ESIMIESPUHE ORGANISAATIOMUUTOSPROJEKTISSA

Katri Eskola

Pro gradu -tutkielma

Psykologian laitos

Marraskuu 1999

TIIVISTELMÄ

Esimiespuhe organisaatiomuutosprojektissa. Diskurssianalyyttinen tutkimus esimiespuheesta.
Katri Eskola
Ohjaaja: Jarl Wahlström

Psykologian pro gradu -tutkielma, marraskuu 1999
Jyväskylän yliopisto, psykologian laitos
51 sivua

Tutkimuksessa analysoitiin esimiespuhetta sosiaalis- konstruktionistisesta näkökulmasta organisaatiomuutosprojektissa. Tällöin haluttiin selvittää, millaisin moninaisin keinoin esimiehet konstruoivat puhettaan muutosprojektin aikana. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös esimiesten erilaisia puhepositioita ja sitä, millaisia vakuuttamisstrategioita he käyttävät puheessaan silloin, kun he pyrkivät oikeuttamaan puhettaan. Lisäksi oltiin kiinnostuneita siitä, miten puheen merkitys muuttuu esimiespuheessa.

Tutkimusaineisto muodostui erään suomalaisen organisaation tietojärjestelmän muutosprojektin tiimivalmennukseen osallistuneen kahden esimiehen puheesta. Organisaatiossa oltiin käynnistetty muutamia vuosia sitten tietojärjestelmän muutosprojekti ja siihen haluttiin saada tiimivalmennusta konsulteilta. Aineistoa lähestyttiin diskurssianalyysin menetelmällä, jonka perusteella muodostettiin viisi eri tulkintarepertuaaria. Repertuaareja olivat: auktoriteetti-, psykososiaalinen -ja institutionaalinen asiantuntijuusrepertuaari sekä pohdiskelu- ja vaatimattomuusrepertuaari. Nämä repertuaarit kuvasivat esimiespuheen eri puolia organisaatiomuutosprosessissa. Repertuaarien lisäksi tutkimuksessa analysoitiin esimiesten käyttämiä vakuuttamisstrategioita, joita löytyi seitsemän. Viimeiseksi tutkimuksessa tarkasteltiin esimiesten puheessa käyttämien merkityksien muuttumista.

Avainsanat: esimiespuhe, identiteetti, organisaatiomuutos, diskurssianalyysi, sosiaalinen konstruktionismi

JOHDANTO

Aikaisemmin länsimaisessa kulttuurissa katsottiin, että organisaatiossa ilmenevällä puheella ei ollut läheistä yhteyttä toimintaan (Oswick, Keenoy & Grant, 1997). Tekeminen ja toiminta ovatkin olleet usein arvostetummassa asemassa kuin pehmeän arvon omaava puhuminen. Täten myös esimiespuhe on joutunut liian aliarvostettuun asemaan. Esimiespuhe ei ollut aikaisemmin tutkimuksen kohteena organisaatiotieteissä, eikä sen nähty liittyvän läheisesti tehokkuuteen. Parin viime vuosikymmenen aikana diskursiivinen, postmodernistinen johtamistutkimus on kuitenkin kasvattanut suosiotaan. Organisaatioita koskevaa diskurssianalyyttista tutkimusta onkin tehty tutkimalla metaforia, (Salvador & Markham, 1995; Smith & Eisenberg, 1987), tarinankerrontaa (Clair, 1993; Helmer, 1993; Mumby, 1987), rituaaleja (Rosen, 1988) ja ammatti-identiteettiä (Kesti & Tuura, 1997).

Diskurssianalyysista on tullut organisaatiokulttuurin tutkimisen viimeaikaisin trendi-ilmiö (Byers, 1997). Myös psykologian alalla diskursiivinen tutkimus on yleistynyt (Nikander, 1997). Diskurssianalyysi ymmärretään keinona tutkia puhetta sekä ilmaisuvälineenä että organisaation rakenteen luojana (Mumby & Clair, 1997) ja siinä tarkastellaan, mikä merkitys tapahtumilla ja vuorovaikutuksella on tässä prosessissa (Prasad, 1991). Erityisen kiinnostuneita ollaan oltu valtasuhteista ja merkitysten muodostumisesta (Oswick ym., 1997) ja siitä, miten ihmiset pyrkivät antamaan oikeutuksen puheelleen (Iedema & Wodak, 1999).

Tässä tutkimuksessa pyritään tarkastelemaan esimiespuhetta organisaatiomuutosprojektissa sosiaalis -konstruktionistisesta ja postmodernista teoriasta käsin diskurssianalyyttista menetelmää käyttäen. Postmodernismi ei ole systemaattinen teoria, eikä paljon kattava filosofia, vaan pikemminkin joukko erilaisia tulkintoja ja diagnooseja nykyisestä kulttuurista (Kvale, 1992b). Postmodernismi pyrkii kyseenalaistamaan objektiivisuuden, absoluuttisuuden ja tiedon totuuden luonteen (Manning, 1992) sekä kaiken, mitä on aiemmin pidetty normaalina ja itsestäänselvyytenä (Parker, 1992b). Postmodernismi haluaakin haastaa valistusajan käsityksen tiedon luonteesta (Nicholson, 1992; Seidman, 1994). Postmodernilla tarkoitetaan tilannetta, jossa modernit käsitykset edistymisestä pelkän tiedon varassa

eivät ole enää uskottavia (Kvale, 1992b). Postmodernismia voidaankin luonnehtia epäuskoksi metanarratiiveihin (Lyotard, 1994). Metanarratiiveilla tarkoitetaan teorioita, jotka pyrkivät määrittämään totuuden luonteen (Manning, 1992). Postmoderni diskurssi on luonteeltaan heterogeenista, jolloin se korostaa näkökulmien eroja ja jatkuvia muutoksia ja pyrkii välttämään dikotomisia ja konkreettisia käsitteitä (Gergen, 1992b). Kielen merkitystä todellisuuden luomisessa pidetään hyvin keskeisenä (Fowler, 1985; Parker, 1992b). Keskustelu onkin todellisuuden tärkein ylläpitäjä (Berger & Luckman, 1995; Collin, 1997; Riikonen, 1992). Kieli ei heijasta ulkoista, eikä sisäistä todellisuutta (Jokinen, Juhola & Suoninen, 1993), vaan todellisuus on jokaisen subjektiivinen tulkinta (Parker, 1992b). Tämän periaatteen mukaan ihminen havaitsee ja konstruoi maailmaa hänelle itselleen merkityksellisten seikkojen mukaan (Burr, 1998).

Aikaisemmin uskottiin, että organisaatiot pyrkivät tasapainoon ja muutokset horjuttaisivat tasapainoa (Visti, 1996). Tämän integraationäkökulman mukaan ihanteellinen organisaatiokulttuuri voitiin kuvata jatkuvana, yhtenäisenä ja selkeänä (Frost, Moore, Louis, Lundberg & Martin, 1991). Organisaation jäsenet omasivat yhtenäiset arvot ja ymmärtämisen. Mikäli epäjatkuvuutta, konflikteja ja alakulttuurien erilaisuutta esiintyi, nähtiin ne todisteina sille, ettei kyseisellä organisaatiolla ollut organisaatiokulttuuria. Nykyään muutos nähdään normaalina tilana vakauden jälkeen (Visti, 1996). Yritysten normaaliin tilaan kuuluvatkin vakauden sijasta jatkuvat muutokset ja organisaatiokulttuurin fragmentoituminen eli moniselitteisyys (Hatch, 1997; Lash, 1991; Manning, 1992; Seidman, 1994). Organisaatiossa fragmentaatio ilmenee kielipelien, ajan ja ihmisten moniselitteisyytenä (Sarup, 1989). Postmodernistinen fragmentaationäkökulma näkee organisaatiot moniselitteisinä ja epäselvinä, mikä on seurausta ihmisten erilaisista uskomuksista ja näkemyksistä organisaatiossa. Nykyinen organisaatiotutkimus kehottaakin siirtymään organisaatiomuutoksen ja organisaation monimuotoisuuden tutkimiseen sen sijaan, että organisaatio nähtäisiin vakaana (Collins, 1998).

Organisaatiossa muutoksen voidaan kuvata tapahtuvan todellisuuskäsityksissä, millä tarkoitetaan paradigmoja, jotka luovat perustan luokittelulle ja ymmärtämiselle (McWhinney, 1992). Itse asiassa muutos ei ole mahdollista, mikäli organisaatio ei siirry yhdestä todellisuuskäsityksestä toiseen. Organisaatiossa muutos tapahtuu kielellisiä ilmauksia hyväksikäyttäen (Heikinheimo, Matsinen, Puutio & Wahlström, 1994;

McWhinney, 1992). Muutoksessa pyrkimyksenä on saavuttaa yhdenmukainen näkemys arvoista ja päämääristä keskustelujen avulla (McWhinney, 1992). Muutos voi myös edellyttää merkityksellisten keskustelukumppaneiden vaihtumista toisiin (Berger & Luckmann, 1966). Muutostilanteessa voidaan esimerkiksi pyrkiä välttämään henkilöitä, joiden ajatukset ovat ristiriidassa uuden todellisuuden kanssa.

Organisaatioiden toiminta on yleensä tavoitesuuntautunutta, mutta niillä on myös ekspressiivinen luonne, jolla voidaan ilmaista järjestystä, asettaa rajoja ja nimetä asioita (Manning, 1992). Organisaatiot voidaankin määritellä koostuvan joukosta ihmisiä, jotka käyttävät kieltä kommunikointivälineenään (Boden, 1994) ja täten myös organisaation toiminta rakentuu kielenkäytön varaan (Heikinheimo ym., 1994). Organisaatiossa sanat saavat usein merkityksen suhteessa muihin sanoihin (Gergen, 1998b). Organisaatiossa käytävä diskurssi luo oman koodijärjestelmänsä, mikä sisältää keinot puheen tulkintaan ja tulkintojen yhteiseen jakamiseen (Manning, 1992). Kieli on organisaatioiden elinehto, sillä se muokkaa organisaatiota, mutta samalla organisaatio muokkaa myös itse omaa kieltään (Boden, 1994). Vuorovaikutuksen kautta ihmiset saavat kokemuksia asioista ja nämä kokemukset synnyttävät uusia käsitteitä, joita sitten käytetään vuorovaikutustilanteissa (Gustavsen, 1992).

Esimiespuheella on organisaatiossa tärkeä asema, sillä suuren osan esimiehen ajankäytöstä vie verbaalinen vuorovaikutus (Boden, 1994). Keskustelujen ja verbaalisen vuorovaikutuksen avulla esimies pyrkii saamaan muut organisaation jäsenet mukaan yrityksen juonen punomiseen (Heikinheimo ym., 1994). Jotta johtaja voi menestyä työssään, on tärkeää, että johtajuudella on positiivinen merkitys hänelle itselleen. Puheellaan esimies muodostaa organisaatiolle kontekstin samalla, kun hän luo organisaation rakennetta, kehittää työnkuvauksia ja palkitsemisjärjestelmää (Morgan, 1994). Puhetta käytetään luomistyön lisäksi niiden esteiden poistamiseen, jotka haittaavat päämäärän saavuttamista (Heikinheimo ym., 1994). Esimiehen puhe voidaankin ymmärtää myös korjaavana. Esimerkiksi silloin, kun organisaatio on kaoottisessa tilanteessa, esimies voi palauttaa organisaatiossa vallitsevan epämääräisyyden takaisin rationaaliseen suuntaan (Shotter, 1993b). Tällaisessa tilanteessa menestyksekkään esimiehen tehtävänä on muodostaa yhteisesti jaettu merkitys organisaatiossa vallitseville epäselville tuntemuksille.

Esimiehen tärkeimpänä työvälineenä voidaan pitää hänen omaa persoonaansa (Heikinheimo ym., 1994). Identiteetti rakennetaan puheen avulla ja sen voidaan sanoa olevan kontekstista riippuvaa (Van Langenhove & Harré, 1993). Esimiehen identiteetti koostuu hänen elämäntarinastaan, toimijuudestaan ja tietoisuudestaan (Heikinheimo ym., 1994). Se vaikuttaa hänen päätöksentekoonsa, tulkintoihinsa ja samalla myös oleellisesti koko yrityksen toimintaan. Jos esimerkiksi maailma nähdään epäoikeudenmukaisena, yrittäjyys ilmenee taisteluna vääryyttä vastaan, jolloin yrityksen toiminta voi olla jo etukäteen tuomittua häviämään. Samalla tavoin johtajat, jotka näkevät maailman mekanistisena, saavat mekanistista palautetta ihmisiltä, joiden kanssa he ovat tekemisissä (Binney & Williams, 1997).

Perinteisesti psykologiassa minuutta on tarkasteltu useasta eri näkökulmasta, mutta kaikkein keskeisimpiä minuuden teorioiden kehittymisen kannalta ovat olleet piirre- ja rooliteoria sekä humanistiset teoriat (Potter & Wetherell, 1987). Postmodernistinen, diskurssien tärkeyttä korostava näkökulma haluaa kyseenalaistaa perinteisen käsityksen minuudesta (Mills, 1993; Potter & Wetherell, 1987). Sen mukaan minuus tuotetaan vuorovaikutuksessa puheen avulla (Antaki & Widdicombe, 1998; Mckinley & Dunnett, 1998; Mills, 1993; Potter & Wetherell, 1987). Ihmisen käsitys itsestään on tällöin diskurssien ja symbolien tuotetta (Gergen, 1989; Widdicombe, 1998b). Jotta ihminen voi toimia yhteiskunnassa sosiaalisena itsenään, on hänen tuotettava identiteettinsä keskustelujen avulla muille. Ihminen muokkaa identiteettiään suhteessa kontekstiin ja saamalla muilta ihmisiltä palautetta. Vuorovaikutuksessa kumpikin ihminen vaikuttaa tapahtumien kulkuun, eivätkä tapahtumat ole vain toisen henkilön yksinään sanelemia (Shotter, 1993a).

Identiteettiä voidaan pitää jatkuvana, kun se ymmärretään sen avulla, kuinka ihminen positioi eli asemoi itsensä puheen tai kirjoitusten kautta suhteessa muihin (Van Langenhove & Harré, 1993). Puheessa identiteetti ilmenee jaksottaisina ja vaihtelevina ominaisuuksina (Wooffit & Clark, 1998). Positioita tai itsekategorioita voi olla useita ja ne ovat vuorovaikutustilanteesta riippuvia (McKinley & Dunnett, 1998; Van Langenhove & Harré, 1993; Zimmerman, 1998). Tällöin voidaan ajatella että ihmisen identiteetti pysyy jatkuvana tietyssä kontekstissa (Van Langenhove & Harré, 1993). Positio voi ilmetä keskustelussa täysin luonnollisesti tai se voidaan joutua tuottamaan vastoin henkilön tahtoa esimerkiksi vastauksena sille, että toisen osapuolen dominoiva

rooli keskustelussa muuttuu. Keskustelun edetessä ihmisen ottama alkuperäinen positio voi muuttua ja positioitua uudelleen. Itsekategorisointi onkin osittain tulkinnallisten prosessien tuotosta (McKinley & Dunnett, 1998). Tietyn kategorian käyttöönottaminen on tietynlainen taito, eikä sitä voida pitää itsestäänselvyytenä (Widdicombe, 1998a).

Postmodernin teorian vaikutuksen ansiosta puhe nähdään nykyisin kontekstisidonnaisena (Oswick ym., 1997). Tämä tekee puheen erottamisen toiminnasta hyvin vaikeaksi, ellei miltei mahdottomaksi tehtäväksi. Puhuminen ja toiminta ovat molemmat mukana merkityksen luomisessa (Wahlström, 1990). Toimintojen kautta voidaan puhua ja vaikuttaa toisten käyttäytymiseen (Puutio, 1995).

Kieli luo puitteet statusten ja roolien ylläpitoon, joiden perusteella ihmiset saavat valtaa (Fowler, 1985). Vallan käsitteellä on ollut suuri merkitys siihen, miten organisaatioita on ymmärretty (Gergen 1992a). Tietyt diskurssit ovat saaneet organisaatiossa hyväksytyn, ikään kuin totuuden aseman (Burr, 1995). Keskustelu luokin keinot vallan luomiseen ja ylläpitoon (Frost, 1987). Esimies voi esimerkiksi käyttää puhettaan manipulatiivisiin tarkoituksiin, mutta yhtä hyvin myös positiivisiin tarkoituksiin (Eccles & Nohria, 1992). Usein esimiehet eivät pidä vaikuttamisena pelkkien tietojen esille tuomista, vaan he käsittävät sen johtuvan keskustelussa käytävästä vuorovaikutuksesta (Eccles & Nohria, 1992). Tiedolla ja vallalla on yhteenkietoutunut suhde siten, että toista ei voi olla ilman toista (Foucault, 1980). Tieto esiintyy aina kertomuksen muodossa ja on sidoksissa puhekäytäntöihin ja kielipeleihin (Wahlström, 1992).

Ihminen ei ole vain puheen tuote, vaan hän pystyy käyttämään ja manipuloimaan diskurssejaan haluamallaan tavalla (Gergen, 1989). Kieli toimii ikään kuin instrumenttina käsitteiden ja sanojen manipuloinnissa (Fowler, 1985). Arkipäiväisissä vuorovaikutustilanteissa ihmiset pyrkivät tuomaan oman subjektiivisen totuutensa muiden kuultavaksi (Berger & Luckmann, 1966; Edwards, 1997). Diskurssit ovatkin keinoja, joiden avulla voidaan muodostaa tietynlaista valtaa (Clegg, 1998). Puhuessaan esimies pyrkii rationalisoimaan sanomaansa (Gergen, 1992a). Täten esimiespuheesta tulee organisaatiossa totuuden puhetta. Totuus on luonteeltaan kontekstisidonnaista (Seidman & Wagner, 1992). Esimiehen sanoman rationaalisuus onkin sosiaalisen yhteistyön tulos (Gergen, 1992a). Esimiehet eivät ole välttämättä rationaalisia, eivätkä

heidän puheensa ole välttämättä realistisia ja älykkäitä. Puheen rationaalisuuden vaikutelma riippuu siitä, miten ihmiset haluavat tulkita sen.

Tässä tutkimuksessa teoreettisena lähestymistapana käytetään sosiaalis - konstruktionismia ja metodina diskurssianalyysia. Tutkimuksella pyritään antamaan vastaus useaan eri kysymykseen. Olennaista tutkimuksessa on, kuinka esimiehet jäsentävät puheessaan itseään ja millaisia identiteetin eri positioita he muodostavat itselleen ja muille kontekstista riippuen. Tarkastelun kohteena on se, millainen merkitys puheelle muodostuu. Esimiesten puheiden perusteella pyritään muodostamaan eri repertuaareja. Toisena tavoitteena on tutkia esimiesten puheessaan käyttämiä vakuuttamisen keinoja, sillä ne ovat eräs olennainen osa esimiespuhetta. Organisaatiosta onkin sanottu, ettei sitä voi olla olemassa, ellei sen toimintaan liity puhetta ja suostuttelua (Jablin, Putnam, Roberts & Porter, 1987). Viimeisenä tavoitteena on tutkia, kuinka esimiesten tapa puhua asioista muuttuu organisaatiomuutosprojektin edetessä. Tämä on mielenkiintoinen tutkimuskysymys, koska tutkittavassa yrityksessä on meneillään organisaatiomuutokseen tähtäävä prosessi. Erityisen mielenkiintoiseksi tämän tutkimuskysymyksen tekee se, että organisaatiomuutokseen perustuvaa diskurssianalyyttista tutkimusta on tehty Suomessa toistaiseksi vähän.

MENETELMÄ

Osallistujat ja tutkimusaineiston muodostuminen

Tähän tutkimukseen osallistui erään suomalaisen yrityksen kaksi tietojärjestelmän muutosprojektin esimiesasemassa olevaa henkilöä. Yrityksessä oltiin käynnistetty muutamia vuosia sitten tietojärjestelmän muutosprojekti ja siihen haluttiin saada tiimivalmennusta konsulteilta. Tutkimuksessa keskityttiin esimiesten puheen moninaisuuden tutkimiseen, mutta muutosprojekti tarjosi myös mielenkiintoisen näkökulman puheen muutoksen tarkasteluun. Tutkimuksen nauhoitusmateriaali koostui

yritykselle annettavasta ulkopuolisesta konsultoinnista, jossa oli mukana tutkittavien esimiesten lisäksi projektin eri käyttöönsaattajia omilla tahoillaan. Täten tiimivalmennuksessa oli tutkittavien esimiesten ja valmennusta antavien kahden konsultin lisäksi 16 henkilöä, koostuen laskentapäälliköstä, ulkopuolisesta tietojärjestelmäkonsultista sekä yrityksen eri alojen kehityspäälliköistä, kehitysihmisistä, järjestelmäpäälliköistä tai järjestelmän kanssa toimivista ihmisistä.

Konsulttina tiimivalmennuksessa toimi yrityselämässä työskentelevä psykologi. Toisinaan mukana konsultoimassa oli myös toinen konsultti. Nauhoitukset tapahtuivat konsultin pyynnöstä. Nauhoitukset olivat hyvin vapaamuotoisia, eivätkä ne noudattaneet runkoa, joka olisi suunniteltu etukäteen. Tällä tavoin tavoitteena oli luoda keskusteluun avoin ilmapiiri. Käydyt keskustelut olivat hyvin erilaisia luonteeltaan. Käytännössä ne koostuivat työpalaverista, kahdesta eri neuvottelutilanteesta, suunnittelupalaverista ja kahdesta valmennustilaisuudesta. Keskusteluaineistoa koskeva järjestys ja tapahtumien sisältö löytyvät taulukosta 1.

Työpalaverissa käytiin läpi valmennuksen tavoitteita ja siihen valmistautumista sekä keskusteltiin muutosprojektista. Työpalaverissa oli mukana koko valmennustiimi. Ensimmäisessä neuvottelutilanteessa käytiin läpi esimiesten kesken valmennuksen ehtoja ja sisältöä sekä yrityksen nykytilannetta. Toisessa neuvottelussa esimiehet arvioivat konsulttien kanssa valmennuksen onnistumista ja keskustelivat esimiesten erilaisista rooleista. Suunnittelupalaverissa toinen projektin esimiehistä kertoi elämäntilanteestaan ja työasemansa muuttumisesta ensimmäisen valmennuksen jälkeen. Suunnittelupalaverissa suunniteltiin myös toisen valmennuksen sisältöä.

Ensimmäinen valmennustilaisuus koostui konsulttien järjestämistä keskustelu- ja toimintatehtävistä sekä näiden tehtävien purkamisista keskustellen. Toimintatehtävät tapahtuivat ulkona ja koostuivat maastossaliikkumisesta ja myyntiharjoituksesta. Keskustelut käsittelivät valmennuksen tapahtumien uudelleen konstruointia, tiimin vuorovaikutusta ja toimintatapoja. Toisessa valmennustilaisuudessa tiimin jäsenet kävivät pienryhmissä keskustelua eri aiheista. Esimiehet puhuivat esimerkiksi otteissa siitä, mitä tiimissä oli opittu ja henkisten voimavarojen huolehtimisen tärkeydestä.

Keskustelut saattoivat kestää puolestatoista tunnista jopa useaan tuntiin. Nauhoitukset tehtiin valmennusta saavan yrityksen ja konsultointia antavan yrityksen sisätiloissa tai ulkona valmennustilanteissa. Nauhoitukset purettiin kirjalliseen muotoon

sanatarkasti. Transkriboinnissa huomioitiin päällekkäispuheet sekä naurahdukset. Tutkimusongelmien perusteella katsottiin, että sanatarkka muoto transkriboinnissa on riittävä. Taukoja, äänenpainoja, puheen voimakkuutta ja tempoa ei huomioitu, koska niiden ei katsottu olevan olennaisia tutkimusongelmien kannalta.

Taulukko 1. Aineiston muotoutumisjärjestys ja keskustelujen pääsisältöalueet

Tapahtumajärjes-tys	**Mukanaolijat**	**Keskustelun pääsisältö**
Työpalaveri	Koko tiimi ja toinen konsulteista	Palaverikäytännöt, valmennuksen tavoitteet ja siellä toimiminen
Neuvottelu 1	Molemmat esimie-het ja konsultit	Valmennustiimin nykyinen tilanne, valmennuksen suunnittelu
Valmennustilaisuus 1	Koko tiimi ja molemmat konsultit	Valmennuksen tapahtumien työstäminen, tiimin vuorovaikutuksen ja toimintatapojen kuvailu
Neuvottelu 2	Molemmat esimie-het ja konsultit	Valmennuksen onnistumisen arviointi, esimiesten erilaiset johtajaroolit
Suunnittelupalaveri	Esimies ja konsultti	Esimiehen toimenkuvan vaihdos, ammattirooli
Valmennustilaisuus 2	Koko tiimi ja molemmat konsultit	Tiimistä oppiminen, voimavaroista huolehtiminen

Aineiston analyysi

Aineiston analyysissa tarkastelun kohteeksi otettiin esimiesten puheeseen sisältyvät repertuaarit. Aineiston työstämisessä ja jäsentämisessä käytettiin hyödyksi diskurssianalyyttisia *diskurssin, tulkintarepertuaarin, funktion, moninaisuuden, diskurssin käyttäjän ja position käsitteitä. Diskurssilla* ja *repertuaarilla* tarkoitetaan melko eheitä säännönmukaisia merkityssuhteiden systeemejä (Jokinen ym., 1993).

Nämä merkityssuhteet rakentuvat sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa ja ne rakentavat ihmisten sosiaalista todellisuutta. Merkityssysteemejä on olemassa useita erilaisia ja niillä on pyrkimys kilpailla keskenään. Tutkimuksessa käytettiin tulkintarepertuaari-käsitettä diskurssin sijasta, koska edellä mainittujen tutkijoiden mukaan tulkintarepertuaari- käsite sopii hyvin tutkimukseen, joka keskittyy kielenkäytön vaihtelevuuden analysoimiseen. Diskurssi- käsite kuvaa tutkimusta, joka keskittyy instituutioissa käytettävän kielen ja valtasuhteiden tarkasteluun (Jokinen ym., 1993). Aineistoa analysoitaessa pyrittiin tarkastelemaan sitä, kuinka samat tulkintarepertuaarit tulevat esiin hyvin erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa.

Funktiolla tarkoitetaan sitä, kuinka kielenkäyttö pyrkii tuottamaan aina seurauksia (Jokinen ym., 1993). Funktio tarkoittaa niitä seurauksia, joita kielenkäytöllä voi olla (Suoninen, 1993a). Se tarkoittaa tarkoituksenmukaisia ja tarkoituksettomia seurauksia, tässä- ja nyt- seurauksia ja kauaskantoisia ideologisia seurauksia. Kieli on asioiden kuvausta, mutta samalla sen käytöllä myös saavutetaan jotain (Jokinen ym., 1993). Kieli pyrkii asioiden kuvausten ohella myös rakentamaan todellisuutta. Analysoitaessa ei olla niinkään kiinnostuneita puhujan itsensä tarkoittamasta puheen vaikutuksesta, vaan siitä, miten se voisi vaikuttaa muihin ihmisiin. Puheen ideologinen seuraus on funktionaalisuutta laajempi käsite. Se liittyy usein diskurssien ja vallan yhteenkietoutumiseen. Puheen ideologisia seurauksia ei mahdollisesti ole aineistossa, mutta ne voidaankin tuottaa päättelyn avulla (Jokinen & Juhila, 1993). Tutkimuksessa tarkasteltiin myös puheen tuottamia seurauksia.

Moninaisuus- käsite kuvaa joustavasti vaihtelevia positioita, jotka voivat olla keskenään ristiriidassa (Potter & Wetherell, 1987). Pyrkimyksenä ei ole löytää henkilön aidointa minää, vaan tarkastella näitä vaihtelevia positioita (Jokinen ym., 1993). Kielenkäytön vaihtelevuutta analysoidaan eri merkityssysteemien ja vuorovaikutustilanteiden mukaan (Suoninen, 1993a). Kun keskitytään moninaisuuden tarkastelemiseen voidaan puhua *diskurssin käyttäjästä* (Jokinen ym., 1993). Sen sijaan jos kiinnostuksen kohteena ovat esimerkiksi valtasuhteet, voidaan *diskurssin käyttäjän* sijaan puhua erilaisista *subjektipositioista*. Subjektipositio- käsitettä on syytä käyttää tutkimuksissa, joissa analysoidaan toiminnan rajoituksia tai toiminnan aseman vaihteluita samalla toimijalla. Tällöin ollaan kiinnostuneita siitä, kuinka ihmiset sijoittavat itsensä suhteessa muihin tilannekontekstista riippuen (Edwards, 1998). Tässä

tutkimuksessa käytetään subjektipositio- käsitettä, koska huomio kiinnittyy toiminnan aseman vaihteluihin samoilla toimijoilla eli esimiehillä.

Aineiston analyysissa oltiin kiinnostuneita siitä, millaista esimiespuhetta oli mahdollista tuottaa muutosprojektissa. Esimiespuheen lisäksi tutkimuksessa oli mielenkiintoista tarkastella esimiesten käyttämiä vakuuttamisstrategioita ja sitä, miten puheen merkitys voisi muuttua esimiespuheessa. Puheen muutoksen analysoimisessa keskityttiin olemassaolevan puheen sisällä tapahtuviin laadullisin muutoksiin. Tutkimusprosessi lähti liikkeelle aineiston lukemisella ja aineistossa ilmenevän puheen yhtäläisyyksien ja erojen tunnistamisella. Koska tutkittavassa organisaatiossa oli käynnissä organisaation muutosprosessi alkuoletuksena oli, että aineistosta saattaisi löytyä merkitysten muuntumista. Varsinaiset tutkimuskysymykset muodostuivat aineiston lukemisen edetessä niin, että alussa ei ollut tutkimusta liiaksi rajaavaa näkökulmaa. Aineiston lukemisen edetessä huomattiin, kuinka moninaiselta esimiesten puhe vaikutti. Tämän perusteella kiinnostuksen kohteeksi nousi puheen vaihtelevuuden tutkiminen.

Tulkintarepertuaarien muodostamisessa edettiin aineiston merkityksenantojen perusteella. Analyysilla löydettiin esimiespuheessa korostuvia moninaisia repertuaareja. Repertuaarien muodostamisessa huomattiin, kuinka esimiehet tuntuivat muodostavan itselleen ja muille tietynlaisen aseman puheidensa perusteella. Kiinnostavaa esimiesten käyttämien puherepertuaarien tutkimisessa olikin myös esimiesten puheaseman muuntuminen eri repertuaareissa. Aineistoa lähestyttiin seuraavilla kysymyksillä: ”Miten asioista puhutaan”, ”Millaiseen asemiin puhe asettaa puhujan sekä muut ihmiset”, ”Mitä seurauksia puheella on” ja ”Miten puheen merkitys muuttuu”.

Aineisto vaikutti joiltakin osin myös tavalliselta asiapuheelta. Tämän perusteella melko pian kiinnostuksen kohteeksi nousi myös puheen tarkempi analyysi itsestäänselvän puheen tutkimiseksi. Tarkemmassa analyysissa tutkittiin esimiesten käyttämiä puheen vakuuttamiskeinoja. Lopulliset tulkinnat muuttuivat tutkimusprosessin myötä. Muodostetun repertuaarin yksittäinen puhenäyte saattoikin sisältää osia myös toisesta repertuaarista, mikä vaikeutti näytteen tulkintaa. Tämä on hyvin yleistä kvalitatiivisen aineiston työstämisessä (Jokinen & Juhila, 1993).

TULOKSET

Tulososassa on muodostettu eri repertuaareja ja niihin liittyviä positioita. Niitä esitellään aineistoesimerkkien avulla. Myös esimiesten käyttämistä vakuuttamisstrategioista on etsitty aineistosta otteita. Viimeiseksi analyysissa tuodaan esille otteita, joissa esimiehen puheessaan käyttämä merkitys muuttuu.

Tuloksissa ilmenee tutkijan ja aineiston välinen vuoropuhelu otteiden ja analyysien vuorotellessa. Tekstiotteet on muutettu identifioimattomaan muotoon ja otteissa käytetyt nimet ovat keksittyjä. Esimiehistä käytetään koodinimikkeitä E1 ja E2 ja konsulteista käytetään koodinimikkeitä T ja T2. Tekstiotteet on numeroitu järjestysnumeroilla, jonka jälkeen on viitattu siihen tilanteeseen, mistä näyte on otettu. Tilanteen jälkeen suluissa on ilmoitettu, miltä sivulta näyte on.

Tekstiotteissa on käytetty seuraavia merkkejä:

[] hakasulut tarkoittavat päällekkäisyyspuhetta, jonka aikana kaksi tai useampi ihmistä on puhunut samanaikaisesti
() sulkeitten ympäröimästä puheesta ei ole saanut täysin selvää
(?) tarkoittaa puhetta, josta ei ole saanut mitään selvää
(naurahdus) tarkoittaa tilannetta, jossa joku nauraa nauhalla

Repertuaarien muodostaminen

Repertuaareja muodostamisessa lähdettiin liikkeelle lukemalla aineisto useaan eri kertaan läpi. Tämän jälkeen puheesta tunnistettiin eroja ja yhtäläisyyksiä. Aineistosta löydettiin esimerkiksi kannustavaa puhetta, ehdotonta puhetta ja pohtivaa puhetta. Pian huomattiin, kuinka tietynlainen puherepertuaari saattoi esiintyä eri puheteemoissa. Repertuaarilla saattoi siis olla erilainen asiasisältö, mutta silti siitä voitiin muodostaa eheä repertuaari.

Muutosprojektiin liittyi hyvin erilaisia keskustelutilanteita. Vaikka tilanteet olivat erilaisia, keskusteluista voitiin silti muodostaa viisi eri repertuaaria. Analyysissa sekä esimiehille että alaisille muodostettiin positioita, sillä puhuessaan itsestään esimiehet saattoivat asettaa sekä itsensä että alaisensa samanaikaisesti eri positioihin. Repertuaarit ja niihin sisältyvät positiot on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Muodostetut repertuaarit ja niihin liittyvät positiot

Tulkinta-repertuaari	**Auktoriteet-tipuhe**	**Psykososi-aalinen asiantunti-juuspuhe**	**Institutio-naalinen asiantunti-juuspuhe**	**Pohdintapu-he**	**Vaatimatto-muuspuhe**
Puheen aihealue	tiimin toi-mintaperiaat-teet, johtajuus	vuorovaiku-tus, voima-varat, toi-mintaperiaat-teet	tavoitteet, toimintatapa	johtamistapa, tiimin toiminta	ammattiroo-li, toisiin työ-tehtäviin siirtyminen
Puheen tun-nuspiirre	vallankäyttö, jota usein pehmenne-tään	kannustava asiantuntija-puhe	ehdoton puhetyyli, muihin ve-toaminen	pohdiskeleva puhe, heik-kouksien kä-sitteleminen	satunnaisuu-teen vetoa-minen
Esimiehen positio	määrääjä/ kasvattaja	humanistinen neuvoja	julistaja/ realisti	oppija/ neuvottava	passiivinen/ kohtalon kuljettama
Alaisten positio	käskytettävä/ epäkypsä kasvatettava	neuvottava	passiivinen kuuntelija	oppija/ neuvottava	

Auktoriteettirepertuaari

Puhetta, joka perustuu oikeuteen määrätä ja vaikuttaa toisiin on nimetty tässä tutkimuksessa auktoriteettirepertuaariksi. Puheessa esiintyy käskevää puhetta esimiehiltä alaisille ja konsulteille. Määrääminen on luonteeltaan kielteistä, jota esimiehet pyrkivät usein pehmentämään erilaisin keinoin. Auktoriteettirepertuaarissa ei niinkään pyritä perustelemaan puhetta tai vetoamaan toisiin, niin kuin esimerkiksi institutionaalisessa asiantuntijarepertuaarissa, vaan auktoriteettirepertuaarissa puhe on käskevää, jota sitten pehmennetään. Auktoriteettirepertuaarissa onkin tyypillistä, että esimies sanoo aluksi jotain jyrkemmin, mutta pehmentää myöhemmin kuitenkin sanomaansa. Pehmentämisellä ehkäistään suoran konfliktin syntymistä ja suojellaan keskustelun edistämistä. Vaikuttaisikin siltä, että esimiesten on vaikea asettautua määrääjän positioon, koska puhetta pyritään jälkeenpäin pehmentämään. Esimiehet asettuvat *määrääjäpositioon* ja alaiset asetetaan puheessa toisinaan passiiviseen *käskytettävien asemaan.* Eräässä repertuaarissa esimiehellä on myös *kasvattajan positio* ja alaisilla *epäkypsien kasvatettavien* osa.

Otteessa 1 esimies kertoo, missä järjestyksessä asioita olisi syytä käsitellä työpalaverissa.

Ote 1 TYÖPALAVERI (s.47)

E1: (Kyl varmaan) ne kysymykset on yks ja toinen asia on nyt jatkotyöstää sitä meidän toimintakaavioo. Minä toivosin ainakin niin. Mut jos ootte sitä mieltä, että ei, niin te voitte sitten tehä muuta
(naurahdus)

Tässä otteessa esimies asettaa itsensä *määrääjäpositioon*, jolle on tyypillistä käskyjen antaminen, päätösten tekeminen ja vallankäyttäminen. Näytteessä puhe on päätöksiä muodostavaa, jota esimies pyrkii pehmentämään toivomuksellaan siitä, että hän haluaisi muiden toimivan parhaaksi katsomallaan tavalla sanoessaan "minä toivosin ainakin niin". Pehmennyksellä hän antaa itsestään muita huomioivamman kuvan. Hän jatkaa ikään kuin vitsillä sanoen "mut jos ootte sitä mieltä, että ei, niin te voitte sitten tehä muuta". Puheesta tulee vaikutelma esimiehestä, joka hoitaa asiat omalla tavallaan muiden mielipiteistä huolimatta. Vitsinomainen lausahdus pehmentää kuitenkin puhetta

hauskemmaksi, jotta muut voisivat olla helpommin yhtä mieltä esimiehen kanssa. Muista ihmisistä tulee puheen välityksellä kuva esimiehen ohjeiden toteuttajina, joiden toimintaan kuuluu totteleminen. Heidän asemaansa voidaan kutsua *käskytettäviksi*. Aineistoa eteenpäin lukemalla selviää, että esimiehen ehdotus hyväksytään ihmisten keskuudessa, eikä puhetta ryhdytä vastustamaan.

Seuraavassa otteessa esimies kuvaa tiimin nykyistä tilannetta verrattuna aiempaan tilanteeseen, jossa tiimi sai valmennusta samoilta konsulteilta.

Ote2 NEUVOTTELU 1 (s.3)

E2: Mutta nytten on lähtökohta sellanen, että nyt se on niinku semmonen todellinen hoppu päällä ja sitä tää vastaanottavaisuus, ni siinä on niinku haastetta teiänkin suuntaan
T2:mm
E2: et miten te saatte sen porukan niinku pysähtymään ja kuuntelemaan.
T: Niin.
E2: Tai siis meille.

Otteessa 2 esimies kuvaa olevansa huolestunut tiimivalmennukseen osallistuvan tiimin kiireellisyydestä. Esimies antaa puheessaan aluksi vastuuta tiimin vastaanottavaisuudesta konsulteille. Hän asettuu puheessa epäsuorasti *määrääjän asemaan*, jolloin aktiivisuus valmennuksen onnistumisesta lähtee alaisilta ja siitä, kuinka konsultit saavat heidät pysähtymään ja kuuntelemaan kaiken kiireen keskellä. Vastuun antaminen konsulteille on kuitenkin hyvin pehmeää esimiehen sanoessa "siinä on niinku haastetta teiänkin suuntaan, et miten te saatte sen porukan niinku pysähtymään ja kuuntelemaan". Tässäkin näytteessä esimies siis pehmentää puhettaan lisäämällä heillä itsellään olevan myös vastuuta tiimivalmennuksen onnistumisesta.

Otteessa 3 esimies antaa esimerkin esimiesten välisistä erilaisista johtamistyyleistä eräässä kokoustilanteessa, jossa oltiin keskusteltu tietojärjestelmän muutosohjelman käyttöönottamispäivästä. Kokouksessa eräs tiimin jäsen, Mikko, oli ollut sovittua aikataulua vastaan.

Ote 3 NEUVOTTELU 2 (s.9-10)

E1: Se oli minust se oli hyvä esimerkki tänään se, et mä niin kun itse ihan oikeen tietosesti tiesin, että nyt on, nyt on semmonen paikka, et kannattee painaa, täytyy olla vähän kova ja, ja takarivistä sanoo, et onks sulla Mikko joku

rimakauhu, et mis-mistä tässä nyt on kyse. Ja todellakin niin kun painaa, et se asia tulee sieltä esille samaan aikaan niin kun E2 saa sen asian pidettyä niin, et nyt ne tekee töitä sillee, et ne listaa asioita, mitä pitää tehdä ja ketä tarvitaan ja millon ne pitää tehä ja ne on, on ne asiat sitten siinä, eikä vaan semmonen pullamössö
T: Mmm.

Tässä otteessa esimies kuvaa johtamistapaansa kokoustilanteessa. Aikaisemmin on käyty keskustelua esimiesten toisiaan tukevista johtamistyyleistä. Auktoriteettipuhetta kuvaa hyvin esimiehen ilmaisu "täytyy olla vähän kova ja, ja takarivistä sanoo, et onks sulla Mikko joku rimakauhu, et mis-mistä tässä nyt on kyse. Ja todellakin niin kun painaa". Puheesta ilmenee epäsuorasti esimiehen oikeus määrätä auktoriteettiasemassaan alaista. Otteessa esimiehelle muodostuu *kasvattajan asema.* Näytteessä hän kuvaa toimivansa toisen esimiehen kanssa tietyllä tavalla, jottei asioista muodostuisi "pullamössöä". Pullamössö on melko voimakas kielikuva negatiivisen tilan kuvaamiseksi. Tässä auktoriteettirepertuaarissa alaiselle muodostuu *epäkypsän kasvatettavan asema*, jota esimiehellä on oikeus kasvattaa. Esimies kuvaa tilannetta, missä hän on "ihan oikein tietoisesti tiennyt" miten toimia. Tällöin esimiehen tiedostaessa toimintansa esimies antaa kuvan itsestään tiedostavana kasvattajana, joka toimii yhteistyössä toisen kasvattajan kanssa, jolloin puheesta tulee helpommin hyväksyttävämpää kuulijoille.

Seuraavassa otteessa esimies kuvaa edellisen päivän vaellusta tiimivalmennuksessa.

Ote 4 VALMENNUS 1 (s.40)

E2: ...Se niinku se neuvominen sitten jälkeenpäin, ni sitä mä en haluais niinku itte kauheen kauan aikaa kuulla, vaan pistän semmoset puheet mielellään niinku poikki, koska ei se enää auta mitään ja kyllä siinä ois en usko, että parempaa kaveria siihen paikkaan ois löytyny, kun Pekka.

Näytettä aikaisemmin esimies on kuvannut valinneensa luottamuksen perusteella vaellukseen kartanlukijaksi Pekan, joka on eräs tiimin jäsenistä. Esimies asettaa itsensä puheellaan *määrääjän asemaan* sanoessaan "en haluais niinku itte kauheen kauan aikaa kuulla, vaan pistän semmoset puheet mielellään niinku poikki". Tässäkin otteessa määrääjän aseman tuottamiseen liittyy pehmennystä. Esimies käyttää esimerkiksi pehmennyskeinoina lausahduksia "en haluais" ja "vaan pistän semmoset puheet

mielellään niinku poikki". Aineistoa eteenpäin lukemalla selviää, ettei kukaan esitä vasta-argumentteja.

Asiantuntijarepertuaari

A. Psykososiaalinen asiantuntijuusrepertuaari

Asiantuntijarepertuaarin sisällä esiintyy kahdenlaista asiantuntijuutta, psykososiaalista- ja institutionaalista asiantuntijuutta. Psykososiaalisessa asiantuntijuudessa puheen aihealueet käsittelevät tiimin vuorovaikutusta, voimavaroja ja toimintaperiaatteita. Tässä asiantuntijuudessa vedotaan psyykkisten prosessien hyvään ymmärtämiseen tai oman kokemuksen kautta saatuun "tietoon". Puheessa sosiaalinen ja psykologinen tietämys saadaan kuulostamaan näiden seikkojen asiantuntijuudelta. Toisinaan puheessa voidaan vedota myös muihin henkilöihin.

Psykososiaalisessa asiantuntijuusrepertuaarissa esimies asettaa itsensä *humanistisen neuvojan asemaan* ja toiset *neuvottavien asemaan*. Puheelle tyypillistä on asioiden esittäminen näkökulmasta, missä ymmärretään hyvin ihmisten psykologiaa. Tässä asiantuntijuusrepertuaarissa esiintyy kannustuspuhetta, jossa esimiehet antavat neuvoja asiantuntijan näkökulmasta. Puhe ei ole luonteeltaan niin vaihtoehdotonta kuin institutionaalisessa asiantuntijuusrepertuaarissa, vaan pikemminkin ehdottelevaa ja toiset huomioonottavaa.

Otteessa 5 esimies vertailee edellisen päivän vaelluksen vuorovaikutustapahtumia muutosprojektin vuorovaikutukseen.

Ote 5 VALMENNUSTILAISUUS 1 (s.54)

E1: Toi mitä E2 sano (?) niin varmaankaan kaveria jätetä semmonen sääntö on, ei-eikä kannata jättää tulevaisuudessakaan, mutta se, että jotenkin kuitenkin voi olla, että, et, et vähän samalla lailla, kun me sen vaelluksen aikana ruvettiin vaatimaan toisiltamme liian paljon. Porukalla ruvettiin vaatii aivan selvästi liian paljon. Niin mää jotenkin luulisin ja näkisin, et me vaaditaan porukalla tossa muutosprojektityössäkin toisiltamme liian paljon. Ja, ja jatkoks sille kannattee todella huolehtia niistä voimavaroista ja levätä välillä, pitää hauskaa välillä, pysähtyä ja, ja varsinkin näiden, mitä havaitaan niin kun näyttäs

polttavan kynttilää molemmista päistä, niin niitä tarvis tukee semmossa kohtaa, että hei jätä tää hommeli vähäks aikaa, lähetään tonne.

Tässä näytteessä esimies asettuu *humanistisen neuvojan asemaan.* Puheessa ilmenee tiimin psykososiaalisten puolien asiantuntijuutta. Aluksi puheessa vedotaan toisen esimiehen sanomisiin esimiehen sanoessa "toi mitä E2 sano". Ihmisistä puhutaan toisiltaan liikaa vaativina ja voimiaan kuluttavina. Puhe on ehdottelevaa esimiehen sanoessa "voi olla...että vähän samalla lailla" ja "luulisin ja näkisin". Puheessa on myös tietynlaista julistajuutta, jossa peilataan tiimivalmennuksen tapahtumia kehitysprojektin tapahtumiin. "Porukalla ruvettiin vaatii aivan selvästi liian paljon" ja "kannattaa todella huolehtia niistä voimavaroista" ovat esimerkkejä ehdottomammasta puheesta. Erityisen tärkeänä puheessa nähdään ryhmän toimintakyvystä huolehtiminen. "Näyttäs polttavan kynttilää molemmista päistä" on melko voimakas esimiehen käyttämä kielikuva kuvaamaan väsymisen tunnetta ryhmässä. Muut asetetaan puheessa *neuvottavien asemaan.* Otetta seuraava alaisen puheenvuoro käsittelee sitä, kuinka vaikea on tietää toisen ihmisen käytännön vaikeuksista ja voimavaroista. Muut asettuvat siis todellisuudessa ongelman pohtijoiksi.

Otteessa 8 esimies vastaa toisen valmennustilaisuuden tehtävään, jossa tehtävänä oli miettiä, mitä kukin on oppinut tiimissä työskennellessään.

Ote 6 VALMENNUSTILAISUUS 2 (s.24)

E1: Sen on oppinu, oppinu ja nähny että, et kuinka vaikeeta on niinku sitä asiaansa itse asiassa saada ymmärrettäväks. Kuinka paljon se vie aikaa se ihmisten kanssa puhuminen ja jonkun, jonkun päämäärän tai tavotteen niinku kirkastaminen saati sitten se, et jos on joku, joku paniikin omanen tilanne, niin se ei niinku, se ei tota vaan kerta heitolla käden käänteessä käy..

Tässä näytteessä esimies asettuu *humanistisen neuvojan asemaan.* Esimies kuvaa oppineensa ja viisastuneensa eri tilanteista tiimissä toimiessaan ja tätä kautta puheesta jää vaikutelma asiantuntijuudesta. Hän viittaa puheessaan omaan henkilökohtaiseen kokemukseensa sanoessaan "sen on oppinu...ja nähny". Retorisena keinona "itse asiassa" tuo vaikutelmaa puheen totuudenmukaisuudesta. Asioiden tekeminen ymmärrettäväksi puhumalla koetaan tässä näytteessä vaikeaksi. Esimies asettuu itse asiantuntijan ja tietäjän asemaan, joka tuo "oikean" näkemyksensä muille esiin.

Seuraavassa otteessa esimies kuvailee, kuinka tärkeää on ihmisten voimavaroista ja jaksamisesta huolehtiminen. Otetta aikaisemmin tiimissä on jo keskusteltu samasta asiasta.

Ote 7 VALMENNUSTILAISUUS 2 (s.50)

E1: Mun tekis mieli sanoo kans tähän ihmisten jaksamiseen sen verran, että jos mä mietin omaa elämääni jonkun verran taaksepäin tässä o-on niinku sanotaan nyt et kymmenenkin vuotta taaksepäin tässä on, tässä on semmosia kymmenen vuotta, ylikin kymmenen vuotta mua nuorempia kavereita. Ni si-siinä vaiheessa työuraa aika helposti niinku tulee se urapyrkimys, vaikkei se välttämättä niin aktiivista ookkaan. Mut se työ tulee niin hirveen tärkeeks, et kuvittelee ja luulee, et okei mä voin tehdä tän nyt näitä hommia tässä ja lepään sitten joskus vähän myöhemmin. Ja, ja tuota sellasen, sellasen tuota itse koke-kokemani virheen toivosin tässä niinku tämmösen kuvitelman, harhakuvitelman toivosin, et teist ei kukaan tee tässä samal lailla. Ei se on oravanpyörä, jotka jos, jos siihen lähtee mukaan ni, ni se elämä ehtii valua ohi ja, ja työteho aika äkkiä lähtee putoomaan. Ei saa siinä, vaikka kuinka yrittäskin sit, ni ei saa enää hommia eteenpäin. Eli, eli on ihan niinku hyvä asia havaita, et nyt tarttee tehä jotakin muuta ja ei-eikä tää päivän jatkaminen ja, ja, ja työn tekeminen ja lomien pitämättä jättäminen, ni se ei kovinkaan pitkällä, hyvin lyhyellä aikajänteellä se voi auttaa jotain, mut vähänkin pidemmällä, ni se tekee vaan hallaa.

Otteessa 7 esimies varoittaa organisaation työntekijöitä liiasta kiireellisyydestä. Puhe alkaa esimiehen sanoessa "mun tekis mieli sanoo", mikä on hyvä keino saada puheenvuorolle yhteistyötä tavoitteleva näkökulma. Otteessa on tietynlaista vertaispuhetta esimiehen verratessa itseään tiimin jäseniin ja puhuessaan heistä "ylikin kymmenen vuotta nuorempina kavereina". Esimies käyttää sanaa "harhakuvitelma" kuvaamaan sitä virheellistä ajattelua, että lomia ehtii pitämään myöhemmin, kun on ensin tehnyt kovasti töitä. "Oravanpyörä" -ilmaisu on tehokas metafora kuvaamaan kierrettä, jota on vaikea saada myöhemmin katkaistuksi. Asiantuntijuuttaan hän pyrkii selostamaan omilla virheellisiksi osoittautuneilla kokemuksillaan. Esimies asettaakin itsensä otteessa omien kokemustensa perusteella *humanistisen neuvojan asemaan.* Muille muodostuu puheessa *neuvottavien asema.* Aineistoa eteenpäin lukemalla selviää, että puheenvuoroissa yhdytään tavallaan esimiehen näkemyksiin, mutta korostetaan keskeneräisten töiden olevan kaikkein stressaavimpia jaksamisen kannalta.

B. Institutionaalinen asiantuntijuusrepertuaari

Toinen asiantuntijuusrepertuaari on nimetty tässä tutkimuksessa institutionaaliseksi asiantuntijuudeksi. Institutionaalinen asiantuntijuuspuhe on luonteeltaan kovaa ja itsestäänselvyyttä. Puheen aiheet ovat valmennustiimin tavoitteissa ja toimintatavoissa. Puhe voidaan esittää tavalla, joka saa sen kuulostamaan totuuden puheelta. Tämä repertuaari luokin helposti vaikutelman vaihtoehdottomasta ja oikean toimintatavan antavasta puheesta. Institutionaalisen asiantuntijarepertuaarin eräänä ominaispiirteenä näyttäisi olevan se, että esimiehet tuottavat asiantuntijuuttaan mm. vetoamalla muiden ihmisten puheisiin. Tässä asiantuntijarepertuaarissa esimiehet asettavat itsensä *julistajan* ja *realistin asemaan.* Silloin kun esimies on *julistajan asemassa,* kuulijat asetetaan puheessa *passiivisen kuulijan* positioon. Toisinaan myös asiantuntijapuhetta voidaan pehmentää kysymällä esimerkiksi muiden mielipidettä, niin kuin tapahtuu otteessa 9.

Otteessa 8 esimies kuvaa, mitkä hänen mielestään ovat valmennuksen tavoitteita.

Ote 8 TYÖPALAVERI (s.6)

> E1: Sitten konkreettisena niin kyllä ne tavotteet tosta valmennuksesta on tän meidän ryhmän yhteisen päämäärän kirkastaminen, keskinäisten pelisääntöjen selkeyttäminen ja edelleen tän ryhmän ja meidän jäsenten vahvuuksien tunnistaminen. Sitten tää muutosagenttirooli yhteinen tarkastelu ja sitten on ihan varma niin, et, et jokaisella meillä on, on omia tiimejä, omia ryhmiä, joissa tätä asiaa viedään eteenpäin. Et eli niin ku ajatus siitä, et mites niitä sitten kehitetään, jotka on sidoksissa tähän. Miten Tero tehtaalla porukkaansa kehittää, miten Koiviston Pentti omaa porukkaansa kehittää ja niin edespäin.

Tässä otteessa esimies asettaa itsensä *julistajan asemaan.* Puhe on tyyliltään hieman paasaavaa ja toisille ei anneta niinkään mahdollisuutta esittää omia näkemyksiään. Kuulijat asetetaan *passiiviseen kuulijan asemaan.* Puhe käsittelee kovia arvoja alkaen puhumisella tavoitteiden konkreettisuudesta, joka terävöittää kuulijan keskittymään puheeseen. Otteessa vilahtelee business-sanoja, mikä tuo puheeseen lisää asioiden tietämyksen vaikutelmaa. Tällaisia sanoja ovat esimerkiksi "päämäärän kirkastaminen", "pelisääntöjen selkiyttäminen", "vahvuuksien tunnistaminen" ja "muutosagenttirooli". Otteessa tavoitteet tuodaan esille esimiehen sanoessa "sitten konkreettisena kyllä ne tavotteet". Kuulijalle voi tulla tällöin käsitys siitä, että tavoitteet ovat jo mahdollisesti

etukäteen sovittuja, joihin ei voi enää esittää mielipiteitään. Puheessa sitoutetaan työntekijät vastuuseen esimiehen sanoessa esimerkiksi "sitten on ihan varma...että jokaisella meillä on...omia ryhmiä, joissa tätä asiaa viedään eteenpäin". Puheessa tiimien toiminta esitetään ikään kuin itsestäänselvyytenä. Sitouttamista tehostetaan nimeämällä joitakin tiimin henkilöitä käytännön töissään. "Miten Tero tehtaalla porukkaansa kehittää, miten Koiviston Pentti omaa porukkaansa kehittää ja niin edespäin" on esimerkkinä puheen sitouttamisen tehostamisesta. Otteen jälkeen aineistossa konsultti tiedustelee muiden mielipidettä siihen, mikä heidän mielestään on tärkeä tavoite valmennuksessa. Loppujen lopuksi keskusteluiden edetessä puheen alkuperäinen muiden asemoiminen *passiivisiksi kuulijoiksi* muuttuu aktiivisemmaksi. Toisaalta konsultin väliintulolla voi olla muiden aktivoitumiseen melkoinen merkitys.

Seuraavassa otteessa esimies kuvaa, kuinka heidän tulee toimia tiimivalmennuksessa *julistajapositiosta* käsin.

Ote 9 TYÖPALAVERI (s.25-26)

> E1: Joo työskentelytapa näistä tämmösistä hommista ei saa mitään irti, ellei niihin paa itteensä peliin. Vain, vain sillä tavalla oma aktiivinen panos ja sitä palautteen antamista, mitä E2 tässä jo puhu ja sen saamista tietysti ja, ja sitä, että kykenee sitä vastaanottamaan. Ja sit se, et nähdään niin kun eteenpäin, et ei niinku vanhojen ja varsinkaan negatiivisten asioiden kaivaminen ei niin kun vie hirveen paljon eteenpäin. Et katotaan eteenpäin ja tulevaisuuteen ja. Sittenhän me tiedetään T:sta ja T2:sta jo kokemuksesta aiemmin, että tää positiivinen ajattelutapa ja vuorovaikutus elämyksellinen ja ei kuitenkaan eläimellinen omakohtasten oivallusten kautta pitäs niin kun lähtee viemään eteenpäin. Tuleekos tästä jotain mieleen?

Puheessa on paljon ehdottumuuden vaikutelmaa luovia sanoja, kuten "ei mitään, vain, tietysti ja varsinkaan", jotka tehostavat esimiehen asiantuntijuuden vaikutelmaa. Esimies tuottaa puheensa *julistajan asemasta*, jolloin puheesta tulee ainoan oikean toimintatavan antavaa. Otteen tekee erityisen mielenkiintoiseksi esimiehen pyrkimys vedota toisten ihmisten samansuuntaisiin mielipiteisiin. Puheessa vedotaan esimerkiksi toisen esimiehen samanlaiseen näkemykseen asioista ilmaisulla "ja sitä palautteen antamista, mitä E2 tässä jo puhu". Vanhojen asioiden kaiveleminen nähdään positiivisen kehityksen pysäyttäjänä. Tässä kohden puheessa esiintyy tietynlaista huumoria, esimiehen käyttäessä liioittelevaa ilmaisua siitä, ettei vanhojen asioiden muistelu vie

"hirveen paljon eteenpäin". Liioitteleva puhetapa voi luoda vaikutelman siitä, että esimiehellä olisi kokemusta ja tietoa asiasta. Asiantuntijapuhetta ja puheen oikeutettavuuden vaikutelmaa luodaan myös vetoamalla konsultteihin ja tiimin jäsenten aikaisempiin kokemuksiin konsulteista esimiehen sanoessa "sittenhän me tiedetään T:sta ja T2:sta jo kokemuksesta aiemmin..". Lopuksi esimies pehmentää sanomaansa ottamalla muiden mielipiteet huomioon kysymällä "tuleekos tästä jotain mieleen". Esimies ei siis jätä puheellaan kuulijoita täysin passiiviseen asemaan. Aikaisempi puhe on kuitenkin itsestäänselvyyksiä tuottavaa "näin on"- puhetta, jota toisten voi olla vaikea kyseenalaistaa. Aineistoa eteenpäin lukemalla selviää, että esimiehen ehdotukset hyväksytään ja sitten siirrytään nopeasti jo seuraavaan asiaan.

Otetta 10 aikaisemmin joku on kuvannut, kuinka organisaatiossa on perehdytetty ihmisiä huonosti työhönsä. Esimies kuvaa näytteessä ihmisten ottaneen liikaa vastuuta itselleen. Otteessa vedotaan sekä omaan kokemukseen että toiseen henkilöön.

Ote 10 TYÖPALAVERI (s.39)

> Jo: Nää ei oo muutosprojektin spesifiä asioita, vaan nää on niin kun muuallakin (huonossa) muutosprojektin muillakin kehitysihmisillä on väittäsin, että linjaihmisilläkin jossain mielessä mä ny olen samalla kehitysihminen ja linjaihminen ja sitä kautta linjan kauttakin nään, et, et niin kun on tullu ahnehdittua töitä niin paljon ja niistä meinaa selvitä. Varmaan Pentillä on ihan samanlainen fiilis, joka hoitaa ihan oikeesti linjan hommia ja kehityshommia. Ja niin kun ja jos, jos sanotaan, että tuota, jos me puhutaan tässä, et okei lisätään resursseja niin, niin se on kumminkin se asia. Et mä väitän, et meillä ei nyt pää kestä edes lykätä niitä resursseja. Eli mulla on semmonen tunne ainakin, että vaikka me pantas voimaa lisää, niin me ei enää kyetä ohjaamaan sitä siihen suuntaan, mihin me haluttas. Eli, eli jollain lailla tää ei nyt niin kun minusta ne palaverit ei oo nyt paikallaan.

Puheessa ilmenee tietynlaista itsestäänselvyyttä esimiehen sanoessa "et mä väitän, et meillä ei nyt pää kestä edes lykätä niitä resursseja". Otteessa on myös tietynlaista yleistämistä esimiehen sanoessa "me ei enää kyetä ohjaamaan sitä siihen suuntaan, mihin me haluttas". Esimies luo puheellaan muille itsestään kuvan *realistina*, jolla on omien kokemusten kautta tietoa organisaation tilasta. Esimiehen vedotessa omaan kokemukseensa puheesta jää vaikutelma siitä, kuinka esimies tietää asioiden realistisesti olevan. Esimies vetoaa omaan kokemukseensa eri työtehtävistä sanomalla "mä ny olen samalla kehitysihminen ja linjaihminen ja sitä kautta linjan kauttakin nään, et, et niin

kun on tullu ahnehdittua töitä niin paljon". Tämä luo vaikutelman realistisesta tietämyksestä. Puheessa halutaan selventää kuulijoille, ettei palavereja kannata pitää niin usein kuin niitä on pidetty. Tässäkin otteessa esimies vetoaa kuulijoihinsa toisen henkilön samanlaisilla kokemuksilla lauseella "Varmaan Pentillä on ihan samanlainen fiilis". Vetoaminen toiseen henkilöön pehmentää myös osittain puhetta.

Pohdintarepertuaari

Puhetta, joka sisältää oman toiminnan pohtimista ja heikkouksien myöntämistä kutsutaan tässä tutkimuksessa pohdintarepertuaariksi. Pohdinta voi kohdistua valmennustiimin toimintaan tai esimiehen ammattiroolin sopivuuteen. Ammattiroolia koskevat keskustelut käydään esimiesten ja konsulttien kesken ilman tiimin läsnäoloa, mutta tiimin toiminnasta voidaan keskustella tiimin ollessa paikalla. Konsulttien ja esimiesten muilta suljetuissa keskusteluissa, esimies tuottaa vapaasti omaa rooliaan, jopa heikkouksiaan. Tätä tuskin tapahtuisi alaisten ollessa paikalla. Tiimin toimintaa käsittelevissä keskusteluissa pohditaan sitä, kuinka tiimi olisi voinut toimia toisin. Tällöin keskusteluissa käsitellään heikkouksia ja sitä, miten niitä voidaan korjata. Puheessa esimies asettaa itsensä tai tiimin *oppijan* tai *neuvottavan asemaan*. Konsultti asetetaan ammattiroolikeskusteluissa *opettajan* tai *neuvojan asemaan*.

Seuraavassa otteessa esimies tuo esille epävarmuuden omasta johtajaroolistaan.

Ote 11 NEUVOTTELU 2 (s.7)

> E2: Sitä mä oon miettiny itte, että onks se niin kun, onko mun tapa sitten, pohtinu sitä, että onko se tietyissä asioissa niin, mikä se niin kun teidän käsitys on niin. Onks se niin kun liialti pehmee, että pitäiskö siinä esittää tai pitäiskö siinä niin kun olla semmonen, semmonen niin kun voisko sanoo terävämpi tai tämmönen niin kun jämäkämpi malli. Tota tuliko semmosta esille?
> T: Tota. Se oli varmaan kysymys?

Esimies tuottaa konsulteille kysymyksen siitä, millainen hänen pitäisi olla ammattiroolissaan. Puheessa esimies asettuu *neuvottavan asemaan*. Konsultit tuotetaan puheessa asiantuntijoina ja *neuvojina*, jolloin esimies asettaa konsultit neuvomaan häntä roolikysymyksessä. Puheessa esimies pohtii, millainen oman ammattiroolin pitäisi olla,

johon esimies ei itse kuitenkaan anna ratkaisua. Lopuksi hän esittää suoran kysymyksen konsultille siitä, millainen olisi hyvä johtamistapa kysymällä "tota tuliko semmosta esille". Aineistossa toinen konsulteista toteuttaa esimiehen tuottamaa puheasetelmaa ja vastaa esimiehelle hänen ei-autoritaarisen johtamistapansa olevan hyvä, koska se edesauttaa ryhmän itsenäistä työskentelyä. Otteessa esiintyvää puhetta tuskin esiintyisi muiden tiimin henkilöiden läsnäollessa, vaan se on hyvin kontekstisidonnaista ja esiintyy ainoastaan esimiesten ollessa konsultin kanssa.

Tässä otteessa esimies kuvaa sitä, millainen hän oli armeijassa ja nuorempana.

Ote 12 NEUVOTTELU 2 (s.11)

E2: ..mä olin melkonen räyhääjä siihen aikaan
(naurahduksia)
E2: ja mä olin koulussakin mä olin pikkasen semmonen tappelupukarin maineessa ja tällee ehkä niin kun tää mä tie- jotenkin miettiny sitä, et jos tätä, tätä menoo niin kun pehmenee tässä, niin pehmeneekö tässä sitten semmoseks pullamössöks koko ukko (oikeestaan se on) vuosien mittaan. Et niin kun tapa sillee käsitellä asioita tiettyyn pisteeseen, niin se menee sillee pehmeesti. Tos tulee siinä sitten se toisaalta se vanha minä sitten joskus esille, että

Esimies kuvaa nuoruuttaan "tappelupukari"- ja "räyhääjä"- ilmaisuilla. Puheessa ilmenee pientä huolestuneisuutta siitä, voiko esimiehen oma ammattirooli muuttua liian epäautoritaariseksi vuosien mittaan. Esimies asettaa itsensä epäsuorasti *neuvottavan asemaan* sanoessaan "pehmeneekö tässä sitten semmoseks pullamössöks koko ukko". Aineistoa eteenpäin lukemalla selviää, että konsultti asettuu neuvojan asemaan ja kuvaa esimiehessä olevan sekä pehmeitä että kovia puolia. Puheessa ilmenee mielenkiintoisella tavalla, kuinka toisen esimiehen aikaisemmin määrittelemä kielikuva "pullamössöstä" on saanut nyt erilaisen merkityksen. Kielikuva ilmeni otteessa 3, jossa se kuvasi ihmisten toimettomuuden tilaa. Nyt esimies on ottanut saman kielikuvan käyttöönsä kuvaamaan pelkoaan siitä, että hän voisi muuttua liian pehmeäksi johtamisessaan.

Seuraavassa otteessa esimies kuvaa, millaista on olla johtaja silloin, kun ympäristö on vaativa.

Ote 13 SUUNNITTELUPALAVERI (s.4)

E2: Joo ympäristö vaatii ja sä jos sä haluat ottaa niinku reppuus niitä kiviä niin

T: joo
E2: pystyt ottaa [niitä niin]
T: [aivan]
E2: paljon kun
T: joo
E2: Mut sitten siinä on niinku opittava itse tavallaan se jarrun vetäminen siinä rytmityksessä, että
T: joo
Ha: pitää päästää välillä sinne tyhjäkäynnille

Otteessa johtajuus tuotetaan tasapainotteluna ympäristön vaatimusten ja oman toiminnan mielekkyyden välillä. Ympäristö nähdään esittämässä vaatimuksia, johon johtajan on oman terveytensä takia pystyttävä väliajoin pysäyttämään. Esimies kuvaa itseään *oppijana*, jonka on opittava miten käytännössä kannattaa toimia. Työympäristön tapahtumat ovat repertuaarissa esimiestä *opettaneessa* asemassa.

Otteessa 14 esimies pohtii projektitiimin toimintatapoja organisaation myyntiosastoa kohtaan.

Ote 14 VALMENNUSTILAISUUS 1 (s.35)

E1: ja lähestyä sitä asiaa sitä kautta. Ja mä mietin tätä meiän myyntiä ja myymistä niille, niin ei me varmaan oo siinä kohtaa kuitenkaan oltu siellä kysymässä, et mitä niiltä puuttuu ja mitä ne haluaa. Me ollaan oltu esittämässä heille vaateita ja vaatimassa, että pitäs saada resursseja, heidän pitäs tulla osallistumaan tähän työhön, mut sitte, et, et me ei oo myyty kyllä ollenkaan.

Puheessa kuvataan ryhmällä olleen liian suuria vaatimuksia organisaation myyntiosastoa kohtaan. Organisaation myyntiosaston jäseniä on vaadittu osallistumaan kehitysprojektiin, mutta heille ei ole muistettu myydä organisaatiomuutosprojektiajatusta. Tässä näytteessä esiintyy oman toiminnan pohtimista. Esimies asettaa tiimin ja itsensä *oppijoiden* asemaan. Itsereflektion kautta nähdään puutteita myös omassa toiminnassa ja pystytään asettumaan toisen asemaan. Itsereflektio ei ole kuitenkaan oman toiminnan pohdiskelua, vaan koko ryhmän toiminnan pohdiskelua. Puheessa tämä ilmenee me -puheena esimiehen kuvatessa toimintaa esimerkiksi sanomalla "ei me varmaan oo...oltu" ja "me ollaan oltu esittämässä heille vaateita ja vaatimassa". Aineistoa eteenpäin lukemalla selviää, että toiset ovat esimiehen kanssa samaa mieltä hänen kanssaan.

Seuraavassa otteessa esimies kuvaa edellisen päivän tiimivalmennuksen vaellusosuuden tapahtumia.

Ote 15 VALMENNUSTILAISUUS 1 (s.39)

> E1: Ja semmonen, mikä tuli, tuli mieleen tosta ni, mikä oli mulle hirvee yllättävää, et toi E2 otti hirveen raskaasti sen kun, kun huomattiin, että myöhästyttään myöhästytään ja ollaan väärällä mökillä ja itse asiassa se meni ihan kuralle koko homma. Se otti tosi raskaasti sen ja mietin sitä, et oiskohan se niin, että, et jos se ois tehty enemmän porukalla kuitenki se päätös ja enemmän niinku puhuttu ja kommunikoitu siinä, ni E2:n ei ois tarvinnu ottaa sitä niin raskaasti. Se ois ollu enemmänkin niinku yhteinen tavoite ja yhteinen juttu.

Otteessa esimies on huolissaan siitä, kuinka toinen esimiehistä on joutunut ottamaan kiireellisessä tilanteessa vastuun kokonaan itselleen. "Se otti tosi raskaasti sen" kuvaa tilanteen psykologista ymmärtämistä. Puheessa ilmenee psykologeille tai konsulteille tyypillistä ehdottelevaa pohdintapuhetta esimiehen sanoessa "et oiskohan se niin, että". Esimies asettaa itsensä ja ryhmän puheellaan *oppijoiden asemaan.* Aineistosta ei voi päätellä, kuinka ihmiset olisivat asettuneet suhteessa tähän puheeseen, koska keskustelu katkaistaan konsultin aloitteesta ja keskustelu siirtyy uuteen asiaan. Muiden ihmisten on kuitenkin tällaisen puhetavan jälkeen helpompi ilmaista mielipiteensä asiasta.

Vaatimattomuusrepertuaari

Puhetta, jossa asiat ilmaistaan vaatimattomasti, on nimetty tässä tutkimuksessa vaatimattomuusrepertuaariksi. Vaatimattomuusrepertuaarissa esimiehen työaseman muutokset ja toiminta nähdään vaatimattomasta näkökulmasta käsin. Tämä repertuaari esiintyy esimiesten ja konsultin välisissä keskusteluissa, joissa ei ole muita henkilöitä mukana. Toisiin tehtäviin siirtyminen saman yrityksen sisällä selitetään ajautumisena ja sattuman seurauksena. Puheelle tyypillistä on tietynlainen passiivisuus ja itsensä vähätteleminen. Esimies asettuu puheessa *passiiviseen* tai *kohtalon kuljettaman asemaan.*

Seuraavassa otteessa esimies kuvaa sitä, kuinka konsultit pyrkivät selkiyttämään hänen rooliaan tiimivalmennuksella.

Ote 16 NEUVOTTELU 2 (s.6)

> E2: Joo kyllä huomasin sen niin kun niistä tehtäväksiannoista ja muista, että oli niin kun, et paljonhan ne te minua siinä niin kun hyödynsitte tai pommititte, että ja to-toki näinhän se pitää ollakkin, et se niin kun tulee niin kun minun kautta (oltiin). Et kyllä se varmasti niin sitä kautta niin kun minun rooli niin sille muulle porukalle päin selkeyty

Otteessa konsulteista puhutaan omaa hyötyänsä ajattelevina ja aktiivisina. Esimies puhuu itsestään passiiviseen ja vaatimattomaan sävyyn, jota konsulttien on oikeus hyödyntää esimiehen sanoessa "paljonhan ne te minua siinä niin kun hyödynsitte tai pommititte, että ja to-toki näinhän se pitää ollakkin". Hän kuvaa itseään ikään kuin kohtalon uhriksi ja asettaakin puhellaan itsensä *passiiviseksi* ajautujaksi. Kuitenkin lopuksi tämä hyötysuhde saa puheessa positiivisemman sävyn, kun muiden käsitys esimiehestä on selkiytynyt konsulttien toiminnasta johtuen.

Seuraavassa otteessa tuotetaan oman toimenkuvan vaihdos melko vaatimattomasti.

Ote 17 SUUNNITTELUPALAVERI (s.17)

> E2: Ja tota se oli jännä, että E1 tavallaan niinku minut myi tästä pois tästä projektista, ei myyny, mutta tai tuli ehottaa mulle, että olisitko vaihtamassa hommia
> T: Ai E1 tuli ehottaa?
> E2: mm. Mä sanoin, että oonko mä niin huonosti vetäny tätä. Sano että eihän nyt mihinkään parasta miestään laittais, mut tota sano sitä, että se oli puhunu ton Niemisen Villen kanssa, joka on meiän tuotantojohtaja. Ja se Ville spekuloi sitä, kun kaks tuotetehtaan päällikköö oli siirtymässä sivuun...

Puheellaan esimies asettaa itsensä melko *passiiviseen* asemaan. Parempiin työtehtäviin siirtyminen ei johdu niinkään esimiehestä itsestään. Kuulijalle voi muodostua kuva siitä, kuinka toinen esimies on aivan sattumalta tullut ehdottamaan toisenlaisia töitä kyseiselle henkilölle. Puheessa on tietynlaista itsekehua esimiehen kuvatessa itseään "E1 sano, että ei hän nyt mihinkään parasta miestään laittaisi", jota yritetään lieventää vaatimattomuudella "oonko mä niin huonosti vetäny tätä". Työtehtävien vaihdon syynä esimies pitää aluksi asioiden huonoa hoitamista. Oma kykenevyys ja erinomaisuus

selitetään toisen esimiehen kuvaamin sanoin, eikä omin sanoin, mikä tuo puheeseen lisää vaatimattomuuden vaikutelmaa.

Otteessa 18 esimies kertoo, kuinka hän suhtautuu toimenkuvan vaihtamisajatukseen.

Ote 18 SUUNNITTELUPALAVERI (s.19-20)

> E2: ...ja mietin niitä asioita ja pyörittelin niitä ja välillä oli, et kyllä ja ei ja sitten, kun menin maanantaina töihin, ni tosiaan Nieminen soitti siinä ja alettiin keskusteleen. Ja niin se mit- eteni siihen sitten, että, että mä päätin siirtyä ja, ja sitten alettiin niinku E1:n kans pohtii sitä, että kuka minun seuraajaks. Ja mä tunsin niinku Arton entuudestaan, niinku tunnen ihan niin kun työn ulkopuoleltakin ja, ja tota Arto on niinku erittäin semmonen tunnollinen kaveri sillee, että hoitaa niinku hommat hyvin niinku tunnollisesti. Ja fiksu kaveri kun mikä. Ja on ollu näissä muutosprojektikuvioissa ihan yhtä kauan mukana, kun minä. Arto oli tuolla tehtaalla oli tos. Se ei oo siellä (dreijahommassa) oli niinku semmosena kehitys- tai kehitysinsinööri tai kehityspäällikkönä, mut kuitenkin ei ollu oikein ihan niinku tyytyväinen välttämättä siihen hommaansa. Sil- no tyytyväinen oli, mutta o-, halus niinku, et vähän nähä jotain muutakin. Ja kerran vaan otin sit esille sen siinä ja Arto sitten innostu tästä ja tai kiinnostu ja keskustelivat E1:n kanssa ja päätyivät sopimukseen. Ja mun mielestä niinku paras mies tuli siihen, mitä minä (olisin) niinku voinu ajatella

Tässä otteessa esimies asettaa itsensä puheellaan *kohtalon kuljettaman asemaan.* Hän kuvaa asioiden tapahtuvaan ikään kuin sattuman kautta, mistä ovat esimerkkeinä ilmaisut "kun menin maanantaina töihin, ni tosiaan Nieminen soitti siinä ja alettiin keskusteleen" ja "kerran vaan otin sit esille sen siinä". Puhe on hyvin kerronnallista ja tavallaan itsestäänselvyyttä. Itsestäänselvyydellä tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että kuulijalle muodostuu kuva, kuinka asiat vain saattavat hoitua tällä tavoin liike-elämässä ikään kuin sattuman kauppana. Puheessa luodaankin vaatimattomasti kuva tapahtumista sattumien sumana. Tämän takia kuulija voi jäädä mielenkiinnolla odottamaan, mitä sattumanvaraista kertomuksessa tapahtuu seuraavaksi.

VAKUUTTAMISSTRATEGIAT

Tässä tutkimuksessa on jo tarkasteltu esimiesten käyttämiä repertuaareja. Seuraavana mielenkiintoisena ja johtajuuteen liittyvänä olennaisena asiana tarkastellaan sitä, kuinka esimiehet saavat puheensa kuulostamaan uskottavalta. Näitä keinoja, joilla pyritään oikeuttamaan puhetta on tässä tutkimuksessa nimetty vakuuttamisstrategioiksi. Vakuuttamisstrategioiden avulla puheesta voi tulla ehdotonta ja uskottavampaa. Vakuuttelupuheessa mielenkiinto kohdistuu kyseenalaistamattomiin totuuksiin ja puheeseen, joka ilmenee itsestäänselvyytenä (Jokinen & Juhila, 1993). Vakuuttamisstrategioissa puhe ei ole vastavuoroista, vaan se on pikemminkin yksipuolista ja kuulostaa tosiasioiden kertomiselta. Puheella pyritään luomaan vaikutelma objektiivisten tietojen esittämisestä. Vakuuttamisstrategioita löytyi tutkimuksessa seitsemän ja ne nimettiin *kvantifioimisstrategiaksi, omalla kokemuksella perusteluksi, yhteiseen kulttuuriseen tietämykseen vetoamiseksi, yksimielisyyteen perustuvaksi vakuutteluksi, kyseenalaistamattomuuden strategiaksi* sekä *yleistämisen ja lieventämisen strategiaksi.*

Otteessa 19 verrataan toista organisaatiota omaan organisaatioon ja vakuuttamiskeinona käytetään *kvantifioimisstrategiaa.*

Ote 19 TYÖPALAVERI (s.31)

> E1: On ja sehän on oikeen ongelma tällä hetkellä mitä ne koittaa laittaa kuriin, et siellä (?) kaikki ja jokainen kehittää ittelleen järjestelmän. Niillähän on ollu sähköpostia liki kolme vai neljä eri sähköpostia ja muut sai keskustella keskenään. Niin tuota kun kysyit, että mikä olisi toisin siinä toisessa yrityksessä ja asiat, jos me oltais siinä toisessa yrityksessä ja tota sitä yritystä niin asiat olis toisin. Niin tästä organisaatiokulttuurista johtuen se on keski-ikä noin kolmekymmentä. Ne ottaa kolmetuhatta uutta ihmistä joka vuosi töihin. On erilainen. Se, että onko se paremmin kun huonommin (ainakin) rahaa (ja) palaa hirvittävän paljon enemmän

Otteessa tuotetaan eräänlaista asiantuntijuuden vaikutelmaa vetoamalla täsmälliseen tietämykseen eri luvuista. Otteessa esiintyvä puhe on nimetty tämän perusteella *kvantifioimisstrategiaksi.* ”Kolme tai neljä eri sähköpostia”, ”keski-ikä noin kolmekymmentä”, ”kolmetuhatta uutta ihmistä” ovat esimerkkejä

kvantifioimisstrategian käytöstä esimiehen puheessa Täsmällisellä tiedolla pyritään usein kasvattamaan puheen totuudenmukaisuutta (Juhila, 1993). Kvantifiointi voi ilmetä myös muuten kuin numerojen esittämisenä, kuten määriä ja suhteita kuvaavilla ilmaisuilla. Tässä otteessa esimerkkinä tämän tyyppisestä kvantifioimisesta voidaan pitää sanontoja "paremmin kun huonommin" ja "paljon enemmän".

Otteessa 20 esimies kuvaa ihmisten ottaneen liikaa vastuuta itselleen. Tässä otteessa puheen vakuuttamiskeinot on nimetty *omalla kokemuksella perusteluksi* ja *yksimielisyyteen perustuvaksi vakuutteluksi.*

Ote 20 TYÖPALAVERI (s.39)

> E1: Nää ei oo muutosprojektin spesifiä asioita, vaan nää on niin kun muuallakin (huonossa) muutosprojektin muillakin kehitysihmisillä on väittäsin, että linjaihmisilläkin jossain mielessä mä ny olen samalla kehitysihminen ja linjaihminen ja sitä kautta linjan kauttakin nään, et, et niin kun on tullu ahnehdittua töitä niin paljon ja niistä meinaa selvitä. Varmaan Pentillä on ihan samanlainen fiilis, joka hoitaa ihan oikeesti linjan hommia ja kehityshommia. Ja niin kun ja jos, jos sanotaan, että tuota, jos me puhutaan tässä, et okei lisätään resursseja niin, niin se on kumminkin se asia. Et mä väitän, et meillä ei nyt pää kestä edes lykätä niitä resursseja. Eli mulla on semmonen tunne ainakin, että vaikka me pantas voimaa lisää, niin me ei enää kyetä ohjaamaan sitä siihen suuntaan, mihin me haluttas. Eli, eli jollain lailla tää ei nyt niin kun minusta ne palaverit ei oo nyt paikallaan.

Esimerkkejä *omalla kokemuksella perustelusta* ovat sanonnat "väittäsin...mä ny olen samalla kehitysihminen ja linjaihminen...ja sitä kautta linjan kauttakin nään". Omalla kokemuksella perustelussa esimies vetoaa kuulijoihin omalla työkokemuksellaan kahdesta eri työstä. Juhilan (1993) mukaan omaan kokemukseen vetoavassa puheessa pyrkimyksenä on kasvattaa puheen totuusarvoa vetoamalla puhujan itsensä olemassaoloon. Puheessa kuvataan tapahtumia, joissa henkilö on itse ollut osallisena. Puhe kuulostaa vakuuttavammalta, koska sitä on vaikea kyseenalaistaa, jos ei ole ollut itse tapahtumassa osallisena. Lisäksi tässä otteessa esimies vetoaa myös toiseen henkilöön ja käyttää *yksimielisyyteen perustuvaa vakuuttamisstrategiaa.* "Varmaan Pentillä on myös samanlainen fiilis, joka hoitaa ihan oikeesti linjan hommia ja kehityshommia", "ja jos sanotaan..ja jos me puhutaan" ovat esimerkkejä tämän strategian käyttämisestä. Esimies vakuuttaa puheessaan Pentillä olleen samanlaisia kokemuksia sen perusteella, että esimiehellä on itsellään ollut niitä. Lauseen

totuudenmukaisuutta esimies pyrkii korostamaan puhuessaan Pentistä joka "hoitaa ihan oikeesti linjan hommia".

Otteessa 21 vedotaan *omaan kokemukseen* ja *yhteiseen kulttuuriseen tietämykseen.*

Ote 21 VALMENNUSTILAISUUS 2 (s.50)

E1: Mun tekis mieli sanoo kans tähän ihmisten jaksamiseen sen verran, että jos mä mietin omaa elämääni jonkun verran taaksepäin tässä o-on niinku sanotaan nyt et kymmenenkin vuotta taaksepäin tässä on, tässä on semmosia kymmenen vuotta, ylikin kymmenen vuotta mua nuorempia kavereita. Ni si-siinä vaiheessa työuraa aika helposti niinku tulee se urapyrkimys, vaikkei se välttämättä niin aktiivista ookkaan. Mut se työ tulee niin hirveen tärkeeks, et kuvittelee ja luulee, et okei mä voin tehdä tän nyt näitä hommia tässä ja lepään sitten joskus vähän myöhemmin. Ja, ja tuota sellasen, sellasen tuota itse koke-kokemani virheen toivosin tässä niinku tämmösen kuvitelman, harhakuvitelman toivosin, et teist ei kukaan tee tässä samal lailla. Ei se on oravanpyörä, jotka jos, jos siihen lähtee mukaan ni, ni se elämä ehtii valua ohi ja, ja työteho aika äkkiä lähtee putoomaan. Ei saa siinä, vaikka kuinka yrittäskin sit, ni ei saa enää hommia eteenpäin. Eli, eli on ihan niinku hyvä asia havaita, et nyt tarttee tehä jotakin muuta ja ei-eikä tää päivän jatkaminen ja, ja, ja työn tekeminen ja lomien pitämättä jättäminen, ni se ei kovinkaan pitkällä, hyvin lyhyellä aikajänteellä se voi auttaa jotain, mut vähänkin pidemmällä, ni se tekee vaan hallaa.

Otteessa esimies vetoaa aluksi *omaan kokemukseensa asioiden perustelussa.* "Mun tekis mieli sanoo...että jos mä mietin omaa elämääni jonkun verran taaksepäin" on esimerkkinä omalla kokemuksella perustelusta. Tässä otteessa ilmenee kuitenkin myös toisen vakuuttamisstrategian käyttöä. Tälle vakuuttamisstrategialle on annettu nimeksi *yhteiseen kulttuuriseen tietämykseen vetoaminen.* Puheessa passiivimuodolla "niinku sanotaan", pyritään antamaan käsitystä yhteisesti hyväksytystä ja jaetusta asiasta. Lisäksi sanonnoilla "siinä vaiheessa...niinku tulee se urapyrkimys" ja "työ tulee..tärkeeks" halutaan luoda käsitystä yhteisesti jaetusta urakehitykseen liittyvästä tiedosta. Asiat kuvataan ikään kuin tietyllä tavalla tapahtuvina, joiden vaiheet ihmiset tietävät etukäteen.

Ote 22 on toisesta neuvottelusta, jossa esimiehet arvioivat valmennuksen onnistumista.

Ote 22 NEUVOTTELU 2 (s.3)

E2: Siitä var-, siitä varmasti ollaan yksimielisiä, että positiivisuus on niin kun olla selvä siitä, missä tässä mennään
T2: [mm]

Tämän puhenäytteen vakuuttamiskeinot on nimetty *yksimielisyyteen perustuvaksi* ja *kyseenalaistamattomuuteen perustuvaksi strategiaksi*. Esimies puhuu tavalla, jonka mukaan ihmisten mielipiteet voitaisiin yleistää sanoessaan "ollaan yksimielisiä". Tällaiselle yksimielisyyteen vetoamiselle on annettu tässä tutkimuksessa nimeksi *yksimielisyysstrategia*. Asioiden laadusta ei voida olla varmoja, mutta silti puheessa käytetään yleistämistä. Otteessa ilmenee myös tietynlaista ehdottomuutta sanottaessa "varmasti ollaan yksimielisiä". *Kyseenalaistamattomuuteen vetoavassa vakuuttamisstrategiassa* juuri ehdottomuuksilla saadaan puhe kuulostamaan itsestäänselvältä.

Toinen esimerkki *kyseenalaistamattomuuteen vetoavan strategian* käytöstä on näyte, jossa esimies kuvaa, kuinka tiimin pitäisi toimia tiimivalmennuksessa.

Ote 9 TYÖPALAVERI (s.25-26)

E1: Joo työskentelytapa näistä tämmösistä hommista ei saa mitään irti, ellei niihin paa itteensä peliin. Vain, vain sillä tavalla oma aktiivinen panos ja sitä palautteen antamista, mitä E2 tässä jo puhu ja sen saamista tietysti ja, ja sitä, että kykenee sitä vastaanottamaan...

Puheessa on paljon ehdottomuuden vaikutelmaa luovia sanoja, kuten "ei mitään", "vain" ja "tietysti", jotka tehostavat puheen itsestäänselvyyttä. Puheesta voi muodostua vaikutelma ainoan oikean toimintatavan antavasta puheesta. Puheessa käytetään myös *yksimielisyyteen perustuvaa vakuuttamisstrategiaa*. Tällöin vedotaan toisen esimiehen samanlaiseen näkemykseen asioista ilmaisulla "ja sitä palautteen antamista, mitä E2 tässä jo puhu".

Tässä otteessa esimiehet suunnittelivat konsulttien kanssa tiimivalmennusta. Otteessa esimies kuvaa heidän haluavan kokea valmennus yllätyksenä.

Ote 23 NEUVOTTELU 1 (s.10)

E1: Ei me varmaan [hirveesti haluta]
T: [joo]

E1: tietää sitä. Me halutaan ittekkin [nauttia siitä yllätyksestä vaan].
T: [Niin, joo].
E1: Vai mitä E2?
E2: Mmm.

Puheessa ilmenee toinen esimerkki *yksimielisyyteen perustuvasta vakuuttamisstrategiasta.* Aluksi esimies käyttää me- puhetta yksimielisyyden luomisessa. Esimerkkeinä tästä on "ei me varmaan hirveesti haluta tietää" ja "me halutaan ittekkin nauttia". Tämän jälkeen hän vetoaa toiseen esimieheen kysymällä hänen mielipidettään. "Vai mitä E2" -kysymykseen voi olla kuitenkin vaikeaa vastata kieltävästi, vaan pikemminkin siihen on helpompi vastata esimiehen odottamalla tavalla. Tässä kysymystä seuranneessa vastauksessa ilmenee kulttuurisen konvention periaate. Kulttuuriset konventiot jäsentävät vuorovaikutusta ja niitä voi olla usein vaikea huomata käytännössä (Suoninen, 1993a). Kulttuurinen konventio tarkoittaa, että joidenkin kysymysten jälkeen ihmisillä on tapana suosia tietynlaisia vastauksia ja välttää toisenlaisia vastauksia. Näytteessä kulttuurinen konventio ilmenee toisen esimiehen myönteisenä vastauksena kysymykseen, johon odotetaan myönteistä vastausta.

Tässä otteessa esimies kuvaa, millainen järjestelmäversio voisi yksinkertaistettuna olla.

Ote 24 SUUNNITTELUPALAVERI (s.11)

E2: joo. Kyllä. Vaikkapa sanotaan tässä, että mä kirjoittaisin tämmöstä memoo ja mulla ei ois kenttää, mihin mä kirjoittaisin sen muistion otsikon. Ni kaikkihan sanois, että kyllähän muist-muistiossa otsikko pitää olla, että meillähän on aina ollu ja tarvitaan se otsikko. Ja keskusteltais aikamme tarvitaanko se otsikko ja sitten kun se tarvitaan, ni sit meidän pitäs saada ne, saada tänne dokumenttipohjaan semmonen, että kirjoita tähän

Puheessa ilmenee *yleistämistä,* jossa jokin asia tuotetaan ikään kuin kaikkien allekirjoittamana sääntönä. Tässä näytteessä sanonta "ni kaikkihan sanois, että .." kuvaa yleistävää vakuuttamista. Periaate ei ole välttämättä yhteisesti hyväksytty, vaan johtaja on voinut muodostaa sen omien mielipiteidensä perusteella. Strategia on hyvin lähellä yksimielisyyden vakuuttamisstrategiaa, mutta erona on se, että yleistämisessä puhutaan ikään kuin yhteisestä säännöstä, josta kaikki ovat samaa mieltä.

Otteessa 25 esimies arvioi tiimivalmennuksen hyötyä. Puheessa esimiehen käyttämä vakuuttamisen keino on nimetty *lieventämiseksi.*

Ote 25 SUUNNITTELUPALAVERI (s.11-12)

E2: Se mitä huomas siinä sanotaan että ennen, jos ajatellaan aikajaksolla ennen lomia, ni mitä huomas siinä sen tiimivalmennuksen jälkeen. Ni kyllä siinä kun näin jälkeenpäin kattoo, niin minusta niin siin oli, siin oli niinku hyötyä siinä mielessä, että se niinku ää sen tiimivalmennuksen jälkeen, ni voihan se olla, et se on osaks luonnollinenkin kehitys se, että ne ottaa ne pilottien vetäjät, tiimien vetäjät, niinku enempi semmosta vastuuta ittelleen. Mut siihen myö ainakin pyrittiin siellä tiimivalmennuksessa, että, että se pahasti sanottuna, et se porukka ei olis niin perässä vedettävä
T: joo

Tässä otteessa pilottien kasvanut vastuunottaminen selitetään "luonnollisena" selityksenä, ei niinkään valmennuksesta aiheutuneeksi. Tällöin esimies käyttää puheessaan *lieventämisen strategiaa.* Tämänlaisessa vakuuttamisstrategiassa on tyypillistä, että asioiden merkitykset voidaan nähdä esimerkiksi luontoon kytkeytyneinä (Jokinen & Juhila, 1993). Tällöin voidaan käyttää hyvin ilmaisua "luonnollisesti". Esimies pyrkii lieventämään myös tiimin aloitteettomuutta lisäämällä lauseeseen "pahasti sanottuna, et se porukka ei olis niin perässä vedettävä".

PUHEEN MERKITYKSEN MUUTTUMINEN

Tässä tutkimuksessa viimeisenä mielenkiintoisena asiana on tarkastella puheen merkityksen muuttumista. Osa nyt käytettävistä näytteistä on ilmennyt jo aikaisemmin repertuaariluokkien tai vakuuttamisstrategioiden yhteydessä. Nyt otteilla halutaan todentaa muutoksen tapahtumista puheessa. Merkitysten muuttuminen on monimutkainen prosessi, jonka alullepanijaa voi olla vaikea selvittää. Muutoksen tarkastelussa onkin keskitytty vain siihen, miten merkityksen muuntuminen näkyy saman henkilön puheessa. Tärkeän aseman muutosprosessissa saavuttavat ihmisten muodostamat merkityksenannot, joiden kautta muutos voi tapahtua kielellisesti

(Heikinheimo ym., 1994). Muutoksessa organisaatiosta kertovia metaforia ja myyttejä muutetaan (Berg, 1985). Muutos tapahtuukin, kun vanha tapa puhua asioista korvautuu uudella tavalla (Barret, Thomas & Hocever, 1995).

Ammattiroolin selkiytyminen

Otteet 26 ja 27 ovat eri keskustelutilanteista ja molemmissa niistä esimies pohtii omaa rooliaan.

Ote 26 NEUVOTTELU 2 (S.7)

E2: Sitä mä oon miettiny itte, että onks se niin kun, onko mun tapa sitten, pohtinu sitä, että onko se tietyissä asioissa niin, mikä se niin kun teidän käsitys on niin. Onks se niin kun liialti pehmee, että pitäiskö siinä esittää tai pitäiskö siinä niin kun olla semmonen, semmonen niin kun voisko sanoo terävämpi tai tämmönen niin kun jämäkämpi malli. Tota tuliko semmosta esille?
T: Tota. Se oli varmaan kysymys?

Ote 27 SUUNNITTELUPALAVERI (S.24)

E2: kyllä. Ja siinä niinku on miet- on miettiny sitä, että millä lailla minkälaisella niinku roo- minkälaisella roolilla siihen tulee tommoseen tehtävään, ni mut en mä tiiä, mä en ainakaan oo niinku oikeestaan muuta löytäny, kun sitä, että siinä on se, se rooli, mikä niinku ittelle istuu. Että toisaalta mää en niinku osaa olla mikään semmonen kovin, kovin niinku autoritäärinen. Mä oon enempi semmonen niinku neuvotteleva

Otteissa 26 ja 27 esimiehen puhe itsestään johtajana on muuttunut. Otteessa 26 esimies tuottaa johtajuutensa hieman epävarmasti. Hän asettuu puheessaan *neuvottavan asemaan* ja konsultti asetetaan taas *neuvojan asemaan.* Aineistoa eteenpäin lukemalla selviää, että konsultti asettuu neuvojan asemaan ja vastaa esimiehen kysymykseen tuottaen esimiehen solidaarisena johtajana.

Ote 27 sijoittuu ajallisesti toisen neuvottelutilanteen jälkeen. Otteessa esimies tuottaa oman johtamistapansa huomattavasti itsevarmemmin lauseessa "mä en ainakaan oo niinku oikeestaan muuta löytäny, kun sitä, että siinä on se, se rooli, mikä niinku ittelle istuu". Johtajuus tuotetaan jokaiselle henkilökohtaisena asiana, jolloin henkilö tietää itse, millainen rooli hänelle sopii parhaiten. Puheessa ilmenee johtajuuden ja oman kokemuksen välistä peilaamista. Omien kokemustensa perusteella esimies tuottaa oman

roolinsa ei-autoritaarisena. Otteessa konsultin aiemmin tekemä määritelmä solidaarisesta johtajasta on alkanut elää esimiehen puheessa.

Tiimivalmennuksesta koetun merkityksen muutos

Ote 28 on toisesta neuvottelusta, jossa esimies arvioi ensimmäisen tiimivalmennuksen onnistumista.

Ote 28 NEUVOTTELU 2 (s.21)

E2: sen palautteen kyllä ja sitten kun on yhteenvetäny ja siinä oli omat tuntemukset niin ehkä se voi olla, siinä on kaks asiaa. Toinen on, että mä en oo sitä niin kun täysin sisäistäny, mut toinen myös se, että sitä ei oo oikeen muutkaan. Eli se ei, ei ainakaan
T2: [joo, joo]
E2: tässä hetkessä noussu niin kun elämyksellisesti siihen, mitä luvattiin
E1: Mmm
E2: tai mistä puhuttiin

Otteessa 29 esimies tuottaa tyytyväisyytensä tiimivalmennukseen epäsuorasti.

Ote 29 SUUNNITTELUPALAVERI (s.25)

E2: Ja mä oon niinku miettiny sitä, et pitäskö tämmösessä tilanteessa tai kannattaisiko tämmösessä tilanteessa nimenomaan nytten niin öö niinku vois olla tämmöselle tiimin valmentamiselle tämän tyyppiselle, mitä me ollaan muutosprojektissa toteutettu, ni vois olla tilaa
T: joo
E2: koska siellä tuntuu olevan, et siellä se sisäinen informaatio, ni ei aina ihan kule. Että siellä toinen, toinen keksii jotain asioita suunnittelija, jota ei sitten valmistus ole koskaan muka kuullukkaan

Otteessa 28 ilmaistaan tyytymättömyyttä tiimivalmennukseen. "Ei ...noussu niin kun elämyksellisesti siihen, mitä luvattiin" kuvaa hyvin valmennuksen jälkeistä tunnelmaa. Tiimivalmennukseen ei olla täysin tyytyväisiä ja esimiesten mukaan konsultit eivät ole toteuttaneet sitä toivotulla tavalla. Tiimivalmennuksen hyötyä ei ole sisäistetty ja esimiesten tunnelmia kuvaa epävarmuus valmennuksen onnistumista kohtaan.

Ote 29 on suunnittelupalaverista, jossa esimies ideoi toista tiimivalmennusta konsultin kanssa. Tässä otteessa esitetään konsultille epäsuorasti toivomus vastaavan

valmennuksen saamisesta, mitä aiemmin projektin myötä on jo saatu. Täten valmennus on muuttunut saman esimiehen puheessa hyödylliseksi verrattuna aiempaan näytteeseen. Otteissa tiimivalmennuksen merkityksen hyöty muuttuukin ymmärtämättömyydestä sen sisäistämiseen. Esimies kuvaa otteessa 29 organisaation erään osaston huonoa informaation kulkua, johon hän haluaa saada muutosta aikaan. Tällöin hän ilmaisee tiimivalmennusta pyytäessään epäsuorasti sen olleen hyödyllistä aiemmalle ryhmälle.

Oman toiminnan merkitysten muuttuminen

Otteet 30 ja 31 ovat molemmat ensimmäisestä tiimivalmennuksesta, mutta otteet ovat eri päiviltä. Molemmissa otteissa sama esimies pohtii muutosprojektin ihmisten ja organisaation myynnin välistä suhdetta. Ensimmäinen ote on valmennuksen alkujaksolta. Otteessa 30 ilmaistaan tyytymättömyys organisaation myyntiosastoa kohtaan.

Ote 30 VALMENNUSTILAISUUS 1 (s.14)

> E1: Tää on aika jännä juttu siinä mielessä, että tuota onko tää niinku muna-kana- tarina siinä mielessä, että sen myynnin osalta niin tiedän sen itte, kun oon ollu aika lailla alkuvaiheessa ja koko ajan aktiivisena. Kyllä niinku on suorastaan ruikuttamalla ruikutettu, et saatas sieltä porukkaa osallistumaan ja mukaan tähän hommaan ja kertoo, miten se pitäs olla ja, ja, ja jotenkin tästäkin henkii se, että niinku odotetaan jotain ihmettä tapahtuvaksi.

Ote 31 sijoittuu valmennusosuuden keskivaiheille heti valmennuksella tapahtuneen myyntiharjoituksen jälkeen. Tässä otteessa organisaation myyntiosasto tuotetaan eri tavoin kuin otteessa 30.

Ote 31 VALMENNUSTILAISUUS 1 (s.35)

> E1: ja lähestyä sitä asiaa sitä kautta. Ja mä mietin tätä meiän myyntiä ja myymistä niille, niin ei me varmaan oo siinä kohtaa kuitenkaan oltu siellä kysymässä, et mitä niiltä puuttuu ja mitä ne haluaa. Me ollaan oltu esittämässä heille vaateita ja vaatimassa, että pitäs saada resursseja, heidän pitäs tulla osallistumaan tähän työhön, mut sitte et, et me ei oo myyty kyllä ollenkaan.

Otteissa 30 ja 31 ilmenee kahdenlaista muutosta. Otteessa 30 esiintyy ongelmatilanteen kuvausta. Ongelma, joka johtuu organisaation myyntiosastosta kuvataan ikään kuin toivottomana, jolle ei voida tehdä oikeastaan mitään. Asiat ovat vain niin kuin ovat muodostaen itseään toteuttavan ennusteen, mitä kuvaa hyvin lause "onko tää niinku muna-kana- tarina". Esimies on ensimmäisessä otteessa selvästi tyytymätön myyntiosaston toimintaan. Myyntiosaston ihmiset asetetaan puheessa hyvin passiivisiksi, joita on jouduttu "ruikuttamalla ruikuttamaan" mukaan osallistumaan organisaation muutosprojektiin. Sen sijaan oma toiminta kuvataan aktiivisena sekä projektin alussa että tälläkin hetkellä.

Otteessa 31 on tapahtunut muutosta omasta roolista puhuttaessa. Itsereflektion kautta nähdään puutteita myös omassa toiminnassa ja pystytään asettumaan toisen asemaan. Puheessa tämä ilmenee me -puheena esimiehen kuvatessa toimintaa esimerkiksi sanomalla "ei me varmaan oo...oltu" ja "me ollaan oltu esittämässä heille vaateita ja vaatimassa". Edellisessä näytteessä oma rooli oli aktiivinen, mutta nyt se nähdään passiivisena ja syy ongelmiin nähdään myös omassa toiminnassa. Toinen muutos otteiden välillä tapahtuu siinä, että ensimmäisessä otteessa ongelma kuvataan sellaisena, jolle ei voi tehdä mitään. Toisessa otteessa ongelma jäsennetään ja tällöin siihen voidaan myös pyrkiä vaikuttamaan.

Tapa puhua tiimistä muuttuu

Ote 32 on ensimmäisestä neuvottelusta, jossa esimiehet suunnittelivat yhdessä konsulttien kanssa ensimmäistä valmennusta. Esimies kuvaa näytteessä huolestuneisuutensa tiimivalmennuksen osanottajia kohtaan.

Ote 32 NEUVOTTELU 1 (s.3)

E1: Huolestuttavinta minusta siinä on, että vaikka priori-priorisoiskin, ni, ni tonne mä en osallistu tai tonne osallistun
T:mm
E1: Mutta se, että niinku jäädään semmoseen tilaan, ettei vastata
T: mm
E1: et se siinä on niinku [huolestuttavinta]
T2: [mm]
E1: Minun kuppi on täynnä, ettei saa sanottua että
T2: mm

E1: kyllä tai ei.

Ote 33 on toisesta valmennustilanteesta, jolloin ryhmä oli jo ollut ensimmäisessä tiimivalmennuksessa. Valmennuksen jälkeen tiimin jäsenistä puhutaan aloitteellisina ja rohkeasti mielipiteitään esille tuovina.

Ote 33 VALMENNUSTILAISUUS 2 (s.21)

E1: Ihmiset tulee rohkeemmin kaikki esille tuo mielipiteensä selvästi rohkeemmin esille ja ajatuksensa ja aina jos siellä palavereissa niin nökötettiin hiljaa ja odotettiin, et jos se asia tulis esille niin, niin nyt ne ottaa ne esille ne asiansa
E2: Ja rupee myös itte niitä ratkomaan

Ensimmäisessä otteessa tiimi tuotetaan aloitteettomana. Tätä kuvaa hyvin lausahdus "jäädään semmoseen tilaan, ettei vastata". Ihmiset eivät uskalla puhua tunteistaan, koska he ovat niin kiireellisiä. Aloitteettomuuden syynä pidetään osittain kiirettä. Kontekstiltaan ote sijoittuu ennen tiimivalmennusjaksoa.

Otteessa 33 aloitteellisuus ilmenee sekä uskalluksena puhua että toiminnan tasolla. Tiimivalmennuksella on mahdollisesti voinut olla vaikutusta merkityksen muuttumiseen. Tapa puhua tiimin ihmisten roolista on muuttunut heidän toimintansa passiivisesta kuvauksesta aktiiviseksi. Muutos mahdollistaakin uusien sosiaalisten rakenteiden kehittymisen sekä normien ja roolien synnyn (Juuti & Lindström, 1995).

POHDINTA

Tässä tutkimuksessa on tutkittu esimiespuhetta organisaatiomuutosprojektissa. Tutkimuksessa on ollut mahdollista muodostaa repertuaareja, vaikka kontekstit ovat olleet hyvin erilaisia. Aineistosta on muodostettu esimiesten puheesta otteiden avulla tulkintarepertuaareja, vakuuttamisstrategioita sekä tarkasteltu merkitysten muuntumista. Kaikki edellä mainitut tutkimusongelmat ovat liittyneet olennaisesti esimiespuheen ymmärtämiseen organisaatiomuutosprojektissa. Tutkimuksessa on muodostettu

diskurssianalyyttista menetelmää käyttäen viisi eri tulkintarepertuaaria. Näitä ovat auktoriteetti-, psykososiaalinen- ja institutionaalinen asiantuntijuusrepertuaari sekä pohdinta- ja vaatimattomuusrepertuaari. Repertuaarien muodostamisessa on kiinnitetty huomiota siihen, miten asioista puhutaan. Repertuaarien yhteydessä on käsitelty myös roolipositioita, sillä puhuessaan esimiehet ovat asettaneet sekä itsensä että alaisensa samanaikaisesti eri positioihin.

Puhe, joka on tyyliltään määräävää on nimetty tutkimuksessa auktoriteettipuheeksi. Auktoriteettirepertuaarissa puhe liittyy vallankäyttöön, joka on luonteeltaan kielteistä. Tutkimuksen perusteella tuntuisi perustellulta sanoa, että esimiesten on vaikea asettautua määrääjän positioon auktoriteettipuheessa, koska puhetta pyritään jälkeenpäin pehmentämään. Auktoriteettirepertuaarissa tyypillistä onkin, että esimies pyrkii pehmentämään puheessaan muodostamaansa käskyttäjän asemaa puheosuutensa lopussa. Pehmentämisellä voidaan ehkäistä suoran konfliktin syntymistä ja suojellaan keskustelun edistymistä. Valta voikin rohkaista ihmisiä puhumaan tai olemaan hiljaa, mikä riippuu vuorovaikutustilanteen laadusta (Silverman, 1994).

Aineistosta on muodostettu kahdenlaista asiantuntijuuspuhetta; psykososiaalista ja institutionaalista. Kummassakin asiantuntijuusrepertuaarissa puhe vaikuttaa asiantuntijamaiselta ja sitä tehostetaan vetoamalla johonkin. Psykososiaalisessa asiantuntijuuspuheessa esimies vetoaa oman kokemuksensa perusteella psyykkisten tai sosiaalisten asioiden hyvään ymmärtämiseen. Puheessa esimiehelle muodostuu humanistisen neuvojan asema ja alaisille muodostetaan neuvottavien positio. Psykososiaalinen asiantuntijuus on organisaation toiminnan kannalta tärkeää, jotta ihmiset ymmärtäisivät pitää henkisistä voimavaroistaan huolta. Puhe ei ole niinkään luonteeltaan "ainutta ja oikeaa" niin kuin institutionaalisessa asiantuntijuudessa, vaan alaisilla on parempi mahdollisuus ottaa kantaa asioihin. Puhe kannustaakin muita tuomaan näkemyksensä paremmin esille, vaikka se on samalla neuvovaa. Sosiaalisiin ja psykologisiin puoliin keskittyvän asiantuntijuuspuheen seurauksena muiden on helpompi tuoda mielipiteitään esille. Tämä repertuaari johtaa helpommin positiivisiin seurauksiin alaisten taholta kuin negatiivisiin.

Institutionaalisessa asiantuntijuusrepertuaarissa puhe kuulostaa vaihtoehdottomalta ja totuuden puheelta. Tässä repertuaarissa esimiehet käyttävät hyödykseen kyseenalaistamattomuuden ja yksimielisyyteen perustuvaa vakuuttamisstrategiaa.

Puheessa vedotaan usein muiden ihmisten aikaisempiin puheisiin. Esimiehellä on tässä repertuaarissa julistajan positio, josta julistetaan totuudelta kuulostavaa puhetta. Toisinaan myös institutionaalista asiantuntijuuspuhetta pehmennetään. Tämä voi merkitä sitä, että myös institutionaalisessa asiantuntijuusrepertuaarissa esimiehillä voi olla vaikeutena asettautua julistajan asemaan, aivan niin kuin auktoriteettipuheessa esimiehillä tuntuu olevan vaikeutena asettautua määrääjän asemaan. Institutionaalinen asiantuntijuuspuhe ja auktoriteettipuhe muistuttavatkin hieman toisiaan, mutta suurimpana erona on se, että asiantuntijuuspuheessa vedotaan johonkin, saamalla puhe kuulostamaan asiantuntijuudelta.

Institutionaalista asiantuntijuusrepertuaaria muodostettaessa huomattiin, kuinka joissakin samoissa esimiehen puheosuuksissa saattoi esiintyä sekä psykososiaalisen että institutionaalisen asiantuntijuuspuheen piirteitä. Diskurssien voidaankin katsoa olevan toisiinsa kietoutuneita (Parker, 1992a). Tällöin ne eivät esiinny aineistossa selkeinä kokonaisuuksina, vaan pieninä osina (Suoninen, 1993a).

Pohdintarepertuaarissa esimiesten puhe on tyyliltään pohtivaa ja se käsittelee esimiehen ammattiroolia tai tiimin toimintaa. Usein tässä puheessa esimies luo itselleen tai tiimilleen oppijan aseman ja omassa toiminnassa voidaan nähdä jotakin parannettavaa. Pohdiskelun seurauksena tiimin toimintatapaa tai johtajuutta voidaan mahdollisesti ymmärtää paremmin, mikä on tärkeää organisaation kehittymisen ja muutoksen kannalta. Konsultaatiolla voi olla merkittävä rooli tämän repertuaarin synnyttämisessä, koska konsultaatiolla pyritään saamaan ihmisiä tiedostamaan ja pohtimaan erinäisiä asioita. Pohtimispuhe on tyyliltään sellaista, mikä rohkaisee ihmisiä puhumaan. Postmodernismin mukaan organisaation toiminnan ja demokraattisuuden kannalta onkin hyödyllisintä saada ihmiset kertomaan näkemyksiään, jotta ne voitaisiin yhdistää muihin näkemyksiin (Gergen, 1992a).

Puhetta, joka vaikuttaa vaatimattomalta, on nimetty tässä tutkimuksessa vaatimattomuusrepertuaariksi. Tässä repertuaarissa esimiehen työaseman muutokset ja toiminta nähdään vaatimattomasta näkökulmasta käsin. Vaatimattomuuspuhe esiintyy esimiesten ja konsultin välisissä kahdenkeskisissä keskusteluissa. Vaatimattomuusrepertuaarin käytön seurauksena voi olla se, että kuulija hyväksyy paremmin johtajan etenemisen ammattiurallaan. Ideologisilta seurauksiltaan hyväksyntää tavoitteleva puhe voi liittyä vallan ja puheen yhteenkietoutumiseen

(Jokinen ym., 1993). Kenties kulttuurissamme kerskailu ei ole hyväksyttävää ja tällöin ei myöskään esimerkiksi ylenemistä ole hyväksyttävää mainostaa. Yleneminen onkin turvallisempaa selittää sattumien ja kohtalon kautta, jotta ihmiset eivät olisi kateellisia toisen hyvästä menestymisestä. Kuulijalle saattaa kuitenkin muodostua tämän repertuaarin seurauksena kuva epäluotettavasta puheesta, jos vaatimattomuus vaikuttaa teennäiseltä.

Tutkimuksessa on muodostettu myös seitsemän esimiesten käyttämää vakuuttamisstrategiaa, joita olivat kvantifioimis-, omalla kokemuksella perustelu-, yhteiseen kulttuuriseen tietämykseen vetoamis-, yksimielisyys-, kyseenalaistamattomuus-, yleistämis- ja lieventämisstategia. Vakuuttamisstrategioita käyttämällä esimies pyrkii oikeuttamaan puhettaan ja saamaan sen kuulostamaan totuuden puheelta. Yleensä juuri auktoriteetit pyrkivät määrittämään sen, mikä on totuutta (Manning, 1992). Arkielämässä puhe täytyy saada kuulostamaan järkevältä, vaikka se ei olisikaan välttämättä totta (Perelman, 1982). Minkä takia vakuuttaminen on sitten niin olennaista ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa? Erään selityksen tarjoaa Burr (1995), jonka mukaan se, joka pystyy saamaan oikeutuksen puheelleen, saavuttaa todennäköisemmin valtaa yhteiskunnassa. Näyttäisi siltä, että vakuuttaminen on juuri keino saavuttaa valtaa oikeuttamisen kautta.

Tutkimuksessa on analysoitu myös puheen merkitysten muuttumista. Tärkeä muutos organisaation toiminnan kannalta tapahtuu esimerkiksi otteissa 30 ja 31. Niissä ongelma, myyntiosaston passiivisuus, kuvataan aluksi seikkana, johon ei voida vaikuttaa. Toisessa näytteessä ongelma jäsennetään. Merkittävää muutoksessa on se, että ongelman jäsentämisen jälkeen sille voidaan pyrkiä tekemään jotakin. Muutos mahdollistaakin uusien sosiaalisten rakenteiden kehittymisen sekä normien ja roolien synnyn (Juuti & Lindström, 1995). Otteissa tapahtuu myös muutosta oman roolin näkemisessä aluksi aktiivisena ja oikean toiminnan omaavana ja myöhemmin passiivisena, ongelmiin syyllisenä osapuolena. Organisaatio muuttuukin, kun organisaatioon liittyvien tarinoiden lisäksi ihmisten käsitykset itsestään muuttuvat (Barret ym., 1995; Berg, 1985). Tämän jälkeen onkin todennäköisempää, että oman käyttäytymisen tiedostamisella ja mahdollisella muuttamisella myös ongelmaksi koettu vuorovaikutus voi muuttua.

Tässä tutkimuksessa on käytetty hyödyksi Jokisen, Juhilan ja Suonisen (1993) määrittelemää diskurssianalyysin käsitteistöä helpottamaan analysointia. Käsitteistöä uusinnettaessa tässä tutkimuksessa on pyritty käyttämään kulttuurisesti ymmärrettäviä käsitteitä. Aineistosta olisi voinut löytyä jonkun toisen analysointiperiaatteen perusteella erilaisia repertuaareja. Diskurssianalyysi onkin luovaa valintojen tekoa, johon jokaisen analysoijan persoonallisuus voi vaikuttaa (Suoninen, 1993a). Tällöin aineistojen analysointi on avointa erilaisten tulkintojen tekemiseen (Fairclough, 1992). Tulkinta ei ole siis yksiselitteistä ja ainoan oikean tuloksen antavaa (Jokinen & Juhila, 1993). Diskurssianalyysi onkin menetelmä, jota ei voida käyttää vakiintuneella tavalla merkitysjärjestelmien analysointiin (Suoninen, 1993a). Jokainen aineisto vaatii oman sovelluksensa menetelmän käyttämisestä (Suoninen, 1993b).

Tutkimusaineisto muodostui melko vapaamuotoisista konsultaatiotilanteista, joilla ei ollut esimerkiksi haastatteluun verrattavaa tarkkaa runkoa. Aineiston vapaamuotoisuutta voidaan pitää sen rikkautena. Diskurssianalyyttisessä tutkimusotteessa onkin viime aikoina alettu suosia spontaaneja vuorovaikutustilanteita haastattelujen sijasta (Suoninen, 1997). Tätä on perusteltu muun muassa sillä, etteivät haastattelut anna välttämättä niin paljon tietoa siitä, kuinka merkitykset näyttäytyvät arkipäivän tilanteissa. Aineiston rikkautena voidaan yleisesti pitää myös sen vuorovaikutuksellisuutta ja eri näkökulmien mukanaoloa (Suoninen, 1993a), mitkä olivat tutkimuksen aineistossa myös esillä.

Diskurssianalyysin luotettavuutta ei voida arvioida kvantitatiivisilla reliabiliteetin ja validiteetin käsitteillä, koska diskurssianalyysi on kvalitatiivinen metodi (Wahlström, 1992). Kvalitatiivisen metodin luotettavuuden arviointiin on kuitenkin olemassa arviointikeinoja. Tämän tutkimuksen luotettavuuden arvioimisen apuvälineinä on käytetty Mäkelän (1990) kattavuus-, arvioitavuus- ja toistettavuus- käsitteitä. Analyysin kattavuus viittaa siihen, etteivät tulkinnat perustu satunnaisiin poimintoihin. Tutkimuksessa pyrittiin lisäämään kattavuutta lukemalla aineisto useaan kertaan läpi ja analysoimalla sitä systemaattisesti. Aineiston analyysia pyrittiin kuvaamaan tarkasti, jotta se olisi osaltaan lisännyt analyysin kattavuutta. Repertuaareja muodostettaessa huomattiin, kuinka tietynlainen tapa puhua asioista ilmeni esimiesten eri aihealueita käsittelevissä puheissa. Otteita pyrittiinkin valitsemaan monipuolisesti aineiston eri aihealueista. Analyysin koontivaiheessa analyysiehdotelmista käytiin keskustelua

samasta aineistosta tutkimusta tekevän henkilön kanssa. Lisäksi aineistosta valittiin otteita, joita analysoitiin pienryhmässä, mikä oli osaltaan lisäämään analyysin kattavuutta.

Kvalitatiivista tutkimusta voidaan arvioida myös analyysin arvioitavuus- käsitteellä (Mäkelä, 1990). Analyysin arvioitavuudella tarkoitetaan sitä, että myös muut ihmiset pystyvät ymmärtämään analyysitulokset ja seuraamaan analyysin edellyttämää päättelyä (Mäkelä, 1990). Tulokset ovat tällöin uskottavia ja käytännössä ajateltavissaolevia (Lincoln & Guba, 1985). Arvioijalla on mahdollisuus joko hyväksyä tai hylätä tutkijan päätelmät (Mäkelä, 1990). Tutkimuksen arvioitavuutta pyrittiin lisäämään hienojakoisella analyysilla ja tulkintojen hyvällä perustelemisella. Arvioitavuutta lisättiin myös liittämällä otteet kontekstiinsa. Tällöin aineisto pyrittiin saamaan paremmin paikallistettua arvioijien mielessä. Tutkimusanalyysin arvioitavuuteen saatiin palautetta muilta ihmisiltä, jotka pystyivät ymmärtämään tutkimuksessa käytettyä päättelyä. Tulokset vaikuttivat heistä uskottavilta.

Viimeisenä Mäkelän (1990) mukaan kvalitatiivisen aineiston luotettavuuden arviointikeinona voidaan pitää analyysin toistettavuutta. Analyysin toistettavuudella tarkoitetaan tilannetta, jossa luokittelu- ja tulkintasäännöt on esitetty niin perustavanlaatuisesti, että muutkin voivat niitä soveltamalla päästä samoihin tuloksiin. Toistettavuus eroaa kuitenkin kvantitatiivisen tutkimuksen tiukoista toistettavuusvaatimuksista (Wahlström, 1992). Tutkimukseen saatiin toistettavuutta kuvailemalla tarkoin repertuaarien sisältöä ja niiden muodostamistapaa. Tutkimuksessa perusteltiin myös tarkoin tulkintoja. Viime kädessä lopullisen käsityksen analyysin toistettavuudesta antaa kuitenkin tutkimuksen lukija.

Tällä tutkimuksella on haluttu tuoda tietoa esimiesten käyttämistä repertuaareista, vakuuttamiskeinoista ja puheen merkitysten muuntumisesta. Puheen merkitys ja tärkeys on huomattu muuallakin ja se kasvattanut asemiaan esimerkiksi johtamisen strategioissa (Gustafsson, 1998). Sen lisäksi, että keskustelu luo organisaation todellisuutta ja ympäristöä, se vaikuttaa myös ihmisten motiiveihin (Tompkins, 1987). Johtaminen onkin eräänlaista taidetta, jonka avulla ihmiset saadaan tekemään asioita (Follet, 1941). Tällä tiedolla voisi olla tärkeä merkitys, kun pohditaan ihmisten motivointia työyhteisöissä. Tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaisi siltä, että pohtivalla ja psykososiaalisella asiantuntijuuspuheella ihmiset saadaan paremmin mukaan

yhteistyöhön. Toinen tämänkin tutkimuksen perusteella tärkeä seikka liittyy kyseenalaistamattomaan puheeseen, jota esiintyi institutionaalisessa asiantuntijuuspuheessa. Esimiesten käyttämä tieto liittyy usein valtaan ja tällaista tietoa voi olla vaikea kyseenalaistaa (Jackson & Carter, 1995). Kuitenkin itsestäänselvyyksien jättäminen kyseenalaistamattomiksi voi johtaa vahingollisiin seurauksiin organisaation tulevaisuuden kannalta (Prasad, 1991). Organisaation tehokkuuden kannalta hyödyllisintä olisi saavuttaa tasapaino yhdenmukaisuuden ja erimielisyyden välille, sillä täydellinen yhdenmukaisuus vie organisaatiolta elinvoimaa, jolloin myös erimielisyydet kielletään (Gergen, 1992a). Tutkimuksessa esimiehet pehmensivät toisinaan institutionaalista asiantuntijuuspuhettaan tai sitten konsultti saattoi puuttua puheen kulkuun, jolloin muillakin oli parempi tilaisuus saada äänensä kuuluville.

Tässä tutkimuksessa on pyritty yhdistelemään diskurssianalyysin vaihtoehtoisia painotusalueita toisiinsa. Sisällön analyysissa on keskitytty repertuaarien ja identiteettipositioiden tarkasteluun. Muodon analyysissa ja yksinkertaistavan puheen analysoinnissa on keskitytty vakuuttamispuheeseen. Tutkimuksen heikkoutena voidaan pitää sitä, ettei esimiesten puheesta muodostettujen repertuaarien tuottamiseen ole kiinnitetty enempää huomiota. Tämän vastapainona tutkimuksessa on kuitenkin analysoitu tarkemmin vakuuttamisstrategioiden tuottamista. Koska tutkimusaineisto oli luonteeltaan hyvin vuorovaikutuksellista, tutkimuksessa oltaisiin voitu kiinnittää enemmän huomiota aineiston vuorovaikutuksellisuuteen. Analyysissa olisi tällöin tutkittu tarkemmin esimerkiksi muiden puheenvuorojen vaikutusta esimiespuheen muodostumiseen. Analyysissa oltaisiin voitu pohtia myös enemmän repertuaarien käytön seurauksia.

Tässä tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita esimiehen tuottaman puheen tutkimisesta. Olisi myös mielenkiintoista tietää minkälaisia repertuaareja voisi muodostua organisaatiomuutoksessa, jos huomio kiinnitettäisiin tavallisiin työntekijöihin. Nämä repertuaarit voisivat poiketa joiltakin osin esimiesten repertuaareista, joita voitaisiin verrata toisiinsa. Tämä voisi olla mielenkiintoinen ja haastava jatkotutkimuksen aihe.

LÄHTEET

Antaki, C. & Widdicombe, S. (1998) Identity as an achievement and as a tool. Teoksessa C. Antaki & S. Widdicombe (toim.) Identities in talk (s.1-14) London: Sage Publications.

Barret, F. J., Thomas, G. F. & Hocevar, S. P. (1995) The central role of discourse in large-scale change: a social construction perspective. Journal of Applied Behavioral Science, 31 (3), 352-372.

Berg, P.-O. (1985) Organization change as a symbolic transformation process. Teoksessa P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, J. Martin (toim.) Organizational culture (s. 281-299). Beverly Hills: Sage Publications.

Berger, P. L. & Luckmann, T. (1966) The social construction of reality. New York: Penguin Books.

Berger, P. L. & Luckmann, T. (1995) Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Helsinki: Gaudeamus.

Binney, G. & Williams, C. (1997) Leaning into the future: changing the way people change organizations. London: Nicholas Brealey Publishing.

Boden, D. (1994) The business of talk: organizations in action. Cambridge: Polity Press.

Burr, V. (1995) An introduction to social constructionism. London: Routledge.

Burr, V. (1998) Overview: realism, relativism, social constructionism and discourse. Teoksessa I. Parker (toim.) Social constructionism, discourse and realism (13-25). London: Sage Publications.

Byers, P. Y. (1997) Organizational communication: theory and behavior. Boston: Allyn and Bacon.

Clair, R. P. (1993) The use of framing devices to sequester organizational narratives: hegemony and harassment. Communication Monographs, 60, 113-136.

Clegg, S. (1998) Foucault, power and organizations. Teoksessa A. McKinley & K. Starkey (toim.) Foucault management and organization theory (s.29-48) London: Sage Publications.

Collin, F. (1997) Social reality. London: Routledge.

Collins, D. (1998) Organizational change: sosiological perspectives. London: Routledge.

Edwards, D. (1997) Discourse and congnition. London: Sage Publications.

Edwards, D. (1998) The relevant thing about her: social identity categories in use.Teoksessa C. Antaki & S. Widdicombe (toim.) Identities in talk (s.15-33) London: Sage Publications.

Eccles, R. G. & Nohria, N. (1992) Beyond the hype. Rediscovering the essence of management. Harvard Business School Press.

Fairclough, N. (1992) Discourse and social change. Cambridge: Polity Press.

Follet, M. P. (1941) Dynamic Administration. London: Pitman.

Foucault, M. (1980) Tarkkailla ja rangaista. Helsinki: Otava.

Fowler, R. (1985) Power. Teoksessa T. A. Van Dijk (toim.) Handbook of discourse analysis: discourse analysis in society, volume 4 (s.61-82). New York: Academic Press.

Frost, P. J. (1987) Power, politics and influence. Teoksessa F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts & L. W. Porter (toim.) Handbook of organizational communication. An interdisciplinary perspective (s.503-548). Sage Publications: Newbury Park.

Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C. & Martin, J. (toim.) (1991) Reframing organizational culture. California: Sage Publications.

Gergen, K. J. (1989) Warranting voice and the elaboration of self. Teoksessa J. Shotter K. J. Gergen (toim.) Texts of identity (s.70-81) London: Sage Publications.

Gergen, K. J. (1992a) Organization theory in the postmodern era. Teoksessa M. Reed & M. Hughes (toim.) Rethinking organization: new directions in organization theory and analysis (s.207-226). London: Sage Publications.

Gergen, K. J. (1992b) Toward a postmodern psychology. Teoksessa S. Kvale (toim.) Psychology and postmodernism (s.17-30). London: Sage Publications.

Gergen, K. (1998b) Constructionist dialogues and the vicissitudes of the political. Teoksessa I. Velody & Williams R. (toim.) The politics of constuctionism (s.33-48). London: Sage Publications.

Gustafsson, B-Å (1998) Symbolisk organisering: en studie av organisatorisk förändring och meningsproduktion i fyra industriföretag. Lund: Lunds Universitet.

Gustavsen, B. (1992) Dialogue and development: theory of communication, action research and the structuring of working life. Social science for social action: toward organizational renewal-sarja. Netherlands: Van Gorcum, Assen.

Hatch, M. J. (1997) Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives. New York: Oxford University Press.

Heikinheimo, J., Matsinen, M., Puutio, R. & Wahlström, J. (1994) Tarinoita johtamisesta: systeeminen ja reflektoiva näkökulma johdon konsultointiin. Jyväskylä: Odeco.

Helmer, J. (1993) Storytelling in the creation and maintenance of organizational tension and stratification. The Southern Communication Journal, 59, 39-44.

Iedema, R. & Wodak, R. (1999) Introduction: organizational discourses and practices. Discourse and society (10) 1, 5-19.

Jablin, F. M., Putnam, L. L., Roberts K. H. & Porter, L. W. (1987) Theoretical issues. Teoksessa F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts & L. W. Porter (toim.) Handbook of organizational communication. An interdisciplinary perspective (s.11-17). Sage Publications: Newbury Park.

Jackson, N. & Carter, P. The fact of management (1995). Scandinavian Journal of Management. (11) 3, 197-208.

Jokinen, A, & Juhila, K. (1993) Valtasuhteiden analysoiminen. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen (toim.) Diskurssianalyysin aakkoset (s.75-108). Jyväskylä: Vastapaino.

Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (1993) Diskursiivinen maailma: teoreettiset lähtökohdat ja analyyttiset käsitteet. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen (toim.) Diskurssianalyysin aakkoset (s.17-47). Jyväskylä: Vastapaino.

Juhila, K. (1993) Miten tarinasta tulee tosi. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen (toim.) Diskurssianalyysin aakkoset (s.151-188). Jyväskylä: Vastapaino..

Juuti, P. & Lindström. K. (1995) Postmoderni ajattelu ja organisaation syvällinen muutos. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 4, JTO-tutkimuksia, sarja 9. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kesti, T. & Tuura, A. (1997) On mullaki yks mielipide tästä: diskurssianalyyttinen tutkimus johtajuudesta. Jyväskylän yliopisto.

Kvale, S. (1992b) Postmodern psychology: a contradiction in terms? Teoksessa S. Kvale (toim.) Psychology and postmodernism (s. 31-57). London: Sage Publications.

Lash, S. (1991) Sociology and postmodernism. London: Routledge.

Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985) Naturalistic inquiry. Beverly Hills: Sage Publications.

Lyotard, J-F (1994) The postmodern condition. Teoksessa S. Seidman (toim.) The postmodern turn: new perspectives on social theory (27-38). New York; Cambridge University Press.

Manning, P. K. (1992) Organizational communication. New York: Walter de Gruyter.

McKinley, A. & Dunnett, A. (1998) How gun-owners accomplish being deadly average. Teoksessa C. Antaki & S. Widdicombe (toim.) Identities in talk (s.34-51) London: Sage Publications.

McWhinney, W. (1992) Paths of change. Strategic choices for organizations and societies. Newbury Park: Sage Publications.

Mills, A. J. (1993) Organizational discourse and the gendering of identity. Teoksessa J. Hassard & M. Parker (toim.) Postmodernism and organizations (s. 132-147). London: Sage Publications.

Morgan, G. (1994) It's all in the water. Nov. 29, 1994. (http://www.maginiz.com/context.html)

Mumby, D. K. & Clair R. P. (1997) Organizational discourse. Teoksessa T. A. Van Dijk (toim.) Discourse as social interaction. Discourse studies: a multidisciplinary introduction, volume 2 (s.181-205). London: Sage Publications.

Mäkelä, K. (1990) Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa K. Mäkelä (toim.) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta (s. 42-61). Helsinki: Gaudeamus.

Nicholson, L. (1992) On the postmodern barricades; feminism, politics, and theory. Teoksessa S. Seidman & D. G. Wagner (toim.) Postmodernism and social theory: the debate over general theory (s.82-100). Padstow: T J Press.

Nikander, P. (1997) Diskursiivinen käänne (sosiaali)psykologiassa. Psykologia, 32, 404-414.

Oswick, C., Keenoy, T. & Grant, D. (1997) Manegerial discourses: Words speak louder than actions? Journal of Applied Management Studies (6) 1, 5-12.

Parker, I. (1992a) Discourse dynamics. Critical analysis for social and individual psychology. London: Routledge.

Parker, M. (1992b) Post-modern organizations or postmodern theory? Organization Studies (13) 1, 1-17.

Perelman, C. (1982) The realm of rhetoric. London: Notre Dame.

Potter, J. & Wetherell, M. (1987) Discourse and social psychology: beyond attitudes and behaviour. London: Sage Publications.

Prasad, P. (1991) Organization building in a Yale Union. Journal of Applied Behavioral Science, 27 (3), 337-355.

Puutio, R. (1995) Keskusteluja tiimeistä: johto yrityksen sosiaalisen todellisuuden luojana ja muutajana. Jyväskylä: Odeco.

Riikonen, E. (1992) Auttamistyön ongelmakäsitykset ja haastattelukäytännöt: ongelmakielestä kompetenssikieleen. Helsinki: Yliopistopaino.

Rosen, M. (1988) You asked for it: christmas at the bosses´expense. Journal of Management Studies, 25, 463-480.

Salvador, M & Markham, A. (1995) The rhetoric of self-directive management and the operation of organizational power. Communication Reports, 8, 45-53.

Sarup, M. (1989) An introductory guide to post-structuralism and postmodernism. London: Harvester-Wheatsheaf.

Seidman, S. & Wagner, D. G. (1992) Introduction. Teoksessa S. Seidman & D. G. Wagner (toim.) Postmodernism and social theory: the debate over general theory (s.1-14). Padstow: T J Press.

Seidman, S. (1994) Introdusction. Teoksessa S. Seidman (toim.) The postmodern turn: new perspectives on social theory (1-23). New York; Cambridge University Press.

Shotter, J. (1993a) Becoming someone: Identity and belonging. Teoksessa N. Coupland & J. Nussbaum (toim.), Discourse and lifespan identity (s. 5-27). California: Sage Publications.

Shotter, J. (1993b) Conversational realities: constructing life through language. London: Sage Publications.

Silverman, D. (1994) On throwing away ladders: re-writing the theory of organizations. Teoksessa J. Hassard & M. Parker (toim.) Towards a new theory of organizations (s.1-23). London: Routledge.

Smith, R. C. & Eisenberg, E. (1987) Conflict at Disneyland: a root metaphor analysis. Communication Monographs, 54, 367-380.

Suoninen, E. (1993a) Kielen käytön vaihtelevuuden analysoiminen. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen (toim.) Diskurssianalyysin aakkoset (s.48-74). Jyväskylä: Vastapaino.

Suoninen, E. (1993b) Mistä on perheenäidit tehty? Haastattelupuheen analyysi. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen (toim.) Diskurssianalyysin aakkoset (s.111-150). Jyväskylä: Vastapaino.

Suoninen, E. (1997) Miten tutkia moniäänistä ihmistä: diskurssianalyyttisen tutkimusotteen kehittelyä. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Tompkins, P. K. (1987) Translating organizational theory: symbolism over substance. Teoksessa F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts & L. W. Porter (toim.) Handbook of organizational communication. An interdisciplinary perspective (s.70-96). Sage Publications: Newbury Park.

Van Langenhove, L. & Harré, R. (1993) Positioning and autobiography: Telling yuor life. Teoksessa N. Coupland & J. Nussbaum (toim.). Discourse and lifespan identity (s.81-99). California: Sage Publications.

Visti, A. (1996) Työyhteisön ja työn tuottavuuden kehitys organisaation transformaatiossa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Wahlström, J. (1990) Conversations on context and meanings: on understanding therapeutic change from a contextual viewpoint. Contemporary Family Therapy, 12, 455-466.

Wahlström, J. (1992) Merkitysten muodostuminen ja muuttuminen perheterapeuttisessa keskustelussa: diskurssianalyyttinen tutkimus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Widdicombe, S. (1998a) 'But you don't class yourself': the interactional management of category membership and non-membership. Teoksessa C. Antaki & S. Widdicombe (toim.) Identities in talk (s.52-70) London: Sage Publications.

Widdicombe, S. (1998b) Identity as an analyst' and participants' resource. Teoksessa C. Antaki & S. Widdicombe (toim.) Identities in talk (s.191-206) London: Sage Publications.

Visti, A. (1996) Työyhteisön ja työn tuottavuuden kehitys organisaation transformaatiossa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Wooffit, R. & Clark, C. (1998) Mobilizing discourse and social identities in knowledge talk. Teoksessa C. Antaki & S. Widdicombe (toim.) Identities in talk (s.107-120) London: Sage Publications.

Zimmerman, D. H. (1998) Identity, context and interaction. Teoksessa C. Antaki & S. Widdicombe (toim.) Identities in talk (s.87-106) London: Sage Publications.