaalisesti rakentunut ja kehoa voidaan käyttää merkityksellisenä osana vuorovaikutusta. Esimerkiksi perustelemalla kehon vaatettamista tietyllä tavalla ammatillisen vaikutelman luomista varten sekä antaa merkityksen tälle pukeutumistyyliille että myös uusintaa käsitystä siitä, millaista on ammatillinen pukeutuminen. Toisaalta diskurssia myös rakennetaan uusiksi ja rajoja murtuu: esimerkiksi tunteiden näyttäminen voidaan yleisesti käsittää varsinkin miespuoliselle henkilölle työympäristössä varsin epätyypilliseksi, mutta tekemällä silti näin diskurssien rajoja ja sisältöä on mahdollista muuttaa. Samalla tämä muuttaa hiljalleen käsitystä siitä, millaista on hyväksyty kehollisuus työympäristössä. Kuten Amanda Sinclair (2005) on kritisoinut kehollista tutkimusta, usein siinä tutkittavat näyttävät kehollisten vaatimusten ”vankeina” sen sijaan, että he olisivat aktiivisia subjekteja, jotka hyödyntävät ja myös uusintavat käsitystä siitä, millainen työssä kuuluisi olla.

Ropon, Sauerin ja Salovaaran artikkelissa (2013) tuodaan esille, että johtajuutta voi tuottaa myös tilankäytön avulla. Tilankäytön eri tavat tulivat esille myös omassa tutkielmassani. Esineillä ja huonekaluilla voi välittää symbolisesti erilaisia vaikutelmia ja tutkittavani muokkasivat aktiivisesti ympäristöään välittääkseen oikeanlaisia viestejä muille organisaation jäsenille. Tutkielmassani tilaa ei

niinkään käytetty esimerkiksi auktoriteetin tai hierarkian korostamiseen, vaan pikemminkin sen häivyttämiseen. Tutkittavani esimerkiksi tekivät työtiloistaan mahdollisimman avoimia ja pyrkivät vuorovaikutustilanteissa poistamaan kaikki kohtaamisen esteet eli tavarat ihmisten välistä. Maksimoidakseen helposti lähestyttävyyden voi olla jopa tarpeellista hylätä oma työhuone tai työtila kokonaan ja siirtyä työskentelemään muiden keskelle. Konfliktipurkutilanteissa taas tasa-arvoisuuden vaikutelmaa voidaan tuoda esille tilankäytöllisesti sijoittamalla ihmiset vaikkapa rinkiin. Tämä tasa-arvoisuuden korostaminen, ihmislähtöisyys sekä hierarkioiden madaltaminen on yhteydessä 2000-luvun henkilöstöjohtamisen kehittymiseen ja trendeihin, jotka korostavat henkilöstön avainasemaa organisaatiossa (Kauhanen ym. 2015).

Aiempaan tutkimukseen peilattuna esteettisen työn merkitys näyttäytyi aineistossani yllättävän vähäisenä. Tietynlainen ulkoasu on odotettua ja toivottua työympäristössä ja esimerkiksi työpukeutumisen muodollisuutta linjaavat globaalit ”smart casual” ja ”casual” -termit nousivat aineistosta esiin. Esteettinen työ ei kuitenkaan ulotu vapaa-ajalle, vaan esimerkiksi ruumiin muokkaus ja ylläpito tapahtuvat aineistoni perusteella omista henkilökohtaisista motiiveista käsin, ei työn kautta. Olin myös yllätynyt siitä, että sukupuolen vaikutus näyttäytyi niin vähäisenä ja jopa kiellettyinä. Aineistoni perusteella minulle muodostui kuva, että joko sukupuolen vaikutukset ovat niin huomaamattomat ja sisäistetyt, että ne eivät tule esille tai sitten haastateltavieni työympäristö on keskimäärin todellakin melko tasa-arvoinen.

Emotionaalinen työ sen sijaan korostui jopa enemmän kuin ennakolta odotin. Tämä voi johtua myös siitä, että tunteista puhuminen on arkipuheessa yleisempää ja täten ehkä myös haastattelutilanteessa helpompaa kuin kehonkäytön analysoiminen sanallisesti. Henkilöstöjohton edustajat ovat työssään monipuolisesti vuorovaikutuksessa sekä johdon että organisaation muiden työntekijöiden kanssa. Emotionaalista työtä tehdään esimerkiksi sen takia, että johtajat ovat jatkuvasti esimerkkinä ja ”vääränlaisten” tunteiden näkyminen olemuksesta voi luoda turvattomuutta organisaation muille jäsenille. Henkilöstöjohton edustajat ovat työssään tekemisissä myös ihmiselämässä vastaan tulevien koskettavien ja vaikeiden tilanteiden edessä, kuten irtisanomisten, sairastumisten ja jopa kuolemien. Näissä tunteiden kontrollointi ja muokkaaminen on erityisen tärkeää ja haastavaakin. Arlie Hochschild toteaa tutkimuksessaan lentoemäntien tekemästä emotionaalisesta työstä (1983), että ristiriita siinä, miltä ulospäin näyttää ja mitä sisällään oikeasti tuntee, johtaa työstä vieraantumiseen. Omassa tut-

kielmassani tämä tunteiden irrottaminen näyttäytyi enemmänkin positiivisessa valossa selviytymismekanismina, jolla tilanteet voi hoitaa ja toisaalta jonka avulla työ ei liikaa pääse määrittelemään sitä, millaisena ihmisenä itsensä näkee.

Tämän tutkimuksen ansioiksi laskisin mielenkiintoisen ja rikkaan aineiston sekä laajan teoriapohjan. Puolistrukturoitu haastattelu aineistonkeruumenetelmänä toimi mielestäni hyvin ja toi esille relevantteja seikkoja, joiden pohjalta pystyin vastaamaan tutkimiskysymyksiini. Haastattelujen ohella videoitu materiaali tai tarkkailu olisivat varmasti tuoneet lisää syvyyttä analyysiin ja tutkimukseen, mutta tämän tutkielman puitteissa rajasin ne pois vaihtoehdoista. Tutkimusaineiston tulkinnan luotettavuutta lisää myös se, että keräsin aineiston itse ja olin itse toisena osallistujana vuorovaikutustilanteissa. Näin ollen tulkinnan apuna minulla toimii nauhoitteen lisäksi myös muistikuvat aktuaalisista vuorovaikutustilanteista. Aineisto on myös litteroitu heti haastattelujen teon jälkeen, mikä lisää luotettavuutta.

Analyysin olen pyrkinyt toteuttamaan läpinäkyvästi ja perustelemalla tulkinnat aineistosta irrotetuilla runsaslukuisilla sitaateilla. Eritoten teorialähtöisen sisällönanalyysin kategorioiden valinta ei kuitenkaan ollut mikään suoraviivainen ja ennalta tiedossa ollut valinta, vaan pikemminkin pitkän pohdinnan tulos, joka kypsyi hiljalleen syventyessäni aineistoon. Lopputulos kuitenkin toimii mielestäni hyvin ja tuo hyvin esille kehollisen työn tekemisen kenttää laajalta skaalalta, mutta kuitenkin ymmärrettävinä kokonaisuuksina. Litteroitu aineisto oli myös ainakin omasta mielestäni varsin mielenkiintoista luettavaa, joten halusin tuoda sitä esille lukijaakin ajatellen. Olen pitänyt huolen myös tutkimuksen eettisistä seikoista kysymällä kirjallisen suostumuksen haastatteluihin ja aineiston jatkokäsittelyyn, pitämällä huolen haastattelujen luottamuksellisuudesta sekä nauhoitetun ja kirjallisen aineiston salassapidosta ja anonymisoimalla haastateltavien tiedot julkaistavaa tutkielmaa varten. Nauhoitukset tuhotaan tutkielman valmistuttua ja kirjallinen aineisto jää tutkijan omaan käyttöön.

Tutkimuksen rajoitteiksi taas voi sanoa, etteivät tulokset ole yleistettävissä kovinkaan laajalle kahdeksan haastattelun perusteella. Aineisto ei ollut täysin saturoitunut vielä lopettaessani sen keruun. Tarkoituksena ei kuitenkaan tämän tutkimuksen puitteissa ollutkaan tuottaa koko yhteiskuntaa kattavia yleistyksiä, vaan antaa syvempää näkökulmaa ilmiöön. Laajempi otanta olisi kuitenkin luonnollisesti antanut lisää esimerkkejä kehon käyttämisestä työn kontekstissa sekä mahdollisesti tuonut myös useampia diskursseja selvemmin esille. Olisi ollut mielenkiintoista saada myös useampia miehiä tutkimukseen mukaan, sillä esimerkiksi esteettinen työ asettaa erilaisia vaatimuksia miehille kuin

naisille. Toisaalta tutkittavieni sukupuolijakauma on linjassa sen kanssa, että henkilöstöjohtajista ja -päälliköistä Suomessa enemmistö on naisia. Toinen seikka on tutkimuksen rajaus. Tätä aineistoa hyödyntäessä tutkimusaiheen tarkempi rajaus olisi varmasti tuottanut syvempää analyysia. Aiheen tutkimusta olisikin mielenkiintoista jatkaa syventymällä tarkemmin kehollisiin käytäntöihin esimerkiksi tietyissä toistuvissa tilanteissa, kuten vaikkapa palkkaneuvottelussa, työhaastattelussa tai perehdytyskäytännöissä. Tutkimusta voisi rajata myös tiukemmin koskemaan esimerkiksi vain henkilöstöjohtajan tilankäyttöä tai emotionaalista työtä.

Henkilöstöjohtaminen on ihmisten johtamista vielä lähemmin kuin esimerkiksi koko yrityksen johtaminen. Henkilöstöjohto vastaa yrityksen inhimillisten voimavarojen hyödyntämisestä strategian mukaisesti ja toisaalta myös yleisemmin työntekijöiden fyysisestä ja henkisestä hyvinvoinnista sekä motivaatiosta. Toisaalta on mielenkiintoista, kuinka työn tekeminen digitalisoituu, hajautuu ja etätyö sekä muut tietotekniset työn tekemisen taat yleistyvät. Vähentääkö tämä kehon vaikutusta työssä? Esimerkiksi sähköisesti tapahtuva viestintä korostaa asiasisältöä sen esittämistavan ja esittäjän sijaan, mikä voi olla toisaalta hyvä ja tasapuolistava asia, mutta toisaalta kehollisin keinoin viestiä voi vahvistaa vielä entisestään. Kehollinen viestintä on usein tiedostamatonta, mutta kehoa voi myös käyttää tietoisesti osana työn tekemistä ja erilaisia performansseja. Keho saattaa eritoten tietotyössä toimia usein pelkkänä ”päänkannattelutelineenä”, mutta se on myös erottamaton osa ei-digitaalista vuorovaikutusta. Niin kauan kuin ihmiset ovat vielä toistensa kanssa tekemisissä kasvokkain, myös keho ja sen käyttämistapojen tutkiminen on merkityksellistä.

8. Lähteet

- Adkins, Lisa (2005) The New Economy, Property and Personhood. *Theory, Culture & Society* 22/1, 111–130.
- Barbalet, J. M. (1998) *Emotion, social theory and social structure: A macrosociological approach*. New York: Cambridge University Press. Sähkökirjalaitos.
- Bean, Cynthia & Durant, Rita (2005) Embodied identities: Toward an organizational Research Agenda in a Material World. *Tamara: Journal of Critical Postmodern Organization Science*, 102–124.
- Biecher, Elisa & Keaton, Paul & Pollman, A. William (1999) Casual Dress at Work. *SAM Advanced Management Journal* 64/1, 17.
- Blackman, Lisa (2008) *The body: the key concepts*. Oxford: Berg.
- Bourdieu, Pierre (1984) *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bratton, John & Gold, Jeff (2007) *Human Resource Management: Theory and Practice*. 4th. New York, N.Y.: Palgrave Macmillan.
- Burr, Vivien (2015) *Social Constructionism*. Lontoo: Routledge.
- Butler, Judith (1993) *Bodies that Matter. On the Discursive Limits of 'Sex'*. New York: Routledge.
- Böckerman, Petri & Vainiomäki, Jari (2012) Stature and life-time labor market outcomes: Accounting for unobserved differences. *Labour Economics*, 24/1, 86–96.
- Dale, Karen & Burrell, Gibson (2008) *The Spaces of Organization and The Organization of Space: Power Identity and Materiality at Work*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Foucault, Michel (1979, suom. 1980) *Tarkkailla ja rangaista*. Suom. Eevi Nivanka. Helsinki: Otava.
- Gallagher, Shaun (2007) Phenomenological and experimental contributions to understanding embodied experience. Teoksessa Tom Ziemke, Jordan Zlatev, Roslyn Frank and Rene Dirven (toim). *Body, Language and Mind*. Vol 1 (241–263). Mouton de Gruyter.
- Goffman, Erving (1956) *The presentation of self in everyday life*. Edinburgh: University of Edinburgh.
- Goffman, Erving (1956, suom. 1971) *Arkielämän roolit*. Suom. Erkki Puranen. Helsinki: WSOY.
- Goffman, Erving (1967) *Interaction Ritual: Essays on Face-to-Face Behaviour*. Harmondsworth: Penguin Books Ltd.

- Grosz, Elisabeth A. (1994) *Volatile Bodies: Toward a Corporeal Feminism*. Crows Nest NSW: Allen & Unwin.
- Grosz, Elisabeth A. (1995) *Space, Time, and Perversion: Essays on the Politics of Bodies*. Routledge.
- Haynes, Kathryn (2012) *Body Beautiful? Gender, Identity and the Body in Professional Services*. *Gender, Work and Organization* nro 5/19. Blackwell Publishing Ltd, 489–505.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2001) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hochschild, Arlie Russell (1983) *The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Hope, Angela (2011) *The Body: A review and a Theoretical Perspective*. Teoksessa *Handbook of Gender, Work and Organization* (2011), toim. Jeanes, Emma & Knights, David & Martin, Patricia. Wiley-Blackwell, 131–146.
- Härkönen, Juho & Räsänen, Pekka & Näsi, Matti (2011) *Obesity, Unemployment, and Earnings*. *Nordic Journal of Working Life Studies* 1/2011.
- Julkunen, Raija (2004) *Sosiaalipolitiikan ruumis*. Teoksessa Jokinen, Eeva & Kaskisaari, Marja & Husso, Marita (toim.) (2004) *Ruumis töihin. Käsité ja käytäntö*. Tampere: Vastapaino, 17–40.
- Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero (1999) *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Tampere: Vastapaino.
- Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero (2016) *Diskurssianalyysi*. Tampere: Vastapaino.
- Kauhanen, Juha & Leppävuori, Sirkka & Malin, Leena & Mansukoski, Seppo (toim.) (2015) *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015 — Ihmisistä on kysymys*. Helsinki: Aalto-yliopisto.
- Kotila, Olli (2005) *Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu. HeSe Print.
- Lawler, Edward E., III; Boudreau, John (2015) *Global trends in human resource management: a twenty-year analysis*. Palo Alto: Stanford University Press.
- McDowell, Linda (2009) *Working Bodies: interactive service employment and workplace identities*. Malden etc: Wiley-Blackwell.
- Miettinen, Asko (2015) *Henkilöstöammattilaisten osaaminen — ammatillisuus murroksessa*. Teoksessa Kauhanen, Juha & Leppävuori, Sirkka & Malin, Leena & Mansukoski, Seppo (toim.) (2015) *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015 — Ihmisistä on kysymys*. Helsinki: Aalto-yliopisto, 61–75.
- Oinas, Elina (2001) *Ruumiita akatemiassa! : sosiaalitieteellistä välttelyä, innostusta ja teoretisointia*. Teoksessa Puuronen, Anne & Välimaa, Raili (toim.) *Nuori ruumis*. Helsinki: Gaudeamus.

- Parviainen, Jaana (2006) *Meduusan liike: Mobiiliajan tiedonmuodostuksen filosofiaa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Parviainen, Jaana (2011b) Työn uusi ruumiillisuus. Liikunnanohjaajien keho työvälteenä ja performatiivisuuden pakko palvelutyössä. *Työelämän tutkimus* 9/3, 207–223.
- Pettinger, Lynne (2010) Brand Culture and Branded Workers: Service Work and Aesthetic Labour in Fashion Retail. *Consumption Markets & Culture* 7/2, 165–184.
- Ropo, Arja (2011) *Johtajuuden ilmiö: johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin*. Teoksessa Virtanen, Turo ym. (toim.) (2011) *Suomalainen hallinnon tutkimus: mistä, mitä, minne?* Tampere: Tampere University Press, 191–217.
- Ropo, Arja & Sauer, Erika & Salovaara, Perttu (2013) Embodiment of leadership through material place. *Leadership* 9/3, s. 378–395.
- Scott, Sue and David Morgan (toim.) (1993) *Body Matters: Essays on the Sociology of the Body*. Lontoo: Falmer Press.
- Shilling, Chris (1993) *The Body and Social Theory*. London: Sage.
- Shilling, Chris (2005) *The Body in Culture, Technology and Society*. London: Sage.
- Sinclair, Amanda (2005) Body Possibilities in Leadership. *Leadership* vol 1/2005 s. 387–406.
- Sinclair, Amanda (2011) Leading with body. Teoksessa *Handbook of Gender, Work and Organization* (2011), toim. Jeanes, Emma & Knights, David & Martin, Patricia. Wiley-Blackwell, s. 117–130.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Turner, Brian (1984) *The Body and Society*. Lontoo: Sage.
- Tyler, Melinda & Abbott, P. (1998) Chocs away: Weight Watching in the Contemporary Airline Industry. *Sociology* 32/3, s. 433–450.
- Ulrich, Dave: *Henkilöstöjohtamisella huipulle – Talouselämän Klassikot*. Helsinki: Talentum, 2007. 46–51.
- Van Dongen, Els & Elema, Riekje (2001) The art of touching: The culture of 'body work' in nursing, *Anthropology & Medicine*, 8:2–3, 149–162.
- Viitala, Riitta (2014) *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy. Sähkökirjalaitos.
- Vilka, Hanna (2015) *Tutki ja kehitä*. Jyväskylä: PS-Kustannus. Sähkökirjalaitos.
- Åkerström Andersen, Niels & Born, Asmund W. (2008) The employee in the sign of love. *Culture and Organization* 14/4, s. 325–343.

Elektroniset lähteet

Deloitte (2017) Tutkimus: Suomessa ei osata vielä rakentaa työntekijäkokemusta. Julkaisu Human Capital Trends-tutkimuksesta. <https://www2.deloitte.com/fi/en/pages/human-capital/articles/tyntekijakokemus-hc-trends-2017.html> Viitattu 12.4.2017.

Idman, Mika (2011) Naiset aiempaa vaativammissa tehtävissä – palkkapussi ennallaan. Luettavissa osoitteessa http://www.stat.fi/artikkelit/2011/art_2011-09-06_001.html?s=0 Viitattu 22.4.2017.

Kuntatyönantajat (2014) Henkilöstöhallinto tukee esimiestyötä -artikkeli. <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/kunta-työnantajana/esimiehet/henkilöstöhallinto/Sivut/default.aspx> Viitattu 23.9.2014.

Parviainen, Jaana (2011a) Loppuraportti: Työn uusi ruumiillisuus: kontrolli ja pääoma. <https://www.tsr.fi/valmiit-hankkeet/hanke?h=108265#materials> Viitattu 4.5.2014

Tilastokeskus (2009) Naiset aiempaa vaativammissa tehtävissä – palkkapussi ennallaan. Tilastokeskuksen artikkeli. http://www.stat.fi/artikkelit/2011/art_2011-09-06_001.html?s=3 Viitattu 23.9.2014.

Tienari, Janne & Meriläinen, Susan (2016) Ajokoiran näköisestä johtajasta tuli ihanne. Pääkirjoitus Helsingin Sanomissa 23.1.2016. <http://www.hs.fi/paakirjoitukset/art-2000002881597.html> Viitattu 23.4.2017.

Tilastokeskus (2010) 1212 Henkilöstöjohtajat. Ammattiluokitukset 2010. <https://www.tilastokeskus.fi/meta/luokitukset/ammatti/001-2010/1212.html> Viitattu 23.9.2014.

Tilev, Kristina ja Vanhala, Sinikka. (2015) HENKILÖSTÖJOHTAMINEN SUOMESSA 2015. Yhteenveto Cranet-projektin 2014/15 kyselytutkimuksen tuloksista. Helsinki: Aalto-yliopiston kauppa-
korkeakoulu. Johtamisen laitos. Luettavissa osoitteessa <https://wiki.aalto.fi/pages/viewpage.action?pageId=95749235> Viitattu 13.4.2017.

9. Liitteet

9.1 Liite 1. Haastattelukysymysrunko

Aloituskysymykset

Nimi, ikä, koulutus, titteli, uran pituus.

Millainen työnkuva sinulla on? Kuvaile normaali päiväsi.

Käytös ja ammatillisuus

Miten työssäsi kuuluu käyttäytyä? Esimerkiksi arvot jotka johtavat toimintaasi, päämäärät.

Kuinka erilainen olet töissä verrattuna vapaa-aikaan?

Miten muokkaat käytöstäsi tietoisesti? Käytkö esimerkiksi coachingissa, ohjauksessa tai valmennuksissa?

Kuvaile ammatillisuuden kasvuasi. Kuinka olet kehittynyt henkilöstöjohtajana ajan myötä?

Kuinka nopeasti uusi työntekijä oppii ammatin normit tai talon tavat?

Miten käytät ääntäsi ja puhut töissä? Puhutko vapaa-ajalla eri tavalla? Elehditkö eri tavalla?

Ilmeneekö persoonasi työssäsi ja jos ilmenee niin miten?

Miten tunteet ilmenevät tai eivät ilmene työssäsi? Miten tunteikas voi olla tai ei voi olla?

Millainen kosketuskulttuuri teillä on?

Onko sinulla ns. tavamerkkieiteitä tai jotain selkeitä maneereita, joista sinut tunnetaan?

Ulkonäkö

Millainen pukukoodi organisaatiossa on?

Miten koet tämän pukukoodin? Miten kaukana omasta arkityylistä? Kuinka paljon koet muokkaa-vasi ulkonäköäsi työtä varten?

Vaikuttaako ulkoinen olemus siihen, millaiseksi koet itsesi ja työsi tekemisen?

Millainen on sukupuolen vaikutus työhön?

Onko omakohtaista kokemusta siitä, että joistain ulkoisista ominaisuuksista on apua työssä?

Yleiset normistot henkilöstöjohtajien kesken

Millainen henkilöstöjohtaja olisi poikkeuksellinen?

Jos hakisit itsellesi seuraajaa, millaisia adjektiiveja laittaisit työhakemukseen ja kuinka nämä ilmenevät sinun työssäsi?

Millainen olet henkilöstöjohtajana ja miten alaiset/kollegat/esimiehet kuvailisi?

Millaista palautetta olet saanut, mitä on kommentoitu ja mitä ei?

Fyysisyys

Millaista työsi on fyysisesti?

Mitä teet tauoilla? Syötkö seurassa vai yksin?

Onko sinulla jotain tapoja tai keinoja, joilla parannat työskentelyäsi?

Mitkä asiat tukevat työkykyäsi?

Miten muuten lievität työstä johtuvaa stressiä? Mitä teet vastapainoksi työlle?

Tunnetko ketään muuta henkilöstöalan ihmistä joka voisi osallistua tutkimukseen?

9.2 Liite 2. Tutkimusfoliite

TUTKITTAVAN TIEDOTE

Pro gradu -tutkimus: Kehollinen työ henkilöstöjohtajan työssä

Hyvä vastaanottaja

Pyytäisin Teitä osallistumaan tutkimukseen, jossa selvitetään, millaista kehollista työtä henkilöstöjohtajat tekevät jokapäiväisessä työssään. Kehollisella työllä tarkoitetaan sellaista välttämätöntä ja usein näkymätöntä työtä, jota tehdään omien ja työnantajan tavoitteiden saavuttamiseksi, mutta jota ei ole kirjoitettu työsopimukseen. Kehollista työtä käsittelevää tutkimusta on tehty paljon johtavassa asemassa sekä alemmilla hierarkian tasolla olevista, mutta ei juurikaan keskijohdosta eikä henkilöstöhallinnosta. Tutkimushaastattelu on oiva tilaisuus reflektoida omia työtapojaan ja työtään uudesta näkökulmasta.

Mikäli haluatte osallistua tutkimukseen, haastattelisin teitä mieluusti mahdollisimman pian silloin kun Teille vain sopii. Haastattelu tapahtuu valitsemassanne paikassa, esimerkiksi työpaikallanne, yliopistolla tai muussa rauhallisessa paikassa. Haastattelun arvioitu kesto on noin 1-1,5 tuntia riippuen vastausten pituudesta. Haastattelun toteuttaa tutkimuksen tekijä Ulla Kauppi. Haastattelu ääninauhoidetaan, jotta sen sisältämä informaatio saataisiin mahdollisimman hyvin tallennettua alkupe-
räisessä muodossaan.

Tutkimuksen aineistoa eli haastattelunauhoituksia ja niiden tekstiksi muokattuja versioita käsitellään seuraavasti:

1. Aineiston salassapito on turvattu, koska kaikki aineistoa käsittelevät tahot ovat vaitiolovelvollisia. Aineistoa käsittelevät salaamattomassa muodossa vain tutkimuksen tekijä Ulla Kauppi ja hänen ohjaajansa professori Johanna Ruusuvoori. Vaitiolovelvollinen ei saa käyttää salassa pidettäviä tietoja omaksi tai toisen hyödyksi tai vahingoksi.
2. Nauhoitettu aineisto muokataan tekstimuotoon, jossa ei käy ilmi tutkittavien nimiä ja asuin- ja työpaikkoja koskevia tietoja.
3. Tutkimusta raportoitaessa ja tieteellisissä esitelmissä kaikki tunnistamisen mahdollistavat tiedot poistetaan.
4. Tutkimuksen päättymisen jälkeen haastattelunauhoitteet tuhotaan. Tekstimuotoinen aineisto säilyy tutkijan omassa käytössä.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Siihen annettu suostumus voidaan perua tutkimuksen julkaisemiseen saakka syytä ilmoittamatta, jolloin nauhoitettu aineisto tuhotaan turvallisesti.

Mikäli haluatte osallistua tutkimukseen, voitte vastata tähän sähköpostiviestiin tai soittaa allekirjoittaneelle. Numero löytyy yhteystiedoista alta. Voitte varautua ennalta haastatteluun miettimällä muun muassa seuraavia teemoja/kysymyksiä:

- Mikä on mielestäsi HR:n tärkein tehtävä organisaatiossa?
- Kuinka olet kehittynyt henkilöstöjohtajana tai -päällikkönä ajan myötä?
- Miten työssäsi kuuluu käyttäytyä? Esimerkiksi arvot ja päämäärät, jotka johtavat toimintaasi.
- Kuinka erilainen olet töissä verrattuna vapaa-aikaan?

- Ilmeneekö persoonasi työssäsi ja jos ilmenee niin miten?
- Miten tunteet ilmenevät tai eivät ilmene työssäsi?
- Vaikuttaako ulkoinen olemus siihen, millaiseksi koet itsesi ja työsi tekemisen?
- Millainen henkilöstöalan johtaja olisi poikkeuksellinen?

Mikäli Teillä on kysyttävää tai haluatte lisätietoa tutkimuksesta, vastaan mielelläni.

Ulla Kauppi
Pro gradu -tutkimuksen tekijä

9.3 Liite 3. Tutkimussuostumus

SUOSTUMUS TUTKIMUKSEEN

Olen saanut kirjallista tietoa henkilöstöjohtajien kehollista työtä koskevasta tutkimuksesta ja mahdollisuuden esittää siitä tutkijalle kysymyksiä.

Olen saanut tiedon, että aineistoa (äänityksiä ja niiden tekstimuotoja) käsitellään seuraavasti:

1. Aineiston salassapito turvataan niin, että aineistoa käsittelevät ovat vaitiolovelvollisia. Aineistoa käsittelevät salaamattomassa muodossa vain tutkimuksen tekijä Ulla Kauppi ja hänen ohjaajansa.
2. Aineisto muokataan tekstimuotoon, jossa ei käy ilmi tutkittavien nimiä ja asuin- ja työpaikkoja koskevia tietoja.
3. Tutkimusta raportoidaessa ja tieteellisissä esitelmissä kaikki tunnistamisen mahdollistavat tiedot poistetaan.
4. Tutkimuksen päättymisen jälkeen haastattelunauhoitteet tuhoaan. Tekstimuotoinen aineisto säilyy tutkijan omassa käytössä.



Annan tutkijalle luvan käyttää aineistoa jatkotutkimuksissa.

Ymmärrän, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja että minulla on oikeus kieltäytyä siitä milloin tahansa syytä ilmoittamatta ja pyytää, että mahdollisesti jo äänitetty aineisto tuhoaan.

Suostun osallistumaan tutkimukseen ja annan suostumukseni haastatteluihin ja niiden äänittämiseen.

Tutkittava

Suostumuksen vastaanottaja:

tutkittavan allekirjoitus

tutkijan allekirjoitus

Tampereella _____.____.20__

Tampereella _____.____.20__