

KUOPION YLIOPISTON JULKAISUJA E. YHTEISKUNTATIEETEET 149
KUOPIO UNIVERSITY PUBLICATIONS E. SOCIAL SCIENCES 149

ANNELI HUJALA

Johtamisen moniäänisyys

Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä

Polyphonic Management Management as Interaction and Discourse in Care Enterprises

Väitöskirja

Esitetään Kuopion yliopiston yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan luvalla julkisesti
tarkastettavaksi filosofian tohtorin arvoa varten Kuopion yliopistossa
Microtekniikan auditoriossa, lauantaina 26. tammikuuta 2008 klo 12

Terveystieteiden ja -talouden laitos
Kuopion yliopisto



KUOPION YLIOPISTO

KUOPIO 2008

Jakelu: Kuopion yliopiston kirjasto
PL 1627
FI-70211 KUOPIO
Puh. 017 163 430
Fax 017 163 410
<http://www.uku.fi/kirjasto/julkaisutoiminta/julkmyyn.html>

Sarjan toimittajat: Jari Kylmä, FT
Hoitotieteen laitos

Markku Oksanen, VTT
Sosiaalipolitiikan ja sosiaalipsykologian laitos

Tekijän osoite: Terveystieteiden ja -talouden laitos
Kuopion yliopisto
PL 1627
FI-70211 KUOPIO

Ohjaajat: Professori (ma) Sari Rissanen, YTT
Terveystieteiden ja -talouden laitos
Kuopion yliopisto

Professori Jari Vuori, HTT
Terveystieteiden ja -talouden laitos
Kuopion yliopisto

Professori Vilma Hänninen, YTT
Sosiaalipolitiikan ja sosiaalipsykologian laitos
Kuopion yliopisto

Esitarkastajat: Professori, dosentti, tutkimusjohtaja Pauli Juuti, VTT
Lappeenrantaan teknillinen yliopisto
Johtamistaidon Opisto JTO

Dosentti, yliassistentti Eero Suoninen, YTT
Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos
Tampereen yliopisto

Vastaväittäjät: Professori, dosentti, tutkimusjohtaja Pauli Juuti, VTT
Lappeenrantaan teknillinen yliopisto
Johtamistaidon Opisto JTO

Dosentti, yliassistentti Eero Suoninen, YTT
Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos
Tampereen yliopisto

ISBN 978-951-27-0808-6
ISBN 978-951-27-0519-1 (PDF)
ISSN 1235-0494

Kopijyvä
Kuopio 2008
Finland

Hujala, Anneli. Polyphonic Management. Management as interaction and discourse in care enterprises. Kuopio University Publications E. Social Sciences 149. 2008. 146 p.
ISBN 978-951-27-0808-6
ISBN 978-951-27-0519-1 (PDF)
ISSN 1235-0494

ABSTRACT

This study was based on the social constructive and discursive perspectives of management. According to these points of view, management is constructed through interaction between people, based on the use of language and conversation. Polyphonic management refers to the diverse points of view of a variety of participants and how these views are present, disclosed and utilized in management.

The aim of the study was to understand how the polyphony of management is constructed in interaction. The research questions concerned: 1) how interaction – reviewed from the social constructive perspective – is expressed in management theories; 2) the nature of interaction related to management at the organisational level in a care enterprise, according to entrepreneurs and employees; 3) the forms micro-level management discourse takes in a care enterprise; 4) how the polyphony of management is constituted through theoretical considerations, interaction at organisational level and micro-level discourse.

The research context was the world of management in care enterprises, in particular, the interaction between manager-owners and employees. The construction of polyphonic management was studied through two surveys, one directed at the owner-managers of care enterprises (n=464) and the other at employees (n=94), and also by analysing the micro-level management discourse in three care enterprises.

The effect of the discursive turn could be seen in theoretical management discourse at the macro level, and this has presented interaction and language in a new light. This is reflected in practice at the organisational level, which forms the basis for polyphonic management. According to the results, the management of care enterprises was a goal-oriented, quality-related task, concerned with the involvement of the staff, and involving a balance between rationality and intuition. The weakest scores concerning the interactive dimensions of management were related to the reciprocal nature of discussions between managers and employees, as well as critical reflection. Micro-level management discourse was informal, spontaneous and directed at practice, which supported polyphony. Discursive practices that prevented reciprocity and critical reflection were often unnoticed and unconscious. 'Critical moments of management discourse' became apparent as an interesting phenomenon. Examination of micro-level management discourse showed that all participants are fully involved in the construction of management.

As a point of departure for research, social constructionism attempts to cast doubt on the conventional, taken-for-granted assumptions behind management theories. It focuses on the discursive construction of management instead of individualism, permanent power structures or static manager-subordinate roles, and, in this way, offers new perspectives to management research. This study was an opening, in particular, into the world of micro-level management discourse, which diversifies understanding about micro issues of management. Further research challenges can be found by analysing management discourses in diverse contexts, as well as by linking a micro-level approach to the construction of broader management discourses.

Universal Desimal Classification: 658; 364

Sociological thesarus: Management; Leadership; Social Constructionism; Interaction; Discourse; Discourse Analysis; Discursive Practices; Small Businesses; Private Sector; Social Services; Health Care Services



Hujala, Anneli. Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 149. 2008. 146 s.

ISBN 978-951-27-0808-6

ISBN 978-951-27-0519-1 (PDF)

ISSN 1235-0494

TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen lähtökohtana oli sosiaaliseen konstruktionismiin perustuva diskursiivinen näkökulma johtamisesta. Sen mukaan johtaminen rakentuu vastavuoroisessa, kieleen ja keskusteluun perustuvassa vuorovaikutuksessa. Moniääninen johtaminen viittaa eri osapuolten erilaisten näkökulmien läsnäoloon, esilletuloon ja hyödyntämiseen johtamisessa.

Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää, miten johtamisen moniäänisyys rakentuu vuorovaikutuksessa. Tutkimuskysymykset olivat: 1. Miten vuorovaikutus – sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta tarkasteltuna – ilmenee johtamisteorioissa? 2. Millaista on hoivayrityksen johtamiseen liittyvä vuorovaikutus yrittäjien ja työntekijöiden näkemyksen mukaan organisaatiotasolla? 3. Millaista on hoivayrityksen mikrotason johtamispuhunta? 4. Mitä teoriatarkastelu, organisaatiotason vuorovaikutus ja mikrotason johtamispuhunta kertovat johtamisen moniäänisyydestä?

Empiirisenä kontekstina oli hoivayritysten johtamisen maailma, erityisesti johdon ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus. Johtamisen moniäänisyyden rakentumista tutkittiin kahdella kyselyllä, joista toinen kohdistui hoivayritysten omistajayrittäjiin (n=464) ja toinen työntekijöihin (n=94), sekä analysoimalla kolmen hoivayrityksen suunnittelupalaverien johtamispuhuntaa.

Makrotason teoreettisessa johtamispuheessa oli tunnistettavissa kielellisen käänteen vaikutus, joka on nostanut vuorovaikutuksen ja kielen uudella tavalla esiin. Tämä heijastuu organisaatiotason käytäntöihin, joilla rakennetaan perustaa johtamisen moniäänisyydelle. Tutkimuksen mukaan hoivayritysten johtaminen oli suunnitelmallista, työntekijöitä osallistavaa laatutyötä, tasapainottelua rationaalisuuden ja intuitiivisuuden välillä. Johtamisen vuorovaikutuslottuvuuksista heikoimmat arviot saivat johdon ja työntekijöiden välisen keskustelun vastavuoroisuus sekä kriittinen reflektio (kyseenalaistava yhdessä pohtiminen). Mikrotason johtamispuhunta oli tutkimusyryksissä epävirallista, spontaania ja käytännönläheistä, mikä tuki moniäänisyyttä. Vastavuoroisuutta ja kriittistä reflektiota ehkäisevät puheikäytännöt olivat usein huomaamattomia ja tiedostamattomia. Mielenkiintoisena ilmiönä oli tunnistettavissa johtamispuhunnan avainhetki. Avainhetket ovat johtamisen moniäänisyyden kannalta olennaisia hetkiä, joissa keskustelu voi lähteä liikkeelle mihin suuntaan tahansa – tai loppua kokonaan. Mikrotason johtamispuhunnan tarkastelu osoitti, että johtamisen tuottamiseen osallistuvat kaikki osapuolet.

Sosiaalinen konstruktionismi tutkimuksen lähtökohtana pyrkii kyseenalaistamaan perinteiset, itsestään selvänä pidetyt johtamisteorioiden taustaoletukset. Yksilölähtöisyyden, pysyvien valtarakenteiden tai staattisten esimies-alaisroolin sijaan se kohdistaa huomion johtamisen diskursiiviseen rakentumiseen ja tarjoaa tätä kautta uusia näkökulmia johtamistutkimukselle. Tämä tutkimus oli avaus erityisesti johtamispuhunnan maailmaan, mikä laajentaa ymmärrystä johtamisesta mikrotason vuorovaikutusilmiönä. Haasteita jatkotutkimukselle löytyy johtamispuhunnan analysoinnista erilaisissa konteksteissa samoin kuin johtamispuhunnan yhdistämisestä johtamisen laajempien diskurssien rakentumiseen.

Yleinen kymmenluokittelu (UDK): 658; 364

Yleinen suomalainen asiasanasto (YSA): johtaminen; johtajuus; sosiaalinen konstruktivismi; vuorovaikutus; diskurssi; diskurssianalyysi; hoivayritykset; sosiaalipalvelut; terveyspalvelut; yksityiset palvelut



ESIPUHE

"Lopuksi haluan kiittää lämpimästi kaikkia, jotka aikoinaan vaikuttivat siihen, että elämästäni on tullut taideteos."

Muumipappa romaanissa *Muumipapan urotyöt* (Jansson 1979, 6)

Ajattelun iloa

Väitöskirjan tekeminen on merkinnyt minulle unelmani toteuttamista. Olen saanut tehdä tutkimusprosessin aikana sitä, missä koen olevani hyvä ja mistä nautin eniten: olen ajatellut, lukenut, kirjoittanut ja – ajatellut. Ja koska, kuten Vygotski (1982) on loistavasti muotoillut, *"ajatus on pilvi, joka synnyttää sanakuoron"*, olen myös puhunut. Minulla on ollut onni saada keskustella tutkimusaiheestani hyvin erilaisten ihmisten kanssa, monenlaisissa yhteyksissä ja ympäristöissä – johtamisen moniäänisyys on ulottunut akateemisista konferensseista aina savusaunan lauteille asti.

Kaikkein suurimmat kiitokset haluan esittää pääohjaajalleni terveyshallintotieteen ma. professori Sari Rissaselle. Sari on ollut joka suhteessa täydellinen ohjaaja. Hän on antanut vapauden ja tilaa omille valinnoilleni, mutta tiennyt kuitenkin koko ajan, milloin tarvitsen tukea, kannustusta ja apua. Sarilla on ollut aina aikaa kuunnella, ja jos hänen kärsivällisyytensä lieneekin välistä joutunut koetukselle, hän ei ole antanut sen näkyä millään tavalla. Kritiikin Sari on poikkeuksetta onnistunut esittämään rakentavasti, ja omat kehittämisideansa hän on tuonut esiin niin älykkäästi, että olen ennen pitkää alkanut pitää niitä omina ajatuksinani.

Toinen viisas nainen, sosiaalipsykologian professori Vilma Hänninen, tuli mukaan prosessiini hieman myöhemmässä vaiheessa. Hän on antanut siten ajallisesti lyhemmän, mutta sisällöllisesti erityisen merkityksellisen panoksen työni suunnan viitoittajana. Ohjauskeskustelut Vilman kanssa ovat olleet perusteellisia, miellyttäviä ja hyvin antoisia. Terveystieteiden professori Jari Vuori on ohjaajakaartissani edustanut luovaa inspiraatiota. Lyhyet, mutta kohdalleen osuneet välähdykset ovat osoittautuneet tärkeiksi merkkipaaluiksi työni kehittämisessä.

Tutkimukseni loppusuoralla professori Juha Kinnunen luki käsikirjoitukseni ja antoi hyviä viime hetken vinkkejä keskeisten asioiden painotuksiin ja perusteluihin. Esitarkastajat professori Pauli Juuti ja yliassistentti Eero Suoninen antoivat lausunnoissaan arvokkaita ja rakentavia kommentteja ja suhtautuivat kiitettävän suvaitsevasti tekemiini valintoihin. Molempien esitarkastajien kontribuutio ajatteluuni alkoi jo paljon aiemmin, kun tutustuin heidän teksteihinsä tutkimusprosessini alkuvaiheessa.

Jatko-opintojeni alkuvaiheessa hyödynsin ahkerasti Kauppatieteiden laitoksen resursseja. Professori Juhani Laine kuunteli kärsivällisesti ensihapuulujani lukuisten tutkimusaiheiden parissa. Mieleen jäivät myös professori Mauri Laukkasen mielenkiintoiset luennot muun muassa ajattelevasta ja oppivasta organisaatiosta. Ajatusmaailmani kehittymiseen ovat, osin tietämättään, vaikuttaneet myös Mikko Saastamoinen, Pekka Kuusela ja hiljattain edesmennyt Pertti Rautio. Heidän erinomaisilla luennoillaan sain ensikosketuksen moniin sosiaalipsykologian suuriin nimiin ja samalla välineitä itsestäänselvyyksien kyseenalaistamiseen. Tutkimusprosessin aikana mieleen ovat vuosien takaa palautuneet opiskeluajat Helsingin yliopistossa, erityisesti professori Heikki Juslinin oivalliset opit ja yhteistyö graduntekokuppanini Tarja Äijön kanssa.

Työniloa

Työyhteisö Kuopion yliopiston Terveystieteiden ja -talouden laitoksella on ollut minulle parin viime vuoden ajan tutkijan henkinen koti, jossa on ollut kotoisan turvallinen, mutta silti

erilaisuutta ja moniäänisyyttä suvaitseva ilmapiiri. Kahvihuonekeskustelut ovat olleet keskeinen tukifoorumi, jossa olen saanut työtovereilta empatiaa ja sympatiaa niin aallonharja- kuin pohjamutavaiheissakin. Tukijoukoista erityisesti Sanna Kokkarinen, Riitta Kinnunen ja laitoksella vuoden työskennellyt Pauno Komulainen auttoivat monissa käytännön töissä. Teija Koponen ja Tuula Malinen huolehtivat taustainfran toimimisesta. Eija Hiltunen tarkasti tutkimukseni ja muidenkin tuotosteni kieliasua ja lisäsi omalla esimerkillään kiinnostustani kirjallisuuden klassikoihin. Virpi Jylhän neuvot kirjan viime hetken taitto-ongelmissa olivat korvaamattomia. Heidi Häkkinen ilostutti harmaan arjen hetkiä.

Tutkijakollegoilta olen saanut sekä tukea että tarvittavaa vastusta. Viimeksi mainitun osalta erityisesti Ismo Linnosmaan konstruktionistista maailmankuvaa kyseenalaistava asenne on ollut inspiroiva lounaspohdintojen virittäjä. Johanna Lammintakanen, Helena Taskinen ja Merja Sinkkonen-Tolppi ovat jakaneet tuntojaan jo väitelleen tohtorin todellisuudesta, josta Satu Jäntin, Minna Kaarakaisen ja Eila Kankaanpään kanssa olen voinut vasta haaveilla. Tuula Kivinen kokeneena tutkijana on auttanut ja innostanut minua monella tavalla varsinkin tutkimusprosessin alkuvaiheessa. Piilo-ohjaajani Sanna Laulaisen kanssa löysimme yhteisen, joskin sopivasti eriaänisen aaltopituuden. Sannan kanssa käydyt keskustelut kriittisen realismiin ja sosiaalisen konstruktionismin rajapinnoilla ovat avanneet ajatusuria lähes filosofisiin ulottuvuuksiin.

Minna Canth -instituutin ja Reaktioketju-hankkeen kautta sain mahdollisuuden keskittyä tutkimuksen tekemiseen. Yhteistyö ja luovat ideapalaverit Tarja Eskelisen kanssa olivat aidon työn ilon ilmentymiä. Työnteko Reaktioketjun tutkijaryhmän ja MCI-kollegoiden kanssa on ollut mutkatonta ja mukavaa. Suvi Tiirikainen, Merja Helisten ja Jaana Karhapää lähimpinä tutkijakumppaneinani ovat olleet apuna ja tukena, samoin kuin Marko Mielonen, Sari Hakaaja ja Tuula Väinämö hallinnollisissa asioissa.

Apua on tullut myös muilta tahoilta: Ulla Parviainen teki suuren työn nauhoitusten litteroinnissa, Joanne Jalkanen auttoi kansainvälisten esitysten ja papereiden kieliasun tarkastamisessa ja Seija Niskanen väitöskirjan viimeisen version oikoluvussa. Annikki Honkaselta ja muulta yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan kanslian väeltä olen saanut ystävällistä ja asiantuntevaa palvelua jatko-opintoihin liittyvissä asioissa. Yliopiston kirjaston henkilökunta on vuosien varrella ollut suureksi avuksi.

Tärkeä merkitys on ollut myös varsinaisen työpaikkani, yliopiston Koulutus- ja kehittämisskeskuksen tuella. Veikko Karttusen, Johanna Laakkosen, Eeva Keski-Orvolan, Esko Kotimaan, Päivi Voutilaisen, Minna Halisen, Oili Kinnusen ja muiden työtovereiden positiivinen ja innostava kannustus on jatkunut koko jatko-opintojeni ajan. Anna-Riitta Kettunen on vuosien varrella taiteillut hienosti työsuhdevapaitani, ja Kari Kumpulainen lienee odottanut innolla paluutani päästäkseen jälleen ratkomaan tietotekniikkaongelmiani.

Reaktioketju-hankkeen tutkimukseen osallistuneet hoivayrittäjät ja hoivayritysten työntekijät ovat mahdollistaneet tämän tutkimuksen teon ja ansaitsevat siitä suuret kiitokset. Erityisen merkittävän panoksen antoivat laadulliseen tutkimusosioon osallistuneiden hoivayritysten yrittäjät ja henkilökunta, jotka ottivat minut avoimesti vastaan suunnittelupalavereihinsa. Aiemmilta vuosilta muistelen lämpimästi myös monia yläsavolaisia ja muita lähialueen yrittäjiä, joiden kanssa pääsin yrityskouluttajana 1990-luvulla ensi kertaa kurkistamaan yritysten takahuoneisiin, kulissien taakse. Sieltä on lähtöisin sekä kiinnostukseni että kunnioitukseni pienyrittäjiä kohtaan. Kyseisiltä ajoilta muistelen lämpimästi myös työniloa silloisen Ylä-Savon aikuiskoulutuskeskuksen työtovereiden seurassa.

Taloudellisesti tutkimustani ovat tukeneet apurahoilla Suomen Kulttuurirahaston Pohjois-Savon rahasto, Kuopion yliopistosäätiö ja Kuopion yliopisto. Tutkimuksen tekemistä on mahdollistanut

myös EU-rahoitteinen, Ylä-Savon koulutuskuntayhtymän hallinnoima Reaktioketju-hanke, jota on ansiokkaasti vetänyt projektipäällikkö Terhi Majamaa apunaan projektikoordinaattori Tuija Kokkonen. Näille tahoille esitän parhaimmat kiitokseni.

Elämäniloa

Koen väitöskirjan tekemisen yhdeksi osaksi pitkää oppimisen ilon polkua, joka on alkanut koulun alaluokilla, ja jo ennen sitä siskojen kovassa opissa kotona Iisalmen Niemisillä. Elämäni kaikkein tärkeimmät asiat, perhe ja suku, ovat antaneet voimaa isojen ja pienten haasteiden keskellä. Vanhemiltani olen saanut sekä juuret että siivet, samoin tuen ja kannustuksen opiskelulleni lapsuudesta saakka. Edesmennyt isäni Joonas Rautiainen opetti suhtautumaan elämään sopivasti huumorilla: *"Enemmän kannattaa olla viisaasti hupsu kuin hupsusti viisas"*. Äidistäni Anja Rautiaisesta on huolehtivan äidin lisäksi tullut myös rakas ystävä ja tärkeä keskustelutoveri. Sauli Hirvonen on äidin rinnalla jo pitkään kulkeneena kumppanina löytänyt oman paikkansa suvun piirissä, samoin uudet sukupolvet aina pikku-Kaapoon saakka.

Siskot Irja Karivuori, Kaija Karhunen ja Pirkko Rautiainen ovat elämän suuri rikkaus – ja heidän vanavedessään lankomiehet elämän suola. Niemisen talkoissa, saunailloissa ja kuohuviini-brunseilla, Martti Karivuoren ja Reima Karhusen kokkaamien, suolalla, kermalla ja voilla höystettyjen sapuskoiden ääressä, on koko suvun voimin perin pohjin pohdittu monia totuuksia ja viisauksia. Martin toteamus *"Jokainen on oman työnsä johtaja"* tiivistä viime kesänä motoksi Perikunnan virallisten ja epävirallisten jäsenten suhtautumisen johtamisen moniäänisyyteen.

Perheemme arkeen kotona Siilinjärvellä väitöskirjan tekeminen on vaikuttanut enimmäkseen positiivisesti. Saadessani toteuttaa itseäni olen ollut kotioloissa ehkä kaiken kaikkiaan hiukan vähemmän pahalla päällä. Hyvää tuultani on lisännyt viime kuukausina Mari Koistisen siivousapu. Valoa ja iloa päivien kulkuun ovat tuoneet ystävät: lasten kummit, JC:t, Annat ja monet muut läheiset ihmiset. Niken hoitajat ja Paloahon koulun väki ovat antaneet tärkeän panoksensa arjen sujumiseen.

Jukka on huolehtinut siitä, että jo neljännesvuosisadan kestäneen yhteisen taipaleemme tasapaino ei ole horjunut. Lapset ovat elämämme suurin ilon lähde. Rosina on taitavana kirjoittajana tarjonnut inspiroivan esikuvan tutkimuksen kanssa painiskelevalle äidilleen. Nikke, perheemme hiljaisen tiedon mestari, on konkreettisesti opettanut meille, miten pienistä asioista onni koostuu.

Tutkimuksen tekemiseen on sisältynyt huikaisevia ilon hetkiä ja vastapainoksi itsetunnon puutteen ja epäuskon aallonpohjia. Väitöskirjan valmistuminen ei tarkoita unelman lopullista toteutumista – onneksi. Ehkäpä on lopulta niin, että

*"...ihminen on kevytmielinen ja huikentelevainen olento
ja mahdollisesti ... rakastaa vain päämäärän tavoittamisen
prosessia mutta ei itse päämäärää" (Dostojevski 1864/1973, 48).*

Kuopiossa, joulukuussa 2007

Anneli Hujala



SISÄLTÖ

1 JOHTAMISEN MONIÄÄNISYYDEN LÄHTEILLÄ	13
1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoite	13
1.2 Tieteenfilosofiset perusteet.....	20
1.3 Teoria- ja ilmiövalinnat ja keskeiset käsitteet	25
1.4 Hoivayritykset tutkimuksen kontekstina	30
1.5 Tutkimusasetelma ja -aineistot	33
2 JOHTAMINEN SOSIAALISENA KONSTRUKTIONA JA DISKURSIIVISUUTENA.....	39
2.1 Yksilölähtöisyydestä moniääniseen vuorovaikutukseen	39
2.2 Johtajan ja työntekijöiden välinen suhde.....	42
2.3 Henkilökohtaisen vuorovaikutuksen merkitys johtamisessa.....	47
2.4 Tiedon ja jaetun ymmärryksen rakentuminen organisaatiossa	51
2.5 Kielen ja keskustelun keskeinen asema johtamisessa.....	56
2.6 'Kielellinen käänne' johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa	59
3 VUOROVAIKUTUSKÄYTÄNNÖT HOIVAYRITYSTEN JOHTAMISESSA ..	65
3.1 Strategiatyö – yhteisen ymmärryksen tavoittelua	65
3.2 Kyselyaineiston analysointi	67
3.3 Hoivayrittäjän ja -yrityksen profiilit	70
3.4 Strategiatyö hoivayrityksissä	71
3.5 Johtamisen vuorovaikutusulottuvuudet hoivayrityksissä.....	76
4 JOHTAMISPUHUNTA.....	83
4.1 Moniääninen johtamispuhunta – kriittisyyttä ja vastavuoroisuutta	83
4.2 Puhunta-aineiston analyysi	85
4.3 Johtamispuhunta hoivayrityksessä.....	89
5 YHTEENVETO JA POHDINTA	113
6 ARVIOIVAA TARINAA TUTKIMUKSEN TEOSTA	121
LÄHTEET.....	133
LITTEET JA LITETAULUKOT	

KUVIOT:

KUVIO 1. Tutkimuksen teoriaperustat ja konteksti (ks. myös kuvio 5)	16
KUVIO 2. Tutkimuksen kokonaisuus.....	18
KUVIO 3. Vuorovaikutusilmion hahmotus tutkimuksessani.....	26
KUVIO 4. Yhteenveto tutkimusilmiöistä.....	29
KUVIO 5. Tutkimuksen tarkennettu teoriaperusta.....	42
KUVIO 6. Strategia-ajattelun kehitys (ks. Knights & Morgan 1991).....	54
KUVIO 7. Strategia rationaalisen suunnitteluprosessina	55
KUVIO 8. Johtamisen organisaatiotason vuorovaikutuskäytännöt tutkimuksen kokonaisuudessa.....	65
KUVIO 9. Kyselytutkimuksen viitekehys: Strategiatyö sosiaalisena konstruktiona (ks. myös liite 3).....	66
KUVIO 10. Yrittäjien ja työntekijöiden näkemykset strategian teosta	72
KUVIO 11. Yrittäjien ja työntekijöiden näkemykset johtamiseen liittyvästä vuorovaikutuksesta.....	76
KUVIO 12. Mikrotason johtamispuhunta tutkimuksen kokonaisuudessa.....	83
KUVIO 13. Tutkimuksen yhteenveto	114

TAULUKOT:

TAULUKKO 1. Palavereissa käytettyjen puheenvuorojen määrä ja prosenttiosuudet..	92
---	----

1 JOHTAMISEN MONIÄÄNISYYDEN LÄHTEILLÄ

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoite

Vuorovaikutus on noussut viime aikoina monella tavalla johtamisen keskiöön. Kyse ei sinänsä ole uudesta ilmiöstä: vuorovaikutuksellisia näkökulmia johtamiseen löytyy läpi johtamis- ja organisaatioteorioiden historian aina varhaisista klassikoista lähtien (esim. Follett 1919). Tietoyhteiskunnassa sosiaalinen vuorovaikutus on jäänyt välillä informaatio-tekniikan varjoon; nyt vaikuttaa siltä, että sen merkitys on löydetty uudelleen. Himasen (2004, 1) mukaan tietoyhteiskunta tarkoittaa laajassa mielessä "vuorovaikutukselle perustuvaa luovuuden yhteiskuntaa".

Johtamisen teoreettisissa suuntauksissa vuorovaikutuksen asema korostuu erityisesti tietojohdamisen viimeisimmässä lähestymistavoissa (ks. Christensen & Bang 2003; Snowden 2002). Sosiaalista kanssakäymistä pidetään esimerkiksi tiedon luomisen, hiljaisen tiedon hyödyntämisen ja organisaation tiedon jakamisen perusedellytyksenä (Choo 1998; Hislop 2005; Nonaka & Takeuchi 1995). Strategisessa johtamisessa kehitys on niin ikään kulkenut perinteisestä muodollisesta ja teknisestä suunnitteluprosessista kohti yhteisen tulkinnan prosessia (ks. Knights & Morgan 1991; Mintzberg 1994). Myös monet johtamisen toimintaympäristön muutokset, kuten organisaatioiden hierarkioiden madaltuminen, henkilöstön mieltäminen toiminnan keskeiseksi voimavaraksi ja uudenlainen käsitys työnantajan ja työntekijän välisestä psykologisesta sopimuksesta ovat osaltaan vaikuttaneet siihen, että vuorovaikutus, puhe ja keskustelu ovat keskeisesti esillä monissa tämän päivän johtamismalleissa ja -teorioissa. Esimerkkejä näistä ovat muun muassa oppiva organisaatio, tiimijohtaminen, polyfoninen organisaatio ja jaettu johtajuus (Argyris 1992; Katzenbach & Schmidt 1993; Kornberger, Clegg & Carter 2006; Pearce & Conger 2003a).

Kaikille edellä mainituille johtamissuuntauksille yhteistä on pyrkimys tietynlaiseen moniäänisyyteen¹, jonka mahdollistaa ihmisten välinen vuorovaikutus. Moniäänisyys (polyfonia) on musiikkitermi, jota Bahtin (1991) käytti Dostojevskin romaanien analysoinnissa viittaamaan siihen, että kirjoittaja on vain yksi "ääni" romaanin muiden hahmojen äänten joukossa. Hazen (1993) on soveltanut moniäänisyyden käsitettä

¹ Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja näkökulmavalinnat on esitetty kohdassa 1.3.

organisaatiokontekstiin. Sen sijaan, että organisaation todellisuus muodostuisi vain yhden osapuolen, kuten johtajan tai omistajan äänen vaikutuksesta, moniäänisessä organisaatiossa todellisuus syntyy kaikkien organisaation jäsenten yhteisvaikutuksesta. Tämä ei tarkoita sitä, että kaikki äänet olisivat yhdenvertaisia. Moniäänisyys on aina läsnä organisaatiossa, vaikka jotkin äänet voivat olla voimakkaampia tai vaikutusvaltaisempia kuin toiset ja jotkin toiset taas hiljennettyjä tai vaiettuja. (Ks. myös Barry & Elmes 1997; Kornberger ym. 2006; Lehtimäki 2000.)

Olen ottanut tutkimukseni johtamisteoreettiseksi punaiseksi langaksi moniäänisyyden, koska tulkitsen useiden edellä mainittujen johtamisteoreettisten suuntausten tavoittelevan – omista lähtökohdistaan – vuorovaikutuksen avulla moniäänisyyttä, kuten hiljaisen tiedon esille tuloa, tiimin yhteistä näkemystä tai työntekijöiden valtaistamista. Tässä tutkimuksessa tarkoitan moniäänisellä johtamisella sitä, että mahdollisimman monet näkökulmat, eri osapuolten (johdon ja työntekijöiden) esittäminä ovat läsnä ja vaikuttamassa asioihin.

Vaikka vuorovaikutuksen merkitys johtamisessa tunnustetaan, sen määrittely jää usein ohueksi. Johtaminen nähdään individualistisena, ei sosiaalisena toimintana: johtamistutkimuksessa tarkastelun keskipisteenä on johtaja, ja johtaja-työntekijäsuhde nähdään yksipuolisena vaikutussuhteena. Vuorovaikutus ja keskustelu johtajan ja työntekijöiden välillä tunnustetaan olennaiseksi osaksi johtamista, mutta sen kehittäminen ja edistäminen katsotaan edelleen vain johtajan tehtäväksi. Johtamistutkimuksessa valtavirtana ollutta johtajakeskistä näkökulmaa, jossa vuorovaikutus on enemmänkin yksipuolista vaikutusta kuin vastavuoroisuutta, kritisoivat esimerkiksi jaetun johtajuuden (Pearce & Conger 2003a; Ropo ym. 2005) ja kriittisen johtamistutkimuksen (Alvesson 2003) näkökulmat.

Olen valinnut johtamistutkimukseni lähtökohdaksi sosiaalipsykologian keskeisen nykysuuntauksen, sosiaalisen konstruktionismin (Berger & Luckmann 1967, 1994; Gergen 1999; Shotter 1993). Tavoitteenani on tämän näkökulman kautta lisätä ymmärrystä johtamiseen liittyvästä vuorovaikutuksesta. Vuorovaikutusta tutkivana tieteenalana sosiaalipsykologia korostaa sekä vuorovaikutuksen tärkeyttä (esimerkiksi organisaatio voidaan nähdä vuorovaikutuksellisten kohtaamisten ja diskursiivisuuden tuotteena) että sen monimutkaista, usein itsestään selvänä pidettyä luonnetta (Suoninen 1999b, 12–13). Näin se on antoisa lähtökohta johtamiseen sisältyvän vuorovaikutuksen ja puheen tarkemmalle analysoinnille.

Tutkimukseni perustana on siten sosiaaliseen konstruktionismiin perustuva diskursiivinen näkökulma johtamisesta. Johtaminen nähdään sosiaalisena prosessina, joka rakentuu vastavuoroisessa, kieleen ja keskusteluun perustuvassa vuorovaikutuksessa johtajan ja organisaation muiden jäsenten välillä. Sosiaalisen konstruktionismin peruseriaate siitä, että todellisuus ja tieto rakennetaan yhdessä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa kielen avulla (Berger & Luckmann 1994; Gergen 1999), luo tässä tutkimuksessa perustan johtamisen moniäänisyyden tarkastelulle. Tämän tutkimuksen konstruktionismiin ja moniäänisyyteen tukeutuva johtamiskäsitys tarjoaa näin vaihtoehdon yksilölähtöiselle johtamiselle, jota edustavat muun muassa johtajan ominaisuuksiin, rooleihin tai johtamistyyliin perustuvat lähestymistavat (Mintzberg 1990; Quinn, Faerman, Thompson, & McGrath 1996).

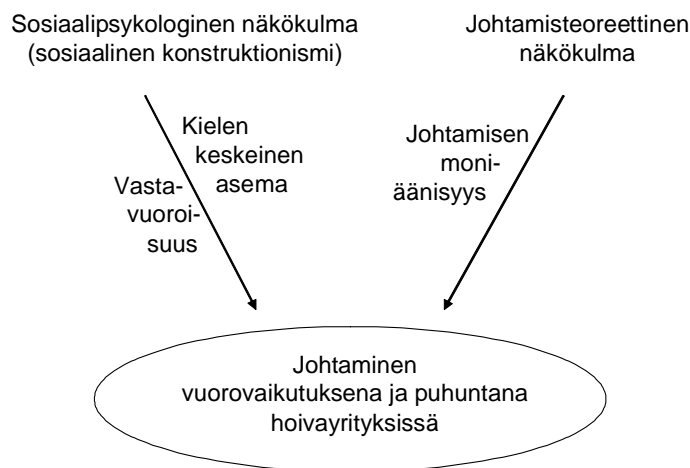
Vaikka tutkimukseni painottaa sosiaalisen, vastavuoroisen vuorovaikutuksen merkitystä ja kyseenalaistaa individualistisen johtamiskäsityksen, lähtökohtana ei ole oletus, että runsas vuorovaikutus ja keskustelu sinänsä tuottaisivat parempaa johtamista. Sosiaalisesti konstruoitu johtajuus viittaa kaikenlaisen johtajuuden rakentumiseen: myös autoritääriin, hierarkkinen tai niin sanottu sankarijohtajuus ovat vuorovaikutuksen tulosta, sillä nekin syntyvät ja niitä muutetaan tai ylläpidetään ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Puheen ja kielen kautta (sekä mikro- että makrotasolla) luodaan, ylläpidetään ja muutetaan yhtä lailla monologista, dialogista kuin moniäänistäkin johtajuutta.

Tutkimukseni liittyy niin sanottua kielellistä käännettä² edustavaan postmoderniin diskursiiviseen johtamis- ja organisaatiotutkimukseen (ks. Kornberger ym. 2006). Kielellisellä käännteellä tarkoitetaan eri tieteenaloilla tapahtunutta suuntausta, joka on nostanut ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja kielen tutkimuksen keskeisiksi kohteiksi (Alvesson & Kärreman 2000a; Juhila & Pösö 2000, 36). Diskursiiviset lähestymistavat johtamisen ja organisaatioiden tutkimuksessa ovat lisääntyneet erityisesti viime vuosina. Kielellinen käänne ja diskursiivisuus ilmenevät eri tieteenaloilla ja samankin tieteenalan sisällä hyvin erilaisissa muodoissa sekä perusoletusten että tutkimusmenetelmien osalta. Tässä tutkimuksessa johtamisen kielellisen käänteen taustateorianä on sosiaalinen konstruktionismi. (Grant, Hardy, Osrick & Putnam 2004a; Juhila & Pösö 2000; Ylijoki 1999).

² Potterin ja Wetherellin kirja *Discourse and social psychology* (1987) pidetään ”kielellisen käänteen keskeisenä merkkipaaluna”. Kielelliseen käännteeseen viitataan näkökulmasta riippuen myös nimityksillä postmoderni, lingvistinen, konstruktionistinen, kulttuurinen tai retorinen käänne. (Ylijoki 1999, 318.)

Tutkimuksen kontekstina ovat hoivayritykset. Tutkimuskohteeksi valittu hoiva-ala edustaa kasvavana ja laajentuvana alana tulevaisuuden yrittäjyyspotentiaalia. Hoivayrityksissä, kuten muissakin palvelualan yrityksissä, henkilökohtainen vuorovaikutus on tärkeässä asemassa, koska toiminnassa korostuvat kiinteään asiakassuhteeseen perustuva ihmisläheisyys, henkilökohtaiset kontaktit ja niihin liittyvä arvomaailma (Rissanen ja Sinkkonen 2004a). Hoiva-alaan liittyy myös merkittäviä yhteiskunnallisia arvoasetelmien jännitteitä (hoidon eettisyyden ja laadun sekä yritystoiminnan kannattavuuden suhde), jotka heijastuvat myös johtamiseen. Hoivayritykset ovat pieniä yrityksiä, joten henkilökohtaisen vuorovaikutuksen merkitys niiden johtamisessa on siitäkin syystä keskeisessä asemassa. Näistä lähtökohdista hoivayritys tarjoaa mielenkiintoisen kontekstin vuorovaikutukseen ja diskursiivisuuteen painottuvalle johtamistutkimukselle.

Olen tiivistänyt teoreettisen lähestymistapani kuvioon 1. Tutkimukseni laajana tarkoituksena on syventää ja laajentaa ymmärrystä johtamisen vuorovaikutusulottuvuudesta etsimällä sille sisältöä sosiaalipsykologian, erityisesti sosiaalisen konstruktionismin ja diskursiivisuuden lähtökohdista. Vuorovaikutuksen tarkastelu avaa johtamisen moniäänisyyden käsitettä ja luo uudenlaisia näkökulmia johtamiseen. Kontekstina on pienen hoivayrityksen johtamisen maailma ja siellä erityisesti johdon ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus.



KUVIO 1. Tutkimuksen teoriaperustat ja konteksti (ks. myös kuvio 5)

Tutkimukseni tavoitteena on ymmärtää, miten johtamisen moniäänisyys rakentuu vuorovaikutuksessa. Tutkimuskysymykset ovat tutkimusprosessin aikana muotoutuneet seuraaviksi:

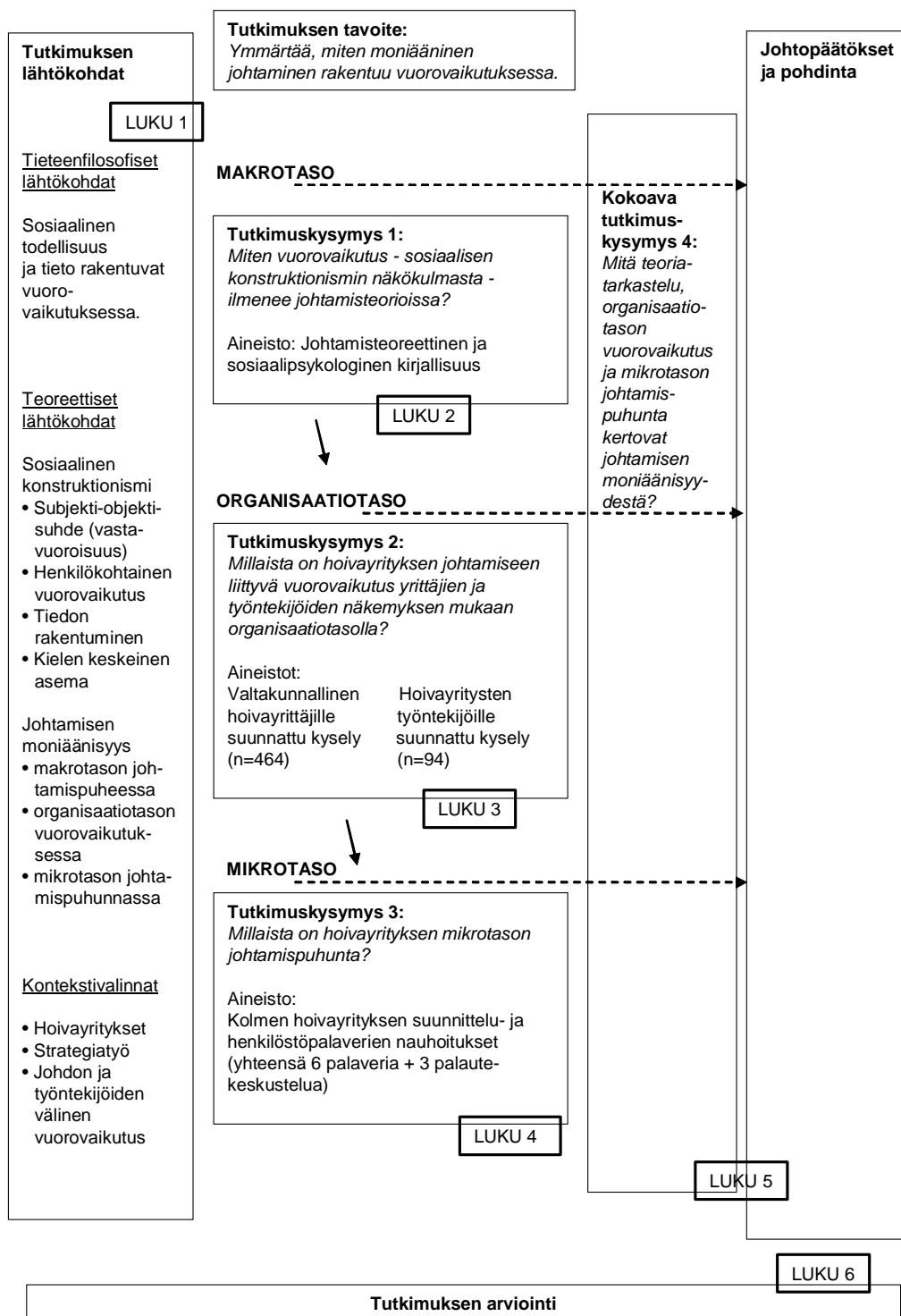
- 1. Miten vuorovaikutus – sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta tarkasteltuna – ilmenee johtamisteorioissa?**
- 2. Millaista on hoivayrityksen johtamiseen liittyvä vuorovaikutus yrittäjien ja työntekijöiden näkemyksen mukaan organisaatiotasolla?**
- 3. Millaista on hoivayrityksen mikrotason johtamispuhunta?**

Tutkimukseni kokoava tutkimuskysymys on

- 4. Mitä teoriatarkastelu, organisaatiotason vuorovaikutus ja mikrotason johtamispuhunta kertovat johtamisen moniäänisyydestä?**

Lähestyn tutkimuksessani vuorovaikutusta kolmelta eri tasolta. Lähdän liikkeelle makrotasosta tarkastelemalla johtamisen teorioita sosiaalisen konstruktionismin silmälasien läpi. Sen jälkeen analysoin sekä organisaatiotason vuorovaikutuskäytäntöjä että mikrotason puhekäytäntöjä ja lopuksi pohdin näiden yhteyttä johtamisen makrotason diskursseihin (diskurssien tasoista tarkemmin sivulla 25–26, ks. myös Potter & Wetherell 1987, 7; Alvesson 2004, 325). Tutkimukseni termi 'puhunta' on peräisin Valentin Volosinovilta. Teoksessaan *Kielen dialogisuus* Volosinov (1990) korostaa puhunnan käsitteellä puheen ja keskustelun sosiaalista perustaa ja keskustelukumppaniin kohdistuvaa, vastavuoroista rakennetta. Johtamispuhunnalla tarkoitan nimenomaan mikrotason vastavuoroista puhetta, mutta tutkimukseni viitekehyksessä eri tasot liittyvät kiinteästi toisiinsa: organisaatiotason (mesotason) käytännöt luovat edellytykset mikrotason puhunnalle, joka pohjautuu ja tukeutuu makrotason maailmaan, mutta samalla se myös rakentaa, muuttaa tai ylläpitää makrotason johtamispuhetta.

Ensimmäistä teoreettista tutkimuskysymystä lähestyn kirjallisuuden kautta. Toiseen kysymykseen etsin vastauksia kahdella kyselytutkimuksella, joiden kohteena ovat hoivayrittäjät ja rajatun hoivayritysjoukon työntekijät. Kolmannen tutkimuskysymyksen aineistoina ovat kolmen hoivayrityksen toiminnan suunnittelupalaverien nauhoitteet. Neljännessä kokoan yhteen edellisten tutkimuskysymysten tuottamat tulokset. Kuvio 2 kuvaa tutkimuksen rakenteen, lähtökohdat, tavoitteen, tutkimuskysymykset ja aineistot.



KUVIO 2. Tutkimuksen kokonaisuus

Tutkimukseni rakentuu kuudesta luvusta. Ensimmäinen luku (Johtamisen moniäänisyyden lähteillä) on johdanto-osa, jossa tutkimuksen taustan, tavoitteen, tutkimuskysymysten ja rakenteen lisäksi esittelen tutkimukseni keskeisiä lähtökohtia eli tieteenfilosofisia perusteita, teoria- ja ilmiövalintoja sekä hoivayrityksiä tutkimuksen kontekstina. Luvun lopussa kuvaan tutkimusasetelman ja tutkimuksen aineistot.

Luvussa 2 (Johtaminen sosiaalisena konstruktiona ja diskursiivisuutena) käyn läpi tutkimukseni teoreettisia lähtökohtia sekä sosiaalipsykologian (sosiaalisen konstruktionismin ja diskursiivisuuden) että johtamisen alueilta ja lisäksi kielellistä käännettä nykyisessä johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa. Tämä luku vastaa ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni.

Luvun 3 (Vuorovaikutuskäytännöt hoivayritysten johtamisessa) alussa esittelen kvantitatiivisen tutkimusosioni viitekehyksen. Sen jälkeen esitän taustamuuttujien perusteella hahmottuneen kuvan hoivayrityksen ja hoivayrittäjän profilista. Kuvaan tutkimukseni tuloksina sitä, millaista on hoivayrityksen johtaminen ja siihen liittyvä vuorovaikutus. Kvantitatiivinen tutkimukseni perustuu hoivayrittäjille (n=464) ja hoivayritysten työntekijöille (n=94, 18 yritystä) tehtyihin kyselyihin. Luku vastaa toiseen tutkimuskysymykseeni.

Luvussa 4 (Johtamispuhunta) siirryn vuorovaikutuksen mikromaailman, johtamispuhunnan, tasolle. Luku koostuu kvalitatiivisesta tutkimuksestani, jossa analysoin ja tulkiten kolmen hoivayrityksen toiminnan suunnittelupalaverien mikrotason puhekäytäntöjä. Luku vastaa kolmanteen tutkimuskysymykseeni.

Luku 5 on koko tutkimuksen yhteenvetoa ja loppupohdintaa. Tulkiten sitä, mitä edellä käsitellyt näkökulmat kertovat hoivayrityksen johtamisesta sekä johtamisen moniäänisyydestä yleisemmällä tasolla. Tämä luku vastaa neljänteen kokoavaan tutkimuskysymykseeni.

Luvussa 6 arvioin tutkimustani käymällä läpi sen kulkua sekä pohdin jatkotutkimushaasteita ja tutkimusetiikkaa.

1.2 Tieteenfilosofiset perusteet

Ontologia ja ihmiskäsitys

Se, miten hahmotamme maailmaa, vaikuttaa tapaamme ajatella asioista. Ontologisista maailmanjäsennyksistä tunnetuimpia on Kuhnin (1994) paradigma-ajattelu. Paradigma tarkoittaa tiedeyhteisön yhteisiä ontologisia olettamuksia, yhteistä käsitystä siitä, millainen maailma on ja mitä on olemassa. Kuhnin mukaan olennaista on, että vaikka paradigmat ovat suhteellisen pysyviä, tieteellisessä ajattelutavassa tapahtuu aika ajoin suuria muutoksia, jolloin paradigma vaihtuu uuteen ja jonka jälkeen asiat nähdään uudella tavalla. Yhtä tiettyä kumuloituvaa lopullista totuutta tai totuudenkaltaista tietoa todellisuudesta ei ole olemassa³. Eräs tapa hahmottaa maailmaa on Pepperin (1967) maailmahypoteesiajattelu, johon perustuen Kuusela (2002) on tehnyt yhteenvedon sosiaalipsykologian maailmahypoteeseista ja juurimetaforista. Maailmahypoteesit, jotka perustuvat erilaisiin juurimetaforiin, viittaavat yleisiin tapoihin ymmärtää sosiaalista todellisuutta. Kyse on eräänlaisista metamalleista, joiden avulla hahmotamme – luokittelemme, tulkitsemme ja selitämme – meitä ympäröivää todellisuutta. Mallit perustuvat arkiajatteluun, ja niiden juuret ovat metaforissa, kielikuvissa, jotka yksinkertaistavat todellisuutta ja hahmottavat sitä käytännöllisellä tavalla tietystä näkökulmasta⁴.

Mekanismien juurimetafora kone selittää maailmaa mekanismien ja kausaalisuuden kautta. Varhaisimpia johtamistutkimuksia on arvosteltu siitä, että niissä organisaatio nähtiin koneena, jonka osina ihmiset olivat koneen osien tapaan vaihdettavissa toisiinsa. Yleisemmin mekaniismin perustuvan johtamistutkimuksen voidaan tulkita etsivän ilmiöiden välisiä kausaalisia syy-seurausyhteyksiä. Formismin perustana oleva juurimetafora on samanlaisuus, josta esimerkkinä ovat erilaiset luokittelut. Tämän lähtökohdan voi nähdä johtajuuden piirre-, tyyli- ja rooliteorioiden taustalla. Organismismissa (juurimetaforana organismi) pääpaino on osissa ja niiden muodostamassa kokonaisuudessa. Tämän ajattelun viitekehys sopii esimerkiksi tiimijohtamiselle ja tietyille johtamismalleille, jotka pyrkivät lähestymään johtamista kokonaisvaltaisena ilmiönä. Kontekstualismin juurimetafora on historiallinen tilanne: toiminta hahmotetaan elävänä ja kontekstuaalisena ilmiönä ja yksilön toiminta on

³ Vrt. Popper (1995), jonka mukaan objektiivinen ja rationaalinen tiede etsii totuutta maailmasta (ks. Pihlström 1996).

⁴ Myös Morgan (organisaatiot metaforina) viittaa Pepperin ja Kuhnin ajatteluun (Morgan 1997, 379).

aina sidoksissa tilanteeseen. Tämä lähtökohta on tunnistettavissa muun muassa tilannejohtamisen taustalta. Tilannejohtamiseen voi yhdistää myös selektivismin. Siinä etusijalla on yksittäisen toimijan näkökulma, ja juurimetafora tarkoituksellinen teko liittyy toiminnan keinot-päämäärä-näkökulmaan. Diskursiivisessa maailmahypoteesissa juurimetaforana on keskustelu (puheakti, selonteot), joten toimintaa lähestytään kielen ja puheen lähtökohdista. Tämä näkökulma on taustalla sosiaaliseen konstruktionismiin ja kielelliseen käänteeseen perustuvassa johtamistutkimuksessa. (Ks. Kuusela 2002.)

Maailmahypoteesit, formistisena luokitteluna jo itsessäänkin, paitsi hahmottavat luonnollisesti myös pelkistävät kuvaamme maailmasta. Kuuselan (2002) mukaan maailmahypoteesit ja niiden perustana olevat juurimetaforat vaikuttavat – usein ilman että itse sitä tiedostamme – siihen, mitä ajattelemme vaikkapa tutkimuksen kohteesta. Ne tekevät ymmärrettäväksi yleisiä filosofisia taustaoletuksia, joihin tiede perustuu ja joista yksittäisenkin tutkijan on hyvä olla perillä muodostaessaan käsitystään ontologisista ja epistemologisista kysymyksistä.

Tutkimukseni perustuu pääsääntöisesti diskursiivisen maailmahypoteesin mukaisiin perusolettamuksiin, jotka vastaavat postmodernia, sosiaalisen konstruktionismin mukaista näkemystä sosiaalisen todellisuuden olemuksesta. Postmodernismi voidaan määritellä monin tavoin (Gephart, Boje & Thatchenkery 1996, 1–3; Gergen 1999, 195). Tässä yhteydessä näen sen sosiaalisen konstruktionismin taustalla vaikuttavana ajatteluna, joka haastaa erityisesti modernismin dualistisen kahden maailman ongelman: ihmisen sisäisen tietoisuuden ja ulkopuolisen, objektiivisen maailman erillisyyden (Gergen 1999, 8; Shotter 1993, 179).

Gergen ja Thatchenkery (2004) toteavat, että suurin osa nykyisestä organisaatiotutkimuksesta perustuu edelleen modernismin taustaolettamuksille. He kyseenalaistavat kolme modernistista perusolettamusta ja korvaavat ne postmoderneilla käsityksillä. Oletuksen rationaalisesta, yksilöllisestä toimijasta korvaa yhteisöllisesti koordinoitu rationaalisuus ja empiriisen objektiivisen tiedon sosiaalisesti rakentuva tieto. Käsitteiden kielestä todellisuuden representaationa syrjäyttää käsitys, jonka mukaan kieli ei kuvaa toimintaa vaan on itsessään toiminnan muoto. Näillä oletuksilla on vaikutusta esimerkiksi siihen, millaisena johtajatyöntekijäsuhteet tai organisaation todellisuus näyttäytyvät tutkimuksessa (ks. tarkemmin kohta 2.1).

Sosiaalisen konstruktionismin mukaan sosiaalinen todellisuus ei ole ulkopuolinen, objektiivisesti havainnoitava yksilöstä erillään oleva ympäristö (Gergen 1999; ks. myös Raunio 1999, 77–96). Maailma ja todellisuus rakentuvat ja niitä rakennetaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa erityisesti puheen ja kielen kautta. Ihmiset yhdessä ja yksin puheellaan ja vuorovaikutuksellaan luovat, ylläpitävät ja muuttavat maailmaa. Sosiaalinen konstruktionismi ei torju fyysisen, ihmisestä riippumattoman maailman olemassaoloa, mutta painottaa sitä, että ihmiselle se näyttäytyy aina ihmisten yhdessä luomien merkitysten kautta (Stainton Rogers 2003, 28). Ihmisielen ja sosiaalisen toiminnan kautta luotu maailma kietoutuvat yhteen. Toisaalta maailman jakaminen mainitun kaltaisiin erillisiin tasoihin (fyysinen, mentaalinen ja sosiaalinen, ks. Niiniluoto 2003) ei tunnu edes mielekkäältä, koska tällainen jako jo itsessään on ihmisten itsensä rakentama konstruktio.

Konstruktionistinen ontologia voidaan tiivistää vertaamalla maailmaa musiikkiin: ilman soittajia tai laulajia ei ole musiikkia. Vastaavasti myös sosiaalinen maailma on olemassa vain ja siksi, koska ihmiset tuottavat sen (Stainton Rogers 2003, 8). Ihmisillä on kuitenkin taipumus objektivoida luomaansa sosiaalista maailmaa, koska se helpottaa yhteistä ymmärtämistä. Näin sosiaalinen maailma voi näyttäytyä arjen ilmiöissä hyvinkin konkreettisesti mielletävinä kokonaisuuksina. Bergerin ja Luckmannin (1994) mukaan onkin paradoksaalista, että vaikka sosiaalinen todellisuus on ihmisten (jatkuvasti) tuottama ja rakentama, se usein koetaan objektiiviseksi todellisuudeksi. Tähän esineellistymisen eli objektivoitumisen äärimuotoon viittaa reifikaation käsite: inhimillisen toiminnan tuotokset, kuten instituutiot, muuttuvat esinemäisiksi ja niiden alkuperä ihmisten itsensä aikaansaannoksina unohtuu (Berger & Luckmann 1994, 73, 103–107).

Ihmiskäsitys on tärkeällä sijalla tässä tutkimuksessa, koska tutkimuksen kohteena on inhimillinen toiminta. Ihmiskäsityksessä on kyse ihmisen ja yhteiskunnan suhteesta. Determinismin mukaan ihmisen toiminta on tilanteen ja ympäristön määräämää. Voluntarismin mukaan sosiaaliset ilmiöt perustuvat ihmisten tekemiin tulkintoihin, ihmisellä on vapaa tahto ja hän voi hallita ympäristöään ja omaa elämäänsä. (Raunio 1999.) Tämän tutkimuksen ihmiskäsitys on edellisten välimuoto. Ihmisen minuus ja identiteetti rakentuvat sosiaalisesti: hän on yhtä aikaa sekä individualistinen että sosiaalinen. Ihminen on aktiivinen, refleksiivinen olento, joka elää jatkuvaa itsensä tuottamisen prosessia, ja hänellä on henkilökohtaisen valinnan mahdollisuus. Tällainen itsensä tuottamisen prosessi tapahtuu

kuitenkin vastavuoroisessa yhteistyössä toisten kanssa. "Se, mitä olemme ja mitä teemme, on yhtä suuressa määrin omissamme kuin muidenkin käsissä" (Burr 2004, 158).

Useimmin esitetty kritiikki sosiaalista konstruktionismia kohtaan⁵ koskee juuri näitä sen kahta perusolettamusta eli kysymyksiä siitä, onko ollenkaan olemassa kielen ulkopuolista todellisuutta ja kieltäkö lähestymistapa henkilökohtaisen kokemuksen ja muiden henkisten tilojen merkityksen. Gergenin mukaan ensimmäinen kysymys perustuu väärinkäsitykseen. Konstruktionismi ei pyri kieltämään eikä vahvistamaan asioiden olemassaoloa. "Whatever is, simply is"⁶ (Gergen 1999, 222). Olennaista on, miten me puheellamme määrittelemme asiat. Sanat eivät voi koskaan kuvata maailmaa juuri sellaisena kuin se on, joten aina kun alamme puhua jostakin asiasta, olemme jo diskurssien ja merkitysten maailmassa. Kysymykset siitä, onko tieto ihmisen päässä, onko ihmisellä oikeasti oma 'mieli' tai sisäinen maailma, ovat kysymyksiä, jotka konstruktionismissa eivät vaadi vastausta. Mieli ja sisäinen maailmakin ovat sanoja, tulkintoja, konstruktioita. Tärkeämpää on kysyä, millaisia seurauksia näiden termien käytöllä on. Psykologinen, mentaalinen sanasto johtaa individualismin painottamiseen, esimerkiksi johtamisessa johtajan aseman korostamiseen. (Gergen 1999, 220–239; ks. myös Edwards, Ashmore & Potter 2003.)

Epistemologia ja tiedonintressi

Tutkimukseni keskeinen tietoa koskeva oletus on, että se, mitä pidetään tietona, syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (ks. Gergen & Gergen 2003, 2). Konstruktionismi haastaa perinteisen länsimaisen tietokäsityksen lähtien tiedon totuudellisuudesta. Tieto on aina sekä historiallisesti että kulttuurisesti kontekstisidonnaista, joten ei ole mahdollista arvostaa tai määrittää yhtä 'totuutta' absoluuttisemmaksi totuudeksi kuin toista. Tieto perustuu aina merkityksiin ja on tulkittua, joten tutkimuksen avulla ei ole mahdollista "löytää maailmaa sellaisena kuin se on". Näkökulma kyseenalaistaa myös tiedon olemuksen yksilön mieleen sijoittuvana tai siirrettävissä olevana entiteettinä sekä ajatuksen yksilöstä tietäjänä, rationaalisena, itseohjautuvana ja tietävänä toimijana. (Gergen 1999.)

⁵ Kritiikkiä koskien sosiaalisen konstruktionismin lähestymistapaa johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa (esim. Reed 2005) käsittelem myös luvussa 6 tutkimukseni arvioinnin yhteydessä.

⁶ "Mitä on, se yksinkertaisesti on."

Tietoa ei pidetä entiteettinä, absoluuttisena, objektiivisena esineenä, vaan tieto on pikemminkin prosessi. Kyse on nimenomaan sosiaalisesta prosessista. Tieto ei ole yksilössä (yksilön sisällä) tapahtuva ilmiö, koska yksilön tiedon muodostuksellakin on aina sosiaalinen perusta. Yhteisesti merkittävä tieto syntyy ihmisten välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jossa kielen ja puheen merkitys on keskeisellä sijalla. Tietoa tutkittavasta ilmiöstä voidaan hankkia tutkimalla ihmisten välistä vuorovaikutusta ja heidän siinä tuottamaansa puhetta. Tutkija on mukana tiedon tulkitsijana. Koska ihmisille on luonnollista objektivoida ilmiöitä, niistä voidaan tuottaa myös mitattavia muuttujia, jotka kuitenkin perustuvat tiettyihin sovittuihin, usein kontekstisidonnaisiin tulkintoihin. (Ks. Berger & Luckmann 1994; Gergen 1999.)

Tutkimustani ohjannut tiedonintressi vastaa lähinnä Habermasin (1976) praktista tiedonintressiä: tavoitteena on "pyrkää ymmärtämään toimijoiden osallistumista intersubjektiiviseen vuorovaikutukseen ja täten luomaan edellytyksiä inhimillisen kommunikaation parantamiselle" (Raunio 1999, 363). Sosiaalisen konstruktionismin näkökulma sovellettuna johtamisen tutkimukseen sisältää kuitenkin jo sinänsä myös kriittisyyttä ja emansipatorisuutta. Sosiaalisuutta painottavana taustateorianana se haastaa individualistisen johtamiskäsityksen ja nostaa esiin kysymyksen siitä "Voisivatko asiat olla toisin?". Tavoitteena on siis kyseenalaistaa tiettyjä itsestäänselvyksinä pidettyjä johtamiseen liittyviä taustaoletuksia (Gergen & Thatchenkery 2004, 242). Emansipatorisuuden lähtökohtana ei siitä huolimatta tarvitse olla perinteisten johtamiskäsitysten purkaminen, kuten johtajan aseman horjuttaminen. Pyrkimyksenä on sen sijaan yksilöiden vapauttaminen turhista rajoitteista, jolloin toimintamahdollisuudet laajenevat (ks. Ylijoki 1999, 316, 319). Kvantitatiivisessa tutkimusosuudessa esillä on myös tekninen tiedonintressi, koska tavoitteena on siltä osin luoda yleiskuvaa ja kokonaishahmoa vuorovaikutuksesta ilmiönä hoivayrityksissä.

Tutkimukseni sijoittuminen terveyshallintotieteen paradigmaan

Tutkimukseni konteksti (hoivayritykset) on ohjannut työni terveyshallintotieteen alueelle. Terveyshallintotiede on hallinto- ja yhteiskuntatieteitä monitieteisesti soveltava tieteenala (Sinkkonen & Kinnunen 2001). Sen perinteisiä tutkimuskohteita ovat olleet sosiaali- ja terveydenhuollon johtaminen, poliittinen ohjaus ja palvelurakenteet sekä makro- että

mikrotason ilmiöinä. Terveyshallintotieteen tutkimusparadigmaa on pidetty monimuotoisena ja se on mahdollistanut ilmiöiden tutkimisen erilaisista tieteenfilosofisista, teoreettisista ja metodologisista lähtökohdista.

Oma tutkimukseni sijoittuu erityisesti johtamisen alueelle, mutta liittyy hoivayrityskontekstin kautta myös palvelurakenteiden muutokseen. Terveyshallintotieteen johtamistutkimus on Suomessa keskittynyt pääasiallisesti julkisen sektorin organisaatioihin. Hoiva-alan pienyritykset ovat uusi ja kasvavana palveluntarjoajana perusteltu tutkimuskohde.

Tutkimukseni hyödyntää terveyshallintotieteen lisäksi myös muuta organisaatio- ja johtamisteoreettista sekä sosiaalipsykologista tietoa. Monitieteisen teoreettisen otteen lisäksi uskon tutkimukseni tieteenfilosofisten lähtökohtien, metodologian ja pienyrityskontekstin tuovan lisää monimuotoisuutta terveyshallintotieteen jo ennestäänkin moniääniseen tutkimuskenttään.

1.3 Teoria- ja ilmiövalinnat ja keskeiset käsitteet

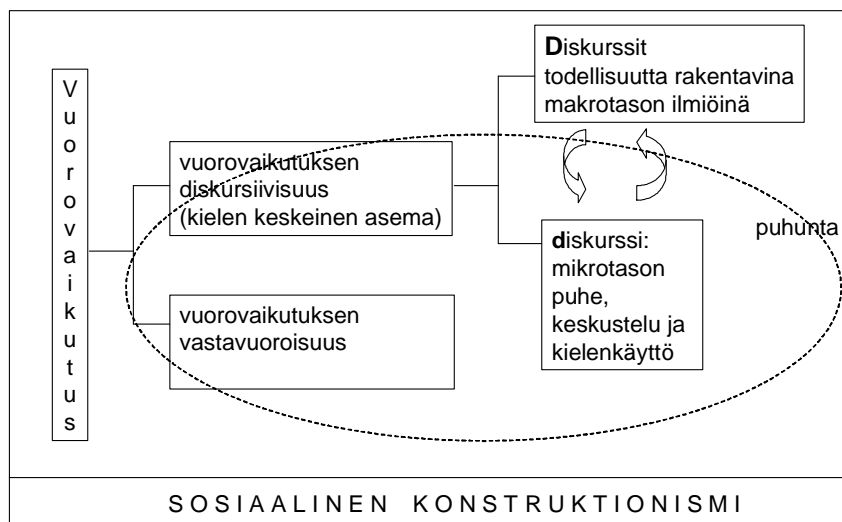
Vuorovaikutukseen liittyviä valintoja

Tutkimukseni tarkoituksena on syventää ymmärrystä johtamisen vuorovaikutus- ulottuvuudesta. Kuvioon 3 (seuraava sivu) olen koonnut keskeiset vuorovaikutukseen liittyvät käsitteet, joita käytän tutkimuksessani, sekä tulkintani niiden välisestä suhteesta.

Vuorovaikutus. Sosiaalinen konstruktionismi nostaa esiin sekä kielen keskeisen aseman vuorovaikutuksessa (diskursiivisuus) että vuorovaikutuksen vastavuoroisuuden. Nämä kaksi ulottuvuutta tosin kietoutuvat toisiinsa ja niiden erottaminen toisistaan perustuu vain haluun korostaa kummankin tärkeyttä.

Diskursiivisuus. Sosiaalisessa konstruktionismissa korostuu kielen keskeinen asema, johon yleisesti viitataan diskurssin käsitteellä (ks. esim. Potter & Wetherell 1987, 6–7). Tutkimuksessani pidän vuorovaikutusta diskursiivisuutta laajempänä käsitteenä: kielellisen vuorovaikutuksen lisäksi se sisältää ei-verbaalisen ulottuvuuden ja on yhteydessä myös organisaatiotason konkreettisiin artefakteihin (esimerkiksi kokoustilat), rituaaleihin ja

symbolien käyttöön. Diskursiivisuuden määritän tässä yhteydessä siten sosiaalisen konstruktionismin alakäsitteeksi⁷.



KUVIO 3. Vuorovaikutusilmion hahmotus tutkimuksessani

Diskursiivisuudella viitataan sekä laajemmin kielen keskeiseen asemaan vuorovaikutuksessa että suppeammin puhuttuun vuorovaikutukseen, mikrotason keskusteluun ja kielenkäyttöön (Potter & Wetherell 1987). Diskurssikäsite on alun perin peräisin Foucault'ltä (2005). Foucault'n diskurssi viittaa sosiaaliseen ja kulttuuriseen resurssiin: diskurssit määrittävät, mahdollistavat ja rajoittavat sitä, mitä voimme sanoa tietystä aiheesta ja kuka voi sanoa (Stainton Rogers 2003, 86). Diskurssin käsitettä selventää Alvessonin (2004, ks. myös Alvesson & Kärreman 2000b) D ja d -jaottelu. Hän käyttää isoa kirjainta (Diskurssi) puhuessaan diskursseista Foucault'n tapaan makrotason todellisuutta rakentavina ilmiöinä (tulkintarepertuaarit, merkityssystemit) ja pientä kirjainta (diskurssi) viitattaessaan konkreettiseen puhuttuun vuorovaikutukseen ja kielenkäyttöön. Mikrotason diskurssi perustuu makrotason Diskursseihin, mutta myös muuttaa ja ylläpitää niitä (kuviot 3 ja 4, ks. Shotter 1993, 36; Suoninen 1999a, 21). Käytän tutkimuksessani termiä puhunta viittaamaan mikrotason diskurssiin eli konkreettiseen kielelliseen, vastavuoroiseen vuorovaikutukseen (ks.

⁷ Esim. Burr (2004, 132–133) on käsitellyt diskursiivista psykologiaa joko erillisenä suuntauksena tai sosiaalisen konstruktionismin yhtenä muotona.

johtamispuhunta sivulla 29). Tutkimukseni diskurssikäsitettä selvitän tarkemmin puhunta-aineiston analyysin yhteydessä kohdassa 4.2.

Vastavuoroisuus. Kielen keskeisen aseman lisäksi sosiaalisessa konstruktionismissa nousee esiin vastavuoroisuus. Vastavuoroisuuden perusta tutkimuksessani on subjekti-objektisuhteen kyseenalaistamisella (Gergen 1999; Mead 1977). Mikrotason vastavuoroisuutta edustaa Shotterin (1993) retorisi-responsiivinen lähestymistapa. Shotter viittaa vastavuoroisuuteen muun muassa käsitteellään 'joint action' (yhteistoiminta, yhtenäinen toiminta). Shotterin mukaan vastavuoroisessa puheessa olennaista on Bahtinin (1991) ajatteluun perustuen se, että lausuma on aina tarkoitettu toiselle ja että se jo sinänsä sisältää oletuksen toisen vastauksesta. (Shotter 1993.)

Kuten edellä totesin, diskursiivisuus ja vastavuoroisuus ovat saman asian kaksi puolta. Vastavuoroisuus ikään kuin kiteytyy kielellisessä ja erityisesti henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa: fyysisinä subjekteina pysymme erillisinä, mutta välillämme tapahtuvan vuorovaikutuksen ja puheen osalta emme voi sanoa, mikä osuus siitä on minun ja mikä toisen osapuolen. Samaan periaatteeseen perustuu myös tiedon sosiaalinen rakentuminen. Luvussa 3 tarkastelen vastavuoroisuus- ja diskursiivisuusulottuvuuksia neljästä näkökulmasta, joiden olen kirjallisuuteen ja omaan tulkintaani perustuen hahmottanut olevan olennaisia tutkimukseni kontekstin ja johtamisen moniäänisyyden kannalta. Näkökulmat ovat 1) johtajan ja työntekijän suhde (subjekti-objekti-suhde), 2) henkilökohtaisen vuorovaikutuksen merkitys, 3) tiedon ja jaetun ymmärryksen rakentuminen sekä 4) kielen ja keskustelun keskeinen asema (ks. luku 2 sekä kuvio 5).

Johtamisteoreettisia valintoja

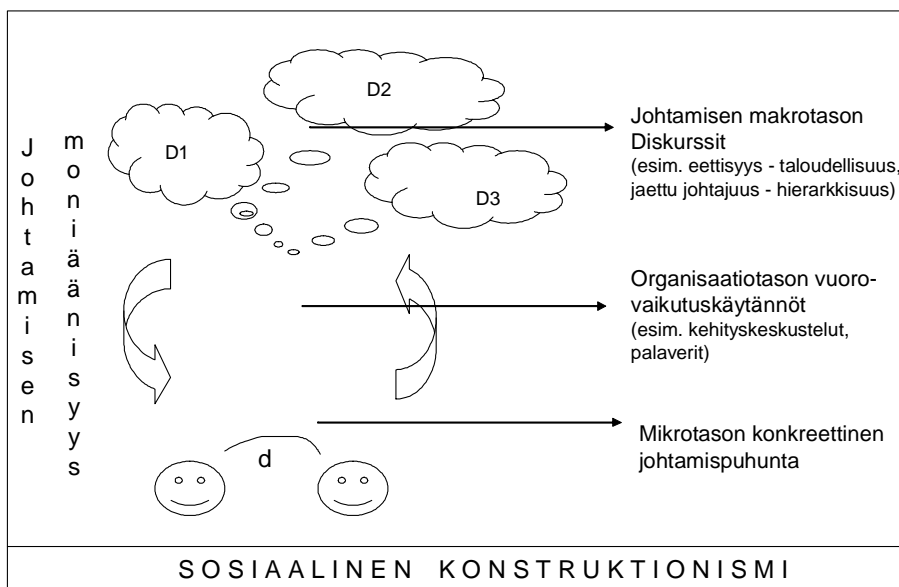
Sosiaalinen konstruktionismi on vaikuttanut myös tutkimukseni johtamisteoreettiseen linjaukseen. Historiallisen tai koulukuntalähtöisen tarkastelun sijaan olen pyrkinyt löytämään johtamisteoreettisesta keskustelusta vastavuoroisen, kielellisen vuorovaikutuksen punaisen langan. Tähän valintaani perustuen esittelen johtamisen teorioista esimerkkeinä sellaisia teorioita, lähestymistapoja ja malleja, jotka valaisevat vuorovaikutusnäkökulman ilmenemistä tai sen puuttumista johtamisessa. Kuviossa 5 (kohta 2.1) on kooste tutkimukseni perustana olevista johtamis- ja organisaatioteorioista sekä sosiaalisen konstruktionismin keskeisistä

näkökulmista. Koosteen pohjana olen johtamisteorioiden osalta käyttänyt muun muassa Shafritzin ja Ottin (1996) ja Vuoren (1993) kronologioita organisaatio- ja johtamisteorioista. Valinnat olen tehnyt oman johtamisteoreettisen lukemiseni, hahmottamiseni ja haltuunottoni perusteella tavoitteenani vastata ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni. En kuvaa yksittäisiä teorioita yksityiskohtaisesti, vaan olen muodostanut niistä omaa tulkintaani sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta. Tämän tutkimuksen näkökulmaan sopivia kokonaisvaltaisia katsauksia organisaatio- ja johtamisteorioihin ovat Juuti (2001) ja Morgan (1997), ks. myös Pearce ja Conger (2003b) ja Sydänmaalakka (2004).

Lisäksi johtamisteoreettisia valintojani on ohjannut pienen yrityksen johtamisen näkökulma. Pienessä yrityksessä johtaminen näyttäytyy kokonaisuutena, jossa strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen ja tietojohdaminen eivät ole erillisiä toimintoja, vaikka ne kaikki periaatteessa sisältyvät myös pienen yrityksen johtamisen kenttään. Nykyisen johtamisteoreettisen keskustelun mukaisesti en myöskään tee eroa asioiden johtamisen (management) ja ihmisten johtamisen (leadership) välillä (ks. esim. Viitala 2004). Empiriassani lähestyn johtamista yrityksen toiminnan suunnittelun ja strategian teon näkökulmasta ottaen huomioon strategiatyön epävirallisen luonteen pienessä yrityksessä. Kirjallisuuskatsauksessa olen keskittynyt johtamis- ja organisaatioteorioiden kielellistä käännettä edustaviin lähteisiin, koska kyseinen näkökulma kuvastaa parhaiten tutkimukseni lähtökohtia. Kuviossa 4 on yhteenveto tutkimukseni keskeisistä johtamiseen ja vuorovaikutukseen liittyvistä käsitteistä. Sosiaalinen konstruktionismi on perusta, jonka pohjalta tarkastelen johtamisen moniäänisyyttä makro-, organisaatio- ja mikrotason ilmiönä.

Moniäänisyys ja moniääninen johtaminen. Moniäänisen johtamisen olen ottanut tutkimukseeni mukaan käsitteeksi kokoamaan yhteen johtamisteorioiden vuorovaikutus- ja kielinäkökulmaa. Vastavuoroisen kielellisen vuorovaikutuksen ydin tiivistyy Bahtinin moniäänisyyden käsitteessä (Bahtin 1991, 54, 57, 71). Bahtinin 'äänen' voidaan tulkita tarkoittavan näkökulmaa maailmaan ja dialogi on erilaisten näkökulmien tuomista samaan yhteyteen. Olennaista Bahtinin dialogille ja moniäänisyydelle on, että siinä vastakkaiset, ristiriitaiset äänet ovat läsnä yhtä aikaa. Johtamis- ja organisaatiokontekstissa moniäänisyys tarkoittaa erilaisten äänien, diskurssien, näkökulmien yhtäaikaista läsnäoloa. Johtamisen ja organisaation moniäänisyys voi siten viitata joko makrotason moniäänisyyteen (Diskurssit), mikrotason moniäänisyyteen (diskurssi), moniäänisyyteen yhden henkilön puheen, jopa yhden lausuman tai sanan sisällä tai näiden eri tasoisten moniäänisyyksien väliseen yhteyteen.

Kornbergerin ym. (2006) mukaan moniäänisyys on aina läsnä organisaatiossa – joskus vain dominoivat äänet vaimentavat hiljaiset äänet. Mikrotason moniäänisyyden toteutuminen johtamisessa edellyttää vastavuoroista vuorovaikutusta.



KUVIO 4. Yhteenveto tutkimusilmiöistä

Johtamispuhunta. Olen käyttänyt tutkimuksessani mikrotason kielelliseen ja vastavuoroiseen vuorovaikutukseen viitattessani termiä puhunta. Johtamispuhunnalla tarkoitan konkreettista johtamiseen liittyvissä tilanteissa ilmenevää puhetta ja keskustelua organisaation jäsenten välillä. Volosinovin (1990) puhunta⁸ viittaa erityisesti puheen sosiaalisuuteen ja vastavuoroisuuteen.

Vastavuoroisuudesta huolimatta puhunta voi olla joko moniäänistä tai yksiäänistä. Tämän tutkimuksen käsitteenä se sisältää sekä dialogin että monologin mahdollisuuden. Monologissakin vastavuoroisuus on läsnä: monologin toisen osapuolen vastaus vain oletetaan, toisin kuin dialogissa, passiiviseksi. Dialogin käsite mielestäni tarkoittaa puhunnan

⁸ Volosinov on käsitteellistänyt puhunnan (ven. *vyskazyvanie*) uudelleen. Se ei ole hänelle yksilöllinen, vaan sosiaalinen tapahtuma. Puhunta tarkoittaa Volosinovilla sekä puhuntaa laajempänä ilmiönä että yksittäistä lausumaa. Vertaa de Saussuren jako kielijärjestelmään (*langue*), joka on sosiaalinen ilmiö, ja puhuntaan (*parole*), joka viittaa yksilölliseen kielen käyttöön (Volosinov 1990, 15–16, 189; suomentajan selityksiä). Parole-langue-keskustelusta ks. myös Remes (2006, 323–325).

ideaalitulannetta, jota johtamispuhunnassa voidaan tavoitella, mutta joka käytännössä harvemmin toteutunee täydellisesti. Gergen, Gergen ja Barrett (2004) pitävät useimpia dialogin määritelmiä ideaalisina ja käyttävät siitä termiä diskursiivinen tai relationaalinen yhteistyö. Tällaiseen yhteistyöhön tai koordinaatioon sisältyvät niin kiivaat argumentit kuin yritykset arvostavasti ymmärtää toisen näkemystä. Se voi luoda uutta, edistää yhteisen ymmärryksen syntyä, vähentää konfliktia, mutta yhtä lailla sen tehtäviin kuuluu esimerkiksi itsestänselvyyksinä pidettävien asioiden kyseenalaistaminen ja tähän liittyen erilaisten ja monien mielipiteiden ilmaiseminen.⁹

Puhunta-sanalla halusin myös tehdä eron Juutin (2001) 'johtamispuheeseen'. Johtamispuhe on puhetta johtamisesta, johtamispuhunta puhetta johtamisessa. Johtamispuhunta on tutkimuksessani mikrotason diskursiivisuuskäsite. Katson sen kuitenkin olevan yhteydessä makrotason johtamispuheeseen: mikrotason puhunta perustuu ja tukeutuu makrotason diskursseihin samalla kun se omalta osaltaan myös muuttaa niitä.

Tutkimukseni keskittyy johdon ja työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen (ks. kuvio 2 sivulla 18, kontekstivalinnat). Olen rajannut tarkasteluni empiirisesti hoivayrityksen toiminnan suunnitteluun (strategiatyöhön) liittyvään vuorovaikutukseen, jolloin rajaan ulkopuolelle esimerkiksi ongelma- ja kriisitilanteiden vuorovaikutuksen. Tutkimukseni puhunta-aineisto on virallisista suunnittelu- ja henkilöstöpalavereista eli se on niin sanottua institutionaalista vuorovaikutusta, jota ohjaa ja jäsentää tietynlainen sääntöihin ja rooleihin perustuva vuorovaikutusjärjestys (ks. esim. Raevaara, Ruusuvuori & Haakana 2001). Näin ollen täysin vapaamuotoinen ja epävirallinen vuorovaikutus organisaation sisällä ei sisälly tutkimukseeni.

1.4 Hoivayritykset tutkimuksen kontekstina

Tutkimukseni empiiriseksi kontekstiksi olen valinnut hoivayritykset. Yksityinen hoivapalvelusektori Suomessa on tällä hetkellä mielenkiintoisessa vaiheessa. Näihin päiviin asti hoivapalvelujen tuottaminen on ollut pohjoismaisen hyvinvointimallin mukaisesti pääsääntöisesti julkisen vallan vastuulla. Kysynnän kasvu ja kuntien rakennemuutos ovat

⁹ Vrt. Habermasin (Kangas 1987) ideaali puhetilanne ja Gergenin (1999, 152–154) kommentit Habermasin näkökulmiin liittyen.

muuttaneet tilannetta. Yksityinen sektori nähdään nykyisin luonnollisena osana ostajatuottajamallia ja potentiaalisena vaihtoehtona palvelujen järjestämiselle. Yksityisten hoivapalvelutuottajien määrä onkin kasvanut viime vuosina ja saman suuntauksen oletetaan jatkuvan tulevaisuudessa. (Rissanen & Sinkkonen 2004a; Rissanen & Sinkkonen 2004b.)

Suomessa on tällä hetkellä noin 2000 hoivayritystä (Kettunen 2007). Hoivayrityksillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yrityksiä, joiden tuottamat palvelut ovat osa sosiaali- ja terveyspalveluja ja kohdistuvat eri ikä- ja väestöryhmien hoivaan, huolenpitoon ja hoitoon¹⁰. Palvelumuotoja ovat esimerkiksi eri asiakasryhmien asumispalvelut, kotihoito (yhdistetty kotipalvelu ja kotisairaanhoido) sekä lasten päivähoido. (Rissanen & Sinkkonen 2004a.)

Hoiva-alan samoin kuin laajemmin sosiaali- ja terveysalan yrittäjyyttä on Suomessa tutkittu 1990-luvun puolivälistä lähtien erilaisista näkökulmista. Kovalainen ja Simonen (1996) ovat tehneet yhteenvedon sosiaali- ja terveysalan yrittäjyydestä. Kovalainen (1999) on tutkinut hoiva-alaa naisten työllistäjänä. Hoiva-alan yrittäjien profiilia ovat tutkineet Kovalainen, Simonen ja Österberg (1996) sekä Rissanen ja Sinkkonen (2004). Tutkimusta on tehty myös hoivayrittäjäksi ryhtymisestä (Heinonen, Kovalainen, Paasio, Pukkinen & Österberg 2006), yrittäjien jaksamisesta, osaamisesta ja verkottumisesta (Byckling 2007; Rissanen & Sinkkonen 2004c). Oman tutkimukseni taustaprojektissa, Reaktioketju-hankkeessa¹¹ (Rissanen, Tiirikainen & Hujala 2007, ks. myös Hujala & Rissanen 2006), hoivayrittäjyyttä tutkivat muun muassa Helisten (2007), joka keskittyi hoivayrittäjien yrittäjäksi lähtemisen motiiveihin sekä yrittäjien työmotivaatioon, sekä Karhapää (2007), jonka tutkimusaiheena oli hoivayritysten työntekijöiden hyvinvointi.

Kansainvälinen hoivayrittäjyyden tutkimus on laajempaa ja sitä on ollut kauemmin kuin Suomessa, jossa palvelujen monituottajamalli on vahvistunut vasta viime aikoina. Hoivan markkinoita ovat tutkineet Wistow, Hardy ja Brian (1992), hoivayrittäjien motivaatiota ja

¹⁰ Hoivayrittäjyyteen viitataan usein myös käsitteellä hyvinvointiyrittäjyys (hoivayrittäjyyden käsitteestä tarkemmin ks. Rissanen ja Sinkkonen 2004a, 12–15).

¹¹ Reaktioketju – Naisyrittäjät Pohjois-Savon kehittämisen voimavarana (1.5.2005–29.2.2008) on EU-rahoitteinen kehittämishanke, jonka tavoitteena on ollut naisyrittäjyyden aseman vahvistaminen alueella. Hanketta on hallinnoinut Ylä-Savon ammatillisen koulutuksen kuntayhtymä ja se on toteutettu EQUAL-yhteisöaloite-ohjelman kautta. Kuopion yliopiston Minna Canth -instituutti on toiminut hankkeessa Development Partnerina (DP) ja vastannut hankkeeseen sisältyvän koulutuksen ja tutkimuksen koordinoinnista ja toteuttamisesta yhteistyössä yliopiston laitosten kanssa. Hankkeen koulutusosioista on vastannut yliopiston Koulutus- ja kehittämiskeskus ja tutkimusosioista Terveystalouden ja -talouden laitos.

stressiä Andrews ja Kendall (2000) sekä Kendall ym. (2003). Voittoa tavoittelevia ja yleishyödyllisiä hoivaorganisaatioita ovat vertailleet Giffords (2003) sekä Schmid ja Nirel (2004). Boldy, Davies ja Grenade (2006) ovat arvioineet hoivan laatuun ja elämänlaatuun vaikuttavia tekijöitä hoivakodeissa. Hoivapalvelujen johtamiseen liittyvän tutkimuksen vahvistuminen on näkynyt myös uusien kansainvälisten tieteellisten lehtien ilmestymisenä, esimerkkinä *Journal of Care Services Management*.

Johtamistutkimukselle hoiva-alan yritykset muodostavat monestakin näkökulmasta mielenkiintoisen kontekstin, vaikkakaan niitä ei ole suoranaisesti tästä näkökulmasta tutkittu Suomessa. Tutkimukseni kontekstivalintaa tukivat eräät hoivayrityksen johtamisen erityispiirteet, joita käsittelem seuraavassa tarkemmin: alan naisvaltaisuus, vuorovaikutukseen perustuva asiakaslähtöinen toimintamalli, pienelle yritykselle ominainen johtamisen kokonaisvaltaisuus ja epävirallisuus sekä julkisen sektorin dominoiva asema markkinoilla.

Hoiva-alan yrittäjistä noin 80 % on naisia. Naisvaltaisen alan tulevaisuudennäkymät tarjoavat kasvumahdollisuuksia nimenomaan naisyrittäjyydelle ja työvoimavaltaisena alana hoiva on merkittävä naisten työllistäjänä. Naisyrittäjyyden, naisjohtajuuden ja naisten johtamisen näkökulmat nousevat siten korostetusti esiin hoiva-alan kontekstissa. Naisyrittäjyyden edistäminen on nostettu hallituksen yrittäjyyden politiikkaohjelman osa-alueeksi. Tähän liittyvän, naisyrittäjyyden edellytyksiä pohtineen työryhmän mukaan hoivayrittäjyys on yksi niistä uusista ja kehittyvistä yrittäjyyden aloista, joiden vahvistamiseen on panostettava. (Naisyrittäjyys. Nykytilanne ja toimenpide-ehtotuksia 2005, 55.)

Vuorovaikutuksen ja diskursiivisuuden näkökulmista lähtevälle johtamistutkimukselle hoiva näyttäytyy mielenkiintoisena kohteena myös siksi, että asiakaslähtöinen toimintamalli sinänsä perustuu henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen. Henkilökunnalla on jatkuva tiivis vuorovaikutussuhde asiakkaisiin, minkä voi olettaa heijastuvan myös organisaation muihin toimintamalleihin, kuten tiimitoimintaan ja johtamiseen. Myös kilpailu ammattitaitoisesta työvoimasta voi vaikuttaa siihen, että tulevaisuuden hoiva-alalla kilpailuvaltiksi voi muodostua yrityksen tai organisaation kyky johtaa ammattilaisia siten, että he kokevat voivansa hyödyntää ja kehittää omaa asiantuntijuuttaan monipuolisesti ja kokonaisvaltaisesti. Tutkimusten mukaan naisten johtamistapaa pidetään vuorovaikutteisempänä kuin miesten (ks. esim. Lämsä & Sintonen 2001), mikä niin ikään on mielenkiintoinen näkökulma tämän tutkimuksen kannalta.

Pienen yrityksen johtaminen kaiken kaikkiaan on, tai ainakin sen oletetaan olevan, vähemmän virallista ja muodollista ja perustuvan enemmän henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen johdon ja henkilökunnan välillä kuin suuren organisaation johtaminen. Pienen yrityksen matalassa organisaatioissa hierarkkinen johtaja-alainen-asetelma voi kyseenalaistua helpommin kuin suurissa organisaatioissa. Koko haastaa myös perinteisen management ja leadership -jaon: johtaminen on kokonaisuus, jossa sama tai samat henkilöt vastaavat johtamisen kaikista osa-alueista eikä esimerkiksi strategista johtamista, henkilöstöjohtamista tai laatujohtamista pysty erottelemaan omiksi johtamisen osa-alueikseen.

Hoivayrityksiä johtamistutkimuksen kontekstina määrittää myös julkisen vallan dominoiva asema yritysten toiminnan taustalla. Osalle hoivayrityksiä pääasiallisia asiakkaita ovat julkiset toimijat, joten niillä on huomattava vaikutusvalta markkina- ja kilpailutilanteeseen. New Public Management (NPM) (Hunter 2003, 83–87, 91–96; Lane 2000, 304–318) on tuonut julkisen sektorin käyttöön johtamisen liiketaloudellisia malleja ja periaatteita, jotka osaltaan määrittävät myös hoivayritysten toimintaan kohdentuvia odotuksia. Julkiset kilpailutusprosessit ja hoivapalvelujen laatuvaatimukset edellyttävät hoivayrityksiltä tiivistä yhteistyötä julkisten organisaatioiden toimijoiden kanssa. Julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisjärjestelmät voivat vaikuttaa hoivayritysten johtamiseen myös siksi, että monilla hoivayrittäjillä on aiempi ammatillinen tausta julkisen sektorin palveluksessa. Monien yritysten perustamisen taustalta löytyy halu tuottaa vaihtoehto julkisten hoivapalvelujen byrokraattiselle toimintamallille ja kustannussäästöjen painottamiselle. Alan arvoasetelma (hoivan eettinen perusta vs. tuloksellisuus) asettaakin hoivan johtamiselle haasteita niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla.

1.5 Tutkimusasetelma ja -aineistot

Tutkimukseni lähtökohtana oli hermeneuttinen lähestymistapa eli tavoitteenani oli ymmärtää johtamiseen liittyviä ilmiöitä (tekstuaalisen) tulkinnan kautta. Prasadin (2002) mukaan nykyhermeneutiikassa 'teksti' voi käsittää kirjoitettujen dokumenttien lisäksi myös organisaationaalaisia käytäntöjä ja rakenteita, sosiaalisia ja taloudellisia aktiviteetteja ja kulttuurisia artefakteja (Prasad 2002, 23, 29). Nämä ovat tekstejä metaforisessa mielessä, koska niitä voidaan "lukea", ymmärtää ja tulkita samaan tapaan kuin kirjoitettuja tekstejä. Tämä

mahdollistaa sen, että tutkimuskohdetta voidaan lähestyä laajemmin eri näkökulmista ja eri tasoilta.

Prasadin (2002) mukaan hermeneutiikka nykymuodossaan mahdollistaa kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen joustavan yhdistämisen. Tutkimuksessani olen pyrkinyt tällaiseen yhdistämiseen. Olen lähestynyt myös kyselytutkimusta tulkinnallisesta näkökulmasta: käytän kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia johtolankoina viemään tutkimustani eteenpäin (Alasuutari 1999, 44) ja rakennan tutkimusilmiötä (moniäänistä johtamista) sekä teoreettisten pohdintojen että kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten empiiristen tulosten pohjalta (ks. Ronkainen 1999, 122–146). Kvalitatiivisen osuuden avulla pyrin selvittämään perusteellisemmin määrällisen kartoituksen esille tuomien asioiden olemusta. Perusoletuksena oli, että menetelmien väliset erot ovat vain teknisiä eivätkä liity ristiriitaisesti tieteenfilosofisiin perustoihin. Erilaiset metodit tuottavat tietoa tutkittavan ilmiön erilaisista puolista ja antavat siitä täydellisemmän kuvan. (Raunio 1999.)

Tutkimuksessani olen siten rakentanut moniäänisen johtamisen ilmiötä monessa eri vaiheessa. Ensimmäisen konstruktion olen luonut yhdistämällä teoreettisia näkökulmia ja tekemällä niistä synteessin kyselyn viitekehyyksi. Toinen konstruktio syntyi, kun yrittäjät ja työntekijät vastasivat – retorisi-responsiivisesti – kyselylomakkeen kysymyksiin ja kun tulkitin heidän vastauksensa. Kvantitatiivinen tutkimusosioni luo siten hoivayritysten moniäänisestä johtamisesta kokonaiskuvan, mutta olennaista on, että tämä kokonaiskuva on tutkimuksessani yhden vaiheen tai tason konstruktio moniäänisestä johtamisesta. Kolmas moniäänisen johtamisen konstruktio on rakentunut kvalitatiivisen osion aikana ja neljännen vaiheen konstruktio on tutkimustulosten yhteenvetotulkinta.

Tutkimukseni on teoriasidonnaista, ei teorialähtöistä eikä kvalitatiivisenkaan osuuden osalta kokonaan aineistolähtöistä. Gadamerin (2004) mukaan ennakkoymmärrys asioista on pikemminkin ymmärtämisen edellytys kuin este (Prasad 2002, 18). Gergen ja Zielke (2006) esittävätkin, että perinteinen ero teorian ja käytännön välillä on virheellinen: teoria ei ole kielellinen kartta, jota tehokas käytäntö edellyttää, vaan teoria itsessäänkin on diskursiivista toimintaa.

Tekstiä, tässä tapauksessa organisaation vuorovaikutus- ja keskustelukäytäntöjä, tutkiessani tulkintani perustui Gadamerin (Prasad 2002) periaatteisiin. Gadamer vastustaa subjekti-

objekti-dikotomiaa eli tekstiä (objekti) ja sen lukijaa, tulkitsijaa (subjekti) ei ole tarpeen erottaa toisistaan. En siis pyri tekstin objektiiviseen tulkintaan, vaan tulkintani perustuu dialogiin itseni ja tekstin välillä. Toisaalta en myöskään pyri löytämään tekstin tuottajan, kuten palaveriin osallistujan, tarkoitettua tai aiottua merkitystä. Ymmärtäminen ja tulkinta ovat synonyymejä, eivät eri asia kuten klassisessa hermeneutiikassa, jossa pyrittiin empaattiseen tekstin ymmärtämiseen tavoitteena löytää se, mitä tekstin tuottaja alun perin on halunnut sanoa. (Prasad 2002.) Myönnän oman subjektiivisuuteni ja ennakkokäsitykseni, mutta toisaalta juuri olemalla niistä tietoinen pystyn tulkinnassani noudattamaan itsereflektion ja -kriittisyyden periaatteita.

Kyselyaineisto

Kyselytutkimuksen tavoitteena oli vastata kysymykseen "Millaista on hoivayrityksen johtamiseen liittyvä vuorovaikutus yrittäjien ja työntekijöiden näkemyksen mukaan organisaatiotasolla?". Tutkimuksen tämä osa kohdistui siten organisaatiotason vuorovaikutus- ja keskustelukäytäntöihin. Tavoitteena oli tuottaa yleinen kuva siitä, millainen on suomalaisten hoivayrittäjien näkemys hoivayrityksen johtamisesta. Yrittäjien näkemyksiä verrattiin toisella kyselyllä tuotettuihin hoivayritysten työntekijöiden näkemyksiin. Loin tutkittavasta ilmiöstä (= johtamiseen liittyvä vuorovaikutus) teoriapohdintoihini perustuvan viitekehysten, jonka ilmiöt operationalisoin muuttujiksi kyselylomakkeeseen (liitteet 1a ja 2a) eli objektivoin tutkimusilmiötä konkreettiseen muotoon.

Kvantitatiivisen tutkimukseni pääaineistona oli koko Suomen hoivayrittäjille suunnattu kyselytutkimus, joka toteutettiin vuodenvaihteessa 2005–2006. Tutkimus oli osa Reaktioketju-hankeeseen liittyvää tutkimusta, jonka toteuttamisesta vastasi Kuopion yliopiston Terveystieteiden ja -talouden laitos. Hoivayritysten yhteystiedot saatiin Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus STAKESin ylläpitämästä yksityisen sosiaalialan palveluntuottajarekisteristä. Mukaan otettiin yrityspohjaisesti toimivat yksityiset palveluntuottajat lukuun ottamatta yksityisiä päiväkotia; yhdistyspohjaisesti toimivat palveluntuottajat, kuten säätiöt ja osuuskunnat, jätettiin aineiston ulkopuolelle.

Useita tutkimusteemoja sisältävä kyselylomake (liite 1a) lähetettiin 1275 hoivayritykselle viikolla 45/2005 ja uusintakysely viikolla 2/2006. Toimintansa lopettaneita yrityksiä, muuten

kohderyhmään kuulumattomia (esim. osuuskunta, muun kuin hoiva-alan yritys) ja postin palauttamia (vastaanottaja tuntematon) kirjeitä oli yhteensä 111 kpl. Kysely kohdistui siten kaikkiaan 1164 yritykseen (N=1164). Ensimmäisen kyselyn jälkeen lomakkeen palautti 432 yrittäjää (37 %). Uusintakyselyn jälkeen lomakkeen palautti 169 yrittäjää, joten vastauksia saatiin yhteensä 601. Lopulliseksi vastausprosentiksi muodostui 52 %. Alueellisesti vastaajajoukko edusti alkuperäistä otosta hyvin. Kotipalveluyrityksistä tuli vastauksia vähemmän kuin muista palvelualoista suhteessa lähetettyihin kyselylomakkeisiin. Liitteessä 3 on taulukko lähetetyistä ja palautetuista kyselylomakkeista lääneittäin ja palvelualoittain. Tähän johtamista käsittelevään tutkimukseeni koko vastaajajoukosta jätettiin pois yksinyrittäjät ja mukaan valittiin vain ne yritykset, jotka työllistivät yrittäjän itsensä lisäksi myös muuta henkilökuntaa (n = 464).

Hoivayrittäjien kyselylomakkeen perustietojen pohjana olivat Kuopion yliopiston Terveystieteiden ja -talouden laitoksen hyvinvointiyrittäjyystutkimusten (2004 ja 2005/2006) kysymykset (ks. Rissanen ja Sinkkonen 2004). Yrittäjien ja yritysten taustaa käsittelevissä osuuksissa käytettiin vertailutietojen tuottamiseksi lisäksi apuna joitakin kysymyksiä PK-yritysbarometrista (2005) sekä Yrittäjänäisten Keskusliitto ry:n jäsentutkimuksesta (1999). Kyselylomakkeen johtamista koskeva osuus perustui teoriapohdintoihin pohjautuvaan viitekehikseeni. Johtamiseen liittyvissä kysymyksissä hyödynnettiin osin Kuopion yliopiston Terveystieteiden ja -talouden laitoksen HumanRe-projektin kyselylomakkeen kysymyksiä. Kyselylomakkeen esitestasi kuusi yrittäjää.

Kvantitatiivisen tutkimusosion toisena, vertailevana aineistona oli 18 hoivayrityksen työntekijöille suunnattu kyselytutkimus. Kysely toteutettiin osana toista tutkimusta (Karhapää 2007), jonka päätavoitteena oli selvittää hoivayritysten työntekijöiden työhyvinvointia. Tätä kyselylomaketta (liite 2a) varten alkuperäisiä väittämien sanamuotoja muokattiin joiltakin osin työntekijänäkökulmaa vastaavaksi. Yritykset valittiin www.hoivayrittajat.com-tietokannasta. Työntekijöiden hyvinvointitutkimuksen lähtökohtana oli tavoittaa mahdollisimman homogeeninen kohderyhmä, joten yrityksistä valittiin mukaan vain vanhusten ympärivuorokautista hoiva- ja hoitopalvelua tarjoavat yritykset. Hoivayrityksistä kymmenen sijaitsi Pohjois-Karjalan alueella, kahdeksan Pohjois-Savon alueella ja ne työllistivät keskimäärin 9 (3–20) työntekijää. Kysely toteutettiin samaan aikaan kuin hoivayrittäjäkysely eli vuodenvaihteessa 2005–2006. Kaikkiaan lomake lähetettiin 168 työntekijälle ja sen palautti 94. Mukana oli vastaajia kaikista 18 yrityksestä ja

vastausprosentiksi muodostui 55 %. Lomakkeen testasi yhteensä viisi työntekijää kahdesta eri hoivayrityksestä.

Puhunta-aineisto

Kvalitatiivisen tutkimusosion tavoitteena oli vastata tutkimuskysymykseen "Millaista on hoivayrityksen mikrotason johtamispuhunta?". Tavoitteena oli etsiä lisäymmärrystä johtamiseen liittyvästä vuorovaikutuksesta paneutumalla tarkemmin kolmen hoivayrityksen johtamisen mikrotason vuorovaikutus- ja puhekäytäntöihin.

Yritysten valinnan aloitin käyttämällä apuna kvantitatiivisen tutkimuksen vuorovaikutus-summamuuttujien yrityskohtaisia arvoja. Valitsin mukaan niin sanottujen hyvien käytäntöjen perusteella erilaisia yrityksiä eli yrityksiä, joissa joko vuorovaikutusta mittaavat summamuuttujat tai strategian objektivointia mittaavat summamuuttujat olivat arvoltaan hyviä sekä yrityksiä, joiden vastaavat arvot olivat keskimääräisiä.

Sen jälkeen rajasin kohderyhmää alueellisesti keskiseen Suomeen ja kolmeen yritykseen. Tämän ratkaisun perusteluna olivat tutkimuskäyntien aika- ja matkakustannukset, kielellinen ja kulttuurinen yhdenmukaisuus (esim. murre-erot, kaupunki-maalaiskunta-asetelmaan liittyvät toimintakulttuurierot) sekä tutkijan tausta (viiden vuoden kokemus kyseisen alueen yrityskouluttajana ja sitä kautta hankittu pienyritystoiminnan tuntemus).

Valitut kolme tutkimusyritystä olivat ympärivuorokautista asumispalvelua tarjoavia hoitokoteja, joiden asiakkaita olivat vanhukset, kehitysvammaiset tai molemmat. Asiakaspaikkoja yrityksissä oli 14–18, henkilökuntaa yrittäjä tai yrittäjät (kahden yrityksen toiminnan johtamisessa oli mukana kaksi yrittäjää) mukaan lukien 10–12 henkilöä. Yritykset olivat toimineet 6–8 vuotta ja sijaitsivat keskikokoisilla paikkakunnilla. Yrittäjät olivat noin 50-vuotiaita naisia ja heillä oli opisto- tai korkeakoulututkinto. Myös kaikki työntekijät olivat naisia. Näiltä perusominaisuuksiltaan valitut yritykset edustivat siten kvantitatiivisen tutkimusosion kyselyyn vastanneiden yritysten keskimääräistä linjaa. Yksi yrittäjästä osoittautui minulle tutuksi aiemmista yrittäjäkoulutus-yhteyksistä.

Puhunta-aineiston muodostivat mainittujen kolmen tutkimusyriksen henkilöstö- ja suunnittelupalaverit (2 palaveria jokaisessa yrityksessä), jotka nauhoitettiin ja joissa olin tutkijana mukana kuuntelijan roolissa. Ennen nauhoituksia kävin tutustumassa yrityksiin ja haastattelin yrittäjiä vapaamuotoisesti pyytämällä heitä kertomaan yrityksensä johtamisesta. Varsinaisiin palavereihin osallistuivat kunkin yrityksen yrittäjä(t) ja paikalla olleet työntekijät, joten osallistujamäärä vaihteli 5–9 henkilön välillä. Tulosten alustavan tulkinnan jälkeen pidimme yrityksissä vielä palautekeskustelut, jotka myös nauhoitettiin. Palautekeskusteluihin osallistuivat yrityksistä pääosin samat henkilöt, jotka olivat mukana palaverin nauhoituksissa. Ensimmäisessä palautepalaverissa oli mukana lisäksi tutkimukseni pääohjaaja ja toisessa tutkijakollega. Nauhoitettujen palaverien kesto oli 1–4 tuntia, yhteensä noin 12 tuntia. Litteroitua tekstiä niistä syntyi yhteensä noin 170 sivua. Palautekeskustelujen (á noin 1,5 h) nauhoituksia ei litteroitu; niitä kävin läpi jälkikäteen vain kuuntelemalla. Alustavat yrityskäynnit tein elokuussa 2006. Palaverit sijoittuivat aikavälille 13.9.2006–29.1.2007 ja palautekeskustelut maaliskuulle 2007.

2 JOHTAMINEN SOSIAALISENA KONSTRUKTIONA JA DISKURSIIVISUUTENA

2.1 Yksilölähtöisyydestä moniääniseen vuorovaikutukseen

Sosiaalisen konstruktionismin postmodernit perusolettamukset haastavat vallalla olleen käsityksen yksilölähtöisestä johtamisesta. Gergenin ja Thatchenkeryn (2004) mukaan modernismin mukainen kuva johtamisesta perustuu yksilölliseen rationaalisuuteen. Johtaminen on johtajan, rationaalisen yksilön, suorittamaa toimintaa; suunnitteluun, organisointiin, koordinointiin ja kontrollointiin perustuva panos-tuotos-prosessi, jossa työntekijät määrittyvät rationaalisen, tavoitteellisen toiminnan objekteiksi. Tutkimuksen kohteena on yksilön, useimmiten johtajan, yksilöllinen mieli, ja tutkimuksen avulla pyritään tuottamaan kuva ideaalisesta johtajasta¹², hänen ominaisuuksistaan, käyttäytymismalleistaan tai rooleistaan. Toinen perustavanlaatuinen modernistinen olettamus koskee organisaationaalista todellisuutta, joka mielletään objektiiviseksi ja konkreettiseksi. Tätä edustavat esimerkiksi organisaatorakenne ja pysyvät roolit. Tutkimuksen avulla näitä ilmiöitä on pyritty kuvaamaan ja mittamaan sekä etsimään niiden välisiä kausaalisuhteita. (Gergen & Thatchenkery 2004, ks. myös Gephart ym. 1996, 1–3.)

Yksilölähtöisyyden sekä yksilön ja maailman välisen eronteon haastaminen tutkimuksen lähtökohtana ei tarkoita yksilöllisyyden kieltämistä. Ihmisinä olemme luonnollisesti erillisiä yksilöitä, mutta tavoitteena on tähdentää sitä, että ollessamme vuorovaikutuksessa yksilöiden välinen ero tai raja ei ole yksiselitteinen. Shotter (1993, 45) on tiivistänyt tämän toteamalla "... our mental life is never wholly our own"¹³ ja Gergen (1999, 138) puolestaan "We are made up of each other"¹⁴. Erityisesti juuri kielellisessä vuorovaikutuksessa subjekti ja objekti sulautuvat toisiinsa. Kun puhumme toisillemme, on vaikea sanoa, missä kohden oma puhe (tai vuorovaikutuksen oma osuus) loppuu ja toisen puhe alkaa¹⁵.

¹² Vuoren (2007) mukaan johtamistutkimus usein vahvistaa ns. johtamisen myyttejä, kuten johtajan tärkeyttä, asemaa organisaation huipulla ja kykyä tuottaa tuloksia sekä johtajan tehokkuuden yhteyttä hänen persoonallisuuspiirteisiinsä.

¹³ "Henkinen elämämme ei ole koskaan täysin omamme."

¹⁴ "Meidät on tehty toisistamme."

¹⁵ Kielelliseen käänteeseen kuuluvissa suuntauksissa painotus voi olla myös yksilön sisäisessä todellisuudessa (ks. sisäisen narratiivin käsite, Hänninen 2004). Viitaten Bahtinin ajatukseen "puolet sanasta on toisen ja puolet minun" kyse on siitä, kumpaan puoleen kiinnitetään enemmän huomiota.

Esimerkkinä yksilön sisäiseen maailmaan keskittyvän ja toisaalta vuorovaikutteisen, diskursiivisen lähestymistavan välisestä erosta on käsitys hiljaisesta tiedosta. Ensimmäisen käsityksen mukaan hiljainen tieto on yksilön hallussa, jälkimmäisen mukaan merkityksellinen, hyödynnettävissä oleva hiljainen tieto syntyy vuorovaikutuksessa. Staattisen objektiivisen organisaatiotodellisuuden kyseenalaistaminen puolestaan ei niin ikään tarkoita esimerkiksi johtajan tai työntekijöiden erilaisten roolien tai asemien olemassaolon kieltämistä, vaan niiden pysyvän sisäisen olemuksen kieltämistä. Myös roolit ja asemat tai muut vastaavat organisationaaliset ilmiöt ovat muuttuvia ja muutettavia sosiaalisia konstruktioita (ks. Ylijoki 1999, 318). Esimerkiksi organisaatiokulttuuri voidaan nähdä suhteellisen pysyvänä, itsestään selvänä pidettynä piilorakenteena, joka selittää vaikkapa sitä, millaisia edellä mainitun hiljaisen tiedon jakamisen käytäntöjä organisaatiossa käytetään. Diskursiivisen näkemyksen mukaan organisaatiokulttuuri sen sijaan muodostuu, sitä ylläpidetään tai muutetaan puhe- ja vuorovaikutuskäytännöillä. Puhe ei paljasta organisaatiokulttuuria, vaan luo sen. (ks. Alvesson 2004, Tulin 1997, 116.)

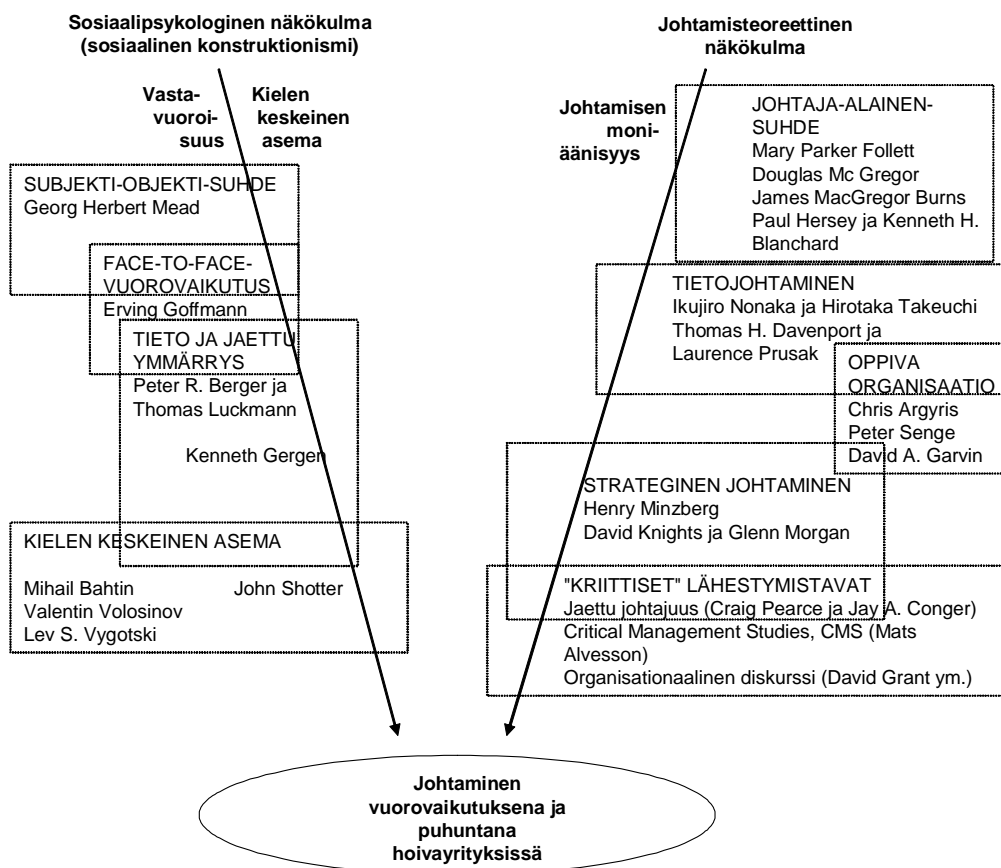
Tässä tutkimuksessa yksilön sisäisen maailman tai hänen ulkopuolisen maailmansa sijasta tutkimuskohteena on vuorovaikutuksen ja puhunnan moniääninen maailma, mutta ei kuitenkaan niin, että yksilöllinen persoonallisuus, yksilölliset perinnölliset erot tai toisaalta realistisen todellisuuden olemassaolo hylättäisiin. Tavoitteena on tarkastelukulmaa muuttamalla kohdistaa huomio yksilöiden väliseen vuorovaikutukseen tavalla, jota on aiemmin käytetty johtamistutkimuksessa vähemmän.

Tutkimukseni vuorovaikutuspolku on lähtenyt liikkeelle erityisesti Gergenin (1999) ja Shotterin (1993) ajattelusta. Heidän kauttaan olen löytänyt tien vastavuoroisen, kielellisen vuorovaikutuksen juurille toisaalta Meadin (1977) subjekti-objekti-suhdetta ja Goffmanin (1973) henkilökohtaista, kasvokkaista vuorovaikutusta käsitteleviin teemoihin ja toisaalta Bahtinin ja Volosinovin kielen merkitystä painottaviin ajatuksiin¹⁶. Subjekti-objekti-suhteen, henkilökohtaisen face-to-face-vuorovaikutuksen ja kielen lisäksi konstruktionismille on keskeistä myös tiedon olemus ja sen rakentuminen (Gergen 1982; Gergen & Gergen 2003).

¹⁶ Sosiaalisen konstruktionismin ja diskursiivisuuden filosofisten juurien (esim. Foucault, ks. Burr 2004, 133) tarkastelun olen rajannut tutkimukseni ulkopuolelle. Tutkimukseni voidaan tulkita myös olevan lähempänä ns. vaaleaa kuin tummaa sosiaalista konstruktionismia. Tumma foucault'lainen versio olettaa vallan sijaitsevan suhteissa, vaaleassa gergeniläisessä versiossa sen puolestaan uskotaan syntyvän suhteissa muiden sosiaalisten ilmiöiden tapaan (Gergen 1999, 203–209; Kuusela 2002, 54; Seikkula 2001, 379).

Tutkimukseni johtamisteoreettisen polun alku puolestaan löytyy Follettista (1919), jota voidaan pitää johtamisen vuorovaikutusparadigman varhaisena uranuurtajana. Pitkäksi aikaa unohtuneiden Follettin oppien katsotaan olevan monien tämän päivän johtamisen suuntausten pohjana (Graham 1995; Vuori 1999). Myöhemmin johtamisteorioiden historiassa vuorovaikutuksellisuus ja vastavuoroisuus painottuvat sellaisissa tämän tutkimuksen kannalta olennaisissa johtamissuuntauksissa kuten oppivassa organisaatiossa, tiimijohtamisessa, tietojohtamisen ja strategisen johtamisen uusimmissa suuntauksissa, samoin kuin esimerkiksi tämän päivän johtamiskeskustelussa jaetun johtajuuden käsitteessä (Argyris 1992; Katzenbach & Schmidt 1993; Nonaka & Takeuchi 1995; Pearce & Conger 2003b).

Reflektoin tässä luvussa sosiaalisen konstruktionismin perusolettamusten pohjalta tämän tutkimuksen näkökulman kannalta keskeisiä johtamisteorioita. Tarkastelen moniäänisen johtamisen rakentumista neljän, sosiaalista konstruktionismia luonnehtivan ja tulkintani perusteella johtamiseen keskeisesti liittyvän näkökulman kautta. Näkökulmat ovat 1) johtajan ja työntekijän suhde, 2) henkilökohtaisen vuorovaikutuksen merkitys johtamisessa, 3) tiedon ja jaetun ymmärryksen rakentuminen organisaatiossa sekä 4) kielen ja keskustelun keskeinen asema johtamisessa. Pyrin tunnistamaan ja analysoimaan sitä, miten nämä näkökulmat ilmenevät johtamisessa ja miten ne liittyvät johtamisen moniäänisyyden tavoitteluun. Luvun lopussa (kohta 2.6) käyn lisäksi läpi kielellistä käännettä nykyisessä organisaatio- ja johtamistutkimuksessa. Kuvio 5 seuraavalla sivulla esittää tutkimukseni konstruktionistisen ja johtamisteoreettisen teoriaperustan.



KUVIO 5. Tutkimuksen tarkennettu teoriaperusta

2.2 Johtajan ja työntekijöiden välinen suhde

Suuri osa johtamisteoreettisista lähestymistavoista (esimerkiksi johtamisen piirre- ja tyyliteoriat) on perustunut individualismin periaatteille. Länsimainen individualismi näkee ihmisen kartesiolaiseen dualismiin perustuen ympäröivästä maailmasta ja toisista yksilöistä erillään olevana yksilönä. Sosiaalinen ympäristö voi vaikuttaa ihmiseen ja hän siihen, mutta individualismissa yksilö "edeltää" sosiaalista kontekstia ja on periaatteessa siitä riippumaton" (Burr 2004, 14).

Sosiaalinen konstruktionismi sen sijaan asettaa sosiaalisen ulottuvuuden yksilöllisyyden edelle: ihmisenä olemisen on ensisijaisesti sosiaalista (Burr 2004). Ihmisten välisissä

suhteissa pyritään välttämään kartesiolainen dualismi, subjekti-objekti-jako. Sosiaalisessa konstruktionismissa subjekti-objekti-jaon torjuminen on hyvin perustavanlaatuinen ilmiö. Kaksi yksilöä eivät ole erillisiä siinä mielessä kuin olemme tottuneet ajattelemaan, vaan yksilön minuus ja identiteetti ovat seurauksia sosiaalisesta vuorovaikutuksesta, ne "syntyvät suhteesta" (Gergen 1999).

Tällaista sosiaalisen ulottuvuuden täydellistä ensisijaisuutta suhteessa individualismiin voi olla vaikea tavoittaa johtajan ja työntekijän välisen suhteen tarkastelun yhteydessä. Johtamiseen sovellettuna 'sosiaalisen' asettaminen individualismin edelle tarkoittaa sitä, että johtaminen ei ole yksilösuoritus. Se ei ole pelkästään yhden ihmisen eli johtajan käyttäytymistä, vaan rakentuu vuorovaikutuksessa. Johtajan ja työntekijän välisen suhteen perustana ei ole johtaja-subjektin yksipuolinen vaikuttaminen alainen-objektiin, vaan vaikutussuhde on molemminpuolinen. (Ks. Hosking ja McNamee 2006a; Ropo ym. 2005; Yukl 1998.)

Mead (1977) oli Burrin (2004, 23) mukaan ensimmäisiä, joka nosti sosiaalisen vuorovaikutuksen ensisijaiseen asemaan ihmisenä olemisen selittäjänä. Mead pitää ihmistä läpeensä sosiaalisena. Sosiaalisen vuorovaikutuksen ensisijaisuus tarkoittaa kartesiolaisen dualismin hylkäämistä: ero subjektin ja objektin, minän ja toisen välillä ei ole jyrkästi kaksijakoinen. Minä, tietoisuus ja mieli (kyky tietoisuuteen, kyky reflektoida omia ja toisten tekoja) ovat seurauksia sosiaalisesta vuorovaikutuksesta. Meadin mukaan minässä on kaksi osaa: 'I' eli subjektiminä, joka viittaa yksilöön itsenäisenä toimijana ja 'Me' eli objektiminä, joka peilaa ja muovaa minuutta koko ajan suhteessa muihin ihmisiin, heidän asenteisiinsa ja mielipiteisiinsä. Ihmisen minuus muodostuu toisten näkemyksistä, jotka hän omaksuu itsensä osaksi ja hänen käyttäytymiseensä vaikuttaa aina se, miten muut ihmiset hänen ympärillään käyttäytyvät. (Burr 2004; Mead 1977.) Berger ja Luckmann (1994, 63) tiivistävät meadilaisen käsityksen minuuden muodostumisesta toteamalla, että "ihminen tuottaa itsensä aina ja väistämättä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa".

Meadin lailla sosiaalisen ulottuvuuden ensisijaisuutta ovat korostaneet Vygotsky, Shotter ja Harré. Vygotskyn (1982) näkemystä ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja sosiaalisuuden ensisijaisuudesta kuvaa hänen kuuluisa "ulkoa sisään" -periaatteensa: kaikki minkä ihminen osaa tehdä itse, hän on ensin osannut tehdä yhdessä muiden kanssa. Shotterin (1993) termi yhteistoiminta (joint action) viittaa ihmisten välisiin suhteisiin ja riippuvuuteen.

Yhteistoiminta riippuu aina paitsi yksilöstä itsestään myös muista vuorovaikutukseen osallistuvista. Jokaisen on sopeutettava oma toimintansa muiden toimintaan, ja lopputulokseen vaikuttavat kaikkien yksilöiden panokset. Vastaavasti Harré (1983; ks. Ylijoki 2005, 239) nostaa psykologisen avaruuden mallissaan julkis-kollektiivisen alueen ensisijaiseen asemaan (julkinen esittäminen ja kollektiivinen toiminta vs. omana tietona pitäminen ja yksilöllisesti toteutettu toiminta, ks. liite 3).

Miten sitten yksilön ja yhteisön suhde, subjektin ja objektin (minän ja toisen) suhde ilmenee johtamisteorioissa? Millaisena johtamisteoriat näkevät johtaja-alais/työntekijäsuhteet ja vuorovaikutuksen aseman ja merkityksen johtamisessa? Onko johtaminen molemminpuolista vuorovaikutusta vai yksisuuntaista vaikuttamista?

Follettin ajattelussa painottuvat vastavuoroinen vuorovaikutus sekä subjekti-objektijaon ylittäminen johtaja-työntekijäsuhteissa. Hän näkee organisaation (yhteisön) prosessina: yksilö on osa prosessia ja osallistuu itse prosessin luomiseen. Minän ja toisen ero on häilyvä. Meadin I ja Me -käsitteiden tavoin hän käyttää termejä 'The Single I' ja 'The Group I', 'a single-self', 'a two-self', 'a several self' eli ihminen suhteuttaa itsensä aina toisiin ihmisiin. (Follett 1919.)

Follettilla subjekti-objekti-suhde ei siis ole selkeästi kaksijakoinen kuten ei Meadillakaan. Tämä vaikuttaa myös johtaja-työntekijäsuhteisiin (Follett puhuu työntekijöistä termillä 'follower'): johtaminen on yhdessä tekemistä, ei sitä, että joku saadaan tekemään jotain, mitä hän ei muuten tekisi. Follett torjuu johtaja-työntekijäsuhteen hierarkkisuuden, mutta hänen käsitteensä 'power with' (vastakohtana 'power over'), vastavuoroinen vuorovaikutus ja osallistava johtaminen edellyttävät myös työntekijöiltä suoraa ja vastuullista osallistumista. (Graham 1995.)

Follettin vuorovaikutusnäkökulma johtamiseen oli poikkeuksellinen verrattuna muihin sen ajan teoreetikoihin. Mayon (1945; ks. myös Wren 1998, 171–176) esittämiä tuloksia Hawthorne-tutkimuksista pidetään yleisesti ihmissuhdekoulukunnan alkuna. Se kohdisti huomionsa yksittäiseen työntekijään ja työpaikan ihmissuhteisiin. Koulukunnan muodostuminen esitetään usein vastareaktionä saman ajan hallitsevalle johtamisnäkemykselle, tieteelliselle liikkeenjohdolle. Tosin eräiden tulkintojen mukaan (Mälkiä 2000) myös Taylor (1916) on taustafilosofiassaan painottanut johdon ja työntekijöiden välisen luottamuksellisen ja ystävällisen yhteistoiminnan merkitystä. Ihmissuhdekoulukunta nosti sosiaalisen

ulottuvuuden näkyväksi, mutta raja johdon ja työntekijöiden/työntekijäryhmien välillä säilyi silti selvänä. Sosiaalisen ulottuvuuden huomioiminen tuli johtajan tehtäväksi eikä sen vastavuoroista merkitystä ymmärretty samalla tavalla kuin Follettin näkemyksissä.

Burns (1978), joka Barkerin (1997) mukaan alkuperäisellä transformationaalisen johtamisen käsitteellään avasi uuden näkökulman johtajuuteen, on samoilla linjoilla Follettin kanssa, joskaan hän ei viittaa Follettiin enempää kuin moni muukaan myöhempi johtamisteoreetikko. Burnsian mukaan useissa johtamisteorioissa johtajat esitetään – tiedostetusti tai tiedostamatta – poikkeuksellisina yksilöinä, historian suurina merkkihenkilöinä ja alaisia käsitellään yleisönä, vähemmän kiinnostavana massana. Alaiset ovat avustajia, valtaa vailla olevaa taustaa, jota vasten alaisensa edustajina toimivat johtajat tuodaan esiin sankarihahmoina. Burnsian mielestä johtaja-alaisuuden ydinolemus on ihmisten välinen vuorovaikutus, jonka avulla tavoitellaan yhteistä päämäärää. Burns lähestyy subjekti-objekti-jakoa kritisoidulla eron tekemällä johtajan ja alaisen välillä ja hänen mukaansa kyseiset roolit pitäisikin yhdistää käsitteellisesti. Burnsian näkemyksissä painottuu sosiaalisen vuorovaikutuksen vastavuoroisuus. Johtajat ja alaiset ovat riippuvaisia toisistaan ja vaikuttavat toinen toisiinsa. (Burns 1978, 426.) Olennaista sekä Follettin että Burnsian lähestymistavoissa on se, että johtajuus on enemmän kuin vuorovaikutussuhde: johtajuus on vastavuoroinen, jatkuva prosessi.

Tiimi johtamisessa (Katzenbach & Schmidt 1993) sosiaalinen vuorovaikutus nousee esiin yhteisenä sitoutumisena ja yhdessä tekemisenä. Yksilösuoritusten sijaan painotus on kollektiivisessa toiminnassa. Tiimi johtaminen heijastelee siten esimerkiksi Shatterin yhteistoiminnan (joint action) ja Harrén julkis-kollektiivisuuden lähtökohtia. Tiimin sisällä sen jäsenet toimivat vastavuoroisesti yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Itseohjautuvat tiimit eivät joko tarvitse johtajaa lainkaan tai johtajuus jakaantuu tiimin jäsenten kesken. Tiimien katsotaan usein olevan muodollisesta johtajuudesta erillisiä yksiköitä. Yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen periaatteet toteutuvat tiimin sisällä, mutta virallinen johtajan ja tiimin jäsenen välinen suhde määrittyy tiimitoiminnasta erillisenä, ulkoisena suhteena.

Suurimmassa osassa johtamisteorioita lähtökohtana on johtajan yksipuolinen vaikutus alaiseen. Mc Gregor (ks. Wren 1998, 198–203), jonka X- ja Y-teorioita pidetään ihmissuhdekoulukunnan jatkona, kiinnitti huomiota ihmiskäsitykseen ja sen vaikutuksiin johtamistapaan. Teoria käsittelee johtajan käsityksiä alaisista ja sitä, miten johtaja voi omalla

käyttäytymisellään vaikuttaa heihin. Alainen määrittyy siten objektiksi, jonka käyttäytymistä ja valmiustasoa ulkopuolinen subjekti (esimies) arvioi, ja objektina, johon hän ihmiskäsityksensä perusteella kohdistaa tietynlaisia johtamistoimenpiteitä. X- ja Y-teorioissa vuorovaikutuksen molemminpuolinen vaikutus jää huomiotta.

Nonaka ja Takeuchi (1995) esittävät uuden tiedon luomisen teoriansa yhteydessä länsimaisesta käsityksestä poikkeavan japanilaisen näkemyksen subjektin ja objektin suhteista. Heidän mukaansa kartesiolaisen dualismin kaksijako (subjekti-objekti, mind-body) on siis seurausta siitä oletuksesta, että ihmisenä olemisen ydin, perusolemus on nimenomaan rationaalisesti ajattelevassa minässä. Ajatteleva minä eristää itsensä muusta maailmasta ja ihmisistä. Nonaka ja Takeuchi väittävät, että suurin osa inhimillisiä vuorovaikutussuhteita koskevista länsimaisista näkemyksistä on atomistisia ja mekanistisia; japanilainen näkemys puolestaan on kollektiivinen ja orgaaninen (yhtenäinen). Kun tyypillinen länsimaalainen käsitteellistää asioita objektiivisesta, yksilöllisestä näkökulmasta, japanilainen tekee sen suhteuttamalla itsensä muihin asioihin tai ihmisiin ja henkilöiden väliseen vuorovaikutukseen. (Nonaka & Takeuchi 1995.)

Subjekti-objektijaon kyseenalaistaminen ja sosiaalisen ensisijaisuus haastavat myös perinteiset johtajan rooleihin perustuvat lähestymistavat (ks. esim. Quinn ym. 1996). Mead (1977) näki roolin toisten roolien funktiona ja katsoi sen kuvaavan sosiaalista tilannetta suhteessa toisiin ihmisiin. 'Toisen roolin omaksumisella' Mead tarkoitti kykyämme astua toisen saappaisiin, katsoa maailmaa (ja myös itseämme) toisen silmin (Burr 2004, 76). Berger ja Luckmannin (1994, 69–70) 'vastavuoroinen tyypittely' roolien muodostumisessa perustuu myös toisen roolin omaksumisen periaatteeseen. Johtamisen kannalta tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi johtajan ja alaisen roolit liittyvät aina toisiinsa. Rooli ei ole pysyvä ilmiö¹⁷, vaan se muovautuu ja voimme muovata sitä koko ajan vastavuoroisessa suhteessa muiden rooleihin. "Roolia ei ole olemassa ilman yhtä tai useampia toisia rooleja, joita kohti se kurottuu" (Burr 2004, 76, alkup. lainaus Turner 1962, 23). Meadin näkemykseen voidaan rinnastaa Bahtinin viittaus siihen, että tietoisuus ei ole koskaan itseriittoinen, vaan se on

¹⁷ Bergerin ja Luckmannin (1994, 104, 106) mukaan myös rooli voi reifioitua sekä omasta että toisten näkökulmasta. Tällöin rooli ilmenee ihmisen vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolisena, muuttumattomana esinemäisyytenä.

"jännittyneessä vuorovaikutuksessa toisen tietoisuuden kanssa... siihen liittyy jatkuva vilkuilu toiseen ihmiseen" (Bahtin 1991, 56).¹⁸

Harrén (Davies & Harré 1990) Meadin linjoilla jatkavan asemointiteorian keskeinen käsite positio tarjoaa konkreettisen, dynaamisemman vaihtoehdon roolin staattiselle käsitteelle. Teoria kohdistaa huomion vuorovaikutuksen rakentumiseen, siihen, kenellä on oikeus, velvollisuus ja valta puhua, ja miten nämä asemat ja merkitykset muuttuvat eri tilanteissa. Olennaista on, että arjen kuluessa positiot muuttuvat jatkuvasti: ne ovat suhteellisia, ne tuotetaan yhdessä ja niitä muutetaan yhdessä. Esimerkiksi eri keskustelutilanteissa johtaja ja alainen positioivat toisiaan jatkuvasti ja vastavuoroisesti joko tietoisesti tai tiedostamattomasti erilaisiin aseisiin, ja johtajana tai alaisena olemisen kokonaisuus muodostuu näistä vaihtuvista, diskursiivisesti rakentuvista positioista. (Davies & Harré 1990; Drewery 2005; ks. myös Suonisen positio-kombinaatiot, Suoninen 1997, 123–125.)

Tilannejohtamisessa (Hersey & Blanchard 1990) staattisen roolin käsite on korvattu tilanteen mukaisella käyttäytymistyyllillä. Tämä voisi periaatteessa olla askel kohti positioinnin käsitettä. Huomion arvoista on, että tilannejohtamisessakin painotus on johtajan käyttäytymisessä ja sen muuttamisessa vastaamaan alaisen kulloistakin "tilaa". Näin myös tilannejohtamisesta kuvastuu johtaja-subjektin ja alainen-objektin välinen eronteko ja vaikuttamisen yksisuuntaisuus.

Yhteenveto: Sosiaalinen konstruktionismi kyseenalaistaa johtamisteorioissa pääsuuntauksena olleen yksilölähtöisen johtamiskäsityksen. Johtajan ja työntekijän välisen suhteen irrottaminen dualismin kaksijaosta luo perustan sille, että myös johtamiseen liittyvä vuorovaikutus voidaan mieltää vastavuoroiseksi, mikä puolestaan on perusedellytys johtamisen moniäänisyyden toteutumiselle.

2.3 Henkilökohtaisen vuorovaikutuksen merkitys johtamisessa

Bergerin ja Luckmannin (1994) mukaan face-to-face-tilanne on sosiaalisen vuorovaikutuksen perusmuoto ja kaikki muut vuorovaikutuksen muodot ovat sen johdannaisia. "Kasvokkain

¹⁸ Bahtinin ajattelun rinnastamisesta Meadin ajatteluun ks. Sullivan ja McCarthy (2004); Bahtinin yhteyksistä Jamesiin (Meadin ajattelun perustana) ks. Hermans (2001).

koettuna toinen on täysin todellinen” (Berger & Luckmann 1994, 40). Itse asiassa toinen on jopa todellisempi kuin oma itse: tietoisuus omasta itsestä vaatii tietoista itsetarkkailua, huomion tarkoituksellista kiinnittämistä itseän – toisesta olemme koko ajan välittömästi tietoisia. Kasvokkainen vuorovaikutus on myös koko ajan vastavuoroista, siinä toteutuu sosiaalisuuden perusta. (Berger & Luckmann 1994.)

Henkilökohtaisen face-to-face-vuorovaikutuksen merkitys on ymmärretty monissa johtamisteoreettisissa lähestymistavoissa. Erityisesti se on noussut esiin oppivan organisaation (organisationaalisen oppimisen) teorioissa ja tietojohdamisen tietyissä suuntauksissa, joissa tähdätään jaetun ymmärryksen muodostumiseen ja tiedon jakamiseen. Garvinin (2000) mukaan oppivan organisaation kollektiivinen ymmärrys syntyy parhaiten tilanteissa, joissa osallistujilla on aikaa ja mahdollisuuksia tiedon refleктоimiseen ja tulkitsemiseen yhdessä. Davenportin ja Prusakin (2000) mukaan tietojohdamisen tärkein tehtävä on edistää epävirallista tiedon vaihtoa, ja face-to-face-kohtaamisiin perustuvien menetelmien on todettu olevan käytännössä kaikkein tehokkaimpia: ihmisillä pitää olla mahdollisuus puhua keskenään ja kuunnella toisiaan. Erityisen painotuksen henkilökohtainen vuorovaikutus saa Nonakan ja Takeuchin (1995, ks. liite 3) tietoteoriassa, jossa se on tietospiraalin sosialisatio- ja ulkoistamisvaiheiden perusta.

Vuorovaikutuksen merkitystä painotetaan myös henkilöstöresurssien johtamisen (Human Resource Management, HRM) näkökulmassa sikäli, että monet HRM-käytännöt, kuten kehityskeskustelut, parityöskentely ja mentorointi perustuvat henkilökohtaiseen kanssakäymiseen. Tavoitteena on usein työntekijän valtaistaminen eli empowerment (Haverinen 2003; Jarrar & Zairi 2002; Laaksonen 2003). Virtuaalitiimeissä ja etäjohtamisessa face-to-face-vuorovaikutuksen puute asettaa omat haasteensa johtamiselle.

Johtamisen näkökulmasta henkilökohtaisen vuorovaikutuksen edistäminen on monitahoinen ilmiö. Kyse voi olla tietoisesta ja suunnitelmallisesta vuorovaikutusmahdollisuuksien luomisesta (virallinen strategiaprosessi, säännölliset suunnittelupalaverit, kehityskeskustelut). Spontaanina, jopa tiedostamatonta tiedon vaihtoa ja jakamista voidaan edistää myös luomalla epävirallisia mahdollisuuksia vuorovaikutukseen työn ohessa. Kyse voi olla yksittäisestä kasvokkaisesta dialogin mahdollistavasta vuorovaikutustilanteesta, laajimmillaan kyse on koko organisaation vuorovaikutuskulttuurista. Kyse on kuitenkin aina enemmän kuin

pelkkien fyysisten olosuhteiden järjestämisestä. Seuraavassa tarkastelen Goffmanin käsitettä 'kasvotyö' ja Nonakan ja Konnon käsitettä 'ba'. Ne ilmentävät henkilökohtaisen vuorovaikutuksen olemusta ja sen merkitystä johtamisessa.

Henkilökohtaisen vuorovaikutuksen olemusta syventää mielenkiintoisella tavalla Goffmanin (1971) ajattelu. Hänen käsitteensä 'facework' (kasvotyö) tarjoaa mielenkiintoisen lähtökohdan lähestyä johtamisen vuorovaikutuksen avoimuus- ja luottamusongelmia. Goffmanin ajatukset saivat vaikutteita Meadin ajatteluun perustuvasta symbolisesta interaktionismista. Goffmania kiinnosti nimenomaan arkisten tilanteiden sosiaalinen, kasvokkainen vuorovaikutus. Hän keskittyi mikrososiologiaan: miten ihmiset luovat ja ylläpitävät vaikutelmia, jotka toiset heistä saavat eli miten he esittävät itsensä konkreettisissa vuorovaikutustilanteissa. (Goffman 1971, 1983; ks. myös Burr 2004, 80.)

Keskeistä Goffmanin ajattelussa on se, että vuorovaikutus koostuu 'kasvojen säilyttämisestä'. Ihmiset pyrkivät toimimaan niin, että he eivät menetä omia kasvojaan ja suojelevat myös muita samalta. Kasvoilla tarkoitetaan positiivista sosiaalista arvostusta, jonka henkilö omii itselleen tiettyssä vuorovaikutustilanteessa ja joka on linjassa sen kanssa mitä muut otaksuvat hänen olevan kyseisessä tilanteessa. Esimerkiksi tahdikkaus tarkoittaa juuri sitä, että muut auttavat meitä säilyttämään kasvomme. Toiset ihmiset osallistuvat tähän kasvojen säilyttämiseen, joten kyse on siis kaksisuuntaisesta vuorovaikutuksesta. Facework ei kuitenkaan ole vuorovaikutuksen tavoite, vaan paremminkin perusta, jotta vuorovaikutus ylipäättään onnistuisi, ja keino sen onnistumiseksi. (Goffman 1971; Stainton Rogers 2003.)

Argyriksen oppivan organisaation teorialla (Argyris 1991, 1992, ks. Kuittinen 1998) on selviä yhtymäkohtia goffmanilaiseen ajatteluun. Argyris pitää kasvokkaisen vuorovaikutuksen onnistumisen edellytyksenä avoimuuteen ja luottamukseen perustuvaa ilmapiiriä. Oppivan organisaation tavoitteena on oppia yhdessä, tuottaa yhteiseen pohjimiseen perustuvaa tietoa, joka edellyttää avoimuutta ja omien ajatusten julkista testaamista. Julkiteoria, jonka mukaan ihmiset väittävät toimivansa, tarkoittaa, että asioita tutkitaan ja analysoidaan yhdessä ja pyritään rakentaviin ratkaisuihin. Julkiteorian noudattaminen onnistuu niin kauan, kuin ongelmia ei esiinny. Konfliktitilanteissa, keskinäisen luottamuksen puuttuessa, ihmiset tuntevat olonsa uhatuksi ja silloin turvaudutaan käyttöteoriaan. Käyttöteorian mukainen

käytös on defensiivistä, puolustautuvaa: omaa näkemystä pidetään oikeana, suoraa kritiikkiä muita kohtaan ei anneta eikä sitä haluta ottaa vastaan.

Argyriksen mukaan organisaatioissa on käytössä niin sanottuja defensiivisiä rutiineja. Niillä tarkoitetaan organisaation menettelytapoja ja käytäntöjä, jotka suojelevat ihmisiä hämmäntäviltä ja noloilta tilanteilta. Goffmanilaisittain ajateltuna defensiivisillä rutiineilla pyritään juuri kasvojen säilyttämiseen. Ongelma on, että vaikka defensiiviset rutiinit ja kasvotyö varmistavatkin vuorovaikutuksen helppouden ja ovat siten järkeviä toimintatapoja arjen sujumisen kannalta, ne voivat toimia myös vahingollisella tavalla. Varovaisuus ja itsesensuuri voivat johtaa niin sanottuun groupthink-ilmioon, näennäiseen ja dysfunktionaliseen samanmielisyyteen (Janis 1982).

Tärkeää on, että kasvojen säilyttämisen ilmiö tunnustetaan, organisaation defensiiviset toimintatavat nostetaan esiin ja niiden tilalle pyritään kehittämään sellaisia toimintamalleja, joissa julkiteorian mukaista käyttäytymistä tuetaan. Koska kasvojen säilyttäminen on niin tärkeää, on luotava sellainen ilmapiiri ja ympäristö, jossa jokainen voi kohdata oman defensiivisyytensä turvallisesti ja ottaa oman ja toisten toiminnan julkiseen käsittelyyn. Käytännön johtamistoimenpiteinä tämä tarkoittaa avoimuuden arvostamista ja virheiden tunnustamista ja sietämistä. Kyseenalaistamista voi opetella yhdessä pyrkimällä niin sanottuun double-loop-oppimiseen, jossa kyseenalaistetaan ajattelun ja toiminnan taustalla vallitsevia peruskäsityksiä sekä pyritään avoimeen ja analyysoivaan toimintatapaan. Tämä tapahtuu muun muassa kannustamalla kyselemiseen ja rohkaisemalla alaisia esimiesten haastamiseen. (Argyris 1992; Kuittinen 1998.) Janis (1982, 267–268) onkin groupthink-ilmioon liittyen ehdottanut vuorottelevan 'devil's advocate' (paholaisen asiamies) -roolin vakiinnuttamista organisaatioiden kokouskäytäntöihin. Järjestelmällinen kyseenalaistaminen ja vastalauseiden esittäminen on yksi tapa oppia murtautumaan ulos 'kasvotyön' ja defensiivisyyden rajoitteista.

Vuorovaikutuksen käsitettä johtamisessa laajentaa Nonakan ja Konnon 'ba'-ajattelu. Se on Nonakan ja Konnon (1998) tiedon luomisen teorian yhteydessä esille tuoma käsite, jolla he viittaavat tiedon sosiaaliseen kontekstiin. Ba on yhteinen "tila", jossa tietoa jaetaan, luodaan ja käytetään. Tieto on läsnä näissä jaetuissa tiloissa, joissa yksilöt hankkivat tietoa joko oman kokemuksen kautta tai refleктоimalla toisten kokemuksia. Tiedon ja ba yhteyttä kuvaa se, että jos tieto erotetaan basta, se muuttuu informaatioksi. Ba voi olla fyysinen, virtuaalinen tai

henkinen tila tai näiden yhdistelmä. Bahan osallistuminen tarkoittaa intensiivistä osallistumista ja omien rajoitettujen näkökulmien ylittämistä. Alkuperä-ba on tila, jossa yksilöt jakavat tunteita, kokemuksia ja henkisiä mallejaan. Huolenpito, rakkaus, luottamus ja sitoutuminen syntyvät alkuperä-bassa. Se vastaa tietospiraalin socialisaatiovaihetta. Vuorovaikutus-ba liittyy tiedon ulkoistamiseen eli tietospiraalin vaiheeseen, jossa hiljainen tieto muutetaan eksplisiittiseksi. Yksilön mentaalimallit ja ammattitaito muutetaan yhteisiksi käsitteiksi ja yhteinen merkitys muodostuu dialogin ja reflektoinnin kautta. (Nonaka ja Konno 1998.) Analogia ba-ajatteluun löytyy Isaacsin (2001) vuorovaikutuksen näkymättömästä arkkitehtuurista. Dialogin onnistuminen vaatii turvallista tilaa, joka mahdollistaa mielipiteiden vaihdon, toisten kuuntelemisen ja suoraan puhumisen.

Yhteenveto. Olennaista johtamisen kannalta on se, että pelkkä konkreettisten vuorovaikutusmahdollisuuksien järjestäminen ei riitä, vaan merkitystä on myös vuorovaikutuksen ilmapiirillä. Jos vuorovaikutuksella pyritään aidosti moniäänisyyden lisäämiseen, eri näkökulmien esiin tuloon tai tiedon jakamiseen, on tarkasteltava tarkemmin vuorovaikutuksen mikromaailmaa ja sen rakentumista henkilökohtaisen vuorovaikutuksen tasolla.

2.4 Tiedon ja jaetun ymmärryksen rakentuminen organisaatiossa

Gergenin ja Gergenin (2003) mukaan sosiaalisen konstruktionismin keskeinen oletus on, että se, mitä pidetään tietona, syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tiedon paikka ei ole yksilöiden mielessä vaan kollektiivisuudessa. Tieto ei synny yksilön sisäisessä, vaan kommunikaation sosiaalisessa prosessissa: tiedon luo yhteisö (Gergen 1982, 207). Ihmisten välisen ymmärryksen muodostumisessa ensisijaista ei ole yksilön mieli, vaan merkitykset syntyvät ja uusiutuvat jatkuvasti, kun yksilöt täydentävät toistensa ilmaisuja (Gergen 1999, 48–49; Gergen, Gergen & Barrett 2004).

Shotterin (1993, 1994) mukaan yhteinen ymmärrys kehittyy keskinäisessä vuorovaikutuksessa, jatkuvassa vastavuoroisessa keskustelussa. Käytännössä toisen ihmisen täydellinen ymmärtäminen on harvinaista. Koska emme ymmärrä toisiamme, kyselemme jatkuvasti ilmaisujen merkitystä ja sisältöä, tarkistamme tällä tavalla omia näkemyksiämme ja luomme yhteistä näkemystä asioista. Shotterin mukaan 'knowing what' -tiedon eli teoreettisen tiedon ja 'knowing how' -tiedon eli teknisen tiedon tai taidon lisäksi on olemassa kolmannen

tyyppistä tietoa, 'knowing from within'. Tämän voi suomentaa viittaavan tietyn tilanteen puitteissa tapahtuvaan tietämiseen tai tilanteen kautta tietämiseen eli sosiaaliseen tietoon (ks. Kuusela 2002, 188). Tämä kolmannen tyyppinen tieto (knowing of the third kind) syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Se ei siis ole olemassa valmiina yksilön pään sisällä; toisaalta se ei myöskään tarkoita valmiita representaatioita tai diskursseja. Merkitykset syntyvät kaksisuuntaisessa dialogisessa vuorovaikutustilanteessa, ja juuri sen tilanteen olosuhteet ja osapuolten väliset suhteet ovat tärkeitä merkityksen muodostumiselle. Tieto ei ole olemassa objektina, systeeminä tai viitekehyksenä, vaan se esiintyy ainoastaan ihmisten välillä, puheen prosessissa. (Shotter 1993, 1–2, 18–19; Shotter 1994.)

Tämän tutkimuksen kannalta olennainen tietokäsitykseen liittyvä kysymys on, miten yhteinen, jaettu ymmärrys toiminnan linjasta muodostuu organisaatiossa. Kysymyksenasettelu siitä, onko tiedon alkuperä yksilössä vai sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, on olennaisesti läsnä tässä keskustelussa. Onko kyse esimerkiksi johtajan tai yrittäjän omasta sisäisestä näkemyksestä, jonka hän pyrkii tiedottamaan muille ja jolla hän pyrkii sitouttamaan muut toimintaan mukaan? Vai muodostuvatko jaetut merkitykset yhteisen keskustelun ja neuvottelun tuloksena, jolloin organisaatiolla ja sen muilla jäsenillä, samoin kuin yrityksen historialla ja muulla kontekstilla, on merkittävä vaikutus myös johtajaan itseensä ja hänen ajatteluunsa eikä vain päinvastoin?

Yksilölähtöistä, kognitiivisesti painottunutta lähestymistapaa yhteisten merkitysten muodostumiseen edustavat Senge ja Garvin. Puhuessaan jaetusta ymmärryksestä he lähtevät siitä, että sen lähtökohta on yksilön kognitiiossa. Senge (1990, 16) toteaa, että hyvinkin kyvykkäillä johtajilla itsellään on monipuolisia, kehittyneitä (esimerkiksi strategiaan ja visioon liittyviä) sisäisiä malleja. Heiltä kuitenkin puuttuu kyky selittää oma intuiotensa muille. Usein heistä tulee tämän takia vastoin tahtoaan autoritäärisiä johtajia, koska vain he itse tietävät, mitä on tehtävä. "They are unable to conceptualize their strategic insights so that these can become public knowledge, open to challenge and further improvement"¹⁹ (Senge 1990, 16). Yksi syy, miksi nämä mentaalimallit ovat "kuin linnoituksia" on se, että ne ovat suurelta osin hiljaisia (tacit), siis piilo-oletuksia, joita ei välttämättä koskaan edes eksplikoida. Sengen mukaan tietojohdamisen tavoitteena on luoda sellainen oppimisprosessi, jossa yksilön sisäiset mentaalimallit tuodaan julki ja ne muutetaan yhteisen tekemisen kautta jaetuiksi

¹⁹ "He eivät osaa käsitteellistää strategista sisäistä ymmärrystään niin että siitä tulisi yleistä tietoa, joka olisi avoin kyseenalaistamiselle ja edelleen kehittämiselle."

mentaalimalleiksi. Jaettu ymmärrys asioista voi syntyä vain yhdessä oppimisen, yhdessä tehdyn ulkoistamisen, reflektion ja itsereflektion kautta. Myös Garvin (1994, 2000) puhuu kognitiivisista skeemoista, syvään juurtuneista mentaalisista rakenteista, joiden avulla tietoa organisoidaan ja sille annetaan muoto ja merkitys. Skeemat muodostuvat luokista, kategorioista, malleista ja oletetuista syy-seuraus-suhteista. Kun tällaiset ajattelun ja toiminnan perustana olevat viitekehykset ovat yhteisesti jaettuja, organisaation jäsenten ajattelu kulkee samoilla linjoilla. Tällaisia tulkinnallisia viitekehyksiä ilmenee yksilö- ja yritystasoa laajemmin myös niin sanottuina toimialaparadigmoina (Laine 2000).

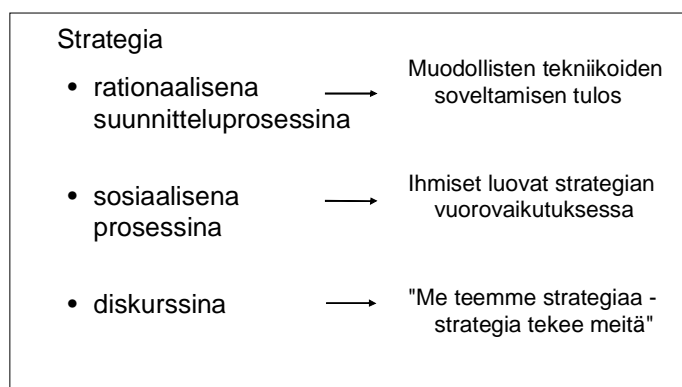
Sosiaalinen konstruktionismi kyseenalaistaa yksilölähtöisyyden jaetun merkityksen muodostumisen lähtökohtana: tieto ja jaettu ymmärrys muodostuvat vuorovaikutuksessa. Sosiaalisesti rakentuvalla jaetulla merkityksellä ei tarkoiteta objektiivista, muuttumatonta totuutta, josta kaikilla olisi samanlainen näkemys. Jaettu merkitys ei ole staattinen tila, vaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa jatkuvasti muotoutuva ja uudistuva, avoin uudelleenmäärittelylle ja tulkinnalle. Jaettu merkitys viittaa pikemminkin loppumattomaan pyrkimykseen yhteisymmärryksestä kuin neuvottelun lopputulokseen. Merkitykset ovat kontekstisidonnaisia eli riippuvaisia ajasta, paikasta ja olosuhteista ja siten myös yksittäisen ihmisen tulkinnasta. (du Toit 2003, 31.)

Käsitys tiedon olemuksesta vaikuttaa siihen, millaisena ilmiönä johtaminen ja siihen liittyvä tiedon asema nähdään organisaatiossa. Tietokäsitys heijastuu erityisesti strategisen johtamisen ja tietojohdamisen alueilla. Johtamisen tärkeimmäksi tavoitteeksi voidaan määrittellä toiminnan linjan määrittäminen: organisaatiossa tarvitaan yhteinen ymmärrys siitä, mikä yritys on, mitä se tekee ja miten se menestyy tulevaisuudessa. Strateginen johtaminen määrittää toiminnan "punaisen langan", ja tietojohdamisen tavoitteena on luoda organisaatioon jaettujen merkitysten rakenne, jonka pohjalle tuo toiminta rakentuu (Choo 1998). Tietokäsityksen muuttuminen onkin nähtävissä tietojohdamisen teorioissa: tietokäsityksen kehityssuunta on kulkenut objektiivisesta, yksilöön sijoittuvasta entiteetistä subjektiiviseen, tulkinnalliseen, kieltä ja vuorovaikutusta painottavaan prosessiin. Myös strategisen johtamisen kentällä on tapahtunut muutos samaan suuntaan.

Tietojohdamisessa on Snowdenin (2002) mukaan meneillään siirtyminen kolmannen sukupolven tietojohdamiseen. Ensimmäisessä vaiheessa tietojohdaminen keskittyi teknologiapainotteiseen informaation siirtämiseen. Tietoa hankittiin päätöksenteon pohjaksi,

apuvälineinä erilaiset informaatioteknologiset sovellukset. Toisessa vaiheessa alettiin tunnistaa kokemuksen kautta hankitun tiedon arvo ja tiedon kollektiivinen luonne, jolloin painotus siirtyi hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon väliseen muuntumisprosessiin. Kolmannen vaiheen tietojohdamisessa tietoa ei nähdä enää pelkästään entiteettinä, joka konkretisoituu intellektuaaliseksi pääomaksi ja tietovarastoksi. Tieto mielletään prosessiksi (ks. myös Pfeffer & Sutton 2000, 21) tai virraksi. Painotus on siirtynyt tiedon sisällöstä sen narratiiviseen luonteeseen ja tiedon kontekstiin. Tiedon tulkinta kielen avulla ja sitä kautta jaetun ymmärryksen muodostaminen ovat keskeisiä. (Snowden 2002.) Christensen & Bang (2003) kuvaavat vastaavia eroja tietojohdamisen näkökulmissa viittaamalla kolmeen tietojohdamisen epistemologiaan, joissa lähtökohtana on artefakti-, prosessi- tai autopoieettisorientaatio. Kukin näistä orientaatioista johtaa erilaisiin johtamiskäytäntöihin. Artefakti viittaa muodolliseen tietoon kuten dokumentteihin, raportteihin ja tilastoihin, prosessi ihmisten ja teknologian sekä hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon väliseen prosessiin. Autopoieettisuus (Keso 1999, 27–31) tarkoittaa sitä, että varsinainen tieto (knowledge) syntyy ja kehittyy tietoyhteisön sisäisen, yhdessä tehdyn tulkinnan kautta, erityisesti kielen avulla. (Christensen & Bang 2003.)

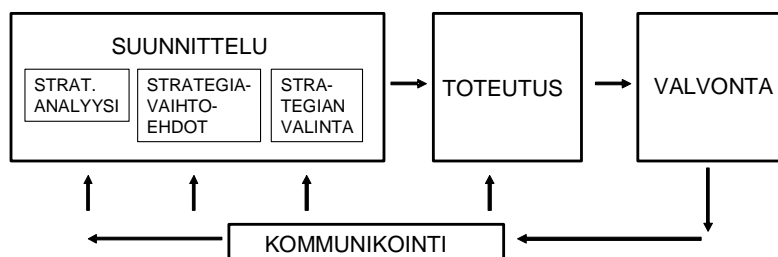
Knights ja Morgan (1991) ovat kuvanneet strategia-ajattelun kehittymistä kolmella eri näkökulmalla (kuvio 6). Strategia on muuttunut suunnittelusta tulkinnaksi ja diskurssiksi.



KUVIO 6. Strategia-ajattelun kehitys (ks. Knights & Morgan 1991)

Perinteisesti strateginen johtaminen on mielletty rationaalisen suunnitteluprosessina (kuvio 7): strategia syntyy muodollisten teknikoiden soveltamisen tuloksena. Tätä lähestymistapaa

vastaavat Mintzbergin (1998) muotoilu-, suunnittelu- ja asemointikoulukunta (ks. esim. Abell 1978; Porter 1979).



KUVIO 7. Strategia rationaalisena suunnitteluprosessina

Sittemmin on alettu kiinnittää huomiota siihen, että strategian teko on myös sosiaalinen prosessi: ihmiset luovat strategiaa vuorovaikutuksessa (esimerkkinä oppimis- ja kulttuurikoulukunnat). Myös Mintzberg (1994) korostaa, että suunnittelu on analyysia, muodollisuutta ja tekniikoita. Tämän harkitun strategian rinnalle hän nostaa yhdessä ajattelun ja oppimisen kautta ilmaantuvan strategian, joka perustuu intuitioon ja luovuuteen. Täsmällisen objektiivisen strategia-asiakirjan sijaan tuloksena on "...an integrated perspective of the enterprise, a not-too-precisely articulated vision of direction"²⁰ (Mintzberg 1994, 108). Strategian suunnittelu, sen toteuttaminen (implementointi) ja siihen sitoutuminen eivät ole erillisiä vaiheita vaan sisältyvät prosessiin itseensä.

Knightsin ja Morganin kolmas näkökulma on strategia diskurssina, jolla he viittaavat siihen, että strategiaa paitsi tehdään, myös strategia puolestaan samalla tekee strategian tekijöitä. Strategialla ja sen tekemisen prosessilla on myös ei-aiottuja, jopa tiedostamattomia vaikutuksia ja toisaalta siihen myös tukeudutaan tarkoituksellisesti (Knights 1992; Knights ja Morgan 1991; ks. myös Eriksson ja Lehtimäki 2001).

Yrityksen toiminnan suunnittelu, strategiatyö, näyttäytyy siten hyvin erilaisena riippuen siitä, millaiseen tietokäsitykseen se perustuu. Yksilölähtöinen tietokäsitys näkyy yrittäjyyskoulukunnan, rationaalinen tietokäsitys puolestaan kognitiivisen koulukunnan (Mintzberg 1998) näkemyksissä. Suunnitelmallisuutta painottavissa koulukunnissa strategia on pitkälti

²⁰ "...integroitu näkökulma yrityksestä, ei liian täsmällisesti ilmaistu visio suunnasta."

eksplisiittiseen kodifioituun tietoon perustuva prosessi. Uudemmat koulukunnat, kuten oppimiskoulukunta, kuvailevat strategian muodostumista enemmänkin ilmaantuvana, käytännön kautta tapahtuvana vuorovaikutusprosessina (Boiral 2002, 297), jossa implisiittisen, kokemukseen perustuvan tiedon osuus on etusijalla. Tietoa ei voida kerätä tai säilyttää, vaan olennaisempaa on, että ihmiset pääsevät toistensa tietämyksen kanssa yhteyteen eri tavoin (Hislop 2005). Esimerkkejä epärationaalisuutta painottavasta ajattelusta ovat myös strategia yksinkertaisina "peukalosääntöinä" (simple rules, Eisenhardt & Sull 1991) ja strategia unelmina (Stopford 2001). Diskursiivista näkökulmaa strategiaan edustavat muun muassa Barry ja Elmes (1997) ja Lehtimäki (2000).

Yhteenveto: Tietokäsityksen muuttuessa yrityksen toiminnan suunnittelu näyttäytyy uudenlaisessa valossa. Lähettäjä-vastaanottaja-mallisen tietopaketin siirtämisen sijasta myös yrityksen strategian teko on ihmisten kesken tapahtuvaa päättelyä ja merkitysten luomista, joka perustuu henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen ja kieleen.

2.5 Kielen ja keskustelun keskeinen asema johtamisessa

Jos sosiaalisen ensisijaisuus, henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa toteutuva vastavuoroisuus ja tiedon yhteisöllinen rakentuminen ovat sosiaalisen konstruktionismin peruslähtökohtia, niin sen läpi kulkeva ydin ilmenee kielen keskeisessä asemassa. Kieli ei ole peili, joka heijastaa tai kuvaa maailmaa sellaisena kuin se on, vaan kieli luo ja rakentaa sosiaalista todellisuutta (Berger ja Luckmann 1994). Gergen tiivistää ihmisten välisen puheen ja keskustelun merkityksen korvaamalla Descartesin lauseen "Cogito ergo sum"²¹ väitteellä "Communicamus ergo sum"²² (Gergen 1999, 220–221).

Kielen keskeinen asema on läsnä ainakin implisiittisesti useimmissa edellä käsitellyissä vuorovaikutusta painottavissa johtamisen lähestymistavoissa. Kielellinen käänne on tuonut kielen merkityksen näkyvästi esiin myös johtamis- ja organisaatioteorioissa. Ajallisesti se on jatkumoa behaviorismille ja kognitiiviselle käännteelle (Tsoukas 2005). Behavioristinen organisaatio- ja johtamistutkimus kiinnitti huomion ihmisten käyttäytymiseen, kognitiivinen yksilön ajatteluprosessiin. Kielellinen käänne on muuttanut painopisteen yksilöstä kielelliseen

²¹ "Ajattelen, olen olemassa."

²² "Kommunikoidemme, olemme olemassa."

vuorovaikutukseen. Organisaatiot nähdään sen mukaan kielellisinä konstruktioina: kieli luo, ylläpitää ja muuttaa organisaatiota (Gergen, Gergen & Barrett 2004, 39; Grant ym. 2004a, 26). Grantin ym. (2004a, 3) mukaan Mumby ja Clair (alkup.lainaus 1997, 181) ovat tiivistäneet näkökulman seuraavasti: "Organizations exist only in so far as their members create them through discourse."²³ Kieli ei vain kuvaile todellisuutta, kuten ihmisten sisäisiä tiloja (aikomuksia, ajatuksia, arvoja ja tunteita) tai ulkoisia asioita (sosiaalisia käytäntöjä ja suhteita), vaan se tuottaa niitä (Alvesson ja Kärreman 2000a, 137–138). Puhumista ei voida erottaa tekemisestä (Tsoukas 2005, 99), esimerkiksi strategian teosta, päätöksenteosta, delegoinnista tai muista organisaationaalisista ilmiöistä (Tulin 1997, 101; Ford 1999, 485).

Jo Mead (1977) korosti kielen merkitystä. Hänen ajattelussaan keskeistä on vuorovaikutuksen vastavuoroisuuden lisäksi ihmiselle ominainen kyky merkityksenantoon ja symbolien käyttöön²⁴. Symbolit, kuten kieli, ovat yhteisiä merkityksiä, jotka luodaan vuorovaikutuksessa ja joiden varaan vuorovaikutus perustuu. Mead ei pitänyt kieltä vain työkaluna, jonka avulla mielen reflektiot ulkoistetaan ja välitetään toisille ihmisille, vaan minä ja mieli syntyvät sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja kielenkäytön prosesseissa. (Mead 1977; ks. Burr 2004, 76.)

Vygotskin teoria ajattelun ja puheen (kielen) suhteesta jatkaa Meadin linjoilla ja tarjoaa mielenkiintoisen näkökulman johtamisen vuorovaikutukseen (Vygotski 1982). Vuorovaikutuksen ongelma voidaan vygotiskilaisittain muotoilla seuraavasti: Miten yksilön inhimillinen tietoisuus avautuu toisten ulottuville? Esimerkiksi tiedon, erityisesti hiljaisen tiedon, jakamisen ongelmana pidetään usein sitä, että omia, osittain tiedostamattomia ajatuksia on vaikea ilmaista sanoin. Vygotskin mukaan ajatuksen ja puheen suhteessa kyse ei ole ajatuksen pukemisesta sanoiksi. Puhe ei ilmaise valmista ajatusta vaan "muuttuessaan puheeksi ajatus rakentuu uudelleen ja muuttaa muotoaan. Ajatus ei ilmene, vaan se tapahtuu, toteutuu sanassa" (Vygotski 1982, 215). Vygotski painottaa kielen merkitystä ajatusten välittämisessä vertaamalla ajatusta pilveen, joka synnyttää sanakuoron (Vygotski 1982). Ajatuksen tie sanoiksi kulkee merkitysten kautta, ja merkitykset syntyvät yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa kielen avulla. Myös Berger ja Luckmann (1994, 48–49) viittaavat samaan asiaan korostamalla sitä, että puhe tuo puhujan omat subjektiiviset merkitykset paitsi keskustelukumppanin, myös hänen itsensä ulottuville ja havaittavaksi.

²³ "Organisaatiot ovat olemassa vain niin kauan kuin niiden jäsenet luovat ne diskurssin kautta."

²⁴ Blumer (1969, ks. Kalliola 2005) on kehittänyt Meadin ajattelun pohjalta symbolisen interaktionismin tutkimussuunnan. Meadin oma nimitys ajattelulle oli sosiaalinen behaviorismi (Burr 2004, 25).

Myös Shotterin (1993, 1994) lähestymistapa haastaa kognitiivisen psykologian yksilölähtöisen näkökulman. Hänen mukaansa ajattelu on "rajailmiö, joka ei tapahdu mielessä tai pään sisällä, vaan enemmän yksilöiden välisessä yhteistoiminnassa" (Kuusela 2002, 194). Shotterin retoris-responsiivisen sosiaalisen konstruktionismin retorisuus viittaa siihen, että meidän on aina otettava huomioon toiset puheessamme ja siihen, että puheellamme pyrimme myös vaikuttamaan toisiin. Puhe ei kuitenkaan ole monologia, koska dialogisessa responsiivisessa vuorovaikutuksessa muotoilemme aina sanomamme vastaanottajan (ja senhetkisen tilanteen olosuhteiden) mukaan, ja vastaanottajan odotettu tai kuviteltu vastaus määrittää puheenvuoroamme jo etukäteen, samoin kuin vastauspuheenvuoro on vastausta aiempaan puheenvuoroon. Dialogissa, toisin kuin monologiassa, syntyy aina jotain uutta ja ainutlaatuista.

Shotterin näkemys keskustelun vastavuoroisuudesta perustuu Bahtinin (1991) ja Volosinovin ajatuksiin (1990). Bahtinin mukaan olennaista dialogille, vastavuoroiselle puhunnalle, on se, että se perustuu aina toisen kumppanin huomioonottamiseen. Puheemme, vaikka se olisi monologia, on aina tarkoitettu toiselle. Volosinovin mukaan sana on silta kahden ihmisen välillä:

"Sana on aina suunnattu keskustelukumppanille... Sana on kaksipuolinen akti... Sitä määrää yhtä paljon se kenelle se on kuin kenen se on... Sanana se on nimenomaan puhujan ja kuulijan välisen suhteen tuote. Sana on silta minun ja toisten välillä. Sen toinen pää tukeutuu minuun, toinen keskustelukumppaniin. Sana on puhujan ja keskustelukumppanin välinen yhteinen alue... Välitön sosiaalinen tilanne ja laajempi sosiaalinen ympäristö määräävät kokonaan puhunnan rakenteen..." (Volosinov 1990, 106–107.)

Varhainen esimerkki vastavuoroisen keskustelun merkityksestä johtamiskontekstissa – joskaan ei aikanaan sellaiseksi tulkittu – löytyy Mayon (1945) kirjoituksesta, jossa hän kommentoi Hawthorne-tutkimusten haastatteluohjelmaa jälkikäteen. Kun Hawthorne-tutkimuksen ensivaiheen tulokset tuntuivat alkuun mysteeriltä (testiryhmän tulos ei ollutkaan yhteydessä työolosuhteisiin), yrityksessä käynnistettiin työntekijöiden haastatteluohjelma, jonka tarkoituksena oli selvittää, mitä olennaista tutkimuksessa mahdollisesti oli jäänyt huomaamatta. Haastattelijoita neuvottiin antamaan kaikki huomionsa haastateltavalle, kuuntelemaan puhumisen sijasta sekä välttämään kiistämistä ja neuvomista. Heitä neuvottiin erityisesti kuuntelemaan, mitä työntekijä haluaa sanoa, mitä hän ei halua sanoa ja mitä hän ei osaa sanoa ilman apua.

Haastatteluohjelman saama palaute oli yllättävä. Työntekijät kommentoivat sitä "parhaaksi asiaksi mitä Yritys on koskaan tehnyt" ja että "Yrityksen olisi pitänyt tehdä tämä jo kauan sitten". Mayon (1945) mukaan vaikutti siltä, että työntekijät olivat nimenomaan odottaneet mahdollisuutta ilmaista vapaasti ajatuksiaan ja mielipiteitään yrityksen toiminnasta. Normaalitylanteessa johtajan ja työntekijöiden välillä tällainen kommunikaatio ei ollut mahdollista työntekijöiden suuren lukumäärän ja siten suhteen erillisyyden takia. Mayon selitys ilmiölle oli, että koulutettu haastattelija mahdollisti henkisen vapautumisen, ja painotti myös sitä, että tällaiset kommunikointitaidot ovat tärkeitä sekä työntekijöille että erityisesti johtajille.

Olellista näissä haastattelijalle annetuissa ohjeissa Mayon mukaan oli ensinnäkin se, että työntekijä tarvitsi apua ilmaistakseen ideansa tai asenteensa, jota hän ei ollut aiemmin ilmaissut. Vygotskilaisittain (1982) tämän voi tulkita viittaavan juuri siihen, että ajatus syntyy sanassa ja että merkityksellinen (hiljainenkaan) tieto ei ole välttämättä valmiina yksilön pään sisällä vaan syntyy vasta puheessa ja vuorovaikutuksessa. Tulkintaa tukevat Mayon esimerkit, joissa hän kertoo, että työntekijöille itselleenkin heidän esiin tuomiensa asioiden, kuten työtä koskevien ongelmien tai heidän tekemiensä valitusten, todellinen luonne ja alkuperä selvisivät vasta kun he puhuivat niistä ääneen haastattelijoille. Toiseksi Mayo tähdensi, että haastattelijan oli tarpeen vetää sanottu yhteen ja esittää se uudelleen kommentoitavaksi. Tämän voidaan tulkita viittaavan vastavuoroisuuteen: Shotter (1999a) painottaa sitä, että asian yhteenveto, ääneen eksplikointi, tuo asian kaikkien keskusteluosapuolten ulottuville ja kommentoitavaksi, mikä edistää jaetun merkityksen muodostumista.

Yhteenveto: Edellisissä esitetyissä näkökulmissa nousee esiin kielen ja etenkin vastavuoroisen puheen merkitys ajatusten ilmaisussa, tiedon jakamisessa ja yhteisen ymmärryksen luomisessa. Tällaista vastakumppanin huomioon ottavaa mikrotason vuorovaikutteista puhuntaa voidaankin pitää moniäänisen johtamisen lähtökohtana.

2.6 'Kielellinen käänne' johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa

Kielen ja kielellisen vuorovaikutuksen asemaa korostava johtamis- ja organisaatiotutkimus pitää sisällään monia erilaisia lähtökohtia riippuen tieteenalasta ja taustateorioista. Sosiaalinen konstruktionismi on osa kielellistä käännettä, joka ilmenee eri tieteenaloilla, kuten

sosiologiassa, sosiaalipsykologiassa, kommunikaatioteoriassa ja kulttuuriantropologiassa. Kielellisellä käänteellä viitataan yleisesti kahden viime vuosikymmenen kuluessa tapahtuneeseen muutokseen, jonka seurauksena kieli itsessään on noussut tutkimuksen keskeiseksi kohteeksi. (Alvesson & Kärreman 2000a ja 2000b; Kornberger ym. 2006; ks. myös Reed 2005.)

Suurin osa lähdekirjallisuudesta ja esimerkkiartikkeleista ja -tutkimuksista on löytynyt useiden kirjallisuushakujen tuloksena luonnollista tietä tutkimusprosessin eri vaiheissa. Vuoden 2007 alussa tein lisäksi täydentävää systemaattista hakua. Pääasiallisina tietokantoina käytin kansainvälisistä EBSCOhost Academic Search Elite -tietokantaa sekä suomalaista Lindaa. Tein koehakuja myös Sociofile- ja PubMed Medline -tietokannoista sekä Kuopion yliopiston Nelliportaalin aihealueittain kootuista tietokantaryhmistä (kauppatieteet, hoitotiede/terveyshallinto ja -talous, sosiaalitieteet).

Hakusanoina käytin termejä 'management' (manage*), 'leadership' (leader*); suomenkielisissä hauissa 'johtaminen/johtajuus' ja 'johtaja' (johta*, johtaja*), yhdistettynä termeihin 'social construction/constructive' (social constr*), 'discourse' (discours*), 'discursive', 'discursive practices', 'discourse analysis' sekä 'conversation analysis'; suomenkielisissä hauissa 'sosiaalinen konstruktionismi', 'diskurssi', 'diskurssianalyysi' ja 'keskustelunalyysi'. Metodiperustaista hakua päädyin käyttämään apuna, koska sosiaaliseen konstruktionismiin ja diskurssiin perustuvat haut osoittautuivat liian laajoiksi ja tavoitteeni oli löytää myös mikrotason diskurssianalyttisiä tutkimuksia.

Seuraavassa käyn ensin läpi teoreettisia esityksiä kielen asemasta organisaatio- ja johtamistutkimuksessa ja sen jälkeen esimerkkejä kieltä ja kielellistä vuorovaikutusta käsittelevistä empiirisistä tutkimuksista. Olen koonnut liitteiksi yhteenvedot teoreettisista näkökulmista (liitetaulukko 2) ja empiirisistä tutkimuksista (liitetaulukko 3).

Tutkimukseni kannalta olennaisimman lähtökohdan muodostaa johtamis- ja organisaatiotutkimus, jonka perustana on postmodernismin periaatteille rakentunut sosiaalinen konstruktionismi. Lähtökohta ei ole yksiselitteinen, koska sosiaalinen konstruktionismi on laaja-alainen suuntaus: sekä sen juuret että kehitysvaiheet ovat löydettävissä moninaisina ja erilaisina eri tieteenaloilla (sosiologia, sosiaalipsykologia, psykologia) ja saman tieteenalan sisälläkin se ilmenee erilaisina muotoina (Kuusela 2002, 13).

Postmodernismin ja samalla sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta johtamis- ja organisaatiotutkimusta lähestyvät Gergen ja Thatchenkery (2004) artikkelissaan *Organization Science as Social Construction: Postmodern Potentials*, jossa kirjoittajat esittelevät postmodernin organisaatiotieteen perusteita ja mahdollisuuksia. Postmodernia kritiikkiä modernistisia johtamiskäsityksiä kohtaan ovat esittäneet myös Cooper ja Burrell (1988) sekä Jackson ja Carter (1992).

Hoskingin ja McNameen (2006b) toimittama kirja *The Social Construction of Organization* esittelee erilaisia organisaatioon ja johtamiseen liittyviä, sosiaaliseen konstruktionismiin perustuvia näkökulmia. Holmanin ja Thorpen (2003) *Management and Language* kokoaa yhteen sellaisia kielellisen käänteen edustajien näkökulmia ja tutkimuksia, joiden perustana on erityisesti Shotterin (1993) ajattelu (ks. myös Cunliffe 2001; Shotter & Cunliffe 2003). Sjöstrandin, Sandbergin ja Tyrstugin (2001) toimittama *Invisible Management* tarkastelee johtamista sosiaalisena konstruktiona teoreettisesta näkökulmasta ja esittelee lisäksi joukon ruotsalaisia empiirisiä johtamiseen liittyviä sosiaalis-konstruktivisia tutkimuksia. Organisationaalisen diskurssin suuntaus (Grant ym. 2004b) lähestyy kieltä erityisesti diskurssianalyysin kautta. Grantin ym. (mt.) mukaan monet organisationaalisen diskurssin tutkijat näkevät kielen konstruktionistisen luonteen.

Ford (1999), Ford ja Ford (1995) ja Oswick, Grant, Michelson ja Wailes (2005) analysoivat organisaatiomuutosta diskursiivisena ilmiönä ja Edenius ja Hasselbladh (2002) tasapainotettua tulokorttia diskursiivisina käytäntöinä. Rhodes (1996) lähestyy narratiivisesti organisaation oppimisen moniäänisyyttä. Phillips, Lawrence ja Hardy (2004) pohtivat instituutioiden muodostumista diskurssien näkökulmasta.

Suomessa Juuti (2001) on tehnyt kirjassaan *Johtamispuhe* monipuolisen tarkastelun organisaatio- ja johtamisteorioista postmodernismin ja sosiaalisen konstruktionismin²⁵ näkökulmasta. Aaltonen ja Kovalainen (2001) ovat kyseenalaistaneet vallitsevien johtamisteorioiden perusoletukset tutkimusraportissaan *Johtaminen sosiaalisena konstruktiona*.

²⁵ Juuti käyttää ilmaisua sosiaalinen konstruktivismi, joka on myös Yleisen suomalaisen asiasanaston (YSA) tunnistama termi.

Sosiaalisen konstruktionismin ja kielellisen käänteeseen ohella kyseenalaistuksia ja uusia avauksia johtamis- ja organisaatiotutkimukseen on tehnyt kriittinen johtamistutkimus, *Critical Management Studies* (CMS), ks. Alvesson (2003). CMS:n piiriin kuuluvassa tutkimuksessa on kyseenalaistettu muun muassa strategisen johtamisen (Levy, Alvesson & Willmott 2003) ja laskentatoimen (Power, Laughlin & Cooper 2003) käytäntöjä vallan käytön välineinä.

Teoreettisesti kielen asemaa johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa on lähestytty siis monelta eri taholta. Myös vastaava empiirinen tutkimus on moninaista riippuen siitä, mikä on tutkittava ilmiö, mihin tekstin muotoon (keskustelu ja dialogi, narratiivit ja kertomukset, retoriikka) tutkimus kohdistuu ja onko kyse mikrotason kielellisestä vuorovaikutuksesta, kielestä laajemmassa kontekstissa vai näiden yhdistelmästä (Alvesson 2004; Grant ym. 2004a, 3–5). Empiiriset diskursiiviset tutkimukset käsittävät diskurssianalyysin lisäksi myös narratiiviseen, retoriseen ja etnometodologiseen tutkimusotteeseen perustuvia tutkimuksia sekä keskusteluanalyttisiä tutkimuksia. Metodisesti rajanveto on usein häilyvää, koska tutkimuksissa yhdistellään usein erilaisia menetelmiä ja menetelmiä käytetään soveltaen.

Diskursiivisesti on lähestytty esimerkiksi organisationaalista muutosta (Heracleous & Barrett 2001), identiteettiä (Kärreman & Alvesson 2001), päätöksentekoa (Alby & Zuccheromaglio 2006), yhteistyösuhteita (Lawrence, Phillips & Hardy 1999) ja vastarintaa työpaikalla (Prasad & Prasad 2000). Boje (1991) on tutkinut, millaisiin tarkoituksiin organisaation jäsenet käyttävät tarinankerrontaa. Hoivan johtamisen diskursseja on tutkinut Gilbert (2005).

Suomalaisista tutkijoista Koivunen (2003) on tutkinut johtajuusdiskursseja sinfonia-orkestereissa ja Keso (1999) osaamisen diskursiivista rakentumista suomalaisessa lentokoneiteollisuudessa. Lehtimäki (2000) on tarkastellut strategiaa tarinana narratiivisesta näkökulmasta analysoimalla strategianteon kielenkäytäntöjä ja Vaara ym. (Laine & Vaara 2007; Vaara, Kleymann & Seristö 2004) ovat tutkineet strategiaa diskursiivisina käytäntöinä. Juuti, Rannikko ja Saarikoski (2004) ovat tarkastelleet organisaatioiden muutosprosesseja tekstuaalisina konstruktioina.

Oman tutkimukseni kannalta olennaisimpia, yrityksen käytännön toiminnan yhteydessä luonnollisesti tuotettua mikrotason puhetta analysoivia tutkimuksia löytyi vähän. Saman on todennut Samra-Fredericks (2003, 145). Tulinin (1997) artikkelissa *Talking Organization* on hyvä case-esimerkki keskusteluanalyysin hyödyntämisestä organisaatiotutkimuksessa,

tutkimuskontekstina tehtaan yleiskokous. Samra-Fredericks (2003) on tutkinut strategian teon käytännön puhetta keskustelunanalyysin ja etnometodologian avulla painottaen yksilön kielellisiä ja retorisia taitoja, joilla strategiakeskustelua johdatellaan.

Clifton (2006) on analysoinut pienen puualayrityksen johtoryhmän kokouskeskustelua ja keskittynyt analyysissään yhteen puhekäytäntöön, muotoiluun eli siihen, miten keskustelun kulkiessa johtaja tekee käsiteltävinä olevista asioista yhteenvetoja varmistaakseen yhteisen näkemyksen syntymisen. Kvarnström ja Cedersund (2006) ovat tarkastelleet health care management -kontekstissa moniammatillisen sairaanhoitotiimin jäsenten puhetta ja analysoineet tapoja, joilla jäsenet puhuvat tiimistä ja ryhmästä ja miten puheella konstruoidaan identiteettiä ja ryhmän jäsenyyttä. Scheeres (2003) on tutkinut tiimikokousten puhetta ja sen yhteyttä osallistumiseen.

Suomalaisia johtamis- tai työyhteisökontekstiin sijoittuvia mikrotason vuorovaikutukseen ja keskusteluun kohdistuvia tutkimuksia edustaa Koskinen (2001), joka on tutkinut johtajien kokouspuhetta liittyen alaisten arviointiin metodinaan keskustelunanalyysi. Vapaavuori (2001) on lähestynyt työyhteisön henkilökonfliktia narratiivisen teema-analyysin ja dialogisen analyysin menetelmillä. Kuittinen (2001) on analysoinut defensiivistä käyttäytymistä yhteistyön ja kommunikaation esteenä pienyritykskontekstissa. Molander (2003) on tutkinut työyhteisön työtunteita. Kallio (2005) on tarkastellut esimiesvalmennuksen ohjauskeskustelun rakentumista diskursiivisena prosessina mikrotason diskurssianalyysin keinoin. Wink (2007) on analysoinut kehityskeskustelujen puhekäytäntöjä, Puutio (2003) organisaatio-konsultointia kielellisenä toimintana ja Kejonen (2006) teollisen työpaikan henkilöstöryhmien työpuheiden ja kielenkäytön solmukohtia.

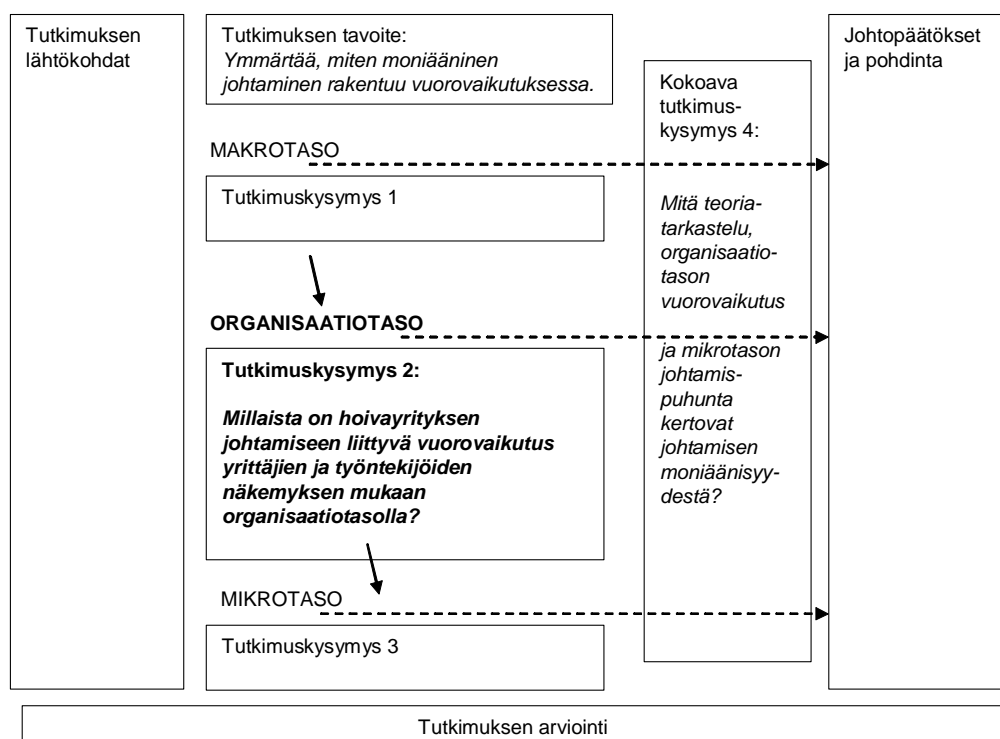
Yhteenveto. Kaiken kaikkiaan sosiaaliseen konstruktionismiin liittyviä viittauksia johtamis- ja organisaatiotutkimuksen yhteydessä löytyy kohtuullisen paljon. Osittain johtamisen yhteys konstruktionismiin näyttää perustuvan Bergeriin ja Luckmanniin (1967, 1994) viitaten yleisen tason toteamukseen siitä, että "johtaminen syntyy vuorovaikutuksessa". Ontologisia perusolettamuksia perustelevaa tutkimusta löytyy vähemmän. Konstruktionismiin viitataan usein myös metodisen taustateorian tasolla, jolloin painotetaan sitä, että tutkija on mukana konstruoimassa johtamista ilmiönä tutkittavien kanssa. Vaikka joissakin yhteyksissä kielellisen käänteen on katsottu olevan merkittävä suuntaus organisaatio- ja

johtamistutkimuksessa (Kornberger ym. 2006, 4; Reed 2005, 1621), suuri osa tutkimuksesta tuntuu kuitenkin perustuvan modernistisiin olettamuksiin (ks. Gergen ja Thatchenkery 2004, 234).

3 VUOROVAIKUTUSKÄYTÄNNÖT HOIVAYRITYSTEN JOHTAMISESSA

3.1 Strategiatyö – yhteisen ymmärryksen tavoittelua

Tässä luvussa kuvaan tutkimukseni kvantitatiivisen osion (kyselytutkimusten) tuloksina sitä, millaista hoivayrityksen johtaminen ja siihen liittyvä vuorovaikutus on organisaatiotasolla yrittäjien ja työntekijöiden käsityksen mukaan. Luku vastaa tutkimuskysymykseeni numero 2. Kuviossa 8 on esitetty tämän osion sijoittuminen tutkimukseni kokonaisuuteen.



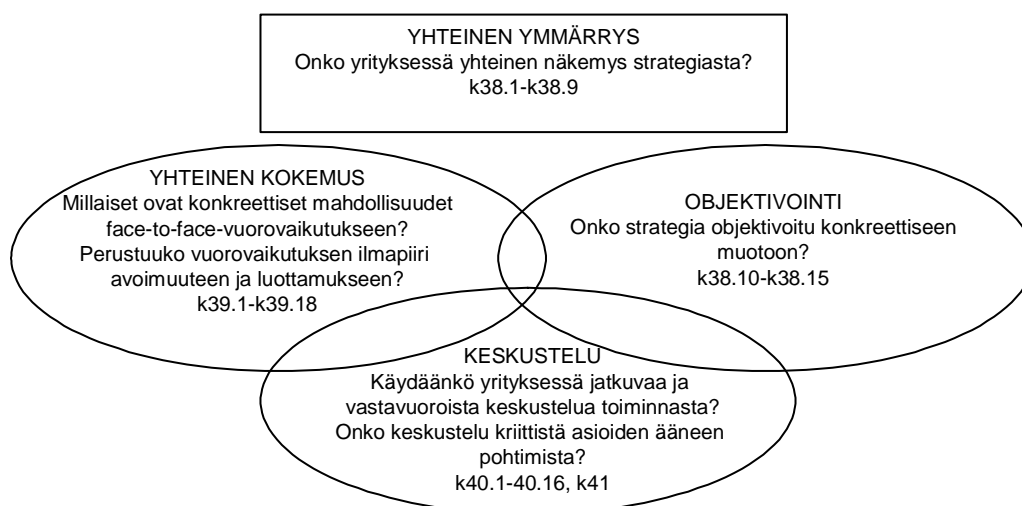
KUVIO 8. Johtamisen organisaatiotason vuorovaikutuskäytännöt tutkimuksen kokonaisuudessa

Kyselytutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaista on hoivayrityksen johtamiseen liittyvä vuorovaikutus organisaatiotasolla. Tutkimuksessani tarkastelen johtamista yrityksen toiminnan suunnittelun, strategiatyön näkökulmasta. Pienessä yrityksessä johtaminen on kokonaisvaltainen prosessi, jossa eri osa-alueita, kuten strategista johtamista ja henkilöstöjohtamista on vaikea erottaa toisistaan. Käytän strategialähtöistä näkökulmaa johtamiseen

tämän tutkimuksen yhteydessä yleisluontoisena viitekehysenä, jonka kautta yrittäjä ja yrityksen muu henkilökunta hahmottavat yrityksen johtamiseen liittyviä asioita.

Strategian teolla viitataan siis väljästi sellaiseen yrityksessä tapahtuvaan vuorovaikutukseen, jonka tavoitteena on yhteisen näkemyksen (jaetun ymmärryksen) muodostaminen yrityksen toiminnan yleisestä linjasta. Strategiaprosessia lähestyn nimenomaan sosiaalisena prosessina. Strategian tekemisellä en tarkoita virallista suunnitteluprosessia tai strategia-asiakirjan laatimista vaan niitä organisaation monimuotoisia päivittäisiä puheita ja käytäntöjä, joissa organisaation strategia uusiintuu ja muovautuu jatkuvasti eri toimijoiden tehdessä siitä tulkintojaan (Eriksson & Lehtimäki 2001; Lehtimäki 2000).

Vuorovaikutusnäkökulmasta strategiatyön tavoitteena on saada aikaan yrityksen toiminnan linjaa koskeva yhteinen ymmärrys, joka perustuu jaettuihin merkityksiin. Yhteisiä merkityksiä luodaan toisaalta muodollisen objektivoinnin avulla esimerkiksi strategia-asiakirjoina, toisaalta luomalla konkreettisia mahdollisuuksia vuorovaikutukselle, jolloin merkitykset muodostuvat esimerkiksi yhteisen keskustelun kautta. Kuviossa 9 on kvantitatiivisen tutkimukseni viitekehys ja kyselylomakkeen tekemistä ohjanneet tarkemmat kysymykset.



KUVIO 9. Kyselytutkimuksen viitekehys: Strategiatyö sosiaalisena konstruktiona (ks. myös liite 3)

Nämä osa-alueet tulkitsin keskeisiksi hahmottaessani strategiatyötä sosiaalisena konstruktiona. Tulkintani perustui edellä esiteltyihin sosiaalisen konstruktionismin ja johtamisen teorioihin; kokonaishahmotuksesta löytyy yhteys erityisesti Bergerin ja Luckmannin (1994) sosialisaatio-objektivikaatio-ulkoistaminen jakoon, Nonakan ja Takeuchin (1995) uuden tiedon luomisen malliin ja Harrén (1983) psykologisen avaruuden malliin (ks. liite 3). Viitekehysten osa-alueet eivät ole erillisiä tai peräkkäisiä vaiheita eivätkä muodosta prosessia, vaan ne ovat osittain päällekkäisiä ja strategiatyössä ja johtamisessa läsnä yhtä aikaa ja kokonaisvaltaisesti. Jaon tarkoituksena on pyrkiä hahmottamaan strategiatyöhön – ja sitä kautta laajemminkin johtamiseen – liittyvän vuorovaikutuksen kokonaisuutta.

3.2 Kyselyaineiston analysointi

Kvantitatiivinen tutkimukseni perustui hoivayrittäjille ja hoivayritysten työntekijöille tehtyihin kyselyihin (aineistot ks. kohta 1.5). Yrittäjien kyselylomakkeesta (liite 1a) käytin kvantitatiivisessa analyysissäni kysymyksiä 38–40; työntekijäkyselyssä (liite 2a) vastaavat kysymykset olivat 34–36. Yrittäjien lomakkeesta käytin lisäksi kysymyksiä 41 ja 42 (avoin kysymys johtamisesta) sekä taustamuuttujakysymyksiä 1–27.

Yrittäjien henkilökohtaista taustaa koskevia muuttujia olivat muun muassa yrittäjien sukupuoli, ikä, koulutustausta ja työkokemus. Yritystoimintaan liittyviä taustamuuttujia olivat yrityksen palveluala, toiminta-aika, koko sekä yrittäjien näkemykset yrityksensä toiminnasta ja sen tulevaisuudesta. Taustamuuttujia tarkastelin suorien jakaumien ja keskiarvojen avulla.

Yrittäjäaineiston johtamiseen liittyvistä muuttujista tein faktorianalyytit. Tavoitteenani oli rajata muuttujajoukkoa, tiivistää sen antamaa tietoa sekä selvittää muuttujajoukon kuvaamia ulottuvuuksia (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 2002, 267–280).

Ennen faktorianalyytien tekemistä tarkastelin muuttujien välisiä yhteyksiä. Käytin Spearmanin korrelaatiokertoimia, koska muuttujat olivat järjestysasteikollisia ja koska suurin osa jakaumista oli vinoja. Poistin tässä vaiheessa analyysistä yhden muuttujan, jonka korrelaatio kaikkien muiden muuttujien kanssa oli alle 0.2. Faktorianalyytit toteutin eksploraatiivisesti. Käytin myös faktorianalyytin suorittamisessa Spearmanin korrelaatio-

kertoimia jakaumien vinouden vuoksi. Muodostin faktorit pääkomponentti-menetelmällä ja pakottamatta käyttämällä faktorimäärän kriteerinä ominaisarvoa yksi. Poikkeuksena oli kolmas faktorianalyysi, jossa rajoitin faktorimäärään neljään, koska neljän faktorin ratkaisu oli tulkinnallisesti selvin. Rotatointimenetelmänä käytin Varimax-rotatiota, koska sen avulla muodostuivat selkeimmät faktorit. Joitakin muuttujia poistin tarkastelusta alhaisen kommunaliteetin takia. Joidenkin muuttujien kohdalla käytin teoreettiseen tarkastelupohjaani liittyvää harkintaa joko jättämällä muuttujan pois selventääkseni faktoreiden välisiä eroja (kahdelle faktorille latautuvat muuttujat) tai ottamalla faktoriin mukaan kohtuullisen latauksen omaavan muuttujan, joka sisällöllisesti kuitenkin tuki kyseistä asiakokonaisuutta.

Muodostin faktorianalyyseihin perustuen summamuuttujat laskemalla yhteen kussakin faktorissa esiintyvät muuttujat ja jakamalla summan muuttujien määrällä. Valitsin tämän ratkaisun, jotta voisin verrata summamuuttujien keskiarvoja toisiinsa. Kaikki alkuperäiset faktorianalyysiin mukaan otetut muuttujat olivat Likert-asteikkoisia väittämiä. Summamuuttujia varten käänsin väittämät samansuuntaisiksi, minkä jälkeen muuttuja-arvot olivat seuraavat: 1 = täysin samaa mieltä, 2 = osittain samaa mieltä, 3 = en osaa sanoa, 4 = osittain eri mieltä, 5 = täysin eri mieltä. Myös summamuuttujat voivat siten saada arvoja väliltä 1–5. Keskiarvoja tulkittaessa on huomattava, että mitä pienempi summamuuttujien keskiarvo oli, sen paremmaksi ilmiö oli arvioitu. Summamuuttujien reliabiliteettiä arvioin Cronbachin alfa -kertoimen avulla. Reliabiliteettikertoimet vaihtelivat välillä 0,56–0,85 (liitetaulukot 7–14). (ks. Alkula ym. 2002, 97–103.)

Strategiaan ja vuorovaikutukseen liittyvistä muuttujista tein kolme erillistä faktorianalyysia kolmelle eri muuttujaryhmälle. Strategiaan liittyvät muuttujat käsittelin omana kokonaisuutenaan. Vuorovaikutusmuuttujat jaoin analyysia varten kahteen osaan: konkreettisiin vuorovaikutusmahdollisuuksiin liittyviin muuttujiin sekä ilmapiiriin ja keskusteluun liittyviin muuttujiin. Tähän ratkaisuun päädyin kokeiltuani faktorianalyysien tekemistä sekä alkuperäisen teoreettisen hahmotteluni perusteella muodostetuissa ryhmissä (jaettu ymmärrys, objektivointi, yhteinen kokemus, keskustelu) että ottamalla mukaan kaikki kyseiset muuttujat. Samansuuntaiset muuttujakombinaatiot nousivat esiin kaikissa vaihtoehdoissa ja sekä tukivat että toisaalta selvensivät muuttujien yhteenkuuluvuutta.

Strategiaan liittyvistä muuttujista muodostui kolme faktoria (liitetaulukko 4). Strategiafaktorit ja niistä muodostetut summamuuttujat nimesin seuraavasti:

- yhteinen ymmärrys strategiasta
- osallistuminen strategian tekoon
- strategian objektivointi.

Vuorovaikutusmuuttujista muodostui kahdessa eri faktorianalyysissa yhteensä kuusi faktoria, joista otin mukaan jatkotarkasteluun viisi (ks. tarkemmin liitetaulukot 5 ja 6). Faktorit ja niistä muodostetut summamuuttujat saivat tulkinnassani seuraavat nimet:

- konkreettiset vuorovaikutusmahdollisuudet
- vuorovaikutuksen luottamuksellisuus
- yhdessä oppiminen
- kriittinen reflektio
- vastavuoroinen keskustelu.

Työntekijäaineistosta muodostin vastaavat summamuuttujat kuin yrittäjäaineistosta. Kokeilin myös työntekijäaineiston faktorointia samaan tapaan kuin yrittäjäaineistossa. Faktorit vastasivat osittain yrittäjäaineiston faktoreita, mutta faktoriratkaisut olisivat osittain muodostuneet erilaisiksi. Koska työntekijäaineiston summamuuttujien Cronbachin alfa -kertoimet olivat hyvät (vaihteluväli 0,61–0,92), päädyin käyttämään vertailussa näitä vastaavia summamuuttujia. Summamuuttujien Cronbachin alfa -kertoimet ja keskiarvot sekä summamuuttujiin sisältyvien muuttujien prosenttijakaumat molempien aineistojen osalta ovat liitetaulukoissa 7–14.

Yrittäjien kyselylomakkeeseen sisältyi avoin kysymys johtamisesta, johon vastasi 160 yrittäjää (n=464). Tein avoimen kysymyksen vastauksista sisällönanalyysillä luokittelun, joka perustui kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksena saatuihin ulottuvuuksiin (faktoreihin). Olen käyttänyt näin luokiteltuja yrittäjien vastauksia kuvittamaan määrällisen aineiston analyysin tuloksia.

3.3 Hoivayrittäjän ja -yrityksen profiilit

Yrittäjäkyselyn johtamiseen liittyvät kysymykset kohdistettiin vain niihin hoivayrityksiin, joissa työskenteli yrittäjän itsensä lisäksi myös muuta henkilökuntaa. Kohderyhmäksi muodostui yksinyrittäjien pois jättämisen jälkeen 464 yritystä.

Vastanneista yrittäjistä naisia oli noin 80 % ja miehiä 20 %. Yrittäjien keski-ikä oli 47 vuotta (vaihteluväli 26–70). Yli 40-vuotiaita oli noin 80 % vastanneista. Koulutustaustana yleisin oli opistotason tutkinto. Joka neljännellä oli ammattikorke- tai yliopistotason koulutus. Valtaosa oli osallistunut vähintään kahden kuukauden mittaiseen yrittäjäkoulutukseen; lainkaan yrittäjäkoulutusta ei kuitenkaan ollut 40 %:lla vastaajista. Vastaajilta kysyttiin myös heidän työtilannettaan ennen yrittäjäksi ryhtymistä. Puolet oli jättänyt vakituisen tai tilapäisen työpaikan julkisella sektorilla ja noin joka kymmenes ilmoitti joko olleensa työtön tai jäämässä työttömäksi. Yrittäjäkokemusta vastaajilla oli keskimäärin 8 vuotta. Työkokemusta muista johtamis- tai esimiestehtävistä yrittämisen lisäksi oli keskimäärin 4 vuotta. Miehillä sekä yrittäjä- että muuta johtamiskokemusta oli noin kaksi vuotta enemmän kuin naisilla ($p = .007$ ja $p = .016$).

Vastanneista yrityksistä asumispalvelua tarjoavia yrityksiä oli noin 80 % ja kotipalveluyrityksiä noin 17 %. Kyseiset yritykset työllistivät yrittäjän lisäksi noin 9 henkilöä eli ne olivat keskimäärin 10 hengen yrityksiä (maksimimäärä 83 henkilöä). Naisten omistamat yritykset työllistivät yrittäjän lisäksi noin 9 ja miesten noin 10 henkilöä (ero ei ollut tilastollisesti merkitsevä). Kaikista kyselyyn vastanneista ($n=610$) yksinyrittäjiä oli 127, ja heistä vain kaksi oli miehiä. Miehet eivät myöskään pääsääntöisesti toimineet kotipalveluyrittäjänä: koko aineistossa oli vain 7 miespuolista kotipalveluyrittäjää. Liikevaihdon osalta miesten osuus suurimmassa liikevaihtoluokassa (yli 833 000 euroa) oli kaksinkertainen verrattuna miesten suhteelliseen osuuteen koko vastaajamäärästä ($p = .006$).

Yleisin yhtiömuoto kyselyyn vastanneissa yrityksissä oli osakeyhtiö. Yritykset olivat toimineet keskimäärin 8,5 vuotta, naisten omistamat 8,3 ja miesten omistamat noin vuoden pidempään kuin naisten omistamat eli 9,4 vuotta (ero tilastollisesti merkitsevä, $p = .043$). Puolet yrityksistä oli perheyrityksiä eli joko puoliso, lapset tai joku muu sukulainen oli mukana toiminnassa. Miesten omistamissa yrityksissä perhe oli useammin mukana kuin

naisten (miehillä 64 %, naisilla 46 %, $p = .002$). Syynä tähän voi olla se, että molempien puolisoiden yrityksissä mies ilmoitetaan useimmiten pääomistajaksi.

Vastaajista 10 % arvioi yrityksensä taloudellisen menestymisen erinomaiseksi, puolet hyväksi ja noin kolmannes tyydyttäväksi. 18 % yrittäjistä piti yrityksensä tulevaisuuden näkymiä erinomaisina ja lähes 70 % melko hyvinä. Voimakkaasti kasvuhakuisina yrityksiään piti 11 % vastaajista, mahdollisuuksien mukaan kasvavina 45 %. Vastaajista 37 % ilmoitti pyrkivänsä säilyttämään asemansa ja lainkaan kasvutavoitteita ei ollut vajaalla 5 %:lla vastanneista yrityksistä. Yritystoiminnan lopettamista tai siitä luopumista oli harkinnut noin 30 % yrittäjistä. Yritysverkostoon tai vastaavaan ilmoitti kuuluvansa 15 % vastaajista.

Tutkimukseni vahvistaa muissa vastaavissa tutkimuksissa syntynyttä kuvaa hoivayrittäjyydestä (Rissanen, Rautiainen, Sinkkonen & Kosola 2004; Heinonen ym. 2006). Hoivayrittäjän ja hoivayrityksen profiilit eivät ole muuttuneet ratkaisevasti viime vuosien aikana.

Työntekijäkyselyyn vastasi 94 työntekijää. Kaikki 18 mukana ollutta yritystä olivat vanhusten ympärivuorokautista hoiva- ja hoitopalvelua tarjoavia yrityksiä (ks. aineistot kohta 1.5) ja ne työllistivät keskimäärin 9 työntekijää. Vastanneista 94 % oli naisia. Työntekijöiden keski-ikä oli 41 vuotta (vaihteluväli 21–57). Yli 40-vuotiaita oli 56 % vastanneista. Yleisimmät koulutustaustat olivat opisto- ja koulutason tutkinnot. Kolme neljäsosaa vastaajista ilmoitti olevansa vakinaisessa työsuhteessa ja 80 % teki kokopäivätyötä. Työkokemusta sosiaali- ja terveysalalla oli keskimäärin 8 vuotta, nykyisen työnantajan palveluksessa keskimäärin vajaat neljä vuotta.

3.4 Strategiatyö hoivayrityksissä

Tässä alaluvussa käyn läpi kyselytutkimuksen tuloksena muodostuneita strategiatyön ulottuvuuksia ja seuraavassa alaluvussa varsinaisia johtamisen vuorovaikutusulottuvuuksia. Kuviossa 10 on esitetty strategiatyön summamuuttujien keskiarvot yrittäjäaineistossa ja työntekijäaineistossa (faktoriratkaisu liitetaulukossa 4 ja summamuuttujat liitetaulukoissa 7–9). Väliotsikot tekstissä ovat yrittäjien vastauksia kyselylomakkeen avoimeen kysymykseen.



KUVIO 10. Yrittäjien ja työntekijöiden näkemykset strategian teosta

Yhteisen suunnan tavoittelu – tekniikkaa vai yhdessä tekemistä?

Organisaatiossa tarvitaan yhteinen ymmärrys siitä, mikä yritys on, mitä se tekee ja miten se menestyy tulevaisuudessa. "Jaettua merkitystä voidaan pitää kuin liimana, joka pitää organisaatiota koossa ja joka ohjaa sen toimintaa" (du Toit 2003, 30). Tutkimuksen kysymyksenasettelua koskien sitä, vallitseeko yrityksessä yhteinen näkemys yrityksen toiminnan suunnasta, strategiasta, voidaan siten pitää oikeutettuna.

*"Meillä on hyvä 'yhteen hiileen puhaltava' työyhteisö."*²⁶

Yrittäjien käsityksen mukaan yrityksissä vallitsi pääosin melko hyvä yhteinen ymmärrys toiminnan yleisestä linjasta (kuvio 10, ks. tarkemmin liitetaulukko 7). Sitoutuminen yrityksen toimintaan oli enimmäkseen kunnossa ja työntekijöillä oli selvä käsitys siitä, mihin yritys pyrkii. Hieman ristiriitaisesti tähän verrattuna kuitenkin runsas neljännes yrittäjistä oli eri mieltä väittämästä "Työntekijät tuntevat strategian hyvin". Myös arviot siitä, noudattavatko kaikki työntekijät sovittuja käytäntöjä, vaihtelivat huomattavasti. Työntekijöiden käsitykset yhteisestä strategiakäsityksestä noudattivat samaa linjaa kuin yrittäjienkin²⁷. Työntekijät olivat yrittäjiä kriittisempiä arvioissaan siitä, miten hyvin he tunsivat strategian ja siinä, puhuttiinko yrityksessä "samaa kieltä".

²⁶ Summamuuuttuja kuvaavat väliotsikot (kursiivilla kirjoitetut sitaatit) ovat yrittäjien vastauksia kyselylomakkeen avoimeen kysymykseen, jossa heiltä pyydettiin ajatuksia ja kommentteja liittyen yrityksen johtamiseen.

²⁷ Työntekijöiden arviot olivat selkeästi yrittäjien arvioita kriittisempiä kaikkien muiden summamuuuttujien osalta paitsi strategian objektivoinnin osalta. Erot olivat tilastollisesti merkitseviä.

Yllä olevaa tulkittaessa on huomattava se, että strategia käsitteenä mielletään helposti lopputulokseksi ja yhdistetään nimenomaan kirjoitettuun strategia-asiakirjaan. Kuten edellä on kuvattu, sosiaalisesti rakentuva jaettu ymmärrys sen sijaan ei ole objektiivinen ja muuttumaton, vaan jokaisella voi olla siitä oma näkemyksensä. Jaettu ymmärrys uudistuu ja muuttuu koko ajan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, sitä tulkitaan ja määritellään jatkuvasti uudelleen. Se ei ole lopputulos, vaan ennemminkin jatkuvaa pyrkimystä yhteisymmärrykseen (du Toit 2003.)

Varsinaisen yhteisen strategiakäsityksen tason "mittaamisen" sijasta olennaisempaa on tarkastella sitä, millä tavoin yrittäjät ja työntekijät kokevat yhteisen ymmärryksen toiminnan linjasta muodostuvan: ketkä ovat mukana sitä rakentamassa ja millä keinoilla.

"Työ on päivittäistä vuorovaikutusta johdon ja henkilökunnan välillä."

Toinen summamuuttuja kuvasi strategian tekoosallistumista (kuvio 10, liitetaulukko 8). Valtaosa yrittäjistä oli sitä mieltä, että strategian linjaus kuului yrityksen jokapäiväiseen toimintaan ja että siihen osallistuvat sekä johto että henkilökunta. Vajaa viidennes yrittäjistä kuitenkin katsoi, että strategiaan liittyvät tehtävät kuuluvat lähinnä vain johdon tehtäviin ja että työntekijät eivät välttämättä osallistu toiminnan linjan määrittämiseen. Yrittäjien näkemyksiin verrattuna työntekijät arvioivat osallistumisensa strategiatyöhön jonkin verran vähäisemmäksi ja määrittivät strategiatyön yrittäjiä enemmän vain johdolle kuuluvaksi tehtäväksi.

Strategian luonne sosiaalisena prosessina ilmeni kyseessä olevassa strategian tekoosallistumista kuvaavassa summamuuttujassa. Yrityksen linjan nähtiin pääsääntöisesti muotoutuvan päivittäisen yhdessä tekemisen tuloksena. Tosin myös toisenlaista näkemystä löytyi sekä yrittäjiltä että työntekijöiltä. Käsitystä strategiatyöstä johdolle kuuluvana asiana, johon työntekijät eivät osallistu, kuvasi eräs yrittäjä näin:

"Vahinko, että idea ja toimintamalli on minun päässäni - sen paperille vieminen vaatisi paljon aikaa jotta joku muu tajuaisi saman."

Tämä näkökulma, joka ilmentää yksilölähtöistä, kognitiivista ja/tai yrittäjälähtöistä strategiakoulukuntaa (ks. Mintzberg 1998), tuo esiin kysymyksenasettelun siitä, ymmärretäänkö tiedon alkuperän olevan yksilössä vai sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Jos

yrittäjien yrityksen strategian ajatellaan olevan lähtöisin omistajayrittäjän omasta sisäisestä näkemyksestä, jonka hän pyrkii tiedottamaan muille ja sitouttamaan muut toimintaan mukaan, strategiatyön lähtökohdat määrittävät tällöin eri tavalla kuin sosiaalista prosessia painottavassa lähestymistavassa.

Suunnitelmallista ja osallistavaa laatutyötä

"Toiminta-ajatus ja perustehtävä on tärkeää määritellä myös kirjallisesti (ja pitää esillä suullisesti säännöllisesti – yhteispalaverit/kehityskeskustelut jne.)."

Hoivayritysten strategian objektivointi (kuvio 10, liitetaulukko 9) joko kirjalliseen tai numeraaliseen muotoon oli yrittäjien mukaan melko hyvällä tasolla. Vastausten perusteella kirjalliset suunnitelmat puuttuivat ainakin osittain joka neljännessä yrityksessä. Noin kahdeksan kymmenestä yrittäjistä ilmoitti, että yrityksen toiminnalle oli asetettu konkreettisia tavoitteita, joita seurataan. Laatukäsikirja tai kirjalliset ohjeet toimintatavoista olivat myös yleisesti käytössä, ne puuttuivat vain joka viidennessä yrityksessä. Hoivayritysten toimintatavan eettistä perustaa ehkä kuvaa se, että toimintaa ohjaavat arvot oli määritelty lähes kaikissa yrityksissä. Työntekijöiden näkemykset erosivat edellä mainituista eniten siinä, että viidennes työntekijöistä ei osannut sanoa, oliko yrityksen toiminnalle olemassa kirjallisia suunnitelmia ja konkreettisia tavoitteita.

Vastausten perusteella hoivayritysten johtaminen vaikutti – yritysten koon huomioon ottaen – varsin suunnitelmalliselta. Suunnitelmat tuntuivat myös olevan yllättävänkin hyvin objektivoitu konkreettiseen muotoon (kirjallinen strategia, konkreettiset tavoitteet, laatukäsikirja jne.). Pienissä yrityksissä ei yleensä oleteta olevan muodollista suunnittelua ja kirjallisia suunnitelmia. Erityisesti yrittäjien vastauksista kuitenkin kuvastui myös tämä aiemmin kuvattu rationaalisen suunnittelun näkökulma strategiseen johtamiseen. Toimintatapojen ja työkäytäntöjen kirjaaminen viittaa nimenomaan järjestelmälliseen laatutyöhön. Myös yrittäjäkyselyn avoimen johtamiskysymyksen vastausten perusteella suunnitelmallisuus liittyi usein nimenomaan laatutyöskentelyyn. Tutkimustulos tukee siten tiedossa olevaa hoivayritysten tilannetta ja tavoitetilaa, sillä yksityisiltä hoivayrityksiltä vaaditaan kilpailutuksen ja toiminnan valvonnan yhteydessä entistä useammin laatukäsikirjaa palvelun laadun todentamiseksi, ja tähän vaatimukseen yritykset pyrkivät vastaamaan.

Yrittäjäkyselyn avoimen kysymyksen vastausten perusteella voidaan arvioida, että laatutyön mukanaan tuomaa suunnitelmallisuutta ei kuitenkaan koettu byrokratian sanelemaksi välttämättömyydeksi. Sen sijaan laatutyöskentely vaikutti yrittäjien kommenttien mukaan olevan luonnollinen areena, joka yhdisti rationaalisen suunnittelun ulottuvuuden strategian teon toiseen ulottuvuuteen – strategiaan sosiaalisena prosessina.

"Yrityksessä on laatutyöskentely menossa: asioita pohditaan paljon yhdessä, kirjataan, tehdään toimintaohjeita, kehitellään/kokeillaan eril. mittareita jne."
"Henkilökunta haluaa kehittää työtänsä ja laatujärjestelmämme on toimiva (kaikki ovat mukana esim. laatujärjestelmän tekemisessä ja kehittämisessä)."
"Laatujärjestelmän myötä työntekijät innolla mukana kehittämässä yritystä."

Konkretiasta kohti keskustelua?

Se, miten hyvin strategian objektivointi on yhteydessä yhteiseen strategiakäsitykseen, on mielenkiintoinen mutta moniselitteinen kysymys. Vastaajien mukaan strategiaa ei tunnettu hyvin. Kyselytutkimuksen vastauksista ei voi päätellä, mitä vastaajat ymmärsivät sanalla strategia väittämässä "Työntekijät eivät tunne strategiaa kovin hyvin". Strategian ei voi olettaa välttämättä tarkoittavan virallista, kirjallista, muodollista strategiaa, mutta huomio strategian ei-tunnettuudesta herättää keskustelun siitä, mikä on asiakirjoihin perustuvan suunnittelun ja yhteisen ymmärryksen välinen suhde. Kuten aiemmin totesin, strateginen johtaminen on perinteisesti perustunut rationaalisen suunnittelun periaatteille. Suunnittelun tekninen prosessi ja sen tuotokset ovat olleet etusijalla verrattuna yhdessä tekemisen ja yhteisen tulkinnan sosiaalisiin prosesseihin. Strategian objektivointiin on panostettu paljon monissa organisaatioissa ja sen on katsottu myös olevan yhteydessä johtamisjärjestelmän kehittyneisyyteen.

Tämän tutkimuksen tulokset eivät tue ainakaan vahvasti yhteyttä yhteisen strategiakäsityksen olemassaolon ja objektivoinnin välillä. Kyseisten summamuuttujien korrelaatio yrittäjäaineistossa oli 0,118; myöskään yksittäisten muuttujien tasolla tarkasteltuna muuttujat "Yrityksemme visio ja toimintasuunnitelmat ovat kirjallisessa muodossa" ja "Työntekijät tuntevat strategian hyvin" eivät korreloineet keskenään. Samansuuntainen johtopäätös voidaan tehdä julkisen sektorin tietojohdamisen tilaa selvittäneestä tutkimuksesta (ks. Hujala, Rissanen & Kivinen 2007).

Tulosten perusteella voidaan päätellä, että objektivointi, yrityksen toiminnan suuntaa ja linjaa koskevan tiedon neutraali, virallinen tai konkreettinen ulkoistaminen kirjalliseen, numeraaliseen tai visuaaliseen muotoon on tärkeä mutta ei riittävä edellytys jaetun ymmärryksen muodostumiselle. Objektivointi on kuitenkin hyvä lähtökohta ja apuväline yhteisen ymmärryksen muodostumiselle, kuten edellä kuvattu esimerkki laatujärjestelmästä johtamisen välineenä osoittaa. Toiminnan suunnittelun konkretisoinnin, yhdessä tekemisen ja yhteisen keskustelun välistä yhteyttä – ja jokaisen osa-alueen merkitystä – kuvaa seuraava yrittäjän kuvaus:

"Paljon on mietitty ja pistetty paperille ja otettu käytäntöön, mutta vielä on paljon huomioon otettavaa erityisesti palaverien sisällöstä, palaverien säännöllisestä pitämisestä ja henkilökunnan mukaan ottamisesta päätöksentekoon yhä enemmän."

3.5 Johtamisen vuorovaikutuslottuvuudet hoivayrityksissä

Tässä alaluvussa tarkastelen kyselytutkimuksen tuloksina muodostuneita johtamisen vuorovaikutuslottuvuuksia. Kuviossa 11 on esitetty vuorovaikutussummamuuttujien keskiarvot yrittäjäaineistossa ja työntekijäaineistossa (faktoriratkaisut liitetaulukoissa 5–6 ja summamuuttujat liitetaulukoissa 10–14).



KUVIO 11. Yrittäjien ja työntekijöiden näkemykset johtamiseen liittyvästä vuorovaikutuksesta

"Työyhteisössä säännöllisiä palavereita, joissa asioita käsitellään ja se on hyvä."

Konkreettisia vuorovaikutusmahdollisuuksia kuvaava summamuuttuja kuvasi sitä, millaiset edellytykset yrityksissä oli yhdessä tekemiselle ja yhteiselle keskustelulle (kuvio 11, liitetaulukko 10). Yrittäjien vastausten perusteella mahdollisuudet henkilökohtaiseen face-to-face-vuorovaikutukseen olivat tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä varsin hyvät. Koko henkilökunnan palavereja, joissa suunniteltiin yrityksen toimintaa, pidettiin säännöllisin väliajoin. Yrittäjien mukaan säännölliset henkilökohtaiset kehityskeskustelut olivat käytössä laajalti, samoin epäviralliset illanvietot tai muut vastaavat yhteiset tapahtumat. Työntekijöiden käsitykset vuorovaikutusmahdollisuuksista poikkesivat jonkin verran yrittäjien käsityksistä erityisesti kehityskeskustelujen ja epävirallisten tilaisuuksien osalta. Lähes 40 prosenttia työntekijöistä oli osittain tai täysin eri mieltä siitä, että henkilökohtaisia kehityskeskusteluja käytiin heidän kanssaan säännöllisesti.

Kokonaisuutena vuorovaikutusmahdollisuuksia kuvaava summamuuttuja sai kuitenkin keskinkertaisen arvion sekä yrittäjiltä että työntekijöiltä suhteessa muihin vuorovaikutussummamuuttujiin (ks. summamuuttujien keskiarvot). Hoivayrityksissä oli käytössä sekä muodollisia että epämuodollisia areenoja, joissa asioiden läpikäynti ja keskustelu mahdollistuivat. Näin esimerkiksi oppivan organisaation ja tietojohdamisen peräänkuuluttamat sosiaalisen vuorovaikutuksen perusedellytykset olivat olemassa (esim. Davenport & Prusak 2000; Garvin 2000; Nonaka & Takeuchi 1995).

"Te urheat naiset minä luotan teihin".

Kuten aiemmin totesin, pelkkä vuorovaikutusmahdollisuus sinänsä ei riitä, vaan merkitystä on myös vuorovaikutuksen ilmapiirillä. Avoimuutta, luottamusta ja turvallisuutta pidetään yleisesti vuorovaikutuksen onnistumisen edellytyksinä (Argyris 1992; Isaacs 2001; Nonaka & Konno 1998). Yrittäjien käsityksen mukaan vuorovaikutus oli hyvin luottamuksellista useimmissa yrityksissä (kuvio 11, liitetaulukko 11). Yrittäjät ilmaisivat luottavansa työntekijöihinsä ja uskoivat myös työntekijöiden luottavan heihin. Päätöksenteon he kokivat olevan avointa. Yrittäjät uskoivat niin ikään, että mielipide-erimielisyydet uskallettiin ilmaista turvallisesti, että vaikeita asioita otettiin esiin ja käsiteltiin ja että virheistä uskallettiin puhua.

Myös työntekijät ilmaisivat perusluottamuksen olevan kohtuullisen hyvä (johto luottaa työntekijöihin ja työntekijät johdon päätöksentekoon). Muuten työntekijät olivat yrittäjiä kriittisempiä: mielipiteet jakautuivat erityisesti ilmapiirin avoimuuden ja turvallisuuden suhteen. Summamuuttujien osalta suhteellisesti suurin käsitysero yrittäjien ja työntekijöiden välillä oli juuri vuorovaikutuksen ilmapiirin luottamuksellisuudessa, mutta työntekijä-aineistossakin kyseisen summamuuttujan keskiarvo oli keskitasoa muihin summamuuttujiin verrattuna.

"Tärkeintä on luoda 'yhdessä tekemisen' meininki."

Yrittäjät ja työntekijät olivat hyvin pitkälti samoilla linjoilla sen suhteen, että yrityksissä vallitsi yhdessä oppimisen ilmapiiri (kuvio 11, liitetaulukko 12). Ihmiset jakoivat tietoa keskenään ja pyysivät apua ja neuvoa toisiltaan. Ongelmia ratkaistiin yhdessä ja yhdessä tekeminen näytti onnistuvan muutenkin sujuvasti. Tämän vuorovaikutusulottuvuuden saamat hyvät arviot viittaavat siihen, että keskinäinen yhteistyö on hoivayrityksen arkipäivää: yhteistyötä arvostetaan ja sitä pidetään tavoiteltavana asiana. Toisaalta on muistettava, että yhdessä tekeminen ja oppiminen sujuvat hyvin silloin, kun tilanne ja olosuhteet ovat suotuisia. Vuorovaikutuksen kriittiset hetket sen sijaan liittyvät ongelmatilanteisiin. Olennaista onkin tunnistaa harmonian ohella myös moniäänisyyden riitasoinnut.

Harmoniasta moniäänisyyteen?

"Kiitosta helppo antaa ja ottaa, kritiikin sietäminen ihmisille vaikeaa."

Vuorovaikutusulottuvuuksista edellisiä heikommat arviot – sekä yrittäjiltä että vertailuaineiston työntekijöiltä – sai kriittinen reflektio. Kriittistä reflektiota eli kyseenalaistavaa pohdintaa kuvaava summamuuttuja (kuvio 11, liitetaulukko 13) sisälsi väittämät, jotka koskivat ristiriitaisten tilanteiden käsittelemistä ja työhön liittyvien onnistumisten ja epäonnistumisten pohtimista. Kolmannes yrittäjistä ja yli 60 prosenttia työntekijöistä oli osittain tai täysin sitä mieltä, että kriittisen palautteen yhteydessä keskustelu muuttuu usein puolustautumiseksi. Noin 40 prosenttia vastaajista molemmissa ryhmissä koki myös, että uusien ideoiden kehittämiseen ei käytetä tarpeeksi aikaa. Tämän ulottuvuuden arviointi antoi vuorovaikutuksesta varsin erilaisen kuvan verrattuna aikaisemmin esitettyihin

ulottuvuuksiin, kuten ilmapiirin luottamuksellisuuteen ja erityisesti yhdessä oppimiseen. Argyriksen (1992, ks. myös Kuittinen 1998) mukaan julkiteorioiden noudattaminen eli yhdessä tutkminen, analysointi ja ongelmien rakentava ratkaiseminen onnistuvat niin kauan kuin ongelmia ei esiinny. Sen sijaan käytännön ristiriitatilanteissa avoin, analysoiva ja kyseenalaistava double-loop-oppiminen vaikeutuu.

*"Ehkä meillä enemmän ideoimme me yrittäjät itse -
emmekä anna työntekijöille 'tilaa' tai he kokevat
helpoksi olla töissä ajattelematta niin kovin paljon
asioita."*

Myös vastavuoroinen keskustelu (kuvio 11, liitetaulukko 14) sai kriittisen reflektion tapaan sekä yrittäjiltä että työntekijöiltä kokonaisuudessaan heikommat arviot kuin kolme ensimmäistä vuorovaikutusulottuvuutta. Yrittäjät kokivat keskustelewansa yrityksen toimintaan liittyvistä asioista säännöllisesti kaikkien työntekijöiden kanssa, mutta ilmaisivat, että työntekijät eivät olleet kovin aktiivisia kyselemään yrityksen asioista. Työntekijöiden vastaukset olivat samoilla linjoilla, joskin edelleen yrittäjien vastauksia kriittisempiä. Tulokset vahvistivat sen yleisen ilmiön, että kaikki eivät ilmaise mielipidettään tai kantaansa käsiteltäviin asioihin. Johdon ja työntekijöiden välisestä molemminpuolisesta palautteesta yrittäjillä oli huomattavasti positiivisempi näkemys kuin työntekijöillä.

Kyselytutkimuksen tuloksista voi päätellä, että huolimatta hoivayrityksissä vallitsevasta suhteellisen luottamuksellisesta ja yhdessä oppimisesta kertovasta ilmapiiristä vuorovaikutus johdon ja henkilöstön välillä ei käytännön tasolla yllä sellaiseen avoimeen vastavuoroiseen kyseenalaistamiseen, jota monet johtamisen teoreetikot peräänkuuluttavat. Kyseenalaistamista voisi lisätä aiemmin mainittu devil's advocate eli virallisen kriittisen kyseenalaistajan rooli (Janis 1982). Myös Nonaka ja Takeuchi (1995) painottavat, että hiljaisen tiedon hyödyntäminen ja uuden tiedon luominen vaativat ristiriitaisten äänien esilletuloa. Vastavuoroisuuteen, reflektiivisyyteen ja kriittisyyteen liittyviä näkökulmia ovat nostaneet johtamisen keskeisiksi asioiksi myös Ropo ym. (2005), joiden mukaan jaettu johtajuus on paitsi harmoniaa myös särmiä.

Vuorovaikutusulottuvuuksien väliset yhteydet ja taustamuuttujien vaikutus

Kyselytutkimuksen tavoitteena ei ollut selvittää ilmiöiden välisiä syy-seuraus-yhteyksiä, kuten sitä, mitkä tekijät selittävät yhteisen strategiäkäsityksen muodostumista. Yrittäjäaineistossa tarkastelin kuitenkin summamuuttujien välisiä yhteyksiä yleisellä tasolla. Koska strategia- ja vuorovaikutusdimensiot muodostettiin muuttujajoukosta faktorianalyysien avulla, vastaavien summamuuttujien välisiä korrelaatioita ei voi tulkita yksiselitteisesti, etenkin kun osa summamuuttujista kattoi osin samoja ilmiötä.

Korrelaatioiden perusteella voidaan kuitenkin varovaisesti päätellä, että mitä enemmän yrityksessä oli vastavuoroista keskustelua, kriittistä reflektiota ja yhdessä oppimista ja mitä parempi oli ilmapiirin luottamuksellisuus, sitä parempi yhteinen käsitys strategiasta yrityksessä vallitsi. Sen sijaan konkreettiset vuorovaikutusmahdollisuudet olivat heikommin yhteydessä yhteisen strategiäkäsityksen olemassaoloon.

Yrittäjäaineiston osalta tarkastelin myös taustamuuttujien yhteyksiä sekä strategia- että vuorovaikutussummamuuttujiin. Strategian objektivointi näytti olevan paremmalla tasolla yli kymmenen hengen yrityksissä ($p = .000$). Tulos on varsin ymmärrettävä, koska isoissa yrityksissä muodolliset suunnittelujärjestelmät ovat yleisemmin käytössä. Myös konkreettiset mahdollisuudet face-to-face-vuorovaikutukseen olivat paremmalla tasolla isoissa yrityksissä ($p = .000$). Tämän voi osin selittää henkilökohtaisia kehityskeskusteluja koskevan muuttujan korkea lataus kyseisellä faktorilla. Isoissa yrityksissä vuorovaikutus on yleensä järjestelmällisempää kuin pienissä. Vastavuoroista keskustelua puolestaan oli enemmän pienissä, alle kymmenen hengen yrityksissä kuin isoissa yrityksissä ($p = .000$).

Asumispalvelua tarjoavien yritysten yrittäjien osalta kaikki strategia- ja vuorovaikutussummamuuttujat saivat paremmat arviot kuin kotipalveluyrityksissä (erot tilastollisesti merkitseviä). Arvioiden suunta oli kuitenkin samanlainen molemmissa ryhmissä.

Yrittäjien oman käsityksen mukaan naisten ja miesten omistamissa yrityksissä ei ollut eroja vuorovaikutusulottuvuuksien summamuuttujien tai niihin sisältyvien yksittäisten vuorovaikutusmuuttujien tasolla. Tulosta voi pitää ristiriitaisena sellaisten tutkimustulosten suhteen, joissa naiset on todettu johtajina miehiä vuorovaikutteisemmiksi (vrt. Lämsä & Sintonen 2001). Toisaalta kysymyksenasettelu ohjasi (tarkoituksellisesti) vastaajat arvioimaan

johtamiseen liittyvää vuorovaikutusta yhteisöllisestä näkökulmasta, ei vastaajan omaa johtamiskäyttäytymistä. Jos johtamisen ajatellaan syntyvän yhteisen vuorovaikutuksen tuloksena, siihen vaikuttaa kaikkien panos eikä yhden ihmisen (johtajankaan) sukupuolen tai muun ominaisuuden oletetakaan olevan erityisen merkittävä johtamista määrittävä tekijä.

Tilastollisesti merkitsevä ero sukupuolten välillä löytyi yrittäjille suunnatusta kysymyksestä (ks. liite 1, kysymys 41) "Kuinka usein keskustelette yhdessä henkilökunnan kanssa seuraavista asioista". Naisyrittäjät vastasivat miehiä useammin keskustelevalsansa henkilökohtaisista asioista. Keskustelussa muuhun yrityksen toimintaan liittyvistä asioista, kuten yrityksen tulevaisuudennäkymistä, strategiasta, talousasioista, asiakkaiden tarpeista tai henkilökunnan hyvinvoinnista eroja ei löytynyt.

Tämän tutkimuksen vuorovaikutusulottuvuuksien voidaankin tulkita kuvanneen asiakaskeisempää, ammattimaisempaa ja, kuten edellä totesin, yhteisöllisempää johtamiseen liittyvää vuorovaikutusta. Siihen yrityksen omistajan sukupuolella ei näyttänyt olevan yhteyttä.

Yrittäjän koulutus oli yhteydessä kahteen vuorovaikutusulottuvuuteen. Vähintään opistotason koulutuksen saaneiden yrittäjien arviot yrityksen konkreettisista vuorovaikutusmahdollisuuksista ja kriittisestä reflektiosta olivat paremmat kuin enintään koulutason saaneilla yrittäjillä ($p = .010$ ja $p = .020$). Kokemus johtamis- tai esimiestehtävistä korreloi kriittisen reflektion kanssa, mutta ero vähän tai paljon kokemusta omaavien välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevä.

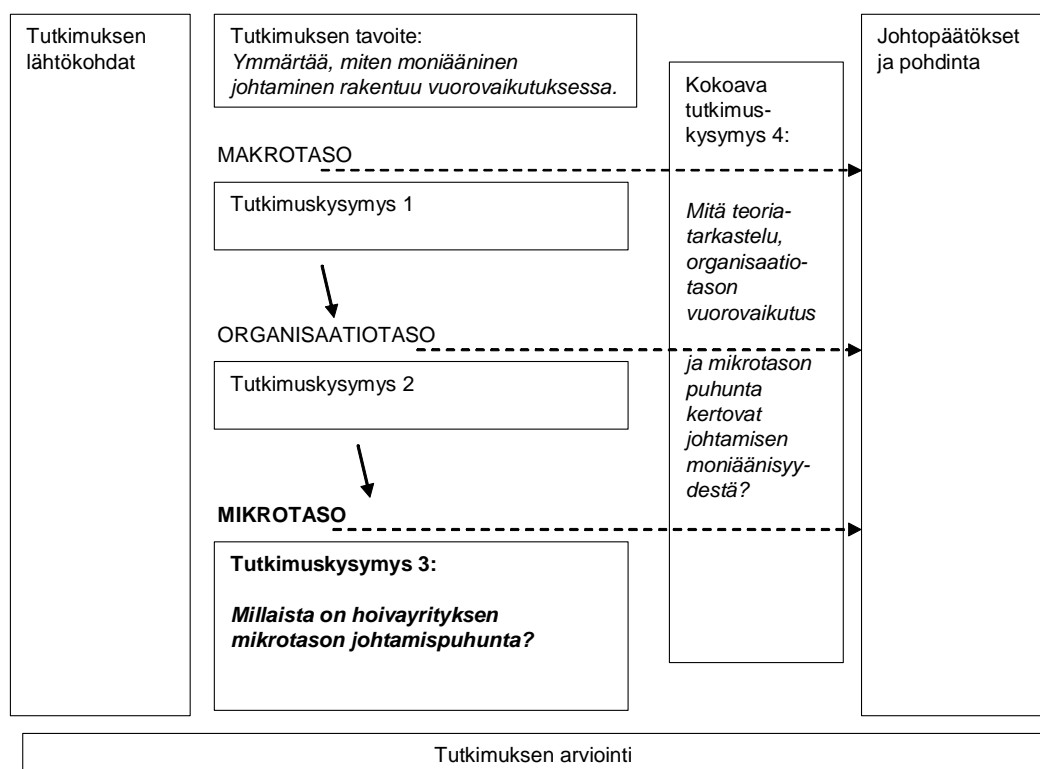
Yhteenveto johtamisen vuorovaikutusulottuvuuksista

Kyselytutkimusten tuloksista muodostuneista johtamisen vuorovaikutusulottuvuuksista kolme ensimmäistä (konkreettiset vuorovaikutusmahdollisuudet, vuorovaikutuksen luottamuksellisuus ja yhdessä oppimisen ilmapiiri) vaikuttivat siis olevan kohtuullisen hyvällä tasolla. Tuloksista nousi kuitenkin esiin myös kaksi heikoimmat arviot saanutta vuorovaikutusulottuvuutta: vastavuoroinen keskustelu ja kriittinen reflektio. Vaikka työntekijät osallistuivat strategian tekoon, he eivät tuoneet aktiivisesti esiin omia käsityksiään ja kannanottojaan. Samoin molemminpuolista palautetta ja kyseenalaistavaa pohdintaa ei

koettu olevan kovin paljon. Sosiaalisen konstruktionismin näkökulmiin suhteutettuna vastavuoroisuutta ja kriittistä reflektiota voidaan peilata johtajan ja työntekijän väliseen (subjekti-objekti) suhteeseen sekä johtamisen mikrotason diskursiivisuuteen. Seuraavassa luvussa tarkastelen vastavuoroisuutta ja kriittistä reflektiota mikrotason vuorovaikutuksen, johtamispuhunnan tasolla.

4 JOHTAMISPUHUNTA

Tässä luvussa analysoin ja tulkitseen tutkimukseni kvalitatiivisen osion tuloksia, hoivayritysten johtamispuhuntaa. Luku vastaa kolmanteen tutkimuskysymykseeni (kuvio 12).



KUVIO 12. Mikrotason johtamispuhunta tutkimuksen kokonaisuudessa

4.1 Moniääninen johtamispuhunta – kriittisyyttä ja vastavuoroisuutta

Edellä luvussa kolme esitettyjen kyselytutkimusten tuloksina hoivayritysten johtamisen vuorovaikutuksesta nousi esiin kaksi ulottuvuutta, jotka sekä yrittäjät että työntekijät arvioivat muuta ulottuvuuksia heikommiksi: kriittinen reflektio eli kyseenalaistava yhdessä pohtiminen sekä vastavuoroinen keskustelu.

Moniäänisen johtamisen näkökulmasta nämä ulottuvuudet ovat monella tavalla merkittäviä. Moniäänisyys johtamisessa pitää sisällään sen, että mahdollisimman monet näkökulmat asioihin, eri osapuolten esittäminä, ovat läsnä ja vaikuttamassa asioihin. Moniääninen johtaminen tarkoittaa vastavuoroisuutta ja sietää kriittisyyttä (Kornberger ym. 2006).

Hoivayritysten johtamisessa näkyi pyrkimys yhtenäisyyteen ja harmoniaan, mutta samaan aikaan läsnä oli oletettavasti myös kyseenalaistavia ja vastakkaisia näkemyksiä, jotka eivät välttämättä päässeet esiin tai joita ei haluttu tai uskallettu tuoda esiin keskustelussa yhteisen suunnan tavoittelusta.

Mitä vastavuoroisuuden ja kriittisyyden puute tarkoittaa käytännön tasolla? Vastavuoroisuuden ulottuvuudessa oli kyse esimerkiksi siitä, tulevatko mahdollisimman monet mielipiteet esiin yleisessä keskustelussa. Kuten edellä todettiin, ongelmana pidetään usein sitä, että omia, osittain tiedostamattomia ajatuksia on vaikea pukea sanoiksi. Vygotskin (1982) mukaan ajatusten, mielipiteiden ja tiedon ei kuitenkaan oletetakaan olevan valmiina yksilön pään sisällä. Vastavuoroisuuden näkökulmasta olennaista onkin tiedostaa, että oman kannanoton asiaan ei tarvitse olla valmis. Ajatuksen esiin tuominen, vaikka hyvin keskeneräisenäkin, on tärkeää sekä oman että jaetun ymmärryksen edistämisen kannalta.

Vastavuoroisuutta ja kriittisyyttä, tai pikemminkin niiden puutetta, kuvaavat ja tukevat myös Goffmanin kasvotyön ja Argyriksen defensiivisyyden ilmiöt. Keskustelu pyritään kaikin tavoin pitämään sillä tasolla, että vuorovaikutus sujui joustavasti. Tämä voi vaikuttaa siihen, miten hankalat puheenaiheet otetaan esiin, miten niitä vältetään ja miten niihin suhtaudutaan.

Bahtinin mukaan ymmärtämisessä on kyse jatkuvasta vastavuoroisuudesta, joka tapahtuu käytännön puheen tasolla: yhteisen idean jakaminen voidaan saavuttaa vain siten, että ihmiset testaavat ja tarkistavat toistensa puhetta saadakseen selville, ovatko he samaa mieltä vai eivät (Shotter & Billig 1998, 24–25). Tässä ymmärtämisen prosessissa on aina läsnä kahteen eri suuntaan vetävien voimien jännite. Keskihakuiset (centripetal) voimat pakottavat kohti yhtenäisyyttä, yksimielisyyttä ja monologia, kun taas keskipakoiset (centrifugal) voimat kohti moninaisuutta ja eri mieltä olemista. Näiden voimien läsnäolon voimme tunnistaa paitsi organisationaalisella tasolla, myös käytännön vuorovaikutuksen ja puheen tasolla, Bahtinin mukaan jopa yksittäisen henkilön tasolla. Periaatteessa samakin henkilö voi olla yhtä aikaa jopa samaa mieltä ja eri mieltä tietystä asiasta (Shotter & Billig 1998, 16–17). Tämä

vastakkaisten voimien taisto tapahtuu ja näkyy dialogissa, jossa kaksi tai useampia ihmisiä on keskinäisessä vastavuoroisessa suhteessa toisiinsa.

Myös Shotterin (1994, 4; 1999a) ajattelu liittyy vastavuoroisuuden ja kriittisyyden toisiinsa: kriittisyys pakottaa vastavuoroisuuteen. Keskustelun kulussa juuri toisen osapuolen edellisiin toteamuksiin nähden vastakkaiset väittämät luovat usein silmiinpistävän tai huomiota herättävän hetken (Shotter 1999b). Se on kuin pysähtynyt hetki ennen väistämättömästi tapahtuvaa liikeyhdystä. Kriittinen tai vastakkainen ilmaisu vaatii jonkinlaisen vastauksen. Nämä kriittiset avainhetket ovat Shotterin mielestä tärkeitä erityisesti jaetun merkityksen muodostumisen kannalta, mutta tässä yhteydessä analysoin niitä suhteessa siihen, mitä ne kertovat vastavuoroisuudesta ja kriittisyydestä. Suoninen (1997, 146) on Shotteriin viitaten kuvannut tällaisia hetkiä seuraavasti: "...keskustelun kulun kannalta kaikkein olennaisimpia saattavat olla sellaiset pienet, avoimet, sosiaalisella sensitiivisyydellä ladatut hetket, joissa keskustelijoiden vastaukset toistensa positiokutsuihin ovat 'veitsen terällä' ja saattavat kääntyä suuntaan tai toiseen."

4.2 Puhunta-aineiston analyysi

Laadullisen tutkimusosion analyysimenetelmää voi kuvata mikrotason diskurssianalyysiksi, joka osittain tukeutuu keskusteluanalyttisiin työkaluihin (ks. Suoninen 1997, 30). Diskurssianalyysin valitseminen tämän tutkimuksen metodiksi oli luonnollinen valinta, koska, kuten Jokinen (1999, 39) on tiivistänyt, "diskurssianalyysin teoreettinen koti on sosiaalisen konstruktionismin traditiossa". Keskusteluanalyysin hyödyntäminen sen rinnalla puolestaan perustuu siihen, että tutkimukseni tämä osio kohdistuu vuorovaikutuksen mikromaailmaan, luonnollisiin tässä-ja-nyt tapahtuviin vuorovaikutustilanteisiin (Jokinen 1999, 43; Suoninen 1999c).

Diskurssin käsitteelle on monenlaisia määritelmiä riippuen tieteenalasta ja siitä, millaisista teoreettisista näkökulmista asiaa tarkastellaan (Burr 2003). Vähimmillään määritelmille on yhteistä vain se, että ne liittyvät kieleen ja kielen käyttöön jollakin tavalla (Alvesson 2004, Burr 2003). Laajimmillaan diskurssin käsite viittaa makrotason todellisuutta rakentavaan ilmiöön, suppeimmillaan yksittäisiin paikallisiin tilannekohtaisiin puheakteihin ja kielen käyttöön. Potter ja Wetherell (1987, 7) käyttävät diskurssia yleiskäsitteenä, joka kattaa kaikki

puhutun vuorovaikutuksen muodot, niin muodolliset kuin epämuodollisetkin, sekä kaikenlaiset kirjoitetut tekstit. Edellä viittasin Alvessonin (2004, 325) tapaan erottaa eri tason diskurssit kirjoittamalla Diskurssin isolla alkukirjaimella silloin, kun hän viittaa sillä makrotason todellisuutta rakentavaan ilmiöön, ja pienellä (diskurssi) silloin, kun hän tarkoittaa mikrotason konkreettista vuorovaikutusta.

Myös diskurssianalyysin määritelmä riippuu siitä, mitä diskurssilla tarkoitetaan ja minkä tason ilmiöön sillä viitataan. Tämä puolestaan vaikuttaa siihen, mitä tutkitaan ja havainnoidaan (Potter ja Wetherell 1987). Tutkimukseni diskurssimääritelmä on Alvessonin (2004, 327) mukaellen makro- ja mikrotasojen puolivälin määritelmä: "A connected set of statements, concepts, terms and expressions which constitutes a way of talking and writing about a particular issue, thus framing the way people understand and act with respect to that issue"²⁸ (Alvesson 2004, alkup. lainaus Watson 1994, 113).

Diskurssit tutkimuksessani eivät tarkoita pelkästään laajoja teoreettisia maailmaa luovia rakenteita, mutta tutkimukseni ei myöskään kohdistu keskusteluanalyysin tapaan pelkästään kielellisiin yksityiskohtiin. Suoninen (1997) painottaa vuorovaikutuksen yksityiskohtien olennaisuutta puheen tulkinnassa, mutta tähdentää samalla, että kieltä käytettäessä tukeudutaan laajempiin merkityssysteemeihin (diskursseihin, repertuaareihin). Tarkastelen diskursiivisesta näkökulmasta organisaatiotason käytäntöjä (esimerkiksi suunnittelupalaverit ja kehityskeskustelut) ja mikrotason konkreettisia vuorovaikutuskulkuja niiden "sisällä" (johtamispuhunta). En tee jyrkkää eroa tai dikotomiaa mikro- ja makrotason diskurssien välille (Alvesson 2004). Diskursiiviset käytännöt ovat osa diskurssia: puhe ja kielen käyttö perustuvat ja tukeutuvat diskursseihin, toisaalta mikrotason diskursiiviset käytännöt paitsi ylläpitävät, myös muuttavat ja muokkaavat diskursseja käsitteen laajemmassa merkityksessä. "Suuri toteutuu pienessä, pieni rakentaa suurta" (Jokinen, Suoninen & Wahlström 2000, 18).

Tutkimukseni asettuu diskurssianalyttisen tutkimuksen kartalla (Jokinen & Juhila 1999) seuraavasti: Koska keskityn mikrotason vuorovaikutusprosessien analysointiin, tutkimukseni painottuu enemmän merkityksen tuottamisen tapoihin kuin itse merkitysten tunnistamiseen. Analyysini loppuvaiheessa pyrin kuitenkin tunnistamaan vuorovaikutus- ja puhekäytäntöjen yhteyksiä johtamisen laajempiin vuorovaikutusdiskursseihin (tulkintarepertuaareihin).

²⁸ "Toisiinsa liittyvä joukko ilmauksia, käsitteitä, termejä ja ilmaisuja, jotka muodostavat tavan puhua ja kirjoittaa tietyistä asiasta, siten kehystäen tapaa, jolla ihmiset ymmärtävät asian ja toimivat suhteessa siihen."

Jälkimmäisiä en etsi omasta empiirisestä aineistostani, vaan viittaa johtamisteorioiden perusteella tunnistettaviin yleisiin johtamiskursseihin. Tutkimusasetelmastani johtuen painotan responsiivisuutta enemmän kuin retorisuutta ja tilanteisuutta enemmän kuin kulttuurista jatkumoa. Kriittisyyden ja analytyttisyyden ulottuvuudella liikun keskimaastossa.

Olennaista analyysissäni on, että tutkijana olen "kiinnostunut ensisijaisesti tai pelkästään 'teksteistä', en tekstien laatijoista yksilöinä" (Suoninen 1997, 75). Tekstillä tarkoitan puhetta ja osittain myös muuta kielen käyttöön kiinteästi liittyvää vuorovaikutusta. Tavoitteenani on analysoida yksityiskohtaisesti yrittäjän (johdon) ja henkilökunnan kielellistä vuorovaikutusta yrityksen toiminnan suunnitteluun liittyvässä tilanteessa.

Kyseessä on teoriasidonnainen analyysi (vrt. aineistolähtöinen ja teorialähtöinen). Laadullisen analyysin perustana ja apuna analyysin etenemisessä käytän sekä teoreettista pohjatietoa että määrällisen tutkimuksen tuloksena saatuja suuntaviivoja (faktorianalyysien vuorovaikutus- ulottuvuudet). "Kaikkiaan analyysistä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta aikaisemman tiedon merkitys ei ole teoriaa testaava vaan paremminkin uusia ajatusuria aukova ja 'tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit' – postmodernissa tutkimuksessa usein käytetty päättelyn muoto" (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98–99). Tutkijana positioni on tulkitsija ja keskustelija, ehkä osin kriittinenkin keskustelija (ks. Juhila 1999).

Sovellan tulkinnassani lähinnä abduktiivista (vrt. induktiivinen eli yksittäisestä yleiseen ja deduktiivinen eli yleisestä yksittäiseen) päättelyä, jossa havaintojen tekoon liittyy jokin johtoajatus tai johtolanka (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 97; ks. myös Alasuutari 1999). Näin ollen en määritellyt myöskään analyysiyksikköä etukäteen, kuten esimerkiksi sisällönanalyysissä usein tehdään. Sisällönanalyysissä analyysiyksikkönä voi olla yksi sana, sanayhdistelmä, lause, lausuma tai ajatuskokonaisuus, sanojen määrä, keskusteluun osallistuneiden määrä tai keskusteluun käytetty aika (Kyngäs & Vanhanen 1999).

Tutkimukseni perusajatuksena on, että kielenkäyttö on sosiaalista toimintaa, joka rakentaa sosiaalista todellisuutta ja jolla tehdään erilaisia asioita (Jokinen, Juhila & Suoninen 1999b, 10). Analysoimalla mikrotason puhuntaa pyrin tulkitsemaan erityisesti sitä, miten johtamisen vuorovaikutuksen vastavuoroisuutta ja kriittistä reflektiota tuotetaan – tai ollaan tuottamatta –

hoivayritysten suunnittelupalavereissa. Tavoitteena on myös löytää tämän johtamispuhunnan yhteyksiä laajempiin johtamisen vuorovaikutusdiskursseihin.

Analyysini alkuvaiheessa tarkastelin keskustelun kulkua kokonaisuutena. Kiinnitin huomiota siihen, millaisilla avauksilla osallistajat "astuvat keskusteluareenalle" (Gergen, Gergen & Barrett 2004). Jo tähän avausvaiheeseen liittyy responsiivisuus. Shotterin mukaan jokainen lausuma jo heijastaa sitä, millaisia vastauksia sen odotetaan aiheuttavan (Shotter 2007; ks. myös Gergen, Gergen & Barrett 2004, 45). Koska kyseessä on osittain strukturoitu institutionaalinen keskustelu (palaverin puheenjohtaja ottaa työjärjestykseen merkittviä asioita esille), kiinnitin huomiota nimenomaan tästä järjestyksestä poikkeaviin puheenvuoroihin. Seuraavana analysoinnin kohteena oli se, millaisia vastauksia avaukset tuottavat ja ketkä niitä tuottavat. Gergenin mukaan myönteisiä vastauksia toisen puheenvuoroon ovat esimerkiksi hyväksyminen, vahvistaminen, tukeminen; negatiivisia kieltäminen, rajoittaminen ja keskeyttäminen (Gergen, Gergen & Barrett 2004, 45). Puheenvuoroista ja vastauksista niihin muodostuu vastinpareja (Fairhurst & Cooren 2004, 135), jotka kuvastavat osallistujien muuttuvia positioita. Esimerkiksi kriittisyyteen voidaan vastata puolustautumisella, selittelyllä tai vastakritiikillä.

Kokonaistarkastelussa huomioni kohdistui muun muassa siihen, kuka tai ketkä hallitsevat keskustelua, ketkä esittävät kysymyksiä ja ketkä vastaavat niihin sekä kuka tekee käsitellyistä asioista yhteenvetoja. Keskustelun hallitsemisen, kuten puheenvuorojen pituuden, on todettu olevan yhteydessä valtaan ja asemaan (Fairhurst & Cooren 2004, 135).

Merkitystä voi olla myös lopetuksilla ja hiljaa olemisella (vastaus jätetään antamatta). Kiinnitin huomiota myös persoonapronomien käyttöön (Gergen, Gergen & Barrett 2004, 49; Kvarnström & Cedersund 2006), sillä niiden avulla positioidaan osallistujia ja niiden käyttö heijastaa myös liikkumista minä-me-ulottuvuudella. Muillakin sanavalinnoilla on merkitystä, esimerkiksi millä sanoilla hankalista asioista puhutaan tai mitä sanoja vältetään.

Kokonaistarkastelun jälkeen keskityin aineistoon yksityiskohtaisemmin. Etsin sellaisia kohtia, jotka havainnollistivat vastavuoroisuuden tai kriittisen reflektion rakentumista. Tunnistin aineistosta niin sanottuja avainhetkiä, jotka liittyivät joko kriittisen kommentin esittämiseen tai joissa muuten mahdollistui puhujan tai aiheen vaihtuminen.

Yhteenveto puhunta-aineiston analysoinnista

Analyysini perustana oli se, miten kvantitatiivisessa tutkimusosiossa esiin nousevat vastavuoroisuus ja kriittinen reflektio rakentuvat puheessa käytännön tasolla. Vastavuoroisuuden analyysia tein katsomalla, millaisilla avauksilla toimijat astuvat keskusteluareenalle ja miten he vastaavat toistensa puheenvuoroihin. Kriittisen reflektion analyysia tarkastelen esimerkiksi siten, tuleeko kriittisiä puheenvuoroja (puolelta tai toiselta), mihin aiheisiin ne liittyvät ja miten niihin vastataan. Lisäksi pyrin tunnistamaan vastavuoroisuuden ja kriittisyyden kannalta olennaisia johtamispuhunnan avainhetkiä.

4.3 Johtamispuhunta hoivayrityksessä

Keskustelujen näyttämöt

Keskustelua ei voida eikä ole tarpeen irrottaa siitä ympäristöstä, missä se käydään. Harré (1979, 189–231) on tarkastellut Goffmaniin (1973) perustuen sosiaalista toimintaa draamana näytelmämetaforan kautta ja erottaa analyysissään kolme tasoa: kohtausanalyysin, toiminta-analyysin ja toimija-analyysin. Tässä yhteydessä haluan viitata näistä ensimmäiseen, kohtausanalyysiin, joka pitää sisällään näyttämön ja tilanteen analysoinnin. Näyttämöanalyysillä Harré tarkoittaa juuri toiminnan fyysistä ympäristöä ja sen sosiaalisia merkityksiä, tilanneanalyysillä yksilöiden suhdetta sekä sosiaaliseen että fyysiseen ympäristöön ja toisiin ihmisiin. Johtamisteoreettisessa keskustelussa johtamisen fyysistä ympäristöä on analysoitu muun muassa kehityskeskustelujen yhteydessä. Johtajan huoneen koko ja hänen asemansa organisaation hierarkiassa ovat usein yhteydessä toisiinsa. Myös organisaatiokulttuuritutkimuksissa johtamisen näkyvien artefaktien merkitystä pidetään tärkeänä.

Tutkimusyrietykset olivat hoivakoteja, joten ne olivat samalla asiakkaiden koteja. Kaikissa yrityksissä oli varattu yksi huone toimistoksi, jota koko henkilökunta käytti hallinnollisiin tehtäviin, sillä esimerkiksi tietokone sijaitsi toimistohuoneessa. Erillisiä johdon tai muun henkilökunnan tiloja ei ollut lukuun ottamatta sosiaalisia tiloja.

Kaikki palaverit pidettiin kyseessä olevien yritysten (hoivakotien) omissa tiloissa. Kahdessa yrityksessä käytössä oli muista tiloista erillään oleva tila, joka oli kokoontumisten ajan varattu vain palaverikäyttöön, mikä mahdollisti rauhallisen keskittymisen ja konkreettisen irrottautumisen työstä. Yhdessä hoivakodissa kokoonnuttiin ruokailutilan pitkän pirtinpöydän ääreen. Tila oli yhteydessä sekä keittiöön että olohuoneeseen, mikä teki tunnelman kotoiseksi, kun kodin äänet ja toiminta olivat läsnä koko ajan. Toisaalta järjestely aiheutti jonkin verran häiriöitä keskustelun kululle. Tämä vaikutti kuitenkin olevan normaalia arkipäivää eikä näyttänyt erityisesti häiritsevän palaverin osallistujia.

Tavanomaisen suomalaisen käytännön mukaan palaverit pidettiin pöydän ääressä. Kahdessa ensiksi mainitussa yrityksessä oli mielenkiintoinen yhtenäinen piirre: pöydät olivat neliön muotoisia. Pöydän muoto ei todennäköisesti ollut suunnitelmallisen harkinnan tulos vaan enemmänkin sattumaa. Se kuitenkin vaikutti konkreettisesti siihen, millä tavalla henkilöt sijoittuivat fyysisesti suhteessa toisiinsa. Perinteinen malli, jossa johtaja (tai kotioiloissa isäntä tai emäntä) istuu pöydän päässä, ei ollut edes teoriassa mahdollinen, vaan osallistajat asettuivat tasaisesti neliön kaikille sivuille. Kokoontuminen pöydän ääreen oli epävirallista ja mutkatonta ja paikkojen valinta näytti tapahtuvan varsin spontaanisti. Yhden yrittäjän hoivakoti A:ssa yrittäjän vieressä istui molemmissa palavereissa eri työntekijä. Kahden yrittäjän hoivakodissa C yrittäjät istuivat joko vierekkäin tai ainakin lähekkäin. Myös hoivakoti B:n yrittäjät jättivät pitkän pöydän pään vapaaksi ja olivat joko vierekkäin tai vastakkain. Istumajärjestys ei siten heijastanut rooli- tai asemajakoa, lukuun ottamatta sitä, että kahden yrittäjän tapauksissa nämä kuitenkin hakeutuivat lähekkäin.

Tutkijana tein muistiinpanoja puheenvuoroista litteroinnin helpottamiseksi mutta en osallistunut keskusteluun, joten paikkani oli joko hieman sivussa (mukavasti) sohvalla tai hoivakoti B:ssä pitkän pöydän toisessa päässä, jossa olin vähiten häiritsemässä vuorovaikutusta. Nauhuri oli keskellä pöytää.

Palaverien teemoina olivat muun muassa toimintasuunnitelman arviointi, seuraavan vuoden toiminnan suunnittelu, ajankohtaisten toimintaan liittyvien asioiden läpikäynti sekä keskustelu ja päätöksenteko henkilökunnan vastuualueista. Palavereissa ei nimetty virallista puheenjohtajaa, paitsi hoivakoti C:n ensimmäisessä kokoontumisessa. Etukäteen oli tehty joko esityslista tai muu vastaava jäsenitys. Joku työntekijöistä kirjoitti yleensä muistion; yhdessä palaverissa oli mukana kannettava tietokone. Luonteenomaista kaikille palavereille

oli se, että virallisesta, esityslistan mukaisesta teemasta tai asiakokonaisuudesta siirryttiin nopeasti epäviralliselle alueelle tai käytännön tason asioihin.

Vastavuoroisuuden rakentuminen



Keskustelun yleinen kulku ja vuoronvaihdot

Palaverikontekstia, joissa johtamispuhunta tapahtuu, voidaan kuvata keskusteluareenan metaforan avulla. Areena levittäytyy osallistujien eteen ja väliin, ja puheenvuorot ovat areenalle astumisia, siellä esiintymisiä, toisten mukaan kutsumista, poistumista. Osallistuminen voi olla myös sivusta seuraamista. Hiljaa oleminen voi olla kannanotto samalla tavalla kuin puhuminenkin.

Keskustelujen ilmapiiri oli hyvin epävirallinen. Puheenvuoroja ei jaettu, vaan keskusteluareenalle osallistuminen oli spontaania. Kaiken kaikkiaan osallistuminen keskusteluun oli runsasta kaikissa palavereissa ja siihen osallistuivat lähes kaikki. Johdon osuus oli suurempi kuin muiden: päävastuu palaverien kulusta oli kaikissa tapauksissa siis johdon käsissä. Hoivakodin A yrittäjä käytti noin 35 % kaikista puheenvuoroista ja kaikki työntekijät osallistuivat keskusteluun (taulukko 1). Hoivakodissa B (kaksi yrittäjää) johdon käyttämien puheenvuorojen lukumäärä oli ensimmäisellä kerralla niin ikään yhteensä noin 35 % kaikista puheenvuoroista, toisella kerralla 50 %. Hoivakodissa C (kaksi yrittäjää) johdon osuus oli suurempi: yrittäjät käyttivät yhteensä yli puolet kaikista puheenvuoroista. Palautepalaverissa tämän tosin todettiin johtuneen osin siitä, että kyseisissä palavereissa oli enemmän esillä juuri yrittäjien itsensä vastuualueisiin kuuluvia asioita.

Työntekijät käyttivät henkilöä kohti laskettuna keskimäärin 6–12 % puheenvuoroista (taulukko 1). B:n ensimmäisessä palaverissa kaksi työntekijää (tta ja ttb) oli erityisen aktiivisesti mukana keskustelussa, he käyttivät yhteensä lähes puolet kaikista puheenvuoroista. Muissa palavereissa työntekijöiden osuudet jakautuivat tasaisemmin. Fairhurst ja Cooren (2004, 135) viittaavat tutkimuksiin, joissa keskustelutilan dominointi ja puheenvuoroaktiivisuus ja keskeyttäminen viestivät vallankäytöstä. Heidän mukaansa joissakin tutkimuksissa miesjohtajien on todettu puhuvan pitempään ja keskeyttävän muita useammin kuin naisjohtajien.

TAULUKKO 1. Palavereissa käytettyjen puheenvuorojen määrä ja prosenttiosuudet

<i>Palaveri ja mukana olleiden osallistujien lukumäärä (y=yrittäjä, tt=työntekijä)</i>	<i>Litteroitujen puheenvuorojen lukumäärä, kpl</i>	<i>Yrittäjien osuus puheenvuoroista, %</i>	<i>Työntekijöiden keskimääräinen osuus puheenvuoroista, %/tt</i>	<i>Huomautuksia</i>
A1: y+ 7 tt	440	36	8	
A2: y+5 tt	680	36	10	
B1: y1+y2+7 tt	680	21+14 = 35	9	tta+ttb yht. 46 %
B2: y1+y2+3 tt	390	16+34 = 50	12	tta 20 %
C1: y1+y2+6 tt	1260	23+30 = 53	8	
C2: y1+y2+7 tt	1600	32+25 = 57	6	

Vuoronvaihto oli vilkasta, luontevaa ja sujuvaa, puheenvuoroihin vastattiin nopeasti – usein jopa keskeyttämällä. Virallista kankeutta tai pitkiä hiljaisia hetkiä ei ollut eikä mielipiteiden "lypsämistä" pääosin tarvittu. Asiaan vaikutti luonnollisesti se, että suurin osa käsiteltävistä aiheista koski läheisesti jokaisen omaa työtä. Keskustelut olivat rönsyileviä, koska yleisistä aiheista siirryttiin usein hyvin konkreettiselle tasolle: puheeseen ihmisistä (asiakkaista) ja käytännön asioista. Keskustelun kulku oli suurimmaksi osaksi myös hyvin nopeatempoista. Osallistujat puhuivat yhteen ääneen, keskeyttivät toisiaan ja jatkoivat toistensa puhetta. Vaikka toisen keskeyttämistä usein pidetään huonona asiana, näissä yhteyksissä se pikemminkin oli Tupu-Hupu-Lupu-tyyliin toisten täydentämistä.

Y1²⁹ ... Sitten on ollut maanantaina tuo pienryhmä solussa. Siitähän on ainakin Kalle³⁰ tippunut pois. Onkos tämä muuten ollut sitten näin?

²⁹ Litteroinnissa käytetty seuraavia merkkejä:

Y, Y1 Yrittäjä, nimi vaihdettu numeroksi
 1–9 Työntekijä, nimi vaihdettu numeroksi
 ? Tunnistamaton puhuja
 () Tauko

- Y2 *Onkos se kauheesti toiminutkaan, onko teillä*
 ? (puhuvat yhteen ääneen: no ei oo ... moneen kuukauteen ...)
- Y1 *Mikä siinä on sitten ettei se oikein toimi?*
 Y2 *Ei ole ollut aikaa.*
 7 *Niemisen Jukka ei ainakaan lähekään.*
 Y2 *Nytkin sitten maanantaina sillä toisella Jukalla oli ne vieraat.*
 4 *Että oikeestaan ois ollut Liisa yksin.*
 6 *Tietysti Liisan kanssakin vois*
 Y1 *Kyllähän se nauttis vaikka olis yksin. () Onkos sitten iltapäivällä ollut niin paljon menoja?*
 ()
 ? *On siinä varmaan ollut*
 Y2 *Niin ja meillä ei ole ollut porukkaa tekemään sitä ihan nyt niin kun joulun aikaan. Että nyt tietysti rupee väljenemään jutut mutta että nyt se varmaan rupee sitten kun.*
 Y1 *Onko siinä joku sellainenkin että vaikka tulee viikonlopun jälkeen vapailta, tulee siihen iltavuoroon niin tuota.*
 9 *Onhan meillä iltavuorolainen ollut siinä joka maanantaina, mutta siinä varmaan että kun sitä ei ole merkitty listaan niin sitä ei niin kun siinä vaiheessa älyäkään. Niin siinä kun rapsa otetaan niin se on puoli tuntia, nelkytviis minuuttia parhaimmillaan, niin siinä menee jos se aika. Kun minä mietin että onkos siinä joku sitten että se ei ole paras mahdollinen sille iltavuorolaiselle siellä olla.*
 5 *On siinä kyllä sitten aika paljon hommaa jo sitten muutenkin. Ja sitä lukee rapsaa jos on ollut viikonlopun poissa niin kyllä se tahtoo mennä sinne.*

Tässä hoitokoti C:n keskustelussa muutaman minuutin aikana lähes kaikki osallistujat ovat ilmaisseet mielipiteensä siihen, miksi toimintasuunnitelmassa ollut pienryhmä ei ole toiminut käytännössä. Keskustelun kulkua voi verrata pingispeliin, jossa on useampia osallistujia eri puolilla pelipöytää: nopeakulkuiseen palloon vastaa spontaanisti nopein, ja hänen vastatessaan toiset ovat jo valmiina palautukseen.

Pientä puhetta suurista linjoista?

Vastavuoroista, jatkuvaa, jokapäiväistä kommunikointia, jonka luonteesta puuttuu ennakkoon määrätty järjestys, Shotter (2007) kuvaa dialogisten suhteiden tai dialogisesti jäsentyneiden tapahtumien maailmana tehden eron kahteen muuhun eli kausaalisten tapahtumien ja harkittujen päättelyjen maailmaan. Spontaanin epävirallisen keskustelun järjestäytymätön

--- Keskustelu jatkuu myöhemmin, välistä jätetty osa pois.

... Lainausta alkaa tai loppuu kesken puheenvuoron

[] päällekkäinen puhe

Nuolella tai alleviivauksella on osoitettu kohtia, joihin halutaan kiinnittää erityistä huomiota.

³⁰ Keskusteluotteissa olevat nimet on muutettu.

luonne ei kuitenkaan tee siitä vähemmänarvoista, vaan päinvastoin avaa uuden näkökulman johtamispuhunnan tutkimiseen: juuri spontaaneilla mikrotason vuorovaikutus- ja puhekäytännöillä tulemme – tietoisesti tai tiedostamatta – rakentaneeksi organisaation ilmapiiriä, kulttuuria, valtasuhteita ja koko johtamisen maailmaa.

Epävirallisuuden ja spontaaniuden lisäksi puhunnalle oli luonteenomaista sen käytännönläheisyys. Yleisistä asioista hypättiin nopeasti hyvin yksityiskohtaiselle tasolle, joko konkreettisesti omaan työhön liittyviin asioihin tai asiakkaisiin. Puhe apuvälineistä johti apuvälineiden käyttäjiin, ja inhimillisiin, hauskoihinkin tarinoihin, joista saattoi lopputuloksena todeta vain:

Y2 ... On tämä kuulkaa elämää vaan!

Epävirallisen pienen puheen funktio voidaan kyseenalaistaa pitämällä sitä vain järjestelmällisyyden puutteena tai huonosti johdettuna kokouksena. Hoitokoti C:n palautepalaverissa tuli esiin, että rönsyilyn takia aika ei aina riitä oikeaan asiaan ja että työntekijät arvostavat suunnitelmallisuutta, jolloin itse kunkin tulee valmistauduttua kunnolla etukäteen. Hienona asiana pidettiin sitä, että kaikki osallistujat ottavat vastuuta siitä, että rönsyilyn jälkeen palataan takaisin asiaan. Toisaalta olennaista on myös se, että asioista puhutaan yhdessä ääneen, jolloin asiat tehdään näkyviksi ja kuuluviksi kaikille, jolloin yhteisten merkitysten muodostumiselle on pohja olemassa. Samaisessa palautepalaverissa yrittäjä totesi:

"...mutta sitten taas tavallaan meidän täytyy myös joku juttu kertoa myös kaikille, jakaa se porukalla...voidaan silmissämme nähdä jokainen miten se tapahtuu... se tekee meillekin semmoisen yhteisen hengen."

Pienen puheen merkitystä voidaan suhteuttaa myös Moscovicin (2000) sosiaalisten representaatioiden lähestymistapaan³¹: ihmiset tekevät tuntematonta tutuksi ja abstraktia konkreettiseksi ankkuroimalla uudet ja oudot asiat johonkin tuttuun yhteyteen ja objektivoinnilla ne johonkin konkreettiseen muotoon. Berger ja Luckmann (1994) viittaavat samaan asiaan reifioinnilla ja objektivoinnilla: organisaation todellisuudelle annetaan puheen avulla konkreettinen muoto. Kuvaillemalla puheessaan tarkasti sitä, mitä organisaatiossa tapahtuu, osallistujat luovat organisaation todellisuutta, tekevät sitä ymmärrettäväksi itselleen

³¹ Moscovicin lähestymistavassa voidaan nähdä yhteys sosiaaliseen konstruktionismiin ja diskursiivisuuteen, joskin sosiaalisten representaatioiden perustana on sosiaalisen vuorovaikutuksen lisäksi myös yksilöllinen kognitiivisuus (Burr 2004).

ja toisilleen ja sitoutuvat samalla tekemisen prosessiin (Follett 1919; ks. myös Clifton 2006, 208, 217). Kärreman ja Alvesson (2001, 79–82) ovat tehneet huomioita samanlaisesta epävirallisesta ilmapiiristä, josta puuttui hierarkia, johtajaa kohdeltiin kuin kollegaa ja jossa puhuttiin oikeastaan siitä, mistä ei pitäisi. He pitävät tämän puheen merkitystä kuitenkin tärkeänä, koska sen avulla luodaan implisiittisesti yhteistä työidentiteettiä, tunnetta siitä "mitä on olla työntekijä tässä firmassa".

Avaukset ja vastaukset - keskusteluareenalle astuminen ja mukaantulo

Huolimatta epävirallisesta ilmapiiristä kyseessä olevat palaverit olivat osittain strukturoitua institutionaalista keskustelua eli palaverin puhetta johtanut henkilö otti esityslistaan tai vastaavaan merkityt asiat esille. Analyysissäni pyrin keskittymään nimenomaan tästä normaalista järjestyksestä poikkeaviin puheenvuoroihin.

Huomionarvoista on se, että yrittäjä itse ei aina ollut se, joka nosti asian areenalle, vaan tehtävä oli annettu jollekin muulle. Hoivakoti A:n ensimmäisessä palaverissa toimintasuunnitelmaa käytiin läpi lukemalla siitä kohta kerrallaan ääneen ja kommentoimalla kohdan toteutumista käytännössä. Näin esilukijana toiminut työntekijä sai mahdollisuuden vaikuttaa keskustelun kulkuun päättämällä, milloin hän lopettaa aiemman keskustelun siirtymällä seuraavaan kohtaan.

Hoivakoti A:n tapauksessa yleisin käytäntö oli, että ääneen luetun toimintakuvauksen jälkeen yrittäjä avasi keskusteluareenan esittämällä kysymyksen tai kommentin, jonka jälkeen keskusteluun avautui niin sanottu odotushorisontti (Suoninen 1999c, 110). Yleensä avauskysymystä seurasi heti jonkinlainen kommentti työntekijöiltä. Väliin jäävät tauot olivat lyhyitä, ja vastaukset tulivat eri henkilöiltä.

- 8 *Elikkä eka käsitellään hoitoa. Hoidon tavoitteena on hyvä perushoito ja huolenpito huomioiden asukkaan kokonaisvaltainen hoito. Kaikkien asukkaiden lääkärintarkastukset vuosikontrollien merkeissä terveyskeskuksessa tammi-helmikuun aikana. Lääkärintarkastuksen yhteydessä*
- Y *Onko toteutunut?*
- 5 *On.*
- 8 *Lääkärintarkastuksen yhteydessä.*
- Y *Kaikki on käynyt?*
- 5 *On joo.*

Tässä palaverissa äänessä oli eniten yrittäjä, mutta suhteellisen lyhyin puheenvuoroin ja enemmänkin kysyvästi kuin hallitsevasti. Paitsi avaamalla odotushorisontin kysymyksellä hän myös antoi aktiivisesti tilaa toiselle:

- 8 ...*Hammashuollosta vastaa (kunnan) terveyskeskus, yksityinen hammaslääkäri tai asiakkaan kotikunnan terveyskeskus. (Kunnan nimi) apteekista ostetaan lääkkeet mikäli mahdollista yhdessä asiakkaan kanssa, tai asiakas hoitaa omat lääkkeitä ostoksensa avustettuna. Lääkkeet jaetaan dosetteihin sunnuntaina, hoidosta vastaavat... Lääkehuollosta vastaavat ...*
- Y *Annella oli hyvä kokemus tuosta apteekissa käynnistä, kerrotko sinä?*
- 5 *Niin Janin kanssa kun oltiin, niin hän sanoi että hän haluaa itse hoitaa...*

Vastavuoroisuuden kannalta avauksilla on suuri merkitys sille, miten keskustelu jatkuu avauksen jälkeen. Erityisesti hoivakoti A:ssa ja B:ssä vastaukset palaverirutiinin mukaisesti avauksiin tulivat useimmiten työntekijöiltä. Yrittäjät eivät kommentoineet asiaa itse ensimmäiseksi tai pitäneet alustusta aiheesta keskustelun pohjaksi. Avausten jälkeen muodostui avoin tila, jonka yleensä joku työntekijöistä täytti melko nopeasti vastauksellaan. Edellä olevat katkelmat Hoivakoti A:sta ovat esimerkkejä siitä, että areenalle astuminen on kutsu toisille tulla mukaan, ja vastaukset merkki siitä, että kutsu on tulkittu kutsuksi ja otettu vastaan. Edellisissä esimerkeissä kutsut ja niihin vastaaminen tai 'vastinparit' täydentävät toisiaan. Avauksen merkitystä selventää ehkä se, mitä muuta edellä kuvatussa tapauksessa olisi voinut tapahtua. Keskustelukäytäntö voi toimia myös siten, että avauksen jälkeen seuraa pitkä hiljaisuus ja avaaja joutuu tekemään täsmennyksen, täydentämisen tai lisäkysymyksen vastauksen houkuttelemiseksi (ks. Suoninen 1999c, 112).

- Y2 *Työnjakovastuutehtävät. Onko ne nyt jollekin semmoinen että ihan ehdottomasti haluaisi ottaa vastuullensa?*
- ()
- Y2 *Vai pitääkö määrätä?*
- ()
- Y2 *Ketä kiinnostaa?*
- ()
- Y2 *Nyt on ollut että Liisa on ollut opiskelijaohjaajana ja Elina on ollut toinen sairaanhoitajapuolella ja ...*

Tässä esimerkissä yrittäjä 2:n haasteeseen ei vastattu, joten hän joutui itse jatkamaan tilannetta lisäkysymyksillä ja lopulta lisäselonteolla. Siihen, että työntekijät eivät tule heti mukaan keskusteluun, voi olla monta syytä. Tässä tilanteessa oli siten jotain erilaista verrattuna muuhun keskusteluun, sillä yleensä tällaisia pitkiä taukoja ja vastausten puutetta ei ilmennyt. Yrittäjä 2:n ensimmäinen kysymys voidaan tulkita haasteeksi, johon hän odottaa vastauksia nimenomaan yksilöiltä. Kysymys ei aiempien avauksien tyyliin avaa

keskusteluareenaa yleiseen käyttöön, vaan se kohdistaa odotuksen jokaiseen työntekijään erikseen. Haasteellisuutta lisää se, että kysyjä käyttää ensimmäisessä lauseessaan 'ehdottomasti'-sanaa. Vaikka muut arvelisivatkin, että kysyjä ei todellisuudessa odota kenenkään ehdottomasti haluavan jotakin vastuualuetta, haaste aiheuttaa jännitteisen kohdan. Ne, joilla on jo vastuualueita, voivat kokea olevansa liian innokkaita kun taas niiltä, joilla vastuualueita ei vielä ole, kannanotto vaatisi todella paljon rohkeutta. Tässä tapauksessa vaikuttaa siltä, että vastuualueasiasta ei ole vielä olemassa sellaista yhteistä näkemystä, johon voisi ottaa turvallisesti kantaa. Areenalle nousija pelkää joutuvansa yksin parrasvaloihin, mikä vaatisi aikamoista rohkeutta. Keskustelu vapautuu vasta kun yrittäjä 2 tekee täydentävän selonteon asiasta. Tosin senkään jälkeen asia ei nouse kunnolla keskusteltavaksi ja jää lopulta osittain auki.

Roolien ja työnjaon ilmeneminen keskusteluissa

Keskusteluun käytännön tason asioista osallistuivat periaatteessa kaikki. Kun mentiin vähän laajempiin kokonaisuuksiin, organisaation työnjako heijastui palaverissa siten, että keskusteluissa oli äänessä se osallistuja, joka oli vastuussa käsiteltävästä asiasta, olipa se sitten työntekijä tai yrittäjä. Näin keskusteluareenalle osallistuminen oli luontevaa jokaiselle vuorollaan. Toisaalta se oli myös pakollista siinä mielessä, että jokainen joutui vastuualueensa puitteissa jossakin vaiheessa tulemaan mukaan keskusteluun. Vastuualueet olivat selkeimmin määritelty hoivakoti A:ssa, mikä näkyi myös puheen tasolla. B:ssä vastuualuejako oli osittain vasta muotoutumassa, samoin C:ssä.

Hoivakoti B:n palaverissa työnjako kahden yrittäjän välillä näkyi myös palaverin työnjaossa. Yrittäjä 2, jonka vastuulla ovat käytännön asiat, ohjasi keskustelun kulkua käytännön asioista keskusteltaessa. Yrittäjä 1, jolla oli kokonaisvastuu yrityksen toiminnasta, osallistui vähemmän käytännön aiheisiin. Hän ilmaisi oman kantansa vain silloin, kun asia koski hänen vastuualuettaan (talous, henkilöstöjohtaminen, pitkän tähtäyksen suunnitelmat). Pidemmät "pakolliset monologiset" puheenvuorot asioista, jotka hän katsoi aiheelliseksi ottaa esiin, hän piti vasta palaverin loppupuolella. Gergen, Gergen ja Barrett (2004) toteavat, että monologi estää toisten osallistumista keskusteluun. Johtamisessa monologia on kuitenkin arvostettu, koska sitä on pidetty tiedon mittana: mitä enemmän puhetta, sitä enemmän tietoa. Kykenemättömyys monologisiin on nähty jopa heikkouden merkinä. Yrittäjä 1:n jääminen

taustalle etenkin ensimmäisen palaverin alkupuolella jätti selvästi tilaa muille. Tilan antamisen vaikutelmaa lisäsi se, että yrittäjä 1:n osallistuminen oli joko myötäilevää tai vahvistavaa, etenkin palaverin alkuvaiheessa (ks. Gergen, Gergen & Barrett 2004).

Yrityksen yleinen virallinen työnjako siis tuki osallistumista keskusteluun ja jäseni sitä, mutta keskustelun kulussa eri henkilöille muotoutui myös työnjaosta ja rooleista poikkeavia positioita (ks. Davies & Harré 1990). Omia ennakkokäsityksiäni siitä, miten kuvittelemme roolien ohjaavan ja näkyvän myös mikrotason vuorovaikutuksessa, kuvaa seuraava esimerkki. Hoivakoti B:n ensimmäistä palaveria aloitettaessa tunnistin yrittäjä 1:n, koska olin haastatellut häntä ennakkoon. Palaveri alkoi niin nopeasti, että tervehtiessä nimet eivät jääneet minulle mieleen. Muistiinpanoissani käytin osallistujista järjestysnumeroita, ja nimien varmistaminen jäi myöhemmäksi. Keskustelun alkua seuratessa oletin, että numero 4, joka toimi sihteerinä, oli työntekijä ja numero 9 kakkosyrittäjä. Tulkintani perustui ensinnäkin siihen, että otettuaan asialistasta asian esille osallistuja 4 ei kommentoinut sitä itse ensimmäisenä, ei edes Hoivakoti A:n yrittäjän tapaan kysymällä "Mitäs tähän sanotaan". Oletusarvonani oli myös perinteinen ajatus siitä, että yrittäjät itse eivät toimi sihteerinä kokouksissa.

4 (Y2) *Asiakkaiden puhelimen käyttö.*

9 *Joo elikkä siitä oli alkuun silloin kun, no tässä nyt ei oikeastaan silleen ole ongelmia. Hyvin harvahan...*

Työntekijä 9:n mieltäminen alkuvaiheessa yrittäjäksi tai "johtajaksi" perustui paitsi siihen, että hän alusta lähtien otti aktiivisesti osaa keskusteluun, ennen kaikkea siihen, että hän käytti paljon kokoavia yhteenvetopuheenvuoroja, joissa hän tavallaan lyhyesti pyrki vahvistamaan tai varmistamaan keskustelun lopputuloksen.

9 *Sitä nyt voi nyt alkuun kokeilla jos se olis hyvä. (liukulakanakeskustelun lopetus)*

6 *...mutta sitten mietin sitä, että tarviiko meidän sitten sinne alle ja ylle näitä kertakäyttöjuttuja, että sitten ne, koska niissä on ne muovit niissä (yleistä myöntelyä)*

Y1 *Se hiottaakin*

9 *Niin että ei käytettäis siellä enää niitä kertakäyttöisiä?*

Y2 *Siinähan on tuota imevä kerros siinä poikkilakanassa*

9 *Pitää kattoo että on tarpeeks nyt vaan sitten niitä että*

9 *Sitten vielä pieni huomio, vaikka se on hyvin pieni, mutta siihenkin tärväntyy aikaa, että se on tuon pienen pyörätuolia että ei laittais sitä tuohon oven eteen, koska se on uloskulkuaukko,*

Y1 *Aina pitäis jättää se*

- 9 *Aina jätetään se, eikä saa laittaa sohvaluolia siihen eteen, että se on kuitenkin vie sen ajan, että jos tulee semmoinen tilanne, niin se on varauuskäytävä, niin päästään ulos.*

Tällaiset vahvistukset tai yhteenvedot oletetaan usein johtajan tehtäväksi. Clifton (2006) tunnisti tutkimuksessaan vastaavanlaisia 'muotoiluja' (formulations) vain johtajan puheesta. Tässä esimerkissäni yhteenvedojen teko ei määrittynyt pelkästään johtajan tehtäväksi.

Yksilöinä eroamme varmasti siinä, miten tarkasti haluamme määritellä asiat: toiselle riittää, kun asia on otettu esille; toinen haluaa selvän päätöksen, joka kirjataan ylös. Samanlaisia erojahan on myös jo mainitun odotushorisontin suhteen. Yhdelle parin sekunnin hiljaisuus on jo piinallisen pitkä ja hän kokee pakottavan tarpeen rikkoa se jollakin kommentilla, kun taas toinen pitää luonnollisena miettiä asioita pitkiäkin aikoja. Yksilöllisten erojen ohella kuitenkin myös keskustelun kulku määrittää tällaisia kannanottoja. Jos palaverissa kukaan ei tee selkeitä päätöksiä, päätöksentekijän rooli todennäköisesti lankeaa jonkun osalle. Tai jos kukaan ei vastaa avauspuheenvuoroon, jonkun, vaikka sitten avaajan itse, on jatkettava siitä. Samalla tavalla keskustelu voi päättyä monologiksi, jos vastauksia muilta ei tule missään vaiheessa.

Oleennaista positioajattelussa (verrattuna rooliajatteluun) on se, että spontaanissa keskustelussa asetumme ja meidät asetetaan – usein tiedostamatta – erilaisiin asemiin, jotka vaihtelevat nopeastikin. Välillä yrittäjät olivat puolustusasemissa, välillä he kutsuivat työntekijöitä asiantuntija-asemaan. Työntekijät ottivat puolestaan päätösvastuuta, haastoivat yrittäjiä tai tukivat heitä. Nämä asemat vaikuttavat siihen, millaiseksi koko keskusteluilmapiiri ja laajemmin johtamisilmapiiri muodostuu. Edellä mainitussa keskustelussa se, että yrittäjät jättivät – tai heiltä jäi – tilaa henkilökunnalle, mahdollisti ensinnäkin erilaisten näkökulmien vapaan esiintulon ja myös sen, että jaetun johtajuuden periaatteiden mukaisesti päätöksen linjasta tekivät työntekijät itse silloin, kun kyse oli nimenomaan heidän työnsä yksityiskohdista tai tietyn henkilön vastuualueesta. Laajemmin yrityksen toimintaa koskevissa asioissa yrittäjät tekivät päätökset. Vastuun jaosta ja delegoinnista puhutaan paljon yleisellä tasolla, mutta näissä johtamisen mikrotason keskusteluissa näemme, miten käytännön tasolla vastuuta annetaan, otetaan ja rakennetaan.

Virallinen asema vaikutti hoivayrityksissä olevan ikään kuin eri ulottuvuudella kuin keskustelu. Jos näistä yrityksistä piirrettäisiin organisaatiokaavio, siinä ei näkyisi

asemahierarkiaa. Yrittäjien tehtäväkuva oli laajempi kuin työntekijöiden, mutta siitä huolimatta keskustelussa kaikki olivat yhtäläisesti samalla tasolla ja samanarvoisia. Hoivakodeissa A ja B sovittu työnjako näkyi myös keskustelu-ulottuvuudessa: työntekijöillä oli tilaa puhua silloin, kun asia koski heitä, eivätkä yrittäjät pyrkineet sanomaan sen enempää ensimmäistä kuin viimeistäkään sanaa.

Rooleihin ja työnjakoon liittyvissä sanavalinnoissa huomiotani herätti se, että sanaa alainen ei käytetty missään vaiheessa ja johtaja-sanaakin harvoin. Palavereissa näiden sanojen puuttuminen ei sinänsä ollut erikoista, mutta myös yrittäjien alkuhaastattelussa johtaja-alainen-asetelma puuttui sanavalintojen tasolla. Vaikka yrittäjät tekivät asemansa yrityksensä johtajana selväksi, se ei johtanut työntekijöiden alaispositiointiin. Sanaa johtaja vierastettiin. Seuraavassa on hoivakoti A:n yrittäjän alkuhaastattelusta ote, jossa hän puhuu johtajakäsityksestään:

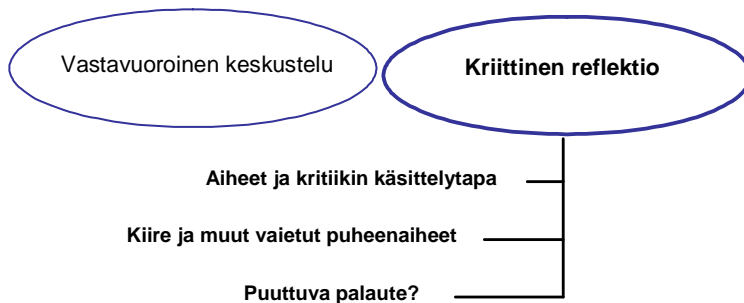
"...aika jännää on aina seurata...mitä on uusia työntekijöitäkin tullut tänne...joskus huomaa sen että tai selkeästi huomaa että kuka on ollut semmoisen auktoriteetti johtajan alaisena, että mitä pitää pokkuroida ja kumarrella ja mulla nousee karvat pystyyn heti, että voi kauheeta sentään."

Ulkomaalaiselle erilaisesta kulttuuritaustasta tulleelle harjoittelijalle yrittäjä kertoi joutuneensa toteamaan, että *"en minä mikään jumala ole"*. Hoivakoti B:n yrittäjä 1 puolestaan hahmotti sanavalintojaan suhteessa asemaansa näin:

"...minä varmaan itse sillä lailla vierastan koko sitä johtaja-sanaa, kun en ole sillä tavalla, mutta nyt olen sitä sitten ihan yrittänyt opetella että johtaja minä olen, enkä mikään muu sitten."

Persoonapronominien osalta hoivakodin B käytäntö oli mielenkiintoinen. Minä-sanankäytön tulkitaan luovan todellisuutta, joka korostaa yksilön asemaa. Me-sanankäytön tulkitaan sitovan osallistujia yhteen ja ilmaisevan kollektiivista tiimivoimaa (Gergen, Gergen & Barrett 2004; Kunda 1992) ja positioimaan ihmisiä kuulumaan tiettyyn ryhmään tai tiimiin (Kvarnström & Cedersund 2006). Hoivakodissa B työntekijät puhuivat aina me-muodossa ja yrittäjät te-muodossa. Kyse ei ollut kuitenkaan vastakkainasettelusta, kuten aluksi tulkitsin, vaan liittyi työnjakotilanteeseen. Yrittäjät itse olivat irtautumassa hoivakodin päivittäisestä arkitoiminnasta ja pyrkivät konkreettisesti antamaan vastuuta toiminnasta henkilökunnalle, mikä näkyi myös puhekäytännön tasolla. Vahvistuksen tälle tulkinnalle sain myöhemmissä palautekeskusteluissa, joissa yrittäjät totesivat tavoitteensa olevan *"oma vastuullinen henkilökunta... näitten tiimi, joka täällä tekee"*. *"Te päätätte täällä."*

Kriittisen reflektion rakentuminen



Aiheet ja kritiikin käsittelytapa

Palaverit käsitelivät yhteisten linjojen määrittämistä, joten suuri osa keskustelusta voidaan luokitella oman ja toisten toiminnan reflektioinniksi. Suurimmaksi osaksi pohdintapuhe – suhteutettuna kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksina muodostettuihin ulottuvuuksiin – liittyi yhdessä oppimisen ulottuvuuteen eli oli kokemusten vaihtoa "helpoista" aiheista positiivisessa ja rakentavassa hengessä. Tavoitteena olikin etsiä keskusteluista sellaisia kohtia, jotka vastaisivat eniten nimenomaan kriittistä kyseenalaistamista, ristiriitaisia näkemyksiä tai mielipiteiden selvää vastakkainasettelua. Näissä hankalissa tilanteissa yhteistoiminta joutuu punnituksi haastavalla tavalla, ja näiden tilanteiden usein tiedostamattomia puhekäytäntöjä analysoimalla etsin johtolankoja siitä, miten vastavuoroisuus ja kriittinen reflektio rakentuivat keskustelujen kulussa.

Kyseenalaistavat aiheet koskivat muun muassa seuraavia asioita:

- työntekijöiden toisilleen esittämä kritiikki koskien eroja toimintatavoissa
- kustannus-laatu- tai kustannus-resurssi-teema eri muodoissaan (työntekijät yrittäjille)
- yrittäjien kritiikki työntekijöille.

Todennäköisesti tutkijan läsnäolo vaikutti jonkin verran aihevalintaan ja kriittisten puheenvuorojen esittämiseen. Esimerkiksi työyhteisön vuorovaikutusongelmat eivät nousseet ainakaan eksplisiittisesti esiin näissä keskusteluissa, vaikka ajankohtaisissa asioissa niiden esiin ottaminen olisi ollut mahdollista. Tosin kaikissa yrityksissä oli käytössä säännöllinen työnohjaus, joten suuri osa työyhteisön ongelmista ohjautui suoraan sinne:

"Tai jos sitten tulee semmoinen voi sanoa riitatilanne tuolla töissä joittenkin työntekijöiden välillä, tietysti se koskee koko työyhteisöä, niin sitä yritetään selvittää täällä, ensin sitä yritetään selvittää henkilöstöpalaverissa ja jos ei onnistu niin sitten työnohjauksessa, jos ei siinä onnistu niin mennään työterveyshuollon puolelle ja siellä sitten selvitetään niitä. Että kun tämä on asiakkaitten koti, niin täällä ei voi olla sellaista riitatilannetta." (Yrittäjä A:n puheenvuoro varsinaisen palaverin jälkeen)

Käyn seuraavassa läpi esimerkkejä kritiikin aihealueista ja siitä, miten kritiikkiä käsiteltiin puhunnassa.

Eri henkilöiden tapoja toimia eri tavalla eri tilanteissa lähestyttiin ja käsiteltiin hyvin varovasti. Enimmäkseen puhe toimintatavoista oli yhteistä pohtivaa keskustelua, jossa todettiin ja hyväksyttiin erilaisten työtapojen olemassaolo, tuotiin esille omia käytäntöjä ja pyrittiin löytämään yhteistä linjaa.

- 8 *Että eihän siinä väärää kunhan vain se aseptiikka säilyy, tekipä sen miten vain että. Se on pieni asia mutta tuossa oli jännä kun rupes tulemaan yhden illan aikana niin vähän hirveen pienesti niitä erilaisia tapoja. Mutta kaikki oikein, mikään niistä ei ole väärä.*

Yksittäisiin henkilöihin ei viitattu suoraan eikä yksittäisiä toimintatapoja suoraan kritisoiu.

Yleisellä tasolla työntekijät esittivät varovasti kritiikkiä toisilleen.

- 3 *Ja minä totesin nyt viikonloppuna että kun on tavallaan niin kun kahdestaan töissä viikonloppuna, Erja oli täällä ja minä olin tuolla, niin jää aikaa siihen leipomiseen. Pystyy kyllä leipomaan asukkaitten kanssa.*
- 6 *Hmm.*
- 4 *Entäs sitten kun saunat tulee lauantaina? Nyt kun alko milloinka se alkoi se sauna.*
- 2 *Ensi viikon perjantaina alkaa se. Se rentoutujien piiri alkaa, niin silloin se sauna siirtyy.*
- 4 *Niin kato siirtyy lauantaille.*
- 3 *Ennättää siinäkin leipoa.
(Naurua)*
- 3 *Paitsi että minä otin, me leivottiin vähän enemmän nyt, mutta jos tekee vaikka pienen pullataikinan tai jonkun piirakan tekee tässä asukkaitten kanssa, kyllä kerkii.*
-
- 6 *Sovitaan niin että sukkelat saa tehdä ihan mitä kerkeevät, ja hitaammat voi tehdä sitten oman tahtinsa mukaan ihan mitä kerkiävät,*
- Y *Ja väsyneet käyvät päiväunilla sitten.*
- 6 *Ei mitään paineita.*

Edellisessä otteessa asiaa (muun työn ohessa jää aikaa vaikkapa leipomiseen) lähestyttiin epäsuorasti oman esimerkin kautta "minä totesin nyt viikonloppuna" - ei siis niin että "Minä

aina olen tehnyt näin". Toisten esittämiin epäilyksiin ("hmmm" ja "entäs sitten kun saunat") vastataan maltillisesti "ennättää siinäkin". Yhteisesti asiaa pehmennetään vielä naurulla ja lopun (ironisilla?) kevennyksillä. Työntekijöiden toisilleen kohdistaman, toimintatapojen eroja koskevaa kritiikin esittämistä voidaan kuvata epäsuoraksi arvosteluksi.

Kriittisistä tai kyseenalaistavista puheenaiheista toinen oli kustannus-laatu- tai kustannus-resurssit-teema eri muodoissaan. Tässä esimerkkinä työntekijän esittämästä selkeästä kritiikistä yrittäjälle tai yrityksen toimintaan on seuraava henkilöstöresurssija koskeva keskusteluote.

- 1 Tähän ei oo tullu uusia lakipykälää ainakaan tähän arkistointiin että sitä entisellä kaavalla. Entäs henkilöstö, Tiina ja Ella?
(joku sanoo jotain hiljaiselle äänellä, ei saa selvää)
- 5 Ja uutta tulossa. Ei oo hätäpäivää. Ainoastaan vain sairaslomien tekijä on meiltä puuttunut. (kuuluu: hmm) joka on sitten kierrättänyt tätä räsistusta talosta toiseen.
- 6 Se minulla ois kyllä
- 5 Se ois oikeestaan kyllä semmoinen välttämättömyys sanoisin, ei vain hyvä tän kokosessa, jossa on jo muita työntekijöitä näin paljon. Että sillä silmällä nyt, opiskelijathan ne on aina ollut semmoisia jotka on jäänyt yleensä niin kun sitten.
- 1 Mutta kun ne ei sitten, onhan tämä Anita ollut, mutta Anita ei sitten viikolla pääse
- 5 Niin
- 1 Muuta kun viikonloppuna ja öitä tekemään.
- 5 Joo, no se on ollut hyvä jo sekin. Että jos ei olis ollut sitäkään niin se olis vielä huonompi. Mutta kyllä joskus löytyy niistä opiskelijoista sellainen, että ollaan vähän kuulolla.
-
- 5 Joo, mutta ainahan sitä voi niin kun kysellä.
-
- 5 Mutta jatkossa sillä viisiin että kuulolla sitten, katellaan että.

Kritiikki ei ole tässä "sormella osoittavan" suoraa, vaan sijaispulaa lähestytään heti ratkaisuehdotuksen kautta (opiskelijaresurssien silmälläpito). Suoran arvostelun (myöhemmin esitettävä ruokahuoltoon koskeva esimerkki) ohella työntekijöiden kritiikkiä yrityksen tai yrittäjän toimintaa kohtaan kuvasi siis myös edellisen esimerkin kaltainen ehdotukseksi puettu kritiikki.

Lähestymistapa voi kertoa johto-työntekijä-suhteeseen liittyvästä varovaisuudesta, mutta sen rinnalla tässä lähestymistavassa voi heijastua myös ymmärtämisen näkökulma. Pienessä

yrityksessä kustannus-resurssiasia tulee "kahdenkeskiseksi" yrittäjän ja työntekijöiden välille. Asia koskettaa konkreettisesti suoraan molempia, ja työntekijät ymmärtävät tämän. Isommassa organisaatiossa kustannus-resurssi-teemaa on ehkä helpompi lähestyä ulkoapäin annettuna tai jonkin epämääräisen kaukaisen tahon asettamana raamina, jolloin sen arvostelukin on helpompaa. Palautepalaverissa yrittäjä tiivistä asian toteamalla, että isossa organisaatiossa *"ei ole kasvoja sillä jota haukutaan"*. Tällainen kolmas taho puuttuu pienen yrityksen vuorovaikutuksesta, jossa johdon ja työntekijöiden välittömän henkilökohtaisen suhteen ansiosta työntekijän vastuu on ikään kuin lähempänä vastuuta yrityksen kokonaisuuden toiminnasta, ja arvostelupuhekin muotoutuu helpommin ymmärtävän kritiikin suuntaan. Palautekeskusteluissa yrittäjä kertoi muidenkin ulkopuolisten, kuten vierailijoiden ja työnohjaajien huomanneen "yhdessä tekemisen meiningin" ja työntekijöiden vastuunoton. Hänelle oli annettu palautetta tähän tapaan: *"... se on ihmeteltävä ja ihailtava tilanne, että miten teidän työntekijät on mukana siinä työssä, että miten ne niinku tekevät sitä työtä nii että kuin omaan yritykseen."*

Usein avuksi hankaliin asioihin tuli myös huumori. Seuraavassa on kyse hoivakodin juhlan kutsukortin suunnittelusta, johon haetaan vapaaehtoista tekijää. Työntekijät ymmärtävät, että kyse on kustannuksista, mutta siitä huolimatta tai ehkä juuri siksi kiusoittelevat yrittäjää:

- Y1 *Tuodaan matskua jos vain sanoo tai vois sen ottaa kaksikin yhteiseksi.
Kaksi tuntia saa käyttää aikaa.
(Naurua)
Työaikaa. Kun onhan se rahastikin kiinni sitten.*
-
- 9 *Joo joo, no minä voisin ainakin olla suunnittelemassa.*
-
- 9 *Mehän voidaan semmoinen oma suunnittelupalaveri voitais pitää*
8 *Niin se on tietysti, niin, S:ssa (ravintolan nimi).*
Y1 *Ei S:ssa (ravintolan nimi).*
8 *Miksi ei. Minä jo ihmettelin miksi Kaija (Y1) oli ihan hiljaa vähän aikaa.
(naurua ja yhtä aikaa puhumista)*

Varovaisuuden linja näkyi myös yrittäjien kritiikissä työntekijöille.

- 5 *Minä nyt sanon semmoisia käytännön asioita että ollaan ystävällisiä toisillemme vaikka tuolla kaupungillakin nähdään, niin tervehditään toisiamme. Minusta nämä kuuluu meidän kaikkien yhteisiin asioihin että tunnetaan työasiat vaikkei parhaita ystäviä ollakaan, niin moikataan kumminkin että kun te täällä tulette ihan hyvin juttuun. Niin tuota. En minä tiedä onko teillä semmoista mutta minä vain näin ennakoita.*
- 9 *Ei oo.*

5 *Kun kaikenlaisiin asioihin joutuu törmäämään tuollakin muussa maailmassa, että tuota huomioidaan sillä lailla toisiamme.*

5 *... että niin kun varmaan kaikki, ei tämä ole mikään että ei henkilökohtaisesti, mutta ihanpa vain tuon esille semmoisen.*

Yrittäjä käyttää niin sanottua takkuilevaa ja pehmentävää puhetta (alleviivattu yllä olevassa oteesta; ks. Suoninen 1999c, 120) keventääkseen hankalan asian esille ottoa. Kaiken kaikkiaan vaikutti siltä, että kyseenalaistavissa keskusteluosioissa pyrittiin välttämään suora vastakkainasettelu osapuolten välillä, samoin kuin yksittäisten henkilöiden tai tietyn tunnistettavissa olevan toimintatavan arvostelu. Kyseenalaistamista sääтели siten goffmanilainen kasvojen säilyttämiseen tähtäävä työ, jonka tavoitteena oli säilyttää toista arvostava ilmapiiri ja varmistaa vuorovaikutuksen sujuvuus.

Kiire ja muut vaietut tai hiljennetyt puheenaiheet

Hoiva-alalla kiire on asia, joka yleensä puhuttaa paljon. Näissä palavereissa kiire tuli esille, mutta ilmiö nähtiin enemmänkin myönteisessä valossa suhteutettuna omiin kokemuksiin julkisen terveydenhuollon palveluksessa olemisesta.

9 *Täällä just nimenomaan se on se ihanuus, että kun oli tuolla laitoksen puolella niin se oli jotain järkkyä, kun siellä oli niin kun menty jo siihen että henkilökunta kilpaili että viisi minuuttia viuh suihkuun ja viuh ulos, se oli niin kun, se oli niin kuristava itekkiin kun kävit siellä, niin koko ajan oli semmoinen, että apuani oottaa nyt pitäis joutua ja seuraava työntää tuonne ja nyt pitäis, että korvat on vielä putsaamatta.
(Naurua)
Se oli ihan ahdistavaa. Että täällä on ihana kun on sitä aikaa silleen ettei koko aika tarvii.*

Kiireeseen liittyi myös kyseenalaistavaa pohdintaa oman toiminnan suhteen ja kriittistä pohdintaa myös kiireen suhteellisuudesta.

6 *... minä olen niin monta kymmentä vuotta tuota julkista puolta palvellut että siellä kun tehdään vauhdilla ja kiireellä, että varmaan on sekin jäänyt päälle, nyt minä alan niin kun sisäistä sen, että me ollaan täällä ihan niin kun kotona, täällä tehdään työtä eri tavalla...*

6 *Että ihan niin kun kasvattanut itseänsä, että mulla ei ole kiire mä oon rauhallinen, minä saan olla tämän ihmisen kanssa nyt että tee vaan rauhassa loppuun että tätä juhlaa minulla ei ole ollut niin.*

Kiire tuli esiin joissakin puheenvuoroissa piilotettuna eli siihen viitattiin epäsuoraan.

- 8 *Mutta muuten näin hiljaistahan meillä ei ole, tai että näin rauhallista ei ole ollut aikoihin, että nyt tietysti käytetään hyväksemme kaikki tällainen että.*
- 8 *...mutta että näin että ei koskaan tulis hirveesti sanoneeksi sitä että on niin kiirettä että kun meitä ei ole tarpeeksi ja näin, niin siinä sillä tavalla vetää mattoa pois sen hyvän hoidon alta. Kun totuushan se nyt onkin että on ainakin ollut hoitajia ja muuta.*
- 9 *Tuohon vaan silleen että kun työvuorossa katsoo että kun tulee näitä lapsia ja on näitä että silloin kun takais että meitä niin kun kolme jos vois pystyä. Että se on aina kun tuntuu että vähän kun ois aikaa.*

Yrittäjät sivuuttivat useimmat kiirettä sivuavat keskustelut ottamatta niihin kantaa. Yrittäjien näkökulmasta hyvän palvelun laadun ja henkilöstökustannusten tasapainottaminen on varmasti ikuisuusongelma. Aktiivinen huomaamatta jättäminen on mikrotason puhekäytäntö, joka toimii vastaväitteenä tai asian kieltämisenä (Gergen, Gergen & Barrett 2004, 50). Gilbert (2005) puolestaan on tunnistanut tutkimuksessaan sekä hyökkääviä että puolustavia retorisia puhekäytäntöjä, joilla hoiva-alan ammattilaisjohtajat vastasivat kustannusten ja laadun väliseen ristiriitaan.

Käsitykseni mukaan kiireasiaa kuten muitakin kustannus-laatu-asioita lähestyttiin edellä mainitun ymmärtävän kritiikin kautta. Työntekijät tuntuivat ymmärtävän työvoimaresurssoinnin taustalla olevat realiteetit yrittäjän kannalta katsottuna ja tiesivät tai uskoivat, että kiirejaksot ovat väliaikaisia ja että johto pyrkii tekemään parhaansa.

Puuttuva palaute?

Suomalaista johtamisjärjestelmää arvostellaan usein siitä, että myönteistä palautetta ei anneta riittävästi. Erityisesti tämä koskee johdon palautetta työntekijöille, mutta yhtä lailla asiaa voidaan tarkastella myös päinvastoin.

Mikrotason keskustelun analysointi avaa mielestäni mielenkiintoisen näkökulman myös tähän palautekeskusteluun. Näissä keskusteluissa selkeitä kiitoksia johdolta työntekijöille tai päinvastoin oli niukasti, mutta oli kuitenkin. Seuraavassa yrittäjä antaa eksplisiittistä kiitosta

työntekijöille vastuunotosta ja vastaavasti uusimmat työntekijät koko työyhteisölle palautetta siitä, että heidät on otettu hyvin mukaan joukkoon.

- Y1 *Kyllä se on ihan omalta kohdaltakin kun paljon tuolla liikkuu ja on niin tuota oon sitten kyllä sanonutkin että meillä on hyvä henkilökunta mikä sen työn tekee että siihen voipi luottaa. Ja tänä keväänä ja kesänä varsinkin ja varmaan vielä syksylläkin.*
- 9 *Ja ennen tätä kesääkin.*
- Y1 *Ja ennen tätä kesääkin on jo, mutta tuota tänä kesänä on jo tuota oikeestaan sitä vastuuta paljon paljon enempi jätetty ja hyvin olette ottaneet vastaan että. Ei nolota yhtään kulkea tuolla sairaalalla eikä terveyskeskuksessa.*
- 6 *On siitä kyllä hyvä että hyvin on otettu vastaan. Kaikki on kokenu ryhmän jäsenenä.*
- 9 *Kyllä.*

Kyseinen yrittäjä kommentoi jo alkuhaastattelussa omaa palautteenantoaan tavalla, jota edellisen otteen palautteen sävy tukee:

"...tuollahan olikin tuolla johtamistaidon opiskeluissa niin tuota just tällöinen kysely henkilökunnalle, että miten antaa palautetta ja miten osaa antaa, vaikka sitä mielestään antaa, niin jotenkin se ei meikäläisen mentaliteettiin niin kuulu jatkuvasti se kiittäminen ja sanominen

Niin kyllä sitten vaan yrittää sanoa ja näin, mutta että oottaa että toinenkin huomaa sitten niistä pienistä sanomisista, että ei. Minun on nyt sitä pitänyt ihan opetella, että huomaa sanoa että."

Suoran positiivisen palautteen sijaan keskusteluista henki toisen tukemisen ilmapiiri. Tulkintani mukaan se näyttäytyi muun muassa seuraavankaltaisissa yhteyksissä. Esimerkki koskee tilannetta, jossa yrittäjä palaverin alussa palaa edelliseen kokoontumiseen, jossa on käsitelty hankalaa aihetta. Yrittäjä tuo ensin selvänä palautteena esiin eron oman mielipiteensä ja työntekijöiden mielipiteen välillä koskien käsiteltyä asiaa. Sen lisäksi hän kuitenkin harmittelee sitä, että aihetta on aiemmassa palaverissa käsitelty epärakentavasti.

- Y2 *Kun minä tosiaan mietin saunanlauteillakin ja oli semmoinen tunnelma että voihan perhana että kun jäi vähän huonot fiilikset vähän jokaiselle siitä palaverista.*

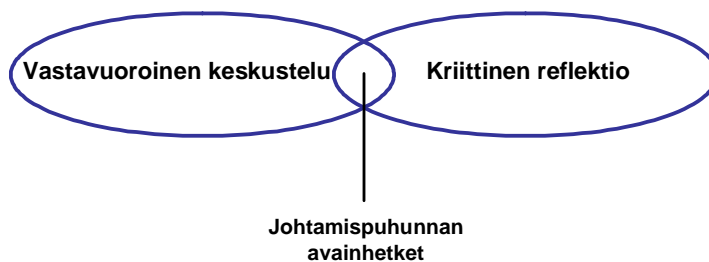
Asiasta käydään vähän aikaa keskustelua ja yrittäjä 2 pyrkii sitten palautumaan purkauksensa ja edellisen palaverin epäonnistumisen jäljiltä tähän hetkeen:

- Y2 *...ja tää viime viikollahan oli ... että palaverikäytännöt siinä olis pitänyt käydä läpi, ketoasiat ja nämä kaikki ja ne jäi kaikki pois kun se meni vähän hösseliksi se homma silloin, mutta nyt mennään tähän asiaan (Naurua)*
- 7 *Ei se hösseliksi mennyt se piti varmaan keskustella se.*
- Y2 *Niin piti piti*
- 6 *Ja olihan se akuutti siinä tilanteessa*
- 7 *Oli ja on se varmasti sitten on se varmaan monella laukaissut ajatuksia se keskustelu*
- Y2 *No hyvä. No niin elikkä nyt on tämä esityslista tässä...*

Yrittäjä 2 saa tässä tukea työntekijöiltä: he vakuuttavat, että edellinen keskustelu on ollut paikallaan ja vienyt asioita eteenpäin. Näillä kommentteilla työntekijät auttavat yrittäjää 'puhdistamaan pöydän' ja helpottavat tilannetta. Kyseisen hoivakodin palautepalaverissa yrittäjä totesi työntekijöiltä tulevasta palautteesta:

- Y2 *...jos pistää itsensä alttiiksi, jos kertoo millaiset fiilikset on, niin kyllä sitä palautetta saa.*

Johtamispuhunnan avainhetket



Edellä kuvattu Shotterin avainhetken käsite auttaa kohdistamaan huomion johtamispuhunnan olennaisiin kohtiin, joille tunnusomaista on tietynlainen vedenjakajan asema: näiden hetkien jälkeen vuorovaikutus voi lähteä liikkeelle erilaisiin suuntiin. Olennaista avainhetkissä on se, mitä tapahtuu niiden jälkeen. Kun yksittäinen vuorovaikutukseen osallistuja miettii mielessään, uskaltaako hän kyseenalaistaa, uskaltaako ottaa kantaa tai kysyä, hänellä on jo puheenvuoroa suunnitellessaan mielessään arvio siitä, millaisen vastauksen hänen avauksensa saa muilta. Suoran kyseenalaistamisen voidaan tulkita edellyttävän varmuutta siitä, että tilanne ei johda kasvojen menettämiseen – tai sitten erityistä rohkeutta altistaa itsensä jopa kasvojen menettämiselle.

Aineistossa oli vähän esimerkkejä suorasta kritiikistä. Seuraavassa otteessa kyseessä on hoivakodin toiminnan toteutumisen arviointi, ja aiheena tässä kohtaa ruokahuolto.

- 8 *Ruokailu. Ruokahuollon tavoitteena on... Ruokahuollosta vastaa...*
 Y *Onko toteutunut?*
 ()
 → 3 *Suoraan sanottuna ei.*
 ()
 Y *Mitä on jäänyt toteuttamatta?*
 ()
 → 3 *Ruokalistaa ei toteuteta.*

Avainhetki syntyy tässä, kun työntekijä 3 esittää suoran kriittisen kommentin, ja sen jälkeen toisen sitä vahvistavan kommentin (merkitty nuolilla yllä olevaan otteeseen). Shotterin (1999a) mukaan tällaisissa hetkissä tiivistyy jännitys ja energia. Muutaman sekunnin tauot korostavat tätä pysähtynyttä hetkeä, jonka jälkeen pakottavasti on tapahduttava liike suuntaan tai toiseen. Huomionarvoista on se, mitä tapahtuu tällaisen hetken jälkeen. Työntekijän kommentti (joka esittämisen jo sinänsä voi tulkita viestivän luottamuksellisesta ilmapiiristä) vaatii vastausta, jolle puolestaan on monta vaihtoehtoa: asian ohittaminen, vähättely, suora puolustautuminen, lisäselvityksen pyytäminen jne.

Juuri tällaisissa kriittisissä, kyseenalaistavissa tai pohtivissa puheenvuoroissa – tai pikemminkin siinä mitä tapahtuu niiden jälkeen – testataan mielestäni sitä, onko ilmapiiri oikeasti avoin ja luottamuksellinen, millaista on vastavuoroisuus ja miten se toimii sekä onko kyseenalaistamiselle aidosti tilaa. Avainhetken merkitys näissä tapauksissa on juuri siinä, miten vastavuoroinen keskustelu sen jälkeen jatkuu – vai jatkuuko ollenkaan.

- Y *Mitä on jäänyt toteuttamatta?*
 3 *Ruokalistaa ei toteuteta.*
 ()
 → Y *Ai pilkuntarkasti?*

Yrittäjän vastaus (merkitty nuolella) jatkaa tilannetta mielenkiintoisella jännitteellä. Vastaus luo uuden avainhetken, jossa keskustelu voisi kääntyä mihin tahansa suuntaan. Työntekijä 3 kuitenkin jatkaa asiallisen perustellulla puheenvuorolla.

- 3 *Ei no ei pilkuntarkasti vaan tuota...*

Hän ei varsinaisesti ryhdy puolustautumaan vaan tukeutuu selonteossaan asiantuntijuuteensa alueesta, joka on hänen vastuullaan. Toiset ryhtyvät tukemaan (myöntelyä ja naurua), välillä keskustelu menee kokonaan toiseen aiheeseen. Yrittäjä palaa aiheeseen jonkin ajan kuluttua.

Seuraa pitkähkö keskustelu, jonka aikana eri osapuolet ovat erilaisissa positioissa toisiinsa nähden. Joku keventää asian käsittelyä huumorilla, välillä yrittäjän toimintaan kohdistetaan suoraa kritiikkiä:

2 *Niin mutta kun sinäkin kun siellä tukussa käyt niin sinä]*
 Y *[no ostan minä muutakin kuin mitä
 siinä listassa on*

Mielestäni olennaista vastavuoroisuuden kannalta tässä episodin jatkossa on se, että yrittäjä olisi voinut tukeutua asemaansa ja esittää oman näkökantansa heti asian linjaukseksi tai vaikkapa ryhtyä vahvalle puolustuskannalle. Sen sijaan hän pyrkii aktiivisesti saamaan myös toiset mukaan keskusteluareenalle, löytämään lisäselvityksiä ja muiden mielipiteitä asiaan. Näin tapahtuukin, ja eri osapuolet tuovat keskusteluun sekä molempia näkemyksiä vahvistavia puheenvuoroja että asian "laajennuksia" (ks. Gergen, Gergen & Barrett 2004), esimerkiksi edellä mainittujen tukussa käymisen ja ruokalistojen muutosten merkkäuskäytännön sekä ruokien vanhenemisen niin kustannusten kuin raaka-aineiden järkevän hyödyntämisen näkökulmasta. Asiassa päädytään lopulta tietynlaiseen yhteisymmärrykseen: listoja pyritään noudattamaan, ostokset tehdään suunnitelman mukaan, muutokset merkitään listaan, raaka-aineet ja tehty ruoka pyritään hyödyntämään järkevästi.

Tähän lopputulokseen olisi päästy vähemmälläkin keskustelulla. Laadun ja kustannusten välinen ongelma kuitenkin realisoituu tämänkaltaisissa pienissä yksityiskohdissa. Jotta yhteiseen linjaan sitouduttaisiin aidosti, on todennäköisesti tehokkaampaa, että mahdollisimman moni asianosainen tuo omia näkökulmiaan esiin ja ottaa asiaan kantaa. Keskustelun kulku rakentaa paitsi kyseisen tilanteen ilmapiirin ja lopputuloksen myös pohjan tuleville kriittisille kannanotoille. Se, miten kriittinen aihe otetaan vastaan ja käsitellään, ei vain kuvasta moniäänistä johtamista vaan rakentaa sitä, ja tähän johtamisen rakentamiseen osallistuvat panoksellaan kaikki keskustelun osapuolet.

Keskustelun vastavuoroisuuden kannalta huomionarvoista on se, miten asema-rooli- ulottuvuudelta siirrytään vaihtuvien positioiden ulottuvuudelle. Harrén (Davies & Harré 1990) roolia dynaamisempi ja suhteellisempi position käsite ilmentää hienojakoisemmin sitä, miten johtajuutta jatkuvasti tuotetaan keskustelussa. Merkittävää positioinnissa on, että keskustelussa osallistujat positioivat sekä itsensä että toisen ja että tämä asemointi on usein tiedostamatonta. Edellisessä kohtauksessa mukana ovat kritiikkiä esittävä työntekijä, puolustautuva yrittäjä, kannanottoja houkutteleva ja tukea hakeva yrittäjä, tukea antava

työntekijä, suoran kritiikin kohteeksi joutuva yrittäjä ja asiantuntijuutta edustava työntekijä. Moniäänisen johtamisen perusominaisuutena voi pitää juuri sitä, että eri ihmisten erilaisille positioille on tilaa ja mahdollisuuksia.

Toinen johtamisen avainhetken käsitettä kuvaava esimerkkiote liittyy tilanteeseen, jossa työntekijä esittää yllätyksellisen kysymyksen, joka liittyy yrityksen laatuja järjestelmätyöhön.

- Y2 *Että huolletaan sitä silleen ettei sitä sälää tule sinne, ne on niin kun mitä tarvitaan löytää niin löytyy. Joo oliko vielä muuta?*
- 4 *Vielä on, mitenkä se laatuhomma edistyy?*
- Y1 *No ei oo hirveesti menty eteenpäin niin kun arvaatte niin tänä syksynä että käytettiin se viimeksi kun ... oli se laatupäivä niin ihan täynnä, mutta samaa laatuahan se tietysti on, laadunkehittämistä ja oikeestaan hyvinkin*
- 4 *[Kun ei pitkään aikaan ollut*
- Y1 *[pitkälti tätä toimintaohjelman kehittämistä. Että sitä sen takia tuo nyt on tuolla 1.11. pikkusen kysymysmerkillä että kun tuntuu että multa on paljon vähentynyt toimistopäivät, niin ei niin kun ehdi niin kun miettimään ja jotenkin kasaamaan ja keräämään sitä aineistoa ja vähän sillä tavalla että mutta minun mielestä meidän pitää nyt keskittyä tällä hetkellä tähän, ja sitten kun nähdään että mitenkä muotoutuuko meillä että saadaan paikat täyteen ja saadaan henkilöstö täyteen ja sitten taas satsataan siihen, se kuitenkin on siellä koko ajan ei se minnekään häviä.*
- 4 *Kyllä.*
- Y2 *Niin ja onhan se laatua tämäkin tekeminenkin.*
- Y1 *Niin aika tärkeä että hoidetaan tämä puoli kunnolla että.*
- Y2 *Mutta että tietenkä sitä tuottamista, sitä varmaan tarkoitt*
- ? *niin.*
- Y2 *Kirjoittaako tähän nimet vai.*
- Y1 *Minä en tiedä pannaanko*
- Y2 *Se onkin siellä ei tarvitse kirjoittaa*

Keskusteluote voisi olla esimerkki kyselylomakkeen vastavuoroisuuskysymyksestä "Työntekijät kyselevät usein yrityksen toimintaan liittyvistä asioista". Työntekijä 4:n repliikki (ensimmäinen nuoli) on aika harvinainen ja poikkeava näissä palavereissa: hän kysyy suoraan yrityksen toimintaan liittyvän kysymyksen. Yrittäjä asettuu puolustusasemiin. Kysyjä keskeyttää hänet selittämällä alkuperäistä kysymystään "*Kun ei pitkään aikaan ollut -*". Yrittäjä jatkaa puolustuspuhettaan melko pitkään, mikä ehkä vaientaa työntekijän jatkamasta asiasta ja hän vastaa lyhyesti "*Kyllä*". Pian tämän jälkeen yrittäjät siirtyvät kokonaan toiseen aiheeseen.

Avainhetken analysoinnissa kysymyksiä herättää erityisesti se, että "tilaa" kysymyksen esittäjälle jäi hyvin vähän ja lisäksi tilanteen lopetus jäi keskeneräiseksi. Keskustelun kulku

tyrehdytti mahdollisuuden vastavuoroiseen keskusteluun. Vastaavanlaisten tilanteiden toistuminen useamman kerran voi vaikuttaa edelleen siihen, kuinka halukkaasti työntekijät kysyvät aktiivisesti asioista. Tilannetta kuvaa jo aiemmin esitetty yrittäjän kommentti kyselylomakkeen avoimeen johtamiskysymykseen: *"Ehkä meillä enemmän ideoimme me yrittäjät itse – emmekä anna työntekijöille 'tilaa'..."*. Vastaavanlaisia avainhetkiksi tunnistettavia tilanteita ovat tunnustaneet myös Kärreman ja Alvesson (2001, 82–83). Heidän tutkimuksessaan kokouksen poikkeavat äänet hiljennettiin johdattamalla keskustelu toisille raiteille, eikä osallistujien analysoiville tai kriittisille identiteeteille annettu tilaa.

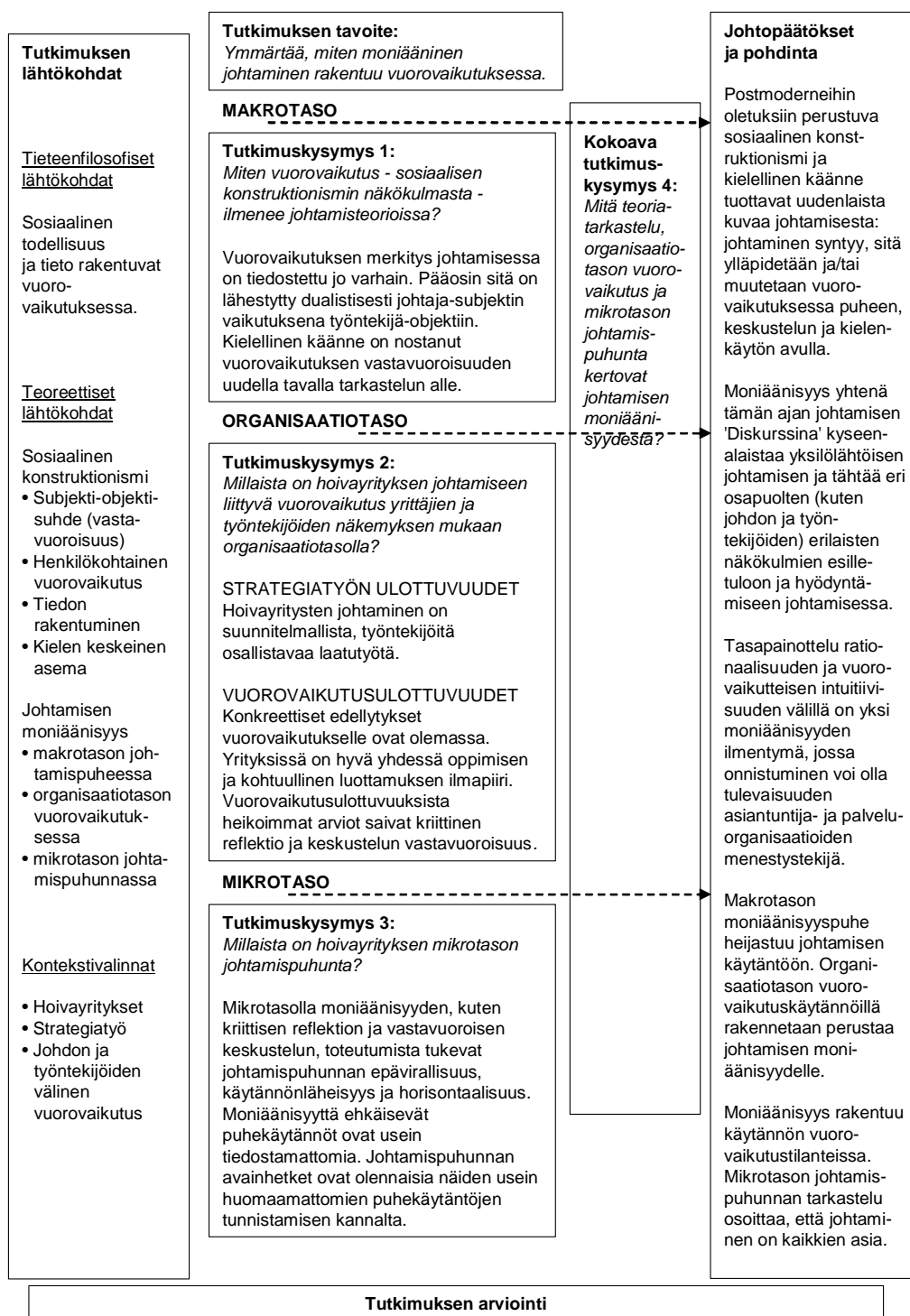
Yhteenveto johtamispuhunnasta

Mikrotasolla moniäänisyyden, kuten kriittisen reflektion ja vastavuoroisen keskustelun, toteutumista tukevat johtamispuhunnan epävirallisuus, käytännönläheisyys ja horisontaalisuus. Moniäänisyyttä ehkäisevät puhekäytännöt ovat usein tiedostamattomia. Moniäänisyyttä estää esimerkiksi se, että toisen esittämään keskustelukutsuun ei vastata tai että tila vallataan kokonaan itselle monologilla tai muulla dominoivalla tavalla. Sanavalinnoilla voidaan asemoida osallistujia eriarvoisiin asemiin. Myös se, miten kritiikki otetaan vastaan ja käsitellään, rakentaa moniäänisyyden perustaa. Johtamispuhunnan avainhetket ovat olennaisia näiden usein huomaamattomien puhekäytäntöjen tunnistamisen kannalta.

5 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tutkimukseni tarkoituksena oli syventää ymmärrystä johtamiseen liittyvästä vuorovaikutuksesta, avata sosiaalisen konstruktionismin (Berger & Luckmann 1967, 1994; Gergen 1999; Shotter 1993) kautta johtamisen käsitettä ja luoda uudenlaisia näkökulmia johtamiseen. Kontekstina oli hoivayritysten johtamisen maailma ja siellä erityisesti johdon ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus. Tutkimukseni tavoitteena oli ymmärtää, miten johtamisen moniäänisyys rakentuu vuorovaikutuksessa. Moniäänisyydellä (Bahtin 1991) viittasin eri osapuolten ja erilaisten näkökulmien esilletuloon ja hyödyntämiseen johtamisessa (Hazen 1993; Kornberger ym. 2006). Moniäänisen johtamisen valitsin tutkimukseni johtamisteoreettiseksi punaiseksi langaksi, koska moniäänisyyden tavoittelu ja vuorovaikutuksen merkitys sen lähteenä on tunnistettavissa monissa tämän päivän johtamisen teorioissa ja lähestymistavoissa.

Tämä luku tiivistää ja kokoaa yhteen tutkimukseni tuloksia (ks. kuvio 13, seuraava sivu) ja vastaa siten kokoavaan tutkimuskysymykseeni: "Mitä teoriatarkastelu, organisaatiotason vuorovaikutus ja mikrotason puhunta kertovat johtamisen moniäänisyydestä?" En pyri varsinaisesti tekemään yksiselitteisiä kokoavia johtopäätöksiä, koska konstruktionistisen tutkimuksen tavoitteena on ennemminkin moninaisuuden osoittaminen kuin yhden suuren narratiivin paljastaminen. Tarkastelen viimeistä tutkimuskysymystä nostamalla esiin tutkimukseni empiiristen tulosten kautta sellaisia näkökulmia, joiden katson myös laajemmalla teoreettisella tasolla kuvastavan sitä, mitä sosiaalisen konstruktionismin ja diskursiivisuuden näkökulmat voivat tarjota (moniäänisen) johtamisen tutkimukselle, johtamiskoulutukselle ja käytännön johtamistyön kehittämiseksi.



KUVIO 13. Tutkimuksen yhteenvedo

Organisaatiotason vuorovaikutuskäytäntöjen tarkastelu tuotti kokonaiskuvan siitä, millaisena hoivayrittäjät näkevät yrityksensä johtamisen ja siihen liittyvän johdon ja henkilökunnan välisen vuorovaikutuksen. Tätä kuvaa täydensivät pienemmällä aineistolla tuotetut hoivayritysten työntekijöiden näkemykset. Hoivayritysten johtaminen näyttäytyi kyselytutkimusten tulosten perusteella yllättävän suunnitelmallisena ja rationaalisena toimintana, kun otetaan huomioon yritysten pieni koko. Suunnitelmat olivat vastausten mukaan myös objektivoitu konkreettiseen muotoon: käytössä oli kirjallisia suunnitelmia ja tavoitteita, joita seurattiin. Yrityksissä panostettiin myös laatuöskentelyyn. Erityisesti juuri laatuöskentelyyn yhdistetty yhdessä tekeminen näytti sitovan johtamisen rationaalisen ulottuvuuden sosiaaliseen ulottuvuuteen eli johdon ja työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen. Näin laatuöskentelyn avulla luotiin mahdollisuuksia moniäänisyydelle. Konkreettisia vuorovaikutustilaisuuksia kuten säännöllisiä palavereja ja kehityskeskusteluja järjestettiin. Lisäksi moniäänisyydestä kertoi yhdessä oppimisen ilmapiiri: kokemusten vaihto, asioista keskustelu, käytännön kokemusten esiin tuominen. Heikoimmiksi vuorovaikutusulottuvuuksiksi vastaajat arvioivat kriittisen reflektion ja keskustelun vastavuoroisuuden.

Tämä kuva vastaa monilta osin hyvin tämän hetken teoreettista keskustelua "hyvästä" johtamisesta. Strategisen johtamisen näkökulmasta (Mintzberg 1994) suunnitelmallisuuteen yhdistetty yhdessä tekeminen mahdollistaa henkilökunnan sitoutumisen. Henkilöstöjohtamisen (Viitala 2004) vuorovaikutusta painottavia käytäntöjä hyödynnetään toiminnassa ja laatujohtaminen tukee toiminnan tavoitteita. Oppivan organisaation (Argyris 1991; Garvin 2000) perusta on kunnossa. Tietojohtamisesta (Nonaka & Takeuchi 1995) on omaksuttu konkreettisen tiedon hyödyntämisen lisäksi myös hiljaisen tiedon hyödyntämisen, tiedon jakamisen ja uuden tiedon luomisen periaatteita. Näiden makrotason johtamiskeskustelujen taustalta voi tunnistaa pyrkimyksen moniäänisyyteen, joka tähtää henkilöstöresurssien monipuoliseen hyödyntämiseen. Tutkimukseni tulokset viittaavat siihen, että tämänhetkisen yleisen johtamiskeskustelun periaatteet pyritään viemään hoivayrityksissä organisaatiotasolla käytäntöön – tai että ne ainakin vaikuttavat vastaajien käsitykseen johtamisesta. Kaiken kaikkiaan organisaatiotason vuorovaikutuskäytännöt hoivayrityksissä loivat kohtuullisen hyvät edellytykset moniäänisen johtamisen toteutumiselle.

Mikrotason vuorovaikutuksen tarkastelu tuotti esimerkkejä siitä, miten moniäänisyyttä rakennetaan hoivayritysten johtamispuhunnassa johdon ja työntekijöiden välillä. Tarkastelun

kohteena olivat erityisesti tutkimuksen edellisessä vaiheessa heikoimpina ulottuvuuksina esiin nousseet keskustelun vastavuoroisuus ja kriittinen reflektio eli kyseenalaistava pohdinta. Hoivayritysten johtamispuhunta oli epävirallista, intuitiivista, spontaania ja käytännönläheistä ja näytti sitä kautta luovan tilaa ja mahdollisuuksia moniäänisyydelle, erilaisten näkökulmien esilletuloon.

Johtajan ja työntekijän välinen suhde oli horisontaalinen: puhunta tuki osallistavaa, työn ja vastuualueiden jakoon perustuvaa johtamista. Vertikaaliset valtasuhteet ja asemahierarkia (subjekti-objekti-asetelma) eivät näkyneet (kuuluneet) puhunnan tasolla. Tämän johtamisorientaation on todettu sopivan ammattilaisten johtamiseen (Hunter 2003, 91), jollaisia hoivayrityksen työntekijät omista asiakkaista ja omasta käytännön työstään suhteellisen itsenäisesti vastaavina ovat. Johtamisessa ei ole kyse siitä, että saataisiin ihmiset tekemään asioita, vaan siitä, että kannustetaan heitä käyttämään tekemisessä ja sen suunnittelussa omaa osaamistaan ja harkintakykyään (Hunter 2003, 88–91).

Toista tukeva ja ymmärtävä puhe ja yhdessä tekemisen ilmapiiri korostuivat, mikä liittynee osin myös hoivatyön luonteeseen. Koska perustyössä on otettava asiakas inhimillisesti huomioon koko ajan, sen voi olettaa heijastuvan myös johtamiskäytäntöihin. Kaikissa kolmessa tutkimusyrityksessä oli muun muassa käytössä säännölliset työnohjauspalaverit, joissa yrittäjät olivat mukana. Niissä käsiteltiin erilaisia työhön liittyviä ristiriitatilanteita ja opeteltiin siten puhumaan avoimesti ja reflektioivasti. Näkemykseni mukaan työnohjauksella tuntui olevan tärkeä asema osana yrityksen johtamisjärjestelmää. Osallistujien kanssa käydyissä palautekeskusteluissa tämä tulkinta vahvistui: työnohjauksessa oli noussut esiin asioita, jotka selkeästi liittyivät yrityksen toiminnan suunnitteluun ja kokonaisjohtamiseen. Osallistujat arvioivat, että kun työnohjauksessa on opittu puhumaan vaikeistakin ongelmista yhdessä, asioita uskalletaan helpommin ottaa esiin myös tavallisissa palavereissa. Näin työnohjaus osaltaan lisäsi moniäänisen johtamisen edellytyksiä.

Toisaalta tutkimuksen tulokset herättävät kysymyksen myös siitä, onko vuorovaikutuksellisuus nimenomaan hoivakontekstia luonnehtiva ilmiö vai onko se johtajien ja työntekijöiden koulutustason nousun myötä yleisemminkin kehittyvä hyvän johtamisen käytäntö. Korkeammin koulutetut ja johtamis- ja esimieskokemusta omanneet yrittäjähän arvioivat kyselytutkimuksessa yritystensä konkreettiset vuorovaikutusmahdollisuudet ja kriittisen reflektion paremmiksi kuin vähemmän koulutetut ja vähemmän esimieskokemusta omanneet

yrittäjät. Palautepalavereissa eräs yrittäjä totesi, että koko henkilökunnan keskustelunvalmiuksia oli todennäköisesti parantanut myös yhteisökoulutus, jonka kaikki työntekijät olivat vuosien mittaan suorittaneet. Yhteisökoulutuksessa oli opeteltu ottamaan itse vastuuta ja nostamaan asioita esille, jos ne vaivasivat tai jäivät epäselviksi. Tämän yrittäjä arveli näkyvän myös yrityksen sisäisissä palaverikäytännöissä.

Johtamisen moniäänisyys näkyy organisaatiotasolla ja se konkretisoituu mikrotasolla, mutta näiden tasojen käytännöillä on myös yhteys makrotason johtamiskursseihin. Teoriataarkastelun (luku 2) perusteella vuorovaikutusta korostavat diskurssit näyttävät olevan nykyisin aiempaa enemmän esillä yleisessä johtamispuheessa, johon hoivayrityksetkin tukeutuvat ja johon he perustavat toimintaansa. Toisaalta johtamista ohjaavat monet erilaiset, myös keskenään ristiriitaiset tai kilpailevat diskurssit, joita muun muassa johtamisteoreettinen tutkimus tai yhteiskunnallinen muutos tuottavat. Muun muassa Gilbert (2005) on tutkinut hoivan diskursseja ja todennut arvopohjiltaan erilaisten ammatillisuuden ja managerialisuuden diskurssien ilmenevän esimerkiksi kustannus-hoiva-puheessa.

Hoivan makrotason johtamispuheen moniäänisyyteen liittyen mielenkiintoinen kysymys on hoivayritysten tukeutuminen toimintansa johtamisessa laatudiskurssiin. Laatutyöhön sitoutumisen syitä on monia. Sitä ohjaa hoivayritysten omien tavoitteiden lisäksi julkisen sektorin puolelta tuleva ohjaus ja kilpailutus, mutta merkitystä voi olla myös muilla tekijöillä, vaikkapa laatukoulutusta tarjoavien tahojen aktiivisuudella, kuten yrittäjä eräässä tutkimukseni palautekeskustelussa arveli. Tässä yhteydessä keskityn laatudiskurssiin sitoutumisen syiden sijasta pohtimaan sitä, millaisia seurauksia siihen tukeutumisella on hoivayritysten toiminnan kannalta.

Edellä todettiin, että laatutyöskentely näytti yhdistävän hoivayritysten johtamisen rationaalisen ja sosiaalisen ulottuvuuden. Käytännön johtamisen kannalta merkitystä on sillä, kumpi ulottuvuus tulevaisuudessa painottuu enemmän tai miten näiden ulottuvuuksien välinen tasapaino kehittyy. Johtaako rationaalisuuden tavoittelu viralliseen, mekanistiseen johtamiseen vai rakentaako vuorovaikutusulottuvuus laatutyöskentelystä foorumin, jolla hoivatyön kilpailevat diskurssit, kuten kannattavuus ja eettisyys, ovat yhteisen keskustelun kohteena? Tsoukaksen (2005, 100) mukaan laatutyöskentely voi luoda uudenlaisia diskursiivisia positioita työntekijöille, mikä mahdollistaa heidän aktiivisen toimijuutensa työprosessien kehittäjinä. Hoivayritysten palaverioiden johtamispuhuntaa luonnehtinut

epävirallinen intuitiivisuus ja käytännönläheisyys voidaan tulkita rationaalisen johtamisen vastakohtaksi; toisaalta se näytti mahdollistavan työntekijöiden luontevan osallistumisen käytännön toiminnan suunnitteluun.

Kriittinen johtamistutkimus (Alvesson 2003) on kyseenalaistanut välineellisen rationaalisuuden valta-aseman. Neutraalit ja objektiiviset johtamistekniikat, jotka yleensä on nähty johtamista tehostavina välineinä, voivat myös rajoittaa ja pelkistää johtamisen maailman hahmottamista ja johtaa kohti yksinäistä johtamista. Voidaankin kysyä, onko hoivayritysten kasvun ja markkinoilla selviytymisen välttämätön edellytys se, että niiden johtaminen rationalisoituu ammattimaisen johtamisen kaavan mukaisesti (suunnitelmallinen strategiaprosessi, laatu järjestelmät, johdon asiantuntija-aseman korostuminen). Tai toisaalta, olisiko intuitiivisessa vuorovaikutuksellisuudessa, jota hoivayritysten johtamisessa niin ikään ilmeni, jotain sellaista, minkä varaan johtamisen kehittämistä voidaan rakentaa? Tasapainottelu rationaalisuuden ja intuitiivisuuden välillä sekä vuorovaikutuksellisuuden hyödyntäminen johtamisessa saattavat olla kasvavien hoivayritysten ja ehkä laajemminkin tulevaisuuden asiantuntija- ja palveluorganisaatioiden menestystekijä.

Organisaatiotason vuorovaikutteisilla johtamiskäytännöillä pyritään siis rakentamaan perustaa makrotason johtamiskurssien viitoittamalle moniäänisyydelle, erilaisten näkökulmien esiin tulemiselle ja hyödyntämiselle. Mikrotasolla moniäänisyys puolestaan rakentuu huomaamattomissa, usein jopa tiedostamattomissa puhekäytännöissä. Moniäänisyyden rakentuminen – tai sen estyminen – ilmeni erityisesti niin sanotuissa avainhetkissä (ks. Shotter 1999a; Suoninen 1999c). Näissä hetkissä tilanne ikään kuin pysähtyy pieneksi tuokioksi ja voi sen jälkeen lähteä liikkeelle mihin suuntaan tahansa. Avainhetki voi syntyä paitsi kriittisen puheenvuoron jälkeen, myös muulloin, kun keskustelun kuluessa syntyy hetken hiljaisuus, esimerkiksi puhujan vaihtuessa tai siirryttäessä aiheesta toiseen.

Olennaista on, mitä avainhetken jälkeen tapahtuu, miten nämä 'kriittiset hetket' käsitellään ja millaisia seurauksia niillä on. Jatkotilanne voi johtaa erilaisiin positioihin (Davies & Harré 1990) johdon ja työntekijöiden välillä: kritiikki voi johtaa puolustautumiseen, vastakkainasetteluun tai vaihtoehtoisesti pyrkimykseen laajentaa näkökulmia. Positiointi tapahtuu usein spontaanisti, huomaamatta ja tiedostamatta. Näin vaikkapa hierarkkista autoritäärisyyttä voivat tuottaa sellaisetkin keskustelun osallistajat, jotka periaatteessa ovat sitä vastaan. Tai päinvastoin – jaetun johtajuuden tai empowermentin kannattajan

puheenvuorot voivat ehkäistä sitä (Prasad & Prasad 2000). Avainhetket voivat antaa tilaa moniäänisyydelle, niiden sivuuttaminen puolestaan tyrehdyttää sen. Avainhetket ovat olennaisia moniäänisyyttä tukevien tai ehkäisevien puhekäytäntöjen tunnistamisen kannalta.

Tämän tutkimuksen merkittävin anti onkin näiden aina läsnä olevien mutta usein tiedostamattomien ('seen but unnoticed', Shotter & Billig 1998, 20 alkuperäinen lainaus Garfinkel 1967, 41) vuorovaikutus- ja puhekäytäntöjen esiin nostaminen johtamistutkimuksessa. Johtamisen 'Diskurssien' (Alvesson 2004) tutkiminen erilaisissa konteksteissa on yleistynyt Suomessakin (Keso 1999; Koivunen 2003), mutta 'johtamispuhunta' eli kielellisen mikrovuorovaikutuksen näkökulma yhdistettynä sosiaalisen konstruktionismin periaatteisiin on saanut aikaisemmissa tutkimuksissa vähemmän huomiota. Puhunnalla tarkoitan nimenomaan johtamisen eri osapuolten (tässä tutkimuksessa johdon ja työntekijöiden) luonnollisessa tilanteessa tuottamaa vastavuoroista puhetta. Esimerkiksi haastattelut metodina kohdistuvat vain niihin, jotka puhuvat (Brown ja Coupland 2005). Hiljaisuuskin on kuitenkin osa moniäänisyyttä: silläkin on oma äänensä, joka pitäisi kuulla.

Sosiaalisen konstruktionismin peruseriaatteen mukaan todellisuus – näin myös moniäänisen johtamisen todellisuus – rakentuu vuorovaikutuksessa. On kuitenkin muistettava, että moniäänisyys ei sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta tarkoita 'vuorovaikutusjohtamisen ideaalimallin' tavoittelua Weberin (1922/1946) byrokratian ideaalimallin tapaan. Yhtä lailla kuin moniäänisyys tai jaettu johtajuus, myös yksiääninen autoritäärisyys ja hierarkkisuus syntyvät ja niitä ylläpidetään tai muutetaan vuorovaikutuksessa. Myös moniäänisyydessä on aina läsnä eri suuntaan vetävien voimien jännite: harmonian vastavoimana vastakkaisten, jopa ristiriitaisten näkökulmien yhtäaikainen esilläolo (Bahtin 1991).

Sosiaalisen konstruktionismin näkökulma "herkistää meidät osallistumaan maailmamme tuottamiseen" (ks. Gergen & Thatchenkery 2004, 236). Vuorovaikutuksen ja puhunnan asettaminen johtamisen lähtökohdaksi johdattaa ottamaan huomioon sen, että jokainen on osaltaan vaikuttamassa siihen, millaisessa johtamisen maailmassa elämme. Volosinovin (1990, 35) mukaan 'sana' eli se, mitä ja mistä puhumme, on "kaikkein herkin sosiaalisten muutosten osoitin myös siellä missä muutokset ovat vasta kehitymässä". Viime aikoina johtamispuheessa on alettu viitata uuteen käsitteeseen, alaitaitoihin (Keskinen 2005). Tutkimukseni yhtyy myös tähän työntekijöitä vastuuttavaan näkökulmaan korostamalla

yksilöjohtamisen sijaan sitä, että johtaminen on kaikkien asia. Pätevän asioiden johtamisen ja tehokkaan ihmisten johtamisen tasojen yläpuolelle yltävän 'viidennen tason johtajan' (Collins 2001) rinnalla voimme puhua yhtä lailla viidennen tason työntekijästä. Tämän tutkimuksen näkökulma haastaakin nykyisen johtamiskoulutuksen lähtökohdat. Vastavuoroisen vuorovaikutuksen ja puhunnan merkitys on tärkeä huomioida koulutuksen käytännöissä ja sisällöissä, olipa sitten kyse johtajien, yrittäjien, työntekijöiden tai koko organisaation toiminnan kehittämisestä.

Tutkimukseni on siten myös kannanotto yksilölähtöisen johtamisen kyseenalaistamiseen. Sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta johtaja on vain yksi toimija johtamisen kokonaisuudessa, ei sen lähtökohta tai keskipiste. Johtamisen onnistuminen tai epäonnistuminen ei pelkisty ainoastaan johtajaan ja hänen vaikutukseensa toisiin ihmisiin. Meadin (1977) 'I' ja 'Me' -käsitteiden mukaisesti myös johtajan identiteetti rakentuu vuorovaikutuksessa, hänen johtajana olemiseensa ja kehittymiseensä liittyvä Bahtinin (1991) tapaan ilmaistuna "jatkuva vilkuilu toisiin ihmisiin". Kukaan ei ole johtaja yksin.

Vuorovaikutusnäkökulma ei siirrä johtamisen vastuuta pois johtajalta, mutta se kiinnittää huomiota siihen, että etenkin mikrotason johtamispuhunnassa, sen toteutumisessa ja kehittämisessä ovat osallisena kaikki osapuolet. Se on yhtä lailla johdon kuin työntekijöidenkin käsissä oleva asia. Kuten Bahtin on todennut: *"Ihminen osallistuu pakostakin kaikkeen ja vastaa kaikesta (tahtoi hän sitä tai ei)"* (ks. Bahtin 1991, 15).

6 ARVIOIVAA TARINAA TUTKIMUKSEN TEOSTA

Tutkimukseni kulku

*Ei tietä tarvitse valita,
vaan mihin metsään
polku tallata.*

(Tabermann 1981, 181)

Erillisen tutkimuksen arviointi -osion kirjoittamisen sijasta sovellan Silvermanin (2000, 233–238) neuvoa sisällyttää raporttiin tutkimuksen teon luonnollinen historia tutkijan omasta näkökulmasta. Pyrin esittämään tutkimuksen arvioinnin kietomalla sen yhteen niiden asioiden ja asiayhteyksien kanssa, joiden kanssa olen ollut konkreettisesti tekemisissä tutkimusta tehdessäni. Yhdistän tähän tarinaani myös ajatuksiani jatkotutkimuksesta ja tutkimuseetikasta.

Aloitan tutkimukseni arvioinnin sen peruslähtökohdista ja taustaoletuksista. Valitsin tutkimukseni tieteenfilosofiseksi taustateoriaksi sosiaalisen konstruktionismin jo ennen varsinaisen tutkimusaiheen valintaa. Tämä tapahtui vuonna 2002 heti aloittaessani jatko-opintoni. Tuossa vaiheessa pääaineeni oli vielä pk-yritysten johtaminen kauppatieteiden puolelta ja sivuaineena sosiaalipsykologia. Edellisistä yliopisto-opinnoistani oli kulunut lähes kaksikymmentä vuotta, minkä ajan olin työskennellyt erilaisissa liike-elämään liittyvissä tehtävissä. Sosiaalipsykologian opinnot ja ensimmäiset kosketukset sosiaaliseen konstruktionismiin, erityisesti Suonisen (1997) *Miten tutkia moniäänistä ihmistä* ja Jokinen, Juhila ja Suonisen (1999a) *Diskurssianalyysi liikkeessä* avasivat yhtäkkisesti silmäni. Ymmärsin eläneeni ja etenkin toimineeni työssäni hyvin modernistisen ja positivistisen maailmankatsomuksen mukaan. Työuraani sekä pankissa että yrittäjäkoulutuksen parissa olivat kuuluneet kyseenalaistamattomina itsestäänselvyyksinä sellaiset työkalut kuin SBA, SWOT, MBO, TQM ja BSC. Noina aikoina syntyi "kahta en vaihda" -päätös. Halusin opetella ymmärtämään yritysten johtamista ensinnäkin sosiaalisen konstruktionismin lähtökohdista ja toiseksi diskurssianalyysin keinoin.

Sosiaalinen konstruktionismi postmodernismin periaatteilla tuntui tarjoavan vaihtoehdoisen tavan katsoa johtamiseen liittyviä ilmiöitä. Vaikka useissa tutkimuksissa onkin eksplisiittisesti Bergeriin ja Luckmanniin (1994) viitaten ilmaistu ajatus siitä, että johtaminen on sosiaalinen konstruktio ja tunnistettu tutkijan konstruoiva rooli, perusteellisempi

perehtyminen lähestymistavan lähtökohtiin tuntui tarpeelliselta. Minä en valinnut tutkimukseni taustateoriaa, se valitsi minut.

Niin tärkeää kuin tutkijalle onkin tiedostaa tutkimuksensa taustalla piilevät perusoletukset (Raunio 1999, 13–15), tällaisessa omistautumisessa on myös vaaransa, koska se paitsi rajaa myös rajoittaa tutkimuksen näkökulmaa. Samalla kun olen rakentanut tutkimustani kauttaaltaan sosiaalisen konstruktionismin lähtökohdille, olen samanaikaisesti pyrkinyt myös asettamaan sen alttiiksi kritiikille. Erityisesti olen yrittänyt lisätä ymmärrystäni sosiaalisesta konstruktionismista vertaamalla sitä kriittiseen realismiin yhteistyössä tutkijakollegani Sanna Laulaisen kanssa (Hujala & Laulainen 2006, 2007).

Kun sosiaalinen konstruktionismi (ja postmodernismi) on haastanut modernismin ja realismin, kriittinen realismi³² on puolestaan noussut kyseenalaistamaan konstruktionistisia perusolettamuksia, samalla kun se kyseenalaistaa myös positivistisia ja empiristisiä olettamuksia. 'Kielellistä käännettä' on siten seurannut kriittisen realismin edustama 'realistinen käänne' (Reed 2005, 1621). Kriittinen realismi sitoutuu kolmeen olettamukseen. Ensinnäkin ilmiöiden taustalla on olemassa pintatasoa syvempiä piilorakenteita ja -mekanismeja, jotka tuottavat empiriiset tapahtumat. Toiseksi, nämä rakenteet ja mekanismit eivät ole suoraan havainnoitavissa, vaan ne on konstruoitava teoreettisesti ja mallinnettava käsitteellisen abstraktion ja retroduktion kautta. Kolmanneksi kyseiset teoriat ja mallit ovat avoimia jatkuvalla uudelleenmäärittelylle ja muutokselle. Keskeistä kriittiselle realismille on myös niin sanottu generatiivinen kausaliteetti. Se ei tarkoita irrallisten tapahtumien välistä korrelaatiota vaan sitä, että piilomekanismeihin ja -rakenteisiin sisältyy kausaalisia voimia, jotka tietyissä tilanteissa aktivoituessaan voivat tuottaa tiettyjä empirisiä seuraamuksia. (Reed 2005, 1630–1631.)

Kriittisen realismin kritiikki sosiaalista konstruktionismia kohtaan johtamis- ja organisaatiokontekstissa voidaan tiivistää seuraavasti. Kriittinen realismi (Reed 2005) arvostelee konstruktionismia siitä, että se pelkistää organisaation todellisuuden diskursiiviseksi käytännöiksi ja unohtaa, että sosiaaliset rakenteet ja yksilöllinen toimijuus

³² Kuten sosiaalinen konstruktionismikin, myös kriittinen realismi pitää sisällään eri teoreetikkojen erilaisia lähestymistapoja (ks. esim. Kuusela & Niiranen 2006). Tässä tutkimuksessani viitataan kriittiseen realismiin sen yleisesti hyväksytyjen olettamusten tasolla.

ovat ontologisesti erillisiä. Kriittisen realismin mukaan rakenteet mahdollistavat, tukevat tai rajoittavat toimijuutta, joskin toimijoiden ja rakenteiden välisessä vuorovaikutuksessa on myös muutoksen mahdollisuus (Reed 2005, 1637; ks. myös Bhaskarin kommentointi Shotter 1993, 185–187). Erona konstruktionismiin on se, että rakenteet edeltävät yksilöä, mutta toisaalta myös se, että yksilöllinen toimijuus on ensisijaista yhteisölliseen toimijuuteen verrattuna. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan rakenteet sen sijaan ovat sosiaalisen toiminnan tuotteita, ja sosiaalinen edeltää yksilöllisyyttä (ks. Harré 1983; Gergen 1999; Kuusela 2006, 88–105).

Kriittistä realismia on puolestaan kritisoitu³³ siitä, että se on 'kääntein' (turn) sijasta 'käännös takaisin' (reversal) realismiin (Contu & Willmott 2005, 1657), jolloin organisaatio ja johtamisen maailma nähdään uudelleen konkreettisenä ja objektiivisena todellisuutena. Itseäni askarruttavat myös generatiivinen kausaliteetti ja se, minkä takana tai alla³⁴ piilorakenteet ja -mekanismit sijaitsevat. Contu ja Willmott (2005, 1648) viittaavat kausaalivoimiin ja syväpinta-metaforaan kysymällä "How do you know that this is the way the world is?"³⁵. Kaiken kaikkiaan olen kuitenkin sitä mieltä, että merkittävin kriittisen realismin ja sosiaalisen konstruktionismin välinen ero on siinä, mistä näkökulmasta asioita halutaan tarkastella ja että molemmat ovat käyttökelpoisia myös johtamistutkimuksessa.

Sosiaalinen konstruktionismi vaikutti myös tutkimukseni johtamisteoreettisen näkökulman valintaan. Alun perin olin lähtenyt liikkeelle tietojohdamisesta, erityisesti hiljaisesta tiedosta ja tiedon jakamisesta, mutta pääohjaajani Sari Rissasen kanssa keskusteltuaani laajensin näkökulmaani pienyrityskontekstiin paremmin istuvaan yleisempään johtamisnäkemykseen. En sitoutunut mihinkään tiettyyn johtamisteoreettiseen lähtökohtaan, vaan pyrin hyödyntämään erilaisia johtamisen näkökulmia ja osa-alueita katsomalla niitä konstruktionismin silmälasien läpi. Perinteisen johtamistutkimuksen näkökulmasta tutkimukseni voi tämän takia näyttää sirpaleiselta. Pyrkimykseni oli kuitenkin tehdä tässäkin suhteessa moniäänistä tutkimusta, mihin sain kannustusta toiselta ohjaajaltani Jari Vuorelta. Johtamisteoriavalintojani voidaan kritisoida, mutta olen nostanut esiin sellaisia johtamisen näkökulmia, jotka tulkintani perusteella ovat keskeisiä tämän tutkimuksen kannalta. Ne ovat

³³ Kriittisen realismin kritiikistä ks. myös Shotter 1993, 65–78

³⁴ *Underlying mechanism* käännetään yleensä piilomekanismiksi.

³⁵ "Mistä tiedät että maailma on juuri tällainen?"

erityisesti puhutelleet minua siinä mielessä, että ne havainnollistavat yksilö- ja vuorovaikutuslähtöisen johtamisen eroja.

Lähdin alun perin liikkeelle johtamisesta vuorovaikutuksena, mutta perehtyessäni vuorovaikutuksen teoreetikkoihini tarkemmin kielen asema vuorovaikutuksessa kasvoi koko tutkimuksen teon ajan. Kielen merkitys sosiaalisessa konstruktionismissa toki oli selkeä alusta lähtien, mutta vasta löydettyäni Shotterin kautta (Shotter & Billig 1998) ja kolmannen ohjaajani Vilma Hännisen innostamana Bahtinin (1991) jäljille, ymmärsin moniäänisen johtamisen olevan tutkimukseni johtamisteoreettinen juoni – punainen lanka, joka yhdistää vuorovaikutusnäkökulmaa johtamisessa aina Follettista (1919) tämän päivän jaettuun johtajuuteen (Pearce & Conger 2003b; Ropo ym. 2005). Johtamisteoreettisen ymmärrykseni kasvua voisikin verrata löytöretkeen, jossa kompassina on ollut sosiaalinen konstruktionismi.

Metodiikan osalta "kahta en vaihda" -periaatteeni sai väistyä käytännön tutkimustyössä. Sopivan tilaisuuden ilmetessä aloitin empiirisen aineiston keräämisen kvantitatiivisella kyselytutkimuksella. Tämä tapahtui samoihin aikoihin, kun päästyäni Reaktioketju-projektin tutkijaksi vaihdoin pääaineeni terveyshallintotieteeseen ja kohdensin tutkimukseni hankkeen kannalta relevanttiin kohderyhmään, hoivayrityksiin. Samalla kun jouduin luopumaan haluttomuudestani kvantitatiivista tutkimusta kohtaan, sain tilalle paljon tärkeää ja tarpeellista kokemusta. Tutkijaosaamiseni lisääntyi ja monipuolistui – ei niinkään pitkälle menevien analyysien vaan eri menetelmien taustalla olevien perusolettamusten pohdinnan kautta. Pääsin irti polarisoivasta kvantitatiivinen vai kvalitatiivinen -orientaatiosta kohti integroidumpaa ymmärrystä tutkimuksen luonteesta (ks. Ronkainen 1999).

Kvantitatiivisen tutkimusosion suunnittelu edellytti tutkimusasetelman rakentamista uudelleen. Tässä vaiheessa päädyin tarkastelemaan vuorovaikutusta eri tasojen ilmiönä ja kvantitatiivisen tutkimuksen kohdistin nimenomaan organisaatiotasolle. Tämä osio antoi taustatietoa hoivayrityksen johtamisen kokonaisuudesta ja lisäksi ohjasi jatkotutkimuksen suuntaamista kohderyhmän vastausten osoittamiin suuntiin. Katson, että eri tutkimusmenetelmät täydentävät toisiaan, mutta olen välttänyt sitä tulkintaa, että kvalitatiivinen tutkimus antaisi "syvemmän" kuvan tutkittavasta ilmiöstä (ks. Alkula ym. 2002, 15–19). Käytän mieluummin karttametaforaa: kvantitatiivinen tutkimusosioni tuotti tulokseksi yleiskartan ja osoitti alueet, joihin kannattaa perehtyä tarkemmin. Kvalitatiivinen tutkimusosio puolestaan vastaa alueen tarkastelua suurennuslasin avulla, sen zoomaamista

lähemmäksi, jolloin siitä saa yksityiskohtaisemman ja tarkemman käsityksen. En pidä kvantitatiivista tutkimusta vastakkaisena kvalitatiiviselle tutkimukselle. Alkula ym. (2002, 74–78) korostavat, että muuttujien operationalisointi ja tulosten tulkinta (omassa tutkimuksessa esimerkiksi faktoreiden muodostaminen) ovat saman asian kaksi puolta, siirtymistä abstraktista konkreettiseen ja päinvastoin. Samantyylliset prosessit ovat läsnä myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa, jossa empiirisiä havaintoja abstrahoidaan teoreettiselle tasolle (ks. Alasuutari 1999).

Kyselylomakkeeni ansaitsee joiltakin osin kritiikkiä. Yrittäjät ottivat hyvin positiivisen kannan yrityksensä johtamista ja vuorovaikutusta koskeviin väittämiin ja käyttivät enimmäkseen arviointiskaalojen ääripäitä, mikä näkyy tuloksissa vinoina jakaumina. Kyselylomakkeen huolellisempi valmistelu tässä suhteessa olisi voinut lieventää vinoja jakaumia. Väittämät olivat enimmäkseen myönteisessä muodossa, mikä ainakin yrittäjien osalta luultavasti vaikutti positiivisiin arvioihin. Myöskään "en osaa sanoa" -vaihtoehto ei tässä tapauksessa toiminut Likert-skaalan keskimmäisenä vaihtoehtona. Vinojen jakaumien takia analysointi ja tulkinta perustuivat minimaalisiin eroihin etenkin summamuuttujien keskiarvojen osalta. Toisaalta summamuuttujiin sisältyvien yksittäisten muuttujien osalta vastausten prosenttiosuudet tukivat tarkastelua ja tulkintaa. Työntekijäkyselyn tulokset tosin viittaavat siihen, että lomake kuitenkin kaiken kaikkiaan oli toimiva ja antoi mahdollisuuden myös kriittisiin arvioihin. Vielä on todettava, että koska kyselylomake oli tehty sosiaalisen konstruktionismin lähtökohdista, se johti siihen, että kovin pitkälle meneviä analyyseja (esimerkiksi varianssi- ja regressioanalyysit) ei ollut perusteltua tehdä, koska muuttujien väliset kausaalisuhteet eivät kuuluneet alun perinkään tähän viitekehykseen.

Kvantitatiivisen tutkimusosion tuloksia tulkittaessa on muistettava tutkimukseni ontologiset ja epistemologiset perusolettamukset. Yrittäjien ja työntekijöiden vastausten ei oleteta kertovan "totuutta" asioiden tilasta, mutta myöskään ei oleteta, että he vastauksillaan ilmaisivat pysyvän sisäisen mielipiderakenteensa, "tilansa" tai asenteensa. Pikemminkin he osallistuvat retorisi-responsiivisesti keskusteluun, ottavat kantaa heille esitettyyn väitteeseen juuri tässä tilanteessa. Toisessa tilanteessa ja toisessa yhteydessä kannanotto voisi muotoutua eri tavalla. (ks. Shotter & Billig 1998.) Tämä näkökulma kyseenalaistaa sen, voidaanko kyseessä olevan lomaketutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia ylipäättään arvioida samalla tavalla kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa yleensä tehdään. Kysymys siitä, mittasiko lomake riittävän kattavasti ja tehokkaasti sitä, mitä sen oli tarkoitus mitata (validiteetti), ei ole

tämän tutkimuksen yhteydessä relevantti, koska kyseessä ei ollut varsinainen mittaaminen. Toisaalta validius liittyy koko kyselytutkimuksen viitekehyksen luomiseen ja sen operationalisointiin. Tässä suhteessa olen hyödyntänyt aiheen tuntemustani, aikaisempia tutkimuksia ja yleistä logiikkaa (Alkula ym. 2002, 89). Tulosten riippumaton toistaminen (reliabiliteetti) taas ei edes periaatteessa olisi mahdollista, koska jo pelkkä kysely on voinut konstruktionismien oletusten mukaisesti muuttaa vastaajien näkemyksiä, muuttuneen tilanteen vaikutuksesta puhumattakaan. Toisaalta kyseiseen tilanteeseen, ajankohtaan ja kontekstiin suhteutettuna kyselyt antanevat riittävän luotettavan kuvan ilmiöstä, kun otetaan huomioon tutkimukseni tulkinnallinen luonne.

Kvantitatiivinen ote ei ole perinteisesti konstruktionistisen tutkimuksen ytimessä. Koen kuitenkin, että tutkimukseni on kautta linjan luonteeltaan konstruktionistinen. Kumpikin osio, niin kvantitatiivinen kuin kvalitatiivinenkin, kuten myös niitä edeltävä teoreettisen viitekehyksen hahmottaminen sekä loppupohdinta, tuottavat kukin tietynlaisen konstruktion moniäänisestä johtamisesta. Ehkä yksi tärkeimpiä oivalluksia tutkimusprosessin aikana on ollut sen ymmärtäminen, että esimerkiksi kyselytutkimus perustuu tutkijan, hänen käyttämiensä teoreettisten näkökulmien ja kyselyn vastaajien monitasoiseen vuorovaikutukseen. Kyselytutkimuksenkin tekeminen on näin ollen tutkimusilmiön konstruointia.

Kvantitatiivista tutkimusosiotani perustelen myös edellä kuvaamani abstrakti-konkreettinen- ulottuvuuksien välisellä prosessilla. Vaikka organisaatiota ja johtamiseen liittyviä ilmiöitä ei mielletäkään konkreettisiksi objektiivisiksi ilmiöiksi (ks. esim. Gergen & Thatchenkery 2004), ihmisille on kuitenkin ominaista reifiointi (Berger & Luckmann 1994): alunperin subjektiivisista ilmiöistä muodostuu objektiivisia, jolloin niitä on helpompi hahmottaa ja ymmärtää. Itse asiassa kyse on mielestäni samasta ilmiöstä sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen tutkimuksen osalta. Abstrakteja, tuntemattomia asioita tehdään – tavalla tai toisella – tutuksi objektivoimalla niitä, ankkuroimalla niitä ennestään tuttuihin asioihin tai jopa personifioimalla niitä. Tämän ihmiselle ominaisen taipumuksen Moscovici (2000) on tavoittanut ja kuvannut sosiaalisten representaatioiden lähestymistavassaan.

Kyselytutkimuksen tulosten tarkastelun ja tulkinnan tavoitteena oli edellä mainitun karttametaforan mukaisesti saada yleiskuva siitä, millaisena yrittäjät näkevät johtamisen ja siihen liittyvän vuorovaikutuksen. Toiseksi tavoitteena oli löytää tarkempaa perehtymistä vaativia vuorovaikutusulottuvuuksia. Suppeamman ja kohderyhmän valinnan suhteen

rajoitetumman työntekijäkyselyn tavoitteena oli toimia vertailuaineistona täydentämässä tätä kuvaa ja varmistamassa, etteivät jatkotarkastelun kohteeksi nousevat teemat kuvaa ainoastaan yrittäjien ääntä. Samansuuntaisia tuloksia voidaan pitää vahvistuksena sille, että jatkotarkastelu ei perustunut yksinäisen version tulkintaan.

Kvalitatiivinen tutkimusosioni kohdistui mikrotason vuorovaikutukseen. Tunnistan tasoajattelun olevan jonkin verran ristiriidassa eräisiin tutkimukseni perusolettamuksiin nähden (vrt. esim. Niiniluodon tasot). Tukeudun tässä pyrkimykseni hahmottaa ja havainnollistaa sitä, että samaa ilmiötä (johtamisen moniäänisyyttä) voidaan tarkastella eri näkökulmista: se rakentuu sekä makro-, organisaatio- että mikrotasolla. On kuitenkin myönnettävä, että vaikka tutkimusilmiöiden luonne sosiaalisina konstruktioina oli koko ajan tutkimustani ohjannut periaate, reifointi oli läsnä omassa ajattelussanikin. Sekä tasot että myöhemmin vuorovaikutusolottuvuudet alkoivat tutkimuksen edetessä tuntua hyvinkin itsestäänselvyyksiltä ja jopa konkreettisilta ilmiöiltä.

Kvalitatiivisen tutkimuksen suhteen tavanomainen kysymys on se, kuinka paljon aineistoa tarvitaan. Litteroitua aineistoa tuli nauhoitetuista palavereista yhteensä noin 170 sivua. Analysoinnin alkuvaiheessa tuntui siitä huolimatta siltä, että varsinaista "asiaa" tekstissä oli melko vähän. Tässä vaiheessa auttoi eteenpäin muun muassa Suonisen (1997, 28) ajatus siitä, että laadullisen aineiston tulkinnassa voi keskittyä vain olennaisiin kohtiin. Alasuutarin (1999, 87) mukaan "laadullinen aineisto koostuu näytteistä; se on pala tutkittavaa maailmaa". Koska olin jo ennen aineiston hankintaa valinnut metodiksi keskusteluanalyysin keinoja hyödyntävän mikrotason diskurssianalyysin, joka keskittyy enemmän yksityiskohtiin kuin kokonaisuuteen, aineiston laatu ei lopulta ollut ongelma. Lisäksi juuri aluksi ei-asialta tuntunut niin sanottu pieni puhe, jota aineisto sisälsi, osoittautui lopulta huomionarvoiseksi ilmiöksi.

Laadullisen tutkimusosion tavoitteena ei ollut empiiristen tulosten yleistettävyyys. Analyysia ohjasivat kvantitatiivisen tutkimuksen antamat johtolangat (vastavuoroinen keskustelu ja kriittinen reflektio), jotka johtivat arvoituksen ratkaisemisessa uusiin kysymyksenasetteluihin (ks. Alasuutari 1999, 47, 78). Laadullisella analyysillä pyrin selvittämään, miten nämä moniääniseen johtamiseen liittyvät ilmiöt rakentuvat tai eivät rakennu puheessa. Yleistettävyyden osalta lainaan Suonisen (1997, 28) kommenttia: "Yksittäisen pienen aineiston analyysi ei kerro kulttuurisista yleisyyksistä. Se voi kuitenkin kertoa havainnollisesti

ja ajatuksia herättävästi siitä, mikä on kulttuurisesti mahdollista.” Gilbert (2005, 461) viittaa empiirisen yleistämisen rinnalla teoreettiseen yleistämiseen, koska empiiristen tulosten sijasta tutkimuksen lähestymistapaa voidaan soveltaa erilaisiin konteksteihin.

Askeleita tulevaan

Jatkotutkimuksen osalta kiinnostukseni kohteena on ensisijaisesti mikrotason diskursiivisuuden, erityisesti johtamispuhunnan analysointi erilaisissa organisaatiokonteksteissa. Esimerkiksi kehityskeskustelut ja strategiapuhunta ovat keskeisiä johtamisen käytäntöjä kaikilla toimialoilla niin yritysmaailmassa kuin julkisellakin sektorilla ja kaikenkokoisissa organisaatioissa. Tavoitteenani on käyttää diskursiivista lähestymistapaa kohdistettuna selkeämmin erilaisten johtamiseen liittyvien ilmiöiden kuten vallan, empowermentin, johtajan ja työntekijöiden vaihtuvien positoiden, toimijuuden tai identiteettien tutkimiseen. Työelämän tunnemaailmakin kiinnostaa, luonnollisesti tunteiden vuorovaikutuksellisen ja diskursiivisen rakentumisen näkökulmista. Toisaalta esimerkiksi hoivatyön johtamisen, naisryrittäjyyden tai naisjohtajuuden makrotason Diskurssien analysointi olisi luonteva jatko tälle tutkimukselle. Tarkempi perehtyminen kriittiseen johtamistutkimukseen (Critical Management Studies) ja sen käyttäminen tutkimuksen viitekehyksenä tuntuu niin ikään kiehtovalta; tavoitteena voisi olla vaikkapa organisaation fyysisen esineympäristön ja johtamisen välisen yhteyden analysoiminen.

Methodisesti diskurssi- ja keskusteluanalyysin ohella myös narratiivisuus, metaforat ja retoriikka ovat välineitä, jotka ohjaavat tulevaisuuden moniäänistä organisaatio- ja johtamistutkimusta. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen otteen yhdistämisen koen myös jatkossa haastavaksi tehtäväksi. Konstruktionismin rinnalla kriittisen realismin näkökulmat johtamisen piilomekanismeihin ja yksilö-yhteisötoimijuuden kysymyksiin eivät (loppujen lopuksi) nekään ole pois suljettu vaihtoehto jatkotutkimuksen lähtökohdiksi.

Tutkimuksen ja käytännön kehittämisen yhdistämistä pidän tärkeänä ja tavoiteltavana asiana. Lyhyet palautekeskustelut tutkimusyryyksissä antoivat vasta aavistuksen siitä, millaisia mahdollisuuksia tutkimuksen osallistujien aktiivinen ja tavoitteellinen osallistaminen voisi tarjota niin tutkimuksen kuin käytännön johtamistyön kannalta. Samoin tutkimuksen kiinteämpi integrointi johtamis- ja työyhteisökoulutuksiin tarjoaa haasteita tulevaisuudelle.

Lahjoja ja lupauksia

Tutkimusetiikan osalta olen uskoakseni noudattanut parhaan kykyni mukaan hyvän tieteellisen käytännön mukaisia menettelytapoja (Kuula 2006, 34–39). Käyn seuraavassa läpi joitakin eettisiä kysymyksiä, jotka katson keskeisiksi oman tutkimukseni kannalta. Pohdintani perustan pääosin Kuulan teokseen.

Kyselytutkimuksen osallistujia informoitiin tutkimuksen tarkoituksesta ja tietojen luottamuksellisesta käsittelystä saatekirjeellä (liitteet 1b, 1c, 2b, 2c). Saatekirjeessä todettiin, ettei kenenkään vastanneen henkilöllisyys paljastu tutkimuksen missään vaiheessa. Samalla kerrottiin, että lomakkeen tunnistenumero on käytössä sitä varten, ettei mahdollista uusintakyselyä tarvitse tehdä jo vastanneille. Uusintakyselyn jälkeen yksi vastaaja palautti lomakkeen kommentoimalla näiden kahden ilmaisun ristiriitaisuutta. Oikea ilmaisu saatekirjeessä olisikin ollut, että lomakkeen tunnistenumeron yhteys vastaajien osoitetietoihin on vain tutkimusryhmän tiedossa, eikä se missään vaiheessa paljastu ulkopuolisille. Työntekijöille kohdistettua lomakekyselyä varten hankittiin tutkimusluvut kyseisiltä yrityksiltä. Samalla sovittiin siitä, että tuloksia ei käsitellä yrityskohtaisesti.

Kvalitatiivisen aineiston hankintaan liittyneet yrityskäynnit sovittiin yrittäjien kanssa, ja heidän tehtäväkseen jäi selvittää työntekijöiden halukkuus ja suostumus siihen, että tutkija on mukana palaverissa ja että palaverikeskustelut nauhoitetaan. Palaverin alussa tutkimuksen tarkoitukseen ja luottamuksellisuuteen liittyvät asiat kerrattiin.

Yrityskäyntien sopiminen oli helppoa. Kaikista kolmesta yrityksestä sain myönteisen vastauksen heti ensimmäisellä puhelinsoitolla. Yrittäjät kertoivat olevansa motivoituneita olemaan tutkimuksen kautta edistämässä hoivayrittäjyyden kehittämistä. Osallistumisen vertaaminen tutkijan kannalta lahja-metaforaan on osuva: erityisesti peruuntuneiden palaverien aikoja uudelleen sovittaessa tuntui siltä, että yrittäjät halusivat myös "auttaa tutkijaa pätkähästä" (Kuula 2006, 160). Vastalahjaksi ilmoitin heti tutkimuksen alussa halukkuuteni käydä myöhemmin kertomassa mukana olleille tuloksista. Ajatus hyödyntää näitä palautekeskusteluja tulkintaprosessissa syntyi vasta alustavien tutkimustulosten valmistuttua Suonisen (2000a) tutkimusprosessiin sisältyneen tutkijoiden ja osallistujien dialogiesimerkin innoittamana.

Raportoinnissa olen erityisen huolellisesti pyrkinyt noudattamaan yksityisyyden kunnioittamista ja suojaamista sekä yritysten, yrittäjien, työntekijöiden että hoivakotien asiakkaiden kannalta. Kaikki keskusteluotteissa esiintyneet nimet on muutettu tunnistamisen estämiseksi. Vanhusten, kehitysvammaisten ja muiden erityisryhmien hoivapalvelut ovat yhteiskunnallisen keskustelun kannalta herkkä aihe. Tästä syystä olin varovainen keskusteluotteiden valinnassa myös niiden sisällön osalta. Esimerkiksi laatu-kustannus-ongelmien käsittelyn osalta olen välttänyt yksityiskohtaisia selontekoja sisältävien otteiden julkaisemista, koska asia-yhteydestään irrotettuna ne olisivat voineet antaa harhaanjohtavan kuvan toimintamalleista. Tutkimukseni kannalta puheenvuorojen sisältö ei ollut olennaista, vaan tapa miten asioita käsiteltiin. Palautekeskusteluissa pyysin vielä sekä yrittäjiltä että työntekijöiltä luvan otteiden julkaisemiseen tutkimusraportissani.

Tutkijan roolini olen mieltänyt tutkimukseni taustateorioiden mukaisesti. Tutkijana ja tutkimuksellani olen osallistunut tutkimusilmiön, moniäänisen johtamisen konstruoimiseen omalla panoksellani mutta myös yhdessä toisten kanssa. Tässä rakentamistyössä olen joutunut tulkitsemaan omasta näkökulmastani toisten tekemisiä, mikä ei ole aina ollut helppoa. Erityisen haastavaksi koin muiden tutkijoiden tekemien, usein laajojen ja moniulotteisten tutkimusten tiivistämisen muutama pelkistävään lauseeseen tai lyhyeen yhteenvetokommenttiin. Toivon, että kukaan ei koe tässä suhteessa joutuneensa kaltoin kohdelluksi. Tutkimuksen tekoa on ohjannut teoreettinen esiyymmärrykseni ja sen ohjaama oma tulkintani, mutta uskon, että merkityksellinen tieto on syntynyt moniäänisessä vuorovaikutuksessa, jossa osallisena ovat olleet muut tutkijat, teoreetikot, ohjaajat, tutkijakollegat ja tutkimuksen osallistujat.

Tutkimusyrityksissä käydessäni ja suhteessani tutkimuksen osallistujiin en ole kokenut itseäni ulkopuoliseksi subjektiksi, jolla on ylivalta tutkittava-objekteihin ja jolla on hallussa rationaalinen, lopullinen tieto tutkimusilmiöstä (Gergen & Thatchenkery 2004, 230–231). Vastuu tulkinnasta on luonnollisesti minun, mutta olen pyrkinyt välttämään tutkijan yksiäänisyyttä muun muassa toteuttamalla ennen lopullista tulkintaa palautekeskustelut osallistujien kanssa. Palautekeskusteluista tosin on todettava, että niissä tutkijan monologi oli turhankin hallitseva, koska sovitun ajan puitteissa yritin ensin luoda pohjaa yhteiselle keskustelullemme esittelemällä alustavia tuloksia. Palautetilaisuuksista sain tietyille tulkinnoilleni vahvistusta, mutta ne olivat itselleni merkityksellisiä myös toisesta, tutkimukseni perusideaan soveltuvasta syystä: joutuessani puhumaan alustavia tulkintojani

ääneen asiat samalla muotoutuivat itsellenikin selvemmin. Vygotskyn (1982) "ajatus syntyy sanassa" -periaate toteutui näin käytännössä omalla kohdallanikin.

Minulta on kysytty tutkimusprosessin aikana useita kertoja, arvelenko läsnäoloni palavereissa vaikuttaneen siihen, mitä niissä puhuttiin. Puhuivatko osallistujat "totta" eli kertoiko puhunta yrityksen todellisesta tilanteesta vai kaunisteltiinko sitä tai jätettiinkö hankalia aiheita ottamatta esiin siksi, että ulkopuolinen oli kuulemassa? Totuudellisuus ei ole tutkimukseni kannalta relevantti kysymys, koska perusolettamukseni mukaan yhtä absoluuttista totuutta yrityksen johtamistodellisuudesta ei ole olemassa. Tutkijana olin osallinen tilanteessa, kontekstissa ja osallistuin omalla olemassaolollani tutkimukseen, joten läsnäoloni aiheuttama poikkeama ei ollut tutkimuksen kannalta häiriötekijä vaan olennainen osa sitä. On todettava kiitoksella osallistujia kohtaan, että he saivat sekä mukanaoloni että äänityksen tuntumaan luontevalta. Tästä esimerkkinä on erään yrittäjän kuin ohimennen lausuma toteamus palaverin kahvitauolle lähdettäessä: *"Joo... Anneli pistää masiinan kiinni."*

LÄHTEET

- Aaltonen, M. & Kovalainen, A. 2001, *Johtaminen sosiaalisena konstruktiona*, Forskningsrapporter 52, Svenska handelshögskolan, Helsinki.
- Abell, D. 1978, "Strategic Windows", *Journal of Marketing*, vol. July, 21–26.
- Alasuutari, P. 1999, *Laadullinen tutkimus*, Vastapaino, Tampere.
- Alby, F. & Zucchermaglio, C. 2006, "Afterwards we can understand what went wrong, but now let's fix it': How Situated Work Practices Shape Group Decision Making", *Organization Studies*, vol. 27, no. 7, 943–966.
- Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 2002, *Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät*, WSOY, Helsinki.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. 2000a, "Taking the Linguistic Turn in Organizational Research: Challenges, Responses, Consequences", *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 36, no. 2, 136–158.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. 2000b, "Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis", *Human Relations*, vol. 53, no. 9, 1125–1149.
- Alvesson, M. (ed) 2003, *Studying Management Critically*, [Online]. Available: <http://site.ebrary.com/lib/uku/Doc?id=10076711&page=102>
- Alvesson, M. 2004, "Organizational Culture and Discourse" in *The Sage Handbook of Organizational Discourse*, eds. D. Grant, C. Hardy, C. Osrick & L.L. Putnam, Sage, London, 317–335.
- Andrews, G. & Kendall, S. 2000, "Dreams that lie on tatters: the changing fortunes on nurses who left the British NHS to own and run residential homes for elderly people", *Journal of Advanced Nursing*, vol. 31, no. 4, 900–908.
- Argyris, C. 1991, "Teaching Smart People How to Learn", *Harvard Business Review*, vol. 69, no. 9, 99–109.
- Argyris, C. 1992, *On Organizational Learning*, Blackwell Publishers Inc., Massachusetts.
- Bahtin, M. 1991, *Dostojevskin poetiikan ongelmia*, Orient Express, Helsinki.
- Barker, R.A. 1997, "How Can We Train Leaders if We Do Not Know What Leadership Is?", *Human Relations*, vol. 50, no. 4, 343–362.
- Barry, D. & Elmes, M. 1997, "Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse", *Academy of Management Review*, vol. 22, no. 2, 429–449.
- Berger, P.L. & Luckmann, T. 1967, *The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge*, Anchor Books, New York.

- Berger, P.L. & Luckmann, T. 1994, *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen: tiedon-sosiologinen tutkielma*, Gaudeamus, Helsinki.
- Blumer, H. 1969, *Symbolic interactionism: Perspective and method*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs (N.J.).
- Boiral, O. 2002, "Tacit Knowledge and Environmental Management", *Long Range Planning*, vol. 35, 291–317.
- Boje, D.M. 1991, "The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm", *Administrative Science Quarterly*, no. March, vol. 36, 106–126.
- Boldy, D., Davies, S. & Grenade, L. 2006, "Quality of life, quality of care and resident satisfaction in care homes", *Journal of Care Services Management*, vol. 1, no 1, 1–13.
- Brown, A. & Coupland, C. 2005, "Sounds of Silence: Graduate Trainees, Hegemony and Resistance", *Organization Studies*, vol. 26, no. 7, 1049–1069.
- Burns, J.M. 1978, *Leadership*, Harper & Row, New York.
- Burr, V. 2003, *Social Constructionism*, Routledge, London.
- Burr, V. 2004, *Sosiaalipsykologian ihmiskäsityksiä*, Vastapaino, Tampere.
- Byckling, L. 2007, *Hyvinvointiyrittäjyyden verkostot*, Licensiaattityö, Kuopion yliopisto, Terveystalouden ja -talouden laitos.
- Choo, C.W. 1998, *The Knowing Organization. How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions*, Oxford University Press, New York.
- Christensen, K.S. & Bang, H.K. 2003, "Knowledge management in a project-oriented organization: three perspectives", *Journal of Knowledge Management*, vol. 7, no. 3, 116–128.
- Clifton, J. 2006, "A Conversation Analytical Approach to Business Communication: The Case of Leadership", *Journal of Business Communication*, vol. 43, no. 3, 202–219.
- Collins, J. 2001, *Hyvästä paras: miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät?*, Kauppakaari, Helsinki.
- Contu, A. & Willmott, H. 2005, "You Spin Me Round: The Realist Turn in Organization and Management Studies", *Journal of Management Studies*, vol. 42, no. 8, 1645–1662.
- Cooper, R. & Burrell, G. 1988, "Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: An Introduction", *Organization Studies*, vol. 9, no. 1, 91–112.
- Cunliffe, A. L. 2001, "Managers as Practical Authors: Reconstructing Our Understanding of Management Practice", *Journal of Management Studies*, Vol. 38, No. 3, 351–371.
- Davenport, T.H. & Prusak, L. 2000, *Working knowledge: how organizations manage what they know*, Harvard Business School Press, Boston.

- Davies, B. & Harré, R. 1990, "Positioning: The Discursive Production of Selves", *Journal of the Theory of Social Behaviour*, vol. 20, no. 1, 43–63.
- Drewery, W. 2005, "Why We Should Watch What We Say. Position Calls, Everyday Speech and the Production of Relational Subjectivity", *Theory & Psychology*, vol. 15, no. 3, 305–324.
- Dostojevski, F. 1864/1973, *Kirjoituksia kellarista*, K.J. Gummerus Osakeyhtiö, Jyväskylä.
- du Toit, A. 2003, "Knowledge: a sense making process shared through narrative", *Journal of Knowledge Management*, vol. 7, no. 3, 27–37.
- Edenius, M. & Hasselbladh, H. 2002, "The Balanced Scorecard as an Intellectual Technology", *Organization*, vol. 9, no. 2, 249–273.
- Edwards, D., Ashmore, M. & Potter, Jonathan. 2003, "Death and Furniture" in *Social Construction. A Reader*, eds. M. Gergen & K.J. Gergen, Sage, London, 231–236.
- Eisenhardt, K. & Sull, D.N., 1991, "Strategy as Simple Rules", *Harvard Business Review*, vol. Jan., 107–116.
- Eriksson, P. & Lehtimäki, H. 2001, "Strategy rhetoric in city management. How the presumptions of classic strategic management live on", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 17, 201–223.
- Fairhurst, G.T. & Cooren, F. 2004, "Organizational Language in Use: Interaction Analysis, Conversational Analysis and Speech Act Thematics" in *The Sage Handbook of Organizational Discourse*, eds. D. Grant, C. Hardy, C. Oswick & L.L. Putnam, Sage, London, 132–152.
- Follett, M.P. 1919, "Community is a Process", *Philosophical Review XXXVII*, vol. November, 576–588.
- Ford, J.D. 1999, "Organizational change as shifting conversations", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 12, no. 6, 480–500.
- Ford, J.D. & Ford, L.W. 1995, "The Role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations", *Academy of Management Review*, vol. 20, no. 3, 541–570.
- Foucault, M. 2005, *Tiedon arkeologia*, Vastapaino, Tampere.
- Gadamer, H. 2004, *Hermeneutiikka: ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa/Hans-Georg Gadamer; valikoinut ja suomentanut Ismo Nikander*, Vastapaino, Tampere.
- Garfinkel, H. 1967, *Studies in Ethnomethodology*, Prentice-Hall, Engelwood Cliffs, NJ.
- Garvin, D.A. 1994, "Kohti oppivia organisaatioita", *Yritystalous*, vol. 1, 38–51.
- Garvin, D.A. 2000, *Learning in Action. A Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Harvard Business School Press, Boston.

- Gephart, R.B., Boje, D.M. & Thatchenkery, T.J. 1996, "Postmodern Management and the Coming Crises of Organizational Analysis" in *Postmodern Management and Organization Theory*, eds. D.M. Boje, R.P. Gephart & T.J. Thatchenkery, Sage, Thousand Oaks (Calif.), 1–18.
- Gergen, K.J. 1982, *Toward Transformation in Social Knowledge*, Springer-Verlag, New York.
- Gergen, K.J. 1999, *An Invitation to Social Construction*, Sage, London.
- Gergen, K.J., Gergen, M. & Barrett, F.J. 2004, "Dialogue: Life and Death of the Organization" in *The Sage Handbook of Organizational Discourse*, eds. D. Grant, C. Hardy, C. Osrick & L.L. Putnam, Sage, London, 39–59.
- Gergen, K.J. & Thatchenkery, T.J. 2004, "Organization Science as Social Construction: Postmodern Potentials", *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 40, no. 2, 228–249.
- Gergen, K.J. & Zielke, B. 2006, "Theory in Action", *Theory Psychology*, vol. 16, no. 3, 299–309.
- Gergen, M. & Gergen, K.J. 2003, *Social Construction. A Reader*, Sage, London.
- Giffords, E.D. 2003, "An Examination of Organizational and Professional Commitment Among Public, Not-For-Profit, and Proprietary Social Service Employees", *Administration in Social Work*, vol. 27, no. 2, 5–23.
- Gilbert, T.P. 2005, "Trust and managerialism: exploring discourse of care", *Journal of Advanced Nursing*, vol. 52, no. 4, 454–463.
- Goffman, E. 1971, *Arkielämän roolit. Oikeille jäljille rooliviidakossa*, Werner Söderström, Porvoo.
- Goffman, E. 1973, *The presentation of self in everyday life*, The Overlook Press, New York.
- Goffman, E. 1983, "The Interaction Order", *American Sociological Review*, vol. 48, no. 1, 1–17.
- Graham, P. (ed) 1995, *Mary Parker Follett - Prophet of Management: a Celebration of writings from the 1920s*, Harvard Business School Press, Boston.
- Grant, D., Hardy, C., Osrick, C. & Putnam, L.L. 2004a, "Introduction: Organizational Discourse: Exploring the Field" in *The Sage Handbook of Organizational Discourse*, eds. D. Grant, C. Hardy, C. Osrick & L.L. Putnam, Sage, London, 1–36.
- Grant, D., Hardy, C., Osrick, C. & Putnam, L.L. (eds) 2004b, *The Sage Handbook of Organizational Discourse*, Sage, London.
- Habermas, J. 1976, "Tieto ja intressi" teoksessa *Yhteiskuntatieteiden filosofiset perusteet. Osat*, toim. R. Tuomela & I. Patoluoto, Gaudeamus, Helsinki, 118–141.
- Harré, R. 1979, *Social Being*, Basil Blackwell, Oxford.

- Harré, R. 1983, *Personal Being*, Basil Blackwell, Oxford.
- Haverinen, R. 2003, "Empowerment käsitteenä ja evaluaation näkökulmana", *Hallinnon tutkimus*, no. 1, 46–53.
- Hazen, M.A. 1993, "Towards Polyphonic Organization", *Journal of Organizational Change*, vol. 6, no. 5, 15–26.
- Heinonen, J., Kovalainen, A., Paasio, K., Pukkinen, T. & Österberg, J. 2006, *Palkkatyöstä yrittäjäksi. Tutkimus yrittäjäksi ryhtymisen reiteistä sosiaali- ja terveysalalla sekä kaupallisella ja teknisellä alalla*, Työpoliittinen tutkimus 297, Työministeriö, Helsinki.
- Helisten, M. 2007, *Mikä motivoi hoivayrittäjiä? Yrittäjäksi lähtemisen syyt ja työmotivaatio*, Pro gradu -tutkielma, Kuopion yliopisto.
- Heracleous, L. & Barrett, M. 2001, "Organizational change as discourse: communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation", *Academy of Management Journal*, vol. 44, no. 4, 755–778.
- Hermans, Hubert J. M. 2001, "The Dialogical Self: Toward a Theory of Personal and Cultural Positioning", *Culture Psychology*, vol. 7, no. 3, 243–281.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. 1990, *Tilannejohtaminen: tuloksiin ihmisten avulla*, Yritysvalmennus-kirjat, Helsinki.
- Himanen, P. 2004, *Välittävä, kannustava ja luova Suomi. Katsaus tietoyhteiskuntamme syviin haasteisiin*, Eduskunnan kanslian julkaisu 4/2004, Helsinki.
- Hislop, D. 2005, *Knowledge Management in Organizations*, Oxford University Press, New York.
- Holman, D.J. & Thorpe, R. (eds) 2003, *Management and Language. The Manager as a Practical Author*, Sage, London.
- Hosking, D.M. & McNamee, S. 2006a, "Making your way" in *The Social Construction of Organization*, eds. D.M. Hosking & S. McNamee, Liber & Copenhagen Business School Press, Malmö, 23–31.
- Hosking, D.M. & McNamee, S. (eds) 2006b, *The Social Construction of Organization*, Liber & Copenhagen Business School Press, Malmö.
- Hujala, A. & Laulainen, S. 2006, *Mitä, missä, miksi ja miten? Jaetun johtajuuden tieteenfilosofisia perusolettamuksia*, Konferenssipaperi ja -esitelmä Hallinnon tutkimuksen päivillä, 30.11.–1.12.2006, Tampere, Konferenssiesitelmien abstraktit on julkaistu osoitteessa <http://www.uta.fi/jarjestot/hts/htpaivat06>
- Hujala, A. & Rissanen S. 2006, *Management in Private Care Enterprises*, Konferenssipaperi ja -esitelmä the 14th Nordic Conference on Small Business Research -konferenssissa, 11.-13.5.2006, Stockholm, Konferenssipaperi on julkaistu NCSB:n sivuilla osoitteessa <http://www.ncsb2006.se>

- Hujala, A. & Laulainen, S. 2007, *When the World is Seen as Music or Stratified Reality. Social Constructive and Critical Realist Perspectives on Small Business Management Research*, Konferenssipaperi ja -esitelmä International Council for Small Business -konferenssissa, 13.–15.6.2007, Turku, Konferenssipaperit julkaistu CD-ROM-versiona konferenssin abstraktikirjan yhteydessä.
- Hujala, A., Rissanen, S. & Kivinen, T. 2006, *Creative Management in Private Care*, Konferenssiesitelmä European Health Management Association -vuosikonferenssissa, 28.–30.6.2006, Budapest, Unkari, Esitelmien abstraktit julkaistu osoitteessa <http://www.ehma.org>
- Hunter, D.J. 2003, *Public Health Policy*, Polity Press Malden, Cambridge.
- Hänninen, V. 2004, "A Model of Narrative Circulation", *Narrative Inquiry*, vol. 14, no. 1, 69–85.
- Isaacs, W. 2001, *Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito*, Kauppakaari, Helsinki.
- Jackson, N. & Carter, P. 1992, "Postmodern Management. Past-Perfect or Future-Imperfect?", *Studies of Management and Organization*, vol. 22, no. 3, 11–26.
- Janis, I.L. 1982, *Groupthink*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Jansson, T. 1979, *Muumipapan urotyöt*, WSOY, Helsinki.
- Jarrar, Y.F. & Zairi, M. 2002, "Employee empowerment – a UK survey of trends and best practices", *Managerial Auditing Journal*, no. May, 266–271.
- Jokinen, A. 1999, "Diskurssianalyysin suhde sukulaistraditioihin" teoksessa *Diskurssianalyysi liikkeessä*, toim. A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen, Vastapaino, Tampere, 37–53.
- Jokinen, A. & Juhila, K. 1999, "Diskurssianalyttisen tutkimuksen kartta" teoksessa *Diskurssianalyysi liikkeessä*, toim. A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen, Vastapaino, Tampere, 54–97.
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. 1999a, *Diskurssianalyysi liikkeessä*, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. 1999b, "Esipuhe" teoksessa *Diskurssianalyysi liikkeessä*, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä, 9–14.
- Jokinen, A., Suoninen, E. & Wahlström, J. 2000, "Miten tavoittaa auttamistyön ydintä?" teoksessa *Auttamistyö keskusteluna. Tutkimuksia sosiaali- ja terapiatyön arjesta*, toim. A. Jokinen & E. Suoninen, Vastapaino, Tampere, 15–33.
- Juhila, K. 1999, "Tutkijan positiot" teoksessa *Diskurssianalyysi liikkeessä*, toim. A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen, Vastapaino, Tampere, 201–232.
- Juhila, K. & Pösö, T. 2000, "Auttamisen organisaatiot ja ongelmien tulkinnat" teoksessa *Auttamistyö keskusteluna. Tutkimuksia sosiaali- ja terapiatyön arjesta*, toim. A. Jokinen & E. Suoninen, Vastapaino, Tampere, 35–65.

- Juuti, P. 2001, *Johtamispuhe*, PS-kustannus, Jyväskylä.
- Juuti, P., Rannikko, H. & Saarikoski, V. 2004, *Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöllä*, Otava, Helsinki.
- Kallio, P. 2005, *Johtamisen ohjaus vuorovaikutuksena. Esimiesvalmennuksen ohjauskeskustelun rakentuminen diskursiivisena prosessin*, Lisensiaattityö, Joensuun yliopisto.
- Kalliola, S. 2005, "Herbert Blumer. Symbolinen interaktionismi" teoksessa *Sosiaalipsykologian suunnannäyttäjii*, toim. V. Hänninen, J. Partanen & O. Ylijoki, Vastapaino, Tampere, 325–346.
- Kangas, R. 1987, *Jürgen Habermasin kommunikatiivisen toiminnan teoria*, Tutkijaliiton julkaisusarja, Helsinki.
- Karhapää, J. 2007, *Hoivayrityksen työntekijöiden työhyvinvointi ympärivuorokautista hoivaa ja hoitoa tarjoavissa yrityksissä*, Pro gradu -tutkielma, Kuopion yliopisto.
- Katzenbach, J.R. & Schmidt, D.K. 1993, "The Discipline of Teams", *Harvard Business Review*, vol. 71, no. 2, 111–120.
- Kejonen, M. 2006, *"Kohtaavathan suorakin avaruudessa". Tapaustutkimus teollisen työpaikan henkilöstöryhmien puhetoivoista*, Väitöskirja, Joensuun yliopisto.
- Kendall, J., Matosevic, T., Folder, J., Knapp, M., Hardy, B. & Ware, P. 2003, "The Motivations of Domiciliary Care Providers in England", *Journal of Social Policy*, vol. 32, no. 4, 489–511.
- Keskinen, S. 2005, *Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus*, Polemia-sarjan julkaisu nro 59, Kunnallissalan kehittämissäätiö, Helsinki.
- Keso, H. 1999, *Suomalaisen lentokoneteollisuuden sankarit ja konkarit. Osaamisen diskursiivinen rakentuminen*, Väitöskirja, Tampereen yliopisto.
- Kettunen, R. 2007, *Sosiaalipalvelut. Toimialaraportti*, Kauppa- ja teollisuusministeriö, Helsinki.
- Knights, D. 1992, "Changing spaces: the disruptive impact of a new epistemological location for the study of management", *Academy of Management Review*, vol. 17, no. 3, 514–536.
- Knights, D. & Morgan, G. 1991, "Corporate Strategy: Organizations, and Subjectivity: A Critique", *Organisation Studies*, vol. 12, no. 2, 251–273.
- Koivunen, N. 2003, *Leadership in Symphony Orchestras. Discursive and Aesthetic Practices*, Väitöskirja, Tampereen yliopisto.
- Kornberger, M., Clegg, S.R. & Carter, C. 2006, "Rethinking the polyphonic organization: Managing as discursive practice", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 22, no. 1, 3–30.
- Koskinen, I. 2001, "Työpaikan organisaatio ja tekstit jäsentämässä johtajien kokouspuhetta" teoksessa *Institutionaalinen vuorovaikutus. Keskusteluanalyttisiä tutkimuksia*, toim.

- J. Ruusuvaori, M. Haakana & L. Raevaara, *Suomalaisen Kirjallisuuden Seura*, Helsinki, 104–137.
- Kovalainen, A. 1999, "Uusia mahdollisuuksia naisten yritystoiminnalle" teoksessa *Strateginen yrittäjyys*, toim. P. Lehtonen, Kauppakaari, Helsinki.
- Kovalainen, A. & Simonen, L. 1996, *Sosiaali- ja terveysalan yrittäjyys*, WSOY, Juva.
- Kovalainen, A., Simonen, L. & Österberg, J. 1996, *Sosiaalipalveluyrittäjän muotokuva. Tutkimus sosiaali- ja terveysalan uusyrittäjistä ja vaihtoehtoisista palvelutuottajista*, Raportti 194, Stakes, Helsinki.
- Kuhn, T. 1994, *Tieteellisten vallankumousten rakenne*, Art House, Helsinki.
- Kuittinen, M. 1998, "Miksi sanat eivät muutu teoiksi? Argyrisin oppivan organisaation teoria", *Psykologia*, vol. 33, 205–209.
- Kuittinen, M. 2001, *Defensiivinen käyttäytyminen yhteistyön ja kommunikaation esteenä. Pienyrityksen tapaustutkimus*, Väitöskirja, Joensuun yliopisto.
- Kunda, G. 1992, *Engineering Culture. Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, Temple University Press, Philadelphia.
- Kuula, A. 2006, *Tutkimusetiikka*, Vastapaino, Tampere.
- Kuusela, P. 2002, *Sosiaalipsykologian maailmahypoteesit*, Oy Unipress Ab, Kuopio.
- Kuusela, P. 2006, "Rakenne, toimijuus ja realistinen yhteiskuntateoria" teoksessa *Realismin haaste sosiaalitieteissä*, toim. P. Kuusela & V. Niiranen, Oy UNIPress Ab, Kuopio, 77–108.
- Kuusela, P. & Niiranen, V. (toim.) 2006, *Realismin haaste sosiaalitieteissä*, Oy UNIPress Ab, Kuopio.
- Kvarnström, S. & Cedersund, E. 2006, "Discursive patterns in multiprofessional healthcare teams", *Journal of Advanced Nursing*, vol. 53, no. 2, 244–252.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999, "Sisällön analyysi", *Hoitotiede*, vol. 11, no. 1, 3–12.
- Kärreman, D. & Alvesson, M. 2001, "Making Newsmakers: Conversational Identity at Work", *Organization Studies*, vol. 22, no. 1, 59–89.
- Laaksonen, H. 2003, "Henkilöstötoiminnot työyhteisön voimistamisen välineinä?", *Hallinnon tutkimus*, no. 1, 55–65.
- Laine, J. 2000, *Toimialareseptin ja yritysparadigman muutos sekä sen vaikutus strategiseen muutokseen: laadullinen ja historiallinen case-tutkimus perheyrittäjien siirtymisestä monialayhtymän osaksi*, Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto.
- Laine, P.-M. & Vaara, E. 2007, "Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group", *Human Relations*, vol. 60, no. 1, 29–58.
- Lane, J. 2000, *The Public Sector*, Sage, London.

- Lawrence, T.B., Phillips, N. & Hardy, C. 1999, "Whatching Whale Watching: Exploring the Discursive Foundations of Collaborative Relationships", *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 35, no. 4, 479–502.
- Lehtimäki, H. 2000, *Strategiatarina kaupungista ja sen toimijoista*, Väitöskirja, Tampereen yliopisto.
- Levy, D.L., Alvesson, M. & Willmott, H. 2003, "Critical Approaches to Strategic Management" in *Studying Management Critically*, [Online]. Available: <http://site.ebrary.com/lib/uku/Top?id=10076711>, ed. M. Alvesson, Sage, London, 92–110.
- Lämsä, A. & Sintonen, T. 2001, "A Discursive Approach to Understanding Women Leaders in Working Life", *Journal of Business Ethics*, vol. 34, 255–267.
- Mayo, E. 1945, "Hawthorne and the Western Electric Company: Some Further Comment on the Interview Experiment." in *The Social Problems of an Industrial Civilization* Boston, 68–86.
- Mälkiä, M. 2000, "F.W. Taylor ja hallintotiede", *Hallinnon tutkimus*, vol. 3, 226–242.
- Mead, G.H. 1977, *On social psychology: selected papers / Georg Herbert Mead; ed. and with an introduction by Anselm Strauss*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Mintzberg, H. 1990/1975, "The Manager's Job: Folklore and Fact", *Harvard Business Review*, vol. March–April, 163–176.
- Mintzberg, H. 1994, "The Fall and Rise of Strategic Planning", *Harvard Business Review*, vol. January–February, 107–114.
- Mintzberg, H. 1998, *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*, Prentice Hall, London.
- Molander, G. 2003, *Työtunteet – esimerkkinä vanhustyö*, Työterveyslaitos, Helsinki.
- Morgan, G. 1997, *Images of organization*, Sage, Thousand Oaks (Calif.).
- Moscovici, S. 2000, *Social representations: explorations in social psychology / Serge Moscovici; edited Gerard Duveen*, Polity Press, Cambridge.
- Mumby, D. & Clair, R. 1997. "Organizational discourse" in *Discourse as structure and process: Discourse studies vol. 2 – A multidisciplinary introduction*, ed. T.A. Van Dijk, Sage, London, 181–205.
- Naisyrittäjyys. Nykytilanne ja toimenpide-ehdotuksia. 2005, *Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisu 11*, KTM, Helsinki.
- Niiniluoto, I. 2003, *Totuuden rakastaminen. Tieteenfilosofisia esseitä*, Otava, Helsinki.
- Nonaka, I. & Konno, N. 1998, "The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation", *California Management Review*, vol. 40, no. 3, 40–54.

- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995, *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York.
- Oswick, C., Grant, D., Michelson, G. & Wailes, N. 2005, "Looking forwards: discursive directions in organizational change", *Organizational Change*, vol. 18, no. 4, 383–390.
- Pearce, C.L. & Conger, J.A. 2003a, "All Those Years Ago: The Historical Underpinnings of Shared Leadership" in *Shared Leadership. Reframing the Hows and Whys of Leadership*, eds. C.L. Pearce & J.A. Conger, Sage, Thousand Oaks, 1–18.
- Pearce, C.L. & Conger, J.A. 2003b, *Shared leadership. Reframing the hows and whys of leadership*, Sage, Thousand Oaks.
- Pepper, S. 1967, *Concept and Quality: A World Hypothesis*, Open Court Press, LaSalle, Illinois.
- Pfeffer, J. & Sutton, R.I. 2000, *The Knowing–Doing Gap. How Smart Companies Turn Knowledge into Action*, Harvard Business School Press, Boston.
- Phillips, N., Lawrence, T.B. & Hardy, C. 2004, "Discourse and Institutions", *Academy of Management Review*, vol. 29, no. 4, 635–652.
- Pihlström, S. 1996, "Tieteenfilosofian jättiläiset vastakkain", *Niin & näin: filosofinen aikakauslehti*, vol. 3.
- PK-yrittysbarometri*. 2005, Finnvera Oyj:n ja Suomen Yrittäjät ry:n verkkojulkaisu, [Online]. Saatavissa: <http://www.finnvera.fi/index.cfm?id=4666>
- Popper, K.R. 1995, *Arvauksia ja kumoamisia*, Gaudeamus, Helsinki.
- Porter, M. 1979, "How competitive forces shape strategy", *Harvard Business Review*, vol. March–April, 137–145.
- Potter, J. & Wetherell, M. 1987, *Discourse and social psychology. Beyond attitudes and behaviour*, Sage, London.
- Power, M., Laughlin, R. & Cooper, D.J. 2003, "Accounting and Critical Theory" in *Studying Management Critically*, [Online]. Available: <http://site.ebrary.com/lib/uku/Top?id=10076711>, ed. M. Alvesson, Sage, London, 132–156.
- Prasad, A. 2002, "The Contest Over Meaning: Hermeneutics as an Interpretive Methodology for Understanding Texts", *Organizational Research Methods*, vol. 5, no. 1, 12–33.
- Prasad, P. & Prasad, A. 2000, "Stretching the Iron Cage: The Constitution and Implications of Routine Workplace Resistance", *Organization Science*, vol. 11, no. 4, 378–403.
- Puutio, R. 2000, *Organisaatiokonsultti diskursiivisena toimijana*, Lisensiaatintyö, Jyväskylän yliopisto.
- Quinn, R.E., Faerman, S.R., Thompson, M.P. & McGrath, M.R. 1996, *Becoming a master manager. A competency framework*, John Wiley & Sons, Inc., New York.

- Raevaara, L., Ruusuvoori, J. & Haakana, M. 2001, "Institutionaalinen vuorovaikutus ja sen tutkiminen" teoksessa *Institutionaalinen vuorovaikutus. Keskustelunanalyttisiä tutkimuksia*, toim. J. Ruusuvoori, M. Haakana & L. Raevaara, Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki, 11–38.
- Raunio, K. 1999, *Positivismi ja ihmistiede*, Gaudeamus, Helsinki.
- Reed, M. 2005, "Reflections on the 'Realist Turn' in Organization and Management Studies", *Journal of Management Studies*, vol. 42, no. 8, 1621–1644.
- Remes, L. 2006, "Diskurssianalyysin perusteet" teoksessa *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*, toim. J. Metsämuuronen, International Methelp Ky, Helsinki, 288–374.
- Rhodes, C. 1996, "Researching Organizational Change and Learning: A Narrative Approach by Carl Rhodes", *The Qualitative Report*, Vol. 2, no. 4.
- Rissanen, S., Rautiainen, I., Sinkkonen, S. & Kosola, T. 2004, "Hoivayrittäjyyden kuvaus ja yrittäjien kokemukset" teoksessa *Hoivayrittäjyys*, toim. S. Rissanen & S. Sinkkonen, PS-kustannus, Jyväskylä, 68–85.
- Rissanen, S. & Sinkkonen, S. 2004a, "Hoivayrittäjyyden käsite, tausta ja erityispiirteet" teoksessa *Hoivayrittäjyys*, toim. S. Rissanen & S. Sinkkonen, PS-kustannus, Jyväskylä, 12–24.
- Rissanen, S. & Sinkkonen, S. 2004b, "Hoivayrittäjyys tutkimuksen ja kehittämisen kohteena" teoksessa *Hoivayrittäjyys*, toim. S. Rissanen & S. Sinkkonen, PS-kustannus, Jyväskylä, 6–11.
- Rissanen, S. & Sinkkonen, S. (toim.) 2004c, *Hoivayrittäjyys*, PS-kustannus, Jyväskylä.
- Rissanen, S., Tiirikainen, S. & Hujala, A. (toim.), *Naisyrittäjyys – Hyvinvointia ja johtamista. Reaktioketju-hankkeen tutkimusraportti*, Kuopion yliopisto.
- Ronkainen, S. 1999, *Ajan ja paikan merkitsemät. Subjektiviteetti, tieto ja toimijuus*, Gaudeamus, Helsinki.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005, *Jaetun johtajuuden särmät*, Talentum, Helsinki.
- Samra-Fredericks, D. 2003, "Strategizing as Lived Experience and Strategists' Everyday Efforts to Shape Strategic Direction", *Journal of Management Studies*, vol. 40, no. 1, 141–174.
- Scheeres, H. 2003, "Learning to talk: from manual work to discourse work as self-regulating practice", *Journal of Workplace Learning*, vol. 15, no. 7/8, 332–337.
- Schmid, H. & Nirel, R. 2004, "Ownership and Age in Non-Profit and For-Profit Home Care Organizations: What makes the difference?", *Administration in Social Work*, vol. 28, no. 3, 183–200.
- Seikkula, J. 2001, "Realismi, relativismi ja sosiaalinen konstruktionismi. Onko todellisuus olemassa vai onko se kielen konstruktio", *Psykologia*, vol. 6, 376–382.

- Senge, P.M. 1990, "The Leader's New Work: Building Learning Organizations", *Sloan Management Review*, vol. Fall, 7–23.
- Shafritz, J.M. & Ott, J.S. (eds) 1996, *Classics of organization theory*, Harcourt Brace College Publishers, Fort Worth.
- Shotter, J. 1993, *Conversational realities: constructing life through language*, Sage, London.
- Shotter, J. 1994, *Conversational Realities: From within persons to within relationships. Paper prepared for The Discursive Construction of Knowledge Conference. University of Adelaide, Feb. 21st-25th, 1994*, [John Shotter's homepage], [Online]. Available: <http://pubpages.unh.edu/~jds/Adelaide94.htm>
- Shotter, J. 1999a, *Dialogue, depth, and life inside responsive orders: from external observation to participatory understanding*, [John Shotter's homepage], [Online]. Available: <http://pubpages.unh.edu/~jds/PerformingKnowledge.htm>
- Shotter, J. 1999b, *From within our lives together: the dialogical structure of our 'inner worlds'*. Paper given at 49th Annual Conference of the International Communication Association, San Francisco, May 27th-31st, 1999, [John Shotter's homepage], [Online]. Available: <http://pubpages.unh.edu/~jds/ICA-99.htm>
- Shotter, J. 2007, *Inside dialogic realities: from an abstract-systematic to a participatory-wholistic understanding of communication*, [John Shotter's homepage], [Online]. Available: http://pubpages.unh.edu/~jds/SCJ99_fin1_pap.htm
- Shotter, J. & Billig, M. 1998, "A Bakhtinian Psychology: From out of the heads of individuals and into the dialogues between them" in *Bakhtin and the Human Sciences. No Last Words.*, eds. M.M. Bell & M. Gardiner, Sage, London, 13–29.
- Shotter, J. & Cunliffe, A.L. 2003, "Managers as practical authors: everyday conversations for action" in *Management and Language. The Manager as a Practical Author*, eds. D.J. Holman & R. Thorpe, Sage, London, 15–37.
- Silverman, D. 2000, *Doing qualitative research: a practical handbook*, Sage, London.
- Sinkkonen, S. & Kinnunen, J. 2001, "Terveystieteiden eriytymisprosessi, terveystieteiden hallintotieteen identiteetti ja suhde lähitieteisiin", *Hoitotiede*, vol. 11, no. 6, 311–324.
- Sjöstrand, S., Sandberg, J. & Tyrstrup, M. (eds) 2001, *Invisible Management. The Social Construction of Leadership*, Thomson Learning, London.
- Snowden, D. 2002, "Complex acts of knowing: paradox and descriptive self-awareness", *Journal of Knowledge Management*, vol. 6, no. 2, 100–111.
- Stainton Rogers, W. 2003, *Social Psychology. Experimental and Critical Approaches*, Open University Press, Maidenhead.
- Stopford, J. 2001, "Should Strategy Makers Become Dream Weavers", *Harvard Business Review*, Vol. January, 165–169.

- Sullivan, P. & McCarthy, J. 2004, "Toward a Dialogical Perspective on Agency", *Journal for the Theory of Social Behaviour*, vol. 34, no. 3, 291–309.
- Suoninen, E. 1997, *Miten tutkia moniäänistä ihmistä*, Väitöskirja, Tampereen yliopisto.
- Suoninen, E. 1999a, "Näkökulma sosiaalisen todellisuuden rakentumiseen" teoksessa *Diskurssianalyysi liikkeessä*, toim. A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen, Vastapaino, Tampere, 17–36.
- Suoninen, E. 1999b, "Sosiaalipsykologia ja diskurssianalyysi: Traditioiden törmäys ja tulevaisuuden visiot" teoksessa *Sosiaalipsykologia 2000-luvulla – pelkkää puhettako?*, toim. J. Eskola, Kuopion yliopisto, Sosiaalitieteiden laitos, Kuopio, 11–26.
- Suoninen, E. 1999c, "Vuorovaikutuksen mikromaiseman analysoiminen" teoksessa *Diskurssianalyysi liikkeessä*, toim. A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen, Vastapaino, Tampere, 101–125.
- Suoninen, E. 2000a, "Ammattiauttajat ja tutkijat dialogissa" teoksessa *Auttamistyö keskusteluna. Tutkimuksia sosiaali- ja terapiatyön arjesta.*, toim. A. Jokinen & E. Suoninen, Vastapaino, Tampere, 277–298.
- Suoninen, E. 2000b, "Tanssilajit ja tyylit' asiakkaan kohtaamisessa" teoksessa *Auttamistyö keskusteluna. Tutkimuksia sosiaali- ja terapiatyön arjesta.*, toim. A. Jokinen & E. Suoninen, Vastapaino, Tampere, 67–104.
- Sydänmaalakka, P. 2004, *Älykäs johtajuus*, Talentum, Helsinki.
- Tabermann, T. 1981, "Tie" teoksessa *70-luvun nuori runo*, toim. A. Melleri, Otava, Helsinki, 181.
- Taylor, F. 1916, "The Principles of Scientific Management", *Bulletin of the Taylor Society*, vol. December, 66–79.
- Tsoukas, H. 2005, "Afterward: why language matters in the analysis of organizational change", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 18, no. 1, 96–104.
- Tulin, M.F. 1997, "Talking Organization: Possibilities for Conversation Analysis in Organizational Behavior Research", *Journal of Management Inquiry*, vol. 6, no. 2, 101–119.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002, *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*, Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Turner, R.H. 1962, "Role-taking: process versus conformity" in *Human Behaviour and Social Processes: An Interactionist approach*, (ed.) A.M. Rose, Routledge & Kegan Paul, London.
- Vaara, E., Kleymann, B. & Seristö, H. 2004, "Strategies as Discursive Constructions: The Case of Airline Alliances", *Journal of Management Studies*, vol. 41, no. 1, 1–35.
- Vapaavuori, J. 2001, *Dialoginen muutos ryhmäkeskusteluissa: Työyhteisön jumi konsultaation kohteena*, Väitöskirja, Joensuun yliopisto.

- Viitala, R. 2004, *Henkilöstöjohtaminen*, Edita, Helsinki.
- Volosinov, V. 1990, *Kielen dialogisuus*, Vastapaino, Tampere.
- Vuori, J. 1993/2005/2007, *Hallinto-, johtamis- ja organisaatioteorioiden taitekohtien kronologia n. 1900–2000*, Julkaisematon luentomateriaali, Kuopio.
- Vuori, J. 1999, "Tulkintaa Mary Parker Follettista: prosessijohtajuus hallinnon periaatteiden varjossa", *Hallinnon tutkimus*, vol. 1, 56–71.
- Vuori, J. 2007, "Johtamisen myytit", *Premissi. Terveys- ja sosiaalialan johtamisen erikoisjulkaisu*, vol. 2, 21–24.
- Vygotski, L.S. 1982, *Ajattelu ja kieli*, Weilin & Göös, Espoo.
- Watson, T. 1994, *In search of management*, Routledge, London.
- Weber, M. 1922/1946, "Bureaucracy" in *From Max Weber: Essays in Sociology*, eds. H.H. Gerth & C. Wright Mills, 80–86, Oxford UP, New York.
- Wink, H. 2007, *Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöin*, Väitöskirja, Tampereen yliopisto.
- Wistow, G., Hardy, M. & Brian, A.C. 1992, "From providing to enabling: Local authorities and the mixed economy of social care", *Public Administration*, vol. 70, no. 1, 25–45.
- Wren, D.A. 1998, *Management innovators: the people and ideas that have shaped modern business*, [Online] Available: <http://site.ebrary.com/lib/uku/Doc?id=10086981>, Oxford University Press, New York.
- Ylijoki, O. 2005, "Rom. Harré. Toimijuus, kieli ja moraali" teoksessa *Sosiaalipsykologian suunnannäyttäjää*, toim. V. Hänninen, J. Partanen & O. Ylijoki, Vastapaino, Tampere, 225–251.
- Ylijoki, O. 1999, "Kriittisen sosiaalipsykologian lähtökohtia", *Psykologia*, vol. 34, 316–321.
- Yrittäjänäisten Keskusliitto ry:n jäsentutkimus*. 1999, vuoden 2007 vastaava uusi Yrittäjänaisen arki -tutkimus [Online]. Saatavissa: <http://www.yrittajanaiset.fi/>
- Yukl, G. 1998, *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

HYVINVOINTIYRITTÄJYYSKYSELY REAKTIOKETJU-HANKE

TAUSTATIEDOT

1. Sukupuolesi

- 1 nainen
- 2 mies

2. Syntymävuotesi

19_____

3. Sivillisäätyysi

- 1 naimaton
- 2 naimisissa
- 3 avoliitossa
- 4 eronnut tai asumuserossa
- 5 leski

4. Kuinka monta kotona asuvaa lasta sinulla on?

- 1 ei yhtään lasta
- 2 _____ lasta

5. Mikä on ammattikoulutuksesi?

- 1 ei ammattikoulutusta
- 2 ammattikurssi (vähintään 4 kk)
- 3 oppisopimuskoulutus
- 4 ammattikoulu
- 5 koulutason tutkinto
- 6 opistotason tutkinto
- 7 ammattikorkeakoulututkinto
- 8 yliopisto- tai tiedekorkeakoulututkinto
- 9 joku muu, mikä _____

6. Mikä on/mitkä ovat tutkintonimikkeesi?

7. Miten aloitit yritystoiminnan?

- 1 perustamalla yrityksen
- 2 yritystoston kautta
- 3 sukupolvenvaihdoksen kautta
- 4 muuten, miten _____

8. Yrittäminen on sinulle

- 1 päätoimista
- 2 sivutoimista

9. Millainen oli työtilanteesi ennen yrittäjäksi ryhtymistä?

- 1 Jätin vakituisen palkkatyön julkisella sektorilla.
- 2 Jätin tilapäisen palkkatyön julkisella sektorilla.
- 3 Jätin vakituisen palkkatyön yksityisellä sektorilla.
- 4 Jätin tilapäisen palkkatyön yksityisellä sektorilla.
- 5 Olin jäämässä työttömäksi.
- 6 Valmistuin koulusta tai oppilaitoksesta.
- 7 Olin kotiäiti tai koti-isä.
- 8 Olin työtön.
- 9 Muu, mikä _____

10. Oletko osallistunut yrittäjäkoulutukseen?

- 1 en
- 2 kyllä, kesto alle 2 kk
- 3 kyllä, kesto 2 - 6 kk
- 4 kyllä, kesto yli 6 kk

11. Minä vuonna yrityksesi on perustettu?

vuonna _____

12. Kuinka kauan olet yhteensä toiminut yrittäjänä?

_____ vuotta

13. Muu työkokemuksesi johtamis- tai esimiestehtävistä (yrittämisen lisäksi)

_____ vuotta

YRITYSTOIMINTA

14. Mikä on yrityksesi keskeisin (mainitse kaikkein tärkein) toimiala?

15. Onko yritykselläsi myös muita toimialoja?

- 1 kyllä
- 2 ei

16. Mikä on yrityksesi yhtiömuoto?

- 1 toiminimi
- 2 avoin yhtiö
- 3 kommandiittiyhtiö
- 4 osakeyhtiö
- 5 muu, mikä _____

17. Montako työntekijää yrityksessäsi on?

- 1 toimin yksin
- 2 _____ päätoimisia
- 3 _____ osa-aikaisia

18. Onko yrityksesi perheyrittäjä?

- 1 ei ole
- 2 on (ympyröi kaikki mukana olevat)
 - a) puoliso on mukana yrityksessä
 - b) lapsi/lapset
 - c) vanhemmat
 - d) sisar/sisarukset
 - e) muu sukulainen, kuka _____

19. Saatto apua yhdeltä tai useammalta perheenjäseneltäsi tai lähiseltäsi yrityksesi holtamisessa?

- 1 en
- 2 kyllä

20. Yrityksen liikevaihto oli viime tilikaudella (euroa)

- 1 Alle 3 000
- 2 3 000 - 8 000
- 3 8 000 - 17 000
- 4 17 000 - 33 000
- 5 33 000 - 83 000
- 6 83 000 - 167 000
- 7 167 000 - 833 000
- 8 yli 833 000

21. Kuinka monta prosenttia (arvio) asiakkaistasi maksaa palvelut kokonaan itse (ei ostopalvelusopimuksella tai palvelusetelillä)? _____ %

22. Millaiseksi arvioit yrityksesi taloudellisen menestymisen?

- 1 erinomainen
- 2 hyvä
- 3 tyydyttävä
- 4 huono
- 5 erittäin huono

23. Yrityksen tulevaisuuden näkymät ovat

- 1 erittäin hyvät
- 2 melko hyvät
- 3 ei hyvät eikä huonot
- 4 melko huonot
- 5 erittäin huonot

24. Mikä seuraavista vaihtoehtoista kuvaa parhaiten yrityksesi tilannetta

- 1 Olemme voimakkaasti kasvuhakuinen.
- 2 Pyrimme kasvamaan mahdollisuuksien mukaan.
- 3 Pyrimme säilyttämään asemamme.
- 4 Yrityksellämme ei ole kasvutavoitteita.
- 5 Toiminta loppuu seuraavan vuoden aikana.

25. Oletko harkinnut yritystoiminnan lopettamista tai yritystoiminnasta luopumista?

- 1 en
- 2 kyllä, noin _____ vuoden aikajänteellä

26. Jos olet harkinnut lopettamista, mitkä ovat vaihtoehdot

- 1 sukupolvenvaihdos
- 2 yrityksen myynti ulkopuoliselle
- 3 yrityksen toiminta loppuu kokonaan
- 4 muu, mikä _____

27. Toimiiko yrityksesi osana yritysverkostoa tai osana muuta tiivistä yhteenliittymää/ketjua

- 1 ei
- 2 kyllä

KOKEMUKSET YRITTÄJYYDESTÄ

28. Miksi ryhdyit yrittäjäksi?

29. Miten motivoitunut koet tällä hetkellä olevasi toimimaan yrittäjänä?

- 1 erittäin motivoitunut
- 2 melko motivoitunut
- 3 kohtalaisen motivoitunut
- 4 en erityisen motivoitunut
- 5 en lainkaan motivoitunut

30. Mitä asioita tavoittelet työssäsi?

	En lain- kaan	Jonkin verran	En osaa sanoa	Melko paljon	Hyvin paljon
1. Hyvä ansiotaso	1	2	3	4	5
2. Työpaikan pysyvyys	1	2	3	4	5
3. Työn helppous ja yksinkertaisuus	1	2	3	4	5
4. Työn mielenkiintoisuus ja vaihtelevuus	1	2	3	4	5
5. Mahdollisuudet edetä työssä ja uralla	1	2	3	4	5
6. Mahdollisuus käyttää omaa aloitekykyä	1	2	3	4	5
7. Työn merkitys asiakkaiden hyvinvoinnille	1	2	3	4	5
8. Työn hyödyllisyys sosiaali- ja terveystoimen palveluille	1	2	3	4	5

31. Miten tyytyväinen olet alla lueteltuihin työsi piirteisiin?

	Erittäin tyytyväinen	Melko tyyty- väinen	Siltä väliltä	Melko tyy- tymätön	Erittäin tyy- tymätön
1. Palkkaan ja muihin työsuhte- etuihin	1	2	3	4	5
2. Henkilökohtaiseen kasvuun ja kehittymiseen työssäsi	1	2	3	4	5
3. Tunteeseen, että olet saavutta- nut jotain merkittävää työssäsi	1	2	3	4	5
4. Mahdolluuksiisi ajatella ja toimia itsenäisesti työssäsi	1	2	3	4	5
5. Työsi haasteellisuuteen	1	2	3	4	5
6. Kehitysmahdolluuksiisi työs- säsi	1	2	3	4	5
7. Tulevaisuutesi turvallisuuteen yrittäjänä	1	2	3	4	5

32. Missä määrin alla luetellut väittämät vastaavat sinun tämänhetkistä käsitystä työstäsi?

		Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
1.	Tämä työ palkitsee ja teen sitä siksi, että pidän siitä.	1	2	3	4	5
2.	Käyn töissä hankkiakseni itselleni korkeamman elintason.	1	2	3	4	5
3.	Minulle merkittävimmät asiat liittyvät yleensä työhöni.	1	2	3	4	5
4.	Työni on minulle erittäin tärkeä tyydytyksen lähde.	1	2	3	4	5
5.	Pidän nykyistä työtäni hyvin keskeisenä osana elämäni.	1	2	3	4	5
6.	Olen henkilökohtaisesti hyvin sitoutunut nykyiseen työhöni.	1	2	3	4	5
7.	Toteutan itseäni parhaiten juuri työssäni.	1	2	3	4	5
8.	Perheeni on ylpeä siitä, että olen yrittäjä.	1	2	3	4	5
9.	Perheeni tuki minua yrittäjyyteni alkuvaiheessa.	1	2	3	4	5
10.	Perheeni mielestä yritykseni vie liian paljon aikaani.	1	2	3	4	5
11.	Pidän huolta jaksamisestani.	1	2	3	4	5
12.	Pidän riittävästi lomiam.	1	2	3	4	5
13.	Haluaisiin saada mentorointia/apua kokeneemmalta yrittäjältä.	1	2	3	4	5
14.	Haluaisin olla mentorina aloittavalle/kokemattomalle yrittäjälle.	1	2	3	4	5

33. Jos saisit joka tapauksessa riittävän toimeentulon, miten menettelisit mieluiten?

- 1 Jatkaisin yrittäjänä nykyisellä alalla.
- 2 Jatkaisin yrittäjänä, mutta eri alalla.
- 3 Vaihtaisin palkkatyöhön nykyisellä ammattialallani.
- 4 Vaihtaisin palkkatyöhön toiselle ammattialalle.
- 5 Luopuisin työstä kokonaan.

34. Oletetaan, että työkykysi on parhaimmillaan saanut 10 pistettä ja 0 tarkoittaisi, että et pysty lainkaan työhön. Minkä pistemäärän antaisit nykyiselle työkyvyillesi?

Nykyinen työkykyni elinikäiseen parhaimpaan verrattuna _____ pistettä.

35. Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi taikka hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä. Tunnetko sinä nykyisin tällaista stressiä?

- 1 en lainkaan
- 2 vain vähän
- 3 jonkin verran
- 4 melko paljon
- 5 erittäin paljon

36. Kuinka usein koet seuraavanlaisia tuntemuksia / ajatuksia?

	En kos- kaan/ harvoin	Silloin tällöin	Melko usein	Usein	Erittäin usein/ jatkuvasti
1. Tunnen olevani 'kultti' työpäivän lopussa.	1	2	3	4	5
2. Tunnen itseni väsyneeksi, kun on lähdettävä työhön.	1	2	3	4	5
3. Työskenteleminen koko päivän ihmisten kanssa on minulle rasittavaa.	1	2	3	4	5
4. Tunnen olevani lopen uupunut työstäni.	1	2	3	4	5
5. Työ turhauttaa minua.	1	2	3	4	5
6. Tunnen olevani kestäkykyäni rajoilla.	1	2	3	4	5
7. Tunnen olevani henkisesti väsynyt työstäni.	1	2	3	4	5
8. Tunnen tekeväni liian kovasti töitä.	1	2	3	4	5

37. Mitkä asiat valkeuttavat yritystoimintaasi tai ovat sen kehittämisen esteinä?

	Ei lain- kaan	Jonkin verran	En osaa sanoa	Melko paljon	Hyvin paljon
1. Toimitilojen puute	1	2	3	4	5
2. Ammattitaitoisten työntekijöiden puute	1	2	3	4	5
3. Rahoitusvaikeudet	1	2	3	4	5
4. Kilpailun kovuus	1	2	3	4	5
5. Kysynnän riittämättömyys	1	2	3	4	5
6. Yrittäjien keskeinen kateus	1	2	3	4	5
7. Korkeat työvoimakustannukset	1	2	3	4	5
8. Harmaa talous	1	2	3	4	5
9. Byrokratia	1	2	3	4	5
10. Verotus	1	2	3	4	5
11. Perheen ja työelämän yhteensovittaminen	1	2	3	4	5
12. Sijaisen saatavuus (yrittäjän omiin pois-saoloihin)	1	2	3	4	5
13. Naisyrittäjien aseman heikkous	1	2	3	4	5
14. Omien liikkeenjohdollisten taitojeni puute	1	2	3	4	5
15. Asiantuntija-avun/tuen puute (esim. elinkeinoviranomaiset, TE-keskukset)	1	2	3	4	5
16. Avun/tuen puute yrittäjäjärjestöiltä	1	2	3	4	5
17. Yritysten välisen yhteistyön puute (esim. yritysverkostot)	1	2	3	4	5
18. Avun/tuen puute muilta sosiaalisilta verkostoilta	1	2	3	4	5
19. Perheeltä/läheisiltä saatavan avun/tuen puute	1	2	3	4	5

YRITYKSEN STRATEGINEN JOHTAMINEN JA TIEDON JAKAMINEN

Ole hyvä ja vastaa näihin kysymyksiin vain jos yrityksessäsi työskentelee sinun lisäksi myös muita henkilöitä. Jos toimit yksin, siirry kysymykseen 43.

Seuraavat kysymykset liittyvät yrityksen johtamiseen. Strategisella johtamisella tarkoitetaan yrityksen toimintaa koskevien tärkeiden päätösten ja valintojen tekemistä. Strategia on yrityksen toiminnan 'punainen lanka'. Se on yhteinen linja, ohje koko yrityksen henkilöstölle siitä, miten tulee toimia, jotta tavoitteet saavutetaan. Visio tarkoittaa näkemystä yrityksen halutusta tulevaisuudesta.

38. Seuraavassa esitetään välttämisiä strategista. Ympyröi mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto jokaisesta välttämästä.

		Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
1.	Yrityksellämme on selkeä tulevaisuuden visio.	1	2	3	4	5
2.	Strategian linjaus on yrityksemme jokapäiväistä työtä.	1	2	3	4	5
3.	Työntekijät osallistuvat toiminnan linjan määrittämiseen.	1	2	3	4	5
4.	Kaikki sitoutuvat yrityksemme toimintaan.	1	2	3	4	5
5.	Työntekijät eivät tunne strategiaa hyvin.	1	2	3	4	5
6.	Meillä on työntekijöitä, jotka eivät noudata sovitun käytäntöjä.	1	2	3	4	5
7.	Työntekijöillä on selvä käsitys siitä, mihin pyrimme.	1	2	3	4	5
8.	Puhumme yrityksessämme 'samaa kieltä'.	1	2	3	4	5
9.	Strategiaan liittyvät asiat kuuluvat vain johdon tehtäviin.	1	2	3	4	5
10.	Yrityksemme visio ja toimintasuunnitelmat ovat kirjallisessa muodossa.	1	2	3	4	5
11.	Hyvät työkäytännöt kirjoitetaan esim. ohjeiksi ja jaetaan koko yrityksen käyttöön.	1	2	3	4	5
12.	Olemme määritelleet yrityksen toiminnalle konkreettisia tavoitteita, joita seuraamme.	1	2	3	4	5
13.	Olemme kirjanneet ylös toimintaamme ohjaavat arvot.	1	2	3	4	5
14.	Meillä on käytössä laatukäsikirja tai kirjalliset ohjeet toimintatavoista.	1	2	3	4	5
15.	Olemme määritelleet suullisesti yrityksen toiminta-ajatuksen tai perustehtävän.	1	2	3	4	5

39. Seuraavat välttämät liittyvät Ilmapliriin ja vuorovalkutukseen. Ympyröl Jokaisesta mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
1. Yrityksessämme on tiloja, joissa työntekijät voivat kokoontua keskustelemaan rauhassa.	1	2	3	4	5
2. Työntekijöiden kanssa käydään säännöllisesti henkilökohtaiset kehityskeskustelut.	1	2	3	4	5
3. Käytämme työkiertoa ja/tai parityöskentelyä laajentaaksemme työntekijöiden osaamista.	1	2	3	4	5
4. Pidämme säännöllisin välein koko henkilökunnan palavereja, joissa suunnittelemme toimintaamme.	1	2	3	4	5
5. Työn ohessa on liian vähän aikaa vaihtaa ajatuksia ja mielipiteitä.	1	2	3	4	5
6. Kerromme usein toisillemme esim. asiakaspalveluun liittyviä kokemuksia.	1	2	3	4	5
7. Eri vuoroissa tai toimipisteissä työskentelevät työntekijät eivät tapaa toisiaan tarpeeksi usein.	1	2	3	4	5
8. Vuoronvaihto- tai muut tiedonvaihtopalaverit kuuluvat päivittäiseen toimintaamme.	1	2	3	4	5
9. Meillä on yhteisiä epävirallisia illanviettoja, ulkoilupäiviä tai vastaavia tapahtumia.	1	2	3	4	5
10. Luotan työntekijöideni toimintaan.	1	2	3	4	5
11. Päätöksenteko organisaatiossamme on avointa.	1	2	3	4	5
12. Yrityksessämme voi turvallisesti tuoda esiin eriävät näkemyksensä.	1	2	3	4	5
13. Työntekijät luottavat johdon päätöksentekokykyyn.	1	2	3	4	5
14. Pystymme ottamaan esille myös vaikeita asioita ja puhumaan niistä.	1	2	3	4	5
15. Ristiriitatilanteita ei pystytä käsittelemään rakentavasti.	1	2	3	4	5
16. Kriittistä palautetta saatuumme keskustelu menee usein puolustautumiseksi.	1	2	3	4	5
17. Kaikki työyhteisömme jäsenet eivät ole yhtä hyväksytyjä.	1	2	3	4	5
18. Virheistä uskalletaan puhua.	1	2	3	4	5

40. Valitse mielipidettäsi parhaiten vastaava vaihtoehto seuraavista väittämistä.

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
1. Keskustelen säännöllisesti kaikkien työntekijöiden kanssa yrityksen toimintaan liittyvistä asioista.	1	2	3	4	5
2. Työyhteisössämme on henkilöitä, jotka innostuneesti jakavat muille tietojaan ja osaamistaan.	1	2	3	4	5
3. Molemminpuolinen palautteenanto johdon ja työntekijöiden välillä on vähäistä.	1	2	3	4	5
4. Kaikki sanovat mielipiteensä palavereissa ja kokouksissa.	1	2	3	4	5
5. Työntekijät kyselevät usein yrityksen toimintaan liittyvistä asioista ja ottavat niihin kantaa.	1	2	3	4	5
6. Ongelmatilanteissa mietimme ratkaisuja yhdessä.	1	2	3	4	5
7. Jotkut henkilöt eivät juuri koskaan ilmaise kantansa käsiteltäviin asioihin.	1	2	3	4	5
8. Työntekijät kysyvät usein apua ja neuvoja toisiltaan.	1	2	3	4	5
9. Yrityksessämme arvioidaan avoimesti työprosesseja ja työtapoja.	1	2	3	4	5
10. Yrityksessämme ei käytetä riittävästi aikaa uusien ideoiden kehittelyyn.	1	2	3	4	5
11. Pyrimme parantamaan toimintamme heikkouksia yhdessä.	1	2	3	4	5
12. Käsittelemme asiakaspalautetta säännöllisesti yhteisissä palavereissa.	1	2	3	4	5
13. Emme pohdi kriittisesti onnistumisia ja epäonnistumisia työssämme.	1	2	3	4	5
14. Kaikkien parannusehdotukset huomioidaan organisaatiossamme.	1	2	3	4	5
15. Työskentelemme rutiinilla, emmekä kriittisesti pohdi ja kehitä työkäytäntöjämme yhdessä.	1	2	3	4	5
16. Käymme läpi virhe- ja ongelmatilanteita jälkikäteen ja yritämme ottaa niistä opiksi.	1	2	3	4	5

41. Kuinka usein keskustelette yhdessä henkilökunnan kanssa seuraavista asioista?

	Kerran vuo- dessa	Puoli- vuo- sittain	Kuu- kausit- tain	Viikoit- tain	Päivit- täin
1. Yrityksen tulevaisuudennäkymät, visio	1	2	3	4	5
2. Yrityksen strategia	1	2	3	4	5
3. Yrityksen talousasiat (esim. tuottojen ja kustan- nusten muodostuminen)	1	2	3	4	5
4. Kilpailutilanne	1	2	3	4	5
5. Asiakkaiden tarpeet	1	2	3	4	5
6. Muiden sidosryhmien tarpeet (esim. kunta ja muut palvelujen ostajat)	1	2	3	4	5
7. Asiakaspalaute	1	2	3	4	5
8. Toiminnan fyysiset puitteet (tilat, välineet ym.)	1	2	3	4	5
9. Henkilökunnan osaaminen	1	2	3	4	5
10. Henkilökunnan hyvinvointi, työiihtyvyys ja jak- saminen	1	2	3	4	5
11. Henkilökohtaiset asiat	1	2	3	4	5
12. Tuotettujen palvelujen laatu	1	2	3	4	5
13. Työtavat ja toimintaprosessit	1	2	3	4	5
14. Jokapäiväiseen työhön liittyvät kokemukset	1	2	3	4	5
15. Työhön liittyvät onnistumiset	1	2	3	4	5
16. Työssä tapahtuvat virheet	1	2	3	4	5

42. Ajatuksiasi ja kommenttejasi liittäen yrityksesi johtamiseen (kysymykset 39 - 42)

TIETOTEKNIIKAN HYÖDYNTÄMINEN

43. Onko sinulla tietokone käytössäsi?

	ei	kyllä
kotona	1	2
työpaikalla	1	2

44. Kuinka usein käytät tietokonetta kotona ja työssäsi?

	en käytä tietokonetta	noin kerran kuukaudessa	viikoittain	päivittäin
1. kotona	1	2	3	4
2. työssäni	1	2	3	4

45. Mikäli sinulla on tietokone käytössäsi, mihin tarkoitukseen käytät sitä?

	käytän	en käytä, mutta olisin kiinnostunut	en ole kiinnostunut
1. tekstinkäsittelyyn	1	2	3
2. taulukkolaskentaan	1	2	3
3. hoitotietojen kirjaamiseen	1	2	3
4. tilastointiin ja rekisteröintiin	1	2	3
5. internetin käyttöön	1	2	3
6. sähköpostin käyttöön	1	2	3
7. asiakirjojen lähettämiseen ja vastaanottamiseen	1	2	3
8. tilausten tekemiseen ja lähettämiseen	1	2	3
9. PowerPoint -esitysten tekoon	1	2	3
10. laboratoriotulosten katsomiseen	1	2	3
11. www-sivujen tekemiseen	1	2	3
12. pelaamiseen	1	2	3
13. muuhun, mihin _____			

SOSIAALI- JA TERVEYSPALVELUJEN KILPAILUTTAMINEN

46. Oletko osallistunut sosiaali- ja terveyspalvelujen kilpailuttamisprosesseihin nykyisen yritystoimintasi aikana

- 1 en
- 2 kyllä
 - a) 1 - 3 kertaa
 - b) 4 - 6 kertaa
 - c) 7 - 9 kertaa
 - d) useammin

47. Mitä sosiaali- ja terveyspalvelujen kilpailuttamisella mielestäsi tavoitellaan?

48. Mitkä ovat kilpailuttamisen vaikutukset omasta näkökulmastasi (esim. hyödyt ja haitat)?

49. Mitkä ovat kilpailuttamisen vaikutukset kunnan/ koko yhteiskunnan näkökulmasta (esim. haitat/hyödyt)?

Palautettasi kyselystä tutkijoille

Lämpimät kiitokset vastauksistasi!





Arvoisa hyvinvointialan yrittäjä

Hyvinvointialan yrittäjyys on laajentunut Suomessa voimakkaasti viime vuosina ja tulevaisuudessa sen merkitys kasvaa edelleen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä hyvinvointialan yrittäjyyttä koskevaa tietoperustaa ja siten edistää alan yritysten toimintamahdollisuuksia.

Tutkimus on osa EU-rahoitteista Reaktioketju-hanketta, jonka tutkimus- ja koulutusosioista vastaa Kuopion yliopiston Minna Canth -instituutti. Tutkimuksen toteuttaa Kuopion yliopiston Terveyshallinnon ja -talouden laitos.

Tutkimustulokset raportoidaan sekä osatutkimuksina että osana Reaktioketju-hankkeen laajempaa yrittäjyyttä koskevaa tutkimusraporttia. Tutkimus täydentää aiemmin toteutettuja hoivayrittäjyyden tutkimuksia, joiden tulokset on tiivistetty kirjassa Hoivayrittäjyys (toim. Sari Rissanen ja Sirkka Sinkkonen, 2004).

Tutkimuksen kohderyhmänä on noin 1200 hyvinvointialan yritystä, joiden yhteystiedot on saatu Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus STAKESin ylläpitämästä yksityisen sosiaalialan palveluntuottajarekisteristä. Kysely kohdistuu yrittäjiin. Mikäli et ole yrittäjä, pyydämme palauttamaan oheisen lomakkeen ja ilmoittamaan siinä meille asiasta, jotta voimme korjata postitusrekisterimme tiedot.

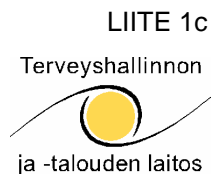
Pyydämme ystävällisesti, että vastaat huolellisesti oheisen kyselylomakkeen kaikkiin kysymyksiin omien kokemuksiesi pohjalta. Vastauksessa annettuja tietoja käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti eikä kenenkään henkilöllisyys paljastu tutkimuksen missään vaiheessa. Lomakkeen ensimmäisellä sivulla oleva numero on sitä varten, ettei mahdollista uusintakyselyä tarvitse tehdä jo vastanneille. Jokaisen vastaajan antamat tiedot ovat tutkimuksen onnistumisen kannalta arvokkaita ja tärkeitä.

Toivomme, että palautat lomakkeen oheisessa kirjekuoressa viimeistään **25.11.2005 mennessä**. Postimaksu on maksettu etukäteen.

Kiitos ajastasi!

Yhteistyöstä kiittäen

Anneli Hujala tutkija Kuopion yliopisto Reaktioketju-hanke Minna Canth -instituutti Terveyshallinnon ja -talouden laitos puh. 040 774 1508 email: anneli.hujala@uku.fi	Sari Rissanen ma. professori Kuopion yliopisto Terveyshallinnon ja -talouden laitos puh. (017) 162 615 email: sari.rissanen@uku.fi	Tarja Eskelinen johtaja Minna Canth -instituutti Kuopion yliopisto puh. (017) 163 395 email: tarja.eskelinen@uku.fi
---	---	---



Arvoisa hyvinvointialan yrittäjä

Lähetimme sinulle jokin aika sitten Reaktioketju-hankkeeseen liittyvän kyselylomakkeen, johon emme ole vielä saaneet vastaustasi. Koska jokainen vastaus on tärkeä, haluamme nyt muistuttaa sinua asiasta. Lomakkeen täyttämiseen kuluu aikaa noin 10 - 15 minuuttia.

Reaktioketju on EU-rahoitteinen kehittämishanke, jonka tutkimusosion toteuttaa Kuopion yliopiston Terveystalouden ja -talouden laitos. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä hyvinvointialan yrittäjyyttä koskevaa tietoperustaa ja siten edistää alan yritysten toimintamahdollisuuksia.

Tutkimuksen kohderyhmänä on noin 1200 hyvinvointialan yritystä, joiden yhteystiedot on saatu Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus STAKESin ylläpitämästä yksityisen sosiaalialan palveluntuottajarekisteristä.

Pyydämme ystävällisesti, että vastaat huolellisesti oheisen kyselylomakkeen kaikkiin kysymyksiin omien kokemuksiesi pohjalta.

Vastauksessa annettuja tietoja käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti eikä kenenkään henkilöllisyys paljastu tutkimuksen missään vaiheessa.

Toivomme, että palautat lomakkeen oheisessa kirjekuoressa viimeistään **27.1.2006 mennessä**.

Kiitos ajastasi!

Yhteistyöstä kiittäen

Anneli Hujala tutkija Kuopion yliopisto Reaktioketju-hanke Minna Canth -instituutti Terveystalouden ja -talouden laitos puh. 040 774 1508 email: anneli.hujala@uku.fi	Sari Rissanen ma. professori Kuopion yliopisto Terveystalouden ja -talouden laitos puh. (017) 162 615 email: sari.rissanen@uku.fi	Tarja Eskelinen johtaja Minna Canth -instituutti Kuopion yliopisto puh. (017) 163 395 email: tarja.eskelinen@uku.fi
--	--	---

Työntekijöiden työhyvinvointikysely REAKTIOKETJU-HANKE

TAUSTATIEDOT

<p>1. Sukupuolesi</p> <p>1 nainen 2 mies</p> <p>2. Syntymävuotesi</p> <p>19_____</p> <p>3. Sivillissäätysi</p> <p>1 naimaton 2 naimisissa 3 avoliitossa 4 eronnut tai asumuserossa 5 leski</p> <p>4. Kotona asuvien lasten määrä?</p> <p>1 ei yhtään lasta 2 _____ lasta</p> <p>5. Mikä on ammattikoulutuksesi?</p> <p>1 ei ammattikoulutusta 2 ammattikurssi (vähintään 4 kk) 3 oppisopimuskoulutus 4 ammattikoulu 5 koulutason tutkinto 6 opistotason tutkinto 7 ammattikorkeakoulututkinto 8 yliopisto- tai tiedekorkeakoulututkinto 9 joku muu, mikä _____</p> <p>6. Kuinka monta työntekijää yrityksessä työskentelee (yrittäjän lisäksi)?</p> <p>1 _____ vakinaista 2 _____ määräaikaista 3 _____ muut (työllistetyt, harjoittelijat)</p>	<p>7. Kuinka kauan olet työskennellyt yhteensä sosiaali- ja terveysalalla?</p> <p>_____ vuotta</p> <p>8. Kuinka kauan olet ollut tämän työnantajan palveluksessa yhteensä?</p> <p>_____ vuotta _____kk</p> <p>9. Onko tämänhetkinen työsi</p> <p>1 vakinaista, alkoi _____ 2 määräaikaista, alkoi _____ päättyy _____</p> <p>10. Jos työsi on määräaikaista, oletko</p> <p>1 sijainen 2 määräajaksi sovitussa tehtävässä 3 työllistetty 4 koeajalla 5 kausiluonteisessa työssä 6 kutsuttaessa työhön tuleva 7 oppisopimuskoulutuksessa 8 muu, mikä _____</p> <p>11. Työaikasi</p> <p>1 kokopäivätyö 2 osa-aikatyö _____ h/vko 3 muu, mikä _____</p>
---	--

HOIVAYRITYSTEN TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖHYVINVOINTI

12. Miten tyytyväinen olet alla lueteltuihin työsi piirteisiin?

		Erittäin tyy- tyväinen	Melko tyyty- väinen	Siltä vällitä	Melko tyy- tymätön	Erittäin tyy- tymätön
1.	Palkkaan ja muihin työsuhte-etuihin.	1	2	3	4	5
2.	Henkilökohtaiseen kasvuun ja kehittymiseen työssäsi.	1	2	3	4	5
3.	Tunteeseen, että olet saavuttanut jotain merkittävää työssäsi.	1	2	3	4	5
4.	Mahdollisuuksiisi ajatella ja toimia itsenäisesti työssäsi.	1	2	3	4	5
5.	Työsi haasteellisuuteen.	1	2	3	4	5
6.	Kehitysmahdollisuuksiisi työssäsi.	1	2	3	4	5
7.	Tulevaisuutesi turvallisuuteen.	1	2	3	4	5

13. Miten alla luetellut väittämät vastaavat sinun käsitystäsi tämänhetkisessä työssäsi?

		Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
1.	Tämä työ palkitsee ja teen sitä siksi, että pidän siitä.	1	2	3	4	5
2.	Käyn töissä hankkiakseni itselleni korkeamman elintason.	1	2	3	4	5
3.	Minulle merkittävimmät asiat liittyvät yleensä työhöni.	1	2	3	4	5
4.	Työni on minulle erittäin tärkeä tyydytyksen lähde.	1	2	3	4	5
5.	Pidän nykyistä työtäni hyvin keskeisenä osana elämäni.	1	2	3	4	5
6.	Olen henkilökohtaisesti hyvin sitoutunut nykyiseen työhöni.	1	2	3	4	5
7.	Toteutan itseäni parhaiten juuri työssäni.	1	2	3	4	5

14. Jos saisit joka tapauksessa riittävän toimeentulon, miten menettelisit mieluiten?

- 1 Jatkaisin työntekijänä nykyisessä yrityksessä.
- 2 Jatkaisin saman alan työntekijänä, mutta vaihtaisin työpaikkaa.
- 3 Vaihtaisin ammattiani toisella ammattialalla.
- 4 Luopuisin työstä kokonaan.
- 5 Haluaisin itse ryhtyä yrittäjäksi.
- 6 Jotain muuta, mitä? _____

15. Oletetaan, että työkykyysi on parhaimmillaan saanut 10 pistettä ja 0 tarkoittaisi, että et pysty lainkaan työhön. Minkä pistemäärän antaisit nykyiselle työkyvyillesi?

Nykyinen työkykyini elinikäiseen parhaimpaan verrattuna _____ pistettä.

16. Onko sinulla lääkärin toteamia pitkäaikaissairauksia?

- 1 ei sairauksia
- 2 1 sairaus
- 3 2 sairautta
- 4 3 sairautta
- 5 4 sairautta tai useampi

17. Rengasta seuraavien asioiden kohdalla se numero, joka kuvaa parhaiten tilannettasi tällä hetkellä.

	<i>Erittäin heikko</i>	<i>Erinomainen</i>
1. Fyysinen terveydentilasi	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
2. Henkinen vireytesi	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
3. Taloudellinen tilanteesi	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
4. Lähimmät ihmissuhteesi	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

18. Kuinka tyytyväinen olet nykyiseen työhösi?

Erittäin tyytymätön 1 2 3 4 5 Erittäin tyytyväinen

19. Sairauspoissaolojen määrä viimeisen 12 kuukauden aikana?

- 1 ei kertaakaan
- 2 1 - 4 kertaa
- 3 5 - 9 kertaa
- 4 10 - 15 kertaa

TAVOITTEET

20. Arvioi, miten hyvin mielestäsi

	Erittäin hyvin	Melko hyvin	Siltä vä- liltä	Melko huonosti	Erittäin huonosti
1. Olet selvillä oman työsi tavoitteista.	1	2	3	4	5
2. Olet selvillä koko yrityksesi tavoitteista.	1	2	3	4	5
3. Yrityksen tavoitteet ovat selkeästi kirjattu ja konkreettisia.	1	2	3	4	5
4. Työntekijänä voit vaikuttaa yrityksen toiminnan tavoitteiden määrittelyyn.	1	2	3	4	5
5. Kaikki työntekijät toimivat tavoitteiden suuntaisesti.	1	2	3	4	5
6. Sitoudun yrityksen tavoitteisiin ja toimin niiden suuntaisesti.	1	2	3	4	5

JOHTAJUUS

21. Kuinka kiinnostunut johtajasi on työntekijöiden terveydestä ja hyvinvoinnista?

- 1 ei lainkaan kiinnostunut
- 2 ei juuri kiinnostunut
- 3 suhtautuu neutraalisti
- 4 melko kiinnostunut
- 5 erittäin kiinnostunut

22. Arvioi, miten hyvin seuraavat väittämät koskien lähintä johtajaasi pitävät paikkansa.

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
1. Johtaja kohtelee kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti.	1	2	3	4	5
2. Johtaja ottaa huomioon näkemyksiämme ja ideoitamme töiden suorittamisessa.	1	2	3	4	5
3. Johtaja auttaa selviytymään työhön liittyvistä ongelmista.	1	2	3	4	5
4. Johtaja rohkaisee meitä sanomaan mielipiteemme, kun olemme eri mieltä jostain asiasta.	1	2	3	4	5
5. Arvioimme johtajan kanssa omaa työtämme ja sen kehittämistä.	1	2	3	4	5
6. Arvostan johtajaani.	1	2	3	4	5
7. Johtaja antaa palautetta siitä, miten hyvin olemme onnistuneet työssämme.	1	2	3	4	5
8. Johtajan ja työntekijöiden välillä on paljon ristiriitoja.	1	2	3	4	5

MUUTOS

23. Arvioi, miten hyvin seuraavat väittämät pitävät paikkansa

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
1. Olen tyytyväinen muutosten suunnitteluun ja toteutukseen yrityksessä.	1	2	3	4	5
2. Muutosilanteissa otetaan huomioon työntekijöiden asema ja näkemykset.	1	2	3	4	5
3. Työpaikkani ei ole uhattuna ja olen varma sen pysyvyydestä.	1	2	3	4	5
4. Saan osallistua muutosten suunnitteluun.	1	2	3	4	5

TYÖSTRESSI

24. Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi taikka hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä. Tunnetko sinä nykyisin tällaista stressiä?

- 1 en lainkaan
- 2 vain vähän
- 3 jonkin verran
- 4 melko paljon
- 5 erittäin paljon

25. Kuinka usein koet seuraavanlaisia tuntemuksia / ajatuksia?

	En kos- kaan/ harvoin	Silloin tällöin	Melko usein	Usein	Erittäin usein/ jatkuvasti
1. Tunnen olevani 'kuitti' työpäivän lopussa.	1	2	3	4	5
2. Tunnen itseni väsyneeksi, kun on lähdettävä työhön.	1	2	3	4	5
3. Työskenteleminen koko päivän ihmisten kanssa on minulle rasittavaa.	1	2	3	4	5
4. Tunnen olevani lopen uupunut työstäni.	1	2	3	4	5
5. Työ turhauttaa minua.	1	2	3	4	5
6. Tunnen olevani kestäkykyni rajoilla.	1	2	3	4	5
7. Tunnen olevani henkisesti väsynyt työstäni.	1	2	3	4	5
8. Tunnen tekeväni liian kovasti töitä.	1	2	3	4	5

TYÖMOTIVAATIO

26. Mitä asioita tavoittelet työssäsi?

	En lain- kaan	Jonkin verran	En osaa sanoa	Melko paljon	Hyvin paljon
1. Hyvä ansiotaso.	1	2	3	4	5
2. Työpaikan pysyvyys.	1	2	3	4	5
3. Työn helppous ja yksinkertaisuus.	1	2	3	4	5
4. Työn mielenkiintoisuus ja vaihtelevuus.	1	2	3	4	5
5. Mahdollisuudet edetä työssä ja uralla.	1	2	3	4	5
6. Mahdollisuus käyttää omaa aloitekykyä.	1	2	3	4	5
7. Työn merkitys asiakkaiden hyvinvoinnille.	1	2	3	4	5
8. Työn hyödyllisyys sosiaali- ja terveystoi- men palveluille.	1	2	3	4	5

27. Miten motivoitunut koet tällä hetkellä olevasi toimimaan yrityksen työntekijänä?

- 1 erittäin motivoitunut
- 2 melko motivoitunut
- 3 kohtalaisen motivoitunut
- 4 en erityisen motivoitunut
- 5 en lainkaan motivoitunut

28. Kuinka paljon voit vaikuttaa seuraaviin asioihin työssäsi?

	En koskaan/harvoin	Silloin tällöin	Melko usein	Usein	Erittäin usein/jatkuvasti
1. Työmääräsi	1	2	3	4	5
2. Työtahtiisi	1	2	3	4	5
3. Yleensä itseäsi koskeviin asioihin työpaikalla	1	2	3	4	5
4. Voitko käyttää tietojasi ja taitojasi työssäsi	1	2	3	4	5

TYÖYHTEISÖ JA TYÖILMAPIIRI

29. Miten seuraavat välttämät työpaikallasi pitävät paikkansa?

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
1. Työpaikallani on hyvä yhteishenki.	1	2	3	4	5
2. Hankalissa työtilanteissa saan apua työtovereiltani.	1	2	3	4	5
3. Työpaikallamme on liian vähän työntekijöitä työtehtäviin nähden.	1	2	3	4	5
4. Työ on huonosti organisoitu.	1	2	3	4	5
5. Saan apua ja tukea johtajalta, kun työ tuntuu hankalalta.	1	2	3	4	5
6. Työntekijöiden välillä on ristiriitoja.	1	2	3	4	5
7. Johtaja on passiivinen eikä puutu asioihin.	1	2	3	4	5
8. Johtajan ja työntekijöiden välillä on ristiriitoja.	1	2	3	4	5

30. Onko työpaikallanne järjestetty työilmapiirikyselyjä tai työyhteisön kehittämishankkeita?

Työilmapiirikyselyjä?

- 1 ei
 - 2 kyllä
- kenen toimesta?

Työyhteisön kehittämishankkeita?

- 1 ei
 - 2 kyllä
- kenen toimesta?

ARVOSTUKSET

31. Arvioi, kuinka hyvin seuraavat väittämät pitävät paikkansa

		Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1.	Luotan siihen, että tämä yritys kohtelee minua reilusti	1	2	3	4	5
2.	Yrityksessämme uskotaan yhteistoi- mintaan	1	2	3	4	5
3.	Yrityksessämme palkitaan (esim. raha, kannustus, tunnustus) hyvästä työsuoritus- erityksestä	1	2	3	4	5
4.	Työtäni arvostetaan työyhteisössäni	1	2	3	4	5

TUKIJÄRJESTELMÄT

32. Arvioi seuraavat seikat omalta kannaltasi.

		Täysin riittämätöntä	Melko riittämätöntä	Siltä vä- liltä	Melko riittävää	Täysin riittävää
1.	Miten riittävää on tiedonkulku työsi suorittamisen kannalta?	1	2	3	4	5
2.	Miten riittävää on työtuloksistasi saama palaute?	1	2	3	4	5

33. Arvioi seuraavat seikat työpaikkasi kannalta

		Erittäin huonosti	Melko huonosti	En osaa sanoa	Melko hyvin	Erittäin hyvin
1.	Miten työpaikkasi työterveyshuolto mielestäsi toimii?	1	2	3	4	5
2.	Miten työsuojelu hoidetaan työpaikal- lasi?	1	2	3	4	5
3.	Miten henkilöstökoulutus on järjestet- ty työpaikallasi?	1	2	3	4	5
4.	Miten hyvin tekniset apuvälineet (ko- neet, laitteet, välineet, materiaalit, tietokoneet) edistävät työtehtäviesi suorittamista?	1	2	3	4	5

YRITYKSEN JOHTAMINEN

Seuraavat kysymykset liittyvät yrityksen johtamiseen. Strategisella johtamisella tarkoitetaan yrityksen toimintaa koskevien tärkeiden päätösten ja valintojen tekemistä. Strategia on yrityksen toiminnan 'punainen lanka'. Se on yhteinen linja, ohje koko yrityksen henkilöstölle siitä, miten tulee toimia, jotta tavoitteet saavutetaan. Visio tarkoittaa näkemystä yrityksen halutusta tulevaisuudesta.

34. Seuraavassa esitetään väittämiä strategiasta. Ympyröi mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

		Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
1.	Yrityksellämme on selkeä tulevaisuuden visio.	1	2	3	4	5
2.	Strategian linjaus on yrityksemme jokapäiväistä työtä.	1	2	3	4	5
3.	Työntekijät osallistuvat toiminnan linjan määrittämiseen.	1	2	3	4	5
4.	Kaikki sitoutuvat yrityksemme toimintaan.	1	2	3	4	5
5.	Työntekijät eivät tunne strategiaa hyvin.	1	2	3	4	5
6.	Meillä on työntekijöitä, jotka eivät noudata sovitun käytäntöjä.	1	2	3	4	5
7.	Työntekijöillä on selvä käsitys siitä, mihin yritys pyrkii.	1	2	3	4	5
8.	Puhumme yrityksessämme 'samaa kieltä'.	1	2	3	4	5
9.	Strategiaan liittyvät asiat kuuluvat vain johdon tehtäviin.	1	2	3	4	5
10.	Yrityksemme visio ja toimintasuunnitelmat ovat kirjallisessa muodossa.	1	2	3	4	5
11.	Hyvät työkäytännöt kirjoitetaan esim. ohjeiksi ja jaetaan koko yrityksen käyttöön.	1	2	3	4	5
12.	Olemme määritelleet yrityksen toiminnalle konkreettisia tavoitteita, joita seuraamme.	1	2	3	4	5
13.	Olemme kirjanneet ylös toimintaamme ohjaavat arvot.	1	2	3	4	5
14.	Meillä on käytössä laatukäsikirja tai kirjalliset ohjeet toimintatavoista.	1	2	3	4	5
15.	Olemme määritelleet suullisesti tai kirjallisesti yrityksen toiminta-ajatuksen tai perustehtävän.	1	2	3	4	5

35. Seuraavat väittämät liittyvät ilmapiiriin ja vuorovaikutukseen. Ympyröi jokaisesta mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
1. Yrityksessämme on tiloja, joissa työntekijät voivat kokoontua keskustelemaan rauhasa.	1	2	3	4	5
2. Työntekijöiden kanssa käydään säännöllisesti henkilökohtaiset kehityskeskustelut.	1	2	3	4	5
3. Yrityksessämme käytetään työkiertoa ja/tai parityöskentelyä työntekijöiden osaamisen laajentamiseksi.	1	2	3	4	5
4. Yrityksessämme pidetään säännöllisin välein koko henkilökunnan palavereja, joissa suunnittelemme toimintaamme.	1	2	3	4	5
5. Työn ohessa on liian vähän aikaa vaihtaa ajatuksia ja mielipiteitä.	1	2	3	4	5
6. Kerromme usein toisillemme esim. asiakaspalveluun liittyviä kokemuksia.	1	2	3	4	5
7. Eri vuoroissa tai toimipisteissä työskentelevät työntekijät eivät tapaa toisiaan tarpeeksi usein.	1	2	3	4	5
8. Vuorovaihto- tai muut tiedonvaihtopalaverit kuuluvat päivittäiseen toimintaamme.	1	2	3	4	5
9. Meillä on yhteisiä epävirallisia illanviettoja, ulkoilupäiviä tai vastaavia tapahtumia.	1	2	3	4	5
10. Johto luottaa työntekijöiden toimintaan.	1	2	3	4	5
11. Päätöksenteko yrityksessämme on avointa.	1	2	3	4	5
12. Yrityksessämme voi turvallisesti tuoda esiin eriävät näkemyksensä.	1	2	3	4	5
13. Työntekijät luottavat johdon päätöksentekokykyyn.	1	2	3	4	5
14. Pystymme ottamaan esille myös vaikeita asioita ja puhumaan niistä.	1	2	3	4	5
15. Ristiriititilanteita ei pystytä käsittelemään rakentavasti.	1	2	3	4	5
16. Kriittistä palautetta saatuaamme keskustelu menee usein puolustautumiseksi.	1	2	3	4	5
17. Kaikki työyhteisömme jäsenet eivät ole yhtä hyväksytyjä.	1	2	3	4	5
18. Virheistä uskalletaan puhua.	1	2	3	4	5

36. Valitse mielipidettäsi parhaiten vastaava vaihtoehto seuraavista väittämistä.

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
1. Johto keskustelelee säännöllisesti kaikkien työntekijöiden kanssa yrityksen toimintaan liittyvistä asioista.	1	2	3	4	5
2. Työyhteisössämme on henkilöitä, jotka innostuneesti jakavat muille tietoaan ja osaamistaan.	1	2	3	4	5
3. Molemminpuolinen palautteenanto johdon ja työntekijöiden välillä on vähaistä.	1	2	3	4	5
4. Kaikki sanovat mielipiteensä palavereissa ja kokouksissa.	1	2	3	4	5
5. Työntekijät kyselevät usein johdolta yrityksen toimintaan liittyvistä asioista ja ottavat niihin kantaa.	1	2	3	4	5
6. Ongelmatilanteissa mietimme ratkaisuja yhdessä.	1	2	3	4	5
7. Jotkut henkilöt eivät juuri koskaan ilmaise kantaansa käsiteltäviin asioihin.	1	2	3	4	5
8. Kysymme usein apua ja neuvoja toisiltamme.	1	2	3	4	5
9. Yrityksessämme arvioidaan avoimesti työprosesseja ja työtapoja.	1	2	3	4	5
10. Yrityksessämme ei käytetä riittävästi aikaa uusien ideoiden kehittelyyn.	1	2	3	4	5
11. Pyrimme parantamaan toimintamme heikkouksia yhdessä.	1	2	3	4	5
12. Käsittelemme asiakaspalautetta säännöllisesti yhteisissä palavereissa.	1	2	3	4	5
13. Emme pohdi kriittisesti onnistumisia ja epäonnistumisia työssämme.	1	2	3	4	5
14. Kaikkien parannusehdotukset huomioidaan yrityksessämme.	1	2	3	4	5
15. Työskentelemme rutiinilla, emmekä kriittisesti pohdi ja kehitä työkäytäntöjämme yhdessä.	1	2	3	4	5
16. Käymme läpi virhe- ja ongelmatilanteita jälkikäteen ja yritämme ottaa niistä opiksi.	1	2	3	4	5

ELÄMÄNHALLINTA

37. Seuraavaksi on esitetty arkipäivän elämää ja mielteitä koskevia kysymyksiä. Kunkin kysymyksen jälkeen on valmiiksi annettu kaksi vastakkaista vaihtoehtoa. Harkitse avoimesti, kumpi vaihtoehto vastaa paremmin sitä, mitä sinä itse tunnet. Ympyröi numero lähimpänä sitä vaihtoehtoa, joka vastaa paremmin omaa käsitystäsi.

1. Kuinka usein sinulla on sellainen tunne, ettet oikeastaan välitä siltä, mitä ympärilläsi tapahtuu?

hyvin harvoin tai ei koskaan	1	2	3	4	5	6	7	hyvin usein
---------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	-------------

2. Kuinka usein olet ollut yllättynyt sellaisten henkilöiden käyttäytymisestä, jotka olet uskonut tuntevasi hyvin?

en koskaan	1	2	3	4	5	6	7	jatkuvasti
------------	---	---	---	---	---	---	---	------------

3. Oletko joskus pettynyt ihmisiin, joihin luotit?

en koskaan	1	2	3	4	5	6	7	jatkuvasti
------------	---	---	---	---	---	---	---	------------

4. Millaista tähänastinen elämäsi on ollut?

täysin vailla selvää tarkoitusta ja päämäärää	1	2	3	4	5	6	7	sen tarkoitus ja päämäärä ovat olleet täysin selvät
---	---	---	---	---	---	---	---	---

5. Kuinka usein sinusta tuntuu, että sinua kohdellaan epäoikeudenmukaisesti?

hyvin usein	1	2	3	4	5	6	7	hyvin harvoin tai ei koskaan
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------------------

6. Kuinka usein sinulla on sellainen tunne, että olet oudossa tilanteessa, etkä tiedä mitä tehdä?

hyvin usein	1	2	3	4	5	6	7	hyvin harvoin tai ei koskaan
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------------------

7. Koetko, että päivittäisten tehtävien hoitaminen on

suuren mielihyvän ja tyydytyksen lähde	1	2	3	4	5	6	7	tuskallista ja ikävää
---	---	---	---	---	---	---	---	-----------------------

8. Kuinka usein tunteesi ja ajatukset ovat oikein sekaisin?

hyvin usein	1	2	3	4	5	6	7	hyvin harvoin tai ei koskaan
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------------------

9. Kuinka usein tunnet, että tunteesi ovat ristiriidassa keskenään?

hyvin usein	1	2	3	4	5	6	7	hyvin harvoin tai ei koskaan
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------------------

**10. Monet ihmiset - jopa lujaluontoiset - kokevat joskus tietyissä tilanteissa olevansa toisten tiellä.
Kuinka usein sinä olet kokenut näin?**

en koskaan

1 2 3 4 5 6 7

hyvin usein

11. Kun jotain on tapahtunut, oletko jälkikäteen yleensä todennut, että

olet yli- tai aliarvioinut
asian merkityksen

1 2 3 4 5 6 7

näit asian oikeassa
mittakaavassa

**12. Kuinka usein sinulla on sellainen tunne, että päivittäiset tekemisiesi ovat jokseenkin merkitykset-
tömiä?**

hyvin usein

1 2 3 4 5 6 7

hyvin harvoin tai
ei koskaan

**13. Kuinka usein sinulla on sellainen tunne, ettet voi olla varma, kykenetkö pitämään asiat hallinnas-
sa?**

hyvin usein

1 2 3 4 5 6 7

hyvin harvoin tai
ei koskaan

Palautetta ja kommentteja kyselystä tutkijoille

Lämpimät kiitokset vastauksistasi!





Arvoisa hoivayrityksen työntekijä

Hyvinvointialan yrittäjyys on laajentunut Suomessa voimakkaasti viime vuosina ja tulevaisuudessa sen merkitys kasvaa edelleen. Tämä tutkimus on osa EU-rahoitteista Reaktioketju-hanketta, jonka tavoitteena on naisyrittäjien aseman vahvistaminen. Tavoitteeseen pyritään sekä tukemalla toimivia naisyrittäjiä että rohkaisemalla uusia, potentiaalisia yrittäjiä. Hankkeeseen liittyvän tutkimuksen ja koulutuksen toteuttamisesta vastaa Kuopion yliopiston Minna Canth -instituutti yhteistyössä Koulutus- ja kehittämiskeskuksen ja Terveyshallinnon ja -talouden laitoksen kanssa.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa Pohjois-Savon ja Pohjois-Karjalan alueella toimivien hoivayritysten työntekijöiden työhyvinvointia. Tutkimustulokset raportoidaan sekä osatutkimuksina että osana Reaktioketju-hankkeen laajempaa yrittäjyyttä koskevaa tutkimusraporttia.

Tutkimuksen kohderyhmänä ovat kymmenen vanhusten hoito- ja asumispalvelua tarjoavan yrityksen työntekijät. Hoivayritykset on valittu sattumanvaraisesti www.hoivayrittajat.com -yritysrekisteristä.

Pyydämme ystävällisesti, että vastaat huolellisesti oheisen kyselylomakkeen kaikkiin kysymyksiin omien kokemustesi pohjalta.

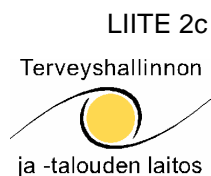
Vastauksissa annettuja tietoja käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti eikä kenenkään henkilöllisyys paljastu tutkimuksen missään vaiheessa. Jokaisen vastajan antamat tiedot ovat tutkimuksen onnistumisen kannalta arvokkaita ja tärkeitä.

Toivomme, että palautat lomakkeen oheisessa kirjekuoressa 25.11.2005 mennessä.

Annamme mielellämme lisätietoja tutkimuksesta.

Yhteistyöstä kiittäen

Jaana Karhapää TtM-opiskelija Kuopion yliopisto Terveyshallinnon ja -talouden laitos puh. 0400 228 600 email: jkarhapa@hytti.uku.fi	Sari Rissanen ma. professori Kuopion yliopisto Terveyshallinnon ja -talouden laitos puh. (017) 162 615 email: sari.rissanen@uku.fi	Tarja Eskelinen johtaja Minna Canth -instituutti Kuopion yliopisto puh. (017) 163 395 email: tarja.eskelinen@uku.fi
--	---	---



Arvoisa hoivayrityksen työntekijä

Lähetimme sinulle jokin aika sitten Reaktioketju-hankkeeseen liittyvän kyselylomakkeen, johon emme ole vielä saaneet vastaustasi. Koska jokainen vastaus on tärkeä, haluamme nyt muistuttaa sinua asiasta. Lomakkeen täyttämiseen kuluu aikaa noin 15 minuuttia.

Reaktioketju on EU-rahoitteinen kehittämishanke, jonka tutkimusosion toteuttaa Kuopion yliopiston Terveystalouden ja -talouden laitos. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa Pohjois-Savon ja Pohjois-Karjalan alueella toimivien hoivayritysten työntekijöiden työhyvinvointia.

Tutkimuksen kohderyhmänä ovat kahdenkymmenen satunnaisesti valitun vanhusten hoito- ja asumispalvelua tarjoavan yrityksen työntekijät.

Pyydämme ystävällisesti, että vastaat huolellisesti oheisen kyselylomakkeen kaikkiin kysymyksiin omien kokemustesi pohjalta.

Vastauksissa annettuja tietoja käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti eikä kenenkään henkilöllisyys paljastu tutkimuksen missään vaiheessa.

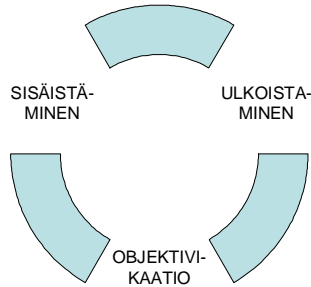
Toivomme, että palautat lomakkeen oheisessa kirjekuoressa **27.1.2006** mennessä.

Kiitos ajastasi!

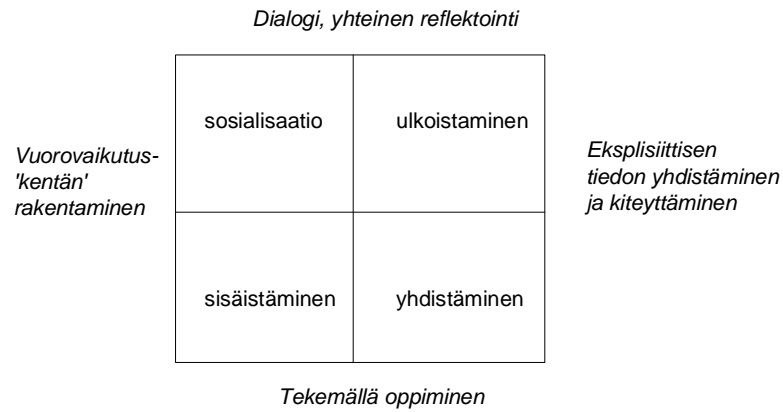
Yhteistyöstä kiittäen

Jaana Karhapää TtM-opiskelija Kuopion yliopisto Terveystalouden ja -talouden laitos puh. 0400 228 600 email: jkarhapa@hytti.uku.fi	Sari Rissanen ma. professori Kuopion yliopisto Terveystalouden ja -talouden laitos puh. (017) 162 615 email: sari.rissanen@uku.fi	Tarja Eskelinen johtaja Minna Canth -instituutti Kuopion yliopisto puh. (017) 163 395 email: tarja.eskelinen@uku.fi
---	--	---

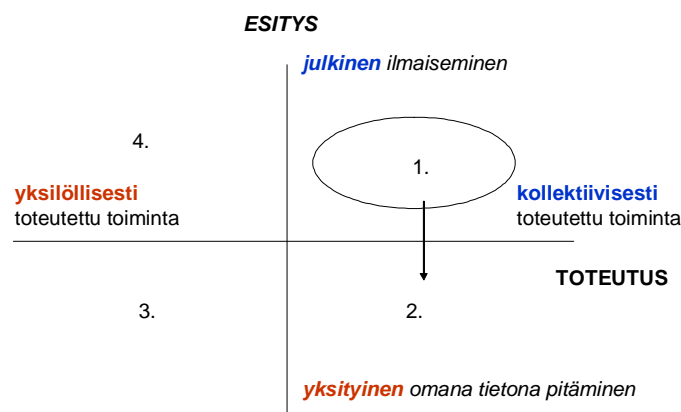
Kyselytutkimuksen viitekehyksen taustateorioita



Bergerin ja Luckmannin kolme vaihetta, joilla ihmiset rakentavat sosiaalista maailmaa ja sosiaalinen maailma heitä (Berger & Luckmann 1994, ks. myös Stainton Rogers 2003, 48)



Nonakan ja Takeuchin uuden tiedon yhdistämisen malli (Nonaka & Takeuchi 1995, 70–73)



Siirtymiset alueelta toiselle: omaksuminen, muuntaminen, julkistaminen, konventionalisoituminen

Harrén psykologinen avaruus (Harré 1983, 44–45, ks. myös Ylijoki 2005, 239)

LIITETAULUKKO 1. Lähetetyt ja palautetut kyselylomakkeet lääneittäin ja palvelu-aloittain¹

	<i>Lähetetyt kpl</i>	<i>%</i>	<i>Palautetut kpl</i>	<i>%</i>
LÄÄNI				
Etelä-Suomi	483	38	222	37
Länsi-Suomi	367	29	167	28
Itä-Suomi	230	18	110	18
Oulu	152	12	77	13
Lappi	25	2	11	2
Ahvenanmaa	0	0	0	0
Puuttuvia lääninnumeroita	18	1	14	2
PALVELUALA				
Neuvola-/polikliininen toiminta				
Ensikoti				
Turvakoti	2	0	1	0
Ensisuojat, selviämisasemat				
Kotipalvelut	532	42	198	33
Lasten päivähoito, päiväkot				
Lasten päivähoito, leikkitoiminta				
Päivätoiminta, aikuisten päivähoito (avohuoltona)	1	0	1	0
Päivätoiminta, kehitysvammaisten työ- ja toiminta-keskukset	1	0	1	0
Päivätoiminta, päiväkeskus/palvelukeskus	1	0	1	0
Päivätoiminta vajaakuntoisten työtoiminta				
Päivätoiminta, muu päivätoiminta	1	0	1	0
Laitohoito, ympärivuorokautinen	218	17	118	20
Laitohoito, osavuorokautinen				
Asumispalvelut, tukiasuminen	56	4	29	5
Asumispalvelut, palveluasuminen	115	9	57	10
Asumispalvelut, tehostettu palveluasuminen	214	17	120	20
Asumispalvelut, erityisryhmien as.palv. (ymp.vrk)	95	8	48	8
Asumispalvelut, erityisryhmien as.palv. (ei ymp.vrk)	9	1	4	1
Perhehoito				
Muut				
Puuttuvat palvelualatiedot	30	2	22	4
YHTEENSÄ LOMAKKEITA	1275	100	601	100

¹ Liitetaulukossa esitetyt tutkimusrytysten lääni- ja palvelualatiedot perustuvat STAKESin ylläpitämään yksityisen sosiaalialan palveluntuottajarekisteriin, josta saatiin myös yhteystiedot kyselylomakkeen lähettämistä varten.

LIITETAULUKKO 2. Kielellinen käänne johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa, teoreettisia näkökulmia

1(5)

<i>Kirjoittaja</i>	<i>Vuosi</i>	<i>Artikkelin/teoksen nimi</i>	<i>Lähde</i>	<i>Keskeinen sanoma oman tutkimukseni näkökulman kannalta</i>
Aaltonen & Kovalainen	2001	Johtaminen sosiaalisena konstruktiona		Tutkimusraportti kyseenalaistaa vallitsevat johtamisen teorit ja mallit, jotka luovat johtamisesta staattisen ja pysyvän kuvan. Johtamista hahmotetaan raportissa sosiaalisina suhteina, vuorovaikutuksena ja kielellisenä toimintana. Johtaminen rakentuu näissä toiminnoissa ja rakentaa samalla sosiaalista todellisuutta.
Alvesson	2003	Studying Management Critically		Kirja edustaa kriittistä johtamistutkimusta (Critical Management Studies, CMS), joka pyrkii kehittämään vaihtoehtoa managerialistiselle johtamiselle. Managerialismilla viitataan mm. välineellistä rationaalisuutta, edistystä, kontrollia ja valta-asemaa korostavaan johtamiskäsitteeseen. CMS kyseenalaistaa (enimmäkseen miesukupuolta edustavien) johtajien aseman johtamisen keskipisteenä ja peräänkuuluttaa myös muiden ryhmien äänen kuulemistä ja osallistumisen mahdollistamista. Merkittävää on, että myös esim. työntekijät itse voivat tukea ja ylläpitää managerialistista johtamista. Kirja kokoaa yhteen kriittisen johtamistutkimuksen näkökulmia, ks. Levy ym. (strategi-johtaminen) ja Power ym. (laskentatoimi) tässä taulukossa.
Alvesson & Kärreman	2000a	Taking the Linguistic Turn in Organizational Research: Challenges, Responses, Consequences	The Journal of Applied Behavioral Science	Artikkelissa tarkastellaan organisaatiotutkimuksen kielellistä käännettä. Kieli pelinä -ajattelu heijastuu monissa laadullisissa tutkimuksissa; puheen oletetaan tarjoavan tutkijalle pääsyn tutkitavan sisäiseen maailmaan tai kuvaavan suoraan todellisuutta. Kielellisen käänteen sisäläkin on eroja siinä, miten kieli käsitellään. Kirjoittavat ehdottavat metodologiseksi lähestymistavaksi 'diskursiivista pragmatismia', joka keskittyy kieleen mutta ei pelkää kieleen, vaan jättää tilaa myös muulle tulkinnalle (esim. johtajan ja työntekijän kielellisen vuorovaikutuksen analyysin avulla voi tehdä johtopäätöksiä johtamismalleista).

Liitetaulukko 2. 2(5)

<i>Kirjoittaja</i>	<i>Vuosi</i>	<i>Artikkelin/teoksen nimi</i>	<i>Lähde</i>	<i>Keskeinen sanoma oman tutkimuksen näkökulman kannalta</i>
Barry & Elmes	1997	Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse	Academy of Management Review	Artikkelin lähtökohana on narratiivinen näkökulma strategiaan (strategia tarinana). Narratiivi tavoittaa strategian teon diskursiivisen ja sosiaalisen luonteen. Strategia ei ole faktaa vaan fiktiota: strategiatarinoilla luodaan kuvaa esim. luotettavasta ja uudenlaisesta strategiasta. Artikkeleissa luodaan moniäänisen strategian käsitettä.
Cooper & Burrell	1988	Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: An Introduction	Organization Studies	Artikkelin kirjoittajat vertailevat modernismia ja postmodernismia organisaationaalisien analyysien perustana. He kyseenalaistavat rationaalisen yksilötoimijan ja järkeen ja järjestykseen perustuvan kuvan organisaation todellisuudesta. Todellisuus on sen sijaan epävakaa, ja ihmimillinen toiminta on pohjimmiltaan reaktiivista tai defensiivistä.
Edenius & Hasselbladh	2002	The Balanced Scorecard as an Intellectual Technology	Organization	Kirjoittajat tarkastelevat tasapainotettua tuloskorttia (Balanced Scorecard, BSC) diskursiivisena käytäntönä. BSC käytäntönä luo ja järjestää todellisuutta pikemminkin kuin paljastaa jotain ennestään tuntematonta (being-realist --- becoming-realist). BSC:ssä tuotetut luvut ja luokittelut yms. alkavat elää omaa elämäänsä, muuttuvat stabiileiksi ja objektiiviksi, niiden ja yrityksen menestyksen välillä oletetaan olevan kausaalisuhde. Mittaaminen tuottaa uusia määrittelyjä ja uusia kontrolli- ja itsekontrollimalleja.
Ford	1999	Organizational change as shifting conversations	Journal of Organizational Change Management	Artikkelin aiheena on organisaationaallinen muutos diskursiivisena konstruktiona sekä perinteisen ja uuden organisaationmuutosdiskurssin vertailu. Koska todellisuutta luodaan ja ylläpidetään keskusteluissa (organisaatiot ovat keskustelun verkostoja), ne myös tuottavat muutosta. Muutos ei ole selkeästi määriteltävä ja tunnistettavissa oleva objekti tai asia. Muutos tapahtuu yhtä aikaa ihmisisä ja organisaatioissa. Mistä puhutaan, siihen kiinnitetään huomiota, mikä puolestaan luo mahdollisuuden uudelle toiminnalle. Jos halutaan muuttaa esim. jotain prosessia organisaatioissa, johtajien on muutettava keskustelua siellä missä prosessit tapahtuvat.

Liitetaulukko 2. 3(5)

<i>Kirjoittaja</i>	<i>Vuosi</i>	<i>Artikkelin/teoksen nimi</i>	<i>Lähde</i>	<i>Keskeinen sanoma oman tutkimuksen näkökulman kannalta</i>
Ford & Ford	1995	The Role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations	Academy of Management Review	Kirjoittajien mukaan muutoksella on kielellinen perusta; kommunikaatio on konteksti, jossa muutos tapahtuu. Käytännön sovellutuksena johtajien kannattaisi ymmärtää, että sillä mitä he sanovat, on vaikutusta muutokseen. Keskeistä on keskustelu eli muutoksen johtaminen on keskustelujen johtamista.
Gergen & Thatchenkery	2004	Organization Science as Social Construction: Postmodern Potentials	Journal of Applied Behavioral Science	Artikkelin kirjoittajat kritisoivat modernismin perustavaa organisaatiotieteen kyseenalaistamalla sen perusoletukset, kuten rationaalisen toimijuuden, empiirisen tiedon ja kielen representationaalisuuden. Tilalle he esittävät postmodernin organisaatiotieteen oletuksia eli yhteisöllistä toimijuutta, tietoa sosiaalisena konstruktiona ja kieltä toimintana.
Grant, Hardy, Oswick & Putnam	2004b	The Sage Handbook of Organizational Discourse		Organisaationaalisen diskurssin lähestymistapa, joka liittyy diskurssianalyttiseen tutkimussuuntaukseen, on herättänyt laajaa mielenkiintoa. Perusajatuksena on, että organisaatiot syntyvät, niitä ylläpidetään ja muutetaan diskurssin eli kielen ja keskustelun avulla. "Diskursiiviset käytännöt eivät vain kuvaile asioita, ne tekevät asioita." Kirja kokoaa yhteen organisaationaalisen diskurssin tutkimuksia ja näkökulmia metodologisista ja epistemologisista lähtökohdista, samoin liittyen erilaisiin tutkimusilmiöihin, kuten sukupuoleen, valtaan ja kulttuuriin.
Hazen	1993	Towards Polyphonic Organization	Journal of Organizational Change	Artikkeli esittelee vaihtoehtoisia, postmodernia tapaa nähdä organisaatio sanoina – tarinoina, diskursseina, tai teksteinä. Kirjoittaja soveltaa Bahtinin polyfonian (moniaääniyden) käsitettä organisaatiokontekstiin. Organisaatiossa on läsnä yhtä aikaa ja peräkkäin monia dialogeja. Moniaääniyden metafora mahdollistaa sen, että alamme kuulla eroja ja mahdollisuuksia, joita eri äänet tuottavat. Kukin ääni on muutoksen lähde, moniaääniisyys mahdollistaa kaikkien äänien sisällyttämisen muutokseen.

Liitetaulukko 2. 4(5)

<i>Kirjoittaja</i>	<i>Vuosi</i>	<i>Arikkelin/teoksen nimi</i>	<i>Lähde</i>	<i>Keskeinen sanoma oman tutkimuksen näkökulman kannalta</i>
Hosking & McNamee	2006b	The Social Construction of Organization		Kirja esittelee eri kirjoittajien organisaatioon ja johtamiseen liittyviä, sosiaaliseen konstruktioismiin perustuvia näkökulmia ja tutkimuksia. Se nostaa esiin ja kyseenalaistaa muun muassa subjekti-objektisuhteen johtamisessa ja painottaa 'relaationaalisuutta' eli sitä, että merkityksellinen toiminta syntyy aina suhteessa.
Jackson & Carter	1992	Postmodern management. Past-Perfect or Future-Imperfect	International Studies of Management & Organization	Kirjoittajat kritisoivat 'manageriaalista modernismia' ja tuovat postmodernia näkemystä sen tilalle, erityisesti johtamiskoulutuksen näkökulmasta. Rationaalisuus, objektiivisuus ja tehokkuus ovat olleet modernin johtamisen keskeisiä asioita, rinnalle on nostettava humanistisempia käsitteitä kuten elämän laatu, eettiset kysymykset ja käytännöllisen vuorovaikutuksellinen perusta.
Juuti	2001	Johtamispuhe		Kirjassa tarkastellaan perusteellisesti ja monipuolisesti organisaatio- ja johtamisteorioita postmodernismiin ja sosiaalisen konstruktioismiin näkökulmista.
Kornberger, Clegg & Carter	2006	Rethinking the polyphonic organization: Managing as discursive practice	Scandinavian Journal of Management	Artikkeli kehittää moniäänisen organisaation käsitettä ja lähestyy johtamista diskursiivisina käytäntöinä.
Levy, Alvesson & Willmott	2003	Critical Approaches to Strategic Management		Artikkeli Alvessonin (2003) toimittamassa kirjassa kyseenalaistaa strategisen johtamisen käytäntöjä vallan välineenä.
Oswick, Grant, Michelson & Wailles	2005	Looking forwards: discursive directions in organizational change	Organizational Change	Artikkeli lähestyy organisaationaalista muutosta diskursiivisena ilmiönä. Muutoksen 'todellisuuden' sijaan tärkeäksi muutoksen ymmärtämisen lähtökohdaksi on tullut muutoksen 'retoriikka'.
Phillips, Lawrence & Hardy	2004	Discourse and Institutions	Academy of Management Review	Artikkelissa kehitetään institutionaalistumisen diskursiivista mallia. Institutionaalistuminen perustuu toimijoiden vuorovaikutukseen ja tapahtuu kielellisissä prosesseissa, joissa todellisuuden määritelmää luodaan. Kirjoittajat pohtivat sitä, millaiset diskursit ja tekstit ovat todennäköisimpiä tuottamaan insituutioita (esim. johdonmukaiset ja strukturoidut diskursit sekä sellaiset diskursit, jotka eivät kilpaile liian vahvasti muiden diskursien kanssa).

Liitetaulukko 2. 5(5)

<i>Kirjoittaja</i>	<i>Vuosi</i>	<i>Arikkelin/teoksen nimi</i>	<i>Lähde</i>	<i>Keskeinen sanoma oman tutkimuksen näkökulman kannalta</i>
Power, Laughlin & Cooper	2003	Accounting and Critical Theory		Artikkeli Alvessonin (2003) toimittamassa kirjassa kyseenalaistaa laskentatoimen käytäntöjä vallan välineenä.
Rhodes	1996	Researching Organisational Change and Learning: A Narrative Approach by Carl Rhodes	The Qualitative Report	Artikkelin aiheena on organisaation oppimisen moniäänisyys ja sen tutkiminen narratiivisesti. Ristiriitaiset ja vastustavat tarinat ovat tärkeitä legitimoitujen valtiainoiden rinnalla.
Sjöstrand, Sandberg & Tyrstrup	2001	Invisible Management. The Social Construction of Leadership		Kirja tarkastelee johtamista sosiaalisen konstruktion lähtökohdista luoden uudenlaista kuvaa johtajasta: johtaja ei ole yksinoikeutettu ruorimies vaan hän on vain yksi monista tärkeistä organisaation johtajuuden rakentajista. Johtajuus rakentuu sekä muodollisissa että epämuodollisissa tilanteissa organisaation jokapäiväisessä toiminnassa. Erityisinä näkökulmina ovat <ul style="list-style-type: none"> - 'small talk' eli epävirallinen puhe - näkymättömät ja tunnistamattomat areenat eli erilaiset epäviralliset sosiaaliset tilaisuudet - institutionaaliset dynamiikat (eli paikallisiin organisaation käytäntöihin vaikuttavat laajemman tason käytännöt ja päinvastoin). Kirja tarkastelee johtamista sosiaalisena konstruktiona teoreettisesti ja esittelee myös joukon ruotsalaisia johtamiseen liittyviä sosiaaliskonstruktivisia empirisiä tutkimuksia.
Tsoukas	2005	Afterward: why language matters in the analysis of organizational change	Journal of Organizational Management	Artikkeli kirjoittaja vertailee behavioristista ja kognitiivista näkökulmaa diskursiiviseen, ja toteaa diskursiivisuuden tarjoavan suuremmat mahdollisuudet ymmärtää organisaationaalista muutosta.

LIITETAULUKKO 3. Kielellinen käänne johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa, empiirisiä tutkimuksia

1(6)

<i>Kirjoittaja</i>	<i>Vuosi</i>	<i>Artikkelin/teoksen nimi</i>	<i>Lähde</i>	<i>Konteksti, aineisto ja analyysimenetelmä</i>	<i>Keskeinen sisältö ja sanoma oman tutkimukseni näkökulman kannalta</i>
Alby ja Zuccheromaglio	2006	'Afterwards we can understand what went wrong, but now let's fix it': How situated Work Practices Shape Group Decision Making	Organization Studies	Internet-yhtiön työyhteisö	Artikkeli laajentaa ymmärrystä organisaatioiden päätöksentekoprosesseista. Yksilö on liian pieni yksikkö prosessin analysoimiseen. Päätöksenteko rakentuu ryhmän vuorovaikutuskäytännöissä ja diskursiivisissa käytännöissä.
Boje	1991	The Storytelling Organization: A Study of Study Performance in an Office-Supply Firm	Administrative Science Quarterly	Johtajien viralliset kokoukset ja epäviralliset tapaamiset isossa toimistotarvikeyrityksessä	Artikkeliin kirjoittajan mukaan organisaation jäsenet käyttävät tarinankerrontaa keskusteluissa erilaisiin tarkoituksiin, kuten muutoksen edistämiseen, tapahtumien ymmärtämiseen, myös vallankäyttö- ja hyötymistarkoituksiin. Johtajien kouluttaminen tarinankertojiksi voi tehdä heistä esim. tehokkaampia muutoksen johtajia.
Clifton	2006	A Conversation Analytical Approach to Business Communication: The Case of Leadership	Journal of Business Communication	Pienen yrityksen johtoryhmän kuukausikokous	Artikkelin perustana on sosiaaliseen konstruktioismiin perustuva näkemys johtajuudesta, joskin johtajalähtöinen tarkastelu. Huomio keskittyy siihen, miten johtaja tekee keskustelun aikana 'muotoiluja' siitä, mitä on päätetty. Tarkastelu osoittaa, miten johtajuus syntyy vuorovaikutuksessa ja puheessa. Keskustelunalyysin avulla eksplikoitua huomattomat puhekäytännöt lisäävät sekä tutkijoiden ymmärrystä johtajuudesta että auttavat käytännön toimijoita parantamaan johtajuus- ja kommunikointitaitojaan.
Cunliffe	2001	Managers as Practical Authors: Reconstructing Our Understanding of Management Practice	Journal of Management Studies	Tutkijan keskustelut kuuden johtajan kanssa	Artikkelissa esitelty tutkimus perustuu Shotterin retoris-responsiiviseen lähestymistapaan. Jokapäiväinen vastavuoroinen puhe johtajan ja muiden organisaation jäsenten välillä rakentaa minuuttia, todellisuutta ja merkityksiä. Tietoisuus kielen rakentavasta luonteesta ja vastaanottavaisuus toisten äänille voi auttaa johtajia kehittymään 'hyviksi johtajiksi'

Liitetaulukko 3. 2(6)

<i>Kirjoittaja</i>	<i>Vuosi</i>	<i>Artikkelin/teoksen nimi</i>	<i>Lähde</i>	<i>Konteksti, aineisto ja analyysimenetelmä</i>	<i>Keskeinen sisältö ja sanoma oman tutkimukseni näkökulman kannalta</i>
Heracleous ja Barrett	2001	Organizational change as discourse: communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation	Academy of Management Journal	London Insurance Market (organisaatioverkosto), jossa muutostilanteena informaatioteknologian käyttöönotto Haastattelut, retoriisihermeneuttinen diskurssi-analyysi	Artikkelin aiheena on organisaationaaminen muutosdiskurssina. Muutosta luovat, mahdollistavat tai estävät sekä diskursiiviset syvärakenteet että kommunikatiivisen toiminnan pintataso ('giddensiläinen' rakennäkökulma diskurssiin). Diskursiiviset syvärakenteet ilmineivät pintatasossa, kuten haastateltavien retoriikassa (esim. tiedostamatta tai tiedostetusti käytetyissä argumenteissa). Johtajien kannattaisi pyrkiä arvostamaan eri toimijoiden kilpailevia ja erilaisia näkökulmia ja selvittämään diskursiivisia syvärakenteita (arvoja ja uskumuksia), jotta muutoksen läpivieminen onnistuisi.
Juuti, Rannikko ja Saarikoski	2004	Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöllä		Neljän eri aloilla toimivan organisaation muutosprosessit Ryhmä- ja henkilöhaastattelut	Kirjassa analysoidaan organisaatioiden virallista muutospuhetta ja arjen toimijoiden muutospuhetta sekä näiden yhteyttä toisiinsa. Erityishuomio on muutosretoriikassa eli siinä, miten eri toimijat esittävät muutokseen liittyviä argumentteja. Johdon ja muiden henkilötyöryhmien muutospuheet erosivat toisistaan ja tuottivat ryhmille erilaisia positioita.
Kallio	2005	Johtamisen ohjaus vuorovaikutuksena. Esimiesvalmennuksen ohjauskeskustelun rakentuminen diskursiivisena prosessina		Keskisuuren teollisuusyrityksen esimiesvalmennuksessa olevat esimiehet Yhden esimiehen yksilöohjauskeskustelujen videonauhoituksen analysointi, diskurssianalyysi	Lisensiaattityön aiheena on johtamisen ohjauksen tarkastelu vuorovaikutuksen ja kielellisen toiminnan näkökulmasta. Tarkastelun aiheena ovat keskustelijoiden positioiden ja sanastojen (esim. ohjausasiakkaan periaatepuhe, muutos-/kehittymispuhe, kärjistyspuhe, tekninen asiantuntijapuhe; ohjaajan neuvontapuhe, kannustuspuhe, yhteenvetopuhe) tulkinta; sanastojen ja positioiden yhteydet. Ryhmäkeskustelujen vuorovaikutusprosessien merkitys työyhteisöjen kehittämisen kannalta.
Kejonen	2006	"Kohtaavathan suoratiin avaruudessa". Tapaustutkimus teollisen työpaikan henkilöstöryhmien puhe-tavoista		Globaalin konsernin paikallinen teollisuusyritys Suomessa Teemahaastattelut, organisaatiopuheen diskursiivinen ja retoriininen analysointi	Väitöskirjan tavoitteena on analysoida työpaikan henkilöstöryhmien työpuheiden ja kielenkäytön solmukohtia. Tutkimuksessa on tunnistettu kolme työntekijöitä ja johtoa eriyttävää diskurssia: paikallisjohdon tietämyksellä perusteltu jatkuva tuloskasvu, työntekijöiden työkokemuksella perusteltu työn laatu ja toimihenkilöiden yhteisöllisen tuen välittävä kaksoisistovuus. Analyysi nostaa esiin johdon ja työntekijöiden väliset jännitteet ja niiden puhetaustat.

Liitetaulukko 3. 3(6)

<i>Kirjoittaja</i>	<i>Vuosi</i>	<i>Artikkelin/teoksen nimi</i>	<i>Lähde</i>	<i>Konteksti, aineisto ja analyysimenetelmä</i>	<i>Keskeinen sisältö ja sanoma oman tutkimukseni näkökulman kannalta</i>
Koivunen	2003	Leadership in Symphony Orchestras		Sinfoniaorkesterit työyhteisöinä (johto ja muusikot) Haastattelut, diskurssianalyysi	Väitöskirjassa on keskeisenä aiheena samanaikaisten, toistensa kanssa osin vastakkaisien johtajuusdiskurssien tunnistaminen haastattelujen puheessa. Diskurssit, jotka muovaavat ja ohjaavat organisaatiokäyttäytymistä ja johtamista sinfonia-orkestreissa ovat seuraavat: taide vs. business, auktoriteettivastaisuus, sankarijohtajuus, jaettu johtajuus.
Koskinen	2001	Työpaikan organisaatio ja tekstit jäsentämässä johtajien kokouspuhetta		Tutkimuksia ja selvityksiä tekeväin organisaation johtajat Johtajien kokouspuheen analysointi	Kirjoittaja tuo esille puheen ja materiaalisen maailman välisen molemminpuolisen suhteen. Organisaatiokäytännö ja tekstit (kuten vuosi- ym. suunnitelmat) ohjaavat ja jäsentävät vuorovaikutusta ja puhetta. Kun organisaatiokäytännö jäljentyy ja toistuu teksteissä ja puhe-käytännöissä vuodesta toiseen, siitä tulee pysyvä toiseikka, sosiaalinen fakta. Samalla puheessa tehdään organisaatiosta elettyä todellisuutta, joka vaikuttaa toimintaan.
Kuitinen	2001	Defensiivinen käyttäytymisen yhteistyön ja kommunikation esteenä. Pienrytymisen tapaustutkimus		50 henkeä työllistävä perheyriys Haastattelut ja kehittämissalaverien havainnointi, etnograafinen seurattutkimus	Väitöskirjan aiheena on kohdeyrityksen dysfunktionalistien vuorovaikutusprosessien synty- ja ylläpitomekanismin analysointi Argyriksen toimintateorian käsitteiden avulla. Keskeisenä ilmiönä on henkilöstökonflikteihin liittyvä defensiivinen vuorovaikutus, esim. vaikeiden kysymysten välttely sekä sen seuraukset.
Kvarnström & Cedersund	2006	Discursive patterns in multiprofessional healthcare teams	Journal of Advanced Nursing	Moniammatillinen terveydenhoitotimi Fokusryhmähaastattelut, nauhoitukset, diskurssianalyysi	Artikkelissa esitetyn tutkimuksen aiheena ovat tiimin diskursiiviset käytännöt (tavat, joilla jäsenet puhuvat tiimistään), ja näiden käytäntöjen tehtävä. Erityisesti huomio on persoonapronominien me, he ja minä käytössä. Me-sanan käyttö liittyy osaamisen synergiaan ja keskinäiseen luottamus-tuki-teemaan. Näillä vahvistetaan tiimin sisäistä jäsenyyttä, yhteenkuuluvuutta ja tiimin asiantuntija-asemaa suhteessa ulkopuolisiin tahoihin.
Kärreman ja Alvesson	2001	Making Newsmakers: Conversational Identity at Work	Organization Studies	Sanomalehden toimitushenkilökunta Kokoukset (johto mukana); nauhoitus, etnografia	Tutkimuksen aiheena on identiteetin rakentuminen kokouksen keskustelussa. Huolimatta kokouksen virallisesta agendasta sen tärkein tehtävä näyttää olevan yhteisen työidentiteetin rakentaminen. Merkille pantavaa on, että 'Linjasta' poikkeava identiteetinmuodostus (esim. kriittisyys) estettiin – vrt. avainhketet.

Liitetaulukko 3. 4(6)

<i>Kirjoittaja</i>	<i>Vuosi</i>	<i>Artikkelin/teoksen nimi</i>	<i>Lähde</i>	<i>Konteksti, aineisto ja analyysimenetelmä</i>	<i>Keskeinen sisältö ja sanoma oman tutkimukseni näkökulman kannalta</i>
Lawrence, Phillips ja Hardy	1999	Watching Whale Watching: Exploring the Discursive Foundations of Collaborative Relationships	The Journal of Applied Behavioral Science	Organisaatioiden yhteistyösuhteet kaupallisissa valaantarkkailuyrityksissä (The Pacific Northwest whale-watching industry)	Artikkelissa lähestytään yhteistyötä yhteisöllisenä prosessina ja diskursiivisena ilmiönä. Yhteistyö rakentuu diskursiivisesti neuvotteluissa, joissa kehitetään yhteistä ymmärrystä. Erilaiset diskursiiviset käytännöt tukevat (tai estävät) yhteistyötä, ja yhteistyö puolestaan vaikuttaa erilaisiin käytäntöihin. Esim. tiedon jakaminen tukee muita yhteistyön muotoja. Kommunikaation välineet ovat yhteistyön välineitä; yhteistyön edistämisen alkaa kommunikaatiivisten käytäntöjen kehittämisestä.
Lehtimäki	2000	Strategiatarina kaupungista ja sen toimijoista		Tampereen kaupungin ja Pirkanmaan maakuntaliiton strategioita suunnittelevat virkamiehet Haastattelut, heuristinen, sovellettu retoriikka-analyysi	Väitöskirjan aiheena on strategia kielenkäytöinä. Tutkimus kyseenalaistaa nykyiset asiakirjoihin perustuvat, johtovetoiset strategian teon käytännöt, jotka tuottavat yksinäisiä strategioita. Vaihtoehdoksi esitetään moniäänistä vuoropuhelustrategiaa, jossa mahdollistetaan eri toimijoiden mukaan tulo strategian määrittelyyn. Kirjoitetun strategian rinnalle tuodaan puhuttu strategia. Kielenkäytännöt ulottuvat myös asioiden nimeämiseen: osallistumisesta siirrytään yhdessä tekemiseen, tiedottamiseen ja kommunikaatiosta vuoropuheluun tai dialogiin.
Molander	2003	Työtunteet – esimerkkiä vanhustyö		Vanhustenhoidon työyhteisöt Ryhmähaastattelut, sovellettu keskusteluanalyysi	Väitöskirjassa rakennetaan työtunteiden käsittelyn malleja, jotka perustuvat 'monenkeskisen tunnepuheen' eli työtunteiden käsittelyyn liittyvän keskustelun analysointiin. Tavoitteena on selvittää mm. miten työntekijät käsittelevät yhdessä työhön liittyviä tunteita. Tuloksena on kaksi esimerkkimallia kielteisten työtunteiden käsittelystä: "Työtoverista tuli mun pomo – suuttumuksen tynnyttäminen" ja "Minulta unohtui – syyllisyyden sulattaminen. Henkilöstölle tehdyn kyselyn tulosten mukaan yhdeksän kymmenestä työntekijästä piti hoidon olennaisena laatutekijänä sitä, että vanhusten kanssa keskustellaan.

Liitetaulukko 3. 5(6)

<i>Kirjoittaja</i>	<i>Vuosi</i>	<i>Artikkelin/teoksen nimi</i>	<i>Lähde</i>	<i>Konteksti, aineisto ja analyysimenetelmä</i>	<i>Keskeinen sisältö ja sanoma oman tutkimuksen näkökulman kannalta</i>
Puutio	2000	Organisaatiokonsultti diskursiivisena toimijana		Teollisuusyrityksen konsultointiprojektin keskustelut Nauhoitukset, havainnointi, diskursianalyysi	Lisensiaattityössä on tarkasteltu organisaatiokonsultointia kielellisenä toimintana, mm. konsultin käyttämiä puhumisen muotoja ja niiden tilannekohtaisia seurauksia. Tutkimuksessa on tunnistettu konsultin kielellisesti tuottamia tilannekontekteja (vastaanottamisen, tukemisen, haastamisen, yhdessä tekemisen ja ohjatun toiminnan kontekstit).
Samra-Fredericks	2003	Strategizing as Lived Experience and Strategists' Everyday Efforts to Shape Strategic Direction	Journal of Management Studies	Tuotantoyrityksen strategiaryhmä Etnografinen havainnointi, nauhoitetut strategiakeskustelut	Artikkeli hahmottaa strategian tekoa jokapäiväisinä puhe- ja vuorovaikutuskäytäntöinä. Kun strategisit puhuvat (neuvottelevat, kiistelevät, arvioivat, moittivat), he luovat samalla organisaation todellisuutta. Painotus strategian tekijöiden diskursiivisissa (tiedotamattomissa tai tietoisissa) taidoissa, esim. miten he onnistuivat vaikuttamaan strategisen suunnan määrittymiseen.
Scheeres	2003	Learning to talk: from manual work to discourse work as self-regulative practice	Journal of Workplace Learning	Tuotannollisen työpaikan tiimi Sekatiimin (osallistajat eri osastoilta, tavoitteena kehittää tuotantoa) kokouksen nauhoitus ja havainnointi, 'mikrotason diskursianalyysi'	Tutkimuksen kohteena on 'puhetyö' tiimissä. Työ on yhä enemmän ja enemmän puhetta, mikä pakottaa työntekijät 'puhetyöläisiksi' ja omaksuma sen mukaisia uusia työkäytäntöjä ja uusia identiteettejä. Tiimin 'fasilitaattorin' diskursiivisia strategioita ovat esim. puheen siirtäminen 'latia-tasolle', konkreettisiin asioihin ja jokapäiväisiin työprosesseihin, jolloin työntekijöiden on helpompi osallistua puheeseen sekä te- ja me-pronominien käyttö, jolla määritetään osallistujien välisiä suhteita ja positioita. Näillä 'fasilitaattori' avaa diskursiivisen tilan yhteiselle päätöksenteolle. 'The new work order' edellyttää työntekijöiden diskursiivista osallistumista ja muuttaa top down -johtamisen bottom up -johtamiseksi.
Tulin	1997	Talking Organization: Possibilities for Conversation Analysis in Organizational Behavior Research	Journal of Management Inquiry	Puhekatkelmat tehtaan yleiskouksesta. Keskusteluanalyysi (esimerkkejä tulkinasta, tavoitteena analyysimenetelmän esittely eli ei varsinaisesti aito empirinen tutkimus)	Artikkeli kirjoittajan mukaan organisaatio tehdään puheessa, esimerkiksi esitykset, kyselyt, vastaukset, eri mieltä oleminen, katseleminen ja muun muassa subjektipronominien käyttö. Puheen analysointi konkretisoi abstraktin vuorovaikutuksen merkityksellisiin yksityiskohtiin (vrt. moniäänisyyden rakentuminen).

Liitetaulukko 3. 6(6)

<i>Kirjoittaja</i>	<i>Vuosi</i>	<i>Artikkelin/teoksen nimi</i>	<i>Lähde</i>	<i>Konteksti, aineisto ja analyysimenetelmä</i>	<i>Keskeinen sisältö ja sanoma oman tutkimukseni näkökulman kannalta</i>
Vaara, Kleymann & Seristö	2004	Strategies as Discursive Constructions: The Case of Airline Alliances	Journal of Management Studies	Lentoyhtiöallianssit	Artikkelin aiheena on strategia diskursiivisena konstruktiona. Strategia luodaan puheessa. Esim. yhteistyöongelmista puhutaan toimeenpanoon liittyvinä kysymyksinä. Kuvaa mm. miten strategia liittyy ihmisiin organisaation eri tasoilla, miten diskurssit ovat moninaisia ja usein tiedostamattomia. Painottaa mikrotaason käytäntöjen merkitystä strategian olemlaisena osana.
Wink	2007	Kehityskeskustelu dialogina ja puheikäytöinä		Lehtiartikkelit, PR-materiaali, johdon ja työntekijöiden haastattelut, kriittinen diskurssianalyysi	Väitöskirjan tavoitteena on kuvata, miten kehityskeskusteluissa tapahtuva puhe rakentaa yhteistä sosiaalista todellisuutta esimiehen ja alaisen välille. Erityishuomio kohdistettu siihen, voivatko kehityskeskustelut olla dialogisia. Tutkimuksessa on tunnistettu neljä kehityskeskustelun lajia: dialogi, tavanomainen keskustelu, monologi ja debatti.

LIITETAULUKKO 4. Faktorianalyysi strategiamuuttujista (yrittäjäaineisto, muuttajat 38.1–38.15)

Muuttujat	Lataukset faktoreilla		
	I	II	III
Faktori I. YHTEINEN YMMÄRRYS STRATEGIASTA			
38.4 Kaikki sitoutuvat yrityksemme toimintaan.	,670	,042	,360
38.5 Työntekijät eivät tunne strategiaa hyvin.	-.660	-,040	-,142
38.6 Meillä on työntekijöitä, jotka eivät noudata sovitun käytäntöä.	-.748	,034	,092
38.7 Työntekijöillä on selvä käsitys siitä, mihin pyrimme.	,780	,132	,186
38.8 Puhumme yrityksessämme samaa kieltä.	,780	,164	,104
Faktorin selitysaste 22,51 % ja ominaisarvo 4,53			
Faktori II. OSALLISTUMINEN STRATEGIAN TEKOON			
38.2 Strategian linjaus on yrityksemme jokapäiväistä työtä.	,019	,257	,801
38.3 Työntekijät osallistuvat toiminnan linjan määrittämiseen.	,422	-,011	,671
38.9 Strategiaan liittyvät asiat kuuluvat vain johdon tehtäviin.	-,376	-,078	-,358
Faktorin selitysaste 21,74 % ja ominaisarvo 2,51			
Faktori III. STRATEGIAN OBJEKTIVOINTI			
38.10 Yrityksemme visio ja toimintasuunnitelmat ovat kirjallisessa muodossa.	,012	,762	,212
38.11 Hyvät työkäytännöt kirjoitetaan esim. ohjeiksi ja jaetaan koko yrityksen käyttöön.	,001	,787	,105
38.12 Olemme määrittäneet yrityksen toiminnalle konkreettiset tavoitteet, joita seuraamme.	,170	,652	,255
38.13 Olemme kirjanneet ylös toimintaamme ohjaavat arvot.	,138	,804	,104
38.14 Meillä on käytössä laatukäsikirja tai kirjalliset ohjeet toimintatavoista.	,038	,819	,015
Faktorin selitysaste 14,29 % ja ominaisarvo 1,16			

- Taulukossa on esitetty vain ne muuttujat, jotka otettiin mukaan faktoreihin.
- Ennen faktorianalyysia muuttujajoukosta poistettiin muuttuja 38.15, koska se korreloi heikosti muiden strategiakysymysten kanssa ja oli muutoilultaankin huono kysymys.
- Muuttuja 38.1 jätettiin faktoriratkaisun tulkintavaiheessa pois, koska se ei sisällöllisesti sopinut II-faktoriin ja latautui myös I-faktorille.
- Muuttuja 38.9 sen sijaan sisällytettiin II-faktoriin, koska se sisällöllisesti sopi siihen paremmin kuin I-faktoriin.

LIITETAULUKKO 5. Faktorianalyysi konkreettista vuorovaikutusta kuvaavista muuttujista (yrittäjäaineisto, muuttujat 39.1–39.9)

Muuttujat	Lataukset faktoreilla	
	I	II
Faktori I. KONKREETTISET VUOROVAIKUTUSMAHDOLLISUUDET		
39.2 Työntekijöiden kanssa käydään säännöllisesti henkilökohtaiset kehityskeskustelut.	,799	-,078
39.3 Käytämme työkiertoa ja/tai parityöskentelyä laajentaaksemme työntekijöiden osaamista.	,562	-,068
39.4 Pidämme säännöllisin välein koko henkilökunnan palavereja, joissa suunnittelemme toimintaamme.	,767	,150
39.9 Meillä on yhteisiä epävirallisia illanviettoja, ulkoilupäiviä tai vastaavia tapahtumia.	,575	,277
Faktorin selitysaste 24,38 % ja ominaisarvo 2,49		
Faktori II. VUOROTYÖN/AJAN YHTEYS VUOROVAIKUTUKSEEN		
39.5 Työn ohessa on liian vähän aikaa vaihtaa ajatuksia ja mielipiteitä.	,049	-,722
39.6 Kerromme usein toisillemme esim. asiakaspalveluun liittyviä kokemuksia.	,344	,416
39.7 Eri vuoroissa tai toimipisteissä työskentelevät eivät tapaa toisiaan tarpeeksi usein.	,104	-,776
39.8 Vuoronvaihto- tai muut tiedonvaihtopalaverit kuuluvat päivittäiseen toimintaamme.	,260	,557
Faktorin selitysaste 20,01 % ja ominaisarvo 1,51		

- Taulukossa on esitetty vain ne muuttujat, jotka on otettu mukaan faktoreihin.
- Muuttuja 39.1 jätettiin pois faktoriratkaisusta, koska sen kommunaliteetti oli heikko (0,206) ja koska se latautui molemmille faktoreille.
- II-faktori jätettiin kokonaan pois jatkokäsittelystä, koska siitä muodostetun summamuuttujan reliabiliteetti oli alhainen (0,496).

LIITETAULUKKO 6. Faktorianalyysi vuorovaikutusmuuttujista (yrittäjäaineisto, muuttajat 39.10–39.18 ja 40.1– 40.16)

Muuttujat	Lataukset faktoreilla			
	I	II	III	IV
Faktori I. VUOROVAIKUTUKSEN LUOTTAMUKSELLISUUS				
39.10 Luotan työntekijöideni toimintaan.	,542	,292	,043	,371
39.11 Päätöksenteko organisaatiossamme on avointa.	,430	,315	-,217	,197
39.12 Yrityksessämme voi turvallisesti tuoda esiin eriävät näkemyksensä.	,651	,209	-,101	,084
39.13 Työntekijät luottavat johdon päätöksenkykyyn.	,680	,206	-,181	,092
39.14 Pystymme ottamaan esille myös vaikeita asioita ja puhumaan niistä.	,684	,242	-,202	,113
39.18 Virheistä uskalletaan puhua.	,546	,188	-,145	,410
Faktorin selitysaste 15,92 % ja ominaisarvo 8,49				
Faktori II. YHDESSÄ OPPIMINEN				
40.2 Työyhteisössämme on henkilöitä, jotka innostuneesti jakavat muille tietojaan ja osaamistaan.	,118	,644	-,206	,107
40.6 Ongelmatilanteissa mietimme ratkaisuja yhdessä.	,482	,480	-,018	,268
40.8 Työntekijät kysyvät usein apua ja neuvoja toisiltaan.	,114	,658	,017	,118
40.9 Yrityksessämme arvioidaan avoimesti työprosesseja ja työtapoja.	,305	,617	-,299	,106
40.11 Pyrimme parantamaan toimintamme heikkouksia yhdessä.	,417	,509	-,285	,062
40.16 Käymme läpi virhe- ja ongelmatilanteita jälkikäteen ja yritämme ottaa niistä opiksi.	341	,487	-,289	-,074
Faktorin selitysaste 13,79 % ja ominaisarvo 1,69				
Faktori III. KRIITTINEN REFLEKTIO				
39.15 Ristiriitatilanteita ei pystytä käsittelemään rakentavasti.	-,577	,069	,459	-,269
39.16 Kriittistä palautetta saatuaamme keskustelu menee usein puolustautumiseksi.	-,453	,061	,424	-,388
40.10 Yrityksessämme ei käytetä riittävästi aikaa uusien ideoiden kehittelyyn.	-,098	-,164	,625	-,084
40.13 Emme pohdi kriittisesti onnistumisia ja epäonnistumisia työssämme.	-,113	-,223	,713	-,220
40.15 Työskentelemme rutiinilla, emmekä kriittisesti pohdi ja kehitä työkäytäntöjämme yhdessä.	-,167	-,304	,664	-,051
Faktorin selitysaste 11,06 % ja ominaisarvo 1,37				
Faktori III. VASTAVUORONINEN KESKUSTELU				
40.1 Keskustelen säännöllisesti kaikkien työntekijöiden kanssa yrityksen toimintaan liittyvistä asioista.	,010	,534	-,226	-,343
40.3 Molemminpuolinen palautteenanto johdon ja työntekijöiden välillä on vähäistä.	-,367	-,110	,513	-,322
40.4 Kaikki sanovat mielipiteensä palavereissa ja kokouksissa.	,263	,239	-,032	,691
40.5 Työntekijät kyselevät usein yrityksen toimintaan liittyvistä asioista ja ottavat niihin kantaa.	,024	,492	-,076	,554
40.7 Jotkut henkilöt eivät juuri koskaan ilmaise kantaansa käsiteltäviin asioihin.	-,145	-,035	,202	-,738
Faktorin selitysaste 10,19 % ja ominaisarvo 1,19				
<ul style="list-style-type: none"> - Tätä muuttujajoukkoa koskevassa faktorianalyysissä päädyttiin erilaisten kokeilujen jälkeen rajoittamaan faktoreiden määrä neljään, koska neljän faktorin ratkaisu oli tulkinnallisesti selvän. - Taulukossa on esitetty vain ne muuttujat, jotka otettiin mukaan faktoreihin. Muuttujat 39.17, 40.12 ja 40.14 jätettiin faktoriratkaisusta pois, koska ne latautuivat usealle faktorille. - Myös muuttujat 40.1, 40.3 latautuivat usealle faktorille; niiden mukaanotto IV-faktorille perustui tulkinnalliseen harkintaan. 				

LIITETAULUKKO 7. Yhteistä strategiaymmärrystä kuvaavaan summamuuttujaan sisältyvät muuttujat sekä muuttujien prosenttijakaumat yrittäjä- ja työntekijäaineistossa

YHTEINEN YMMÄRRYS STRATEGIASTA	Yrittäjät %	Työntekijät %
38.4 Kaikki sitoutuvat yrityksemme toimintaan. (34.4)	<i>n</i> = 443	<i>n</i> = 91
Täysin samaa mieltä	46	30
Osittain samaa mieltä	41	41
Ei osaa sanoa	4	15
Osittain eri mieltä	8	11
Täysin eri mieltä	1	3
38.5 Työntekijät tuntevat strategian hyvin. ¹ (34.5)	<i>n</i> = 444	<i>n</i> = 90
Täysin samaa mieltä	29	17
Osittain samaa mieltä	33	20
Ei osaa sanoa	10	28
Osittain eri mieltä	27	28
Täysin eri mieltä	1	8
38.6 Kaikki työntekijät noudattavat sovittuja käytäntöjä. ² (34.6)	<i>n</i> = 445	<i>n</i> = 92
Täysin samaa mieltä	40	22
Osittain samaa mieltä	19	24
Ei osaa sanoa	5	15
Osittain eri mieltä	29	32
Täysin eri mieltä	7	8
38.7 Työntekijöillä on selvä käsitys siitä, mihin yritys pyrkii. (34.7)	<i>n</i> = 444	<i>n</i> = 93
Täysin samaa mieltä	47	31
Osittain samaa mieltä	40	41
Ei osaa sanoa	5	10
Osittain eri mieltä	7	14
Täysin eri mieltä	1	4
38.8 Puhumme yrityksessämme 'samaa kieltä'. (34.8)	<i>n</i> = 445	<i>n</i> = 92
Täysin samaa mieltä	40	19
Osittain samaa mieltä	47	41
Ei osaa sanoa	5	20
Osittain eri mieltä	7	15
Täysin eri mieltä	1	5
SUMMAMUUTTUJAN CRONBACHIN ALFA -KERROIN	0,74	0,82
SUMMAMUUTTUJAN KESKIAARVO	2,0	2,5

Liitetaulukkojen 7–11 selitykset:

Väittämän alussa on yrittäjäkyselyn kysymysnumeroa vastaava muuttujanumero ja väittämän lopussa työntekijäkyselyn kysymys/muuttujanumero.

Alaviitteenä on alkuperäisen väittämän muoto, jos muuttuja on käännetty summamuuttujaa muodostettaessa tai jos väittämän sanamuotoa on muokattu työntekijäkyselyyn sopivaksi.

¹ Alkuperäisen väittämän muoto: Työntekijät eivät tunne strategiaa hyvin.

² Alkuperäisen väittämän muoto: Meillä on työntekijöitä, jotka eivät noudata sovittuja käytäntöjä.

LIITETAULUKKO 8. Strategian tekoon osallistumista kuvaavaan summamuuttujaan sisältyvät muuttujat sekä muuttujien prosenttijakaumat yrittäjä- ja työntekijäaineistossa

OSALLISTUMINEN STRATEGIAN TEKOON	Yrittäjät	Työntekijät
	%	%
38.2 Strategian linjaus on yrityksemme jokapäiväistä työtä. (34.2)	<i>n</i> = 444	<i>n</i> = 92
Täysin samaa mieltä	30	13
Osittain samaa mieltä	43	28
Ei osaa sanoa	12	37
Osittain eri mieltä	13	15
Täysin eri mieltä	3	7
38.3 Työntekijät osallistuvat toiminnan linjan määrittämiseen. (34.3)	<i>n</i> = 446	<i>n</i> = 91
Täysin samaa mieltä	35	11
Osittain samaa mieltä	44	34
Ei osaa sanoa	4	28
Osittain eri mieltä	15	21
Täysin eri mieltä	2	7
38.9 Strategiaan liittyvät asiat eivät kuulu vain johdon tehtäviin. ³ (34.9)	<i>n</i> = 443	<i>n</i> = 93
Täysin samaa mieltä	39	14
Osittain samaa mieltä	39	28
Ei osaa sanoa	5	20
Osittain eri mieltä	15	24
Täysin eri mieltä	3	14
SUMMAMUUTTUJAN CRONBACHIN ALFA -KERROIN	0,56	0,74
SUMMAMUUTTUJAN KESKIARVO	2,1	2,8

³ Alkuperäisen väittämän muoto: Strategiaan liittyvät asiat kuuluvat vain johdon tehtäviin.

LIITETAULUKKO 9. Strategian objektivointia kuvaavaan summamuuttujaan sisältyvät muuttujat sekä muuttujien prosenttijakaumat yrittäjä- ja työntekijäaineistossa

STRATEGIAN OBJEKTIVOINTI	Yrittäjät %	Työntekijät %
38.10 Yrityksemme visio ja toimintasuunnitelmat ovat kirjallisessa muodossa. (34.10)	<i>n = 445</i>	<i>n = 92</i>
Täysin samaa mieltä	49	32
Osittain samaa mieltä	27	38
Ei osaa sanoa	2	21
Osittain eri mieltä	25	8
Täysin eri mieltä	7	2
38.11 Hyvät työkäytännöt kirjoitetaan esim. ohjeiksi ja jaetaan koko yrityksen käyttöön. (34.11)	<i>n = 446</i>	<i>n = 92</i>
Täysin samaa mieltä	52	32
Osittain samaa mieltä	30	40
Ei osaa sanoa	3	12
Osittain eri mieltä	9	11
Täysin eri mieltä	6	5
38.12 Olemme määritelleet yrityksen toiminnalle konkreettiset tavoitteet, joita seuraamme. (34.12)	<i>n = 446</i>	<i>n = 92</i>
Täysin samaa mieltä	42	25
Osittain samaa mieltä	40	40
Ei osaa sanoa	5	21
Osittain eri mieltä	10	8
Täysin eri mieltä	3	7
38.13 Olemme kirjanneet ylös toimintaamme ohjaavat arvot. (34.13)	<i>n = 446</i>	<i>n = 93</i>
Täysin samaa mieltä	65	51
Osittain samaa mieltä	21	34
Ei osaa sanoa	2	7
Osittain eri mieltä	8	3
Täysin eri mieltä	5	5
38.14 Meillä on käytössä laatukäsikirja tai kirjalliset ohjeet toimintatavoista. (34.14)	<i>n = 442</i>	<i>n = 93</i>
Täysin samaa mieltä	51	63
Osittain samaa mieltä	26	23
Ei osaa sanoa	2	8
Osittain eri mieltä	12	4
Täysin eri mieltä	10	2
SUMMAMUUTTUJAN CRONBACHIN ALFA -KERROIN	0,85	0,83
SUMMAMUUTTUJAN KESKIAARVO	1,9	2,0

LIITETAULUKKO 10. Konkreettisia vuorovaikutusmahdollisuuksia kuvaavaan summamuuttujaan sisältyvät muuttujat sekä muuttujien prosenttijakaumat yrittäjä- ja työntekijäaineistossa

KONKREETTISET VUOROVAIKUTUSMAHDOLLISUUDET	Yrittäjät	Työntekijät
	%	%
39.2 Työntekijöiden kanssa käydään säännöllisesti henkilökohtaiset kehityskeskustelut. (35.2)	<i>n</i> = 447	<i>n</i> = 94
Täysin samaa mieltä	50	37
Osittain samaa mieltä	30	18
Ei osaa sanoa	2	5
Osittain eri mieltä	12	22
Täysin eri mieltä	6	17
39.3 Käytämme työkiertoa ja/tai parityöskentelyä laajentaaksemme työntekijöiden osaamista. (35.3)	<i>n</i> = 441	<i>n</i> = 93
Täysin samaa mieltä	32	26
Osittain samaa mieltä	34	30
Ei osaa sanoa	7	8
Osittain eri mieltä	12	17
Täysin eri mieltä	15	19
39.4 Pidämme säännöllisin välein koko henkilökunnan palavereja, joissa suunnittelemme toimintaamme. (35.4)	<i>n</i> = 447	<i>n</i> = 94
Täysin samaa mieltä	69	46
Osittain samaa mieltä	23	31
Ei osaa sanoa	1	2
Osittain eri mieltä	6	12
Täysin eri mieltä	1	9
39.9 Meillä on yhteisiä epävirallisia illanviettoja, ulkoilupäiviä tai vastaavia tapahtumia. (35.9)	<i>n</i> = 446	<i>n</i> = 94
Täysin samaa mieltä	48	20
Osittain samaa mieltä	31	30
Ei osaa sanoa	3	3
Osittain eri mieltä	9	28
Täysin eri mieltä	9	19
SUMMAMUUTTUJAN CRONBACHIN ALFA -KERROIN	0,61	0,61
SUMMAMUUTTUJAN KESKIARVO	2,0	2,6

LIITETAULUKKO 11. Vuorovaikutuksen luottamuksellisuutta kuvaavaan summamuuttujaan sisältyvät muuttujat sekä muuttujien prosenttijakaumat yrittäjä- ja työntekijäaineistossa

VUOROVAIKUTUKSEN LUOTTAMUKSELLISUUS	Yrittäjät %	Työntekijät %
39.10 Luotan työntekijöideni toimintaan.⁴ (35.10)	<i>n = 444</i>	<i>n = 94</i>
Täysin samaa mieltä	65	36
Osittain samaa mieltä	30	26
Ei osaa sanoa	1	18
Osittain eri mieltä	3	16
Täysin eri mieltä	0	4
39.11 Päätöksenteko organisaatiossamme on avointa. (35.11)	<i>n = 442</i>	<i>n = 92</i>
Täysin samaa mieltä	55	16
Osittain samaa mieltä	34	25
Ei osaa sanoa	5	19
Osittain eri mieltä	6	30
Täysin eri mieltä	1	10
39.12 Yrityksessämme voi turvallisesti tuoda esiin eriävät näkemyksensä. (35.12)	<i>n = 447</i>	<i>n = 94</i>
Täysin samaa mieltä	68	15
Osittain samaa mieltä	27	31
Ei osaa sanoa	4	10
Osittain eri mieltä	1	31
Täysin eri mieltä	0	14
39.13 Työntekijät luottavat johdon päätöksenkykyyn. (35.13)	<i>n = 444</i>	<i>n = 94</i>
Täysin samaa mieltä	48	26
Osittain samaa mieltä	37	29
Ei osaa sanoa	13	16
Osittain eri mieltä	3	23
Täysin eri mieltä	0	6
39.14 Pystymme ottamaan esille myös vaikeita asioita ja puhumaan niistä. (35.14)	<i>n = 445</i>	<i>n = 94</i>
Täysin samaa mieltä	59	20
Osittain samaa mieltä	36	31
Ei osaa sanoa	2	9
Osittain eri mieltä	4	30
Täysin eri mieltä	0	11
39.18 Virheistä uskalletaan puhua. (35.18)	<i>n = 448</i>	<i>n = 94</i>
Täysin samaa mieltä	53	19
Osittain samaa mieltä	39	33
Ei osaa sanoa	3	15
Osittain eri mieltä	5	26
Täysin eri mieltä	1	7
SUMMAMUUTTUJAN CRONBACHIN ALFA -KERROIN	0,78	0,92
SUMMAMUUTTUJAN KESKIARVO	1,5	2,7

⁴ Väittämän muoto työntekijäkyselyssä: Johto luottaa työntekijöiden toimintaan.

LIITETAULUKKO 12. Yhdessä oppimista kuvaavaan summamuuttuajan sisältyvät muuttujat sekä muuttujien prosenttijakaumat yrittäjä- ja työntekijäaineistossa

YHDESSÄ OPPIMINEN	Yrittäjät %	Työntekijät %
40.2 Työyhteisössämme on henkilöitä, jotka innostuneesti jakavat muille tietojan ja osaamistaan. (36.2)	<i>n</i> = 447	<i>n</i> = 94
Täysin samaa mieltä	55	26
Osittain samaa mieltä	35	53
Ei osaa sanoa	5	9
Osittain eri mieltä	4	12
Täysin eri mieltä	1	1
40.6 Ongelmatilanteissa mietimme ratkaisuja yhdessä. (36.6)	<i>n</i> = 443	<i>n</i> = 94
Täysin samaa mieltä	62	21
Osittain samaa mieltä	34	28
Ei osaa sanoa	0	12
Osittain eri mieltä	4	23
Täysin eri mieltä	0	5
40.8 Työntekijät kysyvät usein apua ja neuvoja toisiltaan.⁵ (36.8)	<i>n</i> = 445	<i>n</i> = 94
Täysin samaa mieltä	44	44
Osittain samaa mieltä	42	52
Ei osaa sanoa	8	1
Osittain eri mieltä	6	3
Täysin eri mieltä	1	0
40.9 Yrityksessämme arvioidaan avoimesti työprosesseja ja työtapoja. (36.9)	<i>n</i> = 443	<i>n</i> = 93
Täysin samaa mieltä	52	18
Osittain samaa mieltä	40	48
Ei osaa sanoa	3	15
Osittain eri mieltä	4	15
Täysin eri mieltä	0	3
40.11 Pyrimme parantamaan toimintamme heikkouksia yhdessä. (36.11)	<i>n</i> = 442	<i>n</i> = 93
Täysin samaa mieltä	28	26
Osittain samaa mieltä	39	43
Ei osaa sanoa	1	12
Osittain eri mieltä	2	15
Täysin eri mieltä	0	4
40.16 Käymme läpi virhe- ja ongelmatilanteita jälkikäteen ja yritämme ottaa niistä opiksi. (36.16)	<i>n</i> = 444	<i>n</i> = 94
Täysin samaa mieltä	60	22
Osittain samaa mieltä	34	48
Ei osaa sanoa	1	11
Osittain eri mieltä	4	15
Täysin eri mieltä	2	4
SUMMAMUUTTUJAN CRONBACHIN ALFA -KERROIN	0,73	0,81
SUMMAMUUTTUJAN KESKIAARVO	1,6	2,2

⁵ Väittämän muoto työntekijäkyselyssä: Kysymme usein apua ja neuvoa toisiltamme.

LIITETAULUKKO 13. Kriittistä reflektiota kuvaavaan summamuuttujaan sisältyvät muuttujat sekä muuttujien prosenttijakaumat yrittäjä- ja työntekijäaineistossa

KRIITTINEN REFLEKTIO	Yrittäjät %	Työntekijät %
39.15 Ristiriitatilanteita pystytään käsittelemään rakentavasti.⁶ (35.15)	<i>n</i> = 445	<i>n</i> = 94
Täysin samaa mieltä	41	18
Osittain samaa mieltä	34	20
Ei osaa sanoa	6	11
Osittain eri mieltä	16	36
Täysin eri mieltä	3	15
39.16 Kriittistä palautetta saatuamme keskustelu ei mene puolustautumiseksi.⁷ (35.16)	<i>n</i> = 447	<i>n</i> = 94
Täysin samaa mieltä	27	9
Osittain samaa mieltä	33	11
Ei osaa sanoa	11	19
Osittain eri mieltä	27	48
Täysin eri mieltä	3	14
40.10 Yrityksessämme käytetään riittävästi aikaa uusien ideoiden kehittelyyn.⁸ (36.10)	<i>n</i> = 443	<i>n</i> = 94
Täysin samaa mieltä	21	11
Osittain samaa mieltä	30	14
Ei osaa sanoa	10	19
Osittain eri mieltä	33	43
Täysin eri mieltä	5	13
40.13 Pohdimme kriittisesti onnistumisia ja epäonnistumisia työssämme.⁹ (36.13)	<i>n</i> = 444	<i>n</i> = 93
Täysin samaa mieltä	37	14
Osittain samaa mieltä	39	26
Ei osaa sanoa	6	20
Osittain eri mieltä	17	29
Täysin eri mieltä	2	11
40.15 Emme työskentele rutiinilla, kriittisesti pohdimme ja kehitämme työkäytäntöjämme yhdessä.¹⁰ (36.15)	<i>n</i> = 445	<i>n</i> = 93
Täysin samaa mieltä	49	17
Osittain samaa mieltä	37	37
Ei osaa sanoa	4	18
Osittain eri mieltä	10	27
Täysin eri mieltä	1	1
SUMMAMUUTTUJAN CRONBACHIN ALFA -KERROIN	0,71	0,77
SUMMAMUUTTUJAN KESKIAARVO	2,2	3,1

Alkuperäisten väittämien muodot:

⁶ Ristiriitatilanteita ei pystytä käsittelemään rakentavasti.

⁷ Kriittistä palautetta saatuamme keskustelu menee usein puolustautumiseksi.

⁸ Yrityksessämme ei käytetä riittävästi aikaa uusien ideoiden kehittelyyn.

⁹ Emme pohdi kriittisesti onnistumisia ja epäonnistumisia työssämme.

¹⁰ Työskentelemme rutiinilla, emmekä kriittisesti pohdi ja kehitä työkäytäntöjämme yhdessä.

LIITETAULUKKO 14. Keskustelun vastavuoroisuutta kuvaavaan summamuuttujaan sisältyvät muuttujat sekä muuttujien prosenttijakaumat yrittäjä- ja työntekijäaineistossa

VASTAVUOROINEN KESKUSTELU	Yrittäjät %	Työntekijät %
40.1 Keskustelun säännöllisesti kaikkien työntekijöiden kanssa yrityksen toimintaan liittyvistä asioista.¹¹ (36.1)	<i>n</i> = 446	<i>n</i> = 94
Täysin samaa mieltä	48	15
Osittain samaa mieltä	42	29
Ei osaa sanoa	1	15
Osittain eri mieltä	8	27
Täysin eri mieltä	1	15
40.3 Molemminpuolinen palautteenanto johdon ja työntekijöiden välillä on runsasta.¹² (36.3)	<i>n</i> = 436	<i>n</i> = 94
Täysin samaa mieltä	33	9
Osittain samaa mieltä	48	20
Ei osaa sanoa	6	14
Osittain eri mieltä	11	35
Täysin eri mieltä	3	22
40.4 Kaikki sanovat mielipiteensä palavereissa ja kokouksissa. (36.4)	<i>n</i> = 444	<i>n</i> = 94
Täysin samaa mieltä	38	7
Osittain samaa mieltä	37	15
Ei osaa sanoa	5	7
Osittain eri mieltä	18	36
Täysin eri mieltä	2	25
40.5 Työntekijät kyselevät usein yrityksen toimintaan liittyvistä asioista ja ottavat niihin kantaa. (36.5)	<i>n</i> = 445	<i>n</i> = 93
Täysin samaa mieltä	22	5
Osittain samaa mieltä	44	28
Ei osaa sanoa	8	17
Osittain eri mieltä	23	33
Täysin eri mieltä	3	16
40.7 Kaikki ilmaisevat kantansa käsiteltäviin asioihin.¹³ (36.7)	<i>n</i> = 435	<i>n</i> = 93
Täysin samaa mieltä	30	9
Osittain samaa mieltä	22	18
Ei osaa sanoa	5	8
Osittain eri mieltä	33	39
Täysin eri mieltä	10	27
SUMMAMUUTTUJAN CRONBACHIN ALFA -KERROIN	0,68	0,80
SUMMAMUUTTUJAN KESKIAARVO	2,2	3,4

¹¹ Väittämän muoto työntekijäkyselyssä: Johto keskustelee säännöllisesti kaikkien työntekijöiden kanssa yrityksen toimintaan liittyvistä asioista.

¹² Alkuperäisen väittämän muoto: Molemminpuolinen palautteenanto johdon ja työntekijöiden välillä on vähäistä.

¹³ Alkuperäisen väittämän muoto: Jotkut henkilöt eivät juuri koskaan ilmaise kantaansa käsiteltäviin asioihin.



Kuopio University Publications E. Social Sciences

- E 133. He, Hong-Gu.** Non-Pharmacological Methods in Children's Postoperative Pain Relief in China.
2006. 160 s. Acad. Diss.
- E 134. Löfman, Päivi.** Itsemääräämisen edistäminen. Osallistavan toimintamallin kehittäminen reumapotilaiden hoitotyöhön.
2006. 118 s. Acad. Diss.
- E 135. Saaranen, Terhi.** Promotion of school community staff's occupational well-being in co-operation with occupational health nurses – participatory action research in Eastern Finland in 2001–2004.
2006. 105 s. Acad. Diss.
- E 136. Jansen, Ilona.** An Archaeology of Philosophical Anthropology - A Reconstruction of the Historical Philosophical Background of Ethnography and Consequences for Nursing Science.
2006. 149 s. Acad. Diss.
- E 137. Waldén, Anne.** Muurinsärkiät - Tutkimus neurologisesti sairaan tai vammaisen lapsen perheen selviytymisen tukemisesta.
2006. 312 s. Acad. Diss.
- E 138. Klemola, Annukka.** Omasta kodista hoitokotiin. Etnografia keskipohjalaisten vanhusten siirtymävaiheesta.
2006. 145 s. Acad. Diss.
- E 139. Willberg, Mirja.** Millä perusteella kilpailuttamaan? Tutkimus sosiaali- ja terveyspalvelujen kilpailuttamisen ja sen toimijoiden tietoperustasta ja preferensseistä.
2006. 192 s. Acad. Diss.
- E 140. Pirskanen, Marjatta.** Nuorten päihteettömyyden edistäminen. Varhaisen puuttumisen malli koulu- ja opiskeluterveydenhuoltoon.
2007. 132 s. Acad. Diss.
- E 141. Ensio, Anneli & Rynnänen, Olli-Pekka (toim.).** Akuutin sydänpotilaan hoitoketjun arvioinnin kaksi näkökulmaa.
2007. 140 s.
- E 142. Luukka, Katri.** Vastavalmistuneiden lähihoitajien koulutuksenaikaiset merkitykselliset oppimiskokemukset vanhustyössä.
2007. 162 s. Acad. Diss.
- E 143. Holopainen, Arja.** Changes in meanings of teacherhood among finnish nurse teachers: a substantive theory of nurse teacherhood.
2007. 101 s. Acad. Diss.
- E 144. Mäntynen, Raija.** Kuntoutumista edistävä hoitotyö aivohalvauspotilaiden alkuvaiheen jälkeisessä moniammatillisessa kuntoutuksessa.
2007. 144 s. Acad. Diss.
- E 145. Hautala-Jylhä, Pirjo-Liisa.** Psychiatric Post-ward Outpatient Services – Between Hospital and Community.
2007. 112 s. Acad. Diss.
- E 146. Kempainen, Ulla.** Ninth-grade adolescents' health behavior in the Pitkäranta district (Russian Karelia) and in Eastern Finland.
2007. 149 s. Acad. Diss.