

TAMPEREEN YLIOPISTO

Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos

HANNILA, PÄIVI: Yhteistoiminnallisuuden ja toimijoiden positioiden muodostuminen  
lennonjohtohenkilöstön ryhmähaastatteluissa

Pro gradu -tutkielma, 142 s., 9 liites.

Sosiaalipsykologia

Tammikuu 2006

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos

HANNILA, PÄIVI: Yhteistoiminnallisuuden ja toimijoiden positioiden muodostuminen lennonjohtohenkilöstön ryhmähaastatteluissa  
Pro gradu -tutkielma, 142 s., 9 liites.  
Sosiaalipsykologia  
Tammikuu 2006

---

Tutkielmassani tarkastelen lennonjohtohenkilöstön yhteistyötä ja lennonjohtotyötä tekevien toimijoiden subjektipositioiden rakentumista haastattelupuheessa. Työn teoreettinen viitekehys on sosiaalinen konstruktionismi, eli tutkin yhteistoiminnallisuuden jäsentymistä sosiaalisesti rakentuneena todellisuutena.

Tutkielmani empiirisen aineiston keräsin kuuden ryhmähaastattelun kautta. Haastattelut olivat teemahaastatteluja ja niihin osallistui neljä lennonjohtohenkilöstöä edustavaa ammattiryhmää omina haastatteluryhminään: lennonjohtajia (kaksi ryhmää), lennonjohtoapulaisia (yksi ryhmä), vuoro esimiehiä (kaksi ryhmää) ja lennonjohtokouluttajia (yksi ryhmä). Aineistoni koostuu lennonjohtokouluttajien haastattelua lukuun ottamatta aluelennonjohdossa tehdyistä haastatteluista.

Aineiston analyysissä sovellan diskurssianalyttistä tutkimusmetodia. Jäsenän aineistoani position käsitteen avulla. Tämä käsite kohdistaa huomion lähinnä vuorovaikutuksen muotoon. Samalla kiinnostukseni kohdistuu myös sisällölliseen, niihin merkityksiin, jotka jäsentyvät osaksi puhujan positiota ja siihen, millaista yhteistyötä erilaisten positioiden jäsentäminen tuottaa.

Aineistolle esittämäni tutkimusongelma koskee sitä, millaiseksi yhteistyö ja toimijoiden positiot rakentuvat lennonjohtohenkilöstön omakohtaisessa puheessa. Tätä laajempaa tutkimusongelmaa lähestyn neljän erityiskysymyksen tai kysymysparin avulla. 1. Millä tavoin lennonjohtohenkilöstö ryhmänä merkityksellistää työnsä yhteisöllisyyttä ja tiimityöluonnetta? Millaisia positioita he samalla ryhmänä tuottavat työn eri osapuolille, itselleen ja muille? 2. Millaisia positioita lennonjohtohenkilöstö ryhmänä rakentaa itselleen ja samalla muille omassa työyksikössään? Millä tavoin he ryhmänä merkityksellistävät toimijoiden välistä yhteistyötä samassa yksikössä? 3. Millaisia positioita lennonjohtotyötä tekevät ammattiryhmät rakentavat omalle ja muille ammattiryhmille? Millä tavoin he ryhmänä merkityksellistävät eri ammattiryhmien välistä yhteistyötä? 4. Millaisia positioita lennonjohtohenkilöstö ryhmänä rakentaa omalle ja toisille lennonjohtoyksiköille? Millä tavoin he ryhmänä merkityksellistävät eri lennonjohtoyksiköiden välistä yhteistyötä? Tarkastelen yhteistoiminnallisuuden rakentumista siis neljällä eri tasolla, ensin yleisesti, sitten yksilöiden, ammattiryhmien ja lopuksi eri työyksiköiden tasolla.

Aineiston analyysin pohjalta voi sanoa, että lennonjohtohenkilöstö puhuu työstään toisaalta tiimityönä ja toisaalta yksilötyönä sekä itsestään toisaalta hyvinä tiimipelaajina ja toisaalta itsenäisinä oman vastualueensa hoitajina. Yksilöiden välisiä suhteita he jäsentävät toisaalta moralisoivina, korrektia ja sosiaalisesti hyväksytyä työsuoritusta hakevina ja vaativina, mutta toisaalta myös toisia toimijoita kunnioittavina ja ymmärtävinä. Samalla he identifioivat itsensä työn asiantuntijoiksi tai ymmärtäväisiksi kanssatyöntekijöiksi. Ammattiryhmien välisissä suhteissa näyttäytyy toisaalta institutionaalinen vahva hierarkia

ja toisaalta pyrkimys ryhmien väliseen konsensukseen ja tasavertaisuuteen. Toimijat pyrkivät näyttäytymään työn joko ammatillisina tai asiantuntevina hoitajina, eivätkä halua asemoitua hierarkkisiin suhteisiin tai niiden tuottajiksi. Lennonjohtoyksiköiden välinen suhde muistuttaa hieman ammattiryhmien välisiä suhteita. Yksiköiden välisestä yhteistyöstä puhutaan toisaalta konfliktisina ja toista osapuolta ymmärtämättöminä ja toisaalta tasavertaisina, molemminpuolisina ymmärtämisvaikeuksia sisältävinä. Samalla omalle ja toisille yksiköille tuotetaan monenlaisia positioita kuitenkin niin, että oma positio korostuu positiivisimpana – hyvin yleisinhimilliseen tapaan.

Kaiken kaikkiaan identifioimani erilaiset positiot ja puheen teemat tuottavat kuvan siitä, että lennonjohtohenkilöstö pyrkii niin oman asemansa ja roolinsa ajamiseen ja roolissaan menestymiseen asiantuntijana kuin myös tiimityöhön, konsensukseen ja hyvään yhteisöllisyyteen. Näyttää myös siltä, että lennonjohtokulttuurissa institutionaalisesti määritellyt asemat sekä säännöt, ohjeistukset ja määräykset koskien eri toimijoita ja toimijaryhmiä saattavat myös toisinaan lukita dynaamista yhteistoimintaa. Tähän viittaa identifioimani puhe kiinnittymisestä yksilöllisiin tehtäväkuviin ja vastuisiin sekä autonomisuuteen kuin myös eri ammattiryhmien ja eri lennonjohtoyksikköjen välisiin hierarkkisiin suhteisiin ja raja-aitoihin.

Avainsanat: yhteistyö, yhteistoiminta, tiimityö, lennonjohto, työelämä, positio, identiteetti, diskurssianalyysi.

## Sisällysluettelo

<b>1. Johdanto</b> .....	<b>2</b>
1.1 Tietotyön uudet muodot – tutkimushanke ja tutkielmani asettuminen osaksi tätä projektia .....	4
1.2 Tutkielman eteneminen .....	5
<b>2. Aluelennonjohto työyhteisönä</b> .....	<b>6</b>
2.2 Lennonjohtojärjestelmä .....	6
2.1 Aluelennonjohdon erilaiset ammattiryhmät .....	8
<b>3. Tutkimuksen yleinen lähestymistapa</b> .....	<b>11</b>
3.1 Sosiaalinen konstruktionismi .....	11
3.1.1 Konstruktionismin erilaiset haarat .....	13
3.2 Diskurssianalyysi tässä tutkimuksessa .....	14
3.2.1 Subjektipositiot .....	14
3.2.2 Toiminnan kontekstisidonnaisuus .....	17
3.2.3 Kielen seurauksia tuottava luonne .....	19
3.2.4 Tulkintojen rakentaminen .....	20
3.3 Tutkimuskysymykset ja niiden tarkastelu analyysiluvuissa .....	21
<b>4. Aiempi tutkimus yhteistyöstä ja ryhmistä</b> .....	<b>24</b>
4.1 Mitä tiimityö on? .....	25
4.1.1 Ryhmätyön perusoletukset .....	26
4.1.2 Tiimityön määrittelyä .....	27
4.1.3 Tiimityön ongelmia ja mahdollisuuksia .....	29
4.2. Kategorioiden rakentumisesta kohti diskurssianalyttistä yhteistyön tutkimusta .....	34
4.2.1 Klassinen ryhmätutkimus, identiteetti ja ryhmien väliset suhteet .....	34
4.2.2 Yhteistyön tutkimus puhetekojen ja diskurssianalyysin näkökulmasta .....	37
4.3. Tiimiyhteistyö lennonjohdossa .....	39
4.3.1 Organisaatiokulttuurin erityispiirteet .....	40
4.3.2 Sosiotekninen interaktio näkökulma .....	42
4.3.3 Psykologinen näkökulma .....	43
4.4 Pohdinta – yhteistyö ilmiönä .....	46
<b>5. Tutkimuksen aineisto ja analyysi käytännössä</b> .....	<b>48</b>
5.1 Ryhmähaastatteluaineisto .....	48
5.2 Kentälle siirtyminen .....	50
5.3 Haastateltavat ryhmät .....	52
5.4 Haastattelemassa .....	53
5.5 Aineiston litterointi ja analyysi käytännössä .....	55
5.6 Eettiset kysymykset .....	59
<b>6. Tiimityön merkityksellistäminen – yksin ja yhdessä</b> .....	<b>61</b>
6.1 Kontrastin rakentaminen kokonaisvaltaisen ymmärryksen kautta .....	62
6.2 Arvioiden ja yhteisymmärryksen tuottaminen sekä oman kompetenttiuden heijastumat .....	67
6.3 Kuulijakuntaan suuntautuminen .....	70
6.4 Loppukaneetti .....	74
6.5 Pohdinta – itsenäisyyttä ja tiimityötä .....	76
<b>7. Minä/me ja muut – erontekoja ja ymmärrystä</b> .....	<b>81</b>
7.1 Erityinen asiantuntijuus eri yksiköiden väliseen yhteistyöhön .....	83
7.2 Positiona moralisoivasti sävyttynyt asiantuntijuus oman työn yhteistoiminnallisuuteen .....	85
7.3 Sietämistä vai aktiivista puuttumista .....	93

7.4 Pohdinta –asiantuntijuutta ja ymmärrystä .....	96
<b>8. Ammattiryhmien välisissä suhteissa 'me ja muut' .....</b>	<b>101</b>
8.1 Hierarkkisia asemia.....	103
8.2 Hierarkioiden poispuhumista.....	107
8.3 Pohdinta – hierarkioita ja konsensusta hierarkiat poispuhuen .....	115
<b>9. Yksiköiden välisissä suhteissa 'me ja muut' .....</b>	<b>120</b>
9.1 Kontrasteja ja tasavertaisuutta 'faktoihin' vetoamalla.....	123
9.2 Kontrasteja ja tasavertaisuutta kompetenssien kautta.....	126
9.3 Pohdinta – konfliktia ja tasavertaisuutta .....	132
<b>10. Yhteenveto ja johtopäätökset .....</b>	<b>135</b>
<b>Lähteet .....</b>	<b>143</b>
<b>Liitteet.....</b>	<b>153</b>
Liite 1. Tiedote työvuorojen seurannasta ja haastatteluista .....	153
Liite 2. Ryhmähaastattelukysymykset lennonjohtokouluttajille Avia Collegessa .....	154
Liite 3. Ryhmähaastattelukysymykset aluelennonjohdon ammattiryhmille .....	156
Liite 4. Tutkimussuostumus haastatteluun.....	157
Liite 5. Sektorityöohjeet.....	158

# 1. Johdanto

Käsillä oleva työ lähestyy lennonjohtohenkilöstön yhteistyötä ja lennonjohtotyötä tekevien toimijoiden positioiden jäsentymistä sosiaalisesti rakentuvana todellisuutena. Kiinnostus aiheen tutkimiseen syntyi osaltaan työelämää koskevan yleisen keskustelun ja kirjallisuuden kautta. Myös työpaikkailmoituksia lukiessaan voi havaita lähes poikkeuksesta vaatimuksia, jotka kohdistuvat tiimityötaitoihin, vuorovaikutustaitoihin ja kykyyn työskennellä erilaisten ihmisten kanssa. Yhteistyöstä ja vuorovaikutustaidoista käytävän keskustelun volyyymi tuntuukin valtaisalta ja yhteistyö näyttää alasta riippumatta nousevan yhä tärkeämpään rooliin (ks. esim. Nordman-Sjöberg & Nieminen 1998, Willman 2001, Huusko 2003, Mäntylä 2002). Yhteistyön, vuorovaikutuksen ja tiimien aikaan saama kohina yhteiskunnassa kertoo siitä, että nämä ilmiöt ovat koskettaneet jotain olennaista meissä, ihanteissamme, pyrkimyksissämme ja tavoissamme ajatella ja toimia.

Erilaisista tiimeistä, työryhmistä ja verkostoista on tullut yleinen tapa organisoida ja kehittää töitä ja työjärjestelyjä. Syynä tähän on ollut yleensä työn sujuvuuden, tuottavuuden ja laadun parantaminen sekä ryhmätyöhön liitetty myönteinen ajatus yksilön osaamisen ja työssä viihtymisen parantamisesta. Erilainen tiimikoulutus ja -kehittäminen menevätkin hyvin kaupaksi. (Lindström ym. 1998, 284.) Tutkielmani näkökulma ei sijoitu kuitenkaan tutkimustraditioon, jossa tarkastellaan tiimityön käyttöönottoa (ks. esim. Mäntylä 2002) pyrkimyksenä kehittää työkäytänteitä. Sen sijaan tarkastelen yhteistyötä olettaen, että operatiivisessa lennonjohtotyössä on pohjimmiltaan kyse aina jonkinlaisesta yhteistyöstä eri toimijoiden välillä. Työ ikään kuin toteutuu yhteistyönä, jolloin yhteistyö ei ole erillinen hanke tai projekti vaan elimellinen osa työtä. Tutkimukseni tarkoituksena on sen selvittäminen, *millaiseksi tuo yhteistyö ja toimijoiden positiot rakentuvat lennonjohtotehtävissä toimivien omakohtaisessa puheessa*. Toimijan ja toimijuuden käsitteellä viitataan lennonjohtotoiminnan inhimillisiin osapuoliin, kuten eri ammattiryhmien ja eri lennonjohtoyksiköiden edustajiin. Ammattiryhmillä tarkoitan aluelennonjohdossa toimivia lennonjohtajia, lennonjohtoapulaisia ja vuoroesimiehiä sekä erillisoppilaitoksessa työskenteleviä lennonjohtokouluttajia. Tarkasteluni kohdistuu näin pääosin

aluelennonjohdon toimijoiden tuottamaan puheeseen<sup>1</sup>. Toimijoiden yhteistyösuhteita tarkastelen yksilöiden, ammattiryhmien ja eri lennonjohtoyksiköiden välillä. En lähde tutkimuksessani liikkeelle mistään lennonjohtotoiminnassa havaitusta ongelmasta, vaan enemmänkin tarkoituksesta lisätä työyhteisön jäsenien tietoisuutta omasta toimintakulttuuristaan sekä halusta kartoittaa työtä näkökulmasta, josta sitä ei juuri aiemmin ole tutkittu.

Lennonjohtoalalla yhteistoiminnallisuus organisoituu kompleksisessa, teknisten järjestelmien varaan rakentuvassa toimintaympäristössä. Mahdollisesti tällaiset lennonjohtamisympäristön piirteet ovat osaltaan luoneet psykologian, ergonomian ja teknisten tieteiden aloille pitkät perinteet lennonjohdon tutkijoina. Psykologian piiriin kuuluvan kognitiivisen ja piirreteoreettisen tutkimuksen tavoitteena on ollut lennonjohtajien ominaisuuksien ja työssä tarvittavien tietojen, taitojen ja kognitiivisten piirteiden tunnistaminen (Hopkin 1995). Aloja integroiva tutkimus käsittelee kognitiivista psykologiaa, havainto- ja muistitoimintojen tutkimusta yhdessä lennonvarmistusjärjestelmien teknologisen kehittämisen kanssa (ks. esim. Metzger & Parasuraman 2001; Remington ym. 2000).

Aiempi psykologisesti painottunut tutkimus pelkistää lennonjohtotyön mekaaniseksi toiminnaksi, toimijoiden yksilöllisiksi ominaisuuksiksi ja yksilöiden mielensisäisiksi tapahtumiksi, jolloin tarkastelun ulkopuolelle jää toimijoiden sosiaalinen toimintaympäristö. Sekä piirreteoreettisen että kognitiotieteellisen tutkimus eivät huomioi niitä subjektiivisia arvosuuntauksia, jotka tekevät myös lennonjohtotyöstä tahdonvaraista sosiaalista toimintaa. (Palukka 2003, 18.) Tutkielmani lähtökohtaolettamukset liittyvät juuri siihen, että perinteiset kognitiiviset ja psykologiset käsitteet ovat riittämättömiä kuvaamaan lennonvarmistustyötä.

Yhteistyötä koskevia kuvauksia on kritisoitu siitä, että niiden takana on ollut yleisesti hyvin vähän tutkimusta työryhmien sisäisestä ja välisestä kulttuurista ja kommunikatiivisista käytänteistä (Engeström 1994, 123). Yhteistoiminnallisia työkäytänteitä on tutkittu myös suhteellisen vähän itse toimijoiden näkökulmasta ja heidän äänen painojaan korostaen.

---

<sup>1</sup> Kuudesta haastattelusta viisi on toteutettu aluelennonjohtohenkilöstölle. Yksi haastattelu on toteutettu lennonjohdon kouluttajille. Tekstissä käytän nimitystä lennonjohtohenkilöstö, jolla tarkoitan haastattelemiani ryhmiä, eli pääasiallisesti aluelennonjohdon ammattiryhmiä.

Tähän liittyy myös kirjallisuudessa mainittu paradoksi siitä, että yhteistyön arvosta pitkään jatkuneesta keskustelusta huolimatta yhteistyön käytännön toimivuudesta tiedetään melko vähän. Työväline on siis olemassa, mutta tutkimusta sen mahdollisuuksista ja rajoitteista on vähän. Yhteistyötä on pidetty eräänlaisena käännteentekevänä ratkaisuna, jonka kautta organisaation ongelmat ratkaisevat itse itsensä. (Nikander 2003, 279.) On kuitenkin muistettava, ettei yhteistyön tarvitse olla itsetarkoituksellista. Aina tulee olemaan tehtäviä, joissa yksilön omat ja nopeat päätökset ratkaisevat onnistumisen tai tappion. (Nordman-Sjöberg & Nieminen 1998, 94.) Yhteistyö ei ole neutraali tai pelkästään positiivinen käsite, eikä yhdessä tekeminen sinällään ole ratkaisu mihinkään. Olennaisempaa on tarkastella sitä, miten toimijat pystyvät hyödyntämään yhteistyön kautta avautuvia positiivisia mahdollisuuksia. Tutkielmani tarkoitus on tuoda esiin toimijoiden näkökulma yhteistyöhön haastattelupuheen kautta. Tämän haastattelupuheen analysointi tuo omalta osaltaan esiin yhteistyön rajoitteet ja mahdollisuudet sekä yhteistyötä koskevat kulttuuriset realiteetit.

### ***1.1 Tietotyön uudet muodot – tutkimushanke ja tutkielmani asettuminen osaksi tätä projektia***

Tutkielmani on osa Tampereen yliopiston tutkimusprojektia ”Tietotyön uudet muodot”. Tutkimusprojektin yhteistyöorganisaatioina ovat toimineet Ilmailulaitos ja Finnair. Tutkimusprojektin teoreettis-metodologiset lähtökohdat ovat etnometodologisessa keskustelunanalyysissä, jossa keskitytään simuloiduissa että autenttisissa työtilanteissa tapahtuvan yhteistoiminnallisuuden yksityiskohtaiseen ja järjestelmälliseen analyysiin. Tutkimuksen aineisto on kerätty äänittämällä vuorovaikutuksellista puhetta ja kuvaamalla toimintaa.

Edellä kuvatun tutkimusprojektin luonnollisia työtilanteita analysoivan osan voi sanoa Argylen ja Schönin käsittein pureutuvan niin sanottuun käyttöteoriaan. Käyttöteoria tarkoittaa käytännön työtä ohjaavaa tietoa, jota ei kerrota mitenkään eksplisiittisesti julki, vaan siihen päästään käsiksi tarkastelemalla sosiaalisesti organisoituneita työkäytänteitä ja toimintatapoja, jotka ohjaavat toimintaa. Tutkielmani pyrkii täydentämään luonnollista ja tilanteista näkökulmaa yhteistyöhön lennonjohtohenkilöstön ilmaistemien julkilausuttujen merkitysten analyysillä. Tutkielmani voi sanoa edustavan julkiteorian analysointia, eli sen tiedon analysointia, jonka ihminen ilmaisee kun häntä pyydetään kertomaan



käyttäytymisestään. (sit. Harlamov & Simoila 1993, 15.) Edellä kerrottu perustelee aineistonkeruumenetelmäni, joksi olen valinnut ryhmähaastattelut. Koen ryhmähaastattelun lisäksi lähestymistapaani ja tutkimusongelmaani parhaiten sopivaksi aineistonkeruumuodoksi. Tekemäni haastattelut kohdistuvat sen tutkimiseen, miten lennonjohtohenkilöstö itse kuvaa työnsä yhteistoiminnallisuutta ja toimijoiden välisiä suhteita operationaalisissa työtilanteissaan. Analyyttisenä välineenä toimii position käsite ja olennaista näkökulmassani on se, millaisten positioiden eli identiteettien kautta yhteistoiminnallisuutta ja toimijoiden välisiä suhteita tuotetaan.

## **1.2 Tutkielman eteneminen**

Työni etenee siten, että aluksi luvussa kaksi esittelen lennonjohtojärjestelmää ja tutkimaani *aluelennonjohdon* työyhteisöä, eli aluelennonjohdossa työskentelevien ammattiryhmien: lennonjohtajien, lennonjohtoapulaisten ja vuoroesiemiesten työnkuvia. Sen jälkeen luvussa kolme kuvaan tutkielmani yleistä lähestymistapaa, sosiaalista konstruktionismia, ja siihen pohjautuvaa analyysityökaluani diskurssianalyysiä. Tuon esille myös diskurssianalyysin laajalta kentältä valitsemani positioanalyysin perusolettamuksia. Näistä lähtökohdista käsin muotoilen luvun kolme lopussa tutkimuskysymykseni, neljä eri näkökulmaa yhteistoiminnallisuuden ja toimijoille jäsentyvien positioiden tarkasteluun.

Luvussa neljä tuon esille aiempaa tutkimusta tiimien ja ryhmien tutkimuksesta ja tarkastelen tiimityön tutkimusta lennonjohtoalalla. Aineistonkeruusta, eli ryhmähaastattelusta ja haastatteluprosessin etenemisestä kerron tarkemmin luvussa viisi. Luvussa perustelen tarkemmin myös sitä, miksi valitsin kyseisen aineistonkeruutavan. Aineiston yhteydessä kerron myös siitä tavasta, jolla olen analyysiä käytännössä tehnyt.

Luvussa kuusi siirryn tutkimustulosten esittelyyn. Jokaista tutkimuskysymystä, tai kysymysparia, tarkastelen omassa luvussaan. Kunkin luvun lopussa kokoan myös yhteen luvun tulokset ja pohdin niiden käytännöllistä merkitystä. Tulosten erittelyn aloitan kertomalla siitä, miten haastateltavani jäsentävät yhteistoimintaa omassa työssään. Seuraavissa kolmessa luvussa tuon esille yhteistoiminnallisuuden ja toimijoiden positioiden jäsentymistä yhteistoiminnallisuuden kolmella eri tasolla: yksilöiden, ammattiryhmien ja lennonjohtoyksiköiden välillä.

## 2. Aluelennonjohto työyhteisönä

### 2.2 Lennonjohtojärjestelmä<sup>2</sup>

Lennonjohtajan käsikirja määrittelee lennonjohtamisen lennonjohtopalvelun antamiseksi. Käsikirjan mukaan lennonjohtopalvelun tarkoituksena on estää yhteentörmäykset ilma-alusten sekä liikennealueella olevien ilma-alusten ja esteiden välillä. Lennonjohtopalvelun avulla pyritään myös ilmaliikenteen jouduttamiseen ja järjestyksen ylläpitäminen. (sit. Palukka 2003, 178-179.)

Lennonjohtohenkilöstö koordinoi toisten suorittamia toimintoja. He tarkkailevat, johtavat, tarkistavat ja uudelleen arvioivat liikennetilannetta vastuualueellaan. Jos liikennetilanne muuttuu odottamattomaksi, esimerkiksi jos ilma-alus poikkeaa sille annetulta reitiltä, toiminta vaihtuu johtamisesta ja tarkkailusta tilanteen tarkistamiseen ja uudelleen arviointiin; suunnitelmallinen toiminta vaihtuu hetkellisesti tilanneriippuvaiseksi reagoinniksi odottamattomaan tilanteeseen. (EATCHIP 1996a.)

Lennonjohtajan toiminnallisiksi ydintehtäviksi on määritelty radioliikenteen ylläpitäminen, porrastusten<sup>3</sup> ylläpitäminen, tarvittavien tietojen välittäminen ilma-aluksille, ilma-alusten avustaminen poikkeustilanteissa sekä taktinen lennonjohtaminen. Lennonjohtajan kognitiiviset ydintehtävät ovat tilannetietoisuuden ylläpitäminen ja päätöksenteko. (EATCHIP 1996b.)

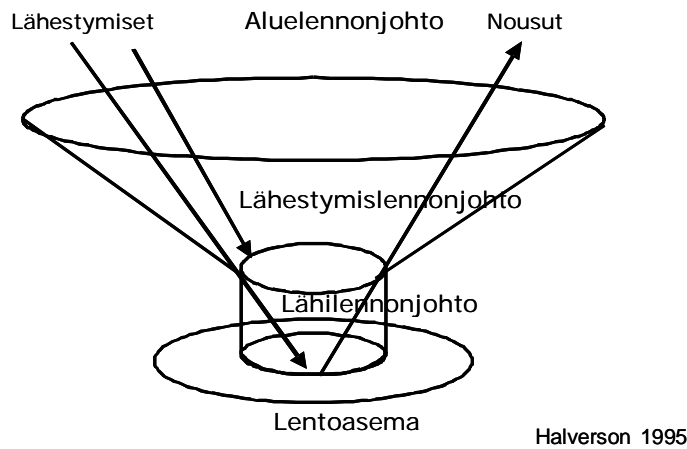
Lennonjohtopalvelu jakautuu kolmeen osa-alueeseen: alue-, lähestymis- ja lähilennonjohtopalveluihin (Palukka 2003, 180). Christine Halverson on kuvannut lennonjohtojärjestelmää seuraavan kuvan 1. avulla. Kuva voidaan hahmottaa lentoaseman päälle asetetuksi suppiloksi, jonka avulla ilma-alukset saatetaan laskuun lentoasemalle tai johdetaan nousuun lentoasemalta. Suppilon jalkaosa kuvaa lähilennonjohtoa ja maljaosa lähestymislennonjohtoa. Suppilon yläpuolella oleva ”vapaa” tila kuvaa aluelennonjohtoa. Lentoasemalle saapuvat tai sen alueella vierailevat ilma-alukset (lähestymiset) ja

---

<sup>2</sup> Lennonjohtojärjestelmä esitetään tässä pelkistetyksi.

<sup>3</sup> Yhteentörmäysten estäminen tapahtuu porrastamalla ilma-alukset vaaka- tai pystytasossa tiettyjä kansainvälisiä porrastusminimejä (lyhin sallittu, aika- tai pituusmitoin ilmaistu välimatka kahden ilma-aluksen välillä) käyttämällä (sit. Palukka 2003, 179).

lentoasemalta poistuvat ilma-alukset (nousut) on kuvattu nuolilla. (Palukka & Auvinen 2005, 13.)



Kuva 1. Lennonjohtojärjestelmä (Halversonin kuva Sannen teoksesta 1999, 185)

Lähilennonjohtajat<sup>4</sup> johtavat lennonjohtotornista käsin sekä ilma-alusten nousuja kiitotieltä että laskeutumista kiitotielle. Ilma-aluksen poistuessa lentoasemalta (nousu) lähilennonjohtajat ottavat ilma-aluksen vastaan asematasolta, antavat ilma-alukselle selvityksen nousua varten ja luovuttavat ilma-aluksen lähestymislennonjohdon johdettavaksi. Ilma-aluksen saapuessa lentoasemalle (lähestyminen ja / tai laskeutuminen) lähilennonjohtajat ottavat ilma-aluksen vastaan laskeutumista varten lähestymislennonjohdolta ja luovuttavat sen asematasolle, kun ilma-alus on poistunut kiitotieltä. (Palukka & Auvinen 2005, 14.)

Lähestymislennonjohtajat<sup>5</sup> johtavat ilmaliikennettä lentoaseman lähialueella. Ilma-alukset luovutetaan lähilennonjohdolta lähestymislennonjohdolle välittömästi nousun jälkeen. Lähestymislennonjohto johtaa ilma-alukset tietyille, etukäteen määritellyille lähtöreiteille ja luovuttaa ne alueenjohtoon johdettavaksi. Kun ilma-alukset saapuvat lentoaseman lähestymisalueelle alueenjohtoon määräämältä alkulähestymisrastilta, lähestymislennonjohto asettaa ne jonoon laskeutumista varten. Lähestymislennonjohto luovuttaa ilma-alukset lähilennonjohdolle. (em., 14.)

<sup>4</sup> Lähilennonjohtopalvelua sekä tarvittaessa myös lähestymislennonjohtopalvelua antavat Hallin, Helsingin, Joensuun, Jyväskylän, Kauhavan, Kruunupyyn, Kuopion, Lappeenrannan, Maarianhaminan, Malmin, Pirkkalan, Porin, Turun ja Vaasan, Ivalon, Kemin, Oulun ja Rovaniemen lähilennonjohdot (Palukka 2003, 180).

<sup>5</sup> Lähestymislennonjohtopalvelua antavat Hallin, Helsingin, Jyväskylän, Kauhavan, Kuopion, Pirkkalan ja Rovaniemen lähestymislennonjohdot (Palukka 2003, 180).

Aluelennonjohto<sup>6</sup> johtaa ilma-alusten kulkua omalla vastualueellaan. Vastuualue voi olla lentotiedotusalue tai osa siitä. Suomessa on yksi lentotiedotusalue, jossa on kaksi aluelennonjohdon vastuualuetta. Kukin vastuualue on jaettu useisiin sektoreihin lentotiedotusalueellaan (johdetut lennot). Aluelennonjohdon sektorilennonjohtajat johtavat ilma-alusten kulkua oman sektorinsa alueella ja antavat ohjeita sekä määräyksiä lentäjille. Kun ilma-alus laskeutuu oman vastualueen lentokentälle, sektorilennonjohtaja luovuttaa ilma-aluksen joko lentokentän lähestymislennonjohdolle tai yhdistetylle lähi- ja lähestymislennonjohdolle. (Palukka & Auvinen 2005, 14-15.)

Lennonjohtojärjestelmä on sosiaalinen, teknologioiden varaan rakentunut, sosiotekninen järjestelmä. Järjestelmässä sosiaalinen ja teknologinen ovat tiukasti yhteen kietoutuneita ominaisuuksia. (em., 40.) Lennonjohdon tärkein tekninen apuväline ilmaliikennekuvan selvittämiseksi on tutka. Tutkan antaman kuvan avulla lennonjohtaja pystyy seuraamaan ilma-alusten liikkumista, johtamaan ilma-aluksia näiden käyttämillä reiteillä sekä määräämään niille uudet reitit kulloisenkin liikennetilanteen mukaan. Työssä käytettäviä viestiyhteysjärjestelmiä ovat muun muassa radiopuhelimet sekä kiinteät puhelin- ja datalinjat. (Palukka 2003, 183.)

## **2.1 Aluelennonjohdon erilaiset ammattiryhmät <sup>7</sup>**

Lennonjohtajia koulutetaan Ilmailulaitoksen ammatillisessa erikoisoppilaitoksessa Vantaalla. Lennonjohtajien peruskoulutus kestää noin puolitoista vuotta ja sen jälkeen lennonjohtaja voi erikoistua esim. lähi-, lähestymis- tai aluelennonjohtajaksi. Lennonjohtaja voi hakeutua myöhemmin muun muassa kouluttaja- tai vuoro-esimieskoulutukseen. (Ammattikuvausjärjestelmä<sup>8</sup> 2003.) Erikoistumiskoulutus tapahtuu työpaikkakoulutuksena.

Lennonjohtajan työ edellyttää kansainvälisten ilmamääräysten mukaisen lupakirjan. Lupakirjan haltijana lennonjohtaja on oikeutettu antamaan lupakirjaansa merkittyjen

---

<sup>6</sup> Aluelennonjohtopalvelua antavat Suomessa Tampereen aluelennonjohto ja Rovaniemen aluelennonjohto (Palukka 2003, 180).

<sup>7</sup> Kuvaan tässä kappaleessa ammattiryhmien työtehtäviä siten kun ne oli järjestetty keväällä 2004.

<sup>8</sup> Työministeriön ylläpitämä ammattikuvausjärjestelmä luonnehtii lennonjohtajien ja lennonjohtoapulaisen työtä, ammattien vaatimuksia ja koulutusta. Ammattikuvausjärjestelmä 2000 kuvaa lennonjohtoapulaisen työtä. Lennonjohtajan työtä kuvaa Ammattikuvausjärjestelmä 2003.

kelpuutusten<sup>9</sup> mukaista ilmaliikennepalvelua. Lennonjohtajalla voi siten olla useita toimenkuvia: hänen tehtävänsä vaihtelevat liikenteen luonteen ja toimipaikan sijainnin mukaan. (Palukka 2003, 184.) Käytännössä aluelennonjohtajalla on aina vähintään suunnittelevan että vastaavan lennonjohtajan kelpuutukset. Työministeriön ylläpitämän ammattikuvausjärjestelmän mukaan lennonjohtoapulaiset työskentelevät lennonjohtajien alaisuudessa saamiensa ohjeiden mukaisesti. Lennonjohtoapulaiset koulutetaan työn ohessa harjoitellen. (Ammattikuvausjärjestelmä 2000.)

Kuten edellä kerroin aluelennonjohdon vastuualue jakautuu useampiin sektoreihin. Näitä sektoreita hoidetaan lennonjohtopöydistä käsin. Jokaisessa lennonjohtopöydässä on yleensä kolme työpistettä: vastaavan ja suunnittelevan lennonjohtajan sekä sektoriapulaisen työpiste. (Palukka & Auvinen 2005, 16.)

Vastaavan lennonjohtajan työpiste vastaa liikennevirtojen ohjailemisesta, ilma-alusten porrastamisesta, radioliikenteestä sekä tutkaan perustuvasta koordinaatiosta muiden lennonjohtoelinten kanssa (Sektorityöohje 2003a; Tutkintaselostus 1999, 13). Työpisteessä on yksi tutkamonitori, jonka seuraaminen kuuluu vastaavan lennonjohtajan vastuulle. Suunnittelevan lennonjohtajan työpiste vastaa reittiselvitysten annosta lähteville ilma-aluksille, liikennevirtojen suunnittelusta ja lennonjohtojen välisestä puhelinliikenteestä (Sektorityöohje 2003b; Tutkimusseloste 1999, 15).

Lennonjohtotyöpöydässä työskentelevä lennonjohtoapulainen toimii lennonjohtajien apuna erilaisissa oheistoiminnoissa (Ammattikuvausjärjestelmä 2000). Hän vastaa päätteen käytöstä, vastaa pääsääntöisesti työpisteeseen tuleviin puheluihin (Tutkimusseloste 1999, 16) ja välittää viestejä lupa-asioista (Sektorityöohje 2003c). Lisäksi lennonjohtoapulaisilla on myös erillinen työpiste erilaisine tehtävineen. Nämä tehtävät sisältävät muun muassa ilmatiedotuspalvelua.

Vuoron esimiehenä toimii tehtävään erikseen nimetty riittävät tiedot, taidot ja kokemuksen omaava lennonjohtaja. Hänellä tulee olla voimassa vuoro-esimieskelpuutukset sekä riittävä

---

<sup>9</sup>Kelpuutusten saamisen edellytyksenä on, että lennonjohtaja osoittaa sekä käytännössä että teoriassa kykynsä hoitaa hyväksytysti niitä tehtäviä, joihin kulloinenkin kelpuutus hänet oikeuttaa. Hänen on täytettävä tiedoiltaan, kokemukseltaan ja taidoiltaan tehtävänsä edellyttämät vaatimukset sillä lentoasemalla tai lennonjohtoalueella, jossa hän työskentelee. Lupakirjan myöntää ilmapäiväkirjan. (Palukka 2003, 184.) Säilyttääkseen lupakirjan lennonjohtajan on työskenneltävä lennonjohtajana ja läpäistävä vuosittaiset työsuoritus- sekä lääkärintarkastukset (Ammattikuvausjärjestelmä 2003).

tietous ja kokemus lentopelastuspalvelusta. Vuoronesimies johtaa ja koordinoi ilmaliikenne- ja lentopelastuspalvelua vastuualueellaan. Hän valvoo työpisteiden toimintaa sekä annettujen ohjeiden ja määräysten noudattamista. Lisäksi hän järjestää vuorossa olevan henkilöstön sijoittelun työpisteisiin vastaamaan mahdollisimman hyvin liikenteen palvelutarpeita. (Toimintakäsikirja 2004.) (Katso tarkemmat sektorityöohjeet ja tehtävät liitteessä 5. Tässä on esitetty vain rajallinen osa kunkin ammattiryhmän tehtävistä).

Lennonjohtotyö perustuu kiinteään kommunikaatioon ja vuorovaikutukseen edellä kuvattujen ammattiryhmien ja lennonjohtoyksiköiden välillä. Lisäksi työtä ohjaavat useat erilaiset ohjeet, säännökset ja määräykset.<sup>10</sup> Lennonjohtoyksiköiden välistä työtä ohjaa niiden keskinäinen yhteistoimintasopimus. Siinä on ohjeita yhteistoiminnan koordinoinnista eri yksiköiden kesken.

---

<sup>10</sup> Muun muassa Ilmailulaki ja -asetus, Suomen ilmailukäsikirja, Ilmailulaitoksen ja Lentoturvallisuushallinnon määräys- ja tiedotuskokoelmat, Lennonjohtajan käsikirja (LJKK), Lentopelastuskäsikirja, Yhteiseurooppalaiset ilmailumääräykset, EUROCONTROL:n määräykset ja suositukset (Lennonjohdon perustutkinto 2001).

### 3. Tutkimuksen yleinen lähestymistapa

Tutkielmani sijoittuu sosiaalisen konstruktioismin tutkimusperinteeseen ja sen laajalla kentällä puolestaan realistiseksi kutsuttuun haaraan (Juhila 1999, 162). Tutkimustani palvelevat metodologiset ideat olen ammentanut diskurssianalyysistä, joka on sosiaalisen konstruktioismin tapaan hyvin väljä teoreettinen kehys, josta tutkijan on valittava omat aineksensa (Potter & Wetherell 1987, 175; Suoninen 1992, 125). Analyysini yhdeksi keskeisimmäksi välineeksi olen valinnut Rom Harrén ja Bronwyn Daviesin subjektiposition käsitteen, josta he puhuvat myös ”minuuksien diskursiivisen tuottamisen” kuvauksen välineenä (Davies & Harre 1990). Valitsemani subjektiposition analyysiväline soveltuu mielestäni parhaiten ryhmähaastatteluaineistoni tyyppiselle monikerroksiselle niin dialogia kuin monologiakin sisältävälle puheelle.

#### 3.1 Sosiaalinen konstruktioismi

Eräänlaisena ikään kuin etnografisena aasinsiltana oman tutkimukseni teoreettisen näkökulman esittelyyn voisi pitää keskustelua, jonka kävin työseminaarissa, johon oli kokoontunut tutkijoita ja Ilmailulaitoksen henkilöstöä. Siellä eräs Ilmailulaitoksen edustaja kertoi, miten ongelmallisena hän näkee sen, etteivät ”lennonjohtajat ymmärrä tekevänsä ryhmätyötä”. Vastasin tähän kokemuksellani tekemistäni ryhmähaastatteluista, joissa haastateltavat ”ovat jäsentäneet työtään toki myös yhteistoiminnallisuuden kautta”. Ilmailulaitoksen edustaja vastasi minulle ajatuksellaan siitä, että ”kyllähän he varmasti niin sanovat, jos sitä noin suoraan kysytään, mutta eivät he todellisessa työtilanteessa niin ajattele”. Toteamuksesta voi lukea kolme olettamusta kielestä: ajatuksen kielestä joko enemmän tai vähemmän rehellisenä ja todenmukaisena väitteenä ulkopuolisesta todellisuudesta (1), kielen ja ajattelun jyrkän erottamisen, dikotomian (2) sekä haastattelupuheen epärelevanttiuden (3). Tutkielmani näkökulma lähtee liikkeelle erilaisista olettamuksista kuin edellä esittämäni keskustelulainaus. Seuraavassa kommentoin edellisiä olettamuksia.

Olettamuksia yksi ja kaksi voi kommentoida siten, että lähestymistapani mukaan puheen totuudenmukaisuudella ja rehellisyydellä ei ole merkitystä, koska kieli *ei* yksiselitteisesti *heijasta* ulkoista todellisuutta, eikä myöskään sisäistä psyykkistä todellisuutta (Alasuutari

1999, 114; Jokinen ym. 1993, 20). Sosiaalisessa konstruktionismissa kielenkäytön nähdään sen sijaan *konstruoivan, eli rakentavan* ympäröivää maailmaa ja sen ilmiötä ja ennen kaikkea sitä, miten tätä ympäröivää maailmaa hahmotamme (Potter & Wetherell 1987, 34-35). Kielen käyttö ja muu todellisuus eivät ole erillisiä vaan toisiinsa kietoutuneita (Jokinen ym. 1993a, 21). Näkökulmani mukaan on mielekästä tutkia puhetta ja puheessa luotuja merkityksiä, koska puhe ei vain konstruoi tekojemme ja ajattelumme maailmaa, vaan on myös niiden olennainen osa (Juhila & Suoninen 1999, 238). Tietyt merkitykset eivät kumpua sattumanvaraisesti ihmisten päiden sisältä, vaan rakentuvat osana erilaisia sosiaalisia käytäntöjä. Toisin sanoen muodostamme käsityksiämme todellisuudesta kielellisen kommunikaation kautta. Rakennamme sosiaalista todellisuutta aktiivisesti – olemassaolevia käsitteellistämistapoja uusintavina, mutta myös niitä muuntavina – prosesseina. (Jokinen ym. 1993a, 21-22.) Ihmiset käyttävät kieltä tehdäkseen asioita, kielellä toteutetaan näin ollen tiettyjä tehtäviä, funktioita (Potter & Wetherell 1987, 34-35). Olettamusta kolme taas voi kommentoida siten, että suurin osa ihmisten tiedosta sosiaalisesta maailmasta välittyy erilaisissa puhetavoissa ja diskursseissa (Eskola & Suoranta 1998, 200). Myös haastattelupuhetta voidaan pitää sosiaalisen todellisuuden osana siinä kuin mitä tahansa muutakin puhetta (Eskola & Suoranta 1998, 197).

Teoreettista lähestymistapaani voi perustella sillä näkemyksellä, että suuri osa kielen rikkauteen sisältyvästä informaatiosta jää käyttämättä, jos kieli nähdään pelkästään todellisuuden kuvaamisen välineenä, linssinä maailmaan. Voidaan ajatella, että kovimmatkin todellisuuden realiteetit ovat olemassa merkitysvälitteisesti, eivät sellaisenaan ihmisten tulkinnoista riippumatta. (Alasuutari 1999, 63, 113.) Kun ihmisen ajattelu, havainnot, motivaatio ja identiteetti nähdään positivistisesti suuntautuneessa tutkimuksessa mielensisäisinä ja yksilötasoisina asioina. Sosiaalinen konstruktionismi näkee nämä asiat sosiaalisesti rakentuvina ja keskusteluun perustuvina. Tällaisista teoreettisista lähtökohdista käsin voin sanoa, että tutkin lennonjohtohenkilöstön yhteistyötä ja toimijoiden identiteettien neuvottelua sosiaalisena toimintana, jossa erilaiset merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa rakentuvina ja kulttuurisen kontekstin muovaamina prosesseina. Haastattelupuheen analysointi tekee myös näkyväksi työyhteisön itsestäänselvältä ja objektiiviselta tuntuvien asioiden konstruoitunutta luonnetta, niitä merkityksiä, joiden kautta yhteistoimintaa ja toimijoiden positioita ymmärretään. (Jokinen ym. 1993a, 17-24.)



### 3.1.1 Konstruktionismin erilaiset haarat

Kuten luvun alussa mainitsin, sosiaalisen konstruktionismin piirissä on kehittynyt hyvin laaja kirjo erilaisia ajattelutapoja, jotka heijastavat kirjoittajien omia lähtökohtia. Kirjoittajien kuvaukset eroavat usein sen suhteen, millaisen aseman olemassa oleva todellisuus heidän tulkinnoissaan saa. Ääripään muodostavat ne näkemykset, jotka sitovat ihmisen havaintomaailman kokonaan kieleen liittyväksi siten, että reaalin todellisuus kielletään. Tällaisia kirjoittajia voi Jaakko Seikkulan mukaan nimetä antirealisteiksi, koska he eivät hyväksy reaalista todellisuutta ilman kielen kuvausta siitä. (Seikkula 2001, 377.)

Derek Edwards sen sijaan puhuu sosiaalisen konstruktionismista jatkumona. Jatkumo syntyy tutkijoiden asettumisesta realistisen ja relativistisen suhtautumistavan ääripäiden välille. Realistisessa päässä olevat tutkijat ajattelevat, että tietyt taustakriteerit rajoittavat kieltä todellisuutta luovana toimintana. Tämän näkökulman mukaan, mitä tahansa ei voi niin sanotusti ”keksiä”. Jatkumon relativistisessa päässä olevat tutkijat taas ajattelevat, ettei tutkimuksella voida ottaa kantaa tutkimuskohteen ulkopuolella olevaan ”todellisuuteen”. Heidän mukaansa todellisuus rakentuu kieltä käyttäen, eikä mitään taustaoletuksia voidaan pitää ennalta annettuina. (Edwards 1997, 52.)

Oma näkemykseni sijoittuu enemmän realistiseen orientaatioon. Otan sosiaalisen konstruktionismin realistisesta haarasta kuitenkin käyttööni vain tiettyjä oletuksia. En esimerkiksi oletta, kuten realistisesti asennoitunut tutkija saattaisi olettaa, että tutkimuksella on mahdollista ottaa yksiselitteisesti kantaa siihen, miten tutkittavien rakentamat sosiaaliset ymmärrykset vastaavat todellisuutta (Juhila 1999, 173). Kiinnostukseni ei koske myöskään niitä psykologisia tai ajatteluprosesseja, jotka kätkeytyvät erilaisten puhetapojen taakse.

Tutkimukseni näkökulma rakentuu sen sijaan olettamukseen, jonka mukaan kieli ja kielelliset merkitysajat eivät ole todellisuuden kuvia, mutta ne eivät ole myöskään riippumattomia ei-lingvistisestä todellisuudesta. Kieli ja ei-kielellisen todellisuus ovat toisin sanoen erottamattomia ja jatkuvassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. (Jokinen 1999a, 40.) Esimerkiksi fyysinen todellisuus ja sosiaalinen makrokonteksti (esimerkiksi instituutiot ja valtasuhteet) asettavat kielelle, eli sosiaalisen todellisuuden rakentamiselle, rajoituksensa. Näin ollen tutkimuksessa voidaan joitakin puheen ”ulkopuolisia” tosiasioita

pitää ennalta annettuina ja sen jälkeen tarkastella, miten ihmisen puhe suhtautuu näihin asioihin. (Edwards 1997, 52.)

### **3.2 Diskurssianalyysi tässä tutkimuksessa**

Diskurssianalyysin taustalla on sosiaaliseen konstruktionismiin perustuva ajatus siitä, että todellisuus luodaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Diskurssianalyttisesti pohdiskeleva tutkija kysyy, millä tavoin toimijat tekevät kielen käytössä asioita ymmärrettäviksi, miten he asioita merkityksellistävät ja millaiset kuvaukset missäkin tilanteessa ovat hyväksyttäviä. (Suoninen 1999.)

Kyseessä oleva tutkimusmenetelmä ei ole kuitenkaan selkeärajainen, vaan väljä teoreettinen viitekehys, josta tutkijan on valittava omat työkalunsa. Tähän pohjaten, olen myös melko vapaasti ja sieltä täältä lainaillen soveltanut erilaisia metodisia ideoita omaan työhöni. Mahdollisesti se, että kulttuurisesti toimintaa on usein pidettykin tärkeämpänä kuin puhetta (Auranen 2000), on vaikuttanut siihen, ettei diskurssianalyysi ole vakiinnuttanut asemaansa tai luonut itsestään selkeää tutkimuksellista metodia<sup>11</sup>. Moninaisuutta tutkimusmetodiin tuottaa se, että puheen ja kielen käyttöä on tutkittu useiden eri tieteenalojen piirissä.

Analyysimetodiani kuvaa oletus kielessä rakentuvista *subjektipositioista*, oletus toiminnan *kontekstisidonaisuudesta*<sup>12</sup> sekä oletus kielen *seurauksia* tuottavasta luonteesta (Jokinen ym. 1993a, 29-45). Merkittävimpänä tutkimukseni kantavana peruspilarina toimii näistä ensimmäinen.

#### **3.2.1 Subjektipositiot**

Tulen tutkimuksessani käyttämään sekä subjektiposition ja position että identiteetinkin käsitettä. Arja Jokisen ym. mukaan identiteetti on yläkäsite subjektipositiolle ja diskurssin käyttäjälle (ilmaus, jota en tutkimuksessani käytä). Tässä tutkimuksessa käytän position ja identiteetin käsitettä toistensa täydellisinä synonyymeinä, koska en näe tarvetta käsitteiden

---

<sup>11</sup> Suoninen mukaan myös non-verbaalisen vuorovaikutuksen tutkimus on vienyt jalansijaa kielen käytön rikkaiden tutkimukselta (Suoninen 1992, 2).

<sup>12</sup> Toiminnan kontekstisidonaisuus on yhteydessä valitsemaani sosiaalisen konstruktionismin lähestymistapaan.

erottamiseen. Viittaa identiteetillä ja subjektipositiolla niihin oikeuksiin, velvollisuuksiin ja ominaisuuksiin, joita toimija olettaa itselleen, toisille toimijoille tai muut toimijat olettavat hänelle (Suoninen 1992, 40; Jokinen ym. 1993, 38-39). Subjektipositio voidaan edellä sanotun lisäksi määritellä myös persoonallisten ominaisuuksien ja 'tuntomerkkien' joukoksi, jotka ohjaavat yksilöiden ja ryhmien välistä vuorovaikutusta (Harré & van Langenhove 1999, 1). En siis tarkoita identiteetillä yksilön sisäistä, olemuksellista ominaisuutta, vaan sosiaalisen konstruktionismin näkökulman mukaisesti, ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa muotoutuvaa ja muuntuvaa konstruktiota (Jokinen ym. 1993a, 38; Davies & Harré 1990, 46-52).

Oletus puheessa rakentuvista subjektipositiosta sijoittuu Harrén ja Daviesin ajatuksiin siitä, että ihmiset keskustelun kuluessa asettuvat osaksi vuorovaikutuksessa luotavaa todellisuutta. Puhujat ja kuulijat toisin sanoen rakentuvat diskursiivisissa käytännöissä. Samalla diskursiiviset käytännöt ymmärretään resursseiksi, joiden avulla puhujat ja kuulijat voivat rakentaa itselleen uusia positioita. (Davies & Harré 1990, 62.) Näin ollen huomio kiinnittyy ennen kaikkea sellaiseen muuntuvuuteen ja joustavuuteen, jolla sama fyysinen toimija voi kiinnittyä monenlaisiin toiminnallisiin positioihin. Kielen käyttöä ei tällöin tulkita poluksi ajatteluun, vaan pikemminkin huomio kiinnitetään niihin prosesseihin, joissa todellisuutta sekä samalla omaa minää tuotetaan. (Jokinen ym. 1993a, 37-39.)

Subjektipositio viittaa myös siihen, että itsensä rakentamisella on omat kulttuuriset rajansa; kaikki positiot eivät ole mahdollisia kaikille (em., 37-39). Subjektipositiot legitimoivat asiantiloja, valtasuhteita ja sosiaalisia hierarkioita (Davies & Harré 1999, 40). Positiointi riippuu aina puhujan taidoista, hänen moraalisesta asemastaan ja siihen liittyvistä oikeuksista, keskustelun etenemisestä, aiemmin sanotusta sekä siitä mikä on keskustelun konteksti ja 'säännöt' (esim. erilaisissa formaaleissa tilanteissa otetaan erilaisia positioita kuin epämuodollisissa) (Harre & van Langenhove 1999, 4). Tietyn position sisällä ihminen näkee maailman sen välityksellä ja käyttää sen avulla relevanteiksi tulevia ilmauksia, käsitteitä, kertomuksia ja metaforia (Davies & Harré 1990, 48).

Positioiden jäsentäminen on useimmiten myös relationaalista, kun ottaa itselleen jonkin position tulee samalla tuottaneeksi jollekulle toiselle, tai toisille, vastakkaisen position (esim. vastuunkantaja vs. vastuuttomat) (Davies & Harré 1999, 40). Daviesin ja Harrén mukaan positioiden rakentaminen ei ole välttämättä tietoisesta toiminnasta tulosta, vaan

kieleen sisältyvät metaforat saattavat toimia ihmisten tietämättä positioiden ja tilanteiden muovaajina tietynlaisiksi (Davies & Harré 1990, 48). Position käsite liittyy myös ajatukseen jatkuvasta liikkumisesta sekä omassa että toisten puheessa tuotettujen subjektipositioiden välillä. Samalla se sisältää tarjottujen positioiden tunnistamisen sekä niistä kieltäytymisen mahdollisuuden. (van Langenhove & Harré 1999a,20.)

Omassa työssäni tarkasteluni jakautuu sekä 'itsen ja toisten' kuin myös 'ryhmien välisten' suhteiden tarkasteluun. Olen kiinnostunut siitä, millaisia asemia tai subjektipositioita tutkittavani ottavat sekä tuottavat itselleen sekä toisille omassa yksikössään, ammattiryhmien tasolla ja eri lennonjohtoyksiköiden tasolla. Ryhmien välinen positiointi on prosessi, jossa yksilö tai joukko ihmisiä positioi itsensä ja muut yksilöt ryhmäjäsenyyden pohjalta. Samalla se on prosessi, jossa yksilöt ja ryhmät positioivat oman ryhmän sekä toiset ryhmät. (Tan & Moghaddam 1999, 183.)

Tekemälläni analyysillä on yhtymäkohtia myös niin sanottuun diskurssianalyttiseen repertuaarianalyysiin. Jokisen ym. mukaan repertuaari määritellään verrattain eheäksi säännönmukaisten merkityssuhteiden systeemiksi, joka rakentuu sosiaalisissa käytännöissä ja samalla rakentaa sosiaalista maailmaa (Jokinen ym. 1993a, 27). Näin ollen repertuaari on sisäisesti suhteellisen yhtenäinen puhetapa. Repertuaarianalyysin avulla on tarkasteltu myös puhujien identiteettien syntymistä erilaisten repertuaarien osina. Aineistossani esiintyvät puhumisen tavat tuntuivat kuitenkin niin monikerroksisilta, että valitsin positioanalyysin analyysini perustyökaluksi.

Positio-käsitteeseen sisältyvä ajatus identiteettien ja merkitysten vuorovaikutuksellisesta rakentumisesta, sopii myös yhteen ryhmähaastatteluaineistoni luonteen kanssa. Ajatukseni on, että identiteetit eivät ole, vaan niitä tehdään ja rakennetaan. Puhujat aktiivisesti neuvottelevat itselleen asemia vuorovaikutustilanteen vaiheita ja laajempia kulttuurisia konstruktioita myötäillen. (Jokinen ym. 1993a, 38-39; Burr 1995, 145-147.) On myös sanottu, että positio toimii vuorovaikutuksen analysoinnissa tarkasteltaessa yksilön puhetta joko yksilöllisistä lähtökohdistaan tai ryhmän edustajana (Harré & Langenhove 1999, 1).

### 3.2.2 Toiminnan kontekstisidonnaisuus

Puhe tuotetaan, uusinnetaan ja muunnetaan aina erityisissä sosiaalisissa käytännöissä, vuorovaikutustilanteissa. *Diskurssien kontekstisidonnaisuudella*<sup>13</sup> tarkoitetaan niitä tekstin, eli puheen, sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat sen tulkintaan. Tällöin tutkimusaineisto pyritään liittämään kulttuuriseen merkitysten ja (olo)suhteiden kontekstiin, tiettyyn aikaan ja paikkaan, jolloin tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä tarkastellaan kontekstin ja tekstin välisen suhteen kautta. Konteksti näyttäytyy tällöin niiden olosuhteiden kokonaisuutena, joihin tietty tapahtuma sijoittuu. Tekstillä puolestaan tarkoitetaan niitä yksityiskohtia ja suhteita, jotka antavat tapahtumalle sen erityislaadun. Konteksti ja teksti eivät ole kuitenkaan toisistaan riippumattomia, vaan ne määräytyvät vastavuoroisesti. (Willman 2001, 71.) Kontekstiksi voidaan periaatteessa määritellä ihan mikä vain. Ajassa ajatellen voidaan liikkua sekunnista ihmiskunnan historiaan ja paikan suhteen neliömetristä globaaliin. (Jokinen ym. 1993a, 30.) Aineistoni tulkintakontekstiksi olen erottanut vuorovaikutus-, kulttuuri- ja reunaehtokontekstin<sup>14</sup>.

*Vuorovaikutuskontekstilla* tarkoitan tutkielmassani haastattelijan ja haastateltavien välistä sekä haastateltavien keskinäistä vuorovaikutusta, jossa aineisto tuotetaan. Tämä merkitsee sitä, että puheenaiheen rajaukset, kannanotot ja keskustelijoiden väliset suhteet rakentuvat ja tarkentuvat toisiinsa suhteutuen keskustelun aikana. Diskurssianalyttisesti analysoitavissa haastatteluissa tavoitteena ei ole, että haastateltava mahdollisimman neutraalisti ja eleettömästi toimien ainoastaan kysymyksillään herättää haastateltavan puhumaan ja kertomaan näkemyksensä, ja näin päästään käsiksi ”totuuteen”. Haastattelijan rooli vuorovaikutuksessa on sen sijaan yhtä tärkeä kuin haastateltavankin – haastattelijan esittämät kysymykset ja kommentit ovat analyysin alla siinä kuin haastateltavienkin. Itse olen eritoten analyysiluvussa kuusi pyrkinyt analysoimaan omia kysymyksiäni, joilla olen luonut puitteet haastateltavien vastauksille. (em., 30-31.)

Konteksti voi laajentua myös keskustelutilanteen ulkopuolelle. *Kulttuurisen kontekstin* kohdalla tulkinnan lähtökohtana on ajatus siitä, että tekstit ovat osa kulttuuria ja niiden

---

<sup>13</sup> Puheen kontekstisidonnaisuudesta käytävä keskustelu liittyy nähdäkseni myös eri tieteenalojen kuin myös eri alojen sisällä käytävään diskurssianalyysiä koskevaan keskusteluun siitä, miten kielellinen toiminta olisi ymmärrettävä ja miten sitä tulee tulkita (vrt. Willman 2001, 67).

<sup>14</sup> On kuitenkin tähdennettävä, etten ole selvittämässä sitä, millainen vuorovaikutus-, kulttuurinen tai reunaehtokonteksti alueenonjohdossa on vaan sitä, miten tutkittavat käyttävät näitä konteksteja hyväkseen tehdessään itseään ymmärrettäväksi.

tulkinta on samalla kulttuurin tulkintaa. Tällöin puhetta pidetään tekstinä, joka kiteyttää jotakin jo ennalta kulttuurissa olevia merkityksiä. (Willman 2001, 73.) Aineistosta pyritään tunnistamaan seikkoja, joiden tulkinta edellyttää tutkijalta oman kulttuurin tapojen, stereotyyppien ja yleisen yhteiskunnallisen ilmapiirin tietoista käyttöä (Jokinen ym. 1993a, 32). Kulttuurikontekstilla voidaan kuitenkin viitata myös 'tutkittavaan ilmiöön' liittyvien kulttuuristen tapojen tuntemukseen ja niiden tietoiseen hyväksikäyttöön (Willman 2001, 73).

Omassa työssäni viitataan kulttuurikontekstilla näistä molempiin. Eli kulttuurissa vallitseviin yleisiin käsityksiin kuin myös niihin lennonjohtohenkilöstön yhteisiin sosiaalisiin sääntöihin, tapoihin ja toimintamalleihin, joihin haastateltavat viittaavat puhuessaan yhteistyöstä<sup>15</sup>. Yleisen kulttuurisen kontekstin tasolla kiinnitän huomiota siihen, miten haastateltavani suhteuttavat lausumaansa mahdollisiin vasta-argumentteihin, jotka edustavat laajalle levinneitä kulttuurisia konventioita (Suoninen 1992, 60-72). Tällöin puhuja argumentoi ikään kuin näkymättömälle yleisölle ottaen jo ennalta huomioon mahdollisesti esitettävän kritiikin<sup>16</sup>.

Lisäksi voidaan puhua niin sanotusta *reunaehtokontekstista*. Reunaehtokontekstin merkityksestä on diskurssinanalyysin sisällä erilaisia näkemyksiä (tämä liittyy samaan keskusteluun, jota käydään sosiaalisen konstruktionismin piirissä). Keskustelussa pohditaan esimerkiksi sitä otetaanko institutionaalinen konteksti tai institutionaaliset roolit, eli muodolliset asemat, annettuina tekstiä analysoitaessa, vai analysoidaanko pelkästään sitä, miten tuo konteksti tai roolit luodaan tekstissä. (Jokinen ym. 1993a, 34-36.) Huomioin työssäni institutionaaliseen kontekstiin liittyviä asioita, tavallaanhan tällaiset reunaehdot on otettu huomioon jo aineiston valinnassa ja kysymyksenasettelussa. Olen ollut kiinnostunut tiettyjen ammattiryhmien puheesta. Oletan siis, että eri ammattiryhmien erilainen rooli ja erilaiset tehtävät voidaan pitää annettuina.

Reunaehtokonteksti liittyy työssäni myös muihin kuin ammattiryhmien erilaisiin rooleihin. Lennonjohtohenkilöstö voi liittää yhteen laajempiakin organisaation ja työyhteisön piirteitä

---

<sup>15</sup> Esimerkkinä lennonjohtotyön kulttuurikontekstista voidaan mainita se, miten yhteistyön ongelmia voi tutkittavieni mukaan tuottaa niin sokea sektorityöohjeista kiinnipitäminen (ongelman luo kulttuurinen malli noudattaa sääntöjä) tai toisaalta liiallinen aktiivisuus ja joustavuus työtilanteessa (tapa poiketa tiukoista rooleista, eli tapa luoda 'oma taiteellinen vaikutelma').

<sup>16</sup> Esimerkiksi Sue Widdicomben tutkimuksesta goottinuoret vastustivat identifioitumistaan goottiryhmään, koska tiesivät stereotyyppisen käsityksen kyseisestä ryhmästä (Widdicombe 1998b).

tuottaessaan identiteettejään ja toimijoiden välistä suhdetta. Huomio voidaan kiinnittää tällöin niihin lennonjohtoympäristön fyysisiin ja rakenteellisiin reunaehtoihin (esim. aluelennonjohdon lennonvarmistusjärjestelmä), joilla lennonjohtohenkilöstö katsoo olevan merkitystä yhteistyön toteutumisessa. Edellä kuvatut reunaehdot ja niiden huomiointi analyysissä tukee niiden tapojen analysoimista, joilla toimijat viittaavat erilaisiin perusteisiin, muun muassa 'realiteetteihin' tai tuottavat ne implisiittisesti niin itsestään selvinä, ettei niihin tarvitse aina edes viitata (Jokinen ym. 1993a, 35.)

Analyysissäni otan siis huomioon tiettyjä *konteksteja*, jotka osittain rajoittavat ja ohjaavat sitä mitä asioista voidaan sanoa. Kiinnitän työssäni huomiota siihen, miten eri tavoin eilingvistinen, fyysinen, rakenteellinen ja kulttuurisesti kivettyneet merkitykset otetaan puheeksi. Kunkin analyysilukuni alussa kerron niistä reunaehdoista, joita kyseessä olevassa luvussa tuodaan jollain tavoin esille puheen kautta.

### 3.2.3 Kielen seurauksia tuottava luonne

*Oletus kielen seurauksia tuottavasta luonteesta*<sup>17</sup> liittyy läheisesti siihen olettamukseen, että todellisuutta rakennetaan, ei läpinäkyvästi kuvata, kielenkäytön avulla. Eero Suonisen mukaan kielen seurauksia tuottava luonne on mitä suuremmassa määrin käytännöllinen kysymys (Suoninen 1992, 18). Huomio kiinnitetään tällöin siihen, mitä kielen käyttäjä milläkin ilmaisulla kulloinkin tekee ja tulee tuottaneeksi (Jokinen ym. 1993a, 41-42). Kielenkäytön seuraukset voivat olla joko tavoiteltuja tai sellaisia, joita kukaan ei ole tavoitellut. Nämä molemmat seuraukset voidaan liittää kielen funktion käsitteen alle. (Suoninen 1992, 18-20).

Funktion käsite on sinällään laaja, että siihen sisällytetään erilaisia asioita vuorovaikutustilanteeseen liittyvistä seikoista aina ideologisiin seurauksiin saakka. Vuorovaikutukseen liittyvät funktiot voivat esimerkiksi oikeuttaa, pahoitella, syyttää. Ideologiset seuraukset voivat liittyä vaikkapa institutionaalisen vallankäytön legitimointiin. Puheella voidaan saada näin aikaan erilaisia vaikutuksia, vahvistaa tai kumota, vertailla tai erotella asioita. Diskurssianalyysissä funktioiden ei ajatella suoraviivaisesti selittävän puhetoimintaa. Funktion toteutuminen ei liioin ole välttämätöntä, jotta analyysi olisi pätevä.

---

<sup>17</sup> Kielen käytön seurauksia tuottavan luonteen juuret ovat puheaktiteoriassa ja etnometodologiassa (Potter & Wetherell 1987, 14-23).

Funktion käsitettä käytetään siten vain ei-positivistisessä merkityksessä. (Suoninen 1992, 18-20.) Omassa analyysissäni kiinnitän huomiota esimerkiksi siihen, millaisia seurauksia tietynlaisella puheella tai positioiden rakentamisella on yhteistyön kannalta – millaista yhteistyötä erilaisten positioiden jäsentäminen tuottaa.

### 3.2.4 Tulkintojen rakentaminen

Edellä kerroin, että otan aineistoni analyysissä ja tulkinnoissa huomioon aineistoni ulkopuolelta tiettyjä puhetta rajaavia reunaehtoja. Kerroin myös pyrkimyksestä pohtia puheen seurauksia. Näiden molempien määrittely on tavallaan eräänlaista aineiston ulkopuolelle kurottautumista. Tämä aspekti liittyy diskurssianalyttisen tutkimuksen piirissä esiintyviin vaihtoehtoihin painotustapoihin, tarkemmin sanoen tutkimuksessa tehtävien tulkintojen rakentumiseen aspektilla *aineistovetoisesti – spekulatiivisesti*<sup>18</sup>. (Jokinen ym. 1993b, 229-230.)

Puheen reunaehtojen nimeäminen ja puheen seurausten pohtiminen tuottaa jotain, mikä ei välttämättä ole sellaisenaan läsnä tietyissä aineistopätkissä. Jokinen ym. suosittavat tällaisen spekuloiivan 'makro-aspektin' tietoista käyttöä, jolloin tulkinta pysyy myös parhaiten hallinnassa. Tällöin myös lukijalle osoitetaan missä kohtaa tulkinnassa selkeästi irrottaudutaan itse aineistosta. (em., 229-230.) Näin olen myös omassa analyysitekstissäni pyrkinyt tekemään, eli erilaisin ilmauksin kertomaan, milloin kyseessä on tulkinta joka saattaa irrottautua itse aineistosta<sup>19</sup>. Näidenkään tulkintojen ei kuitenkaan tule jäädä pelkäksi spekulatioksi, vaan ne on perusteltava suhteessa tehtyyn analyysiin (Jokinen ym. 1993a, 44-45).

Jäsennän aineistoani position käsitteen avulla. Tämä käsite kohdistaa huomion ensin vuorovaikutuksen muotoon. Kyse on siitä, miten puhuja rakentaa itselleen sosiaalisen minuuden vuorovaikutuksellisesti ja osallistuu samalla vuorovaikutuksen ”sosiaalisen kieliopin” rakentamiseen (Nikander 1993, 11). Samalla kiinnostukseni kohdistuu myös

---

<sup>18</sup> Kyse ei ole kuitenkaan tulkintatavoista, jotka olisivat toistensa vastakohtia, pikemminkin kyse on toisiaan täydentävistä tulkintatavoista, koska tutkimuksessa erilaiset aspektit kietoutuvat kuitenkin enemmän tai vähemmän yhteen (Jokinen ym. 1993b,227).

<sup>19</sup> Olen sijoittanut puhetapojen seurausten pohtimisen pääosin analyysilukujen lopussa olevaan pohdintaosaan. Olen myös käyttänyt yleensä ilmausta ”käytännöllisesti ajatellen” tai muuta vastaavaa ilmausta.



sisällölliseen, niihin merkityksiin, jotka jäsentyvät osaksi puhujan positiota ja siihen, millaista yhteistyötä ja vuorovaikutussuhteita erilaisten positioiden jäsentäminen tuottaa.

Edellä sanottu liittyy diskurssianalyttiseen analyysiin aspektilla *sisältö – muoto*. Näiden aspektien sanotaan yleensä kulkevan käsi kädessä – pelkkä sisällön kuvaus ilman niiden tuottamis- ja käyttötapojen analyysiä on harvoin kiinnostavaa (Jokinen ym. 1993b, 228). Näin ollen tutkimukseni sijoittuu niin positioiden argumentointia kuin myös yhteistyötä ja yhteistyösuhteita käsittelevään tutkimusperinteeseen.

### **3.3 Tutkimuskysymykset ja niiden tarkastelu analyysiluvuissa**

Tutkielmani laajempi tutkimusongelma on *miten lennonjohtohenkilöstö ryhmänä merkityksellistävät yhteistyötä ja toimijoiden positiota?* Tutkimusongelma purkautuu auki neljän tutkimuskysymyksen avulla. Kunkin kysymyksen yhteydessä tuon esille ne kriteerit, joiden kautta olen aineistoa jäsentänyt.

1. Millä tavoin lennonjohtohenkilöstö<sup>20</sup> ryhmänä merkityksellistää työnsä yhteisöllisyyttä ja tiimityöluonnetta? Millaisia positiota he samalla tuottavat työn eri osapuolille, itselleen ja muille? Tarkastelen tätä kysymystä tiimityön käsitteen avulla, eli olen aineistoa analysoidessani ja katkelmia tähän lukuun valitessani kiinnittänyt huomiota puheeseen, jossa esiintyy esimerkiksi sanat tiimityö, ryhmätyö, tiimi tai ryhmä.
2. Millaisia positiota lennonjohtohenkilöstö (lennonjohtajat, lennonjohtoapulaiset ja vuoro-esimiehet) ryhmänä rakentaa itselleen ja samalla muille omassa työyksikössään? Millä tavoin he ryhmänä merkityksellistävät toimijoiden välistä yhteistyötä samassa yksikössä? Olen kiinnittänyt huomiota puheeseen, jossa otetaan käyttöön joko implisiittisesti tai eksplisiittisesti kategoriat minä ja muut, eli tuotetaan erilaisia positiota niin itselle kuin toisillekin.
3. Millaisia positiota lennonjohtotyötä tekevät ammattiryhmät (lennonjohtajat, lennonjohtoapulaiset ja vuoro-esimiehet) rakentavat omalle ja muille ammattiryhmille?

---

<sup>20</sup> Viittaa haastattelemiini ryhmiin.

Millä tavoin he ryhmänä merkityksellistävät eri ammattiryhmien välistä yhteistyötä? Olen kiinnittänyt huomiota puheeseen, jossa keskustellaan eri ammattiryhmistä ja mahdollisesti suhteutetaan omaa ammattiryhmää toiseen ammattiryhmään, eli otetaan käyttöön kategoriat *me* ja *muut*.

4. Millaisia positioita lennonjohtohenkilöstö ryhmänä rakentaa omalle ja toisille lennonjohtoyksiköille? Millä tavoin he ryhmänä merkityksellistävät eri lennonjohtoyksiköiden välistä yhteistyötä? Olen kiinnittänyt huomiota puheeseen, jossa keskustellaan eri yksiköiden välisistä suhteista ja näin ollen otetaan käyttöön kategoriat *me* ja *muut*.

Kullekin tutkimuskysymykselle olen antanut oman lukunsa. Tarkastelen positioiden rakentumista kolmella eri tasolla: minä suhteessa muihin, ammattiryhmien välisissä suhteissa ja lennonjohtoyksiköiden välisissä suhteissa. Ensimmäisessä ja toisessa analyysiluvussa tarkastelun keskiössä ovat kategoriat *minä ja muut*, kahdessa jälkimmäisessä kategoriat *me* ja *muut* sekä näiden kategorioiden kautta jäsenyvät merkitykset. Analyysissä apuna toimivia, tekstissä ilmeneviä, käsitteitä ja kategorioita havainnollistan seuraavassa taulukossa 1.

Lukujen kannalta keskeiset käsitteet ja kategoriat	
Luku 6	tiimi tai tiimityö, ryhmä, tai ryhmätyö, eli puhe työn yhteistoiminnallisuudesta sekä <i>minä</i> ja <i>muut</i> kategoriat
Luku 7	<i>minä</i> ja <i>muut</i> , eli puhe minusta suhteessa muihin yhteistyön kontekstissa
Luku 8	<i>me</i> ja <i>muut</i> sekä ammattiryhmä, eli ammattiryhmien suhdetta käsittelevä puhe
Luku 9	<i>me</i> ja <i>muut</i> , eli lennonjohtoyksiköiden suhdetta käsittelevä puhe

Taulukko 1. Lukujen kannalta keskeiset käsitteet ja kategoriat

Ensimmäinen analyysiluku jäsenyy hieman eri tavoin kuin kolme jälkimmäistä. Ensimmäisessä luvussa lennonjohtotyön yhteistoiminnallisuuden merkityksellistyminen saa pääroolin ja positiot auttavat näiden merkitysten esiin nostamista. Seuraavissa kolmessa analyysiluvussa positioiden rakentuminen saa enemmän painoa. Yhteistyö ja toimijoiden välinen yhteistyösuhde merkityksellistyy positioiden jäsentymisen kautta. Toisin sanoen ensimmäisessä analyysiluvussa asetelma lähtee enemmän merkitysten hakemisesta lennonjohtotyön yhteistoiminnalliselle luonteelle ja kolmessa seuraavassa enemmän

identiteettien rakentumisesta ja tätä kautta yhteistyön ja yhteistyösuhteiden merkityksellistymisestä.

## 4. Aiempi tutkimus yhteistyöstä ja ryhmistä

Olellainen käsite tutkielmani kannalta on yhteistyö. Yhteistyön lähikäsitteiksi on useimmiten määritelty ryhmätyö (group work), kumppanuus (partnership), tiimityö (team work) (Willman 2000, 41), verkostoyhteistyö<sup>21</sup> (networking) (ks. esim. Hakonen ym. 2004), moniammatillinen yhteistyö (multipersonal interaction) (ks. esim. Nikander 2003) sekä yhteistoiminta. Näiden yhteistyötä koskevien käsitteiden suhteet eivät ole kovin selvärajaisia ja käsitteistä voidaan esittää hieman toisistaan poikkeavia tulkintoja. Myös lennonjohtajien opetussuunnitelmassa yhteistyö ja yhteistyötaidot on liitetty tiimi- ja verkostoyhteistyöhön seuraavasti ”työ on suurelta osin verkosto- ja tiimityöskentelyä, minkä vuoksi alalla toimivien tulee olla yhteistyökykyisiä ja sosiaalisesti taitavia” (Lennonjohdon perustutkiminto 2001, 68).

Tässä tutkimuksessa käytän yhteistyö, ryhmätyö, tiimityö ja yhteistoiminta käsitteitä toistensa synonyymeinä, koska käsitteiden jyrkkä erottaminen ei ole omassa tutkimuksessani tarpeen. Olellisempaan pidän tutkittavien kautta jäsenyviä käsityksiä yhteistyön ja yhteistyösuhteiden rakentumisesta. Näkökulmani mukaan yksilöiden ja ryhmien välinen yhteistyö ja ryhmiin identifioituminen merkityksellistyvät ennen kaikkea haastateltavieni puhemaailmassa.

Tiimityön käsite on ryhmätyö-käsitteen modernimpi versio. Tiimityön käsite saakin tässä tutkielmaani pohjustavassa teorialuvussa muita käsitteitä suuremman osuuden, koska varsinkin viime vuosikymmeninä yhteistyötä on tutkittu yhä enemmän tiimityön käsitteen alla. Tiimityön aiemmasta tutkimuksesta voi erottaa kaksi lähestymistapaa. Ensiksi on kirjoitettu paljon itse käsitteestä, eli siitä miten tiimityö tulisi määritellä. Toiseksi on pohdittu tiimityön etuja ja ongelmia.

Koska tarkastelen ammattiryhmien ja lennonjohtoyksiköiden välisiä suhteita, myös yksilöksi sekä ryhmän jäseneksi identifioituminen ovat tutkimuksessani olellisessa osassa. Kategorisaatiota, identiteettiä, ryhmäjäsennyttä ja ryhmien sekä yksilöiden välisiä suhteita tuon esille tässä luvussa klassisen ryhmätutkimuksen valossa. Lisäksi viime vuosina yhteistyöstä ja ryhmien välisiä suhteita on tarkasteltu myös muutamissa

---

<sup>21</sup> Verkostoyhteistyöstä on puhuttu myös hajautetun tiimin tai hajautetun työryhmän käsitteiden alla.

diskursiivisissa tutkimuksissa. Näitä tutkimuksia tarkastelen luvun lopussa, jonka jälkeen luon vielä lyhyen katsauksen siihen, mitä lennonjohtoalalla tehdyssä tutkimuksessa on sanottu yhteistyöstä.

Yhteistyötä on määritelty esimerkiksi siten, että yhteistyöllä tarkoitetaan vähintään kahden työntekijän yhteistä vaikutusta työn kohteeseen asetetun tavoitteen saavuttamiseksi. Yhteistyö voi olla sisällöltään, vaikeudeltaan, monimutkaisuudeltaan tai itseorganisaatioasteelta erilaista. Yhteistyö vaatii aina vuorovaikutusta ja sen välinettä kommunikaatiota, joka on informaation viestimistä yksilöltä tai ryhmältä toiselle yksilölle tai ryhmälle. Informaatio voi välittyä eri muodoissa, kuten kuvallisena, kirjallisena tai puhutussa muodossa sekä liikkeenä ja eleinä. (Vartiainen 1994, 140.) Edellinen kuvaus yhteistyöstä lähestyy työpsykologista mallia, jossa yksittäinen suoritus – teko – ja sitä vastaava mentaalinen suunnitelma tai sisäinen malli on työn psykologinen perusyksikkö (Engeström 1995, 36). Edellisen määritelmän mukaan yhteistyö vastaa toimijan, viestin ja viestikanavan synnyttämää kokonaisuutta toiminnassa, jolla on tavoite. Edellä kuvatun lisäksi yhteistyön käsite saa lisäulottuvuuksia siitä, että käsitteestä puhutaan kirjallisuudessa erilaisten työn organisointimuotojen kautta. Arto Willmanin mukaan yhteistyö käsitteen avulla voidaan kuvata sitä millainen työskentelykulttuuri tai ilmapiiri työyhteisössä vallitsee. Sen kautta voidaan tarkastella myös laajemmin toimijoiden välisiä suhteita, esimerkiksi työparien tai eri ryhmien välillä. (Willman 2000, 41.) Kuten mainitsin, tässä tutkimuksessa olennaisimpana pidän tutkittavieni kautta jäsentyvää käsitystä yhteistyöstä.

#### **4.1 Mitä tiimityö on?**

Yhteistyötä on siis yhä enemmän tarkasteltu tiimityön ja tiimien kautta. Tiimin ja tiimityön käsitteitä on myös tarkasteltu ja määritelty hyvin monesta lähestymistavasta käsin. Tiimejä on tarkasteltu ryhmäilmiönä (esim. Guzzo ym. 1993), oppivan organisaation osana (esim. Senge 1994), prosessijohtamisen välineenä (esim. Hannus 1997) ja työn organisoinnin ja kehittämisen välineenä (esim. Leppänen ym. 1998). (Ramstad & Jokelainen 2000, 433-434.) Työn erilaisista organisointitavoista ryhmätyö voidaan siis käsitteellistää tiimityön edeltäjäksi. Liisa Huuskon mukaan työn uusissa muodoissa on aina myös niiden edeltäjien jäänteitä, jotka ovat tunnistettavissa yhä edelleen (Huusko 2003, 31). Oman näkemykseni mukaan ryhmätyöhön liittyvät perusoletukset ovat samoja kuin tiimityössäkin ja nämä

ryhmätyön perusoletukset voivat toimia johtolankoina tiimityöskentelyn luonteen arvioinnissa.

#### 4.1.1 Ryhmätyön perusoletukset

Ryhmätyö niin sanotusti löydettiin kun tutkimuksissa havaittiin ryhmätyöllä olevan suuri merkitys yksilöihin ja työn suoritustasoon (Ramstad & Jokelainen 2000, 433-434; Nordman-Sjöberg & Nieminen 1998, 19-20). Kuten yhteistyö- ja tiimityö- myös ryhmätyökäsitettä on käytetty laajasti ja monella tavoin, eikä sille näin löydy täsmällistä määritelmää<sup>22</sup>. Willmanin mukaan ryhmätyön eri määritelmille yhteistä on se, että koolla on joukko ihmisiä, joilla on yhteinen tehtävä ja tarkoitus, jota varten he toimivat. Ryhmätyö kirjallisuudessa kuvataan elämisen ja ihmissuhteiden hoitamisen perusasioita kuten vuorovaikutuksen laatua, rooleja, johtajuutta, toiminnan alkua ja loppua sekä ryhmän kehittymistä – tosin sanoen ryhmädynamiikkaa. Ratkaisevaksi tekijäksi nousee siis se, millaisia ihmisiä ryhmässä on mukana ja millaisessa kulttuurissa tai ilmapiirissä he toimivat. (Willman 2000, 41.) Ryhmätyöstä on keskusteltu paljon myös irrallaan työn kohteesta tai työprosessista, ikään kuin kaikkia töitä olisi mahdollista vaihtoehtoisesti tehdä myös ryhmässä (Leppänen ym. 1998, 7-9). Käänteentekevä on sen sijaan ryhmätyön määrittely työprosessin ominaisuudeksi, kuten Adair on tehnyt (Adair 1986).

1980-luvun puolivälistä lähtien työryhmiä ja tiimejä on ryhdytty yleisemmin analysoimaan työprosessin vaatimuksista käsin, jolloin ryhmää määriteltäessä on myös pohdittu sen jäsenten rooleja ja kvalifikaatiota suhteessa toisiinsa. Työryhmät on nähty välineinä tavoitteen saavuttamiseen ja niiden jäsenet riippuvaiseksi toistensa työpanoksista ja osaamisesta tavoitteeseen pyrittäessä. (Leppänen ym. 1998, 7-9.) Ryhmätyöskentelyn 'uusi tuleminen' tapahtui 1980 ja -90-lukujen vaihteessa, mutta terminologisesti ei enää puhuttu ryhmistä vaan tiimeistä (Ramstad & Jokelainen 2000, 433-434).

---

<sup>22</sup> Myös ryhmätyö sanan ensimmäisen osan, eli ryhmän määrittelyminen riippuu jo sekin näkökulmasta, analyysin tasosta ja teoreettisesta lähestymistavasta (Leppänen ym. 1998, 6; Shaw 1981, 7). Scheinin psykologisen ryhmän käsitteen mukaan ryhmä on ”Mikä tahansa joukko toistensa kanssa vuorovaikutuksessa olevia ihmisiä, jotka ovat psykologisesti tietoisia toisistaan ja tunnistavat itsensä ryhmänä” (Schein 1988, 145). Bassin ryhmän määrittelyyn liittyy ajatus siitä, että yksilö kokee ryhmän olemassaolon myönteisenä (sit. Adair 1986, 4).

## 4.1.2 Tiimityön määrittelyä

Koska tiimejä on määritelty hyvin kirjavasti, ei näin ollen ole selkeää yhteistä käsitystä siitä, millaisia ominaisuuksia tiimeillä tulisi olla. Erilaisissa ympäristöissä tiimien ominaisuudet ovat monessa suhteessa toisistaan poikkeavia. Marko Elovainion mukaan tiimin määritelmät vaihtelevat lisäksi sen mukaan, minkä taseisia ilmiöitä ryhmässä on tarkoitus tarkastella ja minkä tyyppiset prosessit ihmisen toiminnassa yleensä oletetaan keskeisiksi (Elovainio 1994, 117). Tiimi on myös hyvin monien eri tieteenalojen mielenkiinnon kohteena. Eri alat ovat sidoksissa taustakontekstiinsa, joka tuo näin oman sävynsä tiimin määrittelyyn.

Suomessa käytetään paljon Jon Katzenbachin ja Douglas Smithin määritelmää tiimeistä. Määritelmän mukaan ”tiimi on pieni joukko osaamisalueiltaan toisiaan täydentäviä henkilöitä, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja suoritustavoitteisiin sekä toimintamalliin, jossa he itse yhdessä kantavat vastuun” (Katzenbach & Smithin 1993, 59). Unto Pirnes määrittelee tiimin ”ryhmäksi ihmisiä, jotka itsejohtoisesti yhteisvastuullisesti, tiiviissä yhteistyössä suorittavat tiettyä työkokonaisuutta ja tiimin jäsenten erilaisuutta hyödyntäen pyrkivät yhteisiin arvopäämääriin ja tavoitteisiin yhteisten pelisääntöjen puitteissa” (Pirnes 1994, 18).

Tärkeä yhteinen piirre näissä määritelmissä on mielestäni näkemys tiimistä tuloshakuisen toiminnan välineenä, samalla kyse on korkeasti organisoituneen ryhmän toiminnan kuvauksesta. Molemmissa määritelmissä mainitaan myös yhteisvastuullisuus sekä yhteinen tavoite. Tiimillä ajatellaan olevan lisäksi yhteinen toimintatapa tai pelisäännöt, joiden puitteissa suoritustavoitteisiin ja arvopäämääriin pyritään. Erilaisen ja toisiaan täydentävän osaamisen merkitystä pidetään myös tärkeänä edellisissä määritelmissä.

Lennonlehtotyötä tekevien yhteistyö poikkeaa perinteisten organisaatioiden yhteistyöstä esimerkiksi siitä syystä, että yhteistyötä ohjaa enemmänkin toiminnan tarkkuus ja huolellisuus kuin tuloshakuisuus (Weick & Roberts 1993; Klein ym. 1995). Lennonjohtohenkilöstön osaaminen on lennonjohtajien osalta myös päällekkäistä, ei toisiaan täydentävää. EUROCONTROL<sup>23</sup> antaa tiimille määritelmän, joka ei ole enää

---

<sup>23</sup>Eurooppalainen lennonvarmistusjärjestö.

samalla tavalla yleispätevyyttä tavoitteleva kuten edellä mainitut määritelmät. Tiimin tehtävä sisältyy siinä tiettyyn organisaatiokontekstiin ja lennonjohtohenkilöstön ammattiryhmiin:

“A team in ATM<sup>24</sup> is a group of two or more persons who interact dynamically and interdependently with assigned specific roles, functions and responsibilities. They have to adapt continuously to each other to ensure the establishment of a safe, orderly and expeditious flow of air traffic.” (EATCHIP 1996c, 11.)

Määritelmässä korostuu ammattikunnan sääntöjä ja määräyksiä noudatteleva toimintatapa: tietyt roolit, vastuut ja tehtävät ohjaavat yhteistyötä tietyllä hetkellä. Samalla määritelmä tavoittaa yhteistyön dynaamista luonnetta ja keskinäistä riippuvuutta, jossa oma toiminta on jatkuvasti mukautettava työkumppaneiden toimintaan. Koko maailmanlaajuisista lennonjohtojärjestelmää voidaan kutsua myös koordinaatiokeskusten verkostoksi. Koordinaatiokeskukseksi kutsutaan toimintaa, jossa eri lennonjohtoyksiköt tarkkailevat ja koordinoivat toistensa toimintoja teknisten järjestelmien avulla ja ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa työympäristön ulkopuolella sijaitsevien toimintaympäristöjen kanssa. Koordinaatiokeskusten verkoston toiminta edellyttää koordinaatiokeskusten välisen yhteisen ymmärryksen luomista ja ylläpitämistä paitsi materiaalistien artefaktien (laitteet ja tietojärjestelmät) myös inhimillisten artefaktien (kommunikatiiviset käytänteet ja ammattikulttuuri) avulla. (Palukka & Auvinen 2005, 13.)

Tiimityö käsitteen hajanaisuudesta kertoo myös keskustelu, jota on käyty tiimin ja työryhmän eroista. Tässä keskustelussa on kyse siitä, että tiimi voidaan nähdä organisoidun yhteistyön muotona, mutta siitä minkä tasoista tämä organisoituminen laadultaan on, ollaan erimielisiä<sup>25</sup>. Elovainio pitää tiimin käsitettä vakiintumattomana ja tiimeistä esitettyjä määritelmiä teoreettisesti horjuvina johtuen siitä, että niitä esittävät usein käytännön kautta

---

<sup>24</sup> Air Traffic Management

<sup>25</sup> Ryhmätyön muotoutumisen historiassa tiimiä ja työryhmää ei ole voitu selkeästi erottaa (Ramstad & Jokelainen 2000, 433; Leppänen ym. 1998, 7), tai sitä on pidetty jopa tarpeettomana (Lindström ym. 1998, 285). Käsitteitä tiimi ja työryhmä on käytetty ja käytetäänkin rinnakkain yhä edelleen (esim. Elovainio 1994, 118; Alasoini 1998, 98; Lindström ym. 1998, 285). Kari Lindström ym. rinnastavat tiimikäsitteen työryhmään. Työryhmistä käytetään heidän mukaansa nimitystä tiimi silloin kun halutaan korostaa yhdessä tekemistä (Lindström ym. 1998, 285). Sen sijaan Katzenbach ja Smith pitävät työryhmää tiimin kehityksen alkupisteenä (Katzenbach & Smith 1993, 103). Tällöin tiimi olisi jotain erilaista työryhmään nähden. Myös Jouko Hannus erottaa tiimin ja työryhmän, hänen mukaansa ero perustuu tuloksellisuuteen: työryhmän tulos syntyy sen jäsenten yksilöllisten työpanosten tulosten kautta, tiimeissä tulos syntyy puolestaan yksilöllisten että yhteisten työpanosten kautta. (Hannus, 1997, 64.) Laura Helleen ja Esko Keskinen mukaan työryhmässä ihmisiä sitovat löyhemmät sidokset kuin tiimeissä (Helle & Keskinen 2003, 48).



tiimityöskentelyä lähestyvät toimijat ja asiantuntijat. Elovainio kärjistää ajatuksensa toteamalla, että tiimeistä esitetyt perusajatukset ovat laajasta tiimien kehitystä, rakennetta, mahdollisuuksia ja ongelmia koskevasta kirjallisuudesta huolimatta vain vanhoja ryhmätutkimuksen polarisointeja. Edellinen viittaa siihen, että tiimin toiminnan selittämisessä on käytetty paljon sosiaalipsykologisia käsitteitä, kuten normit, roolit, koherenssi ja vuorovaikutus. (Elovainio 1994, 118.) Yhdyn Elise Ramstadin ja Terhi Jokelaisen ajatukseen siitä, että tutkijoiden esittämä kritiikki tiimi käsitettä kohtaan vie pohjan tiimin mieltämiseltä joksikin erityiseksi ilmiöksi työryhmään<sup>26</sup> verrattuna (Ramstad & Jokelainen 2000, 434). Tiimityön käsitettä vaivaa tietynlainen inflaatio johtuen sen runsaasta käytöstä. Kun käsitteellä yritetään selittää kaikkea, se ei selitä todellisuudessa enää mitään.

### 4.1.3 Tiimityön ongelmia ja mahdollisuuksia

Yhteistoiminnallisten työkäytänteiden lisääntymistä on vauhdittanut kasvanut kilpailu tehokkuudesta ja se että työprosessien toimivuuden takaamiseksi on tarvittu entistä saumattomampaa yhteistyötä ja monipuolisen osaamisen ja tietojen hyödyntämiskykyä. Kenenkään yksilön osaaminen ei enää yksin tahdo riittää nyky-yhteiskunnan työelämässä selviämiseen. Yhteistoiminnallisuus, joka on ominaista suunnittelulle, kulttuurille, kehittämiselle ja organisaatioille on nähty yhtenä postmodernin aikakauden lupaavimmista käytännöistä. Yhteistyö ei ole kuitenkaan mikään ihmelääke, kaikilla aloilla tulee aina olemaan tehtäviä, joissa yksilön omat, nopeat ja oikeat päätökset ratkaisevat onnistumisen tai tappion (Nordman-Sjöberg & Nieminen 1998, 94).

Peruseriaatteet yhteistyön merkityksen korostamiseen ovat nousseet muun muassa seuraavien näkökulmien pohjalta. On nähty, että yhteistyö tarjoaa *moraalisen tuen*, joka edistää yhteisiin päämääriin sitoutumista sekä edesauttaa näkemään uusia toimintamuotoja ja tukemaan toisia yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. *Vaikuttavuuden ja tehokkuuden* lisääntyminen ovat myös olleet esillä tiimityön yhteydessä. Tämä liittyy siihen, että kun voimavaroja ja resursseja voidaan yhdistää, yhdessä voidaan saada enemmän aikaan kuin yksilöinä (win-win-periaate). Myös *ylikuormituksen vähentymisestä ja ajanhallinnan tehostumisesta* on puhuttu tiimityön yhteydessä. Niiden avulla päästään resurssien ja

---

<sup>26</sup> Kuin myös ryhmään tai ryhmätyöhön.

rakenteiden kehittämiseen entistä tarkoituksenmukaisemmiksi. Ajan käsittäminen yhteisenä resurssina yksilöllisen resurssin sijaan, auttaa jäsentämään tehtäviä uudella tavalla, jolloin päällekkäisiä toimintoja voidaan karsia ja yksilöä suuresti rasittavia tehtäviä jakaa. Yhteistyön mahdollisuutena on pidetty myös *reflektiivisyyden kehittämistä*, joka puolestaan tarjoaa monipuolisia keinoja ammatilliseen kasvuun. (Willman 2001, 41.)

Edellä kuvattujen yhteistyön hyötyjen, tai ainakin teoreettisten sellaisten, valossa ei ole ihme, että yhteistyö on noussut erääksi aikojemme eniten käytetyksi kehittämisprosessiksi ja työn organisointitavaksi. Huomion kiinnittyessä yhteistyön kautta saavutettaviin päämääriin saatetaan kuitenkin unohtaa se, että organisaatiossa vallitsevat tekijät eivät välttämättä aina tue yhteistyötä.

Myös sosiaalipsykologisessa tutkimuksessa on pitkään vallinnut käsitys, jonka mukaan kokonaisuus (ryhmän suoritustaso) ei voi koskaan ylittää osiensa summaa. Sen sijaan uskomukselle ”joukossa tyhmyys tiivistyy” löytyy tieteellistä näyttöä: ryhmät ovat taipuvaisia omaksumaan äärimmäisempiä mielipiteitä ja käytöstä kuin yksittäiset ryhmän jäsenet keskimäärin. (Brown 1988, 125, 143.) Pyrkimys yhteistyöhön ja kollegiaalisuuteen voi johtaa myös laumasieluisuuteen, erilaisuuden sietämättömyyteen ja ajattelutapojen ”vaihtoehdottomuuteen” (Mahlamäki-Kultanen 1998, 40).

Uudemmassa yhteistyötä koskevassa kirjallisuudessa mainitaan eksplisiittisesti se merkille pantava seikka, jonka olen aiheeseen tutustuessani havainnut, nimittäin todellisiin yhteistyö- ja tiimityttämisprosessien läpiviemiseen ja työprosessien toteuttamiseen tiimityössä on kohdistunut hyvin vähän tutkimusta (Leppänen ym. 1998, 10; Pritchard & Pritchard 1999, 20; Nikander, 2003, 279; Engeström 1994, 123). Tutkimuksessa oleva aukko tekee näkyvämmäksi sen, että tiimityötä koskevaan teoriaan on suhtauduttava kriittisesti, eikä voida olettaa suoraa yhteyttä sen ja tiimityön todellisuuden välille. Tiimejä koskevaa kirjallisuutta onkin kritisoitu siitä, että se on luonut organisaatioille epärealistisia odotuksia ja visioita (Leppänen ym. 1998, 10).

Tiimityön käytänteitä on kartoitettu muutamissa laadullisissa etnografisissa tutkimuksissa. Yksi näistä on vaateusteollisuutta koskeva Riitta Lavikan tutkimus (1997), joka valottaa käyttöön otetun tiimityön todellisuutta työntekijöiden kokemana. Tutkimuksen mukaan työntekijät pitivät tiimityötä merkityksellisempänä ja mielenkiintoisempana kuin

Tayloristisesti organisoitua monotonista osiin jaettua työtä. Tiimityöhön siirtyminen tuo kuitenkin mukanaan kasvavan työmäärän, tiukat tiimipäämäärät sekä yhteiseksi koetun vastuun ja sitoutumisen, jotka laittavat ihmiset ponnistelemaan enemmän kuin on suotavaa heidän terveyttään ajatellen. (Lavikka 1997, 208-213.)

Saman tapaisia tuloksia Lavikan kanssa ovat löytäneet myös David Knights ja Darren McCabe, jotka tutkivat etnografisessa tutkimuksessaan yhteyskeskuksen<sup>27</sup> siirtymistä tiimityöhön. Tiimityön käyttöönotto koettiin osittain positiivisena, mutta siinä koettiin myös ristiriitaisuuksia työn uuden autonomian ja lisääntyneen työmäärän sekä erilaisten vastuiden kesken. Uudet vastuut tarkoittivat tiimityön toteuttamista erilaisten lisääntyvien kokousten ja myös työajan ulkopuolelle ulottuvien tapaamisten kautta. Lisäksi aiempi byrokraattinen kontrolli muuttui osittain työntekijöiden itsekontrolliksi samoin kuin Lavikan tutkimustuloksista on havaittavissa. (Knights & McCabe 2003.)

Tiimityön toteuttamisen ongelmallisuus voi liittyä muun muassa siihen, että tiimityö ei pohjaudu osapuolten välisiin luottamussuhteisiin, osapuolten tasavertaiseen riippuvuuteen toisistaan, pidättäytymiseen käyttämästä toisen osapuolen heikkoa asemaa hyväksi ja siihen, että yhteistyössä ei ilmaista kunnioitusta toista osapuolta kohtaan. Tiimityö ei toteudu ilman yhteistä kieltä, luottamusta ja lojaalisuutta osapuolten välillä. (Huusko 2003, 33-34.)

Anneli Leppäsen ym. mukaan tiimityön myönteisistäkin tuloksista huolimatta monet tiimityökokeilut ovat kaatuneet siihen, että organisaation valtakysymyksiä ja ongelmia ei ollut käsitelty riittävästi tai niitä ei ollut pystytty ratkaisemaan (Leppänen ym. 1998, 13). Kuten lennonjohdossa myös monissa muissa palveluorganisaatioissa valta yhdistyy vastuuseen, joka täytyy joskus jopa juridisistakin seikoista johtuen antaa tietyille ammatinharjoittajille (esimerkiksi terveydenhuollossa lääkärille).

Vastuu ja valtakysymykset yhdistyvät myös tiimien jäsenten yksittäisiin asiantuntija-asemiin. Tiimin jäsenillä saattaa olla erilainen professionaalinen status ja tietämys, joka luo sosiaalisia arvohierarkioita. Asiantuntemuksen legitimoimat hierarkiat ylläpitävät itsestään

---

<sup>27</sup> Vastaavaa alaa on tutkinut myös Kate Mulholland, joka keskittyi tutkimuksessaan sukupuolen merkitykseen, emotionaaliseen työhön sekä vastaaviin autonomian ja riippuvuuden ristiriitoihin kuin Knights ja McCabekin (2003) (Mulholland 2002).

selvinä ja kyseenalaistamattomina ammatillisia toimintatapoja ja kulttuurisia ajattelumalleja. Erilaisia institutionaalisia toimintatapoja voidaan myös hyödyntää statusasemien ja valtasuhteiden ylläpitämiseen. (Eriksson-Piela 2003, 22.)

Uusweberiläisen koulukunnan mukaan professionaali näyttäytyy vallan keskiössä, sillä heillä on tiedollinen monopoli. Sosiaalisesti sulkeumaksi kutsutaan sitä, että ammattiryhmän sisällä pyritään edistämään ryhmän omia intressejä ja etuja. Sosiaalisen ulossulkeuman käsitteellä taas tarkoitetaan sitä, että professionaalisen tiedon ja käytäntöjen monopoli on vain tietyllä ryhmällä, jolloin muut ryhmät tulevat suljetuiksi ulkopuolelle. Ryhmän sisäiset ammatilliset normit ja säännökset muodostavat ne käytännöt, jotka legitimoivat muihin kohdistuvat toimenpiteet. (Brante 1988, 127-128.) Eli asiantuntijoiden muihin kohdistama vallankäyttö oikeutetaan näissä normatiivisissa prosesseissa (Eriksson-Piela 2003, 23-24).

Hannele Palukan mukaan lennonjohtajat edustavat asiantuntijuutta tai professionaalisuutta erityisosaamiseen ja teknologioihin kiinnittyneessä kontekstissaan. Jos kuitenkin ajatellaan, että asiantuntijat edustavat tietämisen dominoivia muotoja, jotka ovat luonteeltaan tieteellisiä, lennonjohtajien ammattikunta ei edusta vallalla suljetun asiantuntijuuden puhdasta muotoa siinä mielessä kuin tieteen auktorisoimat ja valtaa nauttivat asiantuntija-ammattikunnat. Lennonjohtajien ammattikunnan asiantuntijuuden auktoriteettina ei toimi tiede vaan säännöt ja menettelytavat. Ammattikunnan auktoriteettia ei takaa myöskään instituutio, koska ammattikunta ei ole saavuttanut luotettavan tiedon ja pätevyyden kantajan asemaa. Palukan mukaan lennonjohtajien asiantuntijuuden auktorisoi työn käsityömäisyys, joka tuottaa muille suljettua työn tekemisen muotoa sekä työn hierarkkis-byrokraattinen organisointi menettelytapoihin orientoitumalla ja oikeiden ennalta määrättyjen ja selkeästi ohjeistettujen menettelysääntöjen noudattaminen. (Palukka 2003, 158-159.)

Otaksun lennonjohtajilla olevan erilainen asiantuntijan status kuin lennonjohtoapulaisilla. Tämä johtuu osaksi siitä syystä, että apulaisilla ei ole samanlaista koulutusta kuin lennonjohtajilla. Myös Tilastokeskuksen ammattiluokitus nimeää luonnontieteen- ja mekaniikan asiantuntijoiksi ”lennonjohtajat ym.”. Lennonjohtoapulaisia luokittelusta ei löydy. (Ammattiluokitus 2001.) Näin ollen työyhteisössä saattaa syntyä tilanteita, joissa apulaiset näyttäytyvät erityisasiantuntijoiden alapuolella olevana vasta-asiantuntijuutta ja

maallikkoperspektiiviä edustavana ryhmänä, joka suljetaan päätöksenteon ja vastuunoton ulkopuolelle. (vrt. Palukka 2003, 158.)

Kun edellä puhuttiin eräällä tavalla ryhmien eroavaisuuksien negatiivisesta käytöstä, voidaan eroavaisuudet toisaalta myös kieltää tai niitä voidaan käyttää myös positiivisesti hyväksi. Kun tutkimuksessa on käsitelty niin sanottuja moniammatillisia tiimejä, joiden työ perustuu yhteistyöhön eri ammattiryhmien kesken, on ongelmalliseksi nähty jäsenten välisten eroavaisuuksien kieltäminen. Useimmissa ryhmissä ihmiset eroavat iältään, sukupuoleltaan, uskomuksiltaan, ammatilliselta taustaltaan ja koulutukseltaan. Esimerkiksi koulutus muokkaa erilaiset tiedot, taidot, asenteet ja arvot sekä yhteistyöntavat. Koulutuksen ja demografisten tekijöiden ohella ammattiryhmiä erottaa myös erilainen palkka, työolot, asema ja määräysvalta, joista oli puhe juuri edellä professionaalisuuden yhteydessä. (Øvretveit 1995, 206.)

John Øvretveit on kuvannut sitä, miten ryhmän jäsenten eroavaisuudet muodostavat samanaikaisesti moniammatillisen tiimin kivijalan että kompastuskiven. Oikein toimittaessa eri ammattiryhmien eroavaisuudet ja erilainen asiantuntemus käytetään tehokkaasti hyväksi. Tiimeillä on tällöin vahva keskinäinen luottamus ja kunnioitus, joka takaa rohkeuden tunnustaa ja arvostaa erilaisuutta. Tällöin myös mahdolliset konfliktit otetaan rohkeasti käsittelyyn ja niihin löydetään myös ratkaisuja luottamuksellisessa ilmapiirissä. Ristiriitojen ratkeaminen vahvistaa myös kollektiivisen voiman havaitsemista ja erojen aktivoitumista – erot nähdään tällöin voimavarana. (Øvretveit 1995,206-208.)

Joissakin tiimeissä ammattiryhmien toiminnalle tyypilliset eroavaisuudet kuitenkin kielletään, ettei tiimissä syntyisi mustasukkaisuutta, kateutta ja arvovaltataistelua. Erojen uskotaan koituvan tiimin tuhoksi ja ne kielletään yhteisyyden nimissä. Erojen kieltäminen tuottaa kuitenkin helposti epäluottamuksen ja epäilyn ilmapiirin, joka tukahduttaa kiistat ja erimielisyydet. Ristiriidat kehittyvät, eikä kenelläkään ole välineitä konfliktien käsittelyyn. Lopulta tiimi hajautuu eri liittoutumiin, jotka etsivät syyllisiä ja eroavaisuudet niin ryhmien kuin yksilöidenkin välillä alkavat korostua ja ne nähdään ongelmien syinä. Tällöin ristiriidat selitetään helposti persoonallisuuskysymyksillä. Usein ihmisistä on kiinnostavampaa ja helpompaa selittää yhteistyön ongelmia henkilökysymyksillä kuin ponnistella sen eteen, että he näkisivät taustalla olevat rakenteelliset ristiriitaisuudet ja konfliktit. Øvretveitin mukaan tiimien ongelmassa ei useinkaan ole kyse

persoonallisuuksien tuottamista ongelmista, vaan persoonallisuus saattaa ainoastaan korostaa rakenteellisia ongelmia. (Øvretveit 1995, 205-209, 21-22.)

## **4.2. Kategorioiden rakentumisesta kohti diskurssianalyttistä yhteistyön tutkimusta**

Sekä yksilöksi, että ryhmän jäseneksi identifioituminen on yhteydessä sosiaalisiin kategorioihin. Ihminen on aina osa jotakin laajempaa sosiaalista kokonaisuutta. Toisin sanoen voimme luokitella itsemme lukuisiin erilaisiin ryhmiin. Ryhmään kuulumisen ja yksilöksi erottumisen voi nähdä seurauksena kategorisaatiosta, ympäröivän sosiaalisen maailman järjestämisestä erilaisiin ryhmiin ja niiden ominaisuuksiin. Toisaalta määrittelemme ryhmään kuulumistamme itse ja toisaalta määrittelyjä tehdään puolestamme. (Pälli 2003, 13.) Kategorisaatiota käytetään ympäristön ilmiöiden ja sosiaalisen elämän loputtoman moninaisuuden hallinnan ja järjestämisen välineenä. Perinteisesti sosiaalipsykologiaa on kiinnostanut kategorisoinnin takana vaikuttavat kognitiiviset mekanismit sekä prosessit ja näiden seuraukset. (Potter & Wetherell 1987, 116-118.) Identiteetin syntyminen kuten myös ryhmien välinen syrjintä on nähty tiettyjen kategorioiden enemmän tai vähemmän automaattisena lopputuloksena. Edellisestä poikkeavia näkökantoja kategorioiden ja sosiaalisen sekä yksilöllisen identiteetin tutkimukseen ovat tuoneet kielellisesti painottuneet tutkimussuuntaukset.

### **4.2.1 Klassinen ryhmätutkimus, identiteetti ja ryhmien väliset suhteet**

Sosiaalisen konstruktioismin teoriaperinteessä esiin tullut identiteetin käsite on muotoiltu korvaamaan perinteistä kognitiivista näkemystä identiteetistä yhtenäisenä ja suhteellisen pysyvänä yksilön ominaisuutena (Widdicombe 1998a). Myös yhteistyön tutkimus konstruktioisista näkökulmasta on tuonut esiin uusia piirteitä ryhmien ja yksilöiden välisten suhteiden hahmottamiseen klassisen sosiaalipsykologisen tutkimuksen nähdessä nämä ilmiöt deterministisesti ennakkoluuloihin ja oman edun ajamiseen lukkiutuvina.

Kognitiivisesti suuntautuneisiin teorioihin kuuluvat itsen kategorisoinnin (self-categorization theory) (Turner ym. 1987) ja sosiaalisen identiteetin (SIT, social identity theory) teorian (Tajfel 1981;1978). Sosiaalisen identiteetin teorian isän Henry Tajfelin

mukaan yksilöiden välinen ja ryhmien välinen käyttäytyminen on erotettava toisistaan. Hänen mukaansa ihmisen käyttäytyminen voidaan sijoittaa jatkumolle, jonka toisessa päässä käyttäytymistä ohjaa vain henkilökohtainen identiteettinsä ja toisessa päässä sosiaalinen identiteetti. (Tajfel 1978.) Henkilökohtainen identiteetti viittaa niihin ihmisen ominaisuuksiin, jotka erottavat hänet muista ja tekevät hänestä ainutlaatuisen. Sosiaalinen identiteetti viittaa puolestaan niihin ominaisuuksiin, jotka ihminen jakaa muiden ihmisten kanssa. (Liebkind 1988, 66.)

Sosiaalisten identiteetin teoria ja itsen kategorisoinnin teoria sijoittuvat sosiaalipsykologian kokeelliseen ryhmätutkimukseen ja kiinnittyvät sellaisiin käsitteisiin kuten kategorisaatio, identifikaatio ja (sosiaalinen) vertailu (Pälli 2003, 38). Kategorisaatio tarkoittaa sitä prosessia, jossa asiat, ilmiöt tai ihmiset määritellään sitä kautta, minkä muiden asioiden kanssa ne ovat samanlaisia ja mistä taas eroavat. Itse-kategorointi on se prosessi, jossa yksilö alkaa havaita itsensä ryhmän jäsenenä – kun samanlaisuudet ylittävät erilaisuuden. (Widdicombe 1998a, 193.) Tällaisessa identifikaatioprosessissa ('minä – muut') yksilö samaistuu siihen ryhmään, johon havaitsee kuuluvansa. Tällöin yksilön havainnoissa ympäristö segmentoituu omaan ryhmään ja ulkoryhmiin (Pälli 2003, 38).

Sosiaalinen identiteetti saa attribuuttinsa ryhmien välisistä suhteista ja niiden välisestä vertailusta (Tajfel 1978, 256). Leon Festingerin luoman sosiaalisen vertailun teorian keskeinen ajatus on se, että ihminen pyrkii positiiviseen minäkäsitykseen. Tällaista pyrkimystä pidetään yksilön luontaisena, perustavana psykologisena toimintona. Yksilöt pyrkivät näkemään itsensä positiivisesti samanlaisina kuin muut ryhmät tai yksilöt, joihin ovat samaistuneet. Sosiaalisen vertailun näkökulmasta olennaiseksi tulee vertailu sisä- ja ulkoryhmän ('me - he') välillä, sekä 'motivoitunut' differentioituminen muita ryhmiä positiivisemmin. (sit. Pälli 2003, 38-39.)

Edellisiin teorian pohjaavat siihen oletukseen, että kategorisaatio on tietoisuuden perustavanlaatuisen ominaisuus, jonka avulla määrittelemme ja strukturoimme käsityksemme itsestämme, muista ihmisistä ja ympäröivästä maailmasta (Tajfel 1981, 132, 134). Tällainen kognitiivinen determinismi näyttää ongelmallisena silloin kun samassa yhteydessä puhutaan ryhmistä ja syrjinnästä. Sosiaalipsykologiseen ryhmätutkimukseen näyttää liittyvän ajatus siitä, että kategorisaatio johtaa ennakkoluuloiseen ajatteluun, ryhmien välisiin konflikteihin ja syrjintään. (Pälli 2003, 40.)

Tällaisen kognitiivisen determinismin vastapainoksi on noussut käsitys partikularisaatiosta (Billig 1985). Michael Billigin esiintuoman käsitteen mukaan ihminen kykenee havaintojen yksinkertaistamisen (kategorisaation) ohella ainutkertaistamaan, eli partikularisoimaan. Billigin kielenkäyttöön liittyvä havainto on se, että yhtä lailla kategorisaatiota kuin partikularisaatiotakin voi käyttää ennakkoluulojen tuottamiseen. Jos ulkoryhmää koskeva kategorisaatio on ennakkoluuloinen (esim. kaikki mustat pitäisi karkottaa), voi tätä seurata suvaitsevaisuutta ilmentävä partikularisaatio (mutta X on mukava henkilö ja saisi jäädä). Toisaalta kategorisaatio saattaa kuvastaa suvaitsevaisuutta (kaikki ihmiset ovat tasa-arvoisia), kun taas partikularisaatio saattaa ilmentää ennakkoluuloa (mutta luitko siitä mustasta miehestä, joka...) (Billig 1985, 98-99.)

Partikularisaatio osoittaa sisäryhmä-ulkoryhmä-ajatteluun ja kategorisaation tulkintoihin liittyvän ongelmallisuuden. Partikularisaation käyttö paljastaa sen, että poikkeuksia voidaan löytää niin omasta ryhmästä kuin ulkoryhmästäkin. (Pälli 2003, 42.) Kun partikularisaatio ja kategorisointi on alettu nähdä myös kielenkäytön resursseina erilaisine ja vaihtelevine käyttötarkoituksineen, on siirrytty kohti diskurssianalyttistä näkemystä identiteettien ja ryhmien välisten suhteiden rakentumisesta. Diskurssianalyttinen näkökulma jättää huomiotta kategorisaation kognitiivisena toimintona. Huomio kiinnitetään sen sijaan kategorisaation käyttöön diskurssissa. (Potter & Wetherell 1987, 137.)

Derek Edwardsin mukaan kategoriat voidaan ymmärtää puhetapoina, joiden avulla asioita käsitellään lingvistisesti samanlaisina (Edwards 1997, 204). Tällaisesta näkökulmasta kategorisaation käyttö ei heijasta olemassa olevia tai havaittavia kategoriaeroja, vaan kategorioiden käytöllä tuotetaan sosiaaliseen maailmaan erotteluja. Vuorovaikutuksessa kategorisaatiolla voi olla monenlaisia käytännön tarkoituksia. (Pälli 2003, 43.)

Diskurssinanalyysin näkökulmasta kategorisointi voi olla väline minän tai ryhmäsuhteiden tuottamiseen. Tässä tutkimuksessa tarkastelen lennonjohtohenkilöstön yhteistyötä nimenomaan identiteettien, eli subjektipositioiden näkökulmasta. Näen identiteetin diskursiivisen ja vuorovaikutuksellisen rakentumisen kategorioihin liittyen jokapäiväisenä, kaikille ihmisille tyypillisenä ilmiönä. Kategoriat, joita käytän subjektipositioiden identifioinnissa ovat 'minä ja muut' ja 'me ja muut'. En kuitenkaan pidä edellä kuvaamiani kategorioita sellaisina lähtökohtina, että ne kuvaisivat tai selittäisivät tutkittavaa joukkoa



(‘minä – muut’), tai tarkastelun alla olevaa ryhmää (‘me – muut’), sellaisinaan. En myöskään tutki sitä, miten kategoriat vaikuttavat tutkittavien toimintaan. Tarkoitukseni on käyttää kategorioita niiden sisällä syntyvien tilannesidonnaisten ja dynaamisten merkitysten rakentumisprosessin analysoinnin apukeinoina.

#### **4.2.2 Yhteistyön tutkimus puhetekeojen ja diskurssianalyysin näkökulmasta**

Tiimityötä on tarkasteltu diskursiivisessa kehyksessä ehkä eniten terveydenhuollon moniammatillisessa ympäristössä. Nämä diskursiivisen lähestymistavan ottaneet tutkimukset pohjautuvat usein etnometodologiseen jäsenkategoria-ajatteluun (Nikander 2003; Housley 2000; White 2002). Jäsenkategoriat eivät perustu siihen, että kategoriat olisivat päänsisäinen asia, vaan kategorisaatiota käytetään tuottamaan sosiaaliseen maailmaan erotteluja. Vuorovaikutuksessa kategorioilla voi olla monenlaisia käytännöllisiä tarkoituksiperiä.

Moniammatillista tiimityötä tarkastellaan samoissa tutkimuksissa useimmiten tiimikokousten viitekehyksessä. Casen, eli asiakastapauksen formulointia ja asiakkaiden kategorisointia on tutkittu useissa tutkimuksissa (ks. esim. Nikander 2003). Asiakaskuvaukset pohjautuvat Susan Whiten mukaan moniammatillisen työn tuloksena syntyvään taidokkaaseen moraalisestikin sävyttyneeseen retoriikkaan ja vakuutteluun, ei niinkään teorioihin tai käsikirjatietoon (White 2002, 431). Andrew Pithouse ja Paul Atkinson sanovat casen kertomisen perustelevan työntekijän ammattitaitoa – taidokas narratiivi kertoo taidoista ja ammatillisesta kompetenssista (Pithouse & Atkinson 1988, 198). William Housley (2000) taas perustaa tiimityökokoukset tarinankerronnalle. Tarinoissa luodaan moraalisesti latautuneita kuvauksia asiakkaista ja omasta toiminnasta. Tarinoilla voidaan myös rajata toimintoja ja asiakkaita tiimin työnkuvan ulkopuolelle. (Housley 2000, 427.)

Anne Opien tutkimus lähestyy terveydenhuollon moniammatillisten tiimien työtä representaatioiden näkökulmasta. Opien mukaan tietyt dominoivat asiakasrepresentaatiot voivat lukita ja jäykistää tiimin toimintaa ja heikentää tätä kautta huomaamattakin tehokasta toimintaa. Tällaisiin representaatioihin kuuluu asiakkaan asettaminen hankalan ja

ongelmallisen potilaan positioon. Tällöin asiakkaan oma tahto jää huomiotta ja yhteistyöongelmat hoitosuhteessa puhutaan asiakkaan persoonallisuudellisuudesta johtuviksi. Asiakasta ei nähdä psykofyysisenä kokonaisuutena, vaan häneen suhtaudutaan toiminnallisten sairauteen liittyvien ongelmien ja vaikean persoonallisuuden kautta. (Opie 1997, 265-277.)

Myös Pithouse ja Atkinson (1988) sekä White (2002) ovat puhuneet hieman samantyyppisistä asioista, eli ammatillisen epäonnistumisen selittämisestä ongelmallista asiakkaasta johtuvana (Pithouse & Atkinson 1988, 187) ja lapsipotilaan taudinkuvan selittämisestä vanhempien persoonallisuustekijöihin tukeutuen (White 2002, 428-431). Otan edellä kuvatut tutkimustulokset esille, koska myös omassa tutkimuksessani on havaittavissa vastaavanlaista kontrastien rakentamista eri toimijoiden välille. Usein tutkimuksessa on raportoitu kontrastien luomisesta, jossa oma itse nähdään jollain tavoin edullisemmassa valossa kuin toiset (ks. esim. McKinley & Dunnet 1998).

Lisäksi tiimityötä on tarkasteltu muutamissa tutkimuksissa myös puhtaasti diskurssianalyysin<sup>28</sup> näkökulmasta. Ian Palmer ja Richard Dunford ovat identifioineet matkatoimistovirkailijoiden puheesta kaksi erilaista ja rinnakkaista diskurssia: puheen yksilöllisyydestä ja kilpailusta sekä yhteisöllisestä tiimityöstä. Yksilöllisyyttä ja kilpailua korostava diskurssi syntyy tutkijoiden mukaan matalasta organisaatorakenteesta ja sen aikaan saamasta oman työn hallinnan tunteesta, vastuunottamisesta niin omista onnistumisista kuin epäonnistumistakin sekä palkan ja palkkioiden määräytymisestä provisiona tai bonuksena oman työn tuottavuuden kautta. Työn yhteisöllisyys ja tiimityöluonne taas syntyy riippuvuudesta työtovereihin ja heidän muodostamaansa työyksikköön, jonka suorituksesta oma palkka myös osittain määräytyy sekä riippuvuudesta muihin työyksiköihin, joiden kanssa jaetaan tietoa ja opitaan uusia tapoja menestyä yhä paremmin. (Palmer & Dunford 2002, 1052-1060.)

---

<sup>28</sup> Diskurssianalyysi on pureutunut menetelmänä usein yhteiskunnan ongelmiin ja vähemmistöjen asioihin. Viime vuosina diskurssianalyttinen tutkimus on tullut esille myös organisaatiotutkimuksessa, johon myös oma tutkielmani laajemmalla kontekstillaan voitaisiin sijoittaa. Cliff Oswickin ym. mukaan diskurssien tutkimus on nousemassa jopa yhdeksi pääkeinoksi tutkittaessa kompleksisia organisaatioilmiöitä (Oswick ym. 2000, 1115). Postmodernissa näkökulmassa organisaatioista on tullut sosiaalisten toimijoiden kontekstuaalisissa diskursseissa tuottamia yhteisöjä, jotka vaikuttavat jäsentensä tapaan ymmärtää ja tulkita maailmaa (Juuti 1999, 25). Tästä näkökulmasta käsin ihmisten käyttäytymistä organisaatioissa ohjaavat heidän itselleen ja organisaatiolleen antamat merkitykset (Auranen 2000).

Näitä kahta diskurssia käytetään Palmerin ja Dunfordin mukaan luovalla tavalla rinnakkain. Joskus kilpailullinen ja yksilöllinen diskurssi voi kuitenkin dominoida tiimityön kustannuksella (ei kuitenkaan toisin päin). Näin tapahtuu silloin kun puheessa korostuu kilpailu asiakkaista niin yksikön sisällä kuin eri yksiköiden välillä tai silloin kun puhe on yksikön sisäisistä alisuorittajista, jotka eivät tue yksikön hyvää tulosta. (Palmer & Dunford 2002, 1061.) Tutkijoiden tunnistamia diskursseja myös ylläpidetään rinnakkain erilaisilla keinoilla. Tiimityö diskurssia voidaan korostaa identifioimalla vastustaja tai kilpailija 'muista' matkatoimistoista ja korostamalla avunantamista ja lopulta yhteisiä intressejä niin yksikön sisällä kuin yksiköiden välilläkin. (em., 1062-1065.)

Myös Arto Willmanin tutkimus (2001) opettajatyöhön integroidusta tiimityöstä tuo diskurssianalyttisessä lähestymistavassaan esille yhteistyön ilmenemistapojen ristiriitaisuutta. Tiimityötä kuvaa Willmanin mukaan muun muassa suojautumisen ja avautumisen ristiriita, jolloin yhteistyösuhteet ovat samaan aikaan avoimia ja suljettuja. Suojautumisella opettajat pyrkivät rajaamaan keskinäisiä suhteitaan yleiselle ja tekniselle tasolle, jolloin he voivat välttää yhteistyön epävarmuuteen ja ihmisten erilaisuuteen liittyvät riskit ja mahdolliset ongelmat. Avautumista taas kuvaa pyrkimys yhteistyön toteuttamista ja kehittämistä tukevien tulkintamahdollisuuksien laajentamiseen, jolloin omille ja erilaisille tarpeille pyritään luomaan toteuttamismahdollisuuksia. Avautumisen dynamiikka luo Willmanin mukaan edellytyksiä yhteistyösuhteiden kehittämiseksi, kun taas suojautumisella pyritään hallitsemaan epävarmuuden ja mahdollisten ongelmien tuomia ristiriitoja. Dialogisen vuorovaikutuskulttuurin luominen on opettajille tutkimuksen mukaan vaikeaa kun suhteissa pyritään harmonian säilyttämiseen. (Willman 2001, 159.) Opettajien yhteistyötä kuvaa myös pyrkimys rakentaa tiimin rajoja samankaltaisuuksien, yhteen sopivien kemioiden ja persoonallisuuksiin liittyvien luonnehdintojen avulla. Näin pyritään sisäisen yhteenkuuluvuuden lisäämiseen, mutta samalla vaikeutetaan muunlaiselle logiikalle perustuvien suhteiden rakentumista. (em., 165.)

### **4.3. Tiimiyhteistyö lennonjohdossa**

Tutkielmani johdannossa kerroin, että lennonjohtotyötä on aiemmin tutkittu lähinnä psykologian, ergonomian ja teknisten tieteiden aloilla. Aiempi tutkimus on painottunut alueille, joissa työn sosiaaliset piirteet ja toimijoiden keskinäinen vuorovaikutus on jätetty

huomiotta. Lennonjohtotyön yhteistoiminnallinen luonne on kuitenkin saanut jalan sijaan muutamissa tutkimusteksteissä, joita pyrin seuraavassa lukijalle lyhyesti esittelemään. Kirjallisuudesta voidaan erottaa laajemmin kolme näkökulmaa, joista käsin lennonjohtotyön yhteistoiminnallisuutta on lähestytty. Tutkimuksen lähtökohdat voivat olla tällöin erityisissä organisaatiokulttuurin piirteistä, työn sosioteknisessä interaktionäkökulmassa tai psykologisissa tekijöissä. Tällainen tutkimus on yleisesti ollut joko määrällistä tai etnografisiin haastatteluihin ja havainnointiin perustuvaa, joten itse toimijoiden oma puhe on jäänyt usein kuulematta. Poikkeuksen tähän tekee Hannele Palukan väitöskirja (2003), jossa on sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta käsin tarkasteltu lennonjohtajien ammatti-identiteetin muodostumista ryhmähaastatteluissa.

### 4.3.1 Organisaatiokulttuurin erityispiirteet

Lennonjohtotyön yhteistoiminnallisuuden piirteitä voidaan lähestyä organisaatiokulttuurista käsin. Lennonjohto-organisaatiosta puhutaan tällöin käsitteen ”high reliability organizations” (HRO) alla. Käsite voidaan kääntää turvallisuuskriittiseksi tai teknistä luotettavuutta edellyttäväksi organisaatioiksi. Käsite kuvaa laajemmin organisaatiopiirteitä, jotka määrittävät myös organisaatiokulttuuria. Organisaatiokulttuuriksi tutkijat määrittelevät turvallisuuskriittisistä organisaatioista puhuessaan jäsenten normatiiviset uskomukset siitä, mikä on turvallista ja oikeanlaista toimintaa. Rochelle Kleinin ym. mukaan nämä uskomukset ylläpitävät organisaatiossa olevaa ’luotettavuuden leimaa’. (Klein ym. 1995, 773.)

Organisaatiokulttuuriin sijoittuva tutkimus havainnollistaa laajemmin sitä, miten lennonjohtotyön yhteistoiminnallisuus ei elä ympäristössä, jossa tiimityöllä tavoitellaan kaupallisesti ymmärrettyä tehokkuutta. Yhteistoiminnallisuuden piirteet liittyvät enemmän toimintojen varmistamiseen työtovereita tukevan toiminnan kautta ja sitä kautta virheiden eliminointiin<sup>29</sup>.

Klein ym. raportoivat tekemiensä tilastolliseen analyysiin pohjautuvien organisaatiokulttuurikyselyiden (Organization Culture Inventory) sekä etnografisen

---

<sup>29</sup> Karlene Robertsin mukaan perinteisen liiketoiminnan logiikan ja taloudellisten arvojen yhdistäminen turvallisuuskriittisiin organisaatioihin tuottaa mielenkiintoisia paradokseja ja jopa haitallisia vaikutuksia (Roberts 1989, 286).

havaintomateriaalin osoittavan eroja lennonjohtokulttuurissa<sup>30</sup> suhteessa valtavirtaorganisaatioihin. Tutkijoiden mukaan sellaiset organisaatiokulttuurin piirteet kuin *yhteenkuuluvuus* ja *itsensä toteuttaminen* ovat alhaisempia ja *vallankäyttö* sekä *kilpailuhenkisyys* merkittävästi alhaisempia turvallisuuskriittisissä organisaatioissa kuin perinteisissä organisaatioissa. Sen sijaan *vastarinta* (oppositional) ja toimintaan liittyvä *perfektionismi* taas ovat huomattavasti korkeampia suhteessa valtavirtaorganisaatioihin. Jos tuloksi pohtii yhteistoiminnallisuuden kannalta, tutkijat maalailevat turvallisuuskriittisille organisaatioille kulttuuria, jossa ei olla kiinnostuneita avoimista ja toverillisista interpersoonallista suhteista. Samaan aikaan kulttuuri ei tue toisten kontrollointia tai auktoriteettisuhteiden luontia eikä myöskään kilpailua, jonka tarkoituksena on muiden nujertaminen. Kulttuuri korostaa sen sijaan negatiivisuutta ja vastarintaa, jossa oma status paranee vankkumattomuudella ja kriittisyydellä uusia ajatuksia kohtaan. Turvallisuuskriittiset organisaatiot eivät tutkijoiden mukaan vaikuta samalla tavalla avoimiin ja ystävällisiin yhteistyösuhteisiin tai yksilöiden kasvuun pyrkiviltä kuin perinteiset organisaatiot. (Klein ym. 1995, 780-782.)

Turvallisuuskriittisiä organisaatioita voidaan myös jaotella eri luokkiin<sup>31</sup>. Silloin kun erityyppisiä turvallisuuskriittisiä organisaatioita verrataan toisiinsa, lennonjohtoorganisaatio erottautuu Kleinin ym. tulosten mukaan muun muassa *humanistisuudella* ja *tehtäväsuuntautuneisuudella*. Humanistisuus viittaa osallistuvaan ja henkilökeskeiseen johtamiseen ja organisaation jäsenten toisiaan kohtaan osoittamaan auttavaisuuteen, tukemiseen ja yhteistyöhön. Tehtäväsuuntautuneisuus taas tarkoittaa oma-aloitteisuuteen tähtäämistä ja päämäärien suhteen itseohjautuvuuteen pyrkivää toimintakulttuuria. (Klein ym. 1995, 782-784.)

Lennonjohtokulttuurissa näyttää siis aiemman tutkimuksen perusteella vallitsevan jonkinlainen dilemma toisaalta itsenäisyyttä, itseohjautuvuutta ja itsenäistä päätöksentekoa korostavien toimintatapojen ja toisaalta humanistisuutta ja vuorovaikusta arvostavien käyttäytymismallien ja uskomusten välillä. Organisaatiokulttuuriin pohjautuva näkökulma lennonjohdon yhteistyöhön rakentuukin osittain hyvin samankaltaisten ristiriitaisten teemojen varaan kuin oma aineistoni.

---

<sup>30</sup> Klein ym. tutkivat nimenomaan aluelennonjohtoympäristöä.

<sup>31</sup> Esimerkiksi lennonjohto ja ydinvoimala on erotettu toisistaan niiden kulttuuristen piirteiden perusteella.

### 4.3.2 Sosiotekninen interaktio näkökulma

Lennonjohtotyön yhteistoiminnallisuutta voidaan lähestyä myös sosioteknisestä näkökulmasta käsin, jolloin työn interaktioluonne liitetään monimutkaisen teknisen työn saumattomaksi osaksi. Tällöin lennonjohtotyön vuorovaikutuksellinen luonne korostuu huomattavasti voimakkaampana sekä myös eri tavalla kerrottuna kuin kulttuurisessa näkökulmassa. Sosiotekninen näkökulma lennonjohdon tiimityöhön liittyy osaksi tutkimussuuntausta, jossa älykästä toimintaa tarkastellaan luonteeltaan kollektiivisena prosessina. Tällainen näkökulma muodostaa vaihtoehdon perinteiselle näkemykselle, joka mieltää älykkyyden yksipuolisesti lyhytkestoiseksi yksilön mielensisäisiksi tapahtumiksi<sup>32</sup>. (Hakkarainen 2003.)

Kollektiivisen älykkyyden muotoja on erotettu lukuisia, mutta lennonjohtoa, tarkemmin ottaen lentotukialusten lennonjohtotoimintoja, on tarkasteltu käsitteen ”kollektiivinen mieli” alla. Karl Weick ja Karlene Roberts ovat keränneet aineistonsa havainnoimalla ja haastatteleamalla työntekijöitä merellä toimivilla tukialuksilla<sup>33</sup>. (Weick & Roberts 1993.) Weickin ja Robertsin mukaan kollektiiviseen mieleen liittyvät älykkään toiminnan piirteet ovat luontaisia kaikille organisaatioille, mutta toisissa ne kehittyvät edistyneemmille tasoille. Heidän mukaansa liiketaloudellisissa organisaatioissa on ’yksinkertaisempia mieliä’ kuin turvallisuuskriittisissä organisaatioissa. He liittävät kollektiivisen mielen syntymisen sosio-tekniisiin ympäristöihin ja organisaatioihin, joiden toiminnassa korostuu huolellisuus ja tarkkuus pikemmin kuin toiminnan tehokkuus. (Weick & Roberts 1993, 358, 377.)

Weick ja Roberts tarkoittavat kollektiivisella mielellä sosiaalisesti hajautunutta tarkkaavaisuutta vaativien toimintojen suhteiden organisoitunutta järjestelmää. Tällaisen järjestelmän toimijat säätelevät toimintaansa tietoisena oman ja muiden osanottajien toimintojen keskinäisestä riippuvuudesta. Tämä edellyttää sitä, että osanottajat pitävät jatkuvasti yllä representaatiota toinen toistensa ennakoidusta toiminnasta ja suhteuttavat sen pohjalta oman toimintansa koko järjestelmän toimintaan. (Weick & Roberts 1993, 365.)

---

<sup>32</sup> Näkökulman kannattajat kuitenkin korostavat, ettei älykkään toiminnan kollektiivisuutta tule tarkastella jonakin mystisenä yliyksilöllisenä oliona, vaan jo kulttuurihistoriallisesti tärkeänä osana ihmisten kaikkea älykästä toimintaa. Kollektiivinen älykkyys selittää yksilön älykästä toimintaa hänen sosiaalisten verkostojensa, yhteisössä vallitsevien rooliensa ja toimintojen sosiaalisen organisoitumisen kautta. (Hakkarainen 2003.)

Menestyksenkäs toiminta monimutkaisissa ihminen-kone -järjestelmässä edellyttää sosioteknisen näkemyksen mukaan hajautunutta ja jatkuvaa vuorovaikutusta. Niin toiminnan onnistuminen kuin epäonnistuminenkin on kiinni vuorovaikutuksen tarkkuudesta, raportoinnin ajanmukaisuudesta, sosiaalisten prosessien tarkkailusta ja yhteisen ymmärryksen tuottamisesta. Osanottajien on jatkuvasti luotava uudelleen keskinäisiä yhteyksiään tilanteen vaatimalla tavalla. (Weick & Roberts 1993, 365-366; Hakkarainen 2003, 394.)

Sosiotekninen näkemys yhteistyöhön lähtee siitä ajatuksesta, että yksi ihminen ei periaatteessa pysty hallitsemaan tällaisia hajautunutta vuorovaikutusta edellyttäviä järjestelmiä – hän ei voi olla monessa paikassa yhtä aikaa. Järjestelmiä yhteen sitovat tekijät ovat sosiaalisia pikemmin kuin teknisiä ja sosiaalisten prosessien katkeaminen ja häiriintyminen johtaa helposti siihen, että tiimin jäsenet menettävät kokonaistilanteen tajunsa ja reagoivat yksilöinä paikalliseen tilanteeseen. Jos järjestelmän osanottajat alkavat toimia yksilöinä, he eivät pysty suhteuttamaan toimintaansa muiden toimintaan, ja tekevät asteittain kasautuvia virheitä. (Weick & Roberts 1993, 371; Hakkarainen 2003, 394.)

Weickin ja Robertsin mukaan yhteistyö on välttämätön kollektiivisen mielen kehittymiselle ja yhteistyötaidot ovat enemmän kuin tarpeen tarkkuutta vaativissa ympäristöissä (Weick & Roberts 1993, 378). Sosiotekninen näkökulma tekee yhteistyöstä siis jokseenkin välttämättömän osan lennonjohtotyötä.

### **4.3.3 Psykologinen näkökulma**

Psykologinen näkökulma lennonjohtotyön yhteistyöhön lähtee liikkeelle samanlaisesta tiimityön välttämättömyyden oletuksista kuin sosiotekninenkin puhuen kuitenkin erilaista kieltä. Psykologinen näkökulma pohjautuu ajatukseen, jonka mukaan tiimityö ohjautuu ikään kuin yksilön sisältäpäin, siellä olevista kyvyistä, ajatuksista ja asenteista. Psykologinen näkökulma on mainitsemistani kolmesta näkökulmasta eniten kirjallisuutta tuottanut viitekehys. Kirjoittajina toimivat useimmiten koulutustutkijat ja heidän muodostamansa työryhmät (ks. esim. Wickens ym. 1997; EATCHIP 1996c, EATCHIP 1998). Myös EUROCONTROL, eurooppalainen lennonvarmistusjärjestö, on tuottanut

psykologista näkökulmaa painottavan, eri maiden lennonjohtokoulutusta motivoivan ja ohjeistavan julkaisusarjan tiimiyhteistyöstä (ks. esim. EATCHIP 1996c, EATCHIP 1998).

Tiimityökoulutuksen arvoa ilmailualalla ovat tukeneet tutkimukset, joiden mukaan yhteistyö lisää työsuorituksen turvallisuutta sekä tehokkuutta yhteistyön parantuessa (Ruitenberg 1998, 13). Tiimityön uskotaan siis vähentävän tiimityöhön sidoksissa olevia onnettomuuksia ja lisäävän tehtävien suorittamisen tehokkuutta, ihmisten työtyytyväisyyttä, motivaatiota, itsevarmuutta ja tietoisuutta tiimin jäsenenä toimimisesta sekä parantavan henkilöstöresursointia (EATCHIP 1998, 52-53; EATCHIP 1996c, 7). Toisin sanoen tiimityön etujen ajatellaan olevan niin organisaatio- ja turvallisuustasolla kuin myös ihmisten ammattitaidon ja henkilökohtaisten ominaisuuksien paranemisessa.

EUROCONTROL jakaa tiimityökoulutuksen seuraaviin osa-alueisiin, eli tietoihin ja taitoihin: tilannetietoisuus, päätöksentekokyky, kommunikointi, tiimityötiedot, johtajuus ja stressin hallinta (EATCHIP 1996c, 16-20; Masson & Pariés 1998, 28-32). Näissä osa-alueissa on kaiken kaikkiaan kyse siitä, että yksilö omaksuu tai hänellä on erilaisia kykyjä, joiden kautta päästään edellä kuvailtuihin tavoitteisiin. Esimerkiksi *tiimityötiedot* tarkoittavat EUROCONTROL:n mukaan kykyä tunnistaa niitä tekijöitä, joilla on negatiivinen vaikutus tiimityöhön sekä kyky kehittää erilaisia strategioita tiimityön tehostamiseksi. Lisäksi se tarkoittaa kykyä ymmärtää työntekijöiden yhteisten mentaalisten mallien tärkeys ja kykyä kehittää strategioita, jotka mahdollistavat yhteisen ymmärryksen luomisen niissä tilanteissa, jotka ovat merkityksellisiä tiimityön kannalta. Osa-alue *kommunikaatio* taas tarkoittaa muun muassa kykyä tunnistaa kommunikaation merkitys ja kykyä analysoida sitä, miten kommunikaatio toimii tiimissä ja miten se voi vaikuttaa turvallisuuteen. (EATCHIP 1996c, 16-20.)

Vastaavia kykyjä kuuluu myös Kimberly Smith-Jentschin ym. laajaan tutkimukseen, joka aineistoltaan pohjautuu havainnointiin, tehtäväanalyysiin, haastatteluihin ja opetusmateriaaleihin. Tutkimuksessaan he ovat tunnistaneet 14 kykyä tai ominaisuutta, jotka ovat olennaisen tärkeitä tiimiperustaiselle toiminnalle lennonjohdossa. Nämä kyvyt paikantuvat kolmeen luokkaan: tietoihin, taitoihin ja asenteisiin. (team-related knowledge, skill and attitude KSA). (Smith-Jentsch ym. 2001, 36.) Taulukossa kaksi havainnollistan näitä 14:a osa-aluetta.



Tiimiperustaisen toiminnan osa-alueet lennonjohdossa	
TAIDOT	Tiedonjako Tukeminen Palautteenanto Joustavuus
TIEDOT	Erilaisiin asemiin liittyvä tieto Tieto stressin oireiden ilmenemisestä toiminnassa Tieto tiimityön osa-alueista Tieto työtoverien ominaisuuksista Jaetut odotukset tehtävien suorittamisesta
ASENTEET	Uskomus tiimityön tärkeyteen Kollektiivinen suuntautuminen työhön Tiimin koheesio Kollektiivinen tehokkuus Molemminpuolinen luottamus

Taulukko 2. Tiimityöhön liittyvät osa-alueet (Smith-Jentsch ym. 2001, 37).

Seuraavassa poimin Smith-Jentschin ym. tutkimuksesta muutamia tiimityössä tarvittavia ominaisuuksia, jotka näen relevanteiksi omaa tutkimustani ajatellen. Tutkijoiden mukaan taitoalueelle sijoittuva *tukeminen* tarkoittaa avun pyytämistä, vastaanottamista sekä tarjoamista joko oman tiimin sisällä tai eri tiimien välillä. Tukeminen mahdollistaa tutkijoiden mukaan suoritusten korkean tason kompleksissa ja stressaavissa tilanteissa. Avuntarjoamisen on usein lähde stressin havaitsemisesta ilman hänen erillistä pyyntöään. Smith-Jentschin ym. mukaan lennonjohtajat eivät mielellään pyydä apua tai heillä ei ole edes aikaa siihen. Lisäksi tutkijat kehottavat lennonjohtajia myös ottamaan apua vastaan ilman defensiivisyyttä, ennemminkin kiitollisuutta osittaen. (Smith-Jentsch ym. 2001, 36-39.)

Tiimityöperusteiset tiedot auttavat Smith-Jentschin ym. mukaan lennonjohtajia käyttämään edellä kerrottuja taitoja oikealla ja tehokkaalla tavalla oikeassa paikassa. Tiimiperusteisiin tietoihin kuuluu muun muassa *asemiin liittyvä tieto*. Se tarkoittaa tutkijoiden mukaan sitä, että lennonjohtajien on hyvä tuntea muiden tiimien toimintaa (esim. toisessa lennonjohtoyksikössä), tämän toiminnan vaikutukset ja toimijoiden kyky päästä vaadittaviin tavoitteisiin. Tällöin tiedonjako ja tukeminen ovat todennäköisemmin toimivia ja ottavat huomioon tilanteen vaatimukset. *Työtoverin ominaisuuksien tuntemisen* liittyy Smith-Jentschin ym. mukaan työtoverin vahvuuksien, heikkouksien ja avun tarpeen tuntemiseen. (Smith-Jentsch ym. 2001, 39-41.)

Tiimiperustaiset asenteet vaikuttavat Smith-Jentschin ym. mukaan tiimin jäsenten haluun käyttää tehokkaasti tiimityötaitojaan. *Uskomus tiimityön tärkeyteen* liittyy tutkijoiden mukaan siihen, että lennonjohtaja pitää tiimityötä tärkeänä välineenä suoritustavoitteisiin pyrittäessä. *Kollektiivinen orientoituminen työhön* taas näkyy yksilön kokemuksena siitä, että hän on osa laajempaa systeemiä. Tutkijat uskovat, että tällä asenteella työtään tekevät lennonjohtajat auttavat todennäköisemmin työtovereitaan. *Kollektiivinen tehokkuus* syntyy työtovereiden taitoihin ja tiimin kyvykkyyteen luottamuksesta. *Molemminpuolinen luottamus* luo Smith-Jentschin ym. mukaan ilmapiirin, jossa avun pyytäminen on helppoa ja ristiriidat halutaan sovittaa. (Smith-Jentsch ym. 2001, 41-42.)

Edellä esittelemäni tutkimukset ja ohjeistukset havainnollistavat mielestäni sitä, miten psykologiseksi nimeämäni näkökulma näkee tiimityön ennen kaikkea yksilön psyydessä ja ajattelussa kehittyväksi kyvyksi toimia yhteistyötä vaalivalla tavalla. Tiimityö ikään kuin syntyy tiettyjen yksilön spesifien ominaisuuksien: taitojen, tietojen ja asenteiden yhdistelmänä. Smith-Jentschin ym. tutkimuksessa pohjan luovat oikeat *taidot*, joiden lisäksi tarvitaan *halukkuus* käyttää taitoja tehokkaasti sekä *tietoja*, joiden avulla taitoja käytetään oikein ja oikeassa paikassa.

Psykologisessa näkökulmassa voidaan siis puhua yksilön kompetensseista, jotka yhdistyvät kollektiiviseen toimintaan, mutta jotka palautuvat viimekädessä yksilöön, hänen tiedonkäsittelynsä, ajatteluunsa, asenteisiinsa ja taitoihinsa. Yksilön tiedonkäsittelyyn ja toimintaan sitoutuvat ominaisuudet ovat ikään kuin *välineitä*, joilla päästään haluttuihin suoritustavoitteisiin ja tiimityön päämääriin.

#### **4.4 Pohdinta – yhteistyö ilmiönä**

Lennonjohtoalan yhteistyö ja yhteistyö yleensäkin on siis kenttä, jossa sinkoilee erilaisia näkemyksiä ja kannanottoja. Kaikkien edellä käsiteltyjen näkökulmien voidaan sanoa konstruktionistisen näkökulman mukaan tuottavan kuvaa siitä, mitä yhteistyö on, mitä sen pitäisi olla tai mitä se edellyttää onnistuakseen. Erilaiset näkökulmat vähintäänkin tuottavat yhteistyötä yhtä paljon ilmiönä kuin kuvaavat sen luonnetta ja ominaispiirteitä. (Suominen 2004, 13).

Tutkielmassani lähdän liikkeelle erilaisesta näkemyksestä kuin edellä kuvailut lennonjohtoa koskevat aiemmat tutkimukset. Tutkielmassani kyse on siitä, että yhteistyö nähdään pitkälti kommunikatiivisena prosessina, jota tuotetaan sosiaalisissa kanssakäymisissä (Lawrence ym. 1999a). Tämä kanssakäyminen muodostuu eri toimijoiden tuottamasta puheesta (Lawrence ym. 1999b). Lawrence ym. mukaan käsitys yhteistyön kommunikatiivisesta luonteesta korostaa sitä, että yhteistyö ei perustu ainoastaan neuvoteltuihin sääntöihin ja normeihin (vrt. Klein ym. 1995), vaan pikemminkin jatkuvaan kommunikatiiviseen prosessiin. Yhteistoiminta on hyvin pitkälti puhetta, diskurssia ja diskursiivinen saavutus. Tämä puhe saattaa olla kuitenkin sisäisesti hyvinkin heterogeenistä ja toimijoiden itsekkäiden pyrkimysten sävyttämää. (Lawrence ym. 1999a.)

Hannele Palukan tutkimus (2003) on samalla tavalla kuin oma tutkimukseni sosiaalisen konstruktionismin lähestymistavasta käsin kirjoitettu. Palukan tutkimus kohdistuu lennonjohtajien ammatti-identiteettiin, eikä siis sinällään tutki yhteistyötä. Tuloksista voi kuitenkin poimia muutamia viitteitä, jotka kertovat mahdollisesti jotain myös alan yhteistoiminnallisuudesta. Mielestäni Palukan tutkimuksen yleinen linja maalailee myös samalla tavalla hieman ristiriitaista kuvaa lennonjohtotyön yhteisöllisyydestä kuin Kleinin ym. (1995) organisaatiokulttuurista lähtevä tutkimus. Palukan tutkimuksessaan identifioimista puhetavoista nousee esille toisaalta pakko yksin tekemiseen (Palukka 2003, 55), jolloin lennonjohtajat tulkitsevat työnsä yksilöllistä ongelmanratkaisua vaativana sekä oman asemansa sosiaalisesta maailmasta vapaan, autonomisen toimijan asemasta käsin (em., 95). Samalla puhetavoista välittyy myös näkemys ammattikunnasta hyvin yhdenmukaisena ryhmänä (em., 80-92). Kuitenkin toisin kuin saattaisi äkkiseltään luulla, myös työn autonomisuus saattaa mahdollistaa lennonjohtajien kokemuksen keskinäisestä samuudesta (em., 108).

## 5. Tutkimuksen aineisto ja analyysi käytännössä

Tutkielman aineisto kerättiin pääosin touko-kesäkuussa 2004 haastattelemalla alueenlennonjohdossa työskenteleviä ammattiryhmiä sekä lennonjohdon kouluttajia. Aineisto muodostuu kuudesta ryhmähaastattelusta, joista yksi on lennonjohtokouluttajien haastattelu, kaksi lennonjohtajien, kaksi vuoroesiemiesten ja yksi lennonjohtoapulaisten ryhmähaastattelu. Haastattelut kestivät noin puolestatoista tunnista reippaaseen kahteen tuntiin. Litteroin haastattelut sanasta sanaan ja lopputuloksena syntyi noin 300 sivua litteroitua tekstiä. Ennen alueenlennonjohdossa tehtyjä haastatteluja olin myös itse työpaikalla tutustumassa lennonjohtohenkilöstön työhön viiden päivän ajan huhtikuussa 2004.

Olen analysoinut aineistoani hyvin aineistolähtöisesti: minulla ei ollut ennen aineistonkeruuta täysin spesifejä tutkimuskysymyksiä, vaan kysymykset tarkentuivat aineiston analysoinnin myötä. Vähitellen, vasta aineiston useiden lukukertojen ja erilaisten jäsenyryhtysten jälkeen, alkoivat oikeat analyysitavat sekä niiden kautta erilaiset aineistoa jäsentävät käsitteet saada muotoaan.

### 5.1 Ryhmähaastatteluaineisto

Ryhmähaastattelua<sup>34</sup> voidaan Pekka Sulkusen mukaan käyttää ainakin viiteen tarkoitukseen: faktuaalisen informaation keräämiseen, yhteisten normien ja ihanteiden tutkimiseen, ryhmän sisäisen vuorovaikutuksen ja siinä vallitsevien sosiaalisten suhteiden tutkimiseen, ryhmän kommunikaation tutkimiseen sosiolingvivistisesti sekä ryhmähaastattelun tuottaman materiaalin tutkimiseen tekstinä, kulttuurituotteena. Tutkielmani näkökulma muistuttaa lähinnä Sulkusen esille tuomaa ajatusta aineistosta tekstinä ja kulttuurituotteena. Tällöin ajatellaan, että ryhmässä tuotettu puhe artikuloi niissä pienoiskulttuureissa vallitsevia kulttuurisia jäsenyryhtyksiä, joita ryhmät edustavat. Sulkusen mukaan aineiston lähestyminen kulttuurin tuotteena antaa mahdollisuuden tutkia niitä merkitysrakenteita, joiden avulla ryhmien jäsenet jäsentävät sosiaalista todellisuuttaan, keskinäisiä suhteitaan ja omaa identiteettiään ei ainoastaan haastattelussa vaan elämässä yleensäkin. (Sulkunen 1998, 264-266.) Eija Aholan mukaan ryhmän jäsenet ikään kuin

---

<sup>34</sup> Englanninkielisessä kirjallisuudessa ryhmähaastattelusta puhutaan termien focus group interview tai focus group discussion alla (ks. esim. Morgan 1988).

kontrolloivat toistensa puheita ja myös korjaavat mikäli katsovat, että puhuttu ei vastaa yhteistä kokemusta tai käytäntöä (Ahola 1989, 16). Näin lähestytään näkemystä ryhmähaastattelusta ikään kuin vuorovaikutuksellisenä neuvottelutilanteena.

Pertti Alasuutarin mukaan ryhmähaastattelun anti perustuu siihen, että se saa ryhmän jäsenet keskustelemaan asioista, jotka saattavat itsestään selvyyksinä<sup>35</sup> jäädä keskustelun ulkopuolelle. Tutkija ikään kuin kouluttaa ihmiset objektivoimaan oman elämismailmansa. Ryhmäkeskustelu on Alasuutarin mukaan hyvä aineistonkeruun muoto myös siksi, että sen avulla voidaan tuottaa erilaisia puhetapoja, joiden puitteissa ihmiset asiaa käsittelevät; ryhmäkeskustelussa asiaa punnitaan monelta näkökannalta (Alasuutari 1999, 155.)

Ryhmähaastattelun puolesta on kirjallisuudessa kommunikoitu lisäksi sillä havainnolla, että erityisesti tutkittaessa haastateltavien mielipiteitä ja kulttuurisia jäsenyyksiä voi haastattelijan vaikutus tilanteeseen yksilöhaastattelussa olla liian suuri (Sulkunen 1998, 264; Ahola 1989, 17). Näin tullaan ikään kuin huomaamattakin siihen oletukseen, että haastattelutilanteen laatu vaikuttaa jollain tavalla tuotetun tiedon laatuun. Ryhmähaastattelua puoltaa ajatus siitä, että haastattelija kykenee siinä asettumaan enemmän tilanteen ulkopuolisen havainnoijan asemaan. Näin ollen päästään niin sanottuun ”puhtaaseen” vuorovaikutukseen sekä tutkijalle autenttisesti tarjoiltuun informaatioon.

Haastatteluihin voidaan suhtautua kuitenkin myös siten, ettei ole merkitystä, mitä ihmiset sanovat tai voiko heidän sanoihinsa luottaa. Oleellisempaa on pohtia, miksi ihmiset vastaavat tietyllä tavalla tutkijan tai muiden esittämiin kysymyksiin, väitteisiin tai vihjeisiin. Tutkijan tehtävä ei ole pysytellä neutraalina ”tosiasioiden” esiin kaivajana, vaan aktiivisena osallistujana. Alasuutari on kutsunut tällaista näkökulmaa interaktionäkökulmaksi (Alasuutari 1999, 146-164). Carolyn Bakerin havainnot puoltavat samankaltaista ajatusta. Hänen mukaansa haastattelussa on kyse siitä, miten sekä haastateltava että haastattelija rakentavat aktiivisesti kulloisenkin tilanteen kannalta tarkoituksenmukaisia totuuden versioita (sit. Palukka 2003, 37). Tällöin voidaan myös ajatella, ettei ”puhdasta” vuorovaikutustilannetta ole olemassakaan muutoin kuin abstraktiona (Gergen & Gergen 1991, 76).

---

<sup>35</sup> Kun ajatellaan itsestään selvyyksien tarjoutuvan tutkijan tarkasteltavaksi, voidaan tutkittavien samalla olettaa uusintavan kulttuurista käsikirjoitustaan, preferenssirakenteita ja kulttuurissaan vallitsevia hegemonisia diskursseja (ks. Jokinen & Juhila 1993).

Koska näen toimijoiden identiteettien ja sitä kautta yhteistyön sekä toimijoiden välisten suhteiden rakentuvan vuorovaikutuksellisesti, näen myös ryhmähaastatteluaineiston vuorovaikutuksellisen luonteen puoltavan asemaansa tässä tutkimuksessa. Oletan identiteettien muodostuvan yhtä lailla rinnakkain, toisiinsa limittyen kuin myös ristiriitaisina itsen tuottamisen tapoina. Ihmiset aktiivisesti neuvottelet itselleen erilaisia asemia vuorovaikutustilanteen mukaan (Jokinen ym. 1993a, 38-39; Burr 1995, 145-147). Olennaista tutkimuksessani on haastateltavien oma näkökulma ja se miten erilaiset identiteetit aktualisoituvat puheen kuluessa ja mitä vuorovaikutuksellisia intressejä ja tehtäviä ne mahdollisesti toteuttavat.

Kun tutkimusaiheeni ovat yhteistyö ja toimijoiden identiteetit yhteistyön kentällä, toimii ryhmähaastattelu mielestäni myös kontekstiltaan parempana johtolankana näihin aiheisiin. Ryhmähaastattelu tavoittaa näille aiheille yhdessä rakennetut versiot toisin kuin yhteistyön kontekstista irrotettu yksilöhaastattelu. Koska ryhmähaastattelu sisältää ryhmän keskinäisen vuorovaikutuksen, on se ikään kuin yksilöhaastattelua lähempänä sitä elämän todellisuutta, jossa mielipiteet, asenteet ja tavat muodostuvat ja jossa ihmiset toimivat sosiaalisessa ympäristössään (Pötsönen & Pennanen 1998, 3<sup>36</sup>). En ole kuitenkaan väittämässä, että nauhoitettu ryhmäkeskustelutilanne, jossa tutkijana esitän erilaisia kysymyksiä ja pohdittavia aiheita, olisi olemassa ilman tutkimustani (Alasuutari 1999, 155). Haastattelu on erityinen puheen tuottamisen tilanne ja tämä vaikuttaa myös siihen, miten ja mitä siinä puhutaan. Vuorovaikutuksen osapuolet ovat aina tulkinneet tilanteen tietyllä tavalla. Oli tilanne mikä tahansa, ihmisillä on jonkinlainen käsitys siitä ”mitä tapahtuu” (em., 149.)

## **5.2 Kentälle siirtyminen**

Ennen alueenjohtajan ammattiryhmille tekemiäni haastatteluja olin tutustumassa heidän työhönsä viiden päivän ajan huhtikuussa 2004. Tätä ennen lähetin työyhteisöön tiedotteen (liite 1) siitä, miksi olin tulossa havainnoimaan heidän työtään. Kerroin tutkielmastani ja siitä, mitä olin aikeissa tutkia sekä myös myöhemmin toteutettavaksi suunnittelemani ryhmähaastatteluista. Tutustumiseni ajan kiertelin eri työpisteiden välillä ja tavallisimmin

---

<sup>36</sup> Riitta Pötsösen ja Raili Välimaan kirjassa ”Ryhmähaastattelu laadullisen terveystutkimuksen välineenä” (1998) pohditaan kokoavasti ryhmähaastattelun erityispiirteitä, käyttömahdollisuuksia, käytännön etenemistä ja arviointia.

istuin työpisteessä työskentelevien työntekijöiden takana pyrkien tuottamaan mahdollisimman vähän häiriötä.

Näiden työyhteisössä tekemiäni käyntien tarkoituksena oli ainoastaan saada tuntumaan lennonjohtotyöhön ja sen toimintaympäristöön. Koin, että minun oli äärimmäisen vaikea ryhtyä haastattelemaan ihmisiä heidän työstään, ikinä näkemättä kyseistä työympäristöä ja toimijoiden välisiä suhteita elävässä elämässä. Aikomukseni ei siis ollut kerätä havainnointiaineistoa, koska koin sen liian vaikeaksi siitä nimenomaisesta syystä, että en tuntenut työympäristöä riittävästä entuudestaan. Lennonjohtoympäristön erityisyys syntyy osittain juuri siitä seikasta, että kaikki tietävät että lennonjohto on välttämätön osapuoli aina silloin kun matkustamme lentokoneelle, mutta harvempi on ikinä nähnyt kyseistä työympäristöä muuten kuin ehkä tv:ssä tai lehtien sivuilla. Koin siis itseni melkoiseksi ummikoksi suhteessa tutkimuskohteeseeni, siitäkkin huolimatta että olin toiminut ”Tietotyön uudet muodot” tutkimusprojektin tutkimusavustajana ja litteroinut useita tunteja kuvanauhaa lennonjohtotyöstä. Lennonjohtotyöhön paikan päällä tutustumisen parasta antia oli työn formaatin näkeminen ’tässä ja nyt’, eri ammattiryhmien välisen yhteistyön ja teknisten laitteiden muodostamana kokonaisuutena. Samanlaista kokonaiskuvaa lennonjohtoympäristöstä en ollut saavuttanut videonauhoja kelaillessani.

Vaikka lennonjohtotyö on tiettyinä aikoina hyvinkin kiireistä, ehtivät muutamat työntekijät myös ajoittain selittää minulle niitä työvaiheita, mitä he kulloinkin olivat tekemässä. Koin tämän erityisen hyödylliseksi, koska lennonjohtotyöstä ei sinällään ymmärrä paljoa pelkästään sitä seuraamalla. Työn lomassa ihmiset ehtivät myös satunnaisesti kyselemään minulta tutkielmastani, ja kertoessani siitä, he alkoivat myös usein spontaanisti kertoa jostakin yhteistyöhön liittyvästä piirteestä. Nämä keskustelut tarkensivat tutkimukseni fokusta myös eri lennonjohtoyksiköiden välistä yhteistyötä koskevaksi. Näin siis myös tutustumiskäyntini työyhteisössä auttoivat suuntaamaan tutkimuskysymyksiäni.

### **5.3 Haastateltavat ryhmät**

Aineistonkeruuni olen keskittänyt alueenjohtajien henkilöstöryhmiin sekä Vantaalla työskenteleviin lennonjohtokouluttajiin. Halusin tutkielmassani tarkastella ryhmiä, jotka edustavat lennonvarmistushenkilöstöä mahdollisimman monipuolisesti: lennonjohtajat, lennonjohtoapulaiset, vuoro-esimiehet sekä lennonjohtokouluttajat. Olen haastatellut ammattiryhmiä omina haastatteluryhminään, koska halusin antaa ryhmille mahdollisuuden reflektoida omaa työtään oman ammattikuntansa näkökulmasta käsin. Ryhmät saattoivat näin ikään kuin 'luoda oman katseensa' yhteistyöhön omasta suunnastaan.

Luvussa kolme kerroin, että tutkielmani lähtökohdat ottavat huomioon toiminnan tiettyjä realiteetteja ja puheen kontekstisidonnaisuuden. Mainitsin samassa yhteydessä tarkastelemassani työyhteisössä havaittavissa olevista eri ammattiryhmien välisistä työnjaollisista suhteista. Näihin suhteisiin liittyy myös valtaeroja. Ryhmähaastatteluja on usein vierastettu nimenomaan auktoriteetti- tai valta-asemassa olevien tai jo pelkästään muita voimakkaampien ja dominoivien henkilöiden tuottamien vaikutusten vuoksi. On siis arveltu, etteivät ihmiset kehtaa tai uskalla puhua omista asioistaan muiden kuullen. On ajateltu, että ryhmän sisäiset ristiriidat peittyvät ja keskustelu jää helposti pinnalliseksi myöntelyksi dominoivien tai hierarkiassa ylempien henkilöiden suunnatessa keskustelua haluamaansa suuntaan. Näin ryhmän jäsenten toisiinsa suuntaaman kontrollin on nähty häiritsevän mielipiteiden tasapuolista esittämistä. (Alasuutari 1999, 153; Ahola 1989, 17; Pötsönen ja Pennanen 1998, 4.)

En haastatellut ammattiryhmiä toisistaan erillään kuitenkaan siitä syystä, että olisin uskonut auktoriteetiltaan erilaisista ihmisistä muodostuneen haastatteluryhmän tuottaneen vääristynyttä materiaalia. Uskon, että ammattiryhmät yhteen keränneet ryhmähaastattelut olisivat mahdollistaneet vain hieman eri tavoin fokuoituneet tutkimuskysymykset, eritavoin jäsentyvän aineiston sekä eri tavoin rakentuneen analyysin<sup>37</sup>. Silti kyse olisi ollut täysin yhtä "oikeasta" aineistosta kuin sekin, jonka olen kerännyt. Luomani

---

<sup>37</sup> Jos eri ammattiryhmät olisivat kerääntyneet yhteiseen ryhmähaastatteluun, olisi näin syntynyt aineisto mahdollistanut esimerkiksi sen tutkimisen, minkä ammattiryhmän edustaja vastaa kysymykseen ensimmäisenä, kuka tai ketkä voivat keskeyttää kenenkin puheen jne. Tutkittavaksi olisi näin tarjoutunut esimerkiksi ryhmän keskustelukulttuurin tutkiminen. Pötsösen ja Pennanen mukaan heterogeeninen ryhmä saattaa tuottaa myös tehokkaammin tarvittavia tietoja kuin homogeeninen ryhmä (Pötsönen & Pennanen 1998, 7).



haastattelutilanne yksinkertaisti hieman sitä konkreettista työtilannetta, jossa tutkittavani päivittäin työskentelevät<sup>38</sup>.

## **5.4 Haastattelemassa**

Koska tutkielmani on osa Tampereen yliopiston tutkimusprojektia ”Tietotyön uudet muodot”, sain projektin johtajalta apua haastateltavien etsinnässä. Ensimmäinen ikään kuin aihepiiriä kartoittavana, tutkimuskysymyksiä ja haastattelukysymyksiä suuntaavana esitutkimuksena toiminut haastattelu (Välimaa & Mäntyranta 1998, 79) tehtiin helmikuussa 2004 lennonjohtokouluttajille. Teimme haastattelun yhdessä projektin johtajan kanssa ja saimme Ilmailulaitoksen erikoisoppilaitoksen rehtorilta apua haastateltavien keräämisessä. Haastattelu koostui kolmen lennonjohtokouluttajan (kahden miehen ja yhden naisen) kanssa käydystä keskustelusta (haastattelurunko liitteessä 2). Sain haastattelussa myös mallia ryhmän vetämisestä projektin johtajan toimiessa päähaastattelijana.

Kouluttajien haastattelussa käytetty teemarunko erosi myöhemmin tehtyjen haastattelujen rungosta siksi, että muokkasin teemoja ja kysymysten asetteluja saadun kokemuksen pohjalta<sup>39</sup>. Kouluttajat eivät myöskään tee operatiivista lennonjohtotyötä siinä määrin kuin muut lennonjohtajat, joten kysymysten oli tästäkin syystä fokusoiduttava hieman eri tavoin. Käytin tätä niin sanottua esitutkimushaastattelua muiden haastattelujen ohella myös itse analyysilukujen aineistona siltä osin kuin se vastasi esittämiini tutkimuskysymyksiin. Käytän haastattelua analyysiluvuissa kuusi ja yhdeksän, eli yhteitoiminnallisuutta yleisesti ja yksiköiden välistä yhteistyötä käsittelevissä luvuissa. Kouluttajien haastattelu ei sisällä puhetta yksilöiden välisistä suhteista siinä samassa tehtäväympäristössä ja samassa merkityksessä kuin luvussa seitsemän. Se ei myöskään sisällä puhetta ammattiryhmien välisistä suhteista kuten luvussa kahdeksan. Tästä syystä kouluttajien puhetta ei ole näissä luvuissa esillä.

---

<sup>38</sup> Sulkusen mukaan ryhmähaastattelut ovat perinteisiä teemahaastatteluja moniaineksisempia jäsenykseltään. Puheenaiheet vaihtelevat oikullisesti, useat toteamukset seuraavat toisiaan samassakin puheenvuorossa, eikä materiaali selkeästi erottaudu sellaisiksi jaksoiksi, joissa olisi sama tekstuaalinen rakenne. (Sulkunen 1998, 276.) Uskon, että valintani erottaa eri ryhmät omiksi haastatteluryhmikseen siis hieman yksinkertaisti, tästä valinnasta riippumattakin, monikerrokselliseksi jäsentynyttä ja vaikeasti analysoitavaa aineistoani.

<sup>39</sup> Pyrin muun muassa muokkaamaan haastattelurunkoa ja sen kysymyksiä hieman yksinkertaisempaan muotoon. Kouluttajien haastattelurungossa on myös erilaisia johdantoja kysymysten aihepiireihin, jota en kokenut sinällään huonoksi haastattelutyökaluksi, mutta erilaiset johdattelut eivät välttämättä myöskään tuoneet mitään lisäarvoa keskustelun eteenpäinviemiseen.

Seuraavat viisi ryhmähaastattelua tein alueenjohtajien eri ammattiryhmille. Ryhmien määrä ja koostumus muodostui alla olevan taulukon kolme mukaisesti (alueenjohtajien haastattelut näkyvät taulukon kolmella viimeisellä rivillä). En ole nimennyt tai eritellyt haastateltavia esimerkiksi iän suhteen tämän tarkemmin henkilötietosuojan<sup>40</sup> varmistamiseksi. En ole myöskään tutkimuksellisesti kiinnostunut yksittäisen henkilön mielipiteistä, vaan puheen vuorovaikutuksellista etenemisestä ja yhdessä tuotetuista merkityksistä.

<b>Haastateltujen ryhmien määrä ja koostumus</b>			
<b>Ammattiryhmä</b>	<b>Haastateltujen määrä (kpl)</b>	<b>Haastatteluryhmän koostumus (1. ja 2. haastattelu)</b>	<b>Haastateltavia (yhteensä)</b>
LENNONJOHTOKOULUTTAJAT (esitutkimushaastattelu)	1	1. kaksi miestä ja yksi nainen	3
VUOROESIMIEHET	2	1. kaksi miestä, 2. kaksi miestä	4
LENNONJOHTAJAT	2	1. kaksi naista ja yksi mies, 2. kaksi miestä ja yksi nainen	6
LENNONJOHTOAPULAISET	1	1. kaksi miestä ja yksi nainen	3
Yht.	6	11 miestä, 5 naista	16

Taulukko 3. Aineiston erittely haastatteluryhmittäin

Haastatteluihin osallistui siis kaiken kaikkiaan kuusitoista henkilöä. Haastateltavat löytyivät suhteellisen helposti sekä tutkimusprojektin johtajan että työyhteisöstä löytyneiden yhteyshenkilöiden avulla. Sovittujen haastatteluajkojen unohtaminen sen sijaan aiheutti jonkin verran muutoksia suunnittelemaani aineistonkeruuprosessiin. Muutaman haastatteluryhmän pienentyneen koon takia päätin toteuttaa lisähaastatteluja.

Haastattelupaikaksi halusin mahdollisimman neutraalin ja rauhallisen paikan. Kirjallisuudessa on myös painotettu tätä seikkaa aineiston tuottamisessa (Ahola 1989 16; Pötsönen & Pennanen 1998, 10; Morgan 1988, 61). Ajattelin yliopistolla sijaitsevan neuvotteluhuoneen palvelevan tässä tarkoituksessa paremmin kuin itse työpaikan. Otaksuin myös, että haastateltavien olisi hyvä saada hieman hengähdystaukoa itse työn ja haastattelutilanteen välille. Alueenjohtajien henkilöstön kanssa toteutetuista viidestä haastattelusta neljä toteutettiin yliopistolla ja yksi alueenjohtajien omassa neuvottelutilassa.

<sup>40</sup> Tutkimusetiikasta lisää luvussa 5.6.

Haastattelutyylini muistutti lähinnä teemahaastattelua<sup>41</sup>, jossa noudatin väljästi ennalta laatimaani teemarunkoa (liite 3) tilanteen ja keskustelun kulusta riippuen joko tarkemmin tai vähemmän orjallisesti. Haastattelu lähti aina liikkeelle tilanteen kuvailulla ja esittelykierroksella. Aloitin haastattelun aina samalla tyylillä luodakseni kaikkiin haastatteluihin samantyyppisen lähtöasetelman. Kertasin samalla tutkimuksen pääteemat, joista olin tutkittaviani toki informoinut jo aiemmissa yhteydenotoissa sähköpostitse tai puhelimitse. Seuraavassa esitän suoran lainauksen erään haastattelun alkumetreistä:

*”Jos mä kerron tähän alkuun vähän jotain tämmöstä yleistä. Tota meil on nytten xx. päivä ja lennonjohtajien haastattelu, ja ryhmähaastattelussa kun ollaan niin kertoilette vaan mielipiteitänne ja keskustellaan näistä jutuista, aiheista mitä mulla on. Ja jos ootte erimieltä niin kerrotte sen vaan. Se, mistä mä oon kiinnostunu on yhteistyö teidän työssä, ensinnäkin sektorin sisäinen yhteistyö ja eri yksiköitten välinen yhteistyö ja vähän muuta tähän liittyvää asiaa. Ja aluks jos mennään vielä sellanen esittelykierros, elikkä kaikkien vaikka nimi, ikä ja asema ja työkokemus?”*

Aloituksellani pyrin samaan aikaan myös keskustelemaan ilmapiiriin ja tuomaan julki toivettani eriävienkin mielipiteiden vapaasta esittämisestä. Aluelennonjohdon ammattiryhmille tehdyissä haastatteluissa oli toisinaan läsnä myös tutkimusprojektin johtaja. Itse toimin päähaastattelijan roolissa ja keskustelun eteenpäinviejänä. Olimme etukäteen sopineet, että hän sai halutessaan esittää lisäkysymyksiä tai huomautuksia. Projektin johtajan läsnäolo palveli hänen oman tutkimuksensa ideointia.

## **5.5 Aineiston litterointi ja analyysi käytännössä**

Nauhoitin kaikki haastattelut minidisc-nauhurilla ja litteroin ne sanasta sanaan, merkiten päällekkäispuhunnan ja selvät puheen korostukset. Näin litteroiden tuloksena oli noin 300 sivua litteroitua tekstiä. Tekemäni litteroinnin tarkkuus palvelee mielestäni tutkimukseni tarkoituksia. Tutkimuskysymysten tai analyysitapani ei edellytä taukojen mittaamista tai hyvin tarkkojen äänen nyanssierojen merkitsemistä. Yleisesti ottaen litteroinnin tarkkuus riippuu aina siitä, mihin kielenkäytön ominaisuuksiin tutkimus keskittyy (Potter & Wetherell 1987, 166).

---

<sup>41</sup> Haastattelun lajeja on jaoteltu muun muassa seuraavasti. 1. Strukturaalinen eli lomakehaastattelu, joka etenee ennalta laaditun kysymyssarjan mukaisesti tiettyssä järjestyksessä. 2. Teemahaastattelu, joka etenee tiettyjen aihepiirien mukaisesti, mutta jossa kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. 3. Avoin haastattelu, joka etenee täydellisen vapaasti ja jossa haastattelijalla on mielessään vain tietty aihe tai alue. Viimeinen haastattelumuoto muistuttaa kaikista haastattelumuodoista eniten keskustelua. (Hirsijärvi ym. 2003, 195-197; Pötsönen & Pennanen 1998, 1.)

Käyttämäni litterointimerkit ovat:

[	päällekkäispuhunta
<u>alleviivaus</u>	painottaminen
[hakasten sisällä]	litteroijan huomautus tai anonymisoitu kohta
(sulut)	epäselvä ilmaus
HJA*	haastattelijana projektin johtaja
HJA	tutkielman laatija haastattelijana
S	vuoroesimies, eli superi
A	lennonjohtoapulainen
L	rivilennonjohtaja

Laadullisen aineiston ongelmallisimpana osana on pidetty analyysiä, jonka vaikeus syntyy osaksi selkeiden työskentelytekniikoiden puuttumisesta (Eskola & Suoranta 1998, 138). Tutkimuksen vaiheita on myös vaikea selkeästi erottaa toisistaan ja analyysi etenee usein aineistosta käsin. Myös omaa analyysiäni kuvaa hyvin Alasuutarin käyttämä termi laadullisesta analyysistä 'arvoituksen ratkaisemisena' (Alasuutari 1999, 32). Analyysitavan valinta, siitä sopivien aineiden ottaminen osaksi omaa tutkimusta ja analyysin tekeminen aineistoa eri tavoin jäsentellen ovat niitä vaiheita, jotka salapoliisityön tavoin ovat kuvanneet työni etenemistä aineiston litteroinnin jälkeen.

Vasta aineiston useiden lukukertojen jälkeen siitä alkoi hahmottua neljä erilaista aineistoa jäsentävää käsitettä tai käsiteparia ja niiden ympärillä vellovia erilaisia konstruktioita. Koska puhuminen aineistoa jäsentävistä 'käsitteistä ja käsitepareista' on hankalaa, voisi paremminkin puhua neljästä eri teemasta. Teun A. van Dijk on esitellyt diskurssianalyysissään "makrostruktuurin" käsitteen. Makrostruktuurilla hän tarkoittaa tekstin yleistä jäsentymistä teemojen mukaan. Teeman käsite voikin toimia omassa analyysissäni sen kuvaajana, mistä aineistossani puhutaan. Teema ikään kuin kuvaa sitä, mikä puheessa on keskeisintä. (van Dijk 1989, 30-31.) Tähän viitaten voi sanoa, että aineistoni alkoi jäsentyä neljän yleisen teeman ympärille: puhe yhdessä ja yksin tekemisestä, puhe minusta suhteessa muihin, puhe ammattiryhmästäni suhteessa muihin ja puhe eri lennonjohtoyksiköistä suhteessa toisiinsa. Olen käyttänyt tekstissäni myös diskurssin sekä puhettavan käsitettä, jolla viitataan puheen *yleiseen teemaan* ja vahvoihin merkityksiin. En siis viittaa puhettavalla tutkimuksessa yleisesti käytettyihin tulkintarepertuaareihin, vaan tarkoitan puhettavalla enemminkin puheen sisältöjä, koska positioilla on aina jokin sisältö, ne ovat osa jotakin puhetta.

Hahmotettuani neljä erilaista teemaa, puheen tuottamisen aluetta, otin käyttöön värikynät ja alleviivasin eri värein nämä erilaisia teemoja käsittelevät aineiston osat. Aineistoni laajuudesta johtuen keräsin eri teemojen ympärillä käytävät keskustelut edelleen omiksi paperipinoikseen aineistoa kopioiden ja papereita niputtaen. Jotta puheen konteksti olisi säilynyt mukana mahdollisimman selkeästi, kopion aina hyvin pitkiä tekstipätkiä. Näin minulle syntyi neljä uutta aineistopinoa alkuperäisen aineiston oheen.

Koen tekemäni analyysin ottaneen aineiston haltuun melko kokonaisvaltaisesti, koska uusien aineistopinojen yhteismitallinen pituus oli jopa hieman pidempi kuin alkuperäisen aineistoni. Tämä johtunee myös erilaisten teemojen ympärillä käytävän keskustelun päällekkäisyydestä. Tuloksena minulla oli pino nimeltään 'yhteistyö', 'minä ja muut', 'ammattiryhmien välillä me ja muut' ja 'yksiköiden välillä me ja muut'. Aineisto jäsentyi näin yhden käsitteen ja kolmen erilaisia kategorioita sisältävän teeman kautta. Kun aineistoni oli näin jäsentynyt uuteen muotoon, löysin helpommin erilaisia variaatioita ja samanlaisuuksia eri haastatteluista.

Havaitsin neljän erilaisen yleisemmän teeman sisältävän aina myös joukon erityisempiä alateemoja ja niissä tuotettuja erilaisia merkityksiä. Käytän näistä alateemoista puhuessani myös puhettavan käsitettä, jolla viitataan puheen sisältöön ja merkityksiin samoin kuin olen yllä kertonut. Niissä aineisto-otteissa, joita olen marssittanut tutkielmani lukijoiden nähtäville, olen pyrkinyt tuomaan esille mahdollisimman monipuolisesti niitä erilaisia merkityksiä, joita eri 'pinoista' löysin. Toki olen joutunut tekemään myös valintaa erityyppisiä positioita tuottavasta ja eritavoin yhteistyötä merkityksellistävästä puheesta. Valintakriteerinä olen käyttänyt samantyyppisten alateemojen toistumista useissa eri haastatteluissa. Esittelemissäni aineisto-otteissa ja näin ollen tutkimukseni tuloksissa painottuvat sen tyyppiset alateemat, joita aineistostani löytyi kaikista eniten.

Aineiston vahva osuus työssäni näkyy konkreettisesti analyysiluvuissa, joissa analyysini tueksi ja perustelijaksi esitän useita katkelmia haastatteluista. Aineisto-otteet välittävät lukijan tarkasteltavaksi haastateltavien näkökulmaa, joka ei kuitenkaan toimi ilmiön varsinaisena selittäjänä. Kyse on itseni tekemistä tulkinnoista, toisen tason jäsenmysten

etsimisestä<sup>42</sup>, joiden avulla pyrin tuottamaan argumentoidun tulkinnan tutkimuskysymyksiini. Aineistokatkkelmat toimivat sekä lukijan mahdollisuutena saada häivähdys haastattelupuheesta kuin myös hänen mahdollisuutenaan arvioida tekemiäni ratkaisuja.

Vaikka ammattiryhmittäin tehdyt haastattelut mahdollistaisivat eri ryhmien vertailun, en ole sitä analyysissäni tehnyt – lukuun ottamatta analyysilukua kahdeksan, joka käsittelee ammattiryhmien välisiä yhteistyösuhteita. Analyyttisen valintani perustelu piilee siinä, että näen oman tutkielmatekstini osana niitä kulttuurisia kehiä, joissa todellisuutta tuotetaan, uusinnetaan tai muunnetaan. Sosiaalinen todellisuus on sekä analyysini kohde että tuote. (Jokinen ym. 1993a, 22-23.) Saattaahan olla, että tutkijana huomaamattanikin tulen uusintaneeksi jo olemassaolevia käsitteistöjä, vanhoja kategorioita ja dikotomioita, vaikka tarkoitukseni onkin tehdä näkyväksi erilaisten yhteistyötä koskevien merkitysten kulttuurisesti konstruoitunut luonne ja tuottaa toimijoille välineitä itse-reflektioon. Haluan kuitenkin poislukea sen mahdollisuuden, että tulisin selkeästi uusintaneeksi erilaisia eroa eri ammattiryhmien välille tekstilläni, joka rakentuu ammattiryhmien välisen eronteon varaan.

Kuuden ryhmähaastattelun avulla syntyneen aineiston analyysin tuloksia ei pidä ymmärtää kattavana kuvauksena yhteistyön ja toimijoiden positioiden rakentumisesta. Analyysiä tehdessään tutkija joutuu tekemään aina joukon valintoja esittämistään aineisto-otteista sekä niiden analyysistä. Analyysini tavoittaa siis pikemminkin valikoituneen osan niistä tutkimassani työyhteisössä esiintyvistä positioista ja positioiden neuvotteluprosesseista, jotka jäsentävät yhteistyötä ja toimijoiden välisiä suhteita tietyn tyyppisiksi. Tarkoituksenanikaan ei ole ollut yhden loppuun viedyn ja kaikenkattavan typologian luonnehdinta, vaan suhtaudun aineistooni ja sen analyysiin esimerkkinä niistä yhteistyötä ja toimijoiden positioita kuvaavista konstruktioista, joita työyhteisössä ilmenee. Uskon tulosteni siitä huolimatta tavoittavan jotain merkittävää tämän työyhteisön puhetaivoista.

---

<sup>42</sup> Tutkittavien tulkintojen sanotaan edustavan niin sanottua ensimmäisen asteen tulkintaa. Kvalitatiivinen tutkimus on joskus käsitetty myös tällaisten ensimmäisen asteen tulkintojen jäljentämiseksi. Tutkijan täytyy kuitenkin kohota arkiymmärryksen yläpuolelle ja koettaa ymmärtää kohdettaan luomalla siitä mielekkäitä teoreettisia tulkintoja. (Eskola & Suoranta 1998, 149.)

## 5.6 Eettiset kysymykset

Tutkimusaineistojen keräämistä, käsittelyä ja säilyttämistä määrittävät sekä yleinen tutkimusetiikka että lait. Tutkimusetiikalla tarkoitetaan yleensä hyviä tieteellisiä käytäntöjä, tiedeyhteisön sisäistä itse ohjausta, jolla ei ole yhtä pakottavia seuraamuksia kuin lain rikkomisella. Tieteen eettiset periaatteet ohjaavat tutkimuksen tekoa ja niiden tarkoitus on estää ennakolta niin sanottu huono tieteellinen käytäntö<sup>43</sup>. Lakipykälien ja tarkemmin henkilötietolain merkitys koskee aineistonkeruuta, käsittelyä ja säilyttämistä. (Tutkimusetiikkaa ja lakipykäliä 2004<sup>44</sup>.)

Tutkimusetiikkaa ja lainsäädäntöä ajatellen merkittäväksi asiaksi jo tutkimukseni aineistonkeruuvaiheessa nousi tutkittavien informointi (liitteessä 4 tutkimussuostumus haastatteluun). Tutkittavien informointi tarkoittaa tiedon antamista tutkijasta, tutkimuksen tavoitteista ja käyttötarkoituksesta, tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta, luottamuksella annettujen tietojen suojaamisesta, tutkittavilta kerättävien tietojen käsittelystä ja säilyttämisestä ja hävittämisestä sekä tutkimusta koskevista mahdollisista tietolähteistä (Tutkittavien informointi 2005).

Aineistonkeruun jälkeiseen litterointivaiheeseen sisältyi aineiston anonymisointi. Olen muuttanut tai poistanut aineistossa mainittujen ihmisten nimitiedot sekä paikkakuntien nimet. Jos luovutan aineiston jatkokäyttöön, jonka tutkimussuostumuslomake mahdollistaa, käydään aineiston anonymisointi vielä uudelleen lävitse. Analyysiluvuissa esittelemäni aineisto-otteet olen katsonut hyvin tarkasti lävitse ja poistanut kaikki mahdolliset tunnistamisen mahdollistavat tiedot.

Tutkimusetiikka koskee myös tutkimukseni esiintuoman tiedon jatkokäyttöä. Olen tutkimussuostumuksessa kertonut pyrkimyksestäni tarjota välineitä lennonvarmistushenkilöstön tiimiyhteistyön kehittämiseen. Tämä lupaus toteutuu tulosten

---

<sup>43</sup> Tutkimusetiikka on käsitteenä kuitenkin hyvin moniulotteinen ja tutkimuksen eettisistä ongelmakohtista voidaan esittää hyvin monenlaisia luetteloita. Eskolan ja Suorannan mukaan keskeisin jako voidaan tehdä tiedon hankinnan ja tiedon käytön välillä (Eskola & Suoranta 1998, 52). Pietarinen jakaa tutkijan tehtävät luotettavan informaation tuottamiseen ja tulosten julkistamiseen etiikkaan (Pietarinen 1999).

<sup>44</sup> Tampereen yliopiston Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston www-sivuilla käsitellään käytännönläheisesti tutkimusetiikkaa, lakipykäliä ja niiden merkitystä aineiston keruussa, käsittelyssä ja säilyttämisessä. Sivuilta löytyy myös ohjeita tutkittavien informoinnin laatimiseksi sekä mallilomakkeita tutkimuksen esittelystä ja sopimus pohjista.

suullisena esittelynä ja tutkimustekstini luovuttamisena organisaation kehittämisestä vastaaville henkilöille.



## 6. Tiimityön merkityksellistäminen – yksin ja yhdessä

Tässä tutkimukseni ensimmäisessä analyysiluvussa tarkastelen yhteistoiminnalle<sup>45</sup> vuorovaikutustilanteessa rakennettuja merkityksiä sekä toimijoiden itselleen sekä muille rakentamia positioita. Keskeistä tutkielmassani on itse toimijoiden näkökulma, heidän tapansa rakentaa erilaisia merkityksiä yhteistoiminnalle, sekä identiteettejä itselleen sekä toisille. Tarkoitukseni on vastata tässä luvussa kysymyksiin *millä tavoin lennonjohtohenkilöstö ryhmänä merkityksellistää työnsä yhteisöllisyyttä ja tiimityöluonnetta? Millaisia positioita he samalla tuottavat työn eri osapuolille, itselleen ja muille?*

Olen erottanut aineistostani lukijoiden tarkasteltavaksi ne kohdat, joiden voidaan katsoa edustavan kategorisointipuhetta. Tässä luvussa kriteerinä valinnassa olivat sanojen tiimi, tiimityö, ryhmä tai ryhmätyö esiintyminen kategorisoinnin perustana. Koko luvun teksti tarkastelee yhteistoiminnallisuuden jäsentymistä kontekstissa, jossa on eksplisiittisesti otettu käyttöön termejä ryhmä, tiimi, tiimityö ja ryhmätyö.

Luvun alkupuolella tarkastelen sitä, miten lennonjohtohenkilöstö käsitteellistää työnsä yhteistoiminnallisen luonteen juuri silloin kun haastattelukontekstissa on eksplisiittisesti ollut puhe työn itsenäisyydestä ja tiimityöluonteesta. Toisin sanoen silloin kun haastattelija on tuonut nämä käsitteet esille kysymyksessään. Luvun lopussa tuon esille kaksi otetta, jossa haastateltavat puhuvat samasta aiheesta, eli työn yhteistoiminnallisuudesta, mutta tuottavat puheen erilaisessa vuorovaikutuskontekstissa, ilman haastattelijan vastaavaa kontribuutiota. Edellä luvussa 3.2.2 kertamani mukaisesti erityisesti tässä analyysiluvussa korostuu puheen vuorovaikutuskonteksti, eli se että haastatteluaineisto syntyy haastateltavien keskinäisessä sekä haastateltavien ja haastattelijan välisessä vuorovaikutuksessa. Puheenaiheen rajaukset, kannanotot ja keskustelijoiden väliset suhteet rakentuvat ja tarkentuvat toisiinsa suhteutuen keskustelun aikana. Haastattelijan rooli vuorovaikutuksessa on yhtä tärkeä kuin haastateltavankin.

---

<sup>45</sup> Käytän käsitteitä yhteistyö, ryhmätyö, tiimityö ja yhteistoiminta rinnakkain kuten kerroin luvun neljä johdannossa.

Kuten kerroin luvussa kolme, pidän tiettyjä aineiston reunaehtoja annettuina. Tässä luvussa näitä reunaehtoja ovat erityisesti työntekijöiden erilaiset tehtäväkuvat ja niihin liittyvät erilaiset vastuut ja velvollisuudet. Tehtäväkuvat ovat vakiinnuttaneet paikkansa ikään kuin kivettyneinä merkityksinä ja ne otetaan tässä luvussa useasti puheessa esille. Tehtäväkuva on aina yksilöllinen, joten tehtäväkuviin, rooleihin ja paikkoihin viittaaminen tukee työn puhumista yksilölliseksi suorittamiseksi. Luvun puhe tuottaa tietynlaisen dialogin toisaalta lennonjohtotyön itsenäisyyden, yksilöllisten työnkuvien ja toisaalta työn tiimityöluonteen välille. Jokainen aineisto-ote tuottaa oman keskustelunsa ikään kuin näiden kahden ääripään välillä. Yhteistoiminnallisuutta kuvaa eräänlainen 'kiikkulauta', jonka toisessa päässä on yhteistyö ja toisessa yksin tekeminen. Erilaisissa puhekonteksteissa tämä 'kiikkulauta' ottaa oman paikkansa jääden huojumaan joko tasapainoon tai vähän enemmän jommallekummalle puolelle kahta ääripäätä.

## **6.1 Kontrastin rakentaminen kokonaisvaltaisen ymmärryksen kautta**

Kontrastin luominen ja vertailu, oman identiteetin luominen suhteessa johonkin toiseen, on eräs tyypillisimpiä tapoja tuottaa itselle identiteettiä myös tässä tutkimuksessa. Kontrasti on tullut esille jo klassisessa ryhmätutkimuksessa itsen kategorisoinnin teorian yhteydessä<sup>46</sup>. Teoriassa on oletettu, että identiteetti syntyy kun yksilö havaitsee itsensä ja muiden välillä tiettyjä samanlaisuuksia ja eroavaisuuksia ja kategorisoi itsensä tämän perusteella johonkin kategoriaan. Tämän varhaisen ryhmätutkimuksen jälkeen kontrasti on tuotu esille diskursiivisissa analyysimuodoissa, joissa on tutkittu puheen vuorovaikutuksellista rakentumista (Dickerson 2000, 381). Dorothy Smithin<sup>47</sup> mukaan kontrasti syntyy esimerkiksi tavalla, jossa esitetään sopiva toiminta tai sääntö ja sen vastinparina poikkeava toiminta tai säännöstä poikkeaminen (Smith 1978, 39).

Seuraavassa otteessa haastattelija on lukenut haastateltaville mukanaan tuomansa tiimin niin sanotun oppikirjamääritelmän ja kysynyt *onks lennonjohtaminen tän määritelmän mukaan, voisko se olla tiimityötä?* Haastattelija on kysymyksellään ikään kuin luonut mahdollisuuden kahteen vaihtoehtoiseen vastaukseen: työ tiimityönä tai työ yksilötyönä.

---

<sup>46</sup> Itsen kategorisoinnin teoriasta edellä kappaleessa 4.2.1.

<sup>47</sup> Dorothy Smith (1987) on käyttänyt kontrastipuheen ja kontrastirakenteen käsitteitä analysoidessaan mielisairausten rakentumista tekstissään "K is mentally ill" .

Haastateltavat kommentoivat seuraavassa tätä määritelmää ”tiimi on pieni joukko osaamisalueiltaan toisiaan täydentäviä henkilöitä, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, suoritustavoitteisiin sekä toimintamalliin, jossa he itse yhdessä kantavat vastuun” (Katzenbach & Smith 1993).

### Ote 1. ...mutta jos ajatellaan kokonaisvaltaisesti

1. K1 Tiimityötä mun mielestä ei oo missään muualla kun [alueessa], mis on perustettu tiimit sitä varten et siellä tehdään tiimityötä<sup>48</sup>
- 2.
3. HJA \* *No miten sää niinku näät sen et se [alue] olis niinku, mikä sen tekee*
4. K1 Mut se on informatiivinen tiimi, ei se oo mikään muu, ei se mikään työskentelytiimi oo. Et se ei oo edelleenkään tätä, ei ne kanna yhdessä niinku mitään operatiivista vastuuta, niinku et jos siitä erottelee operatiivisen vastuun ja sitten erottelee muun vastuun, niin sitten se muu vastuu vois olla tiimityöskentelyä. Yhdessä suunnitellaan vaikka vuorokiertoja ja sitten kuka istuu missäkin ja kauanko istuu ja joku tämmönen vois toimia, mut sit se operatiivinen vastuu niin se on kuitenkin se aina määrätään et kuka vastaa liikenteestä ja se on vastuussa.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
10. HJA \* *Kyllä joo-o*
11. K2 Se on vähä vähä kakspiippunen asia sillä lailla, että mun mielestä taas koko toi lennonjohtotyöskentely on tiimityötä
- 12.
13. HJA \* *nnn ,niin että siinä on kaks tämmöstä näkökulmaa*
14. K2 joo, ja jos sitä ajatellaan niinkun yhdellä työmaalla on tiimejä ja niin edelleen, niin sitä taustaa vasten tietysti niin sit ei meillä oo tiimitöitä kun joka työmaalla erikseen. Mut jos ajatellaan niinku kokonaisvaltaisesti et miten se liikenne hoidetaan, niin jos se tiimityö ei pelaa esimerkiks
- 15.
- 16.
17. kenttä kontra [alue]
18. HJA \* *kyllä*
19. K2 niin ei siitä liikenteestäkään mitään tuu

Lennonjohtokouluttajat luovat edellisessä otteessa rinnakkain kaksi erilaista tapaa merkityksellistää lennonjohtotyötä: työ toisaalla on ja toisaalla ei ole tiimityötä. Riveillä 1-9 haastateltava K1 kieltää lennonjohtotyön tiimimäisen luonteen, tiimityötä tekee vain erikseen perustettu tiimi, jossa kokoonnutaan, suunnitellaan ja tiedotetaan erilaisista asioita. Puhuja käsittää tiimityön yhteistyönmuodoksi, joka muistuttaa virallisia kokouskäytänteitä (ks. esim. Huisman 2001, Housley 2000). Käsityksen mukaan tiimityö toimii työn suunnitteluvaiheessa. Operatiivinen, eli työtä yhdessä tekevä ryhmä ei puhujan mukaan kuitenkaan tee tiimityötä, koska siltä puuttuu yhteinen vastuu. Vastuun jakamattomuuden esille tuleminen K1:n puheessa on luettavissa osaltaan seuraukseksi myös haastattelijan esittämästä tiimin määritelmästä, johon sisältyy ajatus ”yhteisvastuullisuudesta”. K1 viittaa tulkintani mukaan työstä määriteltyihin tehtäväkuviin sekä sääntöihin sanoessaan *se aina määrätään kuka vastaa liikenteestä ja se on vastuussa*. Tiedot vastuut ja työnjako ovat kirjoissa ja kansissa määrätty tietylle henkilölle tietyssä työpisteessä. Tällöin K1 vetoaa siis melko vaikeasti kumottaviin argumentteihin. ’Faktat’ alkavat ikään kuin puhua omasta

---

<sup>48</sup> Viittaa aluelennonjohdossa perustettuihin informatiivisiin tiimeihin, joihin kuuluu eri ammattiryhmien edustajia. Tiimeissä esim. jaetaan tietoa yksikön asioista, tehdään vierailuja toisiin lennonjohtoihin ja vietetään muuten aikaa yhdessä. Kyseinen tiimi ei ole operatiivinen, eli se ei tee työtä yhdessä.

puolestaan, puhuja saa työn normit näyttämään tulkinnoista, ihmisen toiminnasta ja toiveista riippumattomilta tosiasioilta (Juhila 1993, 177; Jokinen 1999b, 140; Potter 1996, 150-158). Työn normeihin, tehtäväkuviin ja niihin määriteltyihin yksilöllisiin vastuisiin vetoaminen ei vaadi perusteluja, pelkkä lakoninen maininta riittää (vrt. Juhila 1993, 177).

Ote voidaan lukea myös tarjotun tulkinnan neuvotteluprosessina, kun K2 riviltä 11 eteenpäin ikään kuin kieltäytyy tarjotusta mahdollisuudesta olla samaa mieltä (vrt. van Langenhove & Harré 1999a, 20). Hän ei mukaudu K1:n luomaan kuvaan yksilökeskeisestä lennonjohtokulttuurista, vaan sen sijaan hän tuo julki kulttuurisen mahdollisuuden tulkita työtä eri tavoin sanomalla *se on vähän kakspiippunen asia*. K2 ei edellistä kommenttia laajemmin asetu dialogiin K1:n kanssa, vaan sivuuttaa K1:n esille tuoman vastuukysymyksen ja kiinnittyy puheessaan lennonjohtotyön kokonaisvaltaiseen tiimityöluonteeseen. K2:n mukaan tiimityötä voidaan tarkastella sekä suppeasta että laajemmasta näkökulmasta joko työpaikkakohtaisesti tai koko organisaation tasolla (rivit 14 ja 16). Samalla K2 positioi itsensä implisiittisesti niihin, jotka kykenevät näkemään työn kokonaisuutena ja näin rakentaa kontrastin itsensä ja niiden välille, jotka eivät kykene tarkastelemaan työtä kokonaisvaltaisesti. Luk van Langenhoven ja Rom Harrén mukaan ihminen tulee aina itseään määritellesään viitanneeksi myös toisiin tilanteissa läsnä oleviin tai tilanteen ulkopuolisiin ja heidän positioonsa (van Langenhove & Harré 1999a, 22). Positio määrittyy relationaalisesti, toinen määrittyy vastakkaiseen positioon kuin puhuja itse (Davies & Harré 1999, 48). Näin siis implisiittisesti ja relationaalisesti myös K1 saa position työn suppeakatseisena määrittelijänä.

Rivillä 19 yhteistyön toimivuus määrittyy lisäksi asiaksi, joka tekee työsuorituksen ylipäättään mahdolliseksi. Haastattelupätkässä näkyy rinnakkain kaksi erilaista tapaa konstruoida lennonjohtotyön luonnetta: yksilön vastuuta ja yksinäistä suorittamista sekä kokonaisvaltaista tiimityötä korostava näkökulma. Nämä konstruktiot syntyvät myös eri tavoin joko määriteltyihin tehtäväkuviin ja normeihin vedoten tai oman kokonaisvaltaisen ymmärryksen varaan rakentaen.

Seuraavassa aineistokatkelmassa kaksi vuoroesiemiestä eli superia vastaa haastattelijan esittämään kysymykseen *onko se teidän työ enemmän yksilötyötä vai sitten tällasta tiimityötä?*

## Ote 2. Mitä lennonjohtaja mieltää omalla työllään

1. S1 On vähä paha verrata kun just puhuttiin siitä että se, niinku alueessa niin se ei toimi jos ei ne
2. kaikki eri osaset toimi apulaiset ja tekniikka oo siinä, sit jos mennään sisemmäksi siihen työhön
3. että se lennonjohtajan työ siinä pöydässä ja ratkasut siinä, no se on edelleenkin tiimiä tavallaan
4. apulaisen kanssa ja tutkalennonjohtajan kanssa jos istun ite keskellä siinä, mutta taas jos istun
5. esimerkiksi tuolla tutkamiehenä niin on vielä itsenäisempi toki mä oon tiimi sen
6. menetelmälennonjohtajan kanssa, mutta vähemmän mä sitä enään tarvin että nyt mä teen vielä
7. enemmän ite sen ratkasun siinä kaiken aikaan ja johdan sitä että, se tiimiys tavallaan mun
8. mielestä tavallaan pienee kun mennään sinne yksilötason ratkasuihin että, mutta ei se poistu
9. kokonaan
10. S2 No mun mielestä se nyt on ihan ihan samanlainen tilanne kun missä tahansa joukkueurheilussa,
11. jalkapallossa että se joukkuehan koostuu niistä yksilötaidoista että jokainen yksilö, jos on huono
12. yksilö niin eihän se toimi siinä porukassa että kyllä niin kun yksilötasolla tehdään ne kaikki työt
13. S1 Niin niin (*hiljaisella äänellä*)
14. HJA\* *Mnn, muttei sitä kukaan yksin pysty siitä tekemään*
15. S2 Ei ei
16. HJA\* *siinähan se sama kun jalkapallossa ei [yks ihminen*
17. S2 ...[Ei, se on hel- helpompaa jos on hyviä yksilöitä niin se
18. on helpompaa ei kuk[aa]
19. S1 [Se tekee sen tietyn hetken ja se voi tehdä niin kauan kuin sillä on sitä
20. liikennettä mutta kun apulainen lopettaa noitten liuskojen taikka lentosuunnitelmien täyttämisen
21. niin hetken päästä ei tule tietoa niistä, puolen tunnin kuluttua ja
22. S2 Se on niin pieni se toleranssi mitä sillä on sillä yksittäisellä työntekijällä että se on niinku
23. tommonen tosi jäykkä kuminauha et se venyy vähä ja sit se napsahtaakin poikki heti että ei
24. [siinä]
25. S1 [Mutta]
26. S2 se tulee niin äkkiä vastaan se
27. S1 taas mitä lennonjohtaja mieltää sillä omalla työllään niin se ehkä aina nostaa sen juuri sen,
28. ratkasun lentokoneitten sijainnista ja sen porrastamisen sen varsinaiseksi tärkeimmäksi työksi,
29. ja sitten taas sitä se tekee kyllä hyvin itsenäisesti, siinä kohtaa
30. HJA\* *Se on niin vaikee [ehkä]*
31. S1 [Niin]
32. HJA\* *hahmottaa sit sitä kokonaisuutta*
33. S1 nähdä että siinä on niinku monta tasoa siinä. Eri kohdissa tiimiys on, erilailla tulee esiin
34. sieltä että

Otteessa kaksi on nähtävissä samanlainen lennonjohtotyön yhteistoiminnallisuuden kahtiajakoinen käsitteellistäminen kuin edellisessäkin otteessa, kuitenkin eri tavoin rakennettuna. Haastattelijan kysymys jälleen ohjaa haastateltavia ikään kuin valitsemaan: onko työ tiimi- vai yksilötyötä? Rivillä yksi haastateltava toteaa vastauksen antamisen ehdotetulla tavalla lähes mahdottomaksi. Ensin hän kuvaa tiimityön välttämättömäksi ja siirtyy sitten lähemmäs yksilöllisiä päätöksiä ja *tiimiyden* pienenemistä. Työn yhteistoiminnallisuus määräytyy S1:n puheessa sen paikan ja tehtävän luonteen mukaan, johon tietyllä hetkellä keskitytään.

S2 jatkaa S1:n puheenvuoroa tekemällä vertauksen jalkapallojoukkueeseen ja siihen, että joukkuekin koostuu yksilösuorituksista, kaikki työt tehdään *yksilötasolla*. S1:n ja S2:n puheessa välittyy perinteinen tapa tarkastella älykästä toimintaa yksilön mielensisäisenä tapahtumana. Kuten kerroin luvussa neljä lennonjohtotyötä on tarkasteltu myös

kollektiivisen mielen käsitteen kautta, joka liittyy osaksi tutkimussuuntausta, jossa älykästä toimintaa tarkastellaan luonteeltaan kollektiivisena prosessina (Hakkarainen 2003). Ote kertoo mielestäni siitä, että arkiymmärryksessään ihmisten on kuitenkin melko vaikea omaksua tällaista käsitystä. Työt käsitetään viimekädessä usein yksilötasolla tehtäviksi, vaikka niihin sisältyisikin vuorovaikutusta ja *joukkuepeliä*.

Riveillä 14 ja 16 haastattelija ikään kuin provosoi haastateltavia uusiin merkityksen antoihin. Haastattelija ei niele sitä, että työtä tehtäisiin kuitenkin yksin. S2 jatkaa haastattelijan vihjeestä jo riveillä 11-12 esille tuomaansa kompetenssipuhetta: *huono yksilö ei toimi porukassa ja se on helpompaa kun on hyviä yksilöitä*. S2 tuottaa joukkuepelin toimivuuden ehdoksi hyvät ja taitavat yksilöt. Myös Palmerin ja Dunfordin diskurssianalyttisessä tutkimuksessa puhe yksikön sisäisistä alisuorittajista yhdistyi ajoittain korostuvaan työsuorituksen itsenäisyyttä korostavaan diskurssiin (Palmer & Dunford 2002). Saman voi lukea S2:n puheesta: yhteistyö korostuu kun on taitavia yksilöitä, huono yksilö häiritsee joukkuepeliä.

Riveillä 27-29 S1 reflektoi ikään kuin tyypillisen lennonjohtajan ajattelutapoja. S1:n mukaan lennonjohtajien käsityksissä omasta työstään korostuvat yksilölliset ratkaisut ja yksilöllinen tilanteen laskenta. Eli toiminnot, joita yksilö tekee *hyvin itsenäisesti*. Mikään ei vielä riveillä 27-29 viittaa siihen, etteikö puhuja itse olisi samaa mieltä tästä asiasta. Hän kutsuu myös kuulijoita yhtymään tähän faktalta kuulostavaan asiantilaan nollapersoonaa<sup>49</sup> käyttäen *sitä se tekee kyllä hyvin itsenäisesti siinä kohtaa*. Laitisen mukaan nollapersoonan käyttö kutsuu kuulijoita samaistumaan puhuttuun (Laitinen 1995, 355).

Haastattelija tuo kuitenkin riveillä 30 ja 32 esiin ajatuksen, että edellisestä merkityksellistämistavasta mahdollisesti puuttuisi kyky hallita työn kokonaiskuva. Haastattelija ikään kuin tarjoaa S1:lle positiota suppeakatseisena työn määrittelijänä. Haastattelijan esittämään tulkintaan reagoiden ja tarjotun position kyseenalaistaen (ks.

---

<sup>49</sup> Nollapersoonasta puuttuu henkilöviittaus, silti lauseilla usein tuntuu olevan viittaus läsnä oleviin puhujiin. Nollasubjektirakenteessa predikaatti on aina 3. persoonassa. Kieliopiltaan nolla käyttäytyy kuin yksikön kolmas persoona. 1. ja 2. persoonan tavoin se kuitenkin on aina tarkoitukseltaan inhimillinen ja sisältä myös refleksiivisen tietoisuuden itsestä. Toisaalta sitä ei voi samalla lailla objektivoida toisten havainnon kohteena olevaksi toimijaksi. Nollapersoonan tarkoite on lähinnä vaikutuksen alainen kokija, joten sen tilannetta ei voi oikein ulkopuolelta tarkastella. Nollapersoonaa elää intentionaalisessa maailmassa. Merkitykseltään se on siksi moninkertainen, potentiaalisesti monta persoonaa. Se on referentiaalisesti epäspesifi, mutta myös indeksikaallinen. Nolla avaa puhetahtumaan osallistujille yhteisen kokemuksen, jaettavan tietoisuuden paikan: persoonan paikan tunnistettavaksi ja samaistuttavaksi. (Laitinen 1995, 337, 354-355.)

esim. van Langenhove & Harré 1999a, 20) S1 ilmaisee rivillä 33 oman kokonaisymmärryksensä jatkamalla sujuvasti haastattelijan lausetta ja yhtymällä ajatukseen, että edellä konstruoidun *tyypillisen lennonjohtajan* voi olla vaikea nähdä tiimityön erilaisia ilmentymiä – tiimiys tulee eri tavoin esiin erilaisissa tilanteissa. S1 kokee haastattelijan kysymyksen mahdolliseksi syytökseksi ja kieltäytyy vastatodistelulla tarjotusta positiosta. ”Syytös-vastatodistelu” -pari on alun perin David Silvermanin käsitteitä. Ne kuvaavat tilannetta, jossa haastateltava ottaa haastattelijan kysymyksen tai puheenvuoron kriittisenä huomautuksena, jonkin sellaisen diskurssin näkökulmasta, jota ei itse tilanteessa käyttänyt. (Suoninen 1993, 121.) S1 rakentaa kontrastin itsensä ja niiden välille, jotka eivät hahmota työtä kokonaisvaltaisesti. Hän positioi itsensä hieman samaan tapaan kuin otteen yksi K2, eli työtä koskevan metatiedon sekä kokonaiskuvan hallitsijaksi, sellaiseksi joka ei tarkastele työtään pelkästään porrastamisen lävitse.

Edellisissä kahdessa otteessa lennonjohtotyön yhteistoiminnallisuutta on jäsennetty kilpailevin konstruktioin, sekä tiimityötä että itsenäisyyttä korostaen. Ensimmäisessä otteessa vastuunjako tehtäväkuvien kautta määriteltynä sai työn itsenäisyyden korostumaan. Otteessa kaksi taas toimijoiden erilaiset kompetenssit ja työn itsenäistä päätöksentekoa korostava luonne sai yksilöllisyyspuheen pintaan. Molemmissa otteissa tiimityöstä puhuttiin samaan aikaan ikään kuin lennonjohtotyön eräänlaisena edellytyksenä: *mikään ei toimi jos yhteistyö ei toimi*. Yhteistoiminnallisuudesta puhuessaan haastateltavat jäsensivät myös itselleen sekä muille erilaisia positioita. Positioinnissa työn kokonaisvaltainen hahmottaminen sai merkittävän aseman. Seuraavassa otteessa yksin ja yhdessä tekeminen yhdistyy yhteistoiminnan toimivuuden arviointiin.

## **6.2 Arvioiden ja yhteisymmärryksen tuottaminen sekä oman kompetenttiuden heijastumat**

Ote kolme havainnollistaa puhujien yhteisymmärryksen rakentumista yhteistoiminnan toimivuuden arvioinnin kontekstissa. Puhujat asettuvat varsinkin otteen loppupuolella riveillä 21-23 *meinä* tarkastelemaan työtoverien toimintaa. Ote lähtee liikkeelle siitä kun haastattelija kertoo pyytävänsä vielä edellä keskusteltua eksplisiittisempää vastausta kysymykseensä lennonjohtajien yhteistoiminnallisuuden kokemisesta. Samalla haastattelija jälleen tuo esille kahta vaihtoehtoista tapaa jäsentää yhteistoimintaa.

### Ote 3. Joudut ylittämään sen oman parhaan

1. HJA *Joo no tuota ehkä tavallaan tuohon seuraavaan ootte vastannukki jo, mutta silti kysyn sitä vielä*
2. *tällai, että tuota koetteks te työskentelevänne ryhmässä vai paremminki yksilöinä kun toimitte*
3. *sektorin sisällä?*
4. L1 Ryhmässä
5. L2 Yksilöinä
6. HJA *Sitte perusteluja*
7. L3 *Se riippuu, se on, mä oon vähä molempia kantoja, mulla on siihen perusteluki, elikkä jos se*
8. *yhteistyö ei toimi siinä eri työpisteiden välillä sektorin sisällä niin silloin sä joudut toimimaan*
9. *yksilönä ja tekemään sen oman, oman todellakin ja ylittämään sen oman parhaan siinä koska se*
10. *yhteistyö nimenomaan jakaa sitä kuormaa ja sitte taas jos siinä on hyvin toimiva yhteistyö*
11. *niinku muutamien kollegoiden kanssa on, ei tarvi mitään muuta kun sormella näyttää*
12. *esimerkiks jostain joko tutkaputkelta tai liuskasta jotain tietoa niin toinen tietää heti mitä*
13. *tarkottaa, jos siinä itse on puhelimessa niin se toinen pystyy hoitamaan sen siitä ilman erillistä*
14. *sanomista. Elikkä, parhaimmillaan se on todella saumatonta yhteistyötä, mutta sitte ku se*
15. *yhteistyö ei toimi niin se on todella rankkaa yksilötyöskentelyä ja silloin siinä on se kuormittaa*
16. *todella paljon. En mä tiedä oletteks te samaa mieltä mutta*
17. L2 *Olen samaa mieltä*
18. L1 *Jos mä vielä vastaan tohon niin kyllä mä niinku suurimmaks osaks koen sen tosiaan ryhmässä*
19. *työskenteleväni toki tulee välillä niitä tota noin niin sellasia pareja siihen vastaan että sitte*
20. *niitten kanssa ei pysty siihen sit se on toki sitä niinku sanoitki että se sitä enemmän yksilönä*
21. L3 *Hengissä pysymistaistelua*
22. L1 *Siis, niin silloin se on tosi raskasta mutta*
23. L3 *Joo*
24. L1 *kyllä se nyt mun mielestä ainaki koen että 90 prosenttia on sitä toimivampaa ryhmässä*
25. *työskentelyä.*

Tässä oteessa itsenäinen yksin tekeminen nostaa päätään toimimattoman yhteistyön vuoksi – toimimaton yhteistyö toisin sanoen pakottaa yksin tekemiseen. Toisaalta taas toimiva ryhmä korostaa tiimityön aikaansaavuutta ja merkitystä. Yhteistoiminnallisuudesta välittyvä oteesta myös tietynlainen välineellisyys, kun väline toimii se otetaan käyttöön ja siitä on hyötyä. Kun väline ei toimi siitä ei ole hyötyä. Sanat *silloin sä joudut toimimaan yksilönä, ylittämään sen oman parhaan* kuvaavat sitä, että implisiittisesti vika yhteistyön toimimattomuuteen löytyy puhujien ulkopuolelta. Rivillä 19 haastateltava L1 yhdistää toimimattomaan yhteistyöhön *sellaset parit*, jolloin ongelmat ja pakko yksin tekemiseen liittyvät ikään kuin yksilöihin ja persooneihin.

Kuten kerroin luvussa neljä erilaisia ristiriitoja selitetään helposti persoonallisuuskysymyksillä. van Langenhoven ja Harrén mukaan persoonallinen ominaisuuksiin liittyvä positiointi tapahtuu, kun puhuja ei voi vedota moraaliseen järjestykseen, eli esimerkiksi toimijan sosiaalisiin rooleihin ja niihin liittyviin toimintoihin (van Langenhove & Harré 1999a, 21-22). Øvretveitin mukaan taas ihmisistä on kiinnostavampaa ja helpompaa selittää ongelmia henkilökysymyksillä kuin ponnistella sen



eteen, että he näkisivät taustalla olevat rakenteelliset ristiriitaisuudet ja konfliktit. (Øvretveit 1995, 21-22, 207). Tämä heijastuu myös otteesta kolme.

Haastateltavat pyrkivät katkelmassa vakuuttamaan kuulijansa myös yksin tekemiseen yhdistyvistä tilanteen kiperyydestä, jolloin aineisto-otteen puhe toimii haastateltaville osaltaan myös kunnian ja oman kompetenssin osoittamisen välineenä. Jos toimija selviytyy tehtävistään *sellaisten parien* kanssa ja selviää tilanteesta vieläpä *hengissä* on hän taistellut tiensä erittäin haastavasta tilanteesta ja ansaitsee kuulijoiden arvostuksen. Toimimattoman yhteistyön kuvaus toimii näin välineenä positoida oma itse kompetentiksi ja vastakohtaisesti muut vähemmän kompetenteiksi. Kun oma toiminta kuvataan normaaliksi ja muiden toiminta jollain tavalla epänormaaliksi, syntyy jälleen kontrasti (Smith 1978, 43). Kontrastia vahvistaa otteen lopussa syntyvä yksimielisyys (riveillä 17, 20-23), jolloin ero ei synnykään enää vain minun ja muiden vaan *meidän ja muiden välille*.

Huomionarvoista otteessa on lisäksi se, miten puhuja L1 (riveillä 18 ja 24) itsetodistelun kautta tuottaa kuvaa ongelmien hallinnasta (Suoninen 1993, 132). Suoninen nimittää itsetodisteluksi<sup>50</sup> puolustautumista sellaista kulttuurisesti potentiaalista kritiikkiä vastaan, jota kenenkään ei ole voinut tulkita vuorovaikutustilanteessa esittäneen. Tämä puolustautuminen nousee pikemminkin omasta kuin keskustelukumppanin puheesta. Siinä sanottu tullaan suhteutetuksi sellaisiin julkilausumattomiin, mutta kulttuurisesti vahvoihin näkökulmiin, joiden kanssa sanottu saattaisi olla ristiriidassa. (Suoninen 1993, 125; Suoninen 1992, 61.) Itsetodistelu tuo esille kulttuurisen kontekstin, josta kerroin aiemmin luvussa 3.2.2 L1:n tuottama itsetodistelu on tulkittavissa kulttuuriseksi tavaksi preferoida sellaisia versioita omista ongelmista, joissa vähintään loppu tuottaa asioiden hallintaan saamisen vaikutelmaa (Suoninen 1993, 132). Ongelmista huolimatta suurin osa työstä sujuu mallikkaasti – ryhmässä. Otteesta kokonaisuudessaan välittyvä sellainen kuva

---

<sup>50</sup> Itsetodistelu on saanut ideansa David Silvermanin ”syytös-vastatodistelu” -parista, joka liittyy siihen ajatukseen, että keskusteluvuorovaikutus on mitä sensitiivisin prosessi. Tätä kuvaa esim. John Heritage’n käsite ”toisen tarkkaavainen huomioiminen” ja Erving Goffmanin idea ”kasvojen säilyttämisen” tärkeydestä. Puhe ei ole vain informaation vaihtoa, vaan perusteiden esittämistä itseemme kohdistuvalle hyväksymiselle ja sympatialle. (sit. Suoninen 1993, 120-121.) Analyysin kannalta tämä tarkoittaa sitä, että hyvinkin lievät jännitteet voivat olla olennaisia keskusteluvuorovaikutuksen tulkinnassa. ”Syytös-vastatodistelu” pareissa haastateltava ottaa haastattelijan kysymyksen kriittisenä huomautuksena jonkin sellaisen diskurssin näkökulmasta, jota ei itse tilanteessa ole käyttänyt, mutta jonka on tuonut julki mahdollisesti aiemmin. Itsetodistelu sen sijaan kumpuaa enemmänkin omasta kuin keskustelukumppanin puheesta. Tässä puheessa puhuja suhteuttaa sanottua kulttuurisesti tunnettuihin diskursseihin. (Suoninen 1993, 121-130.)

lennonjohtotyöstä, että se ei ole joko yksilötyötä tai tiimityötä, vaan se on sekä että, tilanteen ja siinä toimivien mukaan.

Jos kaikissa kolmessa edellisessä aineisto-otteessa on ollut luettavissa omanlaisensa dialogi ja tasapainoilu työn itsenäisyyden ja tiimityöluonteen välillä, seuraavissa kahdessa otteessa lähestytään hieman enemmän 'kiikkulaudan' tiimityötä korostavaa päätä. Kuitenkin niin, että myös itsenäisyys saa oman paikkansa. Ote neljä on seurausta samanlaisesta haastattelijan johdattelusta kuin otteet kaksi ja kolme. Kahdesta viimeisessä otteessa, viisi ja kuusi, keskustelun perustaa ei ole luotu samalla tavalla, toisin sanoen haastattelijan kysymyksenasettelu poikkeavat muista otteista.

### **6.3 Kuulijakuntaan suuntautuminen**

Merkityksellistämismisvalintojen virittäjinä ja selontekojen muotoilijoina toimivat aina kielenkäyttäjän oletukset keskustelukumppaneista ja yleisöstä (Suoninen 1999, 27; Jokinen 1999, 128). Seuraavat kaksi aineisto-otetta ovat otsikon "Kuulijakuntaan suuntautuminen" alla, koska uskon otteiden kommunikoivan jotain sellaisia lennonjohtokulttuurissa olevia vahvoja puhetapoja tai teemoja, jotka tuotetaan osaltaan kuulijakunnan odotuksiin vastaamiseksi. Molemmissa otteissa (4 ja 5) puhujat ovat lähestulkoon yksin äänessä, muut läsnäolijat hiljaisuudellaan tai minimipalautteellaan hyväksyvät puhujan tuottaman version itsestään selvänä asiantilana. Vahvoja diskursseja nimitetään joskus hegemonisiksi diskursseiksi. Hegemonisilla diskursseilla tarkoitetaan nimenomaan kulttuurisia itsestäänselvyksiä, eräänlaisia luonnollisia ja kyseenalaistamattomia totuuksia (Jokinen & Juhila 1993, 77). Ote neljä on lennonjohtoapulaisten haastattelusta.

#### Ote 4. Puhtaasti tiiminä

1. HJA *Joo, vähä ehkä tuohon just vastasit, mutta tällanen että tunnetteks te työskentelevänne niinkun*
2. *enemmin ryhmän jäsenenä vai sitten yksilöinä kun te toimitte vaikkapa nyt jos aatellaan ensin*
3. *vaikka sitä sektorityötä?*
4. A1 *Joo ei siinä mun mielestä ole sellasta mahdollisuutta että siinä voi niinkun tuntea toimivansa*
5. *yksilönä, vaikka jokaisella on tietysti siinäkin periaatteessa ne niinkun tietyt määrättyt tehtävät,*
6. *mistä jokainen siinä niinkun huolehtii, niinkun jokaisella on oma vastualueensa siinä. Mutta*
7. *sitä tehdään kyllä ihan siis puhtaasti tiiminä, että. Että sitä ei niinkun oikein voi millään muulla*
8. *tavalla nähdä ja käsittää sitä hommaa.*

Lennonjohtoapulaisten tuottaa otteessa ikään kuin faktanomaisen, vaihtoehdottoman tavan tarkastella työtä. Puhuja onnistuu tällöin tuottamaan versionsa puhtaana kuvauksena,

raporttina, joka kertoo kuinka asiat todella ovat (ks. esim. Jokinen 1999b, 129; Potter 1996). Faktanomaisuuden merkitystä hahmottaa se, että puheet voidaan jakaa sekä spekulatiivisen ja faktuaalisen vaikutelman antaviin puheisiin. Mitä faktuaalisempaa kieli on, sitä helpompi sillä on saada kuulijat vakuuttuneiksi kuvatun asiantilan todenperäisyydestä. Kyseinen versio vaikuttaa itsestään selvältä ja ainoalta oikealta. (Juhila 1993, 152.) Lennonjohtopulainen viljelee otteessa erilaisia ääri-ilmauksia (ks. esim. Pomerantz 1986) *ei ole sellaista mahdollisuutta, ihan puhtaasti ja ei oikein millään muulla tavalla*. Lisäksi passiivi-ilmaus *mutta sitä tehdään kyllä ihan puhtaasti tiiminä* (riveillä 6-7) saa asiantilan näyttämään siltä, että työ on tiimityötä, ja tämän voi kuka tahansa muukin todentaa (vrt. Pomerantz 1986, 224-225; vrt. Jokinen 1999b, 138-139). Passiivin spesifioimattomaksi toimijaksi määrittäytyy niin puhuja itse kuin koko lennonjohtohenkilöstö. Vielä rivillä 7 haastateltava ottaa käyttöön nollapersoonan, josta käsin hän kutsuu muita samaistumaan kertomaansa. Käyttämällään nollapersoonan muodolla *ei voi muulla tavalla käsittää* haastateltava ilmentää vahvaa yksimielisyyttä asiasta. Ainoastaan sanalla *oikein* (rivillä 7) haastateltava antaa mahdollisuuden olettaa, että asiasta voidaan tuottaa mahdollisesti muitakin versioita.

Puheen keskellä 5-6 on nähtävissä eräänlainen itse-korjaus (self-repair) (Dickerson 2000, 388) tai itsetodistelu (Suoninen 1993, 125; Suoninen 1992, 61), jossa puhuja suuntautuu yleisöön, eli ainakin ensisijassa paikalla oleviin kollegoihinsa ja haastattelijaan. Tässä korjauksen omaisessa jatkoselonteossa puhuja mahdollisesti ennakoii kuulijoiden kriittistä vastaanottoa ja pyrkii suojautuman jo ennalta sitä vastaan suhteuttamalla selontekonsa mahdollisesti kriittisiin vasta-argumentteihin (Suoninen 1999, 28). Riveillä 5-6 puhuja nimittää strategisesti lisää selontekoonsa määrättyt tehtävät ja niihin liittyvät *vastuualueet* (samoin kuin otteessa yksi K1). *Määrätyt tehtävät* näyttäytyvät lennonjohtotyön kulttuurisessa kontekstissa ikään kuin niin vahvoina merkityksinä, että niitä ei kannata unohtaa työstä puhuttaessa. Mahdollisesti puhujan vahvana tuottama versio työn tiimityöluonteesta saa oman vahvistuksensa siitä, että puhuja tuo esiin myös vaihtoehdot painotukset työn tulkinnassa, eli yksilölliset tehtäväkuvat ja vastuut. Vasta-argumentteihin varautumalla puhuja vie toiselta osapuolelta mahdollisuuden käyttää kyseistä argumenttia ja vahvistaa samalla omaa versiotaan (Jokinen 1999b, 154-155).

Otteessa tiimityö ja yksilölliset tehtävät sekä vastuut eivät kuitenkaan selity vaihtoehtoisina tapoina tulkita työn yhteistoiminnallisuutta, vaan otteen pohjalta voidaan puhua

paremminkin toisiaan täydentävistä konstruktioista. Otteessa lennonjohtotyön tiimityöluonne näyttäytyy 'tosiasiana', jolloin työ näyttäytyy tiimityönä yksilöllisestä vastuunjaosta huolimatta. Sekä otteen luoma faktanomaisuus sekä se, etteivät kaksi muuta haastateltavaa millään tavoin kommentoi A1:n puhetta<sup>51</sup> tuottavat puhujalle ikään kuin kompetentin asiantuntijan position työn määrittelyyn. Vaikka hiljaisuuden tulkinta on vaikeaa, voi hiljaisuus toimia Daviesin ja Harrén mukaan luodun moraalisen järjestyksen vahvistajana (Davies & Harré 1999, 48). Mielestäni kahden muun haastateltavan luoma hiljaisuus tukee tulkintaa siitä, että he ovat valmiita antamaan asiantuntevan määrittelijän position äänessä olijalle ja hyväksyvät hänen luomansa version.

Ote viisi on osa keskustelua joka on lähtenyt liikkeelle, toisin kuin edellä esitetyt otteet, haastattelijan kysymyksestä *millaisena ryhmänä te sitten pidätte itseänne?* Tosin tätä ennen olen haastattelijana esittänyt myös vastaavan kysymyksen kuin luvun edellisissäkin otteissa. Ote viisi on yksi esimerkki monista aineistossani esiintyvistä katkelmista, joissa erilaiset erityis- ja kiiretilanteet yhdistetään kontekstuaalisesti työn ryhmätyöluonteeseen.

#### Ote 5. Pelaava ketju

1. S1 Jos haettas sitä ryhmä niinku ryhmädynamiikkaa, niin se ehkä näkyis parhaiten just silloin kun
2. liikennettä on niin paljon ettei oo enään varaa tehdä muuta ku oleellisia asioita, ja ja silloinhan
3. nimenomaan, tää tällanen, se on ikään kuin tämmönen pelaava ketju, jossa on niinku harjoitellut
4. kuviot jo niin pitkälle, että ykskin sana riittää jo
5. S2 Hmm
6. S1 Tietämään et mitä toinen tehny tai mitä toinen odottaa. Ja silloin se ehkä täydellisimmillään
7. toimii tollanen ryhmä niin et se on hyvin tiivistä ryhmätyötä, yhteistyötä kuitenkin niin että
8. kaikki pelaa sen oman paikkansa
9. S2 Joo

Otteessa vuoro esimies S1 reflektoi työn ominaispiirteitä ja yhteistyön ihannetta täydellisimmillään. Hän yhdistää tietynlaiset *kiiretilanteet* työn ryhmätyöluonteeseen. Haastateltava puhuu jääkiekkotermeillä *pelaava ketju*, *harjoitellut kuviot* luoden niillä merkityksiä toimijoiden yhteisestä, jopa sanattomasta orientaatiosta, jonka on mahdollista löytyä nimenomaan hektisistä tilanteista. Tilanne ikään kuin luo edellytykset lennonjohtotyön tiimityöluonteen ja ryhmän merkityksen korostumiselle.

Mitä tulee otteen luomaan kuvaan toimivasta yhteistyöstä, on kuvauksessa jotain samaa kuin edellä esitetyssä otteessa kolme. Samalla ote sisältää myös vastaavia pelimetaforia

---

<sup>51</sup> Otteen jälkeen seuraa hiljaisuus, jonka jälkeen siirrytään seuraavaan kysymykseen.

kuin otteessa kaksi (S2 puhui siinä jalkapallojoukkue metaforalla). Metaforilla tarkoitetaan sellaisia puhetapoja, jotka mobilisoivat lingvistisiä resursseja aktivoitakseen tietynlaisia merkityspotentiaaleja. Puhujat pyrkivät otteissa tekemään omaa työtään ymmärrettäväksi liittämällä siihen merkityksiä jostakin jo aiemmin tutusta. Metafora voi luoda näin tehokkaasti haluttuja konnotaatioita ilman monipolvista argumentaatiota. (Jokinen 1999b, 148-149.) Pelimetaforat toimivat lennonjohtohenkilöstön puheessa tiimityöhön liittyvien merkitysten mobilisoijina. Jollain tavalla tämän otteen metafora, kuten myös otteen kolme puhe toimivasta yhteistyöstä, muistuttavat sitä, mitä Weich ja Roberts tarkoittivat kollektiivisella mielellä. Toimivan yhteistyön kuvaukset lähenevät ajatusta toimijoista, jotka säätelevät toimintaansa tietoisena oman ja muiden osanottajien toimintojen keskinäisestä riippuvuudesta (Weick & Roberts 1993, 365).

Vaikka ote on siis peräisin erilaisesta vuorovaikutuskontekstista kuin otteet 1-4, on se hyvin samantyyppinen kuin ote neljä. Otteessa on luettavissa myös vastaavan tyyppinen yleisöön suuntautuminen kuin lennonjohtoapulaisen puheesta. *Kuitenkin niin, että kaikki pelaa oman paikkansa* on tulkintani mukaan täysin vastaava mahdollisiin kriittisiin vastaargumentteihin suuntautuva itsetodistelu kuin otteessa neljä. Ote viisi vahvistaa tulkintaa myös siitä, että oman vastuu-alueen ja työnjaon korostaminen on saanut lennonjohtokulttuurissa hyvin vahvan, jopa hegemonisen diskurssin aseman (Jokinen & Juhila 1993, 80-84). Yksilölliset vastuualueet ovat asioita, jotka tulee ikään kuin aina muistaa mainita. Kuten mainitsin otteen neljä yhteydessä, myöskään tässä otteessa *oman paikan pelaaminen* ei kuitenkaan millään tavoin lue pois yhteistyön merkitystä. Hyvin tiivis yhteistyö yhdistyneenä oman tehtävän hoitamiseen näyttäytyy otteessa ikään kuin työn ihanteena.

Vuoroesimiehen puhe on myös faktanomaisuudessaan lähellä apulaisen puhetta. Sanat *se on, jossa on, riittää jo* luovat faktanomaista vakuuttavuutta. Tämä sekä yleisölle suunnattu puhe ja toisen haastateltavan myönteinen minimipalaute tuottavat vuoroesimiehen positioksi oman työnsä kompetentin määrittelijän ja asiantuntijan, jolla on myös tieto työyhteisössään vallitsevista puhetavoista.

Edelliset kaksi aineisto-otetta ovat jälleen tasapainoilleet tiimityö ja itsenäisyys 'kiikkulaudalla' kuitenkin kallistuen hieman enemmän tiimityön puolelle. Luvun viimeinen ote kallistuu sen sijaan vastakkaiselle puolelle.

## 6.4 Loppukaneetti

Kuten jo edellä mainitsinkin, viimeinen ote kuusi on tuotettu erilaisessa vuorovaikutuskontekstissa kuin luvun alun otteet (1-4). Haastattelija ei siis ole ollut samalla tavoin ehdottamassa mahdollista valintaa työn tiimityö- tai yksilötyöluonteen väliltä. Ote on siinä mielessä mielenkiintoinen, että se on syntynyt vieläpä otetta viisi omaehtoisemmin haastattelun lopussa, kun haastattelijana olen kertonut *mulla ei oo enää muita kysymyksiä, mutta oisko teillä itellä jotain mitä te haluaisitte sanoa tästä aiheesta tai sitte muuten?*

### Ote 6. Toivottavasti en tuhoa gradun aihettas totaalisesti

1. L1 Tavallaan että yksinäisen suden työtä myös toisaalta, et
2. L2 Vastuu on suuri
3. L1 Ja se on vain sinun
4. L2 Niin
5. L1 Aina [löytyy ranskalainen viiva jossa lukee, että tää oli sun juttu muuten
6. L3 [Sä yksin vastaat
7. L1 Että [enjoy
8. L3 [Että vaikka tiimis tehdään työtä niin voidaan yhtä ihmistä siitä sitte
9. L1 Syyttää
10. L3 Pelkästään syyttää
11. L1 Aina löytyy joku jonka se syy on vaikka järjestelmä mättää ja työt, menetelmät on aivan jostain
12. syvältä niin
13. L2 Mnn
14. L1 Joku sitä työtä tekee ja se on se johonka se sitte loppujen lopuks puukko kolahtaa
15. L2 Mnn, sitä [se sormi osottaa sitte
16. L1 [Veli venäläinen käy ovikelloa soittamassa, loppujen lopuks
17. L2 Mnn
18. L1 Sit kun sä joudut pulaan, sulla on kauheesti tekemistä niin ei sua kukaan voi auttaa, enää sitte
19. L3 Mnn
20. L2 Niin ja se, se nyt on lähinnä et tässä vastuukysymyksessä, että kyllä työnantaja pakenee
21. vastuunsa hyvin tehokkaasti siinä vaiheessa kun jotain sattuu, ei sieltä kyllä tuu mitään apua.
22. Päinvastoin siellä lykätään vähän lisää vauhtia vaan syyttäjäpuolella. Nyt tämäkin tehtiin
23. väärin. Ei sieltä niinkun voi odottaa mitään, että kyllä siinä hyvin yksin on siinä syytetyn
24. jakkaralla siinä vaiheessa kun jotain sattuu ja tapahtuu. Mä en ole ollu ku kerran
25. poliisikuulusteluis, enkä silloinkaan omasta syystäni, että mä olin siellä vaan todistajana
26. L1 Parhaimmillaan tiimi auttaa sua pikkasen sun työssä, mutta vaikei sua auteta mitenkään niin
27. silti sen pitää toimia ja sillee tää tiimin merkitys, toivottavasti en nyt tuhoa gradunaiheettasi
28. totaalisesti, mutta aika yksin sä oot sitte siinä. Tiimi voi auttaa sua pikkasen, parhaimmillaan.
29. Huonoimmillaan se vähä häiritsee sua.
30. L3 Kyllä sitä jokainen kuitenkin sen muistaa, että yksin sä siinä oot, vaikka tiimi toimii ja kaikki
31. menee hienosti ja yhdessä asiat hoidetaan niin just jos jotain sattuu niin silloin sä oot aivan
32. yksin
33. L1 Mut se tiimi hajoaa välittömästi
34. L2 Niin siinä on sellanen jännä öö, ihmeellinen

Otteessa kuusi lennonjohtajat keskustelevat vastuun jakamattomuudesta (kuten myös K1 otteessa yksi ja A1 otteessa neljä sekä jossain määrin myös S1 otteessa viisi). Lennonjohtajien työnsä luomaa kuvaa hallitsee yksinäinen toimijuus ja sen perustana jakamaton vastuu sekä tilanteet, joissa vastuu on kannettava. Vastuukysymys

merkityksellistyy otteessa osittain samalla tavalla kuin otteissa yksi ja neljä, joissa puhuttiin yksilön vastuusta lennonjohtotyön työnjaollisista piirteistä käsin syntyvänä. Tässä otteessa yksilön vastuu rakentuu työnjaosta (rivi 5), työnantajan haluttomuudesta kantaa vastuutaan (rivi 21) sekä erityisesti tilanteista, joissa vastuun joutuu kantamaan *kun jotain sattuu ja sä joudut pulaan*. Vastuun kantaminen taas syntyy siitä kulttuurisesta tavasta, jossa vaaditaan syyllisen etsimistä (rivit 9-16). Lisäksi vastuun kantamisen todennäköisyyttä ja sekä tämän tilanteen epäoikeudenmukaisuutta lisäävät virheelliset työmenetelmät ja laitteet (rivi 11), jotka luovat mahdollisuuden *mokaamiselle*. Vastuuta ei siis tuoteta missään vaiheessa eksplisiittisesti toimijasta sisältäpäin, omana haluna tai esimerkiksi ammatillisuuden lähteenä, mutta uskon vastuupuheen toimivan lennonjohtohenkilöstölle kuitenkin myös vahvana oman identiteetin ja kunnian lähteenä. Yksin selviämisen eetos on vahva osa lennonjohtokulttuuria (vrt. Palukka 2003, 55).

Työn yhteistoiminnallisuus siis rapistuu otteen mukaan varsinkin tilanteissa, jossa vastuun kokee nahoissaan. Otteessa rakentuu silti myös samalla tapaa dialoginen 'kiikkulauta' kuva lennonjohtotyön yhteistoiminnallisuudesta kuin aiemmissakin otteissa, kuitenkin niin että lauta kallistuu itsenäisyyden puolelle. Toisaalta tiimityö on osa työtä *vaikka tiimis tehdään työtä* (rivillä 8), *vaikka tiimi toimii, yhdessä asiat hoidetaan* (riveillä 30-31) ja toisaalta ei *yksinäisen suden työtä* (rivillä 1), *yksin vastaat* (rivillä 6), *tiimi hajoaa välittömästi* (rivillä 33). Lisäksi riveillä 26-29 L3 rakentaa tiimityöstä ikään kuin irrallisen välineen (kuten myös otteessa 3), se joko auttaa tai häiritsee. Ja vaikka tämä väline puuttuisi, toimijan on selvittävä yksin.

Silmiinpistävää otteessa on se yksimielisyys, jolla puhujat tuottavat kuvaa vastuun jakamattomuudesta ja siitä eittämättömästä tilanteesta, jossa vastuu lopulta joutuu kantamaan. Konsensus toimii argumenttien vahvistajina ja faktanomaisuuden aikaansaajana (Jokinen 1999b, 138-139). Esimerkiksi rivin viisi *aina löytyy ranskalainen viiva jossa lukee, että tää oli sun juttu muuten* viittaa myös institutionaalsiin rooleihin, työnjakoon ja kulttuurisiin reunaehtoihin ja toimii ikään kuin 'realiteetteihin' vetoamisena (Suoninen 1999, 30). Riveillä 24-25 haastateltava elävöittää kertomustaan esimerkillä ja minämuotoisella puheella. Konkreettinen esimerkki todentaa yleistä asiantilaa ja tapahtumia, jotka puhuja on itse omin silmin käynyt näkemässä ja kokemassa. (Juhila 1993, 158-163.) Otteessa vastuun jakamattomuus ja pakko vastuun kantamiseen tuotetaan vakavasti

otettavaksi eräänlaisessa äärimuodossaan (Pomerantz 1986; vrt. Jokinen & Juhila, 1999, 79).

Otteessa luotu konsensus ja vahva faktanomaisuus yhdistyvät mielenkiintoisella tavalla myös puheen kontekstiin. Haastattelijan antama mahdollisuus esittää vapaasti omia mielipiteitä, on saattanut tuottaa tilanteen, jossa haastateltavat tuottavat versioita, jotka tuntuvat luonnostaan tutuimmilta: laajasti kannatetuilta, ideologisesti houkuttelevilta ja itsestään selvän tuntuisilta diskursiivisilta merkityksiltä. Suonisen mukaan tukeutuminen tuttuihin merkityksiin ei kuitenkaan tapahdu välttämättä niiden arvostamisen tai sisäistämisen takia, vaan pikemminkin siksi, ettei tarvitse jatkuvasti ”tarpoa monimutkaisten selontekojen hyllyvillä soilla”. (Suoninen 1999, 27.) Uskon kuitenkin, että puhe yksilöllisistä vastuista on myös lennonjohtokulttuurissa vahvana ilmenevä piirre ja tärkeä osa puhujien identiteettiä.

Puheen faktanomaista vakuuttavuutta jatkaa ilmaus *toivottavasti en nyt tuhoa gradunaihettasi totaalisesti* (riveillä 27-28), jossa puhuja osoittaa puheensa haastattelijalle. Samalla hän merkityksellistää omaa asianomaisuuttaan ja autenttista kokemustaan lennonjohtotyöstä ja luo kontrastin itsensä sekä haastattelijan välille. Puhuja merkityksellistyy toimijaksi, joka tuntee kouriintuntuvasti työn ja sen mitä siitä on aiemmin otteessa kerrottu – toisin kuin haastattelija. Puhuja on ikään kuin työn asiantuntija, joka voi kertoa *mitä työ on*, liittykö siihen yhteistoimintaa, jota haastattelija on kertonut tutkivansa. Haastateltava myös kyseenalaistaa mahdollisuuden tutkia lennonjohtotyön yhteistoiminnallisuutta – merkityksellistyyhän se samassa yhteydessä pelkäksi välineeksi vieläpä kontekstissa, jossa painotetaan työn yksilöllistä vastuunkantoa.

## **6.5 Pohdinta – itsenäisyyttä ja tiimityötä**

Edellä olen pyrkinyt vastaamaan kysymykseen *millä tavoin lennonjohtohenkilöstö ryhmänä merkityksellistää työnsä yhteisöllisyyttä ja tiimityöluonnetta? Millaisia positioita puhujat samalla tuottavat työn eri osapuolille, itselleen ja muille?* Vastauksen ensimmäiseen kysymykseen voi sanoa rakentuvan itsenäisyyden ja tiimityön välisen tasapainoilun erilaisina variaatioina. *Itsenäinen vastuunkantaminen, oma tehtäväkuva ja oman paikan*



*pelaaminen* asettuu aineistossa dialogiin *työtovereita tukevan toisinaan lähes välttämättömän toisinaan välineellisenä näyttäytyvän yhteistyön* kanssa.

Toinen kysymys saa erilaisia vastauksia. Positioiden jäsentämisessä tärkeänä näyttäytyy oman lennonjohtotyötä koskevan kokonaisvaltaisen ymmärryksen sekä työn tiimityöluonteen ymmärtämisen osoittaminen. Tällöin puhuja samalla tuottaa kontrastin itsensä ja niiden välille, jotka tarkastelevat työtä suppeammin. Osassa otteina piirtyy myös itseä koskevan kompetenssin rakentamisen pyrkimys sekä omaa työtä koskevan asiantuntijuuden tuottaminen. Asiantuntijuuden osoittamisen yhteydessä (otteet 4-6) esille tuodaan myös omaa kykyä hallita yhteistyötä koskevat erilaiset puhettavat, puhe *tiimityöstä* kuin myös *itsenäisyydestä* ja yksilöllisistä vastuualueista. Yhteistoiminnallisuuden jäsentymisen tavoin, voidaan myös sanoa, että puhujien positiot rakentuvat yleisellä tasolla niin itsenäisen toimijan kuin myös yhteisöllisen toimijan asemiksi.

Olen edellä eritellyt lisäksi sitä, miten myös haastattelija on tukenut tiimityön ja yksilötyön käsitteiden rinnakkaista esiintymistä omalla kysymyksenasettelullaan<sup>52</sup>. Kuten otteista voi nähdä useimmat haastateltavat eivät tuottaneet työnsä luonnetta pelkästään selkeästi ymmärrettävän ”joko-tai” -dikotomian kautta, eli että työ joko on tai ei ole tiimityötä. He eivät ole käyttäneet vain toistensa poissulkevia merkityksellistämistapoja. Haastattelijana olen kuitenkin esittänyt kysymykseni melko mustavalkoiseen tyyliin ja esittänyt *valintaa* kahdesta mahdollisesta tai ainakin pyrkinyt saamaan selville *kumpaa enemmän*, yksilö- vai ryhmätyötä. Haastateltavat eivät ole tarttuneet samaan mustavalkoiseen tapaan rakentaa oman työnsä luonnetta. Lennonjohtotyö voidaan siis merkityksellistää sen yhteistoiminnallisuuden osalta erilaisten vaihtoehtoisten merkitysten kautta. Rakentuuhan diskursiivinen todellisuus olennaisesti juuri tavalla, jossa merkityksellistämistavat vaihtelevat tilanteen ja kontekstin mukaan ja saavat merkityksensä toisiinsa suhtautuen, joko yhteneväisyyksien, kontrastien tai rinnakkaisuuksien kautta.

Lennonjohtotyön tiimityöluonne tuotetaan toisaalta erilaisten *ehtojen* kautta ja ikään kuin työn yhtenä *välineenä* sekä toisaalta lennonjohtotyön välttämättömänä *ytimenä*. Tiimityön ehdoiksi voidaan puhua asia, jota tehdään (*suunnitellaanko vai porrastetaanko*), tilanne

---

<sup>52</sup> Useimissa haastatteluissa haastattelun alkumetreillä on esitetty kysymys esimerkiksi muodossa ”Koetteko työskentelevänne enemmän ryhmän jäsenenä vai yksilöinä?” ”Koetteks te työskentelevänne ryhmässä vai paremminki yksilöinä kun toimitte sektorin sisällä?” Eli sama kysymys hieman eri sanamuotoja käyttäen, puheen luonnollisen vaihtelun huomioon ottaen.

jossa ollaan (*ollaanko jo pulassa vai vasta hektisessä tilanteessa*) ja ne henkilöt, joiden kanssa ollaan tekemässä. Toisaalta tiimityö voidaan kuvata myös lennonjohtotyön perusedellytyksenä. Tällaista vaikutelmaa ei aina poista myöskään se, että jokaisella on *oma tehtäväalueensa*. Tiimityö ainoastaan liimaa optimaalisella tavalla yhteen kunkin yksilön tehtäväalueen ja erilaiset työsuoritteet ja tarjoaa tukeaan yksilön suoriutumiseen omasta vastuualueestaan. Kuten olen edellä jo maininnut, uskon kuitenkin, että oman vastuualueen ja työnjaon korostaminen on saanut lennonjohtokulttuurissa hyvin vahvan, jopa hegemonisen diskurssin aseman (Jokinen & Juhila 1993, 80-85). Oma tehtävä ja siihen liittyvä vastuualue sekä yksilöllinen vastuunkantaminen ovat asioita, jotka tulee aina muistaa mainita. Työnjakoon ja vastuunjakoon liittyvät maininnat toistuvat aineistossa useasti ja eri yhteyksissä, ne ovat tavallaan jotain enemmän kuin yksittäiset puheet ja teot, vaikka ovatkin niiden kautta olemassa (em., 85). Näistä asioista puhutaan lisäksi hyvin itsestään selvinä ja vaihtoehdottomina asioina. Kyseinen hegemoninen diskurssi saattaa tuottaa sen seurauksen, että lennonjohtohenkilöstö kiinnittyy vahvasti myös itsenäiseen toimijuuteen.

Aineistossa on lisäksi mielenkiintoista se, miten puhe työnjaosta ja omasta tehtävästä usein liittyy nimenomaan jakamattomaan vastuuseen ja myös yksin tekemiseen (otteet 1, 4, 6). Lennonjohtajien ja lennonjohtoapulaisten virallisessa sektorityöohjeessa, joka määrittelee toimijoiden tehtävät mainitaan kuitenkin myös yhteistoiminnallisuuteen ja työkuorman jakamiseen liittyviä ohjeita. Lennonjohtajan tulee ohjeen mukaan esimerkiksi ”avustaa tarvittaessa (viereisen lennonjohtajan ja lennonjohtoapulaisen<sup>53</sup>) tehtävien hoidossa” (Sektorityöohje 2003b). Eli periaatteessa omista *määräytyistä tehtävistä* puhuttaessa voitaisiin viitata myös työn yhteistoiminnallisiin piirteisiin. Oman tehtäväkuvan ja oman vastuun korostaminen on kuitenkin saanut hegemonisen puhettavan aseman ja tämä puhetapa rakentaa myös puhujille itsenäisen selviytyjän subjektipositiota (vrt. Palukka 2003, 55). Pidänkin yksilöllisiä tehtäväalueita, niihin liittyvää vastuunkantamista ja yksin tekemistä lennonjohtotyössä äärimmäisellä tavalla korostuvana piirteenä verrattuna valtavirtaorganisaatioihin. Työnjako ja vastuunkantaminen ovat ikään kuin kiistattomia ja kyseenalaistamattomia asioita. Tätä havainnollistaa myös se käytännöllinen seikka, johon viitattiin myös otteessa kuusi. Erilaiset läheltäpiti-tilanteet tutkitaan

---

<sup>53</sup> EC:n ja SASS:n tehtävien hoidossa (Sektorityöohje 2003b).

onnettomuustutkinnassa, jossa määritellään tilanteeseen osallisten vaikutukset ja vastuut kyseiseen tilanteeseen.

Edellä identifioimani jännite tiimityön ja itsenäisyyden välillä on tunnistettu myös aiemmissa lennonjohtotyötä koskevissa tutkimuksissa. Kleinin ym. tutkimuksessa lennonjohtokulttuuri erottautui suhteessa perinteisiin organisaatioihin toimijan itsenäisyyttä korostavana sekä suhteessa toisen tyyppisiin turvallisuuskriittisiin organisaatioihin humanistisena ja vuorovaikusta arvostavana toimintaympäristönä. Kleinin ym. mukaan tehtäväsuuntautuneisuus ja perfektionistisuus tukee toimijoiden itsenäisyyttä. (Klein ym. 1995, 782-784.) Tämä selittää varmasti osaltaan myös omassa aineistossani identifioimaani itsenäisyyttä. Lisäksi Palukan lennonjohtajien ammatti-identiteettiä koskevasta tutkimuksesta on tunnistettavissa samanlaisia jännitteitä toisaalta itsenäisen suorittamisen ja toisaalta ryhmän merkityksen korostamisen välillä (Palukka 2003).

Myös eri työympäristöissä tehdyissä tutkimuksissa on löydetty vastaavia tuloksia. Palmer ja Dunford raportoivat tutkimuksessaan yksilöllisen kilpailun ja yhteisöllisen tiimityön jännitteestä, jossa yksilöllisyys korostui samalla tavoin kuin tässä tutkimuksessa yksilöllisen vastuunoton kautta. Yksilöllisyyttä korosti myös oman työn hallinnan tunne, joka sekin sopisi osaltaan selitykseksi myös tässä tutkimuksessa identifioimaani yksin tekemiseen. (Palmer & Dunford 2002.) Myös Kirsi Launis on kirjoittanut siitä, miten arkisessa työssään asiantuntijat usein tiedostavat yksilösuorituksen ja yhteisöllisyyden vaatimuksen välisen ristiriidan. He ovat ikään kuin ”kahden vaiheilla” halutessaan pitää kiinni omasta asiantuntijuudestaan, mutta pitävät samalla tärkeänä asiantuntijoiden yhteistyön kehittämistä. Yhteistyö edellyttää Launin mukaan tiukkojen ammattireviirien purkamista ja vuorovaikutuskäytäntöjen ottamista tarkastelun kohteeksi. (Launis 1997, 122-129.)

Edellä käyty keskustelu lennonjohtotyön yhteistoiminnallisuuden luonteesta ja siitä, miten työ loppujen lopuksi on *sekä että*, niin yksilö- kuin tiimityötä tilanteen mukaan, muistuttaa mielestäni Zigmund Baumanin pohdintaa siitä, miten sen enempää yhteisö kuin organisaatiokaan ei riitä kuvaamaan inhimillisen kanssakäymisen käytäntöä. Bauman erottaa ensin kaksi inhimillisen toiminnan muotoa yhteisöt ja organisaatiot. Hän kuitenkin toteaa, että kyseisillä malleilla voidaan hahmotella keinotekoisia erontekoja, motiiveja, odotuksia. Todellisuudessa ihmisen tekoja ei voida jakaa jyrkästi kahtia. Toiminnan

käsitteellisen viitekehyksen ja käytännön toiminnan välillä on pysyvä ja syvään juurtunut jännite. Mallit, kuten yhteisö ja organisaatio, *samoin tiimityö ja yksilötyö*, virtaviivaistavat toimintaa joka on käytännössä monipolvista ja rönsyilevää. Malleissa on kyse yrityksestä silottaa useiden erilaisten tarpeiden ja motiivien raastama toiminta. (Bauman 1997, 107). Luku osoittaa osaltaan myös siitä, miten toimijat puhuvat yhteistyön kautta avautuvista positiivisista mahdollisuuksista sekä toisaalta yhteistyötä koskevista kulttuurisista realiteeteista.

## 7. Minä/me ja muut – erontekoja ja ymmärrystä

Edellisessä luvussa tarkastelin lennonjohtotyön yhteistoiminnallisuuden merkityksellistymistä kontekstissa, jossa käytettiin eksplisiittisesti sanoja kuten tiimi, ryhmä ja tiimityö. Tässä ja seuraavissa luvuissa siirryn tarkastelemaan sitä, miten lennonjohtotyön yhteistoiminnallinen luonne rakentuu silloin kun ei puhuta suoraan tiimi- tai ryhmätyö -käsitteillä. Tiimityö ja yhteistoiminnallisuus antavat enemmänkin yleisen raamin ja kehyksen haastattelijan kysymyksille, eli tiimi-, ryhmä- ja yhteistyö toimivat keskustelua taustoittavina käsiteapparaatteina. Tarkoitukseni on vastata tässä luvussa kysymyksiin *millaisia positioita lennonjohtohenkilöstö (lennonjohtajat, lennonjohtoapulaiset ja vuoroesimiehet) rakentaa itselleen ja samalla muille omassa työyksikössään? Millä tavoin he ryhmänä merkityksellistävät toimijoiden välistä yhteistyötä ja yhteistyösuhteita yksikössään?*

Olen aineistoa analysoidessani ja katkelmia tähän lukuun valitessani kiinnittänyt huomiota puheeseen, jossa otetaan käyttöön joko implisiittisesti tai eksplisiittisesti kategoriat minä ja muut, eli tuotetaan erilaisia positioita niin itselle kuin toisillekin. Tarkastelen lennonjohtohenkilöstön tapoja rakentaa omaa identiteettiään suhteessa toisiin työyhteisönsä jäseniin ja eräiltä osin myös ryhmätason identiteetin rakentumisesta, eli puhetta meistä ja muista. Mainitsen tässä yhteydessä myös ryhmätason identiteetin ensiksi siitä syystä, että yksilötason identiteetin rakentumisen tarkasteleminen erikseen ryhmätason identiteetin kanssa tekee ongelmalliseksi jo kielen keinojen pohtiminen: toisaalta yksilönä puhuminen on usein samanaikaisesti tulkittavissa ryhmän jäsenenä puhumiseksi. Yksilöksi erottumisessa on myös olennaisilta osin kyse ryhmädiskurssista, tavoista, joilla omaa identiteettiä tuotetaan suhteessa sekä omaan ryhmään että ryhmiin joihin emme kuulu. Yksilönä olo on siis tältä taustalta ymmärrettävä erottumiseksi sekä yksilöksi että ryhmän jäseneksi. (Pälli 2003, 173.)

Ryhmätason identiteetti tulee olennaiseksi myös siitä käytännöllisestä seikasta johtuen, että haastatteluissa on läsnä aina useita ihmisiä, jotka useimmissa esittämissäni otteissa asettuvat samoille linjoille toistensa kanssa. Yksi on pääosin äänessä ja muut antavat minimipalautetta, jolla hyväksyvät puhujan tuottaman version. Näin ollen puheessa jäsentyy usein sekä yksilö- että ryhmätasoisia positioita. Tarkasteluni keskiössä ovat

kuitenkin ne tavat, joilla puhujat tekevät erontekoja itsensä ja muiden välille ja samalla tuottavat erilaisia positioita itselleen ja muille.

Luvussa kuusi kerroin puheen reunaehtoina toimivan työntekijöiden erilaiset tehtävänkuvat ja niihin liittyvät erilaiset vastuut ja velvollisuudet. Tämän luvun aineisto-otteissa puhujat ottavat useissa kohdin esille työnteon normit, joilla viitataan kirjoitettuihin työstä annettuihin sääntöihin ja työohjeisiin, eli myös edellisessä luvussa puhetta rajaaviin yksilöllisiin tehtävänkuvuihin. Tässä luvussa erityisesti erilaiset säännöt, määräykset ja ohjeet ovat ikään kuin kivettyneitä merkityksiä ja reunaehtoja, jotka osittain rajoittavat ja ohjaavat sitä mitä asioista voidaan sanoa. Mielenkiintoista on jälleen se, millä tavoin puhujat ottavat nuo reunaehdot esille.

Luvun otteet ovat pääosin eri toimijoiden kuvauksia muiden toimijoiden tottumuksista, osaamisesta, persoonallisuudesta ja ne sisältävät runsaasti implisiittistä ja eksplisiittistä moraalista arviointia siitä, miten kuuluisi toimia tai mitä kuuluisi osata (vrt. Suoninen 1996, 152). Olen jakanut moraalisten arviointien kirjon kahteen kappaleeseen, joista ensimmäinen käsittelee eri toimijoiden asiantuntevuuden arviointia eri yksiköiden välisessä työssä. Toinen kappale käsittelee moraalisia arviointeja yleisemmällä tasolla: autonomisen työtavan kritisointia, joustavien ja jäykkien työtapojen arviointia, persoonallisuuksiin liittyvää arviointia sekä viimeisessä kappaleessa kritiikin julkituonnin mahdollisuuksien arviointia. Otteet kertovat mielestäni kyvystä arvioida niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat tiimityön toimivuuteen, eli niistä taidoista ja tiedoista, joita EUROCONTROL pitää tärkeinä tiimityön osa-alueina (EATCHIP 1996c, 16-20).

Luvun voi käsittää myös toisaalta niiden tietojen, taitojen ja asenteiden arvioimiseksi, joita Smith-Jentsch ym. pitävät olennaisen tärkeinä tiimiperustaiselle toiminnalle lennonjohdossa (Smith-Jentsch ym. 2001). Luvun puhe ilmentää paikoittain jopa veloitteenkinomaista suhtautumista yhteistoiminnallisuuden erilaisiin ilmentymiin ja työssä tarvittaviin taitoihin. Tietynlaisia toimintatapoja rakennetaan moraalisenä hyveenä ja kompetenssina (vrt. Eriksson-Piela 2003, 72). Omalla asiantuntemuksella ja kompetenssilla pyritään erottautumaan myönteisessä mielessä muista – piirre, joka on hyvin yleisinhimillinen ja havaittu monissa aiemmissa tutkimuksissa (ks. esim. Eriksson-Piela 2003, 41, 72; Jokinen 1999b, 127; McKinlay ja Dunnett 1998; Pithouse ja Atkinson 1988, 187) – mutta samalla keskustelussa vallitsee sosiaalisia moraalissääntöjä vastapuolen tai keskustelun kohteena

olevan tahon kasvojen säilyttämisestä (Goffman 1981, 16-17). Luku kertoo jälleen omalta osaltaan myös yhteistyön rajoitteista ja ongelmista kuin myös pyrkimyksestä hyvään yhteistoiminnallisuuteen.

## 7.1 Erityinen asiantuntijuus eri yksiköiden väliseen yhteistyöhön

Seuraavissa kolmessa aineisto-otteessa lennonjohtajat luovat kontrasteja itsensä sekä työyhteisössään työskentelevien *muiden* välille. Kontrasteissa on kyse itsen identifioinnista positiivisesti samalla kun muut näyttävät toimijoina, joilta puuttuu tietty kompetenssi eri yksiköiden väliseen yhteistyöhön.

### Ote1. Osaa asettua siihen vastapelurin asemaan

1. HJA *Entä millä keinoin niinku tähän teidän [työn] päämäärään parhaiten pääsee, tai vois*
2. *toisaalta sanoa, että millä taidoin?*
3. L1 --- meillä varsinkin se, että [L2] on tullu suoraa kurssilta alueeseen, mä oon ollu
4. [paikkakunta]lla ja [paikkakunna]ssa yhteensä [ ] vuotta ja siit tietää sen toisen pään ongelmat
5. vuositasolla justinsa ne lumityöt ja sitte taas kaikki muut kiitotien paikkaukset ja muut mitä
6. siellä on normaalitasolla, ihan ylläpitotöitä, ja sitte ku tietää tai tavallaan osaa asettua siihen
7. vastapelurin asemaan

Otteessa yksi haastattelija on ohjannut haastateltavia puhumaan niistä taidoista, joilla lennonjohtotyön päämääriin on mahdollista päästä. Haastattelijan kysymys ei ole tässä tapauksessa ohjannut selkeisiin erotteluihin eri toimijoiden välillä. Haastateltava pyrkii kuitenkin erottumaan omalla erityisellä osaamisellaan ja kokemuksellaan toisesta haastattelutilanteesta läsnä olevasta haastateltavasta, jolla ei ole vastaavaa kompetenssia kuin puhujalla. Otteessa kaksi toistuvat hyvin saman tyyppiset asiat kuin otteessa yksi.

### Ote 2. Häviää kuva siitä todellisuudesta siellä päässä

1. L1 --- sitten sekin on huono puoli minusta että on alueessa nykyään hirveästi niitä nuoria
2. lennonjohtajia, jotka ei oo koskaan ollu missään tornissa oikeesti töissä, niin tavallaan häviää se
3. semmonen kuva niinku siitä todellisuudesta siellä päässä että lentokoneita nähdään kirjassa ja
4. lehdessä ja tutkanputekella pisteenä, ettei niinku oikeesti sitten, se häviää se semmonen
5. tuntuma siihen ilmailuun
6. L2 nnnn, niin
7. L1 Et siitä tulee vaan sitä teknistä suoritetta ja työtä tavallaan että kuitenkin tähän sisältyny se
8. semmonen oma viehätöksensä ilmailualan ammatteihin ja
9. HJA\* *Näkyks se nyt kun on se muutama vuosi sitten poistettiin se lentolupakirjavaatimus*
10. L1 Kyllä se näkyy juu, kyllä mun mielestä
11. L2 ( )
12. L3 Niin
13. L2 Mutta siinä on nyt tapahtunu semmosta taas takasinpäin menoa että nyt oli välillä muutama
14. kurssi, joilla ei lentolupakirjaa lennetty tai ei vaadittu, mutta nythän tää uusin kurssi mikä on
15. nyt alottanu viime syksynä niin ne lentääkin nyt oikealla koneella 10 tuntia että siinä on tullu
16. tämmönen ei ole kokonaan lupakirjaa eivät lennä mutta et 10 tuntia nyt kuitenkin lentämistä

Otteen kaksi puhe on osa keskustelua yksiköiden välisestä yhteistyöstä, sen ongelmista ja onnistumisista. Puhuja L1 rakentaa siinä eron itsensä sekä nuorten lennonjohtajien välille. Molemmissa otteissa yksi ja kaksi puheessa tuotetut *toiset* eivät jaa samoja tietoja ja taitoja kuin puhujat (vrt. Smith 1978, 52). Haastateltavat identifioivat itsensä asiantuntijoiksi (ote 1) ja ilmailualalle vihkiytyneiksi vanhemmiksi (ote 2), joilla on *aivan erityistä* näkemystä ja asiantuntijuutta muiden yksiköiden väliseen yhteistyöhön. Tämä erityinen asiantuntijuus rakentuu siitä, että puhujilla on näkemystä muiden yksiköiden todellisuuteen ja he kykenevät asettumaan siellä toimijoiden asemaan. Asiantuntijuus syntyy työkokemuksesta, jonka puhujat ovat hankkineet työskennellessään lähilennonjohdoissa. Työkokemus toisista lennonjohdoista näyttäytyy ikään kuin ainutlaatuisena mahdollisuutena hankkia osaamista yksiköiden väliseen yhteistoimintaan. Näin saatu kokemusperäinen osaaminen määrittäytyy muuta osaamista arvokkaammaksi ja samalla osoitukseksi omasta vihkiytymisestä ilmailuammattiin.

Otteessa kaksi L2 pyrkii otteen loppupuolella myös paikkaamaan luotua kontrastia vanhempien ja nuorten välillä. Tämä siitä huolimatta, että haastatteliija on juuri ennen esittänyt kysymyksen, joka ohjaa mahdollisiin erontekoihin. L2 ikään kuin pyrkii säilyttämään nuorten lennonjohtajien kasvot (Goffman 1981, 16-17) ja tuottaa kuvaa ongelmien hallinnasta (Suoninen 1993, 132), samalla hän saa itsensä näyttämään vähemmän kriittiseltä (Dickerson 2000, 393). Samoin otteessa yksi lennonjohtaja luo hyvin implisiittisen kontrastin itsensä ja toisen haastattelussa läsnä olevan lennonjohtajan välille, näin puhujan arvioiva kriittisyys toista toimijaa kohtaa minimoituu.

Otteessa kolme vuoro-esimies puhuu nuorista lennonjohtajista ja heidän suhtautumisestaan muihin yksiköihin. Ote on seurausta keskustelusta, jossa käsiteltiin sitä olisiko valmistuvien lennonjohtajien hyvä työskennellä pienissä lennonjohtoyksiköissä ennen siirtymistään aluelennonjohtoon.

### Ote 3. Tulee sellasia poikamaisuuksia

1. S1 Nyt kun ne [nuoret] tulee aluelennonjohtoon ja niillä on tää organisaatioon kuuluva vähän
2. päällikkyyden asema siihen maakuntakenttään niin siinä tapahtuu niitä törmäyksiä sitten joskus
3. kun täällä meiltä ruvetaan pomottamaan siellä kaksikytä vuotta töitä tehnyttä kaveria joka
4. taatusti tietää ne omat olosuhteet ja mihinkä he pystyy siellä tota, niin niin siinä tulee sellasia
5. poikamaisuuksia



Vuoroesimies kritisoi otteessa nuoria lennonjohtajia, jotka *pomottavat* muissa yksiköissä toimivia asiansa osaavia ihmisiä. Otteessa syntyy implisiittinen kontrasti nuorten lennonjohtajien ja puhujan välille. Puhuja ei implisiittisesti kuulu niihin, jotka syyllistyvät oman aseman väärinkäyttöön ja muiden pomottamiseen.

Otteen lopussa puhuja lieventää aiempaa konstruktioitaan *pomottamisesta* ja vaihtaa sen *poikamaisuuksiin*. Poikamaisuudet tarkoittavat arkisessa kielenkäytössä tavallisesti leikkisyyttä tai kypsymättömyyttä ja myös suhteellisen ohimenevää suhtautumis- tai toimintatapaa. Jos otteen merkitystä pohtii konkreettisesti on juuri vaihdos pomottamisesta poikamaisuuksiin tavallaan eräänlainen tapa kieltää alueenjohtajien käsin tuotettu tarpeeton valtasuhde – kyse onkin vain ohimenevistä ja vaarattomista poikamaisuuksista. Tällöin puhuja samalla säilyttää myös oman yksikkönsä ja siellä toimivien nuorten lennonjohtajien kompetenttiuden samoin kuin otteessa kaksi.

Tässä kappaleessa puhe keskittyi yhteistoiminnallisuuden erittelyyn eri yksiköiden välisessä työssä. Tärkeäksi kompetenssiksi nousi toisten yksiköiden näkökulman ymmärtäminen, jota myös Smith-Jentsch ym. ovat pitäneet tärkeänä tiimityötä tukevana *tietona* (Smith-Jentsch ym. 2001, 39-41). Tällainen ymmärrys ja osaaminen näyttäytyi niin merkittäväksi, että se mahdollisti kontrastin luomisen itsen muiden välille (vrt. Smith 1978, 37; vrt. Eriksson-Piela 2003, 72). Seuraavassa kappaleessa siirryn yleisempään yhteistoiminnallisuuteen – positioiden jäsentäminen painottuu kuitenkin edelleen oman osaamisen esille tuomiseen. Äänen ammattitaidosta ja omasta osaamisesta onkin sanottu kuuluvan ylimpänä nykyisessä työelämässä (Eriksson-Piela 2003, 72). Tämä näyttää ulottuvan myös yhteistoiminnallisuuden areenoille.

## ***7.2 Positiona moralisoivasti sävyttynyt asiantuntijuus oman työn yhteistoiminnallisuuteen***

Kaikissa tämän (7.2) alakappaleen otteista on luettavissa, miten yhteistoiminnallisuutta rakennetaan oikeanlaisen toiminnan määrittelyn kautta (vrt. Smith 1978, 33; vrt. Klein ym. 1995, 773). Seuraavissa kahdessa otteessa haastateltavat normittavat kollegoidensa työntekotapaa kritisoiden autonomista ja itsenäistä työtapaa, jossa pidättäytytään sekä avun antamisesta että sen vastaanottamisesta. Otteessa neljä haastattelija on ohjannut haastateltavia pohtimaan yhteistyön ongelmia.

#### Ote 4. Ei yhtään puututa toisen toimenkuvaan

1. HJA *Mä vielä palaan tuohon sektorin sisäiseen, eli mikä olisiko teillä siitä mitään esimerkkiä, että*
2. *minkälaista se sektorin sisäinen yhteistyö on silloin kun se ei toimi?*
3. S1 No yks syy mun mielestäni, vakava, tämmönen toimimaton esimerkki on se, että jos, pyritään
4. nimenomaan siihen, että mitään ei puhuta ja siihen vielä että niinku pitäydytään sillä tavalla
5. normeissa, että, ää, ei niinkun yhtään puututa sen toisen toimenkuvaan, ei ikään kuin olla
6. yhtään kiinnostuneitakaan, että miten sillä toisella menee, silloin se toimii erittäin huonosti,
7. S2 Hmmn,
8. S1 Se voi näyttää ehkä hyvältä, kaukaa katsoen, ku siellä ei oo mitään hälinää, mutta kyllä se on
9. aika vaikeata, kun käytännössä myöskin katkastaan, niinkuin se yhteistoiminta kokonaan
10. S2 Joo,
11. S1 Ja kaiken pitäis perustua vaan siihen, että kumpikin huomaa sanomatta kaikki asiat. Et niin se
12. ei toimi. Siinä mielessä se on niinku vaarallista ja, ehkä onkin tarpeen, että, puhuttiin siitä, että
13. sektoreiden välilläkin alkaa jo olla, ja varsinkin yhteistyötoimintakumppaneiden välillä on näitä
14. yhteistoimintasopimuksia, jotka perustuu siihen, että sanattomasti tehdään asioita niin sitä ei
15. nimenomaan oo tehty sektorin sisälle tämmöstä, lennonjohtajien välistä
16. yhteistoimintasopimusta ja se on hyvä. Se velvottaa siihen, että nää asiat pitää kuitenkin sitte,
17. oikeesti, tarvittavassa määrin sopia, tai informoida.

Otteessa haastateltava rakentaa itselleen asiantuntijan positiota omaan työhönsä. Hän normittaa toisten tapaa tehdä työtä *silloin se toimii erittäin huonosti, se on aika vaikeeta ja niin se ei toimi* ovat selkeää kritiikkiä, jotka puhuja saa näyttämään ikään kuin kyseenalaistamattomilta tosiasioilta, vaikka ne ovat hänen muodostamiaankin tulkintoja siitä, miten työtä tulisi tehdä (vrt. Jokinen 1999b, 140-141). Edelliset ilmaukset ja passiivin käyttö saa puhujan oman roolin normien tulkitsijana jäämään varjoon, hän ikään kuin raportoi jotain yleisesti tiedettyä (em., 137). Riveillä 3-6 haastateltava rakentaa spesifioimattoman toiminnan suorittajan. Näin hän välttää henkilöön viittaamisen. Puhe on joka tapauksessa puhujan oman työyhteisön jäsenistä, vaikka nämä jäsenet ovatkin nimeämättömiä. Toisaalta suhteutettuna puhujaan on myös selvää, että puheessa esiintyvät toimijat rakentuvat siten, että puhuja ei ole toimijoissa aktiivisesti mukana. Haastattelupätkästä muodostuu sellainen puhujan ja hänen puheensa kohteen suhde, jossa puhuja ei hyväksy tietynlaista toimintaa.

Toiminta, jota haastateltava kritisoi ilmenee äärimuodoissaan *mitään ei puhuta, ei yhtään puututa siihen toisen toimenkuvaan, ei olla yhtään kiinnostuneitakaan, katkastaan yhteistoiminta kokonaan*. Tällainen äärimuotoinen puhe toimii myös puhujan version uskottavuuden vahvistajana. Toisinaan ääri-ilmauksia viljelevä puhe saattaa olla suunnattu myös puolustuskeinoksi potentiaalista vastustusta vastaan (Pomerantz 1986, 220-222). Näin haastateltava siis tuottaa ääriautonomisen työntekotavan arveluttavana ja rakentaa samalla informoivan ja sopimiseen perustuvan yhteistyön hyväksyttävänä ja arvostettavana työtapana. Haastateltava implisiittisesti jäsentää positionsa toimijaksi, joka on omaksuvat

työkäytänteissään työparia huomioivan ja keskustelevan otteen. Samalla puhujan identiteetti erottuu muista ”yksilösuorittajista”, jotka eivät ymmärrä työn yhteistoiminnallisia vaatimuksia.

Haastateltava säilyttää kuitenkin myös paheksumansa työntekotavan omaksuneiden toimijoiden kompetenttiuden, jolloin hän itse samalla näyttäytyy vähemmän kriittisenä ja välttää selitysvollisuuden (Dickerson 2000, 393). Puhuja ei syytä autonomisia toimijoita normien rikkojiksi, vaan he *pitäytyvät sillä tavalla normeissa, etteivät yhtään puutu toisen toimenkuvaan*. Haastateltava tuo näin esiin ymmärryksensä siitä, että toisilla toimijoilla on erilainen tulkinta normeista kuin hänellä itsellään. Rivillä kahdeksan on nähtävissä itsetodistelua *se voi näyttää ehkä hyvältä, kaukaa katsoen...*, jolla puhuja tuo esiin erilaisten työyhteisöllisten puhetapojen hallintaansa. Itsetodistelu näyttää tässä otteessa nousevan haastateltavan omasta logiikasta: hän ikään kuin kertoo omasta halustaan jonkin edellistä täydentävän näkökohdan. Suonisen mukaan tuo oma halu ei ole kuitenkaan analyttisessä mielessä yksilön, vaan pikemminkin kulttuurin ominaisuus. Puhuja suhteuttaa itsetodisteluisaan aiemmin sanottua kulttuurisesti tunnettuihin diskursseihin. (Suoninen 1993, 129-130.)

Tulkitsen puheen niin, että haastateltava tavallaan valmistautuu mahdolliseen kritiikkiin, joka sanoisi esimerkiksi ”voihan se työ mennä hyvin, vaikka ei sanaakaan vaihdettaisi” tai ”työtapa, jota puolustat tuottaa vain ihan turhaa hälinää”. Eli lennonjohdon kulttuurisessa kontekstissa saattaa olla tämäntapaisia autonomisuutta puoltavia puhetapoja (kuten näimme luvussa kuusi). Itsetodistelulla haastateltava onnistuu tuomaan esille oman ymmärryksensä siitä, että joku toinen tulkitsee normit eri tavoin ja kokee yhteistoiminnan turhaksi hälinäksi ja autonomisen työtavan paremmaksi. Tulkintani mukaan haastateltava pyrkii otteessa luomaan kuvaa omasta asiantuntemuksestaan työhön ja sen yhteistoiminnallisuuteen. Hän tuo esille myös työyhteisön puhetapojen ja työn yhteistoiminnallisuutta säätelevien normien erilaisten tulkintatapojen hallintaansa – nämä erilaiset tulkintatavat vain eivät näyttäydy oikeanlaisina.

Seuraavassa otteessa lennonjohtaja rakentaa myös moraalissävytyneesti hyväksyttävää lennonjohtotapaa.

### Ote 5. Älä tuu mulle neuvoon

1. HJA *Jos te mietitte niinku sektorin sisäistä yhteistyötä, esimerkiks jotain tilannetta, missä ootte ollu*
2. *niin mikä ois sit siitä sellanen esimerkki missä voi sanoa, että yhteistyö ei toimi?*
3. L1 Nyt on niinku onneks vähemmän sitä, että älä tuu mulle neuvoon
4. L2 Mnn
5. L1 Et kyllä esimerkiks, minä oon, monta kertaa ollu hirmu kiitollinen siitä, että jos mulla on just jääny joku, et joku on jääny heittämättä pois, niin sit se viereinen sanoo, et hei, heitä toi pois.
6. *Niin se on musta ihan mahtavaa yhteistyötä juuri silloin, että uskalletaan sanoa semmosista,*
7. *mitkä on niinku on toiselta jääny vähä huomaamatta, että, siihenhän se just perustuu*
8. *semmoseen, niinku tavallaan terveeseen itsetuntoon, että voidaan niinku huomauttaa toiselle*
9. *toisen työstä eikä se oo siis huomauttamista, vaan se on yhteistä [työntekoa*
10. *[Niin niin, että tehdään*
11. L2
12. yhdessä sitä, että se on niinku yhteinen [ha(lu)
13. L1 [Vielä on joitaki ihmisiä, no onneks niitä nyt on jääny
14. *eläkkeelle tosiaan niinku sanoin niin, on semmosia ihmisiä, joille ei voinu mennä sanomaan,*
15. *että hei että katoppa toi ottaa muuten kiinni tota toista, sit ku sanoit siitä, et hei ootko*
16. *huomannu tuo ajaa muuten kohta kiinni niin, kuule kyllä minä hoidan omat hommani, että*
17. *huolehdi sinä vain omista hommistas, et semmosta niinku on ollu, mutta sitä onneks on tosi*
18. *vähä enää.*

Ote viisi on lähtenyt liikkeelle vastaavasta kysymyksestä kuin ote neljä. Tässä otteessa haastateltava L1 määrittelee itselleen asiantuntijuuden siihen, miten työn yhteistoiminnallisuus tulisi toteutua samoin kuin vuoro esimies otteessa neljä. Mahdollisesti haastattelijan kysymys samoin kuin ihmisten luontainen taipumus henkilökohtaisen kunnian ja sosiaalisen kelpoisuuden säilyttämiseen ovat ohjanneet tällaiseen itsen positiointiin. Ihmisellä voidaan olettaa olevan yleisinhimillinen tarve itsen positiiviseen positiointiin (ks. esim. McKinlay & Dunnett 1998). Puhujan asiantuntevaa positiota jäsentää esimerkiksi rivillä yhdeksän hyvin fakthanomainen ilmaus *siihenhän se just perustuu*, ikään kuin puhuja olisi julkituonut lennonjohtotyön kyseenalaistamattomia perusolettamuksia 'näin asioiden kuuluisi mennä'.

Toisin kuin vuoro esimies, lennonjohtaja tekee eksplisiittisemmän eron itsensä ja niiden välille *joille ei voinu mennä sanomaan*, jotka reagoivat tyylillä *älä tuu mulle neuvoon*. Haastateltava kuuluu implisiittisesti myös niihin, joilla on terve itsetunto, jotka pystyvät ottamaan apua vastaan ja myöntämään oman inhimillisyytensä ja vajavaisuutensa. Haastateltava rakentaa realistista suhdetta omaan osaamiseensa. Esimerkinomainen kuvaus (riveillä 5-6) omasta toiminnasta sopii myös faktuaalistamaan (Juhila 1993, 159; Jokinen 1999b, 144-145) puhujan positiota oman toimintakykynsä rajat havaitsevana ja myöntävänä toimijana. Puhujan positio asettuu kontrastiin kylmästi ja autonomisesti käyttäytyvien kanssa.

Toisin kuin vuoro esimies, joka kiinnittyy puheessaan toimintatapojen kuvaamiseen, lennonjohtaja rakentaa tietentyypistä työntekotapaa moralisoivan puheensa henkilöinnin kautta: *vielä on joitakin ihmisiä, semmosia ihmisiä*. Puhuja ikään kuin henkilöi ongelman – moralisoitu autonominen työtapa kiinnittyy tiettyihin henkilöihin. *Ihminen* kategoria toimii yleisyydessään myös puhujan strategisena keinona välttää liikoja selittelyjä, koska kritiikki ei kohdistu kehenkään tiettyyn henkilöön. Samalla tuotettu versio on myös vaikeasti kiistettävissä. (Dickerson 2000, 389-390.) Tällaiset henkilöön viittaukset kuitenkin voivat lukita ja jäykistää tiimin toimintaa ja heikentää tätä kautta huomaamattakin tehokasta toimintaa (Opie 1997, 265-277). Henkilöihin viittaaminen on ongelmista puhuttaessa kuitenkin varsin yleistä (ks. esim. Pithouse & Atkinson 1988, 187; White 2002, 428-431; Willman 2001, 165; Øvretveit 1995, 205-209, 21-22).

Eräs mielenkiintoinen säie otteessa on myös se, miten haastateltava käyttää verbiä *huomauttaa*, jota hän myös itse rivillä 10 reflektoi. Huomauttaa-verbillä on kielenkäytössä monesti hieman negatiivinen kaiku. Varsinkin työelämässä voi asioista *huomauttelijaa* pitää jotenkin ilkeämielisenä, niin sanotusti pottumaisena pikkuasioihin kiinnittyjänä. Tällaisen tulkintamahdollisuuden näyttää myös haastateltava huomaavan ja pyrkii sitä myös L2:n avustamana muuttamaan ilmauksella *vaan se on yhteistä työntekoa*. Toisen työtehtäviin puuttumisella, asioiden kertomisella ei pyritä negatiivissävyyisesti *huomauttelemaan asioista*, vaan yhteisen orientaation luomiseen ja yhteiseen ryhmäsuoritukseen. Tällä tavoin puhuja tuottaa *asioiden kertomisesta* sosiaalisesti korrektaa ja vaadittavaa käyttäytymistä. *Huomauttaa* ilmauksen ja sen korjauksen voi tulkita siis eräänlaiseksi itsetodisteluksi, jolla haastateltava puolustautuu potentiaalista kritiikkiä vastaan (Suoninen 1993, 125). Haastateltava saattaa olla tietoinen myös siitä, että joku muu työyhteisössä voi kokea *asioita kertomisen huomautteluna* – siihen ei olla välttämättä itse valmiita ryhtymään, eikä sitä myöskään omalla kohdalla haluta kuulla. Haastateltava leimaa kuitenkin näin asian tulkitsevat itsetunnoltaan huonoiksi ja normittaa autonomista avusta kieltäytyvää toimintatapaa kestävämmäksi tavaksi toimia.

Lennonjohtaja osoittaa myös koko otteen ajan, ettei kritisoitu toimintatapa ole kuitenkaan mitenkään sietämätöntä – lennonjohtaja ratkaisee ongelman aikaulottuvuuteen vedoten. *Nyt on niinku onneks vähemmän, onneks niitä nyt on jääny eläkkeelle, semmosta niinku on ollu, mutta sitä onneks on tosi vähä enää* tuottavat ongelman hallintaa. Aikaulottuvuus on

tehokas retorinen keino ongelmien haltuun ottamiseen (Suoninen 1993, 132, 138, 145). Yleisesti ottaen yhteistyö toimii siis hyvin.

Seuraavassa otteessa vuoro-esimies puhuu lennonjohtotavan äärimuodoista. Otteen puhe on osa keskustelua kysymyksen: *minkälaisena ryhmänä te sitten pidätte itseänne*, jälkeen.

#### Ote 6. Osalla se rönstyilee

1. S1 Siinä on valtavia eroja sitten meidän työporukassa että, et tuota, jotkut ei jouta ollenkaan edes
2. hiljasessa liikennetilanteessa ja jotkut joustaa jopa silleen, äää, vilkkaammassakin
3. liikennetilanteessa sillä kustannuksella että vähän niinku hakee rajojaan, ja mä on niinku nähny
4. sen silleen, et semmonen joka on vanhempi, kokeneempi, niin ne ei lähe enää ku ne tietää missä
5. ne omat rajat kulkee ne ei lähe enää tota niin leikkimään. Koska sillon, ku se se kapasiteetti
6. käytetään just siihen varsinaiseen, siis, jos on paljon liikennettä niin, silloin siihen että se on aa
7. turvallista ja se on sitten myöskin mahdollisesti joustavaa, ku on paljon liikennettä, ei sillo
8. pysty, sillon ei pysty lähtee leikkimään. Et siinä, vaikka kaikki tekee normien mukaan, niin
9. osalla se rönstyilee mutta ne ilmeisesti hakee rajojaan tai ne on niinku siinä ihan, rajoilla niin
10. sanotusti mutta en mä, kukaan ei tahallaan niinku missään olosuhteissa lähde leikkimään sillä
11. lailla että, se on niinku kasvanu jokaisen tonne takaraiioon että, sitä ei lähetä tekemään.

Otteessa vuoro-esimies kritisoi tietyn tyyppistä työtappaa tai oikeammin työtapojen ääripäitä, joissa molemmat *ei jouta ollenkaan...* ja *joustaa jopa silleen..* rakentuvat moraalisesti arveluttaviksi. Puheessa hän kuitenkin kiinnittyy enemmän liian joustavan työtavan kritisointiin. Puhuja uusintaa otteessa myös lennonjohtotyön perimmäisiä arvoja ja niistä etupäässä turvallisuutta sekä joustavuutta. Hyvä lennonjohtaja määrittyy otteessa sellaiseksi joka ei *leiki* ja käyttää kapasiteettinsa *juuri siihen varsinaiseen*. Hän tulkitsee tilanteet ja resurssinsa oikein, eikä pyri testaamaan omia rajojaan. Hegemonisiksi muodostuneita tavoitteita ei saavuteta arvokkaalla tavalla silloin kun työtapana *rönstyilee* ja omat rajat ovat koetuksella.

Implisiittisesti puhuja sijoittaa itsensä *semmosten joka on vanhempi ja kokeneempi* -ryhmään, vaikka hän ei missään vaiheessa itseään eksplisiittisesti mainitsekaan. Nollapersoonan diskursiivisesta asemasta käsin *ne tietää omat rajat, ne ei lähde leikkimään*, vuoro-esimies asettaa itsensä myös tietäväksi subjektiksi, jonka on mahdollista määritellä norminmukaista lennonjohtotyötä. Hän myös ikään kuin kutsuu kuulijoita samaistumaan kertomaansa sekä jakamaan yhteistä käsitystä hyväksyttävästä lennonjohtotavasta (vrt. Laitinen 1995, 355). Välineenä haastateltavan eronteossa itsensä ja muiden välille toimii puheessa rakentuva ”vanhempien ja viisaampien” ryhmä, johon haastateltava voi itsensä samaistaa.

Riviltä kahdeksan eteenpäin voi lukea, ettei haastateltava luomastaan kontrastista huolimatta kyseenalaista kritisoimaansa työtapaa käyttävien lennonjohtajien kunniallisuutta. Kritiikin kohteen toiminnasta tuotetaan vastaava *poikamainen* vaikutelma kuin otteessa kolme. Maininta *kaikki tekee normien mukaan, kukaan ei tahallaan missään olosuhteissa lähde leikkimään*, on varmasti osaltaan myös haastattelijalle osoitettu ryhmän kunniallisuutta puolustava toteamus, joka luo vaikutelmaa ongelmien hallinnasta. Sanat *ei tahallaan* viittaavat kuitenkin siihen, että jotain tapahtuisi vahingossa. Näin puhujan 'leikkijöille' tuottama tahdottoman, vastuuttoman positio muistuttaa Suonisen kuvailemaa 'uhripuhetta', joka korostaa omasta kontrollista riippumattomia ulkoisia ja sisäisiä pakkoja. Uhripuhe soveltuu kumoamaan hallinnan velvollisuuden. (Suoninen 1993, 132.) Samalla se tuottaa myös lomaannuttavia identiteettejä ja käytännöllisesti ajatellen oikeuttaa kyseessä olevan toiminnan jatkamista (Jokinen ja Juhila 1993, 100). 'Leikkijöiltä' puuttuu omat motiivit ja aktiivinen toimijuus. Samalla puhuja kuitenkin säästyy myös itse näyttämästä liian kriittiseltä (Dickerson 2000, 393).

Vaikka vuoroiesimiehen puhe ei suoraan liity yhteistoiminnallisuuteen, kertoo se tulkintani mukaan kuitenkin myös pohjimmiltaan merkityksistä, jotka ovat yhteistoiminnallisuuteen liittyviä. Vuoroiesimies tuskin kertoisi moralisoivaan sävyynsä joustavuuden ääripäistä, jos hän ei olisi kokenut niitä jollain tavalla myös omaan työntekoonsa vaikuttavina ja merkityksellisinä siinä mielessä. Aineistostoni löytyy myös puhetta, jossa haastateltavat arvioivat äärimmäisten joustavien ja äärimmäisten jäykkien työntapojen merkityksiä kanssatyöntekijöille, he ottavat tällaisessa puheessa mukaan toimintatavan merkitykset yhteistoiminnallisuuden kontekstissa. Haastateltavat puhuvat esimerkiksi siitä, miten äärimmäisen joustava työtapa tuottaa hankaluuksia vuorossa seuraavalle tai siitä, miten äärimmäisen jäykkä työtapa vaikeuttaa työn joustavuuteen tähtääviä tavoitteita.

Otteissa 2-6 on havaittavissa samanlaisia piirteitä. Niissä kaikissa puhujat kritisoivat kollegoiden tietyn tyyppistä työtapaa tai vajavaista osaamista, mutta samalla tuottavat myös ymmärrystä. Ymmärrys palautetaan esimerkiksi siihen, että kyse on vain erilaisesta tavasta tulkita normeja, tahattomista ylilyönneistä, poikamaisuuksista tai noviisin osaamattomuudesta. Näin kritisoitu työtapa saattaa jäädä tavallaan sitä käyttävän 'omaksi asiaksi'.

Seuraavassa otteessa seitsemän ei puhuta jonkun muun työtavoista, vaan siinä puhutaan enemmänkin *persoonista ja henkilöiden suhtautumisesta muiden ihmisiin*. Otteessa on havaittavissa siis sama henkilöön viittaaminen kuin otteessa viisi. Puhe on jälleen moraalissävyytynyttä.

#### Ote 7. Semmonen ihminen, joka ei ota muita huomioon tai on muuten vaan tyly

1. HJA Jos ajatellaan eri ryhmien asemaa tässä lennonjohtotyössä niin millai te niinkun hahmotatte
2. nää eri ryhmien niinkun apulaisten, lennonjohtajien, supereitten suhteet täs tällasessa just
3. operatiivisessa työssä?
4. L1 Parhaimmillaan silloin kun kaikki ketjun lenkit toimii saumattomasti yhteen niin se on todella
5. miellyttävä työpaikka, mutta tosiaan ei siellä tarvi olla ku yks semmonen epä-, missä tahansa
6. työpisteessä on sellanen ihminen, joka ei ota muita huomioon tai on muuten vaan tyly tai ei
7. arvosta sitä toisten ammattitaitoa niin se vie sen koko, sanotaan näin, että se latistaa tunnelman
8. sitä myöten, niin se on. Välillä saattaa jopa aiheuttaa tosiaan tämmösiä toimimattomia
9. tilanteita, että joku asia jää huomioimatta. Sinänsähän toi on niin, moninkertainen varmistus, että
10. siinä ei jos yks virhe ei välttämättä aiheuta mitään, kaks virhettä yhteen laskettunakaan ei
11. välttämättä aiheuta mitään, mutta jos tulee kolmas siihen niin se saattaa kumuloitua se virheiden
12. vaikutus, mut tota nää ei vielä aiheuta sellasia että tulis turvallisuuteen vaikuttavia. Mutta nää
13. vaikuttaa kyllä hyvin paljon siihen työn sujuvuuteen ja siihen tunnelmaan mikä siellä on ja sitä
14. kautta myös tehokkuuteen. Ja näitä on näitä persoonia löytyy oikeestaan kaikista
15. ammattiryhmistä, mitä mainitsit elikkä niin apulaisista, lennonjohtajista kuin supereistakin.

Ote lähtee liikkeelle siitä, että haastattelija tuo esille eri ammattiryhmät ja pyytää miettimään niiden välisiä suhteita. Vastauksessaan haastateltava asettuu ikään kuin yläpuolelta arvioimaan tietyn tyyppisiä *henkilöitä*. Hän positioi itsensä objektiiviseksi tilanteen ja työolojen arvioijaksi. Ikään kuin *'on olemassa sellaisia ihmisiä, mutta hän ei kuulu heihin'*. Kolmannessa persoonassa kerrotut ilmaukset *ei ota...*, *on tyly*, *ei arvosta...* vahvistavat vaikutelmaa siitä, että kyse on selkeästi jostakusta muusta kuin puhujasta itsestään. Puhuja arvioi riveillä 7-14 melko tarkastikin seurauksia, joita *ykskin sellanen* ylimielinen henkilö aiheuttaa. Haastateltava päätyy siihen, että seuraukset ovat todellisia työn sujuvuutta, tunnelmaa ja tehokkuutta ajatellen. Haastateltavan positio on näin ollen myös moralisoiva – *ilkeämielinen muiden vähättelijä* saa aikaan ikäviä seurauksia koko työyhteisön toiminnalle. Vasta otteen lopussa rivillä 14 haastateltava tuo julki oman faktanomaisen tulkintansa siitä, onko ongelma todellinen, onko tylyjä ja ylimielisiä henkilöitä työyhteisössä. Tämän asian julkituomista varmasti edesauttaa se, että puhuja on jo ehtinyt kertoa, etteivät ylimielisyyden ongelmat tuota vakavia seurauksia työn turvallisuuden kannalta. Lopputulos on kuitenkin karu – näitä *persoonia löytyy kaikista ammattiryhmistä*. Ongelman ratkaisu on kuitenkin tullut julki myös aiemmin, eli *ei siellä tarvi olla ku yks semmonen*. Näin syntyy vaikutelma, ettei ylimielisyyttä todella kuitenkaan löydy kuin hyvin harvoista persoonista.



Kuten mainitsin jo otteen viisi yhteydessä, otteessa nähtävä henkilöinti ja *persoonan* mainitseminen on sinällään vaarallista, koska se häivyttää toiminnan, josta on kysymys. Toki haastateltava myös eksplikoi sitä millaisesta toiminnasta on kyse: *on tyly, ei ota muita huomioon, ei arvosta toisten ammattitaitoa*. Käytännöllisesti ajatellen kyse saattaisi olla kuitenkin myös hyvin vastaavan tyyppisestä toiminnasta kuin otteissa 4 – 6. Silti henkilöön ja persoonaan viittaaminen keskittää huomion aina yksilöön sekä hänen pysyviin luonteenpiirteisiinsä, joihin on mahdoton vaikuttaa. Näin siis ongelmien syiden ja todellisen luonteen pohtiminen tulee myös mahdottomaksi. (Øvretveit 1995, 21-22, 207.)

Edellisten otteiden analyysissä olen tarkastellut sitä, miten puhujat ovat asettuneet asiantuntijan positioon ja legitimoineet omaa toimintaansa ja osaamistaan vertaamalla sitä kollegan toimintaan ja osaamiseen. Tuloksena on syntynyt yhteistoiminnallisuutta normittavaa puhetta, kritisointia sekä samalla myös ymmärrystä toisia kohtaan. Puhe on varmasti osaltaan syntynyt haastattelijan asettamista kysymyksistä, haastateltavien yleisinhimillisestä pyrkimyksestä luoda itselleen positiivinen identiteetti sekä toisaalta heidän tavoitteestaan säilyttää työyhteisön kasvot. Käytännöllisenä tavoitteena puheessa voi toimia myös työprosessin hallintaan saamisen pyrkimys. Työprosessista ja sen yhteistoiminnallisuudesta halutaan jotain, mikä on yhdenmukainen omien toiveiden kanssa (Willis 1979, 192). Viimeisessä otteessa kahdeksan analysoin sitä, millaisena näyttäytyvät mahdollisuudet tuoda julki omaa kritiikkiä.

### **7.3 Sietämistä vai aktiivista puuttumista**

Otteessa kahdeksan lennonjohtajat keskustelevat siitä millaisia mahdollisuuksia on puuttua toisen työntekotapaan. Ote kertoo myös oman versionsa siitä, millainen merkitys luvussa edellä kerrotulla saattaa joskus olla käytännön tasolla. Ote on myös aineistoni eräs harvoista esimerkeistä, joissa yhteistoiminnan ongelmille tuotetaan vakavia seurauksia. Ote perustuu myös pitkälti edellä mainittuun ongelmien henkilöintiin.

#### Ote 8. Nyt otat sen lehden siitä tai – missä kulkevat autonomisuuden rajat?

1. HJA Entä sitten tää turvallisuus ja yhteistyö?
2. L1 Siitähän lähdetään, että turvallisuudesta ei tingitä, se on meillä se [ohjenuora
3. L2 [Siis vaikuttaa se mun
4. mielestä pahimmillaan turvallisuuteen jos tää yhteistyö ei toimi
5. L1 Juu

6. L2 Silloin nimenomaan just jää näkemättä asioita jää, toiselta jää kertomatta jotain mitä se on  
7. mennä tekemään  
8. L1 Huonosti [toimivassa  
9. L2 [mitä se on luvannu. [Nimenomaan  
10. L1 [tiimi yhteistyö-  
11. L2 silloin [se ei  
12. L1 [yhteis-, tai jos yhteistyötä ei oo tiimin sisällä niin silloin se on tätä  
13. L2 Silloin se on just sitä, se on tosi todella hankalaa ja todella monta miinaa voi olla siellä  
14. L1 Niin mutta tästä päästään taas siihen, että silloin ei tehdä niinkun kirjassa sanotaan vaan silloin  
15. tehdään jotain ihan muuta. Mitä mun äsken piti itse asiassa sanoaki siinä ku puhuttiin siitä  
16. lehdestä<sup>54</sup> liuskapöydän päällä niin, niin siinä vaiheessa pitää olla sen verran selkärankaa, että  
17. sanoo, että nyt otat pois sen lehden siitä tai sitten vaihdetaan siihen joku toinen töihin, jos sun  
18. on pakko lukea nyt lehteä niin sitten vaihdetaan siihen joku muu, koska kyllä se on aika paljon  
19. siitä ittestäki, tosin siitä saa tämmösen pottumaisen tyypin maineen, mutta mitä sen väliä [jos  
20. on (ystäviä)  
21. L3 [Niin  
22. jos on xxx<sup>55</sup>nen  
23. L1 mennä tekemään. No mitä sen jos yks xxxnen näin tekee niin. Yks xxxnen voi silloin siirtää  
24. lehtensä muualle ja otetaan siihen joku joka tekee työt niinku pitää, että kyllä se aika pitkälti on  
25. meistäkin kiinni, että ei viittitä sanoo  
26. L3 Ei niin  
27. L1 Mutta toisaalta niin siinä vaiheessa pitäis ehdottomasti sanoa, koska jos se viides sanoo että nyt  
28. levität sen lehtes muualle niin kyllä se rupee hiljalleen hoksaamaan että, ehkä tässä nyt ei  
29. oookkaan niinkun [tämmönen korrekti ] työnteko tapa  
30. L3 [Ei se mitään hoksaaj] (*kuiskaten*)  
31. L1 Mutta se on kans sitä tiimityöskentelyä sitte taas tavallaan negatiivisessa mielessä  
32. L3 (Nn) [joustamatto-  
33. L2 [Se on jo silloin sen asenne, tavallaan [ker]-  
34. L1 [On]  
35. L2 too sen toisen osapuolen asenteen siihen tiimityöskentelyyn  
36. L1 Kyllä  
37. L2 kun se tuo sen lehden tai kirjan mukanaan  
38. L1 Se on sitä negatiivista tiimityöskentelyä  
39. L2 pöytään, silloin sillä ei oo aikomustakaan toimia tiimissä vaan nippa nappa hoitaa yksin niitä  
40. omia juttuja  
41. L1 Juuri tätä tarkotin

Lennonjohtajan puhetta riveillä 3-4 voi tulkita jonkinlaiseksi lipsahdukseksi jos puheen suhteuttaa koko aineistooni. Suora maininta yhteistyön vaikutuksista turvallisuuteen on ainut aineistossani. Rivin kaksi puhe *turvallisuudesta ohjenuorana* kertoo hyvin aineistossani vallitsevasta puhetavasta. Maininta toimii eräänlaisena ”poikkeus vahvistaa säännön” merkityksenä, jossa turvallisuuden korostuminen haastattelun muissa osissa sekä sen mainitseminen myös tässä otteessa aiemmin (rivillä 2), mahdollistavat poikkeuksen säännöstä. Tulkintani mukaan tässä poikkeuksessa on nimenomaan kyse vahvan säännön

<sup>54</sup> Ote haastattelusta aiemmin L3: ”Niin näitä, tiettyjen samojen ihmisten kanssa tulee että suoraan sanottuna siellä on niin, kiva kertoo tämmösiä, mut siinä on lehti kaikkien niitten liuskojen päällä, mistä tutka vois katsoa että ahaa se on nyt luvannu Porista koneen Helsinkiin, mutta ku siinä on se helvetin, helvetin lehti siinä kaiken, mä en edes näe mitä se on touhunnun saatika että se kertois mulle mitään että se täyttää ristikkoo siellä lupalee koneita, et mä en tiedä niistä mitään ja siinä vaiheessa vasta ku se tulee tutkalle muutamaa minuuttia ennen ku sillä olis treffit toisen koneen kanssa niin siinä pahimmillaan niin on tosi vähän aikaa site huomioida”.

<sup>55</sup> Haastateltavat käyttävät ihmisestä puhuessaan alueellisen, maakunnallisen yhteisön nimeä, jonka olen muuttanut xxx-merkinnäksi.

täsmäntämisestä, partikularisoinnista, suhteessa eri tilanteisiin (Suoninen 1993, 140). Tämän partikularisaation jälkeen puheessa alkaa hahmottua asetelma me ja hän (*toiselta jää kertomatta mitä se on menny tekemään, mitä se on luvannu*). Implisiittisesti turvallisuuteenkin vaikuttavat yhteistyön ongelmat ovat siis peräisin jostain haastattelutilanteen ulkopuolisesta henkilöstä, kukaan *meistä* ei ole sen tasoisten ongelmien syyppää. Riveillä 14-15 L1 joutuu tuomaan esiin tulkinnan siitä, että kyse on nimenomaan *normeja ja sääntöjä rikkovasta* toiminnasta. Otteissa neljä ja kuusi puhujat sen sijaan painottivat normien noudattamista silloinkin kun kritisoivat jonkun muun tekemisiä. Tosin näissä aiemmissa oteissa puhujat eivät myöskään tuoneet esille turvallisuuteen vaikuttavia ongelmia.

Rivillä 15 L1 palaa haastattelussa aiemmin käytyyn keskusteluun ja samalla määrittelee itsensä sekä muut positioon, jossa ollaan oikeutettuja puuttumaan toisten henkilöiden työtapoihin. Hän oikeammin *vaatii* kanssatyöntekijöiltään *selkärankaa* ja samalla implisiittisesti tuottaa itselleen tällaista itsevarmuutta. L1 tuo kuitenkin esiin myös mahdollisesti syntyvän *pottumaisen tyypin maineen*, joka tavallaan uusintaa kulttuurista tulkintaa siitä, että kanssatyöntekijöiden työtavat ovat heidän omissa käsissään, heidän omia asioitaan. Tämä mahdollistaa myös laajemman tulkinnan lennonjohtokulttuurissa elävästä autonomisuudesta ja yksilöllisestä toimijuudesta, josta näimme viitteitä myös luvussa kuusi. Toisten työtapoihin puuttumisen puolesta L1 kuitenkin argumentoi sillä, että kyse on yksittäisestä henkilöstä. Tämän konstruktion syntymistä L3 auttaa tuomalla esiin henkilöön viittaamisen. Henkilön yksilöiminen mahdollistaa jälleen myös 'meiksi' erottautumisen ja meidän esittämisen positiivisessa valossa. Tätä L1 käyttää hyväkseen vedotessaan kanssatyöntekijöihin 'meinä', *se on meistäkin kiinni*, näin hän tuottaa meille moraalista vastuuta puuttua liian autonomisiin ja väärin työntekotapoihin. Jos tällaisiin työtapoihin puututtaisiin yhteistoiminnallisesti, välttyisi yksittäinen puuttuja myös mahdolliselta *pottumaisen tyypin* maineelta.

Ongelman henkilöinti kuitenkin samalla uudelleen tuottaa mahdollisuuden puhua yksilöstä yhtenä poikkeuksena, jolloin voidaan argumentoida yhtä hyvin myös sen puolesta, ettei *yksi poikkeus joukossa* häiritse työn suorittamista yleisellä tasolla ja yhteistyö toimii kuitenkin muuten hyvin. Näin siis L1:n pyrkimys puhua aktiivisen puuttumisen puolesta ei ole kovin varmallalla pohjalla. Ongelmien yksilöinti tuottaa niin niiden väheksymistä kuin myös mahdollisuuden puuttua ongelmiin ja poistaa ne.

Näyttää siltä, että työyhteisössä elää pyrkimys olla puuttumatta toisten työtapoihin. Tähän viittaa L3:n kommentti *ei niin* rivillä 26 sekä hänen asettumisensa uhriksi rivillä 30 kommentilla *ei se mitään hoksaa*. Ensimmäinen kertoo haluttomuudesta ja kyvyttömyydestä puuttua toisen tekemisiin sekä tilanteen hallitsemattomuudesta. Uhrin asema korostaa omasta kontrollista riippumattomia voimia (Suoninen 1993, 132), tässä nimetyn henkilön *kovapäisyyttä*, eli luonteenpiirteitä. Koska ongelmien haltuun saamisen odotus elää kulttuurissamme vahvana, puhetavat herkästi polarisoituvat: toisaalta korostetaan mahdollisuutta hallintaan ja vaikuttamismahdollisuuksiin, toisaalta voidaan asettua myös voimattoman uhrin asemaan. Tällainen polarisoituminen on nähtävissä myös tässä otteessa. Uhripuheen tehokkuus syntyy kulttuurissamme elävästä voimakkaasta moraalista ideasta, jonka mukaan vain ne, joilla on mahdollisuuksia vaikuttaa, ovat vastuussa teoistaan. (em., 142-143.) Tällaiseen ideaan myös L3 vetoaa rivillä 30, samalla hän kohentaa kritisoidun työtavan hyväksyttävyyttä huomaamattaankin.

L3:n puheen jälkeen L2 sekä L1 pyrkivät vielä tuomaan esiin niitä negatiivisia piirteitä, joita kritisoitu työtapo sisältää. Saamatta L3:a enää paremmin ääneen, L2 ikään kuin lieventää (rivillä 39) esille tuomaansa konstruktiota *kirjaa vastoin toimimisesta*, kritisoitu henkilö hoitaakin oman roolinsa *nippa nappa*.

Otteesta välittyy sellainen kuva työyhteisöstä, jossa yksilön autonominen ja välinpitämätönkin suhtautuminen työtovereihin sekä työhön ovat asioita, jotka voidaan myös hiljaisesti hyväksyä. Ehkä aiemmissa otteissa esille tuotu ymmärryksen osoittaminen teki tämän myös jokseenkin odotettavaksi. Ei ole mitenkään itsestään selvää, että työtovereiden työntekotapoihin puututaan sanallisesti – ehkä puuttuminen on helposti tulkittavissa negatiivisesti *huomauttelemiseksi* (ks. ote 5). Työtoverien toimintaan puuttumattomuus myös vahvistaa osaltaan edellisessä luvussa identifioimaani yksilöllisten tehtäväkuvien, omaan 'tonttiin' kiinnittymisen sekä itsenäisen toimijuuden retoriikkaa.

## **7.4 Pohdinta –asiantuntijuutta ja ymmärrystä**

Tässä luvussa tarkoitukseni on ollut vastata kysymyksiin *millaisia positioita haastateltavat rakentavat itselleen ja samalla muille omassa lennonjohtoyksikössään?*

*Millä tavoin haastateltavat ryhmänä merkityksellistävät toimijoiden välistä yhteistyötä ja yhteistyösuhteita yksikössään?* Vastaus ensimmäiseen kysymykseen tiivistyisi siten, että haastateltavat rakentavat puheessaan itselleen asiantuntijuutta, josta käsin toisten arvioiminen ja moralisointi on mahdollista. Samalla he tuottavat ymmärrystä moralisoimaansa toimintaa tai osaamista kohtaan ja julkituovat kunnioitusta toisen autonomisuutta kohtaan. Toinen osapuoli positioituu opettelevaksi ja toisinaan hyvääkin tarkoittavaksi noviisiksi tai henkilöksi, joka tulkitsee työn reunaehtoja, eli normeja omalla tavallaan. Vastaus toiseen kysymykseen perustuu pitkälti tuotettuihin positioihin, eli yhteistyösuhteet näyttäytyvät toisaalta moralisoivina korrektia ja sosiaalisesti hyväksyttyä työsuoritusta hakevina ja vaativina, mutta toisaalta myös toisia toimijoita kunnioittavina ja ymmärtävinä.

Luvun aineisto-otteissa haastateltavat *normittavat työn tekemisen tapaa* haluamaansa ja hyvänä pitämäänsä suuntaan, *moralisoivat muita ihmisiä* tai *muiden ihmisten tapoja toimia* ja *arvioivat* muiden *kompetenssia* tietynlaisissa yhteistyösuhteissa. Viimeisessä otteessa keskustellaan lennonjohtajan omista rajoista – siitä, mikä on hyväksyttävää ja onko toisen työntekoon yleensä syytä tai mahdollista puuttua. Näillä arvioinneilla lennonjohtohenkilöstö rakentaa kontrasteja itsensä ja muiden välille. Tällöin on kyse myös siitä, miten jonkun *muun* kompetenssi, työtapo, persoona ja toimintatapa on suhteessa puhujan omaan vastaavaan. Otteissa puhuja rakentaa aina itselleen positiivisen position suhteessa muihin. Näin on usein todettu myös kirjallisuudessa, joka käsittelee kontrastien jäsentämistä itsestä suhteessa toisiin (ks. esim. Smith 1978; Dickerson 2000, 391; McKinlay ja Dunnett 1998). Ihmisten pyrkimys esittää ja myös nähdä itsensä positiivisessa valossa ja ainakin joitakin muita yksilöitä parempana liittyy yleisinhimilliseen henkilökohtaisen kunnian ja sosiaalisen kelpoisuuden säilyttämispyrkimykseen. Koska ammatillista osaamista jatkuvasti vertaillaan muiden osaamiseen ja omalla asiantuntemuksella pyritään myönteisessä mielessä erottautumaan muista, voidaan Susan Eriksson-Pielan mukaan tehdä hieman yksinkertaistava tulkinta, jonka mukaan asiantuntemuksella on juuri olennainen merkitys ammatillisten arkikäytäntöjen ja sosiaalisten suhteiden kannalta. Eriksson-Pielan mukaan yleinen tapa tuottaa konfliktia eri toimijoiden välille on juuri toisen työntekijän asemoiminen paikkaan, jossa ei toimita kuten pitäisi. (Eriksson-Piela 2003, 182.) Omassa aineistossani näitä konflikteja ja omaa asiantuntijan asemaa kuitenkin lievennetään ymmärryksen tuottamisella.

Eriksson-Pielan mukaan työyhteisön moraalijärjestykseen vetoamalla voidaan sekä asettua moraalisemmaksi kuin muut, mutta samalla sen avulla voidaan pitää yllä myös yhteenkuuluvuutta työtovereiden kesken ja siten auttaa omaa työssä selviytymistä (Eriksson-Piela 2003, 82). Tällainen tulkinta pätee omassa tutkimuksessani ensinnä siinä mielessä, että moraalijärjestykseen tehdyillä poikkeuksilla, eli 'ymmärryksen' tuottamisella toisia kohtaan, voidaan ajatella palveltavan yhteenkuuluvuutta. Lisäksi ne työtoverit, jotka jäävät moralisoinnin ulkopuolelle, eli toimivat samalla tavalla ja omaavat saman osaamisen kuin me, luovat mahdollista tunnetta keskinäistä yhteenkuuluvuudestamme. Myös Arto Wilman on tehnyt tähän liittyviä havaintoja, joiden mukaan opettajien yhteistyötä kuvaa pyrkimys rakentaa tiimin rajoja samankaltaisuuksien pohjalta (Willman 2001, 165).

Kuten jo edellä olen maininnut, moralisoiva puhe voi toimia lisäksi työprosessin hallintaan saamisen pyrkimyksessä. Työprosessista ja sen yhteistoiminnallisuudesta halutaan jotain, mikä on yhdenmukainen omien toiveiden kanssa (Willis 1979, 192), myös tällöin lisätään samoin ajattelevien koheesion tunnetta. Lennonjohtoaikain tekemäni havainnot eivät ole uniikkeja, vastaavia tuloksia työtovereiden moralisoinnista on löydetty esimerkiksi terveydenhuollosta (Eriksson-Piela 2003, 131). Ryhmän suoritustavoitteista lipsumisen sanktioinnista on puhuttu paljon myös teollisuudessa (ks. esim. Willis 1979, 192).

Puhujan halun näyttäytyä epäkriittisenä ja ymmärtäväisenä sekä hänen pyrkimyksensä ikään kuin minimoida kritiikin viimekätinen, todellinen merkitys, voisi perinteisen sosiaalisen identiteettiteorian mukaisesti (Tajfel 1978 ja 1982) tulkita myös ryhmässä loppujen lopuksi vallitsevasta positiivisesta ryhmäidentiteettistä kertovaksi. Diskurssianalyttisen lähestymistavan mukaisesti puhetaiposten ilmenemiseen ja käyttöön vaikuttavat kuitenkin paitsi erilaiset vuorovaikutuksen luonteesta nousevat tekijät ja laajempi kulttuurinen konteksti (Zimmerman 1998, 87). Puhuminen voi toimia aina tietynlaisena argumentaatiostrategiana. Tulkitsen, että puhujien tapa puhua yllä kuvaamallani tavalla tuottaa myös ongelmien hallintaa (Suoninen 1993, 132) – haastattelijalle ei haluta tuottaa vaikutelmaa siitä, että työyhteisö olisi vaikeiden yhteistoiminnallisten ristiriitojen kenttä. Puhujat eivät myöskään halua näyttäytyä liian kriittisinä tai joutua vastuuseen kritiikistään (Dickerson 2000, 394).

Tietyllä tapaa kaikki tämän luvun otteet rakentavat *yhteisöllistä* työ- ja toimintatapaa toivottuna ja haluttuna yhteistyönä. Normittavat, moralisoivat ja autonomisuudesta

keskustelevat otteet rakentavat sosiaalista tendenssiä, ryhmä- tai tiimityöhön suuntautuvaa otetta työntekoon äärimmäisen tärkeäksi. Ikään kuin ryhmätyöhön ja tiimityöhön kohdistuisi lennonjohdossa vahva halu, jota ei kuitenkaan käytännön arkisessa työnteossa aina koeta saavutettavan. Oteissa kuvatun toiminnan taustalta saattaa löytyä hyvin pitkälle vietyä sitoutumista omaan työnkuvaan (4 - 5). Työtapoja normittavat otteet (3 - 8) kertovat myös pohjimmiltaan siitä, miten työstä annetut viralliset, kirjoitetut ohjeet antavat ilmeisen paljon tulkinnan varaa. Lennonjohtotyön sääntöjen monitulkintaisuus näkyy esimerkiksi oteissa kahdeksan siinä, miten puhujat merkityksellistävät yhden kollegansa työtapaa: kollega *ei tee niin kuin kirjassa sanotaan* ja toisaalla hetkeä myöhemmin hoitaa oman tehtävänsä *nippa nappa*. Kuten kerroin luvussa kuusi, lennonjohtohenkilöstön sektorityöohjeista löytyy myös paljon kommunikointiin ja yhteistoiminnallisuuteen kannustavia normeja. Sektorityöohjeet ohjeistavat ”avustamaan tarvittaessa tehtävien hoidossa”, ”avustamaan konfliktien etsinnässä”, ”tiedottamaan havaitsemistaan konflikteista”, ”myöntämään ilmatilavaraukset ja tiedottamaan niistä”<sup>56</sup>. Itsenäinen työote saattaa siis mahdollisesti yhdistyä myös hyvin autonomiseen normien tulkintaan, jos se jättää huomiotta edelliset ohjeet? Voisivatko lennonjohtotyön säännöt siis olla toisinaan liiankin monitulkintaisia, vaikka niistä monesti puhutaan tiukkoina?

Mitä sitten oteissa tuotettu ymmärryksen osoittaminen kritiikistä huolimatta (otteet 4, 6), kritisoitujen ongelmien vakavuuden kieltäminen (otteet 2-8) ja niiden poikkeukselliseksi tuottaminen (otteet 4-8) tai ongelmien henkilöinti (otteet 5, 7-8) käytännössä tuottaa yhteistyön käytännön kannalta? Luulen, että se tuottaa näennäisesti hyvää yhteistyötä, jossa omaa kritiikkiä ei aina tuoda julki eikä toisen työtapoihin olla käytännössä valmiita puuttamaan, vaikka niitä kritisoitaisiin. Tällainen työyhteisön piirre on tietyllä tapaa myös hyvin yleinen. Esimerkiksi Opien tutkimuksessa terveydenhuollon asiantuntijat positioivat potilaan mieluummin hankalaksi kuin hakivat ongelmien syytä omasta yhteisöstään (Opie 1997, 272-273). Saman havainnon tekivät myös Pithouse ja Atkinson sosiaalitoimen tiimeistä (Pithouse & Atkinson 1988, 187). Esimerkiksi konstruktio *ei viittitä sanoo* (otteessa 8) kannattaa mielestäni huomioida myös puheen

---

<sup>56</sup> Kaikki nämä ohjeet liittyvät lennonjohtajan tehtäviin suhteessa toiseen lennonjohtajaan. Ohjeet alkuperäisessä muodossa: Avustaa tarvittaessa PLC:n tehtävien hoidossa; Avustaa tarvittaessa EC:n ja SASS:n tehtävien hoidossa; Myöntää ilmatilavaraukset ja tiedottaa niistä EC:lle ennen niiden voimaan astumista; Vastaa liuskapöydän päivittämisestä ja avustaa EC:ta konfliktien etsinnässä; Tiedottaa EC:lle havaitsemistaan konflikteista; Tiedottaa EC:lle lähtevästä liikenteestä ja laatimistaan lennonjohtoselvityksistä. (Sektorityöohje 2003a; Sektorityöohje 2003b.)

taustalla olevan ei-lingvistisenkin todellisuuden tasolla sellaisena asiana, joka mahdollistaa työn tekemisen omaehtoisesti, työn normeja hyvin vapaastikin tulkiten.

Elääkö siis työyhteisössä toisaalta myös niin autonominen ja yksilökeskeinen yhteistyökulttuuri, että yksilön toimintatavat jätetään hänen omaksi asiakseen, vaikka ne saattavat vaikeuttaa yhteistä työsuoritusta? Tietysti toisen toimintatapoihin puuttumattomuus kertoo toisaalta myös solidaarisuudesta toisia ja heidän valintojaan kohtaan. Keskustelematon työkuulttuuri mahdollistaa myös kontrastien (joissa oma työtapa tai toimintatapa näyttäytyy oikeana ja toisen oma huonompana) jatkumisen, koska myöskään omaa toimintatapaa ei päästä vuorovaikutteisesti refleктоimaan. Monissa otteissa näyttäytynyt faktanomainen puhetapa myös puhuu sen puolesta, että työyhteisössä käytävä avoin keskustelu ja oman mielipiteen julkituonti saattaisi alkuun tuottaa esiin myös törmäyksiä ja erimielisyyttä. Uskon työ- ja toimintatapojen avoimesta reflektionista olevan kuitenkin apua käytännön yhteistyön edistämässä.



## 8. Ammattiryhmien välisissä suhteissa 'me ja muut'

Edellisissä kahdessa luvussa olen tarkastellut etupäässä yksilöiden välisiä positiointeja. Tässä ja seuraavassa luvussa siirryn tarkastelemaan ryhmien välisiä positiointeja. Kuten kerroin kappaleessa 3.2.1 ryhmien välinen positiointi on prosessi, jossa yksilö tai joukko ihmisiä positioi itsensä ja muut yksilöt ryhmäjäsenyyden pohjalta. Samalla se on prosessi, jossa yksilöt ja ryhmät positioivat oman ryhmän sekä toiset ryhmät. Tanin ja Moghaddamin mukaan ryhmien välinen positiointi riippuu muun muassa ryhmien välisistä suhteista, keskustelun aiheista ja mahdollisista moraalisisista arvioinneista. Ryhmillä on myös tiettyjä vallitsevia uskomuksia toisista ryhmistä. Ryhmien välisessä positioinnissa on merkityksellistä myös se, että eri ryhmillä on eri määrä valtaa vaikuttaa omaan positioonsa. (Tan & Moghaddam 1999, 183-184.)

Tässä luvussa tarkastelen lennonjohtohenkilöstön eri *ammattiryhmille* tuottamia positioita. Tutkimuskysymykseni on *millaisia positioita lennonjohtotyötä tekevät ammattiryhmät (lennonjohtajat, lennonjohtoapulaiset ja vuoro esimiehet) rakentavat omalle ja muille ammattiryhmille? Millä tavoin he ryhmänä merkityksellistävät eri ammattiryhmien välistä yhteistyötä?* Koska ryhmien positiointi syntyy esimerkiksi käyttämällä ryhmän nimeä (Tan & Moghaddam 1999, 183), olen katkelmia tähän lukuun valitessani kiinnittänyt huomiota nimenomaan puheeseen, jossa keskustellaan eri ammattiryhmistä ja mahdollisesti suhteutetaan omaa ammattiryhmää toiseen ammattiryhmään. Puheessa toisin sanoen otetaan käyttöön kategoriat me ja muut.

Aineistoani lukiessani havaitsin, että kaikkien ammattiryhmien haastatteluissa on yhteistä tapa puhua varsinkin henkiseen arvovaltaan liittyviä hierarkkisia eroja pois. Kuitenkin samaan aikaan tehtäväkuviin liittyviä institutionaalisia hierarkiaeroja tuotetaan hyvinkin eksplisiittisesti ja ilmi tuodaan myös epäoikeudenmukaiseksi koettuja arvovaltahierarkioita. Edellisissä puhetavoissa on läsnä vahva pyrkimys tuottaa itsestä asiantunteva tai ammatillinen oman roolinsa hoitaja. Kullekin ryhmälle näytti muodostuvan tärkeiksi, ja enemmän huomiota saaviksi, nimenomaan tietyt suhteet ja niissä vallitsevat hierarkiaerot. Näitä suhteita ovat lennonjohtoapulaisille hierarkiaero lennonjohtajiin, lennonjohtajille hierarkiaero apulaisiin ja vuoro esimiehille hierarkiaero kaikkiin muihin ryhmiin yleisesti.

Kuten edellisissä luvuissa, myös tässä luvussa otan esille tiettyjä puhetta ohjaavia reunaehtoja. Ennako-oletukseni on, että eri ammattiryhmillä on erilaiset roolit, työnjako, työn sisältö ja koulutus. Edelliseen liittyen lukua lukiessa kannattaa muistaa, että esimerkiksi vuoro esimiehillä on vastaava lennonjohtopätevyys kuin lennonjohtajilla, he tekevät osan työajastaan myös rivilennonjohtajan työtä ja pätevyytensä vuoro esimieheksi he ovat hankkineet ammatillisella jatkokoulutuksella. Tietysti voisi sanoa, että nämäkin oletukset tuottavat hierarkioita eri ammattiryhmien välille, mutta pidän luettelemiani asioita kuitenkin faktisina. Olennaista on se, että näitä rooleja, voidaan puheessa muovata erilaisiksi. Silti ne ovat tosiasia, jota puheessa ei voida kieltää ja silti olla uskottavia puhujia. Hierarkiat syntyvät siis osaltaan sosiaalisina käytäntöinä, kuitenkin niin, että puheen taustalla on tietty reaalinen työnjako ja periaatteessa myös tietyt kirjoihin määritellyt vastuut. Puheella voidaan silti uusintaa ja muuntaa materiaalista maailmaa ja siksi onkin mielenkiintoista katsoa, miten lennonjohtohenkilöstö ottaa puheessaan käyttöön erilaisia ammattiasemia.

Koska yhteistyöhön ja tiimityöhön liitetään usein moniammatillisuus, yhdistää tiimityö näin ollen myös pakosti erilaisen statusaseman omaavia ihmisiä. Kuten mainitsin luvussa neljä, aiemmassa tutkimuksessa on mainittu tiimityökokeilujen kaatuneen usein siihen, että organisaation valtakysymyksiä ei ollut käsitelty riittävästi tai niitä ei ollut pystytty ratkaisemaan (Leppänen ym. 1998, 13; ks. myös Huusko 2003, 30). Katzenbach ja Smith ovat kirjoittaneet tiimivetäjistä, joiden on annettava tiimille niin paljon päätösvaltuuksia kuin se on valmis hyväksymään (Katzenbach & Smith 1996, 149). Edellä kerrottu viittaa siihen, että tehokkaaseen yhteistyöhön liitetään usein käsitys toimijoiden vahvasta itseohjautuvuudesta, jota ei pystytä omaksumaan valvovan johtamistavan ja jäykän hierarkkisessa organisaatiossa (Huusko 2003, 33-34; Opie 1997, 264). Silti kaikilla yhteistyöryhmillä on oltava johtaja. Myös johtajuuden tarve näkyy ryhmissä, joilla ei ole johtajaa: työtä ei saada tehdyksi ja yhteistyö hajoaa. (Øvretveit 1995, 182.) Aiemman tutkimuksen pohjalta yhteistoiminta siis näyttäytyy eräänlaisena tasapainoiluna ryhmän oman aktiivisen roolin ja johtajan aseman korostumisen välillä. Soppaa sekoittaa vielä se, mihin olen jo aiemmin viitannut, eli uusweberiläisten professio- ja asiantuntijatutkimusten mukaan professioilla on omia etuja ajavia intressejä (Brante 1988). Toisaalta tutkimuksissa on nähty ongelmalliseksi myös moniammatillisten tiimien jäsenten välisten eroavaisuuksien kieltäminen (Øvretveit 1995, 206). Varsinkin lennonjohtamisen kontekstissa voi tietynlaisen

hierarkian ja johtajuuden myös nähdä oleelliseksi tekijäksi työn turvallisuuskriittisyyden vuoksi.

Olen jakanut tämän luvun kahteen osaan. Ensimmäisessä kappaleessa käsittelen aineisto-otteita, joissa on kyse toisaalta eriarvoistavista arvovaltahierarkioista että institutionaaliseen työnjakoon liittyvästä erilaisesta vastuunkantamisesta eri ammattiryhmien välillä. Kaikissa ensimmäisen kappaleen otteissa hierarkkisia suhteita tuotetaan melko eksplisiittisesti eri ammattiryhmien välille. Jälkimmäisessä kappaleessa hierarkkisia asemia eri ammattiryhmien väliltä pyritään puhumaan pois. Hierarkkiset suhteet syntyvät kappaleessa enemmän implisiittisesti ja huomaamatta. Luvussa esille tuomistani positioinneista voidaan nähdä, että asiantuntemuksella tai ammatillisuudella ei palvella vain ammatillista kompetenssia (luku seitsemän), vaan sillä palvellaan toisinaan myös asemaa työyhteisössä ja muodostetaan tuo asema tietynlaiseksi (vrt. Eriksson-Piela 2003, 192).

## **8.1 Hierarkkisia asemia**

Ensimmäisessä otteessa haastattelijan esittämä kysymys ohjaa lennonjohtoapulaisia miettimään yhteistyön ongelmia lennonjohtosektorissa. Suhde lennonjohtajiin näyttäytyy ongelmallisena.

### Ote 1. Lennonjohtaja kävelee yli

1. HJA *Minkälaiset asiat sellaisia aiheuttaa just näitä sitte, että tavallaan se ei toimi se yhteistyö*
2. *vaikka siinä sektorissa?*
3. A1 Henkilökemiat
4. A2 Se on yks semmonen aika oleellinen
5. HJA *Minkälaisia, mulla on tässä sellanen just kans vastaava kysymys, että mikä ois just esimerkki*
6. *sellasesta konkreettisesta tilanteesta, missä yhteistyö ei toimi niin, miten se tavallaan sit niinkun*
7. *ilmenee siinä [sektorin sisäisessä] työssä niinku et se ei toimi?*
8. A1 Se, että lennonjohtaja kävelee apulaisen yli. Niinku siis periaatteessa. Et se ei kerro sille niitä
9. mitä apulaiselle, tai niitä asioita mitä apulaisen pitäis hoitaa ja se ei anna sen hoitaa niitä asioita
10. mitkä meille kuuluu, et se tekee ne itte, ja tota
11. A2 Joo elikkä se tosiaan niinkun nimenomaan tää jälkimmäinen että että ei välttämättä anna sen
12. apulaisen tehdä sitä hommaa mikä hänelle kuuluu, elikkä semmonen niinkun tietynlainen ikään
13. kuin epäluottamuslause sille apulaisen työlle, mitä hän siinä tekee
14. HJA *Joo, mnn. Millasia seurauksia tämmösillä tilanteilla voi olla että silloin kun se ei toimi se*
15. *yhteistyö, vai onko sillä mitään seurauksia? (nauraen)*
16. A2 (nauraen) niin
17. A1 Mun mielestä se lisää painetta sitten vaan niille lennonjohtajille
18. A2 Mnn, se on ihan puhdas seuraus siitä kyllä
19. A3 Mut entäs nyt sitten kun väkee on vähän niin eiks siinä oo tullu sellasia ristiriita tilanteita ku
20. välillä ei yksinkertaisesti oo apulaista sinne pöytään ---
21. A2 Se on ihan selvää että se on meillä miehitystilanne on nykyään sellanen ku se on elikkä siellä ei
22. niinkun, lennonjohtosektorissa apulaismiehitys oo ollu ties kuinka pitkään aikaan sellainen kun

23. se on niikun alunperin suunniteltu minkäläinen sen pitäisi olla. Niin kyllähän siellä tulee niitä  
 24. tilanteita että vaikka siellä kuinka tarvittais sitä apulaista niin ei vain ole mistään ottaa sinne sitä  
 25. ihmistä. Ja sitten tietysti kovassa liikennetilanteessa niin se menee aika vaikeeks, elikkä sit sitä  
 26. työtä on vaan kerta kaikkiaan liikaa.  
 27. A1 Niin ja senkin ne on todennu että vaikka ne semmosessa tilanteessa ottais sinne sitte jonkun  
 28. lennonjohtajan niinkun apulaisen paikalle, niin ei se toimi samalla tavalla kuin se että siinä ois  
 29. oikea apulainen. Ku ei ne osaa niitä kaikkia tehtäviä tehdä samalla lailla kun me

Kielikuvan *lennonjohtaja kävelee apulaisen yli* kautta haastateltavat alkavat kuvata sitä, miten lennonjohtajat eivät delegoi apulaisille *heille kuuluvia* tehtäviä. Apulaiset positioituvat otteessa kahdella eri tavalla. Ensiksikin he ovat oman roolinsa ansainneita toimijoita, jolla on omat heille kuuluvat tehtävät, joihin *juuri he* ovat oikeita ja parhaita ihmisiä tarttumaan (rivit 10, 12 ja 28-29). Näin ollen heillä on myös tavallaan kyseenalaistumaton asiantuntijan rooli omalla tehtäväalueellaan. Toisaalta he ovat *ylikäveltyjä* ja heidän roolinsa riippuu lennonjohtajien mielihaluista (rivit 9-10, 12-13). Harrén ja Daviesin mukaan ihmiset voivat huomaamattaan elää tällaisissa ristiriitaisissa postioissa, jos ristiriidoista ollaan tietoisia, ne yleensä pyritään muuttamaan (Davies & Harré 1999, 48-49).

Tehtävien jakoon liittyvä hierarkia näyttäytyy otteessa lennonjohtoapulaisten toimintaa rajoittavana institutionaalisen rakenteena, kun se tulee esille lennonjohtajien ottamana epäoikeudenmukaisena arvovaltahierarkiana. Kontrasti syntyy lennonjohtajien ja lennonjohtoapulaisten välille kun lennonjohtajat tuodaan esille mielivaltaisina toimijoina, jotka kyseenalaistavat apulaisten roolin *epäluottamuslauseellaan*. Tällä puheella lennonjohtoapulaiset tulevat itse uudelleentuottaneeksi lennonjohtajien ja heidän välisen hierarkkisen suhteen, jonka kohteeksi he itse ovat joutuneet. Aiemman tutkimuksen mukaisesti mitä ”alemmalla” tasolla ammattiryhmä katsoo itsensä hierarkiassa olevan, sen selkeämmin hierarkian olemassaolo monesti tunnetaan ja sitä arvostellaan. Oma ammattiryhmä toimii samalla kollektiivina, joka toimii ammatillisen identiteetin sosiaalisena perustana. (Eriksson-Piela 2003, 196.) Tällaisia havaintoja voidaan tehdä myös otteesta yksi.

Kun haastattelija tiedustelee kyseessä olevan ongelman seurauksia, tuottavat puhujat lennonjohtajille uuden position. Lennonjohtajat tuotetaan ikään kuin ajattelemattomiksi ”oman kuopan kaivajiksi”. Mahdollisesti tällainen konstruktio palvelee lennonjohtoapulaisten oman itsearvostukseen esilletuontia. Lisäksi otteen lopussa A1 tuo hyvin eksplisiittisesti esille lennonjohtoapulaisten omaa osaamista ja kompetenssia:

lennonjohtajat eivät sovi apulaisten tuuraajiksi. Tämän version tueksi A1 ottaa käyttöön konsensuksen *ne on todennu*, jolla puhuja viittaa todennäköisesti lennonjohtajiin ja vuoro esimiehiin. Useiden tahojen allekirjoittama argumentti ei näyttäyty vain puhujan omana mielipiteenä (Jokinen 1999b, 138).

Otteessa kaksi haastattelija esittää lennonjohtajille suoran olettamuksen siitä, että kolme työntekijää sektorityöpisteessä eivät voi jakaa vastuuta yhdessä. Tällä hän viittaa tiimityöstä yleisesti esitettyyn ajatukseen, jonka mukaan tiimissä vastuu kannetaan kollektiivina (ks. esim. Katzenbach & Smith 1996).

### Ote 2. Lennonjohtoapulainen ei kannata vastuuta

1. HJA\* *Mutta sitte se vastuun että sä et voi jakaa sitä sillä lailla että ku ootte kolmistaan että me nyt*
2. *kannetaanko yhdessä tästä tää vastuu*
3. L1 Ei ensinnäkään se lennonjohtoapulainen ei kannata vastuuta muista kuin omista tekemisistään ja
4. *siitäkään ei kunnolla vaan siis se menetelmälennonjohtaja käytännössä vastaa*  
[puhetta tiimityön määrittelystä]
5. L1 --- lennon porrastaminen esimerkiksi niin se on kyllä aina sen porrastajan, sen yhden ihmisen
6. *vastuu, et se voi olla että se siirtyy sitten tietyssä vaiheessa, et lähtöporrastuksen laatii*
7. *menetelmälennonjohtaja se on silloin sen vastuulla, mutta sitten kun se on ilmassa ja*
8. *tutkalennonjohtaja puuttuu siihen ensimmäistä kertaa niin vastuu automaattisesti siirtyy sille,*
9. *että kyllä se aina yhdellä on se vastuu, eikä tosiaan apulaisella ei niinku oo sitä vastuuta, ku sillä*
10. *ei oo lupakirjaa millä se siitä vastaa.*

Lennonjohtaja tuottaa otteessa apulaiset positioon, jossa he *ei kannata vastuuta muista kuin omista tekemisistään ja siitäkään ei kunnolla*. Lisäksi apulaisella *ei niinku oo sitä vastuuta, ku sillä ei oo lupakirjaa millä se siitä vastaa*. Riveillä 3-4 lennonjohtajan puhe suuntautuu nimenomaan haastattelijan kommenttiin. Lennonjohtaja kiinnittyy haastattelijan puheessa mahdollisesti erityisesti sen loppuosaan *ku ootte kolmistaan*, jolla haastattelija viittaa kahteen lennonjohtajaan ja lennonjohtoapulaiseen. Haastateltava tulkitsee edellisen mahdollisesti ikään kuin ironiseksi kysymykseksi, johon hän kiirehtii vastaamaan, koska haastattelijan kommentti sisältää myös potentiaalisen loukkauksen hänen omaa ammatillisuuttaan kohtaan. Tulkitsemisen, että lennonjohtaja riveillä 3-4 lisää mukaan sanat ja *siitäkään kunnolla, vaan se menetelmä lennonjohtaja käytännössä vastaa*, koska pyrkii vahvistamaan omaa vastuun kantamiseen pohjautuvaa asiantuntijan positiotaan, joka saa kolauksen haastattelijan puheesta. Siinä hän myös onnistuu, mutta apulaisen position kustannuksella, jolloin hän joko tahtomattaan tai tahallaan tuottaa apulaiset hierarkiassa alapuolelle – heillä ei ole vastuuta juuri omistakaan tekemisistään. Otteessa toimii se tosiasia, että positioidessan toisen ryhmän jollain tavoin vajavaiseksi saa itse johtoaseman (van Langenhove & Harré 1999b, 134).

Riveillä 5-9 lennonjohtaja puhuu vastuusta, joka siirtyy lennonjohtajalta toiselle lennon edetessä. Tällöin hän tuottaa apulaisen ilman vastuuta vedoten lupakirjan puuttumiseen. Lupakirjaan vetoaminen ei juurikaan jätä mahdollisuuksia asiantilan kyseenalaistamiseen, vaan 'apulainen ilman vastuuta' näyttäytyy itsestään selvänä asiana. Lupakirjan tapaiseen 'hardware-realiteettiin' (Suoninen 1999, 30-31) vetoamisen jälkeen on lähes mahdoton vastustaa lennonjohtajan tuottamaa versiota. Rivien 5-9 kontekstissa lennonjohtaja ei millään tavoin täsmennä sitä, mistä apulaisella ei ole vastuuta. Tämä lisää vaikutelmaa hierarkkisista suhteista. Jos lennonjohtaja sanoisi vaikkapa "apulaisella ei niinku ole sitä vastuuta, ku lento on ilmassa" hän tuottaisi spesifoidun ja aiempaan puheeseen tiiviisti limittyvän konstruktion, joka osoittaisi apulaisten omat vastuut ja tehtävät eri osassa lennonjohtotyötä. Sen sijaan sana *tosiaan* antaa mahdollisuuden tulkintaa, että lennonjohtaja viittaa aiemmin puhuttuun, jolloin kuulijan mieleen nousee puhe riveillä 3-4 (ei vastuuta edes omista tekemisistäkö?). Joka tapauksessa faktuaalistettu, tarkoitukseltaan epäspesifinä ja näin myös 'yleismaailmallisena' esitetty virke *apulaisella ei oo vastuuta* tuottaa jälleen hierarkkisen suhteen lennonjohtajien ja apulaisten välille.

Lennonjohtaja määrittelee otteessa kaksi omaa sekä lennonjohtoapulaisten positiota niiden hierarkkisten oletusten kautta, jotka perustuvat vastuun jakautumiseen eri ammattiryhmien välille. Lennonjohtaja ikään kuin asettaa lennonjohtoapulaiset vasta-asiantuntijan positioon tai maallikkoperspektiiviin sulkiessaan heidät pois vastuun kantamisesta (vrt. Palukka 2003, 158). Tällaisilla tekijöillä on varmasti vaikutusta eri ammattien arvostukseen, joka heijastuu myös ammattiryhmien asemiin työyhteisössä. Lisäksi puhe lennonjohtoapulaisesta ilman vastuuta asettuu ristiriitaan sen kanssa, mitä on puhuttu luvussa kuusi yksilöllisistä tehtävänkuvista ja niihin liittyvästä vastuunkannosta. Seuraava katkelma lennonjohtoapulaisten haastattelusta asettuu selkeään kontrastiin sen kanssa, mitä lennonjohtaja kertoi edellä.

### Ote 3. Jokainen vastaa omasta tehtävästään

1. A1 Se on se on semmonen mistä on monesti keskusteltu koska lennonjohtoapulaisella ei ole
2. minkään näköistä lupakirjaa, toisin kuin lennonjohtajalla, niin se on semmonen niinku yks
3. vastuukysymys mistä on monesti keskusteltu että onko se se henkilö jolla on se lupakirja joka
4. oikeasti vastaa niinku, vastaa siitä apulaisen työstä myöskin niin että apulaisella ei tavallaan
5. olisi sitä vastuuta, koska sellaisiakin kommentteja on joskus kuultu, mutta näinhän se ei
6. tokikaan ole että, jokainen vastaa siitä, omasta tehtävästään

Otteessa kolme heijastuu hieman samanlainen kokemus epäoikeudenmukaisuudesta kuin otteessa yksi, jossa lennonjohtoapulaiset määrittivät hierarkkisia suhteita lähinnä lennonjohtajien irrationaalisuuteen vedoten. Otteessa näkyy lennonjohtoapulaisten vahva halu säilyttää oman identiteetin määrittelyoikeus ja halu vastustaa lennonjohtajien toimesta tapahtuvaa oman position määrittelyä<sup>57</sup>.

Kaikissa edellisissä otteissa hierarkiat ovat suhteellisen näkyviä. Seuraavan kappaleen otteissa hierarkioista puhutaan enemmänkin pois: eriarvoisuudesta puhutaan menneen ajan ongelmana, hierarkioista puhutaan 'vain' institutionaaliseen työnjakoon liittyvinä 'tosiasioina' ja hierarkioita puhutaan myös jonkun muun kokemaksi.

## 8.2 Hierarkioiden poispuhumista

Edellä kuvattujen hierarkkisia positioita tuottavan puheen lisäksi aineistosta on siis löydettävissä myös sävyllään hieman toisenlaista puhetta. Ote neljä on keskustelusta, joka on lähtenyt liikkeelle kysymyksestäni *miten te koette oman roolinne suhteessa näihin muihin ryhmiin siinä operatiivisessa työssä?* Siinä lennonjohtoapulaiset puhuvat eriarvoisuuteen liittyvät hierarkiat menneen ajan ongelmiksi.

### Ote 4. Suhteissa on hierarkkisuutta ollut

1. A1 Ja kyllähän niissä suhteissa semmosta niin kun hierarkkisuutta on ollu aika voimakkaasti
2. nimenomaan varsinkin aikasemmin elikkä, henkilökohtaisesti ainakin kokenut niin. Nykyään se
3. on onneks muuttunu huomattavasti parempaan suuntaan mutta kyllä se niinku semmonen
4. tietynlainen, ei voi sanoa vastakkainasettelu mutta semmonen jonkinlainen eriarvoistaminen on
5. ollu olemassa, niin ku myöskin ton meidän, meidän tota työpaikan sisällä nimenomaan lähinnä
6. lennonjohtoapulaiset kontra sitten taas lennonjohtajat. Mutta sitä mukaan kun se on tosiaan
7. niinkun se ymmärrys siitä toisten työstä parantunu ja on oikeasti nähty että kaikkia tarvitaan
8. siihen että se homma pyörii niin kuin sen kuuluu, niin se on toki parantunu kyllä
9. HJA *Miten tää tällanen on sitte ilmenny?*
10. A1 No se on ehkä niinkun vois sanoa että tavallaan ilmenny ehkä juuri sen niinku tavallaan
11. ammattitaidon tietynlaisena väheksymisenä johtuen varmaan pitkälti tosiaan siitä ettei oo ollu
12. sitä ymmärrystä oikeasti välttämättä siitä että mitä se apulainen tekee ja kuinka niinkuin laaja-
13. alaiset tiedot ja taidot se oikeasti tarvii sen homman tekemiseen
14. HJA *Mnn, mutta te kokisitte että niinku nykyään tällasiä sanotaanko ny sitte valtaeroja ei niinku*
15. *tavallaan oo?*
16. A2 Kyllä niitä vieläkin on mutta ne on kuitenkin selkeesti kaventunu ne erot
17. A1 Kyllä juuri näin on
18. A3 Niin kyllähän toisaalta niin pitääkin olla koska varsinkin ilmailussa niin, niin, jonkun on aina
19. oltava vastuussa jostakin. Eihän siitä mitään tulis jollei taas jos käännetään ympäri asia niin
20. toisaalta jollei olis minkään näkösiä, minkään näkösiä niinkuin johtosuhteita niin, eihän siitä
21. mitään tuu

---

<sup>57</sup> Potilaan tavoista vastustaa viranomaisten taholta tulevaan oman identiteetin määrittelyä (ks. esim. Virokannas 2003, 301-303).

22. A1 Niin mut se ei taas oo sitte välttämättä semmonen asia mikä nimenomaan meillä tarvitsis näkyä,  
23. tuo  
24. A3 Ei en mä tar- missään nimessä tarkota sitä et pitäs näkyä mutta mutta totta kai niinku missä  
25. tahansa niin kuin on olemassa ilman muuta, että se on mun mielestä niin kuin luonnollinen asia  
26. et näin on, niin kuuluukin olla, et niinku. Se on sitten taas täysin eri asia se niin kuin, jossakin  
27. negatiivisessa mielessä sen näyttäminen tai korostaminen tai se on sitten taas täysin eri asia

Kun lennonjohtoapulaisen puheen hierarkioista menneen ajan ongelmana suhteuttaa otteeseen yksi<sup>58</sup>, sen voi tulkita jo aiemmissa luvuissa mainituksi itsetodisteluksi. Itsetodistelu kumpuaa puhujan halusta tuottaa kuvaa työyhteisöstä, jossa ongelmat ovat suurin piirtein hallinnassa. Ongelmien sijoittaminen aikaulottuvuuden toiseen osaan toimii tässä hyvänä välineenä. (Suoninen 1993, 132, 140.) Puhuja ei halua jättää haastattelijan mieleen myöskään sellaista kuvaa työyhteisöstään, jossa apulaiset ovat muiden *ylikävelemiä* (ote 1). Ongelmien hallintapuhe toimii myös lennonjohtoapulaisen oman position kohottajana.

Kuitenkin heti otteen alussa rivillä kaksi sanat *nimenomaan varsinkin* luo kuitenkin merkityksen, joka kyseenalaistaa hierarkioiden totaalisen katoamisen. Jos hierarkkisuutta on ollut *varsinkin* aiemmin, sisältyy ilmaukseen mahdollisuus, että hierarkioita on *osittain edelleen*. Lisäksi rivillä kaksi ilmaisu *henkilökohtaisesti ainakin kokenut niin* antaa ymmärtää, että kyse on nimenomaan puhujan omasta kokemuksesta ja kyseisellä asialla saattaa olla muitakin tulkintoja. Tätä seuraavat rivit 2-13 muodostuvat taas kauttaaltaan puheesta perfekti-muodossa:

*hierarkkisuutta on ollu, nykyään se on muuttunu huomattavasti parempaan suuntaan, eriarvoistaminen on ollu olemassa, on se ymmärrys siitä toisten työstä parantunu, on nähty että kaikkia tarvitaan, se on toki parantunu kyllä, se on ilmenny ammattitaidon tietynlaisena väheksymisenä johtuen siitä ettei oo ollu sitä ymmärrystä.*

Puhuja tuottaa näin vahvaa konstruktiota ongelmien ratkeamisesta, joka kontekstuaalisesti kiinnittyy lennonjohtoapulaisten roolin tärkeyteen sekä heidän asiantuntijuuttaan korostavaan puheeseen: *laajat tiedot ja taidot*. Puhuja siis joutuu siksi aikaa kieltämään tai sivuuttamaan eriarvoisuuteen liittyvät hierarkiat, kun hän puhuu omasta ammattikunnastaan ja sen positiosta tärkeänä, arvostettuna ja asiantuntevana.

---

<sup>58</sup> Kyse on samasta haastattelusta, jossa ote neljä on myöhempää keskustelua kuin ote yksi.



Otteen rivi kaksi on siis ristiriidassa sen jälkeisen ongelmien ratkeamista ja apulaisten saavuttamaa ammatillista arvostusta korostavan puheen kanssa. Tähän ristiriitaan olen myös haastattelijana kenties tiedostamattainikin kiinnittynyt esittäessäni tarkentavan kysymyksen (rivillä 14) kuitenkin sellaisen toteamuksen muodossa, joka preferoi tulkintaa ongelmien katoamisesta. Tähän ikään kuin pelkistynyttä vastausta hakevaan kysymykseen lennonjohtoapulainen A2 vastaa toisin kuin otteen rivit 3-13 antaisivat olettaa. Hänen mukaansa hierarkiaeroja on edelleen, mutta ne ovat kaventuneet. Ehkä tällaiseen vastaukseen antaa luvan nimenomaan se, että apulaisten ammatillista arvostusta on otteessa jo ehditty tuottaa, eikä puhujan näin ollen tarvitse enää kiinnittyä sen esille tuomiseen.

Hierarkioiden poispuhuminen toisin sanoen mahdollistaa konstruktion apulaisista positioltaan tasavertaisena, ammatillisesti arvostettuina ja *laaja-alaiset tiedot ja taidot* omaavana ammattiryhmänä. Hierarkian poispuhuminen on tulkintani mukaan väline tämän merkityksen aikaansaamiseksi, ja tämä merkitys näyttäytyy myös puhujille tärkeänä. Voisi siis sanoa, että samassa otteessa lennonjohtoapulaiset onnistuvat osoittamaan sekä työyhteisönsä ongelmia että tuomaan itsensä esille ammatillisesti pätevänä ja tärkeinä. Olisi kuitenkin tärkeää, ettei missään vaiheessa olisi syytä myöntää ”kyllä niitä vieläkin on, mutta ne on kuitenkin selkeesti kaventunu ne erot”.

A3 tuo otteen lopulla keskusteluun mukaan *työnjohdollisiin* suhteisiin liittyvät institutionaaliset hierarkiat. Hänen puheensa viittaa tällaisten hierarkkisten erojen luonnollisuuteen *niin pitääkin olla, jonkun on aina oltava vastuussa jostakin, on olemassa ilman muuta*. Erilaisia ääri-ilmauksia viljelemällä A3 tuo puheeseen vakuuttavuutta (Jokinen 1999b, 150-151; Pomerantz 1986) ja maksimoi työnjohdollisten suhteiden välttämättömyyttä sekä luonnollisuutta. Hänen puheensa asettuu samoille linjoille sellaisen tutkimuksen kanssa, jonka mukaan ryhmä ilman johtajaa muistuttaa lähinnä diktatuuria (Øvretveit 1995, 181; Adair 1986, 115). A1 aloittaa A3:n puhetta kritisoivaa lausetta, joka kuitenkin jää kesken. Tulkiten hänen pyrkivän tuomaan esille sitä, että he puhuvat eri asioista, eri tyyppisistä hierarkioista. A3 tuo kuitenkin esille ammattiryhmien työnjohdolliset, institutionaaliset hierarkiaerot, viitaten ikään kuin lennonjohdon kulttuurisessa kontekstissa elävään ajatukseen tällaisten hierarkioiden luonnollisuudesta. Seuraavassa otteessa lennonjohtajat keskustelevat itsestään suhteessa vuoroiesimiehiin ja apulaisiin. Kyseistä otetta aiemmin haastattelussa on keskusteltu eri yksiköiden välisistä valtasuhteista. Haastattelijan kysymys ohjaa otteen alussa keskustelua yksikön sisäisiin

valtasuhteisiin kysymyksellä, joka jo itsessään tuottaa tiettyä oletusta hierarkioista. Oteessa hierarkia lennonjohtajien ja vuoroesiemiesten välillä näyttäytyy institutionaaliseen päätösvaltaan ja tehtävänkuvaaan liittyvänä, se ei liity hierarkioita rakentaviin asenteisiin kuten nähtiin apulaisten puheessa.

### Ote 5. Apulaiset voi tietysti kokea

1. HJA *Entä jos aatellaan teidän omassa yksikössä [valtasuhteita], esimerkiksi teitä suhteessa*
2. *supereihin, suhteessa apulaisiin?*
3. L1 Se supereitten valta on semmosta aika näennäistä kuitenkin se on siinä vuorossa olevaa teknistä
4. valtaa niinku tavallaan, tietynlainen valvontavastuuhan niillä on, että jokainen suoriutuu siitä
5. tehtävästään, toki. Mut se on lähinnä niinku sitä että ne kattoo että on riittävästi väkeä pöydässä
6. töissä ja se pystyy niinkun määräämään että no sä meet nyt avaamaan tosta yhen sektorin, mut
7. se on semmosta hirveen teknistä valtaa, että se ei oo niinku semmosta henkistä eikä arvovaltaa
8. siinä mielessä mun mielestä
9. L2 Niin sehän loppuu siihen vuoron jälkeen, että se ei oo semmosta, että se ei oo sinun esimies
10. sitten niinkun
11. L1 Niin, että se voi olla seuraavana päivänä sun ihan tavallinen rivityökaveri ja sitten joku toinen
12. on superina, että kyllä se tekee se superikin ihan tavallisia vuoroja pääasiassa
13. L2 Niin
14. L1 Periaatteessa ihan tavallisia kuolevaisia. Mutta ehkä se voi olla enemmän että apulaiset tietysti
15. voi kokea sen että että, että ku se kuitenkin siinä työyksikössä menee niin että sitte se
16. lennonjohtaja tavallaan käskyttää että tee tämä tee tämä, niin sitten, ne voi kokea sen
17. semmosena valtasuhteena, mutta
18. L2 Niin ja sitten monet apulaiset ei niinku jotenkin, tavallaan, ei oo sitä semmosta om-,
19. itsearvostusta, musta tuntuu
20. L1 Niin, niin
21. L2 että on niinku, taas tullaan siihen itsetunto-ongelmaan, että että musta tuntuu että
22. lennonjohtajilla on kuitenkin kautta linjan niinku kovempi itseluottamus, ja semmonen varmuus
23. omasta itsestä ja tekemisistä ja apulaisilla on sitte se että ku ei oo sitä taloudellista arvostusta
24. hirveesti ja sitte työnkuva on ollu aika selkiytymätön aikasemmin, nyt se on niinku koko ajan
25. selkiytymässä ja lisää työtehtäviä heille tulee ja se on tosi tärkeä homma, ei me enää pystyttäis
26. tekeen niitä heidän töitä
27. L1 Niin
28. L2 Niin tota, ehkä se on vähän heistä itestäki kiinni että pitäis pikkusen
29. L1 ite arvostaa sitä omaa [työtä
30. L2 [arvostaa sitä omaa työtä ja omaa itseä, sitä kautta tulis se semmonen
31. luonteva osuus siihen työyhteisöön
32. L1 niin
- [L2 joutuu lähtemään haastattelusta pois]
33. L3 Mun mielestä siinä tuota niinku se on aika pitkälti toi itsetunto juttuki sillä tavalla että kyllähän
34. täs niinku on niinku, toistuvasti joutunu semmosessa tilanteessa että lennonjohtajille jotenkin
35. kasvaa semmonen kerrostalon kokonen ego ja tuota joillekin se on semmonen, se on niinku
36. vahva, sitä vois kuvailla vahvaks itsetunnoks, mutta kyllä mä väitän sen että useimmilla se on
37. kuitenkin luokkaa terve, että se on semmosta että annetaan sitten tilaa toisellekin eikä koeta
38. toisia uhkana ja pystytään tekemään sitä työtä, mutta niin apulaisten kohdalla se ei välttämättä
39. oo sillä tavalla että et jos lähtee siit, tällasta niinku ulkoista --- että me kyllä päästään
40. lennonjohtajina nauttimaan kaiken näkösestä, niinku, sanotaan nyt me ollaan semmoses
41. tietynlaisessa unelmatyössä että tuota tästä tulee niinkun henkistä ja niinkun materiaalista
42. arvostusta ihan riittävästi, mutta apulaisilla se tilanne on sitten ehkä toisenlainen, että ei oo
43. semmosta virallista statusta, sitten varsinkin meidän yksikössä tulee sitten sellasia juttuja, että
44. se mikä on hölmöö niin, sit taas talonjohdon taholta ei välttämättä osata niinku nähdä sitä
45. ongelmaa mikä niillä on, että on tämmösiä lyhyitä työsuhteita ja tällasia ja tällasia asioita, että
46. se voi olla hyvinkin ikävän tuntusta se homma siinä mielessä. Ja ihan, no jos sieltä tulee
47. semmosia asioita että tuota jos ei työt miellytä niin voitte lähteä tuolla on portin takana uusia
48. odottamassa niin tällasia tulee johdon taholta niin ei se voi olla, me ei sille voida niinkun
49. varsinaisesti lennonjohtajina yhtään mitään sille asialle, mutta se ei välttämättä oo niitten

50. omaa tervettä ammattiarvostusta, tai niinku semmosta minäkuvaa, kehittämässä sellanen että  
 51. niistetään sieltä tai  
 52. L1 Nnnn  
 53. L3 Mä oon ollu siit vähä huolissani ja tota maininnukki siitä pariin otteeseen. En tiedä sitten,  
 54. ihme että ne jaksaa tehdä sitä duunia

Riveillä 3-8 tuotettu kuva vuoroesiemiesten vallasta korostaa vallan näennäisyyttä ja teknistä luonnetta – se ei ole henkistä arvovaltaa. Vuoroesimiehellä oleva valta on enemmänkin institutionaaliseen työnkuvaan sisältyvää vastuunottoa sekä tehtävien hoitamisen edellyttämää toimintaa, jolloin hän pystyy *määräämään*. Vastuunotto on myös asia, joka usein on nähty oikeuttavana tekijänä johtajuudelle (Tan & Moghaddam, 1999, 190). Tämä on havaittavissa myös lennonjohtajien puheessa. Mielestäni se, että lennonjohtajat puhuvat vuoroesiemiesten toimimisesta myös tavallisina rivityöntekijöinä ja vuoroesiemiesten vallasta ikään kuin väliaikaisena kertoo siitä, että lennonjohtajat haluavat tuottaa itseään autonomisina ja itseohjautuvina toimijoina, joilla ei ole henkistä esimiestä päivittäisissä työympäristössään. Lennonjohtajat puhuvat vuoroesiemiesten vallan hyvin ongelmattomaksi. Ehkä tämä on juuri edellytys sille, että oma positio saadaan näyttämään autonomiselta ja jopa tasavertaiselta vuoroesiemiesten kanssa (vrt. ote 4). Myös Klein ym. ovat todenneet, että lennonjohtajat ovat hyvin autonomisia, eivätkä pidä valvonnasta. Tästä syystä johtajuuden on ilmevä yhteistoiminnallisena. (Klein ym. 1995, 791.) Mielestäni otteen alkupäästä voitaisiin tehdä jokseenkin saman tyyppisiä havaintoja.

Apulaisiin kohdistuva puhe sen sijaan on monisävyisempää ja risteilevämpää. Lennonjohtajat keskustelevat otteessa niistä syistä, jotka aiheuttavat apulaisille *kokemuksen* vallasta sekä toisaalta niistä syistä, jotka luovat heille *konkreettisesti* huonon aseman työyhteisössä. Lennonjohtajien ei ikään kuin tarvitse tuoda esille mahdollisuutta, etteikö näin olisi. Niin apulaisten kokemus vallankäytöstä heitä kohtaan kuin toisaalta heidän todellisesti huono asemansa ovat ikään kuin lähtökohtapremissejä, joista ei käydä sen kummempaa keskustelua.

Lennonjohtaja L1 tuottaa siis riveillä 14-17 oletuksen siitä, että apulaiset kokevat institutionaalisesta työnjaosta johtuvan *käskyttämisen* valtasuhteeksi. Lennonjohtajien apulaisiin kohdistama käskytyks on ulkoapäin saneltu asia, johon lennonjohtajat eivät juurikaan voi vaikuttaa, *se siinä työyksikössä menee niin*. Lennonjohtajien apulaisiin kohdistama valta on ikään kuin samalla tavalla teknistä kuin vuoroesiemiesten lennonjohtajiin kohdistama. Lennonjohtoapulaisten positiointi vallan kokijoiksi auttaa L2:a

tuomaan (riveillä 18-19) esille ajatuksen lennonjohtoapulaisten huonosta itsearvostuksesta. Samalla hän tuottaa selkeän kontrastin lennonjohtajien ja apulaisten välille *lennonjohtajilla on kuitenkin kautta linjan niinku kovempi itseluottamus*. L2 rakentaa kuvaa, jossa apulaisten itsearvostuksen tiellä ei ole enää juuri mitään. Heidän työnkuvansa on selkiytynyt, työtehtävät lisääntyneet ja lisäksi lennonjohtajat ymmärtävät heidän arvonsa. Lennonjohtoapulaisten itsearvostuksen edellytykset ovat siis ikään kuin reaaliset, he eivät vain itse ymmärrä omaa arvoaan. He eivät tulkitse asemaansa kuten *me* sen tulkitsemme (vrt. Smith 1978, 46). Ainoastaan taloudellinen arvostus on jotain, mikä voi olla estämässä apulaisten itsearvostuksen kehittymistä. Taloudellinenkin arvostus on jälleen jotain, mihin lennonjohtajat eivät voi vaikuttaa, vaan syyllinen löytyy työnantajasta.

Otteessa siis tunnustetaan institutionaalisten hierarkkisten jakojen olemassaolo. Ne tuotetaan kuitenkin toisten tahojen aikaansaamaksi, itse siihen ei haluta asemoitua. Myös esimerkiksi ilmauksen *se on tosi tärkeä homma, ei me enää pystyttäis tekeen niitä heidän töitä*, voi tulkita kunnianosoitukseksi. Lennonjohtoapulaisen osaamista kuitenkin verrataan siinä lennonjohtajan tietämykseen, eli lennonjohtoapulaisen subjektipositio tulee määräytyneeksi lennonjohtajan aseman kautta: lennonjohtoapulaisen ammattitaidosta ei voida puhua ilman, että se suhteutetaan siihen, mitä lennonjohtaja osaa tai tietää. Täysin vastaavia tuloksia hierarkioiden ”ulkoistamisesta” oman toiminnan ulkopuolelle, kunnianosoituksista ja samalla hierarkioiden tuottamisesta osaamisia vertailemalla on löydetty sairaanhoitajien ja perushoitajien välisestä suhteesta (Eriksson-Piela 2003, 122, 125-126).

Muiden ammattiryhmien ammattitaidon esiintuominen voidaan tulkita osoituksena työyhteisölliseen konsensukseen ja tasa-arvoon pyrkimisestä, mikä kytkeytyy myös haastateltavan haluun tuottaa itsensä kompetenttina ja moraalisen subjektina haastattelutilanteessa (Dickerson 2000, 393). Lennonjohtajat haluavat julkituoda myös omaa rooliaan oikein käyttävinä ammattilaisina, jotka eivät syyllisty työnjaollisen hierarkian vääränlaiseen esiintuomiseen.

L3 tuottaa riviltä 33 eteenpäin L2:n versiosta poikkeavaa kuvaa lennonjohtoapulaisten itsearvostuksen edellytyksistä. L3 tuottaa konstruktion, jossa nimenomaan reaaliset rakenteelliset syyt esimerkiksi vaatimaton työnkuva (rivi 34), taloudellisen arvostuksen vähäisyys (rivi 41), ammatillisen statuksen puuttuminen (rivi 43) ja lyhyet työsuhteet (rivi

45) estävät lennonjohtoapulaisten *terveen ammattiarvostuksen*. L3:n tuottamassa versiossa näkyy myös vahvasti se, mitä Tan ja Moghaddam ovat sanoneet sis- ja ulkoryhmien välisistä suhteista. Heidän mukaansa sisäryhmä voi nähdä ulkoryhmän ikään kuin itsensä ”kääntöpuolena”, täysin vastakkaisena (Tan & Moghaddam 1999, 185). Tällainen vahva kontrasti on läsnä myös lennonjohtajien ja lennonjohtoapulaisten välisessä suhteessa, eli ammattiryhmien välisessä suhteessa L3:n tuottamana. L3 tuottaa lennonjohtajat lisäksi positioon, jossa *me ei sille voida niinkun varsinaisesti lennonjohtajina yhtään mitään*.

L2:n ja L3:n tuottamia konstruktioita apulaisten heikosta positioista erottaa siis se, että L2 tuottaa apulaisten positioon, jossa he eivät hyödynnä omaa mahdollisuuttaan hyvään ammatilliseen itsearvostukseen, L3 taas ikään kuin kieltää apulaisilta tällaisen mahdollisuuden korostaessaan rakenteiden mahtia. Näin L3 uudelleen tuottaa lennonjohtajien hyvää institutionaalista positiota ja samalla konstruoi mahdottomaksi apulaisten kyvyn päästä samaan.

Luvun viimeinen, kuudes ote käsittelee vuoro-esimiesten suhtautumista omaan valtaansa. Haastattelija esittää kysymyksensä hyvin samaan tapaan kuin otteessa viisi.

#### Ote 6. Vallankäyttö, se on näkymätöntä

1. HJA *Onks teidän mielestä lennonvarmistushenkilöstön välillä valtaeroja, minkäänlaisia?*
2. S1 Siis vallan käytössä?
3. HJA\* *Niin. Jos ajattelee että apulaisia ja lennonjohtajia, niiden suhdetta*
4. S1 Jos sanotaan superina katsottuna niin niin emmä niinkun, mä en koe olevani joku,
5. käskyttäjä jolla on hemmetisti valtaa heihin nähden koska, jos mä lähden sille tielle sit varmaan
6. tökkii ja pahasti, ja mikään ei toimi kunnolla, mutta jos sen oo niinkun, osaa sen ottaa sen
7. asemansa oikealla tavalla niin se vallankäyttö, se on näkymätöntä, se on täysin semmosta
8. niinkun ei, sitä ei tarvi edes ajatella, ja se vallankäyttö niin tuota mitähän ny kuvais silleen.
9. Tottakai siis apulaisten näkövinkkelistä vois niinku ajatella ylöspäin, ja niinku he varmaan
10. tekeekin, tai sitten lennonjohtaja saattaa ajatella superista että se on vallankäyttäjä ja, mutta
11. mutta ne on hirveen häilyviä ne rajat mun mielestä, että silloin ku se orkesteri, se bändi toimii
12. hemmetin hyvin, niin silloin tämmöstä asiaa ei tarvi edes ajatella. Jokaisella on vain tietty
13. tehtävä, ja mä en koe sitä niinku minkäänlaisena valta-asemana sitä että mä oon vuorossa
14. esimiehenä, mä vaan hoidan sitä yhtä sektoria siellä, koska mä en pöydästä käsin sitä kerkiis,
15. ehtis, enkä pystyis hoitaa, koska se vaatii keskittymistä ja oman ajan, sen oman superin
16. tehtävän hoitaminen. Ehkä joku ulkopuolinen, jossain muussa yksikössä tai tai tuota
17. pääkonttorissa tai missä tahansa paikallisessa hallinnossa voi kokea että noi on jotain jotain
18. vallan käyttäjiä, mut mä en koe ollenkaan niin. Ainoastaan niissä tapauksissa sitten kun täytyy
19. puuttua johonkin epätavalliseen, te- öö, tapaukseen, joku menee esimerkiksi ajaa ammunta-
20. alueille
21. HJA *Mmm*
22. S1 Juu epähuomiossa tai tai tuota niin huolimattomuuttaan niin silloinhan mun tarvii puuttua
23. silloinhan mä oon vallankäyttäjä, mä oon niinku valvova viranomainen siihen asiakkaaseen
24. nähden, mutta yksikön sisällä en ole.
25. HJA *Joo*
26. S2 Niin kyllä. Aika pitkälti oon samaa mieltä, tai ehkä [S1] niinkun ei sanonu, ihan ihan

27. suoraan sitä, sivus kyllä aihetta että tietysti, onhan joka roolissa annettu niinkun tietyt oikeudet  
 28. ja sitä myöden tietty valta ja ja niinku oikein toimimalla sitä käyttää koko ajan, mutta ei ei sitä  
 29. oo syytä korostaa siis sillä tavalla että et et, en mäkään niinku koe johtaessani työvuoroa että mä  
 30. jatkuvasti ää haluan näyttää että minä annan käskyjä  
 31. S1 Niin nimenomaan  
 32. S2 Niin sen ei pidä toimia, mut to- tokihan ne on käskyjä ei siitä tietysti mihinkään pääse, ratkasut  
 33. esimerkiks uuden sektorin avaamisesta, sen miehittämisestä tauolta olevien ihmisten  
 34. ottamisesta taas sinne  
 35. S1 Hmm  
 36. S2 Käyttöön niin, niin ne on on käskyjä mutta toisaalta kun öö ö tää luottamus on myöskin koko  
 37. ajan olemassa myös vuoro esimiehen ja vuorossa olevien lennonjohtajien välillä niin ei niitä  
 38. oteta sellasena että jaha sielt se käskijä taas tulee  
 39. S1 Mmm  
 40. S2 Vaan vaan ne on oikestaan se on informatiivista enemmän, et superi tulee ja kertoo tehneensä  
 41. ratkaisun ja kaikki jo tietää et se edellyttää sitä että nyt minä menen sinne, niin silloinhan se ei  
 42. tietenkään oo sellanen, käsky valtasuhde kun kun mitä se olis esimerkiks siinä tilanteessa että,  
 43. että tuota, haa, käskee lakasta lattian, se ois niinku eri, eri asia, se ois täysin odottamatonta ja, ja  
 44. outoa ja silloin niinku punnittais se, että riittääkö natsat siihen.

Otteessa kuusi vuoro esimiehille tärkeäksi nousee toisaalta oman institutionaalisen valta-  
 aseman pois puhuminen vedoten *vain* oman tehtävän hoitamiseen ja toisaalta oman valta-  
 aseman ammatillisesta käyttämisestä vakuuttaminen. Otteessa vilisee ikään kuin erilaisia  
 variaatioita oman position jäsentämisestä suhteessa omaan valtaan. Tämä kaikki siitä  
 huolimatta, että haastattelija suuntaa huomiota lennonjohtajien ja apulaisten suhteeseen.  
 Otteen alussa riveillä 4-8 ja 11-12 haastateltava S1 sitoutuu versioon, jonka mukaan  
 olennaisinta on työtehtävään sisältyvän vallan *näkymätön* esille tuominen, oikeaoppinen  
 asennoituminen omaan asemaan. S1 ei kuitenkaan onnistu kovin hyvin tuomaan esille sitä,  
 mitä vallan *näkymättömyys* tarkoittaa. Versiossa korostuu kuitenkin sama asia, jonka myös  
 aiempi tutkimus on tuonut esille ja jonka mainitsin otteen viisi yhteydessä. Eli Kleinin ym.  
 toteama tulos siitä, että johtajuuden on ilmevä lennonjohdossa hyvin osallistuvana ja  
 demokraattisena (Klein ym. 1995, 791).

Lisäksi riveillä 11-12 haastateltava paikantaa vallankäytön mahdollisuuden erityisiin  
 tilanteisiin. Katkelma *silloin kun se bändi toimii hyvin...* puhuja viittaa implisiittisesti myös  
 siihen, että kun *bändi* ei toimi hyvin, kun kaikki osaset eivät hoida omaa osuuttaan, saattaa  
 valta-asetelma korostua. Tällainen ajatus on hyvin yhtenäinen sen ajatuksen kanssa, että  
 jopa autoritaarinenkin vallankäyttö toimii tehokkaasti tilanteessa, jossa valttia on ripeä  
 toiminta ja tehtävien jakaminen (Brown 1988,74).

Riveillä 9-10 ja 16-17 S1 tuottaa vallan kokemuksen itsensä ulkopuolelta samoin kuin  
 lennonjohtajat otteessa viisi, tällöin joku *muu* saattaa kokea vuoro esimiehen  
 vallankäyttäjäksi: *apulaiset, lennonjohtajat, joku ulkopuolinen jossain muussa yksikössä,*

*paikallisessa hallinnossa tai pääkonttorissa* voi pitää vuoro esimiehiä vallankäyttäjänä. Ehkäpä myös haastattelija voi tulkita vuoro esimiehen vallankäyttäjäksi – mutta ei haastateltava itse. Hän hoitaa ainoastaan erästä lennonjohtotyön edellyttämää tehtävää. Riveillä 13-16 ja 18-24 S1 sitoutuukin edellistä versiota enemmän pelkästään *oman paikkansa hoitajaksi*, hän ei ole vallankäyttäjä. Näin hän pyrkii ikään kuin puhumaan pois omaa valtaansa kuitenkin samalla implisiittisesti tuottaen hierarkkisia suhteita ja ammattiryhmien välisiä jakoja.

S2:n ja S1:n puhetta yhdistää se, että he molemmat pyrkivät tuomaan esille sitä tapaa, jolla omaa olemassa olevaa tehtävään sisältyvää institutionaalista valtaa tulee tuoda esille. S2 tuo kuitenkin eksplisiittisemmin esille sitä, että vuoro esimiehen rooliin todella sisältyy tietty valta – *tokihan ne on käskyjä, ei siitä mihinkään pääse* (riveillä 27-28, 32-36). Hän ei siis pyri eksplisiittisellä tasolla kieltämään hierarkian olemassaoloa kuten S1. Ehkä tämä siitä syystä, että S2 onnistuu selkeämmin tuomaan esille sitä, mitä vallan näkymättömyys oikeastaan tarkoittaa. Käskyjä ei toisin sanoen oteta käskyinä vaan enemmän *informaationa, kaikki jo tietää et se edellyttää sitä että nyt minä menen sinne* (rivillä 41).

Kun S1 pyrkii eksplisiittisesti puhumaan valtaa pois ja kuitenkin samalla sijoittaa sen jonkun toisen kokemaksi ja näin implisiittisesti tuottaa hierarkkisen suhteen, S2 tuo rooliin sisältyvän valta-aseman eksplisiittisesti esille ja ikään kuin poistaa vallan muiden kokemuksista sisällyttämällä tehtävään automaattisesti tietyn *yleisesti tiedetyn* vallan. Muut toimijat, eli lennonjohtajat ja lennonjohtoapulaiset toisin sanoen luottavat siihen, että vuoro esimies käyttää valtaa vain tehtävänsä edellyttämällä tavalla, jolloin valta-asetelma ikään kuin häviää tai menettää merkityksensä. Tässä merkityksessään myös S2 tavallaan lähestyy ajatusta vallan pois puhumisesta, mutta eri tavoin kuin S1. Omalla tavallaan siis niin S1:n kuin S2:nkin puhetta yhdistää pyrkimys jäsentää itsensä oikeudenmukaiseksi ja tehtävänsä ammatillisesti hoitavan toimijan positioon.

### **8.3 Pohdinta – hierarkioita ja konsensusta hierarkiat poispuhuen**

Tämän luvun kysymyksiksi asetin *millaisia positioita kukin ammattiryhmä rakentaa omalle ja muille ammattiryhmille? Millä tavoin haastateltavat ryhmänä merkityksellistävät eri ammattiryhmien välistä yhteistyötä?* Luvun tekstissä olen tuonut esille sitä, miten

työyhteisön jäsenille tuotetaan erilaisia positioita vallitsevassa yhteistyökulttuurissa. Ensimmäisen kysymyksen vastauksessa merkittävää on se, että vain apulaiset positioivat itsensä asemaan, jossa ovat kohdanneet eriarvoisuutta ja epäoikeudenmukaisuutta. He implikoivat asemansa alhaisempaa arvostusta. Tämä on ilmennyt lennonjohtajien taholta: heidän käyttäessään väärin omaa työnjaollista asemaansa (ote 1), heidän tulkitessaan väärin apulaisten tehtäväkuvaa ja vastuita (ote 3) tai heidän aliarvioidessaan apulaisten ammattitaitoa (ote 4). Samalla apulaiset tuottavat itsensä kuitenkin myös oman tehtävänsä asiantuntijoiksi ja hierarkiat edesmenneeksi elämäksi.

Lennonjohtajien puhuessa heihin kohdistuvasta vallankäytöstä näyttäytyy tuo valta ainoastaan institutionaaliseen työnjakoon liittyvänä (ote 5). Suhde vuoro esimiehiin näyttäytyy lähestulkoon tasavertaisena, siihen ei liity vastaavaa position rajoittamista tai ammatillisuuden vähättelyä kuin lennonjohtajien ja lennonjohtoapulaisten suhteeseen. Lennonjohtajat puhuvat itsestään selkeästi asiantuntijoina ja vastuunkantajina (ote 2) sekä lisäksi omaan tehtäväkuvaan liittyvän käskyvaltansa ammatillisina ja moraalisisina käyttäjinä (ote 5). Vuoro esimiehet pyrkivät positioitumaan myös vastaavalla tavalla kuin lennonjohtajat oman roolinsa toteuttajina ja siihen liittyvän vallan ammatillisina käyttäjinä. Lisäksi vuoro esimiesten puheessa jäsentyy myös hieman irrationaalisestikin positio itsestä *vain* oman roolin täyttäjänä.

Eri ammattiryhmät merkityksellistävät ammattiryhmien positioita ja yhteistyösuhteita hyvin monin tavoin. He tuottavat hierarkioita institutionaalisisina työnjaollisisina suhteina (otteet 1-2, 4-6), lennonjohtoapulaisiasemassa ilman vastuuta ja lennonjohtajias vastuun kantajina (ote 2), lennonjohtajias itsevarmoina ja lennonjohtoapulaisias epävarmoina (ote 5), lennonjohtajias eriarvoisten suhteiden tuottajina (otteet 1, 3, 4), lennonjohtoapulaisias hierarkioiden kokijoina (otteet 5, 6) sekä laajempias institutionaalisisias rakenteitas eriarvoisuuden tuottajias (ote 5). Tämän rinnalla puhujat kieltävät eriarvoisuuteen liittyvät hierarkiat (otteet 4, 5, 6), joskus jopa työnjaollisetkin hierarkiat (ote 6). Lisäksi he luovat tasa-arvoisuutta ja eri ryhmien asiantuntijuutta (ote 5). Puhujat eivät itse halua näyttäytyä hierarkian tuottajias tai toimijoina, jotka tuovat esiin työnjaolliset hierarkiat arveluttavalla tavalla (otteet 5, 6). Ammattiryhmien väliset suhteet merkityksellistyyvät toisin sanoen niin konsensuskseen, pyrkimyksenä tasavertaisuuteen kuin myös institutionaalisisina työnjaollisisina hierarkioina ja eriarvoistavias suhteina. Työnjaollisias institutionaalisias hierarkias ikään kuin mahdollistaa molemmat, niin erilaiset asemat ryhmien välillä kuin puheen tasa-



arvoisuudesta, jokaisesta oman tehtävänsä asiantuntijana kollektiivisessa harmonisessa työskentelyssä. Lennonjohtajien ja apulaisten puheessa on nähtävillä myös se aiemman tutkimuksen esille tuoma piirre, jonka mukaan rajoja pyritään madaltamamaan suhteessa hierarkiassa ylempiin, mutta vahvistamaan suhteessa alempana oleviin (Järvinen 1990, 127-128).

Haastateltavien tuottamat positioinnit viittaavat mielestäni siihen, että työnjaollisiin suhteisiin liittyvät erilaiset institutionaaliset valta-asetat eri ammattiryhmissä ja ”lupa käskää” ovat lennonjohdon kulttuurisessa kontekstissa hyvin luonnollisia asioita. Ne tulevat esille ikään kuin haastateltavien huomaamatta, eräänlaisina lähtökohtaolettamina. Samoin kuin luvussa kuusi yksilölliset tehtäväalueet ja niihin liittyvä vastuunkantaminen. Tämä työnjaollisen hierarkian *korostuminen* ja lupa käskää eräänlaisena hegemonisena diskurssina (Jokinen & Juhila 1993) saattaa olla piirre, joka näyttäytyy lennonjohdon työyhteisössä perinteistä työyhteisöä itsestään selvempänä asiana.

Kun perinteisistä professioista puhutaan monopoliasemana, jossa on ”lupa tietää” (Brante 1988), näyttäytyy lennonjohdossa oleva professionaalinen asema ”lupana käskää” ja olla vastuussa. Lisäksi työnjakoa ja erilaista vastuunkantoa voidaan perustella hyvin vakuuttavilla tekijöillä, kuten lupakirjalla. Tällöin tietty organisaatiossa legitimoitu kelpoisuusvaatimus tuodaan esille myös puheen arkikäytännöissä ja sillä ylläpidetään institutionaalisia hierarkioita. Lennonjohdon työympäristö tekee kuitenkin myös äärimmäisen ymmärrettäväksi sen, että työyhteisön kulttuurisessa kontekstissa elää itsestään selvä ajatus työnjaosta ja siihen liittyvästä hierarkiasta. Hämmästyttävää on kuitenkin se, millä tavoin erilaisia institutionaalisia hierarkioita myös jatkuvasti puheen tasolla uudelleen tuotetaan.

Työnjaolliset hierarkiat ovat osa ammattiryhmien välistä yhteistoimintaa ehkä niin vahvasti, että lennonjohtajat saattavat tiedostamattaankin kieltää oman toimintansa merkityksen hierarkioiden tuottajina. Käytäntöjen naturalisoituessa niiden sosiaalinen alkuperä usein häviää (Jokinen & Juhila 1993, 91). Aineistossa tulee esille se, miten institutionaalinen valta tulee esille myös kielenkäyttöön liittyvänä määrittelyvaltana. Työnjaollisen eli institutionaalisen hierarkian itsestään selvyys saattaa joissain tilanteissa ilmetä myös lennonjohtoapulaisten ammatillisen osaamisen väheksymisenä. Hierarkkiset suhteet näyttäytyvät lennonjohtoapulaisten puheessa toisinaan heidän toimintaansa rajoittavina

rakenteina. Hierarkian naturalisoituminen näyttää johtavan myös siihen, että puhe työnjaosta ja siihen liittyvästä hierarkiasta sekä toisaalta puhe eriarvoisuudesta ja toisten ryhmien diskriminoinnista menee joskus jopa hieman sekaisin. Tämä on mielestäni nähtävissä muun muassa otteessa neljä siinä, miten haastateltava alkaa puhua hierarkioiden luonnollisuudesta eriarvoistavista suhteista puhumisen yhteydessä tai siitä, millä innokkuudella otteessa kuusi vuoroesimies pyrkii puhumaan pois valta-asemaansa. Työnjaollisen hierarkian naturalisoitumisen seurauksena myös ryhmien välisiä eroavaisuuksia ja niiden erilaisia valtasuhteita aletaan helposti jopa kieltää. Øvretveitin mukaan erojen kieltäminen tuottaa helposti epäluottamuksen ja epäilyn ilmapiirin, joka tukahduttaa kiistat ja erimielisyydet. Ristiriidat kehittyvät, eikä kenelläkään ole välineitä konfliktien käsittelyyn. (Øvretveit 1995, 205-209.) Näin ollen siis käytännön kannalta hyödyllisempää olisi enemmänkin hierarkioiden myöntäminen.

Tekemäni havainto ammattiryhmien välisestä konsensuksesta ja hierarkkisuuudesta ei ole kuitenkaan myöskään uniikki. Myös terveydenhuollossa persushoitajien, sairaanhoitajien ja lääkäreiden suhteista on löydetty paljon samaa kuin olen tässä luvussa kertonut. Toimivasta ja demokraattisesta työyhteisöstä puhumisen rinnalla saatetaan yleisemminkin puhua myös epäkohdista ja hierarkioista. Eriksson-Pielan mukaan hierarkkisen työnjaon määrätessä hoitajien asemaa, toimii työnjako samalla myös harmonisten suhteiden ylläpitäjänä. Hierarkioita tuotetaan hyvin implisiittisesti, ja niillä vahvistetaan jakoa meihin ja muihin, samalla eronteot vahvistavat kuitenkin myös ammatillista identiteettiä. Eriksson-Pielan mukaan hierarkioiden tuottaminen toimii näin keinona selviytyä työn arjessa ja se on tapa suuntautua mielekkäästi työn asettamiin vaatimuksiin. (Eriksson-Piela 2003, 118-119.) Näkisin kuitenkin oman aineistoni pohjalta, että hierarkia saattaa ilmetä joskus myös epäoikeudenmukaisuutena, ei vain tapana suhtautua mielekkäästi omaan työhön ja keinona vahvistaa ammatillista identiteettiä.

Jos otteiden käytännöllistä merkitystä miettii, voidaan esimerkiksi otteen yksi yhteydessä kysyä, miksi apulaiset joutuvat konstruoimaan oman positionsa ylikäveltyinä ja lennonjohtajat ylimielisinä? Syy saattaa olla yhtä hyvin työkäytänteessä, kuin epäluottamuksen osoittamisessa. Apulaisten positiota kuvaa mielenkiintoinen ristiriita: ”tehtävät, jotka heille kuuluvat” vs. ”tehtävät, jotka heille annetaan”. Apulaisten oman ammatillisen position vahvistumiseksi olisi ehkä parempi, jos edellä kuvattu asetelma olisi selkeämpi. Voisihan kuvitella, että henkilö saa tehdä tehtäviä, jotka hänelle kuuluvat, ilman

erillistä lupaa siihen. Otteessa lennonjohtajien ja apulaisten suhde konstruoituu hierarkkiseksi ja epäoikeudenmukaiseksi, ylhäältä alaspäin suhteeksi, jollaiseksi se ei ehkä konstruoituisi työkäytänteiden selkeyttämisen jälkeen. Samalla poistuisi apulaisten mahdollisuus tulkita työkäytänteiden ongelmia alistussuhteeksi ja epäluottamukseksi. Tällöin apulaisten tehtävät olisivat joko selkeästi delegoitavia tai itsenäisesti suoritettavia. Asian toinen puoli on tietysti siinä, että lennonjohtajien olisi pitädyttävä sovitussa työkäytänteessä.

Lisäksi lennonjohtajien puhe omasta vastuustaan ja lennonjohtoapulaisista ilman vastuuta (ote kaksi) on mahdollisesti myös tukemassa otteessa yksi kuvattua toimintaa, jossa lennonjohtaja tekee myös apulaisten tehtävät, oikeuttaen sitä vastuun epätasaisella jakautumisella. Samalla lennonjohtaja evää apulaisilta yhden työmotivaation ja oman työn hallinnantunteeseen liittyvän olennaisen ehdon: vastuunoton omasta tehtävästä (ks. esim. Willis 1979, 189; Jones 2001, 37).

Vaikka voisi ajatella, että lennonjohtoapulaisten puhe eriarvoisuuden katoamisesta (ote neljä) palvelisi heidän ammatillista itsetuntoaan, on myös sanottu, ettei erityistietämykseen liittyvä kompetenssi ja sen korostaminen välttämättä muuta muodollisia valta-asemia organisaation hierarkiassa, koska joidenkin ammattiryhmien auktoriteettiasema on kuitenkin tunnustettava. Näin on todennut Eriksson-Piela terveydenhuollon organisaatioista. Hänen mukaansa vastaava ajatus on adekvaatti myös muissa organisaatioissa, kuten yliopistoyhteisöissä. Asemaa ammatillisessa hierarkiassa määrittelee esimerkiksi suoritettun tutkinnon luonne, eikä kyky tuottaa itselleen asiantuntijan identiteettiä tällöin välttämättä muuta vallitsevia valta-asemia. (Eriksson-Piela 2003, 192-193.) Lisäksi lennonjohtajien tapa tuottaa apulaisten erilainen status rakenteista johtuvaksi (ote viisi) tuottaa mahdollisesti lamaannuttavia identiteettejä (vrt. Jokinen & Juhila 1993, 100). Tässä mielessä kylmältäkin vaikuttava tapa antaa vastuu apulaisten omalle itsearvostukselle, jolla olisi kuitenkin potentiaalia myös parempaan, tuottaa toimijoista positioltaan vapaampia ja aktiivisia. Lisäksi lennonjohtajien puhe, joka kieltää heidän oman osuutensa apulaisten positioon, estää heitä havaitsemasta mahdollisia vääriä tapoja käyttää omaa tehtäväkuvaa ja vääriä tulkintoja muiden työnkuvista. Näin he vain uusintavat työyhteisössä vallitsevia positioita ja työkäytänteitä.

## 9. Yksiköiden välisissä suhteissa 'me ja muut'

Tässä luvussa tarkastelen toimijoiden suhdetta eri lennonjohtoyksiköiden välillä. Luvussa pätevät siis kaikki samat oletukset ryhmien välisestä positioinnista kuin olen kertonut luvussa kahdeksan. Esitutkimuksen omaisesti tekemäni lennonjohtokouluttajien ryhmähaastattelu kiinnitti huomioni siihen, miten kouluttajat erittelivät alueenlennonjohdon ja muiden lennonjohtoyksiköiden välisiä suhteita. Seuraava ote on katkelma keskustelusta, jossa kouluttaja miettii lennonjohtoyksiköiden välistä työtä tiimityön valossa. Siinä kouluttajat ovat lukeneet haastatteluun mukana viemääni tiimityön määritelmää<sup>59</sup>, jossa tiimityön kriteeriksi määritellään toimijoiden yhteiset toimintamallit ja yhteiset tavoitteet. Ote toimii johdantona tämän luvun kysymyksenasetteluun.

### Ote 1 Toimintamallit on erilaiset

1. K1 Mut siinä on just niinku näitä toimintamalleja, niin silloin ne toimintamallit on erilaisia, koska
2. tottakai se tavote on sama, et se kone pääsee lähteen ja se on turvallista ja kaikki on varmistettu,
3. että se ei voi lentää ketään toista päin taikka lähelle taikka mitään muuta, mut ne toimintamallit
4. on erilaiset ku se toinen odottaa siellä et se sais sen yhden puhelin soiton et pistä ilmaan, et sais
5. sille selvityksen ja toiset koordinoi jossain kuudensadan kilometrin päässä olevaa liikennettä, et
6. ku se on kymmenen minuutin päässä tuolla ja siel on sotaharjoitus, niin pitää sopia nämä tästä
7. ensin, ennenkun ne voi päästää ilmaan sieltä, niin ne toimintamallit on erilaiset, toinen kattoo
8. hyvin siihen lähelle omaa tonttiansa vaan, että nyt mä haluan tän tästä mun tontilta pois ja tuo
9. mölli tuolla ei anna mulle lupaa pistää sitä sinne ja toinen taas häsää kaiken näköstä ja aattelee,
10. et taas se soittaa, eiks se ny ymmärrä et mul on muutakin tekemistä

Otetta aiempi keskustelu osoittaa, että otteen rivillä neljä ilmaisulla *toinen odottaa* kouluttaja viittaa lähilennonjohtoihin, muihin kuin alueenlennonjohdon yksikköön. Rivillä viisi ilmaus *toiset koordinoi* taas viittaa alueenlennonjohtoon. Samalla tavoin *toinen kattoo hyvin siihen lähelle omaa tonttia* (rivillä 7) viittaa lähi- tai lähestymislennonjohtoihin ja *toinen taas häsää kaiken näköstä* (rivillä 9) viittaa alueenlennonjohtoon. Kouluttaja tuottaa eri yksiköitä vertailun, kontrastin (Smith 1978) ja toisilleen vastakkaisten toimintojen ja erilaisten toimintamallien kautta. Otteesta välittyy kuva lennonjohtoyksiköistä, jotka ikään kuin 'elävät omaa elämäänsä', keskittyvät omiin tehtäviinsä ja tekevät asioita, jotka eivät tue toisen osapuolen toimintaa. Lennonjohdot konstruoiivat toimijoiksi, jotka ajavat omaa työnjaollista asemaansa, eivätkä ymmärrä toistensa vastaavaa asemaa. Vertailu tuottaa eri yksiköt kuitenkin ikään kuin tasavertaisesti – yksi ei näyttäytyä positiivisempänä kuin toinen – vaan kummallakin on omat 'syntinsä'.

---

<sup>59</sup> ”Tiimi on pieni joukko osaamisalueiltaan toisiaan täydentäviä henkilöitä, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, suoritustavoitteisiin sekä toimintamalliin, jossa he itse yhdessä kantavat vastuun” (Katzenbach & Smith 1993).

Kouluttajien puhetta lukiessani kiinnostuin siitä, tuottavatko alueenjohtajien tulevat haastateltavani yksiköiden välisiä suhteita samalla tavalla ikään kuin tasavertaisen vertailun kautta, vai syntyykö puheessa myös kontrasteja, joissa omaa itseä pyritään tuottamaan positiivisessa tai ehkä negatiivisessakin valossa. Vastakohtaisuuksien ja kontrastien muodostaminen on kirjallisuudessa usein havaittu keinoksi esittää oma itse vastakkaisessa positiossa suhteessa toisiin tuoden esiin samalla oma positio nimenomaan positiivisessa valossa (McKinlay & Dunnett 1998, 34-51).

Tutkimuskysymykseni tässä luvussa on *millaisia positioita lennonjohtohenkilöstö rakentaa omalle ja toisille lennonjohtoyksiköille? Millä tavoin he ryhmänä merkityksellistävät eri lennonjohtoyksiköiden välistä yhteistyötä?* Kyse on toisin sanoen siitä, millaisena meidän yksikkömme näyttäytyy suhteessa toisiin lennonjohtoyksiköihin, eli vuorovaikutuksellisten ja refleksiivisten positioiden syntymisestä (Davies & Harré 1999, 37). Olen aineistoa analysoidessani ja katkeltua tähän lukuun valitessani kiinnittänyt huomiota puheeseen, jossa keskustellaan eri yksiköiden välisistä suhteista ja näin ollen otetaan joko eksplisiittisesti tai implisiittisesti käyttöön kategoriat *me* ja *muut*. *Me* alueenjohtajissa ja *muut* muissa lennonjohtoyksiköissä.

Luvun teksti ja tutkittu ilmiö muistuttaa omalla tavallaan sosiaalipsykologian klassisia tutkimuksia, joista kerroin myös jo teorialuvussa neljä. Näihin tutkimuksiin kuuluu muun muassa Sherifien poikaleirikokeet, joissa tutkittiin ryhmien välisen kilpailun vaikutusta. Kilpailevat ryhmät liittyivät toisiinsa huomattavia kielteisiä ominaisuuksia, joiden avulla ”meidät” erotettiin ”muista”. Samalla ryhmien sisäinen kiinteys lisääntyi. Vasta antamalla ryhmille yhteinen tehtävä ne tavallaan pakotettiin yhteistyöhön. Samalla kielteiset stereotyyppit ja ryhmien väliset rajat hälväivät. (sit. Brown, 1988, 194-203, 212.)

Sosiaalisen kategorisaation teorian mukaisesti ryhmäjäsenyys aiheuttaa tiettyjä kognitiivisia prosesseja ryhmän jäsenissä. Nämä prosessit aikaansaa edellä kerrotut ilmiöt. Viiteryhmä koetaan meiksi ja siihen liitetään positiivisia ominaisuuksia. Oman ryhmän sisällä eroja vähätellään ja ulkoryhmässä niitä liioitellaan. Muihin liitetään helposti kielteisiä stereotyyppioita. (Brown 1988, 222-239.) Tutkimukseni näkökulma ei pohjautu edellisiin kognitiivisiin olettamiin vaan siihen, että puhe eri ryhmistä ja yksiköistä voidaan tulkita

eräänlaiseksi argumentaatiostrategiaksi. Haluksi tuottaa itselle tiettyä positiota meneillään olevan keskustelun piirteistä riippuen.

Tan ja Moghaddam ovat analysoineet edellä mainitsemaani Sherifien koetta positioanalyysin kautta. Heidän mukaansa keskustelussa saattaa vallita jatkuva taistelu hyvistä positioista, koska kyky ja resurssit positiiviseen positiointiin vaihtelevat tilanteittain (Tan & Moghaddam 1999, 188). Myös puhetta ulkoryhmästä voidaan analysoida positioanalyysin valossa. Puhuttaessa ulkoryhmästä käytetään usein tiettyjä representaatioita, jos tällainen 'kuva' on yleisesti käytetty. Ihminen saattaa puheessaan käyttää näitä representaatioita, koska hän uskoo näin mukautuvansa yleisiin ja yhteisiin ajatuksiin. (van Langenhove & Harré 1999b, 133.)

Puhetta analysoidessani otan jälleen huomioon tiettyjä reunaehtoja, jotka osittain rajoittavat ja ohjaavat sitä mitä asioista voidaan sanoa. Ennakko-oletukseni tässä luvussa on, että eri kokoisilla lennonjohtoyksiköillä on resursseja eri määrä, pienillä vähemmän kuin suuremmilla. Lisäksi lennonjohtohenkilöstön ohjeistukset, käsikirja ja niissä olevat määräykset ja säännöt ovat ikään kuin kivettyneitä merkityksiä, jotka määräävät eri yksiköille erilaisia asemia ja tehtäviä.

Haastattelupuhetta lukiessani havaitsin lennonjohtohenkilöstön tuottavan paljon erilaisia kontrasteja eri lennonjohtoyksiköiden välille. Tällainen vertaileva puhe kuvaakin ehkä osuvimmin sitä tapaa, jolla eri yksiköistä puhutaan. Vertailu, oman aseman ja identiteetin rakentaminen suhteessa toiseen, onkin eräänlainen universaali maailman rakentamisen tapa, kuten olemme havainneet myös edellisissä analyysiluvuissa. Lennonjohtoyksiköitä käsittelevästä puheesta olen identifioinut kaksi omaa teemaa, joiden kautta kontrasteja lennonjohtoyksiköiden välille rakennetaan: vetoamalla ikään kuin institutionaaliin tai rakenteellisiin eroavaisuuksiin realiteetteina ja toisaalta vetoamalla eroihin kompetensseissa. Kontrastien ohella yksiköiden välinen suhde rakentuu kuitenkin myös tasavertaisuuden ja samanlaisen ymmärryksen kautta kuin luvussa seitsemän.

## 9.1 Kontrasteja ja tasavertaisuutta 'faktoihin' vetoamalla

Seuraava ote on osa keskustelua, joka on lähtenyt liikkeelle haastattelijan kysymyksestä *Miten eri yksiköitten välisessä työssä, miten te hahmotatte tällasen ryhmätyö käsitteen siinä?*

### Ote 2. Päällikkyys

1. S1 Meillä on sitten se tietty, organisaatioon kuuluva, kuuluva niinkun päällikkyys verrattuna
2. maakuntakenttään että alueennojohto on meidän käsikirjan mukaan niin tiukan paikan tullen
3. niin päättää asiasta ja sitten torni tekee niin kuin alueennojohto sanoo tai
4. lähestymislennonjohto tekee niin kuin me sanotaan ja eipä niitä nyt oo niitä tilanteita, mutta sen
5. voi aistia ehkä jossain yhteistyössä että aika nöyrä-, nöyrästi ne kuuntelee maakunnasta että
6. mitä meiltä
7. S2 Mmm
8. S1 sitten sanotaan johonkin asiaan ja mut, ei sellaseen tarvi mennä missään normaalissa. Se toimii
9. hyvin

Vuoroesimiehet jäsentävät meidän ja muiden suhdetta päällikkyiden kautta. Käsikirjaan vedoten puhuja positioi alueennojohtoon organisaationa, joka tilanteen vaatiessa *päättää* asioista ja muut *toimivat* niin kuin alueennojohto sanoo. Alueennojohtolla on siis potentiaalinen mahdollisuus päättää ja käskää muita, toimia päällikkönä. Vuoroesimies esittää väitteensä ikään kuin raportoiden jotain yleisesti tiedettyä asiaa. Tästä on osoituksena viittaavan käytännön mukainen *käsikirjan mukaan* -ilmaus. Tällainen puhetapa on keino tuottaa neutraalisuutta ja välttää joutumasta selityselvölliseksi (Potter 1996, 142-149). Käsikirjan mainitseminen voimistaa sanottua (vrt. Suoninen 1999, 30) ja muokkaa alueennojohtoon päällikkyiden ikään kuin 'realiteetiksi'.

Vuoroesimies kuitenkin lieventää tätä vaikutelmaa alueennojohtoon päällikkyydestä *eipä niitä oo niitä tilanteita* (rivillä 4) ja *ei sellaseen tarvi mennä missään normaalissa* (rivillä 8). Rivien neljä ja kahdeksan ilmaukset voi lukea puhujan puolustautuvaksi itsetodisteluksi (Suoninen 1993, 125-130), josta on ollut puhe myös aiemmissa luvuissa. Puhuja suhteuttaa sanomaansa lennonjohtoon työyhteisössä kuin myös kulttuurisesti laajemminkin vallitseviin näkökulmiin, joiden mukaan ei ole suotavaa puhua itsestä asemassa, jossa käskytetään muita. Itsetodistelu yhdistyneenä käsikirjasta puhumiseen puoltaa nyt erityisesti vaikutelmaa, jonka mukaan mahdollisuus päällikkyteen on, mutta sitä ei normaalitilanteissa käytetä.

Lisäksi rivillä viisi sanotusta *aika nöyrästi ne kuuntelee mitä meiltä sanotaan* voi lukea toisen itsetodistelulta vaikuttavan konstruktion. Vuoroesimiehen puheessa konstruoi näkemys, jonka mukaan *me* emme itse niinkään pyri käyttämään potentiaalista valtaamme, vaan muut omalla toiminnallaan, nöyryydellään, edesauttavat alueenjohtajan tietynlaista *tietäjän* valtaa. Tällöin päällikkyyden syntyminen ulkoistuu, me emme voi aina hallita sitä tai vaikuttaa sen syntymiseen (vrt. Suoninen 1993, 132). Samalla positiointi kääntyy alueenjohtajan *enemmän asioista tietävän* asemaan ja siihen liittyvään valtaan.

Otteessa eri yksiköt muodostuvat vertailun kautta toisaalta erilaisiksi, eli potentiaaliksi käskijöitä ja tottelijoita, tietäjiksi ja kuuntelijoiksi. Samalla yksiköiden suhdetta kuvaa myös tasavertaisuus, koska potentiaalista valtaa ja käskytystä ei kuitenkaan tarvitse alueenjohtajan suunnalta toteuttaa. Mielenkiintoisella tavalla ainut tekijä, joka puheessa tuottaa todellisen eron meidän ja muiden välille on muiden yksiköiden nöyryys.

Seuraava ote on keskustelusta, joka on lähtenyt liikkeelle haastattelijan ehkä hieman kömpelöstäkin kysymyksenasettelusta *mainitsitte tuon, että tavallaan eri sektorit on myöski [osia samaa ryhmää] entä sitte jos aatellaan teette eri yksiköitten kanssa työtä, että voiks, koetteks te olevanne heidän kanssaan yhtä tämmöstä isoo ryhmää vai voiko niin ajatella?*

### Ote 3. Joudutaan auttamaan...

1. L1 Kyllähän se, se niinku, se riippuu niin yksiköstä sitte taas, että että joku pieni yksikkö missä
2. esimerkiks ei oo tutkaa ollenkaa niin sitte joudutaan niinku vähä enemmän me auttamaan
3. tavallaan monissa tilanteissa, että että koska meillä on enemmän sitte taas kapasiteettia ja
4. valmiuksia öö sitä liikennettä tavallaan tehdä valmiimmaksi sille vastaanottajalle, että joku
5. Turku esimerkisk niin sinne saattaa olla menossa kaks konetta yhtä aikaa niin kyllä me sit aika
6. helposti katotaan ne oikeeseen järjestykseen, vakkei se varsinaisesti meidän homma oliskaan
7. ehkä, mut se on vähä semmosta niinku palveluksen tekemistä kans sitte sille, jolla on
8. vähemmän edellytyksiä ---
9. L2 Mä ainaki ajattelen sen (tään) niinku semmosena palvelukokonaisuutena että, vaikka joskus
10. ehkä aattelee että no kun noilla on noin vähä tekemistä ja meillä on täällä näin paljon mutta ku
11. kuitenkin sen merkitys, että sinne pikkukentillekin lentää kuitenkin ne vuorokoneet ja, se on
12. niinku meidän kaikkien etu että että sitä palvelua on niille pikkukentillekin, että, se on kuitenkin
13. tärkeitä se että sinnekin päästään lentään, että minun mielestä se on, se on se osa sitä meidän
14. palvelua mitä me annetaan ja, niinku [L1] just sano niin, tärkeitä että sitten kellä on vähemmän
15. resursseja niin autetaan niitä sitten, että kyllä me ollaan semmosta samaa ryhmää jollain tavalla

Tulkintani mukaan ryhmien välinen suhde rakentuu otteessa pääosin eräänlaisena palvelusuhteena, jossa alueenjohto eli *me*, positioituu palvelunantajana ja muut palvelun vastaanottajina<sup>60</sup>. Kontrasti rakentuu osittain hyvin vahvoille perusteille ikään

<sup>60</sup> Palvelusuhteen funktionalisuudesta sosiologisessa näkökulmassa (Bauman 1997, 50).



kuin 'realiteetteihin' vedoten: *on enemmän kapasiteettia, on vähemmän edellytyksiä, on vähemmän resursseja*. Me näyttäydymme siis hyvin resurssein ja suuremmalla kapasiteetilla varustettuina, ehkä etuoikeutettuina auttajina ja palvelijoina, muut vähäresurssisina palvelun ja avunannon kohteina. Tällöin yksiköiden suhde rakentuu pääasiallisesti kontrastin kautta, jossa me näyttäydymme positiivisesti toisten auttajina. Kontrastien lisäksi otteesta voi kuitenkin havaita myös muutamia yksiköiden yhtenäisyyteen viittaavia konstruktioita, joihin haastattelijan kysymys puhujia mahdollisesti ohjaa. Rivin 12 alusta haastateltava konstruoi *meiksi* kaikki lennonvarmistusyksiköt. Puhe yhteisistä eduista kirvoittaa esiin ajatuksen yhtenäisestä ryhmästä, kuten on havaittu aiemmissakin tutkimuksissa (Brown 1988; 206; Tan & Moghaddam 1999, 192). Rivin 15 *samaa ryhmää jollain tavalla* tuottaa myös konstruktion yhtenäisestä 'ilmailulaitos perheestä', joka on kuitenkin melko hataralla pohjalla ja hyvin välähdyksenomainen.

Otteessa rakentuu kaksi hieman sävyltään eroavaa tapaa konstruoida palveleminen. Rivillä kaksi sana "joudutaan" viittaa suoraa johonkin pakottavaan, lisäksi rivillä kuusi palvelemiselle rakentuu negatiivinen ja pakottava sävy jonain ylimääräisenä. Tämä ylimääräisyys hahmottuu kuitenkin tavalla *vaikkei se varsinaisesti meidän homma olisikaan* – ikään kuin olisi hieman epäselvää onko auttaminen työnkuvaan kuuluvaa vai ei. Muut yksiköt näyttäytyvät joka tapauksessa ongelmana, joka meillä on huolehdittavamme, koska meillä on edellytyksiä toisin kuin heillä. Lisäksi vaikutelma auttamisen ylimääräisyydestä tuottaa puhujaa ja hänen ryhmäänsä myös entistä positiivisemmin, he auttavat muita, vaikka se ei olisi välttämätöntäkään. Puhuja L1 myös ikään kuin taistelee omista asioistaan huolehtivaksi itsenäiseksi toimijaksi ja toisaalta muita palvelevaksi hyväntekijäksi positioitumisen välillä. Vaikka L2, L1:stä poiketen, pyrkii puheessaan enemmänkin *perustelevaan* ja puolustelemaan sitä, miksi muiden auttaminen on merkityksellistä, myös hän viittaa ajatukseen itsenäisestä toimijuudesta ilmauksellaan *vaikka joskus ehkä aattelee että no ku noilla on noin vähä tekemistä ja meillä on täällä näin paljon*. Tällainen ajatus elää ikään kuin sisimmässä. Tällöin muiden auttaminen ja toisaalta omista asioista huolehtiminen elävät siis ikään kuin todellisuuden eri tasoilla, jolloin ristiriita niiden väliltä katoaa (Suoninen 1993, 138-140).

Edellisissä otteissa lennonjohtoyksiköiden välistä kontrastia on tuotettu ikään kuin realiteetteihin vedoten, erilaisiin institutionaalsiin positioihin tukeutuen. Molemmissa otteissa alueenjohtoon positio on heijastanut sen parempaa institutionaalista asemaa, jota puheessa on tuotettu uudelleen. Seuraavassa kappaleessa kontrastit syntyvät

kompetenssierojen kautta, jotka nekin osittain puhutaan institutionaalisista asemista johtuviksi.

## **9.2 Kontrasteja ja tasavertaisuutta kompetenssien kautta**

Seuraavaksi otan esille peräkkäin useamman otteen samasta haastattelusta. Teen tämän siksi, että haluan tuoda vielä selvemmin esille sen, millä tavalla samassa haastattelussa (ja joskus vieläpä samassa otteessa) samat henkilöt saattavat tuottaa samasta aiheesta hyvinkin monenlaisia ristiriitaisia ja vastakohtaisia merkityksiä. Puhujien merkityksellistämistapojen moninaisuutta ei diskurssianalyttisestä näkökulmasta lueta kuitenkaan ongelmaksi, vaan rikkaudeksi. Puhujilla on kompetenssia käyttää erilaisia merkityksellistämistapoja joustavasti, tuottaen erilaisia versioita itsestä ja asioiden tilasta. (ks. Potter & Wetherell 1987, 149-157.) Otteet ovat lennonjohtajien haastattelusta, mutta ne kertovat hyvin niistä puhetavoista, jotka on identifioitavissa myös muiden ryhmien puheesta. Kontrasteja eri yksiköiden välille tuotetaan seuraavassa kompetenssien kautta.

Ote neljä on osa keskustelusta, joka on lähtenyt liikkeelle samasta kysymyksestä<sup>61</sup> kuin otteessa kolme.

### Ote 4. Me hallitaan sitä kokonaisuutta<sup>62</sup>

1. L1 Sitä ei välttämättä sitte taas siellä niinku pienemmässä yksikössä aina ymmärrä niitten kaikkien
2. asioiden yhteenliittymistä, et voihan olla että siitä yli menee semmosta liikennettä mistä hän ei
3. tiedäkkään eikä se häntä liikuta, eikä se oo niin tärkeätä hänelle, mutta että sitte ku näkee sen
4. kokonaisuuden, että se onki just monesti vaikeeta niinku, pienten kenttien asettua siihen
5. asemaan, että ne ymmärtää miksi me nipotetaan jostakin asiasta, jostakin lähtöajasta tai
6. suunnasta mihin se lähtee tai sillai et et, no se nyt on ihan, kyllä se nyt lähtee niinku sieltä sitte
7. vaan johonki aikaan
8. L2 Niin, ne ei niinku tajua sitä, että me hallitaa sitä kokonaisuutta ja meill voi olla mielessä jotaki,
9. joka vaikuttaa sitte siihen heidän liikenteeseen, vaikka se ei heihin suoranaisesti vaikutakkaan.
10. Et me suunnitellaan jotakin asiaa jo pitkälle eteenpäin, niin tota vaikei lennonjohtotyössä
11. hirveen pitkälle pysty suunnittelemaan, mut jotain kuitenkin, niin tota se siinä on jo, niissä tulee
12. joskus semmosia kommunikaatio ongelmia ehkä sitte et se kokonaisuuden ymmärtäminen, ja sit

---

<sup>61</sup> *Mainitsitte tuon, että tavallaan eri sektorit on myöski [osia samaa ryhmää] entä sitte jos aatellaan teette eri yksiköitten kanssa työtä, että voiks, koetteks te olevanne heidän kanssaan yhtä tämmöstä isoo ryhmää vai voiko niin ajatella?*

<sup>62</sup> *Lennonjohtotyötä tuntemattomalle otteen merkityksiä valaisee lennonjohtaja L1:n puhe haastattelussa aiemmin, ennen ko. otetta: ”--- ykski henkilö joka oli [toisessa yksikössä] töissä aikanaan ja sen kanssa aina taisteltiin varsinkin me, semmoset nuoremmat ihmiset, jotka oltiin oltu vähemmän aikaa alueessa niin kun annetaan tää arvosanoma sinne kentälle ja niitten pitää lukee se takasin, jotta me tiedetään että ne tiedot on oikein, ku se on meidän vastuulla kuitenkin se oikeiden tietojen saaminen sinne. Sit sen jälkeen ku ne on lukenu sen takas ja me on kuitattu se, että se on oikein, niin se vastuu siirtyy niille siitä tiedon säilyttämisestä. No sit siellä on ollu sellanen tyyppi joka ei ikinä lukenu niitä takasin mörähti vaan sieltä jotakin puhelimeen --*

13. justiin se että, ettei nähdä jonkun asian tärkeyttä

Otteessa neljä lennonjohtajat tuottavat alueennohjohtolle samantyyppistä päällikkyyttä kuin vuoro esimies otteessa kaksi. Alueennohjohto merkityksellistyy kuitenkin spesifimmin ikään kuin viranomaiseksi, joka *nipottaa* ja vaatii sääntöjen noudattamista ja asioiden täsmällistä esille tuomista, eikä hyväksy muiden ylimalkaista asennetta *kyllä se nyt lähtee sieltä vaan johonki aikaan*. Kontrasti syntyy nimenomaan alueennohjohtoon ja *pienen* yksiköiden<sup>63</sup> välille. Implisiittisesti alueennohjohto näyttäytyy toimijana, joka noudattaa sääntöjä. Muut, pienemmät yksiköt ovat sääntöjä suurpiirteisemmin tulkitsevia ja niitä luovemmalla tavalla soveltavia. Alueennohjohto näyttäytyy myös kokonaisuuden hallitsijana toisin kuin muut, jotka eivät ymmärrä asioiden yhteenliittymistä ja sitä, että alueennohjohtossa *me*, hallitsemme kokonaisuutta. Alueennohjohto toisin sanoen näkee ja ymmärtää asioita, joista muut eivät tiedä, eivätkä ole niistä kiinnostuneitakaan. Pienet yksiköt merkityksellistyvät toimijoiksi, jotka tuntevat vain oman toimintakenttensä.

Näistä kontrasteista huolimatta alueennohjohto tarjoaa myös ymmärrystään muille, pienemmille yksiköille. Tästä kertovat ilmaukset kuten *sitä ei välttämättä pienemmässä yksikössä aina ymmärrä* (rivillä yksi), *eikä se häntä liikuta, eikä se oo niin tärkeä hänelle* (rivillä 3), *se on vaikeeta pienten kenttien asettua siihen asemaan* (riveillä 4-5). Pienten yksiköiden ongelmat ymmärtää kokonaisuutta ja sääntöjen merkitystä eivät siis ole täysin heidän omissa käsissään.

Kuten olen jo aiemmissa luvuissa kertonut, ihmisillä on tapana tuottaa ongelmien hallintaa tekemällä ongelmien hallinnan tarpeettomaksi uhripuheella. Ongelmia voidaan hallita toisaalta myös lieventämällä ongelmien hallitsemattomuutta normalistamalla ne. (Suoninen 1993, 132.) Nämä molemmat piirteet, uhripuhe ja ongelmien normalistaminen on luettavissa tästä otteesta. Pienet yksiköt ovat toisaalta olosuhteidensa uhreja, heidän ei ole *mahdollistakaan* ymmärtää kokonaisuutta, heidän vastuunsa ikään kuin häviää (vrt. Suoninen 1993, 143). Toisaalta keskittyminen vain omiin asioihin (*eikä se häntä liikuta...*) on kulttuurisesti niin normaalia ja yleistä, että se oikeastaan kuuluu asiaan (vrt. Suoninen 1993, 133). Otteessa on nähtävissä siis puhujan L1 tarve kieltää ajatus siitä, että alueennohjohtossa pienempiä yksiköitä kylmästi arvostellaan. Ne toimintatavat, joista

---

<sup>63</sup> Pienillä yksiköillä voidaan tulkita tarkoitettavan muita paitsi Helsinki-Vantaan lähi- ja lähestymislennonjohtoja.

aluelennonjohtajat muita kritisoivat, konstruoidaan paikoittain myös oikeutetuiksi, jolloin aluelennonjohtajia ei voida syyttää toisten kritisoinnista. Näin he välttävät myös turhat selittelyt ja vastuun kriittisyydestään. Toisaalta he säilyttävät samalla myös muiden yksiköiden kompetenssin toimijoina ja osana lennonjohtohenkilöstön ammattikuntaa. (vrt. Dickerson 2000, 393-394.)

Vaikka lennonjohtajat tuottavat otteessa pienemmistä yksiköistä toimijoita, jotka eivät ymmärrä kokonaisuutta eivätkä näe oikeiden asioiden tärkeyttä, on tämä kokonaisuus nähty ja asioiden tärkeys määritelty nimenomaan aluelennonjohtajien kautta. Kouluttajan puhe erillisistä toimijoista ja oman asiansa ajajista on mielestäni nähtävissä myös lennonjohtajien puheessa. Toki aluelennonjohtajat pyrkivät otteessa neljä tarjoilemaan pienille yksiköille myös ymmärrystä. Toisaalta suuren, paremmin resursseiltaan varustetun aluelennonjohdon on myös helppo asettua ymmärtäjän asemaan.

Seuraava ote on samasta haastattelusta hieman myöhemmin kuin ote neljä. Ote on pitkä, mutta sen esittäminen osoittaa äärimmäisen mielenkiintoisella tavalla puheenvuorojen rakentumisen haastateltavien keskinäisenä vuorovaikutuksena.

#### Ote 5. Meidän pedanttinen asenne kantaa hedelmää

1. HJA *Entä sitten niinku yksiköitten välillä. Minkälainen tilanne silloin on tällanen että yhteistyö*
2. *toimii hyvin?*
3. L1 Eiköhän ne oo tota, oikein pahimmat tapaukset jääny sairaseläkkeelle jo että se kulminoituu, mä
4. väitän että se on niinku kulminoitunu tiettyihin persooniin
5. L2 Niin se että ei oo toiminu
6. L1 Niin tulee varmaan teillekin tulee (nuorempina) mieleen ehkä semmosia tapauksia
7. L2 Niin
8. L3 Mutta siis (milloin) sitä niinku tuntuu siltä että et jotenkin niin se meiän semmonen pedanttinen
9. asenne, alueen pedanttinen asenne asioita kohtaan, niin se jollain tavalla niinku alkaa kantaa
10. hedelmää mun mielestä
11. L1 Mä oon samaa mieltä
12. L3 Ja jotenki se niinku väkisin vetää niitä muitakin mukaan siihen et nyt on alkanu tulla semmosia
13. omia tarkkoja juttuja ja ehkä henkilövaihdostenkin johdosta nyt esimerkiks aatellaan jotain
14. Pirkkalaa joka oli aivan niinku eli niinku pelossa se porukka siellä vielä kymmenen vuotta
15. sitten
16. L1 Niin
17. L3 Niin kuinka niinku muutamien henkilövaihdosten ja ajan kulumisen myötä niin sielläkin on
18. alettu noudattaa sääntöjä ja olla tarkkoja ja katotaan jopa sitä että me noudatetaan riittäväällä
19. tarkkuudella sääntöjä ja samaten niinku monet muut on ruvennu niinku, et sieltä luetaan jo
20. kentiltä automaattisesti takasin selvitykset, ei tarvii enää pyytää
21. L2 Niin
22. L3 Ehkä Kuopiosta joskus pitää, mutta tota se on taas ihan eri asia. Mutta siis ihan oikeesti niin
23. jotenkin niinkun tuntuu siltä että tää on menossa semmoseen niinku, enemmän päästään juuri
24. siihen eli siihen silent coordinationiin tavallaan, et me koko ajan vähenee se semmone
25. selittämisen tarve, elikkä me päästään niinku semmosiin sovittuihin,
26. L1 Ennalta sovittuihin menetelmiin

27. L3 Ennalta sovittuihin menetelmiin ja ne asiat toimii ja niitä noudatetaan et kyllähän meidänkin  
 28. menetelmät on kehittyneet, ja mennyt eteenpäin niin sitten me päästään niinku sitä kautta, sitten  
 29. niiden muidenkin yksiköiden ja nekin alkaa noudattaa niitä ja alue on ollu semmonen kokoava  
 30. voima ehkä niinku, ainakin [meidän vastuualueella] kaikki mieltää kuuluvansa siihen ja  
 31. ymmärtää niiden yhteistoimintasopimusten tarpeen ja merkityksen  
 32. L1 Niin Pirkkalahanki on semmonen, minun mielestä, malliesimerkki et sen kanssa on varmaan  
 33. ihan parhaiten toimii yhteistyö, että minä niinku ainakin pitäisin sitä ihan luotettavimpina  
 34. yhteistyökumppanina  
 35. L3 Kyllä kyllä  
 36. L2 Joo  
 37. L1 Et sieltä ei tuu mitään älyttömiä  
 38. L3 Ei ja [ ( )  
 39. L1 [silmille  
 40. L3 Mun mielestä kans Jyväskylä on kans mennyt hyvään suuntaan  
 41. L1 Niin Jyväskylä on ollu aina  
 42. L3 On mutta se on niinku vielä jotenkin korostunu silleen että siellä ihan oikeesti niin kans, et siin  
 43. hyvin harvoin mitään on ihmeellistä on paitsi sitten kun esikunnasta lähtee lentäjät liikkeelle  
 44. L1 Täytyy sanoa että Jyväskylä on ollu aina, että ku mä oon ollu jopa siellä [xxx] niin se on niinku  
 45. esimerkillistä toimintaa ollu siellä että. Se on aika jyrkää yhteistyökumppani siinä mielessä  
 46. L3 Kyllä mun mielestä niinku, vois sanoa että pääosin niinkun aina se on aika hyvää se yhteistyö  
 47. niinku kentille  
 48. L2 Niin niin  
 49. L3 (nauraa) niinkun just nimenomaan puhuttiin tästä sairaseläkkeelle jäämisestä  
 50. L2 Ehkä jotain semmosia voi tulla joskus että on jotain nuoria mitkä ei sitte vielä niinku nää sitä  
 51. kokonaisuutta jota sitte  
 52. L3 joita ei ole vielä pantu ruotuun  
 53. L2 Niin että et tietysti eihän koskaan, eihän mekään varmaan tietenkään ymmärretä kaikkia kentän  
 54. lähtökohdasta ja ymmärretä heidän, mitenkä he näkee asiat heidän näkövinkkelistään, mutta  
 55. mut se just että jos on juuri alalle tullu niin voi tulla semmosia joskus vähän sanaharkkaakin  
 56. jopa puhelimessa sen takia ettei niinkun ymmärrä toistensa toimia. Mut tota, pääosin se kyllä  
 57. yleensä toimii hyvin  
 58. L1 Se mitä toi mitä toi [L3] sano just että se että maakuntakentiltäkin puututaan semmosiin  
 59. niinkun epäkohtiin tai niinkun semmosiin virheelliseen toimintamenettelyyn tuota niin se on  
 60. just lähinnä kysymys siitä, että että oikastaan tai oikastaan niinku ajatuksessa taikka  
 61. menetelmissä sillä tavalla että ei nähdä sitä toisen näkökohdasta jossakin  
 62. yhteistyösopimuksessa on asia määrätty näin mutta ei nähdä sitä syytä minkä takia se on tehty  
 63. näin ja se tulee sitten tällasen keskustelun kautta ilmi niin tuota se sen lähinnä on  
 64. aikuiskoulutusta ja niinku oman sen näkökulman laajentamista siinä vaiheessa sitten ja sit voi  
 65. olla usein aika hyvinkin kiitollinen että tuli käytyä tällänen näin niinkun että, pikku virheitä  
 66. oppii

Kun otetta vertaa aiemmin esitettyyn otteeseen neljä, siinä on mielenkiintoista mielestäni se, millä tavoin se asettuu kontrastiin edellisen otteen kanssa. Nyt yhteistyö näyttäytyykin päällisin puolin hyvältä. Otteesta voikin tästä syystä lukea useita tekniikoita, joiden avulla haastateltavat pyrkivät tuottamaan näiden erilaisten ja ristiriitaisten diskurssien hallintaa ja konstruoimaan yksiköstään ja itsestään suurin piirtein yhtenäisen toimijan kuvaa (Suoninen 1993, 120). Tällaiset haastateltavien puheeseen kohdistuvat kulttuuriset vaatimukset voidaan havaita otteesta.

Haastattelijan esittämä kysymys ohjaa selkeästi yhteistyön toimivuuden miettimiseen. Ehkä tästä syystä haastateltava L1 vetoaa rivillä kolme aikaulottuvuuteen (Suoninen 1993, 140),

jonka avulla hän poistaa ristiriidan yhteistyön toimivuuden ja aiempien ongelmien (ote 4) väliltä. Kommentillaan *eiköhän ne oikein pahimmat tapaukset jääny sairaseläkkeelle* haastateltava nimeää aiempien ongelmien syyksi muissa yksiköissä työskentelevät yksilöt ja persoonat luoden kontrastin meidän ja muiden välille. Tämä kontrasti ei ole kuitenkaan enää aktuaalinen. Vastaavaa persooniin viittaamista löytyy otteesta useammastakin kohtaa (rivit 13, 17, 49). Kuten olen aiemminkin tuonut esille, persooniin viittaaminen saattaa olla seurausta ryhmien välisten erojen kieltämisestä. Saattaapa kyse olla jopa liiallisesta ymmärryksestä (ks. ote 4). Kun kiistat ja erimielisyydet tukahdutetaan, lopulta eroavaisuudet niin ryhmien kuin yksilöidenkin välillä alkavat korostua. Tällaiset ristiriidat selitetään helposti persoonallisuuskysymyksillä, eikä nähdä taustalla olevia rakenteellisia ristiriitaisuuksia. (Øvretveit 1995, 205-209.)

Aikaulottuvuuden ja persoonaan viittaamisen lisäksi toinen merkittävä tapa poistaa ristiriitaa ongelmien ja ongelmien haltuunoton väliltä on tuottaa konstruktioita, jonka mukaan *meidän pedanttinen asenne sääntöjä kohtaan* on tarttunut myös muihin yksiköihin (rivit 8-10, 27-31). Tämä konstruktio viittaa myös aikaulottuvuuteen ja samalla jäsentää alueenjohtajien ongelmien haltuunottajaksi, toimijaksi, joka ensimmäisenä on ollut kehittämässä menetelmiä, joista muut ovat ottaneet opikseen. Kontrastisesti muut yksiköt näyttävät seurailijoina.

Puhujilla on kuitenkin myös tarve lieventää esille tuomaansa kontrastia ja paremmuuttaan muihin nähden. Samalla he tuovat esille myös ongelmapuheen hallintaansa, jolla tarkoitan kahden eri puhettavan, ongelmallista ja hyvää yhteistyötä korostavan puhettavan rinnakkaista hallintaansa. Oma paremmuutta puhujat minimoivat L3:n esiin tuomalla mahdollisuudella siitä, että muutkin voivat olla kriittisiä alueenjohtajia kohtaan *sieltä katotaan jopa sitä että me noudatetaan riittäväällä tarkkuudella sääntöjä*. Lisäksi alueen henkilöstöllä voi olla ongelmia hahmottaa asioita kenttien näkökulmasta (rivit 18-19, 53-54 ja 60-61).

Paul Dickersonin mukaan tietynlainen 'muut ovat parempia' puhe on yksi tehokkaimmista tavoista poistaa vaikutelmaa itsestä liian kriittisenä (Dickerson 2000, 393). Lennojohtajat eivät kuitenkaan tuota tällaista kuvaa, vaan ikään kuin puhuvat eri yksiköt tasavertaisiksi – molemmilla on samoja ongelmia hahmottaa toistensa toimia. Ihan samalla tavoin kuin kouluttajien puheessa otteessa yksi. Edellisen otteen kontrasti *meidän nipottaminen ja muiden hutilointi* korvautuu tässä otteessa ikään kuin ryhmäkategoriolla, jossa molemmat

voivat kritisoida ja arvioida toisiaan. Vastakohtat ja kontrastit korvautuvat siis näissä kohdin yksiköiden tasavertaisuudella, jolloin alueenjohto näyttäytyy myös reiluna ja moraalisenä muita kohtaan – säilyttää muiden yksiköiden kasvot (Goffman 1981, 16-17). Toisen ryhmän yksipuolinen kritisointi ei myöskään toimi oman ammattikunnan kunniallisuuden perustana.

Puhujat ovat selkeästi selvillä myös siitä, että ongelmien hallintapuhe on ristiriidassa edellisen otteen puheen kanssa. Jo edellä mainittua ongelmapuheen hallintaa, puhujat tuovat esille myös tekemällä ”poikkeuksia sääntöön”. Tällöin puhe pysyy jollain tavalla johdonmukaisena ja puhujien yhtenäinen identiteetti säilyy ja saa vahvistusta. Esimerkiksi Kuopio (rivi 22), nuoret (rivit 50-51) tai tilanteet kun esikunnasta lähtee lentäjiä (rivi 43) toimii tällaisena ”poikkeus vahvistaa säännön” tapauksena. Eli kun yhteistyön ongelmat muuten ovat kadonneet, yksittäinen poikkeus on aina mahdollinen. Yleensä sääntöjen ei tarvitse olla ehdottomia, vaan niitä voidaan täydentää poikkeuksella. Kuten on aiemminkin tullut ilmi, poikkeuspuhe on esimerkki siitä, että vahvoja sääntöjäkin voidaan aina täsmentää, partikularisoida, suhteessa eri tilanteisiin. (Suoninen 1993, 140.)

Kun otteita neljä ja viisi tarkastelee yhdessä niissä korostuu se, että puhe on taidokkaasti suunnattu ympärillä olevaan puheeseen ja sen luomiin vaatimuksiin. Puheen konteksti vaikuttaa siinä esille nouseviin positioihin. Molemmissa otteissa tuotetaan niin konfliktia kuin tasavertaisuuttakin. Otteessa neljä alueenjohtajat tarjoilevat ymmärrystään antamastaan kritiikistä huolimatta. Otteessa viisi puhujat tuottavat itsensä sekä ongelmien haltuunottajiksi kuin myös tasavertaisiksi samantilaisista ongelmista kärsiviksi kuin muutkin. Positointi riippuu siitä korostetaanko puheessa samanaikaisesti ongelmia vai yhteistyön toimivuutta.

Ongelmista puhuttaessa alue näyttäytyy muita parempana sääntöjen noudattajana ja kokonaisuuden hahmottajana. Toisaalta he näyttäytyvät myös tasapuolisina ja reiluinä, koska ymmärtävät toisten näkökulmaa (vaikeutta hahmottaa kokonaisuutta) ja koska he tuottavat myös itselleen samoja ongelmia kuin muille. Kuten aiemmin mainitsin tällainen reiluuspuhe saa osittain selityksensä puhujien tarpeesta riisua liikaa kriittisyyttä puheestaan. He eivät halua myöskään päätyä tilanteeseen, jossa saattavat joutua vastaamaan antamastaan kritiikistä. Yhteistyön toimivuudesta puhuttaessa alue näyttäytyy ongelmien haltuunottajana. Ongelmien hallintapuhe kumpuaa osittain yleisönäkökulmasta ja

kulttuurisen kontekstin vaikutuksesta. Onhan yleisemmin preferoitua esittää sellainen versio ongelmista, joissa vähintään loppu tuottaa asioiden hallintaan saamisen vaikutelmaa (Suoninen 1993, 132).

Myös pienet yksiköt säilyttävät kompetenttiutensa jokaisessa puhekontekstissa. Myös ne voivat olla kriittisiä alueenjohtoa kohtaan. Lisäksi ne ovat ottaneet opikseen, ongelmat ovat pikkuhiljaa hävinneet. Toisaalta niiden tuottamat yhteistyön ongelmat ovat ymmärrettäviä. Kaiken kaikkiaan alueenjohto näyttäytyy kuitenkin positiivisempänä kuin muut. Tässä näkyy positioinnin eräs päämäärä: pyrkimys positioida itsensä ja muut sillä tavalla, että saavuttaa ja oikeuttaa tietyn position, joka sallii *itselle* tehokkaimman ja voimakkaimman roolin (Tan & Moghaddam 1999, 188).

### **9.3 Pohdinta – konfliktia ja tasavertaisuutta**

Tämän luvun tutkimuskysymyksiksi asetin *millaisia positioita lennonjohtohenkilöstö rakentaa omalle ja toisille lennonjohtoyksiköille? Millä tavoin he ryhmän merkityksellistävät eri lennonjohtoyksiköiden välistä yhteistyötä?* Analyysin pohjalta voi sanoa, että alueenjohto tuottaa itselleen muita yksiköitä positiivisemmän position. Ehkä tämä liittyy osittain siihen, että mitä etäisempi tai vieraampi taho on kyseessä, kritiikin esittäminen tulee sitä helpommaksi ja omien kasvojen menettämisen mahdollisuus vähenee (Goffman 1981). Positiot hahmottuvat erilaisten kontrastisten asemien kautta: päällikkö – nöyrät seurailijat; etuoikeutetussa asemassa oleva palvelija – palveltavat; kokonaisuuden hahmottaja – oman alueen tarkkailijat; sääntöjen noudattaja – sääntöjen suurpiirteiset soveltajat; ongelmien haltuunottajat – seuraajat. Näistä kontrastisista positioista on havaittavissa selkeä yhteys erilaisiin institutionaalisiin asemien ja niiden luomiin toimintamahdollisuuksiin. Kontrastien voi ajatella kertovan alueenjohtohenkilöstön pyrkimyksistä ajaa ja ylläpitää omaa institutionaalista asemaa ja oman ryhmän etuja (Brante 1988).

Konfliktisista positioista huolimatta positiot voivat jäsentyä myös tasavertaisuuden kautta. Toisin sanoen alueenjohtohenkilöstö tuo esille myös ymmärrystään toisia yksiköitä ja heidän erilaisia institutionaalisia toimintamahdollisuuksiaan ja erilaista näkökulmaa kohtaan. Lisäksi *itselle* tuotetaan myös samankaltaisia toisen näkökulman



ymmärtämisvaikeuksia kuin toisillekin yksiköille. Yhteistyön merkityksellistymisen voi siis sanoa jäsenyvän konfliktin ja tasavertaisuuden kautta. Puheen konteksti tekee nämä erilaiset puhutavat aktuaalisiksi eri kohdissa. Eri lennonjohdoille ei siis voida myöskään määritellä mitään pysyviä positioita suhteessa toisiinsa.

Puhujat keskittyvät aineistossani yksiköiden välistä suhdetta kuvatessaan negatiivisten yhteistyötilanteiden kuvaamiseen. Ehkä tämä osittain johtuu siitä, että hyvin toimiva yhteistyö etenee omalla painollaan. Siihen ei tarvitse kiinnittää sen kummempaa huomiota. Tästä kertoo myös erään vuoro esimiehen toteamus hänen puhuessaan yksiköiden välisestä yhteistyöstä *mutta et, sillon kun kaikki menee by the book, normien mukaan ja mitään epätavallista ei satu niin, niin tuota eipä sitä huomaa*. Tulkitsen edellisen tarkoittavan sitä, että ongelmia ei synny, kun kukaan ei joudu käskemään, ylivalvelemaan tai normittamaan toisen tekemistä, vaan tilanteet etenevät käsikirjan ja sopimusten mukaan. Silloin kun ensimmäinen asettuu viranomaisen asemaan sääntöjen noudattamisen vaatijaksi ja toinen joustojen hakijaksi tai ensimmäinen ylimääräisen palvelun pyytäjäksi ja toinen omasta alueestaan huolehtijaksi, syntyy myös keskustelua ja ongelmia.

Huonosti toimiva yhteistyö saattaa herättää tunteita ja tilanteet voivat kärjistyä yhteistyökumppanin ollessa välimatkan päässä, jolloin tilanteen selvittäminen ei ole usein reaalisesti mahdollista. Otteista kolme, neljä ja viisi heijastuu myös sama vaikutelma yhteistyöstä kuin kouluttajan puheessa luvun johdannossa. Eli nimenomaan vaikutelma siitä, että toisen näkökulmaa ja toimijuutta ei täysin aina ymmärretä kummankaan osapuolen niin *meidän* kuin *heidänkään* näkökulmasta.

Smith-Jentschin ym. mukaan lennonjohdon tiimityössä on tärkeää *asemiin liittyvä tieto*, eli tuntemus muiden tiimien toiminnasta (esim. toisessa lennonjohtoyksikössä). Heidän mukaansa yhteistyön toimivuus riippuu kyvystä ymmärtää toisen tiimin toiminnan vaikutukset ja toimijoiden kyky päästä vaadittaviin tavoitteisiin. Tällöin tiedonjako ja tukeminen ovat toimivia ja ottavat huomioon tilanteen vaatimukset. (Smith-Jentsch ym. 2001, 39-41.) Myös oma aineistoni ja tähän lukuun valikoituneet otteet kertovat tämän tiedon tärkeydestä. Nimenomaan molemminpuolinen toisen yksikön toimintakykyyn liittyvä tieto olisi tukemassa yhteistyön sujumista eri yksiköiden välillä. Tällöin esimerkiksi molemminpuolisen joustavuuden rajat olisivat paremmin tiedossa. Ehkäpä aineistosta ajoittain heijastuva toisen yksikön asemaan ja näkökulmaan asettumisen vaikeus voi olla

yhteydessä myös vahvaan kiinnittymiseen oman yksikön institutionaaliseen asemaan ja sen luomiin raja-aitoihin sekä oman ryhmän aseman ajamiseen (Brante 1988).

Jos mietitään otteiden käytännöllisiä merkityksiä, niiden voidaan ajatella syntyvän muun muassa positoiden kyvystä ohjata, lamaannuttaa tai jäykistää toimintaa. Oteessa kaksi hierarkkinen suhde yksiköiden välillä näyttäytyi hyvin luonnollisena. Viimekätinen hierarkia tuotettiin kuitenkin muiden yksiköiden nöyryydestä käsin. Tällöin ollaan tilanteessa, jossa oman toiminnan merkitystä hierarkian tuottajana vähätellään ja näin saatetaan huomaamattakin tuottaa myös tilanteeseen kuulumatonta hierarkiaa ja päällikkyyttä. Lisäksi nöyräksi positoidun on vaikea päästä pois näin luodusta asemastaan.

Oteessa kolme lennonjohtaja puhui palvelemisesta tavalla *-vaikkei se varsinaisesti meidän homma olisikaan*. Jää siis epäselväksi, onko kyseinen toiminta – *katotaan ne oikeeseen järjestykseen* – ylimääräistä vai ei. Tämän asian selkeyttäminen varmasti muokkaisi yksiköiden välisiä suhteita selkeämmiksi, niin avun pyytämisessä kuin antamisessakin. Jos ylimääräisen ja tehtävään kuuluvan avunannon kesken vallitsisi selkeä suhde, apua ei tarvitsisi antaa pitkin hampain silloin, kun se ei kuulu tehtävänkuvaan, ja taas toisaalta ylimääräisen avun antamisesta ja saamisesta tuottaisi positiivista yhteistoiminnallisuutta.

Otteissa neljä ja viisi havaittu ymmärrys ja ongelmien kieltäminen eivät myöskään tue mahdollisten ongelmien käytännöllistä haltuunottoa, vaikka ne osaltaan tukevat pyrkimystä puhua eri yksiköistä tasavertaisina. Ymmärrys voi tuottaa tilanteen, jossa toimijoilta ei vaadita hyvää suoritusta. Lisäksi ongelmien kieltäminen tuottaa monesti toimijan persoonaan viittaamista, josta nähtiin viitteitä oteessa viisi.

## 10. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millaisia toimijoiden positioita ja millaista yhteistyötä rakentuu lennonjohtohenkilöstön haastattelupuheessa. Teoreettiseksi lähtökohdakseni olen valinnut sosiaalinen konstruktionismin, eli olen tarkastellut sitä, miten toimijoiden positiot ja yhteistoiminta rakentuvat sosiaalisena toimintana, vuorovaikutuksen kuluessa.

Olen pyrkinyt tavoittelemaan lennonjohtohenkilöstön yhteistyön ja positioiden rakentumista neljän kysymyksen avulla. Ensimmäinen tutkimusaineistolle esittämäni erityiskysymys koski sitä, *millä tavoin lennonjohtohenkilöstö ryhmänä merkityksellistää työnsä yhteisöllisyyttä ja tiimityöluonnetta? Millaisia positioita he samalla tuottavat työn eri osapuolille, itselleen ja muille?* Tunnistin aineistosta *itsenäisyyttä* ja toisaalta *tiimityötä* korostavia merkityksiä, puhe ikään kuin tasapainoili näiden kahden ääripään välisellä 'kiikkuladalla'. Toin esille, miten tiimityön tekemiselle saatetaan puhua ikään kuin erilaisia ehtoja, toisinaan tiimityöstä puhutaan lennonjohtotyön elimellisenä osana. Tiimityön tekemisen ehdot voivat löytyä esimerkiksi työvaiheesta tai työpisteestä, jossa ollaan (suunnittelevana vaiko vastaavana lennonjohtajana), yhteistyön toimivuudesta tai tilanteen hektisyydestä. Työn tiimityöluonteesta puhumisen oheen liitetään useimmiten myös ajatus *oman vastuualueen* hoitamisesta. Tiimityöstä voidaan puhua helposti rinnakkain *yksilöllisen vastuualueen* hoitamisen kanssa. Toisinaan yksilöllinen vastuunkantaminen kuitenkin nujertaa puheen tiimityöstä tai ainakin vähättelee tiimityön tekemisen mahdollisuutta.

Nämä tulokset asettuvat hyvin samaan linjaan aiemman lennonjohtotyötä koskevan tutkimuksen kanssa. Aiempi tutkimus myös muilta tehtäväalueilta on löytänyt hyvin vastaavia tuloksia. Itsenäisyyteen liittyvän oman vastuu-alueen ja työnjaon korostaminen on saanut lennonjohtokulttuurissa kuitenkin erittäin vahvan, jopa hegemoniseksi kutsutun puhettavan aseman (Jokinen & Juhila 1993, 80-85). Työn ohjeistuksiin ja sääntöihin perustuva työnjako ja vastuunkantaminen omasta tehtävästä ovat ikään kuin kiistattomia ja kyseenalaistamattomia asioita. Tästä syystä pidän yksilöllisiä tehtäväalueita ja niihin liittyvää vastuunkantamista lennonjohtotyössä äärimmäisellä tavalla korostuvana piirteenä suhteessa valtavirtaorganisaatioihin. Työn konteksti ja työn tekemiseen liitetty

tehtäväsuuntautuneisuus ja perfektionistisuus tekevät toimijoiden itsenäisyyteen suuntautuneisuuden toisaalta myös äärimmäisen ymmärrettäväksi (Klein ym. 1995, 782-784).

Tiimityön ja itsenäisyyden 'kiikkulaudalla' tasapainoillessa laudan kallistuessa tiimityön puolelle, puhuja positioituu lennonjohtotyötä koskevan kokonaisvaltaisen ymmärryksen sekä tätä kautta työn tiimityöluonteen ymmärtäjäksi. Samalla puhuja usein tuottaa kontrastin itsensä ja niiden välille, jotka tarkastelevat työtä suppeammasta näkökulmasta. Myös hyvän tiimityön tekemistä koskevan kompetenssin osoittaminen sekä erilaisten yhteistyötä koskevien puhetaiposten, puheen *tiimityöstä* ja *itsenäisyydestä*, hallitsemisen osoittaminen näyttää keskeiseltä. Puhujat haluavat identifioitua oman työnsä asiantuntijoiksi – työn luonteen viimekätisiksi määrittelijöiksi. Yhteistoiminnallisuuden jäsentymisen tavoin puhujien positiot rakentuvat yleisemmällä tasolla myös itsenäisen toimijan kuin myös yhteisöllisen toimijan positioiksi.

Toinen aineistolle esittämäni erityiskysymys koski sitä, *millaisia positioita lennonjohtohenkilöstö ryhmänä rakentaa itselleen ja samalla muille omassa työyksikössään? Millä tavoin he ryhmänä merkityksellistävät toimijoiden välistä yhteistyötä samassa yksikössä?* Tunnistin lennonjohtohenkilöstön rakentavan itselleen sellaista *asiantuntijuutta*, josta käsin toisten henkilöiden, heidän kompetenssiensa ja työtapojensa arvioiminen ja moralisointi on mahdollista. Haastateltavat kertovat jonkun *toisen* heikosta kompetenssista eri yksiköiden välisessä työssä, jonkun toisen liiallisesta itsenäisyydestä ja muita huomioimattomasta työtoteutuksesta tai siitä, miten joku toinen kohtelee työtovereitaan tylästi. Oma itse positioituu positiivisesti kun toinen näyttää huonommalta. Tällainen ihmisten pyrkimys esittää ja myös nähdä itsensä positiivisessa valossa ja ainakin joitakin muita yksilöitä parempana liittyy yleisinhimilliseen henkilökohtaisen kunnian ja sosiaalisen kelvoinisuuden säilyttämispyrkimykseen, eikä sinällään ole erityistä lennonjohtokulttuurille.

Toisten arvioinnin lisäksi puhujat tuottavat myös ymmärrystä moralisoimaansa toimintaa ja osaamista kohtaan ja julkituovat kunnioitusta toisen autonomisuutta kohtaan. Toinen osapuoli asemoituu näin opettelevaksi ja toisinaan hyvääkin tarkoittavaksi noviisiksi tai henkilöksi, joka tulkitsee työn reunaehdoja, eli normeja omalla tavallaan. Yhteistyösuhteet näyttäytyvät siis toisaalta moralisoivina, korrektia ja sosiaalisesti hyväksytyä työsuoritusta hakevina ja vaativina, mutta toisaalta myös toisia toimijoita kunnioittavina ja ymmärtävinä.

Tietyllä tapaa lennonjohtohenkilöstön puhe rakentaa *yhteisöllistä* työ- ja toimintatapaa toivottuna ja haluttuna yhteistyönmallina. Normittava, moralisoiva ja autonomisuudesta keskusteleva puhe rakentaa sosiaalista tendenssiä, ryhmä- tai tiimityöhön suuntautuvaa otetta työntekoon äärimmäisen tärkeäksi. Ikään kuin ryhmätyöhön ja tiimityöhön kohdistuisi vahva halu, mutta kaikkia osapuolia miellyttävää yhteistoiminnallisuutta ei aina saavutettaisi. Uskon, että moralisoiva puhe saattaa toimia pyrkimyksessä saada työprosessi hallintaan. Työprosessista ja sen yhteistoiminnallisuudesta halutaan jotain, mikä on yhdenmukaista omien toiveiden kanssa (Willis 1979, 192), tällöin lisätään myös samoin ajattelevien koheesion tunnetta. Toisaalta ymmärryksen osoittaminen ja toisen autonomian kunnioittaminen kertoivat myös kritiikin julkituonnin vaikeudesta.

Edellä esille tuomani havainnot eivät ole myöskään uniikkeja, vastaavia tuloksia työtovereita moralisoivasta puheesta (Eriksson-Piela 2003, 131) ja suoritusten sanktioinnista (Willis 1979, 192) on löydetty myös muilta aloilta. Myös oman asiantuntijuuden osoittaminen on hyvin näkyvä piirre nykyajan työelämässä, ehkä lennonjohtohenkilöstön vahvana julkituoma ymmärryksen osoittaminen on tätä vasten myös erityinen havainto. On kuitenkin huomattava, että ymmärryksen tuottaminen työtovereiden työ- ja toimintatapoja kohtaan palvelee myös koko ammattikunnan kunniallisuutta ja siinä mielessä myös asiantuntijuutta.

Kolmas aineistolle esittämäni erityiskysymys koski sitä, *millaisia positioita lennonjohtotyötä tekevät ammattiryhmät rakentavat omalle ja muille ammattiryhmille? Millä tavoin he ryhmänä merkityksellistävät eri ammattiryhmien välistä yhteistyötä?* Identifioin tapoja, joilla lennonjohtoon eri ammattiryhmille tuotetaan erilaisia asemia vallitsevassa yhteistyökulttuurissa. Lennonjohtoapulaiset implikoivat positioinnissaan asemansa alhaisempaa arvostusta lennonjohtajien taholta tuotettuna. Toisaalta he pyrkivät asettumaan myös oman tehtävänsä asiantuntijoiksi ja tuottavat mahdolliset hierarkiat ammattiryhmien välillä edesmenneeksi elämäksi. Lennonjohtajat eivät liitä positioonsa vastaavaa oman tehtäväkuvan rajoittamista tai ammatillisuuden vähättelyä toisten ammattiryhmien taholta kuten lennonjohtoapulaiset. Lennonjohtajat puhuvat itsestään asiantuntijoina ja vastuunkantajina sekä omaan institutionaaliseen tehtäväkuvaan liittyvän käskyvaltansa ammatillisina ja moraalisisina käyttäjinä. Myös vuoro esimiehet pyrkivät identifioitumaan oman roolinsa toteuttajina ja siihen liittyvän vallan ammatillisina käyttäjinä. Ammattiryhmien väliset suhteet merkityksellistyvät siis niin konsensusena,

pyrkimyksenä harmoniseen tasavertaisuuteen kuin myös institutionaalisina työnjaollisina hierarkioina ja eriarvoistavina suhteina. Työnjaolliset institutionaaliset hierarkiat ikään kuin mahdollistivat molemmat, niin konfliktin ryhmien välillä kuin myös puheen tasa-arvoisuudesta, eli puheen jokaisesta oman tehtävänsä asiantuntijana kollektiivisessa harmonisessa työskentelyssä.

Työnjaollisiin ja institutionaalsiin suhteisiin liittyvät erilaiset valta-asemat ja vastuut eri ammattiryhmissä sekä ”lupa käskeä” näyttäytyvät lennonjohdon kulttuurisissa hyvin luonnollisina asioina. Hierarkkiset suhteet tulevat esille puheessa ikään kuin haastateltavien huomaamattakin ja hyvin implisiittisesti, eräänlaisina lähtökohtaolettamina. Uskon, että työnjaollinen institutionaalinen hierarkia ja ”lupa käskeä” eräänlaisena hegemonisena puhetapana (Jokinen & Juhila 1993) ovat piirre, joka näyttäytyy lennonjohdon työyhteisössä perinteistä työyhteisöä itsestään selvempänä asiana. Kun perinteisistä professioista puhutaan monopoliasemana, jossa on ”lupa tietää” (Brante 1988), näyttäytyy lennonjohdossa oleva professionaalinen asema ”lupana käskeä” ja olla vastuussa asioista. Hämmästyttävää on se, millä tavoin erilaisia institutionaalisia hierarkioita myös jatkuvasti puheen tasolla uudelleen tuotetaan erilaisina sosiaalisina arvohierarkioina siitäkin huolimatta, että hierarkioita samalla pyritään myös eksplisiittisesti puhumaan pois. Voidaan siis sanoa, että ammattiryhmien välisessä yhteistyössä, jossa harmonia ja hierarkia vuorottelevat, saavat hierarkkiset suhteet usein vallitsevamman aseman. Tekemäni havainto ammattiryhmien välisestä konsensuksesta ja hierarkkisuudesta eivät kuitenkaan sinällään ole myöskään uniikkeja. Myös terveydenhuollossa persushoitajien, sairaanhoitajien ja lääkäreiden suhteista on löydetty hyvin vastaavia piirteitä (Eriksson-Piela 2003).

Viimeinen aineistolle esittämäni erityiskysymys koski eri lennonjohtoyksiköiden välistä yhteistyötä seuraavasti, *millaisia positioita lennonjohtohenkilöstö ryhmänä rakentaa omalle ja toisille lennonjohtoyksiköille? Millä tavoin he ryhmänä merkityksellistävät eri lennonjohtoyksiköiden välistä yhteistyötä?* Toin esille, miten lennonjohtoyksiköiden välinen yhteistyösuhde merkityksellistyy *tasavertaisuuden ja konfliktin* välisen tasapainoilun kautta. Jo klassinen ryhmätutkimus on identifioinut vastaavia ilmiöitä, kuitenkin omista täysin erilaisista lähtökohtaolettamuksistaan käsin. Kilpailevien ryhmien on esimerkiksi sanottu liittävän toisiinsa kielteisiä ominaisuuksia, joiden avulla ”meidät” erotetaan ”muista”. Samalla ryhmien sisäinen kiinteys lisääntyy. Vasta antamalla ryhmille yhteinen tehtävä, ne on saatu yhteistyöhön. (Brown, 1988, 194-203, 212.)

Aluelennonjohdon ja muiden yksiköiden välisen suhteen voi sanoa puheessa rakentuvan myös osittain kilpailulliselle pohjalle: omasta institutionaalisesta asemasta käsin pyritään ajamaan ja ylläpitämään oman ryhmän etuja (Brante 1988). Aluelennonjohdon ja muiden yksiköiden välille hahmottuu erilaisia kontrasteja: päällikkö – nöyrät seurailijat; etuoikeutetussa asemassa oleva palvelija – palveltavat; kokonaisuuden hahmottaja – oman alueen tarkkailijat; sääntöjen noudattaja – sääntöjen suurpiirteiset soveltajat; ongelmien haltuunottajat – seuraajat. Näistä konfliktisista ja dikotomisista asemista huolimatta positiot voivat jäsentyä myös *tasavertaisuuden* kautta. Aluelennonjohtohenkilöstö tuo esille myös ymmärrystään toisia yksiköitä ja heidän erilaisia institutionaalisia toimintamahdollisuuksiaan ja erilaista näkökulmaa kohtaan. Lisäksi aluelennonjohtohenkilöstö tuottaa myös itselleen samankaltaisia toisen näkökulman ymmärtämistä vaikeuksia kuin toisillekin yksiköille. Toisaalta puhujat siis pyrkivät säilyttämään myös koko ammattiryhmän ja alan arvostuksen ja kompetenttiuden. He tuovat esille myös ajatuksen yhdestä yhtenäisestä lennonjohtohenkilöstöstä yhtenäisine tavoitteineen.

Lennonjohtohenkilöstö puhuu siis työstään toisaalta tiimityönä ja toisaalta yksilötyönä sekä itsestään toisaalta hyvinä tiimipelaajina ja toisaalta itsenäisinä oman vastuualueensa hoitajina. Yksilöiden välisiä suhteita he jäsentävät toisaalta moralisoivina, korrektia ja sosiaalisesti hyväksytyä työsuoritusta hakevina ja vaativina, mutta toisaalta myös toisia toimijoita kunnioittavina ja ymmärtävinä. Samalla he identifioivat itsensä työn asiantuntijoiksi tai ymmärtäväisiksi kanssatyöntekijöiksi. Ammattiryhmien välisissä suhteissa näyttäytyy toisaalta institutionaalinen vahva hierarkia ja toisaalta pyrkimys konsensukseen ja tasavertaisuuteen. Toimijat pyrkivät näyttäytymään työn joko ammatillisina tai asiantuntevina hoitajina, eivätkä halua asemoitua hierarkkisiin suhteisiin tai niiden tuottajiksi. Lennonjohtoyksiköiden välinen suhde muistuttaa hieman ammattiryhmien välisiä suhteita. Yksiköiden välisestä yhteistyöstä puhutaan toisaalta konfliktisina ja toista osapuolta ymmärtämättöminä ja toisaalta tasavertaisina, molemminpuolisia ymmärtämistä vaikeuksia sisältävinä. Samalla omalle ja toisille yksiköille tuotetaan monenlaisia positioita kuitenkin niin, että oma positio korostuu positiivisimpana.

Tutkimukseni vahvin anti on se, että se tuo esille ja osoittaa yhteistoiminnallisuutta koskevia merkitysmaailmoja, niin yhteistoiminnallisuuden mahdollisuuksia kuin

rajoitteitakin. *Asiantuntijuuteen, yksilöllisiin tehtävän kuviin ja vastuisiin, hierarkkisten suhteiden uudelleen tuottamiseen, tiimityöhön, ymmärrykseen ja tasavertaiseen konsensukseen pyrkiminen* kaikki osaltaan mahdollistavat ja rajoittavat yhteistoiminnallisuutta niiden käyttötarkoituksen mukaisesti. Yhteistoiminnallisuus onkin tämän tutkimuksen näkökulmasta näiden puhetapojen välillä tasapainottelua ja niissä otettuja erilaisia positioita. Nykyisessä työelämässä vaaditaan varmasti sekä yksilö- kuin ryhmäsuorituksiakin. Kaiken kaikkiaan identifioimani erilaiset positiot ja puheen teemat tuottavat kuvan siitä, että lennonjohtohenkilöstö pyrkii niin tiimityöhön, hyvään yhteisöllisyyteen ja koko ammattikunnan arvostukseen kuin myös oman asemansa ja roolinsa ajamiseen sekä roolissaan menestymiseen asiantuntijana. Näyttää myös siltä, että lennonjohtokulttuurissa institutionaalisesti määritellyt asemat sekä säännöt, ohjeistukset ja määräykset koskien eri toimijoita ja toimijaryhmiä saattavat myös toisinaan lukita dynaamista yhteistoimintaa. Tähän viittaa identifioimani puhe kiinnittymisestä yksilöllisiin tehtäväkuviin, vastuisiin ja autonomisuuteen (luvuissa kuusi ja seitsemän) sekä eri ammattiryhmien kuin myös eri lennonjohtoyksikköjen välisiin hierarkkisiin suhteisiin ja raja-aitoihin.

Työn tekeminen tai ammatissa toimiminen kytkeytyy samanlaisiin sosiaalisiin ja yhteiskunnallisiin rakenteisiin: työn ympärille rakentunut organisaatio, työntekijöiltä vaadittava koulutus, osaaminen ja velvollisuudet, ammatin harjoittamiselle relevantit yhteistyökumppanit ja niin edelleen. Tästä syystä voidaan olettaa, että työelämässä toimimista tehdään haastattelutilanteessa ymmärrettäväksi samankaltaisin diskurssein riippumatta siitä mitä ammattia toimija edustaa. (Eriksson-Piela 2003, 42.) Uskon siis, että identifioimiani puhetapoja ja positioita käyttävät myös muut kuin haastattelemani ammattiryhmät. Myös muissa kuin lennonjohtohenkilöstön työyhteisöissä yhteistoiminnallisuuden teemat lienevät samat, mikä on havaittavissa siitä, että tämän tutkimuksen teemat olivat hyvin linjassa aiempien yhteistoiminnallisuutta ja tiimityötä käsittelevien tutkimusten teemojen kanssa. Olen kuitenkin pyrkinyt tuomaan esille myös muutamia piirteitä, joiden uskon olevan erityisiä, tai erityisellä tavalla korostuneita, nimenomaan lennonjohdon työyhteisössä. Tarkoitin tällä kiinnittymistä yksilöllisiin vastuu-alueisiin ja hierarkkisten suhteiden luonnollisuuteen.

Olen tässä työssä tarkastellut yhteistoiminnallisuutta sosiaalisessa vuorovaikutuksessa konstruoituvana ilmiönä. Näkökulma sekä analyysitapani korostavat moninaisuuden ja



variaation keskeisyyttä ja analyysin apuvälineeksi valitut käsitteet ihmisten identiteetin rakentumista kielellisissä käytännöissä. Aineistosta tekemiäni havaintojen kuvauksissa keskeisintä ei ole se, mikä puhetapa tai positio mahdollisesti tarjoaa todemman tai oikeampaan osuvan kuvan puhujien todellisuudesta ja yhteistoiminnallisuuden saamista merkityksistä. Olennaisempaa on se, miten erilaiset esille tuomani konstruktiot selventävät tai onnistuvat tuomaan esille jotain kiinnostavaa ja käyttökelpoista yhteistoiminnallisuuden jäsentämisestä. (Nikander 1993, 61-62.) Myös merkitysten neuvotteluprosessin ja vuorovaikutuksessa rakennettujen positioiden kirjon tarkastelu tuo esille jokapäiväisten merkitysten ja arkipäiväisten ”itsestään selvien” asioiden vuorovaikutuksessa rakentuvan ja uusiutuvan luonteen (Jokinen ym. 1993a, 17-24; Apo 2000, 34).

Haastattelut kertovat kulttuurista jäsenmalleista, joiden kautta yhteistyötä ja toimijoiden positioita ymmärretään sekä asioista, jotka näyttäytyvät konventionaalisina työelämää jäsentävinä merkityksinä. Voidaan myös ajatella, että erilaiset institutionaaliset puhetavat asettavat myös kielenkäytön tutkijalle tiettyjä rajoituksia: tutkijan on ensinnäkin pitäydettävä niissä haastatteluaineiston tarjoamissa puitteissa, joissa tutkija-haastattelija saattaa olennaisin osin vaikuttaa haastateltavan puheeseen. Haastattelussa tuotettuun todellisuuteen vaikuttaa myös erilaiset työyhteisön institutionaaliset käytänteet ja säännöt, jotka asettavat yksilön tiettyyn toiminnalliseen positioon. Diskurssianalyttisessä viitekehyksessä ajattelua ei kuitenkaan lukita tämänkaltaisiin rajoituksiin. Kielenkäyttö nähdään useita sosiaalisen todellisuuden tasoja sisältävänä, se ei deterministisessä mielessä ole sidottu mihinkään institutionaaliin puitteisiin. (Eriksson-Piela 2003, 42-43.)

Kuten mainitsin luvun viisi loppupuolella analyysini tuloksia ei pidä ymmärtää kattavana kuvauksena yhteistyön ja toimijoiden positioiden rakentumisesta. Analyysini tavoittaa pikemminkin erään valikoituneen osan niistä tutkimassani työyhteisössä esiintyvistä positioista ja positioiden neuvotteluprosesseista, jotka jäsentävät yhteistyötä ja toimijoiden välisiä suhteita tietyn tyyppisiksi tiettyssä ajassa. Aineistosta tehtävien tulkintojen mahdollisuudet ovat aina lähes rajattomat, toinen tutkija olisi voinut päätyä erilaisiin tuloksiin kuitenkin ilman, että sitä on pidettävä tutkimuksen heikkoutena. Lähden tutkimuksessani siitä, että päättelyni raportointi on yhtäpitävää tutkimuskysymysteni ja teoreettisten lähtökohtien kanssa ja että päättelyni seuraa valitsemieni metodisia ratkaisuja. (Eskola & Suoranta 1998, 215-222; vrt. Hirsijärvi ja Hurme 2001, 188). Aineisto-otteiden huolellisella analyysillä olen pyrkinyt tuomaan esille kysymyksenasettelun kannalta

olennaiset tekijät ja kiinnittämään huomiota puheen pieniinkin nyansseihin ja ristiriitaisuuksiin.

Olen aineistoa analysoidessani tuonut ainoastaan luvussa yhdeksän esille puhetta eri ammattikuntien näkökulmia vertaillen. Muissa luvuissa olen esitellyt yleisiä puhetapoja ja positioita kiinnittymättä sen enempää tiettyyn ammattiryhmään ja sen puheeseen. Aineistoni olisi kuitenkin mahdollistanut myös eri ammattiryhmien puheen ominaislaadun vertailun. Perustelin omaa analyttistä valintaani edellä sillä, että en halunnut tutkimukseni kautta tuottaa enempää eroja eri ammattiryhmien välille. Tuon silti esille, että tällainen vertailu olisi mahdollinen ja varmasti tietyssä kohdin perusteltu. Tässä tutkimuksessa käytettyä tapaa analysoida aineistoni voi tietyssä mielessä kuitenkin pitää myös tutkimuksen rajoitteena. Lisäksi tutkimukseni rajoitteet liittyvät tutkimani alan erityisyyteen, eli siihen, että lennonjohtokulttuurin syövereihin asti pureutuva kuvaaminen on tuon kulttuurin ulkopuoliselle haastava tehtävä. Lisäksi tutkimukseni aihe, eli yhteistyö ja tiimityö ovat erittäin laajoja tutkimusalueita, joista fokuksen löytäminen on todella vaikeaa. Olen kuitenkin pyrkinyt vastaamaan näihin haasteisiin tässä tutkimuksessa parhaani mukaan.

Tutkimukseni relevanssia ja sovellusarvoa olen lisännyt pohtimalla analyysini pohdintaosioissa myös esille tuomani kielenkäytön seurauksia. Erilaisten puhetapojen esille nostaminen ja kritisointi tuo esille myös mahdollisia muutossuuntia. Teoreettisesta näkökulmasta tutkimukseni on osa laadullista ja diskurssianalyttistä tutkimusta, jota ei ole juuri aiemmin tehty lennonjohtotyöstä. Näkökulman vahvuus perustuu juuri siihen, että kieli ei nimenomaan ole vain maailman kuvaamisen väline, vaan kielenkäyttö on aidosti vaikuttavaa ja seurauksellista toimintaa.

Tutkimukseni ottaa myös organisaatiokontekstiin sijoittuvan ilmiön tarkasteluun sosiaalipsykologisen näkökulman ja käsitteet sekä diskurssianalyttisen otteen. Näin tutkimukseni anti pohjautuu myös sen ottamaan omanlaiseen näkökulmaan: yhteistoiminnallisuuden tarkasteluun diskursiivisesti. Aiempi tutkimus kun on tarkastellut ilmiötä usein myös ottamatta huomioon itse toimijoiden puhetta.

## Lähteet

Adair, John (1986) Effective teambuilding. Gower, Vermont.

Ahola, Eija (1989) Happy Hours. Uuden keskiluokan ravintolaelämää. Hanki ja Jää, Helsinki.

Alasoini, Tuomo (1998) Kohti huipputiimejä – tuotantotyön organisaatiomallit murroksessa. Aikuiskasvatus 18:2, 98-103.

Alasuutari, Pertti (1999) Laadullinen tutkimus. Vastapaino, Tampere.

Ammattiluokitus (2001) Tilastokeskus. Luokituspalvelut. [WWW-dokumentti] <[http://www.stat.fi/tk/tt/luokitukset/index\\_henkilo\\_keh.html](http://www.stat.fi/tk/tt/luokitukset/index_henkilo_keh.html)> (Luettu 14.11.2005).

Ammattikuvausjärjestelmä (2000) Työministeriö, Työvoiman kehittäminen ja ohjaus - tiimi. Ammattien ja ammattialojen haku. [WWW-dokumentti] <<http://www.mol.fi/webammatti.cgi?ammattinnumero=55220&kieli=00>> (Luettu 5.10.2005).

Ammattikuvausjärjestelmä (2003) Työministeriö, Työvoiman kehittäminen ja ohjaus - tiimi. Ammattien ja ammattialojen haku. [WWW-dokumentti] <<http://www.mol.fi/webammatti.cgi?ammattinnumero=55210&kieli=00>> (Luettu 5.10.2005).

Apo, Satu. (2000). Viinan voima. Näkökulmia suomalaisten kansanomaiseen alkoholiajatteluun ja -kulttuuriin. Suomen kirjallisuuden seura. Helsinki.

Auranen, Johanna (2000) Abstrakti: Diskurssit organisaatiossa. Kasvatustieteen laitos, Joensuun yliopisto. [WWW-dokumentti] <[http://www.auranet.fi/johanna/mekri\\_abstrakti.htm](http://www.auranet.fi/johanna/mekri_abstrakti.htm)> (Luettu 30.5.2004).

Bauman, Zygmunt (1997) Sosiologinen ajattelu. Vastapaino, Tampere.

Billig, Michael (1985) Prejudice, categorization and particularization: from a perceptual to a rhetorical approach. European Journal of Social Psychology 15, 79-103.

Brante, Thomas (1988) Sociological Approaches to the Professions. Acta Sociologica 31:2, 119-142.

Brown, Rupert (1988) Group processes: Dynamics within and between groups. Blackwell, Oxford.

Burr, Vivien (1995) An Introduction to Social Constructionism. Routledge, London.

Davies, Bronwyn & Harré, Rom (1990) Positioning: The Discursive Production of Selves. Journal for the Theory of Social Behaviour 20:1, 43-63.

Davies, Bronwyn & Harré, Rom (1999) Positioning and Personhood. Teoksessa Rom Harré & Luk van Langenhove (ed.) Positioning Theory. Blackwell Publishers, Oxford, 32-52.

Dickerson, Paul (2000) 'But I'm different to them': Constructing contrasts between self and others in talk-in-interaction. British Journal of Psychology 39, 381-398.

van Dijk, Teun A. (1989) News as Discourse. Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.

EATCHIP (1996a) Model for Task and Job Description of Air Traffic Controllers. (HUM.ET1.ST01.1000-REP-01). Eurocontrol, Brussels. [WWW-dokumentti] <[http://www.eurocontrol.int:80/humanfactors/gallery/content/public/docs/DELIVERABLES/HF1 \(HUM.ET1.ST01.1000-REP-01\) Released.pdf](http://www.eurocontrol.int:80/humanfactors/gallery/content/public/docs/DELIVERABLES/HF1%20(HUM.ET1.ST01.1000-REP-01)%20Released.pdf)> (Luettu 17.11.2005).

EATCHIP (1996b) Model of Cognitive Aspects of Air Traffic Control. (HUM.ET1.ST01.1000-REP-02). Eurocontrol, Brussels. [WWW-dokumentti] <[http://www.eurocontrol.int/humanfactors/gallery/content/public/docs/DELIVERABLES/HF7%20\(HUM.ET1.ST01.1000-REP-02\)%20Released.pdf](http://www.eurocontrol.int/humanfactors/gallery/content/public/docs/DELIVERABLES/HF7%20(HUM.ET1.ST01.1000-REP-02)%20Released.pdf)> (Luettu 17.11.2005).

EATCHIP (1996c) Guidelines for developing and implementing team resource management. (HUM. ET1. ST10.1000-GUI-01). Eurocontrol, Brussels. [WWW-dokumentti] <[http://www.eurocontrol.int/humanfactors/docs/HF2%20\(HUM.ET1.ST10.1000-GUI-01\)%20Released.pdf](http://www.eurocontrol.int/humanfactors/docs/HF2%20(HUM.ET1.ST10.1000-GUI-01)%20Released.pdf)> (Luettu 28.2.2004).

EATCHIP (1998) Proceedings of the Second EUROCONTROL Human Factors Workshop: Teamwork in Air Traffic Services. (HUM.ET1.ST13.000-REP-02). Eurocontrol, Brussels. [WWW-dokumentti] <[http://www.eurocontrol.int/humanfactors/docs/HF10%20\(HUM.ET1.ST13.000-REP-02\)%20Released.pdf](http://www.eurocontrol.int/humanfactors/docs/HF10%20(HUM.ET1.ST13.000-REP-02)%20Released.pdf)> (Luettu 28.2.2004).

Edwards, Derek (1997) Discourse and cognition. Sage, London.

Elovainio, Marko (1994) Ryhmät ja tiimit työssä. Teoksessa Kari Lindström (toim.) Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Työterveyslaitos, Helsinki, 117-137.

Engeström, Yrjö (1994) Moniammatillisten tiimien työn analysointi. Teoksessa Riitta Simoila, Anna Harlamov, Kirsti Launis, Yrjö Engeström, Osmo Saarelma & Marketta Jokkinen-Jussila (toim.) Mallit, kontaktit, tiimit ja verkostot: Välineitä terveyskeskustyön analysointiin. Stakes Raportteja 80, Jyväskylä, 123-151.

Engeström, Yrjö (1995) Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Painatuskeskus, Helsinki.

Eriksson-Piela, Susan (2003) Tunnetta, tietoa vai hierarkiaa? Tampereen yliopistopaino Juvenes Print, Tampere.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.

Gergen, Kenneth & Gergen, Mary (1991) *Toward Reflexive Methodologies*. Teoksessa Frederick Steier (toim.) *Research and reflexivity*. Sage, London, 76-95.

Goffman, Erving (1981) *Forms of talk*. University of Pennsylvania Press, Philadelphia.

Guzzo, Richard A., Yost, Paul R., Campbell, Richard J. & Shea, Gregory P. (1993) *Potency in groups: Articulating a construct*. *British Journal of Social Psychology* 32, 87-106.

Hakkarainen, Kai (2003) *Kollektiivinen älykkyys*. *Psykologia* 6, 384-401.

Hakonen, Marko & Vartiainen, Matti & Kokko, Niina (2004) *Luottamuksen synty hajautetuissa työryhmissä*. *Psykologia* 39, 125-133.

Hannus, Jouko (1997) *Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky*. Gummerus Kirjapaino, Jyväskylä.

Harlamov, Anna & Simoila, Riitta (1993) *Terveydenhoitajatyön jännitteet. Analyysi neljän terveystieteessä toimivan terveydenhoitajan ajattelu- ja toimintamalleista*. Teoksessa Riitta Simoila, Anna Harlamov, Kirsti Launis, Yrjö Engeström, Osmo Saarelma & Marketta Jokinen-Jussila (toim.) *Mallit, kontaktit, tiimit ja verkostot: Välineitä terveystieteiden tutkimukseen*. Stakes Raportteja 80, Jyväskylä, 3-56.

Harré, Rom & van Langenhove, Luk (1999) *The Dynamics of Social Episodes*. Teoksessa Rom Harré & Luk van Langenhove (ed.) *Positioning Theory*. Blackwell Publishers, Oxford, 1-13.

Helle Laura & Keskinen Esko (2003) *Osaamisen kehittäminen tiimin näkökulmasta*. Teoksessa Laura Helle, Kirsi Klemelä, Heli Trapp ja Erkki Olkinuora (toim.) *Osaamisen kehittäjäksi*. Painosalama, Turku, 47-64.

Hirsijärvi, Sirkka & Hurme Helena (2001) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.

Hirsijärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara Paula (2003) *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Hopkin V. David (1995) *Human Factors in Air Traffic Control*. Taylor and Francis, London.

Housley, William (2000) *Story, narrative and team work*. *The Sociological Review* 48:3, 425-434.

Huisman, Marjan (2001) *Decision-Making in Meetings as Talk-in-Interaction*. *International Studies of Management and Organization* 31:3, 69-90.

Huusko, Liisa (2003) *Sopiva tiimi*. [Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja/ Joensuun yliopisto, Joensuu]

<[http://joypub.joensuu.fi/publications/dissertations/huusko\\_tiimi/huusko.pdf](http://joypub.joensuu.fi/publications/dissertations/huusko_tiimi/huusko.pdf)>

(Luettu 7.3.2004).

Jokinen, Arja (1999a) Diskurssianalyysin suhde sukulaistraditioihin. Teoksessa Arja Jokinen, Kirsi Juhila & Eero Suoninen (toim.) Diskurssianalyysi liikkeessä. Vastapaino, Tampere, 37-53.

Jokinen, Arja (1999b) Vakuuttelevan ja suostuttelevan retoriikan analysoiminen. Teoksessa Arja Jokinen, Kirsi Juhila & Eero Suoninen (toim.) Diskurssianalyysi liikkeessä. Vastapaino, Tampere, 126-159.

Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi (1993) Valtasuhteiden analysoiminen. Teoksessa Arja Jokinen, Kirsi Juhila & Eero Suoninen (toim.) Diskurssianalyysin aakkoset. Vastapaino, Tampere, 75-108.

Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi (1999) Diskurssianalyttisen tutkimuksen kartta. Teoksessa Arja Jokinen, Kirsi Juhila & Eero Suoninen (toim.) Diskurssianalyysi liikkeessä. Vastapaino, Tampere, 54-97.

Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero (1993a) Diskursiivinen maailma: teoreettiset lähtökohdat ja analyttiset käsitteet. Teoksessa Arja Jokinen, Kirsi Juhila & Eero Suoninen (toim.) Diskurssianalyysin aakkoset. Vastapaino, Tampere, 17-45.

Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero (1993b) Päätelmiä. Teoksessa Arja Jokinen, Kirsi Juhila & Eero Suoninen (toim.) Diskurssianalyysin aakkoset. Vastapaino, Tampere, 227-232.

Jones, Gareth (2001) Organizational Theory. Text and Cases. Prentice Hall, New Jersey.

Juhila, Kirsi (1993) Miten tarinasta tulee tosi: Faktuaalistamisstrategiat viranomaispuheessa. Teoksessa Arja Jokinen, Kirsi Juhila & Eero Suoninen (toim.) Diskurssianalyysin aakkoset. Vastapaino, Tampere, 151-186.

Juhila, Kirsi (1999) Kulttuurin jatkuvasti rakentuvat kehät. Teoksessa Arja Jokinen, Kirsi Juhila & Eero Suoninen (toim.) Diskurssianalyysi liikkeessä. Vastapaino, Tampere, 160-198.

Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero (1999) Kymmenen kysymystä diskurssianalyysistä. Teoksessa Arja Jokinen, Kirsi Juhila & Eero Suoninen (toim.) Diskurssianalyysi liikkeessä. Vastapaino, Tampere, 233-252.

Juuti, Pauli (1999) Viimeaikaisimpia näkemyksiä organisaation kehittämisestä. Aikuiskasvatus 19:1, 23-36.

Järvinen, Riitta (1990) Asiakastyö – vuorovaikutusta ja tilannetajua. Teoksessa Päivi Korvajärvi, Merja Kinnunen & Riitta Järvinen Muutokset kiireen keskellä. Seurantatutkimus muutoksista toimihenkilöiden työpaikoilla 1980-luvulla. Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteellinen tutkimuslaitos, Työelämän tutkimuskeskus, Tampere., 116-137.

Katzenbach, Jon R. & Smith, Douglas K (1993). Tiimit ja tuloksekas yritys. WSOY, Helsinki.

Klein, Rochelle Lee & Bigley, Gregory A. & Roberts Karlene H. (1995) Organizational culture in high reliability organizations: An extension. *Human Relations* 48:7, 771-793.

Knights, David & McCabe, Darren (2003) Governing through Teamwork: Reconstituting Subjectivity in a Call Centre. *Journal of Management Studies* 40, 1587-1619.

Laitinen, Lea (1995) Nollapersoona. *Virittäjä* 3, 337-358.

van Langenhove, Luk & Harré, Rom (1999a) Introducing Positioning Theory. Teoksessa Rom Harré & Luk van Langenhove (ed.) *Positioning Theory*. Blackwell Publishers, Oxford, 14-31.

van Langenhove, Luk & Harré, Rom (1999b) Positioning as the Production and Use of Stereotypes. Teoksessa Rom Harré & Luk van Langenhove (ed.) *Positioning Theory*. Blackwell Publishers, Oxford, 127-137.

Launis, Kirsi (1997) Moniammatillisuus ja rajojen ylitykset asiantuntijatyössä. Teoksessa Juhani Kirjonen, Pirkko Remes ja Anneli Eteläpelto (toim.) *Muuttuva asiantuntijuus*. Jyväskylän yliopistopaino, Jyväskylä, 122-133.

Lavikka, Riitta (1997) *Big Sisters. Spacing Women Workers in the Clothing Industry*. Research Institute for Social Sciences, Tampere.

Lawrence, Thomas B. & Philip, Nelson & Hardy, Cynthia (1999a) Watching Whale Watching. Exploring the discursive foundations of collaborative relationships. *The Journal of applied behavioural science* 35:4, 479-502.

Lawrence, Thomas B. & Hardy, Cynthia & Philips Nelson (1999b) Collaboration and Institutional Entrepreneurship: The Case of Mere et Enfant (Palestine). Working paper in Operations and Strategy, Number 1, June 1999, Department of Management. [WWW-dokumentti] <<http://www.management.unimelb.edu.au/research/wpos1.pdf>> (Luettu 13.10.2004).

Lennonjohdon perustutkinto (2001). Lennonjohdon koulutusohjelma, lennonjohtaja. Ammatillisen peruskoulutuksen opetussuunnitelman perusteet. Opetushallitus (2002). Yliopistopaino, Helsinki. [WWW-dokumentti] <<http://www.edu.fi/julkaisut/maaraykset/ops/lennonjohto.pdf>> (Luettu 13.11.2005).

Leppänen, Anneli & Teperi, Anna-Maria & Tuominen, Eva & Klemola, Soili (1998) *Vakanssilta tiimiin*. Työterveyslaitos Työ ja Ihminen Tutkimusraportti 13, Työministeriö, Helsinki.

Liebkind, Karmela (1988) *Me ja muukalaiset – Ryhmäraajat ihmisten suhteissa*. Caudeamus, Helsinki.

Lindström, Kari & Hottinen, Vesa & Kiviranta, Jaana (1998) Miten työryhmän kehittyneisyys näkyy sen toiminnassa ja tehokkuudessa. *Työ ja Ihminen* 12:4, 284-300.

Mahlamäki-Kultanen, Seija (1998) Myyntitykki vai tyhjä tynnyri? Ammatillisen oppilaitoksen rehtori pedagogisena kehittäjänä. Vammalan Kirjapaino, Vammala.

Masson, Michel & Pariés, Jean (1998) Team Resource Management training for air traffic controllers. Teoksessa EATCHIP (1998) Proceedings of the Second EUROCONTROL Human Factors Workshop: Teamwork in Air Traffic Services. (HUM.ET1.ST13.000-REP-02). Eurocontrol, Brussels, 26-40. [WWW-dokumentti] <[http://www.eurocontrol.int/humanfactors/docs/HF10%20\(HUM.ET1.ST13.000-REP-02\)%20Released.pdf](http://www.eurocontrol.int/humanfactors/docs/HF10%20(HUM.ET1.ST13.000-REP-02)%20Released.pdf)> (Luettu 28.2.2004).

McKinlay, Andy & Dunnett, Anne (1998) How Gun-owners Accomplish Being Deadly Average. Teoksessa Charles Antaki & Sue Widdicombe Identities in Talk. Sage, London, 34-51.

Metzger, Ulla & Parasuraman, Raja (2001) The role of the air traffic controller in future air traffic management: An empirical study of active control versus passive monitoring. The Journal of Human Factors and Ergonomics Society 43:4, 519-528.

Morgan, David L. (1988) Focus groups as qualitative research. Sage, California.

Morgan, David L. (1995) Why things (sometimes) go wrong in focus groups. Qualitative Health Research 5, 516-523.

Mullholland, Kate (2002) Gender, emotional labour and teamworking in a call centre. Personnel Review 31:3, 283-303.

Mäntylä, Ritva (2002) Yksin mutta yhdessä. Opettajat omaa työtä ja oppilaitoksen toimintaa kehittämässä. [Sähköinen väitöskirja/ Hämeen ammattikorkeakoulu, Hämeenlinna] <<http://acta.uta.fi/pdf/951-44-5459-6.pdf>> (Luettu 28.2.2004).

Nikander, Pirjo (1993) Ikääntymisen tuokiokuvia – iän kategorian muodostuminen ryhmähaastatteluissa. Pro gradu -työ: Tampereen yliopisto, sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos, sosiaalipsykologia.

Nikander, Pirjo (2003) Moniammatillinen yhteistyö sosiaali- ja terveydenhuollon haasteena. Vuorovaikutuksellinen näkökulma. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 40, 279-290.

Nordman-Sjöberg, Solveig & Nieminen, Juhani (1998) Hyvään asiakaspalveluun tiimityöllä. Edita, Helsinki.

Opie, Anne (1997) Thinking teams thinking clients: issues of discourse and representation in the work of health care teams. Sociology of Health & Illness 19:3, 259-280.

Oswick, Cliff & Keenoy, Tom W. & Grant, David (2000) Discourse, organizations and organizing: Concept, objects and subjects. Human Relations 53:9, 1115-1123.

Øvretveit, John (1995) Moniammatillisen yhteistyön opas. Hakapaino, Helsinki.



Palmer, Ian & Dunford, Richard (2002) Managing discursive tension: The co-existence of individualist and collaborative discourses in Flight Centre. *Journal of Management Studies* 39:8, 1045-1069.

Palukka, Hannele (2003) Johtotähdet. Lennonjohtajien ammatti-identiteetin rakentuminen ryhmähaastatteluissa. Tampereen yliopistopaino Juvenes Print, Tampere.

Palukka, Hannele & Auvinen, Petra (2005) Ilmailuvuorovaikutus: lentäjien ja lennonjohtajien yhteistoiminnalliset työkäytännöt. [WWW-dokumentti] <<http://www.etampere.fi/ilmoittamis/pics/772.pdf>> (Luettu 23.12.2005)

Pietarinen, Juhani (1999) Tutkijan ammattietiikka [WWW-dokumentti/ Salla Tötjönen (toim.), Tutkimuseettinen neuvottelukunta, Helsinki, Opetusministeriö, 1999] <<http://www.minedu.fi/julkaisut/1luku.html>> (Luettu 14.9.2005)

Pirnes, Unto (1994) Kehittyvät tiimit. Organisaatioiden rakennemuutokseen liittyvä tiimien ja tiimien johtamisen kehittämisprosessi. Tammer-paino, Tampere.

Pithouse, Andrew & Atkinson, Paul (1988) Teoksessa Nikolas Coupland (ed.) *Styles of Discourse*. Croom Helm, London, 183-200.

Pomerantz, Anita (1986) Extreme Case formulations: A way of legitimizing claims. *Human Studies* 9, 219-229.

Potter, Jonathan (1996) *Representing Reality. Discourse, Rhetoric and Social Construction*. Sage, London.

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

Pritchard, Peter & Pritchard, James (1999) *Tiimistä toimeen terveydenhuollossa*. Oy Edita Ab, Helsinki.

Pälli, Pekka (2003) Ihmisryhmä diskurssissa ja diskurssina. Tampereen yliopistopaino Juvenes Print, Tampere.

Pötsönen, Riikka & Pennanen Pirjo (1998) Ryhmähaastattelu ja sen käyttömahdollisuudet terveystutkimuksessa. Teoksessa Riikka Pötsönen & Raili Välimää (toim.) *Ryhmähaastattelu laadullisen terveystutkimuksen menetelmänä*. Jyväskylän yliopistopaino ja ER-Paino, Jyväskylä, 1-18.

Ramstad, Elise & Jokelainen, Terhi (2000) Tiimimääritelmän rekonstruktio. *Psykologia* 35:5, 433-440.

Remington, Roger W. & Johnston, James C. & Ruthruff, Eric & Gold, Miri & Romera, Maria (2000) Visual search in complex displays: Factors affecting conflict detection by air traffic controllers. *The Journal of Human Factors and Ergonomics Society* 42:3, 349-366.

Roberts, Karlene H. (1989) The significance of Perrow's Normal Accidents: Living with high-risk technologies. *Academy of Management Review* 14, 285-289.

Ruitenbergh, Bert (1998) Teamwork for Air Traffic Controllers. Teoksessa EATCHIP (ed.) Proceedings of the Second EUROCONTROL Human Factors Workshop: Teamwork in Air Traffic Services. (HUM.ET1.ST13.000-REP-02). Eurocontrol, Brussels, 12-19. [WWW-dokumentti]

<[http://www.eurocontrol.int/humanfactors/docs/HF10%20\(HUM.ET1.ST13.000-REP-02\)%20Released.pdf](http://www.eurocontrol.int/humanfactors/docs/HF10%20(HUM.ET1.ST13.000-REP-02)%20Released.pdf)> (Luettu 28.2.2004).

Sanne, Johan M (1999) Creating Safety in Air Traffic Control. Arkiv Förlag, Lund

Schein Edgar H. (1988) Organizational psychology. Prentice-Hall, New Jersey.

Seikkula, Jaakko (2001) Realismi, relativismi ja sosiaalinen konstruktionismi: Onko todellisuus olemassa vai onko se kielen konstruktio. Psykologia (6) 1, 376-382.

Senge, Peter M. (1994) The fifth discipline. The art and practice of the learning organisation. Doubleday, New York.

Shaw, Marvin E. (1981) Group dynamics: The psychology of small group behavior. McGraw-Hill, New York.

Smith, Dorothy (1978) 'K is mentally ill' – The anatomy of factual account. Sociology 12:1, 23-53.

Smith-Jentsch, Kimberly A. & Baker, David P. & Sales, Eduardo & Cannon-Bowers, Janis A. (2001) Uncovering Differences in Team Competency Requirements: The Case of Air Traffic Control Teams. Teoksessa Sales Eduardo and Bowers Clint A. (ed.) Improving Teamwork in Organizations: Applications of Resource Management Training. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, London, 31-54.

Sulkunen, Pekka (1998) Ryhmähaastattelun analyysi. Teoksessa Mäkelä Klaus (toim.) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Gaudeamus, Helsinki, 264-285.

Suominen, Kimmo (2004) Verkostomaisen yhteistyön jäljillä: Diskurssianalyttinen tutkimus organisaatioiden välisestä kehittämisverkostosta. Pro gradu -työ : Helsingin yliopisto, Aikuiskasvatustiede.

Suoninen, Eero (1992) Perheen kuvakulmat. Diskurssianalyysi perheenäidin puheesta. Tampereen yliopisto Jäljennepalvelu, Tampere.

Suoninen, Eero (1993) Mistä on perheenäidit tehty? Haastattelupuheen analysointi. Teoksessa Arja Jokinen, Kirsi Juhila & Eero Suoninen (toim.) Diskurssianalyysin aakkoset. Vastapaino, Tampere, 111-149.

Suoninen, Eero (1996) ”Tietysti sitäkin, mutta toisaalta”. Perheterapeuttinen identiteettineuvottelu. Janus 4:2, 131-156.

Suoninen, Eero (1999) Näkökulma sosiaalisen todellisuuden rakentumiseen. Teoksessa Arja Jokinen, Kirsi Juhila & Eero Suoninen (toim.) Diskurssianalyysi liikkeessä. Vastapaino, Tampere, 17-45.

Tajfel, Henri (1978) *Differentiation between Social Groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. Academic Press, London.

Tajfel, Henri (1981) *Human groups and social categories. Studies in social psychology*. Cambridge University Press, Cambridge.

Tan, Sui-Tan & Moghaddam, F.M. (1999) *Positioning in Intergroup Relations*. Teoksessa Rom Harré & Luk van Langenhove (ed.) *Positioning Theory*. Blackwell Publishers, Oxford, 178-194.

Turner, John & Hogg, Michael & Oakes, Penelope & Reicher, Stephen & Wetherell, Margaret (1987) *A Rediscovering the Social Group. Self-Categorization Theory*. Basil Blackwell, Oxford.

Tutkimusetiikkaa ja lakipykälää (2004). Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. [WWW-dokumentti]  
<[http://www.fsd.uta.fi/laki\\_ja\\_etiikka/etiikka\\_lait.html](http://www.fsd.uta.fi/laki_ja_etiikka/etiikka_lait.html)> (Luettu 1.11.2005).

Tutkimusseloste (1999) Porrastuksen alitus Rengon läheisyydellä 30.6.1999. Onnettomuustutkintakeskus. [WWW-dokumentti]  
<<http://www.onnettomuustutkinta.fi/3605.htm>> (Luettu 14.11.2005)

Tutkittavien informointi (2005). Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. [WWW-dokumentti]  
<[http://www.fsd.uta.fi/laki\\_ja\\_etiikka/keruuohjeet.html](http://www.fsd.uta.fi/laki_ja_etiikka/keruuohjeet.html)> (Luettu 1.11.2005).

Vartiainen, Matti (1994) *Työn muutoksen työvälineet. Muutoksen hallinnan sosiotekniset menetelmät*. Tammer-Paino, Tampere.

Virokannas, Elina (2003) Rajoitettuja strategioita ja taktisia identiteettejä. Huumeyksikön nuorten asiakkaiden kertomuksia viranomaiskohtamisesta. *Janus* 11:4, 297-318.

Välimaa, Raili & Mäntyranta, Taina (1998) *Yhteenveto ja suositukset*. Teoksessa Riikka Pötsönen & Raili Välimää (toim.) *Ryhmähaastattelu laadullisen terveystutkimuksen menetelmänä*. Jyväskylän yliopistopaino ja ER-Paino, Jyväskylä, 75-83.

Weick, Karl E. & Roberts, Karlene H. (1993) *Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks*. *Administrative Science Quarterly* 38:3, 357-381.

White, Susan (2002) Accomplishing 'the case' in paediatrics and child health: medicine and morality in inter-professional talk. *Sociology of Health & Illness* 24:4, 409-435.

Wickens, Christopher D. & Mavor, Anne S. & McGee, James P. (1997) *Flight to the future. Human factors in air traffic control*. National Academy Press, Washington.  
<<http://books.nap.edu/html/flight/>> (Luettu 2.5.2004)

Widdicombe, Sue (1998a) *Identity as an Analysts' and a Participants' Resource*. Teoksessa Charles Antaki & Sue Widdicombe (ed.) *Identities in Talk*. Sage, London, 191-206.

Widdicombe, Sue (1998b) But You Don't Class Yourself': The Interactional Management of Category Membership and Non-membership. Teoksessa Charles Antaki & Sue Widdicombe (ed.) Identities in Talk. Sage, London, 53-70.

Willis, Paul (1979) Shop floor culture, masculinity and the wage form. Teoksessa John Clark, Charles Critcher & Richard Johnson (ed.) Working-Class Culture: Studies in history and Theory. Hutchinson, London, 185-198.

Willman, Arto (2000) Opettajien yhteistoiminnallinen tiimityö. Teoksessa Raudasoja Eva Maria, Annala Helka, Willman Arto ja Syrjälä Leena (toim.) Oulun koulut arvioinnin pyörteissä. Oulun kaupunki Opetusvirasto, Oulu, 40-47.

Willman, Arto (2001) Yhteistyön ristiriitaiset puhetavat. Diskurssianalyttinen näkökulma luokanopettajien tulkintoihin tiimityöstä. [Sähköinen väitöskirja/Oulun yliopisto, Oulu] <<http://herkules.oulu.fi/isbn9514264053/isbn9514264053.pdf>> (Luettu 28.2.2004).

Zimmerman, Don H. (1998) Identity, Context and Interaction. Teoksessa Charles Antaki & Sue Widdicombe (ed.) Identities in Talk. Sage, London, 87-106.

Julkaisemattomat lähteet:

Sektorityöohje (2003a) Vastaavan lennonjohtajan (EC) tehtävät. Ilmailulaitos, Etelä-Suomen lennonvarmistuskeskus.

Sektorityöohje (2003b) Suunnittelevan lennonjohtajan (PLC) tehtävät. Ilmailulaitos, Etelä-Suomen lennonvarmistuskeskus.

Sektorityöohje (2003c) Selvitysten ja arvioiden välittäminen (sektoriapulaisen toiminta). Ilmailulaitos, Etelä-Suomen lennonvarmistuskeskus.

Toimintakäsikirja (2004) Vuoro-esimies (Superi), 22-25.

## **Liitteet**

### ***Liite 1. Tiedote työvuorojen seurannasta ja haastatteluista***

Teen sosiaalipsykologian alaan kuuluvaa pro gradu-tutkielmaa osana Hannele Palukan johtamaa tutkimusprojektia ”Tietotyön uudet muodot”. Projektissa tutkitaan lennonvarmistustyötä yhteistoiminnallisuuden näkökulmasta.

Tutkielmani tavoitteena on selvittää miten lennonvarmistushenkilöstö jäsentää ryhmänä keskinäistä yhteistyötään osana operatiivista lennonvarmistustyötä. Tarkoitukseni olisi tarkastella yhteistyötä pääasiallisesti lennonjohtajien (suunnitteleva- ja vastaavalennonjohtaja), apulaisten ja vuoroesiemiesten välillä. Tutkielman pragmaattisena tavoitteena on tarjota välineitä lennonvarmistushenkilöstön yhteistyön kehittämiseen.

Tutkielmani toteuttamiseksi tarkoitukseni on seurata työvuoron toimintaa yhdessä Hannele Palukan kanssa (6-8.4.2004 sekä 13-14.4.2004) sekä kerätä tutkimusaineistoni ryhmähaastatteluilla haastateltaville sopivana ajankohtana.

Haastattelut olisi tarkoitus tehdä seuraavasti: 1. ryhmä, jossa noin kolme lennonjohtajaa, 2. ryhmä, jossa kolme apulaista, 3. ryhmä, jossa kolme lennonjohtajaa, joilla myös esimiehen kelpuus ja 4. ryhmä, jossa kolme lennonjohtajaa, joilla myös kouluttajan kelpuus. Haastattelut ovat avoimia teemahaastatteluja, joissa keskustelu etenee vapaamuotoisesti ja haastateltavien ehdoilla.

Toivomme teiltä myötämielisyyttä tätä tutkimusta kohtaan.

Ystävällisin terveisin Päivi Hannila

## **Liite 2. Ryhmähaastattelukysymykset lennonjohtokouluttajille Avia Collegessa**

Tiimi on määritelty seuraavilla tavoilla:

Tiimi on pieni joukko osaamisalueiltaan toisiaan täydentäviä henkilöitä, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, suoritustavoitteisiin sekä toimintamalliin, jossa he itse yhdessä kantavat vastuun (Katzenbach ja Smith 1993).

A team in ATM is a group of two or more persons who interact dynamically and interdependently with assigned specific roles, functions and responsibilities. They have to adapt continuously to each other to ensure the establishment of a safe, orderly and expeditious flow of air traffic. (Eurocontrol: Guidelines for Developing and Implementing Team Resource Management 1996.)

1. Kun ajattelette kahta edellistä määritelmää, onko lennonjohtaminen tiimityötä  
-lähilennonjohdossa?  
-lähestymislennonjohdossa?  
-aluelennonjohdossa?
2. Millainen on yhteistyön merkitys lennonjohtajan työssä?
3. Voisiko lennonjohdossa kehittää yleisiä yhteistyösääntöjä?

Lennonjohtajien koulutusjärjestelmän on esitetty muistuttavan oppipoika mestarijärjestelmää. Koulutusta määrittävä järjestelmä on kytkeytynyt julkilausumattoman tietotaidon ja taustaymmärryksen harjoittamiseen, johon käytännön lennonjohtotyön toteuttaminen nojaa. Koulutuksessa kokeneiden lennonjohtajien toimintastrategiat ja ongelmanratkaisuprosessit eksplikoidaan lennonjohto-oppilaille, jolloin niistä tulee heille näkyviä. Nämä sosiaalisesti organisoituneet työkäytännöt ja toimintatavat, joiden avulla ammattikunta rakentaa toimintaansa, pysyvät muilta kuin ammatinharjoittajilta näkymättömänä tietotaitona. (Palukka 2003.)

Etienne Wenger esittää teoksessaan *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity* (1998) miten oppiminen rakentuu enemmänkin osallistumis- kuin tiedonhankintaprosessiksi. Näin ollen lennonjohtotyön oppimista voi tarkastella enemmänkin osallistumisena lennonjohtotyön edellyttämiin toimintoihin kuin tiedon vastaanottamisena lennonjohtotoiminnasta.

4. Koska osallistuminen on itsessään yhteistyötä, tarvitseeko lennonjohto-oppilaille opettaa tämän lisäksi erityisiä yhteistyötaitoja?

Laven ja Wengerin (1991) mukaan kaikki korkeammat älylliset, käytännölliset, taiteelliset tai tieteelliset taidot opitaan kognitiivisen oppipoika-mestari oppimisen välityksellä. Pelkkä koulutus ei sinällään voi tuottaa minkään alan asiantuntijoita. Asiantuntijaksi oppiminen tapahtuu asiantuntijayhteisön toimintaan osallistumalla.

5. Millaisena koette oman oman asemanne lennonjohto-oppilaiden sosiaalistajana ja kasvattajana lennonvarmistustyön asiantuntijoiksi?

Eurocontrol on suositellut tiimiyhteistyön (TRM) kehittämistä ilmaliikenteen turvallisuuden ja tehokkuuden lisäämiseksi. TRM:n kehittämisen tarkoituksena on lisätä lennonvarmistyötä tekevien henkilöstöryhmien ymmärrystä työnsä vuorovaikutuksellisesta luonteesta. Tiimiyhteistyökoulutuksen avulla voidaan edistää yhteistyökulttuuria, yksilöiden välistä kommunikaatiota sekä eri toimijoiden sitoutumista yhteistyöhön.

6. Mitä mieltä olette Eurocontrolin esittämistä suosituksista?

7. Lennonvarmistuspalvelun perusosaaminen opintokokonaisuus (30 ov) sisältää Inhimilliset tekijät –opintojakson (1 ov). Miten mielestänne opintojakso sopii tähän kokonaisuuteen?

### **Liite 3. Ryhmähaastattelukysymykset aluelennonjohdon ammattiryhmille**

1. Kertokaa työstänne, mikä päämäärä teidän työllä on ensisijaisesti lennonjohtajina/ apulaisina/supereina? Milla taidoin/ millaisen toiminnan kautta päämäärään päästään?
2. a) Tunnetteko työskentelevänne ryhmän jäsenenä vai yksilöinä sektorin sisällä toimiessanne?  
b) Entä toimiessanne eri lennonvarmistusyksiköiden kanssa?
3. a) Millainen on yhteistyön merkitys teidän työssä sektorin sisällä?  
b) Entä lennonjohtoyksiköiden välillä?  
Onko lennonjohtotyö tiimityötä? Mitä sana tiimi tarkoittaa teille teidän työssä?
4. Ketä koette palvelevanne työssänne lennonjohtajina/ apulaisina?
5. a) Kertokaa jonkin esimerkin kautta millaista on hyvä yhteistyö lennonjohdossa sektorin sisällä?  
b) Entä millaista hyvä yhteistyö lennonjohtoyksiköiden välillä?
6. a) Kertokaa jonkin esimerkin avulla millainen on tilanne, jossa yhteistyö ei toimi sektorin sisällä?  
b) Entä millaisia yhteistyön ongelmat ovat yksiköiden välillä?
7. Miten yhteistyötä lennonjohtotyössä sektorin sisällä/yksiköitten välillä voisi kehittää?
8. Miten odotatte FATMI:n muuttavan yhteistyötä sektorin sisällä/laajemmin?
9. Onko lennonvarmistustyötä tekevien välillä valtaeroja?
10. Onko sillä merkitystä kenen kanssa työtä tekee?



## **Liite 4. Tutkimussuostumus haastatteluun**

Ryhmähaastattelu taltiointia tullaan käyttämään Tampereen yliopiston Sosiologian ja Sosiaalipsykologian laitoksen ”Tietotyön uudet muodot” -tutkimusprojektin osana toteutettavan sosiaalipsykologian alaan kuuluvan pro gradu-tutkielman aineistona. Tutkielman tavoitteena on selvittää miten lennonvarmistushenkilöstö jäsentää ryhmänä keskinäistä yhteistyötään. Tutkielman pragmaattisena tavoitteena on tarjota välineitä lennonvarmistushenkilöstön tiimiyhteistyön kehittämiseen.

Tutkimusprojekti toteutetaan vuosina 2003-2005, ja sen taustaorganisaationa ovat Finnair Oyj ja Ilmailulaitos

Lisätietoja antavat tutkijat ja heidän yhteystietonsa

Projektipäällikkö  
Hannele Palukka  
Tampereen yliopisto  
Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos  
33014 TAMPEREEN YLIOPISTO  
Puh./Tel. xxx  
E-mail: xxx xxx

Pro gradu-tutkielman laatija  
Päivi Hannila  
Tampereen yliopisto  
Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos  
Puh./Tel. xxx xxx  
E-mail: xxx xxx

Olen saanut tietoa yllä mainitusta tutkimusprojektista ja sen tavoitteista.

Minulle on luvattu, että haastattelussa antamiani tietoja käsitellään seuraavasti:

1. Haastattelussa esittämäni asiat raportoidaan tutkimusjulkaisuissa tavalla, jossa minua tai haastattelussa mainitsemiani muita yksittäisiä henkilöitä ei voi tunnistaa.
2. Haastattelun salassapito turvataan niin, että aineistoa käsittelevät allekirjoittavat vaitiolositoumuksen.
3. Haastattelu kirjataan tekstitiedostoksi ja siinä yhteydessä sekä minun että haastattelussa esille tulevien muiden henkilöiden, organisaatioiden ja paikkakuntien nimet muutetaan peitenimiksi.
4. Kun haastattelu on kirjattu tekstitiedostoksi, nimeni ja osoitetietoni hävitetään. Haastattelun ääninauha hävitetään tutkimuksen valmistuttua.
5. Haastattelusta kirjattua tekstitiedostoa käytetään yllämainitun tutkimuksen päätyttyä vain tieteellisessä tutkimuksessa ja opetuksessa ja jokainen haastattelusta kirjattua tekstitiedostoa käyttävä allekirjoittaa häntä sitovan vaitiololupauksen.

Tämän sopimuksen alkuperäiskappale jää tutkijalle/tutkimusryhmälle, kopio sopimuksesta toimitetaan haastattelun jälkeen allekirjoittaneelle.

Tampereella 17.6.2004  
Haastateltavan allekirjoitus

## **Liite 5. Sektorityöohjeet**

### **SEKTORITYÖOHJE 2003, Ilmailulaitos, Etelä-Suomen lennonvarmistuskeskus**

#### **I Vastaavan/tutka lennonjohtajan (EC) tehtävät**

##### **1. Yleistä**

Vastaava lennonjohtaja (EC) vastaa ilmaliikennepalvelusta vastuualueellaan ja toteuttaa suunnittelevan lennonjohtajan (PLC) suunnitteleman liikennevirran kulun sektorin läpi.

##### **2. Tehtävät**

- Porrastaa tutkaan perustuen ilma-alukset toisiinsa ja ilmatilan käyttövarauksiin nähden,
- Hoitaa radiopuhelinliikenteen ilma-aluksiin,
- Hoitaa puhelinliikenteen tutkalinjoilla,
- Suorittaa tutkatunnistuksen siirrot viereisten sektoreiden ja ATC-elinten kanssa,
- Suorittaa HMD/ACT -toiminnot,
- Vastaa Maestro järjestelmän käytöstä. Feeder-sektorin ollessa toiminnassa koordinoi MAESTRON käytön feeder-lennonjohtajan kanssa,
- Avustaa tarvittaessa PLC:n tehtävien hoidossa.

### **SEKTORITYÖOHJE 2003, Ilmailulaitos, Etelä-Suomen lennonvarmistuskeskus**

#### **II Suunnittelevan lennonjohtajan (PLC) tehtävät**

##### **1. Yleistä**

Suunnitteleva lennonjohtaja (PLC) koordinoi sektoriin saapuvan ja siitä poistuvan liikenteen selvitykset muiden sektoreiden ja ATS-elinten kanssa, koordinoi ilmatilan käyttövaraukset sekä suunnittelee liikennevirran kulun sektorin läpi.

##### **2. Tehtävät**

- Vastaa liuskapöydän päivittämisestä ja avustaa EC:ta konfliktien etsinnässä,
- Tiedottaa EC:lle havaitsemistaan konflikteista,
- Laatii itsenäisesti lähtevän liikenteen lennonjohtoselvitykset ja lähtöporrastukset vaikuttavaan saapuvaan tai ylilentävään liikenteeseen nähden sekä hyväksyy Tukholmasta lähtevän, EFES:n FIR:iin saapuvan liikenteen lennonjohtoselvitykset,
- Tiedottaa EC:lle lähtevästä liikenteestä ja laatimistaan lennonjohtoselvityksistä,
- Sopii itsenäisesti uudelleen reititykset avoimena oleville ATS-reiteille sekä tarvittaessa pyytää ja koordinoi dynaamiset oikaisut EC:n pyynnöstä.

Uudelleen reitityksiä ja oikaisuja pyydetään vain:

- porrastuksen vuoksi,
- ei aiheuta liiallista koordinoitintarvetta,
- ei työllistä seuraajaa,
- lyhentää lentomatkaa oleellisesti, ja
- valvomattomassa ilmatilassa vain ilma-aluksen pyynnöstä,
- Myöntää ilmatilavaraukset ja tiedottaa niistä EC:lle ennen niiden voimaan astumista,
- Koordinoi itsenäisesti toisiaan sivuavien varausalueiden välisen liikenteen,
- Huolehtii arvioiden kertomisesta ja niihin liittyvistä korjauksista sekä OLDI:n operatiivisista toiminnoista,
- Huolehtii puhelinliikenteestä yhteistyössä sektoriapulaisen (SASS) kanssa pois lukien tutkalinjat,
- Vastaa VFR -lentojen ARR/DEP -ilmoitusten seuraamisesta,
- Avustaa tarvittaessa EC:n ja SASS:n tehtävien hoidossa,
- PLC vastaa EC- ja SASS-työpisteiden tehtävistä niiden ollessa miehittämättömiä.

## TOIMINTAKÄSIKIRJA 2004

### III Vuoro esimiehen tehtävät (Supervisor)

#### **1. Kelpuus ja asema**

Vuoron esimiehenä toimii tehtävään erikseen tai tilapäisesti nimetty riittävät tiedot, taidot ja kokemuksen omaava lennonjohtaja. Hänellä tulee olla voimassa ACC- ja RSR-kelpuutukset sekä riittävä tietous ja kokemus lentopelastuspalvelusta.

Vuoro esimies johtaa ja koordinoi ilmaliikenne- ja lentopelastuspalvelua vastuualueellaan. Hän toimii lennonjohdon- lentopelastuskeskuksen- ja lennonvarmistuskeskuksen päällikön sijaisena silloin, kun näihin tehtäviin nimetyt henkilöt tai sijaiset eivät ole paikalla ja asia vaatii välittömiä toimenpiteitä.

#### **2. Perehdy työvuoroon tullessasi**

- toimintaolosuhteisiin vuoronvaihdon tarkistuslistan avulla
- pysyviin ja tilapäisiin ohjeisiin sekä päiväkirjamerkintöihin
- vallitseviin ja ennustettuihin sääolosuhteisiin
- vastuualueen ilmatilan käyttörajoituksiin

#### **3. Tehtävät**

- valvoo ACC:n toimintaa sekä annettujen ohjeiden ja määräysten noudattamista
- järjestää vuorossa olevan henkilöstön sijoittelun työpisteisiin vastaamaan mahdollisimman hyvin liikenteen palvelutarpeita
- järjestää työvuorojen sisäisen kierron siten, että tarpeellisia taukoja on tasapuolisesti
- sijoittaa työpaikkakouluttajat ja koulutettavat ao. työpisteisiin työnopetusta varten
- käynnistää tarvittaessa lentopelastuspalvelun ja johtaa sitä annettujen toimintaohjeiden mukaan
- ylläpitää lennonjohdon päiväkirjaa
- huolehtii teknisten järjestelmien toiminnan tarkistamisesta ja ilmoituksista tekniselle toimialalle
- sopii teknisten laitteiden huoltotoimenpiteiden ajankohdasta teknisen henkilöstön kanssa
- huolehtii ACC:en tulevan postin jakelusta
- ryhtyy toimenpiteisiin ilmaliikennepalvelussa havaitsemiensa epäkohtien ja puutteiden selvittämiseksi ja korjaamiseksi
- huolehtii kielto- ja rajoitusalueiden lupahakemuksista
- huolehtii tarvittaessa ilmaliikennevirtojen säätelytoimenpiteistä
- hälyttää tarvittaessa lisähenkilöstöä
- tarkistaa palvelutason säilymisen vuoronmuutosten tai vuoronvaihtojen yhteydessä
- seuraa eri työpisteiden toimintaa sekä esittää tarvittaessa menetelmien, toimintatapojen ja koulutuksen kehittämistoimenpiteitä
- huolehtii tiedottamisesta ILL:n voimassa olevan tiedotusohjeen mukaisesti
- huolehtii seuraavan vuoron perehdyttämisestä työskentelyyn vaikuttaviin tekijöihin (briefaus)
- huolehtii tarvittaessa tutustumis- ja vierailu-käyntien järjestelyistä
- ilmoittaa lennonjohdon- tai lentopelastuskeskuksen päällikölle:
  - esimiesten toimenpiteitä vaativat tapahtumat tai havainnot ATS/SAR-toiminnoissa
  - muutokset navigaatio-, viesti- tai tutkajärjestelmissä (ensin tekniikalle)
  - säännösten ja menetelmien rikkomukset
  - valitukset, moitteet ja raportoinnit ATS- tai SAR-toiminnassa
  - asiat ja tapahtumat joilla on yleistä tai julkista merkitystä
- hoitaa muita lennonjohdon päällikön antamia lennonvarmistuspalveluun liittyviä tehtäviä

## SEKTORITYÖOHJE 2003, Ilmailulaitos, Etelä-Suomen lennonvarmistuskeskus

### IV Selvitysten ja arvioiden välittäminen (sektoriapulaisen toiminta)

- Sektoriapulainen kuittaa TAXI -T:n PLC-lennonjohtajan vahvistettua reittiselvityksen. EFHF ja EFHK:sta suoraan Tallinnan FIR din suuntautuvien lentojen taksin kuittaa apulainen ilman vahvistusta.
  - Sektoriapulainen pyytää TAXI -T:n vilkkuessa EFHK:sta GOGLA:n kautta lähtevälle liikenteelle PLC-lennonjohtajan hyväksymän lentokorkeuden ja Pietarin hyväksytyä sen, kuittaa vilkkuvan TAXI -T:n.
  - Sellaisille lennoille, jotka lähtevät EFHK:sta, joiden RFL on yli F230 ja joille pyydetään lähtöluva puhelimella, lukee Sektoriapulainen selvityspinnaksi F230 lennonjohtajan alleviivattua lennon reitin.
  - Sektoriapulainen kertoo tarvittaessa arviosanomien automaattisen arviosanomien välittämisen piirissä oleville ATS-elimille (OLDI ja POMMERY/WinATM) sekä ULPP - FIR:iin suuntautuvista lennoista oma-aloitteisesti liuskan tulostumisen jälkeen. Venäjän ilmatilasta saapuvien lentojen arviosanoma kerrotaan vasta uuden liuskan tulostuttua (koodi vaihdettu 20 -alkuiseksi). ULLL -FIR:iin arviosanomien kerrotaan enintään 30min ennen rajanylitysaikaa. Apulainen tunnistaa milloin näissä tapauksissa tulee kerrottaessa pyytää kiireellinen selvitys.
    - EFHK- ULL -FIR CFL
    - EFHK- ULPP -FIR RFL
    - EFHK- ESOS -FIR RFL
    - EFHK- ESMM -FIR RFL
    - EFHK- ESUN -FIR RFL
  - Ei RVSM-alueelta (Venäjältä) RVSM-alueelle suuntautuvat ylilennot kerrotaan RFL.
  - Ei RVSM-alueelle (Venäjälle) kerrotaan FL310-350 estimatet pinnalla 330, muut ei RVSM-alueelle RVSM-korkeuksissa lentävät lennot kerrotaan lennonjohtajalta varmistetulla pinnalla. Huomaa, että ylilennoilla määräävä korkeus on CFL, paitsi ESSAsta lähtevillä ylilennoilla määräävä korkeus on RFL.
  - Ei RVSM-korkeuksissa lentavat ylilennot kerrotaan CFL.
  - EETT FIR:sta ESOS-, ESMM- tai ESUN- FIRiin tai päinvastoin suuntautuvat ylilennot kerrotaan CFL.
  - lähtevät joiden selvitys ↑R tai RFCE, RFL
  - ULLIsta lähtevät joiden selvitys FL 280, RFL
  - muut aina CFL
- Sektoriapulainen pyytää approval requestin ESOS-, ESUN- ja ESMM lennonjohtajalta, mikäli ilma-alus tulee ylittämään FIR-ajan yhteistoimintasopimuksessa määriteltyä aikarajaa aiemmin.
- ULPP -arviot kerrotaan järjestyksessä: paikka, aika, koodi, tunnus, lentopinta. Kotimaan arviosanomien PLC-lennonjohtajan pyynnöstä.
- Reittiselvitykset PLC-lennonjohtajan liuskamerkintöjen perusteella. Apulaisten koulutukseen kuuluvat merkinnät: RFCE, RLCE, ACC, CE, RS, LT, RT ja ↑R. Listan ulkopuoliset merkinnät lukee lennonjohtaja.
- Toimittaa ilmatilan varauspyynnöt ja niihin liittyvät muutokset lennonjohtajalle punaisella liuskalla hyväksymistä varten.
- EFHK välittää arviosanomien EETT FIR:iin TMA:nsa läpi lentävästä liikenteestä (alleFL195).

Lennot kolmannen osapuolen ilmatilaan ("putkeen")

- PO, JO, KK, UT, LP, ja VA:sta lähtevistä välitetään koodi lennonjohtajan alleviivattua reitin (ei selvitys).
- TAXI-T:n sektoriapulainen kuittaa lennonjohtajan alleviivattua reitin.
- HA j a KA valittavat lennoista vain lähtöajan.

## **SEKTORITYÖOHJE 2002, Ilmailulaitos, Etelä-Suomen lennonvarmistuskeskus**

### **Lentotietojen päivitys pommeryssä:**

#### **Sektoriapulainen syöttää järjestelmään:**

- Lähtevästä liikenteestä lähtöajan ja selvityskorkeuden, pois lukien POMMERY -kentät.
- Saadut arviot tulevasta liikenteestä.
- Ilmoittaa saadut lentokorkeuksien muutokset PLC-lennonjohtajalle liuskoihin merkitsemistä varten.
  - Pyydettyä korkeus muutetaan järjestelmään.
  - Jos liuskaa ei ole vielä tulostunut, muutetaan korkeus automaattisesti järjestelmään.
- Aikamuutokset mikäli mahdollista.
  - Mikäli lennosta on jo tulostunut liuska, ilmoitus PLC-lennonjohtajalle, joka muuttaa ajan liuskaan.
- Ennen kiireellisen selvityksen pyytämistä aktivoidaan lento PLC- lennonjohtajan pyynnöstä/luvalla.(käytetään esim. välillä RUS - PIR).
- Järjestelmään laitetaan selvityskorkeudeksi RFL myös silloin, kun liuskassa on merkintä ↑R tai RFCE.
- Jos koneen koodi joudutaan vaihtamaan, tulee vaihto sopia PLC:n kanssa.
- Mikäli kone haluaa FPL:stä poikkeavaa lentopintaa, muutetaan järjestelmään RFL.
- Lennonjohtajan käskettyä matalamman reittikorkeuden kuin FPL -korkeus, RFL - korkeutta ei saa muuttaa. Mutta lopulliseksi jäävä korkeus muutetaan RFL:ksi.
- U/T31 liikenteen (Kvarken) IFR -lennot.
- Kaikki VFR-lennot.

#### **Sektoriapulainen hyväksyy järjestelmään (ACT-toiminto):**

- Tallinan FIR:stä Helsinkiin/Malmille laskuun menevän liikenteen.
- Pietarin FIR:stä Helsinkiin/Malmille laskuun menevän liikenteen.
- U/T31 liikenteen (Kvarken) IFR-lennot.
- Kaikki VFR-lennot.

#### **Ctot:**

- CTOT-aika tulee olla näkyvissä myös järjestelmästä laitetuissa lennoissa. Ota aika talteen ennen kuin poistat lennon.