

SOCIAL SCIENCES AND BUSINESS STUDIES

SANNA LAULAINEN

*”Jos mittää et anna
niin mittää et saa”*

*Strateginen toimijuus ja
organisaatiokansalaisuus vanhustyössä*

PUBLICATIONS OF THE UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND
Dissertations in Social Sciences and Business Studies



UNIVERSITY OF
EASTERN FINLAND

*"Jos mittää et anna
niin mittää et saa"*

SANNA LAULAINEN

*”Jos mittää et anna
niin mittää et saa”*

– *Strateginen toimijuus ja organisaatio-
kansalaisuus vanhustyössä*

Publications of the University of Eastern Finland
Dissertations in Social Sciences and Business Studies
No 9

Itä-Suomen yliopisto
Yhteiskuntatieteiden ja kauppätieteiden tiedekunta
Kuopio
2010

Kopijyvä
Kuopio, 2010
Sarjan vastaava toimittaja: FT Kimmo Katajala
Myynti: Itä-Suomen yliopiston kirjasto

ISSN (nid): 1798-5749
ISBN (nid): 978-952-61-0233-7
ISSN-L: 1798-5749
ISSN (PDF): 1798-5757
ISBN (PDF): 978-952-61-0234-4

Laulainen, Sanna

”Jos mittää et anna niin mittää et saa” – Strateginen toimijuus ja organisaatio-kansalaisuus vanhustyössä, 184 s.

Itä-Suomen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta, 2010
Publications of the University of Eastern Finland, Dissertations in Social Sciences and Business Studies, no 9

ISSN (nid.): 1798-5749

ISSN (PDF): 1798-5757

ISSN-L: 1798-5749

ISBN (nid): 978-952-61-0233-7

ISBN (PDF): 978-952-61-0234-4

Dissertation

ABSTRACT

The aim of the study was to illustrate basic assumptions of strategic work in elderly care and aspects of strategic agency and organizational citizenship behavior. The research task concerned how agents in elderly care face the challenge of strategic work and what kind of image of strategic agency and organizational citizenship behavior they constructed in interviews. The study was based on a multi-paradigmatic approach.

Agency and organizational citizenship behavior constructed the theoretical basis of the study in a context of elderly care and picture of our time in work life. The study combined the social constructionism and critical realism perspectives on reality. The empirical data were gathered as part of a larger research project by focus group interviews with employees, line managers and managers in elderly care. The data were analyzed by critical discourse analysis.

The study revealed the contradictory nature of strategic agency. The employees are expected to be active and responsible agents, but in practice the possibilities to respond to these expectations are limited. In strategic work, everyday agency is not sufficiently recognized. Strategic work constructs an expectation of novel second generation organizational citizenship behavior as a critical agent. It calls into question the traditional altruistic view of the nice conformist employee in elderly care. Strategic agency and organizational citizenship behavior are current topics in developing and managing social and health care. The results of the study can be adapted to various transformation and development processes in work life. Strategic agency and organizational citizenship behavior are constructions of a certain time and context. In future, it will be crucial to discuss what kind of next third generation of strategic agency and organizational citizenship behavior will be needed and constructed in work life and how they will be managed.

Keywords: Agency; Strategies; Organizational Behavior; Citizenship; Elder Care; Discourse Analysis; Social Constructionism; Critical Theory

ABSTRAKTI

Tutkimuksen tavoitteena oli valaista vanhustyön strategisessa kehittämistyössä paljastuvia oletuksia ja näkemyksiä strategisesta toimijuudesta ja organisaatiokansalaisuudesta. Tutkimustehtävänä oli selvittää, miten haastatellut vanhustyön toimijat vastasivat strategisen kehittämisen haasteeseen ja millaista kuvaa he rakensivat puheellaan strategisesta toimijuudesta ja organisaatiokansalaisuudesta. Tutkimuksessa hyödynnettiin moniparadigmaista otetta.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui toimijuuden ja organisaatiokansalaisuuden ilmiöiden käsitteelliseen tarkasteluun suhteessa vanhustyön kontekstiin ja työelämää koskevaan ajankuvaan. Tieteenteoreettisissa lähtökohdissa yhdistettiin sosiaalista konstruktionismia ja kriittistä realismia. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin laajan tutkimushankkeen yhteydessä focus groups -haastatteluilla työntekijöiltä, lähijohdolta ja johdolta kunnallisista vanhushpalveluista. Aineisto analysoitiin kriittisellä diskurssianalyysillä.

Tutkimus osoitti, että strategisesta toimijuudesta välittyvä vanhustyössä ristiriitainen kuva. Työntekijöiltä odotetaan aktiivista ja vastuullista toimijuutta, mutta käytännössä mahdollisuudet vastata näihin odotuksiin ovat rajalliset. Strategisessa kehittämisessä ei tunnisteta riittävästi strategisen työn arki-ilmentymiä eli pientä toimijuutta. Strateginen kehittäminen luo odotuksen uudeltaisesta toisen sukupolven organisaatiokansalaisuudesta, kriittisestä vaikuttajasta. Se kyseenalaistaa perinteisen, kutsumuksellisuuteen perustuvan kuvan kiltistä mukautuvasta vanhustyöntekijästä.

Kysymykset strategisesta toimijuudesta ja organisaatiokansalaisuudesta ovat ajankohtaisia myös muiden kuin sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden kehittämisessä ja johtamisessa. Tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa erilaisiin työelämän muutos- ja kehittämisprosesseihin. Strateginen toimijuus ja organisaatiokansalaisuus ovat ajankuvansa tuotteita. Jatkossa on tärkeää pohtia, millaista seuraavan, kolmannen sukupolven strategista toimijuutta ja organisaatiokansalaisuutta tulevaisuuden työelämässä tarvitaan ja rakennetaan ja miten niitä johdetaan.

Asiasanat: toimijuus; strategia; kehittäminen; organisaatiokäyttäytyminen; työelämä; työyhteisöt; vanhustyö; diskurssianalyysi; sosiaalinen konstruktivismi; kriittinen realismi

Esipuhe

On aika kiittää yhteisesti kaikkia teitä, jotka olette auttaneet, tukeneet, ilahduttaneet ja haastaneet tätä tutkijana kasvun prosessiani. Jokainen teistä on jättänyt siihen oman tärkeän jälkensä.

Kiitos tutkimukseni pääohjaajalle, professori Vuokko Niiraselle, kannustuksesta ja luottamuksesta, mahdollisuudesta seurata omaa intuitiota sekä tuesta tasapainoillessani tutkija-kehittäjäroolissa. Kiitos tutkimukseni toiselle ohjaajalle, dosentti Karin Filanderille, kriittisestä haastamisesta ja palauttamisesta perimmäisten kysymysten äärelle sosiologista mielikuvitusta kirkastamaan.

Kiitos tutkimukseni esitarkastajille, professori Soili Keskiselle ja professori Pirkko Vartiainenille, jotka keskeisillä ja kannustavilla huomioillanne autoitte vahvistamaan tutkimuksen perusteluja ja sanomaa.

Erityiskiitos jo väitelleille Merja Sinkkoselle ja Anneli Hujalalle kaikesta tuesta prosessiin liittyen. Tiedättehän, että ilman teitä en olisi nyt tässä. Merja, ystävänä ja kokeneena kollegana, olet ollut tiedeyhteisöni tärkein tuki ja kannustava opastaja niin pienissä kuin suurissakin asioissa. Anneli, tutkimuksellinen sielunsisar, sinun kanssasi olen saanut nauttia ihanasta tiedearjesta ja ajatuksellisiin sfääreihin ulottuneesta tieteellisestä heittäytymisestä.

Kiitos oman väitösprosessinsa parissa ahertavalle Anitta Ruuskalle moninai-
sesta avustasi. Kiitos myös Minna Kaarakaiselle ja Markku Hänniselle tutkijan arjen jakamisesta. Kiitos kokeneille konkareille, Johanna Lammintakaselle ja Helena Taskiselle, erilaisista ajatuksia herättäneistä ovensuukeskusteluista, ja Eila Kankaanpäälle hurtista huumorista ja tutkimuksenteon ja opetushallinnon hiljaisen tiedon jaosta. Lämmin kiitos Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitoksen entiselle ja nykyiselle johdolle ja koko muulle laitoksen väelle yhteisesti. Kiitos Virpi Jylhälle avusta atk-ongelmissa, Rosina Hujalalle avusta tekstin oikoluvussa ja dosentti Sirpa Syväselälle arvokkaista kommentteista.

Tutkimukseni alkumetrit sijoittuivat Sosiaalityön ja -pedagogiikan laitokselle entiseen Kuopion yliopistoon. Yhteiskiitokset siitä ajasta teille kaikille. Kiitokset laitoksen ”nuoremmalle” tutkijakaartille ja erityisesti Piia Puuruselle. Yhteinen kiinnostuksemme ”tosi”-ilmiöihin on jatkunut menestyksekkäästi jo vuosien ajan ja pitänyt minua kiinni ajan hengessä. Erikseen haluan myös kiittää Mikko Saastamoista, joka olet kaikkien näiden tutkijavuosien aikana jakanut monialaista tietoasi ja toiminut akateemisen organisaatiokansalaisen esikuvana.

Väitöskirjani perusta luotiin osana OSAATKO-KARTUKE -tutkimuskokonaisuu-
ta. Kiitos kartukelaisille – kaikille yhteisesti. OSAATKO-hankelaisia, Vuokko Niirasta, Terttu Pakarista, Pekka Kuusela, Merja Sinkkosta, Heidi Tal-

venkorpea ja Saila Lohea, kiitän yhteisestä kokemuksestamme. Ulla Parviaista ja Rauni Korhosta kiitän avusta aineiston litteroinnissa. Kiitän myös tutkimuskuntieni yhteistyötahoja ja kaikkia tutkimukseeni osallistuneita. Kiitokset hyvästä yhteistyöstä Eija Toloselle, Kalevi Yliniemelle, Anne Waldénille ja Sirpa Halme-miehelle.

Erytiskiitokset osoitan tutkimusprosessini eri vaiheiden rahoittajille: Työsuojelurahastolle, tutkimuskunnille, Kuopion yliopistolle (nykyisin ISY), Pohjois-Savon Kulttuurirahastolle, Sosiaali- ja terveystieteiden, -hallinnon ja -talouden valtakunnalliselle tutkijakoululle sekä Kunnallisan kehittämisyhteisölle.

Tiedeyhteisön lisäksi tutkimukseni tekoon ovat vaikuttaneet monet muut tahot suoraan ja välillisesti. Kiitän tässä yhteydessä kaikkia rakkaita ystäviäni, jotka olette ilahduttaneet arkeani ja jakaneet pitkän tutkimustaipaleeni tyynet ja myrskyt luomalla uskoa tulevaan ja antamalla sparraustukea. Erytiskiitos Tuula, Rauni, Anja, Penni, Tarja ja Asko sekä nuorempi polvi, Sanni, Ella ja Anni.

Lopuksi haluan esittää rakkaat kiitokset veljelleni Antille, Merjalle ja Merikukalle sekä vanhemmilleni Riitalle ja Einolle tuesta ja kannustuksesta. Mahdollisuus väitellä, kiistellä ja ihmetellä yhdessä maailmanmenoa on kasvat-
tanut minusta omiin näkemyksiin ja perusteluihin luottavan, kriittisen toimijan. Kaikkien vuosien jälkeen – tohtori tuli taloon.

Pelastus

*Sinä uneksit niin paljon.
Kuin sinua hivoeltaisiin
höyhenen päällä ihon alta.
Se on sinun pelastuksesi.*

*Sinä tiedät niin paljon.
Kuin ajattelisit matkaa
syysöisellä merellä.
Se on sinun pelastuksesi.*

*Jokainen päivä on
kysymys kestämisestä.
Mitä meille siitä yli jää
on puhdasta voittoa meille.*

Tommy Tabermann (perjantairuno 21.9.2007)

Kuopiossa lokakuuisena ensilumen päivänä 2010

Sanna Laulainen

Sisällys

1 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT.....	13
1.1 Muuttuva työelämä ja työn eetos vanhustyötä kontekstoivana ajankuvana....	13
1.2 Vanhustyö tutkimuskontekstina.....	17
1.3 Hanketausta ja strategisen kehittämisen kehys	20
2 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSTEHTÄVÄ.....	25
2.1 Tutkimustehtävän kehittyminen.....	25
2.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimustehtävä ja tutkimuksen eteneminen.....	26
3 TOIMIJUUS JA ORGANISAATIOKANSALAISUUS KÄSITTEELLISENÄ KEHYKSENÄ.....	30
3.1 Dualistisesta moniulotteiseen strategiseen toimijuuteen	30
3.1.1 Toimijuus dualistisesti tarkasteltuna.....	30
3.1.2 Toimijuus dualismin ylittävänä.....	34
3.1.3 Strateginen toimijuus tässä tutkimuksessa	37
3.2 Kiltistä kuuliaisesta aktiiviseen organisaatiokansalaisuuteen	40
3.2.1 Organisaatiokansalaisuuden perinteinen toimijuuskuva	40
3.2.2 Organisaatiokansalaisuuden uudelleen määrittely ja sukupuolisidonnainen olemus	46
3.2.3 Organisaatiokansalaisuus tässä tutkimuksessa	50
4 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET RATKAISUT JA AINEISTO	53
4.1 Tutkimuksen tieteenteoreettinen asemointi.....	53
4.2 Metodologinen orientaatio	55
4.3 Focus groups -haastattelut ja aineisto.....	57
4.4 Kriittinen diskurssianalyysi metodivalintana.....	62
5 STRATEGISEN PUHEEN EPÄSTRATEGISUUS.....	71
5.1 Työntekijät epävarmoina strategisen haasteen edessä	71
5.2 Lähijohto yhteisessä rintamassa.....	76
5.3 Strategisuus johdon tehtävänä	83
6 STRATEGISEN TOIMIJUUDEN ODOTUKSET JA KARIKOT	87
6.1 Työntekijät rajoitettujen mahdollisuuksien paineessa.....	87
6.2 Lähijohto strategisen vaikuttamisen ja arjen perustyön välimaastossa.....	109
6.3 Johto strategiauskossa ja mukautuvana oppijana.....	117
7 ORGANISAATIOKANSALAISUUS STRATEGISENA HAASTEENA	122
7.1 Työntekijät kiltteinä sopeutujina.....	122

7.2 Lähijohto "kiltin tytön" roolin kritisoijana	135
7.3 Johto "vahvan selkärangan" vaatijana.....	141
8 STRATEGINEN TOIMIJUUS JA ODOTUS UUDENLAISESTA ORGANISAATIOKANSALAISUUDESTA	145
8.1 Tutkimuksen sanoma.....	145
8.2 Tutkimuksen toteutuksen arviointi ja jälkisanat.....	156
LÄHTEET	160
LIITTEET	182

KUVIOT

Kuvio 1: Tutkimusprosessi.....	28
Kuvio 2: Toimijuuden elementit	38
Kuvio 3: Organisaatiokansalaisuuden keskeisiä sisältöjä	51
Kuvio 4: Strategisen toimijuuden kokonaisuus	148
Kuvio 5: Organisaatiokansalaisuus vanhustyön strategisessa kehittämisessä	152

1 Tutkimuksen lähtökohdat

1.1 MUUTTUVA TYÖELÄMÄ JA TYÖN EETOS VANHUSTYÖTÄ KONTEKSTOIVANA AJANKUVANA

Sosiologian klassikon C. Wright Millsin (1982/1959, 9–10) mukaan ”yksilö voi ymmärtää omaa kokemustaan ja arvioida omaa kohtaloaan ainoastaan sijoittamalla itsensä aikakauteensa, että hän voi oppia tuntemaan omat mahdollisuutensa elämässä vain tulemalla tietoiseksi kaikkien samoissa olosuhteissa elävien ihmisten mahdollisuuksista”. Hänen mukaansa on tärkeää kysyä, millaiset ihmistyypit ovat vallitsevia tutkittuna aikakautena ja tietyissä yhteiskunnassa; minkälaisia ”ihmisluontoja” paljastuu tänä aikana havaitsemastamme toiminnasta. Aikakaudella, jota elämme ja jossa toimimme, on siis merkitystä ymmärrykseemme. Jälkimoderniin, ja tässä tapauksessa pääosin suomalaiseen yhteiskuntaan sijoittuva kuva työstä tarjoaa kehyksen ymmärtää työntekijyyttä tämän tutkimuksen kannalta keskeisen vanhustyön strategisen kehittämisen kontekstissa (ks. myös Eräsaari 2007, 149).

Jälkimodernille ajalle ovat tyypillisiä epävakaa, pirstaloituneet olosuhteet. Niissä selviytyäkseen ihanneihmistyyppin on vastattava kolmeen haasteeseen. Ensiksi hänen on hallittava aika, jota kuvaavat lyhytkestoisuus ja kiinnittymättömyys. Ihmissuhteet vaihtuvat, eikä pysyvää minuuden tunnetta synny. Toiseksi pelkkä selviytyminen ei kuitenkaan riitä, vaan jatkuva muutos sisältää vaateen oppia uusia taitoja ja hyödyntää potentiaalisia kykyjä. Palkitseminen perustuu tällöin yksilön potentiaaliin eikä aikaisempiin saavutuksiin. Epävarmuuden sietokyky näkyy kolmannessa haasteessa, joka korostaa kykyä antaa periksi eli irrottautua menneisyydestä. Käsitys yksilöstä muuttuu omistajasta kuluttajaksi, joka kykenee heittämään aiemmat kokemuksensa tarpeettomina pois. (Sennett 2007, 11–12, 52; ks. myös Bauman 1996.)

Puhuttaessa sisällöllisesti 2000-luvun jälkimodernista työstä siitä ”on tullut eräänlaista jatkuvassa hälytystilassa elämistä. Siinä jos jossain, kaikki on mahdollista.” (Vähämäki 2003, 78.) Kuvaus ilmentää uutta työtä, jota hybridinä ja mosaiikkimaisena määrittävät muun muassa termit globaali, jälkibyrokraattinen, sääntelemätön, prekaari, yksilöllinen, liikkuva, kommunikatiivinen, femini-soitunut, yhteistoiminnallinen ja refleksiivinen. Levoton, rajaton ja loputon työ sekä tunne- ja mielialatyö ovat kuvauksia uuden työn luonteesta. (Julkunen 2008a, 18–20, 142; Vähämäki 2003.) Niissä kulminoituvat työelämään liitetyt määreet muutoksesta, joustavuudesta ja kiireestä. Puhutaan hajautetusta työstä, joka kuvaa työn muotojen laajentumista myös perinteisen työn sisällä painottumatta vain korkeasti koulutettujen työhön (Ojala 2009). Kriittisesti voi kuitenkin

pohtia uuden työn retorisen olemuksen ja käytännön vastineen erilaisia tulkin-toja. Esimerkiksi kysymys työstä olemukseltaan rajattomana saa tarkemmassa tarkastelussa hyvinkin monenlaisia, työtä määrittäviä rajoja, joiden ymmärtäminen on tärkeää jälkimodernin ajan vaatimuksista selviytymiseksi ja luovien ratkaisujen löytämiseksi (Luoma 2009).

Työn luonteen lisäksi myös työlle annetut merkitykset – kuten työn merkitys osana elämän kokonaisuutta – osin muuttuvat. Puhe työn tärkeydestä esimerkiksi yksilön yhteiskunnallisen arvon ja omanarvontunteen määrittäjänä on kuitenkin edelleen keskeinen osa työn merkitystä. (ks. myös Bolton & Houlihan 2009a.) Muutoin työtä koskevat käsitykset, kuten millaista on hyvä työ ja millainen on hyvä työntekijä, muuttuvat ajan myötä.

Työelämä on täynnä erilaisia paradokseja: sitoutumista ja riippumattomuutta, yhteistyötä ja yksilöllisyyttä, huomioon ottamista ja välinpitämättömyyttä sekä myötätuntoa ja kyynisyyttä. Selviytyäkseen työelämässä ihmisen on kiinnostuttava kaikesta ja kyettävä olemaan välittämättä mistään. (Vähämäki 2003, 80–81.) Selviytyminen on tasapainoilua ristiriitaisten työtunteiden kanssa. Organisaatiotasolla se on erilaisten riskien hallintaa vastattaessa lisääntyneeseen riskidiskurssiin (Power 2007), kuten taloudellisen taantumun uhkapuheeseen.

Koulutuksella on keskeinen merkitys työmarkkinakelpoisuuden ylläpidossa vastattaessa työn ja tuotannon vaatimukseen (Vähämäki 2003, 55; ks. myös Thijssen, Van der Heijden & Rocco 2008). Tämä ylläpitovastuu kuuluu pääosin yksilölle itselleen. Se lisää yksilön riskinottoa ja laskelmoivaa asennetta elämää kohtaan. (Kuittinen 2008, 108; ks. myös Alasoini 2006, 132–134.) Yksilöllistymistä kuvaa myös yksilön vastuu omasta menestyksestään tai epäonnistumisestaan, työhyvinvoinnistaan ja rajojen asettamisesta työlleen, mitkä ovat osa aktiivisen kansalaisuuden diskurssia (ks. esim. Saastamoinen 2006). On osattava organisoida, priorisoida ja ottaa tarpeen mukaan etäisyyttä työhön sekä tultava toimeen oman kontrollin ulottumattomissa olevien, itselle vastenmielisten tai vaikumuksellisesti ristiriitaisten kehityssuuntien kanssa sekä käsiteltävä kielteisiä tunteita (Julkunen 2008a, 123). Ne uhkaavat työyhteisön toimivuuden kannalta keskeisen luottamuksen kehittymistä.

Suomalaisen työn 2000-luvun alun ajankuva sisältää paljon negatiivisia piirteitä. Puhutaan työssä uupumisesta, epävarmuudesta, työn jakautumisen ongelmista, pätkätyöläisyydestä, info- ja projektiähkystä sekä globalisaation uhkakuvista. Lisäksi puhutaan työelämän huonontumisesta, työn patologioista, työuupumuksesta¹ ja työn mielekkyyden vähenemisestä (Siltala 2004; Julkunen 2008a; Ylöstalo 2009).

Tälle kriittiselle diskurssille voi myös esittää vasta-argumentteja, jotka osoittavat esimerkiksi työelämän laadun parantuneen (ks. Melin 2007, 27). Yksi esimerkki negatiivisen työdiskurssin vasta-argumentista, poikkeuksellisemmasta

¹ Vaikka työuupumuskeskustelu on viime vuosikymmeninä ollut aktiivista, sen ensimmäiset merkit olivat nähtävissä jo 1930-luvulla (ks. esim. Kinnunen & Hätininen 2002, 274).

positiivisesta näkemyksestä työhyvinvointitutkimukseen (ks. esim. Utriainen 2009) on työn imu, jolla tarkoitetaan tarmokkuutta, omistautumista ja työhön uppoutumista kuvaavaa myönteistä tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaa (Hakanen 2002, 56; Hakanen 2009, 3; ks. myös Holvas & Vähämäki 2005, 104). Positiivista näkökulmaa edustaa myös uudistavan, työntekijöiden resurssien kasvua ja hyvinvointia mahdollistavan työn luonteen ja edistämisen tarkastelu (Kira 2003, 1). Huomion kiinnittäminen kollektiivisuuden merkitykseen työelämän epävarmuuden keskellä on yksi mahdollisuus ylittää negatiivisen työelämäkuvan kahle (Parviainen 2006a, 10–11; Mönkkönen & Roos 2009, 34). Myös puhe työn monipuolistumisesta ja haasteellisuudesta sekä osaamisvaatimusten, innovatiivisuuden, vastuullisuuden ja yksilöllisten kehittymis- ja vaikutusmahdollisuuksien kasvusta osana kansallista menestysstrategiaa sisältää positiivisen kuvan työelämän muutoksesta (Julkunen 2008a, 214). Tosin kriittisesti voi silloin kysyä, välittääkö se laaja-alaisesti kuvaa nykyajan työstä vai kohdistuuko se erityisesti tietotyöhön ja asiantuntijatyöhön (Bolton & Houlihan 2009b, 5) ja kuvaa näin vain osaa työelämän kirjosta.

Tilastot ja tutkimukset osoittavat työelämän laadun ja mielekkyyden paradoksaalisuuden (ks. esim. Alasoini 2007, 106–107; Blom & Hautaniemi 2009, 11). Esimerkki asiantuntijatyöhön liittyvästä paradokseista on jatkuva jännite kilpailun ja yhteistyön välillä. Samaan aikaan asiantuntijoilta vaaditaan Richard Sennetin kuvaamia tiimityöltä edellytettäviä ja sopeutumista tukevia ”pehmeitä taitoja” kuten yhteistyötaitoja ja -halua, mutta he joutuvat myös kilpailemaan toistensa kanssa resursseista, asemista ja statuksesta. (Sennett 2002, 105; Parviainen 2006b, 157; ks. myös Lavikka 2004, 10–11.) Yksi työn muutosta kuvaavista piirteistä on vastuun siirtyminen johtajilta ja päättäjiltä yhä enemmän työntekijätasolle asiakastyön ja päivittäisen palvelutyön rajapinnalle, niin sanotulle hyvinvointivaltion etulinjalle. Siellä päivittäisten ratkaisujen eli kohdentamisen politiikan perusteena voivat olla asiakkaan tarpeet, asenne ja asianajokyky, toimenpiteiden vaikuttavuus, palvelujen tuottama hyöty ja kustannustehokkuus. (ks. esim. Launis & Engeström 1999, 65; Julkunen 2008b, 171.) Keskustelua käydään yleisemminkin yhteiskunnan ja yksilön vastuun jakautumisesta (ks. esim. Ahokas, Passini & Pirttilä-Backman 2005). Raija Julkunen (2006, 533–536) tulkitsee vastuudiskurssin osaksi uutta hallintamuotoa, johon liittyvät muun muassa tilivelvollisuus, arviointi ja läpinäkyvyys. Puhe vastuusta sisältyy tuloksellisuuden ja sen arvioinnin strategiseen kehittämiseen, johon myös tämän tutkimuksen empiirinen aineisto kiinnittyy.

Julkista sektoria ja sen erilaisia uudistuksia määritellään paljolti managerialistisin sanakäantein, yksityissektorilta lainattuina kustannus-, tehokkuus- ja kilpailuvaatimuksina, jotka perustuvat uskomukseen yksityissektorin hyvästä johtajuudesta ja tehokkuudesta (Stenvall 1995, 189–191; Vartola 2006, 230–231). Myös puhe työstä sanastoineen ilmentää yhteiskunnallista ja taloudellista muutosta managerialistiseen suuntaan (esim. Kantola 2002, 58; ks. myös Filander 2000). Se näkyy muun muassa hoiva- ja hoitotyön tehokkuusretoriikassa, joka on

vaimentanut eettistä keskustelua ja haastanut työntekijöitä löytämään yhteyden niiden välillä (Raivio 2002, 172). Huolta on myös esitetty sosiaali- ja terveyspalvelujen aidon välittämisen puolesta, mikä voi vaarantua, jos palvelujen kilpailuttamisen myötä toimintaa ohjaavat sosiaali- ja terveysalan ammatilliseettiset koodit muuttuvat liiketaloudellisten periaatteiden mukaisiksi (Koskiahho 2008, 182). Nämä esimerkit osaltaan osoittavat sen, miten managerialistiset muutokset koetaan ainakin jossain määrin uhaksi julkisella sektorilla.

Julkisen sektorin työtä kuvataan edelleen perinteisellä eetoksen käsitteellä. Eetos tarkoittaa tietylle yksilölle tai ryhmälle ominaisia ja erityisiä asenteita, tapoja ja uskomuksia. Alkumerkityksiltään eetos liittyy juuri paikkaan, habitaattiin, joka tulee tavan- ja luonteenomaiseksi asujilleen. Eetoksella voidaan tarkastella yksilön ja yhteiskunnan vuorovaikutusta; se on minän rakentamisen paikka, ”joka pistää yksilön tuottamaan itselleen tiettyyn paikkaan ja asemaan liittyvää eettistä tapaa olla ja ajatella”. (Kantola 2002, 32.) Siinä on kyse julkisten virkamiesten työskentelystä, jonka on yleisesti ajateltu olevan hyvä ja itsestään selvä asia (Lawton 1998, 51, 53, 63). Julkisten palvelujen eetos sisältää yhteisen hyvän toteutumisen, rehellisyyden, pitkäjänteisyyden, tasapuolisuuden, puolueettomuuden sekä rekrytoinnin ja ylennykset ansion, nuhteettomuuden, vastuussa olemisen ja useiden muiden hyveiden perusteella (Lawton 1998, 51; Julkunen 2008a, 178–179). Yhteiskunnassa vallitseva eetos painottaa puolestaan yksilöllisyyttä hyveenä (Ilmonen 1995, 26).

Julkisten palvelujen eetos on yhteydessä julkisten intressien mukaiseen toimintaan, jossa hallinnon tehtävänä on edistää yleistä hyvää ilman voiton tavoittelua. Riippumatta siitä, missä määrin julkisten palvelujen eetos on todistettavissa, johtamisuudistukset näyttävät uhkaavan sitä. Vaikka Alan Lawtonin esimerkit sijoittuvat brittiläiseen ja australialaiseen julkisen sektorin kenttään, pääosin samanlaiset johtamisuudistukset ovat vaikuttaneet myös suomalaisessa yhteiskunnassa. Virkamiehiin on kohdistettu myös meillä uusia, aiemmin yksityis sektorille tyypillisiä, taitovaatimuksia. (Lawton 1998, 51–59; ks. myös Stenvall 1995; Vartola 2006.) Se on esimerkki uudeltaisesta suoriutumisen ja managerialistisen kielenkäytön kulttuurista.

Julkisten palvelujen eetokseen vaikuttavat rakenteelliset hajautusta ja organisaatioiden madaltamista koskevat uudistukset, kontrollin siirtäminen palvelujen etulinjalle, huomion kiinnittäminen tuloksiin prosessien kustannuksella, professioiden valta ja autonomia sekä yrittäjämäinen kulttuuri (Lawton 1998, 60–63). Mutta vaikka julkiselle sektorille työhön valikoituneilla on erilaisia syitä ja motiivoivia tekijöitä, tyypillistä heille on lojaalisuus ammattikuntaa ja sen eettisiä koodeja kohtaan sekä sitoutuminen julkisiin palveluihin (Quill 2009, 216). Viitaukset julkisen palvelutyön kutsumuksellisiin ja altruistisävytteisiin piirteisiin tuovat keskusteluun protestanttisen etiikan piirteitä tai jäänteitä (ks. Weber 1980), vaikka uusi työ yksilöllistymiskorostuksineen tarjoaa hedonistisempia työnteon motiiveja (ks. myös Sennett 2002, 104).

On ymmärrettävää, että tasapainoilu perinteisten julkisen sektorin työn hyveiden ja uudemman työelämän ajankuvan tarjoamien individualistisuutta korostavien odotusten välillä on haastavaa. Tämän tutkimuksen tarkoitus on tuoda lisävalaistusta kyseisen ilmiön ymmärtämiseen vanhustyön strategisen kehittämisen kontekstissa.

Halu ymmärtää ja välittää kuvaa tästä ajasta tuovat tutkimukseeni aikalaisanalyttisiä² sävyjä. Havainnollistaessaan aikakauden luonnetta aikalaisanalyysi pyrkii vastaamaan kysymyksiin kuten mikä on tämä aika ja keitä me olemme (Noro 2004, 24). Lähestyn aikalaisanalyttistä yhteiskuntatieteellistä kirjallisuutta reflektiivisesti ja kriittisesti totuuden sijaan mahdollisena ajankuvana (Alasuutari 2007, 235–236). Jätän aikalaisanalyttikkojen poliittisten tarkoituserien tulkinnan käsittelyni ulkopuolelle. Valinnoillani rakennan kuitenkin tulkintaa ajan hengestä, joka toimii heuristisena uusien näkökulmien avaajana teoreettisille ja metodologisille ratkaisuille (Alasuutari 2001, 169; Noro 2004, 38).

1.2 VANHUSTYÖ TUTKIMUSKONTEKSTINA

Tarkastelen tässä tutkimuksessa vanhuspalveluja vanhustyön³ ja työntekijyyden näkökulmasta ja peilaamalla niitä strategisen kehittämisen erityispiirteisiin. Olen kiinnostunut vanhustyöstä toiminnan ja toimijoiden näkökulmasta sen sijaan että keskittyisin vanhuspalveluihin organisoinnin näkökulmasta. Siksi käytän pääsääntöisesti käsitettä vanhustyö. Tässä tutkimuskontekstia käsittelevässä luvussa käytän kuitenkin sen rinnalla vanhuspalvelujen käsitettä kuvatesani suomalaista vanhustyön ja sen organisoinnin tutkimusta 2000-luvun jälkimodernin ajan näkökulmasta.

Vanhuutta käsitellään eri tieteenalojen parissa niin elettyinä, koettuna, tunnettuna, hoidettuna, järjestettynä kuin helpotettunakin viimeisenä elämänvaiheena. Tarkastelun kohteet, lähestymistavat ja tarkoitus vaihtelevat. Vanhuuskäsitteen erilaisista, osin negatiivisistakin mielikuvista on seurannut vaihtoehtoisten määreiden, kuten seniorit ja ikääntyneet, käyttö. Teen tältä osin tietoisien ratkaisun ja kirjoitan vanhuksista, sillä omassa ajattelussani käsite ei saa negatiivista latausta (ks. myös Hartikainen 2009, 14). Vanhuspalveluihin sisällytän

² Aikalaisanalyysi, tai aikalaisdiagnoosi, on sosiologisen teorian kolmas lajityyppi, vaikka sitä ei voi kutsua varsinaisesti teoriaksi. Se on avointa, kantaaottavaa, normatiivista ja jopa poliittista käytännöllistä viisautta. Sen lisäksi ovat universaali empiirisestä evidenssistä osin irrallinen yleinen teoria ja tutkimuksen tuottamaan empiiriseen evidenssiin perustuva tutkimusteoria. (Noro 2004, 19–29.)

³ Vanhustyö liitetään usein ruumiilliseen työhön ja likaiseen työhön (ks. Tedre 2004). Niillä korostetaan hoivatyön luonnetta. Paljon keskustelua on myös käyty niin sanotusta naistyöstä julkisen ja yksityisen alueilla. Erityisesti hoivatyön näkökulmasta jaottelu kotona toteutettuun maksuttomaan hoivaan ja ansiotyön piirissä toteutettavaan hoivaan (vrt. Anttonen & Zechner 2009, 16) on ollut keskeinen. Formaalistien palvelujen piirissä hoivalle on tunnusomaista se, että sekä palvelun tarjoaja että sitä tarvitseva edustavat molemmat suhteellisen heikkoa asemaa yhteiskunnan valtahierarkiosta (Anttonen, Sointu, Valokivi & Zechner 2009, 242).

erityisesti sosiaali- ja terveystalveluja kotihoidosta laitospaiseen hoitoon sosiaalityö mukaan lukien. Tuen käsitevalinnallani vanhusten oman toimijuuden korostamista⁴. Syynä tähän on se, että aiemmin vakiintunut nimitys vanhustenhuolto, eli vanhoille ihmisille kohdistetut sosiaalipalvelut, kuvastaa vastuun täydellistä siirtoa ihmiseltä palvelujärjestelmälle, ja siksi huolto-käsitettä ei sosiaalipalveluissa enää juurikaan käytetä (Kröger ym. 2007, 11).

Vanhustyötä ja vanhustalveluja koskevaa tutkimusta on tehty Suomessa runsaasti eri tieteenaloilla. Nostan esimerkkinä niistä tässä esille lähinnä väitöstudkimuksia. Myös erilaisia selvityksiä muun muassa suunnittelun tarpeisiin on tehty paljon.

Historiallista perspektiiviä ovat tuoneet esimerkiksi vanhuskuvan muutosta ja vanhustyön sisällöllistä muutoutumista tarkastelleet tutkimukset (Paasivaara 2002; Rintala 2003). Vanhustyötä asiakastyönä ja erilaisten organisointitratkaisujen näkökulmasta on tutkittu paljon (esim. Koski 2007; Rissanen 1999) ja esimerkiksi mallinnettu ikäihmisten kotihoitoa (Tepponen 2009). Tutkimusta on tehty palvelujen järjestämisen kotipainotuksen huomioimisesta kotipalvelujen sisällön ja muutoksen (Tedre 1999), kotihoidon yhteistyön ja tiimityön (Tenkanen 2003; Sanerma 2009) sekä hoivan järjestämisen näkökulmasta (Sointu 2009), mikä on yhdenmukaista sosiaali- ja terveysministeriön ja Suomen kuntaliiton antaman Ikäihmisten palvelujen laatusuosituksen (2008) kanssa.

Tutkimusta on organisoinnin lisäksi myös muun muassa päätöksentekokäytännöistä koti- ja laitustalveluissa (Ala-Nikkola 2003), vanhustalvelujen hoiva- ja hoitotyön johtamisesta (Aarva 2009), vanhustyöntekijöiden työhyvinvoinnista (esim. Mäkitalo 2005) sekä vanhustalvelujen tuloksellisuuden tematiikasta (Vaarama 1995; Syvänen 2003). Sen sijaan tuloksellisuusvaateisiin ja strategisen kehittämisen haasteisiin vastaamista erityisesti henkilöstön näkökulmasta ja perustyöntasolla on tutkittu vähemmän. Myös kansainvälinen tai pohjoismainen vertaileva vanhustyön tutkimus puuttuu lähes kokonaan (ks. esim. Kröger & Vuorensyrjä 2008). Muutoin erilaisia, esimerkiksi vanhustalpolitiikkaan, ja vanhustyön ja -palvelujen organisointiin, sisältöihin ja johtamiseen liittyviä tutkimuksia on eri maissa ja kulttuurisissa perinteissä toteutettu muun muassa hyvien käytäntöjen jakamisen näkökulmasta (esim. Vaarama & Pieper 2005).

Virallisen järjestelmän lisäksi vanhustalveluja koskevaa tutkimusta löytyy myös esimerkiksi vapaaehtoistyöstä (Hartikainen 2009) sekä omaishoidosta

⁴ Vanhusten toimijuuden korostus (Jyrkämä 2007), josta yksi osoitus on ikääntymistutkimuksessa yleistynyt aktiivisuusdiskurssi, laajentaa vanhuuskuvaa aktiivisempaan suuntaan. Vaarana voi silloin olla vanhusten näkeminen heterogeenisenä ryhmänä, jolloin osa palvelujen tarpeessa olevista vanhuksista voi myös marginalisoitua. (Ks. esim. Kröger, Karisto & Seppänen 2007, 12.) Myös puhe vanhusten aktiivisuudesta ja voimavaroista osana tuottavan ikääntymisen ajatusmallia voi kääntyä ideologiseksi hyvän vanhenemisen malliksi ja velvoitteeksi, ja asettaa toimintakyvyltään ja aktiivisuusasteeltaan heikommassa asemassa olevat vanhuksot eriarvoiseen asemaan (Leinonen 2007, 305). Vanhustalvelujen asiakkaana oleva vanhus toimintakykyrajoitteinen ei edusta sosiaalisen teorian toimijaa tai nykysosiaalipolitiikan aktiivista, valintoja tekevää kansalaista (Anttonen & Zechner 2009, 37).

(Kirsi 2004). Palvelun tai hoivan/hoidon toimijakeskeisyyden lisäksi vanhuutta koskevaa tutkimusta on myös vanhenemisen sosiaalisuudesta, jossa ikääntymistä tarkastellaan kulttuurisena ja historiallisena ilmiönä ja ikääntyvien ihmisten toimijuutta tehdään näkyväksi (Jyrkämä 1995). Tähän lähestymistapaan viittaa sosiaaligerontologia ja vanhusten auttamiseen ja tukemiseen tähtäävä gerontologinen sosiaalityö (Ylinen 2008a). Tutkimusta on myös tehty yleisemmin hoito- ja hoivatyöstä ja sen tekijöistä kohdentamatta sitä erityisesti vanhustyöhön. Esimerkiksi hoitotyöntekijöiden työhyvinvointiin kytkeytyviä tutkimuksia on tehty eri näkökulmista kuten masennuksesta (Suonsivu 2003), työpaikkaan ja ammattiin sitoutumisesta (Laine 2005), huumorista (Vesa 2009) ja työntekijöiden ikääntymisen tematiikasta (Utriainen 2009). Myös hoivan ja hoitotyön etiikka on ollut tärkeänä tarkastelun kohteena (esim. Teeri 2007) tarkasteltaessa esimerkiksi kuolemaa ja saattohoitoa suomalaisen hoitokulttuurin osana (Sand 2003).

Vanhustyön tutkimuksessa jako hoitoon ja hoivaan on ollut yksi määrittelevä tekijä (vrt. esim. Aarva 2009). Jako on noudattanut paljolti tieteenaloja niin että pääosin hoitoa koskeva tutkimus on ollut hoitotieteen ja lääketieteen kiinnostuksen kohteena kun taas hoivasta ovat puhuneet usein sosiaalitieteilijät (Anttonen & Zechner 2009, 16–18). Vaikka esimerkiksi naistutkijat ovat avanneet hoivatyön erityisyyttä ja yhteiskunnallista merkitystä ja tehneet hoivasta teoreettisen ja poliittisen kysymyksen 1980-luvulta lähtien, hoivan käsite ei ole saanut samanlaista vakiintunutta tieteenteoreettista perustaa kuin hoidon käsite (ks. esim. Tedre 1999, 42; Eriksson-Piela 2003, 23).

Hoivaa koskeneissa tutkimuksissa painopiste on ollut hoivan antajissa ja hoivatyöntekijöissä hoivan tarvitsijoiden sijaan. Koska hoiva määritetään naisten tekemäksi vähän arvostetuksi työksi, huomio tutkimuksissa onkin ollut pääosin hoivasuhteen tarjoajan puolella tavoitteena tehdä näkymättömästä työstä näkyvää ja arvottomasta arvostettua ja tunnustettua. Se osaltaan on yhdenmukaista kriittisen tutkimuksen näkökulman kanssa, jossa halutaan tuoda esiin alistettujen ja marginaalissa elävien ääntä ja kokemuksia. Samalla se kuitenkin näkee ja määrittää hoivatyön vain toisen osapuolen kautta ja siksi hoivan tarvitsijan näkökulmaan on alettu kiinnittää myös tutkimuksissa huomiota osana kokonaisvaltaista tarkastelua. (Anttonen, Valokivi & Zechner 2009, 9.) Uusia suuntia suomalaisessa hoivatutkimuksessa on muun muassa hoivan maantiedettä (Anttonen, Sointu, Valokivi & Zechner 2009, 244) tarkasteleva ja organisaatioestetiikkaa (Hujala & Rissanen 2011) koskeva tutkimus. Myös tämän tutkimuksen teemat, strateginen toimijuus ja organisaatiokansalaisuus, yhdistettyinä vanhustyöhön edustavat vähän tutkittua näkökulmaa.

1.3 HANKETAUSTA JA STRATEGISEN KEHITTÄMISEN KEHYS

Taustahankkeen strategisen kehittämisen idea

Väitöstutkimukseni ja sen aineisto perustuu Kuopion yliopiston sosiaalityön ja sosiaalipedagogiikan laitoksen Osaamisella tuloksellisuutta kuntaorganisaatioon -hankkeeseen (OSAATKO⁵). Hanke oli osa valtakunnallista neljän yliopiston tutkimusverkostoa (KARTUKE⁶, loppuraportti Niiranen ym. 2005). Se tutki kunnallisten palvelujen tuloksellisuuden arviointia vuosina 2002–2004.

OSAATKO-hankkeen ja laajemmin koko KARTUKE-tutkimusverkoston sisältämä tuloksellisuuden arvioinnin kehittämistarina ankkuroitui 1990-luvun lamaan ja julkistalouden kasvaneisiin paineisiin, jotka pakottivat suomalaisia kuntia kehittämään uusia välineitä julkisten palvelujen laadun ja tuloksellisuuden ylläpitämiseen tiukkenevassa resurssitilanteessa (ks. esim. Pakarinen 2002)⁷. Tätä tilannetta tukemaan valittiin tuloksellisuuden strateginen johtamis- ja arviointimalli (Balanced Scorecard eli BSC), jota Kunnallinen työmarkkinalaitos suositteli (Kunnallisen työmarkkinalaitoksen yleiskirje 15/2000) kunnille omana julkisen sektorin muunnoksena. BSC on Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin Yhdysvalloissa noin parikymmentä vuotta sitten kehittämä johtamisjärjestelmä yksityisten yritysten strategiaan tarpeisiin (järjestelmän kehityksestä ks. Kaplan & Norton 1992; 1996; 2009). Se on ollut pohjana suomalaisissa julkisen sektorin sovelluksissa, joissa on lisäksi huomioitu työn ja palvelujen erityisluonne sekä erilaisten toimijaroolien merkitys (ks. mm. Lumijärvi 1999). Käytän tästä mallista jatkossa suomenkielistä nimitystä tasapainotettu mittaristo ja puhun myös yleisemmin siihen pohjautuvasta tuloksellisuuden arvioinnista. Käsitellessäni

⁵OSAATKO-hankkeen (Niiranen 2003) tavoitteena oli selvittää, miten kunnallisten palvelujen tuloksellisuusarviointi toimii kunnissa strategisen johtamisen, organisatorisen oppimisen ja strategisen henkilöstövoimavarajohtamisen välineenä. Kohdealoina olivat erityisesti vanhuspalvelut, lasten ja perheiden hyvinvointi ja lastensuojelu sekä ammatillinen koulutus. OSAATKO-hanke koostui seitsemästä osahankkeesta, joiden tutkimusyhteistyötahot, tutkimuskohteet ja tutkimusstrategiat vaihtelivat (ks. Kuusela 2005; Laulainen 2005a; Laulainen 2005b; Lohi & Niiranen 2005; Pakarinen 2005; Sinkkonen-Tolppi & Niiranen 2006; Niiranen 2007). Vastasin tutkijana kahdesta, vanhuspalveluja ja lasten suojelua koskeneesta osahankkeesta.

⁶Tutkimusverkosto oli osa Työturvallisuuskeskuksen hallituksen kuntaryhmän kunta-alan tuloksellisuusprojektia ja sen käynnistymiseen vaikutti myös Kunnallinen työmarkkinalaitos (Niiranen, Stenvall, Lumijärvi, Meklin & Varila 2005, 14). Tutkimuskunnat valikoituivat verkostoon hakumenettelyllä. Laaja neljän yliopiston kokonaisuus yhdisti monitieteellisesti hallinto-, kasvatusta, käyttäytymis-, sosiaali- ja taloustieteellistä tutkimusta kunnallisten palvelujen eri sektoreilta, kunnallisesta päätöksenteosta ja ylikunnallisesta toiminnasta. Tutkimusverkostossa tutkittiin sitä, missä olosuhteissa ja millä mekanismeilla sekä kenelle tuloksellisuusarviointi toimii parhaiten strategisen johtamisen, organisatorisen oppimisen ja strategisen henkilöstövoimavarajohtamisen välineenä (Niiranen ym. 2005, 14; ks. myös Pakarinen 2002).

⁷Julkisten palvelujen tuloksellisuutta ja laatua koskeva keskustelu ja kehittäminen ovat olleet esillä 1960- ja 1970-luvuilla tapahtuneesta julkisten palvelujen lisääntymisestä lähtien ja jo sitäkin ennen toiminnan tuloksellisuutta on tarkasteltu hallintotieteellisessä tutkimuksessa (Vartiainen 1994, 11, 17).

tasapainotettuun mittaristoon perustuvan mallin prosessointia vanhustyössä käyttäen siitä jatkossa myös yleisnimitystä strateginen kehittäminen.

Tasapainotetun mittariston avulla tavoitellaan organisaatioiden suorituskyvyn parantamista kiinnittämällä huomiota organisaation onnistumiseen vaikuttavien tekijöiden tasapainoon. Malli sallii tuloksellisuuden huomioinnin monimuotoisena taloudelliset tekijät ylittävänä kokonaisuutena ja siksi se sopii myös julkisten organisaatioiden käyttöön. Mallissa yhdistyvät taloutta, asiakkuutta, sisäisiä prosesseja sekä innovaatioita ja uudistumista koskevat painotukset. (Viinamäki 2008, 71–75.) Suomalaisessa kuntasovelluksessa (Lumijärvi 1999) vaikuttavuus on nostettu keskeiseksi tuloksellisuuden osatekijäksi, minkä tarkoituksena on huomioida kunnallisten palvelujen tehtävää. Mallia on kuitenkin yleisesti kritisoitu sen mittarikeskeisyydestä, jonka seurauksena mittarit ohjaavat toimintaa tavoitteita enemmän (Rannisto 2005, 105–106; Patton 1998, 230).

Tasapainotetun mittariston on sanottu olevan kehittämisen, yhteistyön, kommunikoinnin ja kontrollin väline (Viinamäki 2008, 73). Seppo Määttä (2000, 34–36) määrittelee käyttötarkoituksen niin, että kyseessä on mittaamis- ja valvontajärjestelmä mutta myös ymmärtämis- ja keskustelufoorumi, yhteinen oppimisjärjestelmä. Jälkimmäinen näkökulma painottaa tasapainotetun mittariston käytössä yhteisen kielen ja jaetun merkityksenannon tärkeyttä, mutta myös moniäänisyyden merkitystä uusien luovien ratkaisujen löytämiseksi (Laulainen 2005a, 99; ks. myös Harisalo 2008, 17–19; Lehtimäki 2000). Niiden tärkeys korostui OSAATKO-hankkeessa vastuullani olleessa osahankkeessa⁸, johon tämä väitöskirjatutkimukseni aineisto perustuu.

En suhtautunut erityisen kriittisesti osahankkeen kohdeorganisaation valitsemaan tasapainotetun mittariston malliin OSAATKO-hankkeen aikana. Hankkeen päätyttyä pohdin paljon sitä, millaista strategista oletusta ja tarjoamaa kyseinen hanke ja tasapainotetun mittariston malli vanhustyön toimijoille välitti.

⁸ Kyseisen osahankkeen kohdeorganisaatio päätti tasapainotetun mittariston käyttöönotosta keväällä 2001. Käytännössä valitun strategisen mallin rakentaminen ja käyttöönotto tarkoittivat johdon käynnistämää ja aluksi ulkopuolisen konsultin ohjaamaa prosessia, jossa kunnan luottamushenkilöt, johto ja lähijohto opettelivat uutta tuloksellisuuskieltä ja kehittämismallin toimintaperiaatteita. Siitä prosessia oli tarkoitus levittää työntekijätasolle. Tavoitteena oli saada uudesta strategisesta työkalusta arjen työtä ohjaava väline koko kuntaorganisaatioon. OSAATKO-hanke ja minä kyseisen osahankkeen tutkijana liityimme prosessiin mukaan keväällä 2002. OSAATKO-hankkeessa käsiteltiin tasapainotetun mittariston ideaa, tavoitteiden asettamista ja arviointia sekä uudesta strategisesta työkalusta saatuja kokemuksia ja tutkimustuloksia useaan otteeseen noin kolmivuotisen yhteistyöprosessin aikana erilaisilla kokoonpanoilla työntekijöiden, lähijohdon, johdon ja luottamushenkilöiden kanssa. Tavoitteena oli organisatorisen oppimisen idean mukaisesti hyödyntää OSAATKO-hanketta eräänlaisena johtamisen ja työntekijöiden kehittämisen ohjelmana, jossa kehitetään organisaation strategian toimeenpanossa tarvittavia taitoja ja kykyjä (Dixon 1999, xv). Yksi tällainen kyky tai taito oli oppia ajattelemaan arvioivasti (Patton 1998, 226). Ohjasin siis perustasolla toimivia vanhustyöntekijöitä ja heidän lähijohtajiaan ottamaan strategista ja arvioivaa asennetta työhönsä. Kävimme yhteisesti läpi tasapainotetun mittariston mallin ideaa ja käyttöä vanhustyössä. Tavoitteena oli vahvistaa työntekijöiden ymmärrystä ja osallisuutta vanhuspalvelujen strategisten tavoitteiden ja niiden arvioinnin kokonaisuudessa.

Entä uusinsinko näitä käsityksiä ja toimintatapoja hankkeen tutkijana osin tiedostamattani? Strategiseen kehittämiseen sisään rakentuneiden itseäänselvyyksien tunnistaminen ja kyseenalaistaminen ovat tärkeitä paitsi ymmärryksen lisäämiseksi myös erilaisten mahdollisuuksien löytämiseksi. (Vaara & Laine 2006, 170; Mantere & Vaara 2008, 341.) Ne ovat myös merkittäviä tutkimuksen luotettavuuden kannalta arvioitaessa tehtyjä valintoja ja tulkintoja. Siksi avaan seuraavassa sitä, millaisia toimijaodotuksia OSAATKO-hankkeeseen ja tasapainotettuun mittaristoon nojaavaan strategiseen kehittämiseen sisältyi.

Taustahankkeen strategisen kehittämisen toimijakuva

Tasapainotettuun mittaristoon perustunut strateginen kehittämistyö rakentui OSAATKO-hankkeessa toimijoiden aktiivisuuden, aloitteellisuuden ja osallistumisodotuksen varaan (ks. myös Pakarinen 2002), yli ja ohi ammatillisten ja perustehtävän rajojen. Osallistumiskorostuksen ja sitoutumisodotuksen myötä se edusti Kimmo Suomisen (2009, 81–94) jaottelun mukaan humanististista strategiadiskurssia militaristisen ja mekanistisen sijaan. Usko ja luottamus strategisen kehittämisen voimaan toivat puheeseen myös hengellisen strategiadiskurssin piirteitä. Koska tavoitteena oli saada tasapainotettu mittaristo arjen työtä ohjaavaksi välineeksi, sen instrumentaalinen taktiikka sisälsi myös pragmatistisen diskurssin piirteitä.

OSAATKO-hankkeen lähtökohtaoletuksena oli, että strategiseen työhön osallistuminen oli laajasti välttämätöntä. Periaatteessa se oli jokaisen oikeus ja velvollisuus hierarkkisesta tai ammatillisesta asemasta riippumatta (ks. myös Mantere & Vaara 2008, 352). Sitä pidettiin lähtökohtaisesti myös innostavana ja osaamista kehittävänä (ks. Vähämäki 2008, 38). Kyse ei ollut vain strategiisiin toimintatapoihin kouliintumisesta, vaan tavoitteena oli voida kokea ne mielekkäiksi (ks. Julkunen 2008a, 190). Yhteinen tavoitteiden määrittäminen ja arviointi lisäsivät työntekijöiden tietoisuutta, ymmärrystä ja motivaatiota työtään ja laajemmin vanhustyön strategista kehittämistä kohtaan. Strateginen kehittäminen perustellaan näin sen positiivisten vaikutusten kautta, mitkä oikeuttavat toiminnan (Vaara & Laine 2006, 166). Positiivisella retoriikalla rakennetaan strategisen kehittämisen ”kaunista tarinaa”, johon tiivistyy yleisesti hyväksytyjä totuuksia kehittämiskeskustelun sisäisestä juonesta ja tarinan toimija-asemista (Filander 2000, 35). Osallistamiseen ja jokaisen mahdollisuuteen osallistua panostamisen kautta tuetaan työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä sekä psykologista sopimusta (Kykyri 2008, 150–151). Psykologinen sopimus perustuu työntekijän ja työnantajan vastavuoroiseen sitoutumiseen ja näkyy osapuolten velvoitteiden täyttämisenä tai täyttämättä jättämisenä ja sitä myöten luottamuksena tai epäluottamuksena toista osapuolta koskevaa suhdetta kohtaan. Psykologinen sopimus on pääosin julkilausumattomia, yksilöllisiä ja subjektiivisia uskomuksia palkkioista, joihin työntekijä on oikeutettu vastineena työpanoksestaan työsuhhteessa. (Guest 2004, 545; Alasoini 2007, 111–112; Rousseau 1995.)

OSAATKO-hankkeen tavoitteena oli saada yksilön osaaminen laajalti organisaation käyttöön. Tätä yhteisen hyödyn näkökulmaa tuki taustalla vaikuttanut strategisen henkilöstövoimavarajohtamisen idea (Pakarinen & Andersson 2002; Pakarinen 2002; Sädevirta 2004), jossa henkilöstö nähdään tärkeimpänä voimavarana ja kollektiivisen tavoitteellisen vuorovaikutuksen mahdollistavat ratkaisut tukevat yhteistä oppimista ja organisaation tuloksellisuutta (ks. myös Aaltonen 2007, 27). Niiden sisältämä valta ja kontrolli ”piiloutuvat” positiivisen työntekijän vaikutusmahdollisuuksia korostavan puheen taakse (ks. Mönkkönen 2008, 539). On siis mahdollista, että osallistava ja valtaistava puhe törmäkin käytännössä strategiatyön perinteisiin hierarkia- ja asemasidonnaisiin odotuksiin ja rajoituksiin työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia kaventaen (ks. Vaara & Laine 2006, 168; vrt. myös Kira 2003, i). Valtaistamisen korostus on puheen tasolla helppoa, mutta toisin on työntekijöiden käytännön toiminnan muutosten osalta (Argyris 1998, 98–99; ks. myös Mantere 2003, 83–120). On siis helpompi vakuuttaa työntekijöiden osallistumisen ja vaikutusmahdollisuuksien tärkeyttä kuin käytännössä organisoida ja motivoida niihin vuorotyön ja työvuorolistojen keskellä. Pelkkien mahdollisuuksien järjestäminen ei kuitenkaan vielä takaa osallistumisen tai valtaistumisen kokemuksia (ks. Caldwell 2005, 97; Mills & Ungson 2003, 143). Työntekijöitä ei voi siis yksipuoleisesti valtaistaa strategisilla päätöksillä, vaikka ne tarjoavatkin puitteita henkilökohtaiselle prosessille (Siitonen 1999, 117–118)⁹.

Näkemyksistä strategiasta monitoimijaisena eri toimijatasoja yhdistävänä kokonaisuutena, jossa ruohonjuuritason työntekijät ovat aktiivisesti ja keskeisesti osallisina, on tulkittavissa strategia käytäntönä (strategy as practice) -näkökulmaan kuuluvaksi (ks. esim. Suominen 2009; Laine 2010). Siinä huomioidaan sekä yksilötoimijoiden vaikutus että yhteiskunnan ja tutkittavan organisaation ylittävien käytäntöjen merkitys (Whittington 2006, 614, 617, 628; Jarzabkowski 2004). Esimerkiksi tässä väitöskirjatutkimuksessa strategia käytäntönä -näkökulma tarkoittaa tarkastelun ulottamista yli lähtökohtana olleen taustahankkeen aina strategista kehittämistä ilmentäviin yleisempiin piirteisiin ja kehittämisen kohteena olevan toimialan erityispiirteisiin. Kyse on strategian luonteen tunnistamisesta, sillä se vaikuttaa muun muassa työntekijöiden osallistumiseen ja ylipäättään siihen, keiden asemien tarkastelu korostuu ja mahdollistuu. Perinteisesti työntekijät ovat jääneet strategiatutkimuksessa taka-alalle. (Mantere & Vaara 2008, 341; Mantere 2003, 57–58.) OSAATKO-hankkeen strategianäkemys perustui edellä mainittuun käytäntöperustaiseen ja toiminnallisuutta painottavaan kuvaan strategiasta strategisena työnä poliittisesta päätöksenteosta arjen vanhustyöhön. Strategiseen työhön sisältyi siis strategioiden mukainen toiminta strategisen ajattelun, suunnittelun ja johtamisen lisäksi (Sotarauta

⁹ Hyödynnän tässä Juha Siitosen näkemystä voimaantumisesta henkilökohtaisena ja sosiaalisena prosessina, jota ei voida antaa toiselle (Siitonen 1999, 117), mutta käytän tässä yhteydessä empowerment-käsitteestä suomennosta valtaistuminen voimaantumisen sijaan.

1996, 10). Tällä teen eron perinteiseen strategiatyön käsitteeseen, jolla tarkoitan tässä strategian formaalia tekoprosessia eri vaiheineen (esim. Bryson 1995).

Mielenkiintoista on se, miten strategisen kehittämisen, kuten tässä tasapainotetun mittariston mallin, tavoitteleva jonkinasteinen puhe- ja toimintatavan muutos vaikuttaa käsityksiin työstä ja työntekijyydestä (ks. myös Lehtimäki 2000, 19). Korostuuko esimerkiksi aiempaa enemmän yksilön vastuu palvelualasta ja organisaation tuloksellisuudesta jälkibyrokraattisen työn luonteen mukaisesti, vai kantaako yksilö vastuuta enemmän omasta työllisyydestään, työkykyisyydestään ja osaamisestaan (Kira 2003, 23; ks. myös Filander 2006, 44–45)?

2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimustehtävä

2.1 TUTKIMUSTEHTÄVÄN KEHITTYMINEN

Ymmärrykseni vanhustyön ja laajemmin kunnallisten sosiaali- ja terveystalvelujen tuloksellisuudesta ja tuloksellisuuden arvioinnista sekä strategisesta kehittämisestä vahvistuivat edellä kuvaamassani taustahankkeessa. Väitöskirjatutkimukseni on jatkoa kyseiselle hankkeelle. Olen valinnut väitöskirjatutkimukseni empiiriseksi aineistoksi toisen osahankkeeni aineiston, jota tarkastelen tässä nyt uudesta näkökulmasta.

Tutkimustani on ohjannut pyrkimys sosiologiseen mielikuvitukseen, haluan kyseenalaistaa arjen itsestänselvyyksiä kysellen ja ihmetellen, vaikka normeina, traditioina ja moderneina myytteinä rakentuvien itsestänselvyyksien tunnistaminen onkin vaikeaa (Tedre 2007, 74). Sosiologinen mielikuvitus on kyvykkyyttä siirtävä joustavasti näkökulmasta toiseen ja yhteiskunnallisesta yksityiseen tavoitteena oppia ymmärtämään yksilön yhteiskunnallinen ja historiallinen merkitys siinä ajassa, jota eletään. Tämä ymmärrys ei rajoitu vain tutkijaan, vaan se koskettaa ihmisiä yleisemminkin. Itseymmärryksen kautta ihmisten ajatusmaailma avartuu ja heidän kokemuksensa omista kyvyistään lisääntyvät. (Mills 1982/1959, 9–11.) Se on tulkittavissa voimaannuttavaksi kokemukseksi. Näin sosiologinen mielikuvitus edellisen kaltaisena tukee emansipatorista tiedonintressiä (ks. Habermas 1976). Nojaan siihen tässä tutkimuksessa – tosin lisääntyneen itseymmärryksen kautta läheisessä yhteydessä praktiseen (hermeneuttiseen) tiedonintressiin (Raunio 1999, 365).

Sosiologista mielikuvitusta tarvitsin erityisesti silloin, kun pohdin, mistä strategisessa kehittämisessä on itse asiassa kyse. Tunnistin itsessäni kriittisen ihmetelijän, joka halusi ymmärtää tarjotun strategisen mallin taustalla vaikuttavaa osin piiloista, mutta samalla normatiivisesti latautunutta käsitystä hyvästä työntekijyydestä ja sen vastaavuutta arjen ammatilliseen toimintaan. Hyödynsin tässä ymmärtämistehtävässä ajatusta piilo-opetussuunnitelmasta, joka sisältää ajatuksen siitä, että tietoa tarvitaan, jottei "ihanteen ja todellisuuden välinen pakottava ristiriita repisi meitä hajalle" (Broady 1991, 9). Tarvitsemme tietoa niistä syistä, jotka pakottavat ammatillisen toimijan toimimaan osin omien toiveidensa vastaisesti ja tietoa siitä, miksi ammatillisen toiminnan osapuolet toimivat tavoillaan (mt. 9–10).

Määrittelen tutkimukseni nojaavan kriittiseen, ajattelun kielellisiä kahleita kyseenalaistavaan ja vapauttavaan tutkimusperinteeseen, joka aktivoi yhteiskunnallista keskustelua ja kannustaa uusien ratkaisujen etsimiseen (Mälkiä 1997, 41). Tavoitteeni on paljastaa strategisen kehittämisen kautta vanhustyöhön ja työntekijyyteen liittyviä perusoletuksia, joilla tarkoitetaan organisaation jäsenten jakamia usein tiedostamattomia uskomuksia organisaatiosta ja sen suhteista heihin. Näitä perusoletuksia ei voi nähdä mutta ne vaikuttavat kaikkeen näkemään. (Rousseau 1995, 49.) Tieto ja ymmärrys vanhustyön strategiseen kehittämiseen liittyvistä perusoletuksista on keino nostattaa tietoisuuden tasoa ja lisätä vanhustyön toimijoilla hallinnan tunnetta ja muutoksen mahdollisuutta eli kokemusta toimijuudesta.

Tieteellisten valintojen tekeminen ja niiden takana seisominen edellyttävät vahvaa ja pätevää sekä tilannekohtaista argumentointia (Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006, 19). Niiden lisäksi tarvitaan innovatiivisuutta ja itsenäisyyttä; kykyä irtautua muotivirtausten annettuina tulevista valinnoista ja pinnallisista tutkimuksellisista mantroista (Pohjola 2003, 61). Tosin kriittisesti on silloin pohdittava, missä määrin tiedostamattaan uusintaa vallitsevia käsitteistöjä, kategorioita ja dikotomioita (ks. Jokinen, Juhila & Suoninen 1993, 23). Tulkitsen oman irtautumiseni kriittiseksi näkökulmaksi strategista hallinnan puhetta kohtaan. Myös kriittisyys omiin ennakkotietoihin ja niiden yhdistäminen uusiin havaintoihin tuoreella tavalla tukevat huomion kiinnittämistä itseäänselvyyksiin tai asioihin jotka puuttuvat (Alasuutari 2001, 33; vrt. Lehtimäki 2000, 34). Nämä periaatteet ovat ohjanneet tutkimustehtäväni täsmentymistä ja teoreettismetodologisia ratkaisuja tutkimusprosessin kuluessa.

2.2 TUTKIMUKSEN TAVOITE, TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUKSEN ETENEMINEN

Tutkimukseni tavoitteena on valaista vanhustyön strategisessa kehittämistyössä paljastuvia oletuksia ja näkemyksiä toimijuudesta ja organisaatiokansalaisuudesta. Väitöskirjani tutkimustehtävänä on selvittää, miten haastatellut toimijat vastaavat strategisen kehittämisen haasteeseen ja millaista kuvaa he rakentavat puheellaan strategisesta toimijuudesta ja organisaatiokansalaisuudesta. Vihjeen tästä rakentuneesta kuvasta antaa jo tutkimukseni otsikko, *”Jos mittää et anna niin mittää et saa”*, haastatellun vanhustyöntekijän sanoin. Ymmärrys otsikkoon kiteytyneestä sanomasta rakentuu läpi tutkimuksen ja palaan siihen vielä tutkimuksen lopussa.

Tutkimustehtävä jakautuu kolmeen tutkimuskysymykseen, joista kaksi ensimmäistä liittyvät strategiseen toimijuuteen ja kolmas organisaatiokansalaisuuteen. Tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Millaista strategista toimijuutta vanhustyön toimijoilta odotetaan?

- 2) Miten strateginen kehittäminen mahdollistaa ja rajoittaa strategista toimijuutta?
- 3) Miten ja millaista organisaatiokansalaisuutta strateginen kehittäminen rakentaa?

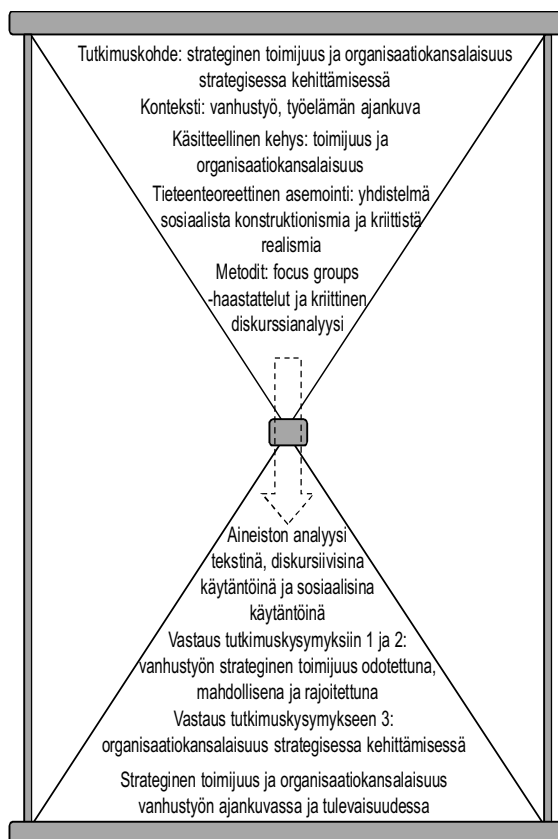
Kytken tutkimuskysymyksissä strategisen toimijuuden ja organisaatiokansalaisuuden vahvasti strategisen kehittämisen kehykseen. Tarkastelen strategista toimijuutta ja organisaatiokansalaisuutta kyseisessä kehyksessä rakentuvana, en siitä seuraavana lopputuloksena.

Tutkimukseni teoreettinen viitekehys rakentuu toimijuuden ja organisaatiokansalaisuuden ilmiöiden käsitteellisestä tarkastelusta suhteessa vanhustyön kontekstiin ja työelämää koskevaan ajankuvaan. Toimijuus on mahdollisuutta tehdä päätöksiä ja vaikuttaa sekä ymmärrystä niihin liittyvistä edellytyksistä ja rajoitteista (ks. Gordon 2005) niin strategisena toivottavana, ammatillisena edellytettävänä kuin arkisena selviytymisenäkin. Toimijuudessa yhdistyvät yksilö-, (työ)yhteisö- ja organisaatiotaso sekä laajemmin yhteiskunnallinen taso. Se on vahvasti kontekstuaalista, vaikka teoreettisesti siitä puhutaan myös universaalina ilmiönä. Tutkin vanhustyön työntekijöiden, lähijohdon ja johdon haastateluisia sitä, miten he vastaavat strategisen kehittämisen haasteeseen. Millaista kuvaa he rakentavat puheellaan strategisesta toimijuudesta odotuksineen, mahdollisuuksineen ja rajoituksineen?

Strateginen kehittäminen aktiivisuus- ja osallistumisodotuksineen haastaa vanhustyön perustehtävän rajat. Vanhustyössä ei perustyöntekijän perustehtävään ja toimija-asemaan automaattisesti liity strategista kehittämistä toisin kuin johtotehtävissä olevilla. Kysymys oman perustehtävän ja ammatillisen roolin ylittävästä aktiivisuudesta ja toiminnasta nousee näin esille. Tämän strategiseen kehittämiseen sisältyvän odotuksen ymmärtämiseksi ja valaisemiseksi hyödynnän organisaatiokansalaisuuden käsitettä (ks. esim. Organ, Podsakoff & MacKenzie 2006) muodollisen työroolin ylittävänä ja organisaatiota hyödyntävänä toimintana. Sen avulla on mahdollista avata strategiseen kehittämiseen sisään rakentunutta näkemystä hyvästä työntekijyydestä ja työyhteisön ja organisaation jäsenyydestä. Miten ja millaista organisaatiokansalaisuutta strateginen kehittäminen rakentaa teoreettisesti ja empiirisesti?

Tutkimusprosessini kuvaus etenee tästä eteenpäin toimijuuden ja organisaatiokansalaisuuden käsitteiden eli teoreettisen viitekehyksen avaamiseen (luku 3). Tällä annan käsitteelliset avaimet aineiston tarkasteluun ja tulkintaan empiirisessä osuudessa, vaikka aineiston analyysissä olen avoin myös aineistolähtöisille tulkinnoille käsitteiden sisällöistä. Käsitteiden avaamista seuraavat tutkimuksen metodologiset valinnat tieteenteoreettisine asemointineen ja aineistonkeruu- ja analyysimenetelmien sekä aineiston kuvaus (luku 4). Tieteenteoreettisella asemoinnilla luon perustaa metodisille valinnoille ja aineiston tarkastelulle. Aineiston analyysi- ja tulososa jakautuu kolmeen lukuun (luvut 5-7). Tutkimuksen lopussa (luku 8) kokoan ja pohdin sitä, millaista strategista toimijuutta ja organisaatiokansalaisuutta vanhustyön strateginen kehittäminen edistää, estää

tai edellyttää ja mistä se tässä ajassa kertoo. Esitän myös refleктоivan itsearviointin tutkimusmatkastani ja silmäyksen tutkimukseni avaamiin uusiin tutkimushaasteisiin. Kooste tutkimusprosessistani on kuviossa 1.



Kuvio 1: Tutkimusprosessi

Kuvaan tutkimusprosessin ja keskeiset tutkimusstrategiset valinnat tiimalasin muodossa. Tutkimuskohteena on strategisen toimijuuden ja organisaatiokansalaisuuden rakentuminen strategisessa kehittämisessä, mitä peilaan vanhustyötä ja laajemmin työelämää kontekstoivaan ajankuvaan. Tutkimuksen käsitteellisestä kehyksestä ja teoreettismetodologisista lähtökohdista tutkimusprosessi tiivistyy aineistoon ja tutkimuksen kannalta oleellisten havaintojen valintaan ja lähiluentaan, tiimalasin ohuimpaan kohtaan, jonka kautta niin empiiriset kuin teoreettisetkin jyvät valuvat läpi analyysin edeten kohti laajempia tulkintoja tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimusprosessi siis etenee laajemmasta työelämän ajankuvasta yksityiskohtaiseen vanhustyön toimijoiden haastattelupuheen tarkasteluun ja edelleen tulkintojen kautta laajempaan kuvaan strategisesta toimijuudesta ja organisaatiokansalaisuudesta vanhustyön ajankuvassa. (ks.

Alasuutari 1999, 248.) Pohdin prosessin eri vaiheissa kysymyksiä ratkaisujeni luotettavuudesta ja toteutuksen eettisyydestä lähestymistapani huomioon ottaen ja valintojani samalla koetellen (Flick 2007, 16; Duncan & Harrop 2006, 167; Kuu-la 2006a).

Tutkimusprosessin kuvauksella pyrin myös vahvistamaan tutkimuksen kes-tävyyttä sekä tutkijan sensitiivisyyttä suhteessa tutkimuskohteeseen (Pohjola 2003, 55–58). Sensitiivisyydellä tarkoitan tässä Anneli Pohjolaan viitaten (mt.) erityisesti kontekstuaalista, kulttuurista, ideologista, toiminnallista ja subjektiivista herkkyyttä, joilla on tärkeä merkitys valitsemassani tieteenteoreettisessa orientaatioissa. Kontekstuaalisesti herkkänä huomioin sitä toimintaympäristöä, jossa tutkimani vanhustyön tekijät toimivat. Kytken tutkimuksessani kontekstuaalisen ja kulttuurisen herkkyyden paljolti yhteen, mikä näkyy muun muassa siinä, miten tulkitsem puhetta osana laajempaa kokonaisuutta. Ideologisella herkkyydellä tarkoitan tietoista kriittisyyttä suhteessa omiin strategista toimi-juutta koskeviin oletuksiini ja haastateltujen toimijoiden välittämiin vastaaviin. Käytännössä se tarkoittaa muun muassa sitä, että pohdin, miten ja miksi pu-humme haastattelutilanteissa strategisista kysymyksistä tietyllä tavalla eli mil-laista julkilausuttua tai piiloista viestiä puheellamme välitämme (ks. Argyris & Schön 1974). Toiminnallinen herkkyys näkyy tutkimukseen osallistuneiden koh-taamisessa. Kaikki edellä mainitut herkkyyden muodot kulminoituvat subjektiiviseen herkkyyteen ja siihen miten toimin avoimesti ja kriittisesti tutkijasubjek-tina ja määritän tutkimukseen osallistuneita toimijoita myös aktiivisina subjek-teina tiedonkeruun kohteen sijaan.

Oman tutkijaposition kriittistä ja herkkää arviointia tarvitsen erityisesti siksi, että väitöstutkimusta edeltäneessä taustahankkeessa olin aktiivisessa roolissa vaikuttamassa tutkimusorganisaationi vanhustyön tasapainotettuun mittaris-toon nojaavaan strategiseen kehittämiseen ja siitä käytävään keskusteluun. Muutoin itselläni tutkijana ei ole ollut henkilökohtaista suhdetta (esimerkiksi ammatillisena tai poliittisena toimijana tai omaisen ominaisuudessa) vanhus-työhön tai tutkimaani kohdeorganisaatioon ja sen henkilöstöön väitöstutkimus-hanketta ennen eikä sen aikana hankkeen ulkopuolella.

3 Toimijuus ja organisaatio- kansalaisuus käsitteellisenä kehyksenä

3.1 DUALISTISESTA MONIULOTTEISEEN STRATEGISEEN TOIMIJUUTEEN

3.1.1 Toimijuus dualistisesti tarkasteltuna

Toimijuuden¹⁰ historiallinen tarkastelu liittyy osaksi yhteiskuntateorian kolmea keskeistä dualistista jakoa: toimija – rakenne, yksilö – yhteiskunta ja mikro – makro (Layder 2006, 1). Käsittelen toimijuuden sisällöllisten painotusten muutosta 1900-luvun alkupuolelta 2000-luvulle ja kohdennan tarkastelun strategisen toimijuuden näkökulmaan. Toimijuuden historiaa koskevia laajoja katsauksia on tehty lukuisia muun muassa osana yhteiskuntateoreettista tarkastelua aina Talcott Parsonsista lähtien (esim. Parsons 1937; Giddens 1984; Kuusela 1996; Barnes 2000; Heiskala 2000; Layder 2006; Joas & Knöbl 2009).

Toimijuus¹¹ on eri tieteenalojen piirissä suosittu käsite¹². Toimijuuden tarkastelu perinteisessä mielessä kulminoituu pitkälti toimijan tai toiminnan ja rakenteiden väliseen vastakkainasetteluun ja niiden ensisijaisuuden arvottamiseen. Yksi kyseisen aihepiirin tutkijoita erotteleva tekijä onkin heidän suhteensa toimijuuden dualistiseen luonteeseen eli toimija-rakenne-jakoon. Toiset perustavat ajattelunsa nimenomaan kyseiselle erottelulle, esimerkiksi toimijaa ei voi tarkastella ilman rakennekysymystä, kun taas toiset hylkäävät jaottelun epätarkoituksenmukaisena.

¹⁰ Toimijuutta, toimijaa ja toimintaa käytetään kirjallisuudessa osin rinnasteisesti ja rakenteen vastapuolena. Toimijuuden (agency) ja toiminnan (action) käsitteitä käytetään myös vaihtoehtoisina, vaikka toiminnan sanotaan olevan käsitteenä monessa suhteessa toimijuutta laajempi, koska se kiinnittää kiinteämmin huomion ihmisen sosiaalisesti aktiiviseen luonteeseen (Layder 2006, 3–4). Käytän tässä tutkimuksessa toimijuutta kokoavana yläkäsitteenä, johon toimija ja toiminta ulottuvuuksina sisältyvät.

¹¹ Agency voidaan toimijuuden sijaan suomentaa myös tekijyydeksi, millä viitataan kantasanaan tekijä (agent) vs. toimija (actor). Toimijuus ja tekijyys sisältävät Risto Heiskalan (2000) mukaan muutostoiminnan ja toisin tekemisen mahdollisuuden, mutta toimijana subjekti tietää ja pohtii sitä (tietoisuus ja valta) kun taas tekijänä ei. Siksi toimijuus tietoisuuden sisältävänä käsitteenä on tähän tutkimukseen soveltuvampi.

¹² Esimerkiksi Sociological Abstracts -tietokannasta asiasanalla agency sain hakutulokseksi yli 28 000 osumaa, joista 12 325 kohdistui tieteellisiin refereer-artikkeleihin (tehty 11.6.2010).

Toimija-rakenne-jaottelun mukainen tarkastelu sisältää myös edellä kuvatut kaksi muuta dualistista jakoa, mikä näkyy siinä, painotetaanko lähtökohtaisesti enemmän yksilöä vai yhteiskuntaa tai mikro- vai makrotason tarkastelua. Näihin toimijuutta ilmentäviin perinteisiin jaotteluihin vastaan omaa toimijuuskäsitystäni määrittäessä.

Alkutahdit toimija-rakenne-tarkasteluun on antanut sosiologian perustaja Auguste Comte (1798–1857), joka luonnontiedeorientoituneessa lähestymistavassaan erotteli rakenteet (structure/statics) ja prosessit (dynamics) ja kannatti metodologista holismia (Burrell & Morgan 2005/1979, 41–42). Holismissa yhteiskunnalliset rakenteet edeltävät ja muotoilevat yksittäisiä toimijoita. Sen sijaan individualismissa yhteiskunnalliset selitykset palautetaan yksilön yksittäisten tekojen tasolle. Max Weber edusti puolestaan tätä näkökulmaa. (Heiskala 2000, 13–14; ks. myös Kuusela 1996, 51.) Kumpi, yhteiskunta vai yksilö, vaikuttaa ensisijaisesti toiseen ja on tarkastelun lähtökohtana, on ollut toimijuuden peruskysymys. Valittu näkökulma on puolestaan antanut vihjeitä sen sisältävästä ihmiskäsityksestä: joko passiivisesta yhteiskunnan ehtojen seuraajasta tai aktiivisesta oman tulevaisuuden tekijästä. Organisaatiokontekstissa näkökulma rajaa näin kuvaa rakenteiden ja toimijoiden välisistä suhteista. Strategisen kehittämisen näkökulmasta holismin ja individualismin erottelu tarkoittaa esimerkiksi sitä, määrittävätkö organisaation hierarkiaan ja vallitseviin strategiamalleihin kytkeytyvät ylhäältä-alas etenevät strategiaprosessit toimintaa vai toteuttavatko työntekijät itse strategioita omista lähtökohdistaan ja kokemuksistaan käsin. Millaisen toimijuuskäsityksen varaan strategiaa näin organisaatiossa rakennetaan?

Yksi tapa määritellä toimijuutta, toimijoiden ja rakenteiden välistä suhdetta, on ollut toiminnan typologisointi. Käytän tässä esimerkkeinä Max Weberin ja Talcott Parsonsin tunnettuja toiminnan luokitteluja, joista ensimmäinen perustuu yksilölähtöisyyteen kun taas jälkimmäinen korostaa toiminnan sosiaalista puolta ja systeemin määräävää vaikutusta.

Weberin toiminnan typologiassa toiminta on joko instrumentaalisesti rationaalista tai traditionaalista ja joko arvorationaalista tai affektuaalista (Weber 1978a, 24–25; Joas & Knöbl 2009, 70). Instrumentaalinen eli päämäärärationaalinen ja arvorationaalinen toiminta edustavat rationaalisen toiminnan muotoja. Traditionaalinen toiminta, joka sisältää näkemykseni mukaan piintyneet tavat ja rutiinit¹³, ja tunnetilojen määrittämä affektuaalinen toiminta kuvaavat myös osin käyttäytymistä, jossa puuttuu kompetenssi tiedostaa tekojen luonne. (Heiskala

¹³ Yksi esimerkki rutiiniin tai tapaan sisältyvästä toimijuudesta on hiljainen toimijuus. Se tarkoittaa "ennen kaikkea ei-tietoista tai ei-artikuloitua toimijuuden määrittymistä, joka kytkeytyy joko yhteisön tai organisaation historialliskulttuurisen kehitykseen tai yksilön elämän historian kulussa muovautuvaan implisiittiseen ymmärrykseen omasta toimijuudestaan ja sen ehdoista. *"Hiljaiseksi" tämän kaltainen toimijuuden määrittyminen muodostuu sen itsestään selvän luonteen vuoksi; se ei ole neuvoteltavissa olevaa, avoimesti artikuloitua ja on vahvasti kokemukselliseen 'minään' sidoksissa olevaa.*" [kursiivi alkuperäisessä] (Pirkkalainen 2003, 27.)

2000, 51–54; Weber 1978a, 24–25.) Weber sijoitti klassisessa jaottelussaan toiminnan ja sosiaalisen toiminnan osaksi käyttäytymistä, mutta sillä erotuksella että toiminnassa toimija antaa käyttäytymiselleen subjektiivisen merkityksen (Heiskala 2000, 50–51). Sosiaalinen toiminta on joko historiallisesti havaittavissa olevaa tai teoreettisesti mahdollista tai todennäköistä yksilön käyttäytymistä suhteessa toisten ihmisten todelliseen tai oletettuun potentiaaliseen käyttäytymiseen (Weber 1978b, 1376). Sosiaalinen toiminta huomioi näin muiden toimijoiden antamat subjektiiviset merkitykset (Heiskala 2000, 50–51). Weberin voluntaristinen yksilölähtöinen näkemys toiminnasta on osin työelämän nykyisten individualistisuutta painottavien piirteiden suuntainen. Toiminnan rationaalisuudella voi nähdä kytköksiä tavoitteellisuuden ja tuloksellisuuden vaatimuksiin, vaikkakin Weberin tuotannossa rationaalisuus liittyi osaksi talouden tarkastelua ja sen sisältämää ihmiskäsitystä.

Parsons (1937) kehitteli Weberin "voluntaristista toiminnan teoriaa" deterministisempään suuntaan, jossa vain rajoitettu määrä voluntarismia¹⁴ eli yksilöiden vapaata tahtoa, on sallittu ihmisen käyttäytymisessä (Burrell & Morgan 2005/1979, 83). Hän korosti toimijuuden sosiaalista puolta, jolloin yksilölliselle toimijuudelle ei jäänyt tilaa (Barnes 2000, 30; vrt. näkökulmat joissa yksilöllinen painotus ei ole riittävä tarkasteltaessa toimijuutta sosiaalisena ilmiönä kuten Johnson 1997, 20–21). Weberin tavoin hän siis valitsi näkökulmansa yksilöyhteiskunta-jaottelusta – tosin jälkimmäisen määräävyyttä painottaen.

Parsonsin toiminnan typologia ja sen viisi variaabelia on rakennettu dikotomioiden varaan. Nämä variaabelit ovat 1) affektiivisuus – affektiivinen neutraalius, 2) minäorientaatio – kollektiivinen orientaatio, 3) universalismi – partikularismi, 4) ominaisuuksien arvostaminen – saavutusten arvostaminen ja 5) spesifisyys – hajanaisuus. Niitä yhdistelemällä muodostuu 32 erityyppistä toiminnan tyyppiä. Kun verrataan Parsonsin typologiaa Weberin vastaavaan, Parsonsin idea näyttää monimuotoisemmalta ja sensitiivisemmältä. Sekään ei kuitenkaan kata kaikkia mahdollisia toiminnan tyyppiä. (Joas & Knöbl 2009, 69–71; Allardt 1983, 64–66.) Toiminnan totaalinen tyypittely onkin mahdotonta, mikä on ymmärrettävää sosiaalisen todellisuuden monimuotoisuuden huomioon ottaen.

Parsonsin mukaan teko sisältää vihjeen toimijasta. Teolla sen määrittelyn tarkoitusta varten on oltava loppu, tulevaisuuden asiointi, jota varten toimintaprosessi on suunnattu. Se on aloitettava tilanteessa, josta kehitystrendit eroavat yhdessä tai useammassa tärkeässä suhteessa, kohti asiointia, johon toiminta lopuksi suuntautuu. Vaihtoehtoisten keinojen valinnassa, sikäli kun tilanne sallii vaihtoehtoja, näkyy toiminnan normatiivinen orientaatio. (Parsons 1937, 44; ks.

¹⁴ Parsonsin toiminnan teoriaa on myös esitetty voluntaristiseksi toiminnan teoriaksi, ja hän on käyttänyt voluntarismia käsitettä vaihtoehtoisesti luovan kanssa. Sitä kautta Parsons toivoi toiminnan luovuuden sisältyvän tarkasteluunsa. Tämä huomio on osin ristiriidassa sen näkemyksen kanssa, jossa Parsonsia on kritisoitu luovuuden puuttumisesta toiminnan tarkastelussa. (Camic 1998, 283–285.)

myös Kuusela 1996.) Asioiden tulee siis edetä kohti tavoitetta tietyllä hyväksytyllä tavalla. Parsonsin toiminnan viitekehys koostuu neljästä elementistä: toimijasta, toiminnan tarkoituksesta, olosuhteisiin ja keinoihin jaetusta tilanteesta sekä toiminnan normeista ja arvoista (Joas & Knöbl 2009, 38–39; Parsons 1937, 44). Näillä elementeillä on yhtymäkohtia strategiseen kehittämiseen tavoitteiden, keinojen, toimintaympäristöanalyysien ja yhteisten arvojen osalta.

Parsonsin toiminnan teoriaa, sen alkuperäistä vuodelta 1937 peräisin ollutta kuvausta, on kritisoitu sen sisältämästä keinojen ja tavoitteiden vaatimuksesta, jotka jättävät ulkopuolelle rutiinit eli toiminnan ilman tietoista ajattelua ja tavoitteiden asettelua. Parsons eritteleeikin käyttäytymisen sosiaalisesta toiminnasta (Allardt 1983, 63) ja keskittyy itse jälkimmäiseen. Hänen viitekehystään on myös kritisoitu toimijan objektiivisuudesta (Giddens 1984, 89), joka tarkoitti kognitiivisten kykyjen ja toimijan heikkouksien huomiotta jättämistä. Toimijat siis näkevät toiminnan keinot ja olosuhteet objektiivisesti ilman subjektiivista tulkintaa. Keskittyessään toiminnan tilanteisiin ja tavoitteisiin Parsons jättää huomiotta toiminnan aiotut ja tarkoittamattomat seuraukset. Näiden lisäksi hänen teoriansa on myös kritisoitu sen epämääräisyydestä ja normatiivisuudesta, jonka pohjana ovat erittelemättömät ja perustelemattomat arvot. Epäselväksi jää myös toiminnan motiivi, eli se, mistä halu, ponnistelu ja tarvittava energia ovat peräisin. Tämän viimeisen kritiikin kohteen hän tunnisti itsekkin myöhemmissä töissään ja haki vastausta siihen psykologisista teorioista. (Joas & Knöbl 2009, 50–54.)

Derek Layder (muun muassa Garfinkeliin ja Blumeriin viitaten) osoittaa, että Parsonsin systeemissä (ks. Parsons 1967) ihmiset sulautuvat passiivisesti sääntöihin ja rooleihin, joihin heidät on sosiaalistettu ja käyttäytyvät näin ajattelemattomasti vahvistettujen kulttuuristen ohjenuorien mukaan (Layder 2006, 25). Toimijuus on näin kulttuurisesti rajoitettua ja yhteisiin sääntöihin ja odotuksiin perustuvaa. Yksilöllinen mahdollisuus valita puuttuu kun sosiaaliset normit ohjaavat toimintaa. Toiminnan normatiivinen rajoittuneisuus ja toimijan yksilöllisten valintamahdollisuuksien puute eivät luo näin pohjaa strategiselle toimijuudelle eli mahdollisuudelle tehdä päätöksiä ja vaikuttaa omaa työtä ja laajemmin organisaatiota koskevaan suunnitteluun, päätöksentekoon ja toimintaan.

Parsonsin toiminnan teoria dualistiseen valintaan pohjaavana tuotoksena, samoin kuin Weberin esittämä typologiakin, on oman aikansa ja tekijänsä näköinen eikä sovellu sellaisenaan kuvaamaan strategista toimijuutta nykyajassa, vaikka siihen tavoitteellisuuden idea sisältyy. Siksi on avattava uusia sisällöllisiä näkökulmia yli ja ohi alkuperäisen dualistisen toimijuuden jaottelun ja toimijan tai rakenteen ensisijaisuuden painottamisen (ks. kritiikkiä jaottelun olemassa olon todellisuudesta Hitlin & Glen 2007). Näkökulman laajentamisella vastataan rakenne- tai yksilöpainotusta koskevaan kritiikkiin. Rakenteen korostuksen sanotaan johtavan kausaaliseen deterministiseen näkemykseen ja toimijan esille nostamista kritisoidaan historiattomuudesta, kontekstuaalisuuden puutteesta ja

yleismaailmallisuudesta. Jos rakennekorostuksessa yksilöiden toimijuus ja luovuus jäävät puuttumaan, toimijan korostuksessa puolestaan aikomattomat toiminnan seuraukset jäävät huomiotta. (Garud, Hardy & Maguire 2007, 960–961.) Toiminta on siis joko ulkoa ohjattua ja rajattua tai yksilön tavoitteellista suunnitelmallista toimintaa. Mutta eikö toimijuus rakennu toimijoiden aikomuksista osana toimintaa ympäröiviä ja määrittäviä rakenteita ja muita vaikuttavia tekijöitä? Voiko toimijoiden ja rakenteiden välistä vaikutussuhteen järjestystä valita vai onko kyseessä toisiinsa vaikuttavien monimutkaisten ilmiöiden ja ehtojen kokonaisuus, joka rakentaa toimijuutta jatkuvasti uudelleen? Strategisen kehittämisen tarkastelussa päädyn jälkimmäiseen näkemykseen, mikä heijastaa käsitystäni tutkimani todellisuuden muuttuvasta luonteesta. Siksi toimijuuden uudempia kehityskulkuja on tarpeellista käsitellä.

3.1.2 Toimijuus dualismin ylittävänä

Toimijuus on latautunut käsite, mikä näkyy muun muassa siinä, miten vallitsee kirjoittamaton sääntö, jonka mukaan ”toimijuus” on hyvä ja ”systeemi” paha¹⁵ (Barnes 2000, 87; ks. myös Raunio 1999, 22). Suhteuttaessani tätä alkuperäistä dikotomiseen vastakkainasetteluun nojaavaa jaottelua tutkimusorganisaatiooni ja yleisemmin tutkimaani vanhustyön kenttään, systeemi rajoittavana tekijänä määritetään usein välttämättömäksi pahaksi, ja toimijuus, niin vanhusasiakkaiden kuin henkilöstön osalta, nähdään lähtökohtaisesti tarpeellisena ja tavoiteltavana hyvänä. Esimerkki kuvaa kuitenkin vain hyvin pientä osaa toimijuuden ilmiöstä ja sitäkin yleisellä ja stereotyyppisellä tavalla. Toimijuuden sisältö ja kontekstuaalisuus jäävät tällöin huomiotta.

Toimijuuden käsitteen sisällölliseen laajentumiseen onkin vaikuttanut edellä kuvatun dualistisen ajattelun ylittäminen. Toimijuuden tarkastelu rakentuu edelleenkin pääosin toimijan ja rakenteiden varaan, mutta niitä ymmärretään erilaisina, vaikkakin toisiinsa vaikuttavina tekijöinä, joiden välinen suhde on jäänyt yhdeksi ydinarvoitukseksi yhteiskuntatieteissä ja -teoriassa¹⁶ (Fuchs 2001, 24, 26; Layder 2006, 266–267).

Anthony Giddensin strukturaatioteoria¹⁷ on esimerkki yrityksestä siirtyä pois perinteisestä dualistisesta toimijuuden ajattelusta ja rakennefunkcionalistisen paradigman vaikutuksesta tulkinnallisempiin lähestymistapoihin. Siinä tarkastellaan toimintaa ja rakennetta nimenomaan toisiinsa vaikuttavina, ei irrallisina, erillisinä tekijöinä. (Layder 2006, 10, 181–182; Beckert 2002, 245–246; Stones

¹⁵ Viittauksia toimijuuteen on käytetty esimerkiksi julistamaan yksilön autonomiaa yli kaikkien oletettavien kausaalisten, sekä ”rakenteellisten” että ”kulttuuristen”, tekijöiden. Toimijuutta on käytetty haastettaessa determinististä ihmistoiminnan kuvausta. (Barnes 2000, 47, 49.)

¹⁶ Vastaavanlaisia ”muna-kana-ongelmia” esiintyy tutkimuskirjallisuudessa eri vastinparien yhteydessä (ks. Elias 1978, 118).

¹⁷ Strukturaatioteorian on sanottu olevan ehkä tunnetuin realistisen yhteiskuntateorian näkemys toiminnan ja rakenteiden välisestä suhteesta (Kuusela 2004, 136), vaikkakin enemmän filosofisella ja abstraktilla tasolla empiriistä potentiaalia hyödyntämättä (Stones 2005, 8, 32–34).

2005.) Giddens painottaa teoriassaan yksilötoimijuuden keskeisyyttä ja huomioi sosiaalisen kontekstin vaikutuksia (Layder 2006, 211; Barnes 2000, 25–26). Näen sillä yhtymäkohdan strategia käytäntönä -ajatteluun, joka huomioi sekä yksilötoimijat että sosiaalisen toiminnan (ks. Whittington 2006, 614). Giddens osoittaa toiminnan ja rakenteiden olevan kuin kolikon eri puolia, joten ne ovat aina yhtä aikaa olemassa. Ongelmana kuitenkin on, että kolikkovertaus korostaa mahdollisuutta katsoa vain toista puolta kerrallaan. Siksi Stephen R. Bates tarjoaa tilalle tuplaspiraalin mielikuvaa joka kuvaa paremmin toiminnan ja rakenteen kietoutumista toisiinsa ja riippuvuutta toisistaan. (Bates 2006, 156–157.)

Giddens toi toiminnan tarkasteluun myös ajan ja paikan merkityksen eli toiminnan kontekstuaalisuuden, sekä vallan olennaisena yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen piirteenä (Giddens 1984, 94, 379; ks. myös Kuusela 1996, 259; Bates 2006). Toimijuus edellyttää myös toimijan mahdollisuutta toimia toisin (Giddens 1984, 97), mikä viittaa valinnanvapauteen, jota esimerkiksi Parsonsinkin toiminnan-teoriassa ei tosiasiallisesti ollut.

Derek Layder (2006, 211) jakaa eri kirjoittajien, kuten Giddensin, näkemyksen siitä, että mikro- ja makroanalyysien yhdistäminen voi tapahtua tunnistamalla sosiaalisen todellisuuden eri tasoja. Layder käyttää käsitettä rakenne sosiaalisten suhteiden merkityksessä, eli että sosiaaliset organisaatiot, instituutiot ja kulttuuriset tuotteet (kuten kieli) tuottavat yksilöiden toiminnalle sosiaalisen kontekstin tai olosuhteet. Toisaalta ihmiset ovat kasvokkaisessa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja toisaalta on olemassa laajemmat sosiaaliset suhteet tai kontekstit, joissa nämä toiminnat juurtuvat. Siksi toimija-rakenne-keskustelu kohdistuu siihen, miten ihmiset luovat sosiaalista elämää samaan aikaan, kun heihin vaikuttavat ja heitä muokkaavat olemassa olevat sosiaaliset järjestelyt. Hänen mukaansa tarvitaan teoriaa, joka samalla sekä yhdistää mikro- ja makrotasoa että välttää determinististä ajattelua yksilön vaikutuksesta yhteiskuntaan tai yksilöiden luomasta yhteiskunnasta. Toimijuuden tarkastelu monitasoisesti ja arvottomamatta yksilön tai yhteiskunnan vaikutuksen määräävyyttä huomioi sosiaalisen todellisuuden monimuotoisuuden ja mahdollistaa erilaisten tieteenteoreettisten lähtökohtien yhdistämisen.

Toimijuuden määritelmiä yhdistää yhteiskuntatieteissä ja filosofiassa tavoite, intentio, keino ja ympäristö. Niihin sisältyy myös ajatus kontrollista, tahdonalaisuudesta ja muutoksesta. Toimijuuden varhaisen käsitteistön juuret olivat praksiksessa, jossa se oli sekä päämäärä sinänsä että tulosten liikkeelle paneva voima. Weberiläis-parsonsilaisen perinteen mukaista toimijuutta on yhteiskuntatutkimuksen uudemmissa suuntauksissa kritisoitu rationaalisuudesta¹⁸ ja normatiivisuudesta ja osin myös aktiivisuudesta, joka on mielenkiintoista, kun sitä peilaa esimerkiksi toimijuuteen liitettyyn tavoitteellisuuteen ja muutokseen. Syynä kritiikkiin on se, että rationaalinen, normatiivinen ja aktiivinen toimijuus-

¹⁸ Pierre Bourdieu (1998, 129–130) tuo esille ”riittävän järjen periaatteen”, jonka mukaan toimijat voivat toimia ulkopuolelta arvioiden järkevästi olematta kuitenkaan tarkoituksellisesti rationaalisia.

kuva ei tunnista emotionaalisuutta eikä ruumiillisuutta eikä esimerkiksi arkista, ylläpitävää tai "minimaalista" pientä toimijuutta, joka on toistoa ja totunnaistamista painottavaa pienimuotoista ja käytännöllistä arkista tekemistä. (Honkasalo 2004, 57, 80; Honkasalo 2006, 105, 111.) Raymond Caldwell (2005, 85) kuvaa organisaatiotutkimuksen kontekstissa varsin analogisesti toimijuuden muutosta¹⁹ rationalistisesta, intentionaalisuutta, ennustettavuutta, vastuullisuutta ja tavoitteellisuutta korostavasta toimijuuden epistemologiasta kohti sosiaalikonstruktionistista hajautettua (pientä) toimijuutta.

Tulkitsen edellä kuvatun pienen toimijuuden työelämän kontekstissa oman työn hallinnaksi ylläpidon ja selviämisen mielessä. Sen sijaan strateginen toimijuus pyrkii muuttamaan ja hallitsemaan työtä tavoitteellisesti ja kollektiivisesti. Nämä toimijuuden erilaiset ilmentymät näkyvät tarkastelussani, vaikkakin lähtökohtaisesti eri tavoin painottuen. Keskityn toimijuuteen tavoitteellisena strategisena ilmiönä tutkimustehtäväni mukaisesti, mutta huomioin aineiston analyysissä myös pienen toimijuuden näkökulmaa vanhustyön arjen ymmärtämiseksi.

Millaisen ajankuvan ilmentymä tai sitä konstruoiva käsite toimijuus erilaisine lisämääreineen sitten on? Kuinka toimiva se itse asiassa on käsitteellistettäessä nyky-yhteiskuntaa ja organisaatiotodellisuuksia (vrt. Pfeffer 1993, 612)? Ylittääkö toimijuus Ulrich Beckin (Beck 1999; ks. myös Rahkonen 2004) esille nostaman zombikäsitteen, eli vanhan ja jäykän käsitteen rajan tarjoten tilalle dynaamisen ja ajanhengen mukaisen, joustavan käsitteen? Toimijuus-käsitteen joustavuus näkyy muun muassa sen historiallisessa kehityksessä dualistisesta, normatiivisesta määrittelystä joustavampiin moniulotteisempiin määritelmiin. Toimijuus-käsite on siis muuttunut, laajentunut ja monipuolistunut ajan ja tieteen kehityksen myötä. Se on laajentunut esimerkiksi sukupuolisuuden (McNay 2000; Lempiäinen 2007) ja ruumiillisuuden (Kaskisaari 2004; Ronkainen 1999; ks. myös Bourdieu 1990) tutkimukseen sekä soveltamisalaltaan muun muassa ikääntymisen tutkimukseen (Jyrkämä 2007). Yksi lisämääreistä, jolla toimijuutta on kuvattu, on strateginen toimijuus (esim. Mantere 2008; Laine 2010). Myös pieni toimijuus on noussut esille vastineena rationaaliselle toimijuudelle (esim. Honkasalo 2006). Ne kaikki osaltaan ovat purkaneet dualistista toimija-rakennajaottelua ja tuoneet niiden rinnalle uudenlaisia tapoja tarkastella toimijuutta teoreettisena ja empiirisenä kysymyksenä eri konteksteissa ja erilaisista tieteen-teoreettisista lähtökohdista käsin. Käsitteen sisällöllinen laajentuminen on vaikuttanut myös omaan ajatteluuni toimijuudesta. Kuvatessani vanhustyön strategista toimijuutta toimija ja rakenne ovat saaneet rinnalleen muita määrittäviä tekijöitä, jotka ovat osa tutkimaani toimijuuden kokonaisuutta.

¹⁹ Muutossuuntien tulkinnassa on esiintynyt erimielisyyttä muun muassa siitä, onko toimijuuden käsitteen kehitys ollut muutosta rakenteellisesta näkökulmasta kulttuuriseen suuntaan, ja miten se on nähty vaikuttavan toimijuuden tarkasteluun (Alapuro 2001, 52–54; Alasuutari 2006, 81; ks. myös Kuusela 2006, 79–80).

3.1.3 Strateginen toimijuus tässä tutkimuksessa

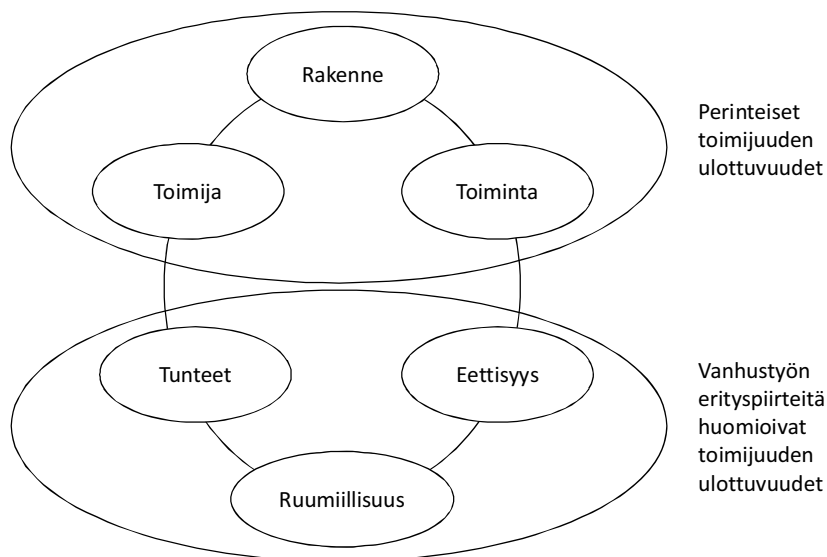
Toimijuuden ontologisen olemuksen määrittely on riippuvainen tutkijan epistemologisista juurista ja tavoitteista (Hitlin & Glen 2007, 170; ks. myös Burr 2003, 182–185). Määrittelen ne seuraavassa metodologiaa koskevassa luvussa tarkemmin. Tarkastellessani toimijuutta sosiaalikonstruktionistisesti painotan sen ainutkertaista aineistoperustaista sosiaalisen rakentumisen ideaa. Kriittisen realismin monitasoisuuden painottaminen näkyy kerroksellisuuden (eri tasojen) ja kontekstin²⁰ huomioimisessa.

Myös toimijuuden sisältämä ihmiskäsitys määrittää toimijuuden luonnetta, esimerkiksi sen yksilöperustaisuutta tai kollektiivista muotoa. Kun toimijuus mielletään muutosvoimaksi ja kyvyksi tehdä valintoja, siinä painottuu yksilöllinen puoli (Virkki 2004a, 12–13). Se korostuu työelämässä selviytymisen ja työmarkkinakelpoisuuden ylläpidon näkökulmista. Toimijuus edellyttää tietoisuutta, jolloin sillä on yhteys yksilön identiteettiin ja refleksiivisyyteen (ks. myös Lempiäinen 2007, 118). Toimijuus edellyttää myös vapaata tahtoa eli että aina voi valita toisin tai olla tekemättä jotain – vapaasti mutta vastuullisesti (Fuchs 2001, 26). Mutta onko aina mahdollisuus valita vapaasti? Eikö vastuullisuus rajaa osin valinnan vapausasteita? Mikä siis saa ratkaisun aikaan?

Toimijuus ei ole vain yksilön oma ratkaisu, vaan se on sosiaalisesti muodostunut (Virkki 2004a, 18–19) ja sidoksissa aikaan ja muihin kontekstuaalisiin tekijöihin. Vapaa tahto ja toimijuus ovat moraalisia suostumuksia sosiaalisten tosiasioiden sijaan (Fuchs 2001, 27). Toimijuus on siis kontekstisidonnaista ja sisältää kollektiivisia piirteitä. Yksilöllisyys ja yhteisöllisyys tekevät siitä jännitteisen, mikä näkyy myös työelämän paradoksaalisessa ajankuvassa. Toimijuuteen liittyy näkemyksiä omista päätöksentekomahdollisuuksista, niiden rajoituksista sekä huolta omasta toimijuudesta – sen aktualisoitumisesta ja siihen liittyvästä kompetenssista. (Gordon 2005, 114–115.) Toimijuus ”valottaa ihmisten taloudellisia, kulttuurisia ja sosiaalisia paikkoja sekä oman elämän rakentamiseen liittyviä käsityksiä, kokemuksia ja tunteita” (mt. 115). Toimijuus saa vahvan yksilöllisen painotuksen, mutta näkemykseni mukaan individualismin ylikorostus toimijuustulkinnossa jättää huomiotta siihen vaikuttavan sosiaalisen kontekstin ja rakenteelliset tekijät. Toimijuus on jatkuvasti liikkeessä rakentuen uudelleen ja uudelleen. Dynaamisena kokonaisuutena sen perusta on menneessä ja nykyisyydessä mutta myös tulevassa – yksilön sisältä ja ulkopuolelta määritettävissä ehdoissa, kokemuksissa, tuntemuksissa ja odotuksissa. Niiden kautta toimijuus rakentuu ja muuttuu yksilöllisenä ja sosiaalisena ilmiönä. Toimijuudessa on näin yksilöllinen ja sosiaalinen mutta myös yhteiskunnallinen ulottuvuus.

²⁰ Tulkitsen tässä yhteydessä kulttuurin osaksi kontekstia, ja siinä mielessä tunnistan Margaret S. Archerin näkemyksen kulttuurista rakenteen ja toimijoiden kaltaisena yhteiskuntateorian avainkäsitteenä (ks. Kuusela 2006, 87, 90). En kuitenkaan tietoisesti nosta kulttuuria toimijuuden osa-alueeksi, sillä näkemykseni mukaan se kietoutuu osaksi toimijuuden muita elementtejä – tai on niitä yhdistävä tekijä.

Määrittelen toimijuuden (kuvio 2) toimijan, rakenteiden ja toiminnan²¹ muodostamaksi kokonaisuudeksi, jossa myös tunteilla, ruumiillisuudella ja eettisyydellä on tärkeä asema erityisesti tutkiessani vanhustyötä ja sen strategisen toimijuuden rakentumista.



Kuvio 2: Toimijuuden elementit

Toimijoita ovat yksilöt ja kollektiiviset yhteenliittymät, mutta keskityn tässä erityisesti yksilötoimijoiden näkökulmaan. Rakenteiksi määritän toimintaympäristöjä materiaalisine ja sosiaalisine muotoineen. Toiminnassa painotan tietoisuutta ja subjektiivista merkitystä, mikä erottaa sen käyttäytymisestä. Tunteet kuuluvat osaksi toimijaa ja toimintaa ja vaikuttavat sosiaalisiin suhteisiin (ks. esim. Layder 2004), vaikka on myös mahdollista tarkastella toiminnan tai toimimattomuuden tunnevaikutuksia. Sen lisäksi liitän toimijuuteen ruumiillisuuden ja eettisyyden ulottuvuudet. Ruumiillisuus on välttämätön osa ihmisten toimintaa (Julkunen 2004a, 17) ja keskeinen osa tutkimaani vanhustyötä (Anttonen, Sointu, Valokivi & Zechner 2009, 242; ks. myös McDowell 2009). Eettisyys

²¹Tarkastelutapani eroaa esimerkiksi näkökulmasta, jossa toiminta valittaisiin teoreettisesti keskeiseksi käsitteeksi (ja tässä esimerkissä psykologisesti määriteltynä) ja keskityttäisiin toiminnan realisoitumiseen toimijuutena (Pirkkalainen 2003, 5, 23), mikä edustaa varsin perinteistä käsitystä toiminnan ja toimijuuden suhteesta. Toiminnan sijaan olisin voinut käyttää prosessin tai käytännön käsitettä. Käytännöt ovat sitä mitä ihmiset tekevät uudelleen ja uudelleen, jolloin voimme kysyä kuka tekee ja miten, missä, koska ja missä olosuhteissa. Prosessin käsite ei sen sijaan vaadi subjektia, syytä, aikomuksia, vastuuta, eikä tarjoa painostuskeinoa muutokseen. (Rantalaiho, Heiskanen, Korvajärvi & Vehviläinen 1997, 10.)

liittyy keskeisesti paitsi vanhustyön ammatillisuuteen (esim. Held 2006), myös yleisemmin ihmisyyteen. Olen myös pohtinut luovuuden merkitystä toimijuudessa Parsonsia koskeneen kritiikin myötä ja päätynyt siihen, että luovuus kuuluu toiminnan ohella myös osaksi toimijuuden muita osa-alueita. Samaan näkemykseen olen päätynyt vallan suhteen eli yhdistän sen osaksi toimijuuden elementtejä ja tiedostan sen merkityksen toimijuutta mahdollistavana ja estävänä tekijänä.

Olen määritellyt strategisen toimijuuden mahdollisuudeksi tehdä päätöksiä ja vaikuttaa omaa työtä ja laajemmin organisaatiota koskevaan suunnitteluun, päätöksentekoon ja toimintaan strategia käytäntönä -ajattelun suuntaisesti (ks. myös Ikävalko 2005, 83, 96–97). Strateginen toimijuus pyrkii myös muuttamaan ja hallitsemaan työtä tavoitteellisessa, tietoisessa ja kollektiivisessä mielessä eli ei vain ylläpitämään toimintoja ja selviytymään arjen haasteista. Tavoitteellisuus onkin yksi keskeinen osa toimijuuden strategiseksi nimeämistä (Mantere 2003, 15–16). Edellä kuvattuja toimijuuden ulottuvuuksia hyödynnän tarkastellessani strategisen toimijuuden odotuksia, mahdollisuuksia ja rajoitteita tutkimuksen empiriassa, vanhustyön kontekstissa. Tavoitteeni onkin huomioida aineiston erityispiirteitä ja sen strategisen toimijuuden erilaisia ilmentymiä ja sisältöjä.

Tarkastelen strategista toimijuutta tässä tutkimuksessa mikro-, meso- ja makrotason kysymyksenä, muuttavana ja kontekstuaalisena, mikä näkyy esimerkiksi sen mahdollisuudessa ja rajoitteissa eri olosuhteissa ja toimija-asemissa (Laine 2010, 75; Mantere 2003). Erilaisten toimija-asemien ja niitä kehystävien kontekstien huomiointi onkin tärkeää vanhustyön strategisen kehittämisen kokonaisuuden ymmärtämisessä. Hetkellisinä tai pysyvinä ja enemmän tai vähemmän kokonaisvaltaisina toimija-asetatkin yksilölle rajoituksia mutta myös suovat mahdollisuuksia ja resursseja (Alasuutari 2007, 182). Näistä strategisen toimijuuden toimija-asesidonnoisista ehdoista olen tässä tutkimuksessa kiinnostunut. Saku Mantere (2003) on löytänyt tutkimuksessaan aktivisteja, kansalaisia ja kyynikkoja määrittäessään strategiaprosessin erilaisia sosiaalisia asemia aktiivisuusasteen perusteella. Vaikka asemien kirjo huomioi toiminnallisuuden ja halun tai haluttomuuden aktiiviseen rooliin strategiaprosessissa (Mantere 2003, 173), lähtökohtaoletukseni strategisesta toimijuudesta perustuu aktiiviseen toimintaan ja vaikuttamiseen, aktiivisen vastuunkantajan ja osallistujan ja kokonaisuudesta huolehtivan ihmiskuvaan. Myös aktiivinen tietoinen ratkaisu ulospäin passiiviselta näyttävään osallistumattomuuteen kuuluu osaksi strategista toimijuutta.

3.2 KILTISTÄ KUULIAISESTA AKTIIVISEEN ORGANISAA-TIOKANSALAISUUTEEN

3.2.1 Organisaatiokansalaisuuden perinteinen toimijuuskuva

Organisaatiokansalaisuuden (organizational citizenship behavior, OCB) käsite on lähtöisin psykologiasta ja sisältää piirreteoreettisen kuvauksen tietyistä persoonallisuuden ja sitä ilmentävien käyttäytymisen piirteistä, joita pidetään työntekijällä suotavana. Siksi käytän hyvän työntekijyyden ja työyhteisön ja organisaation jäsenyyden käsitteitä ilmentämään organisaatiokansalaisuutta yksilötason odotettuina positiivisina piirteinä tämän tutkimuksen empiriassa. Kyseinen käyttäytymistieteellinen orientaatio näkyy organisaatiokansalaisuuden käsitteen sisällöissä ja tutkimusperinteessä, vaikka käsitteen käyttö on lisääntynyt myös muilla tieteenaloilla, etenkin liiketaloustieteissä ja johtamistutkimuksessa²².

Organisaatiokansalaisuuden suomennosta on kritisoitu sen vaikeaselkoisuudesta²³ ja tilalle on tarjottu alaistaidon käsitettä (Keskinen 2005). Alaistaidot välittävät käsitteenä mielikuvaa työntekijän kompetensseista ja suhteesta johtajaan, vaikka sisällöllisesti se kattaa ulottuvuuksina organisaatiokansalaisuuteen yhdistettäviä piirteitä kuten auttamisen, kehittämisen, yhteistyön johtajaan, resursseista huolehtimisen, lojaalisuuden yksikköä kohtaan ja tunnollisuuden (Rehnbäck & Keskinen 2005, 25).

Tulkitsen organisaatiokansalaisuus-käsitteen sovellusalan kuitenkin alaistaitoa laajemmaksi ja eri tavoin painottuvaksi organisaation jäsenten oikeuksien ja velvollisuuksien, erilaisten asemien ja asemoitumisten sekä tietyissä organisatorisissa ja sosiaalisissa rakenteissa tapahtuvan toiminnan kokonaisuudeksi. Siksi se sopii käsitteenä lähestymistapaani alaistaitoja paremmin. Koska tarkastelen organisaatiokansalaisuutta tässä tutkimuksessa strategisen kehittämisen yhtey-

²² Tähän johtopäätökseen olen päätenyt käydessäni läpi tieteellisiä artikkeleita organisaatiokansalaisuustutkimuksen lähes kolmikymmenvuotiselta ajalta erityisesti käyttäytymistieteellisistä, yhteiskuntatieteellisistä, liiketaloustieteellisistä ja terveystieteellisistä artikkelitietokannoista. Haut tein pääosin asiasanoilla organizational citizenship ja organizational citizenship behavior. Esimerkiksi hallinto- ja yhteiskuntatietokannoista osuvia kyseisillä asiasanoilla löytyi 8.6.2010 seuraavasti. Emerald Journals 2012, JSTOR 4764, Sage Premier 982, Annual Reviews: Social Sciences 615, EBSCOhost Academic Search Premier 344, EBSCOhost Business Source Elite 738, Sociological Abstracts 1153, PsycARTICLES 108, PsycINFO 1201 ja Education Research Complete 3915.

Tarkempaan tarkasteluun valitsin keskeiset klassikot, julkaisut, joihin viitataan paljon sekä hallintotieteellisestä ja organisaatiotutkimuksen näkökulmasta aiheeseeni kohdentuvat julkaisut. Niiden lisäksi valitsin sosiaalitieteellisesti ja naistutkimuksellisesti orientoituneita julkaisuja, jotka toivat tutkimusteemani kannalta lisävalaistusta. Valitsin myös julkaisut, joissa käsiteltiin organisaatiokansalaisuutta sosiaali- ja terveysalalla tai yleisemmin julkisten palvelujen kontekstissa. Vaikka organisaatiokansalaisuutta käsitellään eri tieteenalojen julkaisuissa enenevässä määrin, edelleen suurin osa artikkeleiden kirjoittajista ja teoreettisista ja metodologisista lähestymistavoista on psykologisesti orientoitunutta tai liiketalous- ja johtamistieteisiin sovellettua.

²³ Organizational citizenship behavior -käsitteen suora suomennos, organisaatiokansalaisuuskäyttäytyminen tai organisatorinen kansalaisuuskäyttäytyminen, kuulostaa kielellisesti ja käyttömukavuudeltaan hankalalta ja siksi se on suomennettu organisaatiokansalaisuudeksi.

dessä, käytän toiminnan käsitettä alkuperäisen käyttäytymispainotuksen sijaan. Tällä valinnalla painotan organisaatiokansalaisuuden tavoitteellista ja tietoista puolta. Olen tietoinen valintaani sisältyvästä riskistä eli että käyttäytymisen muuntaminen toiminnaksi voi antaa osin vääränlaisen mielikuvan aikaisempien organisaatiokansalaisuustutkimusten sisällöistä. Olen päätenyt tähän ratkaisuun kuitenkin yhdenmukaistaakseni käsitteiden käyttöä. Pysin muutoin käsitely-yhteyksissä huomioimaan alkuperäisilmausten painotuksia.

Pohjustan näkemystäni organisaatiokansalaisuudesta avaamalla käsitteen taustoja ja sisältöjä sekä peilaamalla niitä työelämän ajankuvaan ja vanhustyön strategisen kehittämisen toimijuusdotukseen. Rakennan sillä aikaisempaan tutkimukseen perustuvaa kuvaa organisaatiokansalaisuudesta. Koska tarkastelen organisaatiokansalaisuutta tässä tutkimuksessa vanhustyön kontekstissa erityisesti hyvänä työntekijyytenä ja työyhteisön sekä organisaation jäsenyytenä, siinä korostuvat myös toimijuuden eettinen ulottuvuus, tunteet ja ruumiillisuus. Vanhustyön ollessa vahvasti naisvaltainen ala²⁴ ja tutkimukseni haastateltujen sukupuolijakaumakin sen mukainen, tarkastelen organisaatiokansalaisuutta myös sukupuolinäkökulmasta, mille löytyy perusteluja organisaatiokansalaisuustutkimuksista (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach 2000, 531; Kidder & McLean Parks 2001, 941).

Organisaatiokansalaisuuden käsite on peräisin Dennis W. Organilta ja hänen kollegoiltaan²⁵ vuodelta 1983 (Smith, Organ & Near 1983). Alun perin organisaatiokansalaisuus määriteltiin pyyteettömäksi avuliaisuudeksi ja muodollisen työroolin ylittäväksi spontaaniksi toiminnaksi ilman muodollisia palkkioita (Organ, Podsakoff & MacKenzie 2006, 3–4; ks. myös Vigoda-Gadot 2006, 77). Se on toimintaa, joka edistää kiistattomasti organisaatiota kokonaisuutena, vaikka ei olekaan näkyvästi havainnollistettavissa ja mitattavissa esimerkiksi tavanomaisissa tehokkuuslaskennoissa. Se on harkinnanvaraista eikä kuulu pakollisena työrooliin tai -kuvaan. (Organ 1988, 2–4, 6, 81; Smith ym. 1983, 653–654.)

Käsite kehitettiin kuvaamaan yksilön hyvää toimintaa työpaikalla, mutta se oli verrattavissa myös hyvään kansalaisuustoimintaan muilla alueilla kuten politiikassa (Organ 1988, 109). Kansalaisuudella tarkoitetaan yleensä yksilön erityislaatuista jäsenyyttä yhteisössä (Nivala 2006, 25–26) – myös organisatori-

²⁴ Tätä päätelmää tukee esimerkiksi Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen tekemä sosiaali- ja terveyspalvelujen henkilöstöä koskeva tilastoraportti, jonka mukaan vuonna 2007 sairaanhoitajista naisia oli yli 94 % ja lähihoitajistakin lähes 92 %.

(http://www.stakes.fi/tilastot/tilastotiedotteet/2010/Tr07_10.pdf) [viitattu 25.5.2010]

²⁵ C. Ann Smith, joka oli asianomaisen organisaatiokansalaisuutta käsittelevän artikkelin ensimmäisenä kirjoittaja, menehtyi ennen artikkelin julkaisemista. Dennis Organ jatkoi organisaatiokansalaisuuden tutkimista sen pohjalta ja siksi häntä on käytetty yleisesti käsitteen "isähahmona". Organ (1988, xii) kirjoitti organisaatiokansalaisuudesta hyvän sotilaan syndroomana ja tunnisti käsitteen ongelmallisuuden, sillä syndrooma mielletään usein negatiiviseksi, jopa patologiseksi, toisin kuin hänen oma näkemyksensä hyvästä sotilaasta (ks. myös Kark & Waismel-Manor 2005, 910). Sotilasmetaforan käyttö vanhustyön kontekstissa vaikuttaa kuitenkin vieraalta, vaikkakin se muutoin sopusii strategiäkäsitteen yhteyteen, ja siksi jätän hyvän sotilaan viittaukset pois tästä tutkimuksesta.

seen kontekstiin sovellettuna²⁶. Kansalaisuutta on tutkittu paljon eri tieteenaloilla ja eri konteksteissa kuten urbaanin ja poliittisen kansalaisuuden ja seksuaal kansalaisuuden näkökulmista (ks. esim. Isin, Nyers & Turner 2008). Myös organisaatiokontekstissa sen suosio on lisääntynyt ja laajentunut organisaatiokäyttäytymisestä esimerkiksi henkilöstövoimavarojen johtamiseen, sairaala- ja terveyshallintotieteeseen, yhteisöpsykologiaan, teollisuus- ja työläinsäädäntöön, strategiseen johtamiseen, sotilaspsykologiaan, taloustieteisiin ja kasvatustieteisiin (Podsakoff ym. 2000, 514–515; ks. esim. Vigoda-Gadot, Beer, Birman-Shemesh & Somech 2007; Oplatka 2009).

Organisaatiokansalaisuus-käsitettä on kritisoitu sen sisältämistä työelämäsuhteisiin sopimattomista konnotaatioista (ks. Kark & Waismel-Manor 2005, 895; muusta kritiikistä ks. myös. Stivers 1989). Kansalaisuuden yhdistämisen organisaatiokontekstiin on todettu johtavan työntekijöitä harhaan heidän uskossaan olevansa kansalaisia, joille avautuvat myös kansalaisten oikeudet ja etuoikeudet (vrt. Graham 1991, 251). Soili Keskinen (2005, 20) toteaa organisaatiokansalaisuuskäsitteen sisältävän piirteitä kansalaistaito-käsitteestä eli äänestysvelvollisuuden, velvollisuuden maksaa verot, toisista ja ympäristöstä huolehtimisen, aktiivisuuden yhteisiin asioihin sekä yhteiskunnan ylläpitämisen ja rakentamisen omalla työllä. Hänen mukaansa näitä kansalaistaidon piirteitä voi soveltaa myös organisaatioympäristöön. Työelämäsuhteisiin kuuluu siis erilaisia velvollisuuksia. Työelämän toimijoiden näkökulmasta näihin suhteisiin ja toimintaan organisaatioissa liittyy myös oikeuksia, joita turvataan lainsäädännöllä ja esimerkiksi hyvillä johtamiskäytännöillä ja työhyvinvointia tukevilla toimenpiteillä.

Organisaatiokansalaisuus sisälsi alun perin viisi ulottuvuutta (Organ 1988, 8–13):

²⁶ Kansalaisuus on perinteisesti koostunut kansalaisoikeudellisista (civil), poliittisista ja sosiaalisista elementeistä. Se on yhteisön täysivaltaisille jäsenille annettu status oikeuksineen ja velvollisuuksineen. (Marshall 1950, 10, 28–29.) Kansalaisuuden luonnetta on mahdollista tarkastella muodollisena, toiminnallisena ja sosiaalisena. Muodollinen, annettu kansalaisuus toteutuu muodollisena asemana ja määritellään muodollisin kriteerein yksilön ulkopuolelta. Toiminnallinen, osallistuva kansalaisuus toteutuu yhteisön toimintaan osallistumisena ja määritellään yksilön toiminnan perusteella. Kokeuksellinen kansalaisuus toteutuu kuulumiskokemusten kautta ja määritellään yksilön kokemusten perusteella. (Nivala 2008, 124–125.) Organisaatiokansalaisuuskeskusteluun liitettyinä edelliset viittaavat toimija-asemaan perustuviin toimintaodotuksiin, toimijoiden aktiiviseen ja yhteistoiminnalliseen osallistumiseen sekä toimijoiden kokemuksiin osana organisaation sosiaalisia suhteita.

1) Altruismi²⁷ on pyyteetöntä auttamista; tekoja joissa toiset ihmiset ja heidän hyvinvointinsa otetaan huomioon auttajan omien resurssien kustannuksella (Yeung & Saari 2006, 34–35). Käytän tässä tutkimuksessa altruismin synonyyminä arkipäiväisempää auttamisen käsitettä (ks. Pessi & Saari 2008, 20; Organ ym. 2006), vaikka tunnistan niiden sisältämiä osin erilaisia tulkintoja. Molempiin käsitteisiin sisältyy organisaatiokansalaisuuden yhteydessä vapaan tahdon piirre, jota ei voi pakottaa (ks. Vigoda-Gadot 2006, 82), mutta auttamiskäsite ei sisällä lähtökohtaisesti oman hyvän uhraamisen ajatusta. Siinä mielessä se sopii lähtökohtaisesti paremmin jälkimodernin ajan vanhustyön tarkasteluun.

2) Tunnollisuus (conscientiousness) sisältää ajatuksen minimitasovaatimuksen ylittävästä toiminnasta. Empiirisesti altruismin ja tunnollisuuden erottaa niiden kohdistuminen: altruismi viittaa toimintaan, joka tukee tiettyä henkilöä, kun taas tunnollisuus tarkoittaa toimintaa, joka on suorilta vaikutuksiltaan persoonatonta eli hyödyntää organisaatiota yleisesti.

3) Reiluuteen (sportsmanship) kuuluu negatiivisen toiminnan, kuten valittamisen tai mitättömien vääryyksien ja ”kärpäsestä härkäsen” tekemisen välttäminen.

4) Huomaavaisuuteen (courtesy) sisältyy ennakkovaroituksia, muistutuksia, konsultaatiota ja tiedottamista. Kun huomaavaisuus viittaa siihen, että sen avulla ehkäistään tai lievennetään organisaation ongelmia, niin altruismissa autetaan ongelman parissa jo olevaa.

5) Kansalaishyveellisyttä (civic virtue) kutsutaan myös vastuulliseksi osallistumiseksi organisaation poliittiseen elämään. Arkipäiväisiä muotoja siitä ovat tapaamisiin osallistuminen, sisäisten tiedotteiden lukeminen, työasioista keskustelu yksityisaikaan, äänestäminen ja suoraan puhuminen – tosin asiallisilla foorumeilla ja sopivaan sävyyn. (Organ 1988, 8–13; Organ ym. 2006; vrt. Graham 2000.) Se kuvastaa henkilön samastumista osaksi laajempaa kokonaisuutta samalla tavalla kuin kansalaiset ovat maan jäseniä ja hyväksyvät mitä se tuo mukanaan (Podsakoff ym. 2000, 525). Näiden viiden ulottuvuuden lisäksi on esille nostettu muunnelmina muun muassa kannustus (cheerleading), rauhanraken-

²⁷ Altruismin filosofiset juuret ulottuvat aina Aristoteleen Nikomakhoksen etiikkaan saakka ja sosiaalitieteelliset juuret Auguste Comteen 1880-luvun puoleen väliin ja 1800-luvun lopun Émile Durkheimin kirjoituksiin altruismin merkityksestä yhteisöissä (Pessi & Saari 2008, 35; Yeung & Saari 2006, 29–30). Nykyajan jälkimodernin altruismin sisältöjä ei ole helppo määritellä ja tutkia. Sen sijaan altruismin merkitys yhteiskuntatieteellisessä keskustelussa muun muassa luottamuksen, sosiaalisen pääoman tai osallisuuden ymmärtämisessä on selvä. (Yeung & Saari 2006, 30; Pessi & Saari 2008, 11.) Muun muassa sosiologiassa, psykologiassa, politiikkatieteissä ja työelämän tutkimuksessa on tehty paljon tutkimusta altruismista ja auttamisesta modernien organisaatioiden ja työpaikkojen ja niiden jäsenten välisten suhteiden ymmärtämiseksi (Vigoda-Gadot 2006, 77). Altruismi usean muun tässä tutkimuksessa esille nostetun käsitteen tavoin on dynaaminen käsite, jota ei voi typistää joko-tai-jaotteluun eli että sitä joko on tai ei ole (Pessi & Saari 2008, 20; Lindenberg, Fetchenhauer, Flache & Buunk 2006, 3).

taminen ja lojaalisuus sekä yleinen myöntövyys (generalized compliance), joka tapahtuu systeemin eikä tietyn henkilön takia (Organ ym. 2006, 25).

Edellä kuvatuista ulottuvuuksista organisaatiokansalaisuus ja sen tutkiminen lähtivät liikkeelle. Ne keskittyivät enemmän organisaation jäseniä yhdistävään kuin innovatiiviseen muutosorientoituneeseen toimintaan (Moon, Van Dyne & Wrobel 2005, 4). Organisaatiokansalaisuuden perinteinen toimijuuskuva oli näin harmoniaa ylläpitävä, kiltti ja sopeutuva, vaikka myös sopivissa rajoissa odotettiin aktiivisuutta erityisesti auttamisen ja kansalaishyveellisyden muodossa.

Mielenkiinto organisaatiokansalaisuuteen ja sen sukulaiskäsitteisiin, roolin ulkopuoliseen toimintaan, prososiaaliseen organisaationaaliseen käyttäytymiseen²⁸, organisaationaaliseen spontaanisuuteen ja kontekstuaaliseen suorittamiseen (Borman & Motowidlo 1997), on lisääntynyt erityisesti 1990-luvun puolenvälin jälkeen (tätä tukee myös Borman 2004, 240). Samasta ilmiöstä voidaan myös puhua eri nimillä kuten esimerkiksi kansalaisuussuorittamisena. Käsitteellisesti lähellä ovat myös sosiaalinen vastuullisuus ja yhteistyö (Borman 2004, 238; van Emmerik, Jawahar & Stone 2005, 94)²⁹. Organisaatiokansalaisuuden yhteneväisen sisällön jakaa myös organisatorinen solidaarisuus (Sanders, Flache, van der Vegt & van de Vliert 2006, 142; ks. myös Lindenberg ym. 2006, 9; Rose 1957, 527). Siinä, samoin kuin prososiaalisessa käyttäytymisessä, on keskeistä ajatus siitä, miten ryhmät tai yhteiskunnat ovat voimakkaasti riippuvaisia jäseniensä yleisen hyvän edistämisestä (Lindenberg ym. 2006, 3). Organisaatiokansalaisuus on näin kytköksissä julkisten palvelujen eetokseen.

Suomessa on organisaatiokansalaisuuden kanssa paljolti yhteneväisesti puhuttu jo edellä mainitsemiäni alaitaitojen ja kansalaistaitojen lisäksi työntekijäystaidoista ja työyhteisötaitoista (ks. esim. Keskinen 2005; Rehnback & Keskinen 2005; Mönkkönen & Roos 2009). Kaikki ne käsitteinä viittaavat työntekijyyteen liittyviin taitoihin, mikä mielikuvana poikkeaa alkuperäisestä organisaatiokansalaisuuden määritelmästä tai sen suomennoksesta. Myös keskustelut aktiivisesta kansalaisuudesta (ks. esim. Saastamoinen 2006; 2010) ja sisäisestä yrittäjyydestä (ks. esim. Koironen & Pohjansaari 1994; Heinonen & Paasio 2005) ovat yhteydessä organisaatiokansalaisuuteen erityisesti nykytyöelämän vaati-

²⁸ Prososiaalinen organisaationaalinen käyttäytyminen on laaja erilaisia tulkintoja sisältävä kattokäsite (Pessi & Saari 2008, 61) ja sitä heijastavat muun muassa toiminnat kuten auttaminen, jakaminen, lahjoittaminen sekä toimiminen yhteistyössä ja vapaaehtoisena (Brief & Motowidlo 1986, 710–711). Arthur P. Brief ja Stephan J. Motowidlo (1986, 710) määrittelevät prososiaalisen käyttäytymisen organisaation selviytymisessä elintärkeäksi, erityiset roolivaatimukset ylittäväksi, yhteistyössä toimimiseksi työtovereiden kanssa, suojelutoiminnaksi organisaation odottamattomia vaaroja vastaan, organisaation kehittämistapoja ehdottavaksi, itsensä kehittämistä harkitsevaksi ja organisaation vastuullisuutta valmisteleväksi sekä suosiollisesti organisaatiosta ulkopuolisille puhuvaksi toiminnaksi. Kyse on yksilöiden spontaanista ja vapaaehtoisesta toiminnasta organisaation etujen edistämiseksi.

²⁹ Organisaatiokansalaisuus-käsitteen edeltäjinä on pidetty esimerkiksi yhteistyöhalukkuutta ja erottelua luotettavaan roolisuoritukseen sekä innovatiiviseen ja spontaaniin toimintaan (ks. Smith ym. 1983, 653; Podsakoff ym. 2000, 513; Tang & Ibrahim 1998).

mukset huomioon ottaen. Niissä korostuu ajatus yksilöstä oman elämänsä innovatiivisena ja riskejä arvioivana ohjaajana ja tekijänä sekä vastuunkantajana, mikä hyödyttää myös organisaatiota.

Organisaatiokansalaisuutta koskevissa kansainvälisissä tutkimuksissa on ollut tyypillistä käsitteen sisällöllinen hajanaisuus. Erilaisia teemoja tai ulottuvuuksia on meta-analyysissä löytynyt ainakin 30 (ks. myös LePine, Erez & Johnson 2002, 62), jotka on tiivistetty alkuperäisiä ulottuvuuksia myötäillen seitsemään: auttamiseen, reiluuteen, organisaatiolojaaliuteen, organisationaaliseen myöntyvyyteen, yksilölliseen aloitteellisuuteen, kansalaishyveellisyyteen ja itsensä kehittämiseen. Näistä auttaminen toisten työhön liittyvissä ongelmissa on määritetty lähes kaikissa tutkimuksissa keskeiseksi organisaatiokansalaisuuden muodoksi. Sen sijaan reiluus, hyvä joukkuepelaajuus, on saanut huomattavasti vähemmän huomiota. (Podsakoff ym. 2000, 516–517.)

Lojaalisuuden osoittaminen kuuluu osaksi organisationaalista tukea organisatoristen tavoitteiden puolustamisen lisäksi (Borman 2004, 239). Lojaalisuudella on myös yhteys psykologiseen sopimukseen ja siihen, miten työntekijän organisaatiokuuliaisuus ja -myönteisyys edellyttävät organisaation ja sen johdon puolelta vastavuoroista velvoitteiden täyttämistä. Psykologisen sopimuksen merkitys paitsi työn mielekkyyden kokemuksen näkökulmasta niin myös organisaatiokansalaisuuden näkökulmasta on se, millaisia asenteellisia ja toimintaan liittyviä seurauksia se saa aikaan. Organisaatiokansalaisuus on yksi esimerkki näistä seurauksista eli työntekijän vapaaehtoisesta toiminnasta organisaation hyväksi. (Guest 2004, 545, 550.) Vapaaehtoisuuteen viittaa myös edellä mainittu yksilöllinen aloitteellisuus, joka vapaaehtoisena, luovana ja innovatiivisena toimintana sisältää ajatuksen pakollisten tehtävien lisäksi vastaanotetuista ylimääräisistä vastuista ja lisäännosta. Se on esimerkki aktiivisesta toimijuudesta. Samoin on myös itsensä kehittäminen, joka liittyy keskeisesti ammatillisuuteen, mutta joka voi myös olla ulkopuolisen paineen aikaansaannosta eli siinä mielessä rajoitetusti vapaaehtoista. Itsensä kehittäminen mainitaan organisaatiokansalaisuuden yhdeksi pääulottuvuuksista, vaikka siihen ei tutkijoiden mukaan ole empiiristä vahvistusta. Siinä suhteessa se eroaa muista ulottuvuuksista ja sen voi olettaa lisäävän organisaation tehokkuutta hieman eri mekanismeilla kuin muut organisaatiokansalaisuuden muodot. (Podsakoff ym. 2000, 524–525.)

Käsitys organisaatiokansalaisuuskeskustelun hajanaisuudesta ei ole kuitenkaan ainoa näkemys organisaatiokansalaisuustutkimuksen tilasta. Eran Vigoda-Gadot, Itai Beeri, Taly Birman-Shemesh ja Anit Somech (2007, 464–465) tuovat esiin sen, miten organisaatiokansalaisuuden tutkimus on tuottanut yhteisymmärrystä ilmiötä kuvaavista mittareista, sisällöistä, käsitteen edeltäjistä ja toiminnan positiivisista seurauksista. Samaan johtopäätökseen päädyin myös itse käydessäni läpi organisaatiokansalaisuusartikkeleita ja niiden teoreettisia lähtökohtia, metodologisia valintoja ja odotettuja ja testattuja vaikutuksia muun muassa työhyvinvointiin ja laatuun. Vallitsevan konsensuksen rinnalle kaipasinkin erilaisia tulkintoja organisaatiokansalaisuuden sisällöistä ja teoreettisista kyt-

kennöistä sekä metodologisista ratkaisuista ilmiön empiirisessä havainnollistamisessa.

3.2.2 Organisaatiokansalaisuuden uudelleen määrittely ja sukupuolisidonnainen olemus

Organisaatiokansalaisuus perinteisessä mielessä kuvaa hyvää, esimerkillistä ja organisaation tasapainoa ylläpitävää työntekijyyttä. Kiinnittäessään huomiota hyvän työyhteisön jäsenyyden piirteisiin ja mahdollistumiseen kansalaisuuden tarkastelu saa normatiivisen luonteen. Nämä arvovalinnat edellyttävät kriittisyyttä, eri vaihtoehtojen avointa punnintaa ja ratkaisujen tekoa omien arvojen mukaisesti. (Nivala 2006, 100–101.) Hyvyyden määrittely on siinä mielessä arvovalinta ja sitoo yksilön osaksi ympärillään olevia laajempia arvostuksia.

Organisaatiokansalaisuus-käsitteen sisältöä on vuosien varrella laajennettu ja tarkennettu, ja samalla alkuperäinen mielikuva kiltin, suostuvan, sosiaalisen ja positiivisen ihmiskuvan mukaisesta toiminnasta on osin haastettu. Siitä huolimatta alkuperäiset määritelmät ja ulottuvuudet ovat edelleenkin mukana 2000-luvun organisaatiokansalaisuusmäärittelyissä, vaikka osin nykyaikaistetummissa sanamuodoissa ja uusiin konteksteihin sovellettuna. Myös Organ (1997, 88–89, 91, 96) on korostanut käsitteenmäärittelyn kontekstuaalisuutta ja uudistamista ajanhengen mukaiseksi. Siksi hän on poistanut alkuperäisiä organisaatiokansalaisuudelle määrittelemiään vaatimuksia, viittauksen työrooliin ylittävään toimintaan ja palkitsemisen puuttumiseen (ks. myös Reed & Kidder 2005, 244). Syynä edelliseen oli se, että työrooliin ylittävän toiminnan erottaminen rooliin kuuluvasta vastaavasta on hankalaa ja riippuvaista työrooliin, ammattiin tai sukupuoleen sisään rakentuneista odotuksista (Podsakoff ym. 2000, 524; Kidder & McLean Parks 2001, 939). Palkitsemisen erottaminen organisaatiokansalaisuuden piiriin kuuluvasta toiminnasta voi puolestaan vaikuttaa negatiivisesti (Reed & Kidder 2005, 244; Becton, Giles & Schraeder 2008, 507); pyyteetön työ organisaation ja sen jäsenten hyväksi voi loppua tai vähentyä tai korvautua muunlaisella itsekkäällä toiminnalla mikäli sitä ei huomioida palkittaessa muista ansioista. Palkitseminen siis rohkaisee sen tunnistavaan ja huomioivaan toimintaan. Se voi myös tuottaa ylikuormittumisen tunteita ja rooliristiriitoja toimijoiden panostaessa palkitsemisen piiriin kuuluvaan toimintaan muun perustehdävän toteuttamisen ohella. (Becton ym. 2008, 495, 507.)

Kuten jo Organ käsitteen ajankohtaistamisaikomojussissaan toi esille, keskeistä on huomioida organisatorisen ja kulttuurisen kontekstin vaikutus organisaatiokansalaisuuden olemukseen ja painotuksiin (ks. esim. Paine & Organ 2000; Markóczy, Vora & Xin 2009; Kwantes, Karam, Kuo & Towson 2008). Myös organisaatiokansalaisuuden tarkastelu erilaisissa ammattikunnissa on osa kontekstuaalisuuden merkityksen avaamista (esim. Koberg, Boss, Goodman, Boss & Monsen 2005; Vigoda-Gadot 2007).

Ammatillisella orientaatiolla ja toimintatavoilla on vaikutusta siihen, mitkä organisaatiokansalaisuuden ulottuvuudet ja missä määrin painottuvat tai mil-

lainen organisaatiokansalaisuuden odotus ja mahdollisuus tietyssä ammatillisorganisatorisessa kontekstissa aktualisoituu. Esimerkiksi sairaalaympäristössä, jossa erään kyselytutkimuksen vastaajina olivat hoitajat ja lääkärit, korostui organisaatiokansalaisuuden määrittely kuuliaisuutena ja auttamisena (Bellou & Thanopoulos 2006). Painotukset ilmentävät näin ammatti- ja organisaatioperustaisia perusoletuksia odotuksineen ja sopivuusrajoineen. Mikä on siis eri ammateissa, organisaatioissa ja kulttuureissa sallittua ja toivottavaa, vaikka kyse olisi-kin organisaatiota yleisemmin hyödyntävästä, ei-ammattispesifistä toiminnasta ja toimijan hyveellisistä piirteistä? Myös työsuhteen vakinaisuus tai tilapäisyys (Blatt 2008) ja työntekijän ikä (Wagner & Rush 2000) voivat vaikuttaa organisaatiokansalaisuusodotuksiin. Lisäodotuksia voi siis kohdistua niin pitkään työskennelleisiin ammattilaisiin kuin pätkätöläisyyden kierteessä olevaan vakinaistamista odottavaan työntekijäpolveen. Samoin odotukset voivat vaihdella iän mukaisesti.

Organisaatiokansalaisuudella on samantapaisia sukupuolisidonnaisia konnotaatioita kuin vanhus- ja hoivatyöhön liittyvällä etiikalla (ks. esim. Gilligan 1993) tai esimerkiksi lasten hyvän opettajan piirteillä (Bolton 2007, 17). Auttaminen (altruismi), joka keskittyy toisten hyvinvointiin, ja opettajaesimerkin empatia ja huolehtiminen, ovat varsin stereotyyppisesti yhdistetty naisiin ja huomaavaisuus nais erityiseen hoivaamiseen. Kansalaishyveellisyys on puolestaan itsevarmuutta ja riippumattomuutta sisältävänä liitetty stereotyyppisesti miehiin. (Kark & Waismel-Manor 2005, 898, 900; Farrell & Finkelstein 2007, 82.)

Deborah Kidder ja Judi McLean Parks (2001, 939) osoittavat, että sukupuoliroolit vaikuttavat siihen, nähdäänkö toiminta odotettuna, rooliin sisältyvänä vai roolin ylittävänä. Naisten ja miesten toiminnalta ja ammatilliselta kompetenssilta odotetaan siis eri asioita, mikä näkyy erilaisina sukupuolisidonnaisina odotuksina ja tulkintoina organisaatiokansalaisuudesta (Kark & Waismel-Manor 2005, 903). Ulkopuolisten tai yksilön itsensä kokemia rooliristiriitoja voi syntyä esimerkiksi silloin, kun toimija joutuu tasapainoilemaan erilaisten roolien keskellä kuten perinteisenä hoivaajana ja managerialistisena uudistajana (Kidder & McLean Parks 2001, 940). Rooliristiriitoja syntyy myös silloin, kun työntekijä ei pysty täyttämään odotettuja vaatimuksia; häneltä odotetaan erilaista toimintaa kuin mitä hän tekee tai mihin hänellä on mahdollisuus. Nämä odotukset voivat tulla niin organisaation sisältä kuin organisaation ulkopuolelta, erityisesti asiakkailta. Myös työntekijällä itsellään on omaan työhönsä liittyviä odotuksia, joiden täyttymättömyys voi vaikuttaa työmotivaatioon ja -tyytyväisyyteen sekä työn hallinnan tunteisiin niitä horjuttaen.

Edellä kuvattu rooliin kuuluva ja sukupuolisidonnaisesti hyväksyttävä toiminta on tärkeä pohdittava tekijä naisvaltaisessa vanhustyössä (ks. esim. Kark & Waismel-Manor 2005, 906), jossa toimijat tasapainoilevat strategisten linjausten, asiakkaiden odotusten ja ammattieettisten periaatteiden keskellä. Mikä on siis heille sallittua ja suotavaa erilaisten odotusten ristipaineissa?

Sukupuoliroolien mukaiset odotukset vaikuttavat usein varsin stereotyyppisesti ja tiedostamatta olettaessamme tietynlaisen toiminnan olevan enemmän naisille tai miehille tyypillistä. Usein nämä konventiot paljastuvat, kun piiloista tai näkyvää odotusta rikotaan³⁰. Toiminnan lisäksi se voi näkyä myös tavassa puhua jostakin asiasta, kuten esimerkiksi vanhustyöntekijä asiakkaastaan. Hänet odotetaan tietynlaista kunnioittavaa puhetta, eikä vain siksi, että asiakkaista ja vanhemmista ihmisistä on niin puhuttava, vaan myös siksi että hän on taustaltaan hoivatyöntekijä ja vielä useimmin nainen (ks. Kidder & McLean Parks 2001, 942, 948). Puheen kautta tarkastelen myös tässä tutkimuksessa strategiseen kehittämiseen liittyviä toimijuusodotuksia ja hyvän työntekijyyden ilmentymiä.

Sukupuolisidonnaisen organisaatiokansalaisuuden odotus voi paljastua myös toisella tapaa. Perinteisissä naisammateissa naisia palkitaan enemmän maskuliinisia piirteitä sisältävästä organisaatiokansalaisuudesta (Kidder & McLean Parks 2001, 949; ks. myös Kark & Waismel-Manor 2005, 903). Kun auttaminen kuuluu itsestään selvästi osaksi vanhustyöntekijän työnkuvaan ja siihen ei kiinnitetä siksi erityistä huomiota, niin esimerkiksi reiluus voi olla epätyypillisempää ja siksi toivottavaa ylimääräistä hyvää. Huomioitavaa tässä yhteydessä on se, että organisaatiokansalaisuuden arvioinnin kohteena on pääsääntöisesti työntekijöiden toiminta ja orientaatio sen sijaan, että arvioitaisiin myös johtajien omia organisaatiokansalaisuuden asteita ja sisältöjä.

Organisaatiokansalaisuus on positiivisesti latautunut käsite, jolla tutkimuksessa todetaan olevan erilaisia myönteisiä yhteyksiä organisaatioiden menestykseen, työhyvinvointiin ja työyhteisön sosiaaliseen ilmastoon, vaikkakin näiden vaikutusyhteyksien todentaminen on vaikeaa (Vigoda-Gadot 2006, 78; Organ 1988, 47; vrt. Williams & Anderson 1991). Vaikka organisaatiokansalaisuus-käsitteen luomat mielikuvat ovat pääosin positiivisia, siihen liittyy myös negatiivisiksi tulkittavissa olevia piirteitä (Kark & Waismel-Manor 2005, 908) kuten taktikoinnin mahdollisuus. Työntekijä voi tietoisesti välittää tai synnyttää mielikuvaa hyvästä organisaatiokansalaisuudesta esimerkiksi näyttelemällä toisille (ks. myös Farrell & Finkelstein 2007, 84). Eran Vigoda-Gadot tuo esille perinteisestä hyvästä kansalaisuudesta poikkeavan, vähemmän positiivisen näkemyksen, jossa roolin ylittävä toiminta ei ole aitoa, spontaania yksilön hyvää tahtoa. Se on yksilön vastine ulkopuoliseen paineeseen. Vigoda-Gadot siis haastaa vapaaehtoisuuteen nojaavan käsityksen ja ehdottaa, että ainakin osa siitä nousee pakottavista johtamisstrategioista tai johtajien luomista sosiaalisista paineista. Hän haluaakin määritellä organisaatiokansalaisuuskäsitettä uudelleen ja nostaa perinteisen organisaatiokansalaisuuden (OCB) rinnalle pakollisen kansalaisuuden käsitteen (CCB, compulsory citizenship behavior). Hän väittää, että pakolli-

³⁰ Näen tässä analogiaa muun muassa eettisyyteen tai oikeudenmukaisuuteen eli molemmat aktualisoituvat negatiivisten kokemusten kautta (ks. esim. Hujala, Laulainen, Sinkkonen & Taskinen 2009; Taskinen 2005).

nen kansalaisuus on yleinen ilmiö organisaatioissa. Se on hänen mukaansa yhteydessä työstressiin, organisaation politiikkaan, lähtemisaikomuksiin, välinpitämättömyyteen ja burnoutiin, mutta myös innovointiin, työtyytyväisyyteen, yksilötason organisaatiokansalaisuuteen, ryhmätason vastaavaan ja muodolliseen suoritukseen. (Vigoda-Gadot 2007, 382–386; Vigoda-Gadot 2006, 77–78.)

Organisaatiokansalaisuutta voi tarkastella yksilölähtöisyyden lisäksi ryhmätason tai systeemitason kysymyksenä (Moon ym. 2005, 7–8; Vigoda-Gadot ym. 2007, 463) tai huomioida sekä yksilö- että ryhmätason organisaatiokansalaisuuteen vaikuttavia tekijöitä (Koberg ym. 2005; Podsakoff, Whiting, Podsakoff & Blume 2009). Suurin osa organisaatiokansalaisuutta käsittelevistä teoreetikoista tunnistaakin toiminnan kaksi ulottuvuutta: yksilöihin kohdistuvan toiminnan (OCB-I) ja koko organisaatioon tai sen osaan vaikuttavan toiminnan (OCB-O) (Vigoda-Gadot ym. 2007, 465; ks. myös Chang, Johnson & Yang 2007, 313, 319). Organisaatiokansalaisuustutkimuksissa korostuu näiltä osin työntekijänäkökulma eli työntekijä-työntekijä-suhteet työntekijä-johtaja-suhteiden sijaan (Laulainen 2010). Välillisesti hyöty koskettaa kuitenkin myös johtajia ja erityisesti koko organisaatiota ja sen menestystä, johon organisaatiokansalaisuuden olemassa olon ja panostuksen tärkeys paljolti perustuu.

Yksilölähtöisyys korostui vahvasti organisaatiokansalaisuuden alkuperäisissä 1980-luvun määritelmässä (Organ 1988, 101). Yksilötasolla organisaatiokansalaisuus on yhteydessä sitoutumiseen, reiluuteen, johtajan kannustavuuteen ja tunnollisuuteen (Bommer, Miles & Grover 2003, 181; ks. myös Williams & Anderson 1991). Johtaja voi vaikuttaa organisaatiokansalaisuuteen myös mahdollistamalla työntekijöiden yhteistyötä ja järjestämällä strategisen keskustelun paikkoja sekä joustamalla työn säännöistä (Organ ym. 2006, 94). Johtaja on siis keskeisessä mahdollistavassa asemassa. Myös työntekijöiden ja yksilöiden omalla motivaatiolla on yhteys organisaatiokansalaisuuteen ja itsensä kehittämiseen sen yhtenä muotona (Ang, Ng & Goh 2005). Pelkkä ulkopuolinen pakko tai kannustus ja mahdollistaminen eivät siis riitä selitykseksi ja varmennukseksi.

Ryhmätason organisaatiokansalaisuus eroaa yksilötason vastaavasta viitattaessaan yksilötason sijaan systeemitasoon (Vigoda-Gadot ym. 2007, 475–476). Näin ryhmadynamiikka on keskeinen vaikuttava tekijä (Choi 2009). Myös ryhmän ominaisuuksilla, kuten ryhmäkoheesiolla, ryhmän jäsenten suhteiden laadulla, ryhmän teholla ja havaitulla ryhmätuella, on vaikutusta organisaatiokansalaisuuteen (Organ ym. 2006, 116). Tärkeää onkin tunnistaa ryhmien merkitys yksilöiden asenteisiin, uskomuksiin, päätöksentekoon ja toimintaan (Vigoda-Gadot ym. 2007, 469). Vigoda-Gadotin ym. (mt.) tutkimuksen mukaan vain organisaatiokansalaisuuden ryhmätason kollektiiviset vaikutukset, jotka eivät kiellä yksilön erityisen roolin ylittävän toiminnan merkitystä, voivat ajaa organisaatiota eteenpäin ja antaa sille kilpailuetua suhteessa toisiin organisaatioihin. Tämä näkökulma huomioi organisaatiokansalaisuuden sosiaalisen ulottuvuuden.

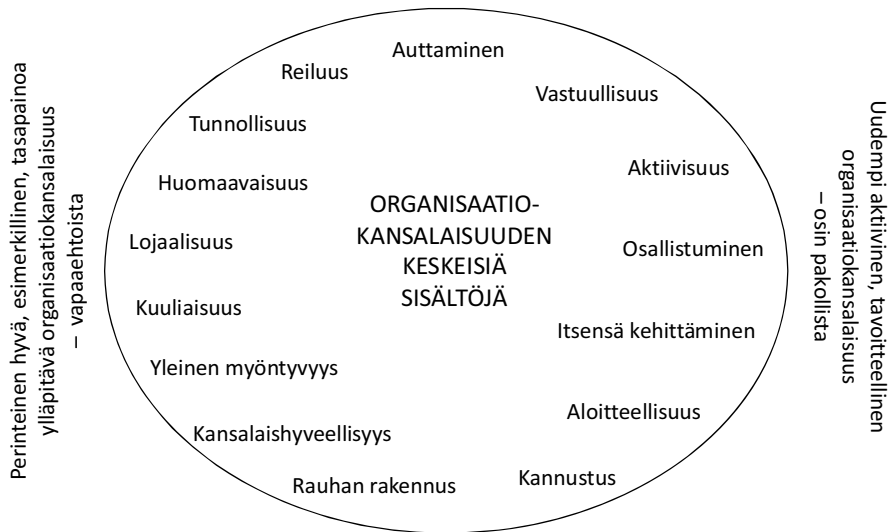
3.2.3 Organisaatiokansalaisuus tässä tutkimuksessa

Työelämässä ja yhteiskunnassa yleisemmin vallitsevat käsitykset hyvästä työntekijyydestä ja työyhteisön ja organisaation jäsenyydestä vaikuttavat niihin kohdistuviin odotuksiin ja niihin vastaamiseen sekä heijastavat elettyä aikaa ja sen asenne- ja arvomaailmaa. Esimerkiksi aktiivisen kansalaisuuden tai elinikäisen oppimisen diskurssit kannustavat tai jopa velvoittavat jatkuvaan itsensä kehittämiseen, työelämäkompetenssien ja työmarkkinakelpoisuuden ylläpitämiseen, osallistumis- ja vaikuttamisaktiivisuuteen ja yrittäjämäiseen orientaatioon sekä vastuullisuuteen oman elämän suhteen. Ne heijastuvat yksilön elämän eri osaluille, myös työelämään ja jäsenyyteen organisaatiossa. Näin tasapainoa ylläpitävä, kuuliainen, tunnollinen ja avulias työote ei organisaation jäsenenä enää riitä mikäli tavoitteena on menestyä yksilöllisten ja yhteiskunnallisten riskien uhatessa.

Myös tämän tutkimuksen tarkastelukohteena oleva strateginen kehittäminen odottaa toimijoilta aktiivista ottautumista ja heittäytymistä yli ja ohi työ- tai ammatillisten roolien hyödyntämällä vaikuttamismahdollisuuksia ja kantamalla yhteisvastuuta. Tällä organisaatioon ja sen jäseniin ulottuvalla aktiivisuudella se eroaa Saku Mantereen määrittämästä organisaatiokansalaisuudesta, jonka aktiivisuus rajoittuu itsen ja omien työkäytäntöjen kehittämiseen strategiaa toteutettaessa (Mantere 2003, 121). Tässä tutkimuksessani strateginen kehittäminen sisälsi lähtökohtaisesti odotuksen aktiivisuudesta, toiminnallisuudesta ja vastuullisuudesta. Sen lisäksi se sisälsi organisaatiokansalaisuuteen perinteisesti liitettyä hyvän työntekijyyden odotuksia kuten auttamista, tunnollisuutta, reiluuutta ja huomaavaisuutta. Myös aloitteellisuus ja itsensä kehittämisen näkökulma kuuluivat osaksi aktiivisuutta ja ammatillista osaamisen vahvistusta.

Olen koonnut kirjallisuuskatsauksen perusteella organisaatiokansalaisuuden keskeisiä sisältöjä kuvioon 3, jolla havainnollistan organisaatiokansalaisuuden perinteisiä (kuvion vasen puoli) ja uudempia (kuvion oikea puoli) tulkintoja. Näitä sisältöjä on mahdollista tarkastella niin yksilö-, ryhmä- kuin systeemitasollakin.

Peilaan edellä kuvattuja organisaatiokansalaisuuden sisältöjä ja hyödyntämismahdollisuuksia tutkimuksen empiriaan, mutta olen myös avoin empirian kautta avautuville uusille näkökulmille. Vaikka työelämää koskeva ajankuva tarjoaa jo sinällään eväitä pohtia organisaatiokansalaisuuden sisältöjä nykyvaatimusten mukaan, olen kiinnostunut organisaatiokansalaisuuden elementeistä, odotetuista, mahdollisista ja rajoitetuista, erityisesti vanhustyössä ja sen strategisessa kehittämisessä. Siihen tämän tutkimuksen aineisto tarjoaa hyvän mahdollisuuden.



Kuvio 3: Organisaatiokansalaisuuden keskeisiä sisältöjä

Tarkastelen organisaatiokansalaisuutta – erityisesti empiirisenä kysymyksenä – monitasoisesti eli toimijuuden tavoin mikro-, meso- ja makrotason ilmiönä (ks. myös Schnake & Dumler 2003). Olen kiinnostunut siitä, miten vanhustyön toimijat eri asemista käsin rakentavat hyvän työntekijyyden ja työyhteisön sekä organisaation jäsenyyden rajoja, kuvaa strategisen kehittämisen sisään rakentuneista organisaatiokansalaisuuden odotuksista, mahdollisuuksista ja rajoitteista. Tähän kuvaan vaikuttavat yksilötason lisäksi laajemmin työyhteisön ja organisaation odotukset sekä yhteiskunnassa vallitsevat näkemykset muun muassa vanhustyöstä. Tulkiten organisaatiokansalaisuuden käsitteen soveltuvan organisaation jäseniin asemasta riippumatta. Myös johtajat ovat organisaatiokansalaisia, vaikka organisaatiokansalaisuus perinteisessä mielessä mielletäänkin useimmiten työntekijöihin suunnatuksi odotukseksi (vrt. Hodson 2002).

Tutkimusotteeni poikkeaa perinteisestä organisaatiokansalaisuustutkimuksesta, joka on kvantitatiivisesti orientoitunutta tai käsitteellistä analyysia. Sen sijaan edustamani kvalitatiivinen tutkimusote on ollut vähäistä (esim. Wilson 2005), vaikka sen merkitystä tulevaisuudessa on tuotu esille muun muassa yksikötason organisaatiokansalaisuuden kokonaiskuvaa täydentävänä metodina (Naumann & Ehrhart 2005, 154). Tavoitteeni on vastata tähän organisaatiokansalaisuustutkimuksen metodologiseen haasteeseen sekä sen kautta organisaatiokansalaisuuden käsitteelliseen kehittämiseen. Vastaan empiriaosuudessa

kysymykseen, miten ja millaista organisaatiokansalaisuutta strateginen kehittäminen rakentaa vanhustyön kontekstissa.

4 Tutkimuksen metodologiset ratkaisut ja aineisto

4.1 TUTKIMUKSEN TIETEENTEOREETTINEN ASEMOINTI

Tieteenteoreettiset lähtökohdat rajaavat tutkittavan ilmiön olemusta, siitä saatavan tiedon luonnetta ja keinoja tietoon kiinni pääsemiseen eli tutkimuksen ontologiaa, epistemologiaa ja metodologiaa lähtökohtia. Tutkimuksen ontologinen luonne perustuu oletukseen tutkittavan ilmiön olemuksesta. Onko todellisuus ulkoisesti havaittavissa vai yksilöiden tietoisuuden tulosta? Epistemologiset oletukset viittaavat puolestaan siihen, miten tietoa tästä ilmiöstä voi ylipäätään saada. Näiden lisäksi ihmiskäsitys kuvaa ihmisten ja ympäristön välistä suhdetta. Näillä kaikilla on vaikutusta metodologisiin ratkaisuihin. (Burrell & Morgan 2005/1979, 1–2; Raunio 1999, 77–96.)

Määrittelen omat tieteenteoreettiset lähtökohtani konstruktionistisesti³¹ painottuviksi, vaikka tutkimusotteessani on piirteitä myös kriittisestä realismista. Konstruktionistinen tutkimusparadigma, joka on diskursiivisten metodiratkaisujen kera esimerkki jopa itsestäänselvyytensä pidetystä kielellisestä käänteestä (linguistic turn)³² (Hammersley 1997, 237), on reilun 40 vuoden historiansa jälkeenkin yhä suosittu eri tieteenaloilla (Gubrium & Holstein 2008, 3–4; Deetz 2003, 421)³³. Mosaiikkimaisena se kokoa sisälleen erilaisia tutkimuksenteoreettisia, metodologisia ja empiirisiä perustoja (Gubrium & Holstein 2008, 5), joita kuitenkin yhdistää jollakin tavoin näkemys todellisuuden luonteesta. Mei-

³¹ Konstruktionismi-käsite on tietoinen valinta usein rinnasteisesti käytetyn konstruktivismi-käsitteen sijaan. Se, kumpi käsite on tutkimuskirjallisuudessa vallitseva, on usein tieteenalakohtaista ja heijastaa tutkittavan ilmiön luonnetta. Konstruktionismia käytetään keskityttäessä sosiaaliseen kun taas konstruktivismi viittaa enemmän sisäiseen psykologiseen tilaan. (Gubrium & Holstein 2008, 8.) Omaan ratkaisuuni on vaikuttanut se, että tarkastelen toimijuutta ja organisaatiokansalaisuutta tässä tutkimuksessa sosiaalisina ilmiöinä.

³² Pertti Töttö on kuvannut kielellistä käännettä kriittisesti paikallaan pyörimisenä, hypnoottisena vakuuttuneisuutena elämisestä kielen noidankehässä (Töttö 2004, 48). Kielellisen käänteeseen kriittisiin vasta-argumentteihin vaikuttaa se, miten kieli määritetään ja kuinka rajaavaksi se tulkitaan. Esimerkiksi Mats Alvessonin ja Dan Kärremanin (2000a, 141) näkemys kielellisestä käänteestä organisaatiotutkimuksessa laajentaa tarkastelua kielen käyttöön ja tuottamiseen.

³³ Kielellisen käänteeseen käsitteellistämisen historia ulottuu aina 1930-luvulle fenomenologiaan ja subjekti-objekti-dualismin horjuttamiseen (Deetz 2003, 421–422). Kielellisessä käänteessä kielen rooli on korostunut tutkittaessa sosiaalisia ilmiöitä (Fairclough 1992, 2). Kielellinen käänne on johtanut relativismiin ja subjektivismiin puolustamiseen (Deetz 2003, 425; vrt. Burr 1998).

dän on elettävä tutkimassamme maailmassa, jos me toivomme ymmärtävämmekin sitä (Weinberg 2008, 35). Olemme näin osa tutkimaamme todellisuutta.

Konstruktionistisesti nojaan näkemykseen todellisuuden rakentumisesta sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jota haastattelutilanne aineistonkeruutapana edustaa ja diskursiivinen analysointitapa tarkastelee. Keskeinen lähtökohta siis on näkemys siitä, että osalliset muokkaavat aktiivisesti jokapäiväistä elämää sen sijaan, että totuus olisi valmiina meitä odottamassa. (Gubrium & Holstein 2008, 3.) Tulkitseen sosiaalisen todellisuuden osaksi inhimillistä todellisuutta, joka viittaa ihmisten kohtaamaan ja kokemaan todellisuuteen myös luonnontieteiden tutkimus todellisuus mukaan lukien. Olen yhteiskuntatieteilijänä kiinnostunut aineellisesta todellisuudesta ihmisten toiminnan ja yhteiskunnallisen järjestelmän ehtojen asettajana eli siltä osin kuin se vaikuttaa yhteiskunnalliseen toimintaan suoraan tai epäsuoraan. (Alasuutari 2007, 13–14.) Myös ristiriidat ja poikkeavuudet ovat osa inhimillistä todellisuutta. Siksi käsitys inhimillisestä todellisuudesta ei muodostu yhtenäiseksi kokonaisuudeksi (mt. 231). Keskityn tässä tutkimuksessa todellisuuden diskursiiviseen tulkintaan eli inhimillisen todellisuuden kielelliseen, vuorovaikutuksessa tuotettuun kuvaan. Olen kiinnostunut siitä, miten ja millaista kuvaa kielenkäytöllä rakennetaan strategisesta toimijuudesta ja organisaatiokansalaisuudesta. Tarkastelen kieltä joustavana ja notkeana resurssina, jota erilaiset, toimijoihin, kontekstiin, puheeseen ja vuorovaikutukseen liittyvät tekijät osaltaan rakentavat (ks. Pietikäinen & Mäntynen 2009, 13–17).

Nojaan ajattelussani näkemykseen, jossa kielenkäyttö on sosiaalisen todellisuuden osa ja sen lisäksi kielelliset prosessit ovat yhteydessä yhteiskunnallisiin, sosiaalisiin ja ideologisiin valtahierarkioihin (Kuusela & Kejonen 2008, 26). Kieli on yhteydessä materiaaliseen maailmaan ja erilaisiin sosiaalisiin rakenteisiin. Tämä näkemys mahdollistaa kriittisen realismin yhdistämisen lähestymistapaan (ks. myös Burr 2003, 95)³⁴. Ne molemmat jakavat yhteisen huomion kriittisen yhteiskuntatieteen ideasta (Delanty 1997, 10; ks. myös Burr 2003, 3) ja huomioivat sosiaalisen todellisuuden kaksinaisen, subjektiivisen ja objektiivisen ontologian ymmärrykseen vaadittavat tarkastelutavat (ks. Raunio 1999, 104). Erona konstruktionismin ja kriittisen realismin välillä on muun muassa niiden suhde todellisuuden kerrokselliseen luonteeseen. Kriittisen realismin piirteitä lähestymistapaani tuokin tutkimuskohteen huomioiminen – sen sosiaalisen todellisuuden rakentuminen – monitasoisena (mikro-meso-makro) kokonaisuutena, jossa

³⁴ Kriittinen realismi on tuonut vaihtoehdon kielellisen käänteen relativistiseen todellisuuskäsitykseen (ks. esim. Joseph & Roberts 2004; Potter & López 2001). Sen filosofisia juuria löytyy 1950-luvulta, ja 1960-luvun tieteelliset realistit kuten Karl Popper, Mario Bunge ja Hilary Putnam ovat olleet keskeisessä asemassa realismin niin sanotun uuden tulemisen kanssa. Kriittisen realismin 1970- ja 1980-luvun keskeisiä teoreetikkoja ovat olleet Rom Harré ja Roy Bhaskar. (Niiniluoto 2006, 25.) Myös Andrew Sayer ja Margaret S. Archer ovat olleet keskeisiä henkilöitä kriittisen realismin sosiaaliteollisessa ja metodologisessa tarkastelussa (ks. esim. Mäntysaari 2006, 144). Käytän tässä yhteydessä käsitettä kriittinen realismi, mutta olen tietoinen muista samansuuntaisista käsitteistä (kuten tieteellinen realismi), joita realismin edustajat käyttävät.

mikrotaso viittaa kasvokkaiseen vuorovaikutukseen, mesotaso organisaatioiden toiminnan tasoon ja makrotaso sosiaalisen järjestelmän yleisempään tasoon (Kuusela 2004, 127). Tätä tasoajattelua konstruktionismi ei tunnista. Kriittinen realismi korostaa ”organisaatioiden tutkimista todellisina, toimijoiden välisistä rakenteellisista suhteista syntyvänä pelikenttänä, jossa toimijoiden toimintaan vaikuttavat erilaiset ulkoiset ja sisäiset mekanismit” (Kuusela & Kuittinen 2008, 225).

Vastaan tieteenteoreettisella valinnallani organisaatiotutkimuksessa käytyyn debattiin konstruktionismin tai realismin paremmuudesta (ks. Tsoukas 2000; vrt. Chia 2000; Reed 2000). Kannatan tässä tapauksessa pyrkimystä dikotomian ylittämiseen (Tsoukas 2000, 531; ks. myös Burr 1998, 23), mutta niin, ettei valitse eri näkökulmista omaan ajatteluun vain sopivimpia näkökulmia huomioimatta niihin sisältyviä muita määrääviä tekijöitä. Näiden mahdollistavien ja rajoittavien tekijöiden pohdinta ja huomioon otto kuuluvat osaksi tutkimusprosessia ja sen metodologista pohdintaa.

4.2 METODOLOGINEN ORIENTAATIO

Metodologisella reflektiolla paikannan ja arvioin valitsemiini tieteenteoreettisten ja metodisten ratkaisujen vaikutuksia tutkimusprosessiin (ks. Raunio 1999). Tutkimusstrategiani rakentuu siis sosiaalisen konstruktionismin todellisuus- ja tietokäsitykselle, mutta siinä on myös piirteitä kriittisestä realismista³⁵. Erilaisten tieteenteoreettisten lähestymistapojen yhdistelmä näkyy siinä, miten kiinnitän huomiota sosiaalisesti rakentuneen puheen tutkimiseen tiettyssä kontekstissa ja otan tarkastelussani huomioon kontekstin eri tasoja paljastaessani vanhustyöhön ja työntekijyyteen liittyviä perusoletuksia kriittisen realismin idean mukaisesti.

Tutkimukseni rakentuu metodologisesti laadullisen tutkimuksen metodeille, mikä on erityisesti organisaatiokansalaisuuden tutkimuksessa harvinaista. Aineistonkeruussa keskeistä on strategiseen puheeseen haastaminen ja yhteisen oppimisalustan luominen. Tosin haastaminen on lähinnä oma tulkintani tasapainotettua mittaristoa ja strategista kehittämistä käsitelleistä haastattelutilanteista; en varsinaisesti esimerkiksi provosoivasti tai houkutellessa kutsunut haastattelutilanteen osallisia pohtimaan asioita. Analysoidessani haastattelupuhetta tarkastelen sitä kielellisenä kuvauksena ja peilaan sitä laajemmin diskursiivisiin ja sosiaalisiin käytäntöihin kriittiseen diskurssianalyysiin nojaten. metodi mahdollistaa aineiston valaisemisen totutusta poikkeavalla tavalla tarjotessaan mah-

³⁵ Realismi ja konstruktionismi nähdään ontologisilta olemuksiltaan ja epistemologisilta lähtökohdiltaan perinteisesti vastakkaisina todellisuuden objektiivisuuden ja subjektiivisuuden osalta sekä tutkijan ja tutkittavan dualistisen ja dialogisen suhteen osalta (Raunio 1999, 77–82, 88–91). Yhdistämällä näitä lähtökohdita hyväksyn todellisuuden ja siitä saatavan tiedon erilaiset tulkinnat tutkimuksessani.

dollisuuksia nostaa esille asioita, joita ei voi havaita ”paljaalla silmällä” ja joka on vihje uudenlaisesta viitekehyksestä. (Alasuutari 2001, 168.) Kriittinen diskurssianalyysi auttaa valaisemaan strategisen toimijuuden ja organisaatiokansalaisuuden sisältöjä ja odotuksia, mahdollisuuksia ja rajoituksia vanhustyön strategisessa kehittämisessä.

Tieteenteoreettinen orientaationi vaikuttaa myös siihen, millaisen merkityksen annan tutkimuksen aineistolle; onko aineisto realistisen otteen mukaisesti kuva todellisuudesta vai rakentaako se konstruktionistisesti todellisuutta (Jokinen, Juhila & Suoninen 1993, 9)? Tutkimusorientaationi on yhdistelmä näitä molempia, vaikka metodisesti painotus on enemmän konstruktionistista otetta painottava. Tarkastelen tutkimusaineistoani kuvana (näytteenä) strategisen kehittämisen todellisuudesta, mutta se rakentaa samalla strategisen toimijuuden ja organisaatiokansalaisuuden todellisuutta. Näiden näkökulmien yhteensovittaminen on haasteellista (mt.), mutta näkemykseni mukaan kielellinen tarkastelu sisältää molemmat mahdollisuudet. Siinä mielessä haastattelupuhetta voi huomioida paitsi todellisuutta rakentavana niin myös välitettynä kuvana haastattelutilanteen ulkopuolisesta maailmasta. Kuinka todellinen tämä välitetty kuva on, ei ole tutkimusotteeni kannalta relevantti kysymys. Tosin joissakin aineiston analyysin yhteyksissä pohdin haastateltujen mahdollisia tarkoitusperiä ilmaisujen takana (ks. esim. Kortteinen 1992, 37; Wilkinson 1998, 119–120; Alasuutari 2001, 154), mikä vaikuttaa tulkintoihin ja niiden luotettavuuden varmentamiseen. En kuitenkaan suhtautunut haastatteluihin systemaattisesti epäillen vaan tarkastelin aineistoa haastattelutilanteen ja sitä ympäröivän monimuotoisen kontekstin rakentamana kokonaisuutena.

Nojaan päättelyssäni pääosin Charles Peircen kehittämään abduktiivisen päättelyn logiikkaan, jossa teoriaperustaisuuden tai aineistolähtöisyyden sijaan tarkastelen ja tulkiten aineistoa teoreettisen viitekehyksen ohjaamana (ks. esim. Grönfors 1982, 33–37). Myös luovat ratkaisut ja hypoteettiset päätelmät toimijuuden ja organisaatiokansalaisuuden käytöstä ja merkityksestä aineistossani ovat ohjanneet päättelyä ja osoitus abduktiivisesta otteesta (Hansen 2008). Kriittisen realismin lähtökohdista tarkastelen strategista toimijuutta ja organisaatiokansalaisuutta tietyssä organisatorisessa kontekstissa ja sosiaalisissa rakenteissa, erityisesti työntekijöiden ja johtajien (lähijohdon ja johdon) toimijaisemissa. Mutta koska olemassa olevat, erityisesti organisaatiokansalaisuutta koskevat teoriat, eivät sellaisenaan kuvaa hyvää työntekijyyttä strategisen kehittämisen vaateiden mukaisesti, tarkastelen empiirisiä ilmiöitä valmiiden teoreettisten jäsenysten sijaan myös aineiston erityispiirteitä huomioiden (ks. Peuhkuri 2007). Siinä mielessä olen avoin haastattelutilanteessa rakennettaville konstruktiolle ja niiden argumentoinnin logiikoille – tosin tutkimuskohteena olevan strategisen kehittämisen kontekstissa. Tämä ratkaisu tuo tutkimukseni haastateluaineiston analyysilukuihin aineistolähtöisen otteen sävyjä.

Metodiset säännöt rajaavat ja suuntaavat tekemiäni johtopäätöksiä. Niihin vaikuttaa myös tutkimukseni kontekstuaalisuus eli se, että ilmiön ymmärtämi-

seksi sen tarkastelussa huomioidaan asiayhteys tai tapahtumakulku, josta se johtuu (Eräsaari 2007, 149). Ilmiöt siis syntyvät, muotoutuvat ja merkityksellistyvät nimenomaisessa yhteydessä (Ronkainen 1999, 33). Kontekstuaalisuudessa tutkijalta edellytetään joustavuutta, valmiutta muuttaa käsitystään tutkimuksen kuluessa siitä, mistä on kyse. Vaikka kiinnostavan ilmiön kuvaus, äänen antaminen tapauksen osapuolille tai ongelmien esiin nostaminen ovat jo riittäviä tutkimuksen tavoitteita, teoreettisen merkittävyyden kannalta on tärkeää osoittaa uskottavasti tapauksen liittyvän osaksi laajempaa kokonaisuutta. (Peuhkuri 2005, 306–307.) Pertti Alasuutari (1999, 243–251) käyttää suhteuttamisen käsitettä yleistämisen sijaan kuvaamaan sitä, miten tutkija osoittaa analyysinsä kertovan muustakin kuin aineistosta. Tämän tutkimuksen aineiston paikallinen selittäminen on empiriasidonnaista, mutta voin tulkita sitä myös esimerkkinä laajemmasta näkymästä jälkimoderniin työelämään ja sen vaatimuksiin. Suhteuttamisen perustana on aineiston kontekstin huomiointi teoreettisten näkökulmien ohella argumentoitaessa ja peilatessa aineiston sanomaa tutkittavaa ilmiötä reünstustavaan vanhustyöhön ja työelämän ajankuvaan.

4.3 FOCUS GROUPS -HAASTATTELUT JA AINEISTO

Focus groups -haastattelu metodina

Valitsin tutkimukseni aineistonkeruutavaksi focus groups -haastattelun³⁶. Sen historialliset juuret ovat yhteydessä ryhmähaastatteluihin ja markkinatutkimuksiin aina 90 vuoden päähän, mutta omana metodinaan siitä on kirjoitettu 50-luvulta lähtien Robert K. Mertonin toimesta – aluksi focus interviews -nimikkeellä. (Kitzinger 1994, 103; Morgan 1997.) 1950–1980-lukujen aikana sen käyttö keskittyi pääosin markkinatutkimukseen (Puchta & Potter 2004, 5). Eriytisesti 1990-luvulla focus groups -haastattelut lisäsivät suosiotaan yhteiskuntatieteissä.

Focus groups -haastattelussa korostuu haastattelutilanteen tai ryhmäkeskustelun vetäjän (haastattelijä, moderaattori, fasilitaattori) aktiivinen, ammattitaitoinen ja ohjaava rooli (ks. Puchta & Potter 2004). Rooliin sisältyy kannustavan ja osallistavan ilmapiirin luominen ja keskustelun ohjaaminen tavoitteiden mukaisesti (Morgan 2001, 146; Valtonen 2005, 223). Anu Valtonen (2005, 226) tuo esille myös sen, miten keskustelun vetäjä on ryhmätilanteessa asernevaikuttaja. Verbaaliset ja nonverbaaliset viestit, joita lähetämme vuorovaikutustilanteissa, vaikuttavat keskustelun sävyyn, sisältöön ja kulkuun. Eri asia on, kuinka paljon

³⁶ Käytän tässä tutkimuksessa käsitettä focus groups -haastattelu, joka on vain yksi esimerkki ryhmäkeskusteluista käytetyistä käsitteistä (Valtonen 2005, 223), sillä se korostaa ryhmien valikoivaa muodostamista. Haastattelu sisältää englanninkielisenä käsitteenä ajatuksen näkökulmien vaihtamisesta (inter-view) ja tiedon rakentamisesta haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutuksessa (Kvale 2007, 1, 5). Perusajatus pysyy samana, vaikka haastattelutilanteeseen otetaan mukaan useita osallisia. Vuorovaikutukseen osallistujien määrällä on kuitenkin vaikutusta.

tästä vaikutuksesta voidaan eksplisiittisesti tiedostaa ja todentaa. Tärkeää on kuitenkin se, että mahdollinen vaikutus on mukana luotettavuutta arvioitaessa.

Myös ryhmähaastatteluun osallistuvien keskinäinen vuorovaikutus korostuu ja vaikuttaa haastattelun kulkuun ja sisältöön. Se voi näkyä esimerkiksi siinä, miten reagoidaan toisten puheeseen siihen yhtymällä tai erottautumalla. Vuorovaikutuksen etuna on muun muassa se, että se tuo esiin haastateltavien asenteita, prioriteetteja, kieltä ja ymmärryksen kehystä sekä auttaa tunnistamaan ryhmänormeja (Kitzinger 1994, 116). Huomio kiinnitetään vuorovaikutuksessa siihen, miten ihmiset reagoivat toistensa kysymyksiin, toteamuksiin ja näkökulmiin, ja miten he rakentavat siltoja erilaisten ymmärrysten välille ja rakentavat jaettua käsitystä (Eriksson & Kovalainen 2008, 174). Omassa aineistonkeruussani en tarkoituksellisesti kiinnittänyt huomiota ryhmän vuorovaikutuksen tarkkailuun, vaikka haastattelun kulkua, tunnelmaa ja onnistumista osin arvioinkin. Haastateltujen reagointia ja ymmärrysten rakentamista tarkastelin analyysivaiheessa haastatteluepisodien sisällä.

Arvioitaessa valitun aineistonkeruumetodin vahvuuksia ja heikkouksia sitä voi peilata muihin kvalitatiivisiin metodeihin. David L. Morgan (1997, 10–15) korostaa focus groups -metodin vahvuutena sen logistisen edun lisäksi ryhmän vuorovaikutusta ja heikkoutena³⁷ sitä, että se tuottaa vähemmän syvällistä tietoa osallistujien mielipiteistä ja kokemuksista. On myös väitetty, että asianomainen metodi ei sovellu sensitiivisten aiheiden tutkimiseen (Warren & Karner 2005, 128), mutta eriäviäkin argumentteja on esitetty (Överlien, Aronsson & Hydén 2005). En allekirjoita sitä, että asianomainen aineistonkeruutapa tuottaisi automaattisesti pinnallisempaa tietoa yksilöiden näkemys- ja kokemusmaailmasta. Konstruktionismi ylipäättään kyseenalaistaa jaon pinnalliseen tai syvälliseen (ks. myös Töttö 2004). Ryhmätilanteessa yksittäiselle yksilölle jää usein vähemmän puheaikaa yksilöhaastatteluun verrattuna ja hän voi varoa näkemysten esittämistä toisten kuullen. Luottamuksellisessa ilmapiirissä yhteinen keskustelu voi kuitenkin myös rikastaa pohdintaa. Näin voi olla myös sensitiivisissä aihealueissa, jollaiseksi miellän oman työn pohdinnan. Rohkeus pohtia omaa työtä ja palveluja kriittisesti ulkopuolisen haastattelijan kuullen edellyttää avointa luottamuksellista ilmapiiriä ja haastatellulta vahvaa ammatti-identiteettiä. Ryhmähaastattelutilanteita voidaan siis arvioida kriittisesti niin yksilöllisten tekijöiden kuin ryhmädynamiikan ja ilmapiirin kannalta (ks. myös Smithson 2008, 367).

Valittua metodologiaa voi kritisoida myös siitä, että tutkijan luomat haastattelutilanteet ovat järjestettyjä (ks. Kvale 2007, 14–15) eivätkä siis luonnollista puhetta. Sama rajoite koskee näin kaikkia organisoituja haastattelutilanteita. Järjestetty tilanne tarjoaa kuitenkin mahdollisuuden keskustella tutkimuksen kannalta tärkeistä asioista, mikä on sen vahvuus. Järjestetyllä tilaisuudella voi olla vaiku-

³⁷ Asianomaisen metodin teoreettisena rajoitteena pidetään muun muassa sitä, että se sopii huonosti kvantifiointiin, ryhmävertailuihin ja laajojen yleistysten tekoon (Wilkinson 1998, 123), jotka tulkitseen yleisemminkin kvalitatiivisen tutkimuksen rajoitteiksi tai sen tarkoituksen ulkopuolelle (focus groups -haastattelumetodin muista rajoitteista ks. esim. Eriksson & Kovalainen 2008, 179–186).

tusta siihen, kenelle, millaisen, miten ja miksi puhujat viestinsä suuntaavat; puhuvatko he haastattelijalle "yksityisesti" vai ryhmässä "julkisella" areenalla (ks. Kitzinger 1994, 117). Ryhmätilanne voi olla silloin sekä uhka että mahdollisuus niin tuttujen kuin vieraidenkin kesken. Onnistumisen edellytyksiä onkin pohdittava tarkkaan etukäteen ja hyödynnettävä myös hiljaista tietoa, jota tutkijalla on aihealueesta ja aineistonkeruuorganisaatiosta.

Haastattelujen käytännön toteutus ja aineisto

Keräsin aineistoni OSAATKO-hankkeen yhteydessä keväällä 2004. Haastatelluilla oli aineistonkeruussani kahtalainen funktio: ne toimivat samanaikaisesti perinteisen tiedonkeruun intressin mukaisena aineistonkeruumetodina ja taustahankkeen yhteisenä oppimistilana³⁸. Toisaalta ne tuottivat aineistonkeruumetodina tietoa osallistujien reagoinnista esittämäni strategisen kehittämisen haasteeseen, ja toisaalta ne tarjosivat yhden strategisen puhunnan ja tuloksellisuussanaston oppimisfoorumin osana taustahanketta. Haastattelujen määrittely yhteiseksi oppimistilaksi viittaa myös tietoisuuden herättämiseen eli ryhmätilanteiden mahdollisuuteen avata osallistujien silmiä ja korvia kokemusten jaon kautta ja tunnistaa erilaisia, osin tiedostamattomia käsityksiä ja näkemyksiä käsiteltävästä asiasta sekä laajemmin niihin vaikuttavia tekijöitä. Näen siinä mielessä haastattelutilanteissa analogiaa toisen aallon feminismiin "tietoisuuden kohottamisen" istuntoihin (Wilkinson 1998, 115), vaikkakin lievemmällä emansipatorisella sävyllä ja tavoitteella.

Haastattelujen tavoitteena oli järjestää mahdollisimman tasavertainen keskustelutila ja siksi osallistajat edustivat ryhmässään hierarkkisesti samaa tasoa ja organisatorisesti pääosin samaa toimintoa. Tasavertaisuuden kokemuksen mahdollistaminen on haaste, sillä haastattelumetodia yleisesti kritisoidaan juuri sen tuottamasta vallan epäsymmetriasta avoimen tasavertaisen dialogin sijaan (Kvale 2007, 14–15; vrt. Wilkinson 1998, 112). Tätä epäsymmetristä ja jopa manipulatiivista valtaa rikkomaan ryhmähaastattelutilanne tuo uusia mahdollisuuksia. Vaikka ryhmätilanne vähentää haastattelijan yksisuuntaista valtaa, se ei poista kokonaan vallan epäsymmetriaa. Myös ryhmään osallistuvien kesken voi syntyä tai vallita erilaisia valta-asemointeja, jotka vaikuttavat puheeseen, mutta voivat olla osin haastattelijan havainnoinnin ulottumattomissa. Ulkopuolisena tutkijana vaikutusvalta ulottui siis vain muodollisiin asemiin ja siltä osin tasavertaisten haastatteluryhmien muodostamisen tavoitteeseen.

Valikoin haastateltaviksi kahdeksan (8) vanhustyön ydintoimijaryhmää: johdon, lähijohdon, kotihoiton, ympärivuorokautiset hoidon ja hoivan yksiköt (empiriaosuudessa kyseinen haastatteluryhmä on lyhennetty 24h-yksiköt), sosiaalitoimen, kaupunginsairaalan (sairaalan yksiköt yhtenä kokonaisuutena) sekä

³⁸ Haastattelutilanteen määrittelyllä oppimistilaksi korostan tilanteen monitasoista kokemuksellista ja toiminnallista merkitystä tietyssä ajassa ja paikassa (ks. esim. Marin 2003).

kotona asumista tukevat yksiköt A ja B, joihin sisältyivät omaishoito ja lyhytaikahoito. Tutkimuseettisistä syistä en kuvaa yksiköitä tässä tarkemmin.

Haastatteluryhmien määrään ei ole olemassa ehdotonta kriteeriä, mutta usein focus groups -metodilla toteutetut tutkimukset nojaavat enintään viiteen ryhmään (Morgan 1997, 34; Kitzing 1994, 105). Oma valintani perustui tutkimuskunnan vanhuspalvelujen organisatoriseen ja toiminnalliseen rakenteeseen. Tarkoituksena oli ottaa mukaan vanhuspalvelujen keskeiset yksiköt. Tässä mielessä ryhmät olivat tulkittavissa luonnollisiksi ryhmiksi. Kunkin haastatteluryhmän osallistujia yhdisti kuuluminen samaan vanhuspalvelujen toimintoon tai organisatoriseen kokonaisuuteen. Mahdollista olisi myös ollut koota ryhmät esimerkiksi sekaryhminä eri hierarkiatasoilta. Tekemälläni ratkaisulla pyrin tukemaan sitä, että osallistujat pystyisivät puhumaan haastatteluteemasta ja -tilanteesta toisten ryhmän jäsenten kuullen (Morgan 1997, 36). Siksi osallistujat olivat hierarkkisesti kutakuinkin yhdenvertaisia, vaikkakin osin eri ammattiryhmien edustajia. Edustettuina oli hoitoalan ja sosiaalialan eri ammattikuntia organisatoristen ja toiminnallisten kokonaisuuksien mukaisesti. Vanhustyön hoivapainotteisuuden vuoksi valikoin haastateltaviksi erityisesti hoivatyöntekijöitä. Ulkopuolelle jätin työntekijähaastatteluissa vahvoja professioita kuten lääkärit, joita sairaalan yksiköissä olisi ollut työntekijäasemassa. Hoivatyöntekijöiden ja lääkärinkunnan erilaiset asemat terveydenhuollon organisaatioissa vaikuttivat siihen, etten koonnut molempia ammattikuntia samaan haastatteluryhmään tasavertaisen keskustelutilan järjestämisen näkökulmasta. Haastatteluihin osallistujista suurin osa oli naisia, mikä noudatti pitkälti kunnallisen sosiaali- ja terveystalouden toimijoiden sukupuolijakaumaa.

Ryhmän valinta ei ole ainoa tärkeä asia, vaan myös osallistumisen tapa ja syy kuten se, onko haastatteluun pyydetty, käsketty tai sovittu yhteisesti osallistumisesta, voi vaikuttaa tilanteeseen (ks. Valtonen 2005, 229). Tällä asialla on vaikutusta muun muassa keskustelun ilmapiiriin. Lähetin lähijohdolle suunnatussa etukäteisinformaatiota sisältäneessä haastattelupyynnössä toiveen haastateltavien määrästä ja siitä, että mukaan otettaisiin niitä, joilla on kokemusta vanhustyöstä kyseisessä organisaatiossa. Esitin toiveena myös, että yksiköt valitsisivat keskuudestaan työntekijähaastatteluihin mahdollisuuksien mukaan eri ammattikuntien edustajia. Sen sijaan lähijohdon ja johdon haastatteluihin osallistuivat henkilöt asemansa puolesta ilman varsinaista valikointia. Haastatteluihin valittujen yksiköiden lähijohtajat valitsivat työntekijöistään osallistujat tai delegoivat valinnan työyhteisölle. Osassa työntekijähaastatteluja haastateltavien osallistumisen perusteena oli siis lähijohtajan pyyntö, kehoitus tai määräys ja osassa työyhteisön yhteinen päätös esimerkiksi työvuoron perusteella tai heidän oma kiinnostuksensa. Erilaisia syitä osallistua välittyi haastattelujen epävirallisissa alkukeskusteluissa haastattelutilaan järjestäytymisen yhteydessä. Osallistumisen pakolla tai vapaaehtoisuudella on voinut olla vaikutusta asenteisiin ja aktiivisuuteen haastattelua kohtaan. Osa haastatelluista oli positiivisia ja aktiivisia keskustelijoita läpi haastattelun ja osa puolestaan suhtautui haastattelutilanteeseen

seen innottomammin ja vastasi vain kysyttäessä. Niiden yhteyttä osallistumis-
pakkoon tai vapaaehtoisuuteen on kuitenkin mahdoton arvioida. Osallistujien
suhtautumiseen on voinut vaikuttaa myös se, mitä he ajattelevat tutkimuksesta
yleisemmin ja keskustelusta ryhmässä tai käsiteltävästä aihepiiristä.

Haastattelut alkoivat tutkimusaiheen, tutkimuksen tarkoituksen ja haastatte-
lun idean lyhyellä esittelyllä sekä nauhoituksesta sopimisella. Näin jokainen
tiesi, mihin on tullut, mitä on tapahtumassa ja mitä haastattelun jälkeen tapah-
tuu. Luottamuksellisuuden ja yleisten eettisten periaatteiden vakuuttaminen
tutkimukseen osallistuville on tärkeä osa tutkijan etiikkaa. Kyse ei ole kuiten-
kaan vain tutkijasta, sillä ryhmähaastattelussa on haastattelupuheella useita
korvia (Morgan 1997, 32). Siksi korostin haastattelutilanteen aluksi luottamuk-
sellisuuden merkitystä kaikkien kohdalla (ks. Eriksson & Kovalainen 2008, 180),
vaikka se koskee ensisijaisesti tutkijaa eikä sen ulottaminen tutkimukseen osal-
listuviin pakottavasti ole tavanomaista (Kuula 2006a, 131–133). Esitin kuitenkin
toiveena, että haastattelutilanteesta ei kerrottaisi ulkopuolisille, jolloin kaikki
mitä puhutaan, jäisi vain osallistuneiden tietoon.

Haastattelun alun pelisäännöissä painotin haastattelun keskustelunomaista
kulkua (Puchta & Potter 2004, 1, 25) ja oikeiden tai väärin vastausten unohta-
mista. Korostin vapaan kommentoinnin mahdollisuutta. Haastatelluilla oli siis
mahdollisuus tuoda näkemyksiään esille eri vaiheissa silloinkin, kun asian-
omaista asiaa oli jo aiemmin käsitelty ja edetty seuraaviin aihealueisiin. Koros-
tin, että tavoitteena ei ole yhteisymmärrys vaan erilaisten näkökulmien esille
saaminen (vrt. Eriksson & Kovalainen 2008, 173–174) ja että jokaisen kokemuk-
set ja näkemykset olisivat yhtä tärkeitä. Tavoitteeni oli antaa jokaiselle osallistu-
jalle ajallisesti ja sisällöllisesti tilaa tuoda näkemyksiä esille arvottamatta niitä.
Haastattelun pelisääntöjä seurasi esittelykierros, jonka tarkoitus oli auttaa erityi-
sesti haastattelijaa ja haastattelujen purkamista, koska lähes jokainen ryhmään
osallistuja tunsivat toisensa jollakin tapaa jo ennestään.

Haastattelujen kulku noudatti pitkälti haastattelurunkoa (liite 1). Muutoin
yritin välttää oman roolini korostumista ja keskustelua rajoittavaa vaikutusta.
Näistä pyrkimyksistä huolimatta huolehdimin haastatteluteemoissa pysymisestä.
Ideaalitulanteessa haastattelu noudattaa kuin itsestään haastattelijan toivomaa
etenemissuunnitelmaa (Morgan 2001, 148). Oma roolini haastattelijana muotou-
tui tilanteen mukaan aktiivisesta puheen ohjaajasta passiivisempaan kuunteli-
jaan. Keskityin haastatteluissa pääasiassa sisältöön ja tunnelman luomiseen sen
sijaan, että olisin esimerkiksi systemaattisesti havainnoinut myös tilannetta.

Ryhmätulanteissa syntyi aika ajoin vapaata, reflektointia ja innovoivaa vuo-
ropuhelua osallistuneiden kesken. Puheen määrään ja sisältöön vaikutti jossain
määrin aiheen tutuus, joka vaihteli osallistujien kehittämisaseman mukaisesti
sekä sen mukaan, oliko osallistuja johtamistehtävissä vai työntekijä. Työntekijät
kokivat aihepiirin useammin vieraana. Haastatteluissa voikin korostua viralli-
seen strategiseen kehittämiseen osallistuneiden ääni. Olen tietoinen myös siitä,
että oma roolini taustahankkeessa ja sen vanhustyön strategisessa kehittämis-

sä, on voinut vaikuttaa haastateltuihin, haastattelutilanteisiin ja haastattelujen sisältöön monella tapaa. Esimerkiksi se, että olin osalle haastatelluista tuttu aikaisemmista taustahankkeen kehittämisosuuksista, saattoi vaikuttaa siihen, mistä asioista ja millä intensiteetillä haastatteluissa puhuttiin. Haastattelut saattoivat näin sisältää muun muassa ennakkokäsityksiä vallitsevasta yhteisymmärryksestä strategisen kehittämisen tilan ja tarpeen suhteen. Oma kaksoisroolini taustahankkeen tutkijana ja kehittäjänä ja siihen sisältynyt, ja jo tutkimuksen alkupuolella kuvaamani, odotus toimijoiden aktiivisuudesta, aloitteellisuudesta ja osallistumisesta, saattoi myös vaikuttaa oletukseeni siitä, että haastattelurunkoon sisältyneistä asioista oli haastatteluun osallistuneiden mahdollista ja mielekästä yhdessä keskustella.

Keräsin haastatteluaineistoni (8 haastattelua) vanhuspalvelujen keskeisiltä toimijoilta perustyöstä, lähijohdolta ja johdolta. Työntekijähaastatteluja oli kuusi (6) ja lähijohdon ja johdon haastatteluja molempia yhdet. Haastateltuja oli ryhmässä yhteensä 40. Osallistujien määrä vaihteli kahdesta seitsemään organisaation tai osallistujien edustaman yksikön kokoa myötäillen³⁹. Haastattelut kestivät tunnista reiluun kahteen tuntiin. Litteroitua aineistoa kertyi kahdeksassa haastattelussa yhteensä 181 sivua. Työntekijähaastatteluissa aineiston määrä vaihteli 9,5–32 sivuun/haastattelu niin, että työntekijähaastatteluja kertyi litteroituna yhteensä 127 sivua. Lähijohdon ja johdon haastattelut olivat molemmat noin 27 sivua pitkiä.

Nauhoitetut haastattelut litteroitiin mahdollisimman sanatarkasti muun muassa murreilmausten osalta, mutta tarkkuudessa en pyrkinyt esimerkiksi keskusteluanalyysin edellyttämälle tarkkuustasolle. Litterointityöstä vastasivat taustahankkeen tutkimusapulaiset, mutta tarkistin nauhoitusten purut ja epäselvät kohdat alkuperäisestä aineistosta. Tällä varmistin litteroinnin ja haastattelujen yhdenmukaisuuden. Sen sijaan osassa haastatteluja varmistusta siitä, kuka osallistujista puhui, oli mahdotonta saada, koska naishaastateltavien samanlaiset äänet, puhetyyli ja usein hiljainen puhetapa vaikeuttivat erottelua.

4.4 KRIITTINEN DISKURSSIANALYYSI METODIVALINTANA

Kriittinen diskurssianalyysi lähestymistapana

Diskurssianalyysiä on jaoteltu erilaisiin koulukuntiin, joista osa on yhteydessä lingvistiikkaan ja kognitiiviseen psykologiaan, osa keskittyy foucault'laiseen valtataarkasteluun ja sitä seuranneeseen kriittiseen diskurssianalyysiin tai diskursiiviseen psykologiaan (ks. esim. Suoninen 1999, 35; traditioista myös esim.

³⁹ Osallistujamäärät haastatteluryhmittäin olivat seuraavat: kotihoito (7), ympärivuorokautiset hoidon ja hoivan yksiköt (6), sosiaalityö (3), kaupunginsairaala (5), kotona asumista tukevat yksiköt A ja B (2+4), lähijohto (6) ja johto (7).

Wetherell 2001, 380–383). Koulukuntien ja eri muotojen kuvaaminen vaikeutuu vuosi vuodelta käytön suosion ja sovellusten runsauden seurauksena (Hepburn & Potter 2004, 180). Monimuotoista kenttää on mahdollista kuitenkin jäsentää sisäisten metodisten painotusten kautta. Analyysi voi painottaa esimerkiksi enemmän joko kriittistä tai analyyttistä otetta. Kriittinen ote näkyy tutkimuksen latautuneemmissa lähtökohtatavoitteissa ja sitoumuksissa sekä poleemisessa lopputuloksessa, kun taas analyyttinen ote pyrkimyksessä aineistolähtöisyyteen. (Jokinen & Juhila 1999, 55, 85–87.) Kuten Arja Jokinen ja Kirsi Juhila (1999) tuovat esiin, käytännössä kyse ei ole valinnasta ääripäiden välillä, vaan sijoittumisesta jatkumolle kuten edellä kriittisen ja analyyttisen otteen välimaastoon.

Yhteiskuntatieteissä ja organisaatiotutkimuksessa on laaja joukko erilaisia diskurssin määritelmiä, vaikkakin filosofi Michel Foucault lienee yhteiskuntatieteiden parissa merkittävin vaikuttaja (Alvesson & Karreman 2000b, 1128). Diskurssilla on tarkoitettu niin puhetapaa, tekstiaineistoa, lausetta suurempaa kielenkäytön yksikköä, merkityssuhteiden järjestelmää, vakiintunutta merkityksellistämisen tapaa, kielenkäyttöä kontekstissaan kuin ymmärrystä todellisuudesta (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 22–23). Diskurssilla voidaan tarkoittaa myös erityistä näkemystä kieleen (Fairclough 2003, 3) ja olemassaolon tapaa, elämisen muotoa (Gee 2008, 3).

Norman Fairclough määrittelee diskurssin näkökulmaksi maailmaan, mikä on yhteydessä ihmisten erilaisiin suhteisiin asianomaisessa maailmassa. Nämä suhteet ovat riippuvaisia heidän yhteiskunnallisesta asemastaan, sosiaalisista ja persoonallisista identiteeteistään sekä sosiaalisista suhteistaan. Diskurssit eivät esitä maailmaa sellaisena kuin se on, vaan aktuaalisen lisäksi myös mahdollisena ja tavoiteltavana. (Fairclough 2003, 124.) Diskursseilla on performatiivista potentiaalia eli kykyä muotoilla uudelleen inhimillistä toimijuutta ja sen tuottamia ja toistamia rakenteellisia malleja (Reed 2000, 528–529). Näkemys palautuu sosiaalisen konstruktionismin todellisuuskäsitykseen eli siihen, kuinka rakennamme puheellamme todellisuutta sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Haastattelujen puhe strategisesta kehittämisestä tarjoaa näin mahdollisuuden strategisen toimijuuden muotoiluun muun muassa tehdessään näkyväksi sen ehtoja ja rajoitteita.

Diskurssia on käytetty laajalti yhteiskuntateorioissa ja analyyseissä viittamaan erilaisiin tapoihin jäsentää tiedon ja sosiaalisen käytännön (social practice) alaa. Diskurssit eivät vain heijasta tai edusta sosiaalisia entiteettejä ja suhteita, ne rakentavat niitä. Erilaiset diskurssit rakentavat siis strategista toimijuutta eri tavoin ja asemoivat ihmisiä sosiaalisina subjekteina (kuten potilaina, lääkäreinä) niiden mukaisesti. Näihin diskurssin sosiaalisiin vaikutuksiin keskitytään diskurssianalyyseissä. (Fairclough 1992, 3–4.)

Diskurssianalyyseiden kirjosta valitsemani aineiston analysointimetodi, kriittinen diskurssianalyysi, on hermeneuttiseen tieteentraditioon paikantuva lähestymistapa, ei yksittäinen metodi (Meyer 2002, 14, 25; vrt. Fairclough 2002, 121), jolla on moninainen teoreettinen tausta ja kiinnostus erilaisiin aineistoihin ja

metodologioihin. Kriittiselle diskurssianalyysille on tyypillistä muun muassa monitieteisyys, eklektisyys (yhdistelee monenlaisia aineksia) sekä liikkuminen teorian ja empirian välillä abduktiivisesti (Wodak 2004, 198–200). Myös diskurssien kulttuurinen, yhteiskunnallinen ja ideologinen kontekstuaalisuus korostuvat, mikä edistää monitieteistä tarkastelutapaa (Meyer 2002, 15). Kriittinen diskurssianalyysi erottuu diskurssianalyysien joukosta erityisellä kiinnostuksella kielen ja vallan suhteeseen (Wodak 2002, 2), mikä viittaa sen poststrukturalistiin kytkentöihin, ja sillä on yhtymäkohtia realistiseen organisaatiotutkimukseen (Kuusela & Kejonen 2008, 22). Kriittistä diskurssianalyysiä on useimmiten käytetty analysoitaessa ”institutionaalista” puhetta (Cameron 2001, 123). Muutoin siinä on kyse sekä puhutun että kirjoitetun kielen sosiaalisesta analyysistä (Kuusela & Kejonen 2008, 30).

Kriittisenä teoriana kriittiseen diskurssianalyysiin sisältyy myös emansipoiva tavoite ja diskurssien ”demystifiointi” ideologioita avaamalla (Wodak 2002, 10). Kriittinen diskurssianalyysi kiinnittääkin huomiota diskurssin piilotettuun ohjelmaan ja sen ideologisiin ulottuvuuksiin. Asianomaisessa lähestymistavassa kaksi diskurssin merkitystä, lingvistinen ja kriittisen yhteiskuntateorian mukainen, ovat yhtä relevantteja. (Cameron 2001, 123.) Kriittisyys ulotetaan tutkimustulosten lisäksi myös tutkimuksen kohteena oleviin sosiaalisiin ilmiöihin (Hammersley 1997, 237–240). Kriittisen diskurssianalyysin tekijät esittävät puolestapuhujan roolia heikommassa asemassa olevien puolesta (Meyer 2002, 15), joka voi sisältää tutkimuseettisen riskin. Se on diskurssianalyysiä ”asenteen kera”⁴⁰ (Dijk 2002, 96). Sitoudun tähän kriittisen diskurssianalyysin latautuneeseen muotoon vain heikolla tietoisuutta herättävällä otteella ja painotan sen sijaan enemmän itsestäänselvyyksien kyseenalaistamista, kriittisyyttä tutkimuskohteen lähtökohtiin ja odotuksiin. En myöskään ole suoranaisesti kenenkään puolella jotakin vastaan, vaikka sosiaaliseen konstruktionismiin nojaten katson aineistoa aina jostain käsin, enkä siis irrallisena toimijattomana kontekstualisoiduttomana puheena. Vaikka valta limittyy osaksi strategisen kehittämisen diskursseja, käsittelen sitä analyysissä lähinnä toimijuutta ilmentävän puheen yhteydessä.

Kriittisen diskurssianalyysin sanotaan olevan diskurssianalyttisistä suuntauksista makrotasoin (Wood & Kroger 2000, 21), vaikka lähestymistapa voi sisältää eri teoreettiset tasot suurista teorioista keskitason- ja mikrotason teorioihin (ks. Meyer 2002, 19). Se eroaa muista suuntauksista kuitenkin suhteessa tekstiin. Kriittinen diskurssianalyysi edellyttää tekstien sosiaalisen kontekstin teoretisointia ja kuvausta, ajallista ja tilallista tarkastelua historiallisessa kontekstissa (Wodak 2002, 2–3). Se soveltuukin tieteenteoreettisiin lähtökohtiini huomioidessaan tekstin ja tekstin vuorovaikutteisuuden lisäksi laajemman sosiaalisen, historiallisen ja rakenteellisen kontekstin. Käytännössä kontekstin huomiointi tarkoittaa tutkimani vanhustyön strategisen kehittämisen avaamista kyseisessä

⁴⁰ Lainausmerkit alkuperäisessä lähteessä.

organisaatiossa ja väitöstutkimuksen lähtökohtana olleessa taustahankkeessa. Työelämän ajankuva antaa sille laajemmat tulkinnalliset kehykset.

Yhdistän tarkastelussani kriittisen diskurssianalyysin erilaisia tulkintoja ja sovelluksia (Dijk 2002, 95–96). Olen kuitenkin tietoinen kriittisen diskurssianalyysin tarkastelussa käyttämieni tutkijoiden erilaisista viitekehyksistä, jotka liittyvät metodologisiin, tieteenteoreettisiin ja oppialakohtaisiin perustoihin (ks. esim. Meyer 2002, 15). Nojaan analyysissäni paljon Fairclough'n jaotteluun ja keskitason teoreettiseen tarkasteluun (Meyer 2002, 22), mutta tarkastelukulmani painottuu sosiologisesti lingvistisen sijaan. Kuvaan seuraavassa valitsemani lähestymistavan piirteitä ja sitä, miten sovellan sitä tutkimuksessani.

Kriittinen diskurssianalyysi tässä tutkimuksessa

Omien perusoletusten tiedostaminen ja reflektointi kuuluvat osaksi kriittisen diskurssianalyysin tarkastelutapaa ja sen tietoista sosiaalisen todellisuuden kriittikon asemaa (Vaara & Laine 2006, 171). Sekä konstruktionistisia että osin myös realistisia piirteitä sisältävän tieteenteorian näkökulmasta on tärkeää pohtia, miten varsin relativistinen diskurssianalyttinen tarkastelu muuttuu, kun siihen liitetään realistisia oletuksia. Muutos on siinä, että kielellisen tarkastelun lisäksi huomio kiinnitetään diskursseihin vaikuttaviin materiaaliin, kuten organisatorisiin, rakenteisiin ja käytäntöihin. Kriittisesti voidaan kuitenkin kysyä, eikö materiaalisia käytäntöjä voida aina pelkistää diskursiivisiksi käytännöiksi. Tämän relativistisen näkemyksen lisäksi voidaan myös väittää että kriittisillä realisteilla ei ole systemaattista metodologiaa erottelemaan ei-diskursiivista diskursiivisesta. (Sims-Schouten, Riley & Willig 2007, 104.)

Tässä tutkimuksessa kriittinen realismi auttaa ymmärtämään diskurssin rakentumisen kontekstia, eli miten tiettyjen diskurssien käyttö ja rakentuminen on mahdollista tai rajoitettua. Kriittiseen realismiin perustuen voi myös tutkia, miten materiaaliset käytännöt vaikuttavat diskursiivisiin käytäntöihin ja se myös asettaa osallistujien puheen materiaaliin rajoihin, joista heidän täytyy neuvotella. (Sims-Schouten ym. 2007, 102–103; Joseph & Roberts 2004.) Puheen kontekstualisointi materiaalisesti tekee oikeutta osallistujien eletyille kokemuksille ja on näin eettinen kysymys (Sims-Schouten ym. 2007, 103–104). Tarkasteltaessa aineistoa ei haastattelupuhetta ja sitä kontekstualisoivan materiaalisesta välistä jakoa ole kuitenkaan tarkoituksenmukaista korostaa, sillä materiaalisuutta lähestytään tuolloin lähinnä puheen välityksellä ja niistä tehdyissä tulkinnoissa.

Kriittisen realismin sosiaaliseen ontologiaan perustuvalla kriittisellä diskurssianalyysillä on tarjottavaa organisaatiotutkimukseen ja erityisesti organisaationaalisen muutoksen tutkimisessa (Fairclough 2005, 915). Tulkitseen muutoksen tutkimisen tässä tutkimuksessa yksilötason potentiaalina, johon organisaationaaliset tekijät vaikuttavat. Kriittisen realismin näkökulmasta on tärkeää huomioida organisaatio ja organisaatiot tai toimija-rakenne-jaottelu kokonaisvaltaisesti ja kiinnittää huomiota myös toiminnan (prosessien ja tapahtumien) ja rakenteiden välisiin suhteisiin. Perusteluna tälle on se, että eri osilla on kausaalisia vaikutuk-

sia organisaation muutokseen. Sosiaalisten prosessien analyysi sisältää siis toimijuuden analysoinnin. (Fairclough 2005, 916–918, 935.)

Fairclough (1992, 1) määrittelee kehittämänsä lähestymistavan hyödylliseksi paitsi tutkittaessa kielen muutosta niin myös tutkittaessa sosiaalista ja kulttuurista muutosta, jollaiseksi tulkitsen odotuksen strategisesta toimijuudesta osana vanhustyön perustehtävää. Fairclough'n mukaan teksteillä sosiaalisina tapahtumina on kausaalisia vaikutuksia sosiaaliseen elämään (Fairclough 2003, 8, 22; ks. myös Pietikäinen & Mäntynen 2009, 14). Kausaliteetilla Fairclough (2003, 8) tarkoittaa väljempää, ei mekaanista, käsitystä kausaalisuudesta tai ennustettavaa säännönmukaisuutta. Fairclough'n maltillinen näkemys sosiaalisen todellisuuden konstruoitumisesta mahdollistaa realistisen painotuksen.

Nojaan kriittisessä diskurssianalyysissäni Fairclough'n diskurssin kolmiulotteiseen sisältöön: tekstiin, diskursiivisiin käytäntöihin ja sosiaalisiin käytäntöihin (Fairclough 1992, 73). Määrittelen tekstiksi haastattelutilanteen puhutun kielen (mt. 4). Lähden analyysissäni liikkeelle tekstin analysoinnista eli "kuvauksesta"⁴¹. Kiinnitän siinä huomiota kielenkäyttöön, sanojen valintaan, sanojen merkityksiin, sanaston tyyliin, kielioppiin, rakenteeseen, teemoihin ja metaforiin. Tekstikokonaisuuksia analysoidessa tarkastelen mikrotasolla semanttisia suhteita, tekstin sisältämää kausaalisuutta (siksi, koska-sanojen käyttö), ehdollisuutta (jos, tai, konditionaali), ajallisuutta ja vastakohtaisuutta (mutta, siitä huolimatta). Analyysissä on tärkeää huomioida se, että samaa käsitettä voidaan käyttää eri diskursseissa riippuen sen semanttisesta suhteesta. (Fairclough 2003, 89, 131.)

Diskursiivisten ja sosiaalisten käytäntöjen analysointia kutsutaan "tulkinnaksi" (Fairclough 1992, 73). Analyysin toisessa vaiheessa, diskursiivisten käytäntöjen analysoinnissa, kiinnitän huomiota puhetekoihin, koherenssiin ja intertekstuaalisuuteen kontekstin analysoinnin lisäksi (Eriksson & Kovalainen 2008, 236). Intertekstuaalisuus, eli toisiin teksteihin viittaaminen, sisältää ajatuksen siitä, että tekstit ovat suhteessa toisiin teksteihin ja todellisuuksiin (Atkinson & Coffey 1997, 55–56; Cameron 2001, 130) eli kieli on aina historiallista ja sosiaalista (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 116). Siksi on tärkeää tarkastella tekstiä suhteessa muuhun. Haastattelutilanteessa haastateltu ei voi siis itse päättää, millaisia merkityksiä hänen käyttämänsä kieli saa (mt. 118). Näin tutkija vapautuu sanotun todellisten tarkoitusperien pohdinnalta haastattelutekstin analysoinnissa ja tulkinnoissa.

Analyysin kolmannessa vaiheessa tarkastelussa ovat ideologiset vaikutukset ja hegemoniset prosessit, joihin diskurssi kuuluu (Eriksson & Kovalainen 2008, 236). Fairclough (1989) viittasi tähän vaiheeseen myös sosiaalisten olosuhteiden, kontekstin huomioimisena selityksiä annettaessa. Sosiaaliset käytännöt ovat erilaisten sosiaalisten elementtien, kuten toiminnan, sosiaalisten suhteiden, persoonien ja materiaalisien maailman artikulaatioita (Fairclough 2003, 25). Sosiaaliset käytännöt mahdollistavat diskurssien tulkinnan. Olen erityisesti kiinnostu-

⁴¹ Lainausmerkit kuvauksen ja tulkintojen kohdalla ovat alkuperäistekstin mukaisesti.

nut siitä, miten sosiaaliset käytännöt kehystävät puhetta ja puhekäytäntöjä. Sosiaaliset käytännöt sallivat myös toiminnan ja rakenteiden näkökulmien yhdistämisen (Fairclough 2002, 122), mikä sopii toimijuuden tarkasteluun.

Kriittiselle diskurssianalyysille on siten tyypillistä itsestäänselvyyksiä kyseenalaistava ote, kontekstuaalisuuden huomioon otto (myös yhteiskunnallisen tason kontekstin), intertekstuaalisuus ja interdiskursiivisuus (eli tekstin ja diskurssien kontekstuaalisuus, ymmärtämiseen edellytetään toisia tekstejä/diskursseja), diskurssien ideologisuus (ollaanko tietoisia taustalla olevista diskursseja uusintavista ideologioista kuten strategisen toimijuuden itsestään selvästä odotuksesta) ja sen vaikutukset sekä tutkijan vahva refleksiivisyys (Vaara & Laine 2006, 160–161). Nämä edellä kuvatut kriittisen diskurssianalyysin piirteet ovat ohjanneet tarkasteluani. Tutkimani diskurssit edustavat erilaisia tapoja puhua asioista. Ne eivät ole kuitenkaan vain puhetta, vaan välittävät myös toimintaa (Jokinen 2005, 19). Tulkintojen tekemisessä on oltava kriittinen ja huomioitava se, että kielellä myös tuotetaan tietynlaista kuvaa maailmasta osin erillään arjen kokemuksista. Viitataan tällä esimerkkiin kiirepuheesta eli siihen, onko työtahti todella nopeutunut vai onko kyse performatiivisesti itseään luovasta diskursiivisesta muodosta (Jokinen 2005, 89). Olen tunnistanut normatiivisia oletuksia ja näkemyksiä, joita haastatteluihin osallistujilla on strategiseen kehittämistyöhön ja omaan ammatilliseen perustyöhönsä liittyen, sekä pohtinut kriittisesti, millaista työntekijyyksuvaa he niiden kautta rakentavat.

Olen tehnyt tietoisien ratkaisun kirjoittaa aineiston analyysi empirialukuihin poikkeuksellisesti preesens-muodossa. Perustelen valintaani tutkimusotteellani ja sillä, että aineiston analyysi on minun, tutkijan rakentama kokonaisuus, jossa tulkinnat ja niihin johtavat polut ovat lukijan nähtävissä ja seurattavissa sekä arvioitavissa tulkintojen vakuuttavuuden suhteen (ks. myös Juhila & Suoninen 1999, 235).

Olen tarkastellut haastatteluaineistoa tasavertaisesti analytyttisellä tasolla, mutta empiriaosuudessa painottuu enemmän työntekijäaineisto, mikä perustuu sen suurempaan määrään lähijohtajien ja johtajien aineistoon verrattuna. Olen valinnut haastatteluaineistosta tähän erityisesti episodeja, tekstikatkelmia, joissa haastatellut vastaavat esittämäni strategisen kehittämisen haasteeseen. Nämä episodit ovat eräänlaisia konkreettisia avaintilanteita laajemmasta ilmiöstä (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 32). Siitä syystä rajaan episodit käsiteltävän ilmiön kannalta riittävän laajoiksi kokonaisuuksiksi, jotta lukija voi nähdä missä tilanteessa ja millä tavoin ilmiöstä haastattelutilanteessa puhutaan. Haastatteluesimerkin rajaus perustuu siis kunkin tilanteen kokonaisuuteen ja siihen, että sen kautta välittyvä riittävä kuva tulkintojen perusteista.

Episodin kokonaisuuden tarkastelua yksittäisen lausuman sijaan puoltaa myös se, että niin haastattelupuheen sävy kuin puhetapa, erilaisten persoonamuotojen käyttö tai passiivissa puhuminen voivat muuntua ja vaihdella aiheen ja sen sisältämän asenne- ja tunnelatauksen mukaisesti, myös episodien sisällä (ks. myös Alasuutari 2001, 154). Koska puhujan persoonallisella tavalla puhua,

mikä voi olla myös ammatillisesti tai maantieteellisesti sidonnaista, on vaikutusta, pyrin ilmausten tulkinnassa huomioimaan puhumistyyliä haastattelun aikana yleisemminkin ja kiinnittämään huomiota sen poikkeamiin. Myös esimerkiksi nauru voi saada monenlaisia tulkintoja puhekontekstissaan ilmentäessään haastateltujen olotilaa ja ilmaisutapaa, antaessaan sanotulle erityisen humoristisen merkityksen tai ollessaan esimerkki selviytymiskeinosta. Mielenkiintoista on niiden lisäksi tarkastella puheen rakentumista vastauksiksi tai keskusteluksi⁴². Erityisesti niissä haastatteluissa, joissa haastatellut tunsivat toisensa ja keskustelivat työssään muutoinkin toistensa kanssa, haastattelukulku sisälsi enemmän keskustelunomaisia piirteitä kuten välitöntä reagointia toisen puheeseen sitä jatkaen, vahvistaen, kysellen ja kommentoiden. Se oli myös käytetyn aineistonkeruumetodin yksi vahvuus ja tavoite. Haastattelutilanteeseen osallistuneiden tuttuudella tai yhtenevällä ammatillisella ja organisatorisella taustalla on vaikutusta myös puhetapaan kuten säästeliäämpään kielenkäyttöön (Eriksson-Piela 2003, 100), jolla tarkoitan tässä esimerkiksi käsitteiden lyhentämistä ja selitysten oikomista.

Myös puhujan sukupuolella, kuten tässä tapauksessa haastateltujen naisvaltaisuudella, voi olla vaikutusta puhunnan tyyliin. Käytän tässä ajatuksellisena taustana Matti Kortteisen (1992, 47) huomiota, jossa naiset pohtivat itseään toisten kautta uhrautuvasti työskennellen: he auttavat, avustavat ja uhrautuvat jonkun toisen puolesta. Se viittaa altruismiin ja on sitä kautta yhdistettävissä perinteiseen käsitykseen organisaatiokansalaisuudesta. Se on myös yhdistettävissä perinteiseen kutsumusperustaiseen näkemykseen hoitotyöstä ja sen eetoksesta (Eriksson-Piela 2003, 92).

Olen pyrkinyt huolehtimaan tutkimukseen osallistuneiden riittävästä anonyymisyydestä heille antamani lupauksen mukaisesti ja tutkimusetiikan velvoittamana (Kuula 2006b). Aineiston ja sen tulkinnan luonteen vuoksi en voi kuitenkaan täysin ohittaa haastateltujen ammatillisia taustoja, jotka vaikuttavat toimija-asemiin ja strategiseen toimijuuteen. Siksi olen valinnut, että käytän työntekijähaastattelusitaattien yhteydessä lisätietona heidän organisatorista taustaansa – tosin ryhmän nimikkeitä osittain tarkoituksellisesti yleisemmäksi muokattuna⁴³. Johtamistyötä tekevät olen nimennyt lähijohtoon ja johtoon haastatteluryhmien mukaisesti. Olen tietoisesti pyrkinyt kuuntelemaan herkillä korvalla sitä, etteivät osallistujat paljastuisi haastattelusitaateista.

Tarkastelen vanhustyön toimijoiden, työntekijöiden, lähijohdon ja johdon, haastatteluaineistoja kolmitasoisesti, tekstinä, diskursiivisina käytäntöinä ja sosiaalisina käytäntöinä kriittisen diskurssianalyysin logiikan mukaisesti. Nämä

⁴² Analysoidessani haastatteluja ja sen sisältämiä episodeja kriittisellä diskurssianalyysillä huomioin keskustelun kulkua joiltakin osin, mutta tarkkuustasolla ja tarkastelun kohteella teen eron varsinaiseen keskusteluanalyysiin, joka sopii myös focus groups -haastatteluissa keskeisen vuorovaikutuksen tutkimiseen (ks. Puchta & Potter 2004).

⁴³ Haastatteluryhmien nimien muokkaamisessa sain apua kyseisen tutkimuskunnan taustahankkeen aikaiselta yhteyshenkilöltä.

tasot limittyvät analyysissä ja tekemissäni tulkinnoissa toisiinsa. Lähden analyysissä liikkeelle haastateltujen toimijoiden antamista arkitietoa ilmentävistä käsitteistä edeten kohti strategisen toimijuuden ja organisaatiokansalaisuuden tulkintaa jäsentäessäni tutkimuskohdetta (ks. Heiskala 2000, 213). Osallistun näillä tulkinnoilla tutkimani todellisuuden rakentamiseen (ks. myös Lehtonen 2002, 200). Riittävä ajallinen etäisyys taustahankkeeseen ja aineistonkeruuseen on ollut analyysin teon ja tulkintojen kannalta tärkeää, jotta olen voinut ainakin jossain määrin tietoisesti ottaa etäisyyttä taustahankkeen lähtökohtiin ja sisältöihin ja pohtia niiden merkitystä aineiston näkökulmasta kriittisesti. Tämä irrottautuminen on ollut merkittävä asia myös tutkija-kehittäjä-roolini reflektoinnissa suhteessa tässä analysoitavaan aineistoon.

Haastattelujen strategisen puhunnan analysointi on keskeinen osa toimijuuden tarkastelua, sillä puheen kautta haastatellut välittävät kuvaa mahdollisuuksistaan tehdä päätöksiä ja vaikuttaa omaa työtään tai laajemmin vanhustyötä ja organisaatiota koskeviin ratkaisuihin. He myös avaavat ymmärrystään niihin liittyvistä rajoituksista ja mahdollisuuksista. Analysoimalla puhunnan tapoja avaan toimijuuden rakentumisen merkityspolkuja tekstissä ja osana niiden ilmentämiä diskursiivisia ja sosiaalisia käytäntöjä. Sisältöjen ja tulkintojen kielelliset perustat ovat näin tärkeässä asemassa, vaikka huomioni keskittyykin muihin ilmiöihin (ks. Pietikäinen 2000, 192–193). Painotan näin tarkastelussani enemmän haastattelupuheessa tuotettuja merkityksiä kuin merkityksen tuottamisen tapoja (ks. Jokinen & Juhila 1999).

Haastatteluaineistosta välittyä erilaisia tapoja puhua strategisesta kehittämisestä ja vanhustyöstä. Myös käytetty kieli eroaa joiltakin osin eri tehtävissä ja asemissa. Aineistosta ei kuitenkaan voi tehdä sitä tulkintaa, että samassa asemassa olevat, kuten perustyöntekijät, lähijohtajat tai johdon edustajat, käyttäisivät kollektiivisesti samaa, omaan hierarkkiseen asemaansa perustuvaa sanastoa tai puhunnan tapaa, vaikkakin joitakin sen suuntaisia viitteitä voi nähdä. Rakennan empiirisen tarkasteluni siitä huolimatta olemassa olevien hierarkkisten asemien varaan eli käsittelen työntekijät, lähijohdon ja johdon omissa luvuissaan. Perustelen ratkaisuni toimijalähtöisyydellä ja kokonaisuuden kannalta loogisella etenemisellä. Myös strateginen kehittäminen toteutettiin kyseisessä kuntaorganisaatiossa tasapainotettuun mittaristoon pohjaten hierarkkisten asemien mukaisesti ylhäältä alaspäin etenevänä prosessina, mikä osaltaan määrittää eri toimijoiden asemia ja osallisuutta prosessissa. Sekin puoltaa toimijoiden äänen esille nostamista eri asemista käsin. Koska tutkimukseni tavoitteena on valaista erityisesti työntekijöiden strategista toimijuutta ja organisaatiokansalaisuutta, olen rakentanut empiriaosuuden etenemislogiikan perustuksesta päätöksentekoon eli työntekijöistä lähijohtoon ja johtoon.

Empiriaosuus koostuu kolmesta pääluvusta: strategisen puhunnan (luku 5), strategisen toimijuuden (luku 6) ja organisaatiokansalaisuuden (luku 7) tarkastelusta. Strategisen puhunnan luvussa vastaan siihen, miten strategisesta kehittämisestä vanhustyössä puhutaan. Strategisen toimijuuden ja organisaatiokansa-

laisuuden luvuissa painotan sitä, mistä strategisen kehittämisen yhteydessä puhutaan. Siihen, mistä puhunnan tavat ja sisällöt kertovat, vastaan läpi empiriaosuuden ja myös tutkimuksen pohdintaosuudessa. Perustelujen ja tulkintojen kautta vastaan myös siihen, miksi lähestymistapani ja sen tuottama ymmärrys on relevantti lisä vanhustyön ja yleisemmin strategisen kehittämisen tutkimuksessa ja käytännön kehittämisessä nykytyöelämän vaatimukset huomioon ottaen.

5 Strategisen puheen epästrategisuus

5.1 TYÖNTEKIJÄT EPÄVARMOINA STRATEGISEN HAASTEEN EDESSÄ

Strateginen sanasto ja erilaiset strategiseen työhön liittyvät seikat saavat työntekijöiden keskuudessa pääsääntöisesti epävarman, ja välillä myös hiljaisen vastaanoton. Syyinä siihen on asioiden vieraus, vaikeus ja osin myös negatiiviset kokemukset. Vieraus ja vaikeus (ks. myös Mantere & Vaara 2008, 350) konkreti-soituvat muun muassa erään haastattelun toteamuksessa *”Näin vanhan kansan ihmisenä on kauhean vaikea sisäistää näitä sanoja, että mitä nämä sanat tarkoittaa. Tavallaan niin kuin auki ajatella, mitä näillä sanoilla haetaan.”* (Sosiaalityö/04/23)⁴⁴ Viittauksella vanhan kansan ihmiseen haastateltu tekee eroa nykyaikaan ja sen perinteisestä ammatillisuudesta poikkeavaan abstraktiin sanastoon. Tasapainotetun mittariston ja sen sisältämän tulokortti-innostuksen mukanaan tuoma teknologinen terminologia ei työntekijöiden puheessa osoittautunut siirtyneen ajattelutapoihin ja puheeseen (vrt. Mantere, Tienari, Vaara & Välikangas 2008, 182).

Epävarmuus näkyy puheessa myös toisille esitetyillä kysymyksillä suoran vastaamisen sijaan. Myös ehdollisia ja epäileviä sanontoja (alleviivattuna) käytetään, kuten *”rahat kyllä varmaan sanelee ihan joku muu, että niillä kai, niihin kai meillä ei oo mittään sanottavaa”* (24h-yksiköt/04/11). Aineistossa korostuu se, miten työntekijät eivät esitä varmempaa silloin, kun asia ei ole heille tuttu, vaan epäily, epävarmuus tai kiinnostuneisuuden puute välittyvät puheesta. Myös tietämättömyys tunnustetaan; tosin en osaa sanoa -tyylinen ilmaisu voi myös olla vahva kannanotto asiaan (ks. myös Ronkainen 1999, 168–174).

Työntekijähaastattelussa korostuu myös normatiivisuus. Tarkastellessaan vanhustyön arkisia haasteita ja eettisiä ristiriitoja haastatellut peilaavat niitä siihen, miten asioiden tulisi olla. Kyse on toiminnan normatiivisen perustan,

⁴⁴ Aineistositaatit on eroteltu muusta tekstistä kursiivilla. Aineistositaatit on koodattu seuraavasti: Haastatteluryhmä/vuosi/litteroidun tekstin sivu, jolla sitaatti on. Olen käyttänyt haastatteluepisodeissa myös seuraavia merkintöjä: kolme pistettä suluissa (...) tarkoittaa sitä, että alkuperäisestä haastattelusta on jätetty saman haastateltavan tekstiä pois; kolme viivaa hakasuluissa [---] tarkoittaa sitä, että alkuperäisestä haastattelusta on jätetty yksi tai useampi toisen haastateltavan puheenvuoro välistä pois. Koska olen pyrkinyt haastatteluepisodien kuvaamisessa kokonaisvaltaisuuteen, pois jätetyt haastattelupätkät ovat olleet sellaisia, jotka ovat olleet erillisiä tai eivät ole tuoneet lisävalaistusta käsiteltävään aiheeseen.

normien ja yleisempien eettisten ideaalien tarkastelusta. (Niemi 2008, 7.) Tarkastelu edellyttää herkkyyttä havaita ympäröiviä moraalisia ristiriitoja, kykyä tehdä oikeudenmukaisia moraalisia ratkaisuja, sitoutumista moraalisiin arvoihin ja halua toimia niiden mukaisesti sekä rohkeutta tarvittaessa vastustaa ympäristön paineita ja sosiaalisia normeja (vrt. Juujärvi & Myyry 2005, 80; ks. myös Sinkkonen & Laulainen 2010). Eettisyyden vaaliminen edellyttää herkkyyttä, mutta tekee myös haavoittuvaksi, mikä voi lisätä työn kuormittavuuden tunnetta (ks. Palomäki & Toikko 2007, 278). Koska eettisyys on keskeinen osa vanhustyön, hoito- ja hoivatyön ammatillisuutta, eettisten uhkien huomiointi on työn hallinnan kannalta tärkeää.

Epävarmuuden ja normatiivisuuden lisäksi aineistossa korostuu ymmärtävä ote. Se näkyy episodeissa, joissa haastatellut osoittavat puheellaan ymmärrystä epäkohtiin tai erilaisiin näkemyksiin. Ymmärtävää otetta haastatellut työntekijät käyttävät esimerkiksi eri hierarkiatasoilla olevien vanhustyön toimijoiden eriävistä näkemyksistä tai tietämyksestä/tietämättömyydestä. Heidän mukaansa on luonnollista, että ruohonjuuritason vanhustyötä tekemättömät luottamushenkilöt tai johtajat eivät ymmärrä työn sisältöjä ja vaatimuksia. Ymmärrystä löytyy myös lähijohtajien haastavaan asemaan perustyön ja päätöksenteon välissä, minkä voin tulkita erään työntekijän toteamuksesta *”minä tiedän sen että miten kova vastustus esimiehillä on, ettei henkilökuntaa ei saa lisätä, on se määrätty rahamäärä, jolla pitää pyörittää sitä (...) heillä on samanlainen vastustus tuolta ylhäältäpäin, kuin meillä on sitten täällä”* (Kaupunginsairaala/04/4).

Epävarmuuden, normatiivisten odotusten ja ymmärtämisen rinnalla kulkee työntekijähaastatteluisissa ehdottomampi ja vahvempi tarina. Ehdottomuus näkyy asioiden itsestäänselvyytenä. Normalisoivilla ilmaisuilla, joilla tarkoitan erityisesti perustyöhön liitettyjä luonnollistetusti ilmaistuja perusoletuksia, haastatellut välittävät kuvaa välttämättömistä työhön liittyvistä tekijöistä, kuten *”jokaisen potilaan kohdallahan on tietysti nämä perushoidon osalta nämä tavoitteet tuonne kirjattu”* (Kaupunginsairaala/04/10). Näillä hegemonisen ammattipuheen ilmauksilla työntekijät korostavat, että on olemassa ehdoton todellisuus, jonka vastapuolelle asettuu epäily, kiistetty tai toivottu todellisuus. Epäilyllä viitataan epävarmuuteen ja epäluuloisuuteen strategisten uudistusten edessä. Kiistetty on harvemmin ilmaistua, suoraa vastapuhetta asioiden tilasta. Toivottu todellisuus korostuu aineistossa varsin paljon. Vahvan työntekijän tarina välittyy puolestaan minä-muotoisena suoraan ilmaistuna minä teen, minä kannan vastuun -puheena. Myös me-muotoisella puhetavalla⁴⁵, jolla korostetaan toiminnan sosiaalista puolta tai yleisemmin kollektiivista ammatillista rintamaa, rakennetaan kuvaa meisyydestä eli yhteisöllisestä *”meistä”* (Sennett 2002, 156) ja jaetusta

⁴⁵ Olen tulkinnut haastattelutekstistä me-puheen kollektiiviseksi ilmaukseksi, mutta olen tietoinen ammatillisuuteen tai persoonalliseen puhetyyliin liittyvästä mahdollisuudesta käyttää me-muotoa puhuttaessa itsestä ammatillisena.

yhtenäisestä näkemys- ja kokemusmaailmasta (ks. esim. Mönkkönen & Roos 2009, 189).

Työntekijöiden haastattelut sisältävät vain vähän selvästi ja helposti havaittavaa vastapuhetta (ks. Foucault 1990, 101–102) eli puhetta, jossa kyseenalaistetaisiin tai vastustettaisiin perustyöhön tai strategiseen työhön liittyviä perusoleksia. Tietoisuus niistä ja kriittisyys niitä kohtaan mahdollistavat toisin toimimisen. Seuraava vastapuhetta kuvaava haastatteluepisodi kehkeytyi haastattelutilanteessa kuin itsestään haastateltujen puhuessa vanhuspalvelujen tuloksellisuuteen vaikuttavista tekijöistä. Niistä rahan tai laajemmin resurssien puute mainittiin lähes pääsääntöisesti kaikissa tapauksissa, kuten seuraavan haastatteluepisodin alussa, normalisoituna tilanteena (ks. myös Ala-Nikkola 2003, 64).

1. (T2⁴⁶) *Heikentävähän on tietysti tämä ikuinen rahapula. Aina ajatellaan mitä se maksaa, voiko noin tehdä ja (sana epäselvä) resurssikysymys sitten.*
 2. (T1) *Minä en sitä rahaa ajattale.*
 3. (T2) *En minäkään mutta omassa työssä.*
 4. (T1) *Minä olen unohtanut rahan kokonaan.*
 5. (T2) *Minä olen myös sen tietoisesti unohtanut, koska en halua sitä ajatella, katson sen tilanteen.*
 6. *Mutta sitten kun ajatellaan kunnan kannalta, niin kyllä siinä koko ajan kuuluu vaan, että ei mitään saisi kuluttaa mihinkään.*
 7. *Olen päässyt jo siihen vaiheeseen sopivasti, että jos tehdään joku ratkaisu, niin totta kai se on hyvä, se on pitkässä juoksussa jopa edullisempi kunnalle*
 8. *eli aina osataan perustella tämä hommamme.*
 9. *Vaikka se hetkellisesti rahaa veisikin. Se on kuitenkin monesti, että joskus kannattaa satsata vähän enemmän, niin kyllä tuo takaisinkin sitten.*
 10. (H) *Mistä löydätte perusteluja? Onko se tullut työn mukana vuosien saatossa vai riittääkö, että on asiantuntija, joka luottaa teidän sanaanne, että teillä on tuntumaa, että joku ratkaisu on hyväksi? Millä tavalla vakuutatte ja ketä teidän tulee vakuuttaa näistä päätöksistä?*
 11. (T1) *Ainakin itsensä tähän sitä täytyy vakuuttaa, että teen tässä hyvän päätöksen.*
 12. *Kukaan ei ole koskaan vaatinut sillä tavalla perusteluille.*
 13. *Tavallaan täytyy kaikessa tehdä itselleen, että jos tästä ruvetaan kyselemään, mitkä minulla on perusteet, miksi näin teen.*
- [---]
14. *Sitten on varaa sanoa, että tässä on perustelu.*
 15. *Eli perusteet lähtee asiakkaasta, mitä asiakas haluaa ja mitä on mahdollista tehdä ja kaikkea ei voi tehdä, mitä hän haluaa. (Sosiaalisyö/04/5)*

⁴⁶ Olen käyttänyt episodien puheenvuoroja ilmaisemaan seuraavia lyhenteitä: H (haastattelija), T (työntekijä), L (lähijohto) ja J (johto). Työntekijän, lähijohdon ja johdon lyhenteen perässä käytän numeroa ilmaisemaan kuka kyseisen haastattelun haastatelluista puhuu milloinkin. Haastattelut on numeroitu litterointivaiheessa kussakin haastattelussa ykkösestä alkaen noudattamalla haastattelun alun esittäytymisjärjestyistä perusteena.

Haastatteluepisodin vastapuhe alkaa rahan ulkoistamisella (2⁴⁷). Siinä haastateltu minä-muotoisella argumentillaan tuo esille erilaisen suhteen rahan vaikutusvaltaan. Episodi etenee edellistä argumenttia vuorovaikutteisesti vahvistaen. Viittaus tietoiseen unohtamiseen on yhteinen aktiivinen ratkaisu (4 ja 5). Sillä on yhtymäkohtia johtajien eettistä kuormittavuutta koskevaan tutkimukseen ja sen havaintoon johtajien omien arvojen mukaisesta toiminnasta ympäristön odotuksia vastaan (Huhtala ym. 2010, 23–24). Kuntaorganisaation näkökulmasta tarkasteltaessa rahan unohtaminen on vaikeaa silloin, kun säästämisestä muistutetaan (6). Oletukseni on, että kyseinen toteamus siitä, että mitään ei saisi kuluttaa mihinkään, on retorista eikä varsinaisesti aktuaalista kieltämistä. Haastatellut antavat vastauksen siihen, mistä vastapuhe heidän kohdallaan kumpuaa. Kyse on tietyn vaiheen saavuttamisesta, joka tässä viittaa ehdottomaan luottamukseen omasta osaamisesta (alleviivaus kohdissa 7 ja 8). Sen voin tulkita myös ikään ja ammatilliseen kokemukseen liittyvän etapin saavuttamiseksi.

Kysyin työntekijöiltä lisää perusteluja ehdottomaan luottamukseensa asian-
tuntemustaan ja päätöksentekoaan kohtaan; miten vakuuttua siitä? Vastauksena he antavat päätöksen argumentoinnin itselle (11), joka voi olla yksi keino vastata työn perustelemissa vaatimukseen tai esimerkki hiljaisen tiedon antamasta eettisestä velvollisuudesta tehdä näkyväksi työtä koskevat havainnot ja ajattelun (Kuusisto-Niemi & Kääriäinen 2005, 452). Vain itselleen on tilivelvollinen (12). Vahva itsellinen toimija saa rinnalleen perusteluissa kuitenkin myös varmistavan perustelujen pohtijan (13). Kun miettii ratkaisujen syyt ja perustelee ne itselleen, voi samalla varmistaa vahvan aseman, mikäli ratkaisuja kyseenalaistetaan (14). Haastateltu puolustaa itsellisiä päätöksiään ja perustelun tärkeyttä itselleen vahvistavana ja varmistavana asiana. Lopuksi hän ilmaisee toteavaan sävyyn, mihin perusteet nojaavat: asiakkaan tarpeisiin ja palveluntarjoajan mahdollisuuksiin. Se on kuin pakollinen asiakaslähtöisyysmuistutus toiminnan lähtökohdista muutoin työntekijän henkilökohtaisessa oman toimijuuden tarkastelussa.

Suhtautuminen strategiseen kehittämiseen osoittautuu haasteelliseksi analysoitavaksi läpi työntekijähaastattelujen. Se näkyy esimerkiksi seuraavassa haastatteluesimerkissä, jossa on sekä ironista sävyä että erilaisia näkemyksiä puolustelevia kannanottoja. Ironia voi toimia haastattelutilanteessa esimerkkinä vastapuheesta, jolla haastateltu nousee olosuhteiden mukaisten odotusten yläpuolelle ja kyseenalaistaa vallitsevia totuuksia (Filander 2008, 419). Tutkija voi näillä haastattelun esittämällä eronteilla vallitsevia olosuhteita kohtaan päästä kiinni strategisen kehittämisen ja vanhustyön sisään rakentuneisiin tai ulkopuolelta esitettyihin perusoletuksiin. Keskeistä niiden tulkinnassa on kontekstin huomiointi (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 40). Ironia yhdessä kyynisyyden ja

⁴⁷ Sulussa ilmaistu numero viittaa episodin vastaavaan, numeroituun kohtaan. Käytän jatkossa sulun sisällä vain kohdan numeroa ilmaisemaan analyysin yhteyttä episodin tiettyyn kohtaan. Osassa sulkuja olen myös tarkentanut, mihin haastatteluesimerkin sanoihin tulkintani perustuu.

itsensä etäännyttämisen kanssa ovat esimerkkejä näkymättömistä ja yksilöllisistä vastarinnan muodoista esimerkiksi johtamishegemoniaa vastaan (Julkunen 2008a, 302; Mantere & Vaara 2008, 355). Vastarinta sosiaalisen ympäristön muokkaamisena ja alistavien valtasuhteiden vastustamisena on puolestaan Margaret Archerin mukaan esimerkki toimijasta ja toimijuudesta (Virkki 2004b, 279).

Episodi alkaa haastattelun vastauksella kysymykseeni kenen juttu strategien kehittäminen on.

1. *(TX⁴⁸) Se on kaikkien. (yleistä naurua)*
2. *(TX) Siitä voidaan olla montaa mieltä.*
3. *(TX) Jos se on jotenkin piilossa, että me ei älytä sitä.*
4. *(T3) Siinä voi olla, että ylemmällä taholla ajatellaan, että se on niin kun meidän laatua ja sen parantamista ja meidän just niin kun meidän työyksikön kehittämistä ja parantamista*
5. *mutta ne on niin hienoja ne kysymykset välillä, että me hoitotasolla varmaan ajatellaan että näillä ei oo sitten niin oleellista merkitystä.*
6. *Ett meillä ei oo näin paljon aikaa tähän, ett ne ei niin kun meidän asukkaan hyvinvointia ehkä sitteenkään oo,*
7. *että tästä voidaan olla eri mieltä.*
8. *Mitä teillä tulee mieleen, minä en sais esittää kysymyksiä vaan ei se mittään. (yleistä naurua)*
[---]
9. *(TX) Kun se jotenkin aukee, niin kun en oikeen ymmärrä. Miten se on läsnä jos se kuitenkin onkin läsnä vaikka (...) kaikessa toiminnassa.*
[---]
10. *(TX) Hankala tuollein paperilla tuo niin kun sillein sisäistää, mutta sen tuolla työssä niin kun... jotenkin on siellä niin automaattisesti mutta se paperilla on niin jotenkin vaikka sitä kuinka tankkaa niin se on niin hankalaa ymmärtää. (24h-yksiköt/04/24)*

Alun yleinen nauru mitätöi strategisen kehittämisen kollektiivisen merkityksen tulkintamahdollisuuden. Myös seuraavat erilaista näkemystä painottavat ja ymmärrystä vähentävät esimerkit (2 ja 3) tukevat samaa tulkintaa. Episodi jatkuu haastattelun esittämällä puolustelevalle puheenvuorolla, jolla hän rakentaa ymmärrystä eriäviin näkemyksiin strategian merkityksestä. Yhteisen strategiakäsityksen tai yhteisen, vaikkakin eriävän ymmärryksen muodostaminen on haastavaa eri toimijoiden puhuessa eri strategiamurteita. Samasta asiasta voidaan siis puhua eri nimillä ja eri asioista samoilla nimillä, mikä korostaa strate-

⁴⁸ Olen merkinnyt haastattelun työntekijän koodilla TX niissä tapauksissa, joissa litterointivaiheessa ei ryhmän jäsentä ollut mahdollista tunnistaa haastateltavien äänen samankaltaisuuden vuoksi.

gian sateenvarjonomaista metadiskurssimaista luonnetta. (Mantere ym. 2008, 182.) Se näkyy muun muassa ulkopuolelta otetun strategisen mallin käsitteistön ja vanhustyön ammatillisen terminologian välisissä eroissa puhuttaessa palveluissa onnistumisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

Haastateltu luo mielikuvaa valta-asetelmasta viittaamalla persoonattomaan ylempään tahoan ja puhuessaan hoitotasosta muutoin me-muodossa. Hän välittää kuitenkin viestiä siitä, että nämä tahot ovat samalla puolella tavoitellessaan työyhteisön hyvää. Mutta koska työntekijöille strateginen puhe on vierasta (5) ja yhteys perustyöhön epäselvä (6), on ymmärrettävää, että strategisuus koetaan vähemmän merkityksellisenä. Samaa tulkintaa vahvistaa myös haastatteluepisodin loppu (9 ja 10), jossa jälkimmäinen kohta havainnollistaa strategian ymmärrettävyyden ongelmaa. Se voi liittyä tulkintani mukaan sekä käytettyyn kieleen että myös strategia-asiakirjan muotoon.

Työntekijöiden puheessa korostuu epävarmuus ja tietämättömyys mutta myös normatiivinen ja ehdoton ote. Niillä välitetään toisaalta kuvaa strategisten kysymysten vieraudesta ja vaikeudesta mutta toisaalta myös oman ammatillisen näyn vahvuudesta.

5.2 LÄHIJOHTO YHTEISESSÄ RINTAMASSA

Strategisen kehittämisen yksi keskeinen haaste on erityinen ja vaikeaselkoinen kieli, joka korostuu myös lähijohtajien kokemuksissa. Seuraava haastatteluesimerkki valaisee sitä, miten kieli vaikuttaa ymmärrettävyyteen. Siinä strategisesta sanastosta riisuttu arkityön puhe (viittaus tökkikohtiin) tavoittaa henkilöstön. Sen sijaan jaettua ymmärrystä on vaikeaa saavuttaa pitäydyttäessä virallisessa strategisessa käsitteistössä siitäkkin huolimatta, että yritystä uuden puhumisen tavan oppimiseen on ollut. Esimerkki osoittaa tasapainotetun mittariston kielen haasteellisuuden eri toimijoiden välisessä dialogissa ja käytäntöyhteyden ymmärtämisessä (ks. Mantere & Vaara 2008, 350–352; vrt. Alvesson & Willmott 2002, 637).

(L2) Niin ja minä oon ite miettiny tätä. Tasapainotettu tuloksellisuus se on kauheen vaikee käsite ja sitten kun sitä on niin kun yritetty tuolla meiän omissa palavereissa puhua (...) puhutetaan tasapainotetusta tuloksellisuudesta tai onnistumisstrategia tai mikä se millonkin on, niin niin sitä on jotenkin tosi vaikee niinkun niitä käsitteitä käsittää ja ymmärtää että mitä ne tarkoittaa. Mut sitten kun (...) ottaa ne käsitteet pois ja puhuu siitä arkipäivän työstä ja niistä asioista, että tässä kohti on nää tökkikohat, niin sillen se porukka niinkun mieltää sen asian ihan eri tavalla (...) (Lähijoh-to/04/14)

Lähijohtajien haastattelussa puhutaan paljon me-muodossa yhteistä näkemystä ja kokemusta korostaen. Heidän puheessaan korostuu realistinen ja tun-

nustuksellinen sävy ja tietoisuus palveluja koskevien odotusten ja mahdollisuuksien epäsuhdasta. Seuraava haastatteluesimerkki on yksi osoitus siitä haastatellun havainnollistaessa työskentelyään erilaisten ristiriitojen paineessa osana normaalia arkea ja vaikutusmahdollisuuksien puutetta.

(L4) Tietysti on oltava sillein rehellinen, että että tuota meillä on tiedossa, mitä asiakkaat odottaa, mitä meidän strategiat on ja mitä meidän päättäjät odottaa, ja on sitä hyvää tahtoa ja ajatusta, mutta että käytäntö ei niin kun aina mee sillä tavalla yhteen. Että vaikka me asetetaan tavoitteet ja on ne oman yksikön lähitavoitteet ja siten ne suhteutetaan (...) niin se tuota se käytännön arki, niin siellä voi tulla sellasia asioita, joille me ei voida mitään. Että esimerkiksi tää resurssointikysymyshän on hyvin tämmönen olennainen osa siitä, että voiaanko vastata aina siihen tarpeeseen ja kysyntään mitä näissä palveluissa on. Et sillä tavalla on tosi haasteellista (...) (Lähijohto/04/2)

Realistisuus näkyy lähijohtajien puheessa myös hyväksyvänä ja normalisoivana sävynä, kuten *"totta kai tarvitaan tilastoja pohjaksi" ja "tärkeintä on että arvioidaan"* (Lähijohto/04/7). Ulkopuolelta tulleita strategisia haasteita ei kuitenkaan oteta vastaan sellaisenaan, vaikka niiden tarkoitus hyväksytään ja prosessien vaikeus tunnustetaan, vaan niitä myös samalla kritisoidaan. Esimerkiksi edelliset lähijohtajan normalisoivat toteamukset arvioinnista saavat jatkoksi ilmauksina *"vähän vaarallinen linja", "vähän niin kun alko mennä kyyryyn ja kyttyrään", "niin kun pikkusen alkaa niin kun kylmälämpi olla takapuolen alla"* (Lähijohto/04/7). Niillä lähijohtaja esittää sekä yleistä että henkilökohtaista, ruumiillistunutta kritiikkiään valittuja arviointitapoja kohtaan (vrt. myös Suominen 2009). Tosin kritiikin yhteydessä lähijohtajat käyttävät usein loiventavia ilmauksia, jotka osin normalisoivat esitettyjä vahvoja kielikuvia. Edellä kuvatuilla realistisella, normalisoivalla ja kriittisellä puhunnan tavoilla havainnollistan strategisen työn paradoksaalisuutta lähijohtajan näkökulmasta.

Lähijohdon haastattelu on varsin vahvaa puhetta heidän omasta tehtäväsestavastaan käsin. Tosin myös epävarmempaa sävyä esiintyy. Esimerkki epävarmasta puheesta on seuraava haastatteluepisodi, jossa lähijohtajat keskustelevat kokemuksistaan kuntaansa valitusta strategisen johtamisen ja tuloksellisuuden arvioinnin mallista, jossa he myös itse olivat yksikkönsä edustajina mukana.

1. *(L2) No ehkä nyt pikkusen aletaan hahmottamaan sitä että*
2. *(L1) on tämmönen arkirealismi ruvennut tulemaan*
3. *(L2) niin että se niin kun alkaa sillein ehkä jäsenyää, jäsenyää että se ei oo semmonen epämääräinen möykky mitä se oli sillan alussa.*
4. *Mutta kyllä jos ite ihan omalta kohalta aattelee, niin onhan se aika alkutekijöissä, että se on niin kun ihan oikeesti semmonen työkalu, jota voi sitten käyttää.*

5. *Mut musta nyt hyöä ollu tämä, että me on nämä toimintakertomukset tehty sillein että peilataan siihen siihen [tasapainotetun mittariston] pohjaan, että sitä kauttahan se tietysti tulee tuota tutuksi*
6. *mutta sitten jos aattelee niitä ihan niitä sisältöjä siinä, niin ihan pienessä alussa ne on minun mielestä vasta.*
7. *Ja näistä mittareista, ne on hirveen vaikeita ihan oikeesti että ne on niin kun semmosia oikeita mittareita joilta saa semmosta tietoo että jolla on sitten jotakin käyttöarvo, mut ne ei oo maailmaa syleileviä juttuja.*
8. **(L6)** (...) *että se ois koko niin kun minun yksikön jokkaisen työntekijän niin kun työkalu ja ymmärrettävissä oleva asia niin se on vielä kyllä ainakin minun yksikössä niin ihan alussa että ensimmäisiä raakileita siinä varmasti niin kun mielletään ja ollaan*
9. (...) *että ens kerralla tää on jo niin kun helpompi tehdä että*
10. **(L2)** *niin tossa miettii sit sitäkin, että kun kun historiaa aattelee, niin nehän on tämmöset eri [tasapainotetun mittariston] pohjat siellä vaihellu vaikka minkä näköseks versioks aina välillä että nyt mennee hetki niin onko meillä joku toinen juttu. Ne vaihtuu aika nopeesti että*
11. **(L1)** (...) *että henkilöstö ei oo sinällään pystyny aikasemmin vaikuttaa näihin asioihin, tässä siinä mielessä on niin kun vaikee hahmottaa, jotenniin minulla semmonen käsitys on. (Lähijohto/04/24–25)*

Episodin välittämä epävarma viesti syntyy muun muassa ehkä-sanan paljosta käytöstä, jolla loivennetaan epäilyä ja kritiikkiä. Haastattelupätkässä kulkee rinnakkain arjen realiteetteihin nojaava kertomus (esimerkiksi 3 ja 6) ja tulevaisuuden luottamusta ja uskoa välittävä puhe. Jälkimmäinen näkyy nykytilan kuvausten yhteydessä mainituissa tavoiteloissa kuten siinä, että se olisi ”oikeesti työkalu”. Se on esimerkki tasapainotetun mittariston konkretisoinnin diskursista (Mantere & Vaara 2008, 352). Myös kohdissa viisi ja kahdeksan rakennetaan kuvaa käyttöön otetun mallin menestyksen mahdollisuuksista ajan myötä. Sanavalinnoilla, kuten raakile ja möykky, korostetaan prosessin alkuvaihetta, toisaalta epämääräisyyttä ja toisaalta kypsymisen ja kehittymisen mahdollisuutta. Myös viittaus hehtisyyteen (10) luo vaikutelman pysyvämpien kiinnekohtien puuttumisesta ja siltä osin myös auttaa ymmärtämään lähijohtajien epävarmuuden kokemuksia. Episodin sisältämät vihjeet realistisuudesta (kun *ne ei oo maailmaa syleileviä juttuja*) ja henkilöstöön ulottuvasta vaikutusmahdollisuudesta (11) tukevat osaltaan uuden toimintamallin hyödyntämistä ja onnistumista.

Edellinen on esimerkki epävarmuudesta mutta samalla luottavaisesta puheesta uuden strategisen johtamisen ja arvioinnin mallin suhteen. Strateginen luottavaisuus on oleellista johtotehtäviin asemoitumisessa. Esimerkki saa uudenlaisen vahvemman peilauspinnan, kun sitä heijastaa seuraavaan haastattelupätkään, jossa haastatellut jatkavat edeltänyttä keskusteluaan – tosin tässä tulevaisuuden ihannetilanteen näkökulmasta, jota toinen keskusteluun osallistuneista vahvasti kyseenalaistaa.

1. (L2) *Että jos sen saa sillein että se ihan jos aattelis näin yksikössä ensinnäkin, että sitä yhdessä ihan oikeesti tehään ja ihmiset mieltäs sen sillein että tää nyt ei oo vaan tämmönen juttu, kun näitähän tulee ja mennee.*
2. *Et se ajattelun lähtökohta ois sillein ihan aidosti että et me niin kun ihan ite määritellään nyt nää mitä siihen sitten määritelläänkin ja*
3. *ja sitä kautta se niin kun lissäis sitä sitoutumista ja yhdessä tekemistä ja samaan suuntaan menemistä, jolla on sitten taas niitä vaikutuksia (...)*
4. *Sit ehkä niinkin päin, että jos on siellä omissa yksiköissä mietitty, niin ei tuu sillein että jossain muussa on sanottu ja asetettu ne meidän tavoitteet.*
5. *Tietenkin esimiehenä niin kun kattoo että nyt mennään niin kun samaan suuntaan, mikä on päämäärät laajemmalla.*
6. *Mutta sitten se ite se tekeminen, niitten sen yksikön tavoitteitten määritteleminen, on se ihan oikeesti siellä yksikössä.*
7. (L5) *Minä tässä haluaisin ihan itselleni tiettäväksi, että mikä hyöty siitä on, että mun on aika kadoksissa ollu tää koko juttu, että sitä oon miettiny, että mitä hyötyä kaikkee tästä on, sen tekemisestä.* (Lähijohto/04/26)

Jos-sanan käytöllä haastateltu painottaa kuvauksensa hypoteettisuutta, mutta myös mahdollisuutta yhdistäessään siihen toimintaa kuvaavan verbin konditionaalimuodossa (päätelyketju näytteessä alleviivattuna kohdissa 1 ja 3). Lausuma *ihan oikeesti* korostaa vastakohtaisuutta nykytilaan, ja *ihan aidosti* yhdistettynä vaikutusmahdollisuuksiin tekee puolestaan eroa epätodellisiin näennäisiin vaikutusmahdollisuuksiin. Haastateltu painottaa (1–6) vahvasti itse tekemistä ja siinä mielessä aktiivista toimijuutta. Hän rakentaa kuvaa työyksikön sisäisestä meisyydestä ja pääosin omaehtoisesta strategisesta suunnan määrittelystä. Tulkitsen haastatellun viittaavan tekstissä meillä kaikkiin yksikön toimijoihin, myös itseensä, ja korostavan sillä yhteisyyttä. Se rikkoutuu vain yhdessä kohdassa (5), jossa hän kantaa normatiivisesti ammatillisen asemansa mukaista vastuuta strategisesta kokonaisuudesta. Se on muistutus hierarkkisuuden olemassa olost ja strategisen työn erilaisista asemista. Episodi päättyy (7) toisen haastatellun vahvaan kyseenalaistavaan puheenvuoroon, hänen esittämänsä perustavanlaatuisen toiveeseen strategisen johtamisen ja arviointimallin hyödyn selvennyksestä. Se on henkilökohtainen vetoamus prosessin mielekkyyden vakuuttamiseksi (alleviivattuna) ja siltä osin vaikuttaisi myös osallistumismotivaatioon (ks. myös Mantere & Vaara 2008).

Haastatellut lähijohtajat käyttävät puheessaan varsin runsaasti vastakohtaisuuksia, joilla he tuovat esille erilaisia näkemyksiä tai jonkin tietyn näkemyksen paremmuutta. Esimerkiksi *”iäkäs nähään aina vaan sellasena kuluttajana, semmonsena niinkun taakkana (...) eihän tämän päivän ennään vanhuskäsitys oo se (...) jota nyt pittää sitten oottaa, että se kuolis pois tai häviäis nyt sitten että se helpottas meitä (...) mutta ei sillein voia aatella (...)”* (Lähijohto/04/3). Vanhuksen kuvaaminen kuluttajana, taakkana, jonka helpottavaa kuolemaa odotetaan, viestii yhteiskunnassa yleistyneestä epäeettisestä näkemyksestä vanhuksia kohtaan (vrt. Airaksi-

nen 2002). Se on ristiriidassa nykyaikaisen positiivisen ja voimavarakeskeisen vanhuskäsityksen kanssa (ks. Koskinen 2004). Omakohtaisella perustellulla eronteolla haastateltu painottaa yleistyneen epäeettisen näkemyksen vääryyttä ja sen muuttamisen tärkeyttä. Edellinen haastatteluesimerkki on yksi esimerkki aineiston sisältämästä tunteisiin vetoavasta ja moraalikäsitteitä haastavasta tyylistä, jolla vedotaan vanhusten aseman parantamiseen. Lähijohtajat välittävät viestiä vääryydestä ja epäinhimillisyydestä ja käyttävät sanoman tehostamiskeinona vahvoja ilmauksia ja henkilökohtaistamista.

Vaikka lähijohtajien haastattelu on pääosin vahvaa ja kriittistä puhetta strategisen kehittämisen puolesta, olen kiinnittänyt erityistä huomiota vastapuheeseen, jolla rikotaan totunnaisia käsityksiä työstä. Seuraava haastatteluepisodi on esimerkki työhyvinvointikeskustelusta, jossa haastatellut lähijohtajat haastavat vallitsevan työpahoinvointidiskurssin ja sen työtä ja työnantajaa syyllistävän sävyn. Samalla he avaavat työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden moninaisuutta.

1. (L2) *tää on nyt vähän ilkeesti sanottu,*
2. *mutta että vähän liikaa vellotaan siinä henkilöstön hyvinvoinnissa ja vässyykö vai eikö väsy ja kyllä ihan normaalisti jos kaheksan tuntia tekkee töitä niin minusta se on ihan normaalia elämää että sen jälkeen vähän väsyttää ja tekkee mieli huokasta...*
3. (L6) *Kyl se joskus tulee esille, että ne työntekijän oikeudet on ne ensiks aina ennen kuin jossain vaiheessa pitäis aatella että ne asiakkaat on se meidän tähti (...)*
4. *niin kyl siellä tulee semmosia tilanteita että työntekijällä on oikeus, mutta se että mikä on sitten työnantajallakin se oikeus niin niissä ristiriidoissa joskus aina tulee niitä tilanteita että jossa miettii että kummankos, kumpaakos, mitäs varten minä täällä firmassa oikeen oon.*
5. (L2) *Niin ne oikeudet ja velvollisuudet että ei niin kun liikaa pidä painottaa vaan niitä oikeuksia unohtamatta velvollisuuksia*
6. *että et kyllä niitä yhtäläillä pitää nostaa niitä velvollisuuksia, sinun velvollisuus työntekijänä on huolehtia nämä jutut ja tehdä nämä jutut.*
7. (L4) *Tuo oikeestaan tuo työhyvinvointinäkökulma niin se on tuota minusta nousu niin kun sillä tavalla nyt semmoseks keppihevoseksi [mainitsee oman kaupungin nimen]*
8. *Ja nyt kun tää työhyvinvointi on semmonen asia, että siihen törmätään joka päivä ja joka mutkassa,*
9. *niin oikeesti se että mitä se työhyvinvointi on niin sitähan pitäis tarkastella sillä tavalla että mitä se hyvinvointi on ite kenelläkin ja se työhän on nyt yks osatekijä.*
10. *Sit jos mietitään meidän henkilöstörakennetta niin sehän äärettömän korkea se keski-ikä.*

11. *No sit mietitään sitä että siellä on suurimmalla osalla on ne mummutettavaat, sit on ne vanhat vanhemmat joita vielä hoidetaan oman työn lisäksi.*
12. *Mut eihän se mummu voi sanoa lapsenlapselle että mä oon väsyny sua hoitamaan, älä tuu enää meille mun työpäivän jälkeen tai mun vaparina,*
13. *vaan mummu jaksaa ja jaksaa ja sit se mummu tulee työpaikalle ja sanoo että mä oon kuule nyt niin uupunu et mä en enää jaksa. Hän menee työterveyshuoltoon, hän jää sairauslomalle diagnoosilla uupumus, työuupumus. (...)*
14. *Koska se uupuminen uskalletaan sanoo, siellä työssä se on hyväksytty se on hyväksytty että minä sanon että mä oon työstä uupunu, että meillä on niin tiukka työtahti, mut en mää uskalla sanoo että mä oon uupunu lapsenlapsiin tai mä oon lapsiin tai vanhempiin.*
15. *Sehän ei oo hyväksytty, sehän katotaan että kauheeta minkälainen ihminen jos sanoo nuin että on saanu kurkkua myöten omasta tai omista vanhuksista tai lapsenlapsista (...)*
16. *(L1) Sitä tavallaan niin kun ruokittaakin että siitä paljon puhutaan niin ihmiset on sitten rohkeempia, työntekijät ottamaan siihen, että minäpä oon nyt uupunu ja se työ on tosiaan sitten hyvä syy. (Lähijohto/04/16–17)*

Episodin vastapuhe alkaa haastatellun lähijohtajan toteamuksella sanomansa sävystä (1), jolla hän toisaalta legitimoit vahvan kannanottonsa ja toisaalta loiventaa sitä (alleviivaus 1 ja jatkoa myös 2). Hän toteaa normalisoiden (2) väsymyksen olevan osa työtä, jolloin keskeiseksi asiaksi nousee muun muassa palautumisen merkitys (Binnewies, Sonnentag & Mojza 2009). Yhdistettäessä väsymys viittaukseen henkilöstön työhyvinvoinnissa vellomisesta jaksamispuhe saa kriittisen muodon. Sama kriittinen ote jatkuu seuraavankin haastatellun puheessa, kun hän asettaa vastakkain työntekijän ja työnantajan oikeudet. Kysymys oman työn tarkoituksesta ja oikeutuksesta (alleviivaus 4) palauttaa eri asemointien tarkastelun työtä ja palveluja koskevien perimmäisten kysymysten äärelle⁴⁹. Haastattelun vuoropuhelu jatkuu toisen haastatellun yhtymisellä edellisen esittämään oikeus-velvollisuus-pohdintaan. Hän nostaa (5 ja 6) velvoittavan puheen tasapuolisesti oikeuspuheen rinnalle.

Episodi jatkuu paluulla alussa esitettyyn työpahoinvoinnin legitimoinnin vastapuheeseen. Tässä haastatellun lähijohtajan pitkässä puheenvuorossa otetaan vahvasti kantaa työhyvinvoinnin yksipuoliseen tarkasteluun. Haastatellun viesti on se, että oikeus väsymykseen kotioloissa on hyväksyttävää mutta sen hoitaminen työperäisenä ongelmana ei. Episodissa korostetaan normatiivisesti (9) yksilölähtoisempää ja laaja-alaisempaa työhyvinvoinnin tarkastelua (ks. myös Hakanen 2004, 20). Haastateltu perustelee sitä henkilöstön ikärakenteella (10) ja sen kautta perhe-elämään liittyvillä lisävelvoitteilla (viittaukset lastenlapsiin ja vanhoihin vanhempiin), jotka siirretään työssäjaksamisongelmiksi (13).

⁴⁹ Kunnan tehtävät on säädetty Kuntalain 2§:ssä. Työntekijöiden yleisistä oikeuksista ja velvollisuuksista säädetään puolestaan työlaainsäädännöllä.

Työuupumus onkin yksi harvoista nykykulttuurin hyväksymistä tavoista tunnistaa inhimilliset rajat (Siltala 2004, 278). Muutoin työelämää hallitsee vahva selviytymisen eetos, josta vastuu on siirtynyt yhä enemmän yksilölle itselleen työnantajan sijaan.

Edellisessä haastatteluesimerkissä tehdään näkyväksi erityisesti ikääntyvien naistyöntekijöiden, joita vanhuspalvelujen työntekijät suurelta osin ovat, elämän realiteetteja. Lastenlapsien ja omien ikääntyneiden vanhempien hoitovastuun kantaminen on osa inhimillistä arkea, mutta siitä uupuminen ja erityisesti sen ääneen lausuminen ei ole sallittua (12, 14–15). Viittaus siihen, että *”kauheeta min-käläinen ihminen jos sanoo niin että on saanu kurkkua myöten omasta tai omista vanhuksista tai lapsenlapsista”* on esimerkki leimautumisen uhasta tällaisessa tilanteessa ja sitä kautta kielletystä diskurssista. Kun mikään muu ei tilanteessa auta, on väsyneen työntekijän siirrettävä jaksamista koskevat kielteiset seuraukset työnantajan kannettavaksi (13), mihin vaikuttaa uupumuksen tunnustamisen hyväksyttävyyys työssä (14) (vrt. Kaskisaari 2004, 129; Mamia 2009, 51). Samaa tulkintaa vahvistaa episodin lopussa toisen haastatellun lähijohtajan legitimointia painottava ja perusteleva näkemys, jolla hän syyllistää yleistä työpahoinvointidiskurssia (alleviivattuna). Yksi syy tähän kehitykseen voi olla Jari Hakasen (2004, 25–26, 132) mukaan se, että työuupumusta alettiin 1990-luvulla käyttää kritiikittömästi yleisnimikkeenä kaikelle pahoinvoinnille. Ongelmana on silloin työuupumukseen puuttuminen, sillä työoloja kehittämällä ei ensisijaisesti vaikuteta ongelman lähtökohtiin tai ennaltaehkäistä uusia, jos uupumuksen syyt ovatkin työn ulkopuolella.

Kuten edellisestäkin esimerkistä voi huomata, lähijohtajien puhe rakentaa paradoksaalista kuvaa vanhustyöstä. Toisaalta hyväksytään epäkohtia ja toisaalta kritisoidaan niitä. Toisaalta ollaan epävarmoja haasteiden edessä ja toisaalta luottavaisia tulevaisuuden mahdollisuuksiin. Toisaalta tunnistetaan ja myönnetään nykytilan ongelmat ja toisaalta vedotaan moraaliin ja tunteisiin epäkohtien edessä. Tasapainoilu erilaisten näkökulmien välillä on yhdenmukainen lähijohtajien aseman kanssa perustyön ja päätöksenteon välissä. He kuvasivat asemaansa hankkeen kehittämisosuuksissa eräänlaisena *”väljvoughkana”*. He joutuivat epäkiitolliseen asemaan, kuin puun ja kuoren väliin sekä eri tahojen että uuden ja vanhan toimintatavan välille strategisen kehittämisen muutostuulien puhaltaessa (ks. Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004, 182–190). Samanaikaisesti heihin kohdistuu paineita pitää perustyön tekijöiden ja toiminnan edellytysten puolia tiukkojen taloudellisten paineiden ja priorisointipäätösten edessä suhteessa päättäjiin mutta myös viedä ylhäältä päin annettua tasapainotetun mittariston ideaa perustyön strategisen kehittämisen käytännöksi ja kääntää se vanhustyön ammatilliselle kielelle. Lähijohtajien on hallittava niin strategisen kehittämisen malli, sanasto ja käyttö kuin sen markkinointi ja soveltamisen tuki pe-

rustyöhön. Siinä mielessä lähijohto on avainasemassa rajanylittäjäroolillaan (Pakarinen 2007)⁵⁰.

5.3 STRATEGISUUS JOHDON TEHTÄVÄNÄ

Johdon edustajat käyttävät haastattelussaan muita vanhustyön toimijoita useammin managerialistista terminologiaa ja opittua strategista sanastoa, kuten puhuessaan siitä, *”mikä on tämmöstä suurta voluumia niin siellä tulee tärkeeks tietysti se prosessiosaaminen ja tuotannon sujuva järjestäminen, häiriötön järjestäminen ja sit se taloudellisuus”* (Johto/04/4). Työntekijät ja lähijohto sen sijaan keskustelevat enemmän omalla ammatillisella vanhustyön kielellään. Johdon haastattelu myös eteni haastattelurunkoni mukaisesti sujuvasti ja lähes itsestään ilman ohjaavaa vaikutustani, ja siksi johdon puheen ensivaikutelma on strategisen puhunnan mielessä vakuuttava. Haastattelupuheen lähiluenta ja tarkempi analyysi osoittavat kuitenkin myös johdon puheen sisällä erilaisia tapoja puhua strategisista kysymyksistä. Varma ensivaikutelma saa rinnalleen myös epävarmempia sävyjä.

Johdon haastattelusta välittyy strategiakielen käytön varmuus ja strategisen uuden välineen, tasapainotetun mittariston, tarkoituksen tiedostaminen, jotka liittyvät paljolti johtajien hierarkkiseen ja keskeiseen asemaan. Seuraavan haastatteluepisodin alussa (1–6) haastateltu johtaja luettelee strategisen uuden työvälineen käyttötarkoituksia (alleviivattuna). Kun niihin liittyy hänen lopussa (11) mainitsemansa osallistumis- ja vaikuttamiskanavan, joka viittaa avoimeen strategiaproessiin (Mantere & Vaara 2008, 351), on välittynyt kuva tasapainotetun mittariston mukaisesta strategisesta arviointijärjestelmästä paljolti sen yleisten tavoitteiden mukainen (Määttä 2000, 35–37). Varma johdon puhe saa episodissa kuitenkin myös epävarmemman sävyn toisen haastatellun johtajan reflektoidessa (7 alkaen) esitettyjä käyttötarkoituksia. Epävarmoin ilmauksin (*kyllä kai, ehkä*) hän viestittää näkemystään välineen perimmäisestä käyttötarkoituksesta sulke-matta kuitenkaan pois muita vaihtoehtoja. Hän ottaa kuitenkin suoraan kantaa (10) välineen asemaan toiminnan ohjaamisessa. Sen pitää auttaa siinä, ei määrätä sitä.

1. **(J5)** sillä on niin kun monia olemuksia (...) jos sanotaan että [tasapainotettu mittaristo] se on yhtäältä meidän suunnittelujärjestelmä, strategista suunnittelua, sen väline.

⁵⁰ Sovellan Pakarisen tutkimustulosta keskijohdon avainroolista oman tutkimukseni lähijohtajien asemaan. Organisatorisesti keskijohtoa Pakarisen tavoin kuvastaisi tässä hankkeessa pikemminkin osa johdon edustajista, mutta rajanylitysrooli soveltuu osuvammin tässä aineistossa lähijohtoon. Tunnistan kyllä muutoin johdon merkityksen vastaavalla tavalla rajanylittäjänä poliittisen järjestelmän ja toimintajärjestelmän välissä, mutta työntekijöiden näkökulman ollessa keskeinen, lähijohdon asema korostuu.

2. *Se on toisaalta selkeesti johtamisen väline (...)*
3. *on myös seurannan väline koska siihen kirjataan tavoitteita ja sitten voidaan arvioida*
4. *ja vielä sanosko että summa summarum niin se on on tuota tuloksellisuuden parantamisen väline sillä yhdellä nimellä minä ainakin sitä kuvailisin tällä tavalla kun sen olemus on niin kovin moninainen.(...)*
5. *sen lisäksi se on vielä tämmönen niinko informaatiokanava, kun me haluamme kerrotaan että mitä me halutaan olla (...) että tuleville työntekijöille, oleville työntekijöille, kansalaisille ja tietysti toisille kunnille ja organisaatioille.*
6. *Että se on monta olemusta.*
[---]
7. **(J2)** *kyllä kai sitä voi käyttää monella tavalla,*
8. *kun ehkä se perimmän tai pohjimmaltaan on tämmönen ikään kuin keskusjohdon väline, apu apuväline ja et sen takiahan se on otettu käyttöön.*
9. *Mutta mut ett se voi toimia tämmösenä tän tai ensinnäkin tää on tärkeä tämä sana väline.*
10. *Tässä puhuttiin, se ei saa olla niin kun isäntä vaan renki, väline eri tasojen siten käyttöön (...)*
11. **(J5)** *Yks tärkeä pointti tuossa äsken hyvästä luettelosta unohtu se että yks väline niin kun kaikille tähän organisaation toimintaan osallistuville osallistua ja vaikuttaa tän organisaation toimintaan. (Johto/04/20–21)*

Episodi jatkuu haastattelun myöhemmässä vaiheessa, kun epävarmana esiintynyt johtaja palaa esittämäänsä näkemykseen uudesta tuloksellisuuden arvioinnin järjestelmästä keskusjohdon välineenä. Seuraavassa episodissa edellä epävarmana esitetty näkemys saa vahvistusta käytännön esimerkeistä ja toisten haastateltujen kokemuksista, ja näin kuva uuden järjestelmän käyttötarkoituksesta muuttuu.

1. **(J2)** *(...) kun minä sanoin aikasemmin että nää järjestelmät on usein ainakin minun ymmärryksen mukaan keskushallinnon välineitä.*
2. *Se näkyy semmosissa tilanteissa, kun kysellään mitä on tapahtunu, onko mitä mittarit, onko tavoitteet on toteutunu ja niin edelleen tuolta ylhäältäpäin keskushallinnon apuhenkilöt kyselee niitä, kokoaa niitä. (...)*
3. *Mutta se pitäs siitä huolimatta vaan niin kun ottaa yksiköissä siihen omaan käyttöön, uskaltaa käyttää niitä niitä tämmösen kehittämisen välineitä.*
[---]
4. **(J6)** *(...) toi on ihan totta, että sitä paimennetaan, siinä tulee semmonen niin kun semmonen ulkoa ohjautumisen fiilis, vaikka se on ihan oikeesti niin kun hyvä väline (...)*
5. **(J4)** *pelkästään nää arviointiraportit pitäs tehdä*
6. **(J7)** *pitäs sen työyhteisön itse itselle*
7. **(J4)** *kyllä itselleen*

8. **(J7)** *semmonen että niitä tehhään ulkopuolisille niin se ei niin kun pysty taval-
laan palvelemaan se että työyhteisö haluaa tehdä itse itselleen ja ottaa sen niin
kun hyötykäyttöön. (...)*
9. *sen kriittisyyden lisääntyminen kuvastaa oppimisen lisääntymistä ja niin kun
(...) se on itse asiassa positiivinen asia kriittisyys lisääntyy, huomaa paremmin
asioita, näkee kehittämistarpeita.*
10. *Mut että on se ilmapiiri semmonen, että siellä on helppo olla kriittinen.*
11. *Kyllä siellä esimiehilläkin iso rooli on ja merkitys. (Johto/04/23–24)*

Episodissa vahvistuu kuva strategisen johtamis- ja arviointijärjestelmän käytön hierarkkisuudesta ja ylhäältä alas ohjautuvuudesta (2). Vahvistus tapahtuu erityisesti toisten haastateltujen yhtyessä alussa esitettyyn henkilökohtaistettuun toteamukseen (alleiviivaus 1). Viittaus paimentamiseen ja ulkoa ohjautumiseen, jotka ovat tulkittavissa esimerkeiksi kurinpidollisesta tai teknologisoituneesta strategiadiskurssista (Mantere & Vaara 2008, 349–350), jättää vähän tilaa johdon aktiiviselle toimijuudelle. Episodi sisältää kuitenkin vastapuhetta keskushallinnon hierarkkiselle yksisuuntaiseksi koetulle toiminnalle. Vastapuhe rakentuu rohkeaa toimintaa esille tuoden (3), jonka voi tulkita positiiviseksi vastustukseksi vaihtoehtoisten toimintatapojen esittämisen muodossa (Mantere & Vaara 2008, 355), ja normatiivisin pitäisi-ilmauksin yhdistettynä arvioinnin tekemiseen omaksi hyödyksi ja omiin tarpeisiin. Tässä haastateltujen keskinäisessä reflektiossa rakennetaan kollektiivisempaa kuvaa toivotusta asiantilasta. Episodin lopussa (9 alkaen) haastateltu johtaja ottaa kantaa rohkeuden merkitykseen ja sen mahdollistamiseen. Avoin ja salliva ilmapiiri vähentää kriittisen keskustelun kynnystä. Sen lisäksi johtajilla on tärkeä rooli siinä. Vaikka haastateltu ei yhdistä puheessaan kahta edellistä, johtajalla on vaikutusta niin oman esimerkkinsä kuin avoimuuden luomisen kautta.

Myös seuraava johdon haastatteluepisodi korostaa paitsi strategisen kielen käytön haasteellisuutta niin myös esittää vastapuhetta sen tarpeellisuudesta perustyyssä.

1. **(J6)** *(...) ja se [viittaa strategiaan] periaatteessa pitäis olla niin kun kaikille selvä*
2. *mut se on niin hauska kun sitten itearvioinnissa kysyttiin hirveesti tarinaa ja kolme ensimmäistä kysymystä kyssyy käytännössä sitä asiaa, että tiedätkö sinä miksi sinä oven aukaset kun sinä tulet työpaikalle niin viiskytä prosenttia oli sanonu siihen että en tiedä, että en oo ikinä kuullukaan.*
3. *Kun puhutaan strategiasta, kun puhutaan visioista, kun puhutaan jostakin tämmöisestä hienosta sanasta, niin ei ihmiset niitä hahmota, mut sitten kun kysytään, että ollaanko me puhutu tämmöisestä asiasta, joo.*
[---]
4. **(J2)** *niin nää termit tahtoo viedä ihmiset lukkoon ja ne ei uskalla sanoo mittään.*
[---]

5. *ehkä yks myös auttava asia oli että vastuualuekohtanen [tulokortti] tehtiin sillä esimiesporukalla.*
6. **(J6)** *Reposteltiin sitä.*
7. **(J2)** *Niin reposteltiin. Jokainen oli siinä mukana käytännössä tekemässä, niin kyllä se osaltaan auttaa sitten siellä oman yksikön sisällä tehtävässä.*
8. **(J1)** *(...) et sehän on henkilökunnalle niin kun se kyselykin niin tutuinta mitä tutuinta asiaa, mutta kun sille annetaan uusi nimi niin se yhtäkkiä muuttuukin että ettei kukaan tiedäkään yhtään mitään (...)*
9. *mut että näillä termeillähän sotketaan ihmisten päät kyllä, kyllä.*
10. *Että minusta oli ilahduttavaa et kun olin yhdessä [viittaa koulutukseen ja auditoijaan] (...) niin sano että ei työelämään saisi esimerkiksi näillä laatuajustelmien termeillä tätä suorittajaporrasta häiritä ollenkaan.*
11. *He tekee työtä omalla, mekin ollaan ammattikoulutettuja ammatti-ihmisiä, me tehdään omalla ammattikielellämme työtä. Puhutaan hoitajaksoista ja tasoista ja hoitoprosesseista ja se on sen auditoijan asia kuulemma kääntää se sille.*
12. *Musta se oli fiksum puhetta, minä oikeen hartaana kuuntelin sitä et ei meidän tarkoitus oo hämmentää ihmisten mieltä näillä termeillä (...)* (Johto/04/18–19)

Episodin alku viestittää strategisen linjauksen julki- ja käyttöteoreettista eroa (Argyris & Schön 1974), millä tarkoitetaan eroa periaatetasoisen normatiivisen odotuksen ja arvioinnissa paljastuvan kokemuksellisen viestin välillä. Strategisen kielen haaste liitetään ymmärtämisongelmiin (3) ja toiminnallisiin ja kokemuksellisiin rajoitteisiin (4 ja 8). Oppiminen yhdessä toimien (alleviivattuina 5 ja 7) ja uusia asioita kriittisesti (viittaukset *reposteluun*) tarkastellen auttavat kollektiivisen ymmärryksen rakentumisessa. Hyvä käytäntö tältä osin vaikuttaa myös edelleen johtajan omaan yksikön sisäiseen työhön (7). Kun yhdistän sen episodin lopun (9 alkaen) kriittiseen vastapuheeseen ammatillisen kielen ja arki kielen puolesta, johtajan edellä saavuttama kollektiivinen ymmärrys tarkoittaa paljolti kykyä kääntää strateginen puhe perustyöntekijöiden arkipuheeksi ja päinvastoin (ks. Pakarinen 2007). Viittaukset ihmisten päiden sotkemiseen, suorittajaportaan häiritsemiseen ja ihmisten mielten hämmentämiseen luovat strategisen kielen käytöstä negatiivisen ja oikeudettoman mielikuvan. Legitimointitukena tälle haastateltu johtaja käyttää laadunvarmistuksen auktoriteetin eli virallisen tahon perusteluja – niitä tunneilmauksin vahvistaen (alleviivattuina 10 ja 12). Episodin lopputulemasta seuraa johtajan rooli ”kielenkääntäjänä” perustyön ja strategisen työn sanastojen välillä.

Strateginen puhe saa myös johdon haastattelussa erilaisia muotoja sanaston hallinnasta ja luottamuksesta epävarmuuteen ja kriittisyyteen. Siinä myös avataan strategisen toimijuuden rakentumisen perustaa ja sitä, miten tärkeässä asemassa johtajat ja lähijohtajat ovat strategisessa kehittämisessä.

6 Strategisen toimijuuden odotukset ja karikot

6.1 TYÖNTEKIJÄT RAJOITETTUIEN MAHDOLLISUUKSIEN PAINEESSA

Kaikki samassa veneessä mutta ei suuntaa määrittämässä

Erilaiset jaottelut esimerkiksi ammattilaisiin ja maallikoihin, työntekijöihin ja johtajiin ovat keskeisiä määrittäessä toimijuutta (ks. Tedre 2007, 74–75). Ne näkyvät haastateltujen puheessa erilaisista asemista, joissa he määrittävät myös niihin liittyviä odotuksia, toiveita, mahdollisuuksia ja rajoitteita. Tietoisuus ja ymmärrys niistä ovat toimijuuden näkökulmasta oleellisia. Tavoitteellinen toiminta puolestaan viittaa toimijuuden strategisuuteen.

Työntekijähaastattelut sisältävät erilaisia paradokseja: odotuksia ja rajallisia mahdollisuuksia, yksilökeskeisyyttä ja kollektiivisuutta, arvostusta ja arvottomuuden kokemuksia. Ne näkyvät työntekijöiden puheessa välitetyissä erilaisissa vastakkainasetteluissa. Toisaalta myönnetään, miten tärkeää on vanhuspalvelujen yhteinen näkemys ja linja, mutta toisaalta ruohonjuuritason työntekijä kokee, että hän ei voi, osaa tai häntä ei haluta mukaan laajempiin strategisiin linjauksiin. Kaikki ovat siis strategisessa mielessä samassa veneessä mutta eivät veneen suunnan määrittäjinä. Erilaisten näkemysten tunnistaminen ja ymmärtäminen eivät tarkoita kuitenkaan aina sitä, että haastatellut työntekijät hyväksyivät näkemyserot.

Seuraava haastatteluesimerkki sisältää tasapainoilua yleisen periaatteellisen hyvän ja oman edun välillä. Episodi alkaa haastatellun esille nostamalla, Ikäihmistien palvelujen laatusuosituksen (2008) mukaisella kotihoitopainotuksella vanhuspalveluissa. Haastoin tämän palvelujen kohdentamisen periaatteen kysymällä arvottavasti, että *”Onks tää painopiste-ero hyvä vai onko tää teidän mielestä tai sun mielestä niin eriarvoisuuden osotus? Se että rahaa enemmän kotiin, kotihoidettaviksi.”*. Haastatellut pohtivat kysymystä omasta ja vanhusten näkökulmista.

1. **(T4)** (...) että sinne kottiin kuitenkin enempi resurssioivat niitä rahoja. Että siellä pystyttäs paljo pitämään tietysti vanhuksia, kun paikkoja ei oo tarpeeksi. Kyllä se monissa keskusteluissa on nykyisin vilahtanut, että painopiste on sinne päin.
2. **(H)** Onks tää painopiste-ero hyvä vai onko tää teidän mielestä tai sun mielestä niin eriarvoisuuden osotus? Se että rahaa enemmän kotiin, kotihoidettaviksi.

3. (T4) Miten sitä, aatteleeko sitä millä tavalla.
4. Että jos aattelee semmosena kokonaisuutena niin onhan se ihan ok, että sitten moni vanhus sais,
5. mutta sitten taas oman työn kannalta niin se tuntuu eriarvoisuudelta.
6. Täällä sitten työskennellessä kuitenkin. Se on vähän. Useinhan sitä pähkäilee täällä työtä tehessään. Ja silloin se tuntuu, että meiltä vaan vähenee väki ja on pärjättävää.
7. (T1) Eikö se oo se visiokin vuoteen 2008, että siellä on, hoiettas vanhukset viimeseen asti.
8. (T3) Eikös meistä jokainen aattele silleen, niin kun työelämässäkään ollaan ja siltä kottiin satsataan, että tää on se hyvä paikka. Siellä mahdollisimman kauan sais ollakin.
9. Mutta tietysti sekkään ei oo oikein, että me toiset sitten omissa nahoissa tunnetaan se. Ei työntekijöitä saaha, ei lomasijaisuuksia saaha.
10. (T1) Niin, nimenommaan, kun se tän vuoden alusta on niinku konkreettisesti käyny että vähenny on vaan väki, ajoittain kun ei saada, lyhkäsiin oteta niin.
11. (T3) Siinä vässyy työntekijä aikasemmin sitte. (24h-yksiköt/04/2-3)

Tasapainoilu periaatteellisten ja kokemuksellisten ratkaisujen välillä näkyy kyselevässä puhetyylissä (*miten sitä, eikö se oo, eikös meistä jokainen*) ja molempien vaihtoehtojen rinnasteisessa perustelemisessä (joka näkyy esimerkiksi muttasanan käytössä). Haastateltu hoitaja puolustaa, tosin lieventäen (*onhan, ihan ok*), yleistä palvelujen saamista kotiin -periaatetta (4), mutta tuo sen rinnalle oman eriarvoisuuden kokemuksen (5). Hän jatkaa epäoikeudenmukaisuuden tunteen kuvaamista selviytymispuheellaan resurssien siirtyessä muualle (6). Tätä samaa tasapainoilua periaatteellisen hyvän ja omakohtaisen hyvän välillä jatkaa toinen haastatelluista (8 ja 9). Hän normalisoi periaatteellisen yleisen hyvän kollektiivisella me-puheella retoriseen sävyyn ilmaistuna ja ehdottavan puheen muodossa (*eikös meistä jokainen aattele silleen*) mutta tuo sen rinnalle omakohtaisen vääryyskokemuksen. Vahvalla normalisoivalla ja eettisyyttä painottavalla ilmauksella (*tietysti sekkään ei oo oikein*) haastateltu painottaa omakohtaisen kokemuksen samanarvoista merkitystä yleisen vanhusten kotona asumisen tukemisen periaatteen lisäksi (ks. myös Leinonen 2009, 142). Uudenlaista (alleviivattuna 9) resurssikohdentamista vahvistetaan ruumiillistuneen rangaistuksen metaforalla. Omaa hyvää perustellaan ja tuetaan näin omakohtaisten kokemusten kautta mutta rinnasteisesti yleisen hyvän kanssa, ei sen kustannuksella. Lopun (11) työhyvinvointia heikentävä vaikutus kiteyttää koko episodin keskeisen viestin periaatteellisen tasapainoilun lisäksi. Haastatellut rakentavat episodissaan syyseuraus-suhdetta, jossa yleinen vanhusten kotona asumisen mahdollistava periaate saa aikaan uudenlaista resurssien kohdentamista mistä seuraa työssä jakamisen ongelmia vanhustyössä laitospuolella.

Edellinen esimerkki tuo esille strategisten linjausten haasteellisuuden. Tilanne, jossa kaikki vanhuspalvelujen kokonaisuuteen osallistuvat tahot voisivat

kokea olevansa resurssijaossa voittajia, on mahdoton kuntien taloudellisessa tilanteessa. Luonnollista onkin, että työntekijät kokevat tehdyt linjaukset ristiriitaisesti, periaatteellisesti vanhusten kannalta hyvinä mutta henkilökohtaisesti osin epäoikeudenmukaisina. Työntekijöiden tasapainoilu asiakkaiden tarpeiden ja palvelutarjonnan välillä on esimerkki työntekijöistä strategian tekijöinä ruohonjuuritasolla.

Päätäjät ovat keskeisessä asemassa linjattaessa vanhuspalvelujen strategista suuntaa. Siksi työntekijöiden puhe päättäjistä auttaa ymmärtämään työntekijöiden suhtautumista toimintaa ohjaaviin strategisiin linjauksiin ja niihin vaikuttamisen mahdollisuuksiin ja tarpeisiin. Millä arvomaailmalla ja ymmärryksellä päättäjät vanhuspalvelujen kokonaisuutta luotsaavat?

Työntekijähaastatteluista välittyy kuva työntekijöiden ja päättäjien erilaisista arvoista asetettaessa vastakkain inhimillisuus ja kovuus. Seuraava haastatteluepisodi on esimerkki kovasta tunteettoman päättäjän diskurssista, jota haastatellut kritisoivat.

1. (T1) *Raha, raha, raha. Ei ollenkaan ole asiakkaat.*
2. *Siis minusta tuntuu, että se on raha ja ei ollenkaan, miltä asiakkaista tuntuu kotona, se on vaan se raha.*
3. (T2) *Aina lasketaan vaan niitä tilastoja, paljonko on ja etsitään vertailukuntia ja ei yhtään ajatella, että joka ainut kunta Suomen maassa on erilainen, erilaiset.*
4. (T1) *Olosuhteet ja rakenteet.*
5. (T2) *Ei kyllä olla, kun mennään pykälää ylöspäin, ei siellä enää kiinnostu yhtään, onko asiakas tyytyväinen vai ei, ei heitä kosketa.*
6. *Kyllä semmoinen kuva on minulla ainakin (...)*
[---]
7. (T2) *Semmoinen tunne välillä.*
8. (T1) *Ja sitten se kuulemisen, siis päättäjien kuuntelemisen tunne häviää, tai kuunteleminen häviää.*
9. *Siis semmoinen tunne on, en tiedä.*
10. *Mutta tuntuu siltä, että nämä kovat arvot ovat heillä vaan ne päällimmäiset.*
11. *Ihmisen arvostaminen, vanhuksen arvostaminen. Ei sitä, se on se raha ja taloudellisuus, miten saadaan taloudellisimmin hoidettua.*
[---]
12. (T2) *Joskus on aika tiukissa nuo niin kuin vanhuksille jos jotain pientäkään etuutta yrittää saada, ei aina onnistu.*
13. *Silleen niin yleisenä päätöstasona. Se ei mene aina...*
14. *kyllähän niihin saa yrittää vaikuttaa tosiaan vaikka mitä kautta, että tajutkaa nyt mistä on kyse. (Sosiaalityö/04/9–10)*

Päätäjien kovia ja yksipuolisia arvoja korostetaan episodin alussa toistolla ja ehdottomuudella. Sillä vahvennetaan myös näkemystä päättäjien ja työntekijöi-

den välisten arvomaailmojen erosta. Haastattelu jatkuu (3) toisen haastatellun vahvistavana puheenvuorona, jossa hän havainnollistaa yksipuolisuutta ja käyttää vahvoja ehdottomia ilmauksia (*aina, vaan, ei yhtään, joka ainut*). Sama ehdottomuuden korostus jatkuu saman haastatellun seuraavassakin puheenvuorossa (5). Siinä korostetaan entisestään rahan ja tunteiden välistä vastakkaisuutta, kun asiakkaan tyytyväisyys ei kosketa. Tässä on kyse Gustaf Molanderin (2003, 30–31) kuvaamasta erottelusta organisatorisesti luotuihin puskurihenkilörooleihin ja tunnevapaaseen vyöhykkeeseen. Jälkimmäisessä päättäjät tekevät työjärjestelyjä koskevia epäedullisiakin päätöksiä erillään asiakkaista luodessaan puitteita. Palveluammattien etulinjassa puskurina toimivat työntekijät joutuvat kohtaamaan ja käsittelemään edellytysten ja tarjonnan välisiä ristiriitoja ja sen herättämiä työtunteita (ks. myös Hochschild 1983). Ne voivat olla tilanteita, joissa työntekijät tuottavat taloudellisiin realiteetteihin painottuvaa kurjuuspuhetta (esim. Hartikainen 2009, 13).

Haastatteluepisodin keskivaiheella (7 alkaen) haastatellut loiventavat sano- maansa viittaamalla negatiivisiin tuntemuksiin vain ajoittain (7) ja epävarmuuden mahdollisuuteen (9). Tosin epävarmuus ohitetaan (mutta-ilmaisulla) heti saman tien yhdistettynä jälleen arvojen vastakkaisuuteen. Sama logiikka jatkuu myös haastattelutilanteen viimeisessä kannanotossa. Siinä (12 ja 13) ensin loiventavia ilmauksia (*joskus, aika, ei aina*) ja passiivimuotoa käyttämällä luodaan kuvaa osittaisesta ja tavoitteeltaan pienimuotoisesta mahdollisuudesta vaikuttaa päättäjiin. Mahdollisuus on avoin, kuten myös luovat keinot (14). Viittaus yritykseen vaikuttaa, "*vaikka mitä kautta*", on esimerkki positiivisesta vastarinnasta (Mantere & Vaara 2008, 355), jolla aktiivisesti edistetään vaihtoehtoisia tapoja strategiatyöhön osallistumiseen ja vaikuttamiseen.

Lopun sanallinen huudahdus "*että tajutkaa nyt mistä on kyse*" luo edelliselle mahdollisuudelle toisenlaisen, velvoittavamman sävyn. Kun tulkitsee kyseistä lausahdusta koko haastatteluepisodin yhteydessä, se on kuin hätähuuto asiakkaan ja oletettavasti myös oman aseman puolesta. Siksi se viittaa aktiivisen toimijuuden vaateeseen, vaikka lopputuloksesta ei olisi varmuutta. Sen voi tulkita yhdenlaiseksi esimerkiksi moraalisesta kansalaisuudesta, jolla oman ammatilliseettisen perustan ohjaamana vaikutetaan julkiseen keskusteluun ja kulttuuriin (Manning 1997, 223, 229). Episodin aktiivisuusvaade sisältää vihjeen työntekijän asianajoroolista, joka yleisesti tunnistetaan yhdeksi sosiaalialan työn tehtäväksi (Juhila 2008, 268). Esimerkiksi sosiaalityöntekijät voidaan nähdä vanhusasiakkaiden oikeuksien vapaustaistelijoina, sillanrakentajina ja viestinviejinä (Ylinen 2008b, 121, 123).

Edellisen inhimillisyyttä ja kovuutta arvottavan esimerkin lisäksi työntekijät nostavat esille myös toisenlaisen ristiriidan suhteessa päättäjiin. Erityiseksi seuraavan haastatteluepisodin tekee sen puhe vallattomuudesta (vallan puutteesta), joka on luottamushenkilörooliin kuuluvan valta-asetelman vastainen. Muissa työntekijöiden haastattelu yhteyksissä vallattomuus liittyykin lähinnä heihin itseensä tai asiakkaisiin. Tässä esimerkissä näkemys poliittisten päättäjien, lau-

takunnan jäsenten, tosiasiallisesta vallasta siis kyseenalaistetaan. Kenellä, kunnanvaltuustolla, johtavilla viranhaltijoilla vai jollain muulla, valta silloin on, jää epäselväksi. Toinen episodin ristiriita liittyy päättäjien ymmärryksen puutteeseen vanhustyöstä ja haluttomuuteen perehtyä siihen käytännössä tarjotuista tilaisuuksista huolimatta.

1. **(T1)** *Kertomukset ja nämä tilinpäätöksethän on luottamusmiesten tiedoissa, et-tä*
2. **(T3)** *Onko luottamusmiehellä paljon sanomista johonkin resurssiasiaan?*
3. *Ainakin minä koen, että ei ole mitään sanomista. Pystyykö ne vaikuttamaan ol-lenkaan?*
4. **(T4)** *Niin ja minkälaisia välitilinpäätöksiä luottamusmiehet saa, onko se vaan kerta linttuulla sitten vuosittain se kertomus ja tilinpäätös, ei mitään väliker-tomuksia tai väliaikatilastoja tai väli-ravoja tai käyntitilastoja. Lähinnä niin kuin resurssointia ajatellen.*
5. **(H)** *Tarkoitatteko nyt lautakuntaa erityisesti vai?*
6. **(T4)** *Lähinnä ajattelin lautakuntaa.*
7. **(T6)** *Onko kaikilla lautakunnan ihmisillä edes oikein tieto, mitä me oikein teh-dään kentällä? Ei varmaan ole.*
8. *Kun joskus olen niitä jututtanut, muuankin uhkas lähtee matkaan, että hän ymmärtää, mitä se on. Ei yhtään kertaa ole näkynyt.*
9. *Useammallekin olen sanonut, miten se on raskasta tai miten siellä menee aikaa, että mitä yleensä tehdään.*
10. *Se on ihan eri asia numeroita paperilla pöydän takana katsella kun kentällä kat-soa sitä työtä käytännössä, miten ihmistä hoidetaan ja miten tarpeellista se on.*
11. *Kyllä ne joo-joota sanoo, mutta tosiaan ihan voin muutamman nimenkin sanoa, jos on sanonut ihan suoraan, että ei ymmärrä, että hän lähtee katsomaan (...) mutta ei kuitenkaan sitä näkynyt yhtään kertaa siellä, uhkas lähtee, että ym-märtäs.*
12. *Se on numeroitten pyöritys ihan eri asia ja kuuleminen ja kuvittelu, mitä tosi-asiassa käytännössä ne asiat. Ja tarpeita olisi. (Kotihoito/04/6)*

Episodi alkaa päättäjien⁵¹ puutteellisen tiedon toteamisella, jonka toinen haastateltava (4) kyseenalaistaa resurssoinnin näkökulmasta. Episodi sisältää päättäjien vallan ja ymmärryksen sekä vanhustyötä koskevan kiinnostuksen epäilyn. Siinä tuotetaan kärjekkäästi ristiriitapuhetta vastakkainasetteluilla: päättävillä luottamushenkilöillä ei olekaan valtaa, ja ne päättäjät, jotka haluavat

⁵¹ Haastateltu käytti luottamusmies-nimitystä, joka oli muissakin haastatteluissa yleinen tapa. Olen pääsääntöisesti tulkinnut, että hän/he ovat tarkoittaneet luottamusmiehillä kunnan poliittisia päättä-jä eli luottamushenkilöitä eikä YT-elimeen kuuluvia työntekijöiden edustajia. Se on varmistunut minulle niin lauseiden asiayhteydestä, lisätarkennuksilla kuin myös hankkeen muissa kohtaamisissa. Tässä haastattelutilanteessa halusin kuitenkin varmistaa viittauksen kohteen heidän puhuessaan vallan puutteesta ja tiedon saannin ongelmista.

periaatteessa ymmärtää arjen toimintaa, eivät käytännössä siihen pyrikään. Ristiriitaa korostaa haastateltujen tyyli esittää kysymyksiä (2 ja 7), johon he itse vastaavat vahvasti ja omakohtaisesti (3 ja 7). Näin esitetyt kysymykset saavat retorisen muodon. Haastatellun kertomus yrityksestään vaikuttaa päättäjien toimintaan ja päätöksentekoon (8 alkaen) ei saa aikaan muuta kuin periaatteleista kiinnostusta. Viittaukset joo-jooohon ja täyttymättömiin vierailulupauksiin viestivät samanaikaisesti toivoa ja pettymystä, luottamuksen säröilyä ja ongelmaa arvostuksessa ja vaikutusmahdollisuuksissa. Arkeen tutustumisen merkitystä korostetaan toistolla (10 ja 12) ja ilmauksilla numeroiden pyörittelystä. Päättäjien arvostuksen osoittamista ja tutustumista käytännön hoiva- ja hoitotyöhön on korostettu myös muissa tutkimuksissa (esim. Leinonen 2009, 136).

Toiminta strategisten linjausten mukaisesti, myös oman edun vastaisesti, edellyttää luottamusta kokonaisnäkemykseen ja sen määrittäjiin. Luottamus on yksi toimijoiden välisen tiedonmuodostuksen haasteista muun muassa hierarkian, organisaatiokulttuurin, ammattiterminologian sekä kiireen ja kilpailun lisäksi (Parviainen 2006b, 169–173). Siksi puhe luottamushenkilöiden eriävistä arvomaailmasta, vallattomuudesta ja arjen haasteisiin tutustumislupausten lunastamatta jättämisestä kyseenalaistavat luottamuksen olemassa oloa. Myös vaikutusmahdollisuudet päättäjiin koetaan kapeiksi. Muuttuuko kuva työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksista strategisiin kysymyksiin kun tarkastelen vaikutusmahdollisuuksia seuraavassa tasapainotettuun mittaristoon perustuvan strategisen kehittämisen yhteydessä ja vanhustyön esimerkkien kautta?

Vaikutusmahdollisuudet vähissä

Tutkimusaineistosta välittyy kuva eri toimijatasojen erilaisista asemista ja organisaatiosidonnaisista vanhustyön todellisuuksista. Eroa on muun muassa kokemuksissa, jotka liittyvät resursseihin, työn sisältöihin, vastuihin ja vaikutusmahdollisuuksiin. Myös kokemukset strategisesta kehittämisestä kuvataan haastatteluissa paljolti hierarkkisesti erilaisina niin, että toimijuuden edellytykset ovat työntekijätasolla heikompia ja rajoitetumpia. Se näkyy esimerkiksi uuden strategisen työkalun (tasapainotetun mittariston mukaisen strategisen johtamisen mallin) ”istuttamisessa” ja vaihtoehdottomuudessa sekä passiivisessa hyväksynnässä, kun haastateltu kysyy ”*Olisiko niitä muita vaihtoehtoja sitten, kun me ei ole nähty muita kuin pelkästään tämä, niin sitä on vaan ajateltu, että se tämä on ja sillä siisti*” (Kotihoito/04/10). Lopun viittaus vaihtoehdottomuuteen ja pakon edessä tarjotun mittariston ehdottomaan hyväksyntään (alleviivattuna) korostuu haastattelun jatkossa saman haastatellun normatiivisella toteamuksella, että ”*meillä on huoneentaulu siellä, että jokaisen selkäytimessä pitäisi olla*” (Kotihoito/04/10). Huoneentaululla hän viittaa yksikön strategiaan, joka on seinällä nähtävänä. Strategian näkyvillä olo on riittävä peruste normatiiviselle odotukselle sen työtä ohjaavasta voimasta. Strategia siis velvoittaa. Pelkän huoneentaulun olemassa olon vaikutus kyseenalaistetaan kuitenkin toisen haastatellun todetessa, että ”*tietysti riippuu omasta aktiivisuudestakin, miten on katsonut sitä*” (Kotihoi-

to/04/10). Siinä hän normalisoivalla toteamuksellaan painottaa jokaisen omaa vastuuta tuodessaan esiin myös katsomisen tavan, sävyn tai laadun. Pelkkä katse ei siis takaa viestin sisäistämistä osaksi omaa toimintaa.

Edellinen kuvaa työntekijöitä strategisina mukautujina. Se sisältää myös viestin oman aktiivisuusasteen valinnan mahdollisuudesta strategian implementoinnissa käytäntöön. Vaikka työntekijät eivät tässä tapauksessa juurikaan osallistu strategioiden työstämiseen, he voivat omalla toiminnallaan tai toimimattomuudellaan vaikuttaa sen ohjaavuuteen omassa työssään (ks. Mantere 2003). Passiivisuus voi olla yksi työntekijän tietoinen keino vastustaa strategiaa.

Osallistuminen strategian tekemiseen ei välttämättä varmista strategian vaikutusta käytännön työhön. Ulkopuolelta annettu strategiakäskey ja työstämisvelvoite ei tuo automaattisesti ymmärrystä strategian sisällöstä tai kokemusta vaikutusmahdollisuudesta (ks. myös Mantere & Vaara 2008). Se näkyy seuraavassa haastatteluepisodissa, joka ilmentää strategiaprosessia suorituksena. Se välittyy tyytyväisyytenä strategiaprosessin päättymisestä (5). Prosessissa korostuu väkisin tehdyn maku ja suorittaminen (4), jota seuraa kollektiivinen helpotus ja henkinen ja fyysinen eronteko lopputulokseen (eli strategiapaperiin). Haastateltu ihmettelee tilannetta (3) ja esittää oletuksenaan ratkaisuksi jatkuu normatiivisen aktiivisuuden (8 ja 10). Sillä hän vahvistaa haastatteluepisodin alussa (1 ja 2) toisen haastatellun esittämää normatiivista oppimisvelvoitetta (alleviivattuna).

1. *(T1) Jokaisen pitäisi lukea ja sisäistää mitä se tarkoittaa ja tavallaan johtotähteenä kulkee.*
2. *(Tavoitteissa) sanottiin näin ja meidän pitää toimia näin.*
3. *(T2) On jännä, että on jäänyt tämä työ kesken.*
4. *Kauhealla kiireellä pykättiin paperille ja ne on ollut lautakunnassa ja vaikka missä.*
5. *Nyt sitten jokainen helpottuneena kaikkien laatuja ja muitten jälkeen,*
6. *kun on saatu kaikki kaaviot piirrettyä, ne on siellä mapissa.*
7. *Kukaan ei ole koskenut, ei muistuttanut, ei mitään.*
8. *Eli nyt varmaan pitäisi olla semmoinen vaihe, että ne paperit otettaisi sieltä ja katsottais niistä.*
9. *(T1) Ja ne oikeat paperit.*
10. *(T2) Nimenomaan oikeat viimeiset versiot ja mitä tämä nyt sitten tarkoittaa.*
11. *Nyt alkaa se Katekismuksen mitä se on -vaihe.*
12. *Koska nyt on vaan kirjoitettu se käsky, vaan ei ole auki purettu.*
13. *On ihan hyvä idis, että joko isommalla porukalla*
14. *ja varmasti kautta linjan kaikissa kaupungin näissä pitäisi olla sama. (Sosiaalityö/04/24)*

Edellisessä haastatteluepisodissa haastatellut tasapainoilevat teknisen suorittamisen ja sisällöllisen ymmärryksen välillä. Siinä korostuu toiveen ja todellisen välinen ero. Se näkyy tulkintani mukaan myös virallisista tavoitteista käytetyistä

kielikuvista, jotka ilmentävät leikkimielistä suhtautumista strategiaan (ks. esim. Suominen 2009, 94–95). Johtotähti on toivepuheen yhteydessä ilmaistuna positiivinen kuva virallisen tavoitteiston ohjaavasta voimasta. Katekismus⁵², joka voidaan tulkita tässä tapauksessa eri tavoin toimintaa ohjaavaksi käsikirjaksi, saa haastattelun kuvauksessa pakottavan ja ulkokohtaiseksi jäävän merkityksen (12). Tulkintaa tukee haastattelun jatkossa esittämä näkemys yhteisen merkityksenannon tärkeydestä.

Haastateltujen keskustelu strategisesta kehittämisestä ja yhteisten tavoitteiden asettamisesta luo paljon mielikuvaa osallistumisen ja vaikutusmahdollisuuksien merkityksestä. Se näkyy seuraavassa esimerkissä muun muassa normalisoivissa ilmauksissa (*tietysti*), syy-seuraussuhteiden kuvauksissa (alleviivattuna) ja ehdottomissa toteamuksissa (*aina pitäisi*). Hierarkian kaikkien tasojen toimijoiden mukaan otto strategiatyöhön vahvistaisi strategian vaikutusta. Siihen myös strategian tulkitseminen käytännöksi viittaa, vaikka näkökulma painottaakin strategiatyön sijaan laajemmin strategista työtä aina työkäytäntöjen tulkitsemiseen strategiaksi ja työntekijöiden vastaavasti strategian tekijöiksi asti (Laine 2010, 12).

(T3) Tietysti sekin toimisi paremmin, jos olisi sielläkin ollut työntekijöitä päättämässä ja tekemässä sitä paperia. Varmaan toimisi eri tavalla. Mutta kun se on niin paljon työpaikan ulkopuolelta, kukaan ei kiinnostu eikä välitä siitä tilanteesta. Aina pitäisi kaikki portaat huomioida, kun tämmöisiä papereita tehdään. Ja ne mielipiteet tulee esille. (Kotona asumista tukeva yksikköB/04/12)

Osallistumisen merkitystä kuvaa myös seuraava haastatteluepisodi.

1. *(T1) On ainakin vaikuttamisen mahdollisuus silloin kun on tekemässä paperia ja pystyy tuomaan esille ajatuksensa.*
2. *Jos vaan luetaan, niin sille ei voi enää tehdä mitään. Sille on jo monet käsittelyt tehty.*
3. *(T2) Mietin sitä, että ensi hätään oli jotain tehty,*
4. *viety lautakuntaankin ennen kuin päästiin mukaan työstämään.*
5. *Joku oli semmoinen, ettei alusta lähtien oltu mukana.*
6. *Kyllä siinä aika lailla piti johonkin väliin kiilata, kun hoksasivat, että nuokin mokomat on olemassa. (Sosiaalityö/04/20)*

Kyseinen episodi tarjoaa perustyöntekijälle mahdollisen vaikuttamisen oljenkorren strategiseen työhön osallistumisen muodossa (1). Muutoin vaihtoehdoksi jää passiivinen muiden sanoman vastaanottaminen (2) ja tavoitteiden im-

⁵² Katekismukseen virallisessa merkityksessä ja erityisesti kymmeneen käskyyn, uskontunnustukseen ja Isä meidän -rukoukseen tiivistyy kristillisen uskon ydin. (ks. <http://www.evli.fi/katekismus/>) [viitattu 29.3.2009]

plementointi. Osallistumiseen voivat vaikuttaa useat eri syyt. Haastattelun kuvaus kiireestä, vauhdista ja pikaisesta reagoinnista (3) voi olla esimerkki osallistumisen rajoittamisesta. Episodin lopussa haastattelun esittämä kuvaus aktiivisesta väliintulosta (kiilauksesta) ja itsensä näkyväksi tekemisestä ilmentää työntekijöiden aktiivista vaikuttamiskeinoa osallistumismahdollisuuksien puuttuessa. Ironinen viittaus mokomiin, jotka ovatkin olemassa, kuvaa sitä, miten haastateltu ei kokenut läsnäoloaan tilanteessa ylipäätään toivotuksi. Periksi ei kuitenkaan annettu.

Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet on siis käytännössä koettu hyvin rajallisiksi. Seuraavassa haastatteluepisodissa, jossa samat haastatellut pohtivat kysymystä arviointitiedon käytöstä, he havainnollistavat myös eri toimijoiden ja eri asemassa olevien vaikutusmahdollisuuksien erilaisuutta ja omaa rajoitettua vaikutusmahdollisuuttaan.

1. **(T3)** Käytetäänkö? (naurua)
2. **(T1)** Teoriassa kehittämiseen, mutta mikä on käytäntö?
3. **(T2)** Kyllähän sitä yritetään aina keskustella ja antaa tarvittaessa palautetta.
4. Tietysti yrittää aina ottaa itselleenkin sen palautteen moitteineen ja tietysti niine kiitoksineen, jos sitä tulee.
5. Kyllä minulla ainakin, yritän saada tietoa johtoryhmään ja päättäjille, missä mennään ja mistä kenkä puristaa.
6. Ei ne sitä arkea ja käytäntöä tunne.
7. **(T1)** Semmoisille ihmisille, joilla olisi valta muuttaa tai tuoda asioihin parannus.
8. Mutta mitä se käytännössä tarkoittaa.
9. **(T2)** Sehän siinä on, että meillä ei ole oikeastaan silleen,
10. tietysti kuntalaisena voidaan aloitteita tehdä ja kirjelmää kirjoittaa ja muuta.
11. Mutta tässä työssä täytyy koko ajan katsoa, mikä on hierarkia ja miten asiat etenee,
12. se on semmoinen, että enemmänkin se jää puheen tasolle ja yrittää sitten sillä tavalla vaikuttaa.
13. **(T1)** Tavallaan seuraavaan esimieheen (...) (Sosiaalityö/04/7)

Episodin alku naurun sävyttämällä toteavalla kysymyksellä luo kuvan teorian ja käytännön eroavaisuudesta. Se johtaa kohdassa kolme alkavaan haastattelun puolustelemaan puheenvuoroon (alleviivaus), jossa hän vakuuttaa kuulijoita yrityksestä toimia aktiivisesti yleisellä tasolla ja omakohtaisesti suhteessa päättäjiin sekä yrityksestä vastaanottaa palautetta. Hän perustelee (6) päättäjien tiedontarvetta ja näin oman toimintansa motiivia. Toiminnan mieli liittyy erityisesti sen kohdentamiseen niihin, joilla on valtaa ja vaikutusmahdollisuuksia (7). Siinä haastatellut törmäävät pakottavaan hierarkkisuuteen (alleviivaus 11) ja haastattelun alun positiivinen vaikuttamisen halu muuttuu lannistuneemmaksi retoriseksi yritykseksi (12) vaikuttaa ylimmän johdon sijaan työntekijän näkö-

kulmasta vastuuhierarkian seuraavalle lähiesimiestasolle (5 ja 13). Jopa kuntalaisena vaikutusmahdollisuudet suoraan päätöksenteon ylimmälle tasolle ovat lähtökohtaisesti paremmat kuin työntekijällä (9 ja 10). Organisaation päätöksenteon rakenteet pienentävätkin lähtökohtaisesti perustyöntekijän vaikutusmahdollisuuksia.

Työntekijöiden haastatteluissa on myös esimerkkejä, joista välittyy passiivinen, muiden toimien tai toimimattomuuden kohteena olo; ei tiedetä, koska ei ole kerrottu tai ei ole osallistuttu, kun ei ole voitu tai joku muu ei ole valmiiksi järjestänyt. Sen sijaan esimerkit, joissa olisi omatoimisesti kysely, ehdotettu tai järjestetty strategisen keskustelun paikkoja ovat harvinaisia. Tämä passiivisuus voi olla yksi esimerkki työntekijöiden odotuksesta koskien johtajan aloitteellisuusvelvoitetta suhteessa työntekijöihin vastavuoroisuuden sijaan (Laine 2008, 119; Kira 2003, 86).

Seuraava esimerkki havainnollistaa aktiivisuuden puutetta (alleviivattuna). Siinä tasapainoillaan työyhteisön kehittämistä koskevan ymmärryksen ja rakenteellisten esteiden parissa. Vuoropuhelun järjestämisen tarvetta perustellaan kehittymisellä hyväksi työyhteisöksi ja yhteisen ymmärryksen mahdollistamisella tai pikemminkin tässä väärin ymmärryksen ja juoruilemisen välttämiseksi.

(T3) Siihenhän sitä pitäisi pyrkiä, siihen avoimuuteen ja koko ison talon yhteiseen keskusteluun. Siihen harvoin on autettu. Että kyllähän se kehittää työyhteisöä hyväksi työyhteisöksi se yhteinen keskustelu. Yhteisten asioiden pohtiminen.

[---]

Kun ois vielä sitten niin paljon aikaa pohtia sitä kun jotakin pohit että ei jää että toinen aattelee toisella lailla, että ois vielä aikaa kysyä että tarkoittiko tätä kun minä ymmärsin tämän näin, että ei, jäis sitten ne takana jupinat pois, niinkun se sano niin vaikka se ei sitä niin sanonu. (24h-yksiköt/04/23)

Se, miten suhtaudumme strategiseen aktiivisuusodotukseen, kertoo omista arvolähtökohdistamme ja käsityksistämme hyvästä työntekijyydestä ja strategisesta toimijuudesta. Onko passiivisuus mielestämme sallittua tai ymmärrettävää vai onko aktiivisuus toivottavaa tai oletettavaa, jopa itsestään selvää. Haastattelut tasapainoilevat myös näiden kysymysten kanssa normaalistaen käytännön ja toiveiden välistä eroa, haastaen aktiivisempaan toimintaan epäkohtiin puuttumiseksi ja puolustellen toimimattomuuttaan.

Haastatteluista löytyy kuitenkin myös esimerkkejä vaikuttamismahdollisuuksien lisääntymisestä suhteessa strategiseen työhön ja omaan työhön. Seuraava haastatteluepiso sisältää luvan pienimuotoiseen strategiseen vaikuttamiseen.

1. *(T4) Ennen talousarviot tehtiin ylemmällä taholla, mutta nythän se on tullut niin kuin siihen yksikön esimiehen tehtäväksi. On sillä tavalla niin kun alentunut.*

2. (T1) *Tuntuu ne talousarvioit ja ne budjetti (...) niin kuin palaverissa tuotu esille niitä useammin.*
3. *Eihän kahteenkymmeneen vuoteen ole paljon silleen ollut, mutta nykyäänhän enempi niin kun seurataan ja esitetään henkilöstöllekin ja saapi ihan lukea.*
4. (T2) *Mehän tuolla (nimeää työyhteisön) tehtiin tuota semmoisia raameja yhdessä tuon meidän esimiehen kanssa, ei tämän vuoden vaan sen sitä edellinen budjetti kun tehtiin,*
5. *niin saatiin itse sanoa siihen ja vaikuttaakin hieman. (Kotihoito/04/18–19)*

Esimerkissä työntekijöiden passiivinen ulkopuolisuus muuttuu aktiivisempaan suuntaan jopa normatiiviseksi velvoitteeksi. Muutos aiempaan (alleviivatut kohdat korostavat ajallisen ja hierarkkisen muutoksen eroa) näkyy käsittelytason hierarkkisenä madaltumisena ja työntekijöiden osallistamisena, jotka voivat olla esimerkkejä osallistavasta strategianäkökulmasta ja organisaatiokansalaisuuden organisatoristen esteiden poistamisesta (Koberg ym. 2005, 431). Lupa lukemiseen (3) ja oman näkemyksen esittämiseen esitetään yksipuolisen tiedottamisen lisänä laajentuen osittaiseen vaikutusmahdollisuuden kokemukseen (5). Haastateltujen työntekijöiden esittämä oma strategisen kehittämisen asema ei ole vahva mutta vaikuttamis- ja vaikutusnäkökulmasta odotuksia kuitenkin herättävä.

Pelkkä tahto ei aina riitä

Työntekijät ovat asenteineen, motivaatioineen ja toimintatapoineen avainasemassa oman työnsä ja sen tuloksellisuuden suhteen.

1. (T2) (...) *toimintatavat on jokaisen korvien välissä.*
2. *Silloin kun työtä tekee hyvin ja kunnolla, niin se on silloin sitä tuloksellisuuttakin.*
[---]
3. (T2) *Se pitää kuitenkin lähteä jokaisesta henkilöstä itsestään.*
4. (T1) *Välillä tulee semmoinen tunne, että en kerkiä tehdä kaikkea mitä vaadittaisi ja itse haluaisin.*
5. *Raja tulee eteen jo minulle. (Kotona asumista tukeva yksikköA/04/9)*

Onnistuneen toiminnan lähtökohta on normatiivisesti ilmaistuna jokainen yksilö itse (1 ja 3) ja hänen toimintansa laatu (2). Perusteet toiminnalle tulevat ulkopuolisista vaatimuksista ja sisäisistä toiveista (4). Haastateltu hoivatyöntekijä toteaa työtunteita herättävän ristiriidan olevan siinä, ettei ehdi täyttämään ulkoisia vaateita ja sisäisiä odotuksia (ks. myös Eriksson-Piela 2003, 30). Kiireetömyys ja vanhusasiakkaiden yksilöllisempi kohtelu ovat esimerkkejä hoivatyöntekijöiden muutostoiveista Suomessa (Leinonen 2009, 136). Viittaus eteen tulevasta rajasta (5) yhdistettynä edelliseen työtunteeseen on monitahoinen. Se voi tarkoittaa kokemuksen myötä kehittynyttä tunnetta siitä, että enempää ei

pysty tekemään. Sitä, tuleeko haastattelulla niin sanotusti mitta täyteen, eli että kyse ei ole vain toiminnallisesta, vaan myös henkisestä rajasta, ei haastattelusitaatista voi kuitenkaan päätellä.

Oma asenne ja aktiivisuus eivät pelkästään riitä onnistuneen lopputuloksen takaamiseen. Toiminta on aina sidoksissa erilaisiin rakenteellisiin reunaehtoihin kuten henkilöstöresursseihin ja työjärjestelyihin. Myös esimerkiksi kokemukset johtamisesta kehystävät oman työn hallinnan ja vaikutusmahdollisuuksien tuntemuksia. Aina toimijuuden kannalta ongelmana ei ole vaikutusmahdollisuuksien puute vaan esimerkiksi se, miten mahdollisuus vaikuttaa omaa työtä koskeviin ratkaisuihin voikin kaventua tilanteesta tehtyjen erilaisten tulkintojen seurauksena jos kaikki osapuolet eivät jaa näkemyksiä tilanteen ongelmallisuudesta ja muutoksen tarpeesta. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet omaa työtään koskevissa kysymyksissä voivat siis olla näennäisiä.

1. *(TX) No mitä meillä nyt oli nämä pari esimiestä tässä viime palaverissa, niin kuitenkin taas keskusteltiin vaan siitä, että miettikääpä mitä se kiire on.*
2. *Ja voitteko te nyt aatella, sitä on kymmenen vuotta vatkutettu, että mikä se on se kiire.*
3. *(T2) Niin meidänkin esimies on pitänyt, että ei meillä oo kiirettä, että helppoo tai että silleen, tai ei nyt voi sanoa, että helppoo,*
4. *mutta ei me voitais niinkun valittaa, että meillä on kiire tai muuta, että.*
5. *No kuulemma me tehhään se kiire ite.*
6. *(TX) Minä, minä en ymmärrä sitä, että me tehhään se kiire ite, niin kun joka päivä. (24h-yksiköt/04/9)*

Episodissa työntekijät ilmaisevat lähijohdon kyseenalaistavan kiireen kokemuksen. Vastuu kiireestä on siirretty työntekijöiden ratkaistavaksi. Vastakkain ovat erilaiset käsitykset kiireen olemassa olosta, oikeutuksesta ja hallinnasta (3, 4 ja 5) (ks. Tedre 1999, 17). Syyllistävä ilmapiiri ei tue ratkaisukeinojen löytämistä etenäkään, kun työntekijänä ei ymmärrä omien tuntemustensa oikeudettomuutta (4 ja 6) (ks. myös Kira 2003, 70). Kyse voi olla työelämän julkilausumattomista tunnesäännöistä, jotka rajaavat tunteiden ilmaisun kenttää ja muovaavat näin yhteisön tunnemaisemaa. Tunnesääntöjen tunnistaminen ja käyttäytymisen sopivuusrajoihin oppiminen kuuluvat osaksi organisaation jäseneksi sosiaalistumisesta. (Ilmonen 1999, 319–320.) Tässä haastatteluesimerkissä lähijohdon työntekijöille siirtämä vastuu ja valta törmäävät työntekijöiden kokemuksiin vaikutusmahdollisuuksien puutteesta.

Työntekijät ovat vaikutusmahdollisuuksiensa suhteen eri asemissa. Kokemukset vaihtelevat niin toimijoiden kuin tilanteidenkin mukaan. Työntekijöiden välillä on myös ammattikunnittain eroa siinä, miten voi vaikuttaa omaa työtään koskevaan päätöksentekoon. Seuraava esimerkki on kuvaus vallan puutteesta, jonka koetaan kohdistuvan vain kyseisen ammattikunnan työntekijöihin. Siitä seuraa suuret osaamispaineet. Lyhyt episodi kuvaa myös yhden ammattikun-

nan työroolin rajattomuutta (vrt. Luoma 2009, 236–243). Haastavaksi haastattelutilanteen sanoman tulkinna tekee se, että siihen sisältyy myös naurua. Voi siis olla, että kerronnan totaalisuus (me vastaan kaikki muut) on tarkoituksellinen huumorilla sävytetty heitto tai että huumori yhdistetään sanottuun loiventamaan vallattomuuden tai osaamispaideiden tuntua. Väärin olisi myös vähätellä sanotun sisällön painoarvoa haastatellun iloisuuden perusteella.

(TX) Oikeestaan perushoitajan pittää kaikki osata. (naurua)

(TX) Kun ei voi sanoo, että ei kuulu mulle, niin

(TX) Kaikki toiset voipi sanoo, että ei kuulu mulle, vaan meille kuuluu kaikki.

(TX) Vaan me ei voia sanoo. (naurua) (24h-yksiköt/04/18)

Haastatteluissa vanhustyöntekijät vahvistavat kuvaa vanhustyön toimijoiden eriarvoisuudesta. Paitsi että kuulutaan niin sanotusti kahteen ”leiriin”, työntekijöihin ja johtajiin, niin myös näiden ”leirien” sisällä ei olla samalla lähtöviivalla arvostuksen ja mahdollisuuksien suhteen.

Arvostuksen puute yhdistää haastateltujen mukaan vanhustyöntekijöiden kokemusmaailmaa. He liittävät sen osaksi vanhusten syrjintää tuottamattomana väestönosana (vrt. Leinonen 2007). Yhteiskunnallinen ja kulttuurinen puhe vanhuudesta on sinällään tärkeä signaali yleisistä arvostuksista. Se, puhutaanko vanhuksista harmaina panttereina tai jälkimoderniin aikaan hankalasti sovitettavana ”ongelmajätteenä” (ks. Airaksinen 2002, 17), on siis merkityksellinen arvovalinta. Erilaiset mielikuvat syntyvät kuulijalle myös, jos vanhuspalvelujen organisoinnin yhteydessä puhuttaisiin vanhainkodista tai vaivaistalosta, vaikka jälkimmäinen viittaa faktuaalisesti 1800-luvun palvelusanastoon (Sipilä 2003). Vanhuskuva heijastaakin vallitsevaa ajankuvaa ja on yksi ilmentymä vanhusten hoitotyön muutoksesta (Paasivaara 2002, 156–158).

Kokemus arvostuksen puutteesta yleisellä tasolla liittyy mielikuviin vanhustyöstä⁵³. Eriarvoisuus vaihtelee myös organisaation statusarvon mukaisesti esimerkiksi niin, että erikoissairaanhoidolla on perusterveydenhuoltoa ja laitoshoidolla avopalveluja parempi kaiku (vrt. Eriksson-Piela 2003, 10). Se näkyy esimerkiksi tutkimuskunnassa työkiertoon osallistumishalukkuudessa. Erikoissairaanhoidon ja laitoshoidon siirtymiselle on kysyntää, mutta vastaavasti perusterveydenhuolto ja erityisesti avopalvelut eivät ole vetovoimaisia työkierron kohteita. Myös vanhustyön osa-alueita arvostetaan eri tavoin; näkyvät hoitotoimenpiteet ovat arvostetumpia kuin istuminen vanhuksen vieressä seurustelun merkeissä (Molander 2002, 45). Ammatillisesti yksi esimerkki arvostusvajeesta on vuodesta 2001 voimassa ollut ammattiluokitus, jossa sairaanhoitajat saivat aiemman erityisasiantuntijastatuksen sijaan enää vain asiantuntijan statuksen ja perushoitajat asiantuntijastatuksen sijaan vain hoitotyöntekijöiden statuksen

⁵³ Vanhustyön, tai Linda McDowellin (2009) esimerkissä hoivan, mieltäminen ruumiilliseksi ja likaiseksi sekä naissukupuolelle ominaiseksi palvelutyöksi vaikuttaa sen arvostukseen.

(Eriksson 2002, 41). Ammattikuntien arvottaminen näkyy haastatteluissa esimerkiksi koulutukseen pääsyssä tai perustehtävän rajauksessa. Se on yksi tapa, jolla ylläpidetään perinteisiä professionaalisia raja-aitoja ja kilpailua oikeuksista ja velvollisuuksista niin, että korkeamman statuksen omaavien ammattikuntien mahdollisuudet ovat toisia paremmat. Samanaikaisesti kuitenkin puhutaan kollektiivisesta tahtotilasta ja yhteisestä työskentelystä vanhusten hyväksi, mikä edellyttää kilpailuasetelman hylkäämistä.

Työntekijät jakavat näkemyksen osaamisen jatkuvasta kehittämisestä. Se on esimerkki hyvin sisäistetyistä elinikäisen oppimisen diskurssista mutta myös ammatillisuuteen sisään rakentuneesta vaateesta. Tätä yksilön sisältä kumpuaavaa tai ulkopuolelta annettavaa osaamis- ja kehittymisvelvoitetta haastavat aika ajoin toisten, erityisesti organisaation hierarkiassa korkeammalle asemoituvien toimijoiden asenteet ja arvostukset. Ristiriita muodostuu etenkin silloin, kun työntekijät haluavat itse kouluttautua tai kokevat velvoitteen kehittää osaamistaan, mutta eivät saa siihen riittävää organisatorista tukea. *”Esimieheltä tulee viestiä että pittää kouluttautua, mutta sitten pitäis omalla rahalla ja muuta niin ei se aina, vois työnantaja tulla siinä enemmän vastaan.”* (24h-yksiköt/04/19) Koulutuksen järjestäminen ja kustantaminen ovat haastatteluaineistossa henkilöstöresurssien lisäksi toivelistan kärkipäässä, kun haastatellut kuvaavat, miten asiat voisivat olla paremmin. Tosin poikkeuksellisesti haastatteluissa löytyy myös kokemusta mahdollisuudesta kouluttautua riittävästi, jopa turhankin paljon, kun *”minulla tuntuu välillä, että liiankin kanssa saa mennä kouluun, jos haluaa on. Ihan tarpeeksi on päässyt ja olen käynyt kyllä kaikki.”* (Kotihoito/04/12)

Kehittymisvelvoitteen täytössä ei ole kuitenkaan kyse vain johdon arvostuksesta ja tuesta tai niiden puutteesta, vaan myös työntekijöiden omasta aktiivisuudesta tai passiivisuudesta. Kuten eräessä työntekijähaastattelussa todetaan, *”jotkut on semmoisia hiljaisia hiirulaisia että ne ei kaikki haluakaan, eikä tuo esille sitä tarvettaan”* (Kaupunginsairaala/04/17). Työntekijällä on siinä suhteessa ratkaisun avaimet omissa käsissään. Kun työntekijälle sallitaan vapaus valita, myös toimimattomuus, velvollisuus kouluttautumiseen ei ole absoluuttista, vaan yksilön itsensä päätettävissä. Siinä mielessä valinta on aktiivinen ratkaisu, vaikka tarpeen ilmaisematta jättäminen ja innostuksen puute voivat myös olla esimerkki passiivisuudesta.

Osaamisen kehittäminen on jatkuva, osin näkymätön prosessi, kuten seuraavasta haastatteluepisodista ilmenee. Siinä myös havainnollistuu hyvin osaamisen kehittymisen monimuotoisuus yli muodollisen koulutuksen. Ammatillinen ja yhteiskunnallinen informaation päivitys on luonnollinen osa ihmisten arkea.

1. (T3) (...) että ihmisethän lukee, ne lukee älyttömän paljon.
2. Lehdissä on nykyään ajankohtaisia, mielenkiintoisia ja meidän työtä lähellä olevia kirjoituksia, seuraavat televisiota ja kaikkea tämmöistä,
3. semmoista niin kuin omaa opiskelua hiljalleen, vaikka ne ei sitä ehkä opiskeluksi miellä.

4. *Mutta just se arvostus, että pitää tietonsa ajan tasalla.*
5. *Työnantajan taholta se ei näy mitenkään, vaan tuijotetaan, että joskus on ollut ammattitutkinto.*
6. *(T2) Koulutuksen pitäisi lähteä siitä, että itse pitää tärkeänä koulutusta,*
7. *Pyrkii itse kouluttautumaan aina.*
8. *On niin itsepäinen että menee aina vaan jonnekin, jos haluaa käydä koulua.
(Kotona asumista tukeva yksikköB/04/2)*

Osaamisen kehittäminen lähtee henkilöstä itsestään liikkeelle (4), hänen asenteistaan ja aktiivisuudestaan. Haastatellut korostavat oman motivaation tärkeyttä (4, 5), jopa normatiivisen velvoitteen muodossa (6), ja periksi antamatomuutta (8). Haastateltu hoivatyöntekijä välittää kuvaa aikaansa seuraavista, itseään jatkuvasti monimuotoisesti kehittävästä työntekijöistä, jotka eivät tee siitä suurta numeroa ellei se henkilökohtaisen tavoitteen aikaansaamiseksi ole välttämätöntä (8). Vastassa on formaaliin koulutukseen uskova johto, joka ei huomioi (5) muunlaista ammatillista kehittymistä.

Esimerkki osoittaa sen, miten itsensä kehittäminen jatkuvana prosessina on osa vanhustyön ammatillisuutta eikä johdon anneta sitä lannistaa. Se on osa työelämän yksilöön kohdistamia vaatimuksia ylläpitää työmarkkinakelpoisuuttaan ja vahvistaa yrittäjämäistä sekä strategista otetta omaan työhönsä. Samanaikaisesti kuitenkin ammatillinen identiteetti, käsitys itsestä ammatillisena toimijana sekä kuulumis-, samastumis- ja sitoutumiskohteet, ovat koetuksella (Eteläpelto & Vähäsantanen 2006, 26–27). Kun ammatillisen toimijan vaatimuksiin kuuluvat muun muassa joustavuus, yhteistyökyky ja -halu, oman osaamisen ja sen vajeiden tunnistaminen ja tunnustaminen, kollektiivinen vastuu ja arjen eettisten paradoksien ratkaisu, ei ihme, että käsitys ammatillisuudesta on jatkuvassa liikkeessä. Ammatilliset hyveet ja vanhustyötä ohjaava eetos ovat näin koetuksella tai vähintäänkin tarkastelun ja tarkennusten alla.

Ruohonjuuritason priorisointia

Vanhustyön arjen sanotaan sisältävän vahvan tekemisen ja suorittamisen kulttuurin kohtaamisen kulttuurin sijaan. Tilanne voi osaltaan vahvistaa vanhusten toiseuden kokemuksia (Palomäki & Toikko 2007, 271; Tedre 2007, 73). Työn suorituspainotteisuus näkyy muun muassa siinä, miten mittaaminen osana läpinäkyvyyden vaatimusta tulos-, laatu-, palvelu- ja hoitosopimusten sekä sisäistetyn kustannus- ja budjettivastuun velvoittamina on levinnyt vanhustyöhön teknisine ja tehokkuutta painottavine ajattelu- ja toimintatapoineen (Julkunen 2008a, 167; ks. myös Sevenhuijsen 2003). Tämä muutos voi horjuttaa vanhustyön etiikkaa ja näkyy sitä selvemmin, mitä lähempänä käytännön hoivatyötä toimitaan (Palomäki & Toikko 2007, 271, 286). Se myös puhututtaa vanhustyön toimijoita, minkä haastatteluaineisto myös vahvistaa. Omien ammatillisten ja henkilökohtaisten eettisten periaatteiden vastainen toiminta on raskasta (Ylinen 2008b, 123). Myös johtajien kokema kuormittavuus eettisten ristiriitojen painees-

sa on tärkeää huomioida, vaikka sitä on työntekijöiden sijaan vähemmän tutkitu (Huhtala ym. 2010, 22).

Työntekijöiden haastatteluissa korostuu viesti selviytymisen eetoksesta. Se välittyy muun muassa siinä, miten *”se on niin kuin jatkuva se, että se on se vajuus, ainahan me koetetaan pärjätä työvuoron loppuun”* (Kaupunginsairaala/04/4). Jatkuva yritys selviytyä on siis vallitseva käytäntö. Se on yksi esimerkki hoitotyöhön yhdistetystä ammatillisesta arvosta, kestävyiden vaatimuksesta (Riskä & Wrede 2004, 56).

Kiireen ja resurssiniukkuuden aikakaudella sanonta *”tehdä enemmän vähemmällä”* sisältää odotuksen työrooleja ylittävästä ja asiakkaita hyödyntävästä organisaatiokansalaisuudesta (Hopkins 2002, 1–3). Tasapainoilu kiireen ja vaatimusten keskellä on monisyinen asia. Se näkyy seuraavassa haastatteluepisodissa, joka oli jatkoa osaamista ja sen arviointia koskeneelle keskustelulle ja jossa haastatellut vastaavat kysymykseeni työyhteisön oppimisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Episodi on hyvin henkilökohtainen tunnustus (3), jossa haastateltu puolustaa pinnallista toimintatapaansa (erityisesti 2 ja 4). Hän ei kuitenkaan vain syytä ulkopuolisia rajoitteita, vaan tuo rinnalle myös oman motivaation ja sen puutteen (4).

1. **(T3)** *Monesti semmoinen, sitä oppimista, että jos tulee uusi, ihan uusi juttu, joka pitää jonkun asiakkaan kanssa esim. hoitaa,*
2. *niin jos siinä tietää, että 10 muuta asiaa painaa päälle,*
3. *niin kyllä minä voin tunnustaa, että sen tekee hirveen pintapuolisesti,*
4. *että jos siihen olisi mahdollisuus ja olisi mielenkiintoa, niin voisi syvemmältä perehtyä,*
5. *että se on aina yksi semmoinen.*
6. *Mutta sitten niitä haittoja,*
7. *niin joskus ei jaksa,*
8. *vaikka huomaakin, että toisella on semmoinen asia, että pitäisi vähän enemmän miettiä ja tukea,*
9. *mutta tulee joskus hirveen välinpitämätön.*
10. **(T4)** *Sitä silloin väsyä siihen työhön. (Kotona asumista tukeva yksikköB/04/7–8)*

Edellinen haastatteluepisodi on siinä mielessä poikkeuksellinen aineistossa, että siinä ei perustella ratkaisuja pakonomaisina reaktioina vaan tunnustetaan toimijan oma osuus. Tosin haastattelu jatkuu puuttumattomuuden perustelujen kuvaamisella (lisää puuttumattomuuden kustannuksista ks. Syvänen 2003), ja siinä yhteydessä (7 ja 9) viitataan jaksamiseen ja välinpitämättömyyteen, joista ensimmäinen voi liittyä haastattelussa mainittuun työpaineeseen (2). Välinpitämättömyyttä kuvataan myös seurauksena jostakin tai ainakin se on yhteydessä jaksamiseen (10). Näin voin tulkita toimijan oman motivaation puutteen loiventuneen haastatteluepisodin edetessä ymmärrettävämmäksi seuraukseksi työpai-

neista. Se osoittaa kontekstuaalisuuden merkityksen tulkinnoissa ja sen, miten erilaiset, yksilöön, organisaatioon ja yhteiskuntaan liittyvät tekijät muovaavat toimijuuden mahdollisuuksia ja rajoitteita.

Välinpitämättömyys toimijan omana ratkaisuna on esimerkki passiivisesta strategisesta toimijuudesta. Se sisältää ainakin jonkinasteisen valinnan vapauden. Episodin välinpitämättömyydellä ja väsymisellä, jotka ovat esimerkkejä kuluttavan työn lopputuloksesta (Kira 2003, 2), voi myös olla yhteys työuupumuksen kehittymiseen. Kun työntekijä vähitellen väsytyy työn vaatimusten ja paineiden alla, hän epäilee selviytymistään ja alkaa suojautua väsymyksen tuottamia paineita ja syyllisyyttä vastaan asennoitumalla torjuvasti, kyynistyvästi ja työn merkitystä kyseenalaistaen. Se vaikuttaa kielteisesti hänen minäkuvaansa ja voi päätyä ammatillisen itsetunnon heikentymiseen ja jopa romahtamiseen. (Hakanen 2004, 23.) Työkyynisyydellä voi olla myös yhteys burnoutiin (Abraham 2000, 269). Lopputuloksena voi olla kärsimyksen katkaiseminen työstä luopumalla (Kaskisaari 2004, 144), vaikka haastatteluaineistossani ei sen suuntaista viestiä annetakaan. Yksilöllistä selviytymistä ja pärjäämistä painottavassa yhteiskunnassa luopuminen voidaankin tulkita heikkoudeksi, vaikka myös niin sanottuja positiivisia sankaritarinoita julkisuudessa esiintyy. Niissä yksilön jättäytymistä pois huippuvirkojen ja työurien oravanpyörästä esitetään sankaritekoina. Vanhustyössä tilanne on kuitenkin toinen.

Monet asiat, jotka ovat olleet vanhustyössä arjen itsestäänselvyksiä, ovat muuttuneet eräänlaisiksi pitäisi-kysymyksiksi, kuten seuraavasta haastatteluepisodista käy ilmi. Siinä haastatellut kuvaavat, miten asioiden pitäisi olla. Toisin toimimisesta seuraa eettistä kuormitusta (ks. myös Koski 2007, 214).

1. *(TX) Sehän on suoraan verrannollinen siihen, kun lääkkeet pitää mennä oikeeseen aikaan, pitäs mennä*
2. *ja ihmisten pitäs saaha ruokaa, sekinhän on ihan ihan normaalia.*
3. *Ja ihmisten pitäs saaha kuivaa, jos ollaan oltu pitkä yö märissä vaipoissa.*
4. *(TX) Niin, että se aina vaan venyy ja venyy.*
5. *(TX) Niin sehän on aivan hirveetä sille ihmiselle itelleen.*
6. *(T2) Että kyllähän me viiään sitä viestiä esimiehille, mutta en tiiä missä vaiheessa se sitten muuttuu,*
7. *että että kun sanotaan että naiset on aina tyytyväisiä ja kyllä niille pieni palkka riittää ja kyllä ne on kaikkee että kun eihän ne piä meteliä mistään.*
8. *Kyllähän me viiään esimiehille sitä tietoa, että... onko heillä sitten eri käsitys? (24h-yksiköt/04/14)*

Episodi alkaa käytännön vanhustyön normatiivisen kulun kuvaamisella. Haastateltu perustelee (1–3) perustarpeiden tyydyttämisen oikeutusta. Mutta toisin on käytännössä. Haastateltu vahvistaa sen epäinhimillistä vaikutusta yksilön kannalta (5). Ihmisellä hän tarkoittanee tässä yhteydessä vanhusta, sillä se olisi samassa linjassa episodin alun kanssa. Se ei kuitenkaan tarkoita, että toi-

mintu ei olisi samalla myös vanhustyöntekijälle henkisesti ja eettisesti kuormittavaa. Haastattelun loppu (6 alkaen) tukee tätä tulkintaa. Siinä haastateltu välittää voimattomuutta vaikuttaa epäkohtaan yrityksestä huolimatta. Kyse on yksisuuntaisesta sosiaalisesta vaikuttamisesta ilman käytännön vaikutuksia (Mönkkönen 2008, 543). Haastateltu ei täysin suostu yleiseen kiltin, hiljaisen ja vähään tyytyväisen naistyöntekijän rooliin (7), vaan välittää kuvaa aktiivisuudesta (8) vaikkakin perinteisen viestinnän muodossa. Perinteinen organisaatiokansalaisuus korvautuu näin strategia käytäntönä -ajattelun mukaisella aktiivisella toimijuudella. Epätietoisuus vallitsee kuitenkin siitä, miksi se ei vaikuta ja miksi lähijohto ei jaa samaa näkemystä tilanteesta.

Seuraava pitkä haastatteluepisodi, jossa haastatellut vastaavat esittämäni kysymykseen työssä onnistumiseen vaikuttavista positiivisista ja negatiivisista tekijöistä, sisältää monenlaisia viestejä vanhustyön haasteista erityisesti vanhusasiakkaan⁵⁴ näkökulmasta tarkasteltuna. Siinä paitsi kuvataan omaa työtä ohjaavia tekijöitä, myös sen inhimillisiä eettisesti kuormittavia vaikutuksia. Episodin arjen esimerkit antavat strategisista linjauksista johdetulle käytännön toiminnalle ruumiillistuneen kuvan.

1. *(T2) Ja minä sanoisin, että meillä on henkilökunnan vajaus,*
2. *kun aatellaan että ne on huonokuntoista väkeä, meillä on liian vähän henkilökuntaa.*
3. *Sillä tavalla että vois panostaa niihin ihmisiin,*
4. *että ihan väkisin vievät sinne sänkyyn sen, että ei ehditä nostamaan, esimerkiksi WC:hen viemään,*
5. *joka minusta ois hirveen tärkeätä, että ihminen pääsee WC:hen, ettei tosissaan jää sinne,*
6. *on suojattava vaipoilla, ettei kastu peti.*
7. *Just se, että mahdollisimman usein saatais niitä ylös sieltä otettua, niin minusta se olisi ihan a ja o ihmisen yleiskunnon nousussa, ettei se menis niinkun, taannu meillä se liikkumakyky.*
8. *Se liikkumakyky siinä vanhuksilla on kyse siitä että se ei voi olla siellä kotona.*
9. *Se on heti pelko kun kottiin menee, kun sängyssä on levännyt ja on monesta hihasta nostettu pestäväksi, ja siellä ei saa housujakaan alas, ja semmoinen laite-taan kotiin,*
10. *niin senhän tietää, että pelottaa.*
11. *[---]*
11. *(T1) Niin [mainitsee yksikkönsä nimen] sama se että se henkilökuntaa säästetään, auttavia käsiä ei olla enää,*
12. *niin että sitä tulosta tehdessä, että se on niin rutiininomaista ja kiireistä se meno, että sitä ihmistä ei jouda huomioimaan.*

⁵⁴ Käytän tutkimuksessa synonyymisesti nimityksiä vanhus ja asiakas (jolloin viitataan nimenomaan vanhusasiakkaaseen).

13. **(T3)** Niin se laitetaan kotiin vaan se henkilö,
14. että se lähellä oleminen ja tämmöinen, koskettaminen
15. ja kyllähän ne tunteet on kaikilla.
16. **(T5)** Meillähän on joka työryhmässä määrätty potilaspaikkaluku ja nyt on varmasti kuinkahan kauan, ainakin vuosi jos ei enemminkin ollaan pyörityt (...) niin jatkuvasti ylipaikoilla on paljon potilaita,
17. ja henkilökuntaa ei kuitenkaan ole samassa mittakaavassa sitten lisätty,
18. että se osoittaa sen ihan kiistatta että tulokset ei voi olla parhaat mahdolliset.
19. **(T4)** Sitten taas vaikuttaa henkilökunnan omaankin jaksamiseen ja tulee enemmän sairauspoissaoloja ja tämmöisiä,
20. että tulee niin kuin loppu vastaan sitten hoitajillakin.
21. **(T2)** Sen voi todeta vaikka yövuorossa, että jos kontille lankeaa yhdellä hoitajalla yövuorossa vastuu,
22. minusta se on liian paljon, kun on semmoisia jalattomia ihmisiä,
23. ja siinä niin kuin saa toiselta puolelta tukea, mutta toinen ei ehdi auttamaan, kun hänellä on sama määrä ihmisiä.
24. Että minusta ei ole ihan selvästi tämä niin kuin sillä tavalla tekee, väkisin joutuu jättämään ihmiset,
25. ei voi lähteä yksin viemään tätä vessaan (epäselvää) huimaa, se on siellä lattialla.
26. Mieluummin hoitaa sillä tavalla että hänellä on ne vaihat, ja hän, semmoisen vaan vie jonka saa sinne. (Kaupunginsairaala/04/3–4)

Haastatteluepisodi käynnistyy rakenteellisen ongelman ja siihen sisältyvän ristiriidan toteamisella, jota vahvistetaan (16) ja vakuutetaan (18 yhdistettynä edeltäviin perusteluihin) myös jatkossa käytännön esimerkin kautta. Episodista välittyy kaksijakoinen viesti, jossa toisaalta korostetaan henkilökohtaistamisen (eli minä-muodossa, 5 ja 7) kautta sitä, miten asioiden tulisi olla (normatiivista oikeuttamispuhetta) ja toisaalta taas sitä, miten itse ei voi siihen vaikuttaa (eli itsestä ulkoistettua passiivimuotoista puhetta, 4 sekä kohdat, joissa puhutaan henkilökunnan vajauksesta). Joku määrittelemätön taho vie potilaan väkisin sänkyyn (4) ja sieltä pois nostaminen ei ole mahdollista kiireen vuoksi. Kiire voi myös toimia työntekijän suojamekanismina niin, että väsynyt työntekijä hyödyntää kiirettä ja oikeuttaa kiireellä sen, ettei voi pysähtyä vanhuksen viereen ja sietää tämän tuskaa (Molander 2002, 46). Kiire siis legitimoit kohtaamattomuuden, eikä työntekijän tarvitse silloin kohdata omia tunteitaan. Kiire voi myös olla legitimoitu tapa puhua työnteosta ja korostaa omaa tarpeellisuuttaan ja ahkeruuttaan – toimiminen ”kaikessa rauhassa” antaisi arveluttavan vaikutelman (Holvas & Vähämäki 2005, 63). Esimerkki sosiaalisesti suotuisista vastauksista voisi myös olla puhe vanhusten kunnioittamisesta, kun taas puhe vanhusten heitteillejätöstä ja hoitamattomuudesta rikkoisi sitä.

Haastateltu esittää perustelut toisin toimimisen tarpeelle ensisijaisesti potilaan fyysisen hyvinvoinnin kannalta (7) jatkaen edelleen siitä koituvien seuraus-

ten pohdinnalla (8–10). Edellinen esimerkki antaa myös vihjeitä laitostumisen uhasta, joka voi ilmetä vanhusasiakkaan asettumisesta odotusten mukaiseen avuttoman ja passiivisen potilaan rooliin (Hartikainen 2009, 66). Se on tavoiteltavan aktiivisen toimijuuskäsityksen vastaista (Jyrkämä 2007).

Haastattelukohtissa 11–12 resurssivajeen aikaansaamaa tilannetta kuvataan normalisoivaan sävyyn, johon on lukijana helppo yhtyä: näinhän se on, jos työn tekijöitä ei ole tarpeeksi. Haastattelu jatkuu kuitenkin seuraavan haastattelun inhimillistävällä kuvauksella (13–15), jossa lähellä olemisen ja koskettamisen kautta ruumiillistetaan hoivan tarpeita (ks. esim. Julkunen 2004a). Samalla tuodaan itsestään selvänä, tarkemmin erittelemättä, tunneaspekti mukaan. Se, kenen tunteista on kyse, ei avaudu asianomaisesta haastattelukohtasta, mutta käsittelemäni episodi muutoin mahdollistaa tulkinnan tekemisen. Ensisijaisesti kyse on potilaan tunteista, mutta episodin lopussa (19–26) myös työntekijän tunteet korostuvat. Työntekijän tunnekuorman puristuksessa ylimääräinen into tai panos organisaation hyväksi vähenee (Chang, Johnson & Yang 2007).

Kun haastattelussa on ensin kerrottu, miten asiakkaalle käy rakenteellisten ongelmien seurauksena, myös tilanteen vaikutus työntekijän hyvinvointiin nostetaan esille. Kun ei jaksa, siitä seuraa sairauspoissaoloja ja lopullinen pysähdys (19–20). Kynnistävä työote voi tällaisessa tilanteessa olla osa hoitotyöntekijän työ- ja itsehallintaa (Suonsivu 2003, 224). Haastattelusta ei selviä, mitä käytännössä tapahtuu, kun tulee *”loppu vastaan”*: tuleeko niin sanotusti mitta täyteen, työura päättyy, menettää terveyden vai jopa hengen (ks. myös Virkki 2004b)? Vai onko kyse työn luonteeseen liittyvistä ammatilliseettisistä pysähdyksistä (21–26), joihin voi viitata haastattelun hoitajan reaktio, kun hän edellisen jälkeen jatkaa, että *”sen voi todeta vaikka yövuorossa”* ja jatkaa kertomalla esimerkin omasta työstään. Haastateltu välittää kuvaa epäoikeudenmukaisuudesta, *”jos kontille lankeaa”* ja *”minusta se on liian paljon, kun on semmoisia jalattomia ihmisiä”*. Vaikka vertaistuki on tilanteessa periaatteessa mahdollinen, se ei ole kuitenkaan sitä käytännössä (23). Ratkaisun avain on silloin haastatellulla itsellään. Hän puolustaa itseään ja omaa toimintaansa kun *”väkisin joutuu jättämään ihmiset, ei voi lähteä yksin viemään tätä vessaan (...) semmoisen vaan vie jonka saa sinne”* (24–26). Vaikka hän toisaalta luo mielikuvaa pakottavasta ratkaisusta väkisin jättämisellä, niin toisaalta hän taas loiventaa sitä esittämällä mahdollisuuden valita, koska *”Mieluummin hoitaa sillä tavalla”* (26).

Edellä kuvattu haastatteluepisodi välittää kuvaa tasapainoilusta käytännön arjen ratkaisuisissa, jotka koetaan osin pakottaviksi ja osin rajoitetusti valinnaisiksi. Sen voi tulkita myös esimerkiksi epäkohtien sietämisestä, joka voi näyttäytyä ulospäin passiivisena, mutta sisältää paljon eettistä toimijuutta, eettisiä toimijoita ja toimijuuden etiikkaa, vaikka toimijuus onkin *”pienentynyt”* perinteisestä yhteiskunnallisen muutoksen ja uuden luomisen kyvyn painotuksesta sietämiseksi (Honkasalo 2006, 105–115; Julkunen 2004b, 183). Samalla se on esimerkki vanhusten näkökulmasta *”pakottavasta ympäristöstä”*, jossa he ovat riippuvaisia hoitajien avusta ja mahdollisuuksista auttaa perustarpeissa (Hartikainen

2009, 64; Sand 2003, 135–136). Kuvattu tilanne asettaa työntekijän eettiset periaatteet koetukselle (ks. myös Ylinen 2008b, 122). Haastattelusta välitty ristiriitainen puhe, jossa tunnustetaan ja jopa normalisoidaan ongelmia, puolustetaan omaa toimintaa tai toimimattomuutta ja esitetään miten asioiden tulisi olla. Omaa työtä koskevien vaikutusmahdollisuuksien ja sitä kautta rakentuvan toimijuuden kuva on näin ristiriitainen.

Myös seuraava haastatteluepisodi on esimerkki työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksista arjen vanhustyössä. Se on kuvaus käytännön tason strategisista ratkaisuksista ja niiden tuottamista eettisistä ristiriidoista vastattaessa priorisointivaateeseen. Esimerkki havainnollistaa vanhustyön strategisen toimijuuden paradoksaalisuutta perustyön ruohonjuuritason ratkaisuisa. Ajatus mahdollisimman pienen pahan tuottamisesta, jonka pohjalta työntekijä tekee päätöksensä, on Gustaf Molanderin (2002, 43) mukaan muunnelma Hippokrateen ”tärkeintä on olla vahingoittamatta” -periaatteesta. Haastatellut vastaavat esimerkissä esittämäni kysymyksen priorisointinsa perusteista havainnollistamalla käytännön toimintaa.

1. (TX) No raakasti käytännössä arkipäivänä jätät pesun tekemättä, kun johonkin välliin sen siirräät (...)
2. (TX) Niin, ja siinä työvuoron alussa ja kuluessa niin suunnitella, että mitä me nyt tehhään, mikä on nyt niinku tärkeetä ja mitä me voiaan jättää tekemättä.
3. (TX) Ja monesti se on se pesu, koska
4. (TX) Niin, on ainakin meillä.
5. (TX) ei voi jättää syömättä, tai vessattamatta tai näitä.
6. (T2) Sekin tuntuu niin kauheelta jättää se pesu tekemättä kun ihminen pääsee kerran viikossa suihkuun.
7. Sit se pittää jättää pois niin se on kyllä ihan älytöntä.
8. (TX) Ja pestä ehkä jossain välissä nopeesti.
9. (T2) Niin äkkiä sitten, niin.
10. (TX) Ne on niin, niin perusasioissa ne meidän jutut.
11. (T3) (...) ja kun jos ei oo sairasloman sijaista niin, jonkun haluais et nostaa ruokapöydän ääreen, mut et voi kun sä et yksin saa sitä.
12. (TX) Joo niin
13. (TX) Jää vuoteeseen senkin takia sitten.
14. (T3) Kyllä.
15. (TX) Se on ihan hurja sannookin meille, että päättäkää minkä tärk, niin kun jättätte tekemättä.
16. (TX) Niin just tuo. Se on ihan jotenkin...
17. (TX) Se on vähän niin kuin naurettavaa.
18. (T2) Mitään ei voisi jättää tekemättä.
19. (TX) Nimittäin ihmisestä on kuitenkin kysymys. (24h-yksiköt/04/4–5)

Episodin alku, raakuusmaininta pois lukien, on toteavaan sävyyn esitettyä kuvausta priorisointitilanteesta ja perustelujen esittämistä poissulkuperiaatteella (2, 3 ja 5). Viittaus työtunteisiin (alleviivaus 6) inhimillistää tämän kokemuksen. Haastateltu tilittää, miten raastavalta tuntuu olla epäinhimillisen, ulkoapäin pakotetun (alleviivaus 7) kohtelun (6, 8 ja 9) toteuttajana. Tilanne on ristiriitaisuudessaan ”älytön” (7). Haastattelu jatkuu toisen haastatellun havainnollistaessa resurssivajeen vaikutusta vanhuksen toimintakyvyn ylläpitoon (11). Siinä vastakkain ovat toiveet ja realiteetit, jotka estävät sekä työntekijän oman toimijuuden että vanhuksen toimintakyvyn ylläpidon. Työntekijät joutuvat kestämään huonoa omatuntoa menettäessään oman työnsä hallinnan (Ala-Nikkola 2003, 66). Vanhuksen toimintakyvyn ylläpidon puutteet ovat puolestaan ristiriitaisuudessa vanhusten selviytymistä tukevan toimijuuden painotuksen kanssa. Fyysinen ja psyykinen toimintakyky korostuvat sosiaalisen jäädessä vähemmälle. (Jyrkämä 2007, 196–197; ks. myös Hartikainen 2009.) Tilanne on erityisen ongelmallinen vanhuksen hyvinvoinnin ja esimerkiksi kotona selviytymisen kannalta, joka strategisena painopisteenä ja yhteiskunnallisena vanhuspoliittisena linjauksena on tavoitteena.

Episodin lopussa haastatellut palaavat kuvaamaan kokemuksiaan priorisoinnista sen mielettömyyttä painottaen (alleviivaukset 15 ja 17). Mielettömyys syntyy, kun vastuuta siirretään ruohonjuuritasolle⁵⁵ ilman kokemusta periaatteellisesta valinnanmahdollisuudesta (18). Tekstiotteessa välittyy työntekijöiden kokema emotionaalinen ahdistus, jota tukevat osin ironiseen sävyyn todetut viittaukset älyttömyyteen, hurjuuteen ja naurettavuuteen. Esimerkin välittämä emotionaalinen kertomus (Molander 2002, 42) osoittaa sen, miten omaa työtä koskeva periaatetasoinen vaikutusmahdollisuus supistuu tragikoomiseen vaihtoehtottomuuteen. Lopun vetoamus ihmisyyteen (19) on kuin viimeinen hätähuuto, jolla työntekijä yrittää vakuuttaa tilanteen mielettömyyttä ja muistuttaa, mistä vanhustyössä on loppujen lopuksi kysymys ja miksi strateginen priorisointi koetaan perustasolla niin vaikeaksi ja mielettömäksi. Eikö edes ihmisarvo riitä perusteluksi?

Työntekijöiden eettisiä ristiriitoja kuvaavat esimerkit havainnollistavat osaltaan toimijuuden monitulkintaisuutta. Päätös- ja vaikutusmahdollisuudet ovat osin puutteellisia ja olemassa olevinakin välillä näennäisiksi tai mahdottomiksi koettuja. Huonoista vaihtoehdoista paremman valinta on vaikeaa ja turhauttavaa. Tämä kuvaa tunteiden merkitystä strategisessa toimijuudessa tasapainoiltaessa eettisyyden ja priorisointitarpeiden välillä. Näissä arjen epäkohtia kuvaavissa esimerkeissä inhimillistyy vanhustyön päätöksentekotodellisuus ruohonjuuritasolla. Vaikeaa on kuitenkin arvioida millaisin henkilökohtaisin strategiain työntekijänä on kyseisessä todellisuudessa mahdollista selvitä.

⁵⁵ Ruohonjuuritason käsite vanhustyön arjen priorisointitarkoituksessa on kuvaava, sillä kyse on silloin työntekijöiden toiminnasta päätöksentekona (Ala-Nikkola 2003, 12).

6.2 LÄHIJOHTO STRATEGISEN VAIKUTTAMISEN JA ARJEN PERUSTYÖN VÄLIMAASTOSSA

Lähijohto pohtii haastattelussaan strategista kehittämistä omakohtaisten kokemusten kautta. Heidän asemansa perustyön ja päätöksenteon välissä antaa näille kokemuksille tärkeän painoarvon (ks. Mantere 2003, 100, 103). Oletan, että juuri heille on kertynyt hiljaista tietoa strategisen kehittämisen odotuksista ja mahdollisuuksista eri toimijoiden näkökulmasta (ks. myös Ikävalko 2005). Hiljainen tieto tässä yhteydessä sisältää myös negatiivista tietoa, jolla strategista kehittämistä tai siihen osallistumista estetään (Mönkkönen & Roos 2009, 169). Heillä on myös mahdollisuus luoda uusia käytäntöjä tarpeiden mukaan (Laine & Vaara 2007, 53). Nämä käytännöt voivat edistää eri toimijoiden välistä avointa vuorovaikutusta ja näin toimia tilana dialogin kehittymiselle (Mönkkönen & Roos 2009, 161). Siksi lähijohto on keskeisessä asemassa työntekijöiden strategisen toimijuuden mahdollistamisessa. Se välittyy myös heidän haastattelustaan. He painottavat työntekijöiden aktiivista mahdollisuutta vaikuttaa strategisiin kysymyksiin ja eri tahojen välistä dialogia jaetun ymmärryksen rakentumiseksi. Strateginen kehittäminen on näin organisaation yhteinen asia toimittaessa vanhusparhaaksi. Silloin vastuu omasta toiminnasta saa rinnalleen kokonaisvastuullisuuden, mikä on esimerkki jälkimodernista työstä (ks. Kira 2003, 18).

Vanhuspalvelujen yhteinen visio muuttuu lähijohdon haastattelussa kuitenkin osin omien ammatillisten reviirien vaalimiseksi kokonaisuuden sijaan. Kaikki toimijat eivät kulje samaan strategiseen suuntaan, mikä herättää lähijohdossa ihmetystä. Haastatellut esittävät näkemyksensä henkilökohtaisesti minämuodossa, mutta käyttävät me vastaan muut -erontekoa osoittaessaan yhteisen vision puutetta toisilla tahoilla – he itse sen sijaan ymmärtävät kokonaisvaltaisuuden merkityksen.

1. **(L6)** *Minusta ainakin se kun näitä palveluketjuja ja näitä yhtymäkohtia näissä niin se joskus tulee semmonen tunne, että meillä ei oo se visio sama aina*
2. *että niissä niitä tulee niitä semmosia rajapintoja, ne ei oo meiän kaupungissa vielä niinkun semmoset että ne jokaisen meiän työntekijän alitajunnassa ois et-tä näin pitää tehdä että niissä tulee meille semmosia viipoja*
3. *ja toinen on sitten meiän, minä en oo sitä mieltä kans että meiän päättäjät ei oo ottanu meiän tätä ikäihmisten kasvavaa määrää se ei oo niitten vielä sama visio kuin meiän täällä arjessa työtä tekevien.*
4. **(L1)** *Minustakin on ihan justiinsa että tässä tavallaan tässä niinkun meiän pöyän ympärillä on ymmärretty (...)*
5. **(L4)** *Ja noista rajapinnoista niin se ehkä niin kun oikeestaan minua ihmetyttää vielä tänä päivänä että että meillä on vielä niinkun me ei nähä tässä palveluketjussa (...) että tää vanhus, asukas, kuntalainen että hän on meiän yhteinen monipalveluasiakas,*

6. *vielä on liian paljon sitä että tää on teiän juttu, homma on teillä, selvoittakkää, me pestään kätemme eli tää on niinkun sillä tavalla minua ainakin yllättäny.*
7. *Vaikka tästä puhutaan hirveen paljon ja me on saatu monenlaista tämmöstä laatukoulutusta jossa me puretaan prosesseja, me on saatu kaikenlaisia tuki [nimeää koulutuksen] koulutuksia, mut että se että se ei niinkun se käsite ei oo yhtenäistä että se [kunnassa asuva] vanhus se on meiän kaikkien yhteinen.*
8. *Että ei se ole vaan sillon kun se tarvitsee palveluja niin, joko kotihoidon ongelma sitaateissa tai sitten hoitokotien ongelma (...)*
9. *minä nostasin tämän niin kun semmoseksi haasteeksi että tässä niinkun leikitään vielä omilla hiekkalaatikoilla liian paljon. (Lähijohto/04/2-3)*

Haastatteluepisodi alkaa henkilökohtaisella ja osin loivennetulla (*joskus tulee semmonen tunne*) ilmaisulla epäkohdasta, yhteisen vision puutteesta. Haastateltu viittaa normatiiviseen itsestään selvänä olevaan toimintatapaan (alleviivaus 2), joka ei ole kollektiivisessa tietoisuudessa ohjaamassa jokaisen toimintaa. Haastateltu tekee selkeän eron päättäjien ja arjen työn tekijöiden visioiden välille (3). Toinen haastatelluista vahvistaa (alleviivaus 4) edellä esitettyä henkilökohtaista näkemystä ja kollektiivista ymmärrystä haastatteluun osallistuneiden lähijohtajien kesken. Haastatteluepisodi jatkuu alussa esitetyn, yhteistä näkemystä koskevan epäkohdan osoittamisella käytännössä. Haastateltu korostaa ongelmaa viittaamalla nykyajan täyttymättömiin odotuksiin (alleviivaukset kohdassa 5) ja lisäkoulutuksen tuottamattomiin vaikutuksiin (7). Hän käyttää puheessaan memuotoa kahdenlaisessa merkityksessä: osoittamaan yhteistä kollektiivista ammatillista vastuun kantoa (kuten 5) ja ammatillisten reiviirin ylläpitoa (kuten 6). Jälkimmäisestä kokemuksesta on esimerkkinä myös haastatellun kuvaama asenne palvelun tarvitsijasta ongelmana (8) ja leikkiminen omilla hiekkalaatikoilla (9). Viittaus leikkiin ja hiekkalaatikkoon luo vahvana metaforana mielikuvan lapsellisuudesta ja ei-ammattimaisuudesta vanhustyön ammatillisessa kontekstissa. Hiekkalaatikko voi myös viitata positiivisestikin tulkittaviin ammattikuntareviireihin, jotka halutaan strategiatyöllä kumota.

Edelliseen esimerkkiin, jossa korostuu epäkohtana vastuu omasta toiminnasta mutta ei kokonaisuudesta, tiivistyy asiantuntijatyön luonne resurssikamppailuineen ja yksilövastuineen (ks. esim. Sennett 2002). Vastakkain ovat yksilön etu ja yhteinen hyvä. Tätä samaa paradoksia myös työntekijät toivat esille omissa haastatteluissaan. Omien ammatillisten tai organisatoristen reiviirin vaaliminen voi myös olla yksi tapa vaikuttaa omaa työtä koskevaan päätöksentekoon ja lisätä hallinnan tunnetta sen sijaan, että kantaisi huolta vanhuspalvelujen kokonaisuudesta.

Yksi argumentti, jolla voi ymmärtää vastakkainasettelua ammatillisiin reviireihin ja yhteisvastuullisuuteen, on edellisen haastatteluepisodin viittaus päättäjien epärealistiseen kuvaan palvelujen tulevaisuuden tarpeista. Se voi vähentää luottamusta päättäjien linjauksiin ja lisätä kokonaisuuden näkökulmasta individualistisempaa toimintatapaa. Seuraava haastatteluepisodi selventää mahdollis-

ta luottamuspulaa lähijohtajien ja päättäjien välillä koskien arjen toiminnan rea-
liteetteja.

1. **(L4)** *No tämmöseen niin kun johtopäätökseen väkisillä tullee,*
2. *että jos ajatellaan onko siitä nyt vuosi vai kaksi aikaa kun meidän lautakunnan jäsenet tuota rintarottingilla esittivät, että he ovat halukkaita tulemaan oikeesti tutustumaan tähän työhön, kaikissa yksiköissä kulkemaan ja olemaan kenties yhden työvuoron jonkun matkassa.*
3. *Ja me oltiin tosi ilosia ja toivotettiin tervetulleeksi.*
4. *Yhtään ei tullu (...) Ykskään ei ollu niin kiinnostunu siitä, mitä se arki on (...) meidän alueella ei käyny yhen yksikään lautakunnanjäsen.*
5. **(L1)** *Meilläkin oli ilmotettu mahollisuus, että on aamu, yö tai päivä, että voi tulla (...)*
6. *että ei oo niin kun kiinni sekkään että heidän oma työaika esimerkiksi estäis että ensimmäistäkään*
7. **(L3)** *Minun urani aikana niin yhen kerran oon saanu valtuuston jäsenet kiertämään yhen aamupäivän mukanani.*
8. *Se tais olla kaheksankymmentäkolme (naurahdusta)*
9. *siitä ei enää apua ole. (Lähijohto/04/5)*

Episodi alkaa ehdottomuuden painottamisella: tilanteesta ei voi tehdä muunlaisia tulkintoja. Sillä korostetaan jatkosanoman painoarvoa. Haastateltu rakentaa syyttävää puhettaan luottamushenkilöiden katteettoman lupauksen välityksellä. Ylevä (johon viittaa rintarottingilla esittäminen) lupaus käytäntöön tutustumisesta (2) korostaa arjen asiantuntijuuden arvostusta, joka tuo tyytyväisyyttä henkilöstöön (3). Totaalinen lupauksen lunastamatta jättäminen (4) viestii kiinnostuksen puutteesta ja puheen ja toiminnan välisestä erosta. Sama epäkohta esitettiin myös työntekijöiden haastatteluissa. Samaan johtopäätökseen päädyn myös seuraavan haastatellun toteamuksesta (5 ja 6) vanhuspalvelujen yksikön tarjoamasta joustavasta mahdollisuudesta tutustumiseen, johon ei kuitenkaan tartuttu. Episodin lopussa haastateltu lähijohtaja jatkaa keskustelua tuomalla siihen myös historiallista perspektiiviä. Hän korostaa luottamushenkilöiden nykyistä piittaamattomuutta viittaamalla yli 20 vuoden takaiseen tutustumiseen, joka ei enää vaikuta. Naurahdus mainitun vuosiluvun yhteydessä (8) tuo sen jälkeiselle parille vuosikymmenelle ironisen sävyn etenkin, kun sen yhdistää loppukommenttiin sen vaikutuksen kestosta.

Luottamushenkilöiden tuottama pettymys ja kiinnostuksen puute vanhustyön arkea kohtaan ovat monella tapaa ongelmallisia niin arvostuksen osoittamisen, luottamuksen rakentumisen kuin vaikutusmahdollisuuksien näkökulmasta. Arkeen tutustuminen lisäisi paitsi osaltaan luottamushenkilöiden ymmärrystä vanhustyön luonteesta ja palvelujen sisällöstä, niin myös antaisi tilaa ruohonjuuritason ja luottamushenkilöiden väliselle suoralle vuorovaikutukselle. Toinen kysymys on kuitenkin se, kuuluuko kunnallisten luottamushenkilöiden

rooliin osallistua päätöksenteon kohteena oleviin palveluihin käytännössä vai saavatko he tai tuleeko heidän pitäytyä poliittisen päätöksentekijän maallikkoroolissaan erillään toimintajärjestelmästä.

Edellinen episodi, samoin kuin työntekijöiden haastatteluesimerkit, sisältävät odotuksen poliittisten päätöksentekijöiden perustyöhön jalkautumisesta osana strategista työtä. Nämä odotukset voivat perustua niin toimijoiden omiin toiveisiin kuin päättäjien esittämiin lupauksiin tavoitteenaan lisätä ymmärrystään vanhustyön arjesta ja kokonaisuudesta. Sen sijaan tasapainotettuun mittaristoon perustuvaan strategiseen kehittämiseen ei liittynyt luottamushenkilöiden arkeen osallistamisen tavoitetta vaikka tasapainotetun mittariston luonne sisältääkin näkemyksen ymmärtämis- ja keskustelufoorumista eri toimijoiden kesken.

Lähijohdon vaikutusmahdollisuudet strategiaan linjauksiin eivät kuitenkaan rajoitu vain epäsuoriin kanaviin, vaan heillä on asemaansa perustuva mahdollisuus ja velvollisuus osallistua strategiaprosessiin. Seuraava haastatteluepisodi, jossa haastatellut lähijohtajat kertovat kokemuksistaan tasapainotetun mittariston idean mukaisten tavoitteistojen ja arviointitapojen kokoamisesta, antaa tärkeitä vihjeitä odotetusta ja totunnaistetusta toiminnasta strategisessa kehittämisessä.

1. **(L4)** (...) pittää olla ihan rehellinen.
2. *Se varmaan kuvastaa se että se lähtötilanne ensiksikin se oli tosi uusi ja sitten se sanotaanko että tähän työhön ohjaus niin niin se tuli ehkä sitten sanotaanko että on monta tapaa ajatella ja se ei sitten kuitenkaan se ohjaus siihen [tasapainotettuun mittaristoon] ollu se, mitä me niin kun ite olis tuotettu se sisältö,*
3. *vaan se oli semmosta hienoo, että se pittää olla niin kun näin ja me pölökyt sitten kuviteltiin että lisätään tätä tänne vähän ja tätä tänne siis näin se oli.*
[---]
4. **(L2)** (...) ja sit niin kun aattelee esimiehinä, niin ei niin kun omakaan ymmärrys riittänyt siihen että sanottas että stop tää mennee vikaraiteille että tota uudelleen,
5. *tai vaikka sen ymmärsikin niin se ois pitänyt pontevammin tuoda esille.*
6. **(L1)** Niin sitä useemmat hyväksy että tapahtu jossain muualla
7. **(L2)** aivan niin
8. **(L1)** että se ei niin kun tavallaan se äänenpaino riittäny sinne asti. (Lähijoh-to/04/9–10)

Episodi on tunnustuksellinen (1) ja osin loivennettu (*varmaan*) kuvaus pienestä vallattomasta, sopeutuvasta ja kyseenalaistamattomasta toimijuudesta, jota lähijohtajat osin itsekriittisesti ja ironiseen sävyynkin arvioivat. Alkupuheen-vuorossaan haastateltu lähijohtaja esittää perustelut ajautumiseen epätydyttävään tilanteeseen (alleviivaukset kohdissa 2 ja 3). Tyhmyyden ja osaamattomuuden mielikuvaa tuotetaan viittaamalla pölkkyyhin puhuttaessa itsestä (kollektiivisesti) ja erottelemalla itse tuotetut sisällöt ulkopuolisista hienoista. Viitta-

us hienoihin voi olla yksi tapa rakentaa mystifioitua kuvaa tasapainotetusta mittaristosta strategisena välineenä (Mantere & Vaara 2008, 347). Vapaus ja valta omaa yksikköä koskevien tavoitteistojen tekoon kyseenalaistuvat myös episodin jatkossa (4). Haastattelun esittämä normatiivinen jälkiviisuus aktiivisuusvaateesta (5) osoittaa toimintaa koskevan epäkohdan olemassa olon. Perusteluna tälle hän esittää ensin tiedollista puutetta (viittaus ymmärtämättömyyteen) ja vahvistaa sitä painottamalla lähijohtajan asemaa. Puuttumattomuus ei kaatunut haastattelun mukaan kuitenkaan vain ymmärtämättömyyteen, vaan osin myös valttomuuteen (5). Samaa näkemystä vahvistaa toinen haastatelluista (8) perustellessaan toimintakäytännön hiljaista hyväksyntää (6).

Esimerkki välittää kuvaa performatiivisesti rajoitetusta vaikutusmahdollisuudesta strategiaproessiin ja ymmärryksen puutteesta. Työstämisen koreografia ja lopputuloksen formaatti ovat ulkopuolelta annettuja, ja lähijohtajat asemoituvat tilanteeseen odotusten mukaisesti hiljaisesti ja kuuliaisesti. He saavat vaikuttaa omia yksikköjään koskevien tavoitteistojen sisältöihin, mutta ymmärryksen puute – puolin ja toisin – heikentää lopputulosta. Aineistosta välittyy yleisemminkin kuva vaikeudesta päästä uuden tasapainotetun mittariston ajatusproessin sisälle, kun se on tuotu organisaatioon ja kehittämisen kohteeksi ulkoapäin ja hierarkkisesti ylhäältä alas. Uuden mallin ja kielen myötä tavoitteistojen, arvioinnin ja muiden strategisten kysymysten historiallinen kytkentä aiempiin käytäntöihin jää epäselväksi. Se osaltaan lisää epävarmuutta ja voi vaikuttaa motivaatioon negatiivisesti. (Mantere 2008, 305.)

Epävarman kokemuksen rinnalla kulkee myös toisenlainen, oman yksikön ja lähijohtajien itsenäistä vaikutusmahdollisuutta ja yhteisyyttä korostava tarina.

1. **(L2)** (...) meille [viittaa yksikköönsä] on annettu tietysti, että onhan meille annettu vapauksia niin kun
2. ja niin kun kokemu, että se on meidän kyllä vastuualueilla se, että on saanu tuua sitä, että ei oo ollu joku joka on sanellu, vaan että näin kuule mennään meni sitten sytteen tai savveen
3. että semmonen minusta ollu kans kyllä ihan ihana asia.
4. **(L1)** Jos aatellaan vastuualuepalavereita, niin sinnehän on voinu tuua ihan asian kuin asian
5. että ei oo tarvinnu hirveesti miettiä että uskallanko minä tuota esittää
6. että on niin kun toisilta yksiköiltä tukkee saanu.
7. **(L4)** Ja tuohon jos jatkan sen verran,
8. että ehkä on niin kun kasvettu sitten siihenkin,
9. että niitä sanomisia mitä sanotaan siinä omassa lähitukipiirissä, niin niitä ei sitten laulella,
10. koska jos yhen kerran tulee tämmönen tuota epäluottamus, niin se on loppu silloin sen yhteistyö (...) (Lähijohto/04/12–13)

Episodin alussa haastateltu kuvaa toimivallan lisääntymistä yksikön sisällä luonnollisena (*tietysti*) kehityksenä. Lupa omille ratkaisuille on annettu ulkoapäin. Haastateltu kuvaa vaikutusmahdollisuutta positiivisena kokemuksena (3) riippumatta sen lopputuloksesta (alleviivattuna 2). Hän vahvistaa sillä näkemystä mahdollisuudesta vaikuttaa omaa työtä koskeviin ratkaisuihin. Haastateltu jatkuu (4) vaikutusmahdollisuuksien ja avoimuuden ilmapiirin esille nostamisella lähijohtajien keskinäisessä asemaan kuuluvassa, virallisessa (viittaus vastuualuepalaverieihin) yhteydenpidossa. Haastateltu korostaa palaverien avointa sallivaa (5) ja tukevaa (6) ilmapiiriä sitä normaalistaen (alleviivaus 4). Se on viesti luottamuksellisesta ilmapiiristä ja meisyyden kokemuksesta, joka näkyy lähijohtajien puheessa aineistossa myös toisten näkökulmiin yhtymisessä, eriävien näkemysten vähäisyydessä sekä vahvojen mielipiteiden ilmaisun varovaisuudessa tai puuttumisessa niin, että ne eroaisivat toisten sanotuista näkemyksistä. Tätä tulkintaa tukee episodin lopun haastatellun lisäys (8 alkaen) kollektiivisuuteen kasvamisesta (myös viittaus lähitukipiiriin). Siinä on lähijohtajien vahvan meisyyden tarkastelun avainhetki (ks. Hujala 2008): haastatellun viittaus (9 ja 10) luottamuksen herkkyyteen. Se korostaa samalla vahvan yhteisen luottamuksellisen ilmapiirin olemassa oloa, mutta myös sen totaalisen menetyksen mahdollisuutta. Viittaus siihen, että yksikin kerta riittää lopettamaan yhteistyön, tekee luottamuksen säilyttämisestä merkittävän asian. Samalla se viestittää mahdollisuudesta tuoda mielipiteensä avoimesti julki luotettavassa seurassa.

Luottamus onkin tärkeä osa toimivaa työyhteisöä ja sen johtamista. Luottamus, erittelemättä tarkemmin kohdistuuiko se henkilöön vai organisaatioon, voi horjua epävarmoissa ja muuttuvissa olosuhteissa. Silloin myös työntekijöiden ja johtajien välinen psykologinen sopimus on koetuksella. Seurauksena sopimuksen rakoilusta voi olla negatiivisia vaikutuksia muun muassa motivaatioon, sitoutumiseen ja tyytyväisyyteen sekä työpaikan jättämisaikaita. Vaikutuksia voi myös olla laajemmin organisaation toimintaan ja tuloksellisuuteen. (Guest 1998, 660–661; Laine 2008, 82; Koivumäki 2008.) Luottamus psykologiseen sopimukseen sisältyvänä osatekijänä vaikuttaa myös organisaatiokansalaisuuteen (George 2009, 129), kuten esimerkiksi siihen, missä määrin organisaation jäsen haluaa toimia vapaaehtoisesti organisaation hyväksi, jos luottamus on rakoillut.

Yksi keskeinen osa luottamuksen rakentumisesta on toimiva vuorovaikutus. Positiivisen yhteistyön voima käy ilmi seuraavassa haastatteluesimerkissä, jossa haastatellut lähijohtajat pohtivat keskinäistä yhteistyötään strategisen kehittämisen kontekstissa. Henkilöstön rooli siinä valottaa erilaisia strategisen työn asemaa ja vastuusetelmia.

1. **(L2)** (...) yhdessä on pähkällyt niitä asioita ja mietitty että
2. **(L6)** Kyllä minulta ainakin itekseen ois jääny tekemättä, jos ei ois toiset sanonu että mittee se tarkottaa (nauraen)

3. **(H)** *No mikä on henkilöstön rooli teillä tässä tuloksellisuusarvioinnissa, mitä ootte kuvannu? Miten he osallistuu itse siihen mukaan?*
4. **(L3)** *Meillä on vähän henkilöstöä, että täytyy sanoa että siinä alkuvaiheessa se oli vaan minä (...)*
5. *mut tuota oon minä yrittäny sitä nyt niin kun lisätä sitä tietoa heiän kesken.*
6. *Sanonkin yrittänyt, mutta en tiiä oonko onnistunut.*
7. **(L1)** *Siinä on vähän semmonen ristiriita, että niin kun henkilöstö ei välttämättä niin kun se on kuitenkin tavallaan niin kun esimiehen tehtävää hirveen paljon (...)*
8. *niin heiän on hirveen vaikee niinkun semmosta kannanottoa,*
9. *että vaikka niiltä kuinka yrittää kysellä että, onko tämä, kuulostaako tämä,*
10. *no kaikki vaan myöntelee että on hyvä,*
11. *että itelle tulee semmonen tunne että onko se sitten kuitenkaan todellista. (Lähijohto/04/13)*

Yhteistyön voima välittyi haastatteluepisodin alussa (1 ja 2) haastateltujen kuvatessa keskinäistä uuden asian jakamista ja toistensa tukemista. Huumorilla sävytetty tiedollinen tuki (alleiviivattuna) on osoitus mahdollisuudesta tunnustaa osaamattomuutta. Se on yksi edellisen haastatteluepisodin esille tuoman luottamuksellisen ilmapiirin vahvuus, vaikkakaan lupa tunnustaa osaamattomuutta ei ollut kaikilta osin muun haastatteluaineiston perusteella käytäntönä. Osaamisen illuusion ylläpitäminen on monisyinen asia. Se voi perustua ammatillisiin tai kulttuurisiin käytäntöihin ja oletuksiin. Osaamisen kehittämisen kannalta puutteiden esille tuonti olisi kuitenkin tärkeää. Vaikka hyvät toimivat käytännöt ovat opettavaisia, myös virheistä ja ymmärtämättömyydestä oppiminen on oleellinen osa kehittymisprosessia. Jälkimmäinen korostui haastateltujen lähijohtajien ja johtajien haastatteluissa.

Kun haastattelussa kysyin erikseen henkilöstön osallistumisesta tuloksellisuuden arviointiin, kollektiivisuutta korostava puhe muuttui erilaisia työntekijä-tasoja ja asemia erottavaksi, tosin ymmärtäväksi ja puolustelevalaksi. Haastatellut (4 ja 7) painottavat ja selittävät omaa erityistä aktiivista rooliaan lähijohtajana. Puolustuksenaan he käyttävät henkilöstövoimavarojen vähyyttä (4) ja tuloksellisuuden arvioinnin kuulumista osaksi lähijohtajan työtä (7) sekä työntekijöiden kyvyttömyyttä ilmaista mielipiteitään (8). Myös tilanne, jossa päädytään jatkuvasti (5) yksisuuntaiseen tiedonvälitykseen ylhäältä alas, vaikka lähijohdolla on pyrkimys saada työntekijöiltä kannanottoja (9), esitetään puolustuksena omalle toiminnalle. Epäily työntekijöiden kannanottojen saamisesta (11) yhdistettynä edellä mainittuun työntekijöiden kyvyttömyyteen ja positiiviseen myöntymiseen (10) kyseenalaistaa työntekijöiden äänen esille saamisen mahdollisuuden. Haastateltu on nostanut epäilyksen verhoa retorisen, miellyttämään pyrkivän puheen suuntaan. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuus strategiaan linjauksiin kapeutuu heidän oman toimintansa puutteiden vuoksi eikä johdon rajoitteiden seurauksena. Tämä passiivinen työntekijäkuva hiljaisuusneen ja myöntymisi-

neen voi tosin olla myös aktiivinen valinta. Ruohonjuuritason vaikuttaminen ei silloin toimi strategisessa kehittämisessä eteenpäin vievänä asiana eikä lisää vanhustyön arjen ymmärryksen saamista osaksi strategiaa. Se ei myöskään sisällä ajatusta vastuullisesta osallistumisesta ja vaikuttamisesta organisaation hyväksi aktiivisen organisaatiokansalaisen tavoin.

Kaikki vaikuttaminen ei ole kuitenkaan aina positiivista. Omalla toiminnallaan voi toimimattomuuden lisäksi mitätöidä tai vaikeuttaa muiden toimintaa tai yhteisen linjan noudattamista kuten seuraavasta haastatteluepisodista ilmenee. Se on esimerkki vallankäytöstä, jota toimijuuteen sisältyy. Keskeistä episodissa on päätöksiin sitoutuminen ja sen varmistaminen, lojaalisuus sekä tuen, luottamuksen ja sitoutumisen odotus.

1. **(L2)** *Kyllä niitä periaatekeskusteluja on käyty aika paljon.*
2. *Että jos periaate on että esimerkiksi se työryhmä on niin kun sillä on niin kun valtuuet päättää sillon kun se on koolla niin jostain asiasta,*
3. *ja sitten on sovittu myöskin että ne jotka eivät ole sillä hetkellä paikalla niin luottavat siihen päätökseen että et se on et jokkainen toimii sen päätöksen mukkaan.*
4. *Niin kyllähän sitä sitten semmoset henkilöt jotka ei oo siinä paikalla ollu, niin tietenkin ääneen ihmettelevät että mitä tää nyt tarkoittaa ja mikä tässä nyt oikein on se idea.*
5. *Niin näitä joutuu aika paljonkin käymään tai siinä ryhmässä sitä keskustellaan että minkä takia tähän päätökseen on niin kun päädytty.*
6. *Ja jonkun jonkun verran on hakusessa se, että et sitoutuuko muitten tekemiin päätöksiin vai ottaako oikeudekseen mitätöidä sen muun ryhmän päätöksen ja itsenäisesti työntekijänä niin sanotusti vettä välistä ja toimia (...) poiketen siitä yhteisestä linjasta.*
7. *Että kyllä niitä meillä ainakin niitä keskusteluja käyvään että*
8. **(L1)** *Herkästäihän se on se sana, että kuka on näin päättänyt, että tavallaan se niin kun helposti yksilöiään johonkin tai sitä syyllistettään. (Lähijohdo/04/22–23)*

Yhteisellä periaatekeskustelulla pyritään varmistamaan edustuksellisen päätöksenteon hyväksyntä (2) myös käytännön toiminnassa (3). Viittaus yhteiseen sopimukseen luottamisesta ja yhteisen linjan noudattamisesta on merkki kollektiivisuudesta. Haastateltu painottaa yhteisen keskustelun merkitystä normalisoimalla (4) ulkopuolella tapahtuvan päätöksenteon kyseenalaistamisen silloin, kun sen merkitys ei ole itselle selvä. Yhteisellä merkityksenannolla pyritään myös vaikuttamaan päätettyyn linjaan sitoutumiseen (6). Se on esimerkki alussa kuvaamastani sopimuksellisuuden haastavuudesta. Se osoittaa, miten luottamuksesta ja pelisääntöjen noudattamisesta ei voida päättää yksipuolisesti edes kollektiivisessa tilanteessa. Yksittäinen työntekijä voi käyttää valtaa tukemalla tai vastustamalla omalla toiminnallaan yhteistä linjaa (alleviivattuna). Jälkim-

mäistä vahvistaa episodin lopussa (8) toisen haastatellun esittämä näkemys päätöksen projisoimisesta yksilötasolle ja siitä syyllistäen. Kollektiivinen sitoutuminen ja vastuu siirtyvät näin pois itsestä – etenkin epämiellyttävissä tilanteissa. Se voi toimia silloin eräänlaisena työntekijän selviytymiskeinona. Sitoutumisen hetkittäinenkin rikkoutuminen voi myös horjuttaa työyhteisön sosiaalisen vuorovaikutuksen yhteistoiminnallista tilaa (Mönkkönen & Roos 2009, 191–192).

Lähijohtajien haastattelu antaa monimuotoisen kuvan heidän omasta ja työntekijöiden mahdollisuudesta vaikuttaa strategiaan kysymyksiin. Vaikutusmahdollisuudet ovat paljolti riippuvaisia toimijan virallisesta ja epävirallisesta asemasta työyhteisön jäsenenä mutta myös halusta tai haluttomuudesta olla osallisena tai kantaa yhteistä vastuuta. Oman aseman puitteissa on mahdollisuus myös vastatoimiin ja -vetoihin. Se voi sisältää vahvaakin vallankäyttöä ja pohjan viemistä yhteiseltä toiminnalta.

6.3 JOHTO STRATEGIAUSKOSSA JA MUKAUTUVANA OPPIJANA

Johdon puheessa on vallitsevana yhteinen näkemys vanhustyön kaikkien eri toimijoiden olemisesta tuloksellisuuden suhteen samassa veneessä, vaikkakin yksilöllisesti ja tehtävän mukaisin painotuksin. Usko yhteiseen linjaan on näin lähijohdon kokemuksiin verrattuna vahvempi. Näkemys strategian ohjaavasta vaikutuksesta voi liittyä johdon varsin aktiiviseen rooliin strategiaprosessissa. Myös yhteys poliittisiin päättäjiin on samaisesta syystä läheisempi kuin hierarkkisesti päätöksenteosta kauempana olevilla. Mutta onko yhteys välttämättä silloinkaan toimiva ja tarkoituksenmukainen? Kiinnitänkin erityistä huomiota niihin haastattelukohtiin, joissa tämän yhteyden toimivuutta tarkastellaan kriittisesti.

Johto tuo haastattelussaan esille poliittisten päättäjien antaman tuen ja sen myötä osoittamansa arvostuksen tärkeyden. Samaan ilmiöön viittaavat työntekijät ja lähijohto kertoessaan luottamushenkilöiden lunastamattomista lupauksista tutustua arjen vanhustyöhön. Johtamistyön tuen merkitys korostuu seuraavassa lyhyessä episodissa, jossa haastatellut johtajat normalisoivat vallitsevan johtamisen epäkohdan, arvostuksen osoituksen puutteen myönteisen palautteen muodossa. Vaikka siinä ei suoraan osoiteta, kenen tulisi jakaa kiitosta, episodi on osa laajempaa haastattelun teemakokonaisuutta, jossa haastatellut puhuvat luottamushenkilöiden näkemyksistä tuloksellisuudesta. Siksi episodissa esitetyt toiveet ja tuen odotus sekä realiteetit on tulkittavissa luottamushenkilösidonnaisesti.

1. *(J7) (...) joskus sitä aina toivoo ainakin ne jotka siinä vetovastuussa on että siitä joskus tulis semmosta myönteistäkin joka kai kuuluu tähän johtamisen erityisesti päälliköitten niin tuota noin arkeen*

2. *että se on semmonen (...) virkaehtoon kuuluva etuisuus että kiitosta ei tuu mutta moitteita kyllä tulee koko ajan.*
3. **(J5)** *Joo mutta se täytyykin lukea sillä lailla, että kun ei oo viikkoon moitittu niin se on viikko kehuttu sitten. (Johto/04/6)*

Episodissa (1) haastateltu johtaja korostaa toiveenaan asemansa oikeuttamaa positiivista palautetta. Sen vastapuolena hän esittää (2) negatiivisen arvostelun, joka kuuluu normalisoidusti ”virkaehtoon”. Puhuessaan jatkuvista moitteista etuisuutena haastateltu johtaja välittää ironista kuvaa johtajan asemasta. Sitä tukee myös toisen johtajan jatkokommentti (3) negatiivisen palautteen puuttumisen tulkinnasta kehumiseksi. Tämä voi olla yksi esimerkki haastateltujen organisaation sisäisestä huumorista ja selviytymiskeinosta (ks. Vesa 2009). Huumoriksi tulkittuna, vaikkakin tässä ilman naurua, se voi paljastaa organisaation palautekulttuuriin sisältyvän paradoksin (Hatch & Ehrlich 1993). Se voi myös olla esimerkki meisyyttä vahvistavasta, jopa marttyyrimaisesta puhetavasta, jolla annetaan kuva johtajia yhdistävästä ja samalla muista erottavasta epäoikeudenmukaisuuden kokemuksesta.

Organisatorista meisyyttä rakentaa myös seuraava haastatteluepisodi, jossa haastateltu johtaja kuvaa tasapainotettuun mittaristoon pohjautunutta strategia-prosessia. Siinä työntekijöiden ja johtajien asemasidonnaiset erot näkyvät selvästi. Ne näkyvät myös peilattaessa johtajan esittämää ideaalikuva työntekijöiden ja lähijohtajien omiin kokemuksiin samasta prosessista.

(J5) *(...) Me ollaan nyt tehty tehty sitä että että vanhustenhuollon henkilökunta on työyksiköittäin miettiny niin kun oman strategiansa omassa ryhmässään. Heitä on tähän opastettu ja koulutettu ja he ovat kirjanneet ylös sitten oman yksikkönsä perustehtävän ja sen vision mihinkä he pyrkii ja ja semmoseet strategiset tavoitteet ja kriittiset menestystekijät jotka täytyy toteuttaa, jotta se visio saavutetaan. Ja ja sen prosessin tarkoituksena tietysti on ollu yhtäältä saada henkilöstö kokemaan että he voivat vaikuttaa omaan työhönsä ja sitä kautta työhyvinvointia parantaa, toisaalta saada myös heidän osaamisensa ja asiantuntemuksensa siihen prosessiin mukaan. Heillä on tää ruohonjuuren tason tieto kaikkein parhaiten näpeissään, vaikei ehkä korkein kirjallinen kyky laittaa sitä paperille, mutta ehkä sen kirjoittaminen, varmaankin niin kun oman kirjottamansa niin kun ymmärtääkin. Ja ja kyl siinä kolmas suuntakin on ja se on se että sitä kauttahan tulee tää koko järjestelmä ja koko kaupunki koska se lähtee kaupungin strategiasta liikkeelle ja se kiinni tonne heidän niin kun työkaluunsa niin näkevät osansa että mikä heidän osa on tässä kokonaisuudessa. (Johto/04/9)*

Episodin ideaalimaisuus on vahva tulkintani tarkastellessani strategioiden tekoprosesseja ja niille annettuja merkityksiä eri asemista, myös omasta tutkijan asemastani. Tulkintaani vaikuttaa myös se, että haastatellun johtajan kuvaus on vahvasti esittämäni strategisen kehityksen idean suuntainen vaikuttamismahdol-

lisuus- ja valtaistumispainotuksineen. Episodi rakentaa positiivista kuvaa henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien tukemisesta, mahdollistamisesta ja hyödyntämisestä osana strategista työtä ja työhyvinvointia. Työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon lisää puolestaan tunnetta johtajan tuesta ja edelleen hyvän organisaatiokansalaisen toiminnan todennäköisyyttä (Van Yperen, van den Berg & Willering 1999).

Haastateltu johtaja painottaa prosessin merkitystä niin perustyöntekijän kuin myös kunnan strategisen linjauksen suunnasta katsottuna, organisatorisesti sekä alhaalta että ylhäältä tarkasteltuna. Jälkimmäisestä on esimerkkinä episodin lopun viittaukset kuntastrategian vaikutukseen perustyön linjauksiin ja sitä kautta perustyöntekijöiden tietoisuus omasta roolistaan vanhuspalvelujen ja kuntapalvelujen kokonaisuudessa. Viittaus ruohonjuuritason tietoon on merkki käytännön tiedon, myös hiljaisen tiedon, ja kokemuksen arvostamisesta. Kirjallisen taidon puute voi kuitenkin rajoittaa käytännön tiedon ja kokemuksen eksplikoimista strategiseen muotoon.

Osin toisenlaisen kuvan tähän prosessiin, etenkin sen alkuvaiheisiin, antaa toisen haastatellun johtajan omakohtainen kokemus, vaikka hän käyttääkin siinä kollektiivista kokemusta ilmentävää me-muotoa. Toteamus ”*me tehtiin ensimmäiset versiomme, jotka nyt lukis niin itkettä, mutta onneksi ne on hukassa*” (Johto/04/18) osoittaa uuteen malliin oppimisen haasteellisuuden. Se osaltaan myös auttaa ymmärtämään työntekijöiden ja lähijohdon kokemuksia asianomaiseen prosessiin osallistumisen ja sen sisällön ja merkityksen ymmärtämisen tärkeydestä ja vaikeudesta. Ei siis ihme, että näkemys ja kokemus samasta prosessista vaihtelevat paljon puhujan aseman mukaisesti. Se myös ilmentää sitä, miten strateginen kehittäminen jollakin tietyllä ulkopuolelta otetulla mallilla ei toimi kaikille ja kaikissa tilanteissa ja voi olla yksi avainasia strategisen kehittämisen prosessin ja vaikutusten ymmärtämisessä.

Seuraava haastatteluesimerkki sisältää lähijohdon kokemusten kanssa samansuuntaisen viestin strategiaprosessin alkuvaiheen toiminnasta ilman mieltä ja rohkeutta lausua se ääneen. Käytännön työstämistä käsittelevä episodi poikkeaa aiemmasta johtajan esittämästä ideaalikuvasta ymmärryksen ja hallinnan tunteen puuttuessa.

1. **(J1)** (...) *vaan tämmösestä epäonnistumisesta että kun me lähdeettiin ensimmäisen kerran tekemään meidän tulosityksikölle [tasapainotettua mittaristoa] niin meillä oli ne käsitteet niin täysin vieraita.*
 2. *Me ei tietetty että mitä me oikein haetaan.*
 3. *Lyötiin vaan fläppitaulupaperit ja tussit eteen että ruvetkaa kirjottamaan tuohon ja kaikilla oli pallo hukassa.*
 4. *Kunnes me sitten tehtiin sitä seuraavan kerran ja alko niin kun pikkusen ite kellenellekin hahmottua, että niin kun tavallaan nousiin väärästä päästä puuhun.*
- [---]

5. (...) me niin kun lähdettiin suoraan kirjottamaan niitten otsikoitten alle, käymättä ollenkaan läpi että mitä mitä sillä niin kun haetaan ja mikä sen tarkoitusperä siinä on.
6. Jälkikäteen sitten porukoilta on tullu hirveesti kommentteja, että siinä oli todella pallo hukassa ja ihan semmonen olo enkö minä ymmärrä.
7. Ja kaikki koki sen samalla tavalla, mutta kukaan ei uskaltanu sanoa ääneen, että minä oon se ainoa tyhmä, joka ei tiä tätä. (Johto/04/20)

Episodista välittyvä puuttuva ymmärrys uudesta strategisesta välineestä. Sitä vahvistetaan me-muotoisella puheella, mikä korostaa jaettua kokemusta, sekä totaalisilla ilmaisuilla (alleviivattuna). Myös metaforailmauksilla (*noustiin väärästä päästä puuhun* ja *pallo hukassa*) kyseenalaistetaan prosessin mieltä. Erityistä esimerkissä (6 ja 7) on sen luoma mielikuva kiltistä mukautuvasta toimijasta, joka ei kyseenalaista toiminnan mieltä prosessin aikana. Rohkeus tunnustaa ymmärtämättömyys tapahtuu jälkiviisautena ja epävirallisten kommenttien muodossa. Vaikka kokemus on yhteisesti jaettu, sen tunnustaminen prosessin aikana olisi viesti yksilöllisestä kompetenssin puutteesta. Se vaatisi asenteellista rohkeutta tunnustaa strategisen välineen kielen ja tarkoituksen epäselvyys (Mönkkönen & Roos 2009, 203). Esimerkki osoittaa, miten organisaatiossa vallitsevat totunnaiset käyttäytymiskoodit ja osaamisen illuusio heikentävät strategisia vaikutusmahdollisuuksia tai ohjaavat johtajan strategian kuluttamista (Suominen 2009). Mutta jos strategisen tekemisen mieli tai järki puuttuu, ei vanhus työn arki näy toivotulla tavalla strategioissa tai strategiat arkea ohjaamassa. Kyse on silloin strategianäytelmän läpiviennistä ohjaajan johdolla näyttelijöiden lausussa repliikkejään ulkoa. Näytelmän vaikutus on viime kädessä katsojan vastuulla, ei yhteisesti pohdittuna ja rakennettuna suunnitelmallisena ja innovatiivisena toimintana.

Strategiaprosessin alkuvaikeuksista huolimatta haastattelut johtajat uskovat strategiaprosessiin ja yhteisen suunnan saavuttamiseen ajan myötä. Valitun tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan ratkaisun legitimointia vahvistetaan kollektiivisella tahtotilalla (*tätähan me halutaan*). Kuten seuraavasta episodista käy ilmi, keskeistä onnistumisessa on eri toimijoiden huomiointi. Siitä huolimatta prosessi voi edetä perinteiseen tapaan hierarkkisesti ylhäältä alas, kunhan laaja osallistuminen mahdollistetaan vaikutusten ulottamiseksi perustuksen tasolle.

1. **(J2)** Tietysti [tasapainotetun mittariston malli] on otettu käyttöön sellasilla kaupungin ylätasoon päätöksillä (...) ja se on siinä vaiheessa pohdittu ne joille asian pohtiminen on kuulunutkin, valmistelijoille ja päättäjille
2. mut jos sitä kattos täältä käytännön näkökulmasta
3. (...) vois sanoa että yllättäväänkin kätevältä tuntuva väline.
4. **(J6)** Minulla on semmonen kokemus että tuota se vaatii vähintään semmosta ajatuksen kypsytelyä että että sen pystyy niin konkretian tasolla tekemään

5. *että se työntekijä joka tekkee sitä lopputyötä siellä, niin kykenee sen hahmot-
tamaan että mistä tässä on kysymys.*
6. *Että minä ainakin niin huomaan omista tekeleistäni ja näistä meidän ryhmässä
tehdystä tekeleistä että ne kulkee vielä pikkusen liian abstraktioissa jotta siitä
tulis sen käytännön työntekijän apuväline.*
7. *Että tätähän me halutaan, että mä oon ite hyvin toiveikas että siitä tulee hyöä
kun se ajatus kypsyy (...) ehkä kahden kolmen vuoden päästä ne vois.*
[---]
8. **(J3)** (...) *että kyllä siinä varmaan just se että se henkilöstö pääsee siihen muk-
kaan sinne touhuun ja vähitellen niin kun rupiaa aukiamaan että mitä tää tar-
kottaa (...)*
9. *kun ne oli käyny siellä omien porukoitten kans niitä läpi niin siellä oli niin kun
henkilöstöllekin tullu että aijaa tätäkö tää nyt tää [tasapainotettu mittaristo]
on.*
10. **(J6)** *Mun mielestä siinä on niinkun kauheen jännä tekijä se että tommosen pa-
perin kautta uskalletaan kirjata niitä tavoitteita toisella tavalla.*
11. **(J2)** *Joo noin se juuri on (...)*
12. *mää uskon kans että kierros kierrokselta siihen tulee niin kun syvyyttä ja sem-
mosta asiapitoisuutta lisää ja*
13. *mutta tuota tuskinpa kukaan nyt kuvittelikaan että se nyt vaan kertaotolla on
täysin valmis ja erinomaisesti pelaava etukäteenkään (...)* (Johto/04/13–14)

Episodin alussa haastateltu johtaja normalisoi prosessin käynnistämisen organisaatiohierarkian huipulta. Hänen jatkossa (2 ja 3) esittämänsä arvio uuden strategisen suunnittelun apuvälineen hyödystä perustyössä osoittaa, millaisia ennakkoluuloja (alleviivattuna) uuteen välineeseen ja sen soveltuvuuteen liittyy. Episodi rakentuu uuden toimintatavan kehittymisen potentiaalille (esimerkiksi 7 ja 12) ja prosessin ajallisen keston huomioimiselle (7 ja 13). Siinä korostuu konkreettisen merkityksenannon tärkeys abstraktioiden sijaan (4–6 ja 8–9) ja siksi työntekijöiden osallistaminen painottuu (alleviivaus 8). Uusi haltuun otettu strateginen väline voi tarjota erityisen (kun on *kauheen jännä*) keinon tehdä tavoitteita rohkeammin näkyväksi (10).

Johdon haastattelu antaa ristiriitaisen kuvan toimijuuden kokemuksista strategiaprosessissa. Mitä vahvemmin ja aktiivisemmin toimija on ollut osallisena prosessissa ja sisällä sen ideassa, sitä enemmän hän uskoo prosessin toteutumiseen suunnitelman mukaisesti. Toisaalta johtajat avaintoimijoina ovat osa strategioiden työstämistä, toisaalta heidän vaikutusmahdollisuutensa kilpistyvät osin hiljaiseen hyväksyvään toimintamalliin kriittisen kyseenalaistamisen sijaan. Keskeistä on kuitenkin usko valitun strategisen mallin voimaan ja luottamus mallin oppimiseen. Mutta mitä ne edellyttävät toimijoilta: millainen on hyvä organisaatiokansalainen strategisen kehittämisen näkökulmasta?

7 Organisaatiokansalaisuus strategisena haasteena

7.1 TYÖNTEKIJÄT KILTTEINÄ SOPEUTUJINA

Ideaalikuva hoivaajasta, joka on palkatta, rakkaudesta tai velvollisuudesta omia sukulaisiaan hoivaava nainen, rakentui 1980-luvun hoivatyötä koskeneissa tutkimuksissa (Anttonen, Sointu, Valokivi & Zechner 2009, 239). Se sisältää organisaatiokansalaisuuden klassisia piirteitä kuten altruismin – tosin ansiotyön ulkopuolella. Myös velvollisuudentunto näkyy organisaatiokansalaisuudessa: työntekijät voivat kokea olevansa moraalisisessa velvollisuudessa toisille työntekijöille ja johtajalleen sekä organisaatiolleen – myös asiakkaille – ja he uskovat näiden odotusten perustuvan sosiaalisiin normeihin (Organ, Podsakoff & MacKenzie 2006, 94). Velvollisuudentunto välittyy haastateltujen työntekijöiden puheessa ja poikkeaa siltä osin suomalaisessa omakuvassa ja yhteiskunta- ja taloustieteellisissä tutkimuksissa korostuneesta itsekkästä ihmiskuvasta (Yeung & Saari 2006, 29; Pessi & Saari 2008, 9–10). Toivoa vanhustyöntekijöiden kollektiivisesta vastuunkannosta ja huolenpidosta ei ole vielä menetetty.

Hyvä työntekijä kantaa siis vastuunsa. Vastuu ei noudata työajan rajoja, vaan huoli kannetaan myös kotiin. Se näkyy muun muassa siinä, miten *”kun kotia menee, tulee, että tuliko sanottua kaikki asiat, jotka ei ollut paperilla”* (Kotona asumista tukeva yksikköB/04/9). Hyvä vanhustyöntekijä toimii asiakkaansa parhaaksi (ks. esim. Utriainen 2009, 106–107). Se korostuu läpi haastattelujen. Toiminta vanhuksen hyväksi näkyy päivittäisissä kohtaamisissa ja tasapainoilussa erilaisen palveluratkaisujen (tarpeiden ja mahdollisuuksien) keskellä.

Strategiseen kehittämiseen liittyvä osallistamisideologia törmää käytännössä kysymykseen perustehtävän rajoista. Törmäyksessä on kysymys organisaatiokansalaisuuteen perinteisesti sisältyvästä pohdinnasta työrooliin kuuluvasta tai sen ylittävästä toiminnasta työyhteisön ja organisaation hyväksi. Kysyessäni haastatelluilta työntekijöiltä strategisen keskustelun mahdollistumista he painottavat yhteisen ymmärryksen merkitystä ja siihen panostamisen tärkeyttä, mutta paljastavat samalla perustehtävää koskevia perusoletuksia. Niitä ovat seuraavassa haastatteluepisodissa työn tarkoituksen (johon viittaa *yhteinen hyvä*) pohdinnan rajoittaminen työaikaan ja strategisen työn kokeminen uhkana perustehtävän toteuttamiselle (viittaus eettiseen ongelmaan eli siihen, että *se on kaikki pois vanhuksilta* ja toisten haastateltujen vahvistava kommentointi).

(T3) Ois niin paljon kaikilla yhteistä aikaa, että yhdessä se hyvin konkreettisesti ja selkeesti ei hienolla lauseilla ihan tavanomaisilla lauseilla käytäs läpi ja jokkainen sais sannoo siihen mielipitteensä ja siitä sitten mietittäs se yhteinen hyvä. Mutt kun sitä ei niin paljon oo sitä yhteistä aikaa. Pitäs olla sitten, no tuommoset projektit minä oon sitä mieltä, että meillä ei työssä jää niinkun vaikka se pitäs olla työaikaa niin ei jää niin paljon aikaa että sitä pohtis niin syvällisesti ja konkreettisesti kun sitä pitäs. Ett sun pitäs sitten istua kotona ja pohtia ja miettiä näitä ennen kuin sä ossaisit sannoo sinne yhtään mittään. Vaikka se pitäs kuulua työaikaan mutta ei sitä voi työaikana tehdä.

(T2) Jos jäähään istumaan ja miettimään niin se on kaikki pois vanhuksilta.

(Useat) Niin, niin. (24h-yksiköt/04/27)

Esimerkki on paradoksaalinen: toisaalta yhteistä keskustelua ja pohdintaa tulisi käydä, toisaalta se on pois perustehtävän toteuttamisesta; toisaalta syvällisempää mietiskelyä pitäisi olla työajan ulkopuolella, kun muutoin siihen ei ole mahdollisuutta, toisaalta taas sen pitäisi kuulua työaikaan. Epäselväksi tässä esimerkissä jää, miten haastatellut ratkaisevat ambivalentin tilanteen: ulottavatko he strategisen pohdintavastuun vapaa-ajalleen organisaation ulkopuolelle perinteisen organisaatiokansalaisuuskäsityksen suuntaisesti (Organ 1988) vai ulkoistavatko he pohdinnan kokonaan itsestään tai jättävätkö sen sille varattuihin hetkittäisiin kohtaamisiin. Haastateltujen esittämä yhtälö on mahdoton, kun lähes kaikki mahdollistamisen tavat argumentoidaan pois. Jos työajalle yhteistä keskustelua ei voi järjestää eikä työajan ulkopuolella sitä voida edellyttää, miten yhteinen keskustelu voisi olla ylipäätään mahdollista? Tämä kuvaa työntekijöiden jonkinasteista alistumista vallitseviin rakenteisiin.

Oman perustehtävän rajojen asettaminen voi olla esimerkki työntekijän vasta yrittää vaikuttaa omaa työtä koskevaan päätöksentekoon ja sitä kautta lisätä työn hallinnan ja toimijuuden kokemuksia (Vahtera, Kivimäki, Ala-Mursula & Pentti 2002, 29). Yksi keskeinen organisaatiokansalaisuutta ilmentävä kysymys on, missä menevät rajat organisaation hyväksi tehtävässä työssä. Kokeeko työntekijä vastuuta kokonaisuudesta ja ulottuuko vastuunkanto työajan ja virallisen työroolin ulkopuolelle perustehtävän rajoja laajentaen? Oman perustehtävän pohdinta osana vanhustyön ja organisaation vastaavia on tärkeää (ks. esim. Syvänen 2008). Sillä tehdään itselle tietoiseksi omaa toimintaa ohjaavat peruslähtökohdat ja -rajaukset sekä yhteys vanhuspalvelujen kokonaisuuteen. Se osaltaan lisää työn hallinnan kokemuksia ja vaikutusmahdollisuuksia vanhustyön yhteiseen linjaan. Siksi se on osa strategista toimijuutta.

Työntekijöiden haastatteluissa on strategisen kehittämisen näkökulmasta valitsevana kuitenkin varsin passiivinen työntekijäkuva, jolla viitataan siihen, miten työntekijät kuvaavat itseään suhteessa muutoksiin, kehittämiseen ja koulutukseen. Tämä kuva syntyy muun muassa ilmaisuihin, joissa ollaan päätösten kohteena, kuten ”*meille on annettu tehtäviä*” ja ”*ei oo koulutusta saatu sen kummempaa*” (Kaupunginsairaala/04/10). Passiivista työntekijäkuvaa ilmentävään esimerkkiin

liittyy myös se, että kohteena ollaan määrittelemättömänä joukkona ”me” tai vielä persoonattomammin passiivimuodossa ilmaistuna.

Haastatteluista löytyy myös episodeja, joissa passiivisuus on rakenteellisesti tuotettu tai se on tietoinen ratkaisu välttää negatiivista huomiota ja seurata kiltin työntekijän käyttäytymisodotusta. Seuraavassa haastatteluesimerkissä haastateltu hoitaja kuvaa yhteisfoorumien sisältöä, joka strategisen keskustelun mielessä on ongelmallinen. Yksipuoleinen tiedottaminen ei mahdollista yhteistä keskustelua ja jaettua merkityksenantoa – tosin esimerkki osoittaa vuorovaikutuksen ongelmallisuutta yleisemminkin.

(T3) Niin meillä ainakin mitä on nämä talon isot palaverit, niin nehän yleensä on semmosia lähinnä tiedotustilaisuuksia, missä määrättyjä asioita kaupunki haluaa tuoda esille ja niiden tiedottamista. Ja tietysti jos sitten on joitakin yhteisiä asioita, mutta harvemmin. Ja sitten ainakin meidän talossa koetaan sitten se, että kukkaan ei taho uskaltaa puhua mittään, että ei sitten joudu silmätikuksi ja takanapäin puhutaan, että joo se sano sillä lailla. Se ei oo sillä lailla niin kun antosaa. (...) (24h-yksiköt/04/11)

Yksisuuntainen viestintä on rakenteellisesti tuotettu ja sitä vahvistaa haastattelun kuvaama kollektiivinen pelko henkilökohtaisesta leimautumisesta. Se kuka, oman työyhteisön jäsenet, tilaisuuteen osallistuvat muut työntekijät tai kaupungin muut edustajat, toimii leimaajana, jää sen sijaan avoimeksi. Pelko näkyy yhteisenä vaikenemisenä. Episodin välittämä viesti siitä, miten vanhus-työntekijän kuuluu käyttäytyä strategisissa tilanteissa, on vahvasti kytköksissä organisaatiokansalaisuutta koskevaan kuvaan ja siihen, millaisia odotuksia organisaation jäsenyyteen liitetään. Viittaus mielekkyyden puutteeseen (alleviivatuna) yhdistyy kokemukseen aktiivisuudesta rankaisemisesta, mutta se voi viitata myös aiemmin mainittuun palavereiden luonteeseen. Haastattelusitaatti on esimerkki kollektiivisesta puhunnasta, jolla valaistaan yhteistä, ilmeisesti varsin laajalti työyhteisössä hyväksyttyä käyttäytymiskoodia – organisaation kulttuuriin sisään rakentunutta toimintamallia. Se on seurausta organisaation epäluottamusta ilmentävästä ilmapiiristä ja ruokkii samalla luottamuspulaa jatkossakin. Esimerkki rakentaa näin passiivista kuvaa työntekijöistä; kriittisille äänensävyille ei ole tilaa ja lupaa.

Pelkkä passiivisuus ei kaikilta osin ole kuitenkaan tavoiteltavaa tai mahdollista. Haastattelut sisältävät myös normatiiviseen muotoon puettuja aktiivisuusvaateita esimerkiksi tiedon omatoimista varmistamista silloin, kun työaikajärjestelyjen vuoksi ei ole voinut osallistua työyhteisön kokouksiin. Silloin vastuu on yksilöllä itsellään. Aktiivisuusvelvoite on osa yleisempää aktiivisen kansalaisen vaadetta (ks. esim. Saastamoinen 2006) – tässä yhteydessä organisaatiokontekstiin ja strategisen kehittämisen kontekstiin sovellettuna.

Eryistä yksilön vastuuta kuvaa seuraava haastatteluepisodi, jossa ammatillisen toiminnan rajat ovat yksilön omalla vastuulla ja näin mahdollisuus vaikut-

taa omaan työhön suuri. Siltä osin se on poikkeuksellinen työntekijöiden haastatteluaineistossa. Esimerkki on kuvaus vahvasta ammatillisesta itsenäisestä toimijasta, joka kaipaa osaksi sen tunnustamista mutta ei rajoittamista. Se osoittaa itsenäisyyden mahdollisen kääntöpuolen, johtajan tuen puutteen. Kyse voi olla siis vastuun ja vallan jakamisesta ja johtamisen ongelmasta. Jälkimmäinen tulkinta välittyy haastateltujen puheen läpi, vaikka he puhuvat vaikutusmahdollisuuksistaan positiivisessa merkityksessä.

1. (T2) (...) Jotenkin minulla on semmoinen tunne, että minä haluaisin oikeaa palautettakin.
2. Minulla ei ole mitään käsitystä (...) Mutta nyt (...) niin tuntuu, että ei ole aavistustakaan, mitä minun pomo ajattelee minun työstä.
3. Teenkö oikein oikeita asioita ja onko se riittävä vai pitäisikö tehdä jotain enemmän ja eri tavalla.
4. (T1) Toisin sanoen jos ajattelen itseäni näiden vuosien aikana, niin en ole yhtään kertaa kuullut sitä, mikä on minun rooli (...)
5. Minä olen itse luonut sen. Itse olen ajatellut (...) olkoot se tätä.
6. Ei ole kukaan tullut sanomaan, olenko tehnyt oikein vai olenko tehnyt väärin ja olenko tehnyt hyvin vai huonosti.
[---]
7. (T2) Yleensä joka ainoassa on vielä tilastoihin perustuvaa ja pikkuisen tätä tulevaisuutta ja aina pitää erikseen huutaa, että vanhustyö, vanhustyö (...)
[---]
8. (T2) Sitä tuntee itsensä niin hemmetin tyhmäksi istuessaan ja kuunnellessaan, jaaha, taas meitä ei noteerattu.
9. (T1) Onko se meidän vika?
10. Me ei olla aina käsi pystyssä.
11. Toisaalta se on sitä, mutta toisaalta jos ollaan tasa-arvoisia työyhteisön jäseniä, niin ei se edellytä sitä, että jonkun pitää aina olla tekemässä itseään esille.
12. Se pitää vaan yhteisön ottaa huomioon.
13. (T2) Tykkään, että minulla on ammattitaitoa tehdä nämä työt, minun ei tarvitse joka ripsausta mennä kysymään seuraavalta esimieheltä. (Sosiaalityö/04/11–12)

Episodin alussa haastatellut kuvaavat omakohtaisesti minä-muodossa sekä yksinjäämistä että sen myötä omatoimisuutta. Yksinjäämistä kuvataan (2–4) passiivisena palautteen tai ohjeen odottamisena ja sen puuttumisena. Vaikka tässä yhteydessä haastateltu esittää toiveen palautteensaannista (1) ja välittää muutenkin kuvaa passiivisesta joutumisesta yksin ilman johtajan tukea, hän tuo episodin lopussa toisenlaisen aktiivisemmän itsenäisen valinnan esille. Siinä hän kuvaa tietoista ratkaisuaan pitää välimatkaa lähijohtajaan perustellen sitä omalla osaamisellaan. Tästä voi tulkita, että hänen alussa esittämänsä toive palautteesta sisältää odotuksen johtajan aloitteesta. Kun kukaan tarkemmin yksilöimättä ei

ole antanut koskaan vihjeitä ammatillisen roolin sisällölle, haastateltu on aktiivisesti ja omatoimisesti muokannut sen itse (4–6). Haastattelusta (yleisemminkin) välittyy vahva omatoimisuuden eetos, jolloin yksinjäminen saa selviytymispakon sijaan enemmän itsenäisen ammatillisen toiminnan muodon. Negatiivinen reagointi muuttuu näin positiiviseksi reviiirin rakentamiseksi.

Haastatteluepisodin kuluessa (7 alkaen) itsenäisyys saa myös negatiivisemmän sävyn. Haastatellut kuvaavat marginaaliin joutumista mitätöinnin (alleviivaus 8) ja oman aseman muistuttamisen pakon (alleviivaus 7) kautta. Toistuva huomiotta jättäminen herättää heissä negatiivisia tunteita (8). Tässä on haastatellun niin sanottu avainkohta, jossa vahva itsenäinen ammatillinen toimijuus kyseenalaistetaan kysymällä, onko arvostuksen puute haastateltujen oma vika (9). Ketä voi syyttää tilanteesta? Haastateltu vastaa kysymykseensä tasapainoilemalla (toisaalta–toisaalta) aktiivisemmän oman aseman korostamisen (10) ja passiivisemmän olemassa olon oikeutuksen välillä (11). Jälkimmäisellä haastateltu puolustaa normatiiviseksi tulkittavissa olevalla tavalla työyhteisön jäsenten tasavertaisuutta, jonka perustalle eri toimijoiden kohtelun tulisi rakentua. Tämä tasapainoilu on esimerkki oman organisaatiokansalaisuuden pohdinnasta. Työntekijän kokemus itsenäisyydestä yhteenliittymisen ja selviytymisen lisäksi vaikuttaa työn mielekkyyteen, työn imuun ja organisaation kannalta tarkoituksenmukaiseen toimintaan (ks. esim. Ylöstalo 2009; Hakanen 2009, 55). Hyvä työntekijä on siis itsenäinen selviytyjä. Se ei kuitenkaan poista tuen, palautteen ja tasavertaisen huomioinnin merkitystä. Vahva kokenut ammatillinen osaajakin tarvitsee työyhteisön ja johtajan rinnalleen.

Strategista toimijuutta kuvataan työntekijöiden haastatteluissa mahdollisuuksineen ja rajoituksineen sekä rakennetaan samalla kuvaa hyvästä työntekijyydestä ja työyhteisön ja organisaation jäsenyydestä. Vaikka vanhustyöhön liitetään vielä nykyäänkin kutsumuksellisuus ja altruistisuus, ei käytännön toiminta erilaisten ristiriitojen ja vaatimusten keskellä aina tue pyyteetöntä toisten tukemista. Myös viittaukset omaan etuun haastavat organisaation hyväksi tehtävän työn idean. Mielenkiintoista aineistossa on se, miten koulutusta ja laajalaista osaamista korostetaan merkittävänä ammatillisuutta tukevana asiana, ja vastuu sen ylläpitämisestä on erityisesti työnantajalla. Muu oman osaamisen kehittäminen on itsestä kiinni.

Omaehtoinen osaamisen kehittäminen näkyy jopa erään haastatellun toteamuksessa: *”Ei, ei halua edes kertoakaan, että on jossain koulussa, vaan salaa sen (...) siinähan voisi vaikka kilpailla jonkun ihmisen kanssa, sen on sen takia oltava hiljaa.”* (Kotona asumista tukeva yksikköB/04/4) Salaaminen on erittäin vahva henkilökohtainen ratkaisu lähtökohtaisesti positiiviseen asiaan eli osaamisen kehittämiseen. Perusteluna sille haastateltu esittää aiempien ammatillisten asemien horjumisen mahdollisen kilpailuasetelman myötä. Hiljaisuus on pakollinen ratkaisu vallitsevien asemien säilyttämiseksi. Kyse on paradoksaalisesta tilanteesta, jossa toisaalta uuden osaamisen piilottavan voi ajatella olevan itsekäs ja toisaalta taas hänen pyrkimyksensä estää ristiriitoja voi ajatella olevan päinvastainen

ratkaisu. Edellinen viittaa siihen, että työntekijä ei osaamistaan salaavana toimi organisaation edun mukaisesti. Jälkimmäinen ratkaisu osoittaa puolestaan sen, että työyhteisössä tai organisaatiossa on vahva jäykkien ammatillisten asemien ja pysyvien tunnustettujen osaamisalueiden kulttuuri, joka ei salli uusien kykyjen osoittamista ja osaamisalueiden valtaamista. Taustalla voi myös olla kyse kateudesta (esim. Molander 2003, 54). Silloin työntekijän osaamisen salaus on tulkittavissa harmonian ylläpidoksi.

Riippumatta siitä, kummalla argumentilla työntekijän ratkaisua perustellaan, se on kuitenkin yksilöllistä kilpailukykyä korostavan työelämän vaatimusten mukainen. Työntekijä ei ole selitysvelvollinen työnantajalleen parantaessaan työmarkkinakelpoisuuttaan omaehtoisesti (ks. Kuittinen 2008, 108). Vaikka pakottavaa syytä osaamisen jakamiseen ei ole, organisaation toimintaa ajatellen se on toivottavaa. Organisaatiokansalaisuuden näkökulmasta keskeistä tässä onkin yksilön halu tai haluttomuus vapaaehtoiseen osaamisen jakamiseen, mutta myös se, miten organisaatio jäsenineen on valmis ottamaan sitä vastaan.

Toinen esimerkki, joka havainnollistaa lähtökohtaisesti positiivisen asian hyödyntämisen ongelmallisuutta ja organisaation kykyä tai kyvyttömyyttä tunnistaa ja tunnustaa osaamista, on seuraava palkitsemista koskeva haastatteluepisodi. Siinä toisaalta hyvästä työstä toivotaan positiivista palautetta ja arvostuksen osoittamista myös palkitsemalla, mutta toisaalta työn arvottaminen on subjektiivista ja jopa lähes rangaistukseksi koettavissa.

1. **(T3)** Niin. Se ei minun mielestä missään tulospalkkauksissa ja näissä kannustimissa ja näissä, jostushan niitä on jaettu ja jaetaan, mutta se ei ole sillä tavalla niin kuin.
2. Hyvä työntekijä on tietysti saanut, en sitä sano,
3. mutta kuitenkin se on jotenkin hirveän salaista ja.
4. **(T2)** Niin avoimuus puuttuu.
5. **(T3)** Ja olisihan se kehittävä ja just tällainen oppimisen juttu, että tietäisi, että kato tuo saa lisää rahaa, kun se on tehnyt tuota itsensä hyväksi ja tämä on yhteisen hyväksi.
6. Mutta ne on just sellaisia salaisia juttuja, että toivoo vaan aina, että voi kun ei sattuisi, ei tarvi kertoa kellekään, että minulla se on.
7. **(T2)** Se tuottaa semmoista riitatilannetta, vaan
8. **(T3)** Kateutta
9. **(T2)** kateutta ja tällöistä ilmapiiriä tuottaa työpaikalle tällöiset, jotka niitä lisää saavat jotakin.
10. **(T3)** Jos ei ole nimenomaan, vaikka se saisikin, mutta jos se olisi ihan oikeasti kerrottu, että tämä tulee tälle ja näillä perusteilla ja se on koettu.
11. Siinä voi olla sitä mieltä, että onko se oikein vai väärin, mutta kuitenkin, että se on julkisesti.
12. **(T2)** Minä olen siitä asiasta sitä mieltä, että tällöinen kuin tulos. Tällöinen lisien antaminen ja muuta, ne pitäisi kokonaan lopettaa.

13. *Se on hirveän vaikea määritellä sitä työtä ja kenen työ on arvokasta ja kuka saa sitä,*
14. *että kuka on niin hyvä, että saa sitä.*
15. *Se on yksityisen ihmisen tämmöisessä, se on esimiehen päätettävissä, että sinä saat sen ja tuolle toiselle ei anneta.*
16. *Se on liian pienissä kantimissa, se pitäisi laajentaa ja tutkia kuka sen saa ja kuka ei.*
17. *Yksityinen ihminen ei voi sitä niin paljon tietää.*
18. *Se antaa aina vaan samalle sen palkkion.*
19. *Siinä tulee monet tämmöiset esille, että jos ei pärstä miellytä, niin sille ei anneta ikinä.*
20. **(T4)** *Eriarvoisuutta tulee heti.*
21. **(T2)** *Kokonaan pitäisi lopettaa. (Kotona asumista tukeva yksikköB/04/14–15)*

Haastatellut argumentoivat episodissa palkitsemisen puolesta ja vastaan⁵⁶. He luovat työilmapiiriä heikentävää uhkakuva, jonka voi estää avoimuudella tai käytännöstä (tässä tapauksessa taloudellisessa mielessä) luopumisella. Uhkakuva esitetään henkilökohtaisen pelon kautta (alleviivaus 6) kuin rangaistuksena ja toiveena välttää perustelemattomalta ja epäilyttävältä huomionosoituksesta. Mielenkiintoista perusteluissa (7–9) on se, miten palkitseminen tuottaa riitaa ja kateutta (eli huonoa ilmapiiriä), ja syyllinen siihen on palkittu henkilö eikä esimerkiksi ne työyhteisön jäsenet, jotka eivät kestä sitä. Haastattelun muusta yhteydestä on tulkittavissa se, ettei palkitseminen sinällään ole välttämättä väärin kohdennettu (2), mutta salaisuuden verho vie siltä positiivisen sävyn. Kun negatiiviset vaikutukset ilmaistaan haastatteluesimerkissä toteavaan tapaan, avoimuus esitetään sille ratkaisuna mahdollistavaan, jopa opettavaan (5) sävyyn. Avoimuuden vaikutusta kuvataan niin, että sen avulla voi vakuuttua palkitsemisen ansaituista perusteista (10) tai päästä ylipäättään arvioimaan kriteerejä, vaikka näkemys lopputuloksesta olisi itsellä erilainen (11).

Episodi rakentuu alun ymmärtävästä ja rakentavasta otteesta vahvaan henkilökohtaiseen vasta-argumenttiin palkitsemisen mieltä ja oikeudenmukaisuutta vastaan (12 alkaen). Haastateltu työntekijä perustelee näkemystään työn arvioinnin ja arvottamisen vaikeuden kautta (13). Toteamus siitä, *”kuka on niin hyvä, että saa [lisän]”*, voi sisältää monenlaisia vihjeitä: arvioidaanko hyvyyden astetta vai dikotomisesti verraten huonoon; arvioidaanko työntekijää persoonana, ammattilaisena, työyhteisön jäsenenä, tavoitteiden saavuttajana vai minä? Arvottamisen lisäksi ongelmana on arvottajan valta, joka voi johtaa mielivaltaan (15, 18 ja 19). Haastateltu epäileeekin (17) johtajan päätöksen tietoperustaa. Viittaus *”pärstän miellyttämiseen”* korostaa paitsi mielivaltaa, myös kysymystä henkilökemioista ja niiden vaikutuksesta päätöksentekoon. Suurin ongelma haastatte-

⁵⁶ Kyseisessä organisaatiossa ei ollut käytössä tulospalkkausta.

lun mukaan ei ole väärin asia-argumenttien käyttö vaan persoonaan liittyvät epäviralliset vaikuttimet.

Myös johtajien ja työntekijöiden erilaiset tulkinnat esimerkiksi työtehtäviin sisältyvästä niin sanotusta normaalista suoriutumisesta ja ylimääräisestä palkittavasta lisäpanoksesta voivat vaihdella. On todettu, että johtajat havaitsevat hyvin suoriutuvien toiminnassa enemmän ja helpommin organisaatiokansalaisuutta kuin huonosti suoriutuvilla, jolloin muu suoriutuminen ohjaa myös organisaatiokansalaisuusarvioita. He myös arvioivat työntekijöidensä organisaatiokansalaisuuden asteen vähäisemmäksi kuin työntekijät itse tehdessään vertaisarviointia eli ovat kriittisempiä arvioissaan. Eriarvoisuuden ja epäoikeudenmukaisuuden kokemukset ovat näin haaste palkitsemiselle, joka perustuu vahvasti johtajien omiin havaintoihin ja arvottamiseen. (Turnipseed & Rassuli 2005, 239–241; Vigoda-Gadot 2007, 399.)

Edellisessä esimerkissä palkitseminen määritetään lähinnä palkkioiksi ja palkitteeksi hyvästä työstä. Sen sijaan edut, kehitys- ja koulutusmahdollisuudet sekä työn sisältöön liittyvät kysymykset, vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet tai työsuhteen pysyvyyteen ja työajan järjestelyihin liittyvät kysymykset eivät siinä painottuneet. Episodissa korostuukin palkitsemisen tavan sijaan menettelytapojen oikeudenmukaisuus ja avoimuuden ja perustelujen merkitys. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 19–20, 30.) Ne samat tulevat esille myös muutoin organisaation jäsenten oikeudenmukaisuuden kokemuksissa ja onnistuneen johtamisen edellytyksissä (Hujala ym. 2009, 33). Esimerkki osoittaa myös sen, miten monitulkintainen ja haastava on palkitseminen hyvästä onnistuneesta, tuloksellisesta työstä. Arvottamalla työtä ja osaamista ja jakamalla tunnustusta siitä välitetään samalla – tiedostamatta ja tarkoituksettomasti – myös kokemusta eriarvoisuudesta ja arvottomuudesta. Positiivinen kilpailu ja parhaansa tekeminen voivat näin muuttua välinpitämättömyydeksi, negatiiviseksi toiminnaksi tai toimimattomuudeksi tai oman edun tavoitteluksi muiden kustannuksella.

Työyhteisön toimintaan ja toimijuuden kokemuksiin vaikuttavat muun muassa ilmapiiri, ammatillinen samanarvoisuus tai eriarvoisuus, yhteisöllisyyden kokemus, roolit ja vaikutusmahdollisuudet. Kysyin haastattelussa työntekijöiden kokemusta työyhteisönsä ilmapiiristä sen noustua esille työyhteisössä oppimiseen vaikuttavana asiana. Seuraavasta haastatteluepisodista käy ilmi, että hyvä ilmapiiri on sosiaalisesti rakentuva kokemus, johon vaikuttavat muut toimijat persoonina ja roolien ottajina. Hyvän työntekijyyden odotuksia kuvataan negatiivisen käyttäytymisen ja roolinoton kautta.

1. *(T5) Sanopas sinä minkälaisena näet meidän ilmapiirin?*
2. *(T4) Lyhyesti... no tuota...*
3. *kyllä tietenkin on paljon monenlaisia persoonia töissä niin vaihtelee aina päivittäin,*

4. välillä on vähän parempi ilmapiiri, että on mukava tehdä töitä ja oppii uusia asioita,
5. mutta sitten välillä on semmoinen ihan sellainen päinvastainen, että koettaa vaan niinkun selviytyä, päivään tehtävät tehtyä.
6. (T1) Mulla kanssa vaihtelee päivittäin, että joskus on leikkiä joskus tervanjuontia.
7. (T3) Niin se on normaalia kun ihmisiä on niin monenlaisia töissä, joskus on klikkiä.
8. (T2) Niin meilläkin, että sanotaan että joku päivä menee hirveän hienosti, että me niin kuin annetaan, delegoidaan töitä toisillemme ja menee ihan hienosti,
9. mutta sitten on jotkut sellaisia johtajatyyppejä,
10. että niinkun tuntuu että ne ottaa ohjokset pois siltäkin johtajalta, tulee niin kuin siihen, että minä jatkan tätä ja mene sinä sinne.
11. Että minusta niin kuin jokaisen pitäisi saada tehtävänsä ihan rauhassa, että...
12. se vaihtelee.
13. Joku semmoinen tynpeä päivä kun joutuu semmoisen henkilön kanssa joka tulee siihen niin kuin vastustaja,
14. niin tuntuu että kun hoitais omat tehtävänsä hän ja minä omat niin menis hienosti,
15. mutta kun tulee siihen sekoittamaan työtä,
16. niin on vielä vaikeampi. (Kaupunginsairaala/04/18)

Erilaisten ihmisten erityisesti negatiivinen vaikutus oman työnteon iloon ja mielekkyyteen käsitellään episodissa normalisoivaan sävyyn (viittaukset *tieteenkin* ja *aina päivittäin* kohdassa 3 ja *on normaalia* kohdassa 7). On siis ymmärrettävää, että työyhteisössä on erilaisia ihmisiä ja se saa aikaan myös ongelmia ihmisten välille. Mielenkiintoista episodissa on se, kuka tai ketkä luovat ilmapiirin luonteen ja miten haastatellut siinä oman asemansa määrittävät. Kun työpäivät vaihtelevat helpoudesta väkinäisyyteen (leikistä tervanjuontiin kohdassa 6) ja selviytymiseen (5), se on seurausta muista tai sitä ei eritellä. Joka tapauksessa siihen ei itse varsinaisesti vaikuteta tai pyritä vaikuttamaan. Oma vastuuta tai vaikutusmahdollisuutta työyhteisön ilmapiiriin ei näin huomioida tai korosteta, mikä on aktiivisen organisaatiokansalaisuuden vastaista. Se näkyy erityisesti haastattelussa kohdissa 8–16, joissa haastateltu erottelee hyvän työntekijän huonosta.

Hyvään työntekijyyteen kuuluu töiden jakaminen hyvässä tasavertaisessa hengessä (8). Tasavertaisuuden voin tulkita haastattelun jatkosta, jossa se rikotaan omaan työrooliin kuulumattomalla vallankäytöllä (9–10). Siinä delegointi muuttuu käskytykseksi ilman viralliseen asemaan perustuvaa legitimitettä. Hyvän työntekijän tulisi pitäytyä oman työroolin mukaisessa käyttäytymisessä eikä ainakaan ottaa epävirallista varjojohtajan paikkaa. Haastattelun viittaukset (11, 14 ja 15) oman tehtävän hoitamiseen rauhassa rajaavat ammatillista reviiriä, jolle ei ole suotavaa tulla kutsumatta ja käskemällä. Asennevika on normien

rikkojalla eli johtajatyypillä, joka tulee tilanteeseen kuin vastustaja (13). Sillä luodaan mielikuvaa kilpailusta, taistelusta, jossa työoveruus ja ammatillinen toiminta muuttuvat kilvoitteluksi tavoitteena jommankumman voitto ja toisen tappio. Se on esimerkki nyky-yhteiskuntaa kuvaavasta asiantuntijatyön paradokseista (Sennett 2002).

Lähtökohtaisesti vanhustyön haastatteluissa korostuu kuitenkin halu auttaa toisia, mikä tässä yhteydessä, kuten seuraavassa haastatteluesimerkissä, tarkoittaa osaamisen jakamista tarvittaessa ja aktiivisesti ilman osoitettua pyyntöä tai tarvetta. Auttaminen on monin tavoin vanhustyöhön ja hyvään työntekijyyteen sisäänrakentunut perusoletus erityisesti naisvaltaisella hoiva-alalla (ks. myös Kark & Waismel-Manor 2005, 898).

(T4) (...) ja annan ihan apua sitten jos tarvitaan jotakin neuvoja ja ohjeita, niin siinä mielessä omaa osaamista kyllä hyödynnetään.

(T2) Toisia neuvotaan myös.

(T1) Jos on semmoinen tehtävä että toinen ei sitä hallitse. Ja nuorempia neuvotaan, kun on sijaisia, nuorempia niin opiskelijoita kun on ohjauksessa niin siinä sitten kanssa tulee osaamisen hyödyntäminen. (Kaupunginsairaala/04/15–16)

Osaamista myös lisätään paitsi jakamalla, myös kyselemällä.

(T3) Ja työparina ainakin kun työskennellään, niin toinen kun tekkee toisen niin voipi kysyä, että miksi sinä teet. Toinen voipi toiselle perustella miksi minä teen näin ja minä ainakin itse kun mulla (...) on niinkun dementiaasta dementoitumisesta tietoo, niin kyllä minä mielelläni jaan sen työparille ja muillekin työntekijöille. Että silloin kun tulee semmonen tilanne, että tarviis kertoa, että tässä vois menetellä näin, niin hyvin mielelläni kerron. En panttaa tietoo. Että kyllä meillä aika paljon keskustellaan. (24h-yksiköt/04/19)

Kun peilaan edellistä esimerkkiä muuhun haastatteluaineistoon, saan kyselemiselle lisää tulkinnallisia eväitä. Organisaation toimintakulttuuri voi joko sallia tai estää tiedonjakamisen, joka lähtee liikkeelle yksilön omasta halusta jakaa osaamistaan sen sijaan, että siihen olisi esitetty pyyntö. Jos tiedonjako koetaan neuvomisena ja oman työroolin vääränlaisena ylittämisenä, siitä voi seurata varovaisuus väärrien signaalien antamiseen ja neuvojan näkyvä tai piiloinen vastustaminen. Silloin mahdollisuudeksi jäävät vain kysyminen ja avun pyytäminen. Näkemys aktiivisesta organisaatiokansalaisuudesta on hyvin rajallinen.

Aina osaamisen jakaminen ja ongelmakohtissa tukeminen eivät ole vain omasta aktiivisuudesta tai työyhteisön avoimesta ilmapiiristä kiinni, vaan myös rakenteelliset tekijät, kuten henkilöstövoimavarat ja aikaresurssit, vaikuttavat. Se ilmenee seuraavasta haastatteluesimerkistä.

(T2) Joskus tuntuu (...) että välillä törmää tilanteeseen, että olisipa aikaa jollekin työntekijälle pitää luento esim. dementoituneen asiakkaan kohtaamisesta. Kun yrittää jotain, kentällä näkee aina joitain räikeitäkin tapauksia, jossa työntekijä ei tiedä yhtään, miten dementoitunutta pitäisi kohdella ja käsitellä ja jututtaa. On vaan pantava silmät kiinni ja jatkettava juoksua. Kyllä sitä, aina kun on mahdollista, yrittää sanoa, että mietipä ja ota selvää ja käy koulutuksessa. (Sosiaalisyö/04/13)

Edellisten neutraalimmin kuvattujen esimerkkien sijaan tässä vastapuolella on eettinen ongelma, asiakkaan huono kohtelu, ja siihen puuttumisen haaste (ks. Syvänen 2003). Viittaus räikeisiin tapauksiin ja sitä seuraava kuvaus osaamattomuudesta tuovat esille ongelman vakavuuden. Haastateltu tunnistaa tilanteen ja oman mahdollisuutensa vaikuttaa ongelmaan. Hän tasapainoilee puolustelemalla ratkaisuaan ja esittämällä toiveensa (eroteltu alleviivattuna). Hän ei kuitenkaan kuvaa tarkemmin tuntemuksiaan silloin, kun joutuu sulkemaan silmänsä ongelmalta.

Osaamisen jakamista ei voi kuitenkaan rajata vain niihin haastatteluepisodeihin, joissa siitä puhutaan eksplisiittisesti. Haastattelut sisältävät runsaasti esimerkkejä, joissa haastatellut kuvaavat toimintaa yhteistyössä toisten kanssa, ja myös niissä osaamisen jakaminen on monin tavoin keskeistä, vaikkei sitä erikseen korosteta. Eräs haastateltu tiivistää keskustelun siitä, miten rikastavaa ja molemmin puolin opettavaista erilaisella kokemustaustalla olevien toimijoiden yhteistyö on, vastavuoroisuuden vaatimukseen: *”Jos mittää et anna niin mittää et saa”* (24h-yksiköt/04/22). Sen välittämä viesti on organisaatiokansalaisuuden perinteisen ajattelutavan mukaisesti kaksijakoinen: se muistuttaa auttamisen tärkeydestä, mutta ei pyyteettömässä altruistisessa mielessä vaan siitä seuraavan vastavuoroisen *”palkkion”* odotuksella (ks. myös Bourdieu 1998, 144). Ottamatta tässä yhteydessä kantaa siihen, onko puhdas altruismi mahdollista tai tavoiteltavaa vanhustyössä, oletan, että organisaatiokansalaisuus edellyttää jatkuvana toimintamallina jonkinlaista positiivista vastakaikua työyhteisön puolelta. Tarkoitin sillä sitä, että organisaation jäsen voi kokea toimintansa organisaation ja sen jäsenten hyväksi kannattavaksi myönteisen palautteen, vastavuoroisuuden tai esimerkiksi muun itse kokeman positiivisen vaikutuksen kautta. Pelkkä halu toimia organisaation hyväksi ei siis kanna pidemmän päälle. Siitä esimerkkinä on seuraava haastatteluepisodi, jossa haastatellut pohtivat yhteistä järjestettyä strategista keskustelua ja sen epämotivoivaa vaikutusta.

1. *(T3) Ja ehkä se kuvaa valitettavasti se kokouksen sisältö ja ihmisten kokemus näistä kokouksista,*
2. *että kun alussa ruvettiin, oli puhe, että niitähän olisi tämän tästä.*
3. *Mutta nytkin ihmiset tuli vapailta ja yövalvomisen jälkeen ja näin,*
4. *että siitä on tullut semmoinen välinpitämättömyys ja semmoinen, että ei pidetä enää tärkeänä.*
5. *Eikä se varmaan pelkästään ole sen työntekijän vika.*

6. *Ei se sisältö saa enää silleen liikkeelle.*
7. **(T4)** *Oliko se alkuun, että tämmöisiä negatiivisia asioita nostettiin niin kuin työntekijöitä kohtaan,*
8. *että tuota mieluummin sen kokouksen osastonhoitaja ja joku muu oli sillä puolin, että halusi kiinnittää huomiota siihen, että toi negatiivisia asioita esille,*
9. *että positiivista kannustusta ei tullut.*
10. *Joku saatettiin mollata siihen paikkaan. Haukkua pystyyn.*
11. *Tämmöistäkin on tapahtunut.*
12. *Ei se sitten oikein kiinnosta.*
13. *Tämmöinen esimiestaito pitäisi olla ainakin eri luokkaa.*
- [---]
14. **(T3)** *Tästä huolimatta*, *meillä on sen verran aikuisia ja kokemutta tämä henkilökunta,*
15. *että silti minä kuitenkin tykkään, että ne haluaa kehittyä ja oppia itse ja ovat tehneet sitä koko ajan.*
16. *Ja sitten tavallaan se yhteen hiileen, tämä työ on tämmöistä fyysisesti raskasta sekä henkisesti, että meidän on niin kuin pakko toisiamme nostella ja viedä se vuoronsa aina läpi.*
17. *Siitä on tullut semmoinen, jotenkin minusta tuntuu, että semmoinen (naurah-telee) oma, että henkilökunta on oma ja johtoporras on oma. (Kotona asumista tukeva yksikköB/04/11)*

Alun joustava innostunut osallistuminen (3, jossa erityisesti työkokouksiin osallistuminen vapaa-ajalla on esimerkki vapaaehtoisesta vastuullisuudesta organisaatiota kohtaan) muuttuu negatiiviseksi suhtautumiseksi (4). Haastateltu puolustaa (5) työntekijöiden reaktioita mutta pitää heitä samalla osasyllisinä tilanteeseen. Alun yleisluontoinen viittaus kokouksen sisältöön, joka oli yksi syy osallistumisaktiivisuuden vähenemiseen, tarkentuu toisen haastatellun jatko-pohdinnassa (7 alkaen). Hän hakee sillä ymmärrystä tilanteeseen nimenomaan työntekijöiden näkökulmasta. Negatiivisen palautteen ja positiivisen tuen puutteen, jotka vähentävät työntekijöiden organisaatioon sitoutumista ja organisaatiokansalaisuutta (Laine 2005; Belschak & Den Hartog 2009), kautta hän rakentaa luonnollistavaa näkemystä motivaation puutteesta. Ongelma tiivistyy puutteisiin johtamisessa (13), josta esimerkkinä on henkilökohtainen syyllistäminen (10). Mollaaminen ja pystyyn haukkuminen ovat ilmauksia, jotka välittävät kuvaa julkisesta uhriksi joutumisesta. Ne yhdistettynä esimiesaseman vallankäyttöön luo monenlaisia negatiivisia tuntemuksia ja epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia. Kun huonon kohtelun myötä luottamus johtajaan rakoilee, työntekijät eivät halua ponnistella ylimääräistä ja toimia hyvän organisaatiokansalaisen tavoin, kuten perinteisesti on ajateltu, vaikeuksille hymyillen ja niitä kestäen sekä esimerkillistä työntekijyyttä näyttäen. (Greenberg & Baron 2003, 408–410.) Nykyajan työn vaatimukset huomioon ottaen negatiivisina seurauksina mainitsemisen ennemmin työntekijöiden haluttomuuden ylimääräiseen aktiivisuuteen,

innovatiivisuuteen, rakentavaan kriittiseen keskusteluun ja vastuunkantoon kokonaisuudesta.

Haastatteluepisodi päättyy (17) eri toimijoiden aseman mukaiseen erontekoon ja työntekijöiden oman aktiivisen itsenäisen yhteistyön painottamiseen (14 alkaen). Haastateltu hoivatyöntekijä ylittääkin edellä haastattelussa kuvatut esteet (alleviivaus 14) ja vetoaa henkilöstön aikuisuuteen ja kokeneisuuteen. Aikuisuus luo mielikuvan vastakkaisesta lapsellisesta käyttäytymisestä tai suhtautumisesta, jollaiseksi voi tulkita edellä kuvatun esimerkin huonosta johtamisesta. Esteistä huolimatta (silti-sanan käyttö 15) työntekijät ovat aktiivisia itsensä kehittäjiä ja hyviä työyhteisön jäseniä (16). Kuvaus yhteen hiileen puhaltamisesta on esimerkki organisaatiokansalaisuuteen kuuluvasta joukkuepelaamisesta. Episodissa ei kuitenkaan käy ilmi, onko se vapaaehtoista vai pakotettua. Haastattelun jatko (16) tukee jälkimmäistä vaihtoehtotonta ratkaisua eli työn luonteesta seuraa pakko tukea toisia työntekijöitä. Se on yksi esimerkki selviytymistä tukevista käytännöistä tai puhumisen tavasta. Nämä käytännöt voivat olla esimerkki luonnollisista, itsestään selvistä asioista, vallitsevista sanattomista sopimuksista. Tosin ne paljastuvat yleensä vasta, kun niitä rikotaan tai ne törmäävät toisiin sopimuksiin. (Tedre 1999, 26.)

Myös seuraava esimerkki kuvaa hyvän organisaatiokansalaisuuden yhteyttä organisaation vastineeseen, joka tässä tarkoittaa yhteisistä sopimuksista kiinni pitämistä. Haastatteluepisodi välittää kuvaa epäoikeudenmukaisuuden kokemuksesta sinällään positiivisesta kehittämispanostuksesta huolimatta. Lupausten rikkominen horjuttaa työntekijän ja työnantajan välistä psykologista sopimusta (Rousseau 1995, 111–115).

(T1) Määrärahat on vähissä ja sitten koetetaan mennä semmoisiin ilmaisiin koulutuksiin. Meillä oli tässä, ei ole kuin kuukausi aikaa, oli koulutus iltaisin, yhtenä iltana 3 tuntia silloin. Ja sinne sai mennä ne jotka halusi ja sitten sanottiin, että sen saa laskea työaikaan. Meidän ryhmässä oli sitten niin innokkaita, että yksi halusi tulla vapaapäivänäkin sinne. Mutta esimies sitten tekikin semmoisen tempun, että sano, että vapaapäivänä saa tehdä mitä tahansa, hänelle ei hyväksytty sitten sitä koulutusta (...)

[--]

(T3) Ensin luvataan ja sitten otetaan. (Kotihoito/04/13)

Edelliset esimerkit osoittavat miten haastattelujen kuva organisaatiokansalaisuudesta rakentuu osin vanhojen hyveiden, esimerkiksi auttamisen, reiluuden, huomaavaisuuden ja tunnollisuuden, varaan. Työntekijän odotetaan olevan kiltti, kuuliainen, avulias ja sopeutuva. Eräs vanhustyöntekijä ilmaisee asian seuraavasti: "meidän pitää totella ja tehdä sitä työtä ja koettaa vaan mennä" (Kau-punginsairaala/04/4).

Aineisto tarjoaa myös uusia aineksia organisaatiokansalaisuuden sisältöön. Tulkitseen näitä uusia avauksia haastateltujen osin humoristisen ja ironisenkin

sävyn omaavien pohdintojen kautta. Esimerkiksi seuraavassa haastattelunäytteessä haastatellut hoivatyöntekijät ilmaisevat huumorilla maustaen ideaa itsensä markkinoinnista vastineena kilpailukyvyvaatimukselle. Vaikka tässä yhteydessä siihen ei suhtauduta vakavasti, itsensä markkinointi erilaisilla keinoilla, kuten portfolioin ja julkisuutta hyödyntäen, kuuluu osaksi selviytymistä kilpailussa työmarkkinoilla ja arvostuksen saavuttamista. Se on yksi esimerkki nykytyöelämän yksilön osaamis- ja vastuunkantovaatimuksista.

(T3) Vai pittääkö meidän rueta (paikallislehdessä) (...) me olemme niin osaavaa porukkaa (naurahdus).

(TX) No onhan meille sanottu että teidän pitää osata kilpailla (naurahdus), että tänne on tulossa porukkaa. Oisko se yksi muoto sitten... (naurahdus) mainostaa. (24h-yksiköt/04/21)

Hyvä organisaation jäsen osaa tasapainoilla työelämän erilaisten paradoksien paineessa (esim. Vähämäki 2003, 80–81) laittamalla itsensä likoon yksilönä ja yhteisön jäsenenä mutta menettämättä hallinnan tunnetta ja moraalista otetta. Hän on aktiivinen, kriittinen ja kommunikatiivinen vaikuttaja ja vastuunkantaja – ammatillista otetta ja osaamista unohtamatta.

7.2 LÄHIJOHTO "KILTIN TYTÖN" ROOLIN KRITISOIJANA

Strateginen kehittäminen haastaa perinteisen käsityksen hyvästä työntekijyydestä vaikuttamisodotuksineen. Tämän tutkimuksen strategisen kehittämisen näkökulmasta se, että tekee oman työnsä hyvin, ei riitä, vaan on myös oltava aktiivisesti osallisena strategioiden työstämisessä, käytäntöön soveltamisessa, ja kokonaisuuksien arvioinnissa. Tähän työntekijöihin kohdistuvaan odotukseen lähijohtajat antavat ristiriitaisen vastineen. Kuten seuraavasta esimerkistä käy ilmi, työntekijöitä kuvataan sekä asiantuntevina osajina että arkoina passiivisina strategisen vaikutusmahdollisuuden käyttämättä jättäjinä. Miten erilaisia näkemyksiä voidaan ottaa huomioon päätöksenteossa, jos niitä ei lausuta ääneen eikä siinä mielessä osallistuta aktiivisesti kehittämistyöhön (ks. esim. Kyyri 2008)?

(L6) (...) hirveen arasti ottavat ihmiset niin kun kantaa näihin tämmösiin, että nää on varmaan henkilökunta tietää ja ossaa, mutta hirmu arkoja ovat niinku sitä mieli-piittäään tuomaan ainakin minun yksikössä. Niin suurin osa että eivät sano vaikka varmaan tietäväät ja ajattelevat sitä asiaa, mut eivät tuo sitä julki niissä keskusteluissa mitä nyt oli näihinkin [tasapainotetun mittariston] ja näien tiimoilta käyty. Ja varmaan minä ite en en niitä hallihe niin hyvin että pystyisin niitä hirveen niin kun sillein auki purkamaan hyvin, että se on minun omasta tahdostaki kiinni. (Lähijoh-to/04/14)

Haastateltu toteaa pariin otteeseen miten työntekijöillä on tietoa ja kykyä, mutta ei uskallusta ilmaista näkemystään ääneen järjestetyistä mahdollisuuksista huolimatta. Syitä rohkeuden puutteelle ei episodissa tuoda esille. Haastateltu ei myöskään syyllistä työntekijöitä aktiivisuuden puutteesta, vaan episodin lopussa pikemminkin ottaa syyn itselleen viitaten osin omaan kyvyttömyyteen ja motivaatioon (alleviivattuina). Tosin motivaation osalta hän ei varsinaisesti kerro tahtotilastaan vaan toteaa sen vain vaikuttavan työntekijöiden ymmärrykseen. Haastatteluesimerkki antaa monenlaisia tulkintamahdollisuuksia työntekijöiden passiivisuudelle. Siihen voivat vaikuttaa työntekijän persoonallisuus, työyhteisön keskustelu- ja toimintakulttuuri, johtajan osaaminen ja panostus, kokemus tosiasiallisten vaikutusmahdollisuuksien puuttumisesta tai jokin muu asia. Esimerkin työntekijäkuvaa strategisen kehittämisen mielessä on kuitenkin varsin passiivinen työntekijöiden osaamis- ja kokemuspotentiaalista huolimatta. Arjen ymmärryksen välittäminen osaksi strategioita jää vajaaksi ja näin työntekijöille järjestetyt vaikutusmahdollisuudet käyttämättä. On mahdollista, että arkuuden taakse voi myös kätkeytyä vahvaakin toimijuutta – hiljaisuus voi olla tarkoituksellinen kannanotto strategiaan odotuksiin.

Tasapainoilu perinteisen kiltin ja kuuliaisen sekä uudemman aktiivisen ja kriittisen työntekijäkuvan välillä näkyy lähijohtajien haastattelussa työntekijähaastattelujen tavoin. Lähijohtajat yhdistävät perinteisen kuvan osaksi vanhus-työtä, jonka luonteeseen vaikuttavat naisvaltaisen hoivatyön perusoletukset ja sukupolvisidonnaiset odotukset ja tottumukset. Uudempaa kuvaa argumentoidaan puolestaan vastauksena nykyvaatimuksiin. Ne näkyvät seuraavassa haastatteluepisodissa, jossa kyseisenlainen ristiriitainen työntekijäkuvaa rakentuu lähijohtajien puhuessa osaamisesta.

1. **(L1)** *Mut sit jos aatellaan niin kun tätä meidän allaa ylleensäkin*
2. *niin siinähan on aika vahvana jossain vaiheessa, että aika suuri kynnyskysymys tunnustaakin se, että minä en ossaa ja kysyä tavallaan sitä neuvoo rohkeesti toisilta.*
3. *Kun sitähan on niin kun voi sanoo että on päästyki jollain tappaa mutta että*
4. *ja tavallaan sitten tämmönen kiltti ja kuuliainen työntekijä niin sekkiihan on vielä niin kun aatellaan tätä ikäryhmää niin se kyllä heijastuu kanssa siellä et-tä...*
5. *vai oonko väärässä?*
6. **(L4)** *Ei kyllä sinä ihan siinä oikeessa oot, että jos aatellaan että se kynnys sanoo että hei, minä en ossaa tätä tai hei, miten sää teet tämän kun minä oon tämän jotenkin hirveen monimutkasesti että tavallaan niin pikkuhiljaa ehkä mennään tähän suuntaan.*
7. *Mut että jos muutama vuosi sitten näin ois sanonu niin olispa alettu takana-päin puhumaan että kauheeta tiiätkö, se ei ossaa tehä mittään.*
8. **(L1)** *(naurahtaa)*

9. (L4) *Ihan totta näin että siitä tuli niin kun sanojalle tuli sitten niin suuret paineet että*
10. *ja eihän me voija tänä päivänä kun aatella että kaikki käytännöt mennee koko ajan etteenpäin, tulee kokoajan uus tieto niin meillä ei voi olla täällä päivitetty atk-laite vaan meiän pittää aina tarkistaa että hei mites tää asia oli kun se muutos on niin nopeeta.*
11. *Et kyllä tämä että rohkastuttaa myöskin sanomaan ja kysymään että hei että neuvoitko minua minä en nyt tätä oikein ossaa niin niin tavallaan niin se on semmonen iso asia*
12. *eli se vähän se kisällimestarioppiminen, että että vanhempi työntekijä vois aina nuoremmalle olla oikeesti ja aidosti käytettävissä silloin, kun hän ajaa sisään itteensä sanotaanpa mihin yksikköön tahansa tässä työssä.*
13. *Et kyllä mä sen tiedonsiirronkin nään sillä tavalla, että paitsi ett se on niinkun velvollisuus, mut että se hyväksyttäs sillai että se toinen, se voi olla vaikka vanhakin kollega joka sanoo että kuule hei, että jeesaatko minua, että mä en mä teen tämän tosiaan jotenkin vähän niin kun turhan vaikeesti.*
[---]
14. (L2) *Toisaalta siinä jos aattelee että tulee uusia innokkaita työntekijöitä, jolla on sitä uutta tietoo, niin sitten semmonen että sosiaalistetaan siihen työyhteisöön, niin sekin on aika kova paine toisaalta*
[---]
15. *että miten herkästi sitten otetaan vastaan sitä uutta tietoo sieltä uuelta työntekijältä, oli se sitten nuori tai vanha, jolla on sitten erilaista tietoo asiasta. (Lähi-johto/04/20–21)*

Episodissa rakennetaan kuvaa työntekijän osaamisen ja sen jakamisen kulttuurisesta muutoksesta vanhustyössä. Kollektiivista näkemystä tukevat haastattelussa esitetty todenmukaisuuden varmistus (5) ja sen vahennus (6). Katkelma alkaa osin loivennetulla kuvauksella ammatillisen julkisivun ylläpidosta, joka välittyy osaamattomuuden tunnustamattomuutena (2) ja jota vahvistaa myös toinen haastatelluista (7) viitattaessaan osaamisen puutteiden ilmaisun seurauksena syntyvään maineen menetykseen. Se herättää alkuperäisen kuvauksen esittäjässä tunnereaktion (naurahdus, 8), joka haastattelun jatkon antamalla vihjeellä (*ihän totta näin on*) sisältää epäilyn tai ironisen sävyn. Muutos avoimempaan suuntaan ei ole ollut helppoa ja totaalista, kuten haastattelusta voi huomata. Se käy ilmi puheessa käytetyistä sanoista (kuten *kynnyskysymys*) ja varovaisuudesta kehityksen voimakkuuden suhteen.

Yksi selitys rohkeuden puutteelle on viittaus kilttiin ja kuuliaiseen työntekijään (4), jonka haastateltu yhdistää osaksi vanhustyöntekijöiden korkeampaa ikää. Vanhempi työntekijäsukupolvi on siis sosiaalistunut osaksi tällaista käyttäytymiskoodia. Samaan työntekijäkuvaan on päätyneet myös Kati Utriainen (2009, 110–111) ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvointia koskeneessa tutkimuksessa. Kulttuurinen muutos on siis osin kiinni vanhustyöntekijöiden enem-

mistön sukupolvesta, jolle on tyypillistä perinteisen organisaatiokansalaisuuden piirteitä sisältävä työntekijäkuva. Kuuliaisuuden on sanottu olevan auttamisen lisäksi niistä tärkein ottaen huomioon terveyssektorin ominaispiirteet (Bellou & Thanopoulos 2006, 27).

Edelliseen episodiin osallistuneet lähijohtajat jakavat näkemyksen muutoksesta vahvan ammatillisen toimijuuden suuntaan, johon kuuluvat rohkeus ja lupa altistaa itsensä puutteineen toisten arvioitavaksi ja opetettavaksi. Se voi olla myös yksi merkki työyhteisön vuorovaikutuksen hyvästä yhteistoiminnallisesta tilasta (Mönkkönen 2008, 542, 548; ks. myös Mönkkönen & Roos 2009, 162). Sitä tähdennetään sekä antamalla vihjeitä vanhasta tavasta että painottamalla nykyajan tieto- ja osaamisvaatimuksia, jotka edellyttävät jatkuvaa päivytystä niin uusilla kuin kokeneilla työntekijöillä. Haastateltu lähijohtaja tuo esille osaamisen kehittämisessä sekä oikeuksien (alleviivaus 12) että velvollisuuksien (13) näkökulman. Erityisesti hän painottaa, osin normatiiviseenkin sävyyn, toimijan omaa aktiivista roolia (alleviivaukset kohdissa 10 ja 11). Haastattelun puheenvuoro sisältää viitteitä perinteisen organisaatiokansalaisuuden keskeisestä piirteestä, auttamisesta. Sen sijaan aktiivinen avun pyyntö ei suoranaisesti sisälly perinteiseen tapaan tarkastella organisaatiokansalaisuutta, mutta sen pohdinta uusien työelämän vaateiden näkökulmasta on tärkeää. Yhtä lailla osaamisen jakaminen ilman pyyntöä ja legitimoitua tarvetta on organisaation toiminnan kannalta eduksi ja merkki paitsi työyhteisön avoimuudesta, myös uudenlaisesta vastuullisesta organisaation jäsenyydestä. Samaan päätelmään tulin myös työntekijöiden haastatteluja analysoidessa.

Vaikka lähijohtajien haastattelussa puhutaan paljon siitä, miten työyhteisö jäsenineen voi tukea työntekijää osaamisen ylläpidossa ja kehittämisessä esimerkiksi hiljaisen tiedon välittämiseksi, haastatteluepisodin lopussa (14 ja 15) tuodaan esille myös se, miten työyhteisö kulttuurisine tapoineen voi olla esteenä uuden tiedon jakamiselle. Haasteena on yhdenmukaisuuden paine. Haastateltu esittääkin epäilyksensä valmiuteen olla avoin. Se luo osaltaan ristiriitaista kuvaa osaamishaasteisiin vastaamisesta ja vahvistaa kulttuurisen muutoksen keskenkäisyyttä tai ainakin osoittaa yhdenlaisen uhkakuvan sen vaarantumisesta. Se myös vaikuttaa työntekijöiden toimintaan asettaessaan sallittavuusrajoitteita. Sen sijaan vahva työelämän nykyvaatimukseen vastaava organisaatiokansalainen ei anna kyseisenlaisten uhkakuvien olla esteenä toiminnalleen – hän ei toimi riskittömästi tai jätä yrittämättä mahdollisuuksiensa rajoissa ja niitä tarpeen vaatiessa koetellen (vrt. Saastamoinen 2006, 55).

Työskentely vanhustyössä edellyttää osaavia ja motivoituneita ammattilaisia. Halu toimia työyhteisön hyväksi on koetuksella silloin, kun työntekijä on ammatissaan tai tehtävässään pakotettuna vaihtoehtojen puutteen vuoksi. Myös kasvaneet osaamisvaatimukset ja muuttunut työnkuva haastavat työn mielekkyyttä, motivaatiota ja hallintaa. Ne välittyvät seuraavassa haastatteluesimerkissä, jossa haastateltu lähijohtaja tunnustaa vallitsevan epäkohdan ja antaa samalla vihjeen mahdollisesta keinottomuudesta sen ratkaisemiseksi. Siinä välittyy

erilaisia, rakenteellisiakin tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän kuvaan itseltään ammatillisena toimijana. Jos kokee olevansa väärällä alalla, väärissä tehtävissä tai työskentelevänsä puutteellisella osaamisella, myös halu ja mahdollisuus toimia organisaation aktiivisena jäsenenä nykyvaatimusten mukaisesti ovat koetuksella – ymmärrettävästi. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tällainen työntekijä olisi automaattisesti huonompi työyhteisön jäsen organisaatiokansalaisuuden piirteiden näkökulmasta.

1. **(L6)** (...) valitettavasti minun on sanottava ainakin minun yksikössä on semmosia työntekijöitä jotka eivät ois ikinä pitäny vanhustyöhön edes tulla tai sille alalle kouluttautua.
2. *Jopa jo aattelen että se tapa kohdata se vanha ihminen, muistaa se että se on erilainen hoiettava kun akuuttisairas nuori ihminen, niin se on jo yks semmonen ammatillinen kysymys johon ainakin minun omassa yksikössä pitäis pystyä jotenkin puuttumaan (...)*
[---]
3. On siellä sitäkin että ihmiset on jostain syystä joutuneet tulemaan töihin vanhustenhuoltoon ja se ei oo heidän oma alansa.
4. Ja ois ihanaa kun ne ihmisten halut ja ne toiveet että missä haluis sitä työtä tällä ammatilla tehä niin ne jossain kohtais
5. *niin se ois kyllä yks semmonen iso asia mutta ne ei oo aina mahollista kohdata.*
6. **(L5)** *Niin ja onhan se työ muuttunutkin aika paljon kyllä, että kyllä joittenkin [nimeää ammattikunnan] niin ihan ahistaakin varmaan tämä että se on muuttunu ihan erilaiseksi kun se on ennen ollu*
7. *ja ei välttämättä oo sitten sitä koulutusta ja sitä taitoo tehä kaikkee.*
8. *Sekin on kyllä tullu esille. (Lähijohto/04/18)*

Episodi alkaa lähes anteeksipyytävään sävyyn esitetyllä tunnustuksella (alleiviivattuna 1) olemassa olevasta epäkohdasta. Tunnustuksellisuutta lisää tulkin-tani mukaan se, että se koskee haastatellun omaa yksikköä. Kuvaus epätoivottavista työntekijöistä (1) yhdistyy ammatillisiin puutteisiin muun muassa asiakkaan kohtaamisessa (2). Se on epäkohta, johon haastateltu esittää henkilökohtaisen normatiivisen vaateen puuttumisesta mutta välittää sillä samalla puuttumattomuuden mahdollisuutta. Jälkimmäistä tulkintaa tukee hänen jatkossa esittämänsä lisävalaisu (5) esittäessään ymmärrystä joidenkin työntekijöiden toiveiden (alleviivaus 4) ja realismin (alleviivaus 3) väliselle erolle. Samaa ymmärtävää sävyä jatkaa myös toinen haastatelluista kuvatessaan työn muutosta (6) ja sen aikaansaamaa vaatimusten kasvua (7) ja tunnekuormitusta (viittaus ahdistukseen yhdistettynä osaamispuutteeseen). Kyse ei ole enää vain motivaatio- ja soveltuvuusongelmasta vaan pikemmin rakenteellisesta ja sisällöllisestä työnkuvan muuttumisesta ja laajentumisesta. Tätä muutostilassa ei kuitenkaan avata tai arvoteta suhteessa aiempaan asiintilaan. Siinä mielessä nostalgiapu-

hetta, menneisyyden idealisoitunutta kuvausta ja kaipuuta entiseen, ei esiinny (Flam 2002, 102).

Vaikka tarkastelen tässä tutkimuksessa erityisesti työntekijöiden strategista toimijuutta ja organisaatiokansalaisuutta, myös lähijohdon ja myöhemmin johdon itseään koskevat pohdinnat vastaavasta teemasta ovat mielenkiintoisia. Ne avaavat osaltaan näkymää hyvää työntekijyyttä koskeviin perusoletuksiin ja -odotuksiin, myös johtotehtävässä olevan asemasta tarkasteltuna. Millainen on siis hyvä lähijohtaja strategisen kehittämisen näkökulmasta?

Lähtökohtaoletukseni lähijohtajien osallisuudesta ja aktiivisuudesta tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvassa strategisessa kehittämisessä saivat vahvistusta tästä haastatteluaineistosta, vaikkakin erilaisten sävyjen muodossa. Lähijohtajat ovat kyllä olleet mukana strategiaprosessissa asemansa perusteella sen työstämisen alkuvaiheista alkaen. Tätä prosessia he kuitenkin kritisoivat useassa yhteydessä erityisesti puuttuvaan ymmärrykseen nojaten, vaikka samanaikaisesti uskovatkin lopputuloksen onnistumiseen ajan kuluessa. Seuraava haastatteluesimerkki valaisee kyseistä prosessia lähijohdon näkökulmasta. Siinä avataan erityisesti lähijohtajiin kohdistettua käyttäytymisodotusta ja siitä seurannutta hiljaisesti hyväksyttyä toimintamallia. Se on yhdenmukainen kiltin, kuuliaisen organisaatiokansalaisuusodotuksen kanssa.

1. *(L4) Ja sitten oltiin, me oltiin liian pitkään liian kilttejä*
2. *eli tuota meillä oli sellanen tämä työmalli että me oltiin koulussa, opettaja opettaja, me tehtiin työt, opettaja punakynällä teki ja pani takasin "taas tehtiin opettaja opettaja" (kuiskaten) ja taas laitettiin ja uus punakynä kävi.*
3. *Siinä vaiheessa kun se ensimmäinen punakynä kävi niin meidän ois pitänyt polkasta jalkaa ja sanoo että peli poikki.*
4. *Mutta tässä tulee kun puhutaan kiltin tytön roolista, puhutaan myöskin kiltin esimiehen roolista että esimiehenkin pitää olla kiltti, koittaa miellyttää kaikkia.*
5. *Jos esimies sanoo roikasee jonkun, niin kun asia on, vaikka kuinka kauniisti, niin kohta tulee jostain täältä ja sanoo että säähän oot ihan mahoton.*
6. *Et onhan meillä tämä asetelma kuntapuolella, ei sitä voi kieltää.*
7. *Mutta tää meidän ois pitänyt siinä vaiheessa kun ne tuli punakynällä kaikille meille sutattuna*
8. *niin sanoo, että hetkinen, että tuota ja puhalttaa peli.*
9. *Me puhallettiin peli liian myöhään poikki eli me oli tehty vuositolkulla sitä punakynäleikkiä. (Lähijohto/04/10)*

Kyseinen episodi on tunnustuksellinen jälkiarvio toimintamallin luonteesta ja järjestömyydestä. Vaikka kiltteys sinällään ei ole järjetöntä tai väärää, tässä esimerkissä sen tarkoituksenmukaisuus kyseenalaistuu. Haastateltu lähijohtaja yhdistää kiltteyden oppilas- ja koulunkäyntimetaforaan kuvatessaan perinteistä virheistä oppimisen ideaa ja lähijohtajan asemaa kiltin tottelevaisen oppilaan roolilla (2) (vrt. johtaja opettajana Mantere & Vaara 2008, 346; ks. myös Gergen

2009, 70). Haastateltu lähijohtaja kuvaa normatiivisesti kiltin lähijohtajan roolia rinnasteisesti kiltin tytön roolin kanssa (ks. esim. Simonen 1995). Näin haastattelutilanteessa rakentuu kielellisesti erityyppisiä toimijuuksia (vrt. Pietikäinen & Mäntynen 2009, 33), esimerkiksi mahdollisuuksien, vastuun ja vallan näkökulmasta. Lähijohtaja tuo kielikuvallaan oman ja toisten vastaavassa asemassa olevien roolin sukupuolisidonnaiseen tarkasteluun painottamalla nais erityisiä piirteitä, kuten kiltteyttä ja yleistä miellyttämisen kulttuuria. Ne havainnollistuvat myös lähijohtajan esimerkissä (5) sopivan käyttäytymisen konventiorajoista, joihin sisältyy kriittikkömyys ja jotka aktualisoituvat kuntasektorilla (6). Hän tuo esille vallitsevasta sukupuolierityisestä käyttäytymisodotuksesta huolimatta sen vastaista toimintaa (3 ja 7–8) silloin, kun toiminnan mieli on epäselvä. Jalan polkaisu ja pelin poikki puhaltaminen (3 ja 8) luovat mielikuvan pysäytyksestä ja lapsenomaisesta käytöksestä, joka yhdistyy episodissa oppilaan rooliin (vrt. positiivisempi näkemys oppilaan roolista Mantere 2003, 130), vaikka käytetty pelisanasto voi myös antaa vihjeen pelinomaisesta toiminnasta.

Haastatellun loppuputoteamus (9) pitkään jatkuneesta punakynäleikistä vahvistaa kuitenkin entisestään lapsellisuusmielikuvaa ja vahvistaa lähijohtajien oman toimijuuden näkökulmasta näkemystä eriarvoisuudesta ja vallattomuudesta – lähijohtajuuteen sisään rakentuneesta pienen sopeutuvan ja tottelevaisen toimijuuden odotuksesta. Lähijohtajat joutuvat näin tasapainoilemaan työntekijöiden tavoin vanhustyöhön liitettyjen perinteisten käyttäytymisodotusten ja nykyvaatimusten välissä. Myös sukupuoli luo rajoja sille, mikä on naisjohtajalle suotavaa (ks. myös Ross-Smith, Kornberger, Anandakumar & Chesterman 2007, 49). Aktiivinen ja kriittinen ote voivat törmätä ulkopuolelta tuleviin totunnaisiin tapoihin. Mutta onko silloin välttämättä kyse faktisesta törmäyksestä? Voiko kyse olla toimijan omasta oletuksesta toimintaa rajoittavista tekijöistä ja sen mukaisesti oletetun konfliktin välttämisestä hyvän perinteisen organisaatiokansalaisen tavoin? Entä jos pelin poikki puhaltaminen onkin mahdollista, mikäli ei itse etukäteen päättä sitä mahdottomaksi aikaisempien kokemusten tai oletusten pohjalta? Silloinhan hyvä organisaation jäsen ei voisi koskaan tuoda kriittistä näkemystään esille sen tuottamien mahdollisten ristiriitojen välttämisen perusteella. Pohdittavaksi jää, voiko uudenlaisen aktiivisen aseman ottamisen perimmäisenä esteenä siis olla toimija itse, vai syytetäänkö aina anonyymiä organisaatiota tai vallitsevaa kulttuuria – syytä tai syyttä.

7.3 JOHTO "VAHVAN SELKÄRANGAN" VAATIJANA

Johdon haastattelussa on vain vähän puhetta työntekijyyteen liittyvistä perusoletuksista tai niitä kriittisesti haastavista näkökulmista. Strategisen kehittämisen yhteydessä työntekijöiden tärkeää roolia kokonaisuudessa kyllä sivutaan, mutta haastatellut eivät varsinaisesti pohdi, mitä hyvältä työntekijältä edellytetään. Myös omakohtaista vastaavaa pohdintaa ei varsinaisesti esitetä.

Seuraava episodi on kuitenkin johdon haastattelussa esille noussut erityinen esimerkki siitä, mitä johto edellyttää hyvältä työntekijältä. Häneltä edellytetään selkärankaa eli vahvaa ammatillista toimijuutta silloin, kun luottamushenkilö asemaansa hyödyntäen ajaa yksittäisen vanhuksen asiaa (vrt. Juujärvi & Myyry 2005, 83). Vastakkain ovat silloin poliittisen päättäjän asemaan nojaava asianajajan rooli ja ammatillisen toimijan kyky noudattaa ammatilliseettisiä periaatteita (kuten tasavertaisuus) esitetystä vaatimuksista huolimatta.

1. **(J2)** *Yksi toimintamalli mitä muutamat luottamushenkilöt ovat kautta vuosien harrastaneet on toimia jonkun yksittäisen kansalaisen asialla jonkinlaisena avustajana apuhenkilönä jopa niin pitkälle että tullaan asioimaan hänen kanssaan yhdessä (...)*
2. *Tää sit asettaa työntekijät ja viranhaltijat semmoseen tilanteeseen, että niiden pitää pystyä selkärankansa säilyttämään ikään kuin tällasesta arvovaltasesta tuesta huolimatta eikä sortua semmoseen niin kun tätä asiakasta koskevaan poikkeukselliseen menettelyyn, poikkeukselliseen muihin asiakkaisiin verrattuna.*
3. **(J7)** *(...) meillä on kyllä tällä hetkellä hoitohenkilökunnan keskuudessa aika vilkasta keskustelua siitä, että me ei osata riittävästi pitää just sitä selkärankaa joka käytännössä tarkoittaa sitten ei sanominen, pystytään sanomaan ei (...)*
4. *ja se selkäranka on kyllä tärkeä sana ja semmoset yhteiset pelisäännöt ja päämäärät että tää meidän palvelujärjestelmä ja eri tahoilla meillä olis niin kun ne periaatteet ja meillä olis sitten se selkeys et me tiedettäis että mitä on tarjolla mitä ei oo mahdollista saada (...)*
5. **(J6)** *Mää oon verrannu sitä että tää ei oo sekatarvakauppa. (Johto/04/6–7)*

Episodi alkaa luottamushenkilön aktiivisen tuen kuvaamisella (erityisesti kohdassa 2 viittaus arvovaltaiseen tukeen), vaikka viittaukset avustajaan ja apuhenkilöön antavat myös lievemmän mielikuvan. Omaishoitajat ja läheiset toimivat kuitenkin ulkopuolista puolestapuhujaa useammin vanhuspalveluja tarvitsevan puolesta, etenkin silloin, kun vanhuksella on vähentynyt kyky toimia palvelujen aktiivisena kuluttajana (Valokivi & Zechner 2009, 152). Hyvinvointipalvelujen nykyinen puhe asiakkaista vaativampina, valistuneempina ja oikeuksiaan puolustavampina kuluttajina (Julkunen 2008a, 151) ei täysin sovikaan vanhuspalvelujen asiakaskuntaan. Vastapuolilla ovat kaikista heikoimmassa asemassa olevat, kuten dementoituneet, joilla ei ole omaisia tai tarpeiden puolestapuhujia, ja toimintakykyiset aikaansa seuraavat seniorit sekä ne, joilla on vahva lähi- ja asiantuntijatukiverkko palveluvaatimuksineen.

Episodin esittämä valta-asetelma konkretisoituu haastatellun johtajan toteamuksessa työntekijän ja viranhaltijan vahvan ammatillisuuden normatiivisesta odotuksesta (alleviivattuna 2). Selkärangan käyttäminen vertauskuvana viittaa vahvuuteen ja oman linjan pitämiseen, ammatillisen osaamisen lisäksi tietynlaiseen selviytymiskompetenssiin (ks. Kira 2003, 66). Episodi jatkuu vahvan

ammattillisen toimijuuden, joka tässä tapauksessa kulminoituu siis selkärangan pitämisenä (3), osittaisen kyvyttömyyden esille tuomisella. Tämä osaamisvaje tunnistetaan haastattelun johtajan mukaan organisaation sisällä kollektiivisesti. Se, että vahva ammatillinen toimijuus tässä episodissa tarkoittaa juuri negatiivisen vastauksen antamista palvelujen vaatijoille palvelujen "shoppailumentaliiteetin" hyväksynnän sijaan (mikä konkretisoituu episodin lopussa kohdassa 5), on tulkittavissa yhdeksi esimerkiksi kiltin työntekijän problematiikasta. Vahvan ammatillisen toimijuuden mahdollistamiseksi tarvitaan yhteistä toimintalinjaa organisaation sisällä ja eri toimintojen kesken. Se näkyy johtajan toivepuheessa (4), jolla hän vastaa tärkeäksi arvottamaansa selkärangan pitämiseen. Esimerkiksi SAS-ryhmän kollektiivinen päätös palveluratkaisuissa voi toimia tällaisena mahdollisena selkärangaa tukevana tekijänä (Ala-Nikkola 2003, 53).

Johdon esittämä esimerkki osoittaa yhteisen keskustelun ja sovittujen pelisääntöjen antavan työntekijälle pohjan toimia ulkopuolelta tulevien perusteetomien odotusten vastaisesti. Tarve saada tukea negatiivisen päätöksen tekemiseksi on esimerkki vanhustyöhön sisään rakentuneesta myötämielisen työntekijyyden odotuksesta, jonka rikkomiseen ei ole ollut riittävästi vakuuttavia argumentteja, osaamista tai ammatillista ja persoonallista otetta. Siihen on haastattelujen mukaan pyritty vaikuttamaan asiasta keskustelemalla ja näin työntekijän arjen päätöksenteon perusteluja selventämällä ja yhdenmukaistamalla.

Kysymys tietynlaisesta selkärangasta nousee esille myös toisessa haastattelu-esimerkissä, jossa johtaja kannustaa henkilöstöstrategian noudattamisessa osittaiseen kansalaistottelemattomuuteen. Haastateltu johtaja korostaa kehityskeskustelujen käymisen strategista legitimoitua velvoitetta, mutta myös esittää vastapuhetta sitä vastaan. Vastapuhe kehittyy ohjeen, ei määräyksen, tulkitsemisella mahdollisuuksien ja tarpeiden mukaan noudatettavaksi. Ohjeen soveltamisessa on haastattelun mukaan oppimisen paikka, mikä heijastuu lopun viittauksessa organisaatiokuuliaisuuteen. Tässä yhteydessä kuuliaisuus ei ole automaattisesti positiivinen asia.

(J5) (...) kehittämiskeskustelujen käynnistä niin (...) henkilöstöstrategia ja ohjeessa sanotaan sitten että tää on valtuustossa hyväksytty ja toivotaan että kukin ottaa huomioon sen (...) nää kehittämiskeskustelut on ollu kaupungin henkilöstöstrategiassa että kaikki käy kerran vuodessa eikä se ole mikään määräys, kyllä se on niin kun ohje. Ja ohjetta sitten noudatetaan niin kun työyhteisön tarpeisiin, silloin kun se on mahdollista ja työyhteisönkin tarpeisiinkin nähden niin soveliasta noudatetaan ja sellasenaan. Mut jos ei ole niin sit jollakin toisella tapaa ja täs on oppimista ja osaamista tän voisko sanoa että joskus tää organisaatio tämmösille asioille liiankin kuuliasinen. (Johto/04/18)

Esimerkki havainnollistaa omalla tavallaan hyvän organisaatiokansalaisen haasteellisuuden. Vaikka kuuliaisuus sinällään on osa organisaation jäsenyyttä, sen määrittely eri tilanteissa vaihtelee. Siksi erilaiset organisaation jäsenyyteen

kuuluvat hyveet, oikeuksien ja velvollisuuksien lisänä, ovat toimintaa ohjaavia, ei pakottavia. Tilannesidonnainen joustavuus on myös keskeistä. Jonkin ohjeen orjallinen noudattaminen ilman tarkoituksenmukaisuutta johtaa tuskin toivottuun lopputulokseen. Tällä tulkinnalla on analogia edellisen luvun kiltin lähijohtajan strategiaprosessiesimerkkiin, jossa lähijohtajat kiltin oppilaan tavoin jatkoivat strategialeikkiään viheltämättä peliä poikki. Tulkitsenkin johdon selkärankaa ja tottelemattomuutta käsittelevät haastatteluesimerkit tärkeiksi vihjeiksi uuden organisaatiokansalaisuuden vaatimuksista. Sovinnaisuus ja kuuliaisuus saavat rinnalleen vastarintaan kykenevän ja tarkoituksenmukaisuusharkintaa tekevän vahvan aktiivisen ammatillisen ja strategisen toimijan.

8 Strateginen toimijuus ja odotus uudenlaisesta organisaatiokansalaisuudesta

8.1 TUTKIMUKSEN SANOMA

Mistä olikaan kyse?

Tutkimukseni tavoitteena on ollut valaista vanhustyön strategisessa kehittämisessä paljastuvia oletuksia ja näkemyksiä strategisesta toimijuudesta ja organisaatiokansalaisuudesta. Tietoa niistä tarvitaan, jotta voidaan ymmärtää, mikä strategisessa kehittämisessä on tärkeää, ja millaista toimijuutta ja työntekijyyssuuntaa siinä rakentuu.

Olen määritellyt toimijuuden lähtökohtaisesti toimijan, rakenteiden, toiminnan, tunteiden, eettisyyden ja ruumiillisuuden kokonaisuudeksi. Toimijuus on mahdollisuutta tehdä päätöksiä ja vaikuttaa sekä ymmärrystä niihin liittyvistä edellytyksistä ja esteistä (ks. Gordon 2005). Strategisessa toimijuudessa kyseinen mahdollisuus ulottuu oman työn lisäksi laajemmin organisaatioon ja vanhustyöhön ja niitä koskevaan suunnitteluun, päätöksentekoon ja toimintaan. Strateginen toimijuus on tavoitteellista, tietoista, kollektiivista ja tulevaisuuteen orientoitunutta uudistavaa vaikuttamista (ks. Mantere 2003, 15–16).

Organisaatiokansalaisuuden olen määritellyt hyvää työntekijyyttä sekä työyhteisön ja organisaation jäsenyyttä ilmentäviksi piirteiksi ja toimintatavoiksi. Se on ammatillisen roolin ylittävää toimintaa ja positiivisesti arvoitettu kuvaus hyvästä työntekijästä osana organisaatiota. Strateginen kehittäminen sisältää tässä tutkimuksessa odotuksen vanhustyön perustoimijoiden aktiivisesta osallistumisesta yli perinteisten ammatti- ja perustehtävärajojen. Tästä syystä kiinnitän huomioni toimijoilta odotettaviin, organisaatiokansalaisuutta ilmentäviin piirteisiin. Organisaatiokansalaisuus on lähtökohtaisesti harmoniaa ylläpitävää, kilttiä, kuuliaista ja sopeutuvaa yksilötason hyveellistä toimintaa. Pyyteettömänä ja vapaaehtoisena työroolin ylittävänä toimintana se ilmentää perinteistä käsitystä organisaatiokansalaisuudesta (Organ 1988). Sen rinnalle on noussut aktiivisuutta, aloitteellisuutta ja yhteisvastuullisuutta korostava näkemys. Nämä molemmat, perinteinen ja uudempi näkemys muodostavat tutkimukseni organisaatiokansalaisuuskäsitteen teoreettisen lähtökohdan, johon olen peilannut aineiston löydöksiä.

Olen tutkinut sitä, miten haastatellut vanhustyön toimijat, työntekijät, lähi-johto ja johto, vastaavat strategisen kehittämisen haasteeseen ja millaista kuvaa he puheellaan rakentavat strategisesta toimijuudesta ja organisaatiokansalaisuudesta odotuksineen, mahdollisuuksineen ja rajoituksineen. Tässä tulkintatehtävässä olen käyttänyt kriittistä diskurssianalyysiä metodina. Olen erityisesti kiinnittänyt huomiota merkityksiin, joita haastatellut vanhustyön toimijat ovat antaneet strategiselle kehittämiselle erilaisissa toimija-asemissa. Näiden merkitysten tulkinnassa ovat keskeisiä merkitysten tuottamisen tavat (ks. Pietikäinen 2000, 192–193). Episodien riittävän kokonaisvaltaisen tarkastelun kautta olen pyrkinyt osoittamaan tekemieni tulkintojen perusteet ja näin ymmärtämään haastateltujen sanomaa edes rajallisissa määrin heidän omista lähtökohdistaan (Kortteinen 2005, 27). Tunnistan kuitenkin laadullista tutkimusta tekevän tutkijan oman vaikutuksen aineiston tulkintakehykseen, mikä osoittaa tämänkin tutkimuksen analyysin olevan vain yksi mahdollinen tulkinta haastatteluaineiston kokonaisuudesta.

Työelämän paradokseissa tasapainoileva strateginen toimijuus

Olen vastannut strategista toimijuutta koskeviin tutkimuskysymyksiin, *millaista strategista toimijuutta vanhustyön toimijoilta odotetaan ja miten strateginen kehittäminen mahdollistaa ja rajoittaa strategista toimijuutta*, aineiston analyysin ja strategisen kehittämisen kehityksen avaamisen yhteydessä. Aineistossa erilaisissa asemissa olevat toimijat pohtivat ja havainnollistivat monimuotoisesti toimijuuden kysymyksiä sekä toimijuuteen vaikuttavia mahdollistavia ja rajoittavia tekijöitä. Tutkimukseni empiria vanhustyön kuvauksineen korostaa strategisen toimijuuden paradoksaalista kuvaa. Se paljastaa työelämän yleisten odotusten ja vaatimusten sekä vanhustyön ammatillisuuden yhteensovittamisen haasteellisuuden. Työntekijän tulisi olla yhtaikaisesti aktiivinen ja omaa etua ajava mutta myös mukautuva ja yleistä hyvää edistävä. Voidaankin kysyä, missä määrin perinteinen vanhustyön auttamisen eetos korvautuu uudella individualistisella suoriutumisella.

Strategisen kehittämisen lähtökohtana on aktiivinen toimijuusodotus. Se näkyy sekä kehittämistyöhön sisään rakentuneissa perusoletuksissa että toimijoiden haastattelupuheessa toimija-asemasta riippumatta. Tämä jälkimmäinen yllätti minut – osittain – sillä oma kokemukseni taustahankkeen kehittämisosuuksista välitti passiivisempaa ja innottomampaa kuvaa työntekijöiden suhtautumisesta strategiseen kehittämiseen. Se horjutti näkemystäni strategiaan työhön osallistumisen merkityksestä taustahankkeen aikana. Voi kuitenkin olla, että kokemukseni sävy liittyi enemmän toimijuuden käytännön mahdollisuuksiin kuin odotuksiin. Mahdollista myös on, että taustahankkeen kehittämisosuuksien osallistumista ja vaikutusmahdollisuuksia korostava puhe vaikutti joidenkin haastateltujen näkemyksiin.

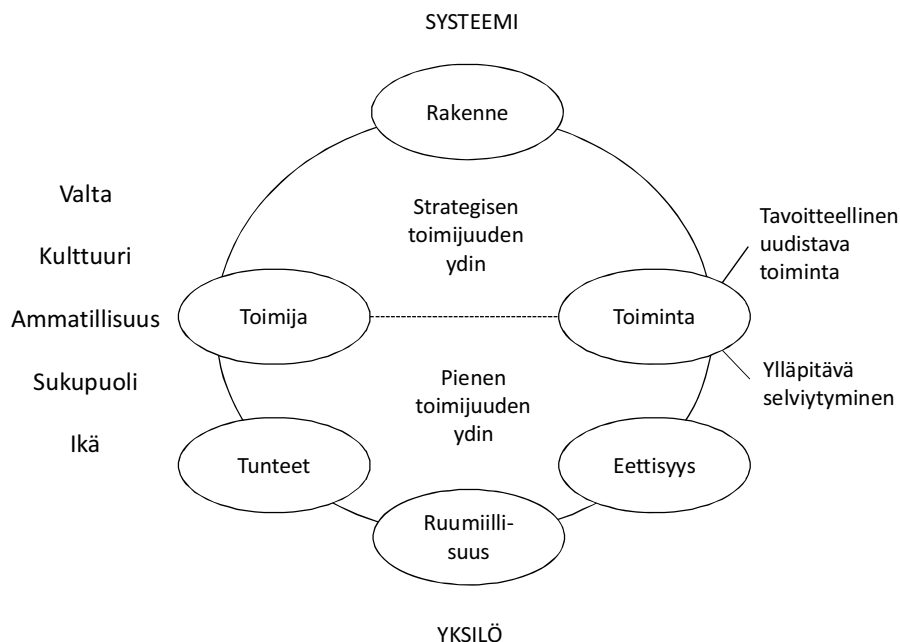
Perusteluina vahvalle toimijuusodotukselle esitetään haastatteluaineistossa toimijan työhyvinvointia, työn hallintaa ja vaikutusmahdollisuuksia. Ajattelua

ohjaa kaikki voittavat -periaate ja osallistumisen ja vaikutusmahdollisuuksien mielekkyyden ja tarkoituksenmukaisuuden itseäänselvyys sekä vaade oppia uusia taitoja ja hyödyntää kykyjä. Siinä mielessä vastuu on paljolti toimijalla itsellään eli kuinka aktiivisesti ja innostuneesti hän strategista vastuuta kantaa. Hän ratkaisee viime kädessä miten toimii haasteiden edessä; aktiivisesti reagoi- den ja muuttaen vai hiljaisesti tyytyen ja selviytyen. Ulospäin pieniltä näyttävät ratkaisut voivat olla sisäisesti suuria.

Vanhustyön toimijoita haastetaan aineiston perusteella siis aktiivisuuteen, aloitteellisuuteen, innovatiivisuuteen, tavoitteellisuuteen ja vastuullisuuteen. Heiltä odotetaan osallistumista, ottautumista ja panostusta yhteiseen hyvään oman perustehtävän rajoja joustavasti laajentaen. Mahdollisuudet vastata näihin odotuksiin ovat kuitenkin rajalliset ja riippuvaiset toimijoiden omista ja heihin kohdistuvista ammatillisista ja toimija-asemasidonnaisista rajoista. Tämän toimi- juuden paradoksin niin työntekijät, lähijohto kuin johtokin tunnistavat. Toimi- juuden kuvaukset sisältävät esimerkiksi sekä periaatteellisia että tosiasiallisia vaikutusmahdollisuuksia. Strategisesta toimijuudesta välittyy vanhustyössä siten ristiriitainen kuva.

Aineisto myös avaa strategisen kehittämisen näkyviä ja piiloisia mekanisme- ja eli sitä, mitkä toimijuuteen liittyvät tekijät, miten ja millä perusteilla, vaikutta- vat strategisen kehittämistyön onnistumiseen eri toimija-asemissa. Toimijuuden rakentumiseen vaikuttavat niin yksilöön, työyhteisöön ja organisaatioon tai laajemmin työelämään ja yhteiskuntaan liittyvät tekijät. Vanhustyön toimijoiden haastattelujen perusteella strategisessa toimijuudessa korostuvat toimijuuden avainulottuvuuksina toimijat, toiminta ja rakenteet sekä niiden väliset yhteydet (ks. kuvio 4).

Avainasemassa ovat toimijat itse motivoituneina, osaavina, yksin ja yhdessä tavoitteellisesti toimivina ja vastuuta kantavina. Toimijuus kulminoituu näin tavoitteelliseen, uudistavaan toimintaan, joka ilmentää toimijuuden toteutumista käytännössä. Tämä toiminta ei mahdollistu kuitenkaan tyhjiössä vaan raken- teellisten ehtojen rajoissa, jotka määrittävät toimija-asemia ja näin strategista toiminta-alaa. On selvää, että eri toimija-asemat mahdollistavat ja rajoittavat jo lähtökohtaisesti eri tavoin strategista toimijuutta. Mitä aktiivisemmassa asemassa toimija on strategisessa kehittämisessä, sitä enemmän myös toimijuuden ko- kemukset ovat mahdollisia. Tästä seuraa se, että johtotehtävissä olevilla ja muu- toin strategiseen kehittämiseen aktiivisesti osallistuvilla on toimijuuden suhteen paremmat lähtöasetelmat kuin muilla. Kyse on siis strategiseen työhön kytkey- tyvästä osallisuudesta. Se luo toimijan identiteettiä eli vahvistaa tunnetta siitä, millaiseksi toimija itsensä strategisessa kehittämisessä näkee ja millaiseksi muut hänet siinä tehtävässä näkevät.



Kuvio 4: Strategisen toimijuuden kokonaisuus

Toimijoiden, toiminnan ja rakenteiden kolmiyhteys muodostaa strategisen toimijuuden keskiön. Siinä mielessä strategisen toimijuuden ydin rakentuu perinteisistä toimijuuden ulottuvuuksista, mutta dualistisen vastakkainasettelun ylittävänä eli ulottuvuuksien vaikutussuhteita ja kontekstuaalisuutta huomioivana kuten Giddensin näkemyksissä. Kyse toimijuuden toisin toimimisen mahdollisuudesta (Giddens 1984, 97) on kuitenkin ongelmallinen. Tämän tutkimuksen aineiston perusteella voi kriittisesti kysyä, onko työntekijöillä mahdollisuus olla olematta aktiivisia strategisia toimijoita ja ilmeneekö tämä ”vaihtoehdottomuus” joko passiivisuutena tai rakenteiden estävään vaikutukseen vetoamisena? Ne voivat olla esimerkkejä vastapuheesta strategisen toimijuuden paineeseen, joka kohdistuu työntekijöihin ulkoapäin sisäisen motivaation sijaan. Tämän tutkimuksen taustahanke ja sen strategisen kehittämisen tavoitteet vahvistivat osaltaan strategisen toimijuuden painetta haastamalla ja velvoittamalla toimijoita strategiseen kehittämiseen ja vahvistamalla sen tärkeyttä ja positiivisia vaikutuksia erilaisin argumentein.

Strategisen toimijuuden rakentuessa pääosin toimijan, toiminnan ja rakenteen ulottuvuuksien varaan, siinä voi vahvistua perinteinen kuva rationaalisesta toimijasta ja strategisesta kehittämisestä rationaalisena hierarkkisenä toimintana. Se ei tunnista strategisen työn arki-ilmentymiä strategia käytäntönä -ajattelun mukaisesti (ks. esim. Laine 2010, 12). Jos strategista kehittämistä tarkastellaan laajemmin, niin huomio ei rajaudu vain virallisiin strategiaprosesseihin ja viral-

lisen toimija-aseman omaaviin, vaan se laajenee vanhustyön työkäytäntöihin ja perustyön tekijöihin asti. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella vahvistan, että strategisen toimijuuden tarkasteluun tarvitaan myös ymmärrystä arjen pienestä toimijuudesta, joka tavoitteellisen muutoksen sijaan on selviytymistä ja arkista ylläpitävää toimintaa. Siinä korostuvat tunteet ja ruumiillisuus sekä vanhustyön kontekstissa myös eettisyys.

Tunteet, eettisyys ja ruumiillisuus ilmentävät erityisesti toimijuuden kontekstisidonnaisuutta, tässä tapauksessa vanhustyön erityispiirteitä, vaikka ovat myös muutoin osa toimijuuden niin sanottua inhimillistä, ihmisyyteen liittyvää puolta. Erityisesti eettinen ulottuvuus havainnollistui haastatteluissa tasapainoiltaessa strategisten linjausten ja perustyön ratkaisujen keskellä ruohonjuuritason tasolla. Eettisyys ja tunteet yhdistyivät empiriassa kuitenkin enemmän ristiriitojen keskellä selviytymiseen kuin tavoitteelliseen uudistavaan toimintaan ja ovatkin tässä yhteydessä tulkittavissa pieneksi toimijuudeksi (ks. esim. Honkasalo 2004; Honkasalo 2006). Strategisen toimijuuden tavoitteelliset ratkaisut tapahtuvat siis pääosin toimijaa, toimintaa ja rakenteita painottavassa puhunnassa kun taas selviytymispuheessa korostuvat eettisyyden vaatimukset ja tunnekuormitus. Sen sijaan ruumiillisuuteen liittyvä puhe oli haastatteluissa vähäisempää. Syynä tähän voi olla se, että strateginen kehittäminen perinteisenä rationaalisena hierarkkisena toimintana ei anna tilaa ruumiillisuuspuheelle. Aineiston ruumiillisuuskytkennät liittyivätkin lähinnä vanhustyön arjen priorisointeihin ja epäoikeudenmukaiseksi koettuun päätöksentekoon ja sen vaikutuksiin työssä selviytymiseen henkilökohtaisella tasolla.

Toimijuuden tarkastelu omaa työtä ja laajemmin vanhustyötä koskevana tavoitteellisena vaikuttamisena ja päätöksentekona edellyttää siis strategisen toimijuuden ydinalueiden lisäksi pienen toimijuuden näkökulman huomioimisen (ks. kuvio 4). Se mahdollistaa innovatiivisen, tulevaisuuteen katsovan kokonaisvaltaisuuden mutta myös arjen realiteettien ja nykytilan huomioinnin. Tämä kokonaisvaltainen näkemys haastaa perinteisesti varsin erillään käsiteltyjen strategisen ja pienen toimijuuden painotukset ja lähtökohdat. Strategisen toimijuuden ja pienen toimijuuden rajapinnalla korostuvat aineiston perusteella kysymykset vallasta, kulttuurista, ammatillisuudesta, sukupuolesta ja iästä. Valtaan ja kulttuuriin viittasin jo toimijuus-käsitteen teoreettisen kuvauksen yhteydessä, mutta en nostanut niitä siellä toimijuuden ulottuvuuksiksi.

Valta kietoutuu vahvasti toimija-asemiin, toiminnan edellytyksiin ja rakenteellisiin ehtoihin, mutta myös negatiiviseksi koetun vallankäytön tai vallattomuuden kautta eettisyyteen, tunteisiin ja ruumiillisuuteen. Vaikka vastuu palvelutyöstä siirtyy yhä enemmän työntekijätasolle ja asiakastyön rajapinnalle, valta ja vaikutusmahdollisuudet eivät aina siirry samassa suhteessa (ks. myös Kuittinen 2007, 20–22). Yksi valtakysymyksiin vaikuttava tekijä on kulttuuri. Kulttuuri rakentaa niin organisatorisena kuin ammatillisenakin puitteita toimijoiden toiminnan mahdollisuuksille ja odotuksille. Ammatillisuus määrittää toimija-asemia, toiminnan perusteita ja työtehtävien (perustehtävän) rajoja. Se heijastuu

myös ratkaisujen eettisyyteen, työtunteisiin ja ruumiillisuuden kokemuksiin arjen vanhustyössä. Toimijoiden sukupuoli ja sen myötä sukupuolittuneet ammatilliset odotukset ja muut toimintaodotukset määrittävät ja rajaavat tietoisesti ja tiedostamatta toimijuuden mahdollisuuksia. Strateginen puhe managerialistisine painotuksineen vahvistaa perinteistä sukupuolijaottelua, jossa naiset ovat perinteisesti olleet marginaalisessa asemassa. Se näkyi myös tässä tutkimuksessa ”kiltin tytön odotuksina” strategisen kehittämisen prosesseissa. Myös ikä voi vaikuttaa strategisen toimijuuden odotuksiin ja mahdollisuuksiin eri tavoin. Korkeampi ikä ja pitkä työkokemus vahvistivat osalla vanhustyön toimijoista ammatti-identiteettiä ja roh-keutta, mikä näkyi kriittisenä vastapuheena vallitsevia käytäntöjä kohtaan. Toisilla puolestaan kuuluminen vanhempaan työntekijäsukupolveen näkyi kilttiin ja kuuliaiseen työntekijyyteen sosiaalistumisena ja sen myötä hiljaisuutena ja varovaisuutena ristiriitojen herättämisen pelossa.

Tämä tutkimus osoittaa, miten tärkeää on tunnistaa strategiseen kehittämiseen kytkeytyviä ennako-odotuksia muun muassa toimija-asemiin liittyen (ks. myös Lehtimäki 2000, 84–85). Nämä ammatilliset, kulttuuriset, yksilölliset ja kollektiiviset odotukset muokkaavat toimijuuden mahdollisuuksia strategisessa kehittämisessä. Vaikka lähtökohdaksi otettaisiin osallistava ja valtaistava strategisen kehittämisen malli ja idea, kuten taustahankkeessa, tiedostamatta voidaan uusintaa vallitsevia toimijasidonnaisia ja hierarkkisesti rajoittavia käytäntöjä. Silloin strategia käytäntönä -ajattelun mukainen ruohonjuuritason asiantuntijuus rajataan perustehtävän ammatillisiin raameihin ja työntekijöiden suhde strategisiin tavoitteisiin keskittyy ylhäältä annettujen strategioiden toimeenpanoon.

Strateginen toimijuus on vaikutusmahdollisuuksia korostavana sävyiltään positiivista. Kriittisesti voi silloin kysyä, salliiko se aktiivisille uudistajille toiminnassaan vapausasteita kuten kriittisten äänensävyjen ilmaisua. Vai aiheuttavatko kriittiset äänensävyt negatiivisia seuraamuksia kuten epäsuosioon joutumista (ks. myös Kärreman & Alvesson 2001, 82)? Tuleeko strategisesta kehittämisestä performanssi, jossa jokaisella on ennalta määrätty rooli kuten miellyttämiseen pyrkivän kiltin työntekijän rooli aineistossa, vai onko rehellisille näkemyksille, jotka kyseenalaistavat esimerkiksi toiminnanärkeä, tilaa ja lupaa (ks. esim. de Vries 2002)?

Tärkeää on myös pohtia, voiko strateginen toimijuus olla myös riski vanhustyön toimijoille? Entä jos aktiivisuus ja etenkin kriittisyys tulkitaan organisaatiossa negatiiviseksi omien valtuuksien ylittämiseksi ja vääränlaiseksi toiminta-orientaatioksi? Silloin aktiivinen strateginen toiminta voi kääntyä toimijaa itseään vastaan ja vähentää myös jatkossa motivaatiota osallistua ja panostaa strategiseen kehittämiseen yli oman työn rajojen.

Edelliset kysymykset osoittavat, että johtamisella on keskeinen merkitys strategisen toimijuuden mahdollistumisessa. Vastuun ja vallan siirrolla ilman toimintaedellytyksiä ja strategista tukea tuotetaan vain toimijuuden oletusta. Puheen tasolla annettu lupa toimia voikin siis pahimmillaan muuttua heitteillejä-

töksi valtaistumisodotusten sijaan. Johtamisella voidaan tukea toimijuuden rakentumista mutta myös viedä siltä pohja.

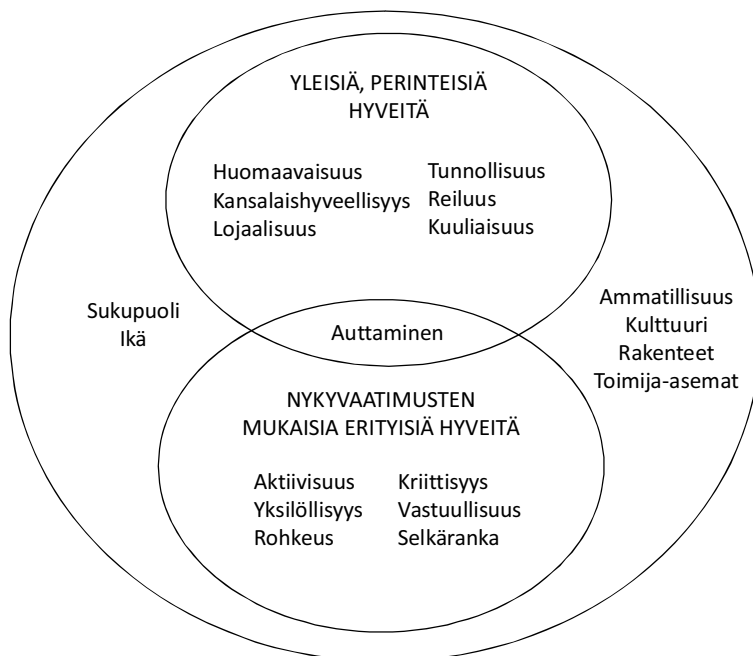
Jatkotutkimuksen kannalta mielenkiintoisia ja tärkeitä avauksia strategisen toimijuuden tutkimuksessa ovat erityisesti ikään, sukupuoleen ja ammatillisuuteen kohdentuvat tarkastelut, jotka auttavat ymmärtämään strategisen toimijuuden kontekstuaalista luonnetta erityisesti naisvaltaisessa vanhustyössä ja sosiaali- ja terveystalvelujen toimijoiden keskuudessa. Myös kysymykset erilaisista johtamissuuntauksista ja -käytännöistä sekä niiden vaikutuksista strategiseen toimijuuteen ovat keskeisiä tutkimuskohteita etsittäessä lisää ymmärrystä muun muassa perustyöntekijöiden työn mielekkyyteen ja vaikutusmahdollisuuksiin. Tällaista jatkotutkimusta voi rakentaa esimerkiksi kriittisen johtamistutkimuksen (ks. esim. Alvesson, Bridgman & Willmott 2009) periaatteiden mukaisesti.

Kiltistä sopeutujasta kriittiseksi vaikuttajaksi – kohti kolmannen sukupolven organisaatiokansalaisuutta

Tämän tutkimuksen perusteella voin todeta, että organisaatiokansalaisuus on muutoksessa. Perinteisen harmoniaa ylläpitävän, kiltin, kuuliaisien ja sopeutuvan organisaatiokansalaisuuden rinnalle ja osin tilalle on noussut vaatimus aktiivisesta, tavoitteellisesta ja vastuullisesta organisaatiokansalaisesta. Pyyteettömyyden, passiivisuuden ja avuliaisuuden sijaan ovat uusiksi hyveiksi nousseet aktiivisuuden ja vastuullisuuden lisäksi kriittisyys ja rohkeus, myös tiettyssä määrin itsenäisyys ja itsekkyyys osana yksilöllisyyden korostusta. Vapaaehtoisuus on muuttunut osittain jonkinasteiseksi pakollisuudeksi ja vastavuoroisuuden odotukseksi. Hyveellisen toiminnan motivaattorina voi olla oma etu organisaation edun sijaan.

Uudet organisaatiokansalaisuuden puolet eivät kuitenkaan kokonaan korvaa aikaisempia perinteisiä hyveitä (ks. kuvio 5). Tämä näkemys vahvistui analysoidessani haastatteluaineistoa ja vastatessani siihen, *miten ja millaista organisaatiokansalaisuutta strateginen kehittäminen rakentaa*. Strateginen kehittäminen koettelee perinteisiä ammatillisia rajoja ja siksi organisaatiokansalaisuusodotukset ja mahdollisuudet paljastuvat siinä. Strategisuus tuo organisaatiokansalaisuuteen tavoitteellisen organisaatiokansalaisuuden odotuksen, joten alkuperäinen vapaaehtoisuuteen nojaava näkemys ei enää riitä.

Tämä tutkimus osoittaa, että naisvaltaisen vanhustyön sukupuoli- ja sukupolvisidonnaiset sekä kulttuuriset odotukset ja totunnaisuudet korostavat edelleen perinteisiä organisaatiokansalaisuuden piirteitä kuten auttavaisuutta, kuuliaisuutta, pyyteettömyyttä ja yleistä myöntyvyyttä, mutta tuovat esiin tietyn reunaehdoin myös uudemman organisaatiokansalaisuuden odotuksia. Oman ammatillisen roolin ja hierarkkisen toimija-aseman mukaisessa käyttäytymisodotuksessa on pitädyttävä.



Kuvio 5: Organisaatiokansalaisuus vanhustyön strategisessa kehittämisessä

Tämä ei kuitenkaan riitä, kun ottaa huomioon strategiseen kehittämiseen ja nykytyöelämän yleisiin vaatimuksiin sisältyviä aktiivisen kansalaisen ja sisäisen yrittäjyyden odotuksia kuten vastuuta omasta hyvinvoinnista ja tulevaisuuden tekemisestä ja sitoutunutta, innostunutta ja innovatiivista suhtautumista työhön (ks. myös esim. Saastamoinen 2006; Heinonen & Paasio 2005). Nämä odotukset näkyvät empiriassa periaatteen tasolla, mutta käytännössä uudelleenlaistulle aktiiviselle ja vakiintuneita toimija-asemia haastavalle orientaatiolle ei ole aina tilaa vanhustyössä. Haastatteluaineisto herättääkin pohtimaan organisaation ja sen toimijoiden valmiuksia ja halua hyväksyä uudelleenlaistia organisaatiokansalaisia. Vaikka työn luonne muuttuu, työntekijäisyys ja vaikutusmahdollisuudet eivät välttämättä muutu kulttuurisina odotuksina samassa suhteessa. Sama haaste koskee myös johtamista ja esimerkiksi lähijohtajien valmiutta kohdata uudelleenlaistia aktiivisia organisaation jäseniä.

Väitän, että uudelleenlaistia toisen sukupolven organisaatiokansalaisuus kuuluu osaksi nykyajan työelämää, mutta sen soveltaminen ja soveltumisen ymmärtäminen edellyttää kontekstuaalisten tekijöiden huomioon ottamista. Tämän tutkimuksen empiria havainnollistaa sen, miten keskeistä on organisaatiokansalaisuuden, tässä tapauksessa hyvän työntekijyyden sekä työyhteisön ja organisaation jäsenyyden, määrittämisessä huomioida myös ammatillisia, kulttuurisia, rakenteellisia ja toimija-asemiin perustuvia sekä sukupuoli- ja sukupolvisidonnaisia tekijöitä. Niiden kautta voi ymmärtää ja tulkita organisaatiokansalaisuu-

den kontekstuaalista ilmentymää kuten tasapainoilua perinteisen velvollisuudentuntoisen, tottelevaisen ja kuuliaisen organisaatiokansalaisen ja rohkean, vahvan ammatillisen selkärangan omaavan ja työmarkkinakelpoisuuttaan itenäisesti kehittävän uudemman organisaatiokansalaisuuden välillä. Painotukset vaihtelevat tilanteen ja toimijan mukaan ja esimerkiksi työsuhteen pysyvyys voi olla yksi määrittävä tekijä. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa on vain jonkinlaisia vihjeitä jälkimodernille ajalle tyypillisestä jatkuvasta muutoksesta ja epävarmuuden diskurssista, jossa ammatillinen identiteetti on käymistilassa ja sitoutumisen tarvetta ja mahdollisuutta ei ole olemassa. Oman tulevaisuuden tekemisen sijaan huomio on pikemminkin nykyisyydessä ja sen epäkohdissa selviytymisessä ja niiden hallitsemisessa. (ks. myös Sennett 2007, 11–12, 52.)

Käytän organisaatiokansalaisuudesta tässä yhteydessä käsitettä toisen sukupolven organisaatiokansalaisuus, millä teen eroa vanhustyön alun perin kutsu-
mukselliseen luonteeseen, joka näkyy perinteisissä organisaatiokansalaisuuden määritelmässä. Sen sijaan toisen sukupolven organisaatiokansalaisuus vastaa nykyajan työelämän vaatimukseen tasapainoiltaessa erilaisten yksilöllisyyttä ja kollektiivisuutta korostavien hyveiden ja vaateiden keskellä. Tämän tutkimuksen vanhustyön toimijat, jotka pääsääntöisesti edustivat keski-ikäistä tai eläkeikää lähestyvää sukupolvea, tasapainoilevat sekä nykytyöelämän vaatimusten keskellä että suhteessa aikaisempiin vanhustyöhön liitettyihin hyveisiin. Aineiston perusteella ei voi todeta, selviävätkö voittajina ne, joilla on kykyä hallita tätä paradoksaalisuutta, vai ne jotka toimivat perinteisten tai uudempien hyveiden mukaisesti.

Tutkimukseni herättää kysymyksiä tulevaisuuden kolmannen sukupolven organisaatiokansalaisuudesta. Miten käy, kun uuden nuoren sukupolven edustajat astuvat vanhustyön kentälle? Millaisia hyvän organisaatiokansalaisen piirteitä he itse tai muut heiltä jatkossa odottavat? Korostuvatko yksilölliset ratkaisut ja vaihtuvat elämykset sitoutumisen ja kuuliaisuuden sijaan? Entä korostuvatko yhä enemmän niin sanotut ”kovat” taidot ja asenteet? Tämän kolmannen sukupolven organisaatiokansalaisuuden tutkiminen auttaa tunnistamaan ilmiön sukupolviperustaisuutta mutta myös eri aikakausien koulutuksen kautta sosiaalistunutta ammatillista orientaatiota.

Entä kun kuvaan astuvat yhä laajemmassa määrin monikulttuuriset työyhteisöt; muuttuuko organisaatiokansalaisuus ja millä tavoin? Yksi erityisesti tulevaisuuden vanhustyön tarkastelun näkökulmasta keskeinen huomio onkin kulttuurin vaikutus organisaatiokansalaisuuden olemukseen ja painotuksiin. Monikulttuurisuuden lisääntyessä organisaatioissa ja vanhustyön tekijöiden kesken se tulee myös vaikuttamaan hyvään työntekijyyteen ja organisaation jäsenyyteen kohdistuviin odotuksiin ja vastineisiin. Esimerkiksi vanhusten ja henkilöstön erilaiset etniset taustat koettelevat työntekijöiden, työyhteisöjen ja organisaatioiden suvaitsevaisuuden ja sopeutumiskyvyn rajoja. Tärkeä kysymys onkin, onko uudenlaiselle vallitsevaa kulttuuria ja käytäntöjä kyseenalaistavalle ja uudistavalle organisaatiokansalaisuudelle tilaa ja tarvetta. Entä ollaanko valmiita

siihen, jos kehityssuunta onkin paluuta entisen perinteisen organisaatiokansalaisuuden suuntaan.

Nämä edellä mainitut esimerkit osoittavat organisaatiokansalaisuuden kontekstisidonnaisuuden. Siksi olemassa olevien vakiintuneiden organisaatiokansalaisuusmittareiden käytön ohella on etsittävä uudenlaisia organisaatiokansalaisuuden sisältöjä, jotka vastaavat muuttuviin työelämän tarpeisiin. Tämä tutkimus osaltaan toi esille organisaatiokansalaisuuden moniulotteisuutta ja paradoksaalista luonnetta vanhustyön perinteisen eetoksen ja nykyajan työelämän vaatimuksien yhteensovittamisen haasteissa. Aineiston välityksellä myös osoitettiin, miten organisaatiokansalaisuus on vahvasti kytköksissä ammatillisuuteen, vaikka sen on sanottu perinteisesti olevan ammatillisen roolin ylittävää hyveellistä toimintaa ja jäsenyyttä. Ammattiin sosiaalistuminen ja ammatti-identiteetti rakentavat siis perustaa hyvälle työntekijyydelle.

Tunnistan organisaatiokansalaisuuden uudemmissa sisällöissä erilaisia työntekijä- ja johtamisvaateita. Jos perinteinen organisaatiokansalaisuus sisältää kiltteys-, mukautumis- ja tottelevaisuusvaatimuksineen vaaran joutua vanhuspalvelujen linjausten kohteeksi, kärsijäksi ja toteuttajaksi, niin uudenlainen organisaatiokansalaisuus korostaa aktiivisuus-, yhteisvastuullisuus- ja kriittisyysodotuksineen jatkuvaa itsensä ylittämistä, innostusta ja heittäytymistä rajattomasti eri prosesseihin. Aikaisempi vallattomuus ja voimattomuus ovat muuttuneet valtaistumisvelvoitteeksi ja itsenäisyyden ja yhteisöllisyyden sujuvaksi yhdistämiseksi. Molemmat kuormittavat toimijaa, vaikka käsitteiden tasolla ne sisältävät positiivisen latauksen. Siksi keskeinen jatkossa selvitettävä kysymys onkin se, millä tekijöillä voidaan vaikuttaa toimijoiden organisaatiokansalaisuuteen ja sen ilmentymän muotoon. Voidaanko ja millä tavoin esimerkiksi palkitsemiskäytännöillä tukea toivottua työntekijyyssuuntaa? Entä mikä merkitys on johtajan ja johtamisen näkyvillä ja piiloisilla viesteillä, joilla voidaan vahvistaa tai estää organisaation jäseniä toimimaan tai toimimasta hyväksi koettulla tavalla?

Olen tarkastellut organisaatiokansalaisuutta tässä tutkimuksessa pääosin hyvänä työntekijyytenä sekä työyhteisön ja organisaation jäsenyytenä eri toimija-asemissa. Tällä ratkaisulla olen osin jatkanut organisaatiokansalaisuustutkimuksessa vähemmän ilmennyttä eri toimija-asemien huomiointia niin, että tarkasteltaisiin sekä työntekijöiden, lähijohtajien että johtajien organisaatiokansalaisuutta. Jatkossa olenkin kiinnostunut tutkimaan organisaatiokansalaisuutta johtajien asemasta käsin ja pohtimaan sitä, millaisia sisältöjä johtajan asemaan sisältyvä valta tuo heihin kohdistuviin organisaatiokansalaisuusodotuksiin yli ja ohi perinteisen johtajan roolin. Entä millaisia haasteita johtamiseen ja johtajatyöntekijä-suhteisiin kohdistuu kun työntekijyyskäsitteet muuttuvat työelämävaatimusten mukana? Olen myös kiinnostunut organisaatiokansalaisuuden ikäsuhteen vahvemman huomioon ottamisesta empiirisessä tarkastelussa. Miten ja millä ehdoilla toisen ja kolmannen sukupolven organisaatiokansalaisuudet rakentuvat ja miten niihin voidaan johtamisella vaikuttaa?

Tärkeää on myös kriittisesti arvioida sitä, missä määrin organisaatiokansalaisuus toisen sukupolven aktiivisuussisältöineen on mahdollinen kaikille organisaation jäsenille? Miten käy niille, jotka eivät kykene täyttämään organisaatiokansalaisuuden arvoitettuja vaatimuksia ja toimimaan aktiivisen kansalaisen tavoin (ks. myös Saastamoinen 2010)? Tunnistaako ja hyväksyykö seuraava kolmannen sukupolven organisaatiokansalaisuus erilaisia kansalaisia – myös niitä joille marginalisoitumisen kautta osallisuus organisaatiossa ja vaikutusmahdollisuudet typistyvät hyvin pieneksi, minimaaliseksi toimijuudeksi? Näitä pohdintoja ja avauksia organisaatiokansalaisuustutkimus tarvitsee näkemykseni mukaan lähitulevaisuudessa.

Organisaatiokansalaisuuden erilaiset kontekstuaaliset ilmentymät auttavat ymmärtämään strategisen toimijuuden odotuksia, mahdollisuuksia ja rajoituksia. Pohdittaessa toimijoiden vaikutusmahdollisuuksia ja tavoitteellista vastuunkantoa määrittäviä tekijöitä ymmärrys hyvästä työntekijyydestä sekä työyhteisön ja organisaation jäsenyydestä nousee siis keskeiseksi. Määritettäessä organisaatiokansalaisuuden olemusta rajataan myös strategisen toimijuuden mahdollisuutta ja ilmenemistapoja. Näkemys siitä, millainen on hyvä työntekijä ja mitä muut häneltä odottavat, vaikuttaa myös siihen, millaisilla odotuksilla, mahdollisuuksilla ja rajoitteilla strategiseen kehittämiseen aktivoitutaan. Tämä näkemys korostaa toimijuuden yksilöllistä olemusta. Se, miten toimijat asemiaan ja kulttuurisissa konventioissaan suhtautuvat organisaation jäseniin organisaatiokansalaisina, vaikuttaa puolestaan toimijuuden sosiaaliseen mahdollistamiseen. Yhteys organisaatiokansalaisuuden ja strategisen toimijuuden välillä on myös päinvastainen. Myös strategiseen toimijuuteen sisään rakentuneet odotukset toimijoiden aktiivisuudesta, vaikuttamisesta ja vastuunkantamisesta vaikuttavat organisaatiokansalaisuuden kuvaan ja odotuksiin.

Tämän tutkimuksen strateginen toimijuus ja toisen sukupolven organisaatiokansalaisuus ovat sidoksissa tutkimaani aikakauteen ja sen työelämäkuvaan. Se antaa vanhustyön toimijoiden puheelle mahdollisuuksistaan laajemman yhteiskunnallisen kehyksen (esim. Mills 1982/1959), johon yksittäisiä episodeja suhteutetaan. Jatkotutkimuksen kannalta onkin mielenkiintoista ja haastavaa pohtia, millaista kolmannen sukupolven organisaatiokansalaisuutta tulevaisuuden työelämässä tarvitaan ja rakennetaan. Sisältyvätkö tulevaisuuden organisaatiokansalaisuuden hyveiksi strategisen toimijuuden mukaiset odotukset, vai vaihtuuko osallistuminen ja yhteisvastuullisuus uusiin entistä individualistisempiin ja aikaisempia työntekijäkuvia kyseenalaistaviin piirteisiin? Korostuvatko organisaation jäsenten oikeudet ja velvollisuudet uusilla tavoilla työn tekemisen ja hallinnoinnin rakenteiden muuttuessa monimutkaisemmiksi?

Strateginen toimijuus ja organisaatiokansalaisuus ovat sisällöllisesti lähellä toisiaan tarkasteltaessa vanhustyön strategista kehittämistä. Ne eivät ole kuitenkaan toistensa käsitteellisiä vastineita. Työtä ja työelämää tarkasteltaessa organisaatiokansalaisuus on läsnä myös silloin, kun strategisen kehittämisen ja tässä tapauksessa strategisen toimijuuden osuus on työssä vähäisempää tai puuttuu

kokonaan. Näin ollen organisaatiokansalaisuuden kuva hyvästä työntekijyydestä ja työyhteisön ja organisaation jäsenyydestä on strategista toimijuutta laajempi. Tähän laajempaan kuvaan sisältyy näkemys strategisesta toimijuudesta työtä tavoitteellisessa, tietoisessa ja kollektiivisessa mielessä muuttavana ja hallitsevana.

8.2 TUTKIMUKSEN TOTEUTUKSEN ARVIOINTI JA JÄLKISANAT

Olen arvioinut tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä sekä taustahankkeen ja oman tutkija-kehittäjä-roolini merkitystä ja vaikutusta tutkimusprosessin kuluessa sen eri vaiheissa. Tässä toteutuksen arviointi -luvussa käänän katseeni taaksepäin ja arvioin valintojeni soveltuvuutta tutkimaani ilmiöön sekä niiden onnistumista. Lähestymistapani sisälsi aineksia erilaisista teoreettisista ja metodologisista paradigmoista. Se avasi näkemään strategista kehittämistä ja työelämää erilaisista näkökulmista, mutta haastoi samalla argumentteja ja taustatoumuksia.

Tutkimukseni rakentui tiimalasin idean mukaisesti. Lähdin liikkeelle käsitteilyäni kehystävästä työelämän ajankuvasta, jolla loin ymmärrystä vanhustyötä haastavista yleisistä kehityspiirteistä. Tällä rajauksella liitin tutkimukseni osaksi työelämän tutkimusta sen sijaan että olisin profiloitunut varsinaisesti vanhus-tutkijaksi tai strategiatutkijaksi tai tutkinut esimerkiksi tuloksellisuuden kysymyksiä, vanhustyön professionaalisuutta tai johtamisen eri ulottuvuuksia, joihin aineisto olisi myös antanut mahdollisuuden.

Tein myös tietoisena valinnan avata väitöskirjatutkimuksen taustalla ollutta hanketta muutoinkin kuin aineistonkeruun muodossa. Koska tutkin strategisessa kehittämistyössä paljastuvia oletuksia ja näkemyksiä toimijuudesta ja organisaatiokansalaisuudesta, taustahankkeen strategisen kehittämisen kehys ja toimijuusodotus olivat tärkeä osa tutkimustehtävään vastaamista ja sen tarkoitukseenmukaisuuden perustelua. Oman aikaisemman taustahankkeen aktiivisen tutkijaposition vuoksi pyrin myös perustelemaan mahdollisimman monipuolisesti metodologisia valintoja ja aineistonkeruun ja analyysin toteutusta menetelmäosuudessa.

Tunnistan ja tunnustan oman hankepositioni vaikuttaneen prosessin eri vaiheisiin, ja olen pyrkinyt tätä vaikutusta kriittisesti refleктоimaan. Pyrkimyksessäni huolimatta osa vaikutuksista jää kuitenkin piiloon ja tiedostamatta. Keskeinen apu taustahankkeen ja oman roolin reflektionissa on ollut aineistonkeruun ja analyysin välissä ollut riittävä ajallinen etäisyys. Se mahdollisti jonkinasteisen irrottautumisen aikaisemmista näkökulmista, huomioista ja tulkinnoista sekä lähtökohtien ja aineiston kriittisen uudelleen luennan ja käsitteellisen kehystämisen. Sitä kautta myös strategisen kehittämisen monimuotoinen ilmiö ja tutkimuksen punainen lanka hahmottuivat ja kirkastuivat. Tätä tutkimuksen ytimen

kirkastumista aikaisempi kehittämisroolini tuki auttamalla ymmärtämään käsiteltäviä asioita ja haastattelutilanteita mutta ei kuitenkaan rajoittamalla liiaksi tarkastelutapaa. Sitä kautta löysin uusiksi aineistoa kuvaaviksi käsitteiksi strategisen toimijuuden ja organisaatiokansalaisuuden pyrkiessäni ymmärtämään vanhustyön strategista kehittämistä.

Strateginen toimijuus ja organisaatiokansalaisuus olivat strategisen kehittämisen tarkastelussa käsitteellisenä kehyksenä perusteltuja mutta myös niiden erilaisten tieteellisten lähtökohtien vuoksi haasteellisia yhdistää samaan tutkimukseen. Keskittyminen toimijuuteen tai organisaatiokansalaisuuteen olisi jos sinällään tarjonnut uudenlaisen mahdollisuuden tutkia vanhustyön strategista kehittämistä. Kokonaisuuden ymmärryksen kannalta molemmat näkökulmat toivat käsittelyyn kuitenkin tärkeän lisän tutkiessani perustehtävän rajoja haastavaa toimintaa vanhustyön eri toimija-asemissa ja strategia käytäntönä -ajattelun mukaisesti virallisen strategiaprosessin sijaan. Strateginen toimijuus kohdisti huomion tavoitteelliseen toimintaan ja sitä mahdollistaviin ja rajoittaviin tekijöihin. Koska strateginen kehittäminen haastoi perustehtävän rajoja, huomio kiinnittyi ammatillisen roolin ylittävään toimintaan. Siihen organisaatiokansalaisuus tarjosi käsitteellistä tukea täydentämällä strategisen toimijuuden ilmiön ymmärrystä. Strategisen toimijuuden ja organisaatiokansalaisuuden näkökulmien mukaisesti kohdistin analyysissä huomioni vaikutusmahdollisuuksiin strategisessa kehittämisessä ja siinä rakentuvaan hyvän työntekijyyden sekä työyhteisön ja organisaation jäsenyyden kuvaan.

Kytkin tieteenteoreettisen asemoinnin osaksi metodologisia valintoja, vaikka käsitykset todellisuudesta, tiedosta ja keinoista tiedon saamiseksi ohjasivat tutkimusprosessiani yleisemminkin. Lähestymistapani oli konstruktionistisesti painottuva mutta kriittisen realismin piirteitä sisältävä. Konstruktionistista otetta työssäni edusti todellisuuden näkeminen sosiaalisesti rakentuvana ja muuttuvana. Kriittisen realismin piirteitä edusti puolestaan kontekstuaalisuuden korostus, tutkittavan ilmiön kerroksellisuuden huomiointi ja analyysissä paljastuvat strategista toimijuutta ja organisaatiokansalaisuutta rakentavat piiloiset mekanismit. Myös valitsemani kriittinen diskurssianalyysi haastatteluaineiston analyysimetodina huomioi eri tasoja. Nämä tasot limittyivät toisiinsa, mikä näkyi empirialukujen kerronnallisessa tyyliässä, jossa teksti, diskursiiviset käytännöt sekä sosiaaliset ja yhteiskunnalliset käytännöt kytkeytyvät toisiinsa ja avaavat näkymää tulkintojen kielellisiin perusteisiin ja niiden kautta rakentuviin sosiaalisiin selityksiin. Vaikka aineiston analyysissä kaikki tasot olivat oleellisia, huomioni kiinnittyi jälkimmäiseen. Sijoitun siis diskurssianalyysin sisäisissä metodisissa painotuksissa enemmän merkityksen tarkastelijoihin kuin merkityksen tuottamisen tapojen orientaatioon (Jokinen & Juhila 1999). Tähän liittyy myös tietoinen ratkaisuni käyttää sisällöllisiä käsitteitä strategisen toimijuuden ja organisaatiokansalaisuuden kuvaa rakentaessani sen sijaan että olisin kirjoittanut rakentuvista diskursseista diskursseina. Kriittinen diskurssianalyysi metodisena valintana olisi mahdollistanut myös toisenlaisia tieteenteoreettisia läh-

tökohtia. Esimerkiksi toimija-asemiin liittyvät valtakysymykset ja itsestään selvinä pidettyjen lähtökohtien haastaminen antavat vihjeitä poststrukturalistisesta ajattelusta ja yhteyksistä kriittiseen teoriaan.

Olen nojannut tässä tutkimuksessa abduktiivisen päättelyn (aineiston tulkin-ta teoreettisen viitekehyksen ohjaamana) logiikkaan, vaikka aineiston eri sisältö-jä kuvaileva tyyli voi viitata myös aineistolähtöiseen otteeseen. Olen tietoinen siitä, että empiirisen osuuden tiivistetyimmällä kerronnalla ja aineistoesimerkki-en hyödyntämisellä tai erilaisten tietoa tiivistävien esitystapojen käytöllä puhu-misen tavat ja strategisen toimijuuden ja organisaatiokansalaisuuden sisällöt olisivat tulleet kootummin esille. Aineiston sisällöllisen monimuotoisuuden huomioon ottaen se olisi vähentänyt kuitenkin mahdollisuutta havainnollistaa vanhustyön strategisen kehittämisen erilaisia piirteitä ja paradokseja, jotka vii-me kädessä rakentavat strategisen toimijuuden mahdollisuutta ja organisaatiokansalaisuuden kuvaa. Tasapainoiltuani tiiviimmän ja monimuotoisemman kuvaustavan välillä, päädyin jälkimmäiseen vaihtoehtoon ja sen perusteluihin nojaten pelkistämään tutkimuksen ydinsanomaa lähinnä tutkimustuloksia koostavassa pohdintaluvussa. Tilan antaminen haastateltujen vanhustyön toimijoi-den äänille tuki emansipatorista tiedonintressiäni, joka näkyi erityisesti strategi-seen toimijuuteen ja organisaatiokansalaisuuteen liittyvien perusoletusten pal-jastamisessa ja sitä kautta vanhustyön toimijoiden tietoisuuden ja vaikutusmah-dollisuuksien lisäämisessä. Tätä tehtävää voin pitää myös kriittisyyden ilmen-tymänä tutkimuksessani.

Olen vakuuttunut siitä, että kysymykset strategisesta toimijuudesta ja hyvästä työntekijyydestä ja työyhteisön ja organisaation jäsenyydestä ovat ajankohtaisia ja tutkimuksen tulokset relevantteja tarkastelukohteena olevien perustavan-laatuisten työelämän ilmiöiden vuoksi. Tutkimukseni liittyy kontekstuaalisuu-den korostuksen kautta vanhustyön kenttään ja sen strategiseen kehittämiseen. Siksi tarkasteluni, argumentointini ja tulkintani ovat painottuneet pääosin van-hustyöhön, vaikka ilmiöt ja esimerkit ovat tyypillisiä myös yleisemmin palvelu-työssä ja naisvaltaisilla aloilla. Koska tutkimusaineistoni esimerkkeineen heijas-taa yleisempiä työelämän piirteitä, kuten tasapainoilua yksilön ja yhteisen edun sekä managerialististen muutosten ja perinteisen julkisen sektorin eetoksen vä-lillä, ovat tulkinnat ja johtopäätökset suhteutettavissa yleisemmin sosiaali- ja terveystalouden ja julkisen sektorin palvelutyöhön. Strategisen toimijuuden moni-ulotteisuuden huomiointi ja siihen vaikuttavien tekijöiden analysointi sekä or-ganisaatiokansalaisuuden tarkastelu sukupolvi-, sukupuoli- ja kulttuurisidon-naisena sekä ammattillisuuteen kytkeytyvänä kysymyksenä ovat hyödynnettä-vissä myös yleisemmin erilaisissa organisaatioissa ja toimija-asemien tarkaste-lussa sekä muutos- ja kehittämisprosesseissa.

Aloitin tutkimukseni viittaamalla Millsin (1982/1959, 9–10) toteamukseen sii-tä, miten tärkeää on peilata omia kokemuksia toisten kokemuksiin ja elettyyn aikakauteen ymmärtääkseen niitä ja tunteakseen omat mahdollisuutensa. Tä-män tutkimuksen tarkoituksena on ollut lisätä ymmärrystä strategisesta kehit-

tämisestä ja työntekijyydestä vanhustyön toimijoiden kokemusmaailmasta käsin ja nykytyöelämän ajankuvaan heijastettuna. Tutkimuksen välittämä kuva on monimuotoinen ja paradoksaalinen. Sanomassa korostuu kuitenkin toimijoiden oman aktiivisuuden merkitys. On kyse jokaisen vastuusta ja vallasta niin oman kuin yhteisen hyödyn näkökulmasta. Perinteinen näkemys vanhustyöhön sisältyvästä auttamisen eetoksesta saa näin rinnalleen jälkimodernille ajalle ominaisia itsekkäämpiä motiiveja. Se tiivistyy tutkimuksen otsikossa olevaan erään haastatellun työntekijän kokoavaan toteamukseen, *”jos mittää et anna niin mittää et saa”*.

Lähteet

- Aaltonen, Petri (2007). *Adoption of strategic goals: exploring the success of strategy implementation through organizational activities*. Doctoral dissertation. Doctoral Dissertation Series 2007/3. Helsinki University of Technology. Espoo.
- Aarva, Kim (2009). *Hoivan ja hoidon lähijohtaminen*. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1421. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Abraham, Rebecca (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs* 126 (3), 269–292.
- Ahokas, Marja, Passini, Stefano & Pirttilä-Backman, Anna-Maija (2005). Muuttuuko vai eriytyykö käsitys vastuusta? Teoksessa Anna-Maija Pirttilä-Backman, Marja Ahokas, Liisa Myrsky & Susanna Lähteenoja (toim.) *Arvot, moraali ja yhteiskunta: sosiaalipsykologia näkökulmia yhteiskunnan muutokseen*. Helsinki: Gaudeamus, 115–144.
- Airaksinen, Timo (2002). *Vanhuuden ylistys*. Helsinki: Otava.
- Ala-Nikkola, Merja (2003). *Sairaalassa, kotona vai vanhainkodissa? Etnografinen tutkimus vanhustenhuollon koti- ja laitoshoidon päätöksentekotodellisuudesta*. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 972. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Alapuro, Risto (2001). Missä ovat toimijat? *Sosiologia* 38 (1), 51–57.
- Alasoini, Tuomo (2006). Työnteon mielekkyys uhattuna? Kohti uutta psykologista sopimusta? *Työelämän tutkimus* 4 (2), 122–136.
- Alasoini, Tuomo (2007). Psykologisen sopimuksen murros ja työnteon mielekkyiden aleneminen – hiipivä muutos suomalaisessa työelämässä? Teoksessa Antti Kasvio & Johanna Tjäder (toim.) *Työ murroksessa: artikkelikokoelma*. Helsinki: Työterveyslaitos, 106–120.
- Alasuutari, Pertti (1999). *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Alasuutari, Pertti (2001). *Johdatus yhteiskuntatutkimukseen*. Helsinki: Gaudeamus.
- Alasuutari, Pertti (2006). Merkitys, toiminta ja rakenne sosiologiassa: kulttuurinen näkökulma. *Sosiologia* 43 (2), 79–92.
- Alasuutari, Pertti (2007). *Yhteiskuntateoria ja inhimillinen todellisuus*. Suom. Tampereen yliopiston kääntäjäryhmä Kaisa Koskisen johdolla. Helsinki: Gaudeamus.
- Allardt, Erik (1983). *Sosiologia I*. Porvoo: WSOY.
- Alvesson, Mats, Bridgman, Todd & Willmott, Hugh (2009). *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. New York: Oxford University Press.
- Alvesson, Mats & Kärreman, Dan (2000a). Taking the Linguistic Turn in Organizational Research: Challenges, Responses, Consequences. *The Journal of Applied Behavioral Science* 36 (2), 136–158.
- Alvesson, Mats & Karreman, Dan (2000b). Varieties of Discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations* 53 (9), 1125–1149.
- Alvesson, Mats & Willmott, Hugh (2002). Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies* 39 (5), 619–644.

- Ang, Soon, Ng, Kok-Yee & Goh, Karen (2005). Motivational Traits and Self-Developing OCB: A Dimensional and Configurational Analysis. In David L. Turnipseed (ed.) *Handbook of Organizational Citizenship Behavior: A Review of "Good Soldier" Activity in Organizations*. New York: Nova Science Publishers, Inc., 267–289.
- Anttonen, Anneli, Sointu, Liina, Valokivi, Heli & Zechner, Minna (2009). Lopuksi. Teoksessa Anneli Anttonen, Heli Valokivi & Minna Zechner (toim.) *Hoiva: tutkimus, politiikka ja arki*. Tampere: Vastapaino, 238–254.
- Anttonen, Anneli, Valokivi, Heli & Zechner, Minna (2009). Johdanto. Teoksessa Anneli Anttonen, Heli Valokivi & Minna Zechner (toim.) *Hoiva: tutkimus, politiikka ja arki*. Tampere: Vastapaino, 7–15.
- Anttonen, Anneli & Zechner, Minna (2009). Tutkimuksen lähestymistapoja hoivaan. Teoksessa Anneli Anttonen, Heli Valokivi & Minna Zechner (toim.) *Hoiva: tutkimus, politiikka ja arki*. Tampere: Vastapaino, 16–53.
- Argyris, Chris (1998). Empowerment: the Emperor's New Clothes. *Harvard Business Review* 76 (3), 98–105.
- Argyris, Chris & Schön, Donald A. (1974). *Theory in Practice: increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Atkinson, Paul & Coffey, Amanda (1997). Analysing Documentary Realities. In David Silverman (ed.) *Qualitative Research: Theory, Method and Practice*. London: SAGE.
- Barnes, Barry (2000). *Understanding Agency: Social Theory and Responsible Action*. London: SAGE.
- Bates, Stephen R. (2006). Making Time for Change: On Temporal Conceptualizations within (Critical Realist) Approaches to the Relationship between Structure and Agency. *Sociology* 40 (1), 143–161.
- Bauman, Zygmunt (1996). *Postmodernin lumo*. Suom. Jyrki Vainonen. Tampere: Vastapaino.
- Beck, Ulrich (1999). Työyhteiskunnan tuolle puolen. *Janus* 7 (3), 257–266.
- Beckert, Jens (2002). *Beyond the market: the social foundations of economic efficiency*. Princeton: Princeton University Press.
- Becton, J. Bret, Giles, William F. & Schraeder, Mike (2008). Evaluating and rewarding OCBs: Potential consequences of formally incorporating organisational citizenship behaviour in performance appraisal and reward system. *Employee Relations* 30 (5), 494–514.
- Bellou, Victoria & Thanopoulos, John (2006). Enhancing Service Quality in a Hospital Setting. *Review of Business* 27 (1), 26–32.
- Belschak, Frank D. & Den Hartog, Deanne N. (2009). Consequences of Positive and Negative Feedback: The Impact on Emotions and Extra-Role Behaviors. *Applied Psychology: An International Review* 58 (2), 274–303.
- Binnewies, Carmen, Sonnentag, Sabine & Mojza, Eva J. (2009). Daily performance at work: feeling recovered in the morning as a predictor of day-level job performance. *Journal of Organizational Behavior* 30 (1), 67–93.
- Blatt, Ruth (2008). Organizational Citizenship Behavior of Temporary Knowledge Employees. *Organization Studies* 29 (6), 849–866.

- Blom, Raimo & Hautaniemi, Ari (2009). Johdanto. Teoksessa Raimo Blom & Ari Hautaniemi (toim.) *Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi?* Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 7–19.
- Bolton, Sharon (2007). Emotion work as human connection: gendered emotion codes in teaching primary children with emotional and behavioural difficulties. In Patricia Lewis & Ruth Simpson (eds.) *Gendering emotions in organizations*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 17–33.
- Bolton, Sharon C. & Houlihan, Maeve (eds.) (2009a). *Work Matters: Critical Reflections on Contemporary Work*. London: Palgrave Macmillan.
- Bolton, Sharon C. & Houlihan, Maeve (2009b). Work, Workplaces and Workers: The Contemporary Experience. In Sharon C. Bolton & Maeve Houlihan (eds.) *Work Matters: Critical Reflections on Contemporary Work*. London: Palgrave Macmillan, 1–20.
- Bommer, William H., Miles, Edward W. & Grover, Steven L. (2003). Does one good turn deserve another? Coworker influences on employee citizenship. *Journal of Organizational Behavior* 24 (2), 181–196.
- Borman, Walter C. (2004). The Concept of Organizational Citizenship. *Current Directions in Psychological Science* 13 (6), 238–241.
- Borman, Walter C. & Motowidlo, Stephan J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance* 10 (2), 99–109.
- Bourdieu, Pierre (1990). *The Logic of Practice*. Cambridge: Polity Press.
- Bourdieu, Pierre (1998). *Järjen käytännöllisyys*. Suom. Mika Siimes. Tampere: Vastapaino.
- Brief, Arthur P. & Motowidlo, Stephan J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review* 11 (4), 710–725.
- Broady, Donald (1991). *Piilo-opetussuunnitelma: mihin koulussa opitaan*. Tampere: Vastapaino.
- Bryson, John M. (1995). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Burr, Vivien (1998). Overview: Realism, Relativism, Social Constructionism and Discourse. In Ian Parker (ed.) *Social Constructionism, Discourse and Realism*. London: SAGE, 13–25.
- Burr, Vivien (2003). *Social Constructionism*. (2nd ed.) London: Routledge.
- Burrell, Gibson & Morgan, Gareth (2005/1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. Aldershot: Ashgate.
- Caldwell, Raymond (2005). Things fall apart? Discourses on agency and change in organizations. *Human Relations* 58 (1), 83–114.
- Cameron, Deborah (2001). *Working with Spoken Discourse*. London: SAGE.
- Camic, Charles (1998). Reconstructing Theory of Action. *Sociological Theory* 16 (3), 283–291.
- Chang, Chu-Hsiang, Johnson, Russell E. & Yang, Liu-Qin (2007). Emotional strain and organizational citizenship behaviours: A meta-analysis and review. *Work & Stress* 21 (4), 312–332.

- Chia, Robert (2000). Discourse Analysis as Organizational Analysis. *Organization* 7 (3), 513–518.
- Choi, Jin N. (2009). Collective Dynamics of Citizenship Behaviour: What Group Characteristics Promote Group-Level Helping? *Journal of Management Studies* 46 (8), 1396–1420.
- Deetz, Stanley (2003). Reclaiming the Legacy of the Linguistic Turn. *Organization* 10 (3), 421–429.
- Delanty, Gerard (1997). *Social Science: Beyond Constructivism and Realism*. Buckingham: Open University Press.
- Dijk, Teun A. (2002). Multidisciplinary CDA: a plea for diversity. In Ruth Wodak (ed.) *Methods of Critical Discourse Analysis*. London: SAGE, 95–120.
- Dixon, Nancy (1999). *The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively*. Hampshire: Gower.
- Duncan, Sue & Harrop, Anne (2006). A User Perspective on Research Quality. *International Journal of Social Research Methodology* 9 (2), 159–174.
- Elias, Norbert (1978). *What Is Sociology?* New York: Columbia University Press.
- van Emmerik, IJ. Hetty, Jawahar, I. M. & Stone, Thomas H. (2005). Associations among altruism, burnout dimensions, and organizational citizenship behaviour. *Work & Stress* 19 (1), 93–100.
- Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London: SAGE.
- Eriksson, Susan (2002). "Hoitajan asiantuntemus on aika vankka" – Sairaanhoidon ammatilliset tulokset. Teoksessa Ilkka Pirttilä & Susan Eriksson (toim.) *Asiantuntijoiden areenat*. Jyväskylä: SoPhi, 41–58.
- Eriksson-Piela, Susan (2003). *Tunnetta, tietoa vai hierarkiaa? Sairaanhoidon moninainen ammatillisuus*. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 929. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Eräsaari, Risto (2007). Konteksti. Teoksessa Markus Laine, Jarkko Bamberg & Pekka Jokinen (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus, 149–170.
- Eteläpelto, Anneli & Vähäsantanen, Katja (2006). Ammatillinen identiteetti persoonallisena ja sosiaalisena konstruktiona. Teoksessa Anneli Eteläpelto & Jussi Onnismaa (toim.) *Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Aikuiskasvatuksen 46. vuosikirja*. Kansanvalistusseura, Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. Helsinki.
- Fairclough, Norman (1989). *Language and power*. London: Longman.
- Fairclough, Norman (1992). *Discourse and Social Change*. Cambridge: Polity Press.
- Fairclough, Norman (2002). Critical discourse analysis as a method in social scientific research. In Ruth Wodak (ed.) *Methods of Critical Discourse Analysis*. London: SAGE, 121–138.
- Fairclough, Norman (2003). *Analysing Discourse: textual analysis for social research*. London: Routledge.
- Fairclough, Norman (2005). Discourse Analysis in Organization Studies: The Case for Critical Realism. *Organization Studies* 26 (6), 915–939.

- Farrell, Sara K. & Finkelstein, Lisa M. (2007). Organizational Citizenship Behavior and Gender: Expectations and Attributions for Performance. *North American Journal of Psychology* 9 (1), 81–96.
- Filander, Karin (2000). *Kehittämistyö murroksessa*. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 777. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Filander, Karin (2006). Työ, koulutus ja katoavat ammatti-identiteetit. Teoksessa Jarkko Mäkinen, Erkki Olkinuora, Risto Rinne & Asko Suikkanen (toim.) *Elinkautisesta työstä elinikäiseen oppimiseen*. Jyväskylä: PS-kustannus, 43–60.
- Filander, Karin (2008). Ironia managerialistisen hallinnan vastapuheena. Teoksessa Pauli Siljander & Ari Kivelä (toim.) *Kasvatustieteen tila ja tutkimuskäytännöt. Paradigmat katoavat, mitä jäljellä?* Kasvatusalan tutkimuksia 38. Suomen kasvatustieteellinen seura, Helsinki, 419–437.
- Flam, Helena (2002). Corporate emotions and emotions in corporations. In Jack Barbalet (ed.) *Emotions and Sociology*. Oxford: Blackwell Publishing, 90–112.
- Flick, Uwe (2007). *Managing Quality in Qualitative Research*. London: SAGE.
- Foucault, Michel (1990). *The History of Sexuality. Vol 1, An introduction*. New York: Vintage Books.
- Fuchs, Stephan (2001). Beyond Agency. *Sociological Theory* 19 (1), 24–40.
- Garud, Raghu, Hardy, Cynthia & Maguire, Steve (2007). Institutional Entrepreneurship as Embedded Agency: An Introduction to the Special Issue. *Organization Studies* 28 (7), 957–969.
- Gee, James P. (2008). *Social Linguistics and Literacies: Ideology in discourses*. (3rd ed.) London: Routledge.
- George, Christeen (2009). *The Psychological Contract: managing and developing professional groups*. Maidenhead: Open University Press.
- Gergen, Kenneth J. (2009). *An Invitation to Social Construction*. (2nd ed.) London: SAGE.
- Giddens, Anthony (1984). Yhteiskuntateorian keskeisiä ongelmia: toiminnan, rakenteen ja ristiin käsitteet yhteiskunta-analyysissä. Suom. Pasi Andersson & Ilkka Heiskanen. Helsinki: Otava.
- Gilligan, Carol (1993). *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Gordon, Tuula (2005). Toimijuuden käsitteen dilemmaa. Teoksessa Anneli Meurman-Solin & Ilkka Pyysiäinen (toim.) *Ihmistieteet tänään*. Helsinki: Helsingin yliopiston tutkijakollegium, Gaudemus, 114–130.
- Graham, Jill W. (1991). An Essay on Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal* 4 (4), 249–270.
- Graham, Jill W. (2000). Promoting Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior: Contemporary Questions Rooted in Classical Quandaries from Political Philosophy. *Human Resource Management Review* 10 (1), 61–77.
- Greenberg, Jerald & Baron, Robert A. (2003). *Behavior in Organizations. Understanding and Managing the Human Side of Work*. (8th ed.) Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Grönfors, Martti (1982). *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. Porvoo: WSOY.

- Gubrium, Jaber F. & Holstein, James A. (2008). The Constructionist Mosaic. In James A. Holstein & Jaber F. Gubrium (eds.) *Handbook of Constructionist Research*. New York: The Guilford Press, 3–10.
- Guest, David E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior* 19 (6), 649–664.
- Guest, David E. (2004). The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. *Applied Psychology: An International Review* 53 (4), 541–555.
- Habermas, Jürgen (1976). Tieto ja intressi. Suom. Paavo Löppönen. Teoksessa Raimo Tuomela & Ilkka Patoluoto (toim.) *Yhteiskuntatieteiden filosofiset perusteet osa I*. Helsinki: Gaudeamus, 118–141.
- Hakanen, Jari (2002). Työuupumuksesta työn imuun – positiivisen työhyvinvointikäsitteen arviointimenetelmän suomalaisen version validointi opetusalan organisaatioissa. *Työ ja ihminen* 1, 42–58.
- Hakanen, Jari (2004). *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Väitöskirja. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, Jari (2009). *Työn imu, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? Kohti laadukasta työelämää*. Työsuojelurahasto.
http://www.tsr.fi/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf [otettu 20.5.2009]
- Hakonen, Niilo, Hakonen, Anu, Hulkko, Kiisa & Ylikorkala, Anna (2005). *Palkitse taitoaasti: palkitsemistavat johtamisen välineenä*. Helsinki: WSOY.
- Hammersley, Martyn (1997). On the Foundations of Critical Discourse Analysis. *Language & Communication* 17 (3), 237–248.
- Hansen, Hans (2008). Abduction. In Daved Barry & Hans Hansen (eds.) *The SAGE Handbook of New Approaches in Management and Organization*. Los Angeles, London: SAGE, 454–463.
- Harisalo, Risto (2008). *Organisaatioteoriat*. Tampere: Tampere University Press.
- Hartikainen, Anne (2009). *Vapaaehtoiset vuodeosastolla. Etnografinen tutkimus vanhusten ja vapaaehtoisten kohtaamisesta*. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. Yhteiskuntapolitiikan laitos. Helsinki.
- Hatch, Mary J. & Ehrlich, Sanford B. (1993). Spontaneous Humour as an Indicator of Paradox and Ambiguity in Organizations. *Organization Studies* 14 (4), 505–526.
- Heinonen, Jarna & Paasio, Kaisu (2005). *Sisäinen yrittäjyys kuntatyössä*. Helsinki: Kunnallissalan kehittämssäätiö.
- Heiskala, Risto (2000). *Toiminta, tapa ja rakenne kohti konstruktionistista synteesiä yhteiskuntateoriassa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Held, Virginia (2006). *The Ethics of Care: Personal, Political, and Global*. New York: Oxford University Press.
- Hepburn, Alexa & Potter, Jonathan (2004). Discourse analytic practice. In Clive Seale, Giampietro Gobo, Jaber F. Gubrium & David Silverman (eds.) *Qualitative Research Practice*. London: SAGE, 180–196.
- Hitlin, Steven & Elder, Glen H., Jr. (2007). Time, Self, and the Curiously Abstract Concept of Agency. *Sociological Theory* 25 (2), 170–191.

- Hochschild, Arlie Russell (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Hodson, Randy (2002). Management Citizenship Behavior and Its Consequences. *Work and Occupations* 29 (1), 64–96.
- Holvas, Jakke & Vähämäki, Jussi (2005). *Odotustila: pamfletti uudesta työstä*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Teos.
- Honkasalo, Marja-Liisa (2004). "Elämä on ahasta täällä": otteita maailmasta joka ei pidä kiinni. Teoksessa Marja-Liisa Honkasalo, Terhi Utriainen & Anna Leppo (toim.) *Arki satuttaa: kärsimyksiä suomalaisessa nykypäivässä*. Tampere: Vastapaino, 51–81.
- Honkasalo, Marja-Liisa (2006). "Aika aikaa kutakin": naisnäkökulmia toistoon ja toimijuuteen. Teoksessa Tarja Kupiainen & Sinikka Vakimo (toim.) *Välimatekoilla: kirjoituksia etnisyydestä, kulttuurista ja sukupuolesta*. Joensuu: Suomen Kansantietouden Tutkijain Seura, 103–121.
- Hopkins, Karen M. (2002). Organizational Citizenship in Social Service Agencies. *Administration in Social Work* 26 (2), 1–15.
- Huhtala, Mari, Puutio, Risto, Lämsä, Anna-Maija, Mauno, Saija, Kinnunen, Ulla, Hyvönen, Katriina & Feldt, Taru (2010). Eettisesti haastavat tilanteet ja niiden kuormittavuus johtajien työssä: fokusryhmäkeskusteluiden analyysi. *Työelämän tutkimus* 8 (1), 13–25.
- Hujala, Anneli (2008). *Johtamisen moniäänisyys: johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä*. Väitöskirja. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 149. Kuopio.
- Hujala, Anneli, Laulainen, Sanna, Sinkkonen, Merja & Taskinen, Helena (2009). Hyvä johtaminen – reilua peliä. *Premissi* 4 (4), 32–37.
- Hujala, Anneli & Rissanen, Sari (2011). Organizational Aesthetics in Nursing Homes. *Journal of Nursing Management*. Accepted for publication.
- Ikäihmisten palvelujen laatusuositus* (2008). Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2008:3. Sosiaali- ja terveysministeriö, Suomen kuntaliitto. Helsinki.
- Ikävalko, Heini (2005). *Strategy process in practice: practices and logics of action of middle managers in strategy implementation*. Doctoral Dissertation. Doctoral Dissertation Series 2005/1. Helsinki University of Technology. Espoo.
- Ilmonen, Kaj (1995). Agentti, yksilöllistyminen ja moraali. *Sosiologia* 32 (1), 26–37.
- Ilmonen, Kaj (1999). Työelämä ja tunteet. Teoksessa Sari Näre (toim.) *Tunteiden sosiologiaa II. Historiaa ja sääätelyä*. Helsinki: Suomen Kirjallisuuden seura, 299–324.
- Isin, Engin F., Nyers, Peter & Turner, Bryan S. (eds.) (2008). *Citizenship between Past and Future*. London: Routledge.
- Jarzabkowski, Paula (2004). Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices -in-Use. *Organization Studies* 25 (4), 529–560.
- Joas, Hans & Knöbl, Wolfgang (2009). *Social Theory: Twenty Introductory Lectures*. New York: Cambridge University Press.
- Johnson, Allan G. (1997). *The Forest and the Trees: Sociology as Life, Practice, and Promise*. Philadelphia: Temple University Press.
- Jokinen, Arja, Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero (1993). *Diskurssianalyysin aakkoset*. Tampere: Vastapaino.

- Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi (1999). Diskurssianalyttisen tutkimuksen kartta. Teoksessa Arja Jokinen, Kirsi Juhila & Eero Suoninen (toim.) *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Tampere: Vastapaino, 54–97.
- Jokinen, Eeva (2005). *Aikuisten arki*. Helsinki: Gaudeamus.
- Joseph, Jonathan & Roberts, John M. (2004). Introduction: realism, discourse and deconstruction. In Jonathan Joseph & John M. Roberts (eds.) *Realism Discourse and Deconstruction*. London: Routledge, 1–19.
- Juhila, Kirsi (2008). Forms of advocacy in social work with homeless women. *European Journal of Social Work* 11 (3), 267–278.
- Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero (1999). Kymmenen kysymystä diskurssianalyysistä. Teoksessa Arja Jokinen, Kirsi Juhila & Eero Suoninen (toim.) *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Tampere: Vastapaino, 233–252.
- Julkunen, Raija (2004a). Sosiaalipolitiikan ruumis. Teoksessa Eeva Jokinen, Marja Kaskisaari & Marita Husso (toim.) *Ruumis töihin! Käsite ja käytäntö*. Tampere: Vastapaino, 17–40.
- Julkunen, Raija (2004b). Hyvinvointipalvelujen uusi politiikka. Teoksessa Lea Henriksson & Sirpa Wrede (toim.) *Hyvinvointityön ammatit*. Helsinki: Gaudeamus, 168–186.
- Julkunen, Raija (2006). Vastuupuheen esiinmarssi. *Yhteiskuntapolitiikka* 71 (5), 533–540.
- Julkunen, Raija (2008a). *Uuden työn paradoksit: keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista*. Tampere: Vastapaino.
- Julkunen, Raija (2008b). Yhteisvastuusta julkisen vastuun prioriteetteihin. Teoksessa Petteri Niemi & Tuija Kotiranta (toim.) *Sosiaalialan normatiivinen perusta*. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press, 146–182.
- Juujärvi, Soile & Myyry, Liisa (2005). Ammatillisen moraalijattelun kehitys: oikeudenmukaisuudesta huolenpitoon? Teoksessa Anna-Maija Pirttilä-Backmann, Marja Ahokas, Liisa Myyry & Susanna Lähteenoja (toim.) *Arvot, moraalit ja yhteiskunta: sosiaalipsykologisia näkökulmia yhteiskunnan muutokseen*. Helsinki: Gaudeamus, 70–94.
- Juuti, Pauli, Rannikko, Heikki & Saarikoski, Ville (2004). *Muutospuhe: muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Jyrkämä, Jyrki (1995). *”Rauhaisesti alas illan lepoon”? Tutkimus vanhenemisen sosiaalisuudesta neljässä paikallisyhteisössä*. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 449. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Jyrkämä, Jyrki (2007). Toimijuus ja toimijatilanteet – aineksia ikääntymisen arjen tutkimiseen. Teoksessa Marjaana Seppänen, Antti Karisto & Teppo Kröger (toim.) *Vanhuus ja sosiaalityö: sosiaalityö avuttomuuden ja toimijuuden välissä*. Jyväskylä: PS-kustannus, 195–287.
- Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa & Heinlahti, Kaisa (2006). *Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia*. Helsinki: Gaudeamus.
- Kantola, Anu (2002). *Markkinakuri ja managerivalta: poliittinen hallinta Suomen 1990-luvun talouskriisissä*. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. Viestinnän julkaisuja 6. Helsinki.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review* 70 (1), 71–79.

- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1996). *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2009). *Strategiaverkko*. Suom. Kirsti Iivonen. Helsinki: Talentum.
- Kark, Ronit & Waismel-Manor, Ronit (2005). Organizational Citizenship Behavior: What's Gender Got To Do With It? *Organization* 12 (6), 889–917.
- Kaskisaari, Marja (2004). Työstä uupunut: kärsimyksen modaalisuus. Teoksessa Eeva Jokinen, Marja Kaskisaari & Marita Husso (toim.) *Ruumis töihin! Käsite ja käytäntö*. Tampere: Vastapaino, 125–149.
- Keskinen, Soili (2005). *Alaistaito: luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Helsinki: Kunnallisuuden kehittämissäätiö.
- Kidder, Deborah L. & McLean Parks, Judi (2001). The good soldier: who is s(he)? *Journal of Organizational Behavior* 22 (8), 939–959.
- Kinnunen, Ulla & Hätininen, Marja (2002). Työuupumuksen kehitykselliset mallit. *Psykologia* 37 (4), 274–281.
- Kira, Mari (2003). *Byrokratian jälkeen: kohti uudistavaa työtä ja kestäväää työjärjestelmäkehitystä*. Helsinki: Työministeriö.
- Kirsi, Tapio (2004). *Rakasta, kärsi ja kirjoita: tutkimus dementoitunutta puolisoaan hoitaneiden naisten ja miesten hoitokokemuksista*. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1051. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Kitzinger, Jenny (1994). The methodology of Focus Groups: the importance of interaction between research participants. *Sociology of Health & Illness* 16 (1), 103–121.
- Koberg, Christine S., Boss, R. Wayne, Goodman, Eric A., Boss, Alan D. & Monsen, Erik W. (2005). Empirical Evidence of Organizational Citizenship Behavior from the Health Care Industry. *International Journal of Public Administration* 28 (5/6), 417–436.
- Koiranen, Matti & Pohjansaari, Tuija (1994). *Sisäinen yrittäjyys: innovatiivisuuden, laadun ja tuottavuuden perusta*. Valkeakoski: Konetuumat.
- Koivumäki, Jaakko (2008). *Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma: tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa*. Väitöskirja. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 722. Tampereen yliopisto, Tampere University Press. Tampere. [otettu 25.11.2008]
- Kortteinen, Matti (1992). *Kunnian kenttä: suomalainen palkkatyö kulttuurisena muotona*. Helsinki: Hanki ja jää.
- Kortteinen, Matti (2005). Ymmärtämisen ongelma eettisenä kysymyksenä kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Teoksessa *Laadullisen tutkimuksen eettiset kysymykset. Kutsuseminaari 2.5.2005*. Stakes, Helsinki, 26–30.
<http://www.stakes.fi/verkkojulkaisut/tyopaperit/Tp4-2005.pdf> [otettu 11.6.2010]
- Koski, Arja (2007). *Työn eetoksena hyvä elämä tehostetun palveluasumisen yksikössä: uutta moniammatillista työyhteisöä rakentamassa*. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1251. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Koskiahho, Briitta (2008). *Hyvinvointipalvelujen tavaratalossa*. Tampere: Vastapaino.
- Koskinen, Simo (2004). Ikääntyneiden voimavarat. Teoksessa *Ikääntyminen voimavarana. Tulevaisuusselonteon liiteraportti 5*. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja. Helsinki,

24–90.

<http://www.vnk.fi/julkaisukansio/2004/j33-ikaantyminen-voimavarana/pdf/fi.pdf>
[otettu 14.9.2009]

- Kröger, Teppo, Karisto, Antti & Seppänen, Marjaana (2007). Sosiaalityö vanhuuden edessä. Teoksessa Marjaana Seppänen, Antti Karisto & Teppo Kröger (toim.) *Vanhuus ja sosiaalityö: sosiaalityö avuttomuuden ja toimijuuden välissä*. Jyväskylä: PS-kustannus, 7–15.
- Kröger, Teppo & Vuorensyrjä, Matti (2008). Suomalainen hoivatyö pohjoismaisessa vertailussa. Vanhuspalvelujen koti- ja laitoshoitotyön piirteitä ja ongelmia. *Yhteiskuntapolitiikka* 73 (3), 250–266.
- Kuittinen, Matti (2007). Kontrollista sitouttamiseen – uudet kontrollimuodot ja niiden vastustamiskeinot organisaatioissa. *Hallinnon Tutkimus* 26 (4), 19–29.
- Kuittinen, Matti (2008). Organisaatio identiteetin muokkaajana. Teoksessa Pekka Kuusela & Matti Kuittinen (toim.) *Organisaatiot muutoksessa*. Suomi: UNIPress, 107–123. *Kuntalaki* 17.3.1995/365
- Kuula, Arja (2006a). *Tutkimusetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino.
- Kuula, Arja (2006b). Yksityisyyden suoja tutkimuksessa. Teoksessa Jaana Hallamaa, Veikko Launis, Salla Lötjönen & Irma Sorvali (toim.) *Etiikkaa ihmistieteille*. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 124–140.
- Kuusela, Pekka (1996). *Yhteiskuntateoria, sosiaalinen toiminta ja sosiaalitieteet: tutkimus sosiaalisen toiminnan teorian nykytilasta ja kehityksestä 1900-luvulla*. Väitöskirja. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 35. Kuopio.
- Kuusela, Pekka (2004). *Sosiaalisen maailman tasot ja toimijat: esseitä sosiaalitieteiden ja arviointitutkimuksen metodologiasta*. Kuopio: UNIPress.
- Kuusela, Pekka (2005). *Kunnallisesta ylikunnalliseen: Kuopion seudun lastensuojelu*. Osaatko-Karttue -hankkeen julkaisuja 3. Kuopion yliopisto. Kuopio.
- Kuusela, Pekka (2006). Rakenne, toimijuus ja realistinen yhteiskuntateoria. Teoksessa Pekka Kuusela & Vuokko Niiranen (toim.) *Realismin haaste sosiaalitieteissä*. Kuopio: UNIPress, 77–108.
- Kuusela, Pekka & Kejonen, Martti (2008). Interaktionismi ja diskursiiviset kehukset organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa Pekka Kuusela & Matti Kuittinen (toim.) *Organisaatiot muutoksessa*. Suomi: UNIPress, 21–48.
- Kuusela, Pekka & Kuittinen, Matti (2008). Lopuksi: Toimijuuden ja muutoksen tarkastelun paradigmat organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa Pekka Kuusela & Matti Kuittinen (toim.) *Organisaatiot muutoksessa*. Suomi: UNIPress, 217–226.
- Kuusisto-Niemi, Sirpa & Kääriäinen, Aino (2005). Hiljaisen tiedon vallasta näkyvän tiedon valtaan – puheenvuoro tiedon näkyväksi tekemisen puolesta. *Janus* 13 (4), 452–460.
- Kvale, Steinar (2007). *Doing Interviews*. London: SAGE.
- Kwantes, Catherine T., Karam, Charlotte M., Kuo, Ben C. H. & Towson, Shelagh (2008). Culture's influence on the perception of OCB as in-role or extra-role. *International Journal of Intercultural Relations* 32 (3), 229–243.

- Kykyri, Virpi-Liisa (2008). Osallistamista ja omistajuuspuheen "kalastelua" – diskurssiivinen näkökulma osallistumiseen organisaatioissa. Teoksessa Pekka Kuusela & Matti Kuittinen (toim.) *Organisaatiot muutoksessa*. Suomi: UNIpress, 148–170.
- Kärreman, Dan & Alvesson, Mats (2001). Making Newsmakers: Conversational Identity at Work. *Organization Studies* 22 (1), 59–89.
- Laine, Marjukka (2005). *Hoitajana huomennakin: hoitajien työpaikkaan ja ammattiin sitoutuminen*. Väitöskirja. Turun yliopiston julkaisuja. Sarja C, Scripta lingua Fennica edita, osa 233. Turku.
- Laine, Nina (2008). *Trust in Superior-Subordinate Relationship: an empirical study in the context of learning*. Doctoral Dissertation. Acta Universitatis Tamperensis 1338. University of Tampere. Tampere.
- Laine, Pikka-Maaria (2010). *Toimijuus strategiakäytännössä: diskurssi- ja käytäntöteoreettisia avauksia*. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-1. Turku.
- Laine, Pikka-Maaria & Vaara, Eero (2007). Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group. *Human Relations* 60 (1), 29–58.
- Laulainen, Sanna (2005a). *Ikääntyneen parhaaksi yhteisin voimavaroin: tuloksellisuuden arviointi Kajaanin vanhushuolituksissa*. Osaatko-Kartuke -hankkeen julkaisuja 5. Kuopion yliopisto. Kuopio.
- Laulainen, Sanna (2005b). *Lasten ja vanhusten asiat hyvällä mallilla? Onnistumisen avaimia Lapinlahden lasten suojelussa ja vanhushuolituksissa*. Osaatko-Kartuke -hankkeen julkaisuja 4. Kuopion yliopisto. Kuopio.
- Laulainen, Sanna (2010). *Hyvä johtaja tarvitsee hyvät työntekijät: sosiaalijohdon käsityksiä alaistaidoista*. Julkaisematon artikkelikäsikirjoitus.
- Launis, Kirsti & Engeström, Yrjö (1999). Asiantuntijuus muuttuvassa työtoiminnassa. Teoksessa Anneli Eteläpelto & Päivi Tynjälä (toim.) *Oppiminen ja asiantuntijuus: työelämän ja koulutuksen näkökulmia*. Porvoo, Helsinki: WSOY, 64–81.
- Lavikka, Riitta (2004). Johdanto: pysyvyydestä ja muutoksesta. Teoksessa Riitta Lavikka (toim.) *Sopeudu ja vaikuta: työn tietoisuus ja sukupuolen pysyvyys*. Tampere: Tampere University Press, 9–20.
- Lawton, Alan (1998). *Ethical management for the public services*. Buckingham: Open University Press.
- Layder, Derek (2004). *Emotion in Social Life: The Lost Heart of Society*. London: SAGE.
- Layder, Derek (2006). *Understanding Social Theory*. (2nd ed.) London: SAGE.
- Lehtimäki, Hanna (2000). *Strategiatarina kaupungista ja sen toimijoista*. Acta Universitatis Tamperensis 746. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Lehtonen, Mikko (2002). Kirjoittamisen mielihyvä. Teoksessa Merja Kinnunen & Olli Löytty (toim.) *Tieteellinen kirjoittaminen*. Tampere: Vastapaino, 195–201.
- Leinonen, Anu (2007). Tuottava ikääntyminen: käsitteestä käyttömahdollisuuksiin. *Yhteiskuntapolitiikka* 70 (3), 295–308.
- Leinonen, Anu (2009). Hoivatyöntekijöiden muutostoiveiden topografia. Kannanottoja vanhuksen kohteluun, henkilöstöresursseihin ja ikääntymispolitiikkaan. *Yhteiskuntapolitiikka* 74 (2), 132–148.

- Lempiäinen, Kirsti (2007). Sukupuolinen toimija: kysymys olemuksesta, roolista ja tavasta. *Sociologia* 44 (2), 109–120.
- LePine, Jeffrey A., Erez, Amir & Johnson, Diane E. (2002). The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* 87 (1), 52–65.
- Lindenberg, Siegwart, Fetchenhauer, Detlef, Flache, Andreas & Buunk, Bram (2006). Solidarity and Prosocial Behavior: A Framing Approach. In Detlef Fetchenhauer, Andreas Flache, Bram Buunk & Siegwart Lindenberg (eds.) *Solidarity and Prosocial Behavior: An Integration of Sociological and Psychological Perspectives*. New York: Springer, 3–19.
- Lohi, Saila & Niirani, Vuokko (2005). *Yksin tätä työtä ei voi tehdä: sosiaalityöntekijöiden osaamisen tuki ja osaamisen jakaminen lastensuojelutyössä*. Osaatko-Kartuke -hankkeen julkaisuja 6. Kuopion yliopisto. Kuopio.
- Lumijärvi, Ismo (1999). *Tasapainotetun mittariston malli ja kunta-alan tuloksellisuusarviointi*. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Luoma, Marju (2009). *Boundaryless Work: An Explorative Case Study on the Nature of Boundaries and Boundary Crossings in Rapidly Changing Research & Development Work*. Doctoral Dissertation. Acta Universitatis Tamperensis 1401. University of Tampere. Tampere.
- Mamia, Tero (2009). Mistä työhyvinvointi syntyy? Teoksessa Raimo Blom & Ari Hautaniemi (toim.) *Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi?* Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 20–55.
- Manning, Susan S. (1997). The Social Worker as Moral Citizen: Ethics in Action. *Social Work* 42 (3), 223–230.
- Mantere, Saku (2003). *Champion, citizen, cynic? Social positions in the strategy process*. Doctoral dissertation. Dissertation Series no 5. Helsinki University of Technology. Espoo.
- Mantere, Saku (2008). Role Expectations and Middle Manager Strategic Agency. *Journal of Management Studies* 45 (2), 294–316.
- Mantere, Saku, Tienari, Janne, Vaara, Eero & Välikangas, Liisa (2008). Strategia ajatteluna ja puheena: kehys strategiselle uudistumiselle. Teoksessa Pekka Kuusela & Matti Kuittinen (toim.) *Organisaatiot muutoksessa*. Suomi: UNIpress, 171–191.
- Mantere, Saku & Vaara, Eero (2008). On the Problem of Participation in Strategy: A Critical Discursive Perspective. *Organization Science* 19 (2), 341–358.
- Marin, Marjatta (2003). Elämän paikallisuus ja paikat. Teoksessa Marjatta Marin & Sinikka Hakonen (toim.) *Seniori- ja vanhustyö arjen kulttuurissa*. Jyväskylä: PS-kustannus, 22–43.
- Markóczy, Lívia, Vora, Davina & Xin, Katherine (2009). Forbearance in organizational citizenship behaviour. *The International Journal of Human Resource Management* 20 (2), 321–347.
- Marshall, T. H. (1950). *Citizenship and Social Class*. Cambridge: University Press.
- McDowell, Linda (2009). *Working bodies: interactive service employment and workplace identities*. Malden: Wiley-Blackwell.

- McNay, Lois (2000). *Gender and Agency: Reconfiguring the Subject in Feminist and Social Theory*. Cambridge: Polity Press.
- Melin, Harri (2007). Yhteiskuntatieteellinen työelämän tutkimus Suomessa. Teoksessa Antti Kasvio & Johanna Tjäder (toim.) *Työ murroksessa: artikkelikokoelma*. Helsinki: Työterveyslaitos, 17–29.
- Meyer, Michael (2002). Between theory, method, and politics: positioning of the approaches to CDA. In Ruth Wodak (ed.) *Methods of Critical Discourse Analysis*. London: SAGE, 14–31.
- Mills, C. Wright (1982/1959). *Sosiologinen mielikuviutus*. Suom. Antti Karisto, Esa Konttinen, Pentti Takala & Hannu Uusitalo. Helsinki: Gaudeamus.
- Mills, Peter K. & Ungson, Gerardo R. (2003). Reassessing the Limits of Structural Empowerment: Organizational Constitution and Trust as Controls. *Academy of Management Review* 28 (1), 143–153.
- Molander, Gustaf (2002). Puristuksessa puurtaminen, vanhustenhoitajien arkea. Teoksessa Gustaf Molander & Leena Multanen (toim.) *Muutoskaipuusta tulevaisuuden luomiseen: tavoitteena onnistunut vanhustyö*. Helsinki: Työterveyslaitos, 39–55.
- Molander, Gustaf (2003). *Työtunteet: esimerkinä vanhustyö*. Jyväskylä: Työterveyslaitos.
- Moon, Henry, Van Dyne, Linn & Wrobel, Krysia (2005). The Circumplex Model and the Future of Organizational Citizenship Behavior Research. In David L. Turnipseed (ed.) *Handbook of Organizational Citizenship Behavior: A Review of "Good Soldier" Activity in Organizations*. New York: Nova Science Publishers, Inc., 3–23.
- Morgan, David L. (1997). *Focus Groups as Qualitative Research*. (2nd ed.) California: SAGE.
- Morgan, David L. (2001). Focus Groups Interviewing. In Jaber F. Gubrium & James A. Holstein (eds.) *Handbook of Interview Research: context & methods*. Thousand Oaks (Calif.): SAGE, 141–159.
- Mäkitalo, Jorma (2005). *Work-related well-being in the transformation of nursing home work*. Dissertation thesis. University of Oulu.
<http://herkules oulu.fi/isbn9514277678/isbn9514277678.pdf> [otettu 21.8.2006]
- Mälkiä, Matti (1997). Kieli, yhteisöllisyys ja valta: näkökulmia alan tutkimusperinteen kehittämiseksi. Teoksessa Matti Mälkiä & Jari Stenvall (toim.) *Kielen vallassa: näkökulmia politiikan, uskonnon ja julkishallinnon kieleen*. Tampere: Tampere University Press, 17–48.
- Mäntysaari, Mikko (2006). Tarkentuva tieto sosiaalityössä. Teoksessa Pekka Kuusela & Vuokko Niiranen (toim.) *Realismin haaste sosiaalitieteissä*. Kuopio: UNIpress, 137–162.
- Määttä, Seppo (2000). *Tasapainoinen menestysstrategia: Balanced scorecardin tuolla puolen*. Helsinki: Infoviestintä Oy.
- Mönkkönen, Kaarina (2008). Näkymättömät tulostekijät työyhteisöjen toiminnassa. *Yhteiskuntapolitiikka* 73 (5), 538–551.
- Mönkkönen, Kaarina & Roos, Satu (2009). *Työyhteisötaidot*. Kuopio: UNIpress.
- Naumann, Stefanie E. & Ehrhart, Mark G. (2005). A Unit-Level Perspective on Organizational Citizenship Behavior. In David L. Turnipseed (ed.) *Handbook of Organizational Citizenship Behavior: A Review of "Good Soldier" Activity in Organizations*. New York: Nova Science Publishers, Inc., 143–156.

- Niemi, Petteri (2008). Johdanto. Teoksessa Petteri Niemi & Tuija Kotiranta (toim.) *Sosiaalialan normatiivinen perusta*. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press, 7–12.
- Niiniluoto, Ilkka (2006). Kriittinen tieteellinen realismi. Teoksessa Pekka Kuusela & Vuokko Niiranen (toim.) *Realismin haaste sosiaalitieteissä*. Kuopio: UNIpress, 23–44.
- Niiranen, Vuokko (toim.) (2003). *Osaamisen arvo: osaamisella tuloksellisuutta kuntaorganisaatioon – tutkimushankkeen alkukartoitukset*. Kuopion yliopisto, Minna Canth -instituutti, Sosiaalityön ja sosiaalipedagogiikan laitos. Kuopio.
- Niiranen, Vuokko (2007). *Tarkastuksesta dialogiin: tarkastuslautakunnat kunnallisten palvelujen tuloksellisuutta arvioimassa*. Osaatko-Kartuke -hankkeen julkaisuja 8. Kuopion yliopisto. Kuopio.
- Niiranen, Vuokko, Stenvall, Jari & Lumijärvi, Ismo (toim.) (2005). *Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi: tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Niiranen, Vuokko, Stenvall, Jari, Lumijärvi, Ismo, Meklin, Pentti & Varila, Juha (2005). Miten arvioida kuntapalvelujen tuloksellisuutta? KARTUKE-tutkimuksen lähtökohdat, metodologiset sitoumukset ja tavoitteet. Teoksessa Vuokko Niiranen, Jari Stenvall & Ismo Lumijärvi (toim.) *Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi: tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa*. Jyväskylä: PS-kustannus, 11–47.
- Nivala, Elina (2006). Kunnan kansalainen yhteiskunnan kasvatuksellisenä ihanteena. Teoksessa Leena Kurki & Elina Nivala (toim.) *Hyvä ihminen ja kunnan kansalainen: johdatus kansalaisuuden sosiaalipedagogiikkaan*. Tampere: Tampere University Press, 25–113.
- Nivala, Elina (2008). *Kansalaiskasvatus globaalien ajan hyvinvointiyhteiskunnassa: kansalaiskasvatuksen sosiaalipedagoginen teoriakehys*. Väitöskirja. Snellman-instituutin A-Sarja 24/2008. Kuopio.
- Noro, Arto (2004). Aikalaisdiagnoosi: sosiologisen teorian kolmas lajityyppi? Teoksessa Keijo Rahkonen (toim.) *Sosiologia nykykeskusteluja*. Helsinki: Gaudeamus, 19–39.
- Ojala, Satu (2009). Työ hajautuu – missä käsitteiden rajat? *Työelämän Tutkimus* 7 (2), 92–104.
- Oplatka, Izhar (2009). Organizational citizenship behavior in teaching: The consequences for teachers, pupils and the school. *International Journal of Educational Management* 23 (5), 375–389.
- Organ, Dennis W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Organ, Dennis W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance* 10 (2), 85–97.
- Organ, Dennis W., Podsakoff, Philip M. & MacKenzie, Scott B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Thousand Oaks: SAGE.
- Paasivaara, Leena (2002). *Tavoitteet ja tosiasiallinen toiminta: suomalaisen vanhusten hoitotyön muotoutuminen monitasotarkastelussa 1930-luvulta 2000-luvulle*. Väitöskirja. Acta Universitatis Ouluensis D 707. Oulun yliopisto. Oulu.

- Paine, Julie B. & Organ, Dennis W. (2000). The Cultural Matrix of Organizational Citizenship Behavior: Some Preliminary Conceptual and Empirical Observations. *Human Resource Management Review* 10 (1), 45–59.
- Pakarinen, Terttu (2002). Johdanto. Teoksessa Terttu Pakarinen, Pekka Kuusela, Vuokko Niiranen & Bjarne Andersson (toim.) *Kunnallisten palvelujen tuloksellisuusarvioinnin tutkimusohjelma (KARTUKE)*. Kuopion yliopiston selvityksiä E. Yhteiskuntatieteet 31. Kuopio, 15–41.
- Pakarinen, Terttu (2005). *Tuloksellisuusarvointi tieto-organisaatiossa: tapaustutkimus ammattillisesta koulutuksesta – Pohjois-Savon ammattiopisto*. Osaatko-Kartuke -hankkeen julkaisuja 2. Kuopion yliopisto. Kuopio.
- Pakarinen, Terttu (2007). *Tuloksellisuusarvointi ja henkilöstöjohtaminen muutosmekanismeina julkisessa tieto-organisaatiossa*. Väitöskirja. Acta nro 195. Teknillinen korkeakoulu, Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Pakarinen, Terttu & Andersson, Bjarne (2002). Strateginen ihmisvoimavarajohtaminen ja tuloksellisuus. Teoksessa Terttu Pakarinen, Pekka Kuusela, Vuokko Niiranen & Bjarne Andersson (toim.) *Kunnallisten palvelujen tuloksellisuusarvioinnin tutkimusohjelma (KARTUKE)*. Kuopion yliopiston selvityksiä E. Yhteiskuntatieteet 31. Kuopio, 109–132.
- Palomäki, Sirkka-Liisa & Toikko, Timo (2007). Tekemisen ja kohtaamisen ristiriita vanhustyössä. Teoksessa Marjaana Seppänen, Antti Karisto & Teppo Kröger (toim.) *Vanhuus ja sosiaalityö: sosiaalityö avuttomuuden ja toimijuuden välissä*. Jyväskylä: PS-kustannus, 271–287.
- Parsons, Talcott (1937). *The Structure of Social Action: A Study in Social Theory with Special Reference to a Group of Recent European Writers*. New York: McGraw-Hill.
- Parsons, Talcott (1967). *The Social System*. London: Routledge & Kegan.
- Parviainen, Jaana (2006a). Esipuhe. Teoksessa Jaana Parviainen (toim.) *Kollektiivinen asiantuntijuus*. Tampere: Tampere University Press, 7–15.
- Parviainen, Jaana (2006b). Kollektiivinen tiedonrakentaminen asiantuntijatyössä. Teoksessa Jaana Parviainen (toim.) *Kollektiivinen asiantuntijuus*. Tampere: Tampere University Press, 155–187.
- Patton, Michael Q. (1998). Discovering Process Use. *Evaluation* 4 (2), 225–233.
- Pessi, Anne B. & Saari, Juho (2008). *Hyvä tahto: auttamisen asenteet ja rakenteet Suomessa*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.
- Peuhkuri, Timo (2005). Tapaustutkimuksen valinnat: esimerkkinä Saaristomeren rehevöitymis- ja kalankasvatuskiista. Teoksessa Pekka Räsänen, Anu-Hanna Anttila & Harri Melin (toim.) *Tutkimus menetelmien pyörteissä*. Jyväskylä: PS-kustannus, 291–308.
- Peuhkuri, Timo (2007). Teoria ja yleistämisen kriteerit. Teoksessa Markus Laine, Jarkko Bamberg & Pekka Jokinen (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus, 130–148.
- Pfeffer, Jeffrey (1993). Barriers to the Advance of Organizational Science: Paradigm Development as a Dependent Variable. *Academy of Management Review* 18 (4), 599–620.

- Pietikäinen, Sari (2000). Kriittinen diskurssintutkimus. Teoksessa Kari Sajavaara & Arja Piirainen-Marsh (toim.) *Kieli, diskurssi & yhteisö*. Soveltavan kielentutkimuksen teoriaa ja käytäntöä 2. Jyväskylän yliopisto, soveltavan kielentutkimuksen keskus. Jyväskylä, 191–217.
- Pietikäinen, Sari & Mäntynen, Anne (2009). *Kurssi kohti diskurssia*. Tampere: Vastapaino.
- Pirkkalainen, Jaana (2003). *Työhön, työssä, työstä oppiminen: toimijuus ja työn muutos*. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 978. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Podsakoff, Nathan P., Whiting, Steven W., Podsakoff, Philip M. & Blume, Brian D. (2009). Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* 94 (1), 122–141.
- Podsakoff, Philip M., MacKenzie, Scott B., Paine, Julie B. & Bachrach, Daniel G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management* 26 (3), 513–563.
- Pohjola, Anneli (2003). Tutkijan eettiset sitoumukset. Teoksessa Anneli Pohjola (toim.) *Eettisesti kestävä sosiaalitutkimus*. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja C. Työpapereita 47. Rovaniemi, 53–67.
- Potter, Garry & López, José (2001). After Postmodernism: The Millennium. In José López & Garry Potter (eds.) *After Postmodernism: An Introduction to Critical Realism*. London: The Athlone Press, 3–16.
- Power, Michael (2007). *Organized Uncertainty. Designing a World of Risk Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Puchta, Claudia & Potter, Jonathan (2004). *Focus Group Practice*. London: SAGE.
- Quill, Lawrence (2009). Ethical Conduct and Public Service. Loyalty Intelligently Bestowed. *The American Review of Public Administration* 39 (3), 215–224.
- Rahkonen, Keijo (2004). Johdanto: zombikategorioista uusiin käsitteisiin. Teoksessa Keijo Rahkonen (toim.) *Sosiologia nykikeskusteluja*. Helsinki: Gaudeamus, 7–18.
- Raivio, Kari (2002). Voiko tehokkuus nakertaa ammatti- ja sosiaalietiikkaa? *Yhteiskuntapolitiikka* 67 (2), 172–175.
- Rannisto, Pasi-Heikki (2005). *Kunnan strateginen johtaminen: tutkimus Seinänaapurikuntien strategiaprosessien ominaispiirteistä ja kunnanjohtajista strategisina johtajina*. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1072. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Rantalaiho, Liisa, Heiskanen, Tuula, Korvajärvi, Päivi & Vehviläinen, Marja (1997). Studying Gendered Practices. In Liisa Rantalaiho & Tuula Heiskanen (eds.) *Gendered Practices in Working Life*. Basingstoke: Macmillan, 3–15.
- Raunio, Kyösti (1999). *Positivismi ja ihmistiede: sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt*. Helsinki: Gaudeamus.
- Reed, Kira K. & Kidder, Deborah L. (2005). Work is its Own Reward(?): Employee Perceptions about Rewarding Organizational Citizenship Behaviors. In David L. Turnipseed (ed.) *Handbook of Organizational Citizenship Behavior: A Review of "Good Soldier" Activity in Organizations*. New York: Nova Science Publishers, Inc., 243–266.
- Reed, Mike (2000). The Limits of Discourse Analysis in Organizational Analysis. *Organization* 7 (3), 524–530.

- Rehnbäck, Katriina & Keskinen, Soili (2005). *Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla*. Kuntien eläkevakuutus.
http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4235/Atte9103_05s.pdf
 [otettu 27.10.2008]
- Rintala, Taina (2003). *Vanhuskuvat ja vanhustenhuollon muotoutuminen 1850-luvulta 1990-luvulle*. Väitöskirja. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämisskeskuksen tutkimuksia 132. Stakes, Helsingin yliopisto. Helsinki.
- Riska, Elianne & Wrede, Sirpa (2004). Kuka on kestävä sairaanhoitaja? Teoksessa Lea Henriksson & Sirpa Wrede (toim.) *Hyvinvointityön ammatit*. Helsinki: Gaudeamus, 41–62.
- Rissanen, Sari (1999). *Omaishoito ja hoivayritykset vanhusten huolenpidon ratkaisuina?* Väitöskirja. Kuopion Yliopiston Julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 73. Kuopion yliopisto. Kuopio.
- Ronkainen, Suvi (1999). *Ajan ja paikan merkitsemät: subjektiiviteetti, tieto ja toimijuus*. Väitöskirja. Helsinki: Gaudeamus.
- Rose, Arnold M. (1957). *Sociology: The Study of Human Relations*. New York: Alfred A. Knopf, Inc.
- Ross-Smith, Anne, Kornberger, Martin, Anandakumar, Anjana & Chesterman, Colleen (2007). Women executives: managing emotions at the top. In Patricia Lewis & Ruth Simpson (eds.) *Gendering emotions in organizations*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 35–55.
- Rousseau, Denise M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks: SAGE.
- Saastamoinen, Mikko (2006). Riskitodellisuus ja aktiivisen kansalaisuuden ihanne. Teoksessa Mikko Saastamoinen & Pekka Kuusela (toim.) *Kansalaisuuden äärioivoja – hallinta ja muodonmuutokset myöhäismodernilla ajalla*. Helsinki: Yliopistopaino, 53–84.
- Saastamoinen, Mikko (2010). Aktiivisen kansalaisuuden vastatulkintoja: neuroottinen ja hylätty kansalaisuus. Teoksessa Jani Kaisto & Miikka Pyykkönen (toim.) *Hallintavalta*. Helsinki: Gaudeamus, 230–253.
- Sand, Hilikka (2003). *Sateenkaaren päästä löytyy kultaa: tutkimus suomalaisesta saattohoidosta*. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 919. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Sanders, Karin, Flache, Andreas, van der Vegt, Gerben & van de Vliert, Evert (2006). Employees' Organizational Solidarity within Modern Organizations: A Framing Perspective on the Effects of Social Embeddedness. In Detlef Fetchenhauer, Andreas Flache, Bram Buunk & Siegwart Lindenberg (eds.) *Solidarity and Prosocial Behavior: An Integration of Sociological and Psychological Perspectives*. New York: Springer, 141–156.
- Sanerma, Päivi (2009). *Kotihoitotyön kehittäminen tiimityön avulla: toimintatutkimus kotipalvelun ja kotisairaanhoidon yhdistymisestä*. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1458. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Schnake, Mel E. & Dumler, Michael P. (2003). Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behaviour research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 76 (3), 283–301.

- Sennett, Richard (2002). *Työn uusi järjestys: miten uusi kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta*. Suom. Eine Kivinen & David Kivinen. Tampere: Vastapaino.
- Sennett, Richard (2007). *Uuden kapitalismin kulttuuri*. Suom. Kaisa Koskinen. Tampere: Vastapaino.
- Sevenhuijsen, Selma (2003). The place of care: The relevance of the feminist ethic of care for social policy. *Feminist Theory* 4 (2), 179–197.
- Siitonen, Juha (1999). *Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua*. Väitöskirja. Acta Universitatis Ouluensis E 37. Oulun yliopisto. Oulu.
- Siltala, Juha (2004). *Työelämän huonontumisen lyhyt historia: muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun*. Helsinki: Otava.
- Simonen, Leila (1995). *Kiltin tytön kapina: muistot, ruumis ja naiseus*. Helsinki: Naistieto.
- Sims-Schouten, Wendy, Riley, Sarah C. E. & Willig, Carla (2007). Critical Realism in Discourse Analysis: A Presentation of a Systematic Method of Analysis Using Women's Talk of Motherhood, Childcare and Female Employment as an Example. *Theory & Psychology* 17 (1), 101–124.
- Sinkkonen, Merja & Laulainen, Sanna (2010). Sosiaalialan johtajien kohtaamat eettiset ristiriidat. *Janus* 18 (3), 225–242.
- Sinkkonen-Tolppi, Merja & Niiranen, Vuokko (2006). *Osaaminen ja tuloksellisuus sosiaalipalveluiden johtamisessa: voimavarojen johtaminen ja tuloksellisuushaasteet kuntien sosiaalitoimissa*. Osaatko-Kartuke -hankkeen julkaisuja 7. Kuopion yliopisto. Kuopio.
- Sipilä, Jorma (2003). Hoivan organisointi: vaivaistalosta markkinatavaraksi. *Janus* 11 (3), 23–38.
- Smith, C. A., Organ, Dennis W. & Near, Janet P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology* 68 (4), 653–663.
- Smithson, Janet (2008). Focus Groups. In Pertti Alasuutari, Leonard Bickman & Julia Brannen (eds.) *The SAGE Handbook of Social Research Methods*. Thousand Oaks: SAGE, 357–370.
- Sointu, Liina (2009). Koti hoivan tilana. Teoksessa Anneli Anttonen, Heli Valokivi & Minna Zechner (toim.) *Hoiva: tutkimus, politiikka ja arki*. Tampere: Vastapaino, 176–199.
- Sotarauta, Markku (1996). *Kohti epäselvyyden hallintaa: pehmeä strategia 2000-luvun alun suunnittelun lähtökohtana*. Väitöskirja. Acta Futura Fennica no 6. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Stenvall, Jari (1995). *Herrasmiestaidosta asiantuntijatietoon: virkamiehistön asiantuntemuksen kehitys valtion keskushallinnossa*. Väitöskirja. Hallintohistoriallisia Tutkimuksia 19. Helsinki: Painatuskeskus.
- Stivers, Camilla (1989). Organizational Citizenship – A Problematic Metaphor. *Administration & Society* 21 (2), 228–233.
- Stones, Rob (2005). *Structuration Theory*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Suominen, Kimmo (2009). *Consuming Strategy: The Art and Practice of Managers' Everyday Strategy Usage*. Doctoral Dissertation. Doctoral Dissertation Series 2009/14. Helsinki University of Technology. Espoo.

- Suoninen, Eero (1999). Näkökulmia sosiaalisen todellisuuden rakentumiseen. Teoksessa Arja Jokinen, Kirsi Juhila & Eero Suoninen (toim.) *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Tampere: Vastapaino, 17–36.
- Suonsivu, Kaija (2003). *Kun mikään ei riitä: hoitotyöntekijöiden masennuksen kokemukset ja niiden yhteydet työyhteisötekijöihin*. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 926. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Syvänen, Sirpa (2003). *Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset*. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 942. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Syvänen, Sirpa (2008). *Hyvinvoinnin, osaamisen ja tuloksellisuuden tekijät vanhuspalveluissa 2005–2008. Hoteva-projektin loppuraportti*.
<http://www.tsr.fi/files/TietokantaTutkittu/2006/106112Loppuraportti.pdf>
 [otettu 19.2.2010]
- Sädevirta, Jukka (2004). *Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen: henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen*. Tykes raportteja 35. Helsinki.
- Tang, Thomas L. & Ibrahim, Abdul H. S. (1998). Antecedents of Organizational Citizenship Behavior Revisited: Public Personnel in The United States and in The Middle East. *Public Personnel Management* 27 (4), 529–550.
- Taskinen, Helena (2005). *Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistämisessä*. Väitöskirja. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 126. Kuopion yliopisto. Kuopio.
- Tedre, Silva (1999). *Hoivan sanattomat sopimukset: tutkimus vanhusten kotipalvelun työntekijöiden työstä*. Väitöskirja. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja nro 40. Joensuun yliopisto. Joensuu.
- Tedre, Silva (2004). Likainen työ ja virallinen hoiva. Teoksessa Lea Henriksson & Sirpa Wrede (toim.) *Hyvinvointityön ammatit*. Helsinki: Gaudeamus, 63–83.
- Tedre, Silva (2007). Toista tarvitseva toimija ja ne toiset. Teoksessa Teija Nuutinen (toim.) *Elämänilon välähdyksiä: taiteen ja vanhustyön kohtaamia*. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu, 73–81.
- Teeri, Sari (2007). *Ethical Problems in Long-term Institutional Care of Older Patients in the Field of Integrity*. Doctoral Dissertation. Turun yliopiston julkaisuja. Sarja D, Medica - Odontologica, 774. Turku.
- Tepponen, Merja (2009). *Kotihoidon integrointi ja laatu*. Väitöskirja. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 171. Kuopion yliopisto. Kuopio.
- Tenkanen, Raija (2003). *Kotihoidon yhteistyömuotojen kehittäminen ja sen merkitys vanhusten elämänlaadun näkökulmasta*. Väitöskirja. Acta Universitatis Lapponiensis 62. Lapin yliopisto. Rovaniemi.
- Thijssen, Johannes G. L., Van der Heijden, Beatrice I. J. M. & Rocco, Tonette S. (2008). Toward the Employability-Link Model: Current Employment Transition to Future Employment Perspectives. *Human Resource Development Review* 7 (2), 165–183.
- Tsoukas, Haridimos (2000). False Dilemmas in Organization Theory: Realism or Social Constructivism? *Organization* 7 (3), 531–535.

- Turnipseed, David L. & Rassuli, Ali (2005). Performance Perceptions of Organizational Citizenship Behaviours at Work: a Bi-Level Study among Managers and Employees. *British Journal of Management* 16 (3), 231–244.
- Töttö, Pertti (2004). *Syvällistä ja pinnallista: teoria, empiria ja kausaalisuus sosiaalitutkimuksessa*. Tampere: Vastapaino.
- Utriainen, Kati (2009). *Arvostava vastavuoroisuus ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvoinnin ytimenä hoitotyössä*. Väitöskirja. Acta Universitatis Ouluensis D Medica 1014. Oulun yliopisto. Oulu.
- Vaara, Eero & Laine, Pikka-Maaria (2006). Kriittinen diskurssianalyysi metodologiana strategiatutkimuksessa. Teoksessa Kristina Rolin, Marja-Liisa Kakkuri-Knuuttila & Elina Henttonen (toim.) *Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia*. Helsinki: Gaudeamus, 155–173.
- Vaarama, Marja (1995). *Vanhusten hoivapalvelujen tuloksellisuus hyvinvoinnin tuotanto-näkökulmasta*. Väitöskirja. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskusten tutkimuksia 55. Helsinki.
- Vaarama, Marja & Pieper, Richard (eds.) (2005). *Managing Integrated Care for Older Persons: European Perspectives and Good Practices*. Helsinki: Stakes, European Health Management Association.
- Vahtera, Jussi, Kivimäki, Mika, Ala-Mursula, Leena & Pentti, Jaana (2002). Työn hallinta ja työaikojen hallinta. Teoksessa Jussi Vahtera, Mika Kivimäki & Pekka Virtanen (toim.) *Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita*. Helsinki: Työterveyslaitos, 29–36.
- Valokivi, Heli & Zechner, Minna (2009). Ristiriitainen omaishoiva: läheisen auttamisesta kunnan palveluksi. Teoksessa Anneli Anttonen, Heli Valokivi & Minna Zechner (toim.) *Hoiva: tutkimus, politiikka ja arki*. Tampere: Vastapaino, 126–153.
- Valtonen, Anu (2005). Ryhmäkeskustelut – millainen metodi? Teoksessa Johanna Ruusu-vuori & Liisa Tiittula (toim.) *Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino, 223–241.
- VanYperen, Nico W., van den Berg, Agnes E. & Willering, Martijn C. (1999). Towards a better understanding of the link between participation in decision-making and organizational citizenship behaviour: A multilevel analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 72 (3), 377–392.
- Vartiainen, Pirkko (1994). *Palveluorganisaatioiden tuloksellisuusarviointi, teoriat ja käytäntö: päivähoitoon, erityisesti päiväkoteihin kohdistuva monitahoarviointi*. Väitöskirja. Acta Wasaensia no 40, Hallintotiede 2. Vaasan yliopisto. Vaasa.
- Vartola, Juha (2006). *Näkökulmia byrokratiaan*. Tampere: Tampereen yliopisto, johtamistieteiden laitos.
- Vesa, Pirjo (2009). *Aineistolähtöinen teoria hyvää oloa ja työhyvinvointia edistävästä huumorista hoitajien keskinäisessä vuorovaikutuksessa*. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1471. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Vigoda-Gadot, Eran (2006). Compulsory Citizenship Behavior: Theorizing Some Dark Sides of the Good Soldier Syndrome in Organizations. *Journal for the Theory of Social Behaviour* 36 (1), 77–93.

- Vigoda-Gadot, Eran (2007). Redrawing the Boundaries of OCB? An Empirical Examination of Compulsory Extra-Role Behavior in the Workplace. *Journal of Business and Psychology* 21 (3), 377–405.
- Vigoda-Gadot, Eran, Beeri, Itai, Birman-Shemesh, Taly & Somech, Anit (2007). Group-Level Organizational Citizenship Behavior in the Education System: A Scale Reconstruction and Validation. *Educational Administration Quarterly* 43 (4), 462–493.
- Viinamäki, Olli-Pekka (2008). *Julkisen sektorin arvoympäristön kompleksisuus: tutkimus julkisten organisaatioiden arvojen, johtamisteorioiden ja arvojohtajuuden erityisyydestä*. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Virkki, Tuija (2004a). *Vihan voima: toimijuus ja muutos vihakertomuksissa*. Väitöskirja. Jyväskylä: Atena.
- Virkki, Tuija (2004b). Työelämän haavoittamat. Teoksessa Eeva Jokinen, Marja Kaskisaari & Marita Husso (toim.) *Ruumis töihin! Käsite ja käytäntö*. Tampere: Vastapaino, 218–239.
- de Vries, Michiel S. (2002). Can you Afford Honesty? A Comparative Analysis of Ethos and Ethics in Local Government. *Administration & Society* 34 (3), 309–334.
- Vähämäki, Jussi (2003). *Kuhnurien kerho*. Helsinki: Tutkijaliitto.
- Vähämäki, Maija (2008). *Dialogi organisaation oppimisessa: itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantotyössä*. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A: 2. Turun kauppakorkeakoulu. Turku.
- Wagner, Sharon L. & Rush, Michael C. (2000). Altruistic Organizational Citizenship Behavior: Context, Disposition, and Age. *The Journal of Social Psychology* 140 (3), 379–391.
- Warren, Carol A. B. & Karner, Tracy X. (2005). *Discovering Qualitative Methods. Field Research, Interviews, and Analysis*. Los Angeles: Roxbury.
- Weber, Max (1978a). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology. Vol 1*. (eds. Roth Guenther & Wittich Claus) Berkeley: University of California Press.
- Weber, Max (1978b). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology. Vol 2*. (eds. Roth Guenther & Wittich Claus) Berkeley: University of California Press.
- Weber, Max (1980). *Protestanttinen etiikka ja kapitalismin henki*. Suom. Timo Kyntäjä. Porvoo, Helsinki: WSOY.
- Weinberg, Darin (2008). The Philosophical Foundations of Constructionist Research. In James A. Holstein & Jaber F. Gubrium (eds.) *Handbook of Constructionist Research*. New York: The Guilford Press, 13–39.
- Wetherell, Margaret (2001). Debates in Discourse Research. In Margaret Wetherell, Stephanie Taylor & Simeon J. Yates (eds.) *Discourse Theory and Practice*. London: SAGE, 380–399.
- Whittington, Richard (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies* 27 (5), 613–634.
- Wilkinson, Sue (1998). Focus Groups in Feminist Research: power, interaction, and the co-construction of meaning. *Women's Studies International Forum* 21 (1), 111–125.
- Williams, Larry J. & Anderson, Stella E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management* 17 (3), 601–617.

- Wilson, Marie G. (2005). Refining Organizational Citizenship Behavior: The Soldier's Tale. In David L. Turnipseed (ed.) *Handbook of Organizational Citizenship Behavior: A Review of "Good Soldier" Activity in Organizations*. New York: Nova Science Publishers, Inc., 345–361.
- Wodak, Ruth (2002). What CDA is about - a summary of its history, important concepts and its developments. In Ruth Wodak (ed.) *Methods of Critical Discourse Analysis*. London: SAGE, 1–13.
- Wodak, Ruth (2004). Critical discourse analysis. In Clive Seale, Giampietro Gobo, Jaber F. Gubrium & David Silverman (eds.) *Qualitative Research Practice*. London: SAGE, 197–213.
- Wood, Linda A. & Kroger, Rolf O. (2000). *Doing Discourse Analysis: Methods for Studying Action in Talk and Text*. Thousand Oaks: SAGE.
- Yeung, Anne B. & Saari, Juho (2006). Altruismi – "sosiologian tärkeimmän ongelman" tarkastelua. *Sosiologia* 43 (1), 29–42.
- Ylinen, Satu (2008a). *Gerontologinen sosiaalityö: tiedonmuodostus ja asiantuntijuus*. Väitöskirja. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 155. Kuopion yliopisto. Kuopio.
- Ylinen, Satu (2008b). Eettiset ongelmat gerontologisen sosiaalityön "välitiloissa". *Janus* 16 (2), 112–126.
- Ylöstalo, Pekka (2009). Mielekäs ja menestyvä työpaikka. Teoksessa Raimo Blom & Ari Hautaniemi (toim.) *Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi?* Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 78–102.
- Överlien, Carolina, Aronsson, Karin & Hydén, Margareta (2005). The Focus Group Interview as an In-depth Method? Young Women Talking About Sexuality. *International Journal of Social Research Methodology* 8 (4), 331–344.

JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET

Kunnallisen työmarkkinalaitoksen yleiskirje 15/2000, 11.4.2000

HAASTATTELURUNKO

Alkuun: Haastattelun tarkoitus, käyttö ja tutkimuseettiset periaatteet sekä esittelykierron

1. *Tuloksellisuus*
 - Mitä tuloksellisuus on vanhuspalveluissa?
 - Mistä se koostuu? Kuka/ketkä sen määrittelee (itse, yksikötaso, laajemmin osastotaso ja kuntataso)?
 - Missä on pakko onnistua, jotta voidaan puhua tuloksellisista vanhuspalveluista? Mikä on kriittisin asia, joka vaikuttaa tuloksellisuuden saavuttamiseen vanhuspalveluissa, omassa yksikössä?
 - Mikä edistää tuloksellisuutta vanhuspalveluissa? Mikä heikentää? (eri tasot)
 - Onko tuloksellisuus eri asia vanhuspalveluiden eri tahoilla ja tasoilla?
 - Kenen rooli on tuloksellisuudessa keskeisin? Kenen roolia pitäisi korostaa?

2. *Tuloksellisuuden arviointi*
 - Mitä on tuloksellisuuden arviointi vanhuspalveluissa?
 - Mitä vanhuspalveluissa arvioidaan (eri näkökulmat)?
 - Miten tuloksellisuutta arvioidaan (keinot/tavat)?
 - Miten arvioinnin kohteet ja tavat määräytyvät: miksi nämä, kuka päättää, kuka tekee? Kuka arvioi (miksi)? Milloin arvioidaan? Ketä varten arvioidaan?
 - Mihin arviointitietoa käytetään? Eli mitä saadulla tiedolla tehdään? Onko arvioinnilla vaikutusta? Mihin?
 - Millä tasoilla arviointia tehdään (itse, yksikkö, osasto, kunta)?
 - Mitä eri arviointitavoilla tavoitellaan? Mihin niitä käytetään? (suhteessa tavoitteisiin)
 - Millä tasoilla saatua arviointitietoa hyödynnetään ja miten?
 - Miten nämä olemassa olevat arviointitavat toimivat (mikä toimii, missä parantamisen varaa)?
 - Mitä henkilöstön pitäisi tietää arvioinnin suhteen? Entä missä henkilöstö on itse mukana yksikön toiminnan arvioinnissa? Entä osaston? Entä kunnan? Miten henkilö kokee sen tarpeellisuuden?
 - Kenen rooli on tuloksellisuuden arvioinnissa keskeisin? Kenen pitäisi olla?
 - Mikä merkitys arvioinnilla on?
 - Miten tuloksellisuutta pitäisi arvioida?
 - Miten tuloksellisuuden arviointi toimii parhaimmillaan? Mitä silloin on ehdottomasti arvioinnin kohteena ja näkökulmina ja ketkä sitä tekevät? Mitä tai ketä se silloin palvelee?
 - Miten koette [kunnan nimi] tuloksellisuuden arvioinnin näkökulmien (palvelukyky ja vaikuttavuus, uudistuminen ja henkilöstön työkyky, prosessit ja rakenteet sekä taloudelliset resurssit) soveltuvan vanhuspalveluihin ja sen arviointiin?

- Mikä yhteys edellä kuvatulla tuloksellisuuden arvioinnin kokonaisuudella on visioon? Entä strategiaan?
- Elävätkö strategiat ja visio käytännössä, ovatko ne jokaisen työn ohjenuorina? (Millaisissa prosesseissa niitä tehdään sekä vanhustenhuollon näkökulmasta että toimialan tai vast. näkökulmasta?)
- Millainen on arviointiprosessien yhteys strategia/visioprosesseihin? Entä talouden ja toiminnan suunnitteluun? Kenelle ne kuuluvat (taho/taso), kuka osallistuu?
- Miten kuvaisit yksikkönne ja kuntanne arviointikulttuuria? Onko sillä yhteyttä kunnan kehittämistyöhön?

3. *Osaaminen*

- Mitä on osaaminen vanhuspalveluissa/työyhteisöissä?
- Mitkä tekijät siihen vaikuttavat? Miten osaamista voidaan edistää? Miten osaamista hyödynnetään? Mikä on osaamisessa kriittistä?
- Mikä on osaamisen tila vanhuspalveluissa tällä hetkellä?
- Miten osaamista arvioidaan (eri tahot/eri tasot)?
- Miten saatua tietoa käytetään (eri tahot/eri tasot)? Vaikutus?
- Miten saatte olemassa olevilla tuloksellisuuden arviointitavoilla tietoa työyhteisön/työntekijöiden osaamisesta? Miten saatua tietoa käytetään (eri taho/tasot), hyödynnetään?

4. *Oppiminen*

- Mitä on oppiminen työyhteisössä vanhuspalveluissa?
- Miten oppimista tapahtuu, miten opitaan? Missä sitä tapahtuu ja miksi?
- Mikä vaikuttaa oppimiseen (edistää/heikentää)?
- Mikä merkitys oppimisella on työyhteisössä?
- Miten oppimista arvioidaan työyhteisössä?
- Miten saatua tietoa käytetään (eri tahot/tasot)? Vaikutus?
- Millaisen merkityksen annatte oman työn kehittämiseksi työyhteisössä? Miten sitä tapahtuu, missä ja miksi?
- Mikä vaikuttaa oman työn kehittämiseen (edistää/heikentää)?
- Miten oman työn kehittämistä arvioidaan?
- Miten saatua tietoa käytetään (eri tahot/tasot)? Vaikutus?
- Millaisen merkityksen annatte yhteiselle keskustelulle/pohdinnalle/reflektoinnille oppimisen näkökulmasta? Mistä asioista silloin keskustellaan?
- Mikä on keskustelulle silloin erityistä? Ketkä siihen osallistuvat? Missä se tapahtuu?
- Mitä keskustelusta silloin seuraa (vaikutus)?
- Miten saatte olemassa olevilla tuloksellisuuden arviointitavoilla tietoa työyhteisön/työntekijöiden oppimisesta? Miten saatua tietoa käytetään (eri tahot/tasot), hyödynnetään?

5. *Tasapainotetun mittariston prosessit [käytetty alkuperäisessä kunnan omaa nimeä prosessille]*
- Miten kuvaisitte prosessia – mistä siinä on kyse, mitä siinä tavoitellaan? Kenen juttu se on?
 - Millainen kokemus on prosessi ollut tähän mennessä? Mikä on ollut prosessissa mielenkiintoisinta? Mikä haastavinta?
 - Miten prosessi vanhuspalveluissa käynnistyi? Miten siitä tiedotettiin? Ketkä osallistuivat suunnitteluun, toimeenpanoon? Mitä keinoja käytettiin prosessin onnistumisen tukemiseksi? Oliko näillä vaikutusta prosessin onnistumiseen? Ts. millä oli merkitystä? Mikä tuki merkittävästi prosessin onnistumista? Minkä tekisit toisella tavalla, miksi?
 - Miten prosessi vanhuspalveluissa on edennyt? Mikä siihen on vaikuttanut, edistänyt/heikentänyt?
 - Mikä rooli on ollut esimiehillä? Mikä työntekijöillä? Mikä luottamushenkilöillä? Mikä ulkopuolisilla tahoilla? Kenen rooli korostui, kenen tulisi korostua?
 - Missä vaiheessa prosessi on tällä hetkellä? Mikä siihen on vaikuttanut (edistänyt/heikentänyt)? (henkilöt, osaaminen, aika, koulutus, tuki, dialogi)
 - Miten Tasapainotettu mittaristo on vaikuttanut vanhuspalveluiden kokonaisuuteen? Ts. onko, ja jos niin miten, valittu malli muuttanut vanhuspalveluita? (arviointia, tavoitteiden asettamista, vuorovaikutusta, johtamistapaa)
 - Miten Tasapainotettu mittaristo parhaimmillaan onnistuessaan vaikuttaisi? Mitä se edellyttäisi?
 - Minkä merkityksen tälle kokonaisuudelle annatte?

Onko vielä jotain muuta, mitä haluaisitte sanoa tähän aiheeseen liittyen – vanhuspalveluista, tuloksellisuuden arvioinnista – jotain, mikä ei ole vielä noussut esille tai haluatte muuten vielä korostaa?

Kiitos!

SANNA LAULAINEN

*”Jos mittää et anna
niin mittää et saa”*

*Strateginen toimijuus ja
organisaatiokansalaisuus vanhustyössä*

Miten vanhustyön toimijat vastaavat strategisen kehittämisen haasteeseen? Millaista kuvaa strategisesta toimijuudesta ja organisaatiokansalaisuudesta he rakentavat? Tämä tutkimus vastaa näihin kysymyksiin työntekijöiden, lähijohdon ja johdon näkökulmasta. Strateginen kehittäminen välittää strategisesta toimijuudesta ristiriitaisen kuvan ja luo odotuksen uudeltaisesta toisen sukupolven organisaatiokansalaisuudesta: aktiivisesta, vastuullisesta ja kriittisestä vaikuttajasta. Se kyseenalaistaa perinteisen näkemyksen kiltistä mukautuvasta vanhustyöntekijästä.



UNIVERSITY OF
EASTERN FINLAND

PUBLICATIONS OF THE UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND
Dissertations in Social Sciences and Business Studies

ISBN 978-952-61-0233-7

ISSN 1798-5749