

Päivi Frantsi

Johtajuutta etsimässä

Naislähijohtajan identiteettitarinan
rakentuminen siivoustoimialalla



JYVÄSKYLÄ STUDIES IN BUSINESS AND ECONOMICS 129

Päivi Frantsi

Johtajuutta etsimässä

Naislähijohtajan identiteettitarinan
rakentuminen siivoustoimialalla

Esitetään Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun suostumuksella
julkisesti tarkastettavaksi yliopiston vanhassa juhlasalissa S212
elokuun 30. päivänä 2013 kello 10.

Academic dissertation to be publicly discussed, by permission of
the Jyväskylä University School of Business and Economics,
in auditorium S212, on August 30, 2013 at 10 o'clock.



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2013

Johtajuutta etsimässä

Naislähijohtajan identiteettitarinan
rakentuminen siivoustoimialalla

JYVÄSKYLÄ STUDIES IN BUSINESS AND ECONOMICS 129

Päivi Frantsi

Johtajuutta etsimässä

Naislähijohtajan identiteettitarinan
rakentuminen siivoustoimialalla



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2013

Editors

Tuomo Takala

Jyväskylä University School of Business and Economics

Pekka Olsbo, Ville Korhakangas

Publishing Unit, University Library of Jyväskylä

URN:ISBN:978-951-39-5316-4

ISBN 978-951-39-5316-4 (PDF)

ISBN 978-951-39-5315-7 (nid.)

ISSN 1457-1986

Copyright © 2013, by University of Jyväskylä

Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2013

ABSTRACT

Frantsi, Päivi

In pursuit of inner manager – a female manager's identity narrative construction in the cleaning services field

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2013, 194 p.

(Jyväskylä Studies in Business and Economics

ISSN 1457-1986; 129)

ISBN 978-951-39-5315-7 (nid.)

ISBN 978-951-39-5316-4 (PDF)

In this dissertation I examine identities and identity work of nine female managers working within the cleaning maintenance field by examining narratives. The purpose of the research is to examine what kind of narrative ingredients direct the identity work and what is the meaning of identity narrative in the construction of leadership work. The theoretical corner stones of this research lie within the narrative identity theories and the research field of social constructed leadership. The research data constitutes of 18 theme interviews of 9 cleaning services field female managers. Narrative identity research allows one to open a window to the subjective dimensions of organizational life and leadership.

Four story types surfaced from the data: withdrawal, mother, hero and development narratives. Withdrawal, mother and hero narratives represent the classical, epic narration styles. The development narrative on the other hand represents the modern work life narration. Traditional work life narratives, such as femininity and motherly care alongside with survival and responsibility, functioned as ingredients for managers' identity construction. The development narrative had a connection to postmodern work life discourse, which sees work as a channel for self-actualization.

The managers positioned themselves to discourses, which aligned with their self-narrative and value scheme. According to observation in the research the manager's identity narrative functions as a tool, which directs the manager's interpretations and functioning in everyday work situations. The way how a person acts as a manager is guided on the basis of what kind of possibilities their identity narrative allows them and on the other hand what they know is expected from the position. Reflectional relationship to one's identity narrative seems to be the way to the development of managerial work.

Key words: narrative identity, female manager's identity narrative, identity work, narrative analysis

Author's address Päivi Frantsi
Visiotie 9
FIN-19120 Vierumäki
paivi@frantsi.com

Supervisors Professor Iris Aaltio
Jyväskylä University School of Business and Economics

Reviewers Professor Riitta Viitala
Department of Management and Organization
University of Vaasa

Docent Kaisa Kauppinen
Finnish Institute of Occupational Health

Opponent Professor Riitta Viitala

ESIPUHE

Kun ryhdyin kirjoittamaan tätä esipuhetta, huomasin miettiväni, miten kirjoitaisin niin, että esipuhe noudattaisi hyväksytyjä tieteellisiä käytäntöjä ja kuitenkin niin, että se olisi yksilöllinen ja persoonallinen. Mielessäni pyöri myös ajatus siitä, että minkälaisen käsityksen lukijat muodostavat tästä tutkimustyöstä lukiessaan tätä tekstiä. Tekstin tuottamisen prosessi muistuttaa identiteettitarinan rakentamista, sillä molemmissa käytetään yhteisöllisiä elementtejä ja sosiaalisia konventioita tarinan rakentamiseen, ja kuitenkin yksilöt rakentavat identiteettitarinoitaan juuri itselleen tyypillisellä tavalla. Yhtälailla kirjoittaessamme kuin kertoessamme tarinaa itsestämme, meillä on mielessämme todellinen tai kuvitteellinen tarinan kuulija. Kertomisessa on aina läsnä intentio, joko tiedostettuna tai tiedostamattomana.

Johtajuuden subjektiiviset ulottuvuudet ja johtajuusidentiteetti ovat kiehtoneet minua jo pitkään ennen tämän tutkimuksen aloittamista. Narratiivinen identiteettikäsitys, jossa identiteettitarina rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, avasi minulle kiinnostavan reitin tämän ilmiön tarkasteluun. Haluuni ymmärtää johtajuutta on myös hyvin käytännöllinen syy, sillä työskennellessäni konsulttina ja työterveyshuollon psykologina johtajuuteen ja esimiestoimintaan liittyvät kysymykset tulevat vastaan työssä lähes päivittäin. Johtajuus ja esimiehisyys ovat merkityksellisiä asioita sekä johtajille itselleen että heidän johtamilleen yhteisöille.

Käsitykseni identiteetistä, mutta yhtä lailla käsitykseni johtamisesta ja johtamistutkimuksesta ovat muuttuneet tutkimustyön edetessä. Aloitin väitöskirjatutkimukseni suunnittelun keväällä 2006 tutustumalla johtamiseen ja organisaatioihin liittyvään kirjallisuuteen ja tutkimukseen. Teoriat ja tutkimusmenetelmät, joista lähdin liikkeelle ja joita olin käyttänyt lisensiaatin tutkimuksessani (Frantsi 2003), edustivat organisaatio- ja johtamistutkimuksen perinteistä tutkimusperinnettä. Tämän tutkimusprosessin aikana ja erityisesti johtamisen opintojen alussa havahtuin johtajuus- ja organisaatiotutkimuksen yksinäisyyteen. Tämän havahtumisen seurauksena tieteenfilosofinen sekä menetelmällinen pohdintani, ja toisaalta esiyymmärrykseni tutkittavieni työn todellisuudesta alkoi suunnata ajattelua yhä vahvemmin laadullisen ja tulkinnallisen tutkimuksen suuntaan. Ensimmäisen haastattelukierroksen jälkeen ymmärsin sen, että perinteiset teoriamallit johtamisesta eivät tavoittaneet tutkittavien työn todellisuutta.

Kiinteä osa tämän tutkimuksen tarinaa on oma osallisuuteni esimiesvalmentajana tutkimukseen osallistuneiden lähijohtajien työnantajaorganisaatiossa. Kaikki tutkimuksessani mukana olleet henkilöt olivat osallistuneet yrityksemme järjestämään esimiesvalmennukseen vuoden 2007 aikana. Kannan mukana niitä lukemattomia kertomuksia, joita olen tutkimukseni lähijohtajilta ja myös heidän kollegoiltaan kuullut. Olen siten monin sidoksin kiinni heidän työnantajansa tarinoissa, enkä voi parhaalla tahdollanikaan asemoitua täysin ulkopuoliseksi tutkijaksi ja tarkkailijaksi. Tutkijan katseeni on väistämättä näi-

den kaikkien kokemusten sävyttämä. En ole kuitenkaan halunnut nostaa tutkittavien työnantajajäritystä tutkimuksessa keskiöön ja painavin syy siihen on se, että haluan suojata tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden yksityisyyttä. Toinen syy on, että fokukseni on yksilöiden tarinoissa, jolloin työnantajajärityksen ja toimialan kulttuuri on yksi diskursiivisten aineiden lähde muiden aineiden ohella. Lisäksi uskon, että tekemäni havainnot ja löytämäni tarinat ovat enemmän toimiala kuin yrityskeitaisia.

Olen tehnyt tutkimustani oman työni ohella yli 7 vuotta. Ote työhön on joskus tuntunut kirpoavan kokonaan, kun päivätyön aikataulut eivät ole sallineet tutkimukseen paneutumista. Loppua kohden olen tiukentanut otettani ja työskentelyni työn parissa on ollut säännöllisempää. Kiitos kärsivällisyydestä, tuesta ja osuvista kommentteista kuuluu ohjaajalleni professori Iiris Aaltiolle. Teppo Sintoselta olen saanut ohjausta ja konkreettisia neuvoja erityisesti työn analysointivaiheessa. Haluan kiittää myös professori Tuomo Takalaa, sillä liikkeenjohdollisen ajattelun ja organisaatioteorian kurssi syksyllä 2007 oli itselleni tieteenfilosofisen näkökulman kannalta merkityksellinen. Suuri kiitos myös työni esitarkastajille dosentti Kaisa Kauppiselle ja professori Riitta Viitalalle. Kiitos kuuluu myös monille muille innostaville seminaarien ja kurssien vetäjille. Jokainen kohtaaminen on vienyt työtäni eteenpäin.

Haluan kiittää lämpimästi niitä kaikkia yhdeksää lähijohtajaa, jotka ovat kertoneet tarinaansa minulle. Olen kiitollinen siitä luottamuksesta, jota olette osoittaneet suostuessanne haastatteluun. Toivon, että tästä työstä välittyy kunniotus teitä ja työtänne kohtaan. Kiitos kuuluu myös tutkittavieni työnantajalle, joka on antanut luvan toteuttaa nämä haastattelut yrityksessään. Yhteistyömme on ollut myös tämän tutkimuksen ulkopuolella erinomaista.

Lopuksi haluan kiittää puolisoani Tapani Frantsia. Olemme virittäneet toisiamme myönteisellä tavalla toisiamme sekä elämässä, työssä ja että nyt myös tutkimuksen tekemisessä. Keskustelumme ovat auttaneet minua, erityisesti näinä hetkinä, kun usko työn etenemiseen on ollut hiipumassa. Olet osannut palauttaa minut maanpinnalle ja auttanut minua jatkamaan eteenpäin.

Haluan omistaa tämän kirjan äidilleni Liisalle ja edesmenneelle isälleni Laurille. Olette olleet elämäni parhaat valmentajat ja kantavat pilarit, jonka varaan tämäkin työ viime kädessä rakentuu.

Vierumäellä 18.6.2013 alkukesän vehreyden keskellä.

Päivi Frantsi

KUVIOT

KUVIO 1	Lähijohtajan työn konteksti.....	12
KUVIO 2	Tutkimuksen teoreettinen kehys.....	14
KUVIO 3	Tarinallinen kiertokulku (Hänninen 2000)	26
KUVIO 4	Identiteettien verkko mukaeltu Lord ym. (1999).....	38
KUVIO 5	Identiteetin säätely, identiteettityö ja minä-identiteetti (Alvesson & Willmott 2002)	42
KUVIO 6	Kolmen askeleen malli identiteettityöstöstä (mukaeltu Watson 2008).....	44
KUVIO 7	Greimasin (1980) aktanttimalli	80
KUVIO 8	Päämäärärationaalisen analyysimallin sovellus (Alasuutari 1995)	81
KUVIO 9	Piian kertomus	87
KUVIO 10	Taijan kertomus	94
KUVIO 11	Annamarin kertomus.....	102
KUVIO 12	Maijan kertomus	109
KUVIO 13	Pirjon kertomus.....	116
KUVIO 14	Leilan kertomus	124
KUVIO 15	Tuijan kertomus.....	131
KUVIO 16	Jaanan kertomus	138
KUVIO 17	Sannan kertomus	142
KUVIO 18	Lähijohtajan identiteettityöstö	157

TAULUKOT

TAULUKKO 1	Johtajan (leader) ja esimiehen/lähijohtajan (manager) tehtävät (Hughes ym. 2006)	49
TAULUKKO 2	Kertojat.....	73
TAULUKKO 3	Esimerkki strukturaalisesta analyysistä.....	83
TAULUKKO 4	Kertomustyypit.....	148

SISÄLLYS

ABSTRACT

ESIPUHE

KUVIOT JA TAULUKOT

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	11
1.1	Siivoustoimialan lähijohtajat.....	15
1.2	Tutkimustehtävä ja tutkimusraportin rakenne.....	19
2	TARINALLISUUS TUTKIMUSOTTEENA	21
2.1	Narratiivisuus menetelmänä.....	22
2.1.1	Narratiivi ja diskurssi.....	24
2.1.2	Mikro- ja makrokertomukset.....	25
2.1.3	Elämäntarina.....	26
3	IDENTITEETTI KERTOMUKSENA.....	31
3.1	Narratiivinen identiteettikäsite ja minätarina	32
3.2	Identiteetin käsite organisaatiotutkimuksen kentässä	34
3.3	Lähijohtajan identiteettitarina osana yksilön työidentiteettiä.....	38
3.4	Toimijuus, subjektiivisuus ja identiteetti	39
3.5	Identiteettityöstö organisaation kontekstissa	40
3.6	Tämän tutkimuksen käsitys identiteetistä ja identiteettityöstöstä	43
4	NÄKÖKULMIA JOHTAJUUTEEN.....	46
4.1	Johtajuuden tutkimus.....	47
4.1.1	Sosiaalinen konstruktionismi johtamisen tutkimuksessa	50
4.2	Naisjohtajuuden keskustelut tieteessä.....	51
4.2.1	Myyttinen naisjohtaja	54
4.2.2	Naiset alemmassa keskijohdossa	56
4.2.3	Tunteet ja tunnetyö lähijohtajan työssä	58
4.2.4	Lähijohtajan työhyvinvointi	61
4.3	Johtajuus- ja työidentiteettitutkimusta	62
5	TIETEENFILOSOFISET LÄHTÖKOHDAT JA METODOLOGISET VALINNAT	68
5.1	Tulkinnallinen paradigma tutkimuksen kehikkona.....	68
5.1.1	Ihmiskäsitys ja ihmisen suhde maailmaan.....	70
5.1.2	Miten tutkimus asemoituu identiteetin- ja organisaatiotutkimuksen kenttään?	71
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	73
6.1	Tutkimuksen kohderyhmän kuvaus.....	73
6.2	Haastattelut.....	75

6.3	Narratiivinen aineiston analyysi	78
6.3.1	Juonianalyysi	79
6.3.2	Strukturaalinen analyysi	82
7	LÄHIJOHTAJIEN KERTOMUKSET	85
7.1	Irtautumis-kertomus	85
7.1.1	Piian kertomus	86
7.1.2	Taijan kertomus	94
7.1.3	Irtautuminen ja tarinan juonen muutos	99
7.2	Äiti-kertomus	101
7.2.2	Maijan kertomus	108
7.2.3	Äiti-kertomus - pieniä, varovaisia askelia	113
7.3	Sankari-kertomus	114
7.3.1	Pirjon kertomus	115
7.3.2	Leilan kertomus	123
7.3.3	Sankari-kertomus - nainen paikallaan	129
7.4	Kehitys-kertomus	130
7.4.1	Tuijan kertomus	130
7.4.2	Jaanan kertomus	136
7.4.3	Sannan kertomus	141
8	TULOSTEN YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT	147
8.1	Miten kertomukset ryhmittyvät juoni-rakenteiden pohjalta	148
8.2	Mistä tarinallisista aineksista lähijohtajan identiteetikertomus rakentuu tässä aineistossa?	153
8.3	Mikä on identiteettitarinan merkitys lähijohtajuuden rakentumisessa ja lähijohtajan työssä?	156
9	POHDINTA	160
9.1	Tutkimuksen teoreettiset päätelmät	160
9.2	Tutkimuksen kontribuutio johtamistutkimukseen	162
9.3	Narratiivisen ja tulkinnallisen lähestymisen mahdollisuudet ja rajoitteet identiteettitutkimuksessa	163
9.4	Tutkimuksen luotettavuus ja etiikka	165
9.5	Tulevaisuuden lähijohtamistyöstä	168
9.6	Lopuksi	171
	TIIVISTELMÄ	174
	LÄHTEET	175

1 JOHDANTO

Että mun työntekijät niin kun pitää mun niin kun ammattitaidosta ja tällasesta, miten mä niin kun näitä kohtelen ja teen ja vien niitä eteenpäin niit kaikkii asioita. Niin mä uskon, että siellä tulee se, kuitenkin se, että se sopii mulle. Mun työntekijät moni on sanonut, että sä oot niin kun paikallasi, oikeella paikalla oleva ihminen.

PIRJO

En varmasti ollu sellanen (tavoitteen mukainen esimies). Todellakaan.

TAIJA

Identiteetti tarkoittaa yksinkertaisimmillaan vastausta kysymykseen ”kuka minä olen”, mutta kun yksilö alkaa kertoa itsestään, hänen tarinansa liittyy välittömästi muiden tarinoihin. Identiteettitarina on elävässä suhteessa siihen yleisöön, jolle yksilö kuvittelee tarinaa kertovansa ja jonka keskellä hänen tarinansa on rakentunut. Vastaus kysymykseen ”kuka minä olen” on sellaisenaan läsnä tarinassa ohikiitävän hetken paetakseen taas jo muuttuneena eteenpäin. Identiteettiä ei voi vangita, ei pysäyttää eikä edes saavuttaa, ja siksi identiteetti ja identiteettiyö on mielenkiintoinen tutkimuksellinen haaste.

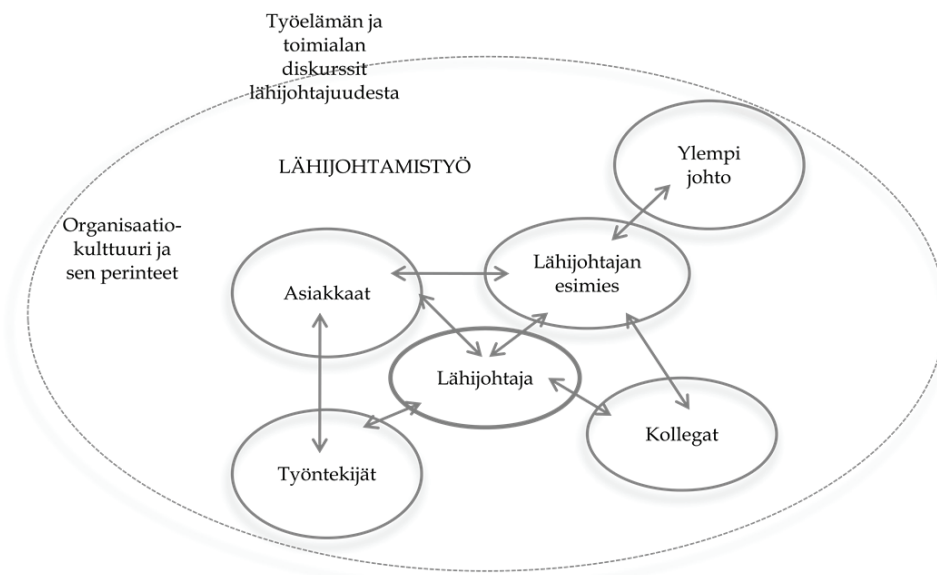
Tämä väitöstyö on narratiivinen tutkimus siivoustoimialalla työskentelevien naislähijohtajien identiteettitarinoista ja niiden rakentumisesta. Identiteettien tutkimus on ajassamme polttava aihe, sillä työelämän rajut muutokset, lisääntynyt epävarmuus ja epävakaus sekä joustavuuden vaatimukset, ovat tehneet identiteeteistä aiempaa epävakaampia. Myös vaatimukset yksilön kyvyille muokata omia identiteettejään ovat vahvistuneet. Postmodernissa yhteiskunnassa identiteettiä rakennetaan perinteen sijaan yksilöllisten koordinaattien varaan, joita muokkaavat media, globaaleilla työmarkkinoilla tapahtuva työnjako ja organisaatioiden lisääntyvä epävakaus (Eteläpelto 2007).

Tämä tutkimus osallistuu keskusteluihin naisista johtamistyössä. Johtamistehtävässä toimiva nainen joutuu ratkaisemaan sukupuoleensa liittyvät odotukset aina jollain tavoin. Naisiin johtajina kohdistuvat odotukset kietoutuvat siihen, mitä naisilta yleisesti odotetaan (Leinonen ym. 2006), ja alaiset saattavat odottaa naisjohtajilta erilaisia asioita kuin he odottavat miesesimiehiltä.

Jos nainen ei sopeudu naisiesimiehelle asetettuihin stereotyyppisiin asenteisiin, alaiset voivat pettyä, koska naisiesimies ei edustakaan vaihtoehtoista johtamismallia. Naisten ja miesten eroja pohtivissa johtamiskeskusteluissa on noussut esiin havaintoja siitä, että naiset ja miehet käyttävät vallan tuomaa auktoriteettia eri tavoin. Miehillä on katsottu olevan etulyöntiasema auktoriteetin suhteen, sillä naisten pitää itse ottaa valta haltuunsa myös esimiesasemassa, sillä se ei tarjoudu heille automaattisesti. (Kauppinen 2002.)

Naiset ja varsinkin alemmassa keskijohdossa työskentelevät naiset ovat jääneet johtamistutkimuksessa marginaaliin, ja tämä työ pyrkii osaltaan paikkaamaan tätä tutkimuksellista aukkoa. Yleisemminkin keskijohtoa on tutkittu vähän, verrattuna ylempää johtoa koskeviin tutkimuksiin (Musson & Duberley 2007). Kiinnostuksen puutetta saattaa selittää se, että keskijohtoon ja työnjohtotasoon on kohdistunut stereotyyppisiä asenteita. Heitä on pidetty takapajuisina ja muutosvastaisina ja ehkä siksi vähemmän kiinnostavana tutkimuksen kannalta (Vanhala 2004; Musson & Duberley 2007). Identiteettien ja identiteettityönsä tarkastelulle keskijohto tarjoaa kuitenkin aitiopaikan (Watson 2009; Alvenson ym. 2008), sillä siinä kohtaavat organisaation eri tasoilta tulevat kulttuuriset diskurssit. Keskijohdossa työskenteleville identiteettien rakentaminen on haaste myös siksi, että he eivät edusta työssä vain itseään, vaan heidän on toimittava työnantajan äänenä ja kasvoina organisaatiossa (Watson 2008.)

Siivoustoimiala edustaa palvelualoja, joiden painoarvo elinkeinoelämässä ja yhteiskunnassa kasvaa kaiken aikaa. Lähijohtajan työn vaativuutta palvelualalla lisää se, että lähijohtaja sijoittuu organisaation, asiakkaan ja työntekijöiden ylläpitämien diskurssien rajapintaan. Alla olevassa KUVIOSSA 1 kuvaan lähijohtajan työn kontekstia.



KUVIO 1 Lähijohtajan työn konteksti

Väitöskirjan teoreettinen viitekehys perustuu teorioihin identiteetistä kertomuksena (Polkinghorne 1988; Ricoeur 1980, 1991c, 1992; Hänninen 2000; Heikkinen 2000, 2002). Narratiivinen identiteettikäsitteys asemoituu jälkimodernin identiteettitutkimuksen kenttään, jossa identiteetin rakentuminen nähdään dynaamisena, ristiriitojen sävyttämänä prosessina (Hyvärinen 2004). Narratiivisuus on tässä tutkimuksessa sekä metodologinen että metodinen valinta, sillä koko inhimillinen elämä voidaan nähdä ontologisesti narratiiviseksi (Somers & Gibson 1994, 38; Mishler 1986; 2004; Ricoeur 1980, 1991c). Narratiivinen lähtökohta tutkimuksessa mahdollistaa yksilöllisen näkökulman ja ilmiöiden prosessimaisen luonteen tarkastelun. Narratiivinen lähestyminen sopii identiteettien tutkimiseen erityisesti siitä syystä, että narratiivinen tutkimusote avaa ikkunan yksilön monimutkaisuuteen ja monikasvoisiin tulkinta- ja kehitysprosesseihin ajallisessa ja paikallisessa kontekstissa.

Olen ottanut työssäni käyttöön lähijohtaja-termin, jota käytän esimies-termin ohella, sillä suomen kielessä ei ole käytössä sukupuolineutraalia ja kielenkäyttöön vakiintunutta ilmausta esimiehelle ja esimiestyölle. Lähijohtaja-termi on vielä melko uusi, joskin sen käyttö on viime aikoina yleistynyt, sillä se kuvaa esimies-käsitettä paremmin työn poikkihallinnollista luonnetta (Reikko ym. 2010) ja esimiestyötä ruohonjuuritasolla (Nikkilä & Paasivaara 2007). Terveystieteiden ja sosiaalialalla lähijohtaja-termiä käytetään jo nyt yleisesti. Esimies-käsite istuu suomalaisessa kielenkäytössä ja työelämässä kuitenkin sitkeästi, ja se heijastaa johtajuuden ja esimiehisyyden maskuliinisesti sävyttynyttä ja hierarkista luonnetta. Aikaisemmin yleisesti käytetty työnjohtaja-nimike on esimies-nimikettä selvästi kapeampi ja luo mielikuvan tehtävästä, jossa vain ja ainoastaan organisoidaan työtehtäviä.

Lähijohtaja johtaa omaa yksikköä tai yhteisöä, jossa voi olla muutamasta työntekijästä muutama kymmeneen työntekijään (Laaksonen ym. 2005). Lähijohtaja ei johda strategista toimintaa, vaan hän pyrkii muuttamaan yrityksen tai organisaation strategian käytännön toimiksi ja tehtäviksi omassa työyhteisössään. Wolmesjö (2005,12) määrittelee lähijohtajan työnjohtajaksi, joka on välittömässä vastuussa asiakkaille annettavasta palvelusta. Lisäksi hänellä on henkilöstövastuu alaisistaan ja budjettivastuu toiminnasta. Tutkimukseni kertojien tehtävänkuvaa on yllä kuvatun kaltainen, se sisältää töiden organisointia, päätöksentekoa, rekrytointia ja työntekijöiden työn ohjausta. Tämän tutkimuksen lähijohtajilla on budjettivastuu ja työ sisältää talouden seuranta, lisäpalveluiden myyntiä ja muiden hallinnollisten tehtävien suorittamista. Lisäksi siihen kuuluu odotus työntekijöiden jatkuvasta kehittämisestä. Lähijohdossa vastataan päivittäisestä palvelutoiminnasta (Reikko ym. 2010; Nikkilä & Paasivaara 2007). Näin määriteltynä tutkimukseni kohteena ovat lähijohtajien identiteettikertomukset. Tekstissä käytän tätä lähijohtajan nimikettä soveltuvin osin, tosin empiirisessä osassa kuitenkin puhun myös esimiehistä, sillä niin tekevät myös kertojani.

Lähijohtajat ja lähijohtamistyö on alkanut kiinnostaa tutkijoita lisääntyvässä määrin mahdollisesti siitä syystä, että lähijohto on nähty olevan yrityksen koko toiminnan kannalta katsoen keskeisessä asemassa (Alvesson 1996; Viitala ym. 2010; Elo ym. 2010). Tienari ja Piekkari (2011) väittävätkin, että keskijohto ja

lähiesimiehet ovat nousemassa tulevaisuudessa yhä merkityksellisempään rooliin. Nämä kirjoittajat näkevät, että keskijohto on erityisen tärkeä yrityksen brändin ja tarinan näkökulmasta, sillä yrityksen tarina ei toteudu ilman ihmisiä. Yrityksen lähiesimiehet ja keskijohto toimivat muutoksen agentteina, silloin kun organisaation tarinaa välitetään sekä sisälle että ulospäin. Keskijohdon ja lähijohtajien kommunikointitavat ja kyvyt alaisten kohtaamisen työn arjessa ratkaisevat tarinan toimivuuden (Tienari & Piekkari 2011).

Narratiivisen menetelmän valitseminen tutkimuksen kehykseksi on seurausta monivaiheisesta metodisesta pohdinnastani. Tutkimuksen alkuvaiheissa olin suunnitellut yhdistäväni kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia menetelmiä, mutta tieteenfilosofisten ristiriitaisuuksien vuoksi luovuin tästä ajatuksesta. Päätökseeni vaikutti myös se, että näin narratiivisen lähestymistavan avaavan mahdollisuuden tarkastella identiteettien rakentumista yhtä aikaa sekä yksilöllisestä että yhteisöllisestä näkökulmasta, sillä kertominen on aina kulttuurisesti jäsentyntä, silloinkin kun kerrotaan yksilöllisistä kokemuksista ja itsestä. Tutkimuksessa yksilöllisyys ja subjektiiviset merkitykset on mahdollista tavoittaa avaamalla kertomuksen sosiaalisesti jaettuun kerroksia (Hyvärinen 2006). Yksi syy metodiselle valinnalleni oli se, että narratiivisten menetelmien käyttäminen johtamisen tutkimuksessa on toistaiseksi ollut varsin vähäistä ja narratiivinen näkökulma on tästä syystä johtuen tuore (Auvinen 2013).

Lähestyn työssäni johtajuutta sosiaalisen konstruktionismin kehikosta käsin (Berger & Luckman 1994; Smircich & Morgan 1982; Gergen 1999). Keskeinen ajatus tässä lähestymistavassa on se, että johtaminen nähdään ihmisten välisenä vuorovaikutusprosessina, jossa sekä johtaja että alaiset osallistuvat prosessiin. Vuorovaikutus tapahtuu ensisijaisesti kahden välisissä suhteissa, ja se on yksilöllisesti koettu ilmiö (Antonieni & Park 2001). Johtaminen todellistuu eri ihmisille yksilöllisen tiedostamisen, havainnoinnin ja merkityksenantojen kautta. Organisaation ja työyhteisöjen arjessa käydyt keskustelut paitsi ylläpitävät ja rakentavat jäsenten todellisuutta, mutta myös vaikuttavat keskeisellä tavalla organisaation jäsenten identiteettien rakentumiseen (Alvesson & Willmott 2002). Kertomukset toimivat inhimillisen tiedon välittäjinä ihmisen ja maailman välillä (Ricoeur 1991b). Samoin kertomukset välittävät tietoa ihmiseltä ihmiselle. Yksilön identiteettitarina toimii tässä prosessissa siltana myös ihmisen ja hänen itsensä välillä (Sintonen 2008), sillä tarinaa kerrotaan aina sekä ulos että sisäänpäin itselle. Alla (KUVIO 2) on esitetty tutkimuksen teoreettiset kulmakivet.



KUVIO 2 Tutkimuksen teoreettinen kehys.

1.1 Siivoustoimialan lähijohtajat

Kuvaan tässä johdanto-osan alaluvussa yleisemmin siivousalaan liittyviä ilmiöitä ja kehityssuuntia sekä lähijohtamistyön kontekstia. Siivoustoimiala elää jatkuvan kasvun vaihetta yritysten ja myös julkisen sektorin ulkoistaessa siivouspalveluitaan (Lavikka 2004a ja b). Tilastokeskuksen työssäkäyntitilaston mukaan siivoustyössä työskenteli vuonna 2006 noin 50 000 henkilöä, joista 88 % oli naisia. Siivoustyö on etenkin aikuisen naisen ammatti, sillä 27 prosenttia työntekijöistä on 44-54-vuotiaita ja 22 prosenttia yli 55-vuotiaita. Siivoojien mediaani-ikä on 45 vuotta. Alalla työskentelee myös paljon nuoria osa-aikaisessa työssä. Seuraavan kymmenen vuoden aikana alan työntekijöistä poistuu eläköitymisen kautta noin 40 prosenttia. Poistuman korvaaminen edellyttää suurta koulutustarpeen lisäystä. (Suomen siivoustekninen liitto.)

Haastateltujen lähijohtajien työnantaja on kansainvälisesti toimiva, suuri palvelualan yritys. Suomessa siivousalan yrityksiä oli vuoden 2009 lopussa 4 280, näistä pieniä ja keskisuuria oli 4 259. Vuonna 2006 vastaavat lukumäärät olivat 3 731 ja 3 711, joten määrällistä kasvua on tapahtunut näinä vuosina paljon. Pieniin ja keskisuuriin yrityksiin kuuluvat yritykset, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja joiden joko vuosiliikevaihto on enintään 40 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 27 miljoonaa euroa. Siivouspalveluyritysten liikevaihto onkin yli kaksinkertaistunut kymmenen vuoden aikana. Henkilöstöä yrityksillä oli kaikkiaan 32 700 (Tilastokeskus).

Työvoimapulua häiritsee jatkuvasti toimialan yritysten toimintaa, sillä työvoiman ja erityisesti koulutetun työvoiman saanti on hankalaa. Yksi syy työvoimavajeeseen on se, että osa-aikainen työ on siivousalalla yleistä. Koskinen ja Veirto (2013) kirjoittavat Helsingin sanomien mielipidesivuilla, että Uudellamaalla avoimeksi ilmoitetuista työpaikoista noin 60 % on osa-aikaisia. Vaikka työnantajalla olisikin pyrkimys järjestää työntekijälle täydet viikkotuntimäärät, niin asiakasyritykset haluavat maksaa vain tehdyistä tunneista. Työntekijät eivät myöskään sitoudu siivoustyöhön pitkäksi aikaa, mikä näkyy suurena vaihtuvuutena. Siivoustyö onkin monille väliaikainen vaihe elämässä (Heiskanen ym. 2008). Toinen syy suureen työpaikan vaihtohalukkuuteen on alhainen palkkataso, vaikka viime aikoina alalla onkin saatu aikaan positiivista kehitystä palkkojen suhteen. Elinkeinoelämän keskusliiton ansiotilastojen mukaan vuoden 2011 lopussa siivoojan säännöllisen työajan ansio oli keskimäärin 9,50 euroa tunnissa, kun se teollisuudessa oli keskimäärin 16,12 euroa. Kuukausiansiot yksityissektorin siivoojilla olivat 1782 – 1873 euroa (Tilastokeskus).

Työn osa-aikaisuuden ohella toinen keskeisellä tavalla siivoustoimialaa määrittävä tekijä on ulkomaalaistaustaisen työntekijöiden suuri määrä. Vuonna 2006 siivousalalla työskenteli noin 4 500 ulkomaalaistaustaista henkilöä (SVT 2006) ja tämän jälkeen määrä on lisääntynyt voimakkaasti. Tarkkaa tilastoa heidän määrästänsä ei ole, mutta Helsingin sanomien artikkelin mukaan mahdollisesti jo puolet siivoojista pääkaupunkiseudulla on syntynyt muualla kuin Suomessa (Seppälä 2013). Työyhteisön monikulttuurisuus, tuottaa paljon uusia

haasteita työhön ja työyhteisöön. Ulkomaalaistaustaiset työntekijät tarvitsevat usein enemmän ja erilaista ohjausta kuin kantaväestöön kuuluvat työntekijät. Kielelliset ymmärtämisongelmat ovat jatkuvasti läsnä, jolloin henkilöiden välillä syntyy helposti väärinymmärryksiä. Myös käsitykset siivouksesta ja työn käytännöistä vaihtelevat paljon eri kulttuurien välillä. Tässä tutkimuksessa mukana olleiden lähijohtajien työntekijöistä vain pieni osa oli maahanmuuttajataustaisia, sillä lähijohtajista kukaan ei työskennellyt pääkaupunkiseudulla.

Alan kasvu on merkinnyt lisääntynyttä työmäärää lähijohdolle. Työvoiman vähäisyys ja sijaisten puute edellyttää päivittäistä töiden uudelleen organisoimista. Työvoiman käyttöä ohjaavat ajatukset ohuesta tuotannosta (Julkunen & Pärnänen 2005), ja alhaisten katteiden siivoustoimialalla tämä ajattelumalli on erityisen vahvasti läsnä. Työvoimaa tulee tehokkuuden varmistamiseksi olla juuri oikeaan aikaan ja juuri oikeaan tarpeeseen (Julkunen 2007). Koska kilpailu alalla on kovaa, on lähijohtajan oltava jatkuvasti hereillä työn laadun, tehokkuuden ja tuottavuuden suhteen (Paalumäki 2004). Yleisemminkin työelämässä esimiesasemassa työskentelevistä henkilöistä useimmat kokevat oman työtahdinsa tiukemmaksi kuin muut työntekijät (Lyly-Yrjänäinen 2013) ja kiire korostuu etenkin naisille tyypillisillä aloilla. Kiireen kokemus ja pelko siitä, että ei jaksaa, on osa työn arkea. Naisten työssä on lisäksi tavallista taukojen riittämättömyys ja työn jatkuvat keskeytykset (Heiskanen ym. 2008). Erityisesti työn intensiivisyyden lisääntyminen ja huokoisuuden vähentyminen aiheuttaa siivousalalla jaksamis- ja työkykyongelmia (Tarkkonen 2010).

Lähijohtajan työssä vaaditaan siivoustyön osaamisen ohella kykyjä, jotka liittyvät työn ja työntekijöiden osaamisen kehittämiseen, vuorovaikutustaitoihin ja hallinnollisiin tehtäviin. Noora Kontiainen (2006), joka on tutkinut lähijohtajia hoitoalalla, totesi tutkimuksessaan, että esimiehet miettivät ja tekevät työtään ajatuksissaan myös työn ulkopuolella, sillä varsinaisena työaikana he ovat usein kiireisiä ja joutuvat usein keskeyttämään työnsä. Nämä piirteet korostuvat, mitä enemmän alaisia on (Järnefelt & Lehto 2002; Julkunen ym. 2004; Kontiainen 2006). Esimiesten psyykkistä kuormittuneisuutta kysyttäessä Kontiainen (2006) havaitsi myös, että esimiehet pitivät omaa työtään henkisesti raskaampana kuin muut palkansaajat, mutta toisaalta heillä ei ole psyykkisiä rasitustoireita sen enempää kuin muillakaan työntekijöillä. Lähijohtajien työhyvinvoinnissa on vielä paljon vastaamattomia kysymyksiä, sillä vaikka esimiesten vaikutuksesta työntekijöiden hyvinvointiin tiedetään melko paljon, mutta esimiesasemassa toimivien työoloista ja työn erityispiirteistä tiedetään toistaiseksi melko vähän (Kontiainen 2006).

Lähijohtajuutta siivoustoimialalla määrittävät keskeisellä tavalla siivoustyön perinteet. Siivoustyö nähdään arkea uusintavana, näkymättömänä naisten työnä, jonka arvostus on vähäistä. Siivoustyö liittyy kiinteästi naisten työn historiaan, jossa naisten tehtävä yhteiskunnassa on ollut hoivata ja huolehtia (vrt. Nykyri 1998). Sitä ilmentää matalapalkkainen työ, jonka motiivin katsotaan lähtevän huolenpidon synnyttämästä halusta palvella muita. Mari Käyhkön (2002) mukaan tämä näyttäytyy siivousalan peruskoulutuksessa, jossa lähtökohtana on kouluttaa paitsi ammattitaitoisia siivoojia, mutta samalla siivoojiksi opiske-

levia tyttöjä koulutetaan ”yhteiskunnallisiksi äideiksi” (nais)kansalaisiksi ja naisiksi perinteiselle naisen paikalle. Käyhkö (2002) väittää, että jos 1900-luvun alkuvuosikymmeninä tyttöjen kaksinkertainen kasvatus tulevaa kaksoisaikuisuutta varten oli hyvinkin hyväksyttyä ja julkilausuttua, niin nykyään se piiloutuu osaksi virallisesti tasa-arvoista ja sukupuolineutraalia koulutusinstituutiota. Hänen mukaansa naiseus on koulutuksessa mukana: henkilökunnan sukupuolirakenteessa, opetussisällöissä, koulun historiassa sekä kulttuuri- että arvomaailmassa (Käyhkö 2002).

Siivoustoimiala on naisvaltainen ala, mutta johtaminen on länsimaisessa kulttuurissa totuttu näkemään maskuliinisena toimintana (Ropo 2006). Naiset joutuvatkin johtamistyössään osoittamaan uskottavuuttaan enemmän kuin miehet. Naisjohtajalla voi olla vaikeutta delegoida tehtäviä, mikä saattaa johtaa liialliseen kuormittumiseen. Naisten aliarvostus työelämässä ja erityisesti esimiestyössä voi myös tuottaa stressiä (Haavio-Mannila 1991). Sukupuolten johtamistyyliä tulkitaan usein myös eri tavoin. Se mikä miehessä nähdään jämykkyutenä tai vaativuutena, voidaan nähdä naisessa nalkutuksena ja pikkumaisuutena (Haavio-Mannila 1991). Toisaalta kuitenkin naisten alistettu asema yhteiskunnassa on saattanut vahvistaa naisten herkkyyttä ja kyvykkyyttä vuorovaikutukseen, mikä osaltaan voi edesauttaa naisten onnistumista johtamistyössä. Kaisa Kauppinen ja Minna Toivanen (2006) havaitsivat tutkimuksessaan, että naisesimiesten alaisena toimivat sekä naiset että miehet kokivat ilmapiirin kannustavaksi ja uusia ideoita tukevaksi. He toteavat, että naisten on todettu painottavan miehiä useammin keskustelevuutta, ihmisläheisyyttä ja sosiaalisuutta, tosin kaikissa tutkimuksissa ei ole havaittu eroa naisten ja miesten johtamisessa (vrt. Aaltio-Marjosola 2001). Myös työ- ja organisaatiokulttuuri ohjaa esimiestoimintaa yksilöllisistä ominaisuuksista riippumatta (Kauppinen & Toivanen 2006), jolloin osa eroista saattaa selittyä nais- ja miesvaltaisten toimialojen kautta.

Eri palvelualoilla työskentelevien lähijohtajien työssä on yhteisiä elementtejä, on myytävä palvelu sitten siivousta, kirjanpitoa tai vaikkapa it-palveluita. Työn keskiössä ovat työntekijöiden ohella suhteet asiakkaisiin, sillä työtä tehdään asiakkaalle ja usein myös asiakkaan tiloissa. Palvelualoilla liiketoiminnan luonteeseen liittyy ajatus palvelujen tuottamisesta mahdollisimman kustannustehokkaalla tavalla, mikä tarkoittaa käytännössä kaiken ylimääräisen karsimista ja myös usein äärimmäisiä tehokkuusvaatimuksia. Koska lähijohtajalta odotetaan lojaalisuutta kaikkiin suuntiin, syntyy helposti ristiriitoja eri suunnista tulevien toiveiden ja odotusten välille. Riittämättömyyden tunne on alati läsnä oleva seuralainen lähijohtajan työssä. Yhä useammin lähijohtajilla, niin kuin tämän tutkimuksen lähijohtajillakin, on vastuuta toiminnan tuloksellisuuden toteutumisesta. Lähijohtajien on huomioitava toiminnassaan ylhäältä tulevat organisaation linjaukset ja erilaiset toimintaohjeet, jotka ohjaavat päätöksentekoa. Keskeisiä taitoja lähijohtajan työssä onnistumisen kannalta ovat hyvät vuorovaikutustaidot ja kyky ylläpitää myönteistä työilmapiiriä (mm. Kontiainen 2006; Ropo ym. 2005). Lähijohtajat ovat palvelualoilla operatiivisen toiminnan, työn tuloksellisuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta avainasemassa.

Palvelualoilla työskentelevät työntekijät ja lähijohto ovat käyneet läpi radikaalin muutoksen siinä, millaista toimintaa työntekijä palkitsee ja arvostaa. Ammatillisen otteen muutos asiakkaiden arvostavasta kuuntelusta asiakkaiden käsittelyyn ja heidän toimintansa muuttamiseen on ollut merkittävän suuri (Heiskanen ym. 2008). Myynnillisyyden ja aktiivisen vaikuttamisen lisääntyminen on tuonut palvelutehtäviin naisia, joiden lähtökohtana on myydä ja vaikuttaa ihmisten päätöksiin (Korvajärvi 1998). Asiakastyötä ja palvelujen tuottamista onkin viime vuosina tutkittu lisääntyvässä määrin ja aikaisempaa enemmän on myös pohdittu palvelutyön sisällöllisiä puolia. Palvelutyössä korostetaan yhä useammin vuorovaikutustapahtumassa rakentuvien tulkintojen, tyylien ja emootioiden merkitystä (Heiskanen ym. 2008). Adkins (2001) puhuu tästä palvelutyön sisältöjen kulttuuristumisena ja feminisaationa. Työn sosiaaliset suhteet ulottuvat työpaikkojen ulkopuolella ja olennaisiksi muodostuvat suhteet asiakkaisiin.

Työelämän muutos antaa tilaa erilaisuudelle ja muutokselle myös johtamisessa. Voisi jopa väittää, että uudet työelämän piirteet pakottavat muutokseen johtamistyössä. Johtajuuden perinteiset ulottuvuudet, yksilöosaamisen, hierarkisuuden, kontrollin ja tuloksellisuuden korostaminen, eivät enää riitä hyvän johtajuuden määrittelyyn (Ropo 2006). Johtavissa asemissa työskenteleviltä odotetaan uskallusta asettautua alttiiksi monisärmäiselle vuorovaikutukselle, joka ei pelästy elämän rosoisuutta. Tämän tyyppinen kokonaisvaltainen, ja myös ristiriitaisia arjen prosesseja arvostava johtajuus korostaa yksilöllisyyden sijasta yhteistä tekemistä, tiedon, osaamisen ja vastuun jakamista (Ropo 2006). Johtamisen ja työn haasteet liittyvät moniin asioihin, sillä organisaatioiden tavoitteissa korostetaan tuloksellisuuden ohella myös hyvinvointia. Lähijohtamistyö vaatii suunnitelmallisuutta ja organisointikykyä, ja yhtälailla se vaatii hyviä ihmissuhdetaitoja. Vaikka työelämässä uskotaan paljon faktuaaliseen tietoon, niin lähijohtamistyössä kokemustiedolla on yhä suurempi merkitys (Ropo 2006).

Siivoustyön ja -toimialan tutkimus ei ole Suomessa herättänyt kovin vilkasta akateemista mielenkiintoa. Lähijohtajista ja lähijohtamisesta saatu tutkimustieto on kerätty enimmäkseen julkiselta sektorilta ja erityisesti hoito- ja sosiaalialan organisaatioista (esim. Wolmesjö 2005; Isosaari 2006; Laaksonen ym. 2005; Nikkilä & Paasivaara 2007; Reikko ym. 2010). Jonkin verran siivous- ja puhtauspalveluita on kuitenkin tutkittu. Työterveyslaitoksella on tehty työoloihin, siivoustyön ergonomiaan ja siivoojien terveydentilaan kohdistuvaa tutkimusta (esimerkiksi Forma ym. 2004; Hopsu ym. 2004; Hopsu ym. 2005). Liisa Joronen (1993) on tutkinut väitöstyössään ammatillista kasvua organisaatiossa. Esko Korhosen (2011) ympäristötieteen ja -teknologian väitöskirja keskittyi siivouksen laadunhallintaa ja Anni Paalumäen (2004) kauppatieteen väitöskirja käsitteli artefakteja ja organisaatiokulttuuria. Juhani Tarkkonen (2010) on puolestaan tutkinut laadullisin menetelmin siivoojien kohtelua, asemaa, vaikutusmahdollisuuksia sekä työoloja siivousyrityksissä ja julkisissa organisaatioissa. Mari Käyhkö (2002, 2006) on käsitellyt tutkimuksissaan puhdistusalan koulutuksen sukupuolittunutta luonnetta. Anna-Liisa Elo kollegoineen (2010) on lä-

hestynyt hyvinvointia ja tuloksellisuutta julkisissa organisaatioissa esimiestyön näkökulmasta. Aineistossa oli mukana myös siivousalan esimiehiä ja työntekijöitä.

1.2 Tutkimustehtävä ja tutkimusraportin rakenne

Tarkastelen tässä väitöstutkimuksessa siivoustoimialalla työskentelevien naisten lähijohtajuusidentiteettiä ja identiteettityöstöä kertomusten kautta. Fokukseni on lähijohtajien kertomuksissa, ei henkilöissä, vaikka kertojien ja kertomusten erillään pitäminen on ollut paikoittain haastavaa. Tutkimusta ohjaa tulkinnallinen ja narratiivinen käsitys todellisuuden luonteesta (Burrell & Morgan 1979; Ricoeur 1988, 1992; Polkinghorne 1988, 1995). Narratiivinen lähestyminen sopii identiteettien tutkimiseen erityisesti siitä syystä, että narratiivinen tutkimusote avaa ikkunan yksilön monimutkaisuuteen ja monikasvoisuuteen tulkinta- ja kehitysprosesseihin ajallisessa ja paikallisessa kontekstissa (Alvesson ym. 2010).

Tutkimuksen aineisto perustuu 18 teemahaastatteluluun, jotka on tehty vuosina 2007, 2008 ja 2009. Kertojia oli yhteensä yhdeksän, ja jokainen heistä on haastateltu kaksi kertaa noin vuoden välein. Lähijohtajat työskentelivät vuonna 2007 samassa siivousalan yrityksessä. Heidän työnantajansa on suuri suomalainen, monialainen palveluyritys, joka tuottaa siivous- ja toimitilapalveluita, kiinteistö- ja turvallisuuspalveluita sekä pesula- ja kotipalveluita. Yritys on valtakunnallinen toimija, ja sillä on tytäryhtiöidensä kautta toimintaa myös Suomen rajojen ulkopuolella. Lähijohtajien työnantajayrityksen organisaatio on melko moniportainen. Palveluesimiehet toimivat lähijohtajina palveluohjaajille, jotka työskentelevät usein kohdevastaavina, ja palveluvastaaville eli siivoojille. Palvelupäällikkö puolestaan vastaa oman alueensa palveluesimiesten johtamisesta ja oman alueensa taloudesta. Palvelupäällikön yläpuolella organisaatiossa toimii alueellinen palvelujohtaja. Ylimpänä organisaatiossa ovat toimitusjohtajan ohella liiketoimintajohtajat.

Ensimmäisten haastattelujen aikana tutkimukseni lähijohtajista kahdeksan työskenteli palveluesimiehenä ja yksi palvelupäällikkönä. Toisessa haastattelussa kaksi lähijohtajaa oli irtisanoutunut, kuusi toimi edelleen palveluesimiehenä, kaksi palvelupäällikkönä ja yksi oli siirtynyt pois palvelupäällikön tehtävästä toisiin tehtäviin yrityksen sisällä. Haastatellut lähijohtajat työskentelivät Etelä- ja Keski-Suomessa pääkaupunkiseudun ulkopuolella. Osa toimi kaupungeissa ja osa enemmän maaseutumaisessa toimintaympäristössä. Iältään lähijohtajista kolme oli ensimmäisessä haastattelussa ikäryhmässä 30–39 vuotta, kolme ikäryhmässä 40–49 vuotta ja kolme ikäryhmässä 50–59 vuotta. Aineiston lähijohtajien ammatillisina koulutuksina oli siivousteknikko (3), kotitalousteknikko (1) ja restonomi (1). Neljällä yhdeksästä lähijohtajasta ei ollut mitään alan esimieskoulutusta ja kahdella koulutus oli kesken. Yhdellä lähijohtajista oli myös siivousalan opettajan tutkinto.

Tutkimuksen päätehtävä: Minkälaiset tarinalliset ainekset ohjaavat siivoustoimialan naislähijohtajan identiteettitarinan rakentumista ja mikä on identiteettikertomuksen merkitys lähijohtajuuden rakentumisessa?

Tutkimustyössäni etsin tutkimuksessa vastausta seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten kertomukset ryhmittyvät juonirakenteiden pohjalta?
2. Mitkä tarinalliset ainekset ohjaavat siivousalan naislähijohtajan identiteettitarinan rakentumista?
3. Mikä on identiteettitarinan merkitys lähijohtajuuden rakentumisessa?

Näihin tutkimuskysymyksiin vastaaminen edellyttää aineistolähtöisyyttä ja monimenetelmällisyyttä. Aineistolähtöisyys merkitsee Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan teorian rakentamista ilman ennakoasetuksia tai hypoteeseja. Aineistolähtöisyys on silloin perusteltua, kun halutaan tutkia jonkin ilmiön perusolemusta (Eskola & Suoranta 1998). Monimenetelmällisyydellä (Morse 2003) tarkoitan tässä yhteydessä sitä, että käytän aineiston analyysissä erilaisia aineiston analyysitapoja, jotta saisin mahdollisimman monipuolisen ja luotettavan kuvan lähijohtajien identiteetin rakentumisesta ja identiteettityöstöstä. Laadullisten menetelmien yhdistäminen antaa tilaa aineistoni kertojille. Laadullisessa tutkimuksessa haasteena on havaintojen pelkistäminen ja ongelman ratkaiseminen. Olennaista on paikallisen ongelman ymmärrettäväksi tekeminen, ei sen todistaminen tai yleistäminen.

Tämän johdanto-osan jälkeen (luku 2) pyrin avaamaan tutkimustyöni lähtökohtaa eli narratiivista tutkimusotetta. Luvussa 3 kuvaan identiteetin käsitettä organisaatiotutkimuksessa ja narratiivista identiteettiä ja seuraavassa luvussa (luku 4) käsittelen johtajuuden tutkimusta ja naisia lähijohtajina. Luvussa 5 kuvaan tutkimustyön tieteenfilosofisia perusteita ja luvussa 6 avaan tutkimuksen toteutusprosessin. Empiirinen osuus on käsitelty luvussa 7, joka sisältää lähijohtajien identiteettikertomukset ja niiden analyysin. Luvussa 8 käyn läpi tutkimusongelmat ja johtopäätökset. Viimeisessä luvussa (luku 9) tarkastelen tutkimustuloksia laajemmasta viitekehystä ja pohdin narratiivisen tutkimuksen rajoitteita ja mahdollisuuksia lähijohtajuuden ja identiteetin tutkimuksessa.

2 TARINALLISUUS TUTKIMUSOTTEENA

Kiinnostus tarinallista tutkimusotetta kohtaan on ollut jo pitkään kasvussa. Tarinallisuus tieteessä kiehtoo monia, sillä tarinoiden kertominen on hyvin keskeinen osa kaikkea inhimillistä elämää. Ihminen tekee maailmansa ja itsensä merkitykselliseksi kertomalla tarinaansa toistuvasti sekä itselleen että muille. Myös pohtiessamme itseämme teemme sen kertomusten kautta. Kertomukset toistavat tiettyjä tapahtumia ja tapahtumaketjuja ja ne liittyvät loogisesti suurempiin kertomuksiin. Ihmisen narratiivinen suhde maailmaan ei kuitenkaan ole ristiriidassa reaali maailman kanssa. Fyysinen maailma esineineen ja konkreettisine tapahtumineen on olemassa ja läsnä näissä tarinoissa, mutta yksilön tarinassa ne saavat kielen kautta merkityksen tai merkityksiä (Sintonen 1999.)

Kun tieteessä puhutaan kerronnallisesta tutkimuksesta, toiset ymmärtävät kertomuksella lähes koko elämää kattavaa elämäkertaa, toiset erilaisia, pieniä kertomuksia viime aikojen kokemuksista ja toiset vaikkapa television uutisten. Kerronnalliselle lähestymistavalle ei ole olemassa selvärajaista ja yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Pelkistetyimmillään narratiivi voidaan määritellä niin, että se on kuvaus tapahtumista tai toiminnasta (Abbott, 2002; Czarniawska 2004). Narratiivinen tulkintaprosessi etenee tulkittavan tarinan tai tekstin osien ja kokonaisuuden jatkuvana vuorovaikutuksena (Hänninen 2000; Hyvärinen 2006). Narratiivisen tutkimuksen kautta on mahdollista tarkastella, miten henkilökohtaiset tarinat kutoutuvat kulttuurisiin kertomuksiin; millaisia kulttuurisia elementtejä tarinoihin sisältyy ja miten kulttuuriset konventiot vaikuttavat käsitysten muodostamiseen. Narratiivisuus voi avata näkökulmaan siihen kysymykseen, miksi yksilö valitsee tarinan, jota hän elää ja kertoo. Miten käsitys omista mahdollisuuksista vaikuttaa tähän valintaan ja miten omat toiveet ja halut saavat tilaa tässä valinnassa (Hänninen 2000).

Tarinallisuuteen liittyy yleensä aina juonen ja juonellistamisen käsite. Juonellistaminen koskee myös minä-tarinoita, ja elämäntarinassa saattaa olla moniakin juonia. Ricoeurille (1991c, 4-6) juonellistaminen on keskeinen elämisen ja kertomisen välisen suhteen ymmärtämisessä. Tarinaan liittyy jännitteitä ja ristiriitaisuuksia, joita juonellistamisella pyritään avaamaan. Yksittäinen tapahtuma osallistuu narraatioprosessiin osana alun ja lopun välistä kokonaisuutta.

Toinen jännite syntyy tarinan yhdenmukaisuuksien ja ristiriitaisuuksien välille. Tarinaan liittyvät tapahtumat ovat sisällöltään erilaisia, mutta juonellistamisen kautta ne yhdistyvät osaksi isoa tarinaa. Tarinallisuuteen liittyy aina myös ajallinen jännite. Ricoeurin (1991c) mukaan kaikissa tarinoissa on kahdenlaista aikaa. Aika on peräkkäisyyttä, joka on avointa ja teoreettisesti päättymätöntä. Toisaalta tarinassa on myös sulkeutuvaa ja pysyvää aikaa, josta syntyy tarinan hahmo ja ääriviivat. Aika sekä virtaa ohitse että pysyy. Juonellista tarinaa voidaan pitää ajallisena kokonaisuutena, joka syntyy kun aika siirtymänä ja pysyvyytenä yhdistyy kerronnan kautta (Sintonen 1999).

Tarinan käsitteen leviäminen yhä useammalle tieteenalalle kertoo menetelmän potentiaalisuudesta tehdä ymmärrettäväksi erilaisia ilmiöitä ihmisessä elämässä (Hänninen 2000; Hyvärinen 2006). Liiketaloustieteissä kerronnallinen tutkimus alkoi yleistyä 1970-luvulta lähtien. Kertomuksen tutkimuksen perinteet ovat lähtöisin humanistisista tieteistä, kuten filosofiasta, kirjallisuustieteistä ja kielitieteistä. Narratiivinen tutkimus on läheisessä yhteydessä elämäntarinatutkimukseen (Riessman 1993, Lieblich ym. 1998). Semiotiikan tutkijoille (Greimas 1980; Barthes 1967) narratologian käsite on myös keskeinen. Sosiaalitieteissä narratiivisten menetelmien yleistyminen liittyy yleisesti laadullisten menetelmien aseman vahvistumiseen, kielelliseen käännteeseen ja sosiaalisen konstruktionismin nousuun. Labovin ja Waletsyn (1967) artikkelia ”Narrative Analysis: Oral Versions of Personal Experience” pidetään lähtökohtana sille, että ihmisten tavalliset arkikokemukset ja kertomukset nousivat tieteellisen tutkimuksen kohteeksi.

2.1 Narratiivisuus menetelmänä

Narratiivisuutta ja narratiivisia menetelmiä tutkimuksessa yhdistää ”tarinan” käsite (Hänninen 2000). Tarina syntyy luovassa prosessissa, joka toteutuu tiettyssä sosiaalisessa kontekstissa ja saa aineksensa aiemmasta kulttuurisesta traditiosta. Narratiivisessa analyysissä olennaista on tehdä havaintoja siitä, miten tilanne alussa on kuvattu. Merkityksellistä on myös se, miten häiriö tai epätasapaino tarinassa syntyy ja mihin johtavat yritykset ratkaista tätä ristiriitaa. Ratkaisevissa käännteissä identiteetti ja elämän odotukset tulevat uudelleen määritellyiksi. Tarinat etenevät kohti lopullista asioiden tilaa (Hyvärinen 2009). Tarinat voidaan nähdä myös kerronnan abstraktioiksi. Kerronnassa polveileva juoni abstrahoidaan esiin tekstistä ja asetetaan kronologiseen ja loogiseen järjestykseen. Näin kertomuksesta muodostuu ymmärrettävä kokonaisuus (Sintonen 1999). Yleensä abstrahoitu tarina syntyy tutkijan ja tulkinnan jäsennystyön avulla kertojan ja luonnollisen kertomuksen elementeistä (Hyvärinen 2004). Tarinatyyppien metsästyksen ja paikantamisen on keskeinen osa kerronnallista tutkimusta (Hyvärinen 2006).

Suomen kielessä on kertomuksista käytössä kaksi erilaista käsitettä, tarina ja kertomus. Kerronnallisessa tutkimuksessa nämä kaksi käsitettä on tarpeen erottaa toisistaan, vaikka täysin vedenpitävää määrittelyä tässäkin suhteessa

on vaikea löytää. Myös englanninkielisessä kirjallisuudessa käsitteitä story ja narrative käytetään vaihtelevasti. Hyvärinen (2006) määrittelee kertomuksen ja tarinan niin, että tarinat (story) ovat tapahtumien kuvauksia, sillä samoista tapahtumista voidaan kertoa lukematon määrä erilaisia kertomuksia. Tarina kuvaa tapahtumat, kun taas erilaiset kertomukset välittävät erilaiset tulkinnat kuulijalle (Hyvärinen 2006). Tarina voidaan ajatella jossain määrin kapeammaksi tai tapahtumia toteavaksi näkökulmaksi, kun taas kertomus avaa tulkintojen avaruuden. Teppo Sintosen (1999) määrittelyn mukaan kertomus sisältää tarinan, henkilöt, kertojan/kertojat sekä kerronnan materiaalsen olomuodon ja myös kerrontatilanteen. Kertomus (narrative) viittaa ajallisiin ja juonellisiin tapahtumasarjoihin, jonka joku on kertonut (Hyvärinen 2004). Tässä tutkimustyössäni pyrin pitäytymään Hyvärisen (2006) määrittelyssä, jossa tarina on ihmisen kuvaus tapahtumista ja kertomus on tulkinta näistä. Koska tutkimusaineisto on kerätty teemahaastattelun avulla, niin viittaa kertomuksella itse rakentamaani kertomukseen, joka perustuu haastatteluaineiston tulkintaan. Käytän kuitenkin jossain kohdin myös kertomusta, narratiivia ja tarinaa synonyymeinä. Kertomuksessa tapahtumaton juonen avulla sidottu yhteen merkitykselliseksi kokonaisuudeksi, sen avulla organisoidaan tapahtunutta, kerrotaan miksi jotain tapahtui ja mitä merkitystä tapahtuneella kertojalle on (Hyvärinen 2006; Löyttyniemi 2004).

Kerronnallisessa tutkimustraditiossa ei ole tarjolla selkeitä aineiston analyysitapoja, vaan tutkijan on rakennettava aineistoon sopivat analyysitavat, niin kuin tyypillisesti muussakin kvalitatiivisessa tutkimuksessa (Chase 2005). Narratiivisessa tutkimuksessa on mahdollista käyttää useita erilaisia analyysitapoja (Cortazzi 1993; Czarniawska 2004; Riessman 1993). Narratiivinen tutkimus ei nojaa selvästi mihinkään yhteen traditioon (Heikkinen 2000, 2002). Polkinghorne (1995) jakaa narratiivisen aineiston käsittelytavat kahteen luokkaan: narratiivien analyysiin (kertomusten analyysiin) ja narratiiviseen analyysiin (kertomukselliseen analyysiin). Narratiivien analyysissä tutkija kokoaa aineiston, analysoi ja luokittelee sen esimerkiksi erilaisiin luokkiin. Huomiota kiinnitetään kertomuksen muotoon, tekstiin tai puheeseen sellaisenaan. Vastaavasti narratiivisessa analyysissä aineiston perusteella rakennetaan uutta, juonellista ja ajallista tarinaa. Narratiivisessa analyysissä ollaan kiinnostuneita tapahtumista, juonestä ja kertomuksen sisällöstä. Uuden kertomuksen rakentaminen perustuu oletuksesta narratiiviseen tietämiseen, jossa teemat yhdistetään juonelliseen kertomukseen (Heikkinen 2000, 89-91).

Haastatteluaineiston analyysissä voidaan erotella neljä erilaista tapaa: temaattinen, interaktionaalinen, performatiivinen ja strukturaalinen analyysi (Riessman 1993; 2004). Temaattinen analyysi on näistä neljästä kaikkein yleisimmin käytetty. Siinä analyysin kohteena on tekstin sisältö eli se, mitä kerrottiin. Temaattinen analyysi sopii monenlaisille teksteille ja laajalle aineistolle, koska tutkijan tavoitteena on löytää yhteisiä teemoja aineiston pohjalta. Huomio kiinnitetään siihen, mitä ihmiset haluavat sanoa. Analyysitapa nostaa esiin reflektoidun sisäisen tarinan (Hänninen 2000). Interaktionaalisen analyysin kohteena on kertojan ja kuulijan välinen dialogi, jossa molemmat osapuolet

osallistuvat merkityksien luomiseen. Performatiivista analyysia voidaan kuvata näyttämönä, jossa kertominen nähdään itsensä esittämisenä. Performatiivinen analyysi soveltuu erityisen hyvin kommunikaatiokäytäntöjen ja yksityiskohtaiseen identiteetin rakentumisen tutkimiseen. Strukturaalissa analyysissä analyysin kohteena on narratiivin sisältö, mutta se tarkastelee myös narratiivin muotoa eli sitä, miten kerrottiin (Ekonen 2007; Riessman 1993, 2004.)

Tässä tutkimuksessa käyttämäni tutkimusmenetelmä voidaan asemoida narratiivisen analyysin otsikon alle. Narratiivisen analyysin tukena olen käyttänyt lisänä rakenteellista analyysia (Labov & Waletzky 1967) sekä tarkastellut aineistoa myös päämäärärationaalisen analyysimallin (Alasuutari 1995) kautta.

2.1.1 Narratiivi ja diskurssi

Narratiivi ja diskurssi ovat lähekkäisiä käsitteitä, mutta niiden välillä on myös eroja. Hall (1999, 98) määrittelee diskurssin niin, että se on koherentti tai rationaalinen puheen tai kirjoituksen kokonaisuus; puhe tai saarna. Diskurssi on kuitenkin enemmän kuin vain tapa puhua tai kirjoittaa tietyllä tavalla: se on tietty tapa representoida jotain jostain ilmaisemisen asemasta. Diskurssi on yleisen määritelmän mukaan ryhmä lausumia, jotka tarjoavat kielen sitä varten, että voitaisiin puhua tietyntyyppisestä jostakin aiheesta koskevasta tiedosta – jotta voitaisiin representoida tätä tietoa (Hall 1999, 98; Lehtonen 1998, 67). Diskurssi sekä mahdollistaa että rajoittaa tapoja, joilla tietty aihe voidaan esittää: se on siis representaation järjestelmä, tietty käytäntö jonkin semioottisen koodin käyttämiseksi (ks. Lehtonen 1998, 67). Narratiivit puolestaan ovat ajallisia ja niillä on alku, keskikohta ja loppu. Narratiivissa on kausaalinen yhteys tapahtumien välillä. Lisäksi narratiivit ovat sosiaalisia ja ne tuotetaan tietyille yleisölle, kun taas diskurssi on yleisempi puhetapa (Elliot 2005).

Diskurssi sisältää asemat siitä, kuka puhuu (subjekti) ja mitä on sallittua sanoa, ja se kutsuu henkilöitä subjekteikseen eli kielelle alisteisiksi toimijoiksi. Diskurssia käytetäänkin sen tarjoamasta subjektiposiitiosta eli asemasta. Diskurssi on ikään kuin joukko tarinan elementtejä ja sääntöjä niiden yhdistelemiseksi. Näitä diskursiivisia tarinan elementtejä käytetään yksikön tai monikon ensimmäisessä persoonassa. Diskurssia käyttäessään yksilö tai ryhmä omaksuu neuvotellen osan kerrontaa itselleen, siihen liittyvine velvollisuuksineen. Yksilön asettuminen diskurssin subjektiksi rajoittaa ja mahdollistaa keinoja, joilla yksilö voi itseään ilmaista (Hall 1999.)

Diskurssit tuottavat käsitteitä, ideoita, luokitteluja ja teorioita, joiden kautta ymmärrämme maailmaa sekä kulttuurisesti että historiallisesti (Hardy & Phillips 1999). Käsitteet syntyvät puhutun ja kirjoitetun kielen kautta ja niiden sisällöt ja merkitykset ovat ajallisesti muuntuvia. Diskurssit eivät pelkästään heijasta olemassa olevaa maailmaa, vaan ne myös rakentavat sosiaalista, merkitysten maailmaa ja vaikuttavat ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja valtasuhteisiin. Yksilöiden identiteetit ja valtasuhteet eivät ole stabiileja, vaan ne muuttuvat kielellisten käytäntöjen kautta (Lämsä & Sintonen 2001). Diskurssit ovat keskeisiä työkaluja identiteetin ja toimijuuden rakentamisessa. Poststrukturalistisissa teorioissa pohditaan paljon sitä, miten on diskurssit ovat suhteessa

toimijuuteen, subjektiviteettiin, identiteettiin, tietoon ja valtaan. Mikä tahansa todellisuuden tulkinta, joka otetaan itsestään selvyytensä tai selitetään terveellä järjellä, suosii aina tiettyjä tulkintoja ja marginalisoi toisia. Valta ei ole jotakin, joka on yksilöllä, vaan piilottelee diskurssien ja diskursiivisten käytäntöjen kätöksissä (LaPointe 2011).

Käytän tässä työssä diskurssin käsitettä viitaten vakiintuneeseen puhetaan, johon yksilö positioi itsensä joko tietoisesti tai tiedostamattomasti. Organisaation arvot, kulttuuri ja identiteetti heijastuvat organisaation diskursseissa. Diskurssit toimivat yksilöiden identiteettityöstön aineksina, jossa yksilö hyväksyy tai hylkää ympärillään tarjoutuvia identiteettiä määrittäviä diskursseja (Alvesson & Willmott 2002).

2.1.2 Mikro- ja makrokertomukset

Narratiivit voidaan kuvata yhteisön kulttuuria muovaavina suurina makrokertomuksina tai yksilöllisinä mikrokertomuksina. Meta-narratiiveiksi kutsutaan kertomuksia, jotka sisältävät globaalisti jaettuja uskomuksia ja jotka tuottavat abstraktia, sosiaalista tietoa. Meta-narratiivit muodostavat kehikon yksilöiden tai ryhmien kokemuksille ja ajatuksille (Eriksson & Kovalainen 2008). Gergenin (1994) mukaan todellisuus on näiden eritasoisten ja erilaisissa konteksteissa kerrottujen kertomusten kudoks. Lyotard (1985) väittää, että suurilla kertomuksilla on ollut se erityispiirre, että ne ovat usein kätkeneet tarinallisen luonteensa ja ne on hyväksytty kriitikittömästi yhteiskunnallisiksi totuuksiksi.

Elämme postmodernia aikaa, ja on väitetty, että ajassamme todellisuuden tarinallisuutta koskeva tietoisuus on vahvistunut (Lyotard 1985; Hänninen 2000; Sintonen 2009). Kun suuret kertomukset ovat menettäneet voimaansa, ajatellaan yhä useammin, että yksilö on pakotettu heittäytymään enemmän itsensä varaan. Myönteisessä mielessä tämä merkitsee mahdollisuutta demokration ja uudenlaisten identiteettien muodostumista ja kielteisessä mielessä yksilön jäämistä yksin oman tarinankerrontansa ja tulkintojensa varaan. Organisaatioissa kerrottavat tarinat ovat keskeinen osa organisaatiokulttuuria. Tarinat voivat olla virallisia organisaatiokertomuksia ja toiset tarinat voivat haastaa organisaation toimintakulttuuria. Työntekijät, jotka kokevat tullessaan huonosti kohdelluiksi, voivat kehittää omia tarinoitaan vastustaakseen organisaatiota, mutta nämä tarinat nähdään ei tarinoina vaan enemmän tosiasioina tai valheina, riippuen näkökulmasta (Gabriel 1995). Postmodernin maailman tarinat ovat monenkirjavia ja ne elävät omaa elämäänsä.

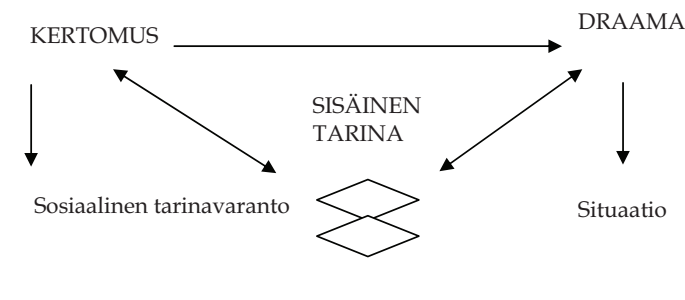
Tarinoita kerrotaan kaiken aikaa. Tarinan kerronta perustuu Gabrielin (1995) käsityksen mukaan kertojan nopeille oletuksille, siitä mitä kuulija haluaa kuulla, mistä kuulijat pitävät tai eivät pidä tai millainen on kuulijoiden huumorintaju. Tarinaan vaikuttaa myös se, minkälainen vuorovaikutus on tilanteessa ja mitä kysymyksiä kysytään. Tarinat tiivistyvät ja korvautuvat eri sisällöillä, mikä on tyypillistä kaikelle alitajuiselle prosessoinnille. Eri ihmiset tallentavat tarinoista eri asioita ja tarinat jatkavat matkaansa eteenpäin ihmisten mukana. Samat tapahtumat ovat eri ihmisille merkityksellisiä ja kukin tulkitsee tapahtumia omasta viitekehystänsä käsin. Tarinat eivät myöskään nouse esiin tyh-

jästä, vaan eri tarinan käännteet kehittyvät, vahvistuvat, kilpailevat, häipyvät. Yhteisön tai organisaation sisällä saattaa elää myös monta eri versiota tarinoista. (Gabriel 1995.)

2.1.3 Elämäntarina

Elämäntarinoiden tutkimus on keskeinen osa narratiivista tutkimusperinnettä, sillä elämäntarinat kertomustyypinä ajassamme heijastavat ympäröivää yhteiskuntaa ja yhteiskunnan muutosta. Elämäntarina kuvaa laajasti yksilön elämää laajemmin alusta loppuun, se on yksilöllinen kooste tapahtumista ja niihin liittyvistä tunteista elämänsä aikana (Riessman 1993). Elämäntarina on kokemusten ja tekojen jäsentämistä kerronnaksi. Elämäntarina on laaja kehys, jonka sisällä ihminen arvioi tekojensa merkityksellisyyttä. Elämää koskevassa kerronnassa on aina läsnä laaja ajallinen perspektiivi, menneisyys, nykyhetki ja tulevaisuus. Mennyt saa jatkuvasti uusia tulkintoja ja tuleva suuntaa tämän hetken kokemuksia ja tulkintoja (Hänninen 2000).

Vilma Hänninen (2000) on jäsentänyt tarinallisuutta ja elämäntarinan kokonaisuutta tarinallisen kiertokulun käsitteen kautta (KUVIO 3). Tarinallisen kiertokulun teoria laittaa tarinallisuuden eri osa-alueet keskinäisiin suhteisiin ja sitoo ne myös ulkopuoliseen todellisuuteen.



KUVIO 3 Tarinallinen kiertokulku (Hänninen 2000)

Kertomus viittaa tarinan esitykseen jossain muodossa, joko kielellisessä muodossa tai elokuvan, tanssin tai kuvan muodossa. Yksi kertomus voi pitää sisälleen monia tarinoita ja se voidaan tulkita monella tavalla.

Draaman käsite viittaa elävään elämään, jossa ihminen toimii ja jossa hän pyrkii toteuttamaan sisäistä tarinaansa. Hänninen (2000) käyttää draaman käsitettä elämästä, koska haluaa viestittää, että elämä ei ole tarinoiden edeltäjä, vaan jo itsessään samoin tarinallisesti tulkitun.

Hännisen kuvion lähtökohtana on situatio eli niiden tekijöiden kokonaisuus, joihin ihminen on suhteessa (Rauhala 1993). Tällaisia tekijöitä ovat mm. työpaikka, asuinpaikka, perhesuhteet, ihmissuhteet, asema organisaatiossa sekä mm toimintakulttuuriin sisältyvät normit ja säännöt. Situatio muuttuu koko

ajan sekä ihmisen toiminnan kautta että siitä riippumatta. Situaatiolle eli tilanteessa vaikuttaville tekijöille voidaan antaa erilaisia tulkintoja (Hänninen 2000).

Sosiaalinen tarinavaranto tarkoittaa niitä kulttuurisia kertomuksia, joita yksilölle tarjoutuu eri kanavien kautta. Sosiaalinen tarinavarasto on kaiken aikaa liikkeessä, siihen tuotetaan jatkuvasti uusia tarinoita, jotka erilaisten suodattautumisprosessien kautta asettuvat ihmisten tarinoiksi. Tarinoita omakutaan kaiken aikaa, jotkut unohtuvat ja jotkut jäävät osaksi henkilökohtaista tarinavarantoa. Sosiaalinen tarinavaranto on osa kulttuuria. Kussakin kulttuurissa tarjoutuu lukematon määrä kulttuurin sävyttämiä tarinoita, joista osa on sosiaalisesti suotavampia ja tavoitellumpia kuin toiset tarinat.

Sisäinen tarina viittaa ihmisen mielen sisäiseen prosessiin, jossa ihminen tulkitsee omaa elämäänsä tarinallisten merkitysten kautta. Sisäinen tarina muotoutuu ja muodostuu kerronnassa, osa käännteistä jää piiloon, kaikkea ei kerrota tai haluta kertoa. Sisäisessä tarinassa voidaan erottaa kolme tasoa: alkuperäinen, reflektiivinen ja metareflektiivinen taso. Alkuperäinen tarina on se, miten elämä näyttäytyy tulkittuna tietyllä persoonallisella tavalla. Reflektiivinen tarina on itselle kerrottu tarina omasta elämästä. Tämä taso tulee merkitykselliseksi silloin, kun ihminen ajautuu ongelmiin ja hänen on yritettävä ymmärtää tilannettaan ja omaa toimintaansa. Metareflektiivinen taso tarkoittaa sitä, että ihminen tietoisesti erittelee omaa sisäistä tarinaansa tiedostaen, että se on tarina. Tällaiseen pohdiskelun mahdollistaa narratiivinen tarkastelu työnohjauksessa tai terapiassa (Hänninen 2000). Näissä tilanteissa tarinan tulkintaa on myös mahdollista muuttaa. Sisäinen tarina tulee lähelle minätarinan tai persoonallisen minä-identiteetin käsitettä.

Hänninen käytti väitöstyössään tarinatyyppiluokittelun pohjana länsimaisen perinteen neljää juonityyppiä: komediaa, tragediaa, romanssia ja satiiria (ironiaa) (Hänninen 2000; Frye 1969,1957). Sankaritarinassa tai romanssissa on vastakkain hyvä ja paha ja tarinan taistelussa sankari ja hyvä voittavat pahan. Sankari herättää ihailua. Tragediassa sankari ei onnistu voittamaan paha ja hän herättää myötätuntoa. Komediasa jokin ristiriita kärjistyy konfliktiksi ja konfliktin laukeamisen jälkeen tuloksena on parempi sosiaalinen yhteisyys. Komedian päähenkilö haluineen ja heikkouksineen herättää sympatiaa, hänet hyväksytään ja hänen voittoaan juhlietaan. Satiirissa ei ole enää selkeästi hyvää ja paha, päähenkilö rikkoos sosiaalisia rajoja ja herättää ympäristössä hämmennystä. Satiirissa myös kertomusmuotojen puhtaus ja yksinkertaisuus kyseenalaistetaan. Hänninen esittelee lisäksi rikostarinan, jossa vastakkain ovat rikollisen henkilökohtainen etu ja yhteisön paras. Rikollinen on itsekäs ja herättää vihaa, pelkoa ja kateutta. Rikostarinassa myös pahuus kerrotaan itsen ulkopuolelle. Hänninen tarkentaa, että useimmat elämäkerrat ovat erilaisten kerrontatyyppien yhdistelmiä ja eri juonimallit seuraavat toisiaan saman kertomuksen sisällä.

Gergenin (1994) mukaan kertomuksellisuus on kulttuurinen rakennelma ja siinä vallitsevat erilaiset aikakaussidonnaiset muodit, eri aikoina kerrotaan erilaisia tarinoita elämästä. Hänen mukaansa jako neljään tarinatyyppiin (komedia, tragedia, romanssi ja satiiri) kaventaa kertomustyyppien rikkautta. Ger-

genin (1994) käsityksen pohjalta eri kertomusmuotojen analyysi voitaisiin suorittaa kertomuksen päämäärästä käsin (teleologisesti) eli keskeistä on päähenkilön suhde päämäärään. Progressiivisessa kertomuksessa päämäärä saavutetaan. Regressiivisessä päämäärien saavuttaminen estyy ja muuttumattomuuden kertomuksessa päähenkilö pysyy koko kertomuksen ajan samana suhteessa päämäärään. Gergenin (1994) mukaan kertomusta voitaisiin arvottaa luonteeltaan positiiviseksi tai negatiiviseksi sen mukaan miten tavoiteltava tai välteltävä kertomuksen päämäärä on.

1. Ensimmäistä kertomustyyppiä voitaisiin luonnehtia pysyvyyskertomukseksi (stability narrative), eli kertomukseksi, jossa tapahtumat liittyvät toisiinsa niin että tapahtumakulku etenee suhteellisen muuttumattoman suhteessa päämäärään – elämä vain kulkee eteenpäin ilman nousuja tai laskuja.
2. Toinen kertomustyyppi on progressiivinen kertomus, jossa elämä etenee onnistumisen ja menestyksen kautta asteittain kohti päämääräänsä (esim. Olen todella päässyt ujoudestani ja oppinut tulemaan toimeen ihmisten kanssa). Päämäärä tulee saavutettua ja myös tulevaa ennakoidaan onnistumisen kautta.
3. Regressiivinen kertomustyyppi on kertomus alaspäinmenosta, epäonnistumisista. (esim. Elämä on ollut katastrofia toisensa jälkeen.) Myös tulevaa ennakoidaan negatiivisesti.

Ihmisestä itsestään kertovat elämäntarinat yhdistävät menneen, nykyisyyden ja tulevaisuuden. Jos henkilö kertoo menneisyydestään menestystarinaa (progressiivinen tarina), se merkitsee menestystä myös tulevaisuudessa. Jos henkilö puolestaan kertoo tarinaa vähenevistä kyvyistä ja voimista iän myötä (regressiivinen tarina) luo odotuksen laskevasta käyrästä kykyjen ja jaksamisen suhteen. Keskeistä on, että nämä tarinat realisoituvat toiminnan kautta ja vahvistuvat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (Gergen 1994). Brunerin mukaan (1987) mukaan omaelämäkerralliset tarinat ovat tarinoina siinä suhteessa ongelmallisia, että kertoja ja tarinan päähahmo ovat niissä yksi ja sama henkilö. Loogisuus ja johdonmukaisuus kuvaavat harvoin ihmisten kokemuksia tästä hetkestä. Sen sijaan kokemus on usein sekava ja moniääninen, sisältäen ääniä monelta aikakaudelta yksilön elämässä (Korhonen 2003).

Varpu Löyttyniemi (2004) on käyttänyt narratiivista otetta tutkiessaan lääkäreiden elämäkertomuksia. Hän näkee, että elämän murrosten ja jatkuvuuksien kertominen sitoo tapahtumat elämästä identiteetiksi. Kertomalla tarinaamme me muutimme tai toisaalta pysymme samanlaisina. Kertominen on tulkinnan antamista eletylle ja koetulle ja että uudelleentulkinnan mahdollisuus sisältää mahdollisuuden muutokseen. Kerronnalla on aina myös yleisö, vaikka se olisi-kin vain henkilö itse.

2.1.4 Narratiivisuus liiketaloustieteessä

Suurin osa narratiivisesta tutkimuksesta ja käsitteistä on syntynyt muiden kuin organisaatio- tai liiketaloustieteiden sisällä. Liiketaloustieteeseen narratiivisuus levisi filosofian ja yhteiskuntatieteiden kautta. Tarinoita tutkittiin liiketaloustieteessä jo 1970-luvulla, mutta erityisen aktiivisesti niitä on alettu tutkia 1990-luvulla (Koskinen ym. 2005). Merkittävämpään asemaan narratiivinen tutkimusote on noussut 2000-luvulla ja erityisesti johtamisen- ja organisaatioiden tutkimuksessa (Gabriel 2000; Karjalainen & Auvinen 2012). Voimakas narratiivisen otteen lisääntyminen nähdään osana kauppatieteellisen tutkimuksen sosiokonstruktionistista aaltoa (Frantsi 2009). Narratiivista tutkimusmenetelmää on käytetty yleisesti organisaatiotutkimuksen menetelmänä (Boje 1991; Czarniawska 1997) ja narratiivinen tutkimusote on ollut suosittu lähestymistapa erityisesti identiteettitutkimuksessa (Alvesson 2010).

Czarniawska (1998, 13-14) erittelee tekstissään erilaisten narratiivisten menetelmien käyttötapoja liiketaloustieteissä.

1. Kertomusten kirjoittamisessa eli kertomustyypisissä tutkimuskuvauksissa, niin kuin klassisten case-tutkimusten raportoinnissa
2. Ihmisten tarinoiden keräämisessä ja analysoinnissa (organisaation jäsenet, kuluttajat, konsultit, kouluttajat) (Gabriel 2000).
3. Elämän aspektien määrittelyssä kertomuksena (esim. johtaminen, kulluttaminen, työn tekeminen) ja organisaatioteorioiden kuvaamisessa kertomuksina
4. Tekemällä kurinalaisia reflektiota esimerkiksi analysoimalla strategisen johtamisen juonta tai draaman piirteitä HRM-teoriassa.

Postmoderni filosofia siirtyi nopeasti liiketaloustieteelliseen narratiiviseen tutkimukseen (esim. Gabriel 2000; Boje 2001). Keskeisenä postmodernissa tarinallisessa lähestymisessä korostetaan dekonstruktioita, jossa hallitsevaa tarinaa rikastetaan pienillä moniäänisillä kertomuksilla (Boje 2001; Koskinen ym. 2005, 201). Boje (2001) esittää kahdeksan tapaa dekonstruoida organisaatiokertomuksia: dikotomioilla, hierarkioiden tulkinnalla, provosoivilla äänillä, täydentämällä hallitsevia tarinoita kolikon toisella puolella, kääntämällä tarinoiden juonet ympäri, vaihtoehdoilla, rivien väleissä olevilla kertomuksilla ja poistamalla yksinäisiä kertomuksia.

Narratiivinen tutkimus edustaa organisaatiotieteessä paitsi tulkinnallisen ja laadullisen tutkimuksen käännekohtaa, myös välimaastoa kulttuurintutkimuksen ja kielellisemmin painottuneen diskurssianalyttisen tutkimuksen välillä (Koskinen ym. 2005, 116-124). Rhodes ja Brown (2005) kirjoittavat, että narratiivinen lähestymistapa on tuottanut merkittäviä tuloksia, mm. merkityksellistämisen, organisaation kommunikation muotojen, oppimisen, muutoksen, vallankäytön sekä identiteettien rakentumisen sekä identifikaation tarkasteluun. He toteavat, että narratiivinen tutkimus on tuonut organisaatiotutkimukseen organisaatiotodellisuuden ajallisen ja dynaamisen luonteen, kokemisen

subjektiivisen ulottuvuuden ja organisaatioiden moniäänisyyden (Rhodes & Brown 2005).

Tarinallisen tutkimuksen kirjo on laajentunut liiketaloustieteeseen laajasti ja se sijoittuu paitsi kriittiselle ja tulkinnalliselle alueelle myös liikkeenjohdon näkökulmaa edustavaan funktionaaliseen suuntaukseen, jossa tarinallisuus nähdään keinona vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja organisaation jäsenten tulkintoihin todellisuudesta (Frantsi 2009). Karjalainen ja Auvinen (2012) kirjoittavat, että myös Suomeen tarinat ja tarinoilla johtaminen on rantautumassa yhä vahvemmin sekä tutkimuksen, opetuksen että konsultoinnin alueelle.

3 IDENTITEETTI KERTOMUKSENA

Tämän tutkimustyön fokus on identiteeteissä ja lähijohtajan identiteettityöstössä. Tässä luvussa käsittelen erilaisia organisaatiotutkimuksen käsityksiä identiteetistä ja identiteettityöstöä organisaation kontekstissa. Luvun lopussa esittelen tässä tutkimuksessa lähtökohtana toimivaa Watsonin (2008) mallia identiteettityöstöstä.

Identiteettitarinan rakentuminen tapahtuu moniäänisten ja joskus ristiriitaisten diskurssien keskellä (Hall 1996; Giddens 1991; Alvesson & Willmott 2002; Watson 2008). Identiteettityöstö on aktiivinen, jatkuva ja refleksiivinen prosessi, johon yksilö osallistuu joko tahtoen ja tietoisesti tai myös tahtomattaan (Alvesson & Willmott 2002; Beck ym. 1995; Bauman 2002; Giddens 1991; Hall 1996). Identiteettityöstössään yksilö joko hyväksyy itselleen sopivat tai vastavasti hylkää sopimattomat ainekset. Yksilön historia ja elämänolosuhteet vaikuttavat siihen, minkälaisille tarinan säikeille yksilö on altis. Yhteisön sisällä identiteettityöstöä säätelevät tietyt kullekin organisaatiolle tyypilliset diskurssit ja mallitarinat, joihin yksilö positioituu ja joihin hänet myös positioidaan muiden silmissä. Erilaisia positioita säätelevät diskurssit muuttuvat alati, ja siksi yksilöt ovat pakotettuja jatkuvaan identiteettityöstöön. Organisaatiodiskurssien ohella laajemmat työelämän monisävyiset diskurssit ovat osa identiteettityöstöä. (Bamberg 2004.) Identiteettityöstön kautta yksilö myös osallistuu ympäröivän sosiaalisen todellisuuden ja diskurssien rakentamiseen (Alvesson & Willmott 2002; Alvesson & Sveningsson 2003a; Bamberg 2004; Watson 2008, 2009).

Identiteetin kokemus on sekä ruumiillinen että henkinen. Synnymme tiettyssä kehossa, tiettyyn ympäristöön, tietyillä geneettisillä, psyykkisillä ja fyysisillä ominaisuuksilla varustettuna. Yksilön vuorovaikutus ympäristön kanssa alkaa jo ennen syntymää, ja osa kokemisen tavoista orastaa jo kohdussa. Kehomme, tietty kokemisen tapa, tyypilliset aistimukset ja reaktiot sekä sisäisiin että ulkoisiin ärsykkeisiin, ovat meille tyypillisiä ja omiamme heti syntymästä lähtien. Koemme itsemme itseksemme, vaikka sisäinen ja ulkoinen maailma ympärillämme muuttuukin. Samaan aikaan me sekä pysymme samana että muutumme (Williams 2000; vrt. myös Rauhala 1996). Subjekti luo synteesiä ja jatkuvuutta oman elämänsä tapahtumiin, elettyihin aikoihin ja paikkoihin,

luomalla symbolisia konstruktioita, joita voidaan kutsua identiteeteiksi. Ne ilmaisevat yksilön tekemiä arvioita ja johtopäätöksiä elämästään, jatkuvuudesta ja persoonallisuuden ominaisuuksista (Vilkko 1988, 89).

Ricoeurin (1992) mukaan identiteetissä on kyse narratiivisesti välittyvästä itsemäärittelystä. Yksilön identiteettitarina muuttuu kokemusten ja niiden tulokinnan kautta. Subjekti tekee elämänmittaista narratiivista identiteettityötä ja käyttää erilaisia minän työstämisen tekniikoita pystyäkseen järjestämään kokemuksensa elämästään ja minuudestaan mielekkääksi kokonaisuudeksi. Narratiivisen identiteetin käsite perustuu ajatukseen siitä, että kulttuuriset tarinat muokkaavat yksilön identiteettiä. Identiteetti muodostaa sillan yksityisen ja yleisen välille. Narratiivista identiteettiä voidaan luonnehtia ihmisen yhä uudelleen rakentamaksi kertomukseksi siitä, kuka hän on (Heikkinen 2002, 33). Narratiivinen identiteetti ”purkautuu ja rakentuu jatkuvasti, muodostaen samanaikaisesti sekä ratkaisun että ongelman” (Ricoeur 1988, 248).

Ihmisen käsitystä itsestään ja suhteestaan ulkopuoliseen maailmaan on alettu työstää aktiivisesti yksilöllisyyttä korostavassa kulttuurissamme (Eteläpelto 2007). Identiteetin käsite ja tutkimus on vakiintunut organisaatiotieteissä (Alvesson ym. 2008) ja työelämän tutkimuksessa viime vuosikymmeninä (Eteläpelto 2007). Hallin (1999) käsityksen mukaan yksilöllisyyden korostuminen yhteisöllisyyden sijasta, pakottaa ihmiset jatkuvan identiteettityöstöön. Aiemmin yksilön sosiaalinen paikka ja sosiaalinen identiteetti muodostui pitkälti sosiaaliluokan, sukupuolen, kansallisuuden ja ammattiaseman mukaan. Perinteisessä yhteiskunnassa identiteetti määrittyi vahvemmin yksilön ulkopuolelta. Jälkmodernille yhteiskunnalle on leimallista ammatillinen erikoistuminen ja sosiaalinen eriytyminen, mikä haastaa yksilöitä identiteetin pohtimiseen. Onkin väitetty, että moderni ihminen elää jatkuvassa identiteettikriisissä (Hiillos 2003). Modernismin käsitys yksilön yhtenäisestä, suhteellisen samana pysyvästä, elämäkerrallista jatkuvuutta sisältävästä ydinidentiteetistä on muuttunut jälkmodernismin aikana. Ajassamme on tyypillisempää ajatella, että identiteetti on pirstaloitunut, tilanteen mukaan vaihtuva ja epäjatkuva. (Eteläpelto 2007.)

Käsitykset identiteetistä vaihtelevat eri tieteenalojen ja myös tieteenalojen sisällä riippuen siitä, mihin tutkimukselliseen ja tieteenfilosofiseen traditioon ne kiinnittyvät. Liiketaloustieteen identiteettikeskustelut ovat rakentuneet antropologisen, psykologisen, sosiaalipsykologisen ja sosiologisen tutkimusperinteen kautta. Erilaiset identiteettiteoriat eroavat toisistaan sen suhteen, miten ne painottavat yksilöllisyyttä ja sosiaalisuutta ja myös mistä suunnasta identiteetin käsitettä lähestytään. Tässä työssä huomioni sekä lähijohtajien identiteettitarinoissa että siinä, miten ja mistä aineksista kertojat identiteettejään rakentavat.

3.1 Narratiivinen identiteettikäsitys ja minätarina

Kun yksilöt kuvailevat itseään ja elämäänsä, he rakentavat siltaa menneen identiteetin, tämän hetken kokemuksen ja tulevaisuuden kuvitelmiensä välille. Se mistä on tulossa, antaa suuntaa myös sille, mihin uskoo olevansa menossa. Narra-

tiivista identiteettiä on kuvattu ihmisen yhä uudelleen rakentamaksi kertomukseksi siitä, kuka hän on (Heikkinen 2000). Ricoeurin (1992) mukaan narratiiviseen identiteetikäsitykseen sisältyy ajatus identiteettien jakamisesta persoonalliseen ja sosiaalisiin identiteetteihin. Yksilön persoonallinen identiteetti, minätarina, nähdään ajallisesti jatkuvampana ja pysyvämpänä osana yksilön identiteettitarinaa kuin sosiaaliset identiteetit. Sosiaaliset identiteetit, kuten työidentiteetti tai johtajuus- ja ammatti-identiteetti, ovat tilanteen mukaan aktivoituvia (Mead 1934; Archer 2000; Watson 2008).

Sosiaaliset tarinavarannot tarjoavat malleja ja juonikaavoja eri yksilöiden ja erilaisten elämänvaiheiden kerronnalle (Hänninen 2000, 51). Kulttuuriset perustarinat toistuvat yksittäisten ihmisten omissa elämäntarinan hahmotuksissa. Erilaiset osakulttuurit ja viiteryhmät toimivat myös keskeisinä mallitarinoiden välittäjinä. Identiteetit rakentuvat minän muuttamisessa kertomuksiksi kullekin kulttuurille leimallisen diskurssin sisällä. Tällöin diskurssi ymmärretään kullekin kulttuurille ominaisena tapana esittää asioita. Yllä kuvatulla Stuart Hallin (1999) jäsenyyksellä narratiivinen identiteetikäsitys sijoittuu lähimmäksi sosiologista identiteetikäsitystä, jossa ”ydinminä” on lähellä minätarinaa. Yksilön minätarina rakentuu refleksiivisesti vuorovaikutuksessa yhteisön tarjoaminen mallitarinoiden kanssa (vrt. Lord ym. 1999; Watson 2008).

Useimmat identiteettitutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että identiteetti on ainakin osittain tietoinen, joiltain osin pysyvä ja toisaalta alati sosiaalisessa todellisuudessa muuntuva. Ihminen itse tuottaa identiteettiään kertomalla itsensä sisään elämäkertomukseensa, jossa sekä fiktiivinen että historiallinen aines sekoittuvat. Näin ymmärrettynä identiteetti ei ole ihmisen psyyken sisäinen substanssi tai rakenne vaan konstruktio, joka koostuu kerronnallisista suhteista yksilön sisäisen ja ulkoisen maailman välillä. Narratiivinen identiteetti on kuin kudelma, jonka muoto ja säikeet elävät kaiken aikaan. Elämäntapaa kertova yksilö luo narratiivisen yhteyden nykyisen ja tulevan minänsä välille. Tässä tilanteessa elämäntapahtumat voidaan ottaa haltuun kertomalla, ja narratiivinen identiteetti rakentuu kerronnan kautta. Postmodernin ajan pirstaloituneen identiteettinäkömyksen rinnalla narratiivista identiteettinäkemystä voikin pitää eheyttävänä ajatteluna. Kerronnan kautta tapahtuva elämäntapahtumien haltuunotto luo jatkuvuutta menneen, nyt olevan ja tulevan välille (Hirvonen 2003; Vilkkonen 2000).

Identiteettitarina voi rakentua ajallisesti epäjärjestyksessä ja toisistaan voimakkaasti poikkeavista tapahtumaketjuista, joita sidotaan yhteen juonelliseksi kertomukseksi itsestä eli minätarinaa. Merkityksenanto on siten keskeinen osa identiteetin rakentamista. Identiteettikertomukset ovat syvälinen osa yksilöllisyyttä ja ne ovat keskeinen osa toimijuuttamme – ne määrittävät sen mitä me katsomme voivamme tehdä ja mitä emme (Hänninen 2000).

3.2 Identiteetin käsite organisaatiotutkimuksen kentässä

Identiteettitutkimuksen nousua organisaatiotutkimuksen kentässä voi kuvata tieteelliseksi trendiksi. Narratiivinen käänne identiteettitutkimuksessa ajoittuu Brunerin (1990) mukaan 1970- ja 1980-luvuille. Alvesson tutkijakollegoineen (2008) kirjoittaa *Organizations*-lehden identiteetti-tutkimukselle omistetun numeron johdanto-artikkelissa, että identiteettien tutkimuksen kentässä on voitu kehittää uudenlaisia ja monivivahteisia selityksiä ja tuottaa rikkaita empiirisiä analyyseja. Monille organisaatiotutkijoille identiteettiraamin käyttäminen tutkimuksen kehikkona on tarjonnut uuden ja raikkaan väylän empiirisiin analyyseihin. Heidän käsityksensä mukaan identiteetti ja sen käsitteellistäminen eri tavoin mahdollistaa luovia tapoja löytää siltoja mikro- ja makrotason yhdistämiselle. Se on avannut uuden tavan lähestyä motivaatiota, yksilön ja ryhmän käyttäytymistä, kommunikaatiota, johtamista ja esimiehisyyttä, organisatorista muutosta, sisäistä ja ulkoista kontrollia ja vastustusta ja sukupuolisuuden merkitystä.

Organisaatiotutkimuksen identiteetikäsitykset ovat lähtöisin psykologias- ta, sosiologiasta, kasvatustieteistä ja sosiaalipsykologiasta. Identiteettitutkimuksessa identiteetti ja minäkäsitys nähdään lähekkäisinä käsitteinä ja niitä käytetään myös synonyymeinä toisilleen. Sosiaalipsykologian minäteorioista yksi vanhimmista symbolinen interaktionismi, joka on toiminut lähtökohtana monille muille teorioille, jotka painottavat minuuden muodostumisessa sosiaalisen ympäristön ja vuorovaikutuksen merkitystä. Symbolisen interaktionismin varhainen edustaja George Herbert Mead (1934, 225) on todennut, että minätietoisuus syntyy sosiaalisen vuorovaikutuksen puitteissa: lapsi oppii näkemään itsensä toisten ihmisten perspektiivistä ja näin hahmottamaan itsensä yksilönä, muiden kaltaisena, mutta yhtä aikaa omana itsenään. Identiteetillä hän tarkoittaa niitä eri merkityksiä, joita ihminen itse ja muut antavat itselle ja toisille. Minätietoisuus syntyy näin sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta (Rauste von Wright & von Wright 1994, 68). Meadin (1934) ja hänen perinnön jatkajissaan, esimerkiksi sosiologisessa sosiaalipsykologiassa, identiteetti nähdään lähinnä sosiaalisena konstruktiona, kun taas persoonallisen ensisijaisuus identiteettiteorioissa korostuu lähinnä yksilöpsykologisissa teorioissa. Yksilöllinen toimijuus ja subjektius ovat vahvemmin esillä poststruktuuraisissa feministisissä teorioissa ja narratiivisessa lähestymistavassa (Eteläpelto & Vähäsantanen 2006).

Psykologinen identiteettiteoria sisältää ajatuksen siitä, että yksilöllisyyden voidaan katsoa muodostuvan kolmesta elementistä: tietoisuuden, toimijuuden ja elämänkerran omistamisesta. Nämä rakentuvat vuorovaikutuksessa sosiaalisen ympäristön kanssa. Heikinheimon ym. (1994) mukaan nämä kolme yksilöllisyyden elementtiä ovat refleksiivisiä, itseen viittaavia. Se tarkoittaa sitä, että meillä on käsitys omasta tietoisuudestamme, toimijuudestamme ja elämänker- rastamme ja että me itse jatkuvasti työstämme ja rakennamme niitä. Rauste von Wright ja von Wright (1994, 100-101) toteavat, että yksilön itsearvostus säätelee paljon sitä, missä määrin yksilö on valmis kokeilemaan erilaisia toimintamalleja

ja -strategioita ja yleisemminkin kuinka valmis hän on toimimaan oman elämänsä subjektina. Tähän liittyy käsitys itsestä ja minäihanteista eli siitä, millaisia haluaisimme olla. Rauste von Wright ja von Wright (1994) painottavat minäkäsityksen rakentumisessa yksilön omaa tulkintaa ulkopuolelta tulevasta palautteesta ja ulkopuolisen todellisuuden vaatimuksista.

Tietoisuus tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että ihminen sijoittaa tietonsa ja kokemuksensa itseensä ja ymmärtää itsensä oman elämänsä subjektiksi. Koemme, että ajatukset ja tunteet ovat omiamme. Toimijuus puolestaan tarkoittaa sitä, että henkilö itse vaikuttaa itselleen asetettujen pyrkimysten toteuttamiseen. Tavoitteenasettelu on toimijuuden perusta. Toimijuuden kokemus on tärkeä ihmisen omanarvontunteelle ja elämänhalulle. Tunteakseen itsensä itsenäiseksi toimijaksi, tulisi ihmisen voida tuntea toimintansa merkitykselliseksi. Identiteettikertomukset ovat syvälinen osa yksilöllisyyttä ja ne ovat keskeinen osa toimijuuttamme – ne määrittävät sen mitä me katsomme voivamme tehdä ja mitä emme (Heikinheimo 1994.)

Psykologisesti suuntautuneet identiteetin tutkijat ovat keskittyneet siihen, miten yksilön minäkäsitys näyttäytyy yksilön toiminnassa ulospäin. Tämä viittaa käsitykseen persoonan ja minäkäsityksen pysyvyydestä ja muuttumattomuudesta, joka sulkee ulkopuolelle sosiaalisen todellisuuden ja muiden ihmisten merkityksen (Gergen, 1991, 6). Psykologian ja sosiaalipsykologian identiteettikäsitykset asettavat ontologisesti identiteetin ihmisen psyykeen tai tietoisuuteen. Psykologiset teoriat eivät myöskään huomioi tapaa, jolla narratiivi välittää ihmisen suhdetta elämäänsä ja kokemuksiinsa (Sintonen 1999, 138).

Kasvatustieteiden ja kasvatustieteen perinteessä syntyneen työstävän minäkäsityksen mallin mukaan identiteetin sisällön aktivoituminen riippuu tilanteesta ja äskettäin saaduista kokemuksista. Kun yksilö toimii eri rooleissa ja lukee ympäristön vihjeitä, erilaiset minäkäsitykset aktivoituvat. Tästä hyvä esimerkki on Lordin ja Brownin (2004) käsitys minärakenteista, jossa he erottavat perifeeriset ja ydinskeemat. Perifeeriset skeemat aktivoituvat vain hyvin spesifeissä tilanteissa esimerkiksi potilaana lääkärin vastaanotolla ja ydinskeemat, kuten esimerkiksi vanhemman rooliin liittyvä skeema, aktivoituu hyvin monenlaisissa vastuunottoa ja huolenpitoa herättävissä tilanteissa esimerkiksi lähijohtajan työssä. Lord ja Brown (2004) ovat mallintaneet työstävää minäkäsitystä kolmen komponentin avulla: vallitseva minäkuva (self-views), potentiaalinen minäkuva (possible selves) ja tavoitteet ja standardit (current goals and standards). Vallitsevassa minäkuvassa on kyse siitä, miten yksilö määrittelee itsensä suhteessa tilanteessa vallitseviin vaatimuksiin. Potentiaalinen minäkuva puolestaan määrittelee sen, mitä yksilöstä voisi tulla ja tavoitteet suuntaavat yksilön kehitystä (Ruohotie 2005).

Sosiologinen identiteettikäsitys on interaktiivisuutta painottava ja ajassa muuttuva: yksilön katsotaan muodostavan käsityksen itsestään suhteessa ”merkittäviin toisiin”, jotka kautta välittyvät ympäröivän maailman arvot, merkitykset, symbolit ja koko kulttuuri. Yksilö säilyttää sisäisen ytimensä, mutta se syntyy ja muuntuu jatkuvasti vuorovaikutuksessa ulkopuolisten kulttuuristen maailmojen ja niiden tarjoamien identiteettien kanssa. Fenomenologisen

sosiologian edustajat ja sosiaalisen konstruktionismin ”isät” Berger ja Luckmann (1994) kirjoittavat, että identiteetti, on kaiken subjektiivisen todellisuuden tavoin dialektisessa suhteessa ympäröivään kulttuuriin ja yhteiskuntaan. Berger ja Luckmann (1994) katsovat, että yksilöllä on sisäinen ydin eli kokemus subjektiiviteetista.

Kriittisen organisaatiotutkimuksen näkökulmasta identiteettiä ovat tarkastelleet Alvesson ja Berg (1988, 55), jotka luonnehtivat yksilön identiteettiä tunnistettavana persoonallisuutena, luonteena tai sieluna. Identiteetikysymys on keskeinen ja perustavaa laatua oleva kysymys sekä yksilölle että organisaatioille. Yksilö kantaa mukanaan erilaisia identiteettejä esimerkiksi ammatti-identiteetti, organisaatioasemaan liittyvä identiteetti, etninen identiteetti, identiteetti vanhempana, puolisona, lapsena, naisena, miehenä jne. Alvesson ja Willmott (2002) liittävät identiteetin käsitteeseen useita alakäsiteitä: koherenssin, erillisyyden, suunnan, sosiaaliset arvot ja itsetiedostuksen. Koherenssi viittaa identiteetin pysyvyyteen ja tunnistettavuuteen tilanteiden vaihtuessa. Koherenssin avulla yksilön kokemukset liittyvät osaksi suurempaa kokonaisuutta ja yksilön tunteet ja ajattelu pysyvät eheämpinä. Identiteetti rajaa siten yksilön kokemuksia ennustettavampaan suuntaan. Erillisyys viittaa vastaavasti siihen, että yksilö on erilainen ja erotettavissa oleva, kaikista muista yksilöistä. Suunta määrittää sitä, mikä on olennaista ja toivottavaa. Johtamistyön kannalta identiteetti tai minäkuva ja minäkuva ovat keskeisiä, sillä ne ohjaavat ja auttavat yksilöä päätöksentekotilanteissa. Sosiaaliset arvot viittaavat siihen, että identiteetti on yhteydessä itsearvostukseen ja positiivisiin sosiaalisiin merkityksiin. Tietoisuus minä-identiteetistä rakentuu sen tiedon varaan, miten yksilö tuntee, ajattelee ja toimii. Yksilön minä-identiteetti on yksilön tietoisesta havainnoinnin eli reflektion kohde (Alvesson & Willmott 2002).

Stuart Hall (1999) on jäsentänyt edellä kuvattuja identiteettikäsitteitä subjektinäkömyksen pohjalta kolmeen kategoriaan, jotka ovat valistuksen subjektinäkömyksen, sosiologin subjektin ja postmodernin subjektinäkömyksen. Valistuksen subjektinäkömyksen perustui näkömykseen ihmisestä, jolla on synnynnäinen keskus tai ydin, jota voidaan kutsua myös identiteetiksi. Tähän kategoriaan asemoituvat psykologian yksilöllisyyttä, järkeä, tietoisuutta ja toimijuutta korostavat identiteettiteoriat. Sosiologin subjektinäkömyksen puolestaan heijastaa psykologin subjektinäkömystä enemmän post-modernin maailman kasvavaa monimutkaisuutta ja tietoisuutta siitä, että subjektin sisäinen ydin ei ollut autonominen ja itseään kannatteleva vaan muodostui suhteessa ”merkittäviin toisiin”. Nähdään, että yksilö projisoi itseään kulttuurisiin identiteetteihin ja samalla sisäistää niiden tarjoamat arvot ja merkitykset. Näin identiteetti kiinnittyy subjektin rakenteeseen. Se vakauttaa sekä subjekteja että niiden asuttamia kulttuurisia maailmoja ja tekee molemmista vakaampia ja ennustettavampia (Hall 1999, 23).

Postmoderneilla ja post-strukturalistisilla identiteettikäsitteillä on melko vankka asema organisaatiotutkimuksissa (Alvesson ym. 2008, 5-28). Postmodernin käsityksen mukaan yksilöllä ei katsota olevan yhtä, kiinteää, pysyvää ja todellista identiteettiä, vaan identiteetti muotoutuu jatkuvasti sen mukaan, miten yksilöä ympäröivät kulttuurijärjestelmät esittelevät hänet tai lähestyvät hän-

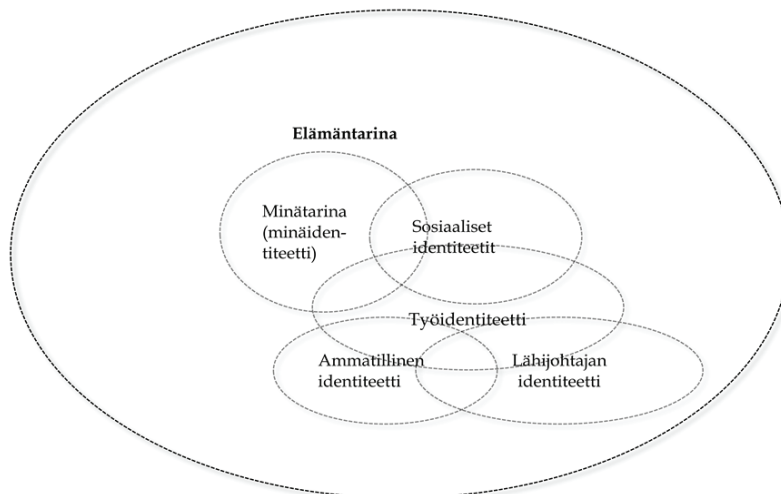
tä. Identiteetti elää ja muotoutuu ajassa, minkä vuoksi yksilö voi omaksua eri aikoina erilaisia identiteettejä. Nämä useat mahdolliset ja keskenään ristiriitaisetkin identiteetit eivät kiinnity kiinteään itseen. Vaihtuvat identiteetit vetävät häntä eri suuntiin, joten identifikaatiot muuttuvat jatkuvasti. (Hall 1996, 277, 280.) Postmodernia identiteettiteoriaa viime vuosina kritisoitu erityisesti realistisen sosiologian piiristä. Postmodernia teoretisointia on pidetty yksipuolisena, koska se keskittyy ainoastaan diskursiivisesti ja kielellisesti tuotettuun todellisuuteen ja unohtaa kaksi muuta ihmisen todellisuussuhdetta: käytännöllisen ja ruumiillisen (Archer 2000, 2003).

Maltillisen postmodernin käsityksen mukaan ihmisen ajatellaan etsivän varmuutta itselleen ja olemassa ololle, hänelle tarjoutuvien tavoiteltavien identiteetidiskurssien kautta. Sosiaalinen identiteetti on tämän käsityksen mukaan melko tietoinen kokoelma minäkäsityksiä, piirteitä ja sosiaalisia määreitä (Giddens 1991). Minä-identiteetti on Giddensin (1991) mukaan jatkumo (ajan ja paikan suhteen), jota toimija refleksiivisesti tulkitsee ja ymmärtää. Minä-identiteetti muodostuu yksilöä eri elämänvaiheissa ympäröivästä kulttuurisesta materiaalista: kielestä, symboleista, merkityksistä, arvoista jne., jotka ovat läsnä lukemattomissa vuorovaikutustilanteissa ja konteksteissa. Minä-identiteetissä ovat läsnä varhaiset sekä tietoiset että tiedostamattomat elämäkokemukset. Minä-identiteetti on kompleksinen kokonaisuus, tulkinnallinen ja refleksiivinen kehikko, joka kehittyy identiteetin säätelyn ja identiteettityön kautta (Giddens 1991). Identiteetin voi nähdä kohtauspisteenä: pisteenä, jossa subjekti tilapäisesti kiinnittyy diskursiivisen käytännön tarjoamaan positioon. Identiteetit ovat positioita, joita subjektin on diskurssin sisällä operoidakseen pakko ottaa, vaikka samalla hän ymmärtää (jollain tietoisuuden tasolla), että ne ovat representaatioita ja sellaisina aina jossakin määrin puutteellisia kuvaamaan subjektiivisia prosesseja. (Hall 1999.)

Yllä kuvattujen identiteettikäsitysten kuvailu osoittaa, että pysyvyyden ja moninaisuuden ongelmat identiteetissä ovat tuottaneet paljon näkemyseroja ja keskustelua eri tieteenalojen sisällä ja niiden välillä. Yleisesti on varsinkin aikaisemmin määritelty, että pysyvyys ja vakaus ovat tavoitteita ja myönteisiä asian tiloja, joista poikkeaminen on merkki häiriöstä. Viime vuosikymmenien yhteiskunnallinen ja sosiokulttuurinen muutos läntisessä maailmassa on kuitenkin johtanut perinteiset pysyvyyttä korostavat identiteettikäsitykset ongelmalliseen tilanteeseen. Elämän kontekstien moninaistuminen, tiedon räjähdysmäinen kasvu sekä uudet teknologiset kommunikaation muodot ovat lujaa vauhtia hajottamassa perinteistä minuuskäsitystä. Subjektin nähdään koostuvan monista identiteeteistä. Identiteetti on pirstoutunut, identiteetit muuttuvat, ja subjekti ottaa eri identiteettejä eri aikoina. Yhtenäinen ja loppuunsaatettu identiteetti on vain fantasiaa tai itselle rakennettu lohduttava tarina (Hall 1999, 21–23; Eteläpelto 2007, 97–100; Gergen 1991; Giddens 1990). Näiden näkemysten pohjalta voidaan ajatella, että ihmisellä on periodisesti monta erilaista minuutta elämänsä aikana.

3.3 Lähijohtajan identiteettitarina osana yksilön työidentiteettiä

Tarina itsestä lähijohtajana on yksi yksilön sosiaalisista työidentiteeteistä. Työhön liittyvä identiteetti kuvaa laajasti ihmisen ja työn välistä suhdetta. Beechin (2000) mukaan yksilön suhde työhön määrittää keskeisellä tavalla hänen identiteettiään. Työidentiteetissä kietoutuvat yhteen ammattialan yhteiskunnallinen, sosiaalinen ja kulttuurinen käytäntö sekä yksilön rakentamat ja muokkaamat henkilökohtaiset merkityksenannot. Työidentiteetti rakentuu yksilön elämäntarinan pohjalta ja siinä ovat mukana hänen työhön ja sen tulevaisuuteen kohdistuvat odotukset (Eteläpelto 2007). Ammatillinen identiteetti ja lähijohtajan identiteetti on nähtävissä osin päällekkäisinä ja osin rinnakkaisina ulottuvuuksina, sillä osa ammatillista identiteettiä määrittävät diskursiiviset ainekset siirtyvät helposti määrittämään myös lähijohtajan identiteettiä. Työidentiteetti kattaa työhön liittyvät suhteet, jotka koskevat työorganisaation arvoihin, tavoitteisiin ja palkkaukseen liittyviä yksilöllisiä sidoksia. Alla olevassa kuviossa on kuvattu elämäntarinan, minätarinan sekä työ-, ammatillisen ja lähijohtajan identiteetin kokonaisuutta.



KUVIO 4 Identiteettien verkko mukaeltu Lord ym. (1999)

Työidentiteetin tarkasteluun tarvitaan myös käytännöllisen ja ruumiillisen todellisuussuhteen huomioonottamista. Työidentiteetit määräytyvät työelämän sosiokulttuurisessa ympäristössä, jossa vaikuttavat työsuhteen luonne ja ehdot, taloudelliset korvaukset, uranäkymät, peruskoulutus, täydennyskoulutus, työn joustavuus, jatkuvuus jne. Työidentiteetti rakentuu työn tarkoituksesta ja sen henkilökohtaisesta merkitystä ja mielihyvää tuottavista tekijöistä, jotka työntekijä kokee työssään merkityksellisiksi ja jotka sitouttavat hänet työhön. Työidentiteetti pitää sisällään myös työhön liittyvät eettiset ja moraaliset periaatteet (Eteläpelto 2007).

Ammatillisen identiteetin kehitysprosessi on muuttanut luonnettaan siirryttäessä esiteollisesta jälkiteolliseen aikaan (Leinikki 2009). Esiteollisena aikana ammatillinen identiteetti ja osaaminen kehittyivät omaksumalla ja noudattamalla vakiintuneita traditioita ja ammatti-identiteetti kehittyi perinteeseen samaistumalla (Eteläpelto & Vähäsantanen 2006). Modernisaation myötä oli kehitetty muodollinen koulutusjärjestelmä (Eteläpelto & Vähäsantanen, 2006), joka on keskeisesti vaikuttamassa ammatillisten identiteettien rakentumiseen. Siirryttäessä jälkiteolliseen tai jälkimoderniin yhteiskuntaan yksilöille avautui enemmän mahdollisuuksia ja myös pakkoja valita sekä ohjata elämäänsä (Beck ym. 1995), jolloin ammatillinen identiteetti korvautui identiteeteillä, joiden tuottaminen on sidoksissa paitsi työntekijän elämäkerralliseen tarinaan, myös - ja Casey'n (1995) mielestä yhä enemmän - siihen organisaation, jossa hän työskentelee.

Tämän päivän työelämässä ihmisiä kannustetaan joustavuuteen, valintoihin ja erilaisuuteen oman identiteettiasemansa määrittelyssä (Eteläpelto & Vähäsantanen 2006). Voidaan ajatella, että modernin, hajautetun demokratian erilaiset valtasuhteet vaikuttavat yksilöiden identiteetin muodostamiseen ja yhteiskuntaa ja sen organisaatioita hallitaan identiteettien tai enemmänkin identiteettidiskurssien kautta (Alasuutari 2006, 177). Yritysten kehittämis- ja koulutustoiminnalla pyritään tietoisesti vaikuttamaan yksilön identiteettiin siten, että se olisi samansuuntainen yrityksen kulttuurin ja ydinarvojen kanssa. Jatkuvan identiteettityöstön voi katsoa olevan osa refleksiivistä modernisaatiota, jossa on Giddensin (1991) mukaan kyse jatkuvista yksilön valinnoista. Tätä aktiivista valintaprosessia hän nimittää elämänpolitiikaksi. Elämästä tulee sen mukaan refleksiivinen projekti, jossa ylläpidetään jatkuvuutta elämäntarinalla. Minä-identiteetin tuottamisvastuu on yhä enemmän yksilöllä itsellään (Giddens 1991).

3.4 Toimijuus, subjektius ja identiteetti

Narratiiviseen ja sosiokonstruktioniseen identiteettikäsitteeseen sisältyy ajatus toimijuudesta ja subjektiviteetista (Berger & Luckman 1994). Subjektiviteettia ei ajatella autonomiseksi tai pysyväksi minäksi, eikä myöskään synonyymiksi identiteetille. Eteläpelto ja Saarinen (2006) kuvaavat subjektiviteetillä yksilön tietoisuutta itsestä omien valintojen tekijänä. Samoin se sisältää yksilön ymmärryksen siitä, miten valtaa organisaatiossa käytetään ja miten itse toimii vallan käyttäjänä. Subjektiviteetti tarkoittaa sitä, että tunnistaa omat moraaliset lähtökohdansa toiminnalle ja vielä myös ymmärryksen siitä, miten henkilökohtaiset valinnat suuntaavat toimintaa (Eteläpelto & Saarinen 2006).

Subjektiviteetit merkitsevät sitä, että ihminen sijoitetaan ja hän myös sijoittaa itsensä johonkin käytössä olevan diskurssin tarjoamaan asemaan. Näin samalla syntyy itseä koskevia merkityksiä, joissa on huomioitu myös kulttuurin normit. Sosiaaliset tilanteet osoittavat, miten puhuja sijoitetaan itseään tai muita jaettuun sosiaaliseen todellisuuteen. Subjektiviteetit tarjoavat meille erilaisia

valmiita paikkoja tai luokkia, esimerkiksi opettaja/oppilas, vanha/nuori, mies/nainen jne. tai positiot voivat olla myös erilaisia kulttuurisesti määräytyviä tarinamalleja, jotka sisältävät hahmoja, kuten "itsenäinen nainen", "sankarinero" tai "uhri". Näitä valmiiksi annettuja luokitteluja tai tarinamalleja voimme käyttää positioidessamme itseämme tai voimme yrittää vastustaa niitä, jos ne tuntuvat epäsopivilta. (Harré & Langenhove 1999.) Subjektin puolelta tarvitaan jonkinlainen myönnitys tai halukkuus asettumaan positioon, jonka se tietää olevan epätäydellinen representaatio itsestään. Prosessina identifioituminen on myös jatkuvaa. Hallin (1999, 14) mukaan on kuitenkin mahdollista erottaa tästä prosessista tilapäisiä sulkeumia. Tällaisesta sulkeumasta kiinni pitäminen ei ole yksilön kannalta hyödyllistä kovinkaan pitkään. Toki jotkut diskurssit ja sosiaaliset kontekstit ovat vakaampia ja muuttuvat suhteellisen hitaasti, mutta tyyppillisesti työelämässä muutoksen vauhti on kova, eikä hidastumista ole odotettavissa.

Yksilöllä on mahdollisuus toimijuuteen ja refleksiiviseen identiteettityö-
töön, ristiriitaisten diskurssienkin keskellä. Yksilöt kantavat mukanaan elämänhistoriansa ja niitä diskursiivisia resursseja, jotka he ovat elämän varrella omaksuneet. Yksilöllä on siis oman toimijuutensa kautta mahdollista rakentaa omaa positiotaan sosiaalisessa kentässä, sen sijaan, että hän vain omaksuisi itselleen valmiina tarjoutuvan position (Bamberg 2004). Identiteettityöstö ja positiointi on osa meidän kaikkien arkielämää, se on jatkuva prosessi. Me positioimme itsemme ja muut pienempiin ja isompiin tarinoihin. Tällainen identiteettityöstö on usein tiedostamatonta ja automaattista (Alvesson & Willmott 2002; Giddens 1991). Positionti on hiljaisuudessa tapahtuvaa eikä välttämättä tarkoituksellista (van Langenhove & Harré 1999).

3.5 Identiteettityöstö organisaation kontekstissa

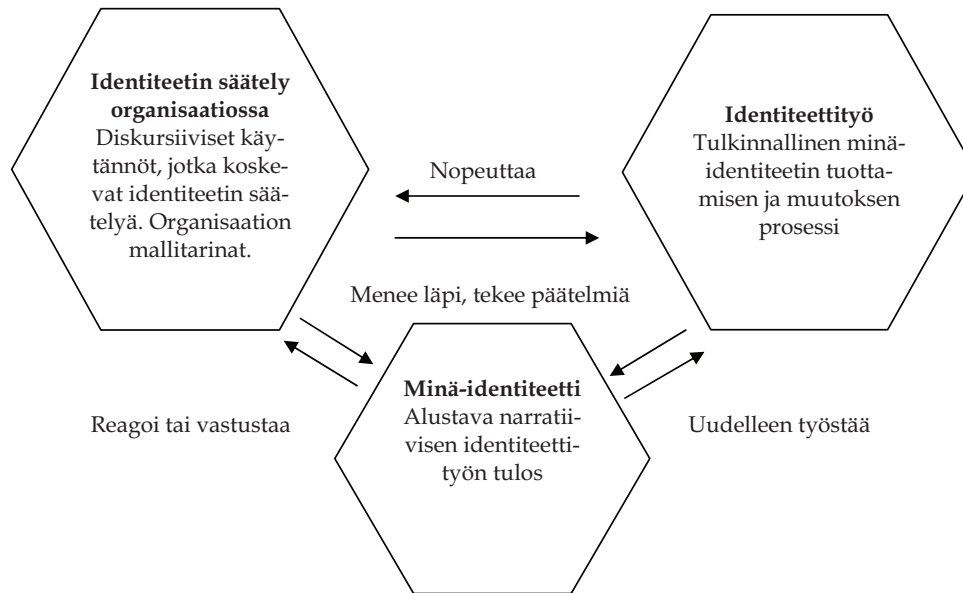
Identiteettityöstön kautta yksilö etsii vastausta kysymykseen "kuka minä olen" ja "keitä me olemme" (Alvesson ym. 2008). Identiteettityöstön keskiössä on subjekti, joka aktiivisesti joko tiedostaen tai tiedostamattaan poimii identiteettityöstön kautta omaan minätarinaansa sopivia tarinan säikeitä, joita hän käyttää identiteettityöstön resursseina (Knights & Willmott 1989; Sveningsson & Alvesson 2003). Identiteettityöstö on matka, jonka ydin on joksikin tulemisessa, ei niinkään jonakin olemisessa.

Kun yksilö työstää identiteettiään organisaation kontekstissa, organisaation identiteettidiskurssit punoutuvat väistämättä osaksi yksilön identiteettiä (Alvesson & Willmott 2002). Organisaatiokulttuuri muodostuu Salzerin (1994) mukaan sosiaalisen todellisuuden rakentamisesta organisaatioiden rakenteiden, toimintojen ja tapahtumien kautta ja avulla. Tämän määritelmän mukaan olennainen osa organisaatiokulttuuria ovat ne prosessit, joiden kautta ihmiset ymmärtävät ja selittävät maailmaansa. Organisaatiossa yksilöt jakavat jossain määrin samansisältöisiä merkityksiä, mutta jokainen tulkitsee tapahtumia yksilöllisten viitekehystensä mukaisesti, jotka myös muuntuvat ajassa. Yhteinen kulttuu-

rinen merkitysjärjestelmä tarkoittaa, että organisaation jäsen jakaa muiden kanssa yhteisen kollektiivisen toiminnan kokemuksen ja oman toimintansa kautta osallistuu kulttuurin tuottamiseen ja ylläpitämiseen (Hatch 1997; Czarniawska-Joerges 1992, 33; Aaltonen & Kovalainen 2001), mutta samalla jokainen kulttuuri sisältää useita merkitysjärjestelmiä ja alakulttuureja.

Eri alakulttuurit ja erilaiset sosiaaliset rakenteet tekevät eri ryhmien kokemukset erilaisiksi ja muokkaavat yksilön identiteettiä eri tavoin. Organisaatioiden ymmärtäminen jaettujen merkitysten järjestelmäksi tarkoittaa sitä, että on ymmärrettävä merkityksen rakentumisen prosessia (Aaltonen & Kovalainen 2001). Weick (1979) kirjoittaa, että merkitysten rakentaminen on ennen kaikkea merkitysten liittämistä, valintaa ja hylkäämistä tiettyihin asioihin, kokemuksiin ja tapahtumiin. Organisaatio tai pikemminkin yksilöt niissä, nostavat esiin itselleen merkityksellisiä tapahtumia, antavat niille tulkintoja ja muodostavat niistä yhteisen ja yleisesti hyväksytyt tulkinnan. Toisaalta kuitenkin jokaisen yksilön tulkintaprosessi on ainutkertainen. Paalumäen (2004) mukaan yksilöt toimivat aktiivisina merkitysten neuvottelijoina ja vaikka kulttuurille tuotettaisiin kiinteitä merkitysisältöjä, niin lopputulos on aina moniulotteisempi (Paalumäki 2004).

Alvesson ja Willmott (2002) ovat kuvanneet identiteettityöstöä käsitteellä ”interplay”. Se tarkoittaa minä-identiteetin, identiteettityön ja identiteettisäätelyn välistä systeemiä. He näkevät minä-identiteetin kokoelmaksi strukturoituja narratiiveja (Alvesson & Willmott 2002, 627). Minä-identiteettiä rakennetaan refleksiivisesti yhä uudelleen itse-epäilyjen ja avoimuuden kautta (Sveningson & Alvesson 2003). Minä-identiteetti pitää sisällään sen, mitä me koemme olevamme ja yhtälailla se, mikä on kokonaan itsemme ulkopuolella (Weick 1995, 20) tai miksi me haluamme tulla tai pelkäämme tulevamme (Markus & Nurius 1986). Tämä merkityksenantoprosessi sisältää menneisyyden tapahtumat, joiden perusteella teemme tulkintoja nykyisyydestä ja tulevaisuudesta ja toisaalta myös päinvastoin tulkitsemme menneisyyttä nykyisyyden valossa ja myös suhteessa tulevaisuuden näkymiin. Toisaalta identiteettityö voi olla yhtä aikaa käynnissä samansuuntaisena tai jopa ristikkäisenä yksilön eri identiteettien alueella (Beech ja Huxham 2003). Esimerkiksi yksilö voi työstää identiteettiään yhtä aikaa johtajana, naisena, äitinä, työntekijänä tai tietyn etnisen ryhmän jäsenenä.



KUVIO 5 Identiteetin säätely, identiteettityö ja minä-identiteetti (Alvesson & Willmott 2002).

Alvessonin ja Willmottin (2002) edustamat näkökulmat ovat toimineet lähtökohtana monille identiteettitutkijoille (mm. Beech 2000, 2008; Carroll & Levy 2008; Sveningsson & Larsson 2006). Identiteetin säätely tarkoittaa identiteetin määrittelyä koskevia organisaation diskursiivisia käytäntöjä. Identiteettityön kautta ihmiset rakentavat, korjaavat, ylläpitävät ja vahvistavat identiteettiä ylläpitäviä rakenteita (Sveningsson & Alvesson 2003). Muutostilanteissa tietoisuus omasta konstruoidusta identiteetistä korostuu ja se pakottaa paneutumaan identiteettityönsä. Tietoinen identiteettityö perustuu edellyttää jonkin asteista itsekriittisyyttä ja -tutkiskelua (Alvesson & Willmott 2002).

Koska organisaatiodiskurssit ovat väistämättä osa yksilön identiteettityöstä, näkevät Alvesson ja Willmott (2002) identiteetin säätelyn yhtenä organisaation välineenä toteuttaa organisaatiokontrollia, jonka tavoitteena on työntekijöiden sisäisen maailman hallinta ja muokkaaminen. Deetz (1995) kirjoittaakin, että modernissa johtamisessa pyritään manipuloimaan ihmisten sisintä eli heidän toiveitaan, pelkojaan ja pyrkimyksiään, vahvistamalla ja heikentämällä tiettyjä organisaatiodiskursseja. Organisaation tavoitteet ja päämäärät siirtyvä identiteettityöstön kautta osaksi yksilön identiteettikertomusta. Työntekijät toimivat todennäköisesti joustavasti ja sitoutuneesti, silloin kun organisaatio on osa heidän identiteettiään. Ihmisen sisäiseen maailmaan vaikuttaminen nähdään vähemmän häiritsevänä, mutta tehokkaampana kuin perinteiset organisaatiokontrollin muodot (Alvesson & Willmott 2002). Organisaation toteuttaman valvonnan sijasta yksilöt alkavatkin valvoa itse itseään. Alvessonin ja Willmottin (2002) mielestä tämän kaltainen identiteetin säätely on arveluttavaa, koska se ei mahdollista asioiden kyseenalaistamista tai vastustamista. Myös

Tienari ja Piekkari kirjoittavat (2011), että liiallinen maineenhallinta, brändäys ja arvojen avulla johtaminen voivat kääntyä itseään vastaan. Ihmiset näkevät manipulaation läpi ja jos yrityksen tarina ei vastaa heidän arkikokemustaan, yksilön houkuttelemisen valvomaan itse itseään osoittautuu mahdottomaksi.

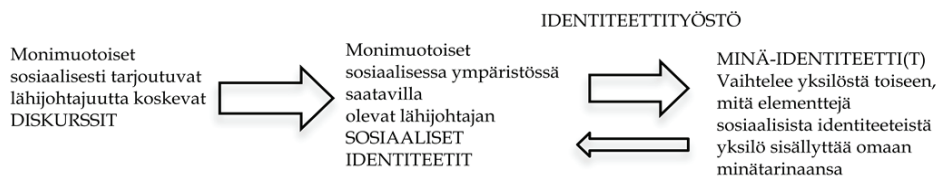
Organisaatiodiskurssien säätely ja kontrolli on monimutkainen prosessi, eikä ole toteutettavissa kovin yksinkertaisilla tavoilla. Yksilöt eivät ole vain passiivisia identiteettien vastaanottajia, vaan he tekevät aktiivista identiteettityötä pysyäkseen sitomaan tai hylkäämään organisaation identiteettitarinat osaksi identiteettiään. Watson (2008) väittää artikkelissaan, että vaikka yleiset yritystä, sukupuolta, ammattia ja ikää koskevat diskurssit ovat merkityksellisiä, yksilö kuitenkin vastaanottaa ja tulkitsee asioita omien arkipäiväisten kokemustensa kautta. Joskus johtaja saattaa tiedostetusti tai tiedostamattomasti ohjata työntekijää kohden ”malliesimiehisyyttä” esimerkiksi antamalla positiivista palautetta suotavasta toiminnasta. Vaikka työntekijä usein kokee tällaisen palautteen rauhoittavana ja hyödyllisenä omalla urapolulla, organisatorisen identiteettien säätely voi toisaalta olla haitallista yksilölle ja johdattaa työntekijän myös näkyttömään identiteetti-häkkiin (Alvesson & Billing 1997).

Nykytutkimuksessa identiteetti on noussut yhdeksi avainkäsitteistä, kun pyritään ymmärtämään sitä, mitä yksilölle tapahtuu työelämän murrostilanteissa (Eteläpelto 2007; Carrol & Levy 2008). Paine identiteettityöstöön kasvaa, kun yksilö joutuu muutos- tai kriisitilanteeseen työssään. Tyypillinen esimerkki muutostilanteesta on irtisanomis- ja lomautustilanne, joka pakottaa työntekijät rakentamaan täysin uudenlaisia ammatillisia tarinoita itsestään. Tietoinen identiteettityöstö sisältää lähes aina ahdistusta, itseen kohdistuvia epäilyjä ja itse-kriittisyyttä. Yksilön kohdalla identiteettiä koskevia ristiriitoja syntyy niissä tilanteissa, kun aikaisempi käsitys joutuu kyseenalaiseksi tai ristiriitaisten voimien kohteeksi. Identiteettityöstöprosessi voi käynnistyä myös sellaisissa sosiaalisissa kohtaamisissa, jotka haastavat yksilön aikaisemman itseymmärryksen (Alvesson & Willmott 2002). Uudelleen määrittelyn tarve on sitä voimakkaampi, mitä henkilökohtaisemmasta muutosvaatimuksesta on kyse.

3.6 Tämän tutkimuksen käsitys identiteetistä ja identiteettityöstöstä

Tässä tutkimustyössä näkemykseni identiteetistä perustuu sosiaaliseen konstruktionismiin ja narratiiviseen identiteettikäsitteeseen. Ymmärrän Gergenin (1994) tapaan identiteetin diskurssina itsestä kielellisenä suorituksena sosiaalisessa todellisuudessa, jossa ihmiset esittävät itseään hyvin erilaisissa tavoilla riippuen tilanteesta. Koko elämä on tarinaa, me kerromme tarinaa tarinoista eli me kerromme tarinoita siitä, mitä olemme kokeneet ja mitä me uskomme meille tapahtuvan tulevaisuudessa. Samalla kun kerromme tarinaa, elämme tarinan sisällä ja yritämme kielen kautta tehdä tapahtumia ymmärrettäväksi sekä itsellemme että kuulijoille (Gergen 1994). Yksilöllä olevan monia identiteettitarinoi-

ta itsestään ja että identiteettityöstö on neuvottelua erilaisten tarjolla olevien ja vaihtuvien identiteetti-positioiden välillä (Sveningsson & Alvesson 2003). Erotan tässä työssä persoonallisen minä-identiteetin (minätarina) ja sosiaalisen identiteetin (lähijohtajan identiteettitarina); minä-identiteetti edustaa pysyvämpää ja jatkuvampaa narratiivista identiteetin ulottuvuutta (Sveningsson & Alvesson 2003; Watson 2008). Vaikka minätarina on ajallisesti sosiaalisia-identiteettejä jatkuvampi, on se silti kontekstisidonnainen, ajassa muuntuva ja kehittyvä. Yksilö kantaa mukanaan monia minätarinan ohella monia sosiaalisia identiteettejä, jotka voivat monikasvoisia, ajassa muuntuvia ja toistensa kanssa kilpailevia (vrt. Alvesson & Ashcraft 2008). Alla olevassa kaaviossa kuvaan Watsonin (2008) käsityksen identiteettityöstöstä, joka toimii myös oman ajatteluni pohjana tässä työssä.



KUVIO 6 Kolmen askeleen malli identiteettityöstöstä (mukaeltu Watson 2008).

Yllä kuvattu Watsonin (2008) malli identiteettityöstöstä kuvaa vuorovaikutusta diskurssien, sosiaalisten identiteettien ja minä-identiteetin välillä. Malli havainnollistaa sitä, miten yleiset yhteiskunnalliset ja kulttuuriset diskurssit muokkaavat yksilölle tarjoutuvia sosiaalisia identiteettejä ja miten nämä sosiaaliset identiteetit toisaalta siirtyvät osaksi yksittäisen yksilön minä-identiteettiä. Sosiaaliset identiteetit toimivat suodattimina ristiriitaisille ja toistensa kanssa kilpaileville diskursseille ja samaan aikaan myös yksilö tekee identiteettityöstöä näiden identiteettien vastaanottamisessa. Watsonin (2008) käsityksen mukaan minä-identiteetti on sitä, mitä tai keitä minä/me olemme ja sosiaalinen identiteetti puolestaan sen kulttuurisen, organisatorisen ja diskursiivisen ymmärryksen siitä, mitä minä/me voisimme olla. Kapea nuoli minä-identiteetistä sosiaaliseen identiteettiin kuvaa sitä, miten toisaalta kukin yksilö oman toimintansa kautta toisaalta vaikuttaa kulttuurissa vaikuttavien sosiaalisten identiteettien rakentumiseen. Myös Archer (2000) on jäsentänyt persoonallista ja sosiaalisia identiteettejä Watsonin tapaan. Archerin (2000) käsityksen mukaan persoonallinen (minä-identiteetti) on vähemmän altis ulkopuolisille roolipaineille ja stereotyyppisille käsityksille. Kyse tässä erottelussa on kuitenkin vain käsitteellisestä mallista, sillä rajaa sosiaalisen ja persoonallisen identiteetin varaan on mahdollista vetää.

Yksilön identiteettikertomukset ovat osa toimijuutta. Toimijuudella tarkoitetaan tässä sitä, että kertoja näkee itsensä henkilönä, joka tekee ratkaisuja ja valintoja ja kokee olevansa vastuussa näistä ratkaisuista. Toimijuuden kautta yksilön on mahdollista valita miten ja mitä puolia identiteetistään hän tuo esiin vuorovaikutustilanteissa. Toimijuuteen liittyy kertojan omat käsitykset hänen toimin-

tansa mahdollisuuksista ja rajoituksista sekä se tilanne, jossa hän toimijuuttaan rakentaa (Gordon 2005,120 – 129). Yksilön identiteettityöstö on aktiivinen prosessi, joka suuntautuu sekä yksilön identiteetteihin ja jonka kautta yksilö myös vaikuttaa ympäröiviin identiteettiä sääteleviin diskursseihin.

4 NÄKÖKULMIA JOHTAJUUTEEN

Tämä tutkimus asemoituu osaksi johtamisen keskusteluja ja erityisesti se liittyy niihin tieteellisiin keskusteluihin, jotka käsittelevät keski- ja lähijohdon identiteettejä ja identiteettityöstöä. Kaikkien kertojien ollessa siivoustoimialalla työskenteleviä naisia, naisjohtamisen näkökulmat ovat tutkimuksessa läsnä keskeisellä tavalla ja siten työ asemoituu myös osaksi naisjohtajiin kohdistuvan tutkimuksen perinnettä. Lähtökohta johtamisen tarkastelulle tässä työssä perustuu sosiaaliseen konstruktionismiin. Johtamisen nähdään tapahtuvan ihmisten välillä, vuorovaikutuksellisenä prosessina (Berger & Luckman 1994; Gergen 1999; Deetz 1992). Vaikka työssäni fokus on lähijohtajanaisisissa, on syytä sitoa tutkimus osaksi laajempaa johtamistutkimuksen perinnettä. Tämän luvun alussa käsittelen johtajuustutkimuksen erilaisia näkökulmia ja kehitystä, jonka jälkeen siirryn tarkastelussani naisjohtajuuden keskusteluihin. Luvun loppuun olen kerännyt johtamis- ja työidentiteettejä käsitelleitä tutkimuksia, ja olen pyrkinyt asemoimaan tämän työn suhteessa näihin aikaisempiin tutkimuksiin.

Johtajuus on aina kiinnostanut tutkijoita ja johtajuutta on määritelty monin tavoin. Yhteistä useimmille johtajuuden määritelmille on se, että johtaminen nähdään vaikuttamisena tai vaikuttamistyönä. Gary Yukl, joka on yksi keskeinen aikamme johtamistutkijoista, määrittelee johtajuuden (leadership) kirjassaan seuraavasti: johtajuus on vaikuttamisprosessi, jossa pyritään saamaan muut ymmärtämään, mitä pitäisi tehdä ja miten tukea yksilöllisiä ja kollektiivisiä ponnisteluja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Yuklin mukaa määritelmä ei pidä sisällään vain sitä, miten pitäisi toimia juuri nyt vaan myös sen, miten tulevaisuuden haasteisiin vastataan. Yuklin (2002, 8-9) mukaan johtajat voivat vaikuttaa siihen, millaisia tulkintoja organisaatiossa tehdään, mitä tavoitteita ja strategioita käytetään, mitä ja miten resursseja käytetään ja miten työ organisoidaan. Käsitteet johtamisesta elävät ajassa, ja kun teollistumisen ajalla korostettiin johtamisen tehokkuutta, mekanistista ajattelutapaa ja auktoriteettia, niin tämän päivän työelämässä johtamisessa painottuvat vuorovaikutustaidot, joustavuus, muutoksen hallinta ja jatkuva oppiminen (Fletcher 2004). Aikamme organisaatiossa odotetaan vähemmän yksilöiden sankarillisia tekoja, mutta sen

sijaan enemmän jaettua vastuuta ja johtajuutta (Bass 1998; Yukl 2002; Pearce & Sims 2000).

4.1 Johtajuuden tutkimus

Tässä alaluvussa tarkastelen johtamisteorioita historiallisesta näkökulmasta käsin. Yukl (2002, 10-12) tiivistää johtamisteorioiden tarkastelun viiteen lähestymistapaan, jotka ovat piirteet, käyttäytyminen, valtasuhteet, tilanteet sekä lähestymistapojen integrointi. Yksi tapa on luokitella teorit sen mukaan, keskittyäänkö johtajaan, alaisiin vai tilanteisiin (ks. Bass 1990; Juuti 1996).

Vanhimmat johtamisteoriat olivat "suurmies teorioita", joissa etsittiin sankarijohtajan piirteitä ja ominaisuuksia (Bryman 1996). Johtajat nähtiin poikkeusyksilöinä ja seuraajat vastaavasti massana, joihin johtamisen toimenpiteet kohdistettiin. Nämä teorit olivat suosiossa 1900-luvun alusta lähtien aina 1950-luvulle asti. Tutkimuksessa universaalien johtajan optimaalisten piirteiden etsiminen osoittautui kuitenkin mahdottomaksi haasteeksi. Ralph Stodgill, joka on yksi hyvin tunnetuista johtamistutkijoista 1900-luvulla, kävi tutkimuksessaan läpi suuren määrän piirretutkimuksia 1900-luvun alusta lähtien aina 1970-luvulle asti. Hän havaitsi, että näiden tutkimusten perusteella ei ollut osoitettavissa mitään erityistä piirrettä tai ominaisuutta, joka olisi tyypillinen johtajille tai joka olisi yhteydessä tehokkaaseen johtamiseen (Stodgill 1948, 1974). Stodgill (1974) nosti esiin ajatuksia tilannetekijöiden ja työntekijöiden ominaisuuksien merkityksen johtajuuden kannalta. Mielenkiintoista on, että vaikka johtamisen piirreteoriat ovat osoittautuneet kyseenalaisiksi, ovat ajatukset ihanteellisista johtajuusominaisuuksista jääneet elämään yllättävänkin voimakkaina arkielämän keskusteluihin. Kaipuu yksiselitteisiin malleihin ja teorioihin elää sitkeänä ihmisten mielissä.

Seuraavassa vaiheessa tutkijat kiinnittivät huomiota johtajan käyttäytymiseen, ja johtamistyylliteoriat ja -mallit seurasivat piirreteorioita lähtien 1940-luvun loppupuolelta (Katz & Kahn 1952; Blake & Mouton 1964). Katz ja Kahn kehittivät johtamistoiminnan jäsentämiseen kaksi ulottuvuutta: tehtävä- ja ihmisorientaation. Ihmisorientoitunut johtaja ottaa huomioon yksilöiden toiveet ja tarpeet, kun taas tehtäväorientoitunut johtaja kiinnittää huomiota enemmän tuottavuuteen ja tehtävien määrittelyyn. Johtamistyylliteoria pyrki kuvaamaan johtajan toimintaa ja käyttäytymistä piirreteorioita selvemmin myös suhteessa työntekijöihin. Nämä tutkimukset toteutettiin tyypillisesti kvantitatiivisina lomaketutkimuksina. Alvesson ja Sveningsson (2010) toteavat, että ongelmaksi näissäkin tutkimuksissa nousi pyrkimys löytää oikeanlainen tyyli ja tapa johtamista, joka toimisi tilanteesta toiseen. Koska lukuisetkaan tutkimukset eivät pystyneet osoittamaan mitään yksiselitteistä yhteyttä johtamistyylien ja työsuoritusten välillä, alkoivat johtamistutkijat yhä enemmän suunnata huomionsa tilannetekijöihin.

Tilannejohtamisteoriat nousivat suosituiksi lähestymistavoiksi 1960-luvun organisaatiotutkimuksessa. Tunnetuin näistä teorioista lienee Hersey'n ja Blan-

chardin (1982) tilannejohtamismalli, joka perustui Blakesin ja Moutonin (1964) kehittämään tuotanto- ja ihmisorientoituneeseen malliin. Hersey'n ja Blanchardin mallissa korostetaan henkilökohtaista esimies-alaisuuden merkitystä, jonka kehittämiseen johtaminen tulisi suunnata. Tätä suhdetta kuvataan alaisen kyvykkyydestä ottaa vastuuta ja suoritua tehtävistään. Keskeinen kysymys on, onko alaisella kykyä toimia itsenäisesti ja kuinka paljon esimiehen osallisuutta vaaditaan. Keskiössä on myös alaisen motivaatio eli onko hänen motivaationsa riittävällä tasolla vai tarvitseeko hän johtajan tukea. Johtajan käsitys työntekijän kyvyistä ratkaisee sen, miten esimies-alaisuuskehitys kehittyy. Fred Fiedler (1967) kehitti tilannejohtamisteoriaa edelleen. Fiedlerin (1967) näkemyksen mukaan johtamisen tehokkuus riippuu siitä, miten tilanne mahdollistaa johtajan vaikuttamisen ja alaisten ohjaamisen. Tilannejohtamisen teorian ongelmana on ollut teoreettisten käsitteiden operaationalistaminen. Johtamistilanteet ovat monimutkaisia, tilannetekijöitä on erittäin vaikea supistaa vain muutamisiin, joiden vaikutusta lopputulokseen voitaisiin arvioida. Kuitenkin useimmat tutkijat ovat kuitenkin sitä mieltä, että tilannetekijät ovat johtamisessa erittäin merkityksellisiä kehittyä (Alvesson & Sveningsson 2010; Aaltio 2008).

Johtamistyyliorientaatio jäi elämään johtamistutkimuksessa ja johtamisen kehittämisessä ja se jatkoi elinvoimaista kulkuaan 1980-luvulle asti, jolloin näkemykset ”uudesta johtamisesta” alkoivat nostaa päätään (Bryman 1996). Tähän voidaan lukea näkemykset transformationaalisesta (Bass 1990), karismaattisesta (Conger 1989), visionäärisestä (Westley & Minzberg 1989) ja symbolisesta johtamisesta (Smircich & Morgan 1982). Joskus näiden teorioiden yhteydessä puhutaan vain johtamisesta (Kotter 1990). Lisäksi viime aikoina on käyty keskustelua valmentavasta johtamisesta (Ristikangas & Ristikangas 2010) ja hyvejohtamisesta (Havard 1962). Tyypillistä näissäkin teoreettisissa näkemyksissä on johtajan ja johtamistoiminnan korostaminen organisaatiossa. Bryman (1996) onkin hiukan kyynisesti todennut, että näissä teorioissa on palattu johtajan ominaisuuksien tutkimiseen takaisin.

Yksi keskeinen käsitteellinen haaste johtamistutkimuksessa on liittynyt johtajuuden ja esimieskäsitteen sisäkkäisyyteen tai erillisyyteen. Englannin kielessä johtajuutta kuvataan *leadership*-käsitteellä ja vastaavasti esimiehisyyttä/päällikkyyttä/lähijohtajuutta *management*-käsitteellä (ks. Yukl 2002; Alvesson & Sveningsson 2003a). Muita yleisesti käytettyjä esimiestä/lähijohtajaa kuvaavia englanninkielisiä termejä ovat *supervisor*, *foreman*, *boss* tai *superior*. Selkeää ja yksiselitteistä määritelmää *leadership* ja *management* käsitteiden väliselle erolle on kuitenkin vaikea löytää (Carrol & Levy 2008). Yksinkertaisesti ajateltuna, *management*issa korostetaan kontrollia, tehokkuutta ja pysyvyyttä, kun taas *leadership* korostaa sopeutumista, innovaatiota, strategista ajattelua ja joustavuutta. On myös väitetty, että *management* asemoituisi enemmän maskuliinisuuteen ja *leadership* enemmän feminiinisyyteen. Ero *leadership*- ja *management*-käsitteiden välillä nousi esiin myös yllä kuvatuissa ”uusissa teorioissa”, sillä teoriat erottavat toisistaan perinteisen esimiestoiminnan eli transaktionaalisen (*management*) ja innoittavan ja visionäärisen eli transformatiivisen johtamisen (*leadership*).

TAULUKKO 1 Johtajan (leader) ja esimiehen/lähijohtajan (manager) tehtävät (Hughes ym. 2006)

Johtaja	Esimies/päällikkö/manageri/lähijohtaja
Luo uutta	Hallinnoi
Kehittää	Mahdollistaa
Inspiroi	Kontrolloi
Pitkän tähtäyksen tavoitteet	Lyhyen tähtäyksen tavoitteet
Kysyy mitä ja miksi	Kysyy kuinka ja koska
Keksii	Aloittaa
Haastaa status quo-tilanteen	Hyväksyy status quo-tilanteen
Tekee oikeita asioita	Tekee asiat oikein

Bennis & Nanus (1986) kuvaavat lähijohtajia (manager) ihmisiksi, jotka tekevät asioita oikein ja johtajat ovat ihmisiä, jotka tekevät oikeita asioita. Jotkut puhuvat lähijohtajista asioiden johtajina ja johtajista (leader) ihmisten johtajina. Nämä kaikki määritelmät vahvistavat kuvaa keski- ja alemmasta johdosta mielikuvituksettomina arkipäiväisen toiminnan toimeenpanijoina, joilla ei ole paljoakaan tekemistä kehityksen ja muutoksen kanssa (Alvesson & Sveningsson 2010). Carrol ja Levy (2008) väittävätkin artikkelissaan, että esimiesidentiteetistä on tullut "anti-identiteetti", joka viestii menneisyydestä ja johon ei haluta samaistua. Sen sijaan johtajaidentiteetti sävytyy mielikuvissa yleisesti myönteisellä tavalla (Alvesson & Willmott 2002). Käsitys esimiehisyudesta voi usein olla kadoksissa myös esimiehiltä itseltään, sillä kun heidän käsityksiään siitä on tutkittu, koko käsite tuntuu karkaavan käsistä (Thomas & Lindstead 2002; Carrol & Levy 2008). Esimiehet (manager) itse eivät useinkaan pysty tekemään eroa esimiestyön ja johtamisen välillä (Alvesson & Sveningsson 2003a). Usein esimiehet määrittelevät esimiestyön arkipäiväisenä toimintana (Alvesson & Sveningsson 2003a; Lepistö-Johansson 2009). Nykyiset käsitykset korostavat näiden kahden käsitteen sisäkkäisyyttä ja tilannetekijöiden merkitystä siinä, mitkä asiat johtamistoiminnassa korostuvat (Lämsä 2003; Maier 1999; Carrol & Levy 2008).

Menetelmällisesti lomaketutkimukset ovat hallinneet johtamistutkimusta (Avolio ym. 2003, 279; Bryman 2004; Juuti 2006), kvalitatiivinen tutkimus oli kuitenkin saanut jalansijaa organisaatio- ja johtamistutkimuksen kentässä lähtien 1980-luvun lopulta (Bryman 2004). Kuitenkin laadullinen tutkimus on edennyt selvästi hitaammin organisaatioiden ja johtajuuden tutkimuksessa kuin muissa sosiaalitieteissä. Yksi selitys tälle kvalitatiivisen tutkimusotteen verkkaaiselle kehitykselle on, että muissa sosiaalitieteissä sosiologit ja organisaatio-teoreetikot hallitsivat tutkimusta, kun taas sosiaalipsykologit hallitsivat johtamistutkimuksen kenttää (Bryman 2004). Sosiaalipsykologia ja psykologia tieteenalana yleensä on ollut vastahakoinen kvalitatiivisten menetelmien käyttöönotossa (Fine & Elsbach 2000).

Perinteiset johtamisteoriat ovat teoreettisia malleja, joiden yhtymäkohdat arkiseen johtamistoimintaan ja johtajien omiin kokemuksiin voivat olla hyvinkin vähäisiä. Johtajien kehittäminen niiden suunnassa on johtanut tilanteisiin,

joissa johtajat suorittavat johtamista näiden -ismien ohjaamina, sen sijaan että keskittyisivät käsillä oleviin asioihin (Alvesson & Sveningsson 2003a, 2003b, 2003c; Ford 2006; Sveningsson & Larsson 2006; Ahonen 2008). Postherooiset ja konstruktionistiset johtamisnäkemykset syntyivätkin kritiikkinä yksilölähtöisiä johtamismalleja ja -näkemyksiä kohtaan. Ne ovat pyrkivät edustamaan vastakohtaa johtajuuden sankarillisille, maskuliinisille ulottuvuuksille, kuten käsityksille johtajan itsenäisyydestä, kontrollista ja hallitsevuudesta. Nämä käsitykset näkevät, että patriarkaallinen, yksilön valtaan perustuva johtajuus oli mahdollisesti toimiva malli maailmassa, jossa toimittiin hierarkisesti. Sen sijaan vähemmän johtajakeskeinen johtaminen, jossa yksilöitä motivoidaan ja johdetaan yhteisesti hyväksytyjen tavoitteiden suunnassa, toimii tehokkaammin tämän päivän asiantuntijaorganisaatioissa (Koivunen 2002; Kauppinen & Aaltio 2003).

Joyce K. Fletcher (2004) näkee jälkiherooisissa johtamisessa kolme ominaispiirrettä, jotka erottavat sen traditionaalisista, yksilöllisyyttä korostavista johtamismalleista. Ensimmäinen hänen mukaansa on se, että johtaminen nähdään sosiaalisena prosessina. Jälkiherooisessa konseptissa johtajuus voidaan ymmärtää yhteistyönä, jonka vaikutukset ovat monisuuntaiset. Toiseksi Fletcher (2004) näkee jälkiherooisen johtamisen kollektiivisena prosessina. Jälkiherooisen käsityksen mukaisesti tärkeintä ei ole niinkään saavuttaa päämäärää vaan enemmänkin se, miten päämäärää lähestytään. Kolmanneksi onnistuneet työprosessit edellyttävät joustavuutta ja mukautuvuutta kaikilta osapuolilta ja että myös johdon pitää olla kykenevä asettautumaan johdettaviksi. Onnistuminen riippuu siitä, miten hyvin oppiva ympäristö onnistutaan rakentamaan. Postherooisissa teorioissa korostetaan myös keskinäistä oppimista ja kollektiivista ymmärrystä (Fletcher 2004).

Postherooiset mallit johtamisesta ovat vastakkaisia perinteisille teorioille myös siinä mielessä, että naiset saavat niissä etua miehiin nähden, sillä ne niissä korostuvat ominaisuudet, joiden katsotaan olevaan naisille tyypillisempiä (Fondas 1997; Rosener 1995). Postherooisissa näkemyksissä johtaminen nähdään arkitoimintana, joita ei ehkä aina ole helppoa edes nähdä johtamistoimintana - varsinkin, jos sitä peilataan vasten sankarillisia johtamisideaaleja. Johtaminen voi olla esimerkiksi esityslistan laatimista, rekrytoinnin suunnittelua, koulutusta tai pyrkimystä vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin. Johtajuutta voi olla keskustelu työyhteisön normeista ja pelisäännöistä tai puuttuminen työn käytännön ongelmiin. Feministiset tutkijat korostavat läheisyyttä ja keskinäistä riippuvuutta johtajan ja johdettavien välillä (Fletcher & Käufer 2003). Johtamisen irrallaan sankaruudesta voidaan nähdä rohkaisevan demokraattisia yhteistyösuhteita työyhteisössä (Minzberg 1998; Senge 1996).

4.1.1 Sosiaalinen konstruktionismi johtamisen tutkimuksessa

Käsitykset sosiaalisesta konstruktionismista ovat syntyneet sosiologian parissa. Sosiaalisen konstruktionismin lähtökohtana on pidetty Bergerin ja Luckmannin (1994) kirjaa "Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen". He tarkastelevat teoksessaan sitä, kuinka ihmisten tavat hahmottaa ja ymmärtää arkitodellisuutta ovat sosiaalisesti rakentuneita (Berger & Luckmann 1994; Gergen 1999). Keski-

össä on kieli ja puhe. Kielen ja puheen ei ainoastaan katsota heijastavan todellisuutta vaan nähdään, että sen kautta myös rakennetaan sosiaalista todellisuutta (Berger & Luckman 1994; Alvesson & Kärreman 2000). Konstruktionistinen käsitys johtamisesta tarkoittaa, että johtamiseen kietoutuu paikallinen historia, ympäristö ja kulttuuri, ja että johtamisessa kohtaavat kulttuuriset ja yksilölliset tarinat. Historia ja kulttuuriympäristö vaikuttavat siihen, minkälaista johtajuutta ihannoidaan ja minkälaisia johtamisen malleja rakennetaan (Ropo ym. 2005; Tienari & Piekkari 2011). Sosiaalinen konstruktionismi asettautuu postmodernien organisaatioteorioiden kenttään, jossa johtaminen nähdään moniäänisenä ja diskursiivisena prosessina (Berger & Luckmann 1994; Gergen 1999; Shotter 1993).

Pauli Juuti (2006c, 226-228) on jäsentänyt eri aikakausiin liittyvää johtamisparadigmaa neljään eri vaiheeseen. Ensimmäinen on funktionalistinen näkemys ja ymmärrys mekanistisista organisaatioista, joissa johtaminen perustuu asemaan ja valvontaan. Toinen Juutin (2006c) näkemyksen mukaan on systeemiteoreettinen näkökulma, jolloin organisaatio nähdään ympäristöön sopeutuvana ja johtaminen on tilanteista riippuvaa. Kolmas näkökulma eli kulttuurinäkökulma tekee johtajasta käsikirjoittajan, joka luo ja rakentaa symbolien kautta organisaatiota. Neljäs paradigma on Juutin (2006) käsityksen mukaan sosiaalisen konstruktionistinen tai poststrukturealistinen näkökulma, jossa organisaation jäsenet yhdessä johtajan kanssa luovat organisaation todellisuutta ja myös johtajuutta.

Konstruktionistisessa johtamistutkimuksessa tutkimuksen kohteena ei ole vain johtaja, vaan yksilö yhteydessä häntä ympäröivään sosiaaliseen todellisuuteen. Kun todellisuus nähdään sosiaalisesti konstruoiduksi ovat organisaatiot, johtaminen, johtamistyö ja johtajan identiteetti sosiaalisia konstruktioita. Sosiaalinen konstruktionismi johtamisen tutkimuksessa pyrkii kyseenalaistamaan yksilökeskeisen ajattelun sekä itsestään selvänä pidetyt ja perinteiset käsitykset johtamisesta. Gergen (1999) on todennut, että ”meidät on tehty toisistamme”. Kielellisessä vuorovaikutuksessa olemme erottamattomia siitä ympäristöstä, jossa toimimme. Niin kuin luvun alussa totesin, perustan näkemykseni johtamisesta tässä työssä sosiaalisen konstruktionismiin.

4.2 Naisjohtajuuden keskustelut tieteessä

Tämän tutkimuksen ytimessä ovat lähijohtajanaiset ja siksi naisiin liittyvän johtamistutkimuksen tarkastelu on tässä yhteydessä välttämätöntä. Johtamistutkimuksen historiassa naisnäkökulma ei ole ollut tutkijoiden kiinnostuksen kohteena, ja vasta 1970-luvulla se yleistyi johtamisen ja organisaatioiden tutkimuksessa. Postherooisten ja konstruktionististen näkemysten vahvistuminen on lisännyt naisjohtajiin kohdistuvaa tutkimuksellista kiinnostusta. Varhaisimmissa tutkimuksissa ja teorioissa sukupuolinäkökulma jäi täysin pimentoon, ja sukupuoli tarkoittikin lähtökohtaisesti miestä (Lämsä 2003).

Rosabeth Moss Kanter, jonka klassikkoteos ”Men and Women of the Corporation” (1977) vauhditti sukupuolinäkökulmaan liittyvää työelämän ja johtajuuden tutkimusta nostamalla esiin organisaatiotutkimuksen ”sokean pisteen”. Tutkimuksissa havaittiin, että organisaatiot eivät olekaan sukupuolineutraaleja niin kuin aikaisemmin oli oletettu, vaan ne ovat läpikyllästetty sukupuoleen sidoksissa olevilla käytännöillä, arvoilla, tavoitteilla ja kielellä. Organisaatiotutkimuksen laadullisen tutkimuksen aseman vahvistumisen myötä 1990-luvulla, erityisesti kriittisen feministisen suuntauksen edustajat kiinnittivät huomiota koko organisaatiotutkimuksen prosessin sukupuolittuneeseen perinteeseen: miehet tekivät tutkimusta miehistä ja kirjoittivat miehille (Thomas & Lindstead 2002).

Historiallisesta näkökulmasta katsottuna naisjohtamisen tieteelliset keskustelut ovat jaettavissa kolmeen päävaiheeseen. Varhaisin kiinnostuksen kohde oli naisten kyvykkyys johtajiksi eli kysymys siitä, onko naisen ylipäänsä mahdollista toimia johtajana. Seuraavassa vaiheessa pohdittiin, miten naisten johtamiskäyttäytyminen eroaa johtamiskäyttäytymisestä. Perinteisissä normaalitieteen mukaisissa naisjohtajuuden tutkimuksissa on löytynyt jonkin verran viitteitä siitä, että naiset käyttäytyvät johtamistehtävissä toisella tavoin kuin miehet. Tämä näkökulma edustaa perinteistä johtamistutkimusta, jossa sukupuoli otetaan mukaan taustamuuttujana (Lämsä ym. 2007). Yleisesti käytetty tapa tehdä tutkimusta on vertailla nais- ja miesjohtajia, kuten heidän piirteitään, johtamiskäyttäytymistään, työtyytyväisyyttään ja tasa-arvon kokemista (Alvesson & Billing 1997). Viime vuosina keskustelu on kohdentunut mm. lasikattoilmiöön eli siihen, miksi vain harvat naiset etenevät urallaan huippujohtoon (Indvik 2004). Tämä ilmiö on yleisesti havaittu sekä meillä Suomessa että kansainvälisestikin (Aaltio-Marjosola 2001, 2002; Vanhala 2004). Naisten ja miesten johtamispolut näyttävät tutkimusten valossa poikkeavan ainakin jossain määrin toisistaan (Lepistö-Johansson 2009).

Suomessa tutkimus naisista johtajina alkoi saada jonkin asteista huomiota jo 1980-luvulla, mutta naisnäkökulman huomioiminen tutkimuksessa yleistyi vasta 1990-luvun loppupuoliskolla (Aaltio-Marjosola 2001; Lämsä 2003; Lämsä ym. 2007). Eniten suomalaisia naisjohtajia on tutkittu tasa-arvo-, ura- ja diskriminoinnin näkökulmasta ja naisten yleinen työmarkkina-asema on kiinnostanut (nais)tutkijoita. Myös perheen ja työn yhteensovittaminen sekä naiset ylemmässä johdossa ovat olleet tutkijoiden kiinnostuksen kohteena viime vuosina (Lämsä ym. 2007).

Sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta tarkasteltuna, sukupuoli (gender) viittaa enemmän siihen, mitä ihmiset tekevät ja miten he eri tilanteissa käyttäytyvät kuin siihen, mitä he (biologisesti) ovat (Gherardi & Poggio 2001; Maier 1999). Sukupuolisuus on vuorovaikutustilanteissa esiin nouseva ominaisuus ja keskeinen osa yksilön identiteettitarinaa (West & Zimmerman 1987, 126). Sukupuolisuus yhteydessä mielikuviin, käyttäytymisodotuksiin, arviointikriteereihin, ajattelutapoihin ja yksilön identiteetteihin (Lepistö-Johansson 2009). Sukupuolisuuden ymmärtäminen laajana ja sosiaalisesti konstruoituna käsitteenä, on mahdollista silloin, kun voimme ymmärtää erilaisia tapoja il-

maista naiseutta ja miehisyyttä (Ropo ym. 2005). Lepistö-Johansson (2009) väittää tutkimuksessaan, viitaten Kotthoffiin ja Baroniin (2001), että sukupuoli on yhteiskunnassa määritelty miehisestä näkökulmasta katsottuna. Sukupuoli toimii perustavaa laatua olevana periaatteena jäsentämässä sosiaalisia suhteita ja sosiaalista elämää (Ridgeway ja Correl 2004, 521).

Sukupuolittuneet kulttuuriset normit siirtyvät sukupolvelta toiselle ja muokkaavat yksilöiden identiteettejä alusta lähtien ja siten ne siirtyvät kantavina rakenteina myös johtajuuteen. Tytöt kasvatetaan pitämään huolta toisista, heillä on oikeus tunteiden näyttämiseen ja heidän odotetaan myötäilevän toisia ja ottavan toisten tunteet huomioon (Gilligan 1982). Poikien puolestaan odotetaan olevan itsenäisiä, mielipiteitään puolustavia ja voimakkaita. Julkisen elämän, jota työelämä edustaa, on katsottu kuuluvan miehille (ks. Mills 1998; Gherardi 1994, 1995; Fletcher 2004). Miesten toiminta on perinteisesti katsottu olevan julkista ja yhteiskunnallisesti merkityksellistä, kun taas naisten teot ovat arkipäiväisiä kotiin ja yksityiseen elämään kuuluvia. Mielikuvien tasolla miesten tehtävänä on tehdä näkyviä tuloksia, kun taas naisten tehtävä on huoltaa, kasvattaa ja ylläpitää arjen sujumista. Tämä jako yksityiseen ja julkiseen elämään on pitänyt naisten kokemukset piilossa myös tieteellisessä tutkimuksessa ja niitä on arvotettu eri tavalla kuin miesten kokemuksia (Lämsä 2003; Lepistö-Johansson 2009).

Myös valta liittyy kiinteästi sukupuolta määrittäviin diskursseihin (Acker 1990; Fletcher 2001, 2004), identiteettiin ja johtamiseen. Vaikka aikaisemmin historiassa naiset käyttivät julkista valtaa lähinnä vain poikkeustilanteissa, naisilla on aina ollut silti valtaa. Se oli virallista valtaa näkymättömämpää, hiljaisempaa ja henkilökohtaisempaa. Se ei ole näkynyt kovin vahvasti yhteiskunnan rakenteissa, vaikka sillä on saattanut olla suuri vaikutus moniin tapahtumiin. Naisen valta on perinteisesti toiminut näkymättömissä perheen ja kodin piirissä (Utrio 2005; Fletcher 2004). Marja Vehviläinen (2004) kirjoittaa, että sukupuoli ja valta muodostuvat arjen käytännöissä. Naisilla ja miehillä näyttää olevan erilainen suhde valtaan, toteaa myös Sari Kuusela (2010) väitöstutkimuksessaan. Hän tiivistää näkemyksensä niin, että valta on naisille enemmän toisten työn tukemista ja miehille keino vaikuttaa ja saavuttaa tavoitteita. Naiset näkevät vallan yhteisöllisenä ilmiönä, miehet vastaavasti yksilöllisenä. Naisille valta mahdollistaa johtamisen ja on keino päästä tuloksiin.

Naisjohtajat korostavat toiminnassaan tyypillisesti enemmän vuorovaikutusta kuin muodollista auktoriteettia. Monissa tutkimuksissa on noussut esiin naisten kyky toimia intuitiivisesti ja empaattisesti, minkä avulla he voivat luoda tuotteliasta työilmapiiriä. Naisjohtajat jakavat tietoa ja valtaa, pyrkivät tukemaan työntekijöiden itseluottamusta ja omaehtoisuutta ja lisäävät sen kautta kiinnostusta ja motivaatiota työhön. Naisjohtajat myös tavoittelevat kommunikaation avoimuutta ja monensuuntaisuutta sekä päätösten läpinäkyvyyttä (Aaltio-Marjosola 2001; Alvesson ja Billing 1997). Mainiero ja Sullivan (2005) väittävät, että naisille verkostomainen toiminta on luonnollista ja naiset toimivat tiimitasolla miehiä luontevammin. Naiset kykenevät tulemaan riittävän lähelle toisia ja pitämään huolta muista tiimin jäsenistä. Naiset pyrkivät päätöksissä

kompromisseihin, yhdentäviin näkemyksiin ja synergian vahvistamiseen (Mannero & Sullivan 2005). Kriittisesti arvioiden ei yhteistyökykyä voida kuitenkaan linkittää suoraan naissukupuoleen, koska toisaalta on paljon miesesimiehiä, joiden toiminnassa korostuu vuorovaikutus ja yhteistyöhakuisuus. Samoin on paljon naisjohtajia, jotka käyttävät johtamisessaan perinteistä komento-tyyliä. On myös havaittu, että organisaatiot, jotka ovat avoimia erilaisille johtamistyyliille ja -tavoille, pystyvät parhaiten käyttämään hyväksi erilaisuutta ja selviytymään nopeassa muutoksessa (Rosener 1990).

Beverly Alimo-Metcalfe (2010) on tehnyt havaintoja naisten ja miesten johtamisen eroista (Alimo-Metcalfe 1995). Hän viittaa muihin tutkijoihin (Sparrow and Rigg 1993; Rosener 1990), väittäessään, että naisten ja miesten johtamistointaa rakentuu eri elementeistä. Hän on havainnut (Alimo-Metcalfe 2010), että naiset kiinnittävät johtamisessa huomiota suhteisiin, ja että naisjohtajat korostavat alaistensa voimaannuttamista. Naisellisella voimaannuttamisella hän tarkoittaa itsenäisyyden kunnioittamista, yhteistyötä, yhteisyyttä ja vallan jakamista vastakohtana maskuliiniselle patriotismille ja alaisten yläpuolelle asettautumiselle. Hänen mukaansa naisjohtajat pyrkivät nostattamaan henkilöstössä hyvää tahtoa (Alimo-Metcalfe 2010). Alimo-Metcalfe (1995) on nostanut tutkimuksissaan esiin myös käsitteen sitouttavasta johtamisesta, joka liittyy läheisesti voimaannuttamisen ajatukseen. Hänen väittää (Alimo-Metcalfe 2010), että jos sitouttamista käytetään johtamisessa, niin se mahdollistaa yhteisyyden, läpinäkyvyyden ja keskinäiseen kunnioituksen vahvistumisen, ja että siitä hyötyvät kaikki organisaation jäsenet. Hänen mukaan sitoutunut työntekijä suhtautuu positiivisesti yritykseen ja sen edustamiin arvoihin, työntekijä on selvillä toimialan luonteesta ja hän työskentelee tavoitteellisesti yrityksen menestymisen eteen. Yrityksen tulee myös ruokkia työntekijän sitoutumista vastavuoroisesti. Alimo-Metcalfe (2010) väittää myös, että sitouttava johtaminen auttaa organisaatiota selviämään muutospainetta proaktiivisella tavalla.

Uudempi organisaatiotutkimus ja postmodernit käsitykset identiteetistä ovat avanneet reittejä tarkastella sukupuolisuutta johtamisessa uusin tavoin. Sen avulla on ollut mahdollista ymmärtää avata niitä rakenteita ja käytäntöjä, jotka tuottavat sukupuolen ja sukupuolten arvostuksen organisaatioissa ja johtamisessa (Alvesson 1998; Lämsä 2003). Tämä näkökulma on mahdollistanut sukupuolen ottamisen johtamistutkimuksen teoreettiseksi käsitteeksi, jolloin sukupuolisuuden rakentuminen ja siihen liittyvät käytännöt on tutkimuksen kohde eikä vain taustamuuttuja (Aaltio & Kovalainen 2002; Lepistö-Johansson 2009).

4.2.1 Myyttinen naisjohtaja

Suomalaiseen kulttuuriin liittyvä myytti on, että nainen on itsenäinen ja vahva. Kertomuksille on tyypillistä, että karussa, sään armoilla elävässä, vähäväkisessä pienviljelijäkulttuurissa vain vahvat ja sitkeät naiset pärjäävät. Emännän yritteliäisyys on kytketty perinteisesti koko talon menestykseen; laiska emäntä tiesi talon varmaa tuhoa (Ropo ym. 2005). Äitimäisen roolin haltija on huolehtiva ja itsensä uhraava (Kanter 1977). Kalevalassa tätä naistyyppeä edustaa Lemmin-

käisen ja Kullervon äidit, jotka ovat pojilleen omistautuneita naishahmoja. Varsinkin Lemminkäisen äidille annetaan huomattava kunnia, mutta ei itsenäisenä naisena vaan poikien saavutusten kautta. Suomalaisessa kirjallisuudessa monet naishahmot ovat lähellä Lemminkäisen äitiä. Siellä on myös tyyppisiä joissa yhdistyy Kalevalan valtanainen Louhi (talon emäntänä) ja hoivaajanainen (Aaltio 2001).

Vastaavasti suomalainen perinteinen, miehinen johtamiskäsitys perustuu vahvasti historialliseen ymmärrykseen johtajuudesta sodassa, politiikassa ja taiteessa, jotka kaikki ovat olleet sellaisia ilmiöitä, joissa naisten merkitys on ollut marginaalinen. Suomalaiseen johtajuuteen liitetään helposti sankarillisia arvoja, piirteitä ja ihanteita, jotka voivat olla hyvinkin kaukana yksilön arkisista kokemuksista (Ropo ym. 2005). Suomalaisen perinteen mukaan hyvä johtaja on uuras rakentaja, vastuunkantaja ja yhdistäjä. Suomalaisen (mies)johtajuuden arkkityypit on löydettävissä Väinämöisestä, Väinö Linnan Tuntemattoman sotilaan ja armeijan johtamiskulttuurista. Tosi paikkaan tullen hyvä johtaja tekee parhaansa ja uhraa itsensä. Arkkityyppinen käsitys johtajuudesta perustuu sankarilogiikkaan. On suuria persoonia, jotka kykenevät muuttamaan maailman. Heidän motiivinsa ovat syntyneet pyrkimyksestä yhteiseen hyvään (Ropo ym. 2005).

Silvia Gherardi (1995) on hakenut ymmärrystä naisjohtamiseen kreikkalaisesta mytologiasta. Hän on tutkinut italialaisia työorganisaatioita ja hän kuvaa niissä työtätekeviä naisia käyttäen jumaltarustosta löytämiään naiseuden organisatorisia arkkityyppejä. Kreikkalaiset jumalattaret voidaan karkeasti jakaa kahteen eri tyyppiin: neitsytjumalattariin ja haavoittuviin jumalattariin. Yksi haavoittuvista jumalattarista on Demeter, elonkorjuun ja runsaitten satojen jumalatar. Demeter arkkityyppisenä naiseuden kuvaajana edustaa äidin vaistoa, itsensä toteuttamista tarjoamalla fyysistä, psykologista ja moraalista ravintoa muille. Demeter on hoivaaja ja hän symbolisoi sitä iloa ja tuskaa, minkä muiden hoivaamisen toteuttaminen antaa.

Demeter-jumalattaren arkkityyppiin liittyy osittain synkeä kuva äitimäisen ja empaattisen toimintatavan seurauksista (Gherardi 1994, 1995). Näiden naisten ymmärtävää asennetta käyttivät sekä organisaatiot että heidän työtoverinsa armotta hyväkseen. Demeterille on myöskin tyyppillistä pitää työnsä tulosta omana luomuksenaan, jonakin minkä hän on ikään kuin itse kasvattanut, ja minkä menettäminen tuottaa hänelle suurta tuskaa. Tavatonta ei myöskään ollut kohdata Demeterin kanaemo-versio, joka keräili työtovereitaan siipiensä suojaan. Gherardi (emt.) tekee kuitenkin sen johtopäätöksen, että Demeterin tapainen naiseuden malli, missä ollaan valmiita huolehtimaan muista ja välittämään heidän ongelmistaan, uhraamaan aikaa muille ja niin edelleen on kuitenkin lopulta kielteisesti vaikuttava. Se johtaa loppuun palamiseen, tyhjyyden ja kuiviin imemisen tuntemuksiin, jatkuvaan väsymykseen ja apatiaan. (emt. 1995.)

Äiteys tai äitimäisyys onkin voimakkain naiseuteen liitettyistä arkkityypeistä (Lepistö-Johansson 2009) ja siksi äitimäisyys tarjoutuu varsinkin aikuisemmalle naiselle luontevasti myös johtajuusidentiteetin säikeeksi. Naiset ovat

aikojen alusta lähtien määritelty äitiyden, huolenpidon ja lisääntymiskyvyn kautta (ks. esim. Julkunen & Nätti 1995) ja naisen vallan lähtökohta palautuu äitiyteen (Crawford & Unger 2000). Äitimäisyys edustaa kuitenkin organisaatioissa toiseutta, eikä sellaista henkistä ja fyysistä kovuutta ja tunteetonta lähestymistapaa kuin mitä perinteinen miehinen johtajuuden malli usein edellyttää. Hiillos (2003) pohtiikin tutkimuksessaan sitä, jääkö äitimäisestä otteesta johtajuudessa naisille itselleen jotain, mikä tuottaa omanarvontunnetta ja arvostusta. Hänen mukaansa maskuliinisuuden perinne kuitenkin pitkälti edelleen ohjailee mielikuviamme hyvästä johtajuudesta.

Naiselle äitimäisyyden vastakohta eli kunnianhimoa ja määrätietoista toimijuutta sisältävän johtajaidentiteetin rakentaminen voi johtaa ristiriitaan naisroolin ja organisaation asettamien odotusten välillä (Aaltio-Marjosola 2001; Martin 2000). Naiset näkevät itsensä yleisesti miehiä enemmän joukkoon kuuluvana ja toisista riippuvaisina (Gilligan 1982; Fisher & Manstead 2000) kuin itsenäisinä toimijoina. Vaikka tieteellisten keskustelujen kentässä postherooiset näkemykset johtamisesta ovat 2000-luvulla kyseenalaistaneet perinteisiä käsityksiä johtamisesta (Fletcher 2004), niin edelleenkin työn arjessa naisjohtajan uskottava roolimalli on miehinen tai sukupuolineutraaliutta (Lämsä & Tiensuu 2002). Naisjohtajan sukupuoliparadoksi tarkoittaa Anna-Maija Lämsän (2003) mukaan sitä, että jos naisjohtaja poikkeaa naisellisesta normista, hän ei täytä todellisen naisen normivaatimusta. Toisaalta taas, jos hän poikkeaa johtajuuden miehisestä normista, hän ei ole oikea johtaja. Molemmat ovat sävyltään negatiivisia vaihtoehtoja eheän identiteetin kannalta katsottuna. Naisia arvioitiin kahdella kriteerillä eli kuinka he toimivat johtajan roolissa naisina ja toisaalta kuinka he toteuttivat naiseutta johtajina (Kanter 1977).

Pinnan alla vaikuttavat myytit ovat osa kulttuuria. Yhteiskunnassa, sitä määrittävässä kulttuurissa ja erilaisissa organisaatioissa yksilölle tarjoutuu sosiaalisen tarinarvarannon kautta mallitarinoita johtajuudesta (ks. Hänninen 2000; vrt. myös Alvesson & Willmott 2002). Tarjoutuvat mallit ovat erilaisia naiselle kuin miehelle (Gilligan 1982), samoin siivoustoimialalla tarjolla on erilainen tarina lähijohtajuudesta kuin vaikkapa it-alalla tai terveydenhuollossa, nuorille tarjoutuu erilaisia tarinoita kuin vanhemmille, koulutetuille toisenlaisia kuin vähemmän koulutetuille jne. Alvessonin ja Willmottin (2002) mukaellen organisaatioista on löydettävissä virallisia mallitarinoita johtamistyöstä, mutta saman aikaisesti myös vähemmän virallisia ja vähemmän toivottuja tarinoita. Yksilön tulkinnan varaan jää, mitä tarinan juonteita ja resursseja hän omaan tarinaansa poimii ja mihin diskursseihin hän itsensä positioi. Tarinoiden poimiminen on osin tietoista identiteetin rakentamista ja osin identiteetti rakentuu vähemmän tiedostettuna alitajuisena mielen prosessina.

4.2.2 Naiset alemmassa keskijohdossa

Viime vuosikymmeninä naisten määrä on lisääntynyt ja vakiintunut keskijohdossa (Lehto 2009), myös muilla kuin naisvaltaisilla aloilla. Syksyn 2012 työolobarometrin mukaan naisista 15 % työskenteli vuonna 2012 esimiestehtävissä (Lyly-Yrjänäinen 2013). Monet työelämän hierarkiat ovat purkautuneet ja lähi-

johdon työn luonne on muuttunut sen myötä. Tämä on merkinnyt, että alemman johdon tehtävät ovat laajentuneet yleisesti keskijohdon tehtävien suuntaan (Konttinen 2006). Tutkimuksessa mukana olleiden lähijohtajien työnkuva on hyvä esimerkki tästä, sillä lähijohtajien työ pitää sisällään paljon osa-alueita, jotka aikaisemmin on hoidettu toisaalla tai ylempänä organisaatiossa. Tällaisia tehtäviä ovat esimerkiksi rekrytointi, palkkojen kirjaaminen, lisämyynti, budjetin laatiminen ja seuranta ja henkilöstön kehittämisen organisointi. Lähijohtajan työssä korostuu sekä tuloksen että työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen. Lähijohtajan työssä onnistuminen vaatii hyvää suunnittelua ja hyviä ihmissuhdetaitoja (Ropo ym. 2005).

Kasvaminen johtajaksi on kokemuksellinen prosessi, jossa yksilölle vähitellen muodostuu käsitys työn vaatimuksista ja tavoitteista. Itsereflektion avulla johtajan on mahdollista peilata työn vaatimuksia vasten omia käsityksiään johtamistyöstä (Hill 2003). Tämän päivän työelämässä lähijohtajan usein tunnustama roolin säröily voi olla seurausta epämääräisesti esimiehisyyden tai johtamisen käsitteestä. Lähijohtaja rakentaa identiteettiään monien ristikkäisten keskustelun ja vaatimusten ristitulessa ja työelämän arjessa työtä ohjaavat moniselitteiset, hämärät ja usein sekavatkin käytännöt (Thomas & Lindstead 2002). Lähijohtaja työskentelee linkkinä ylempään johdon ja työntekijöiden jokapäiväisen työn välillä (Nikkilä & Paasivaara 2007). Organisaation visiot, strategiat ja tavoitteet muuttuvat lähijohtajan työssä käytännön toiminnaksi henkilöstön kanssa. Tavallista on, että tavoitteiden ja käytännön välillä voi olla kuilu, jonka täyttämisen ja tilanteen tulkinta jää lähijohtajan tehtäväksi (Viitanen & Lehto 2005).

Lähijohtajan roolin omaksumisessa ja identiteetin rakentamisessa on keskeistä oman uuden ja vanhan roolin erojen konkreettisesta ja toistuvasta havaitsemisesta. Omien päätösten seurausten kohtaaminen, esimerkiksi konfliktitilanteen ratkaisun jälkeen, ohjaa yksilöä vahvemmin lähijohtajan rooliin. Joutuaan tekemään alaisen toiveiden vastaisia päätöksiä, lähijohtaja joutuu erottautumaan alaisistaan ja hyväksymään etäisyyden työntekijöihin (Hill 2003). Hillin (2003) tutkimuksen lähijohtajat tulivat ensimmäisen esimiesvuotensa aikana tietoisiksi auktoriteettiasemaansa kuuluvista asioista: luottamuksen rakentamisesta, alaisten sitoutumisesta vahvistaminen ja ryhmän johtamisesta. Asiat, jotka auttoivat asioiden tiedostamista olivat lähijohtajan roolin hyväksyminen ja sitä seurannut vahvistunut itseluottamus (Hill 2003.)

Johtajan käsitys itsestään johtajana rakentuu prosessina, jossa muiden ihmisten ja sosiaalisen kontekstin merkitys on ratkaiseva (Sparrowe 2005; Sims 2003; Musson & Duberley 2007; Sims 2003; Sveningsson & Alvesson 2003; Thomas & Lindstead 2002; Watson 2008). Johtajan identiteettitarinan aineksia ovat elämän tapahtumat, kokemukset ja yhteisön mallitarinat. Yksilö pyrkii sopeuttamaan yksittäiset tapahtumat ja juonen käänneet osaksi suurempaa tarinaa itsestään. Tämä sopeuttaminen tapahtuu tulkinnallisen prosessin kautta. Johtaja on viime kädessä oman tarinansa, alaisten tarinoiden sekä ympäristön sidosryhmien tulkitsija. Näiden tulkintojen kautta yksilö osallistuu oman yksikkönsä ja koko organisaation juonen rakentamiseen (Heikinheimo ym. 1994). Johtamis-

tehtävät voidaan nähdä subjektipositioina, joihin henkilö asettuu ja jolloin hän kyllästyy tähän asemaan liittyvillä merkityksillä ja tarjoutuvilla esimiesidentiteeteillä (Harding 2003). Johtajan valta perustuu hänen kykynsä määrittellä organisaation todellisuutta muille jäsenille. Yhteiset rakenteet, merkityksenannot ja vuorovaikutus jäsenten välillä tuottaa ja muokkaa yhteistä tilaa ja rakenteita (Aaltonen & Kovalainen 2001).

4.2.3 Tunteet ja tunnettyö lähijohtajan työssä

Tunteet ovat läsnä kaikessa inhimillisessä olemisessa. Johtamis- ja päätöksentekotilanteet sisältävät aina tunteita ja joskus jopa kaaosta (Gabriel 1999, 212). Martin ym. (1998) kirjoittavat, että tunteet on pääosin jätetty käsittelemättä organisaatioteorioissa, tai ne on marginalisoitu. Perinteisesti johtamis- ja organisaatioteorioissa on keskitytty rationaalisuuden eri puoliin ja niissäkin tapauksissa, joissa tunteet on otettu huomioon, on tiettyjä tunteita nostettu esiin ja jotkut toiset on taas jätetty sivuun. Sellaiset tunteet, kuin viha ja kilpailullisuus, on liitetty byrokraattisiin organisaatioihin, kun taas sellaiset tunteet, kuten, surullisuus, seksuaalisuus, pelko ja haavoittuvuus, on yleensä jätetty huomiotta (Fineman 1996). Ne ovat säilyneet tabuina organisaatioteorioissa. Kielteisinä on pidetty sellaisia tunteita, jotka eivät tue ja edistä organisaation rationaalisten tavoitteiden toteutumista – tunteita, joita ei voi kontrolloida (Ropo ym. 2005). Joskus organisaatiokulttuurin tietoisesta muokkaamisesta kautta pyritään vaikuttamaan jäsenten tunnekokemuksiin (vrt. Alvesson & Willmott 2002).

Tunteet ovat keskeinen osa yksilön identiteettityöstöä ja ne ohjaavat alitajuisella tavalla yksilön toimintaa. Identiteettityöstö tapahtuu organisaation kontekstissa ja organisaation tunteet ja tunteiden ilmaisutavat siirtyvät osaksi yksilön identiteettiä (Aaltio 2008). Toisaalta jokainen yksilö organisaatiossa muokkaa omalta osaltaan organisaation tunnetodellisuutta. Konstruktionistisen käsityksen mukaan tunteet muodostuvat sosiokulttuurisesti, mikä tarkoittaa sitä, että yhteisö tarjoaa tuntemista ohjaavan kielen, uskomukset ja sosiaaliset säännöt jonkinlaisena tunneilmaisun kielioppina ja emotionaalisen ymmärryksen sanastona. Tunteita koetaan niissä tilanteissa ja sillä tavalla kuin niitä konventionaalisesti odotetaan tunnettavan (Harré 1988, 4-12). Konstruktionismi ymmärtää tunteet uskomusten ja yleisten arviointien kaltaisiksi asenteiksi, joita kulttuuriset säännöt ohjaavat. Tunteet ovat osa yksilön kulttuurista ymmärrystä ja osaamista.

Tapa, jolla tunteita käsitellään organisaatiossa on merkityksellinen, sillä johtavassa asemassa toimivien henkilöiden tunteiden käsittely on yhteydessä alaisten hyvinvointiin. Arlie Hochschild (1983, 2003) on käsitellyt työssään, sosiaalisen järjestyksen ja tunteiden välistä suhdetta. Yhteisön normit määrittävät keskeisesti sen, minkälainen ja minkä asteinen tunteiden ilmaisu on organisaatiossa sopivaa ja toivottua. Organisaation epäviralliset tunnesäännöt ohjaavat käyttäytymistä työssä ja organisaation ulkopuolella. Tunnesäännöt ovat erilaisia konventioita siitä, mikä on toivottavaa ja kuka ja miten tunteita voi näyttää (Hochschild 1983, 56-75; Ilmonen 1999, 319-321). Jos yksilö identiteettityöstössään sisäistää itselleen ”vieraita” tunteita, tästä voi seurata itsestä vieraantumis-

ta ja pahoinvoinnin kokemuksia (Aaltio 2008). Ja jos yritysjohto pyrkii manipuloimaan vahvasti työyhteisön tunteita, voi tämä johtaa alaisten vieraantuneisuuden kokemuksiin sekä stressiin ja pahimmillaan työuupumukseen (Putnam & Mumby 1993). Kun organisaatiot palkkaavat ihmisiä, jotka sopivat yrityskulttuuriin, on vieraantumisen kokemus epätodennäköisempää (Aaltio 2008).

Hochschildin (2003) käsityksen mukaan naistapaista työtä on esittää toisen, nimenomaan maksavan asiakkaan arvossa pitämistä ja kunnioittamista. Työelämässä käytetäänkin hyväksi yleisesti naisten taitoja vahvistaa toisen ihmisen asemaa, ja sitä eniten tekevät keskiluokkaiset naiset. Työelämässä niin naisten kuin miestenkin on suhtauduttava sukupuoleen tietoisesti ja ulkoisesti tempuna, jota voidaan hallita ja käyttää hyväksi sekä organisaation sisällä että asiakassuhteissa (Adkins 2003). Sukupuoli ei siten enää olekaan ulkoinen sukupuoli, vaan olennaista on myytävän tuotteen, palvelun tai vuorovaikutuksen oletettu sukupuoli (Heiskanen ym. 2008). Usein palvelutyössä korostetaan vuorovaikutustapahtumassa rakentuvien tulkintojen, tyylien ja emootioiden merkitystä (Heiskanen ym. 2008). Vastaavasti työelämässä miestapaisia ovat tehtävät, joissa on osoitettava auktoriteettia ja aggressiivisuutta ja samalla pysyttävä peittämään pelko ja epävarmuus. (Heiskanen ym. 2008). Kun tunnetyötä tehdään työssä ja julkisilla areenoilla, ei ole kysymys työntekijöistä pelkästään biologisina yksilöinä vaan myös sukupuolensa edustajina. Naiset edustavat suurelle yleisölle naiseutta ja sen kahtakin aspektia: huolehtivaa vaimoa tai äitiä ja toisaalta ura-naista (Hochschild 2003). Tunnetyön kautta annetaan kaunis, siisti, ystävällinen ja miellyttävä vaikutelma. Tätä ei tehdä pelkästään yhtä palvelutilannetta varten vaan usein myös siksi, että organisaation tai yrityksen imago luodaan työntekijöiden tunnetyöskentelyn avulla (Heiskanen ym. 2008).

Kriisitilanteessa miesjohtajille tyypillisempää on hakea tukea itselleen säännöistä, lakipykälästä, organisaation kulttuurista tai jopa Raamatusta (Hiillos 2003), kun taas naisille turvallinen tapa käsitellä hankalia tunteita tarjoutuu äitimäisen toimintatavan kautta. Naiset äiteilevät stressaavissa tilanteissa, kun taas miehet herkemmin seuraavat vallalla olevia käytäntöjä. Vaikuttaa siltä, että kumpikin sukupuoli hakee kriisitilanteessa sopivuuden logiikkaa etsimällä vastauksia kysymyksiin: kuka minä olen (identifikaatio), minkälainen tilanne on käsillä (analoginen päättely) ja mikä on sopiva toiminnan muoto minulle tässä tilanteessa (institutionalisoitunut toiminta) (March, 1981; Sevón, 1996). Näitä pohdintoja seuraava toiminta pohjautuu muiden toimijoiden suorituksiin ja havaittuun toimintaan. Tässä tilanteessa naisjohtaja saattaa alitajuisesti identifioida itsensä olevaksi, tulevaksi tai mahdolliseksi äidiksi (Hiillos 2003).

Tunteet ja tunteiden ilmaiseminen liittyy hankaliin johtamistilanteisiin väistämättä. Kuvaillessaan tunteiden tärkeyttä, naisjohtajat mainitsevat rajan, jota ei pidä ylittää. Tosin positiivisten tunteiden ilmaiseminen on sallittua – tiettyyn rajaan saakka, mutta negatiiviset tunteet olivat kiellettyjä ”kasvojen menettämisen” pelossa. Johtajien ajatuksena on, että kaikkia tunteita ei ole lupa tuoda esiin työyhteisössä, eikä niiden näyttäminen kuulu johtajuuden odotuksiin eikä roolivaatimuksiin. (Martelius-Louniala 2007.) Näitä rajoituksia ohjaa oikeana nähty ideaalikuva johtajuudesta, joka pitää sisällään rationaalisuuden

korostamisen ja tunteiden hallinnan. Naisjohtajia arvioidaan yleisesti kriittisemmin kuin miehiä, jos he ilmaiseva negatiivisia ja erityisesti aggressiivisia tunteitaan (Lewis 2000). Naisten aggressio on pelottavaa ja kulttuurisesti tukahdutettua. Nykyri (1998) toteaa, että naisten negatiivisten tunteiden hillitseminen vastaa hallitsevaan miehistä käsitystä siitä, millaista feminiinisyiden on oltava julkisella paikalla. Toisaalta moniin naisten alojen ammatteihin liitetään vaatimus empaattisuudesta, epäitsekkyudesta ja joustavasta yhteistyökyvystä (Nykyri 1998). Martelius-Louniala (2007) toteaa, että erityisesti negatiivisten tunteiden käsittely vaatii voimakasta persoonaa, hyvää itsetuntemusta ja vahvaa itsehillintää

Negatiivisten tunteiden etäännyttäminen on havaittu olevan tyypillistä naisjohtajille. Jos johtaja toimii tunteidensa vallassa ja näyttää omat aidot negatiiviset tunteensa, hän tuntee jälkeensä syyllisyyden, häpeän ja epäonnistumisen tunteita. Naisjohtaja kokee helposti toimineensa yleisten ihanteiden ja normien vastaisesti (Martelius-Louniala 2007). Rajoitettuun tunteellisuuteen kuuluu suvaitsevaisuus toisten tunteita kohtaan. Ollakseen vahvoja ja karismaattisia johtajia, naiset kokevat, että heidän on kyettävä antamaan muiden tunteille tilaa ja mahdollisuuksia (Putnam & Mumby 1993). Naisen ruumiilliselle subjektuudelle on ominaista rajojen liikkuminen ja liukenevuus (Nykyri 1998). Naisen ruumiin rajat ovat avoimempia kuin miehellä myös suhteessa siihen, miten nainen ottaa vastaan toisten tunteita ja huolehtii heidän hyvinvoinnistaan. Joskus mielikuva äidistä säiliönä laajenee käsittämään naiseutta yleisemminkin yhteiskunnassa ja naisen tehtäväksi nähdään toimiminen avoimena sylinä tekemässä tunnetyötä muiden puolesta myös johtajan roolissa (Nykyri 1998). Äiti tai nainen johtajana voidaan nähdä säiliönä, joka ottaa vastaan työntekijöiden kiukun ja pahan olon ja muuntaa sen rakkaudeksi ja hyväksynnäksi (Raphael-Leff 1991, 400-403).

Tunteiden ilmaisut yhteiskunnassa ja työelämässä ovat yleisesti vähentyneet ja muuttuneet intiimeiksi tai kokonaan kielletyiksi. Sen sijaan puhuminen on jäänyt "sallituksi" ilmaisun alueeksi (Elias 1978). Puheen rooli ja status viestinnän välineenä on kasvanut ja tunteiden ilmaisun kontrolli merkitsee puhumista sosiaalisesti rauhoitetuissa ympäristöissä (Elias 1978, 190-192; Elias 1983, 240-247). Kielteisistä tunteista puhuminen on oman yksilöllisyyden muodostamista. Tunteiden kielellistäminen auttaa hahmottamaan ja yksilöllistämään tunteita ja nimeämään ne omiksi tunteiksi (Campbell 1994, 49). Ihminen ilmaisee rajansa ilmaisun symbolisilla välineillä ja yksilöllisyyden tärkeä perusta on itsensä reflektomisella ja esittämisellä. Tunteiden kielellistäminen on kokemuksen ja tunteiden reprensensatioita myös itselle (Nykyri 1998). Edellä kirjoitetun perusteella voisi päätellä, että tunteiden jättäminen kielellistämättä tai esittämättä voi olla uhka yksilön yksilöllisyyden kokemukselle sekä toimijuudelle.

Ropo ym. (2005) kirjoittavat, että tunteet ja keholliset kokemukset ovat läsnä johtamistyössä väistämättä. Tunne ja kokemustietoa voi myös hyödyntää tiedon lähteenä, silloin kun pystytään tunnistamaan tunteita, erittelemään tunteiden ja kokemusten merkityksiä ja hyväksymään niiden tiedollisen luonteen. Kehollinen tieto yhdistää aikaisemman kokemustiedon ja tunnetiedon. Ihminen

on kehollinen toimija, jota ohjaavat aistihavainnot, tunteet ja kokemukset. Ne jättävät jäljet keholliseen tietoon ja siksi jokainen on oman aikansa tuote.

4.2.4 Lähijohtajan työhyvinvointi

Käsittelen tässä alaluvussa lähijohtajan työhyvinvointia, sillä emotionaalisen hyvinvoinnin voidaan katsoa olevan lähtökohta toimivalle johtajuudelle, työn tuloksille sekä laajemmin yksilön tyydyttävälle elämälle (Gergen 2003; Feldt ym. 2012). Lähijohtajien työn arki on usein kiireen sävyttämä. Lähijohtamistyö vaatii tehokkuutta ja kykyä tehdä nopeita päätöksiä. Siivousalalla lähijohtajan työ sisältää lisäksi jatkuvaa liikkumista kohteesta toiseen. Aikaa jää hyvin vähän hallinnollisten tehtävien suorittamiseen, puhumattakaan työn ja työntekijöiden kehittämisestä tai aktiivisesta myyntityöstä. Näiden tehtävien tekemiseen lähijohtajat ottavat ajan usein vapaa-ajastaan, illasta tai aamusta, ja usein yöunen kustannuksella (vrt. Heiskanen ym. 2008; Järnefelt & Lehto 2002). Yleisesti työ kuormittaa yksilöä silloin, kun hän kokee vaatimuksen liian korkeiksi suhteessa omiin mahdollisuuksiinsa hallita työnsä. Tässä yhteydessä puhutaan työn hallinnan tunteesta, jolla viitataan riittävään osaamiseen sekä mahdollisuuksiin vaikuttaa omaan työhönsä (Karasek 1979; Hakanen 1999).

Työn määrä ja sen valuminen vapaa-aikaa on keskeinen riski yksilön työhyvinvoinnin kannalta riippumatta organisaatioasemasta (Järnefelt & Lehto 2002; Julkunen ym. 2004; Kontiainen 2006). Kun työtä tehdään paljon ja sitä tehdään myös vapaa-ajalla, palautumisprosessi ja yöuni voivat häiriintyä. Tutkimuksissa on todettu, että työn ajattelu, puheluihin ja sähköposteihin vastaaminen ja muut työhön liittyvät asiat, vaikeuttavat ja estävät työstä irrottautumisen (Sonnentag & Fritz 2007). Irrottautuminen työstä on työntekijän hyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta erittäin merkityksellistä, sillä tehokkaan irrottautumisen on todettu olevan yhteydessä positiiviseen mielialaan, vähäisempään psyykkiseen oireiluun, väsymiseen ja depressiivisiin oireisiin (Siltaloppi & Kinnunen 2007; Sonnentag & Fritz 2007; Sonnentag & Jelden 2009).

Lisäpainetta lähijohtajan työhön tuo se, että yksilöltä yhä useammin edellytetään työasennetta, joka perustuu monitaitoisuuteen, joustavuuteen ja yrittäjämäisyyteen. Optimistisesti ajatellaan, että työidentiteetit voivat muuttua nopeasti, työelämän vaatimusten tahdissa. Yrittäjämäinen toimintatapa vaatii kuitenkin dynaamisia ja joustavia työidentiteettejä. Tällaiset yrittäjämäiset työidentiteetit ovat Kirpalin (2004a) tutkimuksen mukaan erittäin harvinaisia, työidentiteetit eivät näytä muuttuvan samassa suhteessa kuin työelämän vaatimukset. Suurimmalla osalla työntekijöistä ei ollut yksilöllisiä resursseja selviytyä nopeasti muuttuvan työelämän vaatimuksista, mikä johti usein väsymiseen ja stressiin. Kirpalin (2004a) havaintojen mukaan kokemus oman työn hallinnasta ja kontrolloimisesta oli usein heikkoa, työhön sitoutuminen kärsi ja osin työsuoritukset jäivät vaatimattomalle tasolle. Tämän tyyppisiä ilmiöitä todettiin erityisesti sellaisissa ammateissa ja organisaatioissa, joissa työntekijöiltä odotettiin joustavuutta ja liikkuvuutta, kuten palvelualan tehtävissä. Suurin osa työntekijöistä samaistui hyvin perinteisellä tavalla työhönsä, ja monet kokivat painetta

ja stressiä siitä, että heidän pitäisi jatkuvasti oppia itseohjautuvasti sekä työsäännön että vapaa ajallaan. (Kirpal 2004a.)

Viime aikaisessa johtajiin kohdistuvassa työhyvinvointitutkimuksessa on alettu kiinnittää huomiota myös johtajien eettiseen kuormittuneisuuteen (Huhtala ym. 2011; Feldt ym. 2012). Jos johtaja ei tiedä, mikä olisi eettisesti kestävä toimintatapa haastavassa tilanteessa tai ei jostain syystä pysty toimimaan sen mukaan, syntyy stressiä aiheuttava tilanne. Stressitilanne voi näyttäytyä erilaisina psykosomaattisina oikeina, kuten päänsärkynä, unettomuutena ja vatsaoireina. Pitkään jatkuessaan stressitilanne voi johtaa työuupumukseen (Huhtala ym. 2011; Feldt ym. 2012). Tutkijat havaitsivat, että myös johtajien kokemukset oman organisaation eettisestä kulttuurista kytkeytyivät johtajien kokemaan eettiseen kuormittuneisuuteen (Huhtala ym. 2011). Eettisen kuormittuneisuuden kokemukset olivat yhteydessä johtajien työhyvinvoinnin ongelmiin, ja erityisesti työuupumuksen kokemuksiin. Kuormittuneisuutta ja jaksamisen ongelmia ilmeni, mikäli johtajilla ei ollut riittävästi aikaa, taloudellisia resursseja, työvälineitä, tietoa tai valtaa kantaa vastuuta omista työtehtävistään.

Keskijohdossa toimivat lähijohtajat ovat paitsi esimiehiä niin myös alaisia omille esimiehilleen. Suhde omaan esimieheen on merkityksellinen jokaiselle organisaatioasemasta riippumatta. Pelkästään kuulluksi tuleminen voi poistaa tai vähentää työhön liittyvää stressiä ja uupumista. Avoimella läsnäololla ja kuuntelemisella voidaan kehittää työyhteisön ilmapiiriä, avoimessa työyhteisössä uskalletaan ottaa myös ongelmia esiin. Esimiehiltä odotetaan selkeiden tavoitteiden asettamista, johdonmukaisuutta ja jämäkkyyttä. Tärkeänä koetaan myös ylemmältä taholta saatu luottamus ja arvostus. (Repola & Siitonen 2002.). Elon ym. (2010) mukaan työnsä jättävistä kolmasosa kertoo työpaikan vaihdon syyksi lähimmän esimiehensä. Oikeudenmukaisuus esimiehen vuorovaikutuksessa ja päätöksenteon menettelytavoissa lisää työntekijöiden hyvinvointia, yhteistoimintaa ja sitoutumista sekä toiminnan tuloksellisuutta (Elo ym. 2010).

4.3 Johtajuus- ja työidentiteettitutkimusta

Koska tässä työssä tarkastelen lähijohtajuutta identiteettitarinoiden kautta, olen koonnut tähän alalukuun aikaisempia ja nimenomaan johtajuus- tai työidentiteetteihin kohdistuvia tutkimuksia. Identiteettiin liittyvää tutkimusta on olemassa jo kohtuullisen paljon, sillä siihen liittyvä tutkimus on vakiinnuttanut asemansa organisaatio- ja johtamistutkimuksessa jo 90-luvulla (Bauman 2002; Giddens 1991; Hall 1996; Shotter & Gergen 1989). Sen sijaan identiteettityöstöä käsittelevä teoria ja empiria on hiukan uudempaa (Kornberger & Brown 2007; Alvesson & Willmott 2002; Sveningsson & Alvesson 2003; Ford 2006). Alvesson ym. (2008) jakavat *Organization*-lehden teemanumeron johdantoartikkelissa liiketaloustieteen identiteettien tutkimuksen kolmeen eri kategoriaan, jotka ovat sosiaalinen identiteettiteoria, identiteettityö sekä identiteetin sääntely ja kontrolli. Alvessonin ym. (2008) luokituksella käsillä oleva tutkimustyö asemoituu siten identiteettityön kategoriaan. Identiteettityöstöä käsittelevissä tutkimuksis-

sa tyypillisesti on intressinä ollut ymmärtää sitä, miten yksilöt liittävät itsensä organisaatioihin ja organisaatiodiskursseihin (Carrol & Levy 2008). Suuri osa tästä tutkimuksesta on kohdistunut johtajiin ja esimiehiin (Sims 2003; Watson 1994; Sveningsson & Alvesson 2003).

Yksi artikkeli, johon identiteettityöstöä käsittelevissä tutkimuksissa on paljon viitattu, on Sveningssonin ja Alvessonin (2003) tapaustutkimus seniorijohtajan identiteettityöstöstä. Artikkelissa tarkastellaan vuorovaikutusta organisaation diskurssien, rooliodotusten ja narratiivisen minä-identiteetin välillä identiteettityöstön näkökulmasta. Identiteetti on siinä käsitteellistetty identiteettityönä ja kamppailuna. Artikkelin valaisee paitsi identiteettitarinan säröilyä suhteessa organisaatiodiskursseihin, niin myös sen integroitumista niihin. Kirjoittajien tavoitteena on rakentaa prosessinomaista identiteettiteoriaa ja avata tietä monitasoisille metodologisille lähestymisille.

Yksilön kamppailu diskursiivisten paineiden keskellä on kiehtonut erityisesti tutkijoita, joiden tausta on kriittisessä organisaatiotutkimuksessa, poststrukturalismissa tai sosiaalisessa konstruktionismissa (Sveningsson & Alvesson 2003; Musson & Duberley 2007; Watson 2008; ks. myös LaPointe 2010, 2011). Näiden tutkimusten pohjalta tarkasteltuna, yksilöt näyttävät olevan aktiivisia, luovia ja tuotteliaita identiteettiensä rakentamisessa (Down & Reveley 2009; Lepistö-Johansson 2009). Nämä tutkimukset perustuvat useimmiten postmoderneihin identiteettikäsitteisiin (Hall 1996, 277, 280), joissa identiteetit nähdään nopeasti vaihtuvina subjektipositioina, joihin yksilö itseään hetkellisesti sijoittaa.

Osa identiteettitutkijoista on kiinnostanut se, miten johtajat suorittavat johtamistyötään erilaisten johtamista määrittävien mallitarinoiden ja diskurssien kentässä (Alvesson & Sveningsson 2003a, 2003b, 2003c; Ford 2006; Sveningsson & Larsson 2006; Ahonen 2008). Sveningsson ja Larsson (2006) tutkivat keskijohdon puhetta ja toimintaa, joka kohdistui suunniteltuun yhtiön kulttuurimuutosohjelmaan. Tutkijat olivat kiinnostuneita siitä, miten keskijohdon lähijohtaja sijoittautuu suhteessa edessä olevaan muutokseen. He toteavat artikkelissaan, että vaatimukset johtamiskäytännöille olivat kaukana todellisesta arkitoiminnasta. He toteavatkin artikkelissaan, että vallitseva diskurssi johtajuudesta ei ole relevanttia johtajan identiteettityön kannalta. Heidän käsityksensä mukaan vallitseva johtamispuhe synnyttää keskijohdolle mielikuvia, jotka enemmänkin etäännyttävät ja estävät heidän identiteettityötään. Onkin ironisesti väitetty, että johtajien ja esimiesten identiteettien muokkaamiseen ja identiteettityöstöön käytetään aikamme organisaatioissa enemmän resursseja kuin varsinaiseen johtamistyöhön (Jones & Spicer 2005; Sveningsson & Larsson 2006).

Tähän yllä kuvattuun tutkimusperinteeseen voidaan katsoa lukeutuvan myös Helena Ahosen (2008) väitöstutkimuksen, jossa hän tutki rehtoreiden johtajuutta ja johtamisidentiteettiä. Ahonen (2008) kirjoittaa, että opettajuus kiinnittää rehtoreiden identiteetin yhteiskunnassa vallitseviin kasvatuksen ja opetuksen arvomaailmaan. Vastaavasti yleisessä johtamispuheessa käytetyt mielikuvat välittävät kuvaa suurista sankareista, tuloksentekijöistä, joiden visiointi ja

strategiset toimenpiteet ovat rationaalisia ja suoraviivaisia. (vrt. Bass 1990; Yukl 2002.) Rehtoreiden on vaikea kiinnittää identiteettinsä suurten sankarijohtajien muodostamaan identiteettiin ja mallitarinoihin (vrt. Sveningsson & Larsson 2006). Ahonen (2010) päätelee, että vallitsevan johtajuusdiskurssin ja rehtoreiden minän välinen ristiriita on ilmeinen ja voi toimia esteenä eheän identiteetin muodostumiselle.

Thomasin ja Lindsteadin (2002) tutkimus identiteettityöstöstä kohdistuu keskijohtoon. He ovat työssään tarkastelleet sitä, mitä keskijohdolle tapahtuu tämän päivän organisaatioissa, joissa toimintaa uudelleen organisoidaan ja virtaviivaistetaan kaiken aikaa. Heidän kehüksensä tässä artikkelissa pohjautuu sosiaaliseen konstruktionismiin ja heidän tavoitteenaan on piirtää keskijohdosta mahdollisimman aito kuva. Artikkelin kuva sitä, miten keskijohdossa työskentelevät esimiehet rakentavat identiteettejään, mitä diskursiivisia resursseja he käyttävät ja mitä jännitteitä on läsnä esimiesten yrittäessä selviytyä organisaatiomuutoksessa. David Sims (2003) myös etsii artikkelissaan ymmärrystä keskijohdon esimiesten toimintaan. Artikkelin avaa näkökulmia keskijohtoa leimaavaan yksinäisyyteen, epävakaisuuteen ja haavoittuvaisuuteen ja kysyy ovatko nämä piirteet sellaisia, että ne heikentävät keskijohdon esimiesten johtamistointaa.

Naisjohtajien identiteettityöstö on jäänyt tutkimuksessa melko vähälle huomiolle (Lepistö-Johansson 2009). Tätä tutkimuksellista aukkoa meillä Suomessa paikkaa paitsi tämä tutkimustyöni myös Piia Lepistö-Johanssonin (2009) väitöstutkimus, jossa hän käsittelee keskijohdossa työskentelevien naisjohtajien sukupuolittunutta identiteettityöstöä. Hän toteaa, että naisjohtajien johtamisidentiteetti on jäänyt toistaiseksi tutkimattomaksi saarekkeeksi. Lepistö-Johansson käyttää menetelmänä diskurssianalyysiä. Hän tarkastelee keskijohdossa työskentelevien naisten johtajaidentiteettien rakentumisen tarkasteltuna uran, johtamiskäytäntöjen ja sukupuolen näkökulmista. Tutkija näkee sukupuolen tutkimuksessaan meta-käsitteenä, sillä se vaikuttaa tapaamme olla olemassa ja toimia, vaikka sukupuoli usein jääkin näkymättömäksi tai jopa sen merkitys kielletään. Lepistö-Johanssonin tutkimus osoittaa, että sukupuoli tulee hyvin näkyväksi johtamiskontekstissa, silloin kun sukupuolta käytetään johonkin tiettyyn tarkoitukseen eli sitä käytetään strategiana. Sukupuolisuus (gender) oli johtajuudessa tiedostettuna tekijänä läsnä, ja näiden naisjohtajien sukupuoli-identiteetin esittäminen vaihteli tilanteesta toiseen.

Lepistö-Johanssonin tutkimuksen naisjohtajat määrittivät johtamistyön asioiden tekemiseksi ja he välttelivät sankarillisia johtamisen piirteitä puheessaan. Lepistö-Johansson nimesi tämän kaltaisen puheen "alas norsunluutornista" -puheeksi. Naisjohtajien puheessa oli tunnistettavissa puhetta matalan profiilin johtajuudesta ja vahvasta velvollisuudentunteesta työtä kohtaan (vrt. Fletcher 2004). Lepistö-Johansson päätelee aineistonsa perusteella tukeutuen Hardingin (2003) havaintoihin, että minät (selves) ja johtajaidentiteetti ovat diskursiivisia konstruktioita, jotka rakentuvat vaihtuvien diskurssien varaan eli hänen mukaansa mitään pysyvää johtajaidentiteettiä ei ole löydettävissä. Lepistö-Johanssonin (2009) mukaan tutkimalla naisjohtajia voidaan purkaa abstrakteja

johtamisideaaleja, ja avata kätkeytyjä maskuliinisia merkityksiä. Itsetuntemuksen merkitys näyttäytyi kriittisenä tekijänä johtamistyössä.

Olin jo pitkällä tutkimukseni analyysivaiheessa, kun törmäsin Nic Beechin (2000) tutkimukseen, joka edustaa narratiivista identiteetin tutkimusperinnettä. Tai tarkasti ottaen löysin Jaana T. Kuusipalon (2008) tutkimuksen it-alan työidentiteeteistä, jossa Kuusipalo käyttää lähtökohtanaan Beechin luomia kerronnallisia faktoreita. Löysin monia yhtäläisyyksiä oman työni ja näiden kahden tutkimuksen välillä. Beech (2000) tutki työssään esimiesten (manager) ja työntekijöiden identiteetikertomuksia. Beech käytti narratiivisia menetelmiä kolmessa organisaatiossa, joissa pyrittiin tarkoitukselliseen kulttuurimuutoksen rakentamiseen. Hän oli kiinnostunut organisaation narratiivisista tyyleistä ja organisaatiokulttuurista. Hänen väitteensä oli, että pinnan alla vaikuttavan narratiiviset tyylit muodostavat keskeisen osan organisaation kulttuurista ja alakulttuureista. Lähtökohtaisesti hän pyrki tutkimuksellaan kyseenalaistamaan pyrkimykset kulttuurin tietoisesta ja tarkoituksellisesta muutoksesta ja myös johdon mahdollisuudesta vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin ja tulkintoihin. Beech väittää, että johdon luomat symbolit, artefaktit ja rakenteet eivät toimi suoravaiheisesti, mutta sen sijaan ne siirtyvät osaksi identiteettien neuvottelua ja tulkin-
taa.

Beechin tutkimuksessa Skotlannissa oli mukana yhteensä 150 työntekijää ja esimiestä kolmesta eri yrityksestä. Yksi yrityksistä oli juomia valmistava yritys, toinen oli julkisen sektorin kaupallinen yksikkö ja kolmas oli julkisen sektorin terveydenhuollon yksikkö. Kaikissa mukana olleissa organisaatioissa oli tavoitteena kehittää organisaation toimintaa johtamisen kautta. Beech väitti, että identiteettitarinat muodostavat kognitiivisia kehikkoja, joiden sisällä yksilöt pyrkivät ymmärtämään omaa ja muiden toimintaa. Beech käytti lähtökohtanaan klassisia eeppejä kerronstrategioita (sankarikertomus, romanttinen kertomus, traaginen kertomus ja ironiakertomus).

Beechin tutkimuksessaan löytämät tarinoiden kerronnalliset faktorit olivat: 1) (organisaation)tarinan opetus, narratiivinen tyyli tai juoni kertojan ymmärtämänä, 2) organisaatioon sitoutumisen aste, 3) tapahtumille annetut merkitykset (kausaalinen attribuutio), 4) yksilön toiminnan vaikuttavuus tai merkitys (toimijuuden kokemus), 5) ajallinen orientaatio (huomio menneessä vs. tulevaisuudessa) ja 6) kertojan toimintatyyli. Beech (2000) valitsi nämä faktorit alunperin 20 joukosta ja valintaperusteena oli se, miten yksilöt näkevät tapahtumat organisaatioissa, rakentavat subjektiivisia merkityksiä ja rakentavat ymmärrystä näkemälleen ja kokemalleen (Weick 1995). Aineistosta löytyi näiden faktorien pohjalta luokiteltuna neljä erilaista narratiivista tyyliä.

Ensimmäinen kerrontatyyli tässä aineistossa oli perinteinen sankaritarina, jossa juonena oli kamppailu tai ristiriita, jonka henkilö selvitti. Seurauksena oli harmoninen yhteiselön tilanne organisaatiossa. Toinen tyypillinen kerrontatyyli oli romanttinen tarina, jossa lannistumaton ja itsensä uhraava esimies vastoin käymisestä huolimatta ja väsymättä kamppailee hyvien asioiden puolesta. Näiden henkilöiden toimintaa ohjasi vahvemmin arvopohjaisuus kuin keino- tai tavoiteorientaatio. He eivät pyrkineet ohjaamaan työntekijöitään vaan panosti-

vat enemmän yhteisyyden ja sitoutumisen vahvistamiseen. He myös pyrkivät näkemään ihmiset ympärillään positiivisessa valossa, sen sijaan negatiiviset ilmiöt liittyivät heidän kokemuksissaan organisaatioon (Beech 2000.).

Kolmas tarinatyyppi oli traagisen ja ammattitaitoisen työntekijän tarina, jossa työntekijä ponnistelee mahdottomien haasteiden edessä ja kokee epäonnistuneensa niiden selättämisessä. Jälkikäteen tämän tyyppin kertoja näki ponnistelunsa turhaksi, koska kyse oli ollut organisaation ongelmista, joita yksittäinen työntekijä ei voinut ratkaista. Myös esimiehen tuki puuttui näiden työntekijöiden taustalta. Ratkaisuna heillä oli joko lähteä organisaatiosta tai vetäytyä passiiviseen rooliin, jossa annetaan työlle vain pienin mahdollinen panos. Tämän tarinatyyppin voi äärimmäisillään nähdä myös vieraantumiskertomukseksi.

Beech näki kolmen kertomustyyppin välillä yhtäläisyyksiä. Sankaritarinaa ja traagista kertomusta yhdisti yksinäinen kamppailu vaikeuksia vastaan, mutta traagisessa tarinassa yksilö oli olosuhteiden uhri ja vaikka hän on tehnyt parhaansa, kamppailu oli hävitty. Romanttiseen tyyliin traaginen tarina resonoi siinä mielessä, että molemmissa tarinoissa on vastuksia ja henkilökohtaiset menetykset oli nähtävissä. Erona näiden tarinoiden välillä on kuitenkin se, että romanttisessa kertomuksessa huomio oli onnistumisen kokemuksissa. Romanttisessa kertomuksessa kertoja jatkaa ponnisteluja vaikeuksienkin keskellä, mutta traagisessa kertomuksessa kertoja lakkaa yrittämästä ja luovuttaa.

Neljäs narratiivinen tyyli oli ironinen kertomus, jossa työntekijät kokivat olevansa ammattitaitoisia, mutta organisaatio pakotti heidät tekemään merkityksettömiä asioita. Nämä henkilöt näkivät työn kehittämisen turhana taakkana itselleen. He eivät myöskään kokeneet tulleen kuulluiksi tai arvostetuiksi organisaatiossa. Työntekijät olivat passiivisia, tosin he tekivät työnsä, mutta vetäytyivät muusta organisaation toiminnasta. Beech toteaa, että lähijohtajan (manager) toiminnalla näyttää olevan merkitystä työntekijöiden asenteiden kannalta. Kysymys siitä, että muuttuivatko organisaation jäsenten asenteet toivottuun suuntaan, jäi tämän tutkimuksen pohjalta avoimeksi.

Jaana T. Kuusipalon (2008) tutkimus on narratiivinen, ja se perustuu konstruktionistiseen paradigmaan. Hän on tutkinut miesinsinöörien työidentiteettejä jälkibyrokraattisessa it-alan yrityksessä. Tällaisessa organisaatiossa työntekijöiden osallistuminen on keskeistä. Rajojen puute työssä tuo vapautta, mutta yhtäläillä se tuo uusia haasteita työn tekemiseen. Kun organisaatio, ihmiset ja tehtävät vaihtuvat kaiken aikaa, joutuvat työntekijä rakentamaan identiteettejään uudelleen.

Kuusipalo on käyttänyt lähtökohtanaan Beechin (2000) narratiivisia tyyliä ja kerronnan faktoreita. Hän löysi aineistostaan 4 erillistä kertomustyyppiä, joissa jokaisessa yksilön suhde organisaatioon oli erilainen. Tulokset osoittivat, että vanhemmilla työntekijöillä oli nuorempia työntekijöitä koherentimpi identiteettikertomus ja he olivat vahvemmin sitoutuneita työhön sekä organisaatioon. Nuorempien työntekijöiden identiteettikertomus oli vastaavasti joustavampi ja enemmän olemassa olevaan kontekstiin sidottu. Kuusipalo havaitsi tutkimuksessaan myös sen, että eri ikäiset työntekijät näyttivät työstävän identiteettiään toisistaan poikkeavilla tavoilla ja käyttivät tässä hyväkseen erilaisia

kykyjä. Nuoremmat työntekijät eivät olleet niinkään sitoutuneita organisaatioon, vaan enemmän omaan uraansa, perheeseensä tai johonkin muuhun. Eri ikäisillä ihmisillä näyttää tämän tutkimuksen perusteella toisistaan poikkeavia käsityksiä työelämästä ja ylipäättänsä työstä.

Kuusipalo (2008) päätelee, että suhde organisaatioon ei ole vakio ja että identiteettejä ei välttämättä rakenneta suhteessa organisaation arvoihin ja ihanteisiin. Organisaatio ei näytä kaikissa tapauksissa olevan identiteettityöstön kannalta merkittävässä roolissa. Tämä tarkoittaa sitä, että osaavat työntekijät jättävät yrityksen helposti, elleivät koe saavansa riittävästi arvostusta työnantajaltaan.

Käsillä oleva tutkimus liittyy identiteettitutkimuksen narratiiviseen perinteeseen. Narratiivisen tiedonkäsitykseen ja menetelmiin perustuvilla tutkimuksilla on leimallista etsiä prototyyppisiä, narratiivisia tyyliä (Beech 2000; Brockmeier & Carbaugh 2001; Kuusipalo 2008) ja juonirakenteita (Giddens 1991; Taylor 1989). Niin kuin edellä totesin, naisjohtajien identiteettityöstön tutkimus on ollut vähäistä, eikä vastaani ole tullut yhtään tutkimusta, jossa siivoustoimialan lähijohtajat olisivat olleet tutkimuksen kohteena. Tutkimukseni kertojat edustavatkin kahdella toisella: he ovat naisia ja työskentelevät aliarvostetulla toimialalla. Nämä ovat tekijöitä, jotka tekevät tämän työn merkitykselliseksi.

5 TIETEENFILOSOFISET LÄHTÖKOHDAT JA METODOLOGISET VALINNAT

5.1 Tulkinnallinen paradigma tutkimuksen kehikkona

Käsittelen tässä luvussa työni tieteenfilosofisia perusolettamuksia. Tutkimus on narratiivinen ja se asemoituu tulkinnallisen tutkimuksen kenttään (vrt. Burrell & Morgan 1979). Tulkinnallisen viitekehyksen mukaan ihmistieteellisen tutkimuksen pyrkimyksenä on ymmärtää yksilöitä ja heidän kokemusmaailmansa välisiä suhteita (Saastamoinen 2000). Tulkinnallinen viitekehys kiinnittyy hermeneuttisen fenomenologian tieteenfilosofiseen perinteeseen, joka korostaa ymmärtämistä ja tulkintaa (Burrell & Morgan 1979). Tähän sisältyy olennaisena ajatus, että tulkinta perustuu aina tutkijan omaan elämäkäytäntöön ja ymmärrykseen tutkittavasta ilmiöstä ja että kaikki tulkinta tapahtuu tutkijan oman käsitejärjestelmän kautta. Tutkijan henkilökohtainen ymmärrys viitoittaa reitin ja asettaa rajat toisten ja maailman tulkitsemiselle.

Tulkinnallisen paradigman ontologinen perusolettamus on, että sosiaalinen todellisuus on tulkinnallinen, subjektiivinen rakennelma, joka rakentuu ja muuntuu kielellisen vuorovaikutuksen kautta (Burrell & Morgan 1979). Yhteiskunnallinen todellisuus on ihmisten välisen vuorovaikutuksen kautta muuntuva ja kehittyvä. Fenomenologisessa sosiologiassa organisaatiot ymmärretään sosiaalisina, ihmisten rakentamina konstruktioina, joiden merkitys on erilainen eri ihmisille. Tämä johtaa siihen, että näkemykset organisaatioista tai organisaatioiden johtamisesta universaalina käsitteenä ovat hataria. Sosiologian tulkinnallisen paradigman mukana yhteiskuntatieteiden keskeinen tehtävä on etsiä sosiaalisen todellisuuden perusmerkityksiä. Tulkinnallinen paradigma pyrkii selittämään ja ymmärtämään yhteiskunnallisia ilmiöitä (Burrell & Morgan 1979).

Fenomenologian ytimessä on kokemuksen tutkiminen, ja huomio kohdistetaan tietoisuuden toimintaan. Kieli ja puhe on tässä tutkimusperinteessä keskeisenä merkityksien välittäjänä (Rauhala 1993). Fenomenologia, hermeneutiikka, eksistentialismi ja kielen tutkimus ovat avanneet jo vuosikymmeniä uudenlaisia ikkunoita ihmiseen ja ihmisen kokonaisvaltaisempaan tutkimiseen ja

ymmärtämiseen. Kaikissa näissä näkemyksissä korostuu se, että ihminen ei ole yksin vaan aina osa kokonaisuutta, jossa sisäinen ja ulkoinen ovat jatkuvassa ja erottamattomassa vuoropuhelussa. Elämäntapahtumista koostuvan kertomuksen eli elämänkertomuksen osat tai episodit saavat merkityksensä paitsi suhteessa elämänhistorian aikana kerättyihin kokemuksiin, joihin kulttuuriset merkitykset kietoutuvat, myös kerronnan kokonaisuudesta (Hänninen 2000). Sosiaalinen maailma rakentuu mielen sisäisenä prosessina kielen ja kommunikaation avulla ja havaitseva mieli on ratkaisevassa asemassa todellisuuden hahmottamisessa (Burrell & Morgan 1979).

Ihmistieteissä tutkimuksen erityisenä vaikeutena on toiseuden ongelma. Se tarkoittaa sitä kysymystä, kuinka koskaan voimme ymmärtää toisen ihmisen todellisuutta (Rauhala 1998). Lähtökohtaisesti toisen ihmisen täydellinen ymmärtäminen on mahdotonta, sillä kaikkien olemuspuolten tavoittaminen kielen kautta, ei ole mahdollista. Heidegger on todennut, että se, mitä ymmärrämme toisen ihmisen kerronnasta, ei ole toinen henkilö vaan uusien maailmassa olevien ääriivivojen havaitseminen (Ricoeur 2000). Meidän on laajennettava omaa ymmärrystämme maailmasta, mahdollistaaksemme edes jossain määrin toisen henkilön tulkitsemisen ja ymmärtämisen. Ihmistä tutkittaessa on läsnä perusoletus ihmisen ainutkertaisuudesta ja yksilöllisyydestä (Rauhala 1998). Ihmisen lähestyminen edellyttää hänen todellisuutensa kaikkien olemuspuolten huomioimista.

Fenomenologiassa tietoisuuden perimmäiseksi ominaispiirteeksi oletetaan intentionaalisuus. Sen mukaan tietoisuus suuntautuu aina johonkin. Intentionaalisuus on samalla fenomenologian peruskäsite ja lähtökohta. Se käsitetään eräänlaiseksi alkuilmiöksi, jota ei tarvitse redusoida mihinkään. Tajunnan erikoisluonne on siinä, että se toimii aktiivisesti suhteessa ympäristöön, eikä vain passiivisesti ota vastaan ärsykeitä ja reagoi niihin (Erkkilä 2000). Rauhala (1993, 135) on ottanut kantaa intentionaalisuus-käsitteeseen siten, että hänen mukaansa on olemassa myös epäintentionaalisia merkityssuhteita. Rauhala käyttääkin mieluummin käsitettä mielellisyys, intentionaalisuus-käsitteen sijaan. Fenomenologinen tutkimusperinne sisältää lähtökohtaisesti oletuksen siitä, että tutkijaa ei voi täysin erottaa tutkimuskohteestaan. Empiirisessä tutkimuksessa tämä merkitsee sitä, että tutkija vaikuttaa tutkimusprosessissa monella tasolla, alkaen aineiston hankinnasta tulosten raportointiin (Perttula 1993, 10; Rauhala 1993, 91). Tutkijan tehtävänä on haastaa omat käsityksensä tutkimuskohteesta, mikä edellyttää jatkuvaa refleksiivistä asennoitumista tutkimuksessa vastaan tuleviin ilmiöihin.

Narratiivisuus muodostaa tämän tutkimustyön kehikon. Tarinallisuus liittyy ihmismielen tiedostamattoman ja tietoisien tajunnan vuoropuheluun. Rauhala (1996) käyttää tästä horisontin käsitettä, joka on Husserlilta peräisin. Tämä käsite viittaa maailmankuvan rakentumiseen struktuuriksi. Tällöin tajunnan organisoituminen on hierarkkinen prosessi. Tämä merkitysten organisoitumisen spontaani prosessi ihmistajunnassa on fenomenologian mukaan yksilöhistoriallista. Tämä tarkoittaa, että kaikki uusi aines otetaan vastaan mielen sisälle, jossa se tulkituu merkityssuhteeksi vanhan ja olemassa olevan tajunnan sisäl-

lön avulla. Näin vanha ja olemassa oleva yksilöhistoriallisesti muotoutunut kokemustausta toimii uuden aineksen itseensä suhteuttavana, sopeuttavana ja tulkitsevana ymmärtämisyhteytenä (Husserl 1965; Rauhala 1996).

5.1.1 Ihmiskäsitys ja ihmisen suhde maailmaan

Burrell ja Morgan (1979) kirjoittavat klassikkoteoksessaan, että ihmiskäsitys on keskeinen tutkijan toimintaa ja valintoja ohjaava tekijä. Jokaisen tutkijan ja jokaisen tieteellisen teorian takana on käsitys ihmisestä, maailmasta ja tiedon luonteesta. Tämän tutkimuksen taustalla on Lauri Rauhalan (1993) humanistinen, holistinen ihmiskäsitys, jonka juuret ovat eksistentiaalisessa fenomenologiassa. Sen mukaan ihminen toteutuu kolmessa erilaisessa olemassaolon muodossa, joita ovat tajunnallisuus, kehollisuus ja situationaalisuus. Nämä ihmisen kolme olemuspuolta eivät ole toisistaan riippumattomia, vaan ne muodostavat yhden kokonaisuuden. Mikään ihmisen olemuspuoli ei myöskään ole primaarisin suhteessa toisiin ontologisessa mielessä, mutta empiiristä ihmistieteellistä tutkimusta tehtäessä voidaan jokin olemuspuoli ottaa ensisijaiseksi tarkastelu-kohteeksi (Rauhala 1993, 70.) Ihmistieteiden tutkimuksessa tajunnallisuus on keskeinen tutkimuskohde, koska juuri tajunnallisuus mahdollistaa todellisuuden ymmärtämisen ja käsitteellistämisen. Toisaalta situationaalisuus, eli ihmisen suhde maailmaan, on tutkimuksen kannalta oleellista, koska vain suhteessa johonkin ihmisen kokemukset tulevat todellisiksi. Ihminen ei voisi myöskään kehittyä ihmiseksi ilman yhteyttä muihin ihmisiin tai muuhun maailmaan, eikä ihmisen olemassaoloa voi ymmärtää ilman maailmaa, jossa ihminen on. Siksi ihmistieteellisessä tutkimuksessa on aina situationaalisuus vahvasti mukana.

Tajunnallisuus viittaa inhimillisen kokemuksen kokonaisuuteen. Tajunnallisuus on ihmisen historia; laajemmassa muodossa voidaan kuvaannollisesti ajatella sitä, että kulttuuri on elämisaailman historia. Yksilön kohdalla tämä tarkoittaa, että tajunnallisuuden rakenneosat, jotka muodostuvat jäsenynteistä mielistä, siis merkitysyhteydet, toimivat kaiken muun ymmärtämisyhteytenä, johon nähden kaikki muu – kehollinen kokeminen, asemallinen oleminen, koko tosiasiallisuus saa merkityksensä. Uusi jäsenynty jo jäsenynteeseen. Jo jäsenynty toimii kokemuksen, tietämisen ja jäsentämisen horisonttina (Varto 2005).

Kehollisuudella viitataan ihmisen orgaaniseen elämään. Kehollisuuden kautta ihminen todellistuu fyysisessä maailmassa ja vastaavasti keholliset kokemukset ovat keskeinen osa yksilön kokemusaailmaa. Kokemusta ei voi olla ilman kehoa ja sen hermostoa. Tämä kokonaissysteemi "tuottaa" merkityssuhteita, jotka ovat mahdollisia vain kaikkien olemusmuotojen yhdessä olemisessä (Rauhala 1983, 31).

Situationaalisuudella Rauhala (1993) tarkoittaa ihmisen kietoutuneisuutta todellisuuteen omasta elämäntilanteestaan lähtien. Tämä kietoutuneisuus tekee ihmisestä sen, mitä tämän kietoutuneisuuden rakennetekijät edellyttävät: situaatio rakentuu sekä ulkoapäin määrittyvistä tekijöistä että itse valituista. Nämä muodostavat ihmisen elämän tosiasiallisuuden (faktisuuden), jolla tarkoitetaan koettua todellisuutta. Ihminen on maailmaan kietoutunut määrättömien valintojen kautta, jotka vaikuttavat siihen, miten hän ulkoista maailmaa tulkitsee.

Situaation käsite ja sisältö pohjaavat Rauhalan filosofiassa Heideggerin eksistentiaaliseen filosofiaan (Erkkilä 2000). Ihmisyksilöä koskevan analyysin lähtökohtana on situaatio eli ihmisen elämäntilanne. Siihen kuuluu kaikki konkreettinen ja ideaalinen maailma, johon ihminen on suhteessa. Siksi situaatio on aina jokaisen yksilön kohdalla ainutkertainen. Suhteissa oleminen on eksistentiaalisen fenomenologian mukaan ihmisen todellistumisen ehto. Situationaalisia tekijöitä, joita voimme periaatteessa valita, ovat esimerkiksi vanhemmuus tai ammatti. Nämä kuvastavat ehtoja, joiden mukaan muodostamme merkityksiä ja samalla ne vaikuttavat olemassaolon ehtojen muuttumiseen. Niitä ehtoja, joita emme voi valita, ovat esimerkiksi sukupuoli tai maa ja perhe, johon synnymme (Rauhala 1983, 33–34; Rauhala 1990, 40–41; Rauhala 1998, 23–24).

Holistisessa ihmiskäsityksessä eri inhimillisen olemisen puolet edellyttävät toinen toistaan ja samalla eri olemuspuolet vaikuttavat toisiinsa. Situationaalisuus vaikuttaa sekä kehollisuuteen että tajunnallisuuteen. Osa ihmisen situaation komponenteista määräytyy kohtalonomaisesti (vanhemmat, rotu, sukupuoli), osa situationaalista tekijöistä on valittavissa ainakin osittain (koulutus, ystävät). Situaatioon liittyvät tapahtumat määrittävät eriasteisesti sitä, mitä ihminen on tajunnassaan ja kehon prosesseissaan. Toisaalta myös se, mitä situaatioon kulloinkin kuuluu, määräytyy osin tajunnallisuudesta käsin, koska ihminen on intentionaalinen ja jatkuvasti ympäristöönsä ja itseään tulkitseva olenno. Tämä merkitsee lisäksi, että ihmisellä on kyky ja mahdollisuus tehdä valintoja (Rauhala 1983, 33–34; Rauhala 1990, 130; Rauhala 1993, 144; Rauhala 1995, 13).

Tulkinnallisessa tutkimuksessa tutkijan tärkein väline on tutkija itse, hänen oma refleksiivinen toimintansa ja kokemusmaailmansa, joiden avulla hän pyrkii ymmärtämään tutkimuskohdettaan, ja jonka ymmärtämistä oma esiymmärtäneisyys saattaa sekä rajoittaa että auttaa (Erkkilä 2000). Situationaalisuuden ainutlaatuisuus merkitsee sitä, että kahdella ihmisellä ei voi koskaan olla samanlaista suhdetta maailmaan, eikä muodostua täysin yhdenmukaisia kokemuksia. Toisaalta ihmisen mahdollisuus ymmärtää toisen kokemuksia niiden yksilöllisestä luonteesta huolimatta, perustuu tiettyihin samankaltaisuuksiin situaation joissakin elementeissä. Siten käsitteet ja niistä muodostuvat merkitykset eivät ole puhtaasti ihmismielen omaa konstruointia, vaan ne muodostuvat suhteessa toisiin (Rauhala 1993, 146–147).

5.1.2 Miten tutkimus asemoituu identiteetin- ja organisaatiotutkimuksen kenttään?

Tarkastelen yllä olevan jäsenyyksen täydennykseksi tutkimukseni asemoitumista organisaatiotutkimuksen kenttään vielä erikseen tiedonintressin näkökulmasta, käyttäen hyväksi kriittisten organisaatiotutkijoiden Alvessonin ym. (2008) metateoreettista jäsenyyttä identiteettitutkimuksesta. Habermas (1976) on todennut, että tutkijan tiedon intressi ohjaa tutkimuksen kaikkia vaiheita, ja vaikuttaa keskeisellä tavalla siihen, millaista tietoa tutkimuksen kautta syntyy. Tietoa ohjaavien intressien tiedostaminen ei vapauta tutkijaa tiedon subjektiivisuudesta, mutta paljastaa tämän yhteyden tutkijalle itselleen sekä yleisölleen

(Habermas 1976). Alvesson ym. (2008) ovat käyttäneet hyväkseen Habermasin (1972) luokitusta kolmesta erilaisesta tiedonintressistä, jotka ovat tekninen, käytännöllis-hermeneuttinen ja emansipatorinen.

Tekninen tiedonintressi liitetään useimmiten funktionaliseen tutkimusperinteeseen, jonka tavoitteena on kehittää tietoa ja ymmärrystä niistä syyseuraussuhteista, joilla sosiaalisia tekijöitä organisaatiossa voidaan kontrolloida ja kehittää. Tällainen tiedonintressi dominoi Alvessonin ym. (2008) mukaan useimpia valtavirran management-tutkimuksia. Tämän alueen tutkimukset ovat kiinnostuneita siitä, miten identiteetti ja identifioituminen on yhteydessä organisaation tuloksiin ja siitä, miten identiteettiin tai identiteettiin prosessiin vaikuttamalla voidaan parantaa organisaation tehokkuutta. Identiteetti nähdään funktionalistisessa tutkimusperinteessä usein vaikuttamisen välineenä tai työkaluna tuottavuuden edistämiseksi. Identiteettiin ja identifioitumiseen liittyvää tutkimusta on tehty esimerkiksi siitä, miten erilainen identifioitumisen taso vaikuttaa päätöksentekoon ja käyttäytymiseen, arvioihin koskien itseä ja muita, ryhmäkoheesioon (Ashforth & Mael 1989), sitoutumiseen (Sass & Canary 1991) ja sosiaaliseen tukeen (Haslam & Reicher 2006).

Tulkinnallinen identiteetin tutkimus asettuu Alvessonin ym. (2008) mukaan käytännöllis-hermeneuttisen tiedonintressin alle. Tämä näkökulma etsii ymmärrystä sille, miten me kommunikoimme ja luomme merkityksiä kommunikation kautta. Vastakohtana tekniselle tiedonintressille, tulkinnallisen tutkimuksen kentässä ei juurikaan kiinnitetä huomiota identifioitumisen välineelliseen merkitykseen organisaation tavoitteiden toteutumisessa. Käytännöllis-hermeneuttinen tiedonintressi fokuksituu siihen, kuinka rakennetaan identiteettejä vuorovaikutuksen kautta tai miten kudotaan kertomuksia itsestä niistä aineksista, joita yhteisössä on tarjolla. Alvessonin ym. (2008) mukaan, identiteetti tarjoaa erittäin käyttökelpoisen avaimen niiden monimutkaisten ja dynaamisten suhteiden avaamiselle, jotka muodostuvat yksilön, työn ja organisaation välille (Alvesson ym. 2008).

Kolmas Habermasin (1972) tiedonintressi eli emansipatorinen intressi liittyy kriittiseen organisaatiotutkimukseen ja poststruktuuralliseen identiteettikäsitteeseen. Tässä perinteessä huomio on valtasuhteissa ja siinä, miten yksilöt voitaisiin vapauttaa organisaation kahleista paljastamalla tukahduttavia valtasuhteita, jotka estävät aktiivista toimijuutta. Kriittiset tutkijat ovat lähestyneet identiteettiä ymmärtääkseen kontrollin ja vastustuksen ilmiöitä. Viime vuosien mielenkiinnon kohteena on ollut tutkia mm. sitä, miten yksilöt sitovat identiteettitarinoihinsa organisaation diskursseja, jotka toimivat sisäistettyinä itsekurin ja organisaatiokontrollin muotoina. Yhtenä esimerkkinä tästä tutkijat nostavat esiin sisäisen yrittäjyyden ajatuksen (Alvesson ym. 2008).

Yllä kuvatun jäsenyyksen pohjalta tutkimukseni asettautuu selkeimmin käytännöllis-hermeneuttisen tiedonintressin kenttään, sillä fokukseni on identiteettityössä ja identiteettien rakentumisessa kertomuksissa.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

6.1 Tutkimuksen kohderyhmän kuvaus

Tutkimuksen kohteena on siivousalan yrityksessä työskentelevien lähijohtajien identiteettitarinat. Aineisto perustuu 18 teemahaastatteluun. Kaikki kertojat olivat naisia ja he ovat osallistuneet yrityksemme toteuttamaan neljän kuukauden mittaiseen esimiesvalmennukseen vuoden 2007 aikana. Ensimmäiset haastattelut toteutettiin valmennuksen alkuvaiheessa keväällä 2007 ja toisen ryhmän osalta syksyllä 2007. Seurantahaastattelut vastaavasti on tehty keväällä 2008, loppusyksystä 2008 ja tammikuussa 2009. Maantieteellisesti tutkimuksen lähijohtajat sijoittuvat Etelä- ja Keski-Suomeen sekä Etelä- että Keski-Pohjanmaalle.

TAULUKKO 2 Kertojat

Kertoja	Ikä (1. haastattelu)	Työkokemusvuodet lähijohtamistyössä
Taija	32	4
Piia	41	5
Annamari	48	8
Maija	55	8
Pirjo	55	30+
Leila	55	10
Tuija	48	8
Jaana	45	9
Sanna	34	10

Kaikki tutkimuksen lähijohtajat työskentelivät samassa yrityksessä haastatellesani heidät ensimmäisen kerran, mutta toisessa haastattelussa kaksi haastateltua oli irtisanoutunut ja siirtynyt toiseen organisaatioon. Lähijohtajien työtehtävät olivat vaihtelevia riippuen lähijohtajan asiakkaiden ja asiakasyritysten luonteesta. Lähijohtajien työnkuva on varsin laaja ja heillä on mm. budjetti- ja tulos-, työnjohto-, rekrytointi- ja koulutusvastuu. Osalla heistä on vain yksi tai muutama iso asiakas, kun taas toisen vastuulla voi olla kymmeniä pieniä kohteita.

Asiakaskohteet vaihtelevat metallipajasta teknologiakeskuksiin ja yökerhosta huipputason hotelliin. Lähijohtajan ja työntekijöiden kohtaamiset ovat yleensä melko lyhytaikaisia ja ne tapahtuvat pääsääntöisesti asiakkaan tiloissa. Jotkut lähijohtajat, erityisesti hotelleissa työskentelevät, saattavat olla kohteessa kokonaisia päiviäkin, jolloin ajallisesti yhteistyötä tehdään enemmän. Vastaavasti joidenkin lähijohtajien ja työntekijöiden kohtaamiset voivat olla hyvinkin vähäisiä, varsinkin silloin kun lähijohtajan alue on laaja ja pieniä kohteita on paljon. Suuri osa lähijohtajien työajasta kuluu hallinnollisissa tehtävissä, kollegoiden kanssa tehtävässä yhteistyössä ja asiakaspalavereissa. Tutkimukseni lähijohtajat pyrkivät olemaan mahdollisimman paljon tukena työntekijöilleen. Siivoustoimialalla, jossa palkat ovat matalat ja työ tehdään hankalina aikoina, työntekijöiden hyvä kohtelu on edellytys työntekijöiden pysymiselle ja toiminnan sujumiselle.

Tutkimuksessa lähijohtajien työntajayrityksessä korostetaan henkilöstön osallistumisen merkitystä, joka on osa yrityksen positiivista ihmiskäsitystä. Työntajayrityksen painotetaan koulutuksen ja kehityksen merkitystä ja yrityksessä myös käytetään merkittäviä panostuksia henkilöstön kehittämiseen. Yrityksessä on rakennettu moniportainen ja monialainen koulutusjärjestelmä. Työntekijöitä kaikilla tahoilla kannustetaan ja vaaditaan osallistumaan koulutuksiin. Alla olevassa ruudussa on kiteytetty kertojien työntajayrityksen arvot.

Ihminen on vastuuntuntoinen ja haluaa tehdä hyvää työtä.

Ihmisellä on onnistumisen tarve.

Ihmiset ovat erilaisia.

Ihminen on aloitteellinen ja luova.

Ihminen on ajatteleva, toimiva ja tunteva.

Ihmiskäsitykseen liittyy käsitys yksilön vapaudesta, joka on ilmaistu näin

Vapaus työpaikasta: tärkeää ei ole missä työ tehdään, vaan mitä saadaan aikaan.

Vapaus statussymboleista: arvostus on ansaittava.

Vapaus työajasta: tulos ratkaisee.

Kertojien työntajajaorganisaatiossa on tehty tutkimusta aikaisemminkin. Anni Paalumäki (2004) tutkinut yrityksen kulttuuria artefaktien kautta. Aineistonsa hän on kerännyt 1990-luvulla, jolloin yrityksessä pyrittiin vahvan erottautuvan organisaatiokulttuurin rakentamiseen. Työntajayrityksessä käytetään edelleenkin paljon kotiin, perheeseen ja yhteisöön liittyvää retoriikkaa. Työyhteisö halutaan nähdä perheenä, johon sitoudutaan ja jossa ponnistellaan sen hyvinvoinnin eteen. Koti on hoivan paikka. Paalumäki totesi tutkimuksessaan, että ko. yrityksen kulttuurissa pyritään häivyttämään eroja työpaikan ja kodin välillä puhumalla joustavasta työajasta ja työpaikattomuudesta. Rajojen murtaminen oli yksi keskeinen johdon viesti. Kulttuurin näkeminen kotina on johdon puheessa yhdistetty terveen järjen käyttöön ja käytännöllisyyteen. Toiminnan tulos on tärkeä ja asiakas on keskiössä, sillä asiakas maksaa työntekijöiden pal-

kan. Tuloksen saavuttaminen varmistetaan monin tavoitemittarein ja ihmiset saavat päättää, miten he tavoitteisiin pääsevät. Yrityksessä ajatellaan, että näin vapautettu ihminen on tyytyväinen ja onnellinen (Paalumäki 2004.).

Lähijohtajien työnantajayrityksen tarinaan on paljon sankarillisen kerronnan aineksia (Paalumäki 2004). Yritys on varsinkin historiassaan pyrkinyt erotautumaan pyrkimällä rakentamaan muista alan yrityksistä poikkeavaa organisaatiokulttuuria. Pyrkimys ja erottautuvan vahvan organisaatiokulttuurin rakentaminen on ajoittunut erityisesti 90-luvulle.

6.2 Haastattelut

Tutkimuksen aineisto muodostuu 18 teemahaastattelusta (Hirsjärvi & Hurme 2001). Haastattelujen kesto oli 1-1,5 tuntia ja litteroitua haastatteluaineistoa kertyi keskimäärin 5-41 sivua per haastattelu (lyhin Taijan 2. haastattelu ja pisin Pirjon 1. haastattelu). Pohtiessani tiedonhankintamenetelmää työni alkumetreillä päädyin teemahaastatteluun, sillä siinä vaiheessa halusin säilyttää mahdollisuuden useampiin aineiston analyysitapoihin. Perustelen valintaani myös sillä, että tutkittavien työn sisällöt ja haasteet olivat minulle jo tutkimusta aloittaessani jossain määrin tuttuja, sillä olin toiminut kouluttajan ja johtamisvalmentajana kyseisessä yrityksessä jo aiemmin. Ilmiön esiymmärryksen pohjalta pystyin melko helposti hahmottelemaan haastatteluteemat. Yksi syy oli lisäksi se, että useimmat tutkimukseni lähijohtajista ei olleet tottuneet oman toimintansa reflektointiin, ja siksi arvioin teemahaastattelun sopivan hyvin tiedonkeruun välineeksi. Tutkimushaastattelut sisälsivät myös minun ja näiden tutkittujen lähijohtajien yhteisen historian esimiesvalmennuksen ajalta, joka väistämättä oli osa haastattelutilannetta ja koko tutkimuksen tarinaa.

Teemahaastattelu on haastattelumenetelmä, jossa ennalta päätetyt teemat käydään läpi, mutta niiden järjestys voi vaihdella haastattelusta toiseen (Ruusuvoori & Tiittula 2005). Teemahaastattelu on luonteeltaan myös kerronnallinen haastattelu, sillä siinä pyritään luontevaan vastavuoroisuuteen kysymisen ja vastaamisen sijasta. Kertomus on vuorovaikutuksen väline, sillä sen kautta tehdään ymmärrettäväksi yksilön kokemuksia. Kertomus vastaa kysymykseen, kuka minä olen (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 189). Riessmanin (2008) mukaan kerronnallisen haastattelun tavoitteena on houkutellessa esiin yksityiskohtaisia selontekoja lyhyiden vastausten sijasta. Teemahaastattelu soveltuu tutkimusaineiston hankintameneleksi myös narratiivisessa tutkimuksessa, erityisesti jos kyseessä on ajallisesti etenevä haastattelu tai yksilön sisäinen tarina (Hänninen 2000). Jos tutkittavat ilmaisevat haastattelussa elämäntilanteeseensa liittyviä merkityksiä, voivat rekonstruktion aineksina olla myös muut kuin kertomukset kertomuksina (Hänninen 2000; Mishler 1995).

Laadullista tutkimusaineistoa voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta, jotka ovat fakta- ja näytenäkökulma. Faktanäkökulmasta aineistoa luetaan kuten realistisessa näkemyksessä, eli sen katsotaan heijastavan tai välittävän jotakin ulkopuolisesta todellisuudesta. Näytenäkökulmassa aineistoon suhtaudutaan

yhtenä osana sitä todellisuutta, jota tutkitaan (Alasuutari 1995). Kun näytenäkökulmaa sovelletaan laadulliseen aineistoon, se tarkoittaa sitä, että aineistosta tehdään vain sitä itseään koskevia havaintoja. Laadulliselle aineiston analyysille on ominaista, ettei erittelyn tuloksena esitetä väitteitä ulkopuolisesta todellisuudesta. Havainnot ja tulkinnat, joita tehdään, ovat havaintoja ja tulkintoja vain tutkimusaineistosta, mikä tarkoittaa, että ne ovat kenen tahansa tutkijan koeteltavissa. Yleisesti voidaan sanoa, että laadullinen tutkija pitää aineistoaan näytteenä kielestä ja/tai kulttuurista. Kun aineistosta löydetään toistuvia rakenteellisia piirteitä, tästä voidaan päätellä, että niitä esiintyy kyseisellä tavalla kerätyssä aineistossa. Rakenteellisten piirteiden määrästä ja luonteesta riippuen, tutkija voi esittää päätelmiä siitä, miten kulttuurisesti yleisenä löydettyjä piirteitä voidaan pitää ja mihin kaikkiin konteksteihin tuloksia voi yleistää. (Koskinen ym. 2005.) Tässä tutkimuksessa suhtaudun aineistoon näytenäkökulman mukaisesti. Näytenäkökulmasta katsoen tutkimuksen luotettavuuden ydin piilee tulkinnan rikkaudessa ja paljastavuudessa. Näytteen yksityiskohtaisen ja monipuolisen erittelyn avulla tuotetaan uusia näkökulmia ja tulkintoja.

Niin kuin edellä totesin, kaikki haastatellut olivat osallistujina yrityksemme esimiesvalmennukseen. Olin tavannut kaikki haastateltavani kerran ennen ensimmäistä haastattelua johtamisvalmennuksen aloituspäivässä, joten tiesin heistä jo perustiedot. Valmennusryhmään kuului yhteensä 27 henkilöä, joista valitsin alun perin 10, mutta yksi heistä sairastui vakavasti välittömästi ensimmäisen haastattelun jälkeen. Lähtökohtani näiden henkilöiden valinnalle oli se, että pyrin valitsemaan eri ikäisiä, erilaisissa kohteissa työskenteleviä, maantieteellisesti eri paikoista, sekä kokemus- että koulutustaustaltaan erilaisia henkilöitä. Tavoitteenani oli siis kerätä mahdollisimman kirjava ja mahdollisimman hyvin ryhmää edustava joukko.

Aineiston hankinnassa ja haastatteluissa ei saavutettu saturaatiopistettä eli pistettä, jolloin uutta tietoa ei enää tullut. Jotkin teemat toistuivat, mutta silti jokainen haastattelu avasi uusia näkökulmia ja kokemuksia, jolloin voi ajatella, että perinteistä kvantitatiivisen tutkimuksen saturaatiopistettä ei edes ole mahdollista saavuttaa. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston hankinta perustuu tarkoituksenmukaiseen valintaan, ei tilastollisesti edustaviin otoksiin. Tutkimusaineiston valinnassa pyritään siihen, että se olisi mahdollisimman informatiivinen tutkimusongelmien kannalta (Koskinen ym. 2005). Laadullisessa tutkimuksessa ei myöskään olla kiinnostuneita yleistettävyydestä vaan ainutlaatuisuudesta (Grönfors 1982).

Haastattelutilanteen onnistuminen edellyttää luottamuksellista ilmapiiriä (Hirsjärvi & Hurme 2001). Näissä haastatteluissa tilanteeni haastattelijana oli kohtuullisen helppo, sillä suhteeni oli rakentunut heihin jo esimiesvalmennuksen aikana. Toisaalta valmentajana ja kouluttajana asemoiduin todennäköisesti työnantajaorganisaation edustajaksi, jolloin väistämättä haastattelussa asiat sävyttyivät tämän perusolettamuksen pohjalta. Minun ja haastateltavan lähijohtajan suhteella oli olemassa historia jo ennen haastattelua. Tutkijan kokemukseni on melko vähäinen, mutta ammatillinen keskustelu ja ihmisten haastatteleminen on minulle oman psykologin ja konsultin työn kautta hyvin tuttua. Käy-

tännössä luottamuksen synnyttäminen haastattelutilanteessa on tasapainottelua empatian osoittamisen ja yhteisyyden rakentamisen sekä toisaalta haastattelutilanteen tehtävään ja roolitukseen suuntautumisen välillä (Ruusuvuori & Tiittula 2005).

Ensimmäiset haastattelut tein esimiesvalmennuksen alussa. Haastattelut tapahtuivat kunkin henkilön työpaikalla. Toisessa haastattelussa haastattelin toisen irtisanoutuneen lähijohtajan hänen kotonaan ja toisen ravintolassa. Muut aineistoni lähijohtajat haastattelin toisellakin kerralla heidän työpaikallaan. Haastattelutilanteen konteksti on osa haastattelua ja ohjaa omalta osaltaan keskustelua. Irtisanoutuneiden henkilöiden kohdalla toisessa haastattelussa he olivat jo aloittaneet jo toisessa työssä. Sillä, että he olivat jo toisen työnantajan palveluksessa, oli todennäköisesti vaikutusta toisen haastattelun sävyyn ja sisältöön. Alla on esitetty teemat, joiden ohjaamana keskustelut käytiin.

1. haastattelun teemat

Minkälaisena esimiehenä näet itsesi tällä hetkellä?

Mitkä asiat/tapahtumat ovat vaikuttaneet esimiehisyteesi?

Minkälainen esimies haluaisit olla?

Mitkä asiat/tilanteet ovat itsellesi vaikeimpia työssä juuri tällä hetkellä?

Minkälaisia tunteita näihin tilanteisiin liittyy?

Missä asioissa/tilanteissa tunnet olevani vahva esimiehenä?

Mitä tunteita tähän liittyy?

Mistä tiedät onnistuneesi?

Mitä tavoitteita asetat itsellesi esimiehenä?

Toinen haastattelu tapahtui noin vuoden päästä ensimmäisestä haastattelusta. Perusteluna kahden haastattelun tekemiselle on, että poikkileikkaus vain yhdessä hetkessä olisi jättänyt näkökulman ja mahdollisuudet aineiston tulkintaan merkittävästi kapeammaksi ja ehkä myös pinnallisemmaksi. Koska olin kiinnostunut lähijohtajuuden ja identiteetin ajallisesta ja tarinallisesta rakentumisesta ja muutoksesta, päädyin kahteen haastatteluun.

Ensimmäisen haastattelukierroksen jälkeen aineisto litteroitiin ja tein sen perusteella myös alustavaa aineiston temaattista analyysia. Aineistosta löytyikin muutamia selkeitä teemoja, kuten oman työn rajaaminen vs. äitimäisyys, jämäkyys suhteessa työntekijöihin, yrittäjämäisyys, kovat tuottavuusodotukset ja vaikeudet työntekijöiden rekrytoinnissa. Ensimmäisen haastattelukierroksen jälkeen vuoden 2007 joulukuussa keskustelin ohjaajani kanssa toisen haastattelun fokuksesta ja tässä keskustelussa nousi esiin pohdinnat teemojen taustalta mahdollisesti löytyvistä syvemmistä merkityksistä. Tässä vaiheessa tutkimuksen lopulliset metodiset ja menetelmälliset valinnat olivat avoinna.

Metodiseen pohdintaan vaikutti myös se, että se, mitä siinä vaiheessa olin lukenut ja jo kirjoittanut teoriaosuuteen johtamisesta perinteisten johtamisteorioiden valossa, oli etäällä haastateltavieni kertomuksista. Heidän kokemuksiaan itsestään lähijohtajana, ei voinut lähestyä johtamisteorioista käsin, sillä he eivät jäsentäneet itseään ja työtään näiden mallitarinoiden kautta. Todennäköinen

selitys tähän on varsin yksinkertainen, sillä tutkittavani eivät olleet riittävästi perillä näistä diskursseista ja jos olivatkin, eivät samaistuneet niihin. Tässä konkretisoitui Sveningsssonin ja Larssonin (2006) tutkimuksen havainto siitä, että vallitseva diskurssi johtajuudesta ei ole relevanttia johtajan identiteettityön tai johtamisen arjen kannalta. Tässä vaiheessa jouduin pohtimaan erityisesti sitä, mitä johtajuus oikeastaan merkitsee näiden tutkimuksessa mukana olevien lähijohtajien työssä ja puhuvatko he edes johtamisesta.

Toinen keskeinen pohdinnan aihe tässä vaiheessa oli myös sitä, mihin identiteettikäsityksen kehikkoon tulen tutkimukseni perustamaan. Narratiivinen identiteettikäsitys oli yksi mahdollisuus, mutta harkitsin myös muita teoreettisia kehyksiä, joskin narratiivinen näkökulma oli vahvana mielessäni jo alkuvaiheessa. Ensimmäisiä haastatteluja teemoitellessani olin alkanut yhä enemmän pohtimaan kysymyksiä siitä, mikä ohjaa lähijohtajan tarinan kerrontaa. Ohjaako sitä kerrontatilanne (haastattelijana esimiesvalmentaja), viralliset vai epäviralliset organisaationkulttuurin tarinat vai samaistuminen kollegoihin tai työntekijöihin. Olin yhä enemmän kiinnostunut myös siitä, mitä tarinoita työnantajan kulttuurista nostetaan haastattelussa esiin. Ohjauduin miettimään identiteettityöstöä diskurssien ja mallitarinoiden keskellä. Mietin myös sitä, miten voin päästä arkisesta puheesta syvempien merkitysten äärelle.

Koska menetelmällinen pohdintani oli edelleen jossain määrin kesken aloittaessani toista haastattelukierrosta, päädyin käyttämään teemahaastattelua myös toisessa haastattelussa ja vain vähän muunneltua haastattelurunkoa.

2. haastattelun teemat

Miten kuva omasta esimiehisyystäsi on kehittynyt/muuttunut?

Miten oma toimintasi on muuttunut/kehittynyt?

Mihin asioihin olet kiinnittänyt huomiota?

Mitkä asiat ovat muuttuneet?

Merkitykselliset tapahtumat seurantajaksolla

Mikä ollut helppoa/vaikeaa

Miten tulos kehittynyt vuoden aikana? Mitkä asiat vaikuttaneet?

Oma hyvinvointi?

Miten koet oman esimiehisyytensä nyt ja tästä eteenpäin?

Mitä tavoitteita itsellesi esimiehenä asetat nyt? Mitä taroitset näiden tavoitteiden toteuttamiseen (sisäiset ja ulkoiset resurssit)?

6.3 Narratiivinen aineiston analyysi

Aloitin sekä ensimmäisessä että toisessa haastattelussa kerätyn aineiston käsittelyn litteroitujen haastattelujen läpikäymisellä. Tavoitteeni tässä alustavassa analyysivaiheessa, ymmärtää sitä, mitä kaikkea tutkimukseni kertojat ovat tuoneet esiin ja mistä he puhuivat (Koskinen ym. 2005). Niin kuin edellisessä aluvussa kuvasin, pyrin tekemään karkeaa analyysiä ja ryhmittelemään esiin

nousseita teemoja. Huomasin hyvin pian, että aineiston sisällöllinen, teemallinen luokittelu ei johtanut kovin pitkälle, sillä aineisto oli hyvin rikas ja teemoja näytti olevan valtava määrä. Siitä syystä lähdin etsimään lisätyökaluja aineiston käsittelyyn.

Haastatteluissa kerätyn aineiston tiivistämiseksi laadin kartan kunkin lähijohtajan kertomuksesta, jossa poimin esiin tarinan merkitykselliset teemat ja tapahtumat. Tätä analyysin vaihetta voisi kuvata myös holistiseksi analyysiksi (Elliot 2005, 5-15). Holistisen analyysin avulla pyrin löytämään keskeisiä kertojan lähijohtajan identiteettiin liittyviä kokemuksia ja työuran merkityksellisiä tapahtumia (Denzin 1989a,1989b). Tässä vaiheessa aineisto näyttäytyi edelleenkin varsin laajana ja minun oli vaikea hahmottaa sitä, mistä kulmasta tarttuaisin kiinni saadakseni aineistoon lisäjäsenystä ja syvyyttä. Jos olisin käyttänyt aineiston keruussa narratiivista haastattelua, tarinan juoni olisi ehkä ollut helpommin poimittavissa esiin kertojan oman tulkintaprosessin pohjalta. Mutta haastattelumenetelmäni oli ollut teemahaastattelu, joten minun oli pyrittävä rakentamaan kertomus ja sen juoni niistä palasista, joita käsissäni oli. Käytettäessä teemahaastattelua narratiivisessa tutkimuksessa, tutkijan tulkinnan merkitys korostuu.

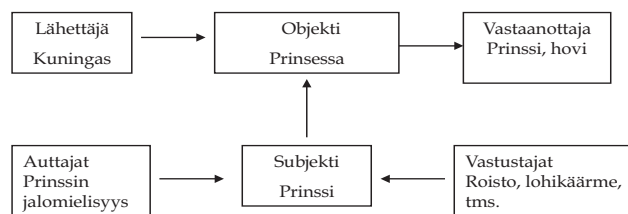
6.3.1 Juonianalyysi

Tarvitsin työkaluja tulkinnan apuvälineiksi ja päädyin tekemään juonianalyysia lähijohtajien haastatteluiden pohjalta. Kertomuksellisessa eli narratiivisessa analyysissa (Polkinghorne 1995) tavoitteena on juonellisen kertomuksen tuottaminen aineiston tarinoiden avulla. Konstruoin tarinoiden juonen käyttäen hyväksi Alasuutarin (1999) päämäärärationaalista analyysimallia, joka on sovellus A. J. Greimasin (1980) aktanttimalista. Juonirakenneanalyysin ensimmäinen kehittäjä oli Vladimir Propp (1968), joka loi ”morfologisen” metodinsa kertomusten luokittelukriteerien parantamiseksi. Propp ajatteli, että satutypologioita voidaan tehdä luokittelemalla niitä juonityypin mukaan ja että kaikki tarinat lopulta palautuvat klassisiin kertomustyyppeihin (Alasuutari 1995). Proppin menetelmän tavoite on verrata kertomuksia ja niiden tiivistelmiä ilmisältöä abstraktimmalla tasolla eli sen mukaan mikä on tapahtuman merkitys juonen etenemiselle (Alasuutari 1995). Polkinghorne (1988) puolestaan tarkastelee juonta kertomuksen elementtinä, joka integroi toisiaan ajallisesti seuraavat tapahtumat merkityksellisiksi kokonaisuuksiksi. Polkinghorne kutsuu kronikaksi ajalliseen seurantoon perustuvat tapahtumat. Kertomuksen juoni puolestaan irrottaa nämä tapahtumat lineaarisesta ajasta ja antaa tapahtumille mielen ja merkityksen suhteessa toisiinsa.

Juonianalyysissa huomio on niissä tavoissa, joilla tarina rakentuu heijastamaan kertojan toimintaa tai toimijuutta (Koskinen ym. 2005). Kun ihminen kertoo itsestään ja elämästään ei kyse ole useinkaan yhdestä ja yhtenäisestä juonesta, joka kuljettaisi tapahtumia eteenpäin alusta loppuun, vaan kertomus voi pitää sisällään useampia juonia ja juonenkäännteitä. Kuitenkin yksilö pyrkii kertoessaan yhdenmukaisuuteen ja jatkuvuuteen. Ydinretoriikka on keskeinen muoto, jonka avulla sidotaan kertomuksen eri osia, kuten kertomuksia ja seli-

tyksiä yhteen. Kertoja on moniääninen, joka tulkitsee tapahtuneita asioita nykyhetken näkökulmista käsin. Tämä tarkoittaa sitä, ettei kertomuksen keskeinen elementti, juoni, ole samastettavissa ajalliseen tapahtumakulkuun (Komulainen 1998). Kerronta on enemmän kehämäistä kuin lineaarisesti etenevää.

Ricoueur (1984) käyttää verbimuotoa, juonentaminen (emblotting), korostaessaan sitä, ettei kertomuksen juoni ole itsessään olemassa elämän kokonaisuudessa (ks. Hyvärinen 1998a). Juonentaminen on konfiguraatiota – elämänkertomuksen muodon, hahmon ja ääriiviivojen rakentamista ja tarinan ytimen rakentamista. Tarinan kerronta voidaan nähdä myös terapeuttisena prosessina, jossa kertoja tuottaa tapahtumille uusia tulkintoja (Komulainen 1998). Siltaa menneisyyden ja nykyisyyden välille rakennetaan eri tavoin työstämällä kertojan ja hänen tekojensa välistä yhteyttä. Elämän- tai minä-kertomuksen johdonmukaisuus on osaltaan ilmausta myös sosiaalisista odotuksista, joita kertoja kohdistaa myös itseensä. Kertoessaan tarinaansa yksilö myös kaiken aikaa rakentaa menneisyyden tulkintoja uudelleen ja uudelleen.

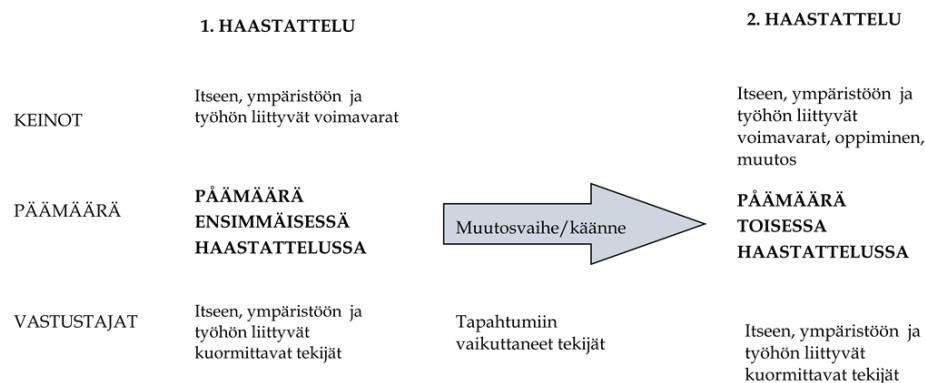


KUVIO 7 Greimasin (1980) aktanttimalli

Yllä kuvatussa (KUVIO 7) Greimasin mallissa (1980) tarina pelkistetään käyttäen kansansatujen rakennetta. Tällaisessa sadussa roisto vie kuninkaan tyttären ja myöhemmin sankari saapuu pelastamaan tyttären pahan kynsistä ja palauttaa hoviin. Greimasin mukaan kaikki juonelliset kertomukset noudattavat samaa kaavaa, jossa voidaan erottaa lähettäjä kuten kuningas tai joku jalo aate; aktanttiohjekti kuten kuninkaan tytär tai yhteiskunnallinen kysymys sekä vastaanottaja, jonka tulisi saada ohjekti turmeltumattomana vastaan. Lisäksi tarvitaan aktanttisubjekti, joka voi olla sankari tai toimija sekä subjektin auttajat että vastustajat (Alasuutari 1995). Aktanttimallissa tuodaan esille, mikä tai kuka antaa toiminnalle oikeutuksen (lähettäjä). Millainen motiivi on subjektilla ja minkä tahdon varassa hän tavoittelee päämäärää (ohjektiä)? Mitä resursseja ja kompetensseja (auttajia) hänellä on käytössään ja kuka tai mikä estää (vastustajat) toimintaa. Ja viime kädessä, kenen hyödyksi subjekti toimii. Greimasin mallia on kritisoiu (Gergen 1994) siitä, että se on liian jäykkä, eikä kaikkia tarinoita voida pelkistää ja analysoida sen pohjalta.

Päämäärärationaalisessa analyysimallissa (Alasuutari 1995) erotetaan toimijan/toimijoiden päämäärät, käytetyt keinot niihin pääsemiseksi, esteet ja vastustajat sekä vastustuksen keinot. Toimijuus on keskiössä tässä analyysissa. Tämän mallin mukaan laadin haastattelujen pohjalta kunkin lähijohtajan tarinasta kuvion, jolloin pystyin tekemään havaintoja siitä, miten yksilö kertoo

toiminnastaan/toimijuudestaan ja työnsä päämääristä ensimmäisessä ja toisessa haastattelussa. Alla olevassa kuviossa (KUVIO 8) on visuaalinen kuvaus tavasta, jonka avulla olen jäsentänyt kaikki lähijohtajien kertomukset. Jätin kuvioista selkeyden vuoksi alkuperäisessä mallissa (Alasuutari 1995) olleen vastustuksen keinot pois.



KUVIO 8 Päämäärarationaalisen analyysimallin sovellus (Alasuutari 1995)

Lähijohtajien identiteettitarinoiden luokittelun kertomustyyppeihin olen tehnyt tarinan juonen perusteella. Kertomusten tyypittely on tutkijan harkinnan varassa ja nämäkin tarinat olisi ollut mahdollista tyypitellä myös eri tavoin. Tyypittely ei kuitenkaan ole pääasia, vaan se on apuneuvo aineiston käsittelylle, ymmärtämiselle ja tulkinnalle. Juonirakenteen tutkiminen auttaa löytämään kertomusten väliset erot ja yhtäläisyydet. Juonirakenteen tutkiminen ja kertomusten luokittelu on myös väylä kertomusten merkitysrakenteiden tutkimiseen. Tässä tutkimuksessa juonirakenteenanalyysini edusti emic-tyyppistä (Alasuutari 1995) analyysiä, jossa etsin juonirakennetyyppejä, sen sijaan että olisi pyrkinyt luokittelemaan niitä jonkin ulkoisen teorian tai luokittelujärjestelmän valossa. Alasuutarin (1999) mukaan juonityypit eivät sinällään ole tutkimustulos, vaan ne mahdollistavat laajempien johtopäätösten tekemisen muusta kuin vain kertomusten todellisuudesta (Alasuutari 1995). Ricoeur (1984) on tästä hiukan eri linjoilla, sillä hänen mukaansa juonen analysointi ja ymmärtäminen on tutkimustulos, eikä vain väline, jonka antaisi mahdollisuuden tehdä johtopäätöksiä (Alasuutari 1995).

Työskentely laadullisen materiaalin kanssa edellyttää dialogista kuuntehua. Tutkijan on kuunneltava ainakin kolmea ääntä: ensinnäkin kertojaa, sitten teoreettista viitekehystä ja omaa sisäistä lukijan ääntä eli omaa aineiston tulkintatapaa. Hypoteesit ja teoriat, jotka nousevat aineistosta, rikastavat lukemista edelleen muodostaen jatkuvasti laajenevan ymmärryskehän (Lieblich ym. 1998). Tämä Lieblichin kuvaus ilmentää selkeästi myös omaa tutkimusmatkaani aineistoni kanssa. Voisin kuvata aineiston analyysi- ja tulkintavaihetta niin, että ikään kuin vaihdoin mieleni sisään erilaisia suodattimia luin aineistoa läpi uu-

delleen ja uudelleen. Jokin teoriaan perustuva oivallus nosti jonkin näkökulman esiin ja sen johdattamana lähdin etsimään aineistosta sen suuntaisia havaintoja. Aineiston analyysi eteni vaiheittain ja osin sisäkkäin.

6.3.2 Strukturaalinen analyysi

Huomasin analyysin edetessä tarvitsevani vielä lisää työkaluja päämäärätieteellisen analyysimallin tueksi analyysin tarkentamiseksi, juonen syventämiseksi ja tutkimuksen luotettavuuden vahvistamiseksi. Tarinoiden tiivistämiseksi päädyin rakenteellisen analyysin äärelle (Labov & Waletzky 1967). Rakenteellisessa eli strukturaalissa analyysissä analyysin kohteena on narratiivin sisältö. Labov ja Waletzky (1967) määrittelevät kertomuksen sarjaksi lauseita, joiden välillä on ajallinen liitos. Sisällön ohella rakenteellisen analyysin avulla voi myös tarkastella narratiivin muotoa eli sitä, miten kerrottiin (Ekonen 2007). Labov ja Waletzky (1967) esittivät, että suulliset kertomukset palvelevat tiettyjä sosiaalisia funktioita.

Labov ja Waletzky (1967) erottavat narratiivista kaksi funktiota: referentiaalisen eli tapahtumia selostavat ja evaluatiivisen eli kerrotun merkitystä arvioivan funktion. Referentiaalinen funktio tarkoittaa tapahtumien peräkkäisyyttä eli tapahtumien ajallinen järjestys on narratiivin kantava elementti. Abstrakti (A), orientaatio (O), komplikaatio (K), evaluaatio (E), resoluutio (T) ja kooda (L) ilmentävät kaikki kertomuksen referentiaalista, tapahtumia selostavaa funktiota. Evaluatiivinen funktio tarkoittaa puolestaan sitä, että ollakseen täydellinen, menneestä kertova narratiivi suhteuttaa itsensä nykyisyyteen ja siellä toimivan arvioivan kertojan merkityksenäntoon. (Labov & Waletzky 1967, 13, 41). Evaluaatiossa kertoja ilmaisee kertomansa kärjen, sen miksi kertomus on kerrottu ja mihin hän sillä pyrkii (Labov 1972, 366). Evaluaation voisi nähdä myös selitysosana sille, miksi kertoja toimi niin kuin toimi. Selitykset koostuvat erityisistä väittämistä, joista seuraa erilaiset perustelut siitä, miksi esitetty asiantila tai väittäjä on uskottava (Linde 1993).

Labovilaisen rakenteellisen analyysin avulla jaottelin lähijohtajien kertomaa tarinaa lyhyempiin jaksoihin, joista muodostuu itsessään pieniä kertomuksia laajemman kuvauksen sisälle. Jaksot kuvaavat yhden tapahtuman tai tapahtumasarjan, joka kytkeytyy tiettyyn aikaan, paikkaan ja tilanteeseen. Nämä pienet narratiivit nousivat esiin aineiston luennassa, jos ne muodostivat selkeän ja mielekkään tarinanpätkän tai jos se kuvasi jonkin merkityksellisen tapahtuman henkilön kertomuksessa. Pienten narratiivien avulla pyrin tiivistämään kunkin lähijohtajan identiteettitarinan olennaisiin tapahtumiin. Mikronarratiiveissa näyttäytyy ja toistuu myös tietty kertomisen tapa. Erityisesti evaluaatio on tärkeä vaihe, sillä se paljastaa kertojan tavan asennoitua kuvattuihin tapahtumiin (Labov & Waletzky 1967, 37). Analyysivaiheessa peilasin mikronarratiiveja kerta toisensa jälkeen vasten litteroitua haastattelumateriaalia ja toisaalta vasten rakentamaani juonellista kertomusta syventääkseni ymmärrystä siitä, miten kunkin narratiivi peilaa koko aineistoa.

TAULUKKO 3 Esimerkki strukturaalisesta analyysistä.

Abstrakti (A) Mistä asiasta on kysymys?

Kaikki narratiivit eivät välttämättä sisällä abstraktia. Abstraktin tehtävä narratiivissa on esittää tiivistetysti, mistä siinä on kyse. Se antaa merkin narratiivin aloituksesta esittämällä asiat menneessä aikamuodossa. Abstrakti johdattaa kuulijan narratiivin varsinaisiin tapahtumiin.

Orientaatio (O) Kuka? Mitä? Milloin? Missä?

Narratiivin orientaatio tai tapahtumapaikka antaa kuulijalle tarkempia yksityiskohtia tapahtumien ajasta, siihen liittyvistä henkilöistä ja itse tilanteesta. Nämä ovat kertojanantamia taustatietoja, jotka auttavat kuulijaa ymmärtämään kerrotut tapahtumat paremmin. Orientaation tarkoituksena on luoda narratiiville oma konteksti, tuomalla esille yksityiskohtia esimerkiksi henkilöhahmoista..

Haastattelutilanteessa orientaation tehtävänä on luoda konteksti antamalla kuulijalle olennaiset ja riittävät tiedot. Orientaatio esiintyy yleensä narratiivin alkuvaiheessa

Komplikaatio (K) Mitä sitten tapahtui?

Komplikaatio eli tapahtumien kuvaus seuraa orientaatiota ja se koostuu sarjasta narratiivisia lauseita menneessä aikamuodossa. Yleensä komplikaatioon liittyy jokin käännekohta, kriisi tai ongelma. Tähän osaan liittyy narratiivin viihdyttävyyttä, jossa kerronnan jännitys kasvaa. Tämä narratiivin rakenteellinen osa muodostaa narratiivin keskeisimmän sisällön.

Evaluaatio (E) Entä sitten?

Evaluaatio eli arviointivaihe viivyttää narratiivin siirtymistä lopulliseen ratkaisuun monilla ei-narratiivisilla lauseilla, jotka pitävät kuulijaa otteessaan. Arvioinnin tehtävänä on osoittaa narratiivin tarkoitus eli se, miksi se ylipäänsä kerrottiin. Sen lisäksi, että arvioinnissa kertoja tuo esille narratiivin tarkoituksen ja sen, miksi hän sen kertoi, se myös paljastaa kertojan asenteen narratiivia kohtaan. Arviointia ei esiinny kuitenkaan kaikissa narratiiveissa esimerkiksi silloin, kun kyseessä on välillisesti toisten ihmisten kokemuksista kertominen.

Tulos (T) Mitä lopulta tapahtui?

Tulos tai ratkaisu, kuvaa komplikaatiossa esiin tulleen käännekohdan seuraukset tai ongelman ratkaisun.

Lopetus (L) Tuo kuulijan nykyhetkeen

Kaikissa narratiiveissa ei esiinny lopetusta, mutta sen tehtävänä on päättää narratiivi palauttamalla kuulija nykyhetkeen.

Sankari-kertomuksen Pirjo

Mutt tietenkki, pitäähän nyt ihmisellä olla sekin vapaa-aika. Jos mulla soiki se aina, niin ilman muutahan mä tekisin siihen jonkun topin, koska ymmärrän minä senkin, että ei voi olla näin aina, ett sä oot aina työssä kiinni.

Vaan sitä, että tää saattaa soija kuukaudesta yhden kerran tai kaksi kertaa. Se on mahdollista, ett se soi. Se ei soi silleen, että jos olisi useita kertoja, niin sithän se olisi ihan eri asia. Mutta kuitenkin, ett se käy hyvin joustavasti

Ja sitt mä noi työntekijät olen opettanu siihen, että turhat soitot pois. Enkä itsekään ole puhumaan kova puhelimesta. 26 euroa viime kuun lasku, niin erittäin vähän.

Mä en turhia puhu, ett. Kun joku sanoo mulle, että miten sä saat, Pirjo, sen puhelun loppumaan, kun toisessa päässähan voi olla yhtä kova puhumaan.

Niin mä sanon, ett mä teen siitä sen lopun. Mä sanon, asia on niin ku kunnossa, että okei, mennään eteenpäin. Ja katkasan sen, onpahan kysymyksessä sitten, ei tietenkään nyt ihan asiakasta viitti, mutt kuitenkin. Että työntekijälle voin tehdä.

Rajaa sitä. Kyllä

Riessman (1993) vertaa strukturaalista analyysia musiikin rakenteen tutkimiseen, jossa tutkija hidastaa musiikin saadakseen kiinni niistä pienistä yhteyksistä ja suhteista, joista koko sävellys rakentuu. Huomio rakenteeseen voi vahvistaa temaattista analyysia, mutta se voi myös viedä tutkimusta uudenlaiseen suuntaan. Yhteistä musiikin kanssa on myös se, että sekä musiikissa että kertomisessa toistuvat tietyt teemat, ehkä hieman varioituina, mutta tunnistettavan kaavan mukaisesti. Tarinallinen analyysi muodostaa kehän jossa pienet tarinan käänteet kuljettavat kertomusta eteenpäin ja toisaalta taas kertomuksen kokonaisuus antaa merkityksen yksittäisille tapahtumille.

Denzin (1989a) käyttää merkittävistä tapahtumista epifanian käsitettä. Epifaniat ovat hänen mukaansa tilanteita, tapahtumia tai vaiheita, jotka muuttavat kertojan ajattelua ja toimintaa aikaisempaan verrattuna. Denzin (1989a, 15–19) toteaa, että epifanian eli vaikuttavan kokemuksen jälkeen henkilö ei ole sama kuin ennen, mistä syystä niillä on suuri henkilökohtainen merkitys kertojalle. (Denzin 1989a, 128–131; 1989b, 70–73). Denzinin (1989a, 83–103) mukaan epifaniat voidaan löytää tarinasta tiheän kerronnan avulla. Tiheä kerronta sisältää lukuisia toistoja, yksityiskohtia ja täsmentäviä ilmaisuja, vuorovaikutussuhteita sekä kertojan tunteita. Hyvärinen (1994, 57–63) puolestaan käyttää termiä ydinepisodi näistä merkityksellisistä kertomuksen jaksoista. Hänen mukaansa ne eivät välttämättä ole kontekstiteiteitä eli että ne loisivat uudelleen näkyvät, henkilöt, tunteet jne. Sen sijaan ydinepisodit ovat hänen mukaansa odotuksiltaan tiheitä. Ydinepisodit ovat kertomuksen taitekohtia, joihin liittyy vallitsevien, kertomuksessa viritettyjen odotusten muutos. Ydinkertomuksia luonnehtii olennainen odotusrakenteen muutos: edellä kerrotut odotukset eivät toteudu, vaan itseä ja muita henkilöitä koskevat odotukset muuttuvat näiden jälkeen (Hyvärinen 1994). Pyrin löytämään kunkin lähijohtajan tarinasta epifanioita (Denzin 1989a). Joissakin tarinoissa niitä oli useita, toisessa tarinassa niitä oli vaikeampi hahmottaa. Epifanioita hyväksikäyttäen ja peilaten juonianalyysia sekä strukturaalisen analyysin tuottamia mikronarratiiveja vastakkain konstruoin kunkin lähijohtajan identiteettitarinan.

7 LÄHIJOHTAJIEN KERTOMUKSET

Tässä tutkimuksen empiirisessä osuudessa käyn läpi lähijohtajien kertomukset. Olen luokitellut lähijohtajien identiteetikertomukset juonen perusteella kertomustyyppisiin, jotka ovat Irtautumis-, Äiti-, Sankari- ja Kehitys-kertomus. Kertomustyyppin sisällä avaan kunkin kertojan haastattelujen pohjalta rakentamani kertomuksen (Polkinghorne 1995). Rakenteellisen analyysin pohjalta syntyneiden mikronarratiivien avulla olen tiivistänyt tarinaa lyhyempiin jaksoihin, jotka muodostavat pieniä tarinoita laajemman identiteettitarinan sisälle. Ne kuvaavat yhden tai useamman tapahtuman tai tapahtumasarjan, joka on ollut merkityksellinen lähijohtajan kerronnassa (Denzin 1989a). Lähijohtajan identiteettitarinan juonen (Alasuutari 1995; Greimas 1980) ohella nämä mikronarratiivit ovat ne rakenneosat, joiden pohjalta olen luokitellut tarinat kertomustyyppisiin.

7.1 Irtautumis-kertomus

Ensimmäisen kertomustyyppin nimesin Irtautumis-kertomukseksi. Irtautumistarinoiden kertojat olivat Piia ja Taija. Piia oli ensimmäisen haastattelun hetkellä 41-vuotias ja Taija 32-vuotias. Piia oli vuonna 2007 toiminut lähijohtajana viisi vuotta ja Taija oli tehnyt lähijohtajan työtä siinä vaiheessa neljä vuotta. Molemmilla oli usean vuoden kokemus siivoustyöstä ennen lähijohtajaksi tuloa. Piialla oli taustallaan ammatillinen perustutkinto ja Taijalla siivousalan esimieskoulutus eli siivousteknikon koulutus. Molempien toimialue sijoittui pääosin kaupunkialueelle. Piia työskenteli suurehkossa kaupungissa ja Taija pienemmässä maakuntakeskuksessa.

Ensimmäisessä haastattelussa Piia ja Taija puhuivat työnsä kipukohdista ja vaikeuksista, mutta yhtäläillä mukana oli puhetta työn voimavaratekijöistä, kuten hyvistä työntekijöistä ja miellyttävistä asiakassuhteista. Alkutilanteessa Piia kertoi työnsä tavoitteeksi moitteettoman työn jäljen. Taijalla puolestaan oli tavoitteena hyvän työn jäljen ohella pyrkimys työntekijöiden tasapuoliseen kohteluun. Molempien kertojien elämäntilanne oli lähtökohdiltaan tasapainoi-

nen ja heidän tarinassaan yksityiselämä näyttäytyy voimavaratekijänä. Suurimpana haasteena työssä onnistumisen näkökulmasta sekä Piia että Taija mainitsivat omat toimintatapansa. He kertoivat itse itselleen asettamistaan vaatimuksista työn laadun ja oman toiminnan suhteen. He kertoivat jo ensimmäisessä haastattelusta myös siitä, miten raskaiksi he henkilökohtaisesti kokivat työnantajan asettamat tulos- ja kasvuodotukset. Lisäpainetta lähijohtajan työhön toi kiireen kokemus, töiden kasaantuminen ja jatkuva henkilöstövaje (vrt. Julkunen ym. 2004; Sennet 2004).

Irtautumis-kertomuksen lähijohtajien tarinoissa työkuorma oli lisääntynyt ensimmäisen haastattelun jälkeen ja vastaan tulleet ongelmat olivat muuttuneet entistä vaikeammiksi. Vähitellen tapahtumat olivat johtaneet umpikujaan, jolloin kertojat kokivat olleensa pakotettuja tekemään ratkaisuja oman työnsä ja elämänsä suhteen. Irtautumis-tarinat pitävät sisällään lukuisia kielteisesti sävyttyneitä tapahtumia ja juonenkäänteitä. Nämä tarinat kertoivat vaikeuksista toinen toisensa jälkeen, vähenevistä voimista ja turhauttavasta ponnistelusta työmurheiden kanssa. Kertomukset olisikin voinut luokitella alaspäin meneviksi kertomuksiksi Gergenin (1994) kertomusluokituksen mukaan. Haastattelujen välissä oli kuitenkin tapahtunut muutos ja sekä Piia että Taija olivat ottaneet askeleen toiseen suuntaan. Tarinoiden juoni oli muuttunut.

Ensimmäiset haastattelut toteutettiin vuonna 2007. Varsinkin vuonna 2007 talous kasvoi vauhdilla, mikä tarkoitti sitä, että siivoustyöhön oli vaikea saada työvoimaa. Erityisen vaikeaa työntekijöiden löytäminen oli suuremmilla paikkakunnilla, mutta saman suuntainen tilanne oli kyseisenä ajanjaksona myös maakunnissa. Tutkittavien työnantajayrityksessä asiakasmäärät kasvoivat voimakkaasti talouden myönteisen kehityksen myötä, eivätkä henkilöstöresurssit pysyneet asiakasmäärän kasvun perässä. Rekrytointi oli molemmille Irtautumis-kertomuksen lähijohtajalle suuri haaste, sillä rekrytointi vei paljon aikaa muusta työstä, eikä sopivia työntekijöitä myöskään ollut riittävästi tarjolla. Tuntityö matalapalkka-alalla ei houkuttele työntekijöitä, jos paremminkin palkattua työtä on saatavilla. Piia kuvaa työvoimatilannetta omalla alueellaan.

Siis se on, nyt on ollu poikkeuksellisen huono tilanne meillä tosi pitkään tässä mun alueella. Että se on kyllä niin ku syöny. Vuodenvaihteesta. Että joulukuun puolella rupes jo oleen. Siis työntekijäsaatavuus on tosi huono. Joo. Ja sitten mulla on hirveen paljo semmosia aikasin aamulla alkavia kohteita. Jotka on oikeestaan yhden ihmisen kokopäiväkohteita. Niin niihin ei oo tahtonu löytyä.

PIIA 1. haastattelu s.9/31

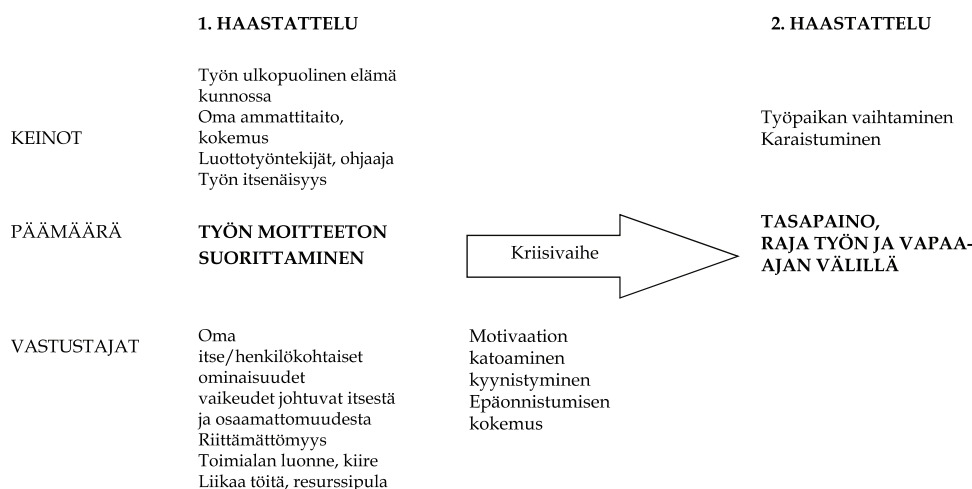
7.1.1 Piian kertomus

Riittämättömänä. Siis ei vaan oo rahkeita tarpeeks tällä hetkellä.

PIIA 1. haastattelu s.1/31

Kun haastattelin Piian ensimmäisen kerran maaliskuussa 2007, hän työskenteli palveluesimiehenä suuressa etelä-suomalaisessa kaupungissa. Hänen asiakas-

kenttensä oli laaja ja asiakaskohteet olivat koon ja toimialan suhteen vaihtelevia. Asiakaskunta koostui sekä julkisista että yksityisistä toimijoista. Julkisten asiakaskohteiden määrä oli lisääntynyt Piian alueella haastattelujen väliajalla. Julkisten kohteiden määrän lisääntyminen oli osaltaan lisäämässä Piian työmäärää, sillä näihin asiakaskohteisiin sisältyi runsaasti kirjallista raportointityötä. Osa Piian asiakaskohteista on pieniä yhden työntekijän kohteita, mutta hänen esimiesalueellaan työn painopiste oli kuitenkin isommissa, useamman työntekijän asiakaskohteissa. Alla olevassa kuviossa on esitetty Piian kertomus (KUVIO 9).



KUVIO 9 Piian kertomus

Kysymykseen, millaisena esimiehenä näet itsesi, Piia vastasi ensimmäisessä haastattelussa näin:

- O Riittämättömänä. Siis ei vaan oo rahkeita tarpeeks tällä hetkellä.
 A Että on, niin tää sairaslomajuttu on. Sitte, ett on tullu uutta ja uutta ohjaajaa ja uutta työntekijää. Niin se niin ku, sanotaan, ett se aika ei riitä.
 K Ja mä oon siis, mä oon niin, muka ei mikään muu enempää ärsytä, kun semmoinen, että sovitut aikataulut ei pidä. Ett mä niin kun ahdistun niistä enemmän, kun niistä, siis siitä, sanotaan, ett tulee vaikka viis sairaslomaa.
 E ... Niin saitte, ett mulla menee oma aikataulu, mä oion sopinut jonku kans jotain. Ja mä en nyt niin ku oo täsmällisesti paikalla.
 L Mun mielestä täsmällisyys on hyve.

PIIA 1. haastattelu s.1/31

Riittämättömyyden kokemus värittää Piian kertomusta itsestään lähijohtajana heti ensimmäisen haastattelun alusta lähtien, sillä itselle merkityksellisen työn tavoitteen eli täsmällisyyden toteuttaminen työssä näyttäytyi hänelle mahdolltomana haasteena. Kuitenkin ensimmäisessä haastattelussa Piian kerronnassa oli kuultavissa kannattelevia tekijöitä (KUVIO 9), kuten hyvät työntekijät, luottamus omaan ammattitaitoon ja myönteinen kokemus työn itsenäisyydestä.

Piia kertoi ensimmäisessä haastattelussa, että se, mitä hän piti työssä tavoiteltavana ja arvokkaana, jäi jatkuvasti saavuttamatta. Lähijohtajan työ hahmottui Piian mielessä tulipalojen sammutteluna, ja siinäkin hän koki olevansa kaiken aikaa askeleen jäljessä. Hoidettavia asioita oli Piian kokemuksen mukaan liian paljon. Piia puhui suurista työn vaatimuksista, millä hän tarkoitti asiakkaiden laatuvaatimuksia ja toisaalta työnantajan odotuksia katteen ja tuloksen kasvattamisesta. Piia kertoi, että hänen oli mahdotonta pitää asiakkaille ja työntekijöille antamia lupauksia, eikä hänellä ole mahdollisuutta vastata näiden toiveisiin. Ristiriitatilanteissa, asiakkaiden ja palveluvastaavien tyytymättömyys ja pettymys kohdistuu ensisijaisesti lähijohtajaan. Erityisesti näissä tilanteissa Piia kertoi tuntevansa riittämättömyyttä. Kun hän ei pystynyt toimimaan omien arvojensa mukaan, eikä yltämään omien tavoitteidensa tasolle, seurauksena oli syyllisydentunteita.

Joo, eihän se niin ku tietyissä määrin, mutta se, että sitt taas jotku, ku tiesi, että joisan sun pitäis pystyä panostamaan johonkin asiaan huomattavasti enemmän, niin sitt niin ku kirkkain silmin valehdella asiakkaille, että kyllähän tämä on nyt niin ku aivan loistavasti hoidossa, vaikka olit uhrannu sille niin ku jonku kahden minuutin ajatuksen joskus kaks viikkoo sitte. Joo, mä oon tehny nyt sille tämmöset ja tämmöset suunnitelmat, kyllhän me tämä hoidetaan.

PIIA 2. haastattelu s.18/31

Piia kertoi jo ensimmäisessä haastattelussa väsymyksestä ja huolesta, joka kohdistui omaan hyvinvointiin. Piian tarinassa oli jo tuolloin merkkejä työn hallinnan tunteen rakoilemisesta ja kasaantuvasta kuormasta. Hän koki olevansa heikko organisoimaan asioita. Tehtävät jäivät roikkumaan, unohtuivat ja hautautuivat eikä oman ja työntekijöiden työn kehittämiseen tuntunut jäävän voimia.

Ett mull on vähän semmosia just taipumus, ett kun tulee noita, sitt mä rupeen häällään vähä aikaa, mä heittelen papereita tonne kaappiin. Tonne kaappiin ja tonne kaappiin ja sitte kirjottelen jonneki A4:sen kulmaan jotain ja sitte mä löydän ne kuu-kauden päästä, että hups, mä oon unohtanu. On mulla siis aina tuolla kalenterin välissä semmonen, ett missä on nyt nämä on. Mutta joskus ne kyll ..., kun on joskus niin väsyny, kun on juossu aamusta iltaan ... aamulla lähteny ite tonne johki opastaan tekijöitä tai siivousavuks johki...

PIIA 1. haastattelu s.15/31

Piian riittämättömyyspuhetta voi myös tarkastella siivousalan sukupuolittuneiden käytäntöjen ja toimialakulttuurin diskurssista näkökulmasta käsin. Siivoustyön on ajateltu perinteisesti kuuluvan yksityisen elämän alueelle, joka kuuluu naiselle. Siivousalan peruskoulutuksessa korostetaan suomalaisessa kulttuurissa arvostettuja perushyveitä, joiden mukaan työntekijän pitää olla kuuliainen, nöyrä, ahkera, työtä pelkäämätön, täsmällinen, sisukas, sitkeä, joustava, rehellinen, kuuliainen ja luotettava (vrt. Käyhkö 2006; Ollila 1990, 279). Toisaalta naisena hänen tulisi tuoda esille oma oletettu "sisäinen naiseutensa" eli olla tarpeen tullen palvelualtis, taipuisa sekä vastuuntuntoinen arjen ylläpitäjä ja hoivaaja. Hyvä siivooja on kuuliaisen rehellinen sekä työnantajaa että asiakasta kohtaan; hän ilmestyy työpaikalle ja tekee työt niin kuin on sovittu.

Rehellisyys ja luotettavuus tulevat koulutuksessa toistuvasti esiin moraalisisinä kvalifikaatioina (Käyhkö 2006). Piia tunnistaa omassa identiteettitarinassaan vahvana kudoksena siivoojaan identiteettikertomuksen sisältämät perusolettamukset. Ammattitaito tukeutuu hänen mielessään vahvimmin varsinaisen siivoustyön osaamiseen, mikä tulee esiin seuraavassa.

...Kun mä oon niin pitkään ollu alalla, niin mä mielestäni kyllä olen oikeesti ammattilainen.

PIIA 1. haastattelu s. 21/31

Piian oli vaikea esittää vaatimuksia työntekijöille ja hän koki syyllisyyttä tilanteissa, joissa ikäviä asioita piti ottaa työntekijöiden kanssa puheeksi. Lähijohtajan on kuitenkin puututtava työntekijän työskentelyyn silloin, kun työ ei suju sovitulla tavalla. Piia kertoi, että osaltaan hankaliin tilanteisiin puuttumista vaikeuttaa se, ettei voi koskaan tietää, mikä on toisen osapuolen reaktio. Piian pelkona näissä tilanteissa on myös se, miten itse pystyy hallitsemaan omat tunteensa ja reaktionsa. Koska osa Piian työntekijöistä oli maahanmuuttajataustaisia, mutkistivat vuorovaikutustilanteita usein myös kielelliset ymmärtämisiongelmat ja kulttuuriset erot.

- O Oishan mustaki paljo ihanampaa, ett mä voisin aina kertoo niin kun iloisia asioita. Antaa positiivista palautetta, että, eikä sitte negatiivisii. Mutt ne on semmosia, mitkä ei välttämättä oo kauheen mukavia asioita.
- K Ku ennakolta mitään, että se on aina semmonen, ett miten se toinen, koska ihminen voi reagoida niin monella tavalla. Tähän tilanteeseen. Ett jos on niin ku edeltäny tämmöset, ett sun, aikasemmin, sanotaan, että ihminen on saanu sen kirjallisen varoituksen. Ja sitt päädytään, että nyt työsuhde päätetään. Niin sieltä kun joskus on tullu semmonen, että tää toinen osapuoli on, siis on oikeesti melkein niin ku tullu päälle.
- E Niin sitte aina, ett mitenkähän toi niin kun suhtautuu, että. Hyppääkö se silmille vai uhkaako se puukolla vai mitä.
- T Mua on nimittäin kerran uhattu jopa puukollakin.

PIIA 1. haastattelu s.17/31

Negatiivisten tunteiden ilmaiseminen ei yleisesti myöskään ole kulttuurissamme erityisen suotavaa – ei varsinkaan naisille (Martelius-Louniala 2007). Tunteiden jatkuvan kätkemisen on arvioitu aiheuttavan stressiä ja ahdistuneisuutta, jotka voivat johtaa kyynistymisen kokemuksiin. Hochschildin (1993) mukaan ristiriita syntyy, jos sisällä olevat tunteet ja ulospäin näytettävät tunteet poikkeavat paljon toisistaan. Tunteiden hallinnasta ja tunnetyöstä onkin tullut keskeinen työelämän taito (Hochschild 1983), jota lähijohtajan työssä tarvitaan monissa tilanteissa. Liiallinen tunteiden näyttäminen ja epäonnistuminen negatiivisten tunteiden kätkemisessä voi merkitä epäonnistumisen kokemusta laajemminkin. Varsinkin Piialle omien tunteiden hillintä oli haaste, joka kasvoi sen myötä, kun kuormitus työssä lisääntyi. Väsyneenä omien tunteiden hillintä vaati häneltä erityisen suurta ponnistelua.

Piia näki sen, että lähijohtajan identiteetin rakentaminen olisi edellyttänyt etäisyyden ottamista varsinaiseen siivoustyöhön ja ainakin osittaista irtautu-

mista siivoajan työn perinteisistä vaatimuksista. Piian tarinasta välittyi kokemus ristiriitaisessa kentässä elämisestä ja keinottomuus asian kohtaamisessa. Piian tarina itsestään lähijohtajana oli melko kaukana siitä, mitä hän uskoi, että hänen pitäisi lähijohtajana olla.

- O Kun olin itse, hyvin pitkään tein niin kun ihan rivisiivoajana. Ehkä se on jossain kohtaa rasite.
- K Siinä mielessä just, että sitä joskus kattoo asioita liikaa työntekijän kantilta eikä työnantajapuolelta. No, sitä ei aina olla niin ku oikein pro. Liian kiltti, joskus.
- E Sitt, kun tietyt tilanteet on semmosia, että joutuu ikäviäkin päätöksiä tekemään. Niitähän on pakko tehdä.

PIIA 1. haastattelu s.7/31

Piian identifioituminen työhön muistuttaa klassista työhön identifioitumista (vrt. Kirpal 2004a). Klassisesti työhön identifioituneet ihmiset kiinnittyvät vahvasti ammattiinsa, yhtiöön, tuotteisiin tai omaan jokapäiväiseen työhönsä. Kirpal (2004a) väittää, että nämä henkilöt näkevät työidentiteettinsä menneen ajan perspektiivistä. Tyypillisesti heidän tapaansa rakentaa identiteettiä voi kuvata vetäytymistaktiikaksi, jonka avulla he pyrkivät pitäytymään perinteisessä työidentiteetissä ja vastustamaan kaikenlaista muutosta. Useimmille tämän ryhmän työntekijöille muutokset työssä edustivat uhkaa ja epätasapainotilaa, koska he kokivat, ettei heillä ollut keinoja tai resursseja sopeutua uusiin vaatimuksiin. Piia oli kyllä tietoinen vaikeudestaan irtautua siivoajaan identiteetistä, mutta vaihtoehtoisen ja enemmän lähijohtajuutta korostavan identiteetikertomuksen rakentaminen itsestään oli Piialle hankalaa.

Palveluesimiehen työn tulos syntyy palveluvastaavien ja myös palveluohjaajien työn ohjaamisen ja tukemisen kautta. Toimiva yhteistyö työntekijöiden kanssa on keskeinen tekijä lähijohtajan työssä onnistumisessa. Riittämättömyyspuhe pilkahteli Piian tarinassa myös suhteessa työntekijöihin. Kun työtä ja asiakaskohteita oli paljon, aika ei riittänyt siihen, että hän ehtisi tapaamaan riittävästi työntekijöitä. Siivoustoimialalla työntekijät työskentelevät usein kohteissa yksin ja jäävät siten helposti yhteisön ulkopuolelle. Silloin palveluesimies tai -ohjaaja on ainoa taho, jonka kanssa työstä voi keskustella. Lähijohtajaan kohdistuu paljon odotuksia myös tässä suhteessa.

- K Niin kyllä sitä jaksaa erilailla. Ja sitt mulla on näit täämmösiä aarteita ja luottohenkilöitä. Ohjaajat on semmonen ja Sitt oot ihan niin kun tavallista palveluvastaavaa ... tuolta löytää, löytyy kyllä. Kyllä mun mielest mulla on tämä, vaikk ei oo pitkäaikainen tämä uusi esimies ollut, niin on mun mielest kyllä reilu ja mukava. No, enitenhän mä tietenkkin, niin kun ohjaajien kanssahan se yhteistyö on aika tiivistä.
- E Että sekin, mikä mull on niin ku, miks mä koen riittämättömyyttä, must ois kivempi nähdä useemmin ja enemmän. Noita työntekijöitä.
- T Että ei tarpeeks ehdi oikeestaan niit käydä morjestamassa ja...

PIIA 1. haastattelu s. 5/31

Piia ei kokenut saavuttavansa työn ulkoisia standardeja, ja lisäksi hän syytti itseään "vääränlaisesta" asenteesta työtä kohtaan. Piian oli vaikea löytää niitä

asioita, mihin oma työ olisi pitänyt fokusoida, jotta tavoitteet olisi ollut mahdollista saavuttaa. Kun työ muuttuu vain selviytymiseksi, niin kuin Piian tarinassa tapahtui, niin työstä häviää helposti mielekkyyden ja onnistumisen kokemukset. Piia syytti tarinassaan itseään, mikä näyttäytyy seuraavassa.

- O Mull on taipumus ajatella olevani korvaamaton, vaikka mä tiedän sen, että vaikka mä oisin viikon kotona, niin oikeesti tää firma pyöris, tää maailma pyöris, toi mun esimiesalue pyöris, kaikki ihmiset ois varmaan ihan samantaisia, vaikka mä oisin pois. Vaikk mä oisin viikon. Että ... niin ku ... mä en voi olla pois. Se yks päiväki, kun mä jouduin oleen kotona, niin, no, mä vastaan sitt puhelimeen. Huono. Se on huono asia.
- K Ja se menee sitte siihen, että kun haalii ... haalii, ajattelee olevansa niin korvaamaton, niin sitt sitä niin kun tietyllä tavalla jopa aiheuttaa harmia muille ihmisille, esimerkiksi ohjaajille. Ett liian niin ku yksityiskohtasesti antaa niille niitä ohjeita. Niin ei ne sitt niin ku. Niin. Ett se on niin ku paha asia. Niin. Että mitäs tänään, mitäs huomenna. Millonka mä tuun.
- E Ku ohjaajalla pitäs kuitenkin olla se, senhän pitäs olla semmonen niin ku tavallaan semmonen sijaishenkilö mulleki.

PIIA 1. haastattelu s.30/31

Yllä olevassa tekstissä Piia tarkastelee omia ajattelu- ja toimintatapojaan työssä kriittisen, ulkopuolisen tarkkailijan näkökulmasta. Evaluaatiossa hän kuvaa sitä, kuinka hän kokee epäonnistuneensa vastuun jakamisessa. Kun yksilö näkee, niin kuin Piia näki, itselleen kertomassaan tarinassa itsensä riittämättömänä, kykenemättömänä tai olosuhteiden uhrina, hänen on vaikea kertoa itsestään myönteistä tarinaa (Heikinheimo ym. 2000).

Piian tarinassa on havaittavissa yleistä työelämän, ja myös Piian työnantajaorganisaation arvoista lähtevää, puhetta itsenäisestä työotteesta, vastuusta ja sisäisestä yrittäjyydestä. Piia tunnistaa nämä diskursseihin sisältyvät vaateet, mutta tuntee neuvottomuutta niiden edessä. Kysymys siitä, miten nämä odotukset olisi mahdollista täyttää, jää Piian tarinassa vastausta vaille. Mallitarina siitä, millainen lähijohtajan pitäisi olla ja vastaavasti Piian kokemus itsestään lähijohtajana, olivat jo ensimmäisen haastattelun aikaan loittonemassa toisistaan. Tavoitteiden ja oman tarinan välille oli repeämässä Piian tarinassa kuilu.

Piian ensimmäisessä haastattelussa kertoma tarina on helppo liittää suurempaan aikamme työelämän ”mikään ei riitä” -kertomukseen, jossa yksilöiden kokemuksia leimaa kiire ja alinomia käsistä karkaavat odotukset ja kasvavat tavoitteet. Sennett (2004,121) kirjoittaa, että tämän päivän kilpailu- tai kyky-yhteiskunnassa voi olla vaikea kokea tyytyväisyyttä tehdystä työstä. Yhteiskuntamme ja sen organisaatiot keskittyvät suoritusten jatkuvaan arviointiin ja oikeansuuntaisista suorituksista palkitsemiseen. Työntekijä joutuu käsittelemään mielessään toistuvasti putoamisen ja epäonnistumisen pelkoa. Häpeä ja alemmuuden tunteet kumpuavat tilanteesta, jossa mikään saavutus ei tunnu riittävän hyvältä (Sennett 2004, 121). Kun vaatimukset työssä ovat suuret ja tehtäväkenttä monialainen, asettaa se vaatimuksia kokonaisuuksien hahmottamiselle ja tehtävien priorisoinnille. Kaikkiin työn vaatimuksiin ja haasteisiin voi olla mahdotonta vastata samalla tavalla.

Mitä hajanaisempi ja muuttuvampi työtilanne on, sitä vaativampaa identiteettityö yksilön kannalta on (Knights & Willmott 1999). Palvelualan lähijohtajan työhön kohdistuvat ristikkäiset odotukset, jotka voivat tuottaa epävarmuutta ja epävakautta – erityisesti silloin, jos yksilön minätarina on säröillyt. Yksilön identiteetti sisältää yksilön eettiset periaatteet ja arvot, joiden mukaan toimiminen vaikuttaa yksilön itsearvostukseen. Jotta yksilö voisi kertoa itselleen myönteistä ja eheää minätarinaa, pitäisi hänen pystyä toimimaan itselleen merkityksellisten eettisten periaatteiden mukaan. Jos narratiivinen persoonallinen identiteetti eli yksilön minätarina ei sovi yhteen työidentiteetin kanssa, seuraukset voivat olla yksilön kannalta tuskallisia (Svenningsson & Alvesson 2003).

Piian uupumuskokemus ja työpaikan vaihtaminen

Haastattelin Piian toisen kerran helmikuussa 2008. Kuukausi ennen toista haastattelua, eli alkuvuodesta 2008, Piia oli irtisanoutunut työstään ja siirtynyt toiseen yritykseen. Piia oli jo syksyn 2007 aikana harkinnut työpaikan vaihtoa tai tyystin työn jättämistä, sillä niin väsyneeksi hän oli syksyn aikana itsensä kokenut. Haastattelujen väliajalla Piian työssä oli ollut useita tapahtumia, jotka olivat johtaneet päätökseen irtisanoutumisesta. Piia kuvaa käännettä huonompaan suuntaan kasvaneiden vaatimusten näkökulmasta. Muutos tuli ulkoa työn vaatimuksista, mutta muutoksen ja vaatimusten vaikutukset tuntuivat itsessä.

Siis nehän oli viimeinen tikki, kun tuli nää, mitä meiän myynti oli myyny nää uudet, isot kohteet, mitä tuli ne kaupungin kohteet. Ett eihän siinä ollu nyt niin ku siis min-kään näkösiä onnistumisen edellytyksiäkään.

PIIA 2. haastattelu s.3/31

Piian tarinassa havahduttava kokemus oli ollut oman kyynistymisen huomaa-minen. Kun voimat eivät riittäneet ja työ vyöryi iltoihin, viikonloppuihin ja öihin, hän oli päättänyt, että nyt on löydettävä ratkaisu tilanteeseen, oman terveyden säilyttämiseksi. Piian tarinassa oli merkkejä jo pitkään jatkuneesta uupumuskehityksestä. Seuraavassa narratiivissa Pia kuvaa muutosta itsessään ja kokemuksesta uudesta työstä. Pohjimmaisista syyistä uupumisen kokemukseen saattoivat olla Piian jo alussa kertomassa säröisessä ja riittämättömyyden tunteiden sävyttämässä minätarinassa, jossa hän näki itsensä ja omat ominaisuutensa läh-tökohtana syntyneisiin ongelmiin. Tilannetta pahensi työpaine ja kamppailu omien tunteiden hallinnan kanssa.

Mä oon varmaan muuttunu hiukan enemmän kyynisemmäksi, kun mitä mä olin. Siis ihan oikeesti... Siis, no se just se kyynistyminen, semmonen, ett enemmän niin ku, siis ei enää edes osannu ottaa semmosia, mistä aikasemmin otti niin kun tavallaan voimavaroja jostain pienistä asioista, niin ei. Siis jotenki enemmän huomasi niitä huonoja puolia ku hyviä.

PIIA 2. haastattelu s. 9/31

Piian uupuminen työssä oli seurausta useista sekä sisäisistä että ulkoisista syistä. Piian työviikot olivat loppuvaiheessa jatkuvasti 50–60-tuntisia ja lisäksi työn

hallinnan tunne oli hauras. Tutkimusten mukaan työn ylikuormittavuus, tavoitteiden ja roolien epäselvyydet ja ristiriidat, vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen ja vuorovaikutukseen liittyvät ongelmat ovat tyypillisiä työuupumuksen taustatekijöitä (Hakanen 1999). Näitä kaikkia edellä lueteltuja tekijöitä oli tunnistettavissa Piian kertomuksessa. Työn epäkohtien lisäksi uupumiseen voivat olla yhteydessä elämän muut kuormitustekijät (Hakanen 1999).

Piian tarinassa väsymyksen kokemuksesta lisäsi havainto omasta kyynistymisestä. Hän oli kuormittunut työstä ja syyllistyi vielä lisää siitä, että oma sisäinen maailma oli synkkä ja tummasävyinen, eikä vastannut mitenkään tavoiteltavaa työnantajan myönteisyyttä korostavaa lähijohtajan mallitarinaa. Piian tarinassa ilo työn tekemisestä ja kokemus työn merkityksellisyydestä katosivat. Lopulta työstä selviytyminen entiseen malliin osoittautui mahdottomaksi: pärjäämisen ja työn hallinnan tunne heikkenivät ja ammatillinen itsetunto romahti (vrt. Hakanen 1999).

- O Se on tota, siis ihminen kestää mitä vaan hetkellisesti.
 K Sanotaan nyt vaikka, ett sull on niin ku ihan, tiedät, ett sull tulee tämmösii viiden-kuudenkymmenen tunnin viikkoja nyt tässä tietty ajanjakso. Mutt se, ett sitt ku tuntu niin ku, ett nyt, ku tää pikkasen täst helpottaa. Ei, sitt se oli päivä tai kaks, sitt se alko niin ku taas. Ihmiset vaihtuu ja sitt se, ett tietenkin. Joo. Ja sitte just toi, tota, ku siinä oli, tavallaan ne kohteet oli paljon sellasia, ett ku mull oli paljon kouluja ja tämmösiä aikasia aamukohteita, että sitt ku tuntu, ett sitä porukkaa joka paikast puuttuu ja kaikissa suurin piirtein sama toiminta-aika. Ett sanotaan aamu kuuden ja yhdeksän välillä piti hirvittävän paljon olla asioita tehtynä.
 E Mutta se on, se resurssipula, ei se oo mikään niin kun, ett se ois mitenkään mun niin kun henkilökohtaisesti. Kaikki sen kanss painii samalla tavalla, mutta se on tietysti, ett kun on pienempi, jos on pienempi esimiesalue, vastualue. Niin se on kuitenkin helpommin hallittavissa.

PIIA 2. haastattelu s. 13/31

Evaluaatiossa on nähtävissä, että Piia näkee toisessa haastattelussa itsensä toisessa valossa ja oman toimintansa lähijohtajan työssä osana suurempaa kokonaisuutta, eikä hän syytellyt itseään niin kuin ensimmäisessä haastattelussa tapahtui. Muutoksen jälkeen hän pystyi kertomaan tarinaansa toisessa valossa.

Kaiken kaikkiaan se oli kova vuosi. Siis on siinä ollu hyviäkin puolia. Siis siin on ollu se, ett mä aattelen, ett siis nyt ei enää niin kun ihan oikeesti, mikään ei enää voi tuntua pahalta. Siis ihan semmonen, ett kyllä se niin ku siis kova vuosi oli, kova aika, mutta kyllä siitä oli hyviäkin puolia. Että kyllä siinä, tota, siitä oppi sen kyllä, että, ett mikä se loppuviimein on tärkeintä. Että ei se, siis niin ku ei tässäkään ollu niin ku tässä työpaikan vaihdossa, tässä ei ollu niin ku rahasta kysymys lainkaan, vaan se oli se, että joku tasapaino pitää löytää työelämän ja vapaa-ajan välille... Ett ei osannu enää irrottautua. Ett loppujen lopuks se, ett mä luulen, ett vaikka se mun alue olis pienentynykin, niin se ehkä ei ois kuitenkaan ollu silti, kun siihen jotenki niin ku jämähti iteki pyörimään, että jäi siihen niin ku. Mä luulen, ett en varmaan ois voinu. Joo, kyllä se, kyllä se karaisi. Ja paljon.

PIIA 2. haastattelu s. 13/31

Piia siis ratkaisi tilanteensa lähtemällä työstä. Toisen haastattelun tapahtuessa Piia oli jo aloittanut työn uudessa yrityksessä ja näki tulevaisuutensa valoisa-

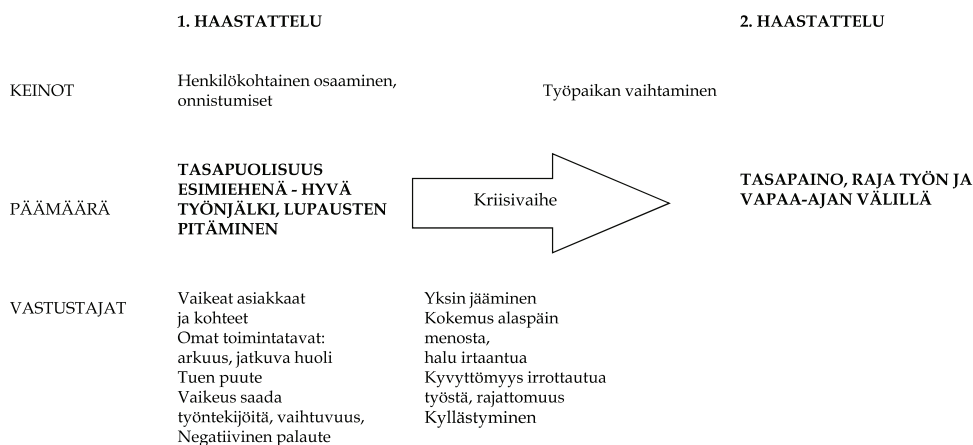
pana. Tarinan juonessa oli tapahtunut käänne myönteisempään suuntaan ja regressiivisen tarinan (Gergen 1994) juonen kulku oli katkaistu. Hän oli saanut etäisyyttä edelliseen työhönsä ja pystyi näkemään myös sen, mitä raskas vaihe työssä oli antanut. Rankka vaihe työssä oli myös karaisut Piia, joka pystyi näkemään itsensä nyt aktiivisena toimijana. Hän oli ottanut ohjat käsiinsä ja katkaissut kielteisen tapahtumaketjun. Hallinnan tunne oli vahvistunut kokemuksen myötä.

7.1.2 Taijan kertomus

Eipä niitä toisen alueen ongelmia, minä en rupea ratkoomaan, eikä kukaan niitä munkaan ongelmia ratko, että kyllä mun pitää ne aivan ite ratkoo.

TAIJA 1. haastattelu s. 20/25

Haastattelin Taijan ensimmäisen kerran marraskuussa 2007. Taijan esimiesalue sijoittui osin kaupunkialueella ja osin haja-asutusalueelle. Taijan asiakaskohdetkin olivat hyvin kirjavia – hänellä oli paljon pieniä, muutaman tunnin ja yhden työntekijän kohteita.



KUVIO 10 Taijan kertomus

Ensimmäisen haastattelun pohjalta Taijan tarinan (KUVIO 10) olisi voinut määrittellä pysyvyyskertomukseksi (Gergen 1994), jossa elämä rullaa tasaisesti eteenpäin ilman suurempia nousuja tai laskuja. Taijan kerronnassa välittyi ensimmäisessä haastattelussa uskoa siihen, että työn tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Lähtötilanteessa Taija oli tyytyväinen moniin asioihin, kuten työntekijöihin ja toimiviin asiakassuhteisiin. Hän pyrki työssään hyvään laatuun ja asiakkaille sekä työntekijöille annettujen lupausten pitämiseen. Keskeinen tavoite Taijalla on työntekijöiden tasapuolinen kohtelu ja siinä hän myös koki onnistuneensa.

No, mielestäni mä oon kyllä tasapuolinen. Mä yritän olla niin tasapuolinen kun vaan ikinä, omasta mielestäni. Niin. Mä koen olevani kyllä sillain tasapuolinen. En mä tiä,

mä pidän sitä itte tärkeänä, että kohdellaan niin ku ihmisenä. Kuitenki työntekijät tekee raskasta työtä. Niin mä sen ajattelen.

TAIJA 1. haastattelu s. 12/25

Kuitenkin, Piian tapaan, myös Taija kertoi heti ensimmäisen haastattelun alussa epävarmuudestaan kaikkiin työn vaatimuksiin yltämisestä. Palveluesimiehen työssä tuottavuusodotukset ovat korkeat ja tulosta seurataan systemaattisesti sekä kannattavuuden että asiakastytyväisyyden näkökulmasta. Kertojien työnantajarytyksessä lähijohtajilta odotetaan itsenäistä työtettä sekä yrittäjämäistä asennetta. Vaatimusten vastapainona lähijohtajan työssä on myös paljon vapautta ja mahdollisuus säädellä oman työajan käyttöä.

Keskeinen tarinallinen jännite molemmissa Irtautumis-kertomuksissa syntyy siitä, miten yksilö näkee omat edellytyksensä riittämättöminä suhteessa omaan tulkintaansa lähijohtajan työn vaatimuksista. Taija tuo kertomuksessaan esiin epävarmuutensa erityisesti tarjousten laskennassa ja henkilöstön oikeanlaisessa mitoittamisessa kohteisiin. Hän kertoo epäilyksistään suhteessa omiin kykyihinsä ja edellytyksiinsä.

- O No, jos on vaikka niin ku tuo Hotelli ja siellä kun pitää laskea se tarjous, että kuinka sä ny seuraat niitä tunteja, että pysytäänkö niissä, niin kyllä se vähän vaikeaa on.
- K Niin. Että just niin ku Hotelli on sellanen, ett sinne pitää kaikki, mitä siellä nyt suursiivotaan, niin tehdä sen tarjouksen kautta, niin pysyä sitten niissä tunneissa ja sitte laskee vähä väärin, oho, ja sitte pysyä niissä tunneissa, niin kyllä se on vaikeaa.
- T Ja tarjousten tekeminen ja hahmottaminen, se, että kuinka kauan johonkin vois niin ku mennä sitä aikaa, niin se on aivan, sitä mä en osaa niin ku yhtään.
- E Joo. Kyllä. Että vaikka on siinä käytännön siivoustyössä ollu paljo, mutta kyllä se aika äkkiä sitte niin ku, se vaan unohtuu.
- L Että siinä olis tekemistä kyllä.

TAIJA 1. haastattelu s. 8/25

Taija kertoi kokevansa tuottavuustavoitteet enemmän ahdistavina kuin yrittämiseen virittävinä. Myös myyntitilanteet olivat hänelle hankalia. Taijan alueen kannattavuus oli kohtuullisen hyvä, mutta odotus tuloksen parantamiseen oli sisäänkirjoitettuna lähijohtajan työn vaatimuksissa. Taija syyllisti itseään siitä, ettei ollut mielestään riittävän aloitteellinen uusien asiakkaiden hankinnassa. Hän oli vain tyytynyt varovaiseen lisämyyntiin vanhoille asiakkaille.

Kyllä kai sitä pitää enemmän vaan osata sitte myydä. Mutta nuo Ravintola ja tää on siltä, niin ne kyllä ottaa sitä kauppaa.

Että jos nyt ajattelee jotaki muutaki kohdetta, niin, niin en mä tiedä, pitäskö sitä vaan sitten enemmän niin ku vielä miettiä, että mitä se vois olla, mitä niihin vielä vois tarjota. Koska ne on kyllä niin kun, ne ottaa kyllä aika hyvin sitä lisäsiivousta, ei siinä mitään. Että ne on kuitenkin niin merkittäviä, isoja asiakkaita, että kyllä mä niihin oon kyllä mielestäni aika hyvin yhteydessä. Ehkä siin on sitte vähän siinäkin, että kun ne on helppoja siitä ottaa.

TAIJA 1. haastattelu s. 8/25

Työhyvinvoinnin kehikosta tarkasteluna Taijan kerronnasta välittyi vaikeus päästä irti työstä. Taijan mieltä vaivasi vapaa-ajallakin jatkuva pelko siitä, mitä seuraava puhelinsoitto tuo tullessaan, ja hän oli kaiken aikaa varuillaan. Taija kertoi, että irrottautuminen oli vaikeaa ja lähes mahdotonta, sillä työaikaa ei varsinaisesti ollut ja lähijohtajan oletettiin olevan aina saatavilla. Viime aikaisen työhyvinvointitutkimusten mukaan päivittäinen työstä irrottautuminen on keskeinen uupumiselta ja työhön liittyvältä ahdistukselta suojaava tekijä työssä. Vastaavasti uupumukseen johtava huono kierre syntyy erityisesti ahdistavista ja negatiivisista työhön liittyvistä tunteista, joita jäädään potemaan kotonakin – tai mikä vielä pahempaa yöllä – unen kustannuksella (Sonnentag & Jelden 2009).

Taija kertoi yksinäisyydestä ja esimiestuen puutteesta työssään. Puheessa oli kuultavissa myös voimattomuuden kokemusta ja myös sävyjä työn mielekkyyden kyseenalaistamisesta. Esimiestuen onkin todettu olevan työn mielekkyyden kokemisessa erittäin merkityksellinen tekijä (Antila 2006). Pyrkimys selvittää yksin ja omin avuin sekä vaikeus pyytää apua olivat kuultavissa Taijan tarinassa.

Mutta sitte taas toisilla on, tai kaikilla on sillai niin kovasti töitä, että en mä tiedä. Kyllähän niitä nyt tuoss huokaillaan aina välillä, että nyt on sitä ja tätä, mutta. Eipä niitä toisen alueen ongelmia, minä en rupea ratkoomaan, eikä kukaan niitä munkaan ongelmia ratko, että kyllä mun pitää ne aivan ite ratkoo.

TAIJA 1. haastattelu s. 20/25

Taijan kerronnassa nousi toistuvasti pintaan useita ihanne-lähijohtajan toimintatapaan liittyviä odotuksia. Hän näki, että lähijohtajan pitäisi olla aloitteellinen, jämäkkä ja rohkea. Hän kuitenkin kertoi olevansa arka, syrjäänvetäytyvä ja varovainen ihmisiä kohdatessaan. Varsinkin isommassa ryhmässä oman mielihiteen julkituominen oli Taijalle hankalaa. Myös taipumus murehtia työasioita työajan ulkopuolellakin harmitti Taijaa.

Niin. Että sellasesta pitäis kyllä tietenki vähä oppia pois, että tulee mitä tulee. Ja se on oikein huono ominaisuus mussa. Murehdin sellasta olematontaki kenties. Niin. Ja väsyntän itseni sellasilla sitten.

TAIJA 1. haastattelu s. 19/25

Osa yksilön identiteettikertomusta on se, miksi ihminen haluaisi tulla ja osa se, miksi hän pelkää tulewansa (Weick 1995). Yhtäältä tätä tavoitekuvaa muokkaavat yksilön aikaisemmat kokemukset ja toisaalta organisaatiokulttuuriin sisältyvät diskurssit. Sitä mukaa, kun Taijan huoli työssä pärjäämisestä kasvoi, työnantajaorganisaation diskurssi myönteisyyttä ympärilleen levittävästä lähijohtajasta loittoni etäämmälle. Taijan puheessa oli kuultavissa samansuuntaista pettymyspuhetta suhteessa omaan kokemus- ja tunnemaailmaan kuin Piialla. Ensimmäisen haastattelun lopussa Taija kertoi saavansa helpotusta työn haasteisiin erityisesti oikeana kätenä toimivalta ohjaajalta. Taijan suhtautuminen

tulevaan oli ensimmäisen haastattelun lopussa yllä kuvatuista vaikeuksista huolimatta valoisa.

Ja tuo on nyt tosi paljo helpottanu, kun mä oon saanu kunnan ohjaajan. Niin se on kyllä helpottanu tosi paljo. Meillä kyllä synkkaa monella lailla, että. Se on oikein aarre. Että nyt on tosi paljo niin ku jaettu, jaettu hommia, että se on ollu tosi paljo nyt tuoss sitte apuna, että mit on tullu näitä niin ku täss budjetin aikanakin tuollasia lentohommia, niin.

TAIJA 1. haastattelu s. 21/25

Taijan viimeiset kuukaudet esimiestyössä ja irtisanoutuminen

Kun otin Taijaan yhteyttä uudelleen marraskuussa 2008, selvisi, että hän oli irtisanoutunut jo helmikuussa 2008 ja aloittanut uudessa työssä saman vuoden huhtikuussa. Ensimmäisestä vuoden 2007 vuoden marraskuussa tehdystä haastattelusta oli ehtinyt kulua vain kolmisen kuukautta ennen Taijan irtisanoutumista. Haastattelussa selvisi myös, että Taija oli jo syksyn 2007 aikana etsiskellyt uutta työpaikkaa. Jonkinasteinen lähijohtajan työstä ja organisaatiosta irtaautuminen oli ollut käynnissä jo edellisen haastattelun aikaan. Taijan uusi työtehtävä oli suorittavan tason tehtävä ilman esimiesvastuuta.

Yksilön identiteettikertomus on ajallinen ja paikallinen. Tilanne vaikuttaa siihen, mitä ja miten kerrotaan. Ensimmäisessä haastattelussa Taija vielä toimi lähijohtajan työssä ja kertoi tarinaansa esimiesvalmentajalle. Tässä haastattelussa olivat läsnä organisaation odotukset, lähijohtajuuteen liittyvät mallitarinat ja Taijan omat odotukset oman kehittymisen suhteen. Taijalla ei myöskään ollut siinä vaiheessa tietoa uudesta työpaikasta. Toisessa haastattelussa tilanne oli täysin toinen. Siinä Taija tarkasteli mennyttä aikaa, koska oli siinä vaiheessa jo aloittanut uudessa työssä. Muuttunut tilanne ohjasi kerronnan eri urille ja kertomaan tarinaa menneen ajan tapahtumista, joiden suhteen ratkaisu oli jo tehty. Taijan ensimmäisessä haastattelussa kertoman tarinan voisi luokitella tasaiseksi tarinaksi, jossa vaikeuksia oli, mutta ne olivat hoidettavissa. Toisessa haastattelussa Taijan kertomuksen sävy oli muuttunut laskevaksi tarinaksi (vrt. Gergen 1994). Taija kertoi voimiensa loppumisesta ja motivaation katoamisesta työsuhteensa erityisesti viimeisinä kuukausina. Mennyt tarina itsestä lähijohtajana oli sävyttynyt kyynisyydellä ja katkeruudella. Hänellä ei muuttuneessa tilanteessaan ollut tarvetta kannatella kertomisen kautta omaa lähijohtajuuttaan, sillä vaikeudet olivat taaksejäänyttä elämää.

Taijan tarinassa ratkaisevin tapahtuma ja käänne huonompaan suuntaan oli ollut Taijalle läheisen palveluohjaajan poislähteminen. Taija oli ensimmäisessä haastattelussa kertonut odottavansa paljon heidän keskinäiseltä yhteistyöltään. Hän oli myös panostanut ohjaajan opastamiseen paljon aikaa ja vai-vaa. Taija koki ohjaajan poislähdön suurena menetyksenä ja myös jonkin asteisen loukkauksena itseään kohtaan. Hän oli sitoutunut ohjaajaan ja oletti myös tämän sitoutuneen samalla tavalla yhteistyöhön kanssaan. Ilman ohjaajan tukea

ja työpanosta Taija koki itsensä voimattomaksi ja entistäkin yksinäisemmäksi työn haasteiden edessä.

Taija kertoi myös työhön käytetyn ajan lisääntymisestä viimeisten työssä-olokuukausien aikana. Samoin ongelmat työstä irrottautumisesta olivat kasvaneet työmäärän lisääntymisen myötä. Työ oli Taijan kertomuksen mukaan muuttunut vielä aikaisempaakin rajattommaksi. Illat ja viikonloput olivat kuluneet puhelimesta, ja jatkuva puhelinliikenne aiheutti harmia ja eripuraa myös kotona. Kun kiinteä työaika puuttuu, se merkitsee toisaalta vapautta, mutta toisaalta myös sitä, että työntekijä voi kokea olevansa aina töissä ja sidoksissa työhönsä (Sennett 2002). Jotta rajattomassa työssä jaksaisi, se vaatisi työntekijältä itseltään vahvaa itseohjauskykyä ja kykyä suhtautua refleksiivisesti työn asettamiin vaatimuksiin.

- A Sen yhden korjaamon kanssa mulla rupesi menemään jo kaikki illatki puhelimesta.
- K Ja mieski sano, et sä oot koko ajan puhelimesta, kaikki illat. Eikä se yleensä puuttunu millään lailla mun töihin ja sanonu juuta eikä jaata. Ei vähempi voisi kiinnostaa sillä lailla. En mä tiiä. Se oli totaalinen kyllästyminen. Mutta mä oon ollu aina huono nukkumaan. Ja jos on vähäkin jotain sellasta jotenkin inhottavaa, niin uni ei tule mulle heti.
- E Jää päälle. Mulla on ollu aina vaikeaa se nollaaminen. Koko elämäni. Ja tuossa työssä varsinkin. Pyörii ne asiat sitten kotona vielä niin paljo mielessä.

TAIJA 2. haastattelu s. 3/5

Omaa muutostaan lähijohtajana Taija kuvaa kielteisillä sanakänteillä. Kokemus lähijohtajan työssä oli ollut Taijalle haastava vaihe työuralla. Kielteiset tunteet, kuten viitsimättömyys ja tympääntyminen, täyttivät loppuvaiheessa Taijan mielen, niin kuin seuraavasta narratiivista on havaittavissa. Taija etäännytti työstä ja lopulta ei ollut muut vaihtoehtoa kuin laittaa ”hanskat tiskiinkin” ja etsiä uusi vaihtoehto itselle. Voimat eivät yksinkertaisesti riittäneet ponnistamaan yhtään pidemmälle. Hän kertoi tulleensa tiensä päähän tämän tehtävän suhteen. Kysymykseen muutoksesta omassa lähijohtajan työssään Taija vastasi näin:

- A Varmaan huonompaan suuntaan koko ajan, vaikka mä kuvittelin välillä olevani hyväkin esimies.
- K En mä tiedä. Mä olin sitten varmaan jo niin kyllästynyt ja tympiintynyt koko hommaan, et mä en jaksanu ottaa sitä tosissaan. Ihan oikeasti. Ja varsinkin se viimeinen kuukausi sen puhelimen kanssa oli aivan. Et älä nyt vaan soi, et mua ei yhtään kiinnosta. Mua ei kiinnosta.
- E Kyllä. Vaikka oli ihan tavallistaki asiaa, niin oli aivan hirveää. Voi voi. En mä tiiä.
- T En varmasti ollu sellanen (tavoitteen mukainen esimies). Todellakaan.

TAIJA 2. haastattelu s. 4/5

Ammatilliseen minäkäsitykseen ja työidentiteettiin liittyy aina työyhteisössä annettu tehtävä, suhde muihin yhteisön jäseniin, asema organisaatiossa siihen liittyvine odotuksineen sekä osaamisvaatimukset. Taijan minätarinassa käsityksen itsestään arkana ja ujona voi nähdä identiteettityöstöä rajoittavana säikeenä. Organisaation tarjoama mallitarina lähijohtajasta, joka on sosiaalinen, aloitteel-

linen ja rohkea, oli Taijalle liian kaukana. Mikäli työhön, esimiehisyyteen ja johdajuuteen liittyvät tarinat ovat ristiriidassa oman minätarinan kanssa, yksilö usein pyrkii torjumaan ne, sillä muuten työidentiteetistä voi muodostua turhauttava taakka ja omaa elämää tukahduttava kokemus (Heikinheimo ym. 2000, 21–23).

Mikähän siellä nyt tympi eniten. Ehkä se justiin ärsytti kaikista eniten, kun ei ollut sitä työaikaa. Näitä saattoi tulla aamulla viideltä. Hyvin harvoin kyllä toki. Ei voi sanoa, että joka päivä. Ja sitten iltaan joitakin tekstiviestejä. Aivan olemattomia asioita. Ajattelin, että eikö niitä voi hoitaa siinä virka-aikana. Ehkä se oli se kaikista tympein asia. Se loppui viimein kuitenkin. Ja sitten nuo kaikki. Mulla oli tosi vaikeita kohteita. Oikein seka-alue. Oikein pantu kaikki kauheimmat

TAIJA 2. haastattelu s. 5/5

Taijan toisessa haastattelussa kertoma tarina on irtautumistarina, jossa hän irtautuu työnantajaorganisaation mallitarinoista. Lähijohtajan työ oli taaksejäänyttä elämää. Ensimmäisessä haastattelussa näytti siltä, että Taija oli vielä sitoutunut organisaation tavoitteisiin, kun hän puhui haastattelussa omista henkilökohtaisista puutteistaan lähijohtajan työssä ja vertasi itseään ja omia toimintatapojaan työnantajaorganisaation tarjoamiin mallitarinoin. Mutta toisessa haastattelussa hän oli jo irti organisaatiosta ja sen tarinoista. Hän kykeni tarkastelemaan refleksiivisesti mennyttä vaihettaan ja työskentelyään lähijohtajana. Perspektiivi oli avarampi ja auttoi Taijaa havaitsemaan vaikeuksiin johtaneita tekijöitä, jotka olivat osin itsestä ja omasta toiminnasta riippumattomia. Taijan tulkinta vaikeuksiin joutumisesta oli muuttunut. Tarinaa sävytti oman itsen syytelyn sijaan tarina hankalista ulkoisista olosuhteista, yksin jäämisestä ja kohtuuttomaksi koetuista vaatimuksista.

7.1.3 Irtautuminen ja tarinan juonen muutos

Piian ja Taijan tarinat ovat kertomuksia haastavasta identiteettityöstä tilanteessa, jossa muutostarve oli väistämätön. Irtautumis-kertomukset ovat kertomuksia irtautumisesta, saavuttamattomasta lähijohtajan identiteetistä ja ”haavoittuneesta” toimijuudesta, enemmän kuin kertomuksia lähijohtajuuden rakentumisesta. Ne ovat tarinoita siitä, mihin yksilö ei koe pystyvänsä yltämään ja ei ehkä tunnetasolla haluakaan yltää.

Irtautumis-kertomuksen molemmissa tarinoissa korostuivat huonomuuden ja voimattomuuden tunteet työssä. Tarinoita sävyttivät kokemukset yksinjäämisestä, vaativista tavoitteista ja esimiestuen puutteesta (vrt. Elo 2010). Mitä väsyneemmäksi ja kyynisemmäksi kertojat itsensä tunsivat, sitä kauemmaksi loittonivat työnantajan mallitarinat yrittäjämäisestä työotteesta, tuloksellisuudesta, positiivisuudesta ja energisyydestä. Sisäisen yrittäjyyden tarina, tai muutkaan yrityksen mallitarinat, eivät toimineet voimaannuttavina resursseina näille kertojille, vaan pikemminkin työnsivät heitä yhä etämmälle. Eheää ja koherenttia lähijohtajan identiteettitarinaa ei syntynyt, vaan tarinat sävyttyivät epäonnistumisen kokemuksilla. Selviytymiskeinoksi jäi organisaation mallitarinoista irtautuminen.

Irtautumis-kertomuksissa refleksiivisyys suhteessa omaan tarinaan, tuli korostetummin näkyviin toisessa haastattelussa Piian ja Taijan tarkastellessa aikaisempaa lähijohtajuuttaan menneenä identiteettinä. Vapauduttuaan syyllisyydentunteista ja kiinnittytyään toisenlaisiin kertomuksiin itsestään työn ja ammatin vaihtajina, he kykenivät paremmin tarkastelemaan itseään ja menneitä töitään. Kun yksilö kykenee katsomaan omaa tarinaansa itsen ulkopuolisesta positioista, avautuu hänelle mahdollisuus nähdä itsensä ja toimintansa osana laajempaa kokonaisuutta ja tunnistaa omaan toimintaansa vaikuttavia tekijöitä. Se mahdollistaa myös valinnanmahdollisuuksien ja vaihtoehtoisten tarinan juonien näkemisen ympärillään. Jos oma tarina ei resonoi organisaation diskurssien kanssa, voi yksilö pahimmassa tapauksessa joutua vuosia esittämään "valeitseä" (Kets de Vries 2001, 275) työssään. Tämä johtaa väistämättä vierauden ja pahoinvoinnin kokemuksiin.

Irtautumis-kertomuksissa kertojat tekivät korjaavaa identiteettityöstöä asemoimalla vanhan työidentiteettinsä menneeseen työhön ja korjaamalla kolhuja rakentamalla itselleen uudenlaisen, eheämmän ja paremmin omia odotuksia vastaavan työidentiteetin. Ibarra (1999) mukaan uuden identiteetin kokeileminen auttaa epäonnistumisen kokemuksen käsittelyssä, ja se myös legitimoii muutoksen oikeellisuuden. Identiteettiä kerrottaessa elämän käännteet sovitaan omaan elämäkertaan (Löyttyniemi 2004). Kerronnallisen elämänmuutostutkimuksen käsityksen mukaan yksilö selviytyy elämänmuutoksista muovamalla tapahtumille annettuja merkityksiä. Merkitysten muodostaminen nähdään yksilön elämäntilanteesta ja -historiasta nousevana, luovana ja kulttuurisia merkityksiä hyödyntävänä prosessina. Muutoksen hahmottaminen antaa tarinalle juonen ja tarinat rakentuvat juuri muutoksen ympärille. Kerrotun muutoksen avulla kuvataan, kuka kertoja on ja miten hänestä tuli tämä (Hänninen 2000; Löyttyniemi 2004, 48, 49). Vaikka kertomus on tietämisen tulevaisuuteen suuntautunut muoto (Hyvärinen 2006), se myös kuvaa kertojan asennetta menneeseen ja menneelle annettuja merkityksiä.

Irtautumis-kertomuksia on mahdollista tarkastella myös työuran murtumistarinoina (ks. LaPointe 2011; Gergen 1999). Tällaisessa tarinassa ura kerrotaan ensin tarinana, jossa asiat sujuvat odotusten mukaan. Kertoja kohtaa kuitenkin vaikeuksia, jotka muodostuvat käännekohdaksi henkilön uratarinassa. Jokin merkittävä asia katoaa kertojan elämästä ainakin tilapäisesti näiden vaikeuksien myötä. Murtumistarinassa kertoja muuttuu uhriksi, johtuen joko ulkoisista tekijöistä tai vaihtoehtojen puutteesta. Irtautumis-tarinoissa kertojan "suostuminen" uhriksi oli avain muutokseen, joka mahdollisti työhön liittyvien ongelmien laajemman tarkastelun. Kun henkilö näkee itsensä kohtuuttomien vaatimusten tai liian vaativan työelämän uhrina, on hänen mahdollista vapautua työhön kohdistuneista syyllisyydentunteista. Irtipäästäminen mallitarinoista mahdollisti uuden orientoitumisen suhteessa omaan työuraan ja avasi ikkunat vaihtoehtoisten tarinoiden maailmaan. Murtumiskertomus perustuu klassiseen tragedia-kerrontaan, jossa kertoja on mahdottomien olosuhteiden uhri (Gergen 1999), mutta positioimalla itsensä uran tai työpaikan vaihtajaksi, tarina saa onnellisen lopun, niin kuin näissäkin tarinoissa kävi (LaPointe 2011).

Irtautumis-kertomuksen kertojat vaihtoivat murtuneen lähijohtajan identiteettitarinan uhriutumisen kautta vahvempaan toimijuuteen vaihtamalla työtä ja työnantajaa. Negatiiviset elämänmuutokset luovat painetta arvojärjestelmän muuttamiseen tai tilanteen ratkaisemiseen (Hänninen 2000). Piian ja Taijan uudet tavoitteet liittyivät työn ja vapaa-ajan välisen suhteen tasapainottamiseen. Muuttuneen tilanteen kanssa eläminen edellyttää identiteetin uudelleen työstöä ja tapahtumille annettujen merkitysten uudelleenarviointia.

7.2 Äiti-kertomus

Niin. Että tänä päivänä, kun kaikki tavallaan mitataan rahassa.

MAIJA 1. haastattelu s. 22/30

Äiti-kertomuksen kehikkoon olen asemoinut kaksi esimiestarinaa, Annamarin ja Maijan tarinat. Huoli ja huolenpito työntekijöistä olivat keskeisiä teemoja molempien lähijohtajien kerronnassa. Annamari ja Maija puhuivat tarinoissaan läheisyydestä työntekijöihin, pehmeystä ja vaikeuksista työn rajaamisessa. Maija oli ensimmäisellä haastatteluhetkellä 55-vuotias ja työskennellyt siivousalalla 10 vuotta, joista kahdeksan vuotta lähijohtajana. Annamari puolestaan oli ensimmäisen haastattelun hetkellä 48-vuotias ja myös hänellä oli takanaan kahdeksan vuotta kokemusta lähijohtajan työssä. Annamari oli työskennellyt siivousalalla käytännössä koko työuransa eli yhteensä 25 vuotta. Molemmat lähijohtajat olivat vahvasti identifioituneet siivoustoimialaan ja siivoojan ammattiin. Molemmat Äiti-kertomuksen kertojat työskentelivät keskusurassa kaupungissa.

Äiti-kertomuksia sävytti syyllisyyden kokemukset suhteessa työntekijöihin ja huoli heidän jaksamisestaan kiihkeätahtisessa työelämässä. Molemmat lähijohtajat kertoivat myös moraalisisista pohdinnoista sen suhteen, mitä työntekijöiltä voi kohtuudella vaatia. Toisaalta kertojat toivat esiin huolensa oman jaksamisensa rajoista. Vahvemmin tämä huoli tuli näkyviin Maijan tarinassa, hänen kertoessaan työstään hotellimailmassa. Äiti-kertomuksen lähijohtajat kertoivat myös työstä irrottautumisen vaikeudesta. Työaika venyi ja työ valui vapaa-aikaan.

Äitimäisyys oli sellainen lähijohtajuuden säie, johon molemmat kertojat pystyivät itsensä asemoimaan. Äiti-kertomukset ovat tarinoita vaikeudesta säilyttää selkeitä rajoja itsen, työntekijöiden ja työn välillä, vaikka he tunnistivat tämän äitimäisen huolenpidon sisällään pitämän varjoisan puolen. Työntekijöiden huolet ja murheet kulkivat mukana myös työajan ulkopuolella, eikä heillä ollut sydäntä rajata työtä ja työntekijöiden huolia pois omasta elämästään. Monet Maijan, ja myös Annamarin, työntekijät hakivat lähijohtajaltaan tukea myös yksityiselämän ongelmatilanteissa. Tällainen äitimäinen lähijohtaja on parhaimmillaan auttaessaan muita työyhteisössä, paikkaillessaan muiden sairauspoissaoloja, peitellessään muiden virheitä, tukiessaan työtovereitaan hankalissa

elämäntilanteissa tai ylipäänsä olemalla yleisesti ymmärtäväinen (Hiillos 2003; Gherardi 1995).

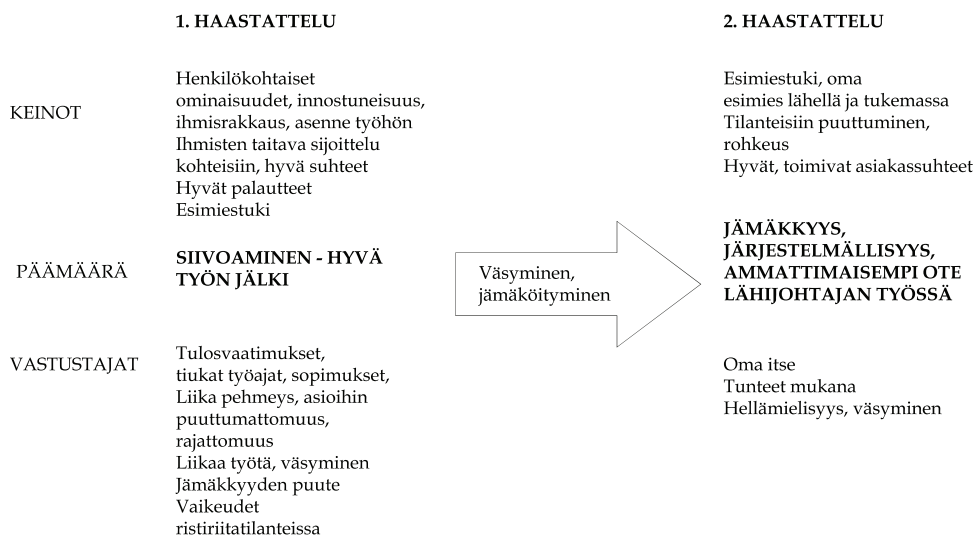
”Äitimäinen ajattelu” voidaan määritellä harkinnan, arvioinnin ja tunteen ykseytenä (Ruddick 1994). Ruddick (1994) väittää, että äitimäinen ajattelutapa on olemassa ja näyttäytyy naisille toisenlaisena kuin miehille. Tämä johtuu siitä, että naiset ovat naisten hoivaamia ja kouluttamia tyttäriä. Äidin rakkaus tyttärensä heijastuu siihen, miten tytär suhtautuu kehoonsa, intohimoihinsa, tavoitteisiinsa ja kunnianhimoonsa. Naiset on kasvatuksen kautta herkistetty äitiyden arvoille ja vaatimuksille riippumatta siitä, ovatko he äitejä tai suunnittelevatko tulevansa sellaisiksi (Hiillos 2003). Sosiologian kentässä äitimäisillä toimintatavoilla tarkoitetaan niitä sosiaalisia toimintoja, jotka tähtäävät äidistä riippuvaisen lasten hoivaan ja huolenpitoon.

7.2.1 Annamarin kertomus

En oo mikään pomottaja. Mä en piä itteäni esimiehenä ollenkaan.

ANNAMARI 1. haastattelu s. 6/34

Haastattelin Annamarin ensimmäisen kerran marraskuussa 2007. Annamari oli suorittanut työuransa alkuvaiheissa laitoshuoltajan ammattitutkinnon, mutta siivousalan esimieskoulutus häneltä puuttui. Ensimmäisen haastattelun aikoihin hän oli aloittamassa siivousteknikon koulutusta, joka painottui erityisesti esimiestyöhön. Annamari työskenteli Länsi-Suomessa, ja hänen asiakaskohhteensa sijoittuivat osin kaupunki- ja osin maaseutumaiselle haja-asutusalueelle. Alla olevassa kuviossa näkyy Annamarin kertomus havainnollistettuna (KUVIO 11).



KUVIO 11 Annamarin kertomus

Vaikka Annamari oli työskennellyt lähijohtajana jo kahdeksan vuotta, perustuvat hänen ammatillisen osaamisensa kulmakivet siivoustyön osaamiseen. Hän oli identiteettitarinansa kautta kiinni siivoustyön lattiatason arvoissa ja toimintatavoissa. Hän luotti omaan osaamiseensa siivoajana, mutta hänen identiteettitarinansa itsestään lähijohtajana oli hauraampi. Jännite siivoajan ammatti-identiteetin ja palvelualan lähijohtajan työn vaatimusten välillä on havaittavissa heti alussa Annamarin kerronnassa.

- O En oo mikään pomottaja. Mä en piä itteäni esimiehenä ollenkaan.
 K En. Se varmaan lähtee siitä, kun mä oon niin ollu paljon siivoomassa ja mä en niin ku osaa olla siin esimiesasemassa ollenkaan. Ett se on niin ku tosi vaikeaa. Ja sanotaan, että vähän liian hyvä kaveri kaikkien siivoajien kanssa.
 T Ett siitähän se sitte tulee. Vaikea antaa palautetta ja. Tai siis sanotaan, ett kyllä nyt hyvää palautetta voi antaa, mutta negatiivista.
 E Semmosta se on ollu koko ajan. Alusta lähtien. Tiiän, että pitäs olla vähän jyrkempi, että ei selittele mittään ...

ANNAMARI 1. haastattelu s. 6/34

Annamarin puheessa ja mielessä johtamistyö hahmottuu pomottamisena ja jyrkkyytenä, ja hänen on vaikea liittää sellaisia säikeitä tarinaansa. Palautteenanto hahmottuu Annamarin mielessä miehisenä, perinteisenä ja hyökkävänä käytöksenä, johon Annamari ei halunnut samaistua. Yksilön identiteettitarina pitää sisällään sen, miksi yksilö haluaa tulla, mutta myös sen, miksi yksilö ei halua tulla (Giddens 1991). Annamari näki tarinassaan itsensä ihmisläheisenä ja ”hyvänä” ihmisenä. Äitimäisyys, huolenpito ja hoivaaminen lähijohtajuuden elementteinä nousivat esiin hänen kerronnassaan usein.

Työ ja vapaa-aika sekoittuivat Annamarin elämässä. Annamari kertoi, että jotkut siivouksen viikonlopputyöt jäivät säännöllisesti hänen työkseen, koska hän ei aina löytänyt tekijöitä hankaliin paikkoihin ja aikoihin. Hän oli valmis uhraamaan oman vapaa-aikansa mieluummin, kuin vaati venymistä muilta. Annamari valitti, että hänen oli vaikea tarttua tehtäviin ajoissa, ja niin hän joutui usein tilanteeseen, jossa tilanne oli vain pakko hoitaa jollain tavalla. Ja aika usein Annamarin onnistuikin saada asiat rullaamaan, sillä hänen lähellään olevat ihmiset olivat yleensä valmiita auttamaan häntä tarpeen tullen. Liian usein Annamari joutui kuitenkin itse tarttumaan mopin varteen. Annamarin tarinassa oli kuultavissa äitimäisyyden ohella sävyjä perinteisestä uhrautuvasta sankari-puheesta työssä: vastuusta, korkeasta työmoraalista ja lojaliteetista kaikkiin suuntiin. Seuraavan narratiivin komplikaatiosta näkyy se, miten Annamari suhtautuu työhönsä. Varsinkin aikaisemmin työ oli mennyt kaiken edelle, omat ja lähipiirin tarpeet tulivat listalla häntäpäässä.

- A No, nyt on, mä oon yrittäny harventaa (siivoamista).
 O No, kyllä nyt kylillä on yks pieni, varmaan meen taas lauantaina. Jos ei huomenna löydy jotaki sitte. Sanotaan suomeks, että likanen metallifirma. Niin täältä on varmaan joku kolkytä kilometriä. Ett semmonen pikkunen kylä.
 K Sielt ei saa työntekijöitä. Ja täältä on kumminkin niin pitkä matka sitte kaheks tunniksi jonku laittaa sinne töihin, että.
 E Joo, se on vähän ollu semmonen harrastus. Ehän mä siitä palkkaa saa.

- T Isäntä vähän mossottaa joskus. No, ei. "Olisit ees joskus kotona". Ei, kyllä mä nyt oon aika lailla, ett en mä, ennen mä tein melkein yötä päivää, mutta nyt se on jo sen puoleen rauhottunu, että isäntäki on suhteellisen rauhallinen.
- L Se mua niin ku siellä jarruttaa, että et sitte mee.

ANNAMARI 1. haastattelu s. 9/34

Annamarin työaikaan rajasivat puoliso ja myös oma esimies, joka oli määrännyt Annamarille leikkisästi "siivouskiellon". Annamarin oma aktiivisuus työn rajaamisessa oli vähäistä, joskin pyrkimyksiä parempaan rajaaminen tuli näkyviin puheessa. Annamarin odotukset työtä kohtaan eivät olleet kovin korkeita. Nöyryys, tyytyminen ja olemassa olevien olosuhteiden hyväksyntä, luonnehtivat Annamarin tarinaa lähijohtajana ja ihmisenä.

Ahkerasta ja työteliästä otteesta huolimatta Annamarin oli vaikea saada oman esimiesalueensa kannattavuutta tavoitteiden tasolle. Annamari kertoi, että talouden suunnittelu ja hallinta oli hänelle hankalaa. Hänellä oli yksi iso kohde, jossa kannattavuus oli suhteellisen hyvä, mutta pienemmissä kohteissa asiat eivät olleet kovin hyvällä tolalla. Annamari kertoi ajattelevansa liikaa työntekijöitä. Seuraavassa narratiivissa Annamari vastaa kysymykseen alueensa taloudellisesta kannattavuudesta.

- O No, sanotaan, että ei. Paremminki vois olla. Kyllä ihan niin ku sillailailla menee hyvin mun alue, mutta paremminki pitäs mennä. Kun on taas sitte näitä, ku työajat on määrätty kohteisiin, niin sitte joku sanoo, että kun hällä ny on menny vähän enempi, no, joo, laita vaan ylös, niin kyllä mä maksan.
- K Sehän on sitte se. Niin, mä annan periks. Että se justinsa, että pitäs olla jyrkempi ja. Mutta kyllä ne muuten noin suurin piirtein on hallinnassa ne kaikki. Tiiän jo kaikki, mitä milläki tarkotetaan.
- E Ku sillailailla, mullahan ei oo koulutusta oo, niin kun laitoshuoltaja oon ja mitä nyt kurseja ku tässä työn ohella on, että mulla ei oo mitään teknikon koulutusta ollenkaan.
- T Ett oon alottanu ... aikuiskoulutuskeskuksesa netin kautta ihan sais suorittaa teknikon. Että oon alottanu, mutta siellä ne näyttökokeet vielä vähä laahaa perässä.
- K Sanotaan nyt, että kyllä nyt suurimmassa osassa kohteissa on, miettii, että mitä nyt on määrätty ja annettu. Mutta on joitaki kohteita, kun mä tiiän, että sitä ei voi siinä ajassa tehdä, niin. Mä taas meen niin sen siivoojan rooliin itte, että
- L Mä aattelen vissiin vähä liikaa ihmistä. Enkä sitä tulosta, mitä se vois olla.

ANNAMARI 1. haastattelu s.12/34

Annamarin tarinan myönteisiä kerronnan sävyjä tuki hänen toimiva suhteensa työntekijöihin ja omaan esimieheensä, joka on saatavilla ja auttamassa aina tilanteen sitä vaatiessa. Annamarin tarinasta välittyy avoin ja arvostava suhtautuminen omaan esimieheensä. Heidän suhdettaan sävytti luottamus ja myös keskinäinen kunnioitus. Yhteistyö oli tiivistä ja Annamarin oli helpompi käsitellä työhön liittyviä negatiivisia tilanteita ja tunteita, kun hän pystyi jakamaan kokemuksensa oman esimiehensä kanssa. Tämä tulee näkyviin seuraavasta katkelmasta, joka tapahtui Annamarin suurimman asiakkaan luona.

- O Siis se oli niin kauhea tilanne, että. Siellä oli kaikki osastovastaa, vastuuhenkilöt ja tavaratalon johtajat ja isoherra ja kaikki sano, mitä nyt oli sanottavaa.

- K Ailin kanssa siinä kuunneltiin. Katottiin vähän toisiamme silmiin ja... Onneks Aili oli siinä, se sai suunsa auki ja. Sanotaan, että korjaamme tilanteen. Ei siinä muuta voinu sanoa.
- T Pakokauhu siin nous, oli ensimmäisenä.

ANNAMARI 1. haastattelu s. 10/34

Palvelualalla lähijohtaja toimii monissa tilanteissa puskurina asiakkaan vaatimusten sekä työnantajayrityksen tavoitteiden välissä. Lähijohtajan pitäisi pysyä sovitteluun yhteen sekä asiakkaan että oman organisaation odotuksia. Siivouspalvelun on oltava tehokasta ja tuottavaa, ja samalla asiakkaan suuntaan pitää ylläpitää kuva erinomaisesta, ystävällisestä ja joskus asiakkaan odotukset ylittävästä palvelusta. Näissä tilanteissa lähijohtajan työ voidaan nähdä esteettisenä työnä (Hochschild 1983), jossa pitäisi toimia rationaalisesti ja tyylikkäästi. Alla oleva katkelma kuvaa yhtä merkityksellistä Annamariin asiakastilannetta, jossa pyrittiin erinomaiseen palveluun kohteen käynnistämisessä, mutta kaikki ei sujunutkaan odotusten mukaan.

- O Niin. Ei. Ei. ... sanotaan toissa kesänä, taitaa olla jo kaks kesää sitte, ku market, uus elintarvikeliike. Siis valtava, valtava.
Niin, niin ne niin ku valmistu samaan aikaan ja, tuota, sitte, se on ainoa kesä, jolloin tuli huonoa, negatiivista palautetta siitä talosta.
- K Että mulla jäi sitte, kun mä keskityin niihin uusiin juttuihin, niin tää vanha puoli jäi niin ku huonommalle. Niin. Huonommalle hoidolle ja mehän oltiin siellä Ailin kanssa, hyvä että ei käreillä, pyöreän pöydän äärellä. Istuttiin odotushuoneessa, että sisälle. Itte iso herra oli paikan päällä ja.
- T Sillon tuli huonoa palautetta, mutta siellä on jännä tyyli siellä talossa, asia hoituu.
- E Niin se oli semmonen kesä, ett sillon mulla pimahti. Tuli niin ku, kaikki tuli yhtä aikaa ja sitte, kun mä olin vissiin niin ressaantunu, niin tuli flunssa vielä kolmenkymmenen asteen helteellä. Mä olin niin ku niin huonossa kunnossa. Kaikki tuli yhtä aikaa, niin sillon mä niin ku pimahiin oikein kunnolla, että. Ett loppu veto.
- L Mutt se meni ohi.

ANNAMARI 1. haastattelu s. 26/34

Annamari pyrki ihmisläheisellä lähijohtajan työllään pehmentämään ja vähän hyvittelemäänkin työntekijöille siivoustyön nurjia puolia. Hän tunsu työntekijöiden maailman ja samaistui myös itse siihen. Toisaalta hän tunnisti työnantajan odotukset ja yritti sovittaa näitä yhteen työntekijöiden toiveiden kanssa. Siivoustyön suorittavalla tasolla korostuu kuitenkin selviämisen työkuulttuuri, joka voi olla kovin kaukana yrityksen ylätasoon keskusteluista, joissa puhutaan kasvusta, kehittämisestä ja työn tekemisen vapaudesta. Keskeistä työntekijän kulttuurissa on se, miten selvittää yksitoikkoisesta, alipalkatusta, rutiininomaisesta ja ruumiillisesta työstä, avoimista ja kätkeymistä loukkauksista sekä kunnioituksen puutteesta (Julkunen ym. 2004; Käyhkö 2006).

Annamariin vastaus kysymykseen, minkälainen hän haluisi olla, oli hyvin hänen ajatteluaan kuvaava.

Päinvastanen. En mä nyt ihan päinvastanen haluis olla. Osa tätä ja osa vähä toista. No, tietenki sitä jämakkyyttä mä haluaisin. Mitä mä haluaisin lisää...? En mä muuten

varmaan haluais sitte itteeni kovin muuttaa. Kyllä mä niin ku tykkään olla ihan tämmönen kun mä oon.

ANNAMARI 1. haastattelu s. 21/34

Ammatti-identiteetin ja työuran kerronta on usein hyvin samankaltaista elämäntarinan kerronnan kanssa (Leinikki 2009), sillä yksilö rakentaa erilaisia identiteettejään elämäntarinansa kehikossa. Identiteetissä on aina kyse elämäntarinnasta ja kerrallisesta jatkumosta, joka rakentuu kunkin yksilön ainutkertaisista kokemuksista ja tulkinnoista. Näihin tulkintoihin vaikuttavat merkittävässä yhteisöissä saadut kokemukset, jotka ovat toimineet peleinä ja rakenteita yksilön itseymmärryksen ja identiteetin rakentamiselle. Kokemukset, jotka koskevat omaa osallisuutta yhteisöissä ja kulttuureissa, muovaavat käsityksen itsestä, omista mahdollisuuksista ja toimijuudesta (Eteläpelto 2007). Elämäntarinan kerronta muodostaa suuremman kehikon, jonka sisällä erilaisia yksilön identiteettejä kerrotaan.

Varovaisin askelin eteenpäin

Mutta ei, kyllä mä haluan kerrankin hoitaa tämän jutun yksin.

ANNAMARI 2. haastattelu s. 2/20

Haastattelin Annamarin toisen kerran joulukuussa vuonna 2008 hänen työpaikallaan. Hän oli haastattelujen välillä suorittanut siivousteknikon opintoja työn ohessa, vaikka kertoikin niiden olevan lisätaakka itselleen. Alla olevassa narratiivissa Annamari kuvaa haastavaa merkityksellistä tilannetta työssään. Hän oli halunnut hoitaa tilanteen ja irtisanomisen itsenäisesti ja ilman oman esimiehenä väliintuloa, vaikka esimies olikin tarjonnut apuaan.

- O Eli mulla oli silloinkin justin oli yksi alkoholi-ongelmainen ihminen ja asiakas halusi, että pidetään töissä silti kun oli niin hyvä työntekijä.
- K Ja nyt se meni liian pitkälle ja mä sain sanottua sille.
- E Oli varoitukset ja sain sanottua vaikka on ihana ihminen. Tänään oli viimeisen työpäivän töissä.
- L Se oli mulle vaikeata.

ANNAMARI 2. haastattelu s. 1/20

Kun toisen haastattelun alussa kysyin, minkälaisena esimiehenä hän näki itsensä, Annamari vastasi.

Ihan samanlainen kuin ennekin, en ole muuttunut mihinkään. Ei ihminen voi muuttaa. - Ehkä mä joissakin asioissa oon. Mulle on tullut sellaisia juttuja missä mun on pitänyt olla jämpä. Ja oon saanut ne ihan hoidettua vaikka monta viikkoa menee, että saan puettua sanoiksi, mutta olen saanut ne tehtyä.

ANNAMARI 2. haastattelu s. 1/20

Vaikka Annamari kielsi alussa minkään muuttuneen omassa toiminnassaan, hän jo seuraavassa lauseessa myönsi jotakin tapahtuneen haastattelujen välillä.

Tätä voisi kuvata tihentymäksi (Denzin 1989a; Hyvärinen 2006), jossa hän ensin kieltää muutoksen ja sitten kuitenkin kuvaa yllä kuvattua päätöstä työntekijän irtisanomisesta. Tiheä kerronta kuvaa myös kertojan intentioita, valintojen perusteluja ja merkityksiä, jotka johtavat toimintaan. Tiheässä kerronnassa henkilö kertoo sen, mikä on merkityksellistä ja vastaavasti voi jättää kertomatta sen, minkä haluaa unohtaa. Tapahtuman jälkeen henkilö ei enää ole aivan samanlainen kuin ennen sitä (Denzin 1989a; 1989b; Hyvärinen 1994, 52–63). Yllä kuvatussa tilanteessa Annamari oli pitkään välttänyt tilanteen lopullista ratkaisemista alkoholiongelmasta kärsivän työntekijän kanssa, mutta lopulta päätös oli pakko tehdä itsenäisesti. Tilanteen hoitaminen oli Annamarille merkittävä kokemus. Annamari kertoi toisella haastattelukerralla vahvempaa minätarinaa, joka tulee esiin yllä kuvatun hankalan tilanteen hoitamisessa. Jotakin oli Annamarin tarinassa muuttunut haastattelujen väliajalla.

Annamarin tarinassa oli tapahtunut muutos myös asiakkaisiin suhtautumisessa. Annamari kertoi asiakkaiden reklamoivan siivoustyöstä melko helposti, joskus aiheesta ja joskus myös ilman aihetta. Annamari kertoi vahvistuneesta luottamuksesta omaan osaamiseensa ja oikeudesta myös puolustaa omaa näkökulmaansa. Alla kuvattua katkelmaa on edeltänyt tilanne, jossa asiakas soittaa pahantuulisena ja antaa tulla palautetta hyvin negatiivisella ja karkealla tavalla. Annamari kuvaa reaktiotaan tilanteessa seuraavasti.

Niin. Tietysti se, että kun mä näin, että se soittaa parin tunnin päästä uudestaan. Taas se soittaa. Minä aattelin, että viitsinkö minä enää vastata sille. Pakkohän se oli vastata. Se pyys anteeks. Se sano, että hällä oli paha aamu. Ei ois saanu kellekään noin pahasti sanno, kuin hän oli sanonut. Ja mä sanoin, että joo, kyllä mä kieltämättä vähän häkellyin niistä sanoista. Sitten mä sanoin, että asia oli varmaan oikea, mutta väärällä lailla sanottu. Kyllä se sitten myönsi. Ja kyllä se vähä nauroikin siinä. Ja päätti vihan sopimukseen. Ja nyt on homma ok. Ei kyllä ikipäivänä oo kukkaan niin pahasti laittanut. Vaikka aina valituksia tuleeekin, mutta ei ne nyt kiroamaan rupea.

ANNAMARI 2. haastattelu s. 3/20

Annamari kertoi toisessa haastattelussa, että oli oppinut suhteuttamaan asioita paremmin ja myös ulkoistamaan itsensä tilanteista. Hän kertoi oppineensa ajattelemaan hankalissa tilanteissa, ettei kielteinen palaute ollut oikeastaan hänelle tarkoitettu, vaan että hän vain sattui olemaan sopiva henkilö siinä kohdalla. Jotkut lähijohtajan työhön sisältyvät asiat, kuten suunnittelu, talouden hallinta, asioiden hoitaminen ajallaan sekä papereiden pitäminen järjestyksessä, olivat Annamarille edelleen vaikeita. Vaikka Annamari puhui omasta toiminnastaan lähijohtajan työssä hiukan väheksyvään sävyyn, kerronnan taustalla kuuluva myönteinen minätarina kannatteli hauraampaa lähijohtajan identiteettitarinaa. Tosin myös Annamarin työalueella oli tullut väliajalla muutoksia ja työmäärä oli hiukan keventynyt. Toisessa haastattelussa Annamari tarkastelee mennyttä työminäänsä ainakin hiukan erilaisesta näkökulmasta käsin. Jotakin oli muuttunut myös toimintatapojen tasolla.

Joo, niin oli. Minä väsyitin itteni, kun kävin siivoomassa. Ja sitten vielä täällä tätä henkistä väsymystä ja ruumiillista väsymystä. Oli se vähän liikaa. Se rupeaa jo olemaan vähän seesteisempää. Oon varmaan jotakin oppinu. Mä oon vähän organisoinu

näitä hommiakin. Minä en enää, niinku nytkin palkkoja. Ennen vanhaan takkusin niitä viime tunteihin. Mutta minä aloitankin vähän aikaisemmin. Minä pystyn tekemään, vaikka minä teen yhden tai kaks palkkaa päivässä. Ei tuu enää niin kiire ja paniikki. Minulle jää muuhunkin sitä aikaa.

ANNAMARI 2. haastattelu s. 6/20.

Annamarin tarinaa voisi kuvata pysyvyysherkomukseksi (Gergen 1994) suurimmalta osaltaan. Alussa hänen pyrkimyksenään oli enemmän vain miellyttää työntekijöitä, kun taas toisessa haastattelussa oli enemmän puhetta rajaamisesta ja vaatimustenkin esittämisestä. Käytännössä tämä näyttäytyi työtuntien tiukempana seurantana ja rajojen asettamisena niille ja sitä kautta myös parempana työn tuottavuutena.

Annamarin tarinassa oli siis tapahtunut pieni siirtymä. Tätä voisi kuvata ”klassisen työidentiteetin” muuttumisena ”progressiiviseksi työidentiteetiksi” (Kirpal 2004a). Identiteetin muutos tässä tapauksessa tarkoittaa sitä, että hän oli lähtökohtaisesti tyytyväinen niihin muutoksiin, joita hänen työssään, suhtautumisessa työhön ja koko organisaatiossa tapahtui. Hän pysyi kuitenkin uskollisena vanhalle identiteetilleen, mutta pystyi samalla hyödyntämään muutosta ammatillisella urallaan ja vahvistamaan työhyvinvointiaan.

Annamarin muutosta oli tukenut se, että jaksamisen rajat alkoivat tulla hänelle vastaan. Samoin hänen esimiehensä kannattelu ja myönteinen usko omiin toimintatapoihin auttoivat Annamaria ottamaan varovaisia askelia toiseen suuntaan. Esimies symbolisesti auttoi Annamaria kaventamaan kuilua Annamarin identiteettitarinan ja tavoitteena olevan lähijohtajuuden välillä. Nina Laine (2008) toteaa väitöskirjassaan, että esimiehen palaute oikeansuuntaisesta toiminnasta ja onnistumisista vahvistaa työntekijän halukkuutta ja uskoa muutokseen. Alaisen täytyy voida tuntea, että esimiehellä on hyvät aikeet, jolloin rohkeus muutokseen ja oppimiseen vahvistuu. Koska identiteettityöstöön liittyvät kaikki inhimilliset tunteet (Beech 2008), tunnetason kiinnittyminen, kuten esimerkiksi hyvä esimiehesuhde, voi auttaa henkilöä hyväksymään kriittisiä dialogisia elementtejä osaksi identiteettityöstöään. Läheisessä tunnesuhteessa sopiva kriittinen syöte voi toimia muutoksen käynnistäjänä (Beech 2008).

7.2.2 Maijan kertomus

Ja ennen otti kaikki pölyt ja tahrat niinku itselleen...

MAIJA 2. haastattelu s. 11/11

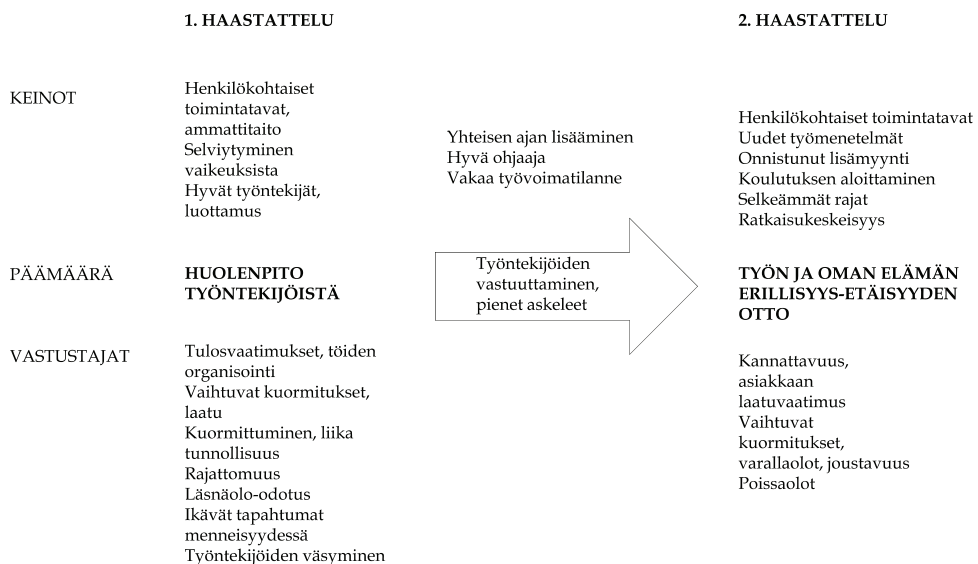
Maijalla oli takanaan Annamarin tapaan pitkä ura siivousalalla. Maijalta puuttui esimieskoulutus, ja myös Maija oli aloittanut sen suorittamisen juuri ennen toista haastattelua. Haastattelin Maijan ensimmäisen kerran lokakuussa 2007 ja uudelleen joulukuussa 2008. Maija työskenteli kaupunkialueella Keski-Suomessa. Maijan kohteet olivat enimmäkseen hotellikohteita, joita tyypillisesti pidetään hyvin vaativana työalueena lähijohtajalle. Hotellit kuuluvat useimmiten ketjuihin ja sopimukset ovat ketjukohtaisia ja äärimmäisen tiukkoja palveluntuottajan näkökulmasta katsottuna. Asiakkaan vaatimustaso on myös yleensä

sä korkea. Suurena haasteena hotellityössä on työn resurssointi, sillä kuormitus hotellissa voi vaihdella valtavasti ajankohdasta toiseen. Työtahti on tiukka ja pienetkin häiriöt – esimerkiksi ylimääräiset sotkut huoneissa tai käytävillä – voivat sotkea koko päivän aikataulun.

Iteki ku vanhenee, niin ... ku alkaa menemään niskat ja kädet ja selkä, niin ei se oo. Koska se työmäärä vaikuttaa niin, ja just ne asennot, miten tehdään. Ja sängyn alle kun et näe, se on pakko kyykistyä. Siellä ku ei sais olla pölyä. Se vaikuttaa sitte kaikkiin niveliin, että sitä mennään vaan koko ajan. Ja kun välttämättä ei oo kun ruoka-
tauko ja siinä työn lomassa juomataukoja.

MAIJA 1. haastattelu s. 6/30

Maija puhui ensimmäisessä haastattelussa paljon työn jatkuvasti kasvavista haasteista ja toisaalta omista väsymisen kokemuksistaan. Hän kantoi mukanaan huolta myös työntekijöiden jaksamisesta. Maija oli tunnetasolla hyvin sitoutunut työntekijöihinsä ja osa heistä oletettavasti myös häneen. Hän arvosti ja luotti työntekijöihinsä (KUVIO 12).



KUVIO 12 Maijan kertomus

Maijan tarinassa keskeisenä tarinan juonena näyttäytyi selviytymiskertomustyypinen kerronta: haasteita oli ollut paljon, mutta jotenkin niistä oli aina selviydytty. Hän kertoi ensimmäisessä haastattelussa luottavansa omaan ammattitaitoonsa ja osaamiseensa. Maijan esimiesalueella oli tapahtunut lähimenneisydessä kolme henkilöstöön liittyvää traagista tapahtumaa. Kokemukset olivat olleet Maijalle raskaita, mutta hän koki, että hän ja koko työyhteisö olivat selvinneet niistä. Tapahtumat olivat toisaalta kiinteyttäneet työyhteisöä, mutta toisaalta ne olivat vaatineet Maijalta paljon tunnetason työstöä. Maija oli tullut entistä lähemmäksi työntekijöitään ja äitimäinen huolenpito oli vahvistunut.

Seuraavassa narratiivisissa Maija kertoo, kuinka hän on pystynyt näkemään näiden vaikeiden tapahtumien hyödyn työyhteisön kiinteyden vahvistumisen kannalta, ja kokenut myös itse vahvistuneensa vaikeidenkin asioiden kohtaamisessa.

- A No, meillä on itse asiassa tapahtunu aika suuriaki asioita tuolla menneenä vuonna, että. Että on kyllä saanu vahvuutta niistä tapahtumista, että tavallaan ottaa asiat siinä hetkessä.
- O Että meillä oli kolme semmosta surullista tapausta.
- K Että kyllä ne niin ku kasvattaa siihen, tavallaan lujittaa, että kyllä me jaksetaan vielä siitaki eteenpäin. Ne on kumminkin semmosia tapahtumia, että jokaiselle jää jonkin näköset muistot tai sitte jossain vaiheessa tulee vielä traumoja, että. Joo. Se, mistä mä kerroin, niin se oli kyllä, työpaikalla tapahtu. Mutt ne, no niin, joo, no, nääkin nyt, mitkä meillä nyt on viime vuonna sattunu, niin kaks oli työpaikalla ja sitte yks oli työntekijä, joka oli omalla ajallaan.
- E Että sillä lailla tavallaan lähentää vielä sitä työyhteisöä. Kaikki niin ku tukee toisiaan. Joo, elikkä niistä asioista pystyttiin niin ku puhumaan sitte ja kauan jokainen puhuki toisilleen, niin sillä lailla saatiin sitä surua pois sieltä sitte. Joo. Ja oli meillä kyllä oli, tuota niin, psykologeja sitte kanss, että...
- T En oo pitkään aikaan muistanukaan, mutt...

MAIJA 1. haastattelu s. 16/30.

Kertoessaan itsestään lähijohtajana, Maija kertoo tarinaa yhteisöllisyydestä, läheisyydestä, riippuvuudesta, arvostuksesta, luottamuksesta ja vähän säälinkin tunteista suhteessa työntekijöihin. Annamarin tavoin Maija oli hyvin lojaali työntekijöitä kohtaan, ja hän oli monin tavoin kietoutunut oman identiteettitarinansa kautta työntekijätason diskursseihin. Maija sääli varsinkin ikään-tyneempiä työntekijöitä, eikä olisi halunnut vaatia heiltä sellaista työtahtia kuin työnantaja ja asiakas edellyttivät. Hän olisi sallinut mielellään työntekijöille enemmän vapautta ja päätäntävaltaa työhön. Kuitenkin tiukat vaatimukset ja mitoitukset edellyttivät tiukkaa työtahtia. Hän oli vahvasti työntekijöidensä puolella ja hänen oli vaikea esittää vaatimuksia työntekijöilleen. Pelko siitä, että olisi tullut määritellyksi ikäväksi pomoksi, oli varsinkin aikaisemmin vaikuttanut vahvasti hänen työhönsä. Seuraavassa evaluaatiossa ja lopetuksessa hän myös hakee ymmärrystä itselleen ja omalle toiminnalleen.

- O Ehkä vahvempi. Aikasempiin vuosiin. Ja tavallaan karaistunut, että pienet sanomiset ei vaikuta. Että siin on oma näkemys, että miten asiat tehään ja pyrkii sitte saamaan, että muutkin tekee sitten niin...
- No, ehkä liikaa kaverillinen.
- K Ku vuosien myötä samat tekijät, niin siinä se lähenee niin paljon, ett se ei oo enää se esimies-alaissuhde. Että sitä ollaan niin ku yhtä. Toisaalta plussaa, mutta toisaalta miinusta. Sillai se yhteishenki on parempi. Mutt sitten tavallaan ne määrättyt asiat, mitä on, niin ne hämärtyy sitte siinä. Ei niin tiukasti vaadikaan sitte jos, jossaki kohdassa, mitä taas yrityksen puolelta pitäis vaatia.
- E Ja tietäen, tuntien mitä se työ on, niin, ett se ei oo mitään helppoa se fyysinen työ siellä.
- L Siinä mielessä sitten ei pakota tavallaan niitä sitten niin voimakkaasti siihen.

MAIJA 1. haastattelu s. 7/30

Maija olisi halunnut olla työntekijöilleen läsnä ja saatavilla, enemmän kuin se oli mahdollista. Sen asian hyväksyminen, että lähijohtajan tehtävänä on ensisijaisesti organisoida ja varmistaa työn sujuminen taloudellisesti kannattavalla tavalla ja myös luottaa siihen, että työ tulee hoidetuksi sopimusten mukaan, oli Maijalle haaste. Maija kaipasi työssään hallintaa, vakautta ja pysyvyyttä, ja jatkuvat muutokset aiheuttivat Maijalle stressiä. Hän suri asioita etukäteen ja kertoi jäävänsä kiinni työhön liittyviin ajatuksiin myös vapaa-ajallaan. Kertomus, jota Maija kertoi itsestään lähijohtajana, oli kertomus lempeästä ja hyväksyvästä äidistä. Maijan tarinassa oli kuultavissa kaipuuta menneeseen aikaan ja toisaalta vetäytymispuhetta suhteessa tämän päivän työelämän vaatimuksiin.

- O Ennen kun mä olin, oli vaan toi yks iso, olin siellä mukana koko ajan, niin tavallaan vähä jokaisen murheet tuli siellä ja tiesi jo, että mitä, mitä pitäis tehdä ja minne päin ohjataan. Mutta nyt, ku on enempi, ku on suuremmat alueet ja täälläki on kaiken maailman paperihommia, niin ei enää niin paljon oo siellä niitten joukossa.
- K Kyllä mä siinä kohteessa haluaisin olla. Tavallaan se tulee ehkä, kun kävin sen hotelliemäntäkoulutuksen Helsingissäkin, niin siellähän aina yleensä on, ollaan siinä kohteessa ja siellä tehään ne asiat kaikki.
- E Mutt se on tämä kilpailu, raha, mikä vie siihen sitte, että ei enää pystytä sillä lailla järjestään, että se ois siellä.
- T Sitte ei tiä aina, missä mennään.
- L Mun mielest se tuo siihen työyhteisöönki turvallisuutta, kun siellä olis.

MAIJA 1. haastattelu s. 18/30

Yllä olevassa narratiivissa kiteytyy Maijan ristiriita, lähellä olevaa lähijohtajuutta ei ole mahdollista toteuttaa, kun kilpailun ja rahan valta painaa vaa'assa aikaisempaa enemmän. Maijan tarinassa tämä ristiriita elää vahvana, mutta siinä on havaittavissa viiteitä myös siitä, että hän ymmärtää olevansa pakotettu rakentamaan toisenlaista lähijohtajuutta kyetäkseen selvimämään tämän päivän työelämän haasteissa.

Joo, no, työnantajaa kohtaan tietysti pitäis sitä tulosta saada ja yrittää saaha ne tehokkaammiks vielä. Mutta kumminkin se, ett sitä työtä on kiva tehdä, ett se ei mee liian rasittavaks. Se voi olla pieniki asia, että siellä alkaa hierontämään. Niin sitte sitä hakeudutaan pois, että se jatkuvuus ois kumminki siivousalalla. Ett se ei tulis rahan kautta, vaan ett se ois, tänä päivänä ei voi sanoo, että kukaan sanoo, että kutsumusammatti on siivooja. Ett sais sinne sitä motivaatioo niille.

MAIJA 1. haastattelu s. 23/30

Muutoksen mahdollisuus

Ensimmäisen haastattelun aikaan Maija kertoi vaikeudesta päästä tavoitteiden tasolle hotellikohteiden kannattavuudessa, joskin Maija oli saanut parannettua tuloksia haastattelujen välillä. Hotellityössä palkat ovat muuta siivoustyötä hiukan korkeammat ja se tuo osaltaan lisähaastetta katteellisen työn tekemiseen. Kilpailu siivousalalla on kireää ja kilpailutustilanteessa hinta painaa eniten, mutta työn laatu on kuitenkin se, mikä käytännössä näkyy pidemmän pääl-

le asiakkaalle. Toisessa haastattelussa Maija toi heti esiin tarinansa keskeisimmän ristiriidan. Seuraavassa katkelmassa Maija puhuu työn tehokkuusvaatimuksista ja myös epäilee tavoitteisiin yltämisen mahdollisuutta.

Joo. Nuo tehot kun niistä on puhuttu niin paljon ja minä oon jyrkkä aina ollut, että pitää mennä se 3,5 huonetta (tunnissa). Mutta sillä lailla, että ite niinku miettii, että mitkä ne keinot on ja onko se mahdollista. Niitä pitää miettiä eteenkin päin, että mitkä on ne esteet mitkä tulee sitten ettei pysty tekemään sitä siihen aikaan. Pitkäaikaiset on ymmärtänyt sen, että jos meinataan tosiaan olla, niin itekin vaikutetaan siihen.

MAIJA 2. haastattelu s. 2/11

Maijan tarinassa jo ensimmäisellä haastattelukerralla oli merkkejä äitimäiseen (Hiillos 2003; Gherardi 1994, 1995) johtajuuteen sisältyvästä sudenkuopasta. Maija olisi halunnut pitää työnsä ja työntekijänsä itsellään ja puolustaa heitä ”pahaa maailmaa” vastaan, mutta hän oli huomannut tällaisen toimintatavan kuormittavan itseään koko ajan enenevässä määrin. Lähijohtajan työssä äitimäinen hoivaaminen voi johtaa myös siihen, että työntekijät alkavat käyttää lähijohtajan empaattista asennetta ja huolenpitoa hyväkseen saavuttaakseen erilaisia etuja itselleen. Silloin vaatimusten ja rajojen asettaminen on hankalaa. Toisessa haastattelussa joulukuussa 2008 Maijan tarinassa oli havaittavissa refleksiivistä puhetta suhteessa omaan työidentiteettiin ja pyrkimystä työntää työtä hiukan etämmälle itsestään, niin kuin seuraavasta narratiivista on havaittavissa.

- O Onhan niitä päivä, että asiat menee niinku ei ois pitänyt. Mutta nyt on tavallaan oppinut vielä enempi sitä, että tämä on vaan työtä, että sitä ei tarvitse ottaa niitä asioita niinku henkilökohtaisesti. Mä vaan pyrin saamaan niihin ratkaisuja.
- K Niin. Ja ennen otti kaikki pölyt ja tahrat niinku itselleen, mutta nyt.
- T Niin. Sanotaanko, että kovettuu.
- E On sekä itselle ihmisenä, että työnantajalle on etua, että ne työt pysyy töinä ja ulkoisia asioina ja semmoisia asioina jotka pitää ratkaista. Väsy sitten vaan ja tavallaan sitten se innostus loppuu kokonaan ja tunne, että ei tästä mitään tule. Ei kukaan jaksa sentyyppistä pidemmän päälle.
- L Ja tavallaan kun ei enää ole pieniä lapsia, jaksa paremmin. Välillä kun on joku koira hoidossa, niin sekín on terapiaa kun se tulee hoitolaan kylään.

MAIJA 2. haastattelu s. 11/11

Maijan tarinassa oli haastattelujen välillä tapahtunut pieni siirtymä äidillisestä otteesta kohden rajatumpaa lähijohtajan identiteettiä. Motiivina identiteettityö- töön oli toisaalta toiminut havainto siitä, että omat voimat eivät olleet entisellään ja toisaalta myös kokemus työn vaatimusten kasvamisesta. Maija oli omak- sunut uudenlaista ajattelua pyrkimällä selventämään tavoitteita, tiukentamalla seurantaa ja lähtemällä yhdessä työntekijöiden kanssa ratkomaan tuotta- vuusongelmia. Maija pyrki sitouttamaan työntekijät enemmän työhön ja sen kehittämiseen, eikä enää sitomaan heitä tunteenomaisesti itseensä. Maijan tari- nasta on luettavissa pyrkimys uudenlaisen lähijohtajan identiteettitarinan ra- kentamiseen.

7.2.3 Äiti-kertomus – pieniä, varovaisia askelia

Äitimäinen huolehtivaisuus oli lähijohtajuuden säie, jota molemmat lähijohtajat käyttivät identiteettinsä rakentamisen resurssina. Äitimäisyys on naiseuteen helposti liiteltävä ulottuvuus, ja sen käyttäminen työkaluna ja tarinamallina johtajan identiteetin rakentamisessa on luontevaa naiselle (Eteläpelto 2007). Äiti-kertomuksen lähijohtajien kerrontaa sävytti nöyryys, tyytyminen ja tunneta-son sitoutuminen työntekijöihin. Molemmat kertoivat pyrkimyksistä ”suojella” työntekijöitä kovalta maailmalta.

Äitimäistä kerrontaa tukeva velvollisuusetiikka oli kuultavissa kertojien tarinoissa, varsinkin ensimmäisessä haastattelussa. Velvollisuusetiikka näyttäytyi tarinoissa myös ”raadannan” eetoksena, jossa kerrottiin itsensä likoon laittamisesta ja raatamisesta työssä. Puhdistava raataminen liittyi heidän puheessaan siivoustyöhön. Ongelmia siivoustyöhön osallistuminen tuotti siinä vaiheessa, kun omat varsinaiset työt kasautuivat ja ne piti tehdä ylityönä. Silloin työaika kasvoi, eikä toipumiselle jäänyt aikaa, mistä seurasi väsymys ja ajoittaiset uupumisen kokemukset. Annamarin ja Maijan kerronnassa korostui pyrkimys kaikkien odotusten täyttämiseen, piittaamatta siitä, mitä tämä toisten kannattelu tarkoitti oman hyvinvoinnin kannalta. Äitimäisyyden käyttäminen rakennusaineiksena lähijohtajuudessa näyttäytyi tässä selkeänä riskinä lähijohtajan oman hyvinvoinnin kannalta (vrt. Hiillos 2003; Gherardi 1995).

Äiti-kertomuksen lähijohtajien tarinoissa oli kuultavissa sävyjä varauksellisesta suhtautumisesta työnantajayrityksen sisäisen yrittäjyyden diskurssiin. Yrittäjämäisen ja taloudellista voittoa tavoittelevan toimintatavan diskurssi oli kertojille etäinen, eikä kumpikaan pystynyt käyttämään näitä diskursseja lähijohtajuuden rakentamisen resurssina. Lähijohtajat kantoivat kyllä yrittäjämäistä vastuuta työnsä laadusta, mutta lähijohtajan työn tuottavuus- ja kasvuodotukset olivat ulottuvuuksia, joita yksilöt halusivat identiteettityöstössään torjua. Yksi selitys tähän voi olla se, että yrittäjämäinen toimintatapa sävyttyikin helposti maskuliinisesti, sillä se asettaa yksilön tilanteeseen, jossa onnistuminen työssä on sidottu kasvuprosentteihin ja voittoihin (Fenwick 2002, 167). Identiteettityöstö on jatkuvaa tulkintojen tekemistä ja yksilö arvioi kaiken aikaa oman toimintansa syitä ja seurauksia sekä asioiden oikeellisuutta suhteessa omiin arvoihinsa ja moraalikäsitteisiinsä. Jos tarjolla olevat diskurssit eivät vastaa omia moraalikäsitteitä, ne pyritään torjumaan. Arvoristiriidat nostattavat tunteita ja tunteet suuntaavat merkittävällä tavalla yksilön identiteettityöstöä.

Organisaatiot ovat monikasvoisia ja eri tasoilla voi elää hyvin erilaisia työidentiteetin tuottamismalleja (Eteläpelto & Vähäsantanen 2006) ja erilaisia arvodiskursseja. Yksittäinen henkilö asemoituu näiden eri suunnista tulevien diskurssien kenttään ja joutuu tietoisesti tai tiedostamattomasti tekemään valintoja sen suhteen, miten ja minkä diskurssien varaan hän omaa identiteettiään rakentaa. Silloin, kun eri tasojen arvodiskurssit ovat toisistaan poikkeavia, yksilö poimii identiteettinsä aineksiksi todennäköisimmin ne diskurssiiviset säikeet, jotka ovat hänelle tutumpia. Äiti-kertomuksissa tämä tarkoitti kiinnittymistä työntekijätason arvodiskursseihin.

Äiti-kertomuksissa eniten jännitteitä identiteettityössä tuottivat organisaation vaatimukset, joissa korostetaan työn tehokkuuden ja tuottavuuden jatkuva kasvattamista. Lisäksi Äiti-kertomuksen lähijohtajat kokivat muutoksen ja työntekijöiden kehittämisen vaatimukset ylimääräisenä kuormitustekijänä, eivätkä lainkaan virittävinä työn haasteina. Kertojien taktiikkaa identiteetin rakentamisessa voisikin kuvata vetäytymis- tai etäännyttämistaktiikaksi. He pyrkivät pitäytymään perinteisessä työidentiteetissä ja hiljaisesti vastustamaan ja torjumaan ristiriitaa synnyttäviä diskursseja, koska he kokivat, ettei heillä ollut keinoja tai resursseja sopeutua uusiin vaatimuksiin (vrt. Elsbach 1999). Äiti-kertomuksen kertojat eivät oikeastaan halunneet muuttua, vaan he olisivat halunneet pitäytyä tutussa tarinassaan. Molemmat kertojat olivat kuitenkin tulleet oman jaksamisensa ääri rajoille, ja olivat sen vuoksi pakotettuja muutos pohdintaan työssään. Annamarin tarinassa varsinkin toisessa haastattelussa oli havaittavissa aavistus vahvistuvasta toimijuudesta ja uskalluksesta kohdata hankalia tilanteita aikaisempaa itsenäisemmin ja rohkeammin. Maija puolestaan oli ottamassa varovaisia askelia kohti tiedostavampaa suhdetta omaan identiteettitarinaansa. Äiti-kertomuksen lähijohtajien tukena oli tukeva esimies, joka ohjasi heitä kohti niitä tavoitteita ja vaatimuksia, joita työnantaja lähijohtajan työlle asetti.

Äiti-kertomuksissa tuli näkyviin ilmiö, jota Hall (1999) kuvaa sauman ja ompelamisen (suture) käsitteellä. Hän viittaa tällä kohtauspaikkaan, saumaan tai sulkeumaan, joka liittyy yhteen diskurssit ja käytännöt, jotka pyrkivät kutsumaan (interpelloimaan) yksilöitä. Hallin (1999) kuvailemana identiteetit ovat pisteitä tai subjektiasemia, joita diskursiiviset käytännöt tarjoavat ja joihin kiinnitytään tilapäisesti. Ne ovat tulosta subjektin menestyksellisestä niveltämisestä tai ketjuttamisesta diskurssin virtaan. Subjektin liittäminen subjektipositioon edellyttää paitsi sitä, että positioon kutsutaan, myös sitä, että subjektit itse panostavat positioihinsa. Annamari ja Maija löysivät lähijohtajuuden diskursseista joitakin uusia tarttumakohtia, jotka mahdollistivat paremman etäisyyden suhteessa työntekijätason diskursseihin ja vahvemman hallinnan tunteen lähijohtajan työhön.

7.3 Sankari-kertomus

Sankari-kertomuksissa toiminnan kohteena oli ensisijaisesti asiakas, jolle sankarillinen lähijohtaja pyrki tuottamaan väsymätöntä ja erinomaista palvelua yhdessä työntekijöiden kanssa. Sankari-kertomusta itsestään kertoivat Pirjo ja Leila, jotka olivat toimineet lähijohtajina siivousalalla pitkään. Kun haastattelin heidät ensimmäisen kerran, he molemmat olivat 55-vuotta täyttäneitä. Pirjo ja Leila olivat, Äiti-kertomuksen Maijan ohella, vanhimpia tutkimuksessani mukana olleita lähijohtajia. Pirjo oli työskennellyt siivousalalla koko työuransa ajan ja hänellä oli siivoustyönjohtajan koulutus. Hän työskenteli eteläsuomalaisessa kaupungissa. Hänen asiakaskohteensa vaihtelivat toimistosta markettiin ja opiskelija-asuntolasta hotelliin. Leilan työ puolestaan kohdistui yhteen suureen

useita teollisuuslaitoksia sisältävään kohteeseen Länsi-Suomessa. Leilalla ei ollut ammatillista esimieskoulutusta vaan hän oli oppinut työn kautta lähijohtajan työn. Ensimmäiset haastattelut tein keväällä 2007 ja seurantahaastattelut keväällä 2008.

Sankarikerronta on tyypillinen suomalaisen työelämän kerrontamalli. Tämän tutkimuksen Sankari-kertomuksen kertojat olivat vahvasti sitoutuneita asiakkaisiin ja työnantajaansa. Ammatti-identiteetin ulottuvuuksia ajatellen sankaritarinan voi nähdä mallitarinana, jota käytetään, kun työssä tehdyt valinnat ovat tuoneet onnistumisen kokemuksia ja kertojan arvojen mukaista menestystä. Sankaritarina korostaa myös henkilökohtaisen kokemuksen ja persoonaan liittyvien ominaisuuksien merkitystä osana ammatillista menestymistä (Julkunen ym. 2004). Sankarikerronta mahdollistaa ammatti-identiteettiin liittyvien arvojen ja sitoutumisen kohteiden selkeän hahmottamisen (mm. Eteläpelto ja Vähäsantanen 2006).

Beech (2000) on kuvannut sankarikerrontaa tyypillisimmäksi esimiehiisyyden kerrontatyyliseksi. Hän tiivistää sankarikerronnan juonen kuuteen kohtaan: 1) on olemassa ongelma tai vastus, 2) mukana olevat henkilöt eivät pysty ratkaisemaan ongelmaa, 3) ratkaisu vaatii sankarillisen teon, 4) teko ratkaisee ongelman, 5) sankari vetäytyy tilanteesta ja 6) henkilöt jatkavat elämää uudessa harmonian tilassa. Sankari on keskeisessä roolissa, mutta myös toisten (työntekijöiden) rooli on keskeinen tarinan rakentamisessa. Sankari kuvataan yleensä aktiiviseksi ja seuraajat passiivisiksi toiminnan vastaanottajiksi. Sankarikertomuksessa kiinnitetään vähemmän huomiota olosuhteisiin ja ulkoihin tekijöihin, keskiössä on yksilön, ts. Sankarin, toiminta (Beech 2000).

7.3.1 Pirjon kertomus

Ja sitt, me ollaan sitä ikäluokkaa, että me teemme työn tunnollisesti. Ja ei tämmöset pienet tuulet heilauta, vaan sitä mennään kun jyrä eteenpäin.

PIRJO 1. haastattelu s. 6/41

Pirjolle siivousala oli sydäntä lähellä, ja hän puhui työstään innostuneena ja ylpeänä. Nykyiseen työnantajayritykseen hän oli siirtynyt noin vuosi ennen ensimmäistä haastattelua eli keväällä 2006. Pirjo koki työn nykyisessä yrityksessä hiukan kiireisempänä kuin lähijohtajan työn aikaisemmassa yrityksessä. Edellisessä työpaikassa hän oli työskennellyt 10 vuotta. Pirjo oli saanut entisestään työpaikastaan mukaansa myös muutamia työntekijöitä, jotka olivat olleet hänen alaisiaan siellä. Nykyisen työnantajan tiukka seuranta ja tulosvastuu kiehtoi ja haastoi Pirjoa. Hän oli harkinnut myös yrittäjäksi ryhtymistä työpaikan vaihtamisen yhteydessä.

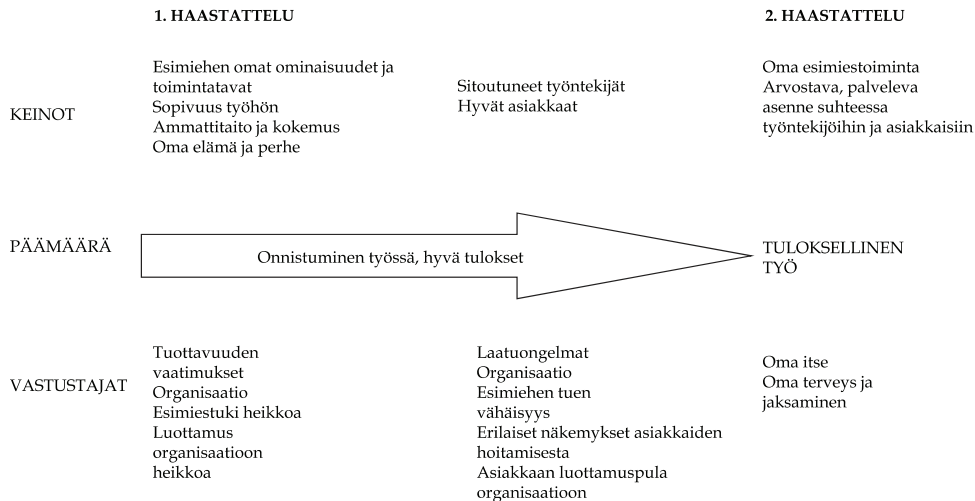
Pirjo oli aloittanut työuransa nuorena tyttönä sairaalasiivouksesta ja edennyt urallaan eteenpäin yksityisiin siivousliikkeisiin. Pirjon pohjakoulutuksena oli sairaala-apulaiskurssi, ja sittemmin hän oli hankkinut itselleen esimieskoulutuksen. Työ, ja erityisesti lähijohtajan työ, on tarjonnut Pirjolle oivan areenan kehittymiselle, oppimiselle ja itsensä toteuttamiselle. Oppiminen, kehittyminen ja tuloksellinen työ olivat yhteisiä arvopohjaisia elementtejä sekä

Pirjon että työnantajaorganisaation tarinassa. Pirjo oli nähnyt ja myös hyväksynyt työelämän toimintatapojen ja käytäntöjen muutoksen, ja on ollut myös valmis ottamaan uudet vaatimukset vastaan. Pirjon tarinasta nousee esiin sankarikerronnan ohella vahva selviytymisen eetos.

Niin, mä itse koen sellasena, että mä niin kun oon sopiva. Hyvin pitkältihän noi mitaritkin tossa näytti, mitä nyt on mitattu. Että mun työntekijät niin kun pitää mun niin kun ammattitaidosta ja tällasesta, miten mä niin kun näitä kohtelen ja teen ja vien niitä eteenpäin niit kaikkii asioita. Niin mä uskon, että siellä tulee se, kuitenkin se, että se sopii mulle. Mun työntekijät moni on sanonut, että sä oot niin kun paikallasi, oikeella paikalla oleva ihminen.

PIRJO 1. haastattelu s. 5/41

Pirjo esiintyi omassa tarinassaan yrittäjämäisenä lähijohtajana työnantajayrityksen näyttämöllä. Asiakas ja asiakkaan odotukset olivat työn ja toiminnan kohteena. Työn tavoitteena on tuottaa laadukasta palvelua asiakkaalle, minkä kautta taloudelliset tulokset on mahdollista saavuttaa. Osaavat sekä sitoutuneet työntekijät toimivat resursseina ja ovat keskeinen tekijä tämän asiakkaalle tuotettavan palvelun toteuttamisessa. Laadukas ja taloudellisesti kannattava työ oli palaute Pirjolle onnistumisesta työssä. Tarinassaan Pirjo seisoo keskiössä ja piitelee langoista kiinni. Pirjon tarina muistuttaa sankaritarinan ohella Gergenin (1994) määrittämää progressiivista minätarinaa, jossa menneisyys, nykyisyys ja myös jossain määrin tulevaisuus linkittyvät toisiinsa. Tällaisessa tarinassa menestys liitetään onnistumisiin myös tulevaisuudessa.



KUVIO 13 Pirjon kertomus

Pirjon tarinassa sankarillisuus (KUVIO 13) syntyi sitkeästä ja määrätietoisesta ponnistelusta kohti päämäärää (laadukas palvelu asiakkaalle). Matkalla on vastuksia, mutta sankari selättää ne yksi toisensa jälkeen ja astuu areenalle voittajana. Sankarikerronnassa hyvä voittaa ja paha saa palkkansa (Paalumäki 2004).

Ponnistelun ja tavoitteiden saavuttamisen eetos kuului Pirjon tarinassa. Pirjon oma henkilökohtainen toimintatapa lähijohtajana oli hänen tarinassaan keskiössä. Työnantajaorganisaatio tarjoaa Pirjon kertomukselle soveliaan kehikon, mutta toiminnan ytimeen sijoittuvat Pirjo, hänen asiakkaansa ja hänen työntekijänsä. Koska sankarikerronta työelämäkerronnassa on yleisemminkin suomalaisessa työkuulttuurissa perinteistä, työnantajayrityksen yrittäjyyttä, yksilöllisyyttä ja vapautta korostava kulttuuri sopii hyvin Pirjon tarinan taustajuoneksi. Kuitenkin Pirjo oli kriittinen niiden tarinan aineiden suhteen, joita hän omaan tarinaansa otti. Mutta kriittisyydestään huolimatta hän oli hyvin lojaali sekä esimiehilleen että organisaatiolle. Pirjo kunnioitti esimiehen mielipidettä, vaikka itse ei olisikaan ollut asioista samaa mieltä. Sankarille ominaisella tavalla Pirjolle vastoinkäymiset merkitsevät selätettäviä haasteita.

Pirjon identiteettitarinassa oli sankaruuden rinnalla kuultavissa sävyjä klassisesta, progressiivisesta työhön identifioitumisesta (vrt. Kirpal 2004a), jossa identifioidutaan ammattiin, työhön ja yritykseen. Pirjo kertoi kaipuustaan menneeseen ja vähemmän hektiseen työmaailmaan, mutta toisaalta hän puhui innostuksesta ja myönteisistä työn haasteista tässä hetkessä. Pirjon tarinassa korostuu vahva toimijuuden kokemus. Hän hyväksyi työnantajan tavoitteet ominaan ja oli valmis ponnistelemaan niiden eteen – jopa odotuksia enemmän. Odotusten ylittäminen sekä työnantajan, työntekijöiden että asiakkaan suuntaan toistui Pirjon kerronnassa.

- O Mutta siihen, se (esimiestyö) vaatii varmaan jonkun näkösen tämmösen vähän touhottajan. No, mä uskon ainaki, mä uskon ainaki, että se tunnollisuus, että tää kuitenkin vaatii sellasen hyvin tunnollisen ihmisen.
- K Enkä varmasti mee ihan niin kun työnantajan niin kun niin sanotun kaavojen mukaan, että mä neljältä sulkin puhelimen, vaan mä oon sellanen, että mull on puhelin aina auki, kotona viikonloput, illat ja kaikki. Ja mä hoidan ne asiat jo sillon, niin kun lämpöseltään niin sanotusti, eikä ne jää aamuun.
- E Että sittehän rupee renaamaan jo kaikki, jos sulla aamulla ei ookaan siinä kohteessa työntekijää, kun sä vasta aamulla laitat kaheksalta puhelimen päälle, niin se ei käy tässä.
- L Vaan sitä, että pitää olla hyvin joustava. Se joustavuus, nimenomaan se, että ei ruveta niuhottamaan pikku asioista, että joo, että mä oon tässä nytten, niin kuitenkin puhelinki ollu viikonloppuna aika...

PIRJO 1. haastattelu s. 6/41

Pirjon puhelin oli siis auki yötä päivää, ja työntekijät pystyivät soittamaan milloin vain. Tosin Pirjo oli pyrkinyt opettamaan työntekijät toimimaan itsenäisesti ja ratkomaan asioita oma-aloitteisesti, eivätkä työntekijät olleetkaan Pirjon mukaan soitelleet hänelle turhaan. Hän pyrki hoitamaan asiat välittömästi eikä halunnut jättää asioita roikkumaan missään tilanteessa.

Niin nämä kun sinulla on kaikki kunnossa ja sä koet, että sä teet tulosta ja se myös huomataan se tuloksetko, niin siitä sä saat sellasen tsemppin, että sä niin kun jaksat tehdä sitä työtä ja vielä paremmin. Ja sitt, me ollaan sitä ikäluokkaa, että me teemme työn tunnollisesti. Ja ei tämmöset pienet tuulet heilauta, vaan sitä mennään kun jyrä eteenpäin.

PIRJO 1. haastattelu s. 6/41

Itsearvostus ja usko omien toimintatapojen oikeellisuutteen ja tarkoituksenmukaisuuteen kuului Pirjon kerronnasta. Hän kertoo ensimmäisessä haastattelussa, ja varsinkin sen alussa, eheää tarinaa itsestään ja työstään, jossa asiat vain soljuvat eteenpäin myönteisellä tavalla. Tässä kohden Pirjo sai voimaa omaan kerrontaansa työnantajaorganisaation positiivisuutta korostavasta diskurssista. Pirjon kertomuksessa itsearvostus perustuu kokemuksen tuomaan luottamukseen, sekä lähijohtajan roolin melko ongelmattomaan hyväksymiseen. Pirjon arvot olivat selkeät; niissä korostui yrittäjämäinen toimintatapa, sitoutuminen ja vastuullisuus. Hänen tarinassaan näyttäytyi pyrkimys vahvaan hallintaan ja tasapainoon. Hänen tarinastaan välittyi myös kyky rajata ja myöntää oman kykenevyytensä rajat.

Pirjon ammatillinen identiteettitarina on vahva. Hän kuvasi haastattelussa useaan otteeseen tapahtumia, joissa työntekijät tai asiakkaat kiittivät häntä ja antoivat myönteistä palautetta. Hän kertoi perusteellisuudestaan ja pyrkimyksistään tarkoituksenmukaiseen ja tehokkaaseen työntekijöiden perehdyttämiseen ja ohjaamiseen. Hän myös kertoi antavansa positiivista ja jopa ylistävää palautetta työntekijöilleen. Pirjo kuvasi haastattelussa tilanteita siitä, miten hän on saanut ihmiset sitoutumaan ja saanut sitä kautta hankalatkin tilanteet ratkaistuksi.

No, se on varmaan sitä, että ensinnäkin, kun mun perusluonnehan on ystävällisyys ja sillä ystävällisyydellä saadaan aikaseksi ihan mielettömästi asioita. Ja kun on kuitenkin kysymys tällasesta kun siivoustyöstä, joka tehdään huonoihin aikoihin ja ehkä heikolla palkalla.

Niin, niin siihen tarvii olla sillä lailla niin, että sä esität sen asian niin ja sillä lailla valosasti ja ystävällisesti, ett se ihminen, niin ei se olla raaski tekemättä sulle sitä. Kyllä minä sinulle sen teen, tulee monta kertaa vastaukseks.

PIRJO 1. haastattelu s. 13/41

Lähijohtajan työssä menestymisen kannalta on olennaista, että lähijohtajuudella on myönteinen merkitys yksilön omassa tarinassa. Silloin, kun yksilö kykenee sovittamaan yhteen oman elämäntarinansa ja yhteisön soinnut toisiaan täydentävällä tavalla, on johtamisen kokemus palkitseva ja henkilö voi kokea tyydytystä työstään. Toisaalta taas, jos yksilön oma tarina itsestään lähijohtajana ja arvokkaana ihmisenä rakentuu pelkästään siihen, miten hän työssään onnistuu, luo se työhön pakonomaisen onnistumisen ja pärjäämisen paineen. Halu osoittaa omaa pätevyyttään antaa yksilölle energiaa ja tarmoa, mutta toisaalta pakonomainen onnistumisen tarve voi olla riski terveydelle ja hyvinvoinnille (Heikinheimo ym. 2000). Pirjon tarinassa lähijohtajuus kulki myönteisenä säikeenä osana elämäntarinaa, mutta itsearvostus rakentui laajemmalle perustalle ja koko elämäntarinalle.

- O Näen, kuitenkin vuodet ovat tuoneet niin kun tähän työhön sellasta ja moni asia on pitäny kantapään kautta niin kun käydä läpi. Niin mä oppia ja koke-musta kattosin sillä lailla niin, että mä oon kuitenkin aika kypsä niin kun esimiehenä.
- K Mutt on joitakin tälläsiä osa-alueita, johon niin kun ei aina voi vaikuttaa niin kun, kun sä saat tullessasi vanhoja kohteita, jotka ovat pyörineet jo ja pyöri-neet jopa tappiolla koko ajan.

- T Ja nyt, kun niitä yritetään elvyttää, niin en kaikkeen kuitenkaan pysty. Ett haluaisin, mutt en pysty.
- E Mutta työ sujuu kyllä minun mielestä niin kun itte arvioituna niin hyvin vaivattomasti. Mutt se on se, kokemus tuo sitä. No, varmaan kypsyyys tarkoittaa sitä, että kun sulla on vahva kokemus ensinnäki jo siivousalasta. Sä todella tunnistat kaiken, mitä siellä asiakaskohteessa sinulla on.

PIRJO 1. haastattelu s. 3/41

Pirjon lähijohtajan identiteettitarina oli vastakkainen sille, mitä Irtautumiskertomuksen Taija kertoo omasta lähijohtajuudestaan eli ”en ole todellakaan sellainen tavoitteiden mukainen esimies”. Pirjo sen sijaan kertoi olevansa nainen paikallaan ja oikean tyyppinen ihminen lähijohtajan työssä. Pirjon yrittäjämäisessä tarinassa on löydettävissä samanlaisia sävyjä, kuin mitä Katri Komulainen ja Pertti Sinisalo (2006) löysivät tutkiessaan naisyrittäjiä. Nälillä yrittäjänaisilla menestyksen mittana oli subjektiivinen tunne siitä, kuinka tyytyväiseksi tuntee itsensä elämäänsä ja työhönsä (vrt. Hall ym. 1996). Komulaisen ja Sinisalon tutkimuksen yrittäjänaiset loivat ymmärrettävyyttä uralleen paitsi korostamalla omaehtoista valintaansa myös selittämällä yrittäjyytensä tulokseksi yksilöpsykologisista kyvyistään ja taipumuksistaan. He ovat yrittäjiä siksi, että he ovat tietynlaisia ihmisiä. Yrittäjyys määrittyi tällöin ”sydämen” tai luonteen perityksi ominaisuudeksi ja luontaiseksi vaistoksi (Komulainen & Sinisalo 2006).

Vaikka Pirjon työ sisälsi paljon haasteita, tapahtui selviytyminen niistä Pirjon kertomana kuitenkin vaivattomasti. Hän uskoi, että jos joku tavoitteet voi saavuttaa niin se on hän, ja jos tavoitteet eivät täyty, niin vika on tavoitteissa itsessään tai ulkoisissa tekijöissä. Pirjon työpäivät ovat pitkiä – liiankin pitkiä, mutta Pirjo oli erittäin sitoutunut työhön ja halusi kantaa vastuunsa viimeistä piirtoa myöten. Pirjo myös arvioi omia vaikuttamismahdollisuuksiaan realistisesti. Hän kertoi pystyvänsä näkemään, mikä on työssä mahdollista ja mikä ei. Pirjon tarinassa itsestään lähijohtajana välittyi vakaa hallinnan tunne. Hän huolehti työntekijöistään, kertoi kohtelevansa heitä hyvin ja pyrkivänsä viemään heitä työssä eteenpäin. Jokainen työntekijä on Pirjolle yksilö, jolle hän haluaa luoda onnistumisen kokemuksia työssä.

Sankari kamppailee vastustajia vastaan

Ensimmäisen haastattelun tapahtuessa Pirjo oli työskennellyt vasta vuoden yrityksessä ja puhe sävyttyi enimmäkseen positiiviseksi ehkä ”kuherruskuukaudesta” johtuen. Ensimmäisessä haastattelussa, ja varisinkin sen alkupuolella, korostui sankarinäkökulman valoisa puoli ja myönteinen kerronta, joskin kiirepuhetta oli jossain määrin mukana jo ensimmäisessä haastattelussa. Toisessa haastattelussa Pirjo kertoi enemmän paineista, jotka kohdistuivat asiakastyöhön. Pirjon oli ollut pakko tinkiä asiakkaan odotusten täyttämistä, jotta kohteiden katteet oli saatu kohdalleen.

Perusteellinen perehtyminen kohteeseen oli ollut Pirjon avaimena onnistumiseen. Kun asiakasmäärät ja työn vaatimukset olivat kasvaneet, ja aikapaine oli suurempaa, ei perehtymiseen eikä myöskään yhteydenpitoon asiakkaan ja työntekijän kanssa jäänyt Pirjon mukaan riittävästi aikaa. Pitkistä työpäivistä

huolimatta Pirjon aika ei yksinkertaisesti riittänyt. Oman esimiehen delegoimat tehtävät ja organisaation vaatimukset, koskien työn seurantaa ja tietokoneella tehtäviä hallinnollisia töitä, järkyttivät tasapainoa ja tuottivat epävarmuutta Pirjon tarinaan. Pirjon työasenne näyttäytyi nöyränä ja kuuliaisena, mikä tarikoitti hänen tarinassaan sitä, että kaikki annetut tehtävät piti hoitaa asianmukaisesti. Osin Pirjon aikaa vei myös tottuminen uusiin toimintatapoihin ja järjestelmiin. Tämä näkyi jossain määrin väsymys- ja turhaumapuheena ensimmäisessä haastattelussa.

- O Sitä asiakas, koska hyvin monta kertaa tässä näin hektisessä menossa niin unohdetaan asiakas. Siellä käydään se rutiinityö, se laatu tekemässä, että pakon sanelemana vähän ... keritäänkö nyt tässä kuussa, kun se on niin tarkasti laitettu, että tässä kuussa sinä käyt ykstoista ... Kun minä käyn, että. Ja asiakas ei ehkä saa helposti kiinni.
- A Vähän hätäisesti mennään sinne, että no, tämä nyt taas tää meidän muodollinen niin kun tehdään. Unohdetaan se asiakas siitä väliajoilta.
- K Joka on minusta tosi huono juttu nimenmaan siksi, koska pitää muistaa se, että sieltä ne rahat tulee. Sen vuoksi me tehdään työtä. Se on se tärkein paletti siellä ja siithän sitä lähetään menemään. Ja sitä, että nämä asiat olisi siellä niin kun sillä lailla kunnossa.
- E Koska nythän meillä pitää tähdätä myös lisäpalveluun ja kun on näitä kohteita, niin meillä on lisäpalveluja, ihan mielettömästi siellä on siellä kohteessa sitä lisäpalvelua, mistä tulee meille sitä niin sanottua katteellisestikin jo parempaa rahaa.
- T Niin nämä kaikki sinne hyvin pitkälti unohtuu, jos niin kun ei olla hyvin lähellä, läheisemmässä kosketuksessa kuin kerran kuussa asiakkaaseen.

PIRJO 1. haastattelu s. 16/41

Toisessa haastattelussa oli kuultavissa, että hetkittäin Pirjon mielessä oli alkanut itää pieniä epäilyksiä sen suhteen, miten oma työnantajaorganisaatio venyy asiakkaan ja myös Pirjon omien vaatimusten suhteen. Laatuvaatimusten ja resurssien yhteensovittaminen olikin osoittautunut merkittäväksi ongelmaksi työssä. Asiakaskohteissa ei ollut aikaa pysähtyä asiakkaan toiveiden äärelle. Organisaatiolta tai esimieheltä saatu tuki ei myöskään ollut Pirjon kertomuksen mukaan ollut riittävää. Pirjon tarinassa vastustaja on oman itsen ulkopuolella, työnantajaorganisaation "väärissä toimintatavoissa". Tässä kohtaa on havaittavissa mielenkiintoinen ero Irtautumis-kertomuksen lähijohtajiin, sillä heidän kertomuksessaan syy vaikeuksiin oli heidän omissa toimintatavoissaan, kun taas Pirjon tarinassa syyt vaikeuksiin löytyivät työnantajajärityksen toimintamalleista.

Toisessa haastattelussa Pirjo kertoi myös kannattavuusongelmista. Hän kertoi, että kohde saattoi olla alunperin myyty niin alhaiseen hintaan, että sen tekeminen kannattavasti on erittäin vaikeaa. Vastaavasti jos kannattavuus saatiin kuntoon, alkoi laadun ylläpitäminen olla ongelma. Jos suhde asiakkaaseen ei toiminut, kaikki ongelmat kaatuvat esimiehen niskaan. Vaikka Pirjon tarinaan mahtuu epäonnistumisia ja vaikealta tuntuvia haasteita, usko oman toimintansa oikeellisuuteen ei horjunut.

- O Se hotelli, tota, tuli meille 1.11. Hotellissa oli silloin hiljanen kausi, kun se startattiin ja senhän mä tein aika pitkälti yksin siksi, koska se on mulle tuttu talo.

Ja kaks työntekijää aluksi sinne vaan rekrytoitiin siksi, koska siellä silloin ei tarvinnu enempää. Nämä ihmiset on siellä vielä nytkin ja se startti meni suht koht hyvin.

- K Ainoa ongelma oli se, että enemmän olisin halunnu olla siinä mukana ja luoda sinne jo ihan erilaiset lähtökohdat, jos oisin pystynyt. Mutt kun en pystynyt enkä saanu tukea kyllä täältä esimiestasoltakaan, että olisin voinu sen niin ku tehdä niin ku sillee ku se ois pitäny startti tehdä. Ja se marraskuu meni ihan jees ja joulukuulla tieteenki alkaa vähä jo vilkastua, ku tulee näitä pikkujouluja ja kaikkia näitä.
- E Että siinä sitten kyllä jonkun verran kompastumista tuli, että. Mä lähin itte kyllä lomallekin siinä, oli pakkoki lähtee jo lomalle, kun ei jaksanu jo polvenkaan takia, niin se jäi vähän, vähän jäi oman onnensa nojaan.

PIRJO 2. haastattelu s. 7/25

Paluu onnistumisen tarinaan

Pirjo kuvasi toisessa haastattelussa erityisen innostuneesti tilannetta, jossa suuri remonttikohde saatiin hoidettua menestyksekkäästi. Projekti sujui Pirjon kertomana hyvin ja se oli ollut myös taloudellisesti erittäin kannattava. Pirjo kertoi nauttivansa tämän tyyppisistä haasteellisista työtehtävistä. Hän korosti venymiskykyään ja onnistumistaan toisten motivoinnissa. Tällaiset tilanteet kuulostivat hänen työnsä tähtihetkiltä, joissa sankarikerronta korostuu. Sankarin vastustajana ovat tiukat aikataulut, monimutkaiset tilanteet ja ihmisten sitouttaminen, mutta Pirjo tiesi hallitsevansa nämä asiat ja uskalsi heittäytyä täysillä tilanteen hoitamiseen, niin kuin seuraavasta narratiivista voi päätellä. Erityisesti tulos-osassa (T) sankarillinen kerronta on vahvaa.

- A Joo, se oli mun homma, ja kaikki tämmöset, että välineet ja kaikki on siellä ja niitä autolla viedään ja haetaan ja touhotetaan, kaikki tämmönen.
- O Minä olin päivittäin paikalla. Kautta sitten, kun mentiin siihen h-hetkeen, että meillä niin kun lähesty se niin sanottu asiakkaalle luovutus, ja rakennus vaan jatku vielä vaan koko ajan ja h-hetki on klo. 16 tähän aikaan, niin sitä, että siellä monta yötä oltiin ihan kaikki, niin paljo kun me jaksettiin, niin me oltiin yötä myöten
- K Jos silloin puuttuu johto sieltä, niin silloin se leviää käsiin. Ja tämä oli, siin oli semmoset elementit, että siellä ois moni nakannu sen välineen sinne ja sanonut, että nyt mä en jaks enää, taikka nyt tää loppu. Se oli niin raakaa hommaa. Mutta kun siellä oli sillä lailla niin, että mä voin vaikka, juoksin vaikka konttorilta, kahvit keitin ja vein ne illalla, taikka kuka vei pyykkiä, niin toi kahvit tullessaan ja kaikkee tämmöstä lähdin monena yönä viimeiseksi sieltä. Luovutusiltanaki viimeiseksi.
- E Että on niin kun, että ei voi silleen tehdä, että minä vaan jätän sen Leenalle yksin, kun hänelläki, hänki oli rasittunu siitä jo niin paljon. Ja jos silloin ei oo apuvoimaa, niin silloin se kaatuu ja sitt sinne tulee semmosta, sellasta löysää tuntimäärää, jota sitte asiakas ei ehkä hyväksykään.
- T Siin oli talkoohenkisyttä. Siin oli valtavasti talkoohenkisyttä. Ja mä en tiää, että, no, mä oon meidän johdolle kyllä tän sanonu, mutt sanonpahan sullekin, että sellasia tilanteita, että asiakas sanoo mulle lauantaina, ett mä haluan, että hän haluaa, että on kaksikymmentä ihmistä nyt koko lauantain, ehkä kaksikymmentä ihmistä, ku heillä on koeponnistus ilmastoinnista, niin se piti oli pölyttöntä, kaikki kerrokset pölyttöntä, niin se ihmismassan saaminen ja se minun sukua siellä oli. Isä, mun mieheni, mun veljeni, veljen vaimo, veljen lapset, kaikki me mentiin sinne joukolla.

PIRJO 2. haastattelu s. 5/25

Vaikka projekti oli ollut menestyksekkäs, valolla oli myös varjonsa. Tämä projekti imi Pirjon voimia. Pirjon terveys oli alkanut rakoilla yhä enemmän. Työntekijät otettiin yllä kuvattuun projektiin muista kohteista, jolloin henkilöstövajaus siirtyi niihin, mikä taas tiesi ongelmia näiden kohteiden pyörittämisestä. Pirjon työtunnit kasvoivat ja myös väsyminen sitä myötä. Pirjo koki saavansa kuitenkin paljon voimaa ihmisistä ja tuloksellisesta työstä. Nämä molemmat pitivät positiivista sankarikerrontaa yllä.

Vuosihan on ollu oikein, sillä lailla niin kun rankka, mutta. Se, mistä minä saan kaikista eniten, niin työntekijöiltäni kautta. Sitten aika kovasti niin kun, katson siihen tulokseen. Ja sillan, kun mä teen tuloksellista työtä, niin sitte mä löydän kyllä sieltä niin ku sieltä matkan varrelta niin paljon niitä positiivisia asioita, jotka sitten laittaa jaksamaan taas eteenpäin. Tulos on se veturi se, että. Tietenki työntekijät siellä, koska mä arvostan niitä valtavasti ja yritän pitää niistä hirveen hyvää huolta. Mutt sitten, kun mä, jos vaikk on viikonloppu ja meidän tulos ajetaan viikonloppuna, niin minä ihan varmasti käyn sen kattomassa viikonloppuna ja myöski jo kohdekohtaisesti, että kaikki kohteet on niin kun sillä lailla, kun mä niin kun ajattelen ne.

PIRJO 2. haastattelu s. 10/25

Pirjonkin tarinassa on sankaruuden ohella kuultavissa paljon äitimäistä kannattelua suhteessa työntekijöihin. Äitimäisyys oli hänenkin tarinassaan vahva säie. Pirjo ei kuitenkaan kokenut syyllisyyttä vallankäytöstään suhteessa työntekijöihin, vaan oli löytänyt tasapainoisen roolin suhteessa heihin. Hänellä oli toimintavaltaa, jota hän käytti muiden hyväksi (vrt. Kuusela 2010). Hän asemoi itsensä "välikädeksi" asiakkaan, työntekijöiden ja yrityksen muodostamaan kenttään. Hän loi edellytyksiä työntekijöiden työskentelylle ja laadukkaille siivouspalveluille oman toimintansa kautta. Työntekijät olivat osa hänen lähipiiriään, jonka etua hän oli valmis puolustamaan viimeiseen saakka. Työntekijöiden kanssa hän koki yhteistyönsä omien sanojensa mukaan loistavaksi. Ongelmia työntekijöiden kanssa ei Pirjon kerronnassa tullut esiin.

Että miten mä lähestyn. Kun monellahan ihmisellä on tää, että miten hän niin kun, kun menee asiakkaan luo, niin miten hän kohtaa sen ja tunnistaa sen ja. Tämmösessä mull ei oo ongelmaa, ett mä voin paukasta ihan kenen luo vaan ja suht koht osaan jo arvioida, että miten mä sitä lähestyn. Että tää on niin ku ihan hyvä. Työntekijöitten kanssa niin ku soolaaminen ja tämmönen niin ku työntekijöitten kaikki tämmönen niin kun, mikä, mikä on aivan upeeta. Siis siinä minä en niin kun kokisi sellasta, että mull oisi hirveesti kehitysuttua. Mutta sitte vielä niin kaikki nää, mitä täällä tää, tietokoneella tehdään nää kaikki, ku määrätön määrä jatkuvaa seurantaa.

PIRJO 1. haastattelu s. 36/41

Pirjon tarinan fokus suuntautui sekä nykyhetkeen että menneisyyteen. Hän ei nähnyt toisessa haastattelussa itselleen tai omalle toiminnalleen kehityshaasteita, vaan oli tyytyväinen ja tasapainossa oman osaamisensa suhteen. Pirjon tarinassa oli kuitenkin havaittavissa jännite ammattimaisen ja perusteellisen työn tekemisen ja toisaalta tämän päivän nopean ja tehokkaan työnteon vaatimusten välillä. Pirjon tarinassa kaipuu "vanhaan maailmaan" muodostui jossain määrin rajoitteeksi uuden oppimiselle ja uudenlaisen lähijohtajan identiteetin kehittämiselle. Pirjon kertomuksessa halukkuus omien toimintatapojen muuttami-

seen ei kuulunut erityisen vahvana. Ikääntyneen työntekijän erkaantumisprosessi työelämän ja työnantajan diskursseista oli vääjäämättä lähtenyt käyntiin.

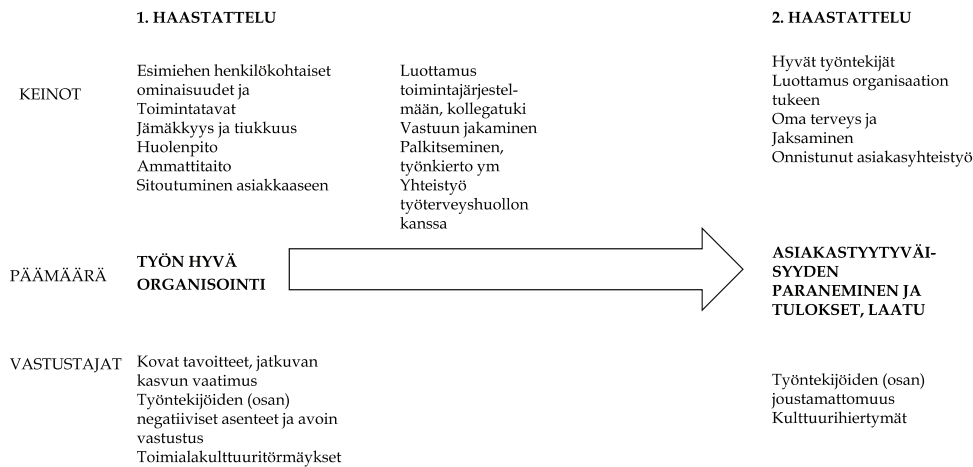
Postmodernissa työelämässä ei arvosteta olemassa olevia kompetensseja kovin korkealle, vaan halukkuus, ja ennen kaikkea kyvykkyys, uuden oppimiseen nähdään avaimena menestykseen. Sennettin (2007) käsityksen mukaan uusi kapitalismi ei suosi työn hallinnan tavoitetta, vaan vallalla on ajatus, jossa ihmisiä palkitaan osaamisen sijaan potentiaalisista kyvyistä (Sennett 2007, 12). Se, mitä voidaan saavuttaa, on arvokkaampaa kuin se, mitä osataan tai mitä on (Julkunen 2007). Jälkimoderneissa organisaatioissa psykologinen sopimus rakentuu oppimiselle, kehitykselle ja jatkuvan muutoksen hyväksymiselle (Cooper 1999; Ojala & Ahonen 2003). Liiallinen asiaan uppoutuminen ja perusteellinen tekeminen ovat muuttuneet heikkoudeksi kiihkeässä maailmassa. Vanhan perusteellinen osaaminen ei riitä eikä ole arvokasta, arvokasta on vain kyky tuottaa muutosta ja reagoida siihen ennakoivasti.

7.3.2 Leilan kertomus

Niin ne on semmosia tilanteita, ett joutuu, ne on pakko kattoo tai sitt sun täytyy lähteä menemään.

LEILA 1. haastattelu s. 14/40

Leila oli toiminut palveluesimiehenä nykyisessä yrityksessä 10 vuotta. Ennen tätä työtä hän oli työskennellyt kaksi vuotta käytännön siivoustyössä. Leilan asiakaskohde on laaja ja vaativa teollisuuslaitoskohde. Leilan esimiesalue oli näiden 10 vuoden aikana kasvanut ja laajentunut voimakkaasti. Teollisuuslaitokset olivat ulkoistaneet siivouspalvelujaan ja sen myötä Leilan esimiesalueelle oli siirtynyt uusia, ts. teollisuuslaitosten entisiä, työntekijöitä. Siirtyneiden työntekijöiden integroiminen palveluyrityksen kulttuuriin oli ollut Leilalle suuri haaste, ja siitä kertominen korostui vahvasti ensimmäisessä haastattelussa. Siirtyneet työntekijät olivat kiinni vanhassa organisaatiokulttuurissa, mikä aiheutti suuria ristiriitoja ja kamppailuja työyhteisön sisällä. Toistuvat vaikeat tilanteet työntekijöiden kanssa olivat ravistelleet rajusti Leilan lähijohtajan identiteettiä. Ulkoistamisen myötä tulleet työntekijät haastoivat Leilaa tuon tuosta. Nämä siirtyneet työntekijät olivat keskeinen osa Leilan sankarikerrontaa, edustaen hänelle vastustajia. Vastaavasti resursseja eli auttajia olivat Leilan sankaritarnassa paitsi Leilan omat ominaisuudet, niin myös vanhat työntekijät ja työnantajaorganisaatio (KUVIO 14).



KUVIO 14 Leilan kertomus

Leila puhui paljon laadusta ja sen ylläpitämisestä, koska hän näki, että laiminlyönnit ja huono laatu olivat merkittävä riski sopimusten jatkumiselle. Leila kertoi, että työntekijät ja heidän työasenteensa ovat avainasemassa laadun tuottamisessa. Teollisuuskohteen laatuvaatimukset ovat erityisen korkealla siitä syystä, että turvallisuudesta kiinnipitäminen on keskeinen osa työtä.

Leilan työssä suurimpia haasteita oli ollut liikkeen luovutuksessa siirtyneiden työntekijöiden integroiminen palveluyrityksen työkuultuuriin. Hän kertoi sitkeistä ponnisteluistaan paremman yhteyden löytämiseksi näihin työntekijöihin, mutta kertoi melkein samaan hengenvetoon, kuinka vaikeaa ponnistelu oli ollut. Hän kertoi nöyryyttävistä kokemuksista, joissa työntekijä oli suhtautunut häneen kuin pahimpaan viholliseensa. Siirtyneiden työntekijöiden työehdot ja työkuultuuri olivat olleet hyvin erilaisia verrattuna siihen, mitä heidän nykyinen työnantajansa heille tarjosi, ja kiukku kohdistui Leilaan. Leila puhui myös siitä, kuinka siirtyneet työntekijät olivat pitäneet yllä kovaa kuorta suhteessa häneen, ja tunnusti toimineensa samoin suhteessa heihin. Kun Leilan ja työntekijöiden välinen luottamus ja kommunikaatio ei toiminut, Leilan oli vaikea hahmottaa sitä, mitä työntekijät kokivat ja mihin he olivat tyytymättömiä. Leila kuvaa seuraavassa narratiivissa hämmennyksen ja turhauman kokemustaan.

- O Ja, jos työnantaja tekee kaikkensa, ett sull on niin ku kaikki siellä, pitäs olla niin ku näin kondiksessa. Niin, tota, ei niin ku ymmärretä sitä. Eikä ymmärretä myöskään sitä, ett mikä järjestely meill esimiehill on siihen, ett taas mennään näihin ...
- A Ne on mun hankalimmat jutut. Niin pekkaset, että, toi, tullaan sanomaan, sä oot tehny työvuorolistan ja suunnitellu asiat.
- K Niin, tota, sitt tullaan sanomaan, ett joo, ett mä tarttis nyt pekkasen, ett mä lähtisin nyt. Tullaan maanantaina esimerkiks sanoo mulle toimistolle iltapäivällä, ett mä tarttis torstain pekkasen, ett mä lähtisin mieheni kanssa nyt Tallinnaan. Niin, niin, tota, sitt mä koitan niin ku selvittää, ett hei, kuule, kun se ei nyt ihan oikeesti onnistu, ett eks sä vois niin ku mennä joku toinen päivä ja ilmottasit vähä aikasemmin, niin me saatas niin ku niitä työvuoroja sitt sillai, ett sä pääsisit. Ett nyt ei ihan oikeesti onnistu.

- T Niin, tota, niin se otti oven pielest kiinni ja huusi siinä mulle, ett kuule, mä en v-kaan välitä, onko sulla ketään täällä, mutta mä lähden mieheni kanss Tal-
linnaan.
- E Tää on yks tilanne ja näit tulee tosi paljo siellä. Ett, tota, se ei oo esimiehelle-
kään kiva. Tai sitt, jos et sä anna niille, pysty antamaan, järjestämään, niin sitt
ne hakee sairasloman. Ja saa sen.
- L No, se, se lähti, meni, lähti ovesta ulos ja heitti oven perässään ja lähti kotiin.
Niin, ne on semmosii ...

LEILA 1. haastattelu s. 14/40

Leila teki ankaraa tunnetyöstöä suhteessa vaativiin työntekijöihinsä ylläkuva-
tunlaisissa tilanteissa. Hän korosti omassa tarinassaan tiukkaa otettaan, mikä
oli hänen ”tunnetyökalunsa” näissä toistuvissa ja hankalissa kohtaamisissa. Jä-
mäkkyys ja tiukkuus toimivat suojakilpinä tilanteissa, jotka olivat olleet Leilalle
paitsi tunteita nostattavia myös henkilökohtaisesti loukkaavia. Hän kertoi pyr-
kineensä toimimaan kuitenkin aina harkintaa käyttäen ja itsensä hilliten. Leila
kontrolloi vahvasti erityisesti negatiivisia tunteitaan vaikeissa tilanteissa. Toi-
saalta tiukkuuden ohella myös Leilan kertomuksessa on kuultavissa paljon äi-
timäisen johtajuuden sävyjä. Hän pyrki palkitsemaan työntekijöitään säännölli-
sesti eri tavoin. Suoraan Leilan työnantajaorganisaatioon palkatut työntekijät
olivatkin hyvin sitoutuneita yritykseen ja yhteisiin tavoitteisiin. Leilan ponnis-
teluista huolimatta työntekijät olivat jakautuneet kahteen leiriin, ja Leila koki
ainakin jossain määrin voimattomuutta tämän asian suhteen.

Leilan identiteetti lähijohtajana oli monikasvoinen ja hän oli hyvin tietoi-
nen siitä, että hänen toiminnassaan näyttäytyivät tilanteesta riippuen eri puolet.
Yhteisön sisällä elävät erilaiset alakulttuurit voivat pitää sisällään paljon toisis-
taan poikkeavia toimintaa ohjaavia normeja ja merkitysjärjestelmiä, niin kuin
Leilan kohteessa oli nähtävissä. Merkitysjärjestelmät ohjaavat yksilön toimin-
taa, vaikuttavat toimintatapoihin ja tulkintoihin sekä tekevät kokemukset erilai-
siksi (Aaltonen & Kovalainen 2001). Leila eli omassa yhteisössään näiden toisis-
taan poikkeavien merkitysjärjestelmien ja tulkintojen ristiriitaisessa kentässä,
minkä vuoksi hän oli pakotettu jatkuvaan identiteettityöstöön (ks. Alvesson &
Willmott 2004). Eri puolten esittämistä omasta lähijohtajuudesta hän kuvaa
seuraavassa.

- O Mä oon tosi tiukka. Sillon, kun tarvitaan, mä oon tiukka.
- K Mä oon työni kautta oppinu sen. Mutt sitten mä haen pehmeitä arvoja. Mä
palkitsen tosi hyvin meidän ihmisiä, mä huomioin sillon, kun me ollaan onnis-
tuttu .Ja esimerkki meill on nytkin, niin, tota, järjestin ton, noitten mun poru-
koitten kanss kaks viikkoa takasin risteilyn. Ja talo makso ne kaikki. Sitt mä
järjestän kaikkii semmosii omii pikku ... semmosia, ett osallistumismäärä on
tosi vähänen, mutt kuitenkin sillai, ett mä osotan, ett mä välitän heistä. Ett mä
teen pyöräretkii heidän kanssa. Ja, tota, sitte me käydään syömäss ain välillä,
jos meill tulee semmonen sairaslomarumba.
- E Ett mä tiän, ett meidän henkilöt joutuu niin ku tekemään.
- T Ne tekee kyll ihan omast tahdostaan, ett he auttaa mua.

LEILA 1. haastattelu s. 6/40

Leila kertoi työn muokanneen hänet sellaiseksi kuin hän haastatteluhetkellä oli. Hankalissa ristiriitatilanteissa hän tietää esittävänsä itsestään vaativaa, tiukkaa ja ”sankarillista” puolta, mutta vastaavasti helpommissa vuorovaikutustilanteissa hän antoi tulla esiin pehmeämmän, avoimemman ja huolehtivan puolen. Leilan kertomuksessa nämä identiteetin vastakkaiset puolet ovat hyvin tiedostettuja ja Leila on rakentanut refleksiivisen suhteen näihin identiteettinsä eri puoliin. Leilan kertomuksessa näyttäytyy kamppailu erilaisia identiteettejä määrittävien diskurssien välillä (vrt. Hall 1996; Giddens 1991; Alvesson & Willmott 2004). Hän tarvitsee tiukan puolen rinnalle pehmeämmän tarinan itsestään, jotta voisi kertoa hyväksyttävää tarinaa itsestään lähijohtajana. Hän kertoi myös työn ja yksityiselämän identiteetit erillisinä. Perheen kesken hän kertoo toteuttavansa pehmeää ja hellää puolta itsestään.

Leilan kertomus itsestään lähijohtajana tukee postmodernia identiteettikäsitystä, jossa yksilö positioi itsensä erilaisiin identiteettipositioihin tilanteesta riippuen. Työssä tarjoutuvat diskurssit olivat sävyiltään vaihtelevia ja Leilan oli eri työntekijäryhmien kanssa mahdollista, ja pakkokin, esittää erilaisia puolia lähijohtajuudestaan. Työntekijät, ja myös hän itse, positioivat itsensä erilaiseen identiteettitarinaan tilanteesta riippuen. Postmodernin identiteettikäsitksen mukaan sosiaalinen identiteetti on melko tietoinen kokoelma minäkäsityksiä, piirteitä ja sosiaalisia määreitä, jotka vaihtuvat tilanteesta ja toimintaympäristöstä riippuen (Giddens 1991; Lepistö-Johansson 2009). Tietoisen työstön kautta Leilan onnistui säilyttää minätarinansa melko eheänä vaikeuksista huolimatta. Sankarikerronnan mukainen juoni piti osaltaan identiteettitarinan jatkuvuutella. Leilan kertomuksen voi myös nähdä kasvutarinana kohti refleksiivisempää ja vahvempaa lähijohtajuutta.

Hankalat tilanteet olivat toimineet käännekohtina Leilan tarinassa. Hankalimmaksi vaiheeksi työurallaan Leila kertoi vaiheen, kun asiakaskohteen kasvu oli vauhdikkainta ja Leila koki jääneensä vaikeuksien keskelle yksin ja ilman esimiehen tukea. Haasteet olivat olleet isoja ja täydellisen epäonnistumisen uhka oli Leilan mukaan jo kynnyksellä. Häden hetkellä hän sai apua ja tukea työnantajaltaan, minkä hän koki hyvin merkityksellisenä asiana oman selviytymisensä ja kasvunsa kannalta. Leila tulkitsi avun luottamuksen ja välittämisen osoitukseksi. Leilan tarinassa välittyy kiitollisuus työnantajaa kohtaan ja myös luottamus työnantajaorganisaation kykyyn reagoida ongelmatilanteissa tulevaisuudessa. Leilan tarinassa tilaa saa työnantajaorganisaatio, kun taas Pirjon tarinassa organisaatio oli enemmän taustalla. Tässä ratkaisevassa käänneessä Leilan itsenäisen vastuun ottaminen ja toimijuus vahvistuivat, ja hän kuvaa tätä käännettä jonkinlaisena ryhdistäytymisenä. Alla oleva narratiivi, ja erityisesti evaluaatio, kuvaa Leilan muutosta lähijohtajan työssä.

- O Ja siin meni jonkun aikaa, ennen kun meiän koulutuspäällikkö tuli sinne Ja mä muistan, joo.
- K Sitt mä ymmärsin pyytää apua ja mä sain ja sitt hän tuli sinne ja ...oli mun toimiston ovella, niin, kun ne oli ulkopuolella. Siinä ovella, niin se katto, se alko kattomaan tällä näin ja sitt se otti puhelimen ja soitti Helsinkiin ja sano, ett nyt tänne on jotain äkkiä tehtävä, ett tää ihminen ei koht niin ku jaksa. Ett se näkyy siitä jo päältä.

- T Niin se, ja, ja, tota, se kävi tosi ihanasti. Mä sain, koko aika niin kun tuli tukee ja sillai, ett me käytiin meiän ihmisten kanssa. Se helpotti se tilanne.
- E Mutt ne, sitt kun siitä tuli sitte kuitenkin pikku hiljaa niin ku semmosta, ett sitt mä huomasin, ett jos en mä nyt niin ku ryhdistäydy tässä ja oo niin ku ja, niin, niin tää on nyt mun hommani. Mä tein sen itelleni niin selväks niin ku, niin, tota, se on kasvattanu. On tullu semmonen, ett en myy enää paitaani, jos ei oo hyvä perustelu.

LEILA 1. haastattelu s. 12/40

Asemoin Leilan tarinan Sankari-kertomukseksi, sillä se kertoo Leilan kokemuksesta kamppailussa hyvän puolesta pahaa vastaan. Päämääränä oli korkeatasoinen siivoustyön taso ja asiakkaan tyytyväisenä pitäminen. Vastustajiksi tässä kamppailussa asemoituvat liikkeenluovutuksessa siirtyneet työntekijät, auttajiksi puolestaan sitoutuneet työntekijät ja työnantajaorganisaatio tukipalveluineen. Päähenkilö ja tarinan sankari on Leila, joka on itsensä hillitsevä, voimakas ja omiensa puolta pitävä (vrt. Beech 2000), ja joka täyttää naissankarin edellytykset. Työnantajaorganisaatio edusti Leilalle vahvaa myönteistä resurssia ja hänen oli helppo sitoa organisaation diskurssit osaksi omaa tarinaansa. Organisaation diskurssien sitominen omaan tarinaansa vahvisti Leilan samaistumista myös organisaation valtaan. Tämä vahvisti Leilan uskoa siihen, että oli oikealla tiellä lähijohtajan työssään. Hän puhui myös erittäin myönteisessä sävyssä asiakkaitaan ja koki saavansa luottamusta ja arvostusta myös heidän suunnaltaan. Leila on vaikeuksienkin keskellä säilyttänyt myönteisen minätarinan säikeet työidentiteettinsä sisällä vahvoina. Hänen toimijuutensa lähijohtajan työssä oli juurevaa.

... mä tiedän, ett mua esimiehenä firman puolelt kunnioitetaan tosi paljo. Ja, toi, myöskin he on nähny sen. Me ollaan oltu siell. Meill on pitkä historia ... Ja nyt mä oon vetäny sitä kymmenen vuotta ja, tota, se on pitkä historia tommosessa. Ja sitt myöskin, niin he tietää kaikki ne, mitä siell ollaan niin ku tehty, kehitetty ja missä kaikiss niin ku oon ollu sillai mukana. Mä teen tosi paljo itsen, tai teen, itsenäisii päätöksii siellä, kun mä oon, ja kehittelen sitä siell itekseni. Mutta sitt, jos mä tarviin jononki, tiäksä, tukea, niin mä myöskin saan sitä ihan toimitusjohtajaa myöten.

LEILA 1. haastattelu s. 31/40

Tarina jatkuu eheänä

Toisessa haastattelussa keväällä 2008 Leila kertoi ensin, että oikeastaan mikään ei ollut muuttunut työssä. Hän kertoi jatkaneensa samoilla linjoilla lähijohtajana, tiukkana mutta toisaalta palkitsevana. Hän oli kuitenkin hakenut apua työyhteisö- ja jaksamisongelmiin yhteistyöstä työterveyshuollon kanssa. Selkeänä tuloksena tästä toiminnasta oli saatu työyhteisön poissaoloprosentit laskuun, ja ne olivat selvästi alle alan keskiarvon. Lisäksi työntekijäryhmien välille oli syntynyt parempi kommunikaatioyhteys. Leila oli aktiivisesti pyrkinyt hakemaan käytännöllisiä ratkaisuja työn sujuvuuteen, kuten hankkinut polkupyöriä paikasta toiseen siirtymistä varten ja lähtenyt toteuttamaan myös työnkiertoa.

Toisessa haastattelussa Leila palasi pian ensimmäisellä haastattelukerralla keskeiseen ristiriitaan kahden työntekijäryhmän välillä. Siirtyneistä työnteki-

jöistä yksi oli sanonut itsensä irti haastattelujen välillä. Erityisesti hänen kanssaan Leilalla oli ollut suuria hankaluuksia koko lähijohtajan uran, siinä vaiheessa yhteensä 11 vuoden, ajan. Leila kertoi, että kyseinen työntekijä oli ollut hyvin haastava ja joustamaton vuodesta toiseen. Hän oli ollut myös muutamia kertoja avoimen aggressiivinen työyhteisön muita jäseniä ja myös Leilan esimiestä kohtaan. Leila kertoi hillinneensä itsensä kerta toisensa jälkeen ollessaan tekemisissä kyseisen työntekijän kanssa.

Niin. Ja sitt täytyy sanoo, ett sillon, kun hän sano ittensä irti, niin menin hänen kanssaan keskustelemaan. Niin siinä hän sano, ett mun ei tarte sulle mitään selitellä. Ensimmäiset sanat oli ne, ku hän näki mun. Niin mä sanoin, ett en mä oo mitään selityksii tänne tullu hakemaankaan. Mutt sitt vaan sanoin, ett jonku verran meidän nyt kuitenkin täytyy keskustella, ett me nähdään, ett millai tää loppu niin ku menee tästä ja pienet suunnitelmat sitt tehään niin ku sen puitteissa ja. Siinä, ett ku hänellä, hänhän oli, niitä kaikkein pidempään olleita, niin lomat ja kaikki tämmöset pekkaset, mitä oli niin ku jääny pitämättä ja näin pois päin, ne suunnitelmat sitte yhdessä. Ja, mutt sitt, ku oli se viimeinen työpäivä hänellä, ku mä menin sitte hänen kanssaan keskustelemaan ja. Niin täytyy sanoo, ett aika hassuu, ett ensimmäisen kerran me niin ku puhuttiin ihminen ihmiselle. Ett siinä hän niin ku sen verran sitt avautu, ett mitä hän meinaa niin ku tehdä. Ett hän meinaa lapsenlapsii hoitaa ja ... siihen ja. Ja sitte hän myöski siit sano, ett ei hänell ollu mitään niin ku työpaikkaa vastaan, päinvastoin. Mutt hän siinä sitt vaan totes, ett hän ei jaks enää.

LEILA 2. haastattelu s. 2/11

Haastattelujen väliaikana Leilalla oli tapahtunut merkittäviä muutoksia yksityiselämässä. Hänen lapsensa oli muuttanut pois kotoa ja Leila itse oli aloittanut elämän vakituudessa parisuhteessa. Leila oli myös kärsinyt pitkäaikaisesta sairastelusta. Nämä kaikki tapahtumat olivat vaikuttaneet hänen suhtautumiseensa työhön ja ehkä elämään yleisemminkin. Toisessa haastattelussa hän kertoi rajaavansa työaika tiukemmin ja ottavansa aikaa itselleen enemmän. Hän kuvaa näiden elämäntapahtumien muuttaneen häntä myös ihmisenä.

Kyll mä tunnen, ett mä oon jotenki niin ku ihmisen kehittäny tosi paljo ja sitt mä ymmärrän ihmisist erilaisii juttuja sillai, myöski omiss työntekijöissäni. Niin, toi, sitt ku oikein niin ku käy jotain lävitte, niin sitt myöski huomaa. Ja sitt mä oon huomannu, ett he niin kun sitt taas jollain tavalla niin myöski ymmärtää sitä mun elämää eri tavalla. Tai näissä ihmisissä. Joo. Ehkä sen takia, ett he on tullu nyt niin ku lähemmäks mua niin ku sillai ihmisinä. Niin on, ja sitte yksinkertaisesti niin ku ihmisenä oleminen, ett ymmärretään, ett me ollaan ihmisiä kaikki.

Niin, ja sitte, toi, sitt myöski se, että myöski meidän kaikkien täytyy kuitenkin ymmärtää se, ett meidän täytyy niin kun joku tässä työelämässä, niin me ollaan täällä vapaaehtosesti. Työnantaja ostaa meiltä, maksaa palkan muodossa meille siitä, ett me ollaan myyty se oma aikamme sille työnantajalle. Eli se asenne. Se asenne ja sitt myöski se, että mitä me annetaan meidän työnantajalle. Ja sitte sillä, ett ku meillä on asiakkaat täällä koko aika paikalla ja meillä on se määrätty taso määritelty ja kuitenkin kilpailu on kovaa. Meidän täytyy se kilpailukyky säilyttää ja mennä aina hiukan sen riman yli.

LEILA 2. haastattelu s. 10/11

7.3.3 Sankari-kertomus - nainen paikallaan

Sankari-kertomuksen lähijohtajat kertoivat itsestään koherenttia tarinaa. Pirjon kertomuksen voisi nähdä vielä ”sankarillisempana” kuin Leilan tarinan, koska hänen tarinassaan yrittäjämäinen ajattelu tai toimintapa tulee vahvemmin esiin. Pirjon tarinassa merkittävänä tavoitteena oli tuloksen tekeminen, tosin asiakasnäkökulma oli myös erittäin keskeinen. Leilan fokus puolestaan oli enemmän asiakastyytyväisyydessä ja arkipäivän tilanteissa. Leilan tarinassa asiakkaan odotusten täyttäminen korostui tavoitteena, mutta Pirjon tarinassa asiakastyytyväisyys toimi välineenä tuloksen tekemisessä. Molempien tarinoista välittyi kokemus työelämän näyttämöllä olost; heille oli merkityksellistä, että heidät ja heidän työpanoksensa huomataan organisaatiossa laajemminkin. Heidän pyrkimyksensä oli toimia työnantajan tavoitteiden mukaan erityisesti siinä, miten asiakassuhteita hoidetaan ja miten työntekijöistä huolehditaan. He kokivat olevansa juuri sopivanlaisia ihmisiä lähijohtajan tehtävässä.

Nainen jäsenyytensä sankariksi, jos hän on toisista huolehtiva ja vastuunsa kantava (Näre 1992), ja jos hänen toimijuutensa on epäitsekästä laatua (Davies 1994). Sankaruus on sukupuolittunutta ja sankariin liittyvät merkitykset kertovat sukupuolten kulttuurisesta rakentumisesta. Sankaruudessa välittyy ihanteita vahvasta toimijuudesta, mutta samalla myös kulttuurin arvo- ja normirakenteita. Edustaessaan kulttuurin tai organisaation päämääriä ja arvoja sankarit liittyvät organisaation symboliseen valtaan (Davies 1994). Sankari-kertomuksen kertojat identifioituivat työnantajaorganisaation diskursseihin ja arvoihin sisäisestä yrittäjyydestä ja asiakaslähtöisyydestä, jolloin nämä säikeet sitoivat heidät osaksi symbolisia valtarakenteita ja vahvistivat heidän identiteettitarinaansa lähijohtajana. Yrittäjyyden retoriikalla on positiivinen kaiku niin näissä tarinoissa, kuin myös aikamme yhteiskunnallisessa keskustelussa yleisemminkin. Suomalaisessa kulttuuriperinteessä työn ja sen tekemisen arvostus on ollut suurta, siksi myös sisäisen yrittäjyyden diskurssi on helppo omaksua mukaan työelämäkerrontaan. Sisäiseen yrittäjyyteen liitetään mielikuvia aktiivisuudesta, aloitteisuudesta, itsenäisyydestä ja tuloksellisuudesta (Aaltio-Marjosola 2001) sekä yksilön että koko organisaation toiminnassa. Sankari-kertomuksen lähijohtajat olivat ottaneet tämän luontevaksi säikeeksi omassa kertomuksessaan.

Sankari-kertomuksen sävyä Pirjon ja Leilan tarinoissa vahvisti lisäksi heidän samaistumisensa suomalaiseen hoivaavan naisen ideaaliin (Marakowiz 1996). Siivoustyöntekijään on perinteisesti liitetty käsityksiä nöyryydestä, palvelualttiudesta ja pyyteettömyydestä. Alalla on arvostettu marttojen ja emäntien naiseuteen ja protestanttiseen työetikkaan liittyvää ihannetta tarmokkaasta naisesta, joka on työtä kaihtamaton, riuska, ahkera, työtä kunnioittava ja työnsä kunnolla tekevä. Oman aikamme ajattelu lisää tähän ideaaliin ajatuksen ripeästä työtahdista, tehokkuudesta ja tuottavuudesta. Nopea työvauhti on merkki taidollisesta osaamisesta (vrt. Ollila 1990, 279; Ollila 1993; Käyhkö 2006). Sankaritarina rakentaa voimakkaasti myönteistä ammatti-identiteettiä, sillä kertojan toimien päämääränä on yleinen oikeudenmukaisuuden ajatus ja sen edistämi-

nen vastuksista ja vastustajista huolimatta. Näin hahmottuvat ammatti-identiteettiin kuuluvat arvot ja sitoutumisen kohteet (mm. Eteläpelto ja Vähäsantanen 2006). Ammatti-identiteetin ulottuvuuksia ajatellen sankaritarina onkin mallitarina, jota käytetään, kun työssä tehdyt valinnat ovat tuoneet myös onnistumisen kokemuksia ja kertojan arvojen mukaista menestystä (Julkunen ym. 2004). Sankaritarina vahvistaa uskoa normaaliin eli siihen elämäntapaan, jota useimmat jossain määrin toteuttavat. Sankaritarinassa vastakohtaisuudet ovat jyrkkiä: hyvät ovat hyviä ja pahat pahoja. Tämä jako erottaa paitsi teot ja moraalin, myös järjen ja moraalin toisistaan: rakentuu hyvä, oikea ja tosi jaottele (Haapanen 1996).

7.4 Kehitys-kertomus

Kehitys-kertomus edustaa modernin (vrt. Alvesson & Deetz 2000) työelämän mallikertomusta eteenpäinmenosta ja uskosta myönteisiin muutoksiin työssä ja elämässä myös tulevaisuudessa. Se sisältää ajatuksen siitä, että vaikeudet nähdään haasteina ja että ne ovat välttämättömiä oppimisen ja kehittymisen kannalta. Kehitys-kertomuksen lähijohtajien tarinat olivat tapahtumakuluiltaan melko erilaisia, mutta yhdistävänä säikeenä näissä kolmessa identiteettitarinassa oli eteenpäinmenevän työuran ja jatkuvan kehityksen ajatus. Tarinoita yhdisti myös kertojien vahva toimijuuden kokemus ja refleksiivisyys suhteessa omaan lähijohtajuuteensa. Nykyinen työ ja tehtävä oli näille kertojille yksi mahdollisuus muiden mahdollisuuksien joukossa. Kehitys-kertomuksen lähijohtajien tarinat positioituivat hyvin lähelle kertojien työnantajayrityksen mallitarinaa, jossa korostetaan positiivisuutta, myönteistä kasvua ja uskoa yksilön mahdollisuuksiin.

Kun haastattelin Tuijan, Jaanan ja Sannan ensimmäisen kerran vuonna 2007, heillä oli takanaan esimieskokemusta 9–12 vuotta. Ryhmä muodostui näin melko kokeneista lähijohtajista. Ensimmäisen haastattelun aikana Tuija oli 48-vuotias, Jaana 45- ja Sanna 34-vuotias. Kehitys-kertomuksen lähijohtajista kaksi, Jaana ja Tuija, olivat edenneet haastattelujen välissä organisaatiossa. Nuorin esimiehistä, Sanna, oli puolestaan siirtynyt organisaation sisällä toiseen tehtävään. Kehitys-kertomuksen lähijohtajat olivat koulutetuin ryhmä tässä aineistossa.

7.4.1 Tuijan kertomus

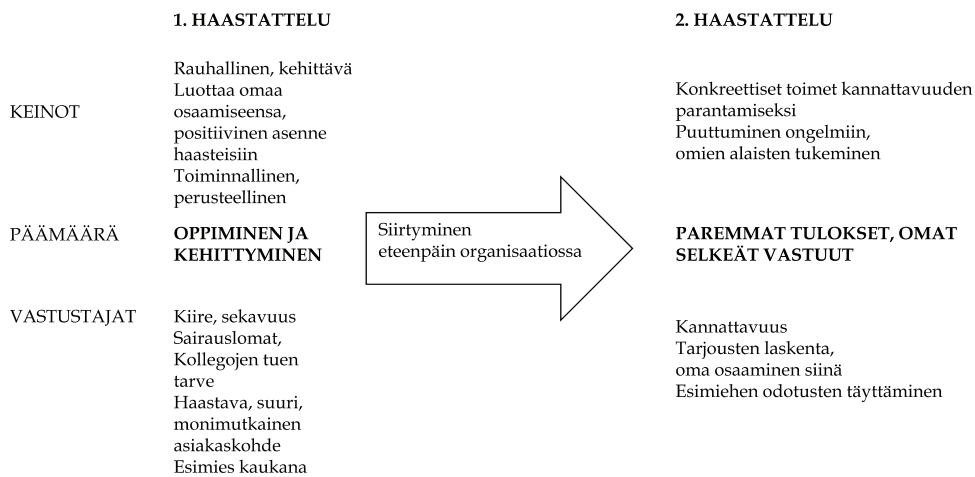
En jää sitä sitte hirveesti ihmettelemään, että no, voi, voi.

TUIJA 1. haastattelu s. 12/30

Tuija oli ollut useita vuosia kotiäitinä, mutta lasten vartuttua hän oli halunnut tehdä pehmeän paluun työelämään ja oli lähtenyt osa-aikaiseen siivoustyöhön. Hyvin nopeasti alun jälkeen Tuijan työtunnit olivat kuitenkin lisääntyneet ja

hänet oli nimitetty palveluesimiehen tehtävään. Tuijalla on peruskoulutukseen toisen asteen ammatillinen esimiestutkinto. Kun haastattelin Tuijan ensimmäisen kerran, hänellä oli takanaan kahdeksan vuotta kokemusta lähijohtajan työstä. Tuijan esimiehen toimipaikka oli toisessa kaupungissa, mikä tarkoitti Tuijan mukaan sitä, että hän joutui toimimaan työssään hyvin itsenäisellä otteella. Esimies toimi tarvittaessa Tuijan taustatukena isommissa päätöksissä, mutta käytännön ratkaisut Tuijan oli tehtävä paikallisesti. Tuija tunsikin kentän ja asiakkaat hyvin ja kertoi luottavansa omaan osaamiseensa. Tuijan saama vastuu, samoin kuin työnantajan tarjoamat mahdollisuudet osallistua erilaisiin kehittämishankkeisiin sekä koulutuksiin, oli pitänyt ja piti edelleen Tuijan työmotivaatioita ja innostusta yllä työssä.

Ensimmäisen haastattelun aikaan Tuijan työ painottui yhteen suureen oppilaitoskohteeseen. Toisessa haastattelussa Tuijan tilanne oli muuttunut, sillä sopimus tässä asiakaskohteessa oli päättymässä. Myös Tuijan asema organisaatiossa oli muuttunut, ja siinä vaiheessa hän työskenteli palveluesimiesten esimiehenä eli palvelupäällikkönä. Tuijan työelämän tarinaa olivat määrittäneet paljon perheen ja yksityiselämän vaatimukset, mutta nyt lasten vartuttua, Tuijalla oli mahdollisuus panostaa työhön aikaisempaa enemmän. Työ ei ollut kuitenkaan Tuijan tarinassa pääasia, joskin työ lähijohtajana merkitsi hänelle kehittymisen ja oppimisen mahdollisuutta. Tuijan kerronnassa välittynyt oppimisen- ja kehittymisenhalu vaikutti siihen, että sijoitin hänen tarinansa tähän ryhmään.



KUVIO 15 Tuijan kertomus

Kehittymishalukkuuden ohella toinen vahva säie Tuijan tarinassa on vahva sitoutuminen työyhteisöön ja työntekijöihin, vastuullisuus ja halu olla avuksi (KUVIO 15). Vaikka hänen alkuperäiseen tehtäväänsä ei varsinaisesti kuulunutkaan kollegojen tukeminen, hän oli ollut valmis tukemaan ja auttamaan myös heitä oman työnsä ohessa. Tuija kertoi, että kollegoiden auttaminen oli ollut ajoittain kuormittavaa, mutta Tuija ei kuitenkaan ollut halunnut jättää kollego-

jaan pulaan vaikeissa tilanteissa. Vastuullisuuden teema toistuu Tuijan puheessa hänen puhuessaan myös yksityiselämästään. Tuijan tarinassa on kuultavissa paljon samoja sävyjä kuin Äiti-kertomuksissa, mutta hänen tarinansa eroaa niistä muutamissakin kohdissa. Ensinnäkin siinä, että Tuija kertoo tarinaa itsestään lähijohtajana, joka toimii hyvin itseohjautuvasti, toisin kuin Äiti-kertomuksessa, jossa lähijohtajat tukeutuivat paljon esimieheensä. Tuijan tarinassa välittyi usko itseän ja omiin toimintatapoihin. Omaa lähijohtajuuttaan Tuija kuvaa seuraavassa narratiivissa.

- O Mitenkähän tuota nyt pitäis sitte kuvata. Ett varmaan, no, ainakin mull on aika iso vastuu.
- K Se, että mull on vastuu ensinnäkin näistä omista kohteista ja, tota, sitte mull on kuitenkin aika iso vastuu tästä koko alueesta niin kun muutenkin, siis tavallaan niin kun näitten niin kun omien työkavereitten, elikkä näitten muiten esimiesten niin ku, tavallaan niin ku joutuu olemaan niitten apuna ja siten tukena kuitenkin aika monessa asiassa. Että kyllähän meillä on sitte palvelupäällikkö, joka nyt on vuoden alusta tavallaan ollu meidän esimies, mutt sitte tulee paljo sellasta käytännön asiaa, mitä hankään ei osaa sitten niin ku.
- E Eila on kuitenkin niin vähän täällä, vaikka se on niin ku, tavallaan niin ku vastaa tästä meidän piiristä, niin, tota, eihän se tästä käytännön elämästä täällä tiedä oikeestaan paljonkaan. Ja, tota, sitt kuitenkin tietysti se, että mä oon ollu niin kauan ja, tota, täällä on, mä oon kumminki oppinu niin paljon näitä asioita ja mä tiedän niin ku näitä rutiinijuttuja sellasia.
- T Ja, tota, niin, niin sitte tavallaan ehkä nää työkaverit on sitt sellasia, että ne sitte kuitenkin jollaki tavalla tarvii sitä apua, ett sitt ei voi kuitenkaan olla auttamatta.

TUIJA 1. haastattelu s. 5/30

Yllä olevassa katkelmassa Tuija vahvistaa kertomustaan itsestään itsenäisenä vastuunkantajana. William Labov (1972) on korostanut sitä, että narratiivisessa analyysissä evaluaatio muodostaa erilaisen rakenteen kuin ne lauseet, jotka kuvaavat tapahtumien kulkua. Evaluaatiossa tuodaan esiin narratiivin ydin, eli se, miksi narratiivi kerrottiin. Evaluaatio on olennainen sen ymmärtämisessä, miten kertoja haluaa itseään kuvata. Evaluaatiossa tulee näkyviin myös moraalinen kannanotto henkilöstä tietynlaisena tyyppinä, joka noudattaa kyseisen yhteisön tai kulttuurisen kontekstin periaatteita ja arvoja (Linde 1993). Evaluaatiossa Tuija kuvaa itseään kokeneena ja osaavana ihmisenä.

Tuija kertoi olevansa kuunteleva, auttavainen ja läsnäoleva lähijohtaja. Hän kertoi pyrkivänsä luomaan avoimuutta ja luottamusta oman toimintansa kautta, niin että työntekijät uskaltaisivat puolestaan lähestyä häntä ongelmiansa kanssa. Tuija kertoi yrityksestä rakentaa tasapainoisia ja vastavuoroisia suhteita sekä työntekijöiden että asiakkaiden kanssa. Tilanteiden ennakointi ja puhe toimivista yhteistyösuhteista sävyttivät hänen tarinaansa. Tuija kertoi myönteisesti sävyttynyttä tarinaa itsestään ja pyrki elämään todeksi työnantajayrityksen mallikertomusta läsnäolevasta, positiivisiin ratkaisuihin uskovasta ja avoimesta lähijohtajasta.

Ja sitte se, että, tota niin, mä oon oikeestaan sellanen, ett mä sitt pystyn aina niin ku periaatteessa, mä kuitenkin suhtaudun asioihin niin ku periaatteessa positiivisesti ja, tota, mietin sitt aina, ett jos tulee joku tilanne tai joku vaikeus, että no, mites tästä sitt

päästään eteenpäin ja mitä tehään. Tai sitt, jos tulee joku juttu, niin osaan kyllä aika hyvin keksiä, ett mitenkä voidaan niin ku, jos vaikka puuttuu joku, nin millä se voidaan korvata tai jotain. En jää sitä sitte hirveesti ihmettelemään, että no, voi, voi.

TUIJA 1. haastattelu s. 12/30

Mutta joskus, huolimatta ennakoinnista, asiat eivät sujuneet hallitusti. Tunteita nostattavia tilanteita tuli Tuijallekin vastaan arkitilanteissa tuon tuostakin. Törmäyksiä tuli toki työntekijöidenkin kanssa joskus, mutta useammin kielteisiä tunteita nostattavat tapahtumat liittyivät asiakastilanteisiin. Tuija kertoi, että joskus asiakkaan vaatimukset palvelutuottajaa ja työntekijöitä kohtaan olivat niin suuria, että niihin oli vaikeaa tai mahdotonta vastata. Tuija koki näissä tilanteissa hetkittäin voimattomuutta, sillä hänen oli pyrittävä toimimaan asiakkaan odotusten mukaisesti ja samalla olemaan työntekijän tukena. Kun suora- viivainen asioihin puuttuminen ei ollut mahdollista, oli toimivan ratkaisun löytäminen Tuijalle joskus vaikeaa, niin kuin alla olevasta katkelmasta voi havaita.

- O Niin, tota, se (työntekijä), että kun se jatkuvasti koki niin ku semmosen ahdistavan olon, kun tää ihminen niin ku oli siellä. Niin se on aika vaikee tilanne. Miten sä uskallat mennä sanomaan sille, että, tota, että, tota niin, ja miten sä sanot sen niin ku sillee, että, tota, tää nyt johtu siitä, että, tota, miten sä niin ku kohtelit sitä meiän työntekijää.
- K No, mä en sitte antanu (palautetta), mutta sitte tänä syksynä se taas kärjisty se tilanne. Sinne meni nimittäin sitte uus ihminen, jolle hän teki tätä ihan samaa.
- T No, sitt mä otin yhteyttä tähän yhteyshenkilöön ja tavallaan vein sitä asiaa eteenpäin sitte niin ku hänen kauttaan, mutt mä sanoin, että, tota, niin, niin, että, tota, jotenki sanoin, ett se pitää tuoda sillä tavalla niin ku ilmi, että, tota, ett ei me häntä haluta niin ku millään tavalla niin ku syyllistää eikä muuta, mutta se, että, että se meiän työntekijä niin ku oikeesti lähtee sieltä, jos tää tilanne jatkuu tällasena.
- L Ei se jaksu sitä. Niin ku ei jaksanu se edellinenkää.

TUIJA 1. haastattelu s. 27/30

Yllä kuvatussa tilanteessa asia ei ratkennut työntekijää vaihtamalla ja Tuija joutui nielemään harmistuksensa. Hankalissa tilanteissa Tuija kertoi yrittävänsä sinnikkäästi löytää ratkaisuja vastuksista huolimatta. Hän kertoi, että pyrki aina asiakastilanteissa hankkimaan faktoja näkemyksensä tueksi, sillä muuten palveluntuottajan syyksi saatettiin laittaa asioita, jotka eivät ehkä ollenkaan ole heidän käsissään. Tuija ei halunnut ottaa nöyrän palvelijan viittaa harteilleen.

Vaikeuksien kautta askel varmasti eteenpäin

Keskeinen tarinansäie Tuijan kerronnassa huolenpidon ohella oli tarina haastavasta asiakkuudesta, sen kanssa kamppailusta ja lopulta tämän asiakaskohteen päättymisestä. Ensimmäisessä haastattelussa Tuija puhui paljon tästä kohteesta, jonka hoitaminen tuotti Tuijalle, ja myös muille työntekijöille yhteisössä, paljon työtä ja harmaita hiuksia. Kohde oli erittäin suuri ja yhteyshenkilöitä asiakasorganisaatiossa oli kymmeniä. Monisyinen verkosto synnytti paljon väärinkäsi-

tyksiä viestinnässä ja loi ylimääräistä painetta yhteydenpidolle. Tämän kohteen aloituksesta Tuija kertoo:

Oikeestaan, ennen kun se (oppilaitoskohde) niin ku tuli, me sitte esimiehen kanssa niin kun suunniteltiin sitt sitä, että mitä alueita jää niin ku minulle. Sitte tuli yks uus esimies lisää, joka nyt ei enää meillä ole, mutta että mitä sitte hänelle tulee, miten niin ku jaetaan tää paketti. Ja, tota, sitten, no, oikeestaan osittain mun omastakin halusta mä sitte jätin sinne vähän muitaki asiakkaita kun pelkästään sen talon ja siitä syystä tää mun alue on niin iso.

Mutta, tota, sitten, sitte se, että, tota, mä jouduin kuitenkin käynnistämään sen oikeestaan ihan yksin. Elikkä mä en saanu siihen niin ku oikeestaan tukea paljo mistään enkä apua. Ja, tota, ensimmäinen puoli vuotta meni niin ku, tavallaan semmosess niitten päivittäisten rutiinien hoitamisessa, melkein sinne heinäkuulle asti. Että ei paljo kerinny niin ku ees miettimään, että...

TUIJA 1. haastattelu s. 10/30

Tuijan tarina sisälsi paljon tähän kohteeseen liittyvää huolipuhetta. Palvelun laatua oli vaikea pitää yllä kyseisessä kohteessa, koska sopimuksen mukaiset henkilöstöresurssit olivat pienet asiakkaan odotuksiin nähden. Tässä kohteessa näyttäytyi tyypillinen ulkoistetun palvelutuotannon kipukohta, kohde oli myyty halvalla ja resursoitu niukasti, ja kuitenkin asiakas odotti korkeatasoista palvelua. Asiakkaan toiveet eivät tässä tapauksessa täyttyneet, eikä Tuija kollegoineen löytänyt avaimia tilanteen myönteiseksi ratkaisemiseksi. Lähijohtaja tasa-painotteli näiden odotusten voimakentässä. Tuija koki palaveritilanteet asiakkaan kanssa ahdistavina ja stressaavina. Ilmapiiri oli Tuijan kertomuksen mukaan täynnä negatiivisuutta ja hän koki, että yhteyshenkilöt olivat Tuijaa, hänen kollegoitaan ja heidän työnantajansa vastaan. Hän kertoi kokeneensa vahvoja huonommuuden ja voimattomuuden tunteita näissä tilanteissa. Oma kiukku oli vain kätkevä ja pidettävä sisällä.

Niin. Kyllähän me aina niin ku mahdollisuuksien mukaan niin ku tehään aina, mitä he niin ku toivoo ja mitä he pyytää ja yritetään niin ku aina vastata sitt siihen, että mitä he niin kun ja. Ja sitte pyritään niin ku neuvottelemaan ja näin. Mutta, tota, niin, niin. Meiän pitää vaan olla hiljaa ja hymyillä.

TUIJA 1. haastattelu s. 27/30

Kun haastattelin Tuijaa uudestaan tammikuussa 2009, oli sopimus vaativassa asiakaskohteessa päättymässä Tuijan ja muidenkin työntekijöiden helpotukseksi. Hinta oli uudessa kilpailutuksessa kilpailutettu niin alas, että palvelun tuottaminen kannattavasti olisi Tuijan mukaan ollut vielä aikaisempaakin vaikeampaa. Yhteistyö asiakkaan kanssa oli vuoden aikana mennyt vain huonompaan suuntaan. Tuija kertoi toimimisen asiakkaan ja oman organisaation välissä olleen hänelle äärimmäisen vaativaa. Tuija kuvasikin tätä asiakkaan kanssa käytyä prosessia itselleen vaikeimmaksi työelämän kokemukseksi. Tuijan optimistinen perusolettamus asiakaskohteiden hoitamisessa oli ollut, että palvelua kehitetään yhteistyössä asiakkaan kanssa. Tässä kohteessa hän koki, että kumpikin osapuoli toimi erillään ja yhteistoiminta oli täynnä epäilyjä ja epäluottamusta. Tämän kohteen hoitamisessa ja myös lopettamisprosessissa Tuija sai

tukea sekä esimieheltään että työyhteisöltä, mikä auttoi merkittävästi Tuijan henkilökohtaista työstöä asian suhteen.

Haastattelujen välillä Tuija oli siis edennyt organisaatiossa. Uudessa tehtävässä Tuijan vastuualueen taloudesta ja laajemmin kohteiden kannattavuudesta oli lisääntynyt. Aikaisemmassa tehtävässä hänen fokuksensa oli ollut enemmän työnjohtamisessa ja konkreettisten siivoustyöhön liittyvien ongelmien ratkaisemisessa, mutta nyt uudessa roolissa hänen tehtävänä oli taloudellisen vastuun ohella alaisenaan olevin lähijohtajien kehittäminen ja ohjaaminen. Kun Tuijan alueen iso asiakaskohde oli päättynyt, oli tuottavuutta parannettava muissa kohteissa, jotta kannattavuus alueella saataisiin tavoitteiden tasolle. Tuija kertoi toisessa haastattelussa jatkavansa myös tässä uudessa tehtävässä itselleen tyypillisellä määrätietoisella linjalla.

Jos miettii omaa hyvinvointia, niin onhan se ihan erilainen kuin vuos sitten. Tavallaan kun tuli tämä uusi tehtävä. Tai kun jo vuoden alusta tuli nämä muutokset, niin jäi se stressi pois. Ja sitten kun tuli tämä uusi tehtävä, niin sitten jäi tavallaan se väsymyksen pois. Kun ei ole seitsemänä päivänä viikossa tavallaan kiinni siinä työssä. Onhan se ihan eri tasolla, kuin mitä se on ollut silloin vuos sitten. Mutta se, mitä se tulevaisuudessa on, sitä on silleen vaikeaa sanoa. Jos miettii sitä aikaa, kun mä olin talossa ollu. Aina kun rupeaa sitä miettimään, että olisko jotain muuta kuin tää työ. Se on aika jännä, että tavallaan tässä urassa on tapahtunu aina niitä askeleita siinä vaiheessa, kun on ehkä ollu jotain muutakin, muitakin vaihtoehtoja.

TUIJA 2. haastattelu s. 12/17

Jos tarkastellaan Tuijan identiteettitarinaa itsestään lähijohtajana työstävän minäkäsityksen (Lord & Brown 2004) käsitteiden näkökulmasta, on havaittavissa, että Tuijan vallitseva minäkäsitys oli myönteinen ja tasapainoisessa suhteessa niihin tavoitteisiin, joita hän työlleen itse asetti ja ymmärsi myös organisaation asettavan. Epäonnistumisen kokemus ei synnyttänyt pysyvää säröä hänen tarinaansa, eikä se johtanut syvempään alakuloon tai luovuttamisajatuksiin. Lähijohtajan identiteetin eheyden, työn hallinnan ja myös motivaation näkökulmasta, näyttäisi olevan merkitystä sillä, minkä tulkinnan yksilö antaa työssä vastaan tuleville vaikeuksille ja epäonnistumisen kokemuksille. Jos henkilö näkee, että epäonnistumisen syyt olivat ensisijaisesti ulkoisissa tekijöissä, on epäonnistuminen helpompi kestää (vrt. Weiner 1980). Myönteinen usko omaan kyvykkyuteen, riittävään yrittämiseen ja epäsuotuisiin ulkoisiin tekijöihin, vahvistaa myönteistä minätarinaa. Tuija kertoi myönteistä tarinaa itsestään lähijohtajana jossain määrin erillisenä niistä olosuhdetekijöistä, jotka olivat johtaneet sopimuksen loppumisen. Hän ei syytellyt itseään tai omia toimintatapojaan epäonnistumisesta, eikä ottanut Maijan sanoin ”tahroja ja pölyjä itseensä”. Sen sijaan hän käänsi katseensa tulevaisuuteen ja jäi luottavaisena odottelemaan, mitä mielenkiintoista sillä on hänelle tarjottavana. Tuijan toimijuuden kokemus oli vahvistunut tässä prosessissa (vrt. Gordon 2005) ja hän pystyi jatkamaan eheän eteenpäinmenon ja kehityksen juonen sävyttämään tarinaa itsestään myös tästä eteenpäin (vrt. Ricoeur 2004).

7.4.2 Jaanan kertomus

No, varmaan se, että, tota, mä niin ku, mä annan hirveen paljo vapautta ja mä luotan niihin mun työntekijöihin ja näin pois päin, niin ehkä ne kuitenkin kaipaa sitä, että niitä, ... kuitenkin tietyllä tavalla vedetään niitä rajoja vielä.

JAANA 1. haastattelu s. 9/48

Haastattelin Jaanan ensimmäisen kerran maaliskuussa 2007 ja toisen kerran keväällä 2008. Ensimmäisen haastattelun aikaan Jaana oli 45-vuotias. Hän on peruskoulutukseltaan siivousteknikko. Ammatillisten perusopintojen jälkeen Jaana oli opiskellut siivoustyön opettajaksi. Haastatteluhetkellä Jaana oli toiminut lähijohtajana toistakymmentä vuotta ja ehtinyt vaihtaa tehtäviä nykyisessä organisaatiossa sekä vaaka- että pystysuunnassa. Samoin kuin Tuijan, myös Jaanan tarinassa korostuu oppimisen- ja kehittymisenhalu. Lisäksi Jaanan kertomusta sävyttää Tuijan tarinaa enemmän puhe kunnianhimoista. Hän kertoo arvostetusta esikuvastaan, jonka viitoittamaa polkua hän on omalla urallaan halunnut seurata. Hän tunnistaa tämän kunnianhimoisen puolen itsessään ja on tietoinen omista pyrkimyksistään. Nykyinen työnantaja oli pystynyt tarjoamaan hänelle toistaiseksi riittävän vaativia haasteita.

Ensimmäisen haastattelun alussa Jaana kertoo lähteneensä ensimmäisestä työstään lähijohtajana pois siitä syystä, että oli ollut tyytymätön työn tarjoamiin kehittymismahdollisuuksiin. Tämän työpaikan työkuultuuri oli ollut Jaanan mielestä seisahtunut, eikä hän kokenut viihtyvänsä sellaisessa ilmapiirissä. Hän irtisanoi itsensä, mutta löysikin pian irtisanoutumisen jälkeen opiskelupaikan. Ammatillisen opettajakoulutuksen jälkeen hän oli etsinyt organisaatiota, joka pystyisi tarjoamaan mahdollisuuden ammatilliselle kehittymiselle ja oli löytänyt nykyisen työpaikkansa. Opettajantaitojaan ja -osaamistaan hän olikin päässyt käyttämään nykyisessä organisaatiossa erilaisissa sisäisissä koulutustehtävissä. Uuden etsintä ja rohkeus mennä elämässä eteenpäin kulkivat kantavana säikeenä Jaanan tarinassa.

- O Mut tietyllä tavalla se oli ihan hyvä ratkasu, että mä, me lähettiin sielä pois ja mä pääsin kouluun ja...
- A Lähin lukemaan opettajaks, niin. Sehän oli ihan ... tosi hyvä sauma. Samana vuonna, kun läksin sieltä pois, niin pääsin sitte opiskelemaan.
- K Mullahan ei ollu opettajakokemusta pätkäkään, eli, tota, en oo niin ku, en ollu sitä ennen opettajan työtä tehny ollenkaan ja sit mä laitoin sinne paperi ja niin ...mähän pääsin ensimmäisellä varasijalla ja sit semmoseen ryhmään, miss kaikki teki opettajan työtä.
- E Oppikoulu mulle, kun mie jouduin semmoseen ryhmään, missä kaikki oli opettajia tietyllä tavalla, niin mulla ei ollu mitään kokemuksia eikä minkään näkösiä pohjaa, kaikki mitä opit, niin ne opit niin ku alusta.
- L Must se oli ihan hyvä juttu.

JAANA 1. haastattelu s. 3/48

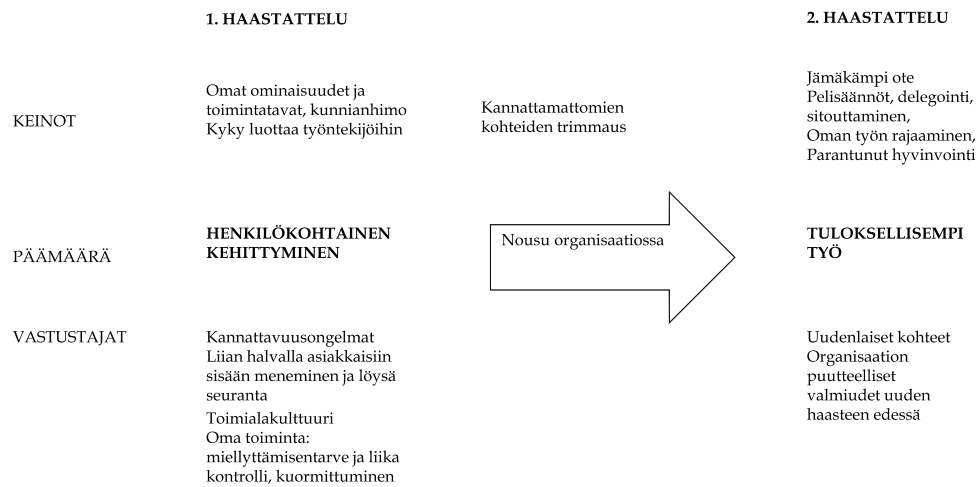
Haastattellessani Jaanaa ensimmäistä kertaa, hän oli toiminut seitsemän vuotta palveluesimiehen tehtävässä nykyisen työnantajan palveluksessa. Hän kertoi havahtuneensa yhä useammin siihen ajatukseen, että kaipasi muutosta työhön-

sä. Paikalleen jääminen ja rutinoituminen tuntuivat Jaanasta huonoilta vaihtoehtoilta ja hän odottikin organisaation kädenojennusta uralla etenemiseksi. Tässä ensimmäisessä haastattelussa Jaana tarkasteli työtään koko työuransa kehikosta ja pohti myös sitä, mitä oli työltään saanut ja saavuttanut ja mitä hän odotti tulevaisuudelta. Niin kuin alla olevassa narratiivista voi havaita, Jaana koki, että hän ei sen hetkisessä työssään pystynyt täysin hyödyntämään omaa kapasiteettiaan, mutta muutakaan ei siinä vaiheessa ollut tarjolla.

- O Niin. Ja tietysti seki on mun mielest haaste, että, että kun ite on, tätä työtä jo seitsemättä vuotta teen.
- A Niin, niin, tota, mitkä on, mikä on se sitt se niin ku se oma halu tai mitä haluat sitte isona tehdä. Eli, eli haluat sä niin ku periaatteess tehä tätä samaa duunia loppuikäs, vai haluutsä tietyllä tavalla kehittyä siinä omassa työssäs. Ett seki kannattaa miettiä, että, että kuitenkin työelämä, kun haluat antaa jotain, niin ku pystyy antamaan muutaki kun se pelkkä päivittäinen rutiini. Sillee, ett sulle se, ett se, ett sä et vaan mee töihin, vaan sä meet tekemään jotain oikeeta
- K No, mull ei nyt tietysti sitä ongelmaa oo ollu, ett kun mä oon kuitenkin pystyny aika pitkälle tiettyjä juttuja kehittämään tässä omassa työssäni.... lisänä. Mutta, mutt sulla, sulla on sillä tavalla niin kun, ett se kunnianhimo edelleen siellä kytee, että, ett sellasia. Niin ku joskus tuntuu siltä, ett ehkä vois antaa enemmänkin, kun näkee, ett joku, joku asia, asian vois laittaa kuntoon suurin piirtein aika pienin asioin. Ett sitte tulee semmonen tunne joskus, että niin ku vois ehkä antaa enemmänkin, mutt ku ei voi antaa.
- E En mä sano, ett en mä siitä asiasta turhaidu, mutta...

JAANA 1. haastattelu s. 24/48

Evaluaatiossa Jaana kieltää turhautumisen tunteet, mutta ei kerro myöskään sitä, mitä odottaa tai haluaa. Jaana asemoi itsensä positiivisuutta korostavaan työnantajan mallitarinaan, eikä turhaumatunteista ole helppoa puhua. Jaana peilasi omia odotuksiaan ja käsityksiään itsestään lähijohtajana suhteessa työnantajan odotuksiin ja toisaalta työntekijöiltä saatuun palautteeseen. Omalta esimieheltä ja erityisesti työntekijöiltä saatu palaute oli Jaanalle merkityksellinen asia oman itsen arvioinnissa ja identiteetin rakentamisessa. Myönteiset arvoinnit vahvistivat Jaanan näkemystä siitä, että hän oli työssään oikeilla jäljillä. Samaistuminen työnantajan diskursseihin toimi identiteettityöstön resurssina ja vahvisti organisaatioon kuulumisen kokemusta. Työhön sitoutumista vahvisti myös se, että työnantajan organisaatiokulttuurin diskurssit jatkuvasta oppimisesta ja kehityksestä tukivat Jaanan tarinaa, ja siksi ne ne olivat helposti sidottavissa yhteen. Jaanan tarina on kehitystarina oppimisesta ja myönteisestä muutoksesta, niin kuin alla olevasta kuviosta (KUVIO 16) voi havaita.



KUVIO 16 Jaanan kertomus

Vapautta vai tiukkaa kontrollia

Jaana olisi halunnut kertoa tarinaa itsestään vapauttavana ja työntekijöihin luottavana lähijohtajana. Hän halusi uskoa hyvään ja myönteiseen lähijohtajan työssään. Jaana oli kuitenkin uransa aikana joutunut kohtaamaan sen, että vapauden antaminen ja luottamus eivät yksinomaan olleet riittäneet lähijohtajan työkaluiksi henkilöstön johtamisessa. Kun kohteen kannattavuus painui alas, työilmapiiri oli huono tai kun asiakas oli tyytymätön palveluun, oli vain puuttettava ikäviinkin asioihin. Vaikeuksista selviämisen myötä Jaana oli vuosien mittaan onnistunut punomaan identiteettitarinaansa myös vaativan ja rajaavan lähijohtajuuden säikeitä.

No, varmaan se, että, tota, mä niin ku, mä annan hirveen paljon vapautta ja mä luotan niihin mun työntekijöihin ja näin pois päin, niin ehkä ne kuitenkin kaipaa sitä, että niitä, ... kuitenkin tietyllä tavalla vedetään niitä rajoja vielä. Ja se, että vaikka luottaa ja antaa vapautta, niin ei se välttämättä ihan niin ku joka suhteessa hyvä oo. Että kuitenkin ne toivoo, että ois jonkunlainen tämmönen esimiehen roolikin siellä. Mutta must tuntuu, että mä oon aika semmonen niin ku jämpä esimies ja sitte kuitenkin mulle pysyy puhumaan ihan aika monenlaisissa asioissa. Ja se, että asioista puhutaan asioina ja niin se pitää olla. Ei me lähetä ruotimaan kenenkään persoonaa tai. Eikä, jos tekee virheitä ja virheet korjataan, niin ne unohtetaan ja, ja, ja sitte muistetaan myös kiittää niitä ihmisiä, joka joskus niitä virheitä tekee.

JAANA 1. haastattelu s. 9/48

Jaana näki kontrollon ja oman kontrollipyrkimyksensä kielteisenä ilmiönä, josta hän jossain määrin yritti päästä eroon. Kun Jaana puhui kontrollista ja vapauden antamisesta suhteessa työntekijöihin, häneen puheessaan tuli esiin ristiriitaista suhtautumista näihin asioihin. Tässä kohdin tarinassa näyttäytyy myös organisaation mallitarinoiden monikasvoisuus ja ristiriitaisuus. Tarinoita hyvästä lähijohtajuudesta on tarjolla useita, ja samassakin organisaatiossa ne voivat olla peräisin monelta eri aikakaudelta. Kertojien työntajajyrityksen viralli-

nen diskurssi korostaa jälkimodernin työelämän arvoja kuten vapautta, kasvua ja kehitystä, ja kuitenkin siivoustyön todellisuus rakentuu hyvin standardoiduista työprosesseista ja erittäin tiukasta seurannasta ja kontrollista. Työntekijöille, jotka elävät keskellä lattiatason siivoustyön todellisuutta, tämä ei useinkaan tuota ongelmia. Se ei ehkä ole ongelma myöskään ylemmässä johdossa. Sen sijaan ristiriitaiset diskurssit aiheuttavat hämmennystä juuri palveluesimiehen työssä. Palveluesimies toimii suodattimena sekä ylös- että alaspäin. Kontrollista ei puhuta ääneen, sen sijaan puhutaan laadukkaasta palvelusta ja asiakkaan toiveiden ja tarpeiden täyttämistä. Kontrolli on kuitenkin siellä, se piilottelee prosessien sisällä. Jaanan puheessa kuului vaikeus näiden kahden todellisuuden yhteensovittamisesta omassa identiteettitarinassaan.

Tuottavuusnäkökulma lähijohtajan työssä

Kannattavan palvelun tuottaminen ja tuloksenteko, rakentuu Jaanan tarinassa virittävänä haasteena ja tavoitteena. Toisin kuin Irtautumis- ja Äitiekertomuksen tarinoissa, tuottavuuteen ja kannattavuuteen pyrkiminen ei aiheuttanut Jaanan mielessä moraalisia pohdintoja. Positiivinen tulos oli Jaanan, samoin kuin Pirjon, tarinassa palaute siitä, miten hän ja hänen työntekijänsä olivat onnistuneet. Jaana puhui myös asiakaspalautteiden merkityksestä onnistumisen mittarina. Tuottavuuden ja tuloksen tekemisen näkökulmasta Jaana oli työhönsä tyytyväinen. Mielenkiintoista oli havaita, että tämänkin teeman yhteydessä tarinassa nousee esiin teema vaatimuksista ja kontrollista. Tässä kohden Jaanan oli kuitenkin helppo hyväksyä vaativa ja kontrolloiva puoli osaksi tarinaansa ja toimia sen ohjaamana lähijohtajan työtilanteissa, koska tiesi, että ilman seurantaa ja ohjausta asioilla on taipumus luisua väärään suuntaan.

- O Tällä hetkellä tehdään ihan hyvää tulosta.
- A No, kai se on aika keskeinen (oma johtamistoiminta). Niin, niin, tota, ett jos me niin ku annettas ihmiselle niin kun mahdollisuus tehdä, elää niin ku pellossa, niin... Eihän me voitais tehdä tulosta.
- E Eli meidän pitää rajata kuienki ne työajat tarkkaan ja perustelut sitte, niin kun esimerkiks, jos me mietitään tulosta, niin siellähän on, työajat on. Meillähän on sosiaalikulannukset ja palkkakustannus suurin osa, missä, mistä meillä menee niin kun. Jos mietitään meidän katetta.
- T Niin sehän tarkoittaa, ett meidän pitää olla jämäkkä meidän työajoissa. Ja siten tieysti tarkoittaa myös sitä, ett meidän ihmiset tietää, ett me tehdään oikeita asioita. Joo. Joo. Eli, tota, työaikaseurana ja siihen puuttuminen.
- L Ja sitte se keskittyminen olennaiseen ... siin työssä.

JAANA 1. haastattelu s. 13/48

Kohteiden tuottavuutta pyritään nostamaan työtehoa lisäämällä ja kustannuksia karsimalla. Siivousalalla lähijohtajan mahdollisuudet vaikuttaa tuottavuustekijöihin yksittäisessä kohteessa ovat kuitenkin hyvin rajalliset. Sopimukset ovat tiukkoja ja asiakkaat ovat hintatietoisia. Myynti toteuttaa omia tavoitteitaan ja pyrkii mahdollisimman suuriin ja tuottaviin kauppoihin. Tyypillistä on se, että toteuttava taho eli palvelu voi olla täysin ulkona myyntiprosessista. Kaupanteon jälkeen kohde putoaa lähijohtajan syliin ja myyntivaiheen puheet

ja lupaukset olisi muutettava kannattavaksi palveluliiketoiminnaksi. Tyypillistä näissä tarinoissa on se, että myynti myy myös sitä, mitä ei vielä ole rakennettu palvelun näkökulmasta. Tämä tarkoittaa sitä, että lähijohtajan osaaminen, organisointikyky ja yhteistyötaidot joutuvat puntariin.

Jaana kertoi, että hänen esimiesalueellaan oli ollut merkittäviä vaikeuksia kannattavuuden suhteen, mutta jo ennen ensimmäistä haastattelua ja haastatteluiden välillä kohteita oli saatu tuotua paremmalle tasolle. Jaana puhui ponnisteluistaan näiden asioiden kanssa, ja tähän hän oli saanut merkittävästi tukea esimieheltään ja muualta organisaatiosta. Jaana kykenikin tarkastelemaan työtään laajasti ja suhteessa olosuhteisiin ja toiminnan edellytyksiin. Hän näki oman toimintansa vain yhtenä, joskin keskeisenä, osana tätä kokonaisuutta. Pohjimmiltaan Jaanan tarinasta välittyi usko asioiden myönteiseen kehitykseen sekä myös henkilökohtaiseen kehitys- ja muutосkykyyn.

Joo. Eli, tota, meill oli varmaan se tapa maksaa palkkojaki ihan väärä. Eli, tota, me uskottiin ihan oikeesti, ku ihmiset merkkas tuntikorttiinsa joka ikisen niin kun. Ne, se meni ehkä siihen, ett ei noudatettu työaikoja eikä muuta, että. No, sitt me otettiin semmonen niin ku, se oli muistaakseni, oiskohan se 2006, kun, tai 2005, jompikumpi, 2006 alussa, niin otettiin semmonen, ett me laitettiin meiän työntekijöille kirjeet ja näin pois päin ja. Ja, tota, se, että meiän pääpainona sinä vuonna oli kannattavuus, ett jokainen henkilö miettii omaa niin kun, omat nää työohjeistukset ja tämmöset, käymme niitä läpi ja, tota, sitä kautta kannattavuutta lähetään nostamaan, koska sehän oli kuralla. Mutt sehän vaikutti siihen hirveen paljo, ett meill oli, semmosii kohteita tuli, jotka, tota, oli huonsti laskettu tai muuta. Sitt sinne saatiin lisäsopimuspuolta ja näin pois päin, niin seki vaikutti sitte. On se aika paljo ollu sitä tiettyä kurinaalaisuutta.

JAANA 2. haastattelu s. 6/24

Kohti uusia haasteita

Toisessa haastattelussa Jaanan asema yrityksessä oli muuttunut ja hän oli edennyt palvelupäälliköksi. Uudessa tehtävässä hän toimi Tuijan tavoin esimiesten esimiehenä ja vastasi myös laajemmin alueensa taloudesta. Toisessa haastattelussa Jaanan kerronnan sävy oli optimistisempi ja myös refleksiivisyys oman toiminnan suhteen kuului hänen tarinassaan vahvemmin. Kun alueen talous oli erittäin hyvällä tolalla ja asiakastytyväisyys korkealla, oli Jaanan helpompi tarkastella omaa toimintaansa ja uskoa omaan linjaansa. Jaanan pyrkimykset vastuiden jakamiseen, avoimeen palautekulttuuriin sekä selkeään seurantaan olivat alkaneet tuottaa tulosta. Hän kertoi panostaneensa yhä enemmän työaikojen seurantaan ja työtapojen kehittämiseen. Hän oli myös sitouttanut työntekijät tähän prosessiin niin, että he esimerkiksi keräsivät itse kohteessa asiakaspalautteet ja osallistuvat yhteistyöpalavereihin asiakkaan luona.

Varmaan sillo alussa, ensimmäisinä vuosina, niin kaks-kolme vuotta, niin työ oli hirveen iso osa elämää. Se vei ihan älyttömästi niin ku aikaa ja sä, sulla ei niin ku periaatteess ollu muuta kun se työ ja sitte laahauduit kotia ja, tota, yritit siellä jotaki tehdä. Ja se vaikutti varmaan sinne parisuhteeseen ja kaikkeen, koska sä niin ku tietyllä tavalla niin oli hyvin työsiddonnainen, koska sä et niin ku hallinnu sitä systeemiä. Mutt sitte, mä ainaki ite huomasin, että mitä enemmän niitä asioida delegoi ja niihin ihmi-

siin luottaa, niin sitä helpompi tätä hommaa on pyörittää ja sitä parempi asiakastytyväisyys on ollu ja sitä enemmän ne ite. Meillä on se tapa ollu, että mehän tuloksesta keskustellaan avoimesti meidän työntekijöitten kanssa. Eli miten niitten kohteessa menee ja katotaan, onks se plussalla vai miinuksella ja sitt.

JAANA 2. haastattelu s. 5/24

Jaana korostaa tarinassaan työtyytyväisyyden ja työntekijöiden arvostavan kohtelun merkitystä. Kaikki tutkimuksessani mukana olleet lähijohtajat puhuivat siitä, että ihmisiä on kohdeltava hyvin – myös työssä, vaikka tämän päivän työelämässä puhutaankin paljon työntekijöiden huonosta kohtelusta (Uhmavaara & Jokivuori 2003). Matalapalkka-ala ja vaikeudet työvoiman saannissa ohjaavat ja myös pakottavat lähijohtajia kohtelemaan työntekijöitään inhimillisellä ja kunnioittavalla tavalla. Huolenpidon ja myönteisen vastuun kantamisen eetos kuuluu kaikkien kertojien puheessa – niin myös Jaanan tarinassa. Asiat kietoutuvat toisiinsa; työntekijöiden hyvinvointi on keskeinen osa työn tuottavuutta ja nämä vaikuttavat yhdessä ja erikseen myös lähijohtajan hyvinvointiin.

Mutta Jaanan tarina jatkui eheänä ja hän oli jo taas suuntautumassa eteenpäin.

Totta kai kunnianhimoo pitää aina olla. Siis onhan sitä aina ollukin, ei se siitä kiinni oo. Ja kyllä mä tykkään haasteista ja nythän mull on haasteena se, että mä lähin myynnin tänne oppisopimuskoulutukseen, eli talo kouluttaa myynnin tutkinnon tietyille ihmisille. Meit on, olik meitä parikymmentä siinä ryhmässä ja mä olen yks niistä. Niin, tota, se on puolentoista vuoden koulutus ja ei mikään varmana halpa koulutus talolle, eli, tota.

JAANA 2. haastattelu s. 22/24

Jaanan tarinassa on kuultavissa sävyjä äitimäisestä lähijohtajuudesta. Hän puhui äitimäisyydestä kontrollin ja holhoamisen sävyttämänä toimintana. Jaanan tarinassa tavoitteena oli kuitenkin enemmän delegeiva, luottamusta ja yksilön vastuuta korostava johtamistoiminta (vrt. Bauman 1993). Toisessa haastattelussa Jaana kertoi jättäneensä selvemmin taakseen holhoavan puolen itsestään ja siirtyneensä kohti vähemmän kontrolloivaa lähijohtajuutta. Toisaalta taas Jaanan asema oli muuttunut organisaatiossa haastattelujen välillä ja hän oli edennyt päällikkötehtävään. Uudessa tehtävässä hänen alaisinaan oli ensisijaisesti palveluesimiehiä ja -ohjaajia. Tämä saattoi olla identiteettitarinan kannalta merkityksellinen asia, sillä uusi asema kutsui esiin erilaisia identiteetin puolia. Alaiset vaikuttavat keskeisellä tavalla lähijohtajan identiteettityöstöön.

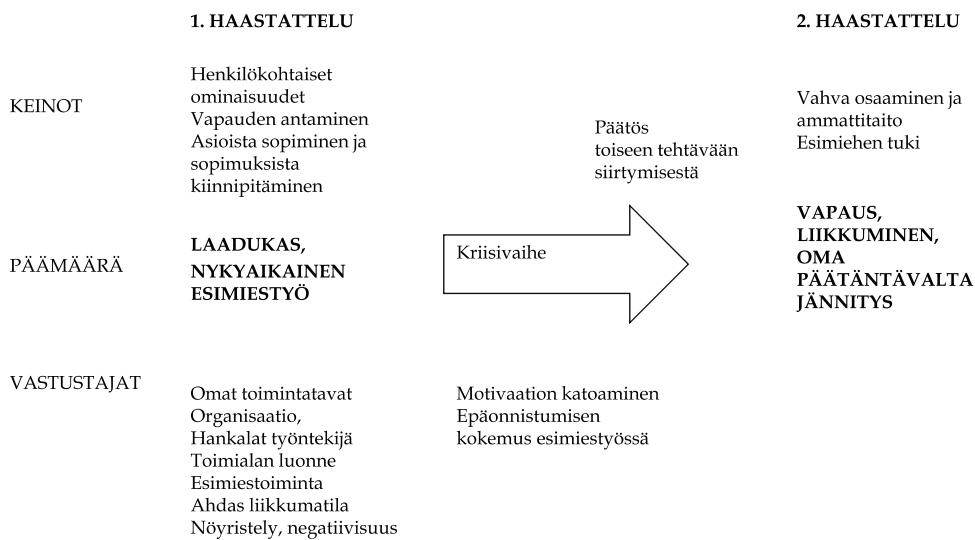
7.4.3 Sannan kertomus

Mutt jotenki mä koen sen, niin ku sen työn vapauden eri tavalla, kun tässä.

SANNA 1. haastattelu s. 8/33

Sanna oli Kehitys-kertomuksen lähijohtajista nuorin. Nuoresta iästään huolimatta hän oli ehtinyt työskennellä aikaisemmassa työpaikassaan toisessa yrityksessä esimiestehtävässä jo kymmenisen vuotta. Kun haastattelin häntä en-

simmäistä kertaa lokakuussa 2007, hän oli työskennellyt neljä vuotta nykyisessä yrityksessä. Päällikkötehtävässä Sanna oli toiminut ensimmäisen haastattelun aikaan vajaan vuoden. Sannan asema lähijohtajana oli lähtökohtaisesti kokeilunomainen, sillä hän kertoi mahdollisuudesta palata entiseen tehtäväänsä jo ensimmäisessä haastattelussa. Sannan kertomuksessa oli kuultavissa vielä enemmän kuin muissa tutkimuksen tarinoissa liikkeenjohdon keskusteluissa vallitsevaa johtamiskeskustelua, jossa korostetaan yksilöllisyyttä, tuloksellisuutta, vapautta ja vastuun jakamista. Hänen näkemyksensä mukaan johtamisen ja lähijohtajan työn tulisi perustua keskinäiseen luottamukseen, liikkumavapautteen ja sopimukseen, joista pidetään kiinni. Sannan tarinassa oli tässä suhteessa samoja sävyjä kuin Jaanan kerronnassa (KUVIO 17).



KUVIO 17 Sannan kertomus

Sannan kerronnassa silmiinpistävää oli korkea henkilökohtainen odotustaso sekä omaa lähijohtajuutta että ympäristön ihmisiä kohtaan. Osin tästä syystä Sanna törmäsi arjen tilanteissa toistuvasti ilmiöihin, joissa odotukset itseä tai muita kohtaan eivät täyttyneet. Joskus työntekijät käyttäytyivät lapsenomaisesti ja oikukkaasti. Sanna myös kertoi, että hän koki joidenkin työntekijöiden pyrkivän murentamaan lähijohtajan valtaa. Tämä johti siihen, että hän joutui vasten tahtoaan jatkuvasti kontrolloimaan alaistensa työntekoa ja esittämään väsymiseen asti vaatimuksia työntekijöilleen. Työntekijät eivät siltikään toimineet aina vastuullisesti eivätkä luottamuksen arvoisesti. Sannan kohdalla tarina siitä, millainen lähijohtaja itse haluaisi olla ja millaista tämän päivän lähijohtajuuden tulisi yleisesti olla, oli etäällä siitä, miten hän koki työnsä arjen ja itsensä lähijohtajana. Toiveet ja työn todellisuus olivat Sannan tarinassa hetkittäin törmäyskurssilla. Sanna oli alun alkaen lähtenyt päällikkötehtävään hiukan epä-

röiden ja nämä kokemukset alkumetreilla vahvistivat epäilyjä. Sanna toikin jo heti ensimmäisessä haastattelussa esiin kaipuunsa entisiin tehtäviinsä.

- O En mä, meill ei oo niin ku semmosta, niin ku tapahtunu semmosta niin kun mitään niin ku suurempaa semmosta yhteenottoo eikä näin, että.
- A Ett kovan linjan otin siitä päivystyksestä, kun siitä tuli, Kirsi just no siitä, että, tuota, eivät olleet silloin piiripalaverissa paikalla ja Kirsi vielä sano tossa, että ku sillä oli kiire päivä taas. Niin me pidettiin piiripalaveria täällä ja Kirsi sano, että häntä ei vois vähempää kiinnostaa teiän piiripalaverit ja hänen pitää lähtee sinne, tänne ja tonne.
- K Se jo nostatti karvat pystyyn ja sitt seuraavana päivänä selvitetiin tää, kun siinä piiripalaverissa sovittiin se päivystys. Mä sitten vaan ilmoitin aamulla, ett joo, ett päivystys on sitte sovittu, että se lähtee 1.10. voimaan ja näillä ja näillä eväillä ja. Hinta katotaan sitten, niin kun selvitetään se.
- T Niin Kirsi sitte vaan mulle tokas, että kuule, sinä et täällä määrää yhtään mitään.
- E Että niin kun, siis tavallaan niin kun mä koin sen, että mulla ei oo niin kun minkään näköstä auktoriteettia, kun hän on sillä päällä.
- L Ett hän tekee niin kun hän ite haluaa ja mulla ei oo niin ku mitään virkaa.

SANNA 1. haastattelu s. 17/33

Yllä kuvatuunlaiset tilanteet Sanna koki kuormittavaksi erityisesti tunnettyösten näkökulmasta. Sannan tunteet purskahtivat välillä pintaan, eikä hän pystynyt toimimaan omien ihanteidensa mukaan hillityn rationaalisesti. Hän kertoi pettuneensä useasti omaan tunnevaltaiseen reagointiinsa suhteessa työntekijöihin, ja hänen oli vaikea hyväksyä ja sitoa kielteisiä tunnereaktioitaan osaksi omaa lähijohtajan identiteettitarinaansa. Evaluuatiiossa hän haki ymmärrystä myös itselleen maltin menetyksestä, kun oli kokenut, että oma auktoriteetti tilanteessa katosi.

- O No, mä halua, no, mullahan on äkkikipikaisuutta, mä tiän sen iteki, ett mä oon semmonen ku tuli ja leimaus aina välillä.
- A Niin, tuota, niin, niin mä haluaisin pystyä sillai niin ku tavallaan rauhallisesti järjestelemään ne asiat ja olla semmonen tavallaan määrätietonen, miten mä vien asioita eteenpäin ja. Mutt tääki on semmonen, mikä tulee niin ku ajan myötä, että.
- K Ett olla niin ku ja pysyä niitten sanojen takana ja olla niin kun tavallaan tasa- puolinen kaikille. Että, tota, en mä niin ku sen kummosemmin osaa niin kun sitä kuvailla. Mutta semmonen niin kun. Ei. Ja toisaalta sitten taas antaa vähä enemmän vapauksia niin kun alaisilleen, ett ei mun tarvii olla niin ku kaikessa suuna päänä mukana.
- T Ett luottaa, että kyllä ne hoitaa.

SANNA 1. haastattelu s. 17/33

Sannan tarinassa pyrkimys rationaaliseen toimintaotteeseen työssä oli keskeinen päämäärä, jonka toteuttamisessa hän kertoi pettuneensä itseensä. Tunteiden ilmaisu on ristiriitaisia vaatimuksia sisältävä kenttä yleisemminkin työelämässä. Rationaalinen mielenhallinta on tavoiteltavaa, kun taas vihaisuus ja suuttumus ovat tunteita, joiden ilmaisemiseen työelämässä liittyy pidäkkeitä sukupuolesta riippumatta (Nykyri 1998). Itsensä hillitsemistä pidetään toivotavana käytöksensä kaikille ikään ja asemaan katsomatta. Naisten kohdalla vaatimus tunnehillinnästä näyttäytyy kuitenkin korostuneemmin jo lapsuudessa,

sillä vihan tunteiden ilmaiseminen määritellään eri tavoin tyttöjen ja poikien kohdalla. Pojat voivat puolustaa miehisyyttään avoimesti, mutta erityisesti tyttöjen viha on epänaissellista ja hävettävää (Campell 1993). Nykyrin (1998) käsityksen mukaan naisille vihan tunteiden ilmaiseminen merkitsee epäonnistumista.

Vaatus tunnekontrollista näyttäytyi Sannan kertomuksessa myös asiakastilanteissa. Sanna kertoi joidenkin asiakkaiden negatiivisävytteisestä käyttäytymisestä palveluntuottajaa kohtaan. Sanna myös puhui erityisesti siivoustoimialaan liittyvästä vaatimuksesta, joka pitää sisällään vaatimuksen ”nöyritystä” asiakkaan edessä. Neuvottelutilanteissa palveluntuottajan edustajan on hallittava tunteensa, vaikka asiakas esittäisi jatkuvia vaatimuksia ja käyttäytyisi kaikkea muuta kuin aikuismaisesti ja rationaalisesti. Sanna kertoi tilanteiden nostattavan ärtymyksen ja kiukun tunteita, joiden näyttäminen asiakkaan suuntaan ei ollut suotavaa eikä mahdollistakaan. Sanna joutui tekemään kaiken aikaa identiteettityötä suhteessa tähän ilmiöön ja samanaikaisesti suhteessa koko siivoustoimialaan.

Mutta mä en tiedä onko tää sitten tavallaan meidän alan tiettyjä piirteitä, niistä en oikein tykkää, kaikki on niin tai ei kaikki, mutta suurin osa asioista tulee aina, sattuiapa mitä tahansa niin siivous, heti kun se on ulkoistettu, niin se on siivousliikkeen vika. Tavallaan haetaan sitä syyllistä sieltä. Mä en näe sitä jossakin hotellimaailmassa, että siellä ikinä tämmöistä tilannetta olisi, että siellä etsimällä etsitään sitä syyllistä ja koko ajan saat puolustella tekemisiä. En tiedä, että oisko siinä ollut jotakin semmoista. Tavallaan joo, että ite tietää, että kaikki on kunnossa, mutta taas sitten kun asiakkaalle ei pysty sanomaan, että pitää vaan niinku nieleskellä asioita.

SANNA 2. haastattelu s. 2/19

Hochschildin (2003) käsitteillä kuvattuna palvelutilanteissa ja neuvotteluissa on kyse tunnetyöstä, jolla osoitetaan asiakkaan arvossapitämistä ja kunnioittamista. Tunnetyö on haastavaa varsinkin silloin, kun asiakas suhtautuu lähtökohtaisesti epäilevästi ja vähättelevästi palveluntuottajaan. Vaikka Sanna ei syyttänyt itseään siitä, että asiakkaat joskus toimivat niin kuin toimivat, hän näki, että tunteiden nieleminen ei ollut hyväksi hänelle eikä hänen hyvinvoinnilleen.

Sannan siirtyminen pois lähijohtajan tehtävästä

Kun haastattelin Sannan toisen kerran tammikuussa 2009 hän oli jo tehnyt päätöksen entisiin tehtäviinsä palaamisesta, ja oli osittain jo siirtynytkin. Sannan tarinassa korostuivat jo ensimmäisessä haastattelussa odotukset oman työn itenäisyyden ja vapauden suhteen, ja epäilykset siitä, miten nämä toiveet voivat lähijohtajan työssä täyttyä. Niin kuin alla olevasta katkelmasta on luettavissa, Sanna näki, ettei päällikkötehtävä ollut mahdollistanut hänen omien tavoitteidensa toteutumista.

Mutt jotenki mä koen sen, niin ku sen työn vapauden eri tavalla, kun tässä. Niin, ett tavallaan mä saan niin kun suunnitella mun päiväni tietyllä tavalla ja ite, että miten mä sen teen. Tokihan niihin tulee muutoksia, kun tulee jotaki yllättäviä juttuja, mutta

mä niin kun, mä arvostan sitä paljon, että mä saan niin kun tavallaan olla itseni herra, että mä, mä saan niin kun tehdä omat niin kun systeemini.

SANNA 1. haastattelu s. 9/33

Sannan kokemus lähijohtajan työstä oli melko kaukana hänen henkilökohtaisista tavoitteistaan. Sanna koki, etteivät toimialalla tarjolla olevat mallitarinat eivätkä myöskään hänen oman esimiehensä odotukset vastanneet hänen henkilökohtaisia päämääriään työssä. Koherentin lähijohtajan identiteettitarinan rakentuminen olisi edellyttänyt tavoitteiden ja arkikokemusten parempaa vastavuutusta ja eheämpää juonta tavoitteiden saavuttamisesta. Yksilölle ymmärrettävän ja hyväksyttävän tarinan juonen on todettu olevan keskeinen ylläpidettävissä omaa identiteettiä (Cohen & Mallon 2001). Koherentin tarinan syntyä tarviin halukkuus positioida itsensä tarjolla oleviin mallitarinoin. Sannalla ei tällaista halua ollut, kuten alla olevasta katkelmasta voi todeta.

Kyllä sen näin voi sanoa, että melkein koko ajan tulossa ja menossa. En se kertaakaan oikeistaan toiminut. Sen vuosi ja 8 kuukautta niin, en mä sitä niin kuin. Ehkä se ensimmäinen kesä oli semmoinen, että silloin pääsin, olin ollut puoli vuotta, silloin tiesin jotakin mitä tapahtuu, niin ehkä silloin oli vähän niinku semmoinen tavallaan normaali tilanne. Mutta kun en mä silloin alun pitäenkään mielellään halunnut siirtyä.

SANNA 2. haastattelu s. 2/19

Vaikka Sannan lähijohtajan identiteettitarinassa oli samankaltaisia säröjä kuin Irtautumis-kertomuksissa, hänen tarinansa erotti näistä kertomuksista myönteinen minätarina, joka rakentui vankalle oman osaamisen arvostamiselle. Sannan identifioituminen organisaation ylitason diskursseihin, mahdollisuus vaihtaa työtehtäviä organisaation sisällä, refleksiivinen suhtautuminen toimialaan ja selkeä raja työminän ja yksityiselämän välillä toimivat resurssina ja puskureina väsymistä ja kyynistymistä vastaan. Näin pettymykset ja hankalat tilanteet päällikkötyössä eivät päässeet pysyvästi vahingoittamaan hänen myönteistä minätarinaansa.

7.4.4 Kehitys-kertomusten vertailua

Mitä Kehitys-kertomukset kertovat lähijohtajuudesta? Erityisesti Jaanan ja Sannan tarinat kertovat lähijohtajuuden ideaaleista ja tavoitteista, siitä mitä lähijohtajuuden pitäisi kertojen käsityksen mukaan olla. Jaanan tarina on kertomus siitä, miten näitä tavoitteita kohden edetään käytännössä ja miten niihin myös päästään. Sannan tarinassa puolestaan henkilökohtaiset tavoitteet, siitä millaista lähijohtajuuden pitäisi olla, olivat niin etäällä, että niihin pyrkiminen osoittautuu vaikeaksi. Tuijan tarinassa ulkoiset tavoitteet lähijohtajan työssä ovat matalampia, mutta keskiössä on henkilökohtainen kehittyminen. Näitä tarinoita yhdistää toimijuuden kokemus (Heikinheimo 2000; Harding 2003). Kertojat ovat oman tarinansa keskiössä ja arvioivat kaiken aikaa tekemiään ratkaisuja. He ovat valmiita positioimaan itsensä niihin tarinamalleihin, jotka he hyväksyvät,

mutta toisaalta myös tietoisesti torjuvat niitä säikeitä, jotka eivät heidän tarinaansa sovi (vrt. Harré & Langenhove 1999).

Kehitys-kertomuksen kaikkien lähijohtajien kerronnan ytimessä oli kuultavissa työnantajaorganisaation virallinen diskurssi, kertomus yksilön kehitymisestä, oppimisesta ja myönteisestä muutoksesta. Se liitti heidän tarinansa läheisesti työnantajan arvopohjaan, symboliseen valtaan ja myös sitoutti heidät organisaatioon (Davies 1994). Kehitys-kertomuksen kertojat odottivat työltään myönteisiä kehityshaasteita. Heidän tarinoissaan tulee esiin se, laajemminkin tutkimuksissa havaittu, ilmiö (vrt. Julkunen ym. 2004), että koulutustason noustessa myös työhön kohdistuvat odotukset kasvavat. Harriet Strandell (1984) havaitsi tutkimuksissaan, että sodan jälkeen syntyneet, koulutetut naiset ovat ryhtyneet arvioimaan kriittisemmin omia elämänvalintojaan sekä ristiriitoja omien, työn ja perheen tarpeiden välillä. Tämä suunta näyttäisi tämänkin tutkimuksen valossa olevan vahvistumassa. Sodan jaloissa syntyneet ja kasvaneet sukupolvet ovat nähneet toisten eteen työskentelyn itsen eteen työskentelyksi, kun taas jälkimodernissa yhteiskunnassa on poistumassa ihannekuva työlleen itsensä uhraavasta työntekijästä. Perinteistä työnteon mallia, itsen kieltämisen mallia, (Weber 1990), joka on tässä tutkimuksessa vielä jossain määrin kuultavissa Äiti- ja Sankari-kertomuksissa, ei ole kuultavissa näiden kertojien puheessa.

Kehitys-kertomuksen lähijohtajien tarinoissa kannattelevana identiteettitarinan rakentamisen resurssina toimi myönteinen minätarina, joka sisälsi positiivisen uskon itseen, henkilökohtaiseen ammatilliseen osaamiseen, omiin kehitysedellytyksiin ja selviytymiskykyyn. Myönteinen minätarina tuki heidän asemoitumistaan kehitys-, oppimis- ja uradiskursseihin. Heillä oli tarina itsestään riittävän kyvykkäänä yksilönä, joka saattoi positoida itsensä tämän kaltaiseen työelämän diskurssiin. Näissä tarinoissa kertojien työasenteet viittaavat Kahnin ja Wienerin jo vuonna 1967 tekemään luokitteluun, jossa työ nähdään urana ja itsensä toteuttamisen välineenä, jolloin työn edellytetäänkin tarjoavan työntekijälle näitä asioita. Kehitys-kertomuksen lähijohtajille työskentely nykyisessä tehtävässä ja organisaatiossa oli tietoinen valinta ja se edusti heille tyydyttävää vaihtoehtoa muiden vaihtoehtojen joukossa. Muissa tutkimuksen kertomustyypeissä työ palveluesimiehenä näyttäytyi enemmän välttämättömyytenä; työ on ammatti ja sitä tehdään, koska työ osataan (vrt. Kahn & Wiener 1967). Toki Kehitys-kertomuksenkin lähijohtajille työ oli välttämättömyys, mutta he kaikki näkivät ympärillään myös muita mahdollisuuksia. Tämän tyyppinen suhtautuminen työhön mahdollistaa jouston työidentiteeteissä ja refleksiivisemmän suhteen työhön.

8 TULOSTEN YHTEENVETO JA PÄATELMÄT

Tämän tutkimustyön fokuksessa ovat siivousalan yrityksessä työskentelevien lähijohtajien identiteettitarinat ja identiteettityöstö. Lähtökohtanani tässä työssä on ollut narratiivinen identiteettikäsitelmä, joka pitää sisällään ajatuksen persoonallisesta minä-identiteetistä ja sosiaalisista identiteeteistä, joihin tutkimuksen kohteena oleva lähijohtajan identiteetti lukeutuu (Watson 2008). Ricoeurin (1992) mukaan identiteetissä on kyse narratiivisesti välittyvästä itsemäärittelystä. Yksilön identiteettitarina muuttuu kokemusten ja niiden tulkinnan kautta. Narratiivinen identiteetti perustuu näkemykseen siitä, että kulttuuriset tarinat muokkaavat yksilön identiteettitarinoiden rakentumista. Eri kulttuureissa vaikuttavat perustarinat, jotka toistuvat yksittäisten ihmisten omissa elämäntarinan hahmotuksissa. Tarinavarannot tarjoavat malleja ja juonikaavoja erilaisille yksilöille ja eri elämänvaiheisiin (Ricoeur 1988; Polkinghorne 1995; Hänninen 2000, 51).

Tutkimukseni menetelmällisenä lähestymisenä olen käyttänyt juonianaalyysia (Alasuutari 1995; Greimas 1980) ja strukturaalista analyysia (Labov & Waletzky 1967). Näiden analyysien pohjalta olen rakentanut kullekin lähijohtajalle juonellisen identiteettitarinan (Polkinghorne 1995). Kertomukset ovat konstruktioita, joissa on kuultavissa paitsi kertojan ääni, yhtäläillä minun tutkijan ymmärrykseni ja tulkintani. Se, että löysin juuri nämä tarinat, ei kuitenkaan tarkoita sitä, että ne ovat ainoat mahdolliset tulkinnat tekemistäni haastatteluita ja näiden kertojien tarinoista, sillä mahdollisten tulkintojen määrä on rajaton. Tulkinta syntyy ajallisesti ja paikallisesti, ja kun tarina on kerrottu, se on seuraavassa hetkessä jatkanut matkaansa muuttuneena kerronnan kautta. Toisena hetkenä tai toiselle tutkijalle kerrotussa tarinassa juoni voi hahmottua jo taas uudella tavalla.

Analyysin avulla olen nostanut esiin kussakin kertomuksessa olennaisia lähijohtajan identiteettitarinan käännteitä, tapahtumia ja säikeitä. Lähijohtajien tarinoissa on paljon yhdistäviä aineksia, joita voisi kuvata loimiksi. Loimet ovat peräisin toimialalta, työnantajayrityksestä ja ajallisesti rakentuneista työelämän diskursseista. Loimien välissä puikkelehtii kunkin lähijohtajan yksilöllisen identiteettitarinan monen väriset säikeet. Identiteettitarina on yhtä aikaa yksilöllinen ja yhteisöllinen.

Seuraavissa alaluvuissa vastaan tutkimuskysymyksiin.

1. Miten kertomukset ryhmittyvät juonirakenteiden pohjalta?
2. Mitkä tarinalliset ainekset ohjaavat siivousalan naislähijohtajan identiteettitarinan rakentumista?
3. Mikä on identiteettitarinan merkitys lähijohtajuuden rakentumisessa?

8.1 Miten kertomukset ryhmittyvät juoni-rakenteiden pohjalta

Aineistosta nousi esiin neljä kertomus- ja juonityyppiä, jotka olen nimennyt Irtautumis-, Äiti-, Sankari- ja Kehitys-kertomuksiksi (TAULUKKO 4). Lähtökohtani tässä tutkimuksessa on aineistolähtöinen, ja vaikka tarkoitukseni ei ollut etsiä klassisia kertomustyyppisiä, niin silti kolmessa neljästä kertomustyyppistä on tunnistettavissa klassinen kerrontatyyli (vrt. Gergen 1991; Hänninen 2000; Frye 1969). Irtautumiskertomukset sisältävät traagisen kerronnan aineksia, vaikka molemmissa tarinoissa lopussa tapahtui käänne ja tarinoiden juoni muuttui. Sankari-kertomus edustaa sankarikerrontaa ja Äiti-kertomus on asemoitavissa romanttiseksi kertomukseksi. Neljäs kertomustyyppi, Kehitys-kertomus, edustaa tyyppillistä progressiivista, modernin työelämän kerrontaa (vrt. Gergen 1994).

TAULUKKO 4 Kertomustyyppit

Identiteettityön käytännöt	Irtautumiskertomus	Äiti-kertomus	Sankari-kertomus	Kehityskertomus
Juoni/päämäärä	Uhriutumisen vaativien olosuhteiden ja väsymisen kautta – muutoksen tarve	Huolenpito, liiallinen läheisyys, tavoitteena jämäkämpi, rajatumpi lähijohtajuus	Menestyksekkäs toiminta lähijohtajana – tyytyväinen asiakas – hyvät tulokset.	Oppiminen, kehittyminen, eteenpäinmeno. Tuloksen tekeminen
Resurssit/auttajat	Tunnollisuus, nöyryys, velvollisuuden tunto, siivoustyön diskurssit	Lempeys, empatia – oman esimiehen tuki	Osaaminen, sitoutuminen, asiakkaan huomioiminen	Asioihin puuttuminen, itsenäinen ja järjestäytyneet toimintaote, tasapaino työn ja muun elämän välillä. Refleksiivisyys suhteessa työhön, toimialaan ja omaan lähijohtajuuteen
Vaikeudet/vastustajat	Omat ominaisuudet, Työn suuret vaatimukset	Omat ominaisuudet, kasvun ja kannattavuuden vaatimukset	Vaikeat työntekijät, huonot organisaation käytännöt	Ongelmat työntekijöiden ja haastavien asiakkaiden kanssa

(jatkuu)

Taulukko 3 (jatkuu)

Päämäärä lopussa	Tasapaino elämää, uudet haasteet elämässä	Selkeämpi lähijohtajan työrooli, refleksiivisempi suhtautuminen työhön	Tyytyväinen asiakas, hyvät tulokset	Kehittyminen, tulokset, Tyytyväisyys
---------------------	---	--	-------------------------------------	--------------------------------------

Näiden kertomuksia rakentavien juonityyppien pohjalta on perusteltua väittää, että tämän aineiston kertojien identiteettitarinoiden rakentumista ohjasivat perinteiset työelämän tarinamallit. Kaikki kertomustyypit edustavat enemmän ”vanhaa työelämänkerrontaa” (vrt. Kuusipalo 2008; Sennet 2007) kuin jälkimodernin työelämän ”uusia kertomuksia”. Perinteisen työelämän kerronnan pohjalla elävät kokemukset maatalousvaltaisesta yhteiskunnasta, jolle on ominaista se, että onnistuminen liitetään yksinäiseen yrittämiseen, ahkeruuden ja raadan palkitsemiseen, samana toistuvaan työhön ja kokemuksen kertymiseen (Lyotard 1985; Alvesson & Deetz 2000).

Sankari-kertomusta kertoivat tutkimusaineistossani iältään vanhimmat lähijohtajat, Pirjo ja Leila, joiden identiteettikertomuksille sankarikerronnan selkeästi etenevä juoni tarjosi sopivan kehikon. Sankarikerronta on tyypillinen työelämän kerrontatapa (vrt. Greimas 1980; Harré & Langenhove 1999; Kortteinen 1992), sillä johtajuuden historiassa ja johtajuuden tieteellisessä tutkimuksessa sankaruus kietoutuu johtajuuteen monin tavoin. Myös kansantarustoissa on kielijärjestelmästä ja ajasta riippumatta löydetty paljon myyttejä sankarillisesta johtamisesta. Myytit heijastavat alitajuisia prosesseja ja kertomuksissa ilmentämällä toiveita, pelkoja ja pyrkimyksiä (Aaltio 2008). Sankarillisessa työelämän kerronnassa johtaja profiloituu sankariksi, joka pystyy selviämään vaikeista tilanteista neuvokkuutensa ansiosta. Johtajuuden kerronnassa työntekijöiden ja organisaation menestyminen riippuu sankarijohtajan toiminnasta. Sankarijohtaja on keskiössä ja organisaatio tarjoaa kontekstin hänen toimilleen (Aaltio 2008). Tässä aineistossa sankaritarinat pitivät sisällään perinteiseen nais-sankaruuteen liitettyjä ulottuvuuksia, kuten huolenpidon ja epäitsekkyuden (Näre 1992; Davies 1994). Kerronnan voimaa, Pirjon ja Leilan tarinoissa, vahvisti lisäksi sisäisen yrittäjyyden eetos, joka on myös osa kertojien työnantajan toimintakulttuuria. Sankarikerronta tarjosi näille kertojille myös emotionaalisesti turvallisen position uudenslaisia työelämän diskursseja ja vaatimuksia vastaan.

Sankarikerronnan sävyttämä identiteettikertomus löytyi myös Jaana T. Kuusipalon (2008) väitöstutkimuksesta, jonka aineisto muodostui miesinsinöörin työidentiteettikertomuksista. Sankarikerrontaa kertoivat Kuusipalonkin (2008) aineistossa vanhemmat työntekijät. Näissä sankarikertomuksissa työtä tehtiin paljon, sitoutuneesti ja tunteja laskematta. Identiteettitarinoiden ajallinen perspektiivi oli menneessä ja kertojien työote oli yrittäjämäinen, niin kuin Pirjon ja Leilankin tarinoissa. Kuusipalon (2008) mukaan sankarikertomuksissa oli havaittavissa muutoksen pelkoa, sillä jos oma toiminta menneisyudessa oli tuottanut hyviä tuloksia, saattoi olla vaikea positoida itseään muuttuviin työelämän diskursseihin.

Äiti-kertomuksen kertojat, Annamari ja Maija, olivat molemmat pitkän linjan lähijohtajia, joilla on vuosien siivoustyökokemus takanaan. Äiti-kertomuksissa on tunnistettavissa romanttisen kertomuksen piirteitä (vrt. Frye 1969, 1957; Hänninen 2000; Beech 2000), joissa yksilön toiminta ohjautuu vahvasti henkilökohtaisista arvoista käsin. Äiti-kertomuksen tarinoissa työhön ja alaisiin suhtautuminen sisälsi paljon tunteenomaisia sävyjä ja lähijohtajien suhde työntekijöihinsä oli korostuneen huolehtivainen. Romanttisessa kertomuksessa lannistumaton ja itsensä uhraava yksilö kamppailee väsymättä hyvien ja arvokkaiden asioiden puolesta (Marakowiz 1996, 55–63). Äiti-kertomuksen tarinat muistuttivat hoivaajanaisen ideaalimallia, jossa ”lastensa puolesta taisteleva äiti” pitää omiensa puolta viimeiseen asti. Äiti-kertomuksen lähijohtajat eivät halunneet johtaa ja määräillä, vaan enemmänkin rakentaa yhteisyyttä ja harmoniaa työyhteisössä sekä edustaa työntekijöilleen lohtua ja turvaa. Nöyryys, vastaan tulevien tilanteiden hyväksyminen, joustaminen ja venyminen näyttäytyi heidän tarinoissaan selviytymiskeinona. Refleksiivinen ja kriittinen suhtautuminen äitimäisen huolenpitoon lähijohtajuuden resurssina tuli näkyviin näissä tarinoissa toisessa haastattelussa, kun molemmat kertojat, Maija ja Annamari, olivat ajautumassa jaksamisen äärirajoille. Väsymättömän, äitimäisen tarinan juonen kertominen lähijohtajan työssä muuttui hankalaksi, kun omat voimat olivat loppumassa.

Irtautumis-kertomukset ovat puolestaan asemoitavissa klassisista kertomustyypeistä traagisiksi kertomuksiksi. Piian ja Taijan kertomat lähijohtajan identiteettitarinat olivat säröllisiä, eivätkä tarjolla olevat mallitarinat lähijohtajuudesta tarjonneet heidän kerronnalleen sopivia aineksia koherentin identiteettitarinan rakentamiseen. He kertoivat jääneensä ponnisteluisaan yksin työn vaikeuksien keskelle. Piian ja Taijan tarinoissa pelastautuminen uupumiselta tapahtui irrottautumalla itselleen sopimattomista mallitarinoista, suostumalla uhriksi ja kiinnittymällä työuran vaihtajan tarinaan (vrt. LaPointe 2011). Irrottautumisen myötä kertojat löysivät uusia säikeitä tarinaansa ja vahvemman toimijuuden kokemuksen. Myös Nic Beech (2000) oli löytänyt tutkimuksessaan samanlaisen kertomustyyppin työntekijätasolta. Irtautumis-kertomuksia ja Beechin tutkimuksen traagisia kertomuksia yhdisti kokemus vähäisistä ulkoisista resursseista ja lisäksi tunne omasta riittämättömyydestä.

Irtautumis- ja Äiti-kertomuksille oli yhteistä puhe työn suurista vaatimuksista, organisatorisista esteistä, koettelemuksista, väsymisestä ja henkilökohtaisista uhrauksista. Olennaisin ero näiden kertomustyyppien välillä oli se, että Äiti-kertomuksen kertojat näkivät omat toimintatapansa enemmän oikeina ja sopivina lähijohtajan työhön kuin Irtautumis-kertomuksen lähijohtajat. Äiti-kertomuksen kertojat pystyivät asemoimaan identiteettitarinansa toimialan äitimäistä johtajuutta sisältäviin diskursseihin, näin tarinoiden juonen koherenssi säilyi vahvempuna. Sen sijaan Irtautumis-kertomuksen lähijohtajien kertomuksessa äitimäinen kerronta oli vähäisempää, ja heidän oli vaikea kiinnittyä tähän toimialan diskurssiin. Irtautumis-kertomuksessa lähijohtajan tarinan juoni murtoi, kun kertojien huomio oli omissa vajavaisuuksissa suhteessa tavoitteisiin.

Irtautumis-kertomuksissa oli kuitenkin onnellinen loppu, kun kertojat löysivät uuden suunnan toisenlaisesta työn tarinasta.

Lisäksi Irtautumis- ja Äiti-kertomuksille oli yhteistä käänne, joka oli tapahtunut tarinoissa haastattelujen välillä. Irtautumis-kertomuksissa muutos oli konkreettinen, irtisanoutuminen työstä, mutta myös Äiti-kertomuksen lähijohtajat kertoivat toisessa haastattelussa tarinaa, josta välittyi aikaisempaa refleksiivisempi suhde työhön. Kysymys siitä, olivatko liikahdukset vain sattumaa, vai oliko syynä tutkimushaastattelu tai esimiesvalmennus, on vaikeasti vastattava. Joka tapauksessa sekä esimiesvalmennuksessa että tutkimushaastatteluisa huomio oli lähijohtajissa itsessään ja heidän työssään. Omien toimintatapojen tarkastelu jo sinällään voi muuttaa yksilön suhdetta työhön. Tutkimushaastattelu voi toimia interventiona ja se voi muuttaa yksilön tarinan juonta (Mattus 2001). Lisäksi Äiti-kertomuksen lähijohtajat osallistuivat tutkimusjakson aikana siivousteknikon koulutukseen, joka myös saattoi vaikuttaa suhtautumisessa itseän ja lähijohtajan työhön.

Neljä kertomustyyppiä, Kehitys-kertomus, edusti puhtaaimmin kertojien työnantajyrityksen virallisissa diskursseissa julkituotuja arvoja. Kertomuksissa välittyi pyrkimys luottamuksellisiin ja vastavuoroisiin suhteisiin työntekijöiden kanssa sekä vahva kehitysusko. Kehitys-kertomuksen lähijohtajien puheessa oli tunnistettavissa postherooisen johtamisen sävyjä (vrt. Fletcher 2004; Lepistö-Johansson 2009), joissa korostui puhe vastuun jakamisesta alaspäin ja työntekijöiden omavastuusesta tukemisesta (vrt. Lepistö-Johansson 2009). Näistä lähijohtajista Tuija ja Jaana olivat molemmat kivunneet organisaatiossa ylöspäin tutkimusprosessin aikana. Kiinnittyminen työnantajan ydintarinoihin, näyttäisi tässä tapauksessa olevan etu oman urakehityksen näkökulmasta katsottuna (vrt. Casey 1995).

Kehitys-kertomuksissa oli kuultavissa eniten ”uuden työelämän” kerronnan sävyjä. Yksi näistä postmodernin työelämän diskursseista on omien lahjojen käyttö ja itsensä toteuttamisen eetos, mikä on Sennetin (2003) mukaan keskeinen moderni tapa saada itselleen arvontoa ja myös tyydytystä elämään yleensä (vrt. Nykyri 1998; Taylor 1989). Itsensä toteuttamisen diskurssi pitää sisällään ajatuksen siitä, että olennaista työssä on se, millaisia onnistumisen kokemuksia työ voi antaa ja millaisia eväitä se tarjoaa työuran jatkoa ajatellen. Itsensä toteuttamisen diskurssiin positioituminen näyttäisi edellyttävän myönteistä minätarinaa ja vahvaa toimijuuden kokemusta, eli kokemusta siitä, että voi vaikuttaa elämänsä kulkuun. Mahdollisesti myös itsensä positioiminen keskiluokkaiseen ajatteluun edesauttaa tämän työn etiikan omaksumista (Taylor 1989).

Valta liittyy aina johtajuuteen ja osa lähijohtajien identiteettitarinan juonta onkin vallankäytön näkökulma, vaikka se ei näissä tutkimushaastatteluissa nousutkaan suoraan esiin. Valta on ilmiö, josta ei myöskään yleisesti puhuta ääneen (Hardy 1996). Valta on läsnä yksilöiden identiteettityöstössä, sillä yksilöt positioivat ja positioituvat erilaisiin valtdiskursseihin (vrt. LaPointe 2011). Tutkimusten mukaan valta vaikuttaa myös siihen, miten johtamistehtävässä suoriudutaan, ja vastaavasti vallanpuute heikentää onnistumisen todennäköi-

syyttä (Smith ym. 2008). Sari Kuusela (2010) löysi omasta tutkimusaineistostaan kolme erilaista tarinatyyppeä vallankäytöstä. Yksi kolmesta tarinatyypistä oli menestystarina, jota luonnehti se, että vallankäyttäjä (esimies) oli tyytyväinen vallankäytön lopputulokseen. Menestystarinoissa esimiehen toimijuus oli vahvaa, hän pystyi toimimaan tavoitteiden mukaan ja hän kykeni rajaamaan tilanteita haluamallaan tavalla. Tämä tarinatyyppe resonoi minun aineistoni Sankari- ja Kehitys-kertomuksen tarinoiden kanssa, sillä niissäkin toimijuuden ja työn hallinnan kokemus oli vankkaa. Näissä kertomuksissa positioituminen organisaation diskursseihin oman identiteettitarinan kautta mahdollisti positioitumisen myös organisaation symbolisiin valtakursseihin. Valta oli näissä tarinoissa hyväksytty osaksi lähijohtajan identiteettitarinaa. Sen sijaan Irtautumisen ja Äiti-kertomuksissa vallankäyttöä oli vaikea sitoa osaksi omaa tarinaa, sillä vallankäyttö edellyttää jonkinasteista etäisyyttä suhteessa vallankäytön kohteeseen. Kauppinen (2006, 35) onkin todennut, että valtaetäisyyden säilyttäminen voi olla haaste naisjohtajalle sosiaalisten roolien vuoksi.

Lähijohtajat toimivat vallankäyttäjinä, mutta ovat asemansa puolesta myös vallankäytön kohteina. Kuuselan (2010) tutkimuksen pettymystarinoille oli luonteenomaista se, että kertoja koki vallankäyttötilanteeseen liittyvän vuorovaikutuksen epäasialliseksi ja epätydyttäväksi. Vallankäyttäjää näissä tarinoissa (emt.) edustivat lähijohtajan oma esimies, alaiset, kollegat, asiakkaat ja organisaatiokulttuurin toimintatavat. Tämän tutkimuksen aineistossa Irtautumisen-kertomuksen, Piian ja Taijan sekä Kehitys-kertomuksen Sannan, tarinoissa oli kuultavissa yllä kuvatunlaista pettymystarinaa. Kaikki nämä lähijohtajat kertoivat voimattomuuden ja vallan puutteen tunteista suhteessa esimieheen, asiakkaisiin, alaisiin tai kollegoihin. Vallankäytön kohteena oleva saattoi ottaa joko "mukautujan" tai "tottelijan" position tai vastustaa annettua positiota ottamalla "vastustajan" roolin (Kuusela 2010). Piia ja Taija pyrkivät ottamaan "mukautujan" roolin alussa, mutta ongelmien kasvaessa siirtyivät "vastustajan" rooliin vaihtamalla työtä ja organisaatiota. Sanna puolestaan tunsi painetta toimia "mukautujan" roolin mukaisesti, muttei yrityksestään huolimatta pystynyt asettumaan siihen, jolloin vaihtoehdoksi jäi siirtyminen pois lähijohtajan tehtävästä.

Miksi tässä tutkimuksessa nousivat esiin juuri nämä perinteiset työelämän tarinat? Yksi selitys tähän on mahdollisesti siivoustoimialan luonne, jossa kokemuksellinen tieto saa teoretietoa suuremman painoarvon ammatillisessa kehittämisessä, ja siksi lähijohtajalle tarjoutuvat positiot ovat lähtöisin perinteisistä toimialaa säätelevistä diskursseista. Ammatilliset positiot eivät ole vapaasti valittavissa, vaan ne heijastavat kulttuurissa valmiina olevia narratiivisia muotoja, jotka kulttuurin jäsenet tunnistavat ja joiden mukaisesti he pyrkivät toimimaan (van Langerhove & Harre 1999: Ahonen 2008). Tämä tuli näkyviin Tommi Auvisen (2013) väitöstutkimuksessa, jossa hän ehdottaakin "haamujohdajan" metaforaa, jolla hän tarkoittaa organisaatiotodellisuuden tarinankerronnassa olemassa olevaa hahmoa, joka ympäröi johtajaa. Usein johtajaan kohdistuu myös lukuisia odotuksia ja tavoitteita, jotka kumpuavat institutionalisoituneista käsityksistä ja jotka esiintyvät tarinankerronnassa (Auvinen 2013).

Yksilön identiteettityöstöä työelämässä ohjaavat osaksi metatason myyttiset ainekset, jotka ovat syvällä yksilöiden alitajunnassa. Vaikka työelämän muutos on nopeaa, muuttuvat yksilöille tarjolla olevat identiteettipositiot hitaammin (vrt. Kirpal 2004a). Nuorempien työntekijöiden on havaittu rakentavan työidentiteettejään eri aineksista kuin vanhempien työntekijöiden – nuorempien työntekijöiden suhde organisaatioon on vanhempia työntekijöitä löyhempi (Beech 2000; Kuusipalo 2008). Tässä tutkimustyössäni oli kyse toimialaan ja myös yritykseen sitoutuneista lähijohtajista, joille työ oli merkityksellinen asia elämässä. Avoimeksi kysymykseksi tämän aineiston pohjalta jäi, olisivatko vähemmän sitoutuneiden tai vähemmän aikaa lähijohtajan työssä työskennelleiden henkilöiden identiteettitarinat olleet juonirakenteeltaan erilaisia. Tämä on nähtävissä myös tämän tutkimuksen rajoitteeksi. Työelämä muuttuu kuitenkin kaiken aikaa yhä kirjavammaksi ja johtajuus väistämättä sen myötä (Lyotard 1985; Sintonen 2008).

8.2 Mistä tarinallisista aineksista lähijohtajan identiteettikertomus rakentuu tässä aineistossa?

Tämä tutkimus tukee niitä havaintoja, joiden mukaan sukupuolisuus on vahva säie johtajan identiteettitarinassa (vrt. Gilligan 1982; Alvesson & Wilmott 2002; Lämsä 2007). Tutkittujen lähijohtajien identiteettitarinoissa naiseus ja naiseuteen eri aikoina liitetyt diskurssit näyttävät olevan identiteettitarinoiden keskiössä (vrt. Watson 2008; Kuusipalo 2008). Naiseutta määrittävien diskurssien voimaa vahvistanee tässä aineistossa myös se, että kertojien työnantajayritys on nähty vahvan kulttuurin organisaationa (vrt. Paalumäki 2004), jossa naiseus ja naistapaisuus ovat henkilöstön, ja osin myös johdon, identiteettitarinoiden kautta vahvasti läsnä organisaation käytännöissä ja arjen tilanteissa kiinni (Korvajärvi 1996, 108). Vahva yrityskulttuuri ja yksinäisyys voivat olla mahdollisesti rajoite subjektipositioden ja tarinoiden rikkaudelle. Mitä moniäänisempi kulttuuri on, sitä enemmän se tarjoaa mahdollisia subjektipositioita erilaisilla identiteettitarinoilla varustetuille yksilöille (Korvajärvi 2004).

Naiseus ei kuitenkaan näyttäydy ristiriidattomana ulottuvuutena lähijohtajien identiteettitarinoissa. Haastateltujen tarinoissa, ja erityisesti Jaanan ja Sannan kerronnassa, on tunnistettavissa puhetta, joka viittaa sukupuoliparadoksiin (Kanter 1977; Lämsä 2003). Johtajuuden ideaalimallit sävyttyvät yhä edelleen miehisesti – myös siivoustoimialalla – ja jos nainen poikkeaa johtajuuden miehisestä normista, hän ei ole oikea johtaja. Toisaalta taas, jos naislähijohtaja poikkeaa naisellisesta normista, hän ei täytä todellisen (äidillisen) naisen normivaatimusta. Molemmat ovat sävyltään negatiivisia vaihtoehtoja eheän identiteettitarinan kannalta katsottuna. Tämän aineiston perusteella voisikin väittää, että naistapaisella alalla poikkeaminen naisellisesta normista on ehkä vielä vaikeampaa kuin aloilla, joilla on edustettuna tasaisemmin sekä miehiä että naisia. Erityisesti Kehitys-kertomuksen Jaanan ja Sannan tarinoissa oli

kuultavissa refleksiivistä ja kriittistä pohdintaa suhteessa tarjolla oleviin lähijohtajuuden naistapaisiin ulottuvuuksiin. Tämän tyyppinen tietoinen pohdinta todennäköisesti auttoi heitä valitsemaan tietoisemmin niitä tarinoita, joita he halusivat itsestään kertoa ja omassa työssään toteuttaa.

Kuitenkin johtamistyössä naiselta odotetaan usein yhä edelleen naistapaista toimintaa. Tutkittujen naislähijohtajien voi olla mahdotonta toteuttaa sellaista johtajuutta, joka edustaisi enemmän miestapaista henkistä kovuutta ja tunteettomuutta (vrt. Julkunen & Nätti 1995; Crawford & Unger 2000; Lepistö-Johansson 2009). Vaikka osa työelämässä tarjolla olevista tarinamalleista ja juonikaavoista on samoja sekä miehille että naisille, mutta se, miten ja mistä ainekista tarinan juoni konstruoidaan, on sukupuolisesti rakentunutta. Tästä on hyvä esimerkki sankarikerronta, joka on tyyppillinen miesten työelämän kerronnassa (Kortteinen 1992), mutta joka nousi esiin selkeästi myös tässä aineistossa. Sankaruus hahmottui tutkimuksessa vastuullisuuden, velvollisuuden täyttämisen ja huolenpidon varaan, jotka kaikki voidaan nähdä naissankarin hyveinä (Gilligan 1982). Samaistumalla näihin hyveisiin, naisjohtaja voi suojautua riskiltä tulla määritellyksi johtajana liian maskuliiniseksi (vrt. Kanter 1977; Acker 1990).

Äitimäisyys liitetään naiseuteen, riippumatta siitä, onko nainen äiti tai aikooko hän joskus äidiksi. Äitimäisyys on naiseuden säie, johon jokaisen naisjohtajan on jossain määrin määriteltävä suhteensa identiteettityöstössään (vrt. Hiillos 2003; Julkunen 1995). Tässä aineistossa nuoremmat ja koulutetummat lähijohtajat puhuivat vanhempia lähijohtajia kriittisemmin ja refleksiivisemmin äitimäisyydestä lähijohtajuuden säikeenä. Äitimäisyyden torjuminen näytti tuottavan kuitenkin jossain määrin ristiriitaa, sillä heidän kerronnassaan oli tunnistettavissa moraalista pohdintaa siitä, kuinka paljon omaa kunnianhimoa voi työssään toteuttaa, ilman että tulee leimatuksi liian kunnianhimoiseksi ja kovapintaiseksi. Nuoremmat ja koulutetummat naiset eivät suostuneet sukupuolensa vuoksi ja ilman kritiikkiä ”yhteiskunnallisiksi äideiksi” (Käyhkö 2002).

Nuorempien lähijohtajien vastahakoisuus äitimäisyyden diskurssiin samaistumisessa voi olla seurausta myös siitä, että positioituminen tiettyyn diskurssiin merkitsee samalla positioitumista diskurssin sisältämään tunteiden ilmaisutapaan. Naisten tunteiden ilmaisulle tarjoutuu helposti vain kaksinapainen ulottuvuus (Raphael-Leff 1991; 400–403; Nykyri 1998). Toinen ääripää on vähään tyytyväinen, lämmin ja toisia hoivaava äitihahmo, joka ei ilmaise vaatimuksiaan eikä varsinkaan ilmaise vihaisuuttaan. Toisessa päässä ulottuvuutta on mielikuva nalkuttavasta, tyytymättömästä ja itseensä sekä elämäänsä pettyneestä akasta. Hänen kiukkuaan ja raivoaan pidetään epämiellyttävänä ja häijynä (Nykyri 1998, 115). Jos ei pysty asemoimaan itseään ulottuvuuden hoivapäähän, jää jäljelle nalkuttava akka, johon tuskin kukaan haluaa samaistua.

Ammatillinen koulutus ja sen perinteet ovat tämän aineiston pohjalta myös merkittävä diskursiivisten ainesten lähde identiteetin rakentamisessa (vrt. Kumpula 2011; Ashfort & Mael 1989; Nykyri 1989). Koulutus- ja opiskeluvaiheessa rakennetaan vahvasti identiteettiä, ja koulutuksen diskurssit määrittävät

osaltaan toimialan mallitarinoita. Koulutus määrittää yksilön identiteettitarinassa myös sitä, millaiset tarinat yksilö näkee itselleen mahdollisiksi. Asemoituminen perinteisiin siivoustyön lattiataason diskursseihin osoittautui rajoitteeksi lähijohtajan identiteetin rakentumisen kannalta (vrt. Nykyri 1998). Vahva positioituminen siivoustyön tarinoihin, kuten Tajjan, Piian, Annamarin ja Maijan tarinoissa, näytti aiheuttavan arvostitiriitaa lähijohtajan työn ja organisaation vaatimusten kanssa. Näissä kertomuksissa oli kuultavissa sävyjä eettisistä ristiriidoista, jotka voivat olla merkittävä riski työhyvinvoinnin kannalta (vrt. Feldt ym. 2012; Huhtala). Näiden lähijohtajien oli vaikea positioitua samanaikaisesti työnantajan tuottavuutta, kannattavuutta ja jatkuvaa kehittymistä korostaviin diskursseihin. Vastaavasti Kehitys-kertomuksen lähijohtajat, jotka olivat muista poiketen tulleet lähijohtajan työhön esimieskoulutuksen kautta, olivat identiteettitarinansa kautta vähemmän kiinni perinteisissä siivoustoimialan mallitarinoissa. Heidän oli ehkä siitäkkin syystä helpompi asemoida itsensä työnantajan ja organisaation mallitarinoihin.

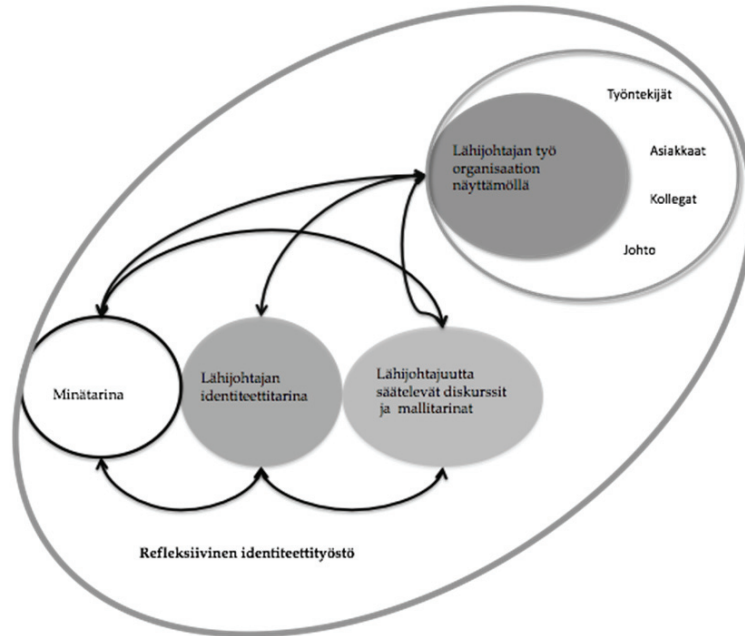
Naiseuden, ammatillisen koulutuksen, työnantajan ja toimialan mallitarinoiden ohella, lähijohtajat poimivat identiteettitarinansa aineksiksi yleisiä työelämän kulttuurisia diskursseja. Puhe työstä velvollisuuden täyttämisenä ja selviytymisenä sävytti jossain määrin kaikkia tämän aineiston tarinoita. Vaikka työelämän tutkijat väittävät (Alasoini 2010), että erot työhön suhtautumisessa ovat kasvamassa ikäryhmien välillä, niin silti velvollisuuden ja selviytymisen eetos sävytti tämän aineiston kaikkia tarinoita (Kortteinen 1992; Kirpal 2004a). Tämän tarinamallin mukaan kertojalla on vaikeaa, hän yrittää selvittää ja lopuksi toteaa, että on selvinnyt ja on siitä ylpeä. Kortteinen (1992) väittääkin, että suomalaisessa työelämässä selviytyminen on kulttuurinen pakko. Julkunen ym. (2004) toteavat, että kunnian ja vähintäänkin selviytymisen ja vastaavasti häpeän akselit, ovat läsnä vahvasti myös tämän ajan työelämässä. Keskiluokkaisessa elämässä työ on välttämätön sosiaaliselle asemalle ja itselle, putoaminen tai menestymättömyys on henkilökohtainen häpeä.

Kertojen työnantajan korostama sisäisen yrittäjyyden retoriikka ammentaa voimaansa osin velvollisuusetiikasta ja siitä on löydettävissä myös sankari-kerronnan sävyjä (Kirpal 2004a). Siinä korostetaan henkilökohtaista vastuuta, joustavuutta ja sitkeää yrittämistä. Sisäisen yrittäjyyden eetosta oli kuultavissa voimakkaammin Sankari- ja Kehitys-kertomuksissa. Tätä eetosta vahvistaa uudempi rajattoman työn diskurssi, jossa ajatellaan yksilön kykenevän liikkumaan ja säätelemään työn ja vapaa-ajan välistä jännitettä haluamallaan tavalla. Kuitenkin myös Kirpal (2004a) on tutkimuksissaan todennut, että todella harva työntekijä on tällaisella yksilöllisellä ja joustavalla työidentiteetillä varustettu. Jos yksilöltä puuttuu kyky rajata omaa työtään, niin sisäisen yrittäjyyden, velvollisuuden ja rajattomuuden retoriikka työssä voi olla riski yksilön hyvinvoinnin kannalta. Vaikeudet työn rajojen määrittelyssä ja ajatus loputtomasta venymisestä työssä tulivat tässä aineistossa näkyviin Irtautumis- ja Äiti-kertomuksissa. Sen sijaan Sankari- ja Kehitys-kertomuksen lähijohtajien tarinoissa oli tunnistettavissa keinoja tämän rajattoman työn kutsun käsittelyyn.

8.3 Mikä on identiteettitarinan merkitys lähijohtajuuden rakentumisessa ja lähijohtajan työssä?

Lähijohtajan identiteettitarina näyttää tämän tutkimuksen havaintojen perusteella toimivan siltana lähijohtajan työtä säätelevien diskurssien, työn vaatimusten ja yksilön minätarinan välillä (KUVIO 18). Lähijohtajan identiteettitarinan voi nähdä työkaluna, jonka varassa yksilö ohjautuu arjen johtamistyössä. Se, miten yksilö lähijohtajan tehtävässä toimii, ohjautuu pitkälle sen pohjalta, miten hän tulkitsee työn vaatimuksia, ja minkä hän näkee oman identiteettitarinansa kautta mahdolliseksi itselleen. Lähijohtajan identiteettitarina toimii merkityksenannon välineenä suhteessa työn vaatimuksiin ja myös organisaation odotuksiin. Eläessään työnsä keskellä yksilö luo ja rakentaa merkityksiä omasta toiminnastaan sekä itselleen että muille oman identiteettitarinansa kehikossa. Identiteettitarinansa ohjaamana hän myös kiinnittyy ainakin hetkellisesti organisaation diskursseissa tarjoutuviin subjektipositioihin. Yksilö esittää tässä positiossa itseään lähijohtajana organisaation näyttämöllä. Samalla tämä esitys ja ”yleisön” reaktiot muokkaavat hänen tarinaansa ja saman aikaisesti ne myös muokkaavat tarjolla olevia subjektipositioita. Toisesta suunnasta identiteettityöstön peilipintana toimii yksilön minätarina, jonka mahdollistamassa kompleksisessa, tulkinnallisessa ja refleksiivisessä kehikossa sosiaalisia identiteettejä työstetään (Giddens 1991; Alvesson & Willmott 2004; Watson 2008).

Identiteettitarina näyttäytyy tässä aineistossa keskeisenä osana lähijohtajuutta. Tässä tutkimustyössä kertojat ovat aktiivisia omassa lähijohtajuuden työstöprosessissaan (Ricoeur 1992; Down & Reveley 2009; Lepistö-Johansson 2009). Tämän tutkimuksen havainnot vahvistavat käsitystä siitä, että yksilön toimijuuden kokemuksen, hyvinvoinnin ja viime kädessä myös työn tuloksellisuuden kannalta on olennaista, että yksilö kykenee elämään ja kertomaan itseltään suhteellisen eheää, tiedostettua ja tasapainoista tarinaa. Polkinghorne (1988, 107) näkee eheän kertomuksen juonen rakentamisen keskeisenä yksilön tulevaisuuden toivon ja minän jatkuvuuden kannalta. Mikäli kertoja ei pysty muovaamaan itsestään eheää kertomusta, heikentää se yksilön mahdollisuutta rakentaa uskottavaa tulevaisuuskertomusta itsestään. Eheän kertomuksen kertominen mahdollistaa myönteisen tulevaisuuden kuvan rakentamisen. Alla olevassa kuviossa (KUVIO 18) kuvaan käsitykseni lähijohtajan identiteettityöstöstä, sen suhteesta minätarinaan ja lähijohtajan työhön.



KUVIO 18 Lähijohtajan identiteettityöstö

Konstruktivististen käsitysten mukaan ihmisillä on pyrkimys kertoa eheän juonen sävyttämää ja ymmärrettävää tarinaa elämästään sekä itselleen että muille (vrt. Giddens 1991; Linde 1993; Rauhala 1995). Kerronnan jatkuvuutta ja ymmärrettävyyttä eli koherenssia tukevan kertomuksen juonen on todettu olevan keskeinen ylläpidettäessä tasapainoa työelämän käänneissä (Cohen & Mallon 2001). Havainnot ovat yhteneväisiä myös Ricoeurin (1992) näkemyksille, joiden mukaan subjekti pyrkii jäsentämään kokemuksensa elämästään ja minuudestaan mielekkääksi kokonaisuudeksi, vaikka identiteetti rakentuu ja uudistuu kaiken aikaa kokemusten ja tulkintojen kautta. Tämän aineiston lähijohtajat eivät kiinnittyneet satunnaisesti mihin tahansa tarjolla olevista mallitarinoista ja diskursseista, vaan pysyvämmiin juuri niihin, jotka sopivat yhteen heidän minätarinansa ja arvomaailmansa kanssa. Yksilön toimijuus näyttäisi olevan ratkaiseva tekijä identiteettityöstössä.

Koherentti kerronta, jossa juoni pysyi saman sävyisenä, tuli näkyviin Äiti-, Sankari- ja Kehitys-kertomuksen Jaanan ja Tuijan tarinoissa. Heidän kerrontaansa ohjasi molemmilla haastattelukerroilla melko samoina pysyneet työn tavoitteet, ja he näkivät oman lähijohtajan identiteettinsä näiden tavoitteiden kanssa samansuuntaisena. Sen sijaan Piian, Taijan ja Sannan tarinoissa oli havaittavissa vaikeus hahmottaa ja hyväksyä lähijohtajan työn tavoitteita, minkä vuoksi eheän ja ymmärrettävän juonen kertominen oli vaikeaa (vrt. Thomas & Linstead 2002). Kaikissa näissä kolmessa tarinassa identiteettitarinan juoni murtui ja korvautui toisenlaisella tarinan juonella. Kyetäkseen jatkamaan lähijohtajan työssä, he olisivat tarvinneet vaihtoehtoisia säikeitä tarinaansa lähijohtajan

identiteettitarinan rakentamiseksi. Myös Jaana T. Kuusipalo (2008) havaitsi tutkimuksessaan, että nuorempien työntekijöiden identiteettitarinat olivat vähemmän koherentteja kuin vanhempien työntekijöiden. Selitys sekä käsillä olevassa tutkimustyössä että Kuusipalon (2008) tutkimuksessa voi olla se, että nuorempien työntekijöiden suhde työhön on rakentunut eri tavoin kuin vanhempien. Työ ja mahdollisesti sen tuoma status ei ehkä ole niin merkityksellinen nuoremmille ihmisille. Mahdollisesti työidentiteetit eivät ylipääntäänkaan ole enää yhtä eheitä ja johdonmukaisia kuin aikaisemmin. Nuorilla voi lisäksi olla enemmän vaihtoehtoja identiteettien rakentamisessa, ja tarjolla olevien diskurssien kirjavuus tekee identiteettitarinoista yhä moniulotteisempia.

Tarinan koherenttiuden ohella refleksiivisyys suhteessa omaan tarinaan näyttäisi olevan merkityksellinen elementti lähijohtajan työssä onnistumisessa. Reflektoitu identiteetti on vastaus kysymykseen, kuka minä olen, ja identiteettitarina rakentuu ihmisen kertoessa tarinaa itselleen (Hänninen 2000; Giddens 1991; Watson 2008). Reflektiivinen tietoisuus siitä, että kyse on tarinasta, lisää joustavuutta identiteetin suhteen, ja se mahdollistaa muutoksen ja uudenlaisen juonen hahmottamisen (Hänninen 2000). Refleksiivisyys suhteessa omaan tarinaan, omiin ajatuksiin, tunteisiin, toimialaan sekä työn vaatimukseen näyttäytyi jossain määrin kaikissa tarinoissa, mutta korostuneimmin se tuli esiin Kehityskertomuksissa.

Refleksiivinen tunnetyöstö näyttäytyi lähijohtajien työssä sekä suhteessa työhön ja työntekijöihin että suhteessa asiakkaisiin. Tunnetyöstö on osa identiteettityöstöä ja se aktivoituu tilanteissa, jotka vaativat moraalisia ja eettisiä kannanottoja (vrt. Eteläpelto 2007). Refleksiivisyys omien tunteiden suhteen voi olla myös ongelmallista, jos yksilö huomaa, että työhön ja itseän kohdistuvat tunteet eivät sovikaan siihen tarinaan, jota haluaa tai jota tuntee olevansa pakotettu kertomaan. Tämä tuli näkyviin Irtautumiskertomuksissa, joissa kielteisten tunteiden tunnistaminen johti syyllistymisen kokemuksiin. Kun yksilö tunnisti kyyniset tunteensa, hän syyllistyi kaiken muun ohella myös niistä, sillä ne eivät sopineet työnantajan mallitarinoin. Positiivisuutta korostava diskursusi ei toiminut resurssina vaan sen sijaan rajoitteena identiteettitarinan rakentamisessa. Toisaalta lähijohtajien havahtuminen omiin kielteisiin tunteisiinsa toimi heidän kohdallaan ponttimena säröllisestä tarinasta irrottautumiselle ja toisenlaisen identiteettitarinan rakentamiselle.

Anneli Eteläpelto (2007) väittää, että itseä refleктоiva ja tarkkaileva minuus on tämän päivän työelämässä välttämättömyys, jotta ihminen voi sitoutua muutokseen ja jatkuvaan identiteetin muokkaamiseen. Jos kykenee kuvaamaan itsensä suhteessa elämänprojekteihinsa siten, että tietää kuka on, ja mihin on menossa, voi kokea hallitsevansa elämäänsä paremmin (Vilkko 2000, 82). Myös hyvinvoinnin näkökulmasta näyttäisi olevan merkityksellistä se, että yksilöllä on ainakin jossain määrin tiedostettu tarina siitä, mihin suuntaan haluaa mennä ja millaisiin mallitarinoin hän on valmis tarinaansa sitomaan. Tiedostettu identiteettitarina ja refleksiivisyys suhteessa siihen kannattelevat yksilöä haastavissa tilanteissa. Lähijohtajan työssä ne tukevat tasapainoisen suhteen rakentamista itsen ja työn vaatimusten välille.

Kiinnostavaa on se, mitä lähijohtajan työssä siivoustoimialalla tulevaisuudessa tapahtuu. Tässä aineistossa on merkkejä siitä, että nuoret työstävät identiteettiään eri tavoin (Kuusipalo 2009) ja eri aineksista kuin vanhemmat lähijohtajat. Jos perinteiset tarinat ovat väistymässä, niin mistä löytyvät ne riittävän kiinnostavat tarinat, joihin nuoret lähijohtajat haluavat kiinnittyä. Halukkuus lähijohtamistehtäviin yleisesti on laskussa (Alasoini 2010), ja se voi tarkoittaa myös siivoustoimialalla vaikeutta löytää sopivia ihmisiä lähijohtajan työhön. Tämän päivän työelämässä eteneminen osaamisen saralla koetaan jossain määrin hierarkkista uralla etenemistä houkuttelevammaksi. Tämän tutkimuksen havaintojen pohjalta voisi arvioida, että mahdollisuudet oppimiseen ja kehittymiseen lähijohtajan työssä ja toisaalta vaihtoehdot urapolut organisaation sisällä kiinnostavat nuorempia ihmisiä myös tulevaisuudessa.

9 POHDINTA

9.1 Tutkimuksen teoreettiset päätelmät

Tämän tutkimustyön fokuksessa ovat lähijohtajien identiteettitarinat ja identiteettityöstö (Ricoeur 1992; Heikkinen 2002; Watson 2008). Tutkimuksen havaintojen perusteella lähijohtajan identiteettitarina toimii työkaluna johtamistyössä, ja sen kautta yksilö ohjautuu käytännön työtilanteissa. Lähijohtajan identiteettitarina on kehikko, joka suuntaa keskeiselle tavalla yksilön tulkinta- ja merkityksenantoprosessia. Yksilö työstää lähijohtajuusidentiteettiään toisaalta suhteessa minätarinaansa ja toisaalta suhteessa sosiaalisessa ympäristössä tarjoutuviin lähijohtajuutta määrittäviin mallitarinoiniin ja diskursseihin vuorovaikutuksessa sosiaalisen ympäristönsä kanssa. Lähijohtajan identiteettitarina yhtä aikaa sekä mahdollistaa että rajoittaa yksilön toimintaa johtamistyön arjessa. Narratiivisuus menetelmänä tässä työssä mahdollisti niiden säikeiden ja elementtien tarkastelun, joiden varaan yksilö identiteettiään rakentaa. Yleisemminkin on todettu, että narratiivinen identiteettitutkimus on avannut ikkunoita johtamisen subjektiivisiin ulottuvuuksiin, jotka valtaviiran johtamistutkimuksessa ovat jääneet usein varjoon (Alvesson ym. 2008).

Koherentti tarinan juoni edesauttoi lähijohtajia heidän työssään. Tämän tutkimuksen havainnot lähijohtajien pyrkimyksestä kertoa koherentin juonen sävyttämää tarinaa itsestään ja koherentin identiteettitarinan merkityksestä työssä onnistumisessa saavat tukea Tuula Siljasen (2007) väitöstutkimuksen havainnoista. Hänen tutkimuksessaan mukana olleet expatriaatit liittivät omaan uratarinaansa vaihtelevia ”ankkureita”. Menestyksekkäs toiminta expatriaattina edellytti kiinnittymistä johonkin sellaiseen asiaan, joka on itselle merkityksellinen. Hänen työssään yhden ryhmän expatriaatit, ”ajautujat”, jatkoivat etsimistään kaiken aikaa, eivätkä kiinnittyneet mihinkään. Siljanen (2007) näki tämän ryhmän elämänhallinnan näkökulmasta arvioituna negatiivisena vaihtoehtona. Myös käsillä olevan tutkimuksen tarinoissa Irtautumis-kertomuksen lähijohtajilla oli vaikeus saada tarinan juonesta kiinni ja rakentaa eheää identiteettitarinaa. He eivät löytäneet tarinalleen sopivaa kiinnityskohtaa työnantajan

organisaatiokulttuurin diskursseista. Itselle merkityksellisten asioiden toteuttaminen työssä, ja mahdollisuus toimia omien arvojen mukaan, näyttää näiden havaintojen perusteelle tukevan työhön sitoutumista ja siinä onnistumista.

Refleksiivisyys suhteessa omaan lähijohtajan identiteettitarinaan auttoi kertojia säilyttämään riittävän etäisyyden työhönsä. Refleksiivinen suhde omaan tarinaan myös mahdollisti avaramman näkökulman lähijohtamistyön ja toimialan vaatimusten hahmottamisessa, joustavamman lähestymisen ongelmatilanteissa ja mahdollisuuden oman johtajuuden kehittämiseen sekä muutokseen. Lähijohtajan kyky vastata kysymykseen siitä, millainen minä olen lähijohtajana ja miten minun pitää rakentaa omaa tarinaani, jotta se olisi linjassa tämän organisaation tarinoiden kanssa, näyttää olevan keskeistä työssä onnistumisen kannalta. Lisäksi vastaus kysymyksiin siitä, mikä työssä on keskeistä minulle, mitkä ovat tavoitteeni ja mitä tarvitsen tältä organisaatioita, antoivat avaimia oman ammatillisuuden ja työn kehittämiseen. Tiedostettu tarina itsestä lähijohtajana, refleksiivisyys suhteessa siihen ja subjektiivisuuden kokemus suhteessa omaan tarinaan näytti tämän tutkimuksen havaintojen pohjalta tukevan myös yksilön hyvinvointia (vrt. Hall 1999, 223).

Vaikka jotkut tutkijat väittävät, että tarinat ja pyrkimys koherenttiin juonen kerrontaa kahlitsee yksilön autonomiaa (Gergen & Kaye 1993; Hyvärinen 2004) ja että vapautuminen perinteisistä tarinallisista malleista on yksilöllisen ja yhteiskunnallisen vapautumisen ehto (Burrell & Morgan 1989; Hänninen 2000; Alvesson & Deetz 2000), niin uskallan tämän tutkimuksen havaintojen valossa kyseenalaistaa näitä näkemyksiä. Näen tarinan itsestä kulttuurisen itseymmärryksen työkaluna, jossa refleksiivisyys suhteessa omiin tarinoihin on keskeistä (vrt. Hänninen 2000). Tässä työssä tuli keskeisellä tavalla esiin se, että yksilöt oman toimintansa kautta poimivat ympäriltään lähijohtajuuteensa osin hyvin tietoisesti niitä säikeitä, joihin he halusivat tarinansa kiinnittää. Yhtä paljon kuin yksilö haluaa edetä kohti tavoitetarinaansa, yhtä paljon hän yrittää identiteettityöstön kautta irti niistä tarinoista, joita hän ei halua elää eikä kertoa. Vilma Hänninen (2000) näkee tarinat kulttuurisesti tuotettuina välineinä, joita ihmiset voivat käyttää elämänsä hahmottamiseen sekä itselleen että muille. Hän kuvaa identiteettityöstöä dialektisena prosessina. Emansipaatio on tämän käsityksen mukaan vapautumista huonoista ja epäkelvoista tarinoista, ei niinkään tarinallisista ajattelumuodoista. Dialektinen käsitys sisältää ajatuksen, että elämä on enemmän kuin tarina ja samalla tarina on enemmän kuin elämä (Sass 1998), ja tästä syntyy jännite elämän ja kertomuksen välille.

Tässä työssä identiteettitarina hahmottuu mahdollisuutena ja itseymmärryksen ja myös kehittymisen välineenä johtamistyössä, jossa yksilön oma toimijuuden kokemus on keskeinen. Identiteettityöstön resurssit voivat olla uusia näkökulmia mahdollistavia ja jossain kohdin toki myös yksilön valintaa rajoittavia. Ympäröivä kulttuuri, edes samassa organisaatioissa, ei tarjoa jokaiselle samanlaisia välineitä. Jollekin ympärillä avautuu enemmän vaihtoehtoisia tarinoita ja juonia, ja toiset taas käyttävät vain joitakin työkaluja siksi, että parempiakaan ei ole tarjolla tai he eivät näe niitä itselleen mahdollisiksi. tarinat voivat mahdollistaa ja yhtälailla kapeuttaa yksilön valintaa ja ymmärrystä. Hyvä ja

itselle sopiva tarina auttaa yksilöä selviytymään paremmin vastaan tulevista työn ja elämän ristiriidoista.

Ricoeur (1991c) on kuvannut identiteetin rakentamista poeettisena prosessina, jossa jokainen tarina on sekoitus vanhaa ja uutta, tuttua ja yllätyksellistä, mutta sekoitussuhde vaihtelee eri yksilöiden välillä ja samankin yksilön tarinassa eri elämänvaiheissa. Ricoeurin (2004) mukaan kertomus käsittelee aina diskordanssia eli ristiriitaa, säröä. Ristiriita vallitsee ajallisesti: kertomus yrittää tavoittaa nykyhetkessä jotain menneestä ja yhtä aikaa aavistellen jotain tulevaa. Kertomus sisältää aina konflikteja, sattumia ja vastakkain toimivia ihmisiä (vrt. Hyvärinen 1006). Sekavassa todellisuudessa kertomusten ennakoitava, selkeä ja tapahtumia yhteen sitova taso rakentaa turvallisuuden tunnetta ja vahvistaa käsityksiä siitä, mitä elämä on. Toinen tarinoiden taso taas sisältää jotakin, joka ei mahdu kaavaan ja joka edustaa ei-ymmärrettävää puolta ja joka antaa mahdollisuuden uusille tulkinnoille. Hyvässä tarinassa molemmat tasot ovat läsnä (Hänninen 2000). Yksilön elämän kannalta merkityksellistä on se, että hän tuottaa ainutkertaista tarinaa itsestään käyttäen hyväksi kulttuurisia malleja ja omaa kokemustaan. Luovien ja vaihtoehtoisten mahdollisuuksien määrä riippuu siitä, mitä tarinamalleja yksilöllä on käytössään ja minkälaisia odotuksia organisaatio ja ympäröivä kulttuuri asettaa tiettyihin mallien määrittämiin positiioihin asettumisesta. Mitä tiukemmat organisaation asettamat raamit ovat sitä vähemmän vaihtoehtoja yksilöllä on käytössään. Toisaalta on myös kyse siitä, kuinka toimijuus toteutuu ja miten tarjolla olevat mallitarinat muokataan itselle sopiviksi niin, että ne saavat kaikupohjansa yksilön minätarinasta ja että ne integroituvat osaksi yksilön laajempaa tarinahistoriaa.

9.2 Tutkimuksen kontribuutio johtamistutkimukseen

Yleisesti voidaan todeta, että lähijohtamiseen ja lähijohtoon kohdistuva tutkimus on tarpeellista ja merkityksellistä, koska palvelualoilla lähijohtajilla on, ylemmästä johdosta poiketen, välitön kontakti työyhteisöön ja asiakkaisiin. Palveluyrityksissä lähijohtajat ovat usein yrityksen kasvot ulospäin ja heitä tarvitaan myös yrityksen ulkoisen kuvan rakentamisessa (vrt. Tienari & Piekkari 2011). Tämän työn pohjalta voi yhtyä näkemyksiin siitä, että lähijohtamistyö on yksi tärkeimmistä tekijöistä työyhteisön tuloksellisen työtteen, työhyvinvoinnin ja viime kädessä koko organisaation menestymisen kannalta (Sparks, Faragher & Cooper 2001; Baptiste 2008; Viitala ym. 2010).

Käsillä oleva tutkimus tuo oman lisänsä laadulliseen ja erityisesti narratiiviseen johtamistutkimukseen. Se myös avartaa ja syventää näkökulmaa siivoustoimialan, ja mahdollisesti laajemminkin palvelualan, lähijohtajan arkityöhön, jossa lähijohtamistyö toteutuu vaihtuvissa ja usein kahdenkeskisissä vuorovai-
kutussuhteissa työntekijöiden, asiakkaiden, kollegojen tai johdon kanssa. Narratiivisen tutkimusotteen avulla on tässä työssä ollut mahdollista ymmärtää lähijohtajien työn inhimillisiä ulottuvuuksia ja sitä, miten yksilöt jäsentävät ja tulkitsevat kokemuksiaan, itseään ja muita (vrt. Polkinghorne 2007). Kun tar-

kastellaan johtamista vuorovaikutuksellisenä prosessina, on helpompaa nähdä sekä yksilön että ympäröivän sosiaalisen todellisuuden merkitys johtajuuden rakentumisessa. Tämä tutkimus liittyy osaksi johtamistutkimuksen pienten ja paikallisten tarinoiden jatkumoa (vrt. Auvinen 2013).

Tässä tutkimustyössä lähijohtajien oma hyvinvointi nousi yhdeksi merkittäväksi tekijäksi työssä selviytymisessä. Lähijohtoon kohdistetaan suuria ja ehkä myös kohtuuttomia odotuksia, jolloin vaarana on liiallinen kuormittuminen ja väsyminen (Forma ym. 2004; Hopsu ym. 2004; Hopsu ym. 2005; Kinnunen ym. 2006; Elo ym. 2010; Huhtala ym. 2011; Feldt ym. 2012; Lyly-Yrjänäinen 2013). Lähijohtajan hyvin- tai pahoinvointi heijastuu väistämättä johtamistyön kautta myös työyhteisöön. Onnistuakseen työssä, lähijohtajat tarvitsevat tukea omalta esimieheltään ja myös laajemmin organisaatiolta. Tutkimukseni osoittaa myös, että kokemus yksin jäämisestä vaikeissa tilanteissa voi aiheuttaa vakavan särön lähijohtajan identiteettitarinaan, jolloin usko omiin toimintatapoihin ja mahdollisuuksiin selviytyä johtamistyössä heikkenee. Yksin jääminen tuottaa epäonnistumisen kokemuksia ja pahoinvointia, jotka voivat osaltaan vaikeuttaa organisaatioon sitoutumista. Myös eettiset ristiriidat ja vaikeudet samaistua työnantajan arvoihin, ovat nykytutkimuksen mukaan merkittäviä työhyvinvoinnin riskejä (Feldt ym. 2012). Ylemmän esimiehen kyky kuunnella ja puuttua tilanteeseen tarvittaessa sekä konkreettinen apu vahvistavat yksilön uskoa omaan kyvykkyyteensä, hänen työhyvinvointiaan ja haluaan sitoutua organisaatioon. Keskijohdossa työhyvinvointi on tyyppillisesti heikompaa kuin ylemmässä johdossa (Muhonen 2010), siksi tulevaisuuden johtamistutkimuksessa olisikin syytä löytää ratkaisuja siihen, mikä tukee keskijohdon, erityisesti lähijohtajien, työhyvinvointia.

9.3 Narratiivisen ja tulkinnallisen lähestymisen mahdollisuudet ja rajoitteet identiteettitutkimuksessa

Tulkinnallista tutkimusta voi kuvata sisäkkäisten tulkintojen verkoksi. Haastattelussa haastateltava tulkitsee omaa toimintaansa ja itseään peilaten kertomustaan siihen, mitä itse on valmis haastattelutilanteessa kertomaan tai mitä olettaa haastattelijan haluavan kuulla. Haastattelussa on myös läsnä kuvitteellinen yleisö, jolle tarinaa kerrotaan (Gabriel 1995). Tutkija puolestaan tekee tulkintoja peilaamalla haastateltavan kertomaa oman käsitejärjestelmänsä sekä omien mallitarinoidensa ja kokemustensa kautta. Viimeisenä tekstin lukija tekee omat havaintonsa ja tulkintansa kirjoitetusta. Tulkinnallinen tutkimus ei ota kantaa siihen, mikä näistä tulkinnoista on eniten ”oikea” tai lähimpänä totuutta. Ricoeur (1991c) on todennut, että teksti täydellistyy ja tulkinnat muodostuvat vasta lukemisen aktissa. Narratiivinen tutkimus ei pyri yleistettävään tai objektiiviseen tietoon, vaan se pyrkii tavoittamaan paikallisen, henkilökohtaisen ja subjektiivisen kertomuksen. Narratiivisen tutkimusperinteen ontologisen ja nomi-

nalistisen perusolettamuksen mukaan todellisuuden ajatellaan olevan olemassa kielen, käsitteiden ja tulkinnan kautta (Burrell & Morgan 1979).

Haastattelutilanteessa ovat aina läsnä valta-asetelmat, menneet kohtaamiset ja tulevaisuus. Haastateltavalla on tilanteessa omat intressinsä ja myös haastattelijalla on omat tulkinnan intressinsä, vaikka hän pyrkisikin sulkeistamaan oman ennakkokäsityksensä. Haastattelu ei millään muodoin ole vallankäytöstä vapaa tai neutraali tiedonhankinnan muoto. Haastattelija ja haastateltava ovat sosiaalisessa vuorovaikutussuhteessa, jolloin kaikki tieto on verbaalista ja yhdessä tuotettua. Haastattelun ”tulos” syntyy pyrkimyksistä yhdistää eri näkökulmia, yhteisestä ymmärtämisestä ja myös väärinymmärryksistä. Haastattelussa eri maailmat ja näkökulmat kohtaavat. Haastattelija käyttää tilanteessa valtaa mm. ohjaamalla kysymyksillä haastattelun kulkua, rytmittämällä keskustelua ja täydentämällä vastauksia esimerkiksi tukikysymyksillä (Ruusuvuori & Tiittula 2005).

Subjektiiivista kokemusmaailmaa tutkittaessa nousee monia kriittisiä kysymyksiä tämällytyypisen tutkimuksen onnistumisen mahdollisuuksista. Miten viime kädessä voidaan tietää, mitä toinen ihminen kokee tai tarkoittaa sanoa, varsinkin jos jo lähtökohtaisesti oletetaan, että kunkin ihmisen kokemusmaailma ja situationaaliset tekijät määräytyvät suurelta osin yksilöllisesti. Tässä suhteessa tutkijan ja tutkittavan situaatioiden tiettyjen tekijöiden samankaltaisuus muodostuu eduksi tutkijalle. Hänen mahdollisuutensa ymmärtää toisen ihmisen kokemuksia paranee, jos hän tietää jotakin siitä maailmasta, johon tutkittava on suhteessa. Ympärillä olevaa sosiaalista todellisuutta ymmärretään siihen liitettävien yhteisten merkitysten avulla. Erilaisten kulttuurisesti jaettuun merkitysten avulla sosiaalinen todellisuus jäsentyy ihmiselle siten, että voimme hiukan paremmin ymmärtää toistemme toimintaa ja aikomuksia (Eskola & Suoranta 1998, 45; Rauhala 1993, 146–147). Tässä suhteessa voin ajatella, että tutkijana minulla oli edellytyksiä eläytyä kertojieni maailmaan. Olen samaa sukupuolta ja osa kertojistani on ikäisiäni naisia. Olen myös toiminut heidän työnantajansa kanssa yhteistyössä useita vuosia johtamisvalmentajana ja kuullut lukuisia, eri ihmisten kertomia tarinoita organisaatiosta.

Tässä tutkimuksessa edustin haastattelijana haastateltavilleni paitsi tutkijaa, myös vielä enemmän esimiesvalmentajaa. Heillä oli etukäteen käsityksiä minusta ja vastaavasti minulla heistä. Luulen myös, että monen mielessä tulin asemoiduksi heidän työnantajansa edustajaksi. Tämä on väistämättä osa tämän tutkimuksen kontekstia, ja jos konteksti olisi ollut toinen, myös tutkimuksen tulokset olisivat voineet olla erilaisia (vrt. Erkkilä 2000). Kiinnostavaa on myös pohtia sitä, miten tulokset ja tulokset olisivat olleet erilaisia, jos olisin pyytännyt tutkittaviani kirjoittamaan tarinan itsestään lähijohtajana. Toki silloinkin on läsnä yleisö, tai vähintäänkin tutkija, jolle tarina kirjoitetaan. Kirjoittaminen kuitenkin on taitolaji, joten sen sijaan uskoisin, että puhuminen oli tutkimukseni kertojille helpompi tapa. Haastattelutilanteessa oli mukana myös käsitykseni kertojien työnantajasta, mikä saattoi toimia sekä avartavana että rajoittavana elementtinä haastattelussa. Lisäksi olen oman naiseuteni kautta monin tavoin kiinni naisuutta määrittävissä diskursseissa.

9.4 Tutkimuksen luotettavuus ja etiikka

Aineiston analyysissä olen lähestynyt aineistoa käyttäen kolmea menetelmää, joiden kautta olen etsinyt vastauksia kysymyksiin mitä kerrotaan, miten kerrotaan ja miksi kerrotaan. Aluksi tein holistista analyysia pyrkien hahmottamaan esiin haastatteluista esille nousevia, merkityksellisiä teemoja. Juonianalyysin olen tehnyt hyväksikäyttäen Alasuutarin (1999) päämäärätionaalista analyysimallia. Lisäksi olen työstänyt kaikkia haastatteluja niiltä osin, kun se on ollut mahdollista, käyttäen hyväksi strukturaalista analyysia (Labov & Waletzky 1967). Näiden kolmen menetelmän kautta olen rakentanut lähijohtajien identiteettitarinat. Lähestymällä aineistoa useammasta näkökulmasta, on mahdollista lisätä analyysin luotettavuutta. Menetelmällisesti narratiivinen lähestyminen sopii tutkimusongelmieni tarkasteluun. Narratiivisuus menetelmäni mahdollistaa identiteetin rakentumisen prosessimaisen tarkastelun ja avaa ikkunoita yksilön sisäisen ja ulkoisen todellisuuden tarkastelulle (vrt. Alvesson & Willmott 2004; Beech 2000, 2008; Watson 2008, 2009).

Analyysissä olen kiinnittänyt huomiota paitsi tarinoiden sisältöön, erityisesti juoneen ja kertojan toimijuuden kokemukseen. Huomioni on ollut siinä, mitä kertojani ovat kertoneet, eikä niinkään nyansseissa tai niissä merkityksissä, jotka kerrontatavoista olisi ollut mahdollisista tulkita. Tämä käytetty analyysitapa nostaa esiin ensisijaisesti kertojan reflektion kautta rakentaman tarinan. Tarinan pääjuonen tarkastelun ohella olen kohdistanut analyysia pienempiin yksityiskohtiin, käyttäen hyväksi strukturaalista analyysia. Tämä valitsemani analyysitapa painottaa tarinoiden koherenssia ja yksijuonisuutta, monijuonisen ja pirstaleisen juonen kustannuksella. Lisäksi tarinoiden konstruointi ja ryhmittely kertomustyyppeihin on voinut syödä tarinoiden rikkautta, mutta toisaalta olen sen kautta pyrkinyt nostaman esiin tarinoiden ytimen ja sen, miten kertomukset heijastavat ympäröivän kulttuurin merkitysjärjestelmiä, vaikka ovat yksilön kertomia tarinoita.

Tässä vaiheessa voi kriittisesti kysyä, olisinko päätynyt erilaisiin tuloksiin, jos olisin käyttänyt erilaisia tiedonhankinnan menetelmiä tai jos analyysimenetelmäni olisivat olleet erilaisia. Jos olisin lähestynyt aineistoa perinteisin kyselylomakkein ja tehnyt tilastollista analyysia, olisi tuloksissa voinut ehkä nousta esiin erilaisia teemoja. Laadullisen tutkimuksen kentässä tutkimukseni havainnot myötäilevät aikaisempia vastaavanlaisia tutkimuksia (Beech 2000; Kuusipalo 2008), joten siinä valossa olisin voinut päästä samoihin tuloksiin menetelmästä riippumatta. Toisaalta monimenetelmällisyys (Eskola & Suoranta 1998; Morse 2003) on tuonut analyysiin syvyyttä ja luotettavuutta, johon esimerkiksi pelkällä temaattisella analyysillä ei todennäköisesti olisi päästy.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yhtä oikeaksi osoitettua mallia (Ahonen 2008). Narratiivista tutkimusta voidaan kuitenkin arvioida kattavuuden, johdonmukaisuuden, oivalluskyvyn ja tiiviiden perusteella (Lieblich ym. 1998; Mäkelä 1990). Seuraavassa arvioin tutkimustani näiden kriteerien suhteen.

Kattavuus (width). Kattavuuden kriteerillä tarkoitetaan sitä, onko tutkija saanut riittävästi havaintoja tulkintojensa tueksi. Aineistoni piti sisällään 18 haastattelua, jotka olivat kestoiltaan 1–1,5 tuntia. Litteroitua aineistoa kertyi 5–35 sivua per haastattelu. Kuitenkin kriittisesti tässä aineistossa voi suhtautua siihen, että mukana ei ollut yhtään lähijohtajan tarinaa pääkaupunkiseudulta. Pääkaupunkiseudulla työn haasteet ja työvoiman monikulttuurisuus olisi tuonut tutkimukseen uusia näkökulmia ja mahdollisesti avannut tulkintaan uudenlaisia sävyjä. Yhdeksän eri ikäisen ja eri taustaisen lähijohtajan tutkimusjoukko edustanee kuitenkin kohtuullisen hyvin siivousalan lähijohtajia pääkaupunkiseudun ulkopuolella. Aineiston hankinnassa ei myöskään ollut tavoitteena saavuttaa saturaatiopistettä, eikä tavoitteena ollut selittää kattavasti ”maailmaa tulosten ulkopuolella”. Koska kyse on konstruktionistiseen perinteeseen nojaavasta, narratiivisesta tutkimuksesta tuloksia voisi kuvata paikallisiksi ”totuuksiksi” (Riessmaan 2008; LaPointe 2011). Tutkimuksen jokainen tarina on erityinen sen kertojalle ja kuulijalle tietyssä tilanteessa, mutta tarina kerrottuna toisessa hetkessä toiselle kuulijalle on jo aina erilainen, siksi myös tulkintojen määrä on rajaton (Chase 2005).

Johdonmukaisuus (coherence). Johdonmukaisuuden kriteerillä arvioidaan sitä, kuinka aineistosta löydettyt ilmiöt sopivat yhteen ja kuinka looginen kokonaisuus niistä rakentuu. Tutkimuksessa pitäisi perustella teoreettiset valinnat tutkimuksen viitekehyksessä ja tarkastella tutkimuksen tuloksia suhteessa aikaisempiin tutkimustuloksiin, teorioihin tai/ja malleihin (Lieblich ym. 1998). Teoreettisessa osuudessa olen pyrkinyt kuvaamaan ne käsitteet ja teoriat, jotka kehystävät tätä työtä. Olen myös tutkimukseni edetessä karsinut turhia teoreettisia rönsyjä ja pyrkinyt pitäytymään tulosten tulkinnan kannalta keskeisissä teorioissa ja tutkimuksissa. Sekä teoreettisessa että empiirisessä osuudessa olen viitannut vain kapeasti työhyvinvointitutkimukseen, vaikka siihen liittyviä tarinan säkeitä nousi aineistossa esiin melko paljon. Perustelen tämän sillä, että tutkimustyöni fokus on lähijohtajan identiteettitarinassa ja lähijohtajuudessa, ei työhyvinvoinnissa. Lisäksi työhyvinvointiin liittyvä tutkimus perustuu erilaiseen tieteenfilosofiseen perinteeseen ja sen yhdistäminen tämän tutkimuksen teoreettiseen kehikkoon olisi ollut sangen haastavaa. Lähijohtamistyön kehittämisessä huomion suuntaaminen lähijohtajan työhyvinvointiin, onkin tämän työn pohjalta katsottuna erittäin merkityksellinen teema.

Tutkimusprosessin kulun ja menetelmien käytön olen kuvannut niin, että lukijan on mahdollista seurata sitä, miten ja mistä olen tulokseni saanut. Olen pyrkinyt aineiston analyysissa systemaattiseen etenemiseen ja käymään koko aineiston läpi käyttäen samoja analyysimenetelmiä. Olen pitänyt tutkimuspäiväkirjaa koko prosessin ajan. Päiväkirja toimi kirjoittamisen tukena myös johdopäätösvaiheessa. Säännöllisin väliajoin olen palannut päiväkirjaani pohtiesani analyysin kulkua ja sen aikana tekemiäni ratkaisuja. Olen myös esitellyt työtäni tutkimusprosessin aikana eri seminaareissa. Myös näiden esitysten pohjalta minun on ollut mahdollista seurata oman ajatteluni etenemistä.

Oivalluskyky (insightfulness). Oivalluskyky tarkoittaa kykyä innovaatioihin ja omaperäisyyteen kertomuksen ja sen analyysin esittämisessä. Narratiivi-

sena tutkijana olen ollut täysin uuden haasteen edessä ja olen joutunut opettelemaan uuden tavan hahmottaa tieteellistä tutkimusta. Olen myös joutunut oppimaan pois kvantitatiivisen tutkimuksen toiminta- ja ajattelutavoista. Varsinkin tutkimuksen alkuvaiheessa koin usein olevani todella hankalien kysymysten äärellä, kun mitään selvää reittiä tai mallia analyysin etenemiseen ei ollut. Koen, että työtäni ovat jossain määrin varjostaneet kvantitatiivisen tutkimusperinteen rasitteet, jotka ehkä näkyvät lukijankin silmille, tosin tutkimuksen edessä uskon päässeeni paremmin kiinni narratiiviseen maailmaan. Kokemattomuuteni narratiivisena tutkijana on voinut hillitä uskallustani tehdä perinteisistä näkemyksistä poikkeavia ja rohkeampia avauksia tulosten tulkinnessa. Narratiivinen menetelmä edellyttää kuitenkin sinällään luovuutta ja kekseliäisyyttä, koska mitään valmiita malleja aineiston analyysiin ei ole olemassa vaan analyysitavat on pitänyt itse etsiä. Analyysissa olen pyrkinyt etenemään etsivällä ja kokeilevalla otteella.

Niukkuus/tiivistäminen (parsimony). Niukkuus on kykyä tiivistää analyysin tulos pieneen määrään käsitteitä. Toisaalta haasteena on ollut olla karsimatta liikaa, jotta aineiston moniäänisyys ei kärsisi. Johtopäätöksissä olen keskittänyt identiteettitarinoihin, refleksiiviseen identiteettityöstöön ja identiteettitarinan merkitykseen lähijohtajan työssä.

Otin aikaisemmassa alaluvussa (9.3) kantaa haastattelun käytettävyyteen tiedonkeruumenetelmänä, mutta haluaisin täydentää sitä vielä Varton näkemyksellä tutkijan ja tutkittavan suhteesta. Varto (2005) kirjoittaa, että kun tutkittava ja tutkija ovat samassa maailmassa, he ovat molemmat kietoutuneet pääasiassa samoihin, mutta myös erilaisiin, merkityskokonaisuuksiin, joiden perusteella he ymmärtävät maailman. Toisilla ihmisillä on eriytyneempi käsitys elämismaailmasta, toisilla hahmottumattomampi, mutta kaikilla on joka tapauksessa kokonaiskäsitys elämismaailmasta. Tämä kokonaiskäsitys sisältää sekä eriteltäviä, järkipäisiä piirteitä että erittelylle antautumattomia, irrationaalisia piirteitä. Molempien tyyppiset piirteet vaikuttavat ihmisten toiminnassa. Vaikka tutkimus yleensä pyrkii tuomaan esille järkipäisen puolen, ei se voi jättää kokonaan huomiotta myös toista puolta: sekä tutkijan ennako-oletuksissa että tutkittavan tutkimuksen kohteiksi tulevissa toimissa vaikuttaa jokaisen senhetkinen kokonaiskäsitys maailmasta, sillä se on laajin merkitysyhteys, jonka he ymmärtävät. Laadullisessa tutkimuksessa on keskeistä tämän näkökulman ymmärtäminen, vaikka sen tavoittaminen ja kääntäminen tekstin muotoon on ollut hankalaa.

Tutkimuksen *etiikka* on yksi laadullisen tutkimuksen arvioinnin kriteereistä. Koska haastateltavia oli vain yhdeksän ja haastatteluja 18, eettiset kysymykset ovat pohdituttaneet itseäni useaan kertaan. Olen luetuttanut vain yhden tarinan sen kertojalla, joka kyllä koki tarinan omakseen. Useampia kertomuksia en tarkistuttanut. Perustelen tämän sillä, että identiteettikertomukset ovat konstruoituja ja myös teoreettisten käsitteiden läpi tarkasteluja, eivätkä ne siten kovin helposti aukea asiaan perehtymättömälle lukijalle. Kaikki nimet on tarinoissa muutettu ja lainausten kieltä muutettu varovaisesti yleiskielen suuntaan. Tarinat ovat melko tyypillisiä toimialan tarinoita, mutta uskon kuitenkin, että

jos henkilö itse lukee tarinansa, hän myös sieltä itsensä tunnistaa (vrt. Bar-On 1996). Henkilöiden tekeminen ei-tunnistettaviksi on ollut tässä tutkimuksessa itselleni asia, jonka kanssa olen tasapainoillut koko matkan ajan.

Pyrkimyksenäni on ollut olla avoin haastateltujen tarinoille ja olla asettumatta heidän yläpuolelleen ulkopuoliseksi tietäjäksi. Olen tässä työssä yrittänyt avata sitä, miten moniulotteisessa maailmassa identiteettien rakentaminen tapahtuu. Tarinallisessa tutkimuksessa tavoitteena on tuoda esiin tutkimukseen osallistuvien henkilöiden oma merkityksenanto ja kertomusten ajatellaan tuovan tämän parhaiten esiin. Tässä työssä, niin kuin narratiivisessa tutkimuksessa lähtökohtaisesti aina, analyysi on aineistolähtöistä eli en ole pyrkinyt rakentamaan tulkintoja ennalta määrätyn teorian tai mallin kautta. Puhdas aineistolähtöisyys on kuitenkin saavuttamaton haaste, sillä tutkija aina valikoi ja pelkistää aineiston rikkautta. Narratiivisessa tutkimuksessa tavoitteena ei kuitenkaan ole arvottaa tutkimuksessa esiin nousevia ilmiöitä tai löytää lopullista totuutta, vaan lähtökohtana on tutkimuskohteen ymmärtäminen ja tulkinta. Tutkimuksen eettistä lähtökohtaa vahvistaa myös pyrkimys tutkimusprosessin läpinäkyvyyteen ja refleksiivisyyteen.

9.5 Tulevaisuuden lähijohtamistyöstä

Mitä tulevaisuuden johtaminen on? Työelämään on vyörynyt ja vyörymässä 1980-luvulla syntyneitä nuoria. Tätä Y-sukupolvea on kutsuttu yykkareiksi, Peter Pan -sukupolveksi, mahdottomaksi sukupolveksi ja nettisukupolveksi. Peter Pan -nimitys johtuu siitä, että yykkareiden on katsottu mieltyneen viettämään pidennettyä lapsuutta tai nuoruutta vielä aikuisiässä. Yykkarit myös odottavat – ehkä juuri pidennetystä lapsuus- tai nuoruusodotuksestaan johtuen, että työssä tulee olla mukavaa, työn tulee vastata omia arvostuksia ja työn ja vapaa-ajan pitää niveltä yhteen mahdollisimman hyvin. Viimeksi mainittu nimitys liittyy nettisukupolven erityisvalmiuteen. He ovat tottuneet käyttämään taitavasti uusia vuorovaikutteisia sosiaalisia medioita ja tämä vaikuttaa aktiivisesti erilaisten asioiden käsittelyyn (Alasoini 2010). Työpaikan vaihtaminen ei myöskään ole Y-sukupolven edustajille vaikeaa. Jos uusi työpaikka ei vastaa niitä mielikuvia, joita hänellä oli, työpaikasta voi huoletta lähteä. Jos taas työpaikkaan on päätetty jäädä, Y-sukupolvelainen koettaa muuttaa asioita parempaan suuntaan työpaikan sisällä. Hän kyseenalaistaa vanhat toimintatavat eikä pelkää sanoa mielipidettään ääneen. Y-sukupolvi asettaa uudenlaisia vaatimuksia johtamiselle. Nuoret haluavat tulla johdetuiksi selkeissä raameissa, itsenäisesti sekä palautteen ja luottamuksen ilmapiirissä.

Y-sukupolven jälkeen työelämään on tulossa Z-sukupolvi, joka on syntynyt hiukan vaihtelevien määritelmien mukaan 1990-luvulla (Tienari & Piekkari 2011). Heille työpaikallakin on kaiken on oltava avointa ja läpinäkyvää, ja palautteen on kuljettava puolin ja toisin nopeasti. He etsivät vapautta ja vastuuta, aivan kuten Facebookissa. Z-sukupolvi ei myöskään pelkää antaa pomoille pa-

lautetta. Sosiaalinen media on vaikuttanut yllättävän paljon Z-polven asenteisiin. Sen sanotaan olevan yksi niistä peleistä, jonka avulla se muodostaa mielikuvia itsestä ja muista (Tienari & Piekkari 2011).

Mutta myös vanhempien työntekijöiden asenteet työtä kohtaan ovat murroksessa. Työelämän kuvauksissa on havaittavissa erkaantuminen perinteisestä suomalaisesta pakkopärjäämisen eetoksesta (vrt. Kortteinen 1992; Tuohinen 2000; Antila 2006). Vaikka työhön saatetaan edelleen suhtautua kuin pyhään velvollisuuteen, niin myös vaihtelun, elämyksellisyyden, hallitun nautinnon ja jopa ”kepeyden” kokemukset, tai ehkä erityisesti siihen liittyvät odotukset, ovat lisääntyneet (Hoikkala 1999). Tämän päivän ihminen ajattelee, että työ ei ole, eikä sen ainakaan pitäisi olla, pelkkää raatamista. Työstä etsitään mielenkiintoisuutta ja itsensä toteuttamisen mahdollisuuksia sekä mahdollisuutta sovittaa työtä yhteen vapaa-ajan kanssa. Myös työpaikan hyvää henkeä, työympäristön viihtyisyyttä ja reilua lähijohtajaa pidetään suurella arvolla. Johtajilta kaivataan sen sijaan ihmisläheisyyttä ja sosiaalisuutta sekä moraalisesti korkeita tavoitteita ja toimintatapoja (Alasoini 2010).

Vaikka yllä kuvatut ilmiöt vaikuttavat johtamiseen ja lähijohtajan työhön myös siivousalalla, niin silti vielä suurempi muutos on työntekijöiden monikulttuurisuuden räjähdyksmäinen lisääntyminen. Tulevaisuudessa monikulttuuriset työntekijät tulevat muokkaamaan ja ovat jo muokanneet työkulttuureita, työn tekemisen tapoja ja lähijohtamista. Lähijohtajista vain pieni osa on tällä hetkellä maahanmuuttajataustaisia, mutta tulevaisuus tulee todennäköisesti olemaan erilainen. Toisista kulttuureista tulevat työntekijät kantavat identiteettitarinoissaan erilaisia tarinansäikeitä, jotka siirtyvät osaksi organisaatiokulttuuria ja työelämän diskursseja. Mielenkiintoista olisikin jatkossa tarkastella sitä, miten identiteettityöstö tapahtuu monikulttuurisessa ja kulttuurisesti sirpaleisessa toimintaympäristössä, ja millaista lähijohtajuutta tällaisissa organisaatioissa tarvitaan. Palvelualojen rikkaus ja moninaisuus tarjoaa rikkaan ja moniulotteisen ympäristön johtamisen tarkasteluun. Yritykset, jotka tiedostavat sekä asiakkaiden että työntekijöidensä monimuotoisuuden mahdollisuutena, ja osaavat hyödyntää sen mahdollisuudet, voivat saavuttaa merkittäviä kilpailuetuja. Monimuotoisuuden muuttaminen kilpailueduksi ei kuitenkaan tapahdu itsestään, vaan se edellyttää pitkäjänteistä panostusta monimuotoisuuden johtamiseen. Kyse on jokaisen työyhteisön jäsenen mukanaan tuomien tietojen, näkökulmien ja yksilöllisten elämäkokemusten sisällyttämisestä koko organisaation toimintaan (Juuti 2005).

Tulevina vuosina globaalisosaaminen ja monitaituruus nousevat menestymisen edellytystekijöiksi (Wilenius 2004). Johtajilta, lähijohtajilta ja myös työntekijöiltä edellytetään oman toiminnan kulttuurisidonnaisuuden ymmärtämistä ja myös kykyä kehittää omaa toimintaa toimintaympäristön vaatimusten suuntaan. Ympäriämme kaoottisuus ja monimutkaisuus lisääntyvät kaiken aikaa. Vanha osaaminen ei enää riitä, vaan on osattava käyttää luovuutta ja löydettävä ennakkoluulottomia ratkaisuja (Aaltio 2008). Erilaisten työkulttuurien yhteensovittaminen ja erilaisia etnisiä ryhmiä edustavien työntekijöiden välillä syntyvien konfliktien on todettu olevan monietnistien työyhteisöjen haasteita. Nämä

haasteet ovat osin erilaisia liittyen maahanmuuttajan työelämätaustaan ja myös työyhteisön ”monikulttuurisuusvalmiuteen”. Maahanmuuttajat elävät työssä kaksisuuntaisen kotoutumisen leikkauspisteessä: he itse ovat omaksumassa ja oppimassa suomalaista työelämää ja työyhteisön tapoja ja toimintakulttuureita, mutta samalla kantaväestön työntekijät omaksuvat ja oppivat heiltä, totuttelevat toimimaan uudenlaisessa työpaikkatodellisuudessa. Työyhteisöjen monietyymisessä on sekä mahdollisuuksia että haasteita, joita on osin mahdollista ennakoita ja hallita. Jatkossa monikulttuuristuvilla aloilla toimivat suomalaiset työyhteisöt voivatkin tarvita monimuotoisuuteen kehittävää koulutusta, perhedytystä ja valmennusta (Työterveyslaitos 2010).

Kaikki työelämän ilmiöt muokkaavat lähijohtamistyötä ja työn vaatimuksia. Lähijohtamistyöhön ei ole nuorten keskuudessa kovin suurta innostusta. Vastuun ottaminen lähijohtajana myös muista kuin vain itsestä ja omista henkilökohtaisista projekteista ei välttämättä tunnu houkuttelevalta Y- tai Z- sukupolven nuorelle. Suomen työelämän tulevaisuutta ajatellen olisi surullista, mikäli esimiestehtäviin haluavien nuorten joukko supistuu. Tässä suhteessa tämän päivän esimiehet toimivat esikuvina nuoremmille, sillä omakohtaiset kokemukset kannustavista ja innostavista lähijohtajista ovat ratkaisevan tärkeitä. Tämän rinnalla myös itse johtamisen ja lähijohtamistyön sisällön pitää muuttua ajassa. Tarve muutokseen koskee työnteon käytäntöjä yleisemminkin (Alasoini 2010).

Tutkimukseni liittyy osin naisjohtamisen keskusteluihin ja naiseus on tässä työssä läsnä monin tavoin. Aikaisemmassa johtamisen maskuliinisuutta ja yksilöllisiä johtamisominaisuuksia korostavissa keskusteluissa naistapainen yhteisöllisyyttä korostava johtaminen on usein koettu poikkeavaksi ja vähemmän toivottavaksi. Kuitenkin postherooiset (Fletcher 2004), jaetun johtajuuden (Ropo ym. 2005; Ropo 2006) ja konstruktionistiset käsitykset johtamisesta (Berger & Luckman 1994; Gergen 1999; Deetz 1992) ovat rakentaneet toisenlaista ulottuvuutta. Anna-Maija Lehto (2009) kirjoittaaakin, että naisille tyypillinen johtamisorientaatio on organisaatioiden toiminnan kannalta tuottavuutta, tehokkuutta ja myös työhyvinvointia lisäävää. Kuten nykyisissä johtamismalleissa painotetaan, on työntekijöiden oma motivaatio edellytys tuottavalle ja innovatiiviselle toiminnalle. Tätä motivaatiota pystyvät naisesimiehet houkuttelemaan esiin paremmin kuin miesesimiehet. Lehto myös ehdottaa, että johtamiskouluuksissa tulisikin enemmän pohtia, miten naisille tyypillistä johtamistapaa voitaisiin auttaa yleistymään.

Johtajuustutkimuksen arvo määrittynyt osin sen pohjalta, mitä se voi tuoda johtamistyön käytäntöihin. Oma lähtökohtani tässä työssä on ollut ymmärtää paitsi (nais)lähijohtajuutta siivoustoimialalla, niin myös kertojieni tapaa hahmottaa työtään. Pohjalla on ollut myös käytännöllinen ajatus johtamistyön kehittämisestä. Käytännön suosituksena tämän työn pohjalta voi myös todeta sen, että lähijohtajakoulutuksen ja -valmennuksen painopiste pitäisi olla itserefleksiivisyyden ja itsejohtamiskyvyn vahvistamisessa. Lähijohtajan työ on vaikuttamis- ja ihmissuhdetyötä, jossa oman tarinan ja linjan löytäminen, työstäminen ja sen arvostaminen on keskiössä. Oman toiminnan ymmärtäminen ja

oman lähijohtajuuden kriittinenkin arviointi mahdollistaa kehittävän ja eettisesti kestävästi otteen työhön. Se on erityisen tärkeää tilanteissa, joissa kilpailevia tarinoita on paljon, niin kuin monikulttuurisissa organisaatioissa on. Lähijohtajan on ymmärrettävä ja hyväksyttävä toimintaympäristön haasteet, ja mukautettava oma johtamistyö siihen. Lähijohtajan työltä odotetaan tuloksia, kustannustietoisuutta ja huolenpitoa henkilöstöstä. Tiedostettu tarina itsestä johtajana ja oman toiminnan kulttuurien ulottuvuuden ymmärtäminen mahdollistavat riittävän etäisyyden ottamisen ulkopuolisiin odotuksiin nähden, mikä avaa mahdollisuuksia muutoksiin sekä tuloksellisempaan työhön.

Organisaation taholta lähijohtamisen kehittäminen edellyttää rohkeutta organisaation pintaa syvempään tarkasteluun ja vaihtoehtojen etsimiseen. Lähijohtaja tarvitsee myös riittävästi tilaa työssään ja mahdollisuuksia johtamisen toteuttamiseen. Liiallinen kiire ja liian suuret asiakasmäärät ovat ilmeinen riski laadukkaalle lähijohtamistyölle (vrt. Viitala ym. 2010). Organisaatiossa on syytä pohtia kriittisesti sitä, millaisia tarinoita johtajuudesta kerrotaan organisaatiossa. Ovatko tarinat sen laatuista, että ne tukevat yrityksen tavoitteita ja että ne ovat yrityksen arvojen ja strategian mukaisia. Merkityksellistä olisi pohtia myös sitä, mitkä tekijät tukevat (lähi)johtajan onnistumista nyt, ja mitkä tarinat houkuttelevat nuoria lähijohtamistyöhön. Organisaatiossa voi olla syytä tarkastella myös niitä epäterveitä ja negatiivisia tarinoita tai tarinansäikeitä johtajuudesta, jotka johtavat ongelmiin ja ristiriitoihin. Näiden tunnistaminen ja niihin vaikuttaminen voi avata raikkaita, uusia näkökulmia.

Suuret työelämän muutokset luovat painetta myös akateemiselle johtamistutkimukselle. Tienari ja Piekkari (2011) toteavat kirjassaan, että suurten johtamisteorioiden aika on ohi. Jos johtamistutkimuksen halutaan palvelevan työelämää ja sen kehittämistä, tutkimuksessa pitäisi keskittyä suurten teorioiden rakentamiseen ja mallien todentamisen sijasta uudenlaisiin tutkimuksellisiin avauksiin ja myös kytkeä tutkimus mahdollisimman lähelle arkijohtamisen ja muuttuvan työelämän todellisuutta.

9.6 Lopuksi

On tullut aika laittaa piste tämän tutkimuksen tarinalle. Matkantekoni tutkimuksen kanssa on ollut monivaiheinen ja itselleni hyvin merkityksellinen. Olen voinut toteuttaa tutkijan polulla haluani oppia uutta ja haastaa itseäni älyllisesti. Tämä työ on avartanut näkemyksiäni suhteessa omaan arkityöhöni konsulttina ja psykologina, sillä niin kuin esipuheessa totesin, työn taustalla on ollut työskentelyni johtamisvalmentajana tutkimuksen kertojien kanssa. Tutkimuksellinen kiinnostukseni oli lähtökohtaisesti lähijohtajan työn ja toiminnan kehittämisessä. Vielä tätäkin merkityksellisempää on se, että tutkimustyön tekeminen on muuttanut paitsi käsitystäni identiteetistä ja identiteettityöstöstä, niin myös käsitystäni laajemmin tieteellisen tutkimuksen lähtökohdista. Olen hylännyt naiivin uskoni neutraaliin tieteelliseen tutkimukseen ja joutunut pohtimaan paljon tutkimusten takana vaikuttavia tiedostettuja tai tiedostamattomia

intressejä. Tutkimus pitää aina sisällään tieteenfilosofiset perusolettamukset, joiden tunnistaminen ja tunnustaminen on välttämätöntä luotettavan tiedon tuottamisen kannalta. Tämän tyyppisen pohdinnan käynnistymiseen vaikutti keskeisellä tavalla professori Tuomo Takalan vetämä kurssi liikkeenjohdollisesta ajattelusta ja organisaatioteorioista.

Lähdin liikkeelle tämän tutkimuksen kanssa jo vuonna 2006 lukemalla kirjallisuutta ja etsimällä työn fokusta. Haastatteluaineistoa ryhdyin keräämään keväällä 2007, vaikka tutkimukseni teoreettinen kehys oli vielä etsinnässä ja menetelmälliset kysymykset olivat auki. Rakensin haastatteluteemat perustuen pitkälle omiin kokemuksiini suhteessa siihen, mitä näin johtamis- ja esimiestyön kehittämisessä merkitykselliseksi. Aineiston keräämisen ja litteroinnin ohessa punnitsin erilaisia teoreettisia ja metodisia lähestymiskulmia, minkä seurauksena valitsin narratiivisen lähtökohdan. Tästä näkökulmasta arvioiden toimintaani voi kuvata varsin aineistolähtöiseksi. Päätökseeni vaikutti paitsi vaikeus lähestyä aineistoa valtavirran johtamisteorioista käsin myös uteliaisuus kiinnostavaa menetelmää kohtaan. Osaltaan innostumiseeni vaikuttivat myös kiinnostavat menetelmäkurssit, joita suoritin tutkimuksen teon rinnalla. Menetelmänä narratiivisuus oli minulle tosin jo tuttu psykologin työn käytäntönä. Koska narratiivinen identiteettikäsitys pitää sisällään myös sosiaalisen ja diskursiivisen ulottuvuuden, näin sen ratkaisuna kutoa yhteen yksilöllinen ja sosiaalinen ulottuvuus. Narratiivinen identiteettikäsitys avasi ikkunan lähijohtajan identiteetin rakentumiseen ja sen kautta myös johtamistyön taustalla vaikuttaviin prosesseihin. Minätarinan (minäidentiteetti) ja lähijohtajan identiteettitarinan (vrt. Watson 2008; Ricoeur 1992) käsitteellinen erottaminen toisistaan puolestaan auttoi minua identiteettityöstön hahmottamisessa. Narratiivinen identiteettikäsitys antoi teoreettisen kehikon ja metodisen viitoituksen tutkimustyölle.

Tutkimuksen edetessä on jatkuvasti tullut eteen tienhaaroja, joissa on ollut useita suuntia valittavana. Laadullisessa tutkimuksessa menetelmällinen reitti on rakennettava itsenäisesti, mikä on ollut itselleni kokemattomana tutkijana haaste. Tutkimusta tehdessäni olen pyrkinyt käyttämään dialogista kuuntelua (Lieblich ym. 1998) aineistoni, teorian ja oman tulkintani kanssa. Kaikkein vaikeinta tässä prosessissa on ollut omien näkemysten kyseenalaistaminen. Puolustuksekseni voi ehkä lukea sen, että olen tehnyt tutkimustani melko yksin ja irrallaan tiedeyhteisöstä. Mahdollisuuksia tieteelliseen keskusteluun ja ajatusten kriittiseen ravisteluun on tarjoutunut vain harvoin. Runsaampi ajatusten vaihto muiden kanssa olisi todennäköisesti avannut enemmän uusia näkökulmia ja tuottanut tutkimukseeni uudenlaisia tarinan säikeitä.

Tutkimukseni loppuun haluan siteerata Tayloria (1989), koska tässä lainauksessa kiteytyy sekä henkilökohtainen tutkijan tarinani että kertojieni tarinat.

Ihmisen kokemus itsestään sekä elämän ja oman työn syntyä siitä tarinasta, jonka valossa hän tuntee olevansa tulossa jostakin ja olevansa matkalla johonkin. Tarinassa on kyse oman paikan määrittämisestä suhteessa siihen, mitä pidetään elämässä arvokkaana ja tavoiteltavana. Se, mikä on elämässä arvokasta, määrittyy toisaalta yksilöllisesti ja toisaalta kulttuurisesti. Käsitys hyvästä on kulttuurinen siinä mielessä, että siinä näyttäytyvät historiallisesti kehittyneet moraaliset jäsenyykset. Käsitys hy-

västä ja oikeasta on yksilöllinen siinä mielessä, että kyse on subjektiivisesta kokemuksesta, siitä mikä on minulle henkilökohtaisella tasolla merkityksellistä. Ihmisen arvojen ja hänen elämänsä todellisuuden välillä on normaalitilanteessa yhteys, joka on seurausta siitä, että hän voi muovata elämäänsä ja toimintaansa arvojensa suunnassa. Se on seurausta siitä, että arvojärjestelmää muokataan elämäntilanteen tarjoamien mahdollisuuksien suunnassa. (Taylor 1989.)

TIIVISTELMÄ

Tässä väitöstutkimustyössä tarkastelen siivustoimialalla työskentelevien naisten lähijohtajuusidentiteettiä ja identiteettityöstöä kertomusten kautta. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella sitä, minkälaiset tarinalliset ainekset ohjaavat siivoustoimialan naislähijohtajan identiteetin rakentumista ja mikä on identiteettikertomuksen merkitys lähijohtajuuden rakentumisessa?

Kyseessä on metodiltaan narratiivinen tutkimus, jonka teoreettiset kulmakivet ovat narratiivisissa identiteettiteorioissa ja konstruktionistisissa johtamisnäkemyksissä. Tutkimuksen aineisto muodostuu 18 teemahaastattelusta. Kertojina oli 9 palvelualan yrityksessä työskentelevää lähijohtajanaista, joista kukin on haastateltu kahdesti vuoden väliajalla. Aineiston analysoinnissa käytettiin juonianalyysia, soveltaen Alasuutarin (1995) päämäärärationaalista ja labovilaista strukturaalista analyysiä.

Narratiivisen analyysiin perustuen aineistosta nousi neljä kertomustyyppiä: Irtautumis-, Äiti-, Sankari- ja Kehitys-kertomus. Irtautumis-, Äiti- ja Sankari-kertomukset edustavat klassisia, eepisiä kerrontatapoja. Kehitys-kertomus, edustaa puolestaan tyypillistä modernin työelämän kerrontaa. Lähijohtajien identiteetin rakentamisen resursseina toimivat perinteiset työelämän mallitarinat, joita sävyttivät naiseus, äitimäinen huolenpito, sekä selviytymisen ja velvollisuuden täyttämisen eetokset. Sankari- ja Kehitys-kertomuksissa identiteettityöstön resursseina käytettiin työnantajan virallisen diskurssin säikeitä sisäisestä yrittäjyydestä, oppimisesta ja jatkuvasta kehittämisestä.

Lähijohtamistyö näyttäytyi näissä tarinoissa arkipäiväisenä toimintana. Tutkimuksen havaintojen perusteella lähijohtajan identiteettitarina toimii työkaluna johtamistyössä, ja sen kautta yksilö ohjautui käytännön työtilanteissa. Lähijohtajan identiteettitarina on kehikko, joka suuntaa keskeiselle tavalla yksilön tulkinta- ja merkityksenantoprosessia. Lähijohtajat kiinnittyivät identiteettitarinoidensa kautta niihin työnantajan mallitarinoihin ja diskursseihin, jotka sopivat yhteen heidän minätarinansa ja arvomaailmansa kanssa. Lähijohtajan identiteettitarina yhtä aikaa sekä mahdollistaa että rajoittaa yksilön toimintaa johtamistyön arjessa. Eheä ja refleksiivisesti rakennettu lähijohtajan identiteettitarina näytti auttavan yksilöä toimimaan lähijohtajan työssä tavoitteellisesti. Yksilön toimijuus näyttäytyy ratkaisevana tekijänä identiteettityöstössä.

Narratiivinen identiteettitutkimus mahdollistaa ikkunoiden avaamisen johtamisen subjektiivisiin ulottuvuuksiin ja sen avulla on mahdollista tarkastella identiteettien prosessimaista rakentumista osana organisaation diskursiivista todellisuutta.

Asiasanat: narratiivinen identiteetti, lähijohtajanaisen identiteettikertomus, identiteettityöstö, narratiivinen analyysi, siivoustoimiala

LÄHTEET

- Aaltio-Marjosola, I. 2001. Naiset, miehet ja johtajuus. Helsinki: WSOY.
- Aaltio, I. 2008. Johtajuus lisäarvona. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Aaltio, I. & Kovalainen, A. 2002. Using Gender Exploring Organizations, Management, and Change. Teoksessa Guje Sevon ja Barbara Czarniawska (toim.) Northern Lights. Organizations Theory in Scandinavia. Copenhagen Business School Press.
- Aaltonen, M. & Kovalainen, A. 2001. Johtaminen sosiaalisena konstruktiona. Helsinki: Yliopistopaino.
- Acker, J. 1990. Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organization. *Gender and Society* 4(2), 139-158.
- Adkins, L. 2001. Cultural feminization: "Money, sex and power" for women. *Signs*, 23 (3), 669-695.
- Adkins, L. 2003. Reflexivity- Freedom or habit of gender? *Theory, Culture and Society*, 20 (6), 21-42.
- Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. Helsinki: Yliopistopaino.
- Alasuutari, Pertti 1995. Laadullinen tutkimus, 3. painos. Tampere: Vastapaino.
- Alasuutari, Pertti 2006. Merkitys, toiminta ja rakenne sosiologiassa: kulttuurinen näkökulma. *Sociologia* No 2.
- Alimo-Metcalfe, B. 1995. An investigation of female and male constructs of leadership and empowerment. *Women in Management Review*, 10 (2), 3-8.
- Alimo-Metcalfe, B. (2010) Developments in gender and leadership: introducing a new "inclusive" model. *Gender in Management* 25 (8), 630-639.
- Alvesson, M. 1995. *Communication, Power and Organization*. Berlin/NewYork: de Gruyter.
- Alvesson, M. 1996. Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. Institute of Economic Research. Working Paper Series. Department of Business Administration, School of Economics and Management Lund University.
- Alvesson, M. 1998. Gender Relations and Identity at Work: A Case Study of Masculinities and Femininities in an Advertising Agency. *Human Relations*, Vol. 51, (8), 969-1005.
- Alvesson, M., Ashcraft, K. & Thomas, R. 2008. Identity matters: Reflections on the construction of identity scholarship in organization studies. *Organization* 15(1), 5-28.
- Alvesson, M. & Berg, P. 1988. *Företagskultur och organisationssymbolism. Utveckling, teoretiska perspektiv och aktuell depatt*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Billing, Y. D. 1997. *Understanding Gender and Organizations*. London: Sage.
- Alvesson, M. & Deetz, S. 2000. *Doing Critical Management Research*. London: Sage.

- Alvesson, M. & Kärreman, D. 2000. Varieties of discourse. On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations* 53(9), 1125-1149.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. 2003a. Managers doing leadership: The extraordinarization of the mundane. *Human Relations*, Vol 56 (12), 1435-1459.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. 2010. *Ledarskap*. Malmö: Liber.
- Alvesson, M. and Willmott, H. 2002. Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies*, 39 (5), 619-644.
- Antila, J. 2006. Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Työpoliittinen tutkimus 305. Helsinki: Työministeriö.
- Antonieni, D. & Park, H. 2001. The effects of personality similarity on peer ratings of contextual work behaviors. *Personnel Psychology*, 54 (2), 331-360.
- Archer, M. S. 2000. *Being Human.: The Problem of Agency*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Archer, M. S. 2003. *Structure, Agency and the Internal Conversation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ashforth, B. & Mael, F. 1989. Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review* 14: 20-39.
- Auvinen, T. 2013. Organisaatioiden johtajuus rakentuu tarinankerronnassa. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 119.
- Avolio, B. J. 2003. Examining the full range model of leadership: Looking back to transform forward. Teoksessa Day, D. & Zaccarro, S. (toim.) *Leadership development for transforming organizations: Grow leaders for tomorrow*, 71 - 98. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bamberg, M. 2004. Positioning with Davie Hogan: Stories, tellings, and identities. Teoksessa C. Daiute, & C. Lightfoot (toim.) *Narrative analysis: Studying the development of individuals in society*, 135-157. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Baptiste, N. 2008. Tightening the link between employee wellbeing at work and performance. A new dimension for HRM. *Management Decision* 46 (2), 284-309.
- Bar-On, D. 1996. Ethical issues in biographical interviews and analysis. Teoksessa Josselson, J. (toim.) *Ethics and process in the narrative study of lives*. Thousand Oaks: Sage.
- Bass, B. 1990. From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, (3), 19-31.
- Bass, B. 1998. *Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. .
- Bauman, Z. 1993. *Postmodern Ethics*. Oxford: Blackwell.
- Bauman, Z. 2002. *Notkea moderni*. Tampere: Vastapaino
- Beck, U., Giddens, A. & Lash, S. 1995. *Nykyajan jäljillä. Refleksiivisen modernisaation teoriaa*. Suom. L. Lehto. Tampere: Vastapaino.

- Beech, N. 2000. Narrative Styles of Managers and Workers: A Tale of Star-Crossed Lovers? *Journal of Applied Behavioural Science*, 36(2), 210–28.
- Beech, N. & Huxham, C. 2003. Cycles of Identity Formation in Interorganizational Collaborations. *International Studies of Management and Organization* 33(3), 28–52.
- Beech, N. 2008. On the Nature of Dialogic Identity Work. *Organization*, 15(1), 51-74.
- Bennis, W. & Nanus, B. 1986. *Johtajat ja johtajuus*. Suom. Pirkko Rajala. Espoo: Weilin + Göös.
- Berger, P. & Luckmann, T. 1994. *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen: Tiedonsosiologinen tutkielma*. (The Social Construction of Reality, 1966). Suomentanut Vesa Raiskila. Helsinki: Gaudeamus 1994.
- Billing, Y. D. & Alvesson, M. Questioning the Notion of Feminine Leadership: A Critical Perspective on the Gender Labelling of leadership. *Gender, Work and Organization*, 7 (3), 144-157.
- Blake, R. & Mouton, J. 1964. *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Boje, D. 1991. The storytelling organization: A study of storytelling performance in an office supply firm. *Administrative Science Quarterly*, 36, 106-126.
- Boje, D. 2001. *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*. London: SAGE Publications.
- Boje, D. 2011. Introduction to Agential Antennarratives that Shape the Future of Organizations. Teoksessa Boje, D. (toim.) *Storytelling and the Future of Organizations: An Antennarrative Handbook*. New York: Routledge.
- Brockmeier, J. & Carbaugh, D. 2001. *Narrative and Identity: Studies in Autobiography. Self and Culture*. Amsterdam: Johan Benjamins Publishing. F
- Bruner, J. 1986. *Actual minds, possible worlds*. Cambridge, Mass: Harvard UP.
- Bruner, J. 1987. Life as Narrative. *Social Research* 54(1), 11-32.
- Bruner, J. 1990. *Acts of meaning*. Cambridge, Mass: Harvard UP.
- Bryman, A. 1996. *Leadership in organizations*. Teoksessa Clegg, S. (toim.) *Handbook of Organisation Studies*. London: Sage.
- Bryman, A. 2004. Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review. *The Leadership Quarterly* 15, 729 - 769.
- Burrell, G. & Morgan, G. 1979. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. London: Heinemann.
- Campbell, S. 1994. Being Dismissed: The Politics of Emotional Expression. *Hypatia* (3), 46-65.
- Casey, C. 1995. *Work, Self and Society: After Industrialism*. London: Routledge.
- Carroll, B. & Levy, L. 2008. Defaulting to Management: Leadership Defined By What It Is Not. *Organization*, 15(1), 75-96.
- Chase, S. E. 2005. *Narrative Inquiry. Multiple lenses, approaches, voice*. Teoksessa Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. *The sage handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage.

- Cohen, L. & Mallon, M. 2001. My Brilliant Career? Using Stories as a Methodological Tool in Careers Research. *International Studies of Management & Organization*, 31, 48–68.
- Conger, J. A. 1989. *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Cortazzi, M. 1993. *Narrative Analysis*. London: The Falmer Press.
- Crawford, M. & Unger, R. 2000. *Women and Gender: A Feminist Psychology*. 3rd Ed. McGraw-Hill.
- Czarniawska-Joerges, B. 1992. *Exploring complex organizations: a cultural perspective*. Newbury Park, California: Sage Publications.
- Czarniawska-Joerges, B. 1997. *Narrating the organization: dramas of institutional identity*, Chicago: University of Chicago Press.
- Czarniawska-Joerges, B. 1998. *Narrative approach in organization studies*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Czarniawska, B. 2004. *Narratives in Social Science Research*. London: SAGE Publications.
- Davies, B. 1994. *Postructuralist theory and classroom practice*. Deakin University.
- Davies, B. & Harré, R. 1990. Positioning: The discursive production of selves. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 20(1), 44-63.
- Deetz, S. 1992. *Democracy in an age of corporate colonization*. Albany: State University of New York Press.
- Deetz, S. 1995. *Transforming Communication, Transforming Business: Building Responsive and Responsible Workplaces*. Cresskill, Nj: Hampton Press.
- Denzin, N. K. 1989a. *The research act*. 3 painos. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Denzin, N. K. 1989b. *The research Act: A theoretical Introduction to Sociological Methods*. 3. Painos. . Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Down, S. & Reveley, J. 2009. Between narration and interaction: Situating first-line supervisor identity work. *Human Relations* 62(3), 379-401.
- Elias, N. 1978. *The Civilizing Process*. Vol 1. *History of Manners*. Oxford: Basil Blackwell.
- Elias, N. 1982. *The Civilizing Process*. Vol 2. *State Formation and Civilization*. Oxford: Basil Blackwell.
- Elinkeinoelämän keskusliitto 2011. *Palkkatilasto. Tuntipalkkatilasto 4. neljänneksellä 2011*.
<URL:http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/2012/4_huhti/palkkatilastojulkaisu_4neljannes2011.pdf>
- Elliot, J. 2005. *Using Narrative in Social Research. Qualitative and Quantitative Approaches*. London: Sage
- Elo A-L, Ervasti J & Kuokkanen A. 2010. *Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 51*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ekonen, M. 2007. *Moninaiset urat - Narratiivinen tutkimus naisjohtajien urakehityksestä*. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden lisensiaatintyö.

- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008 *Qualitative Methods in Business Research*. London: Sage.
- Erkkilä, R. 2000. Opettajaksi kasvamassa - Tutkimus aineenopettaja-opiskelijoiden kokemuksista opettajaksi opiskelusta ja heidän kehittyvästä kasvatustieteilustaan. Lisensiaatintutkimus. Oulun yliopisto, Kasvatustieteiden yksikkö.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eteläpelto, A. 2007. Työidentiteetti ja subjektiiviset rakenteiden ja toimijuuden ristiaallokossa. Teoksessa A. Eteläpelto & K. Collin, & J. Saarinen (toim.) *Työ, identiteetti ja oppiminen*. Helsinki: WSOY.
- Eteläpelto, A. & Vähäsantanen, K. 2006. Ammatillinen identiteetti persoonallisena ja sosiaalisena konstruktiona. Teoksessa Eteläpelto, A. & Onnismaa, J. (toim.) *Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu*. Vantaa: Dark Oy.
- Eteläpelto, A. & Saarinen, J. 2006. Developing subjective identities through collective participation. Teoksessa S. Billett, T. Fenwick & M. Somerville (toim.) *Work, Subjectivity and Learning*. Dordrecht: Springer.
- Feldt, T. ym. 2012. Tutkimushankkeen loppuraportti. Eettinen kuormittavuus johtajien työssä.
<URL:http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-7412.pdf.
- Feldt, T., Huhtala, M. & Lämsä, A-M. 2012. Johtajan työn eettiset haasteet. Teoksessa Pyöriä, P (toim.) *Työyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 137-154.
- Fenwick, T. 2002. Women learning, negotiating subjectivity in entrepreneurial discourses. *International Journal of Lifelong Education*, 21 (2), 162-177
- Fenwick, T. 2006a. Escaping/becoming subjects: Learning to work the boundaries in boundaryless work. Teoksessa Billett, S., Fenwick, T. & Somerville, M. (toim.) *Work, Subjectivity and Learning. Understanding Learning through Working Life*. Unesco-Unevoc Book Series. Dordrecht: Springer.
- Fisher A.H. & Manstead A.S.R. 2000. The relation between gender and emotions in different cultures. Teoksessa Fisher A. (toim.) *Gender and Emotion: Social psychological perspectives*. Cambridge: University Press.
- Fiedler, F.E. 1967. *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fine, G. A. & Elsbach, K. D. 2000. Ethnography and experiment in social psychological theory building: Tactics for integrating qualitative field data with quantitative lab data. *Journal of Experimental Social Psychology*, 36, 51 - 76.
- Fineman, S. 1996. *Emotions in Organizations*. London: Sage.
- Fletcher, J. K. 2001. *Disappearing Acts. Gender, Power, and Relational Practice at Work*. Cambridge Massachusetts: MIT Press.

- Fletcher, J. K. 2004. The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power and transformational change.
- Fletcher, J. K. & Käufer, K. 2003. Shared leadership: Paradox and possibilities. Teoksessa Pearce, C.L. & Conger, J.A (toim.) Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership, 21-47. London: Sage.
- Fondas, N. 1997. Feminization uneveled: management qualities in contemporary writings. *Academy of Management Review* 22(1), 257-282.
- Forma, P., Väänänen J. & Saari P. 2004. Työhyvinvointi kuntasektorin toimialoilla 2003. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.
- Frye, N. 1969/1957. *Anatomy of Criticism: Four Essays*. New York: Athanaeum.
- Frantsi, P. 2003. Suomalaisten jääkiekkovalmentajien johtamiskäyttämisen. Lisensiaatintyö. Helsingin yliopisto. Helsinki. <URL: <http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/hum/psyko/lt/frantsi/suomalai.pdf>>
- Frantsi, T. 2009. Ikääntyvä johtaja tienhaarassa. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 75.
- Ford, J. 2006. Discourses of Leadership: Gender, Identity and Contradiction in a UK Public Sector Organization. *Leadership*, 2(1), 77-99.
- Fuhrer, U. 2004. *Cultivating Minds. Identity as Meaning-Making Practise*. London and New York: Routledge.
- Gabriel, Y. 1995. The Unmanaged Organizations: Stories, Fantasies and Subjectivity. *Organization Studies* 16, 477-501.
- Gabriel, Y. 1999. *Organizations in Depth*. London: Sage.
- Gabriel, Y.A. 2000. *Storytelling in Organizations: Facts, fictions, and fantasies*. London: Oxford University Press.
- Gergen, K. J. 1991. *The Saturated Self. Dilemmas of Identity in Contemporary Life*. Basic Books. New York: Harper Collins Publishers.
- Gergen, K. 1994. *Realities and Relationships: Soundings in Social Construction*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Gergen, K. 1999. *An Invitation to Social Construction*. London: Sage Publications.
- Gergen, M. 2003. *Life Stories: Pieces of a Dream*. Teoksessa Gergen, M. & Gergen, K. (toim.) *Social Construction: A Reader*. London: Sage Publications.
- Gergen, K. & Kaye, J. 1993. Beyond narrative in the negotiation of therapeutic meaning. Teoksessa Gergen, K. (toim.) *Refiguring self and psychology*. Dargmouth: Aldeshot.
- Gherardi, S. 1994. The gender we think, the gender we do in our everyday organizational lives. *Human Relations* 47(6), 591-607.
- Gherardi, S. 1995. *Gender, Symbolism and Organizational Cultures*. London: Sage.
- Gherardi, S. & Poggio, B. 2001. Creating and recreating gender order in organizations. *Journal of World Business*, 36, 245-259.
- Giddens, A. 1990. *Modernity and Self- Identity*. Oxford: Polity Press.
- Giddens, A. 1991. *Modernity and Self-Identity. Self and Society in the late Modern Age*. Cambridge, UK: Polity Press.

- Gilligan C. 1982. *In a Different Voice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Gherardi, S. 1995. *Gender, symbolism and organizational cultures*. London: Thousand Oaks.
- Gordon, T. 2005. Toimijuuden käsitteen dilemmoja. Teoksessa A. Meurman-Solin, A. & I. Pyysalo, (toim.) *Ihmistieteet tänään*. Helsinki: Helsingin tutkijakollegium ja Gaudeamus.
- Greimas, A. J. 1980. *Strukturaalista semantiikka*. Helsinki: Gaudeamus.
- Grönfors. M. 1982. *Kvalitatiiviset kenttätyömenetelmät*. Helsinki: WSOY.
- Haapanen, P. 1996. Roomalaisten korkein taito. Johdatus antiikin retoriikkaan. Teoksessa Palonen, K. ja Summa, H. (toim.) *Pelkkää retoriikkaa: tutkimuksen ja politiikan retoriikat*. Tampere: Vastapaino.
- Haavio-Mannila, E. 1991. Nainen lähijohtajana. □ Teoksessa Haavio-Mannila, E., □Kauppinen-Toropainen, K. & Kandolin, I. (toim.) *Naiset ja miehet työelämässä. Työ ja ihminen. Työympäristötutkimuksen□aikakauskirja 3*, 239-257. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Habermas, J. 1972. *Knowledge and Human Interests*. London: Heinemann.
- Habermas, J. 1976. Tieto ja intressi. Teoksessa Tuomela, R. ja Patoluoto, I. (toim.) *Yhteiskuntatieteiden filosofiset perusteet: Osa I*. Helsinki: Gaudeamus, 118-141.
- Hakanen, J. 1999. Ketkä uupuvat? Miesten ja naisten työuupumus tutkimusten valossa. *Työterveys Special Issue 2*, 16-18.
- Hall, S. 1996. The Question of Cultural Identity. Teoksessa Hall, S., Held, D. & McGrew, T. (toim.) *Modernity and Its Futures*, 273 - 326. UK: The Open University.
- Hall, S. 1999. *Identiteetti*. Tampere: Vastapaino.
- Harding, N. 2003. *The Social Construction of Management: Texts and Identities*. Routledge.
- Hardy, C. 1996. Understanding Power: Bringing about Strategic Change. *British Journal of Management*, Vol. 7, Special Issue, S3-S16.
- Hardy, C. & Phillips, N 1999. No Joking Matter: Discursive Struggle in the Canadian Refugee System. *Organization Studies* 20(1), 1-24.
- Harré, R. 1988. An Outline of the Social Constructionist Vierwpoint. Teoksessa Harre R. (toim.) *The social construction of emotions*. Oxford: Basil Blackwell.
- Harré, R. & Langenhove, L. 1999. Introducing Positioning Theory Teoksessa Harré, R. & Langenhove, L. (toim.) *Positioning Theory: Moral Contexts of Intentional Action*. Oxford: Blackwell, 14-31.
- Haslam, A. & Reicher, S. 2006. Social Identity and the Dynamics of Organizational Life. Teoksessa Bartel, C, Blader, S. & Wrzesniewski A. (toim.) *Identity and the Modern Organization*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Hatch, M. J. 1997. *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press.

- Havard, A. 2009. Hyvejohtajuus. Helsinki: Providentia. Suomentanut Jason Lepojärvi (Alkuteos julk. 1963).
- Heikkinen H. 2000. Tarinan mahti - Narratiivisuuden teemoja ja muunnelmia. *Tiedepolitiikka* 4, 47-58.
- Heikkinen, H. 2002. Whatever is narrative research? Teoksessa Huttunen R, Heikkinen N & Syrjälä L (toim.) *Narrative Research. Voices of Teachers and Philosophers*. Jyväskylä: Kopijyvä Ltd.
- Heiskanen, T., Korvajärvi, P. & Rantalaiho, L. 2008. Sukupuoli ja työ: Pysyvyyttä ja liikkahduksia. Teoksessa Heiskanen T., Leinonen M., Järvensivu A. & Aho S. (toim.) *Kohti uutta työelämää?* Tampere University Press, 109-134.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. and Johnson, D.E. 1982. *The Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources (4th Ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hiillos, M. 2003. Tupla tai kuitti – äitiydestä ammentaminen johtajuudessa. Teoksessa Lämsä, A-M. (toim.) *Näköaloja naisjohtajuuteen*. Jyväskylän yliopisto. *Taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja* 137/2003, 72-86.
- Hoikkala, T. 1999. Suuret ikäluokat ja työ. Teoksessa Parikka, R. (toim.): *Suomalaisen työn historiaa*. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura
- Heikinheimo, J., Matsinen, M., Puutio, R. & Wahlström, J. 2000. Tarinoita johtamisesta. Systeminen ja refleктоiva näkökulma johdon konsultointiin. Jyväskylä: ODECO.
- Hill L.S. 2003. *Becoming a Manager. How new managers challenge the challenges of leadership*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hirvonen, A. 2003. Pikkupianisteista musiikin ammattilaisiksi. Solistisen koulutuksen musiikinopiskelijat identiteettin rakentajina. *Kasvatustieteiden tiedekunta, Kasvatustieteiden ja opettajankoulutuksen yksikkö, Oulun yliopisto*.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hochschild, A 1983. *The Managed Heart*. Berkeley CA: University of California Press.
- Hochschild, A. 2003. *The Commercialization of Intimate Life. Notes from Home and Work*. Berkley, Los Angeles, London: University of California Press.
- Hopsu, L., Toivonen, R. & Degerth, R. ym. 2004. Eri moppausmenetelmien kuormittavuus. Helsinki: Työterveyslaitos ja Työsuojelurahasto Helsinki 2004.
- Hopsu, L, Holopainen, M. & Ranta, R. 2005. Terveiden ja toimintakyvyn muutokset siivoojilla: 12-vuoden seurantatutkimus. Helsinki: Työterveyslaitos ja Työsuojelurahasto.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C. & Curphy, G.J. 2006. *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. Singapore: McGraw Hill.
- Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A-M., Mauno, S. & Kinnunen, U. 2011. Does the Ethical Culture of Organisations Promote Manager' Occupational Well-

- Being? Investigation Indirect Links via Ethical Strain. *Journal of Business Ethics*, 101(2), 231-247.
- Husserl E. 1965. *Phenomenology and the Crisis of Philosophy*. New York: Harper & Row.
- Hyvärinen, M. 1994. *Viimeiset taistot*. Tampere: Vastapaino.
- Hyvärinen, M. 2004. Eletty ja kerrottu kertomus. *Sosiologia* No. 4, 279-309.
- Hyvärinen, M. 2006. *Kerronnallinen tutkimus*.
<URL:http://www.hyvarinen.info/material/Hyvarinen-Kerronnallinen_tutkimus.pdf>
- Hyvärinen, M. 2009. *Narrative Analysis*. <URL:<http://www.hyvarinen.info>>
- Hyvärinen, M. & Löyttyniemi, V. 2005. *Kerronnallinen haastattelu*. Teoksessa: Ruusuvoori J. & Tiittula, L. (toim.) *Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino.
- Hänninen V. 2000. *Sisäinen tarina, elämä ja muutos*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print.
- Ibarra, H. 1999. Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 764-791.
- Ilmonen, K. 1999. *Työelämä ja tunteet*. Teoksessa Näre, S. (toim.) *Tunteiden sosiologiaa II*. Helsinki: SKS.
- Indvik, J. 2004. *Women and Leadership*. Teoksessa P.G. Northhouse (toim.) *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage, 265-299.
- Isosaari, U. 2006. *Valta ja tilivelvollisuus terveydenhuollon organisaatioissa: Tarkastelu lähijohtamisen näkökulmasta*. Acta Wasensia 188. Vaas:Vaasan yliopisto.
- Jones, C. & Spicer, A. 2005. The Sublime Object of Entrepreneurship. *Organizations*, 12 (2), 223-46.
- Joronen, L. 1993. *Ammatillisen kasvun edellytykset organisaatiossa*. Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 135.
- Julkunen, R. 2007. *Työ - talouden ja minän välissä*. Teoksessa Eteläpelto, A. & Collin, K & Saarinen, J. (toim.) *Työ, identiteetti ja oppiminen*, 18-88. Helsinki: WSOY.
- Julkunen, R. 2008. *Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista*. Tampere:Vastapaino.
- Julkunen, R. & Nätti, J. 1995. *Muuttuvat työajat ja työsuhteet. Työpoliittisia tutkimuksia 104*. Helsinki: Työministeriö.
- Julkunen, R. & Nätti, J. & Anttila, T. 2004. *Aikanyrjähdys. Keskiluokka työn puristuksessa*. Tampere: Vastapaino.
- Julkunen, R. & Pärnänen, A. 2005. *Uusi ikäsopimus*. SoPhi, Jyväskylän yliopisto.
- Juuti, P.1996. *Suomalainen elämänlaatu*. Tampere: JTO -palvelut.
- Juuti, P. & Vuorela, A. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavaranta-sarja*
- Juuti, P. 2005. *Monikulttuurisuus voimavaraksi. Valtaväestö ja maahanmuuttajat työyhteisössä. ETMO-hankkeen tutkimusraportti*. Kiljavan opisto ja JTO -tutkimuksia sarja.

- Juuti, P. 2006. (toim.) Johtaminen eilen tänään huomenna. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. 2006c. Lopuksi: Onko johtamisella tulevaisuutta. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen tänään huomenna. Helsinki: Otava.
- Järnefelt, N. & Lehto, A-M. 2002. Työhulluja vai hulluja töitä? Tutkimus kiirekokemuksista työpaikoilla. Helsinki: Tilastokeskus.
- Kahn, H. & Wiener, N. 1967. *The Year 2000*. New York: Macmillan.
- Kanter, R. 1977. *Men and Women of the Corporation*. Basic Books.
- Karasek, R. 1979. Job demands, job decision latitude and mental strain. Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly* 24.
- Karjalainen, K. & Auvinen, T. 2012. Kertomukset, tarinat ja narratiivinen tutkimus. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun Working paper 373.
- Kauppinen, K. 2002. Nais- ja miesjohtajuus – Viv la différence. Teoksessa Smeds, R., Kauppinen, K., Yrjänheikki, K. & Valtonen, A. (toim.) *Tieto ja tekniikka. Missä on nainen?* Helsinki: Tekniikan Akateemisten Liitto TEK.
- Kauppinen, K. 2006. Lasikaton monet sävyt ja särvät. Teoksessa Lipponen, P. (toim.) *Akat aidat tekee, miehet käyvät mittaamassa. Nainen työelämässä*. Helsinki: Kirjapaja.
- Kauppinen, K. & Aaltio, I. 2003. Leadership, Power and Gender. Teoksessa Ember, C. (toim.) *Encyclopedia of Sex and Gender*. Yale University.
- Kauppinen, K. & Toivanen, M. 2006. Tasa-arvo työssä. Teoksessa Kauppinen, T., Hanhela, R., Heikkilä, P., Kasvio, A., Lehtinen, S., Lindström, K., Toikkanen, J. & Tossavainen, A. (toim.) *Työ ja terveys Suomessa 2006*.
- Katz, D. & Kahn, R. L. 1952. Some recent findings in human-relations research industry. Teoksessa Swanson, I. E., Newcomb, T. & Harteley, E. (toim.) *Readings in social psychology*. New York: Holt, 650-665.
- Kets de Vries, M. 2001. *The Leadership Mystique*. Great Britain: Prentice Hall.
- Kinnunen, U., Feldt, T. & Tarvainen, T. 2006. Ponnistusten ja palkkioiden epäsuhta työssä: Siegristin kyselyn rakenne johtajilla. *Työ ja Ihminen*, 20 (1), 5-21.
- Kirpal, S. 2004a. Researching work identities in a European context. *Career Development International* 9(3), 199-221.
- Knights, D & Willmott, H. 1989. *Management Lives. Power and Identity in Work Organizations*. London: Sage Publications.
- Koivunen, H. 2002. Suurmiehiä ja piennaisia – Lasikaton mystiset rakenteet. Teoksessa Smeds, R., Kauppinen, K., Yrjänheikki, K. & Valtonen, A. (toim.) *Tieto ja tekniikka – Missä on nainen?* Helsinki: Tekniikan Akateemisten liitto TEK.
- Komulainen, K. 1998. Kotihiiriä ja ihmisiä: retorinen minä naisten koulutusta koskevissa elämäkertomuksissa. Akateeminen väitöskirja. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Komulainen, K. & Sinisalo, P. 2006. "Mul amerikkalaistentyöajattelumalli" Itsensä työllistävien naisten urakertomukset ja yrittäjäminä. *Työelämän tutkimus- Arbetslivsforskning No. 3*, 149-159.
- Kontiainen, N. 2006. Esimiehestä kaikki irti? Esimiestyön vaatimukset, aikapaine ja vaikutusmahdollisuudet. Teoksessa Lehto, A-M., Sutela, H. &

- Miettinen, A. (toim.) Kaikilla mausteilla. Artikkeleita työolotutkimuksesta. Tutkimuksia 244, Helsinki: Tilastokeskus.
- Korhonen, E. 2011. Kunnan siivous parantaa sisäilmaa. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Biological and Environmental Science 226.
- Korhonen, M. 2003. Omaelämäkerrat elämänkulun jäsentäjinä. Teoksessa M. Vanhalakka-Ruoho (toim.) Näkymätöntä näkyväksi : elämänkulku, työura ja sukupuolitietotinen ohjaus-projektin ydinteemoma. Joensuun yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta 87.
- Kornberger, M. & Brown, A. Ethics as a discursive resource for identity work. *Human Relations*, 60(3), 497-518.
- Kotter, J. P. 1990. What Do Leaders Really Do? *Haward Business Review* 68, 103-11.
- Korvajärvi, P. 1996. Sukupuoli työpaikalla. Teoksessa Kinnunen, M. & Korvajärvi, P. (toim.) Työelämän sukupuolistavat käytännöt. Tampere: Vastapaino.
- Korvajärvi, P. 2004. Teoksessa Eriksson, P., Hearn, J.; Jyrkinen, M., Meriläinen, S., Moisander, J., Niemi, H., Rolin, K., Vanhala, S., Henttonen, E., Hiilos, M., Katila, S. & Tallberg, T. (toim.) Sukupuoli ja organisaatiot liikkeessä? Gender and organizations in flux? Swedish School of Economics, Research reports 60, 20-29. Helsinki: Yliopistopaino.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Koskinen, M. & Veirto, A. 2012. Yksityisen siivousalan palkkauksen kehittämistarpeet on tunnistettu. *Helsingin Sanomat* 6.9.2012.
- Kortteinen, M. 1992. Kunnian kenttä. Suomalainen palkkatyö kulttuurisena muotona. Hämeenlinna: Hanki ja Jää.
- Kotthoff, H. & Baron, B. 2001. Preface. Teoksessa Baron, B. & Kottfoff, H. (toim.) Gender in Interaction: Perspectives on Femininity and Masculinity in Ethnography and Discourse. Amsterdam & Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
- Kumpula, M. 2011. Vakuutusalan työn sisältö ja työntekijöiden ammatti-identiteetin muovautuvuus. Turun kauppakorkeakoulu. Sarja A-1:2011.
- Kuusipalo J. T. 2008. Identities at work – narratives from a post-bureaucratic ict organization. *Acta Universitatis Ouluensis G Oeconomica* 35. Oulu: Oulu university press.
- Kuusela, S. 2010. Valta ja vuorovaikutus johtamisessa. *Acta Universitatis Tamperensis*; 1573. Tampere: Tampere University Press.
- Kärreman, D. & Alvesson, M. 2004. Cages in Tandem: Management Control, Social Identity and Identification in a Knowledge-Intensive Firm. *Organization* 11(1): 149-75.
- Käyhkö, M. 2002. Näkymättömäksi siivoojaksi ja kodinhengittäjäksi. Kuinka työväenluokkaisista tytöistä kasvatetaan kunnan naisia? Teoksessa Aaltonen, S. & Honkatukia, P. (toim.) Tulkintoja tytöistä. Helsinki: SKS, 42-62.

- Käyhkö, M. 2006. Vallattomat naiset. Siivoojaksi oppimassa. Etnografinen tutkimus työläistyöistä puhdistuspalvelualan koulutuksessa. Joensuu: Joensuu University Press.
- Laaksonen, H., & Niskanen, J., Ollila, S. & Risku, A. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita.
- Labov, W. & Waletzky, J. 1967. Narrative Analysis: Oral Versions of Personal Experience. Teoksessa Helm, J. (toim.) Essays on the Verbal and Visual Arts. Seattle: American Ethnological Society, 12-44.
- Labov, W. 1972. Language in the inner city: Studies in the black English vernacular. Philadelphia, PA: University of Pennsylvania Press.
- Laine, N. 2008. Trust in Superior-Subordinate Relationship. Acta Electronica Universitatis Tamperensis; 753. Tampere: Tampere University Press.
- LaPointe, K. 2010. Narrating Career, Positioning Identity: Career Identity as a Narrative Practice. Journal of Vocational Behavior, 77(1), 1-9.
- LaPointe, K. 2011. Moral struggles, subtle shifts. Narrative practices of identity work in career transitions. Aalto University Doctoral Dissertations 34.
- Lavikka, R. 2004a. Johdanto: Pysyvyydestä ja muutoksesta. Teoksessa Lavikka, R. (toim.) Sopeudu ja vaikuta. Työntietoisuminen ja sukupuolen pysyvyys. Tampere: Tampere University Press.
- Lavikka, R. 2004b. Teollisuustyön tietoisuminen ja joustamisen rajat. Teoksessa Lavikka, R. (toim.) Sopeudu ja vaikuta. Työntietoisuminen ja sukupuolen pysyvyys. Tampere: Tampere University Press.
- Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R., Zilber, T. 1998. Narrative Research. Reading, Analysis and Interpretation. London: Sage Publication.
- Lehto, A-M. 2009. Hyvinvointikatsaus 3/2009 - Naiset ja miehet työelämässä. <URL:http://www.stat.fi/tup/hyvinvointikatsaus/hyka_2009_3.html >
- Lehtonen, M. 1998. Merkitysten maailma. 2. painos. Tampere: Vastapaino
- Leinikki, S. 2009. Pelon ja toivon välissä. Pätkätyöläisen urakerronta. Työelämäjulkaisut. TJS Opintokeskus.
- Leinonen, M., Uosukainen, K. & Ylöstalo, H. 2006. Näkymätön sukupuoli, olematon tasa-arvo. Teoksessa Lipponen, P. (toim.) Akat aidan tekee, miehet käy mitttaamassa. Helsinki: Kirjapaja.
- Lewis, K. 2000. When leaders display emotion: how followers respond to negative emotional expression of male and female leaders. Journal of Organizational Behavior, Vol. 21(2), 221-34.
- Linde, C. 1993. Life-stories. The Creation of Coherence. Nex York: Oxford University Press.
- Lord, R. G., Brown, D. J. & Freiberg, S. J. 1999. Understanding the dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader/follower relationship. Organizational Behavior and Human Decision Processes 78: 167-203.
- Lord, R. G. & Brown, D. J. 2004. Leadership Processes and Follower Self-Identity. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associate Publishers.
- Louhevaara, V. 1999. Siivoustyö Euroopan unionissa. Työterveys Special Issue 2, 14-15.

- Lyotard, J-F. 1985. Tieto postmodernissa yhteiskunnassa. Tampere: Vastapaino.
- Lämsä, A-M. 2003. Miten näkyy nainen johtamistutkimuksessa? Teoksessa Lämsä, A-M. (toim.) Näköaloja naisjohtajuuteen. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja 137/2003, 25-46.
- Lämsä, A-M. & Sintonen, T. 2001. A discursive approach to understanding women leaders in working life. *Journal of Business Ethics* 34(3-4), 255-265.
- Lämsä, A-M. & Tiensuu, T. 2002. Representations of the woman leader in Finnish business media articles. *Business Ethics: A European Review* 11(4), 355-366.
- Lämsä, A-M., Vanhala, S., Kontoniemi, N., Hiillos, M. & Hearn, J. 2007. Naisjohtajuuden tutkimus Suomessa historiallisesta näkökulmasta. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 56 (3), 294-321.
- Löyttyniemi, V. 2004. Kerrottu identiteetti, neuvoteltu sukupuoli. Jyväskylä:Minerva.
- Lyly-Yrjänäinen, M. 2013. Työolobarometri. Syksy 2012 Ennakkotietoja TEM raportteja 6/2013.
<URL:http://www.tem.fi/files/35605/TEMrap_6_2013.pdf>
- March, J.G. 1981. Decisions in Organizations and Theories of Choice. Teoksessa Van de Ven, A. & Joyce, W.F. (toim.) *Perspectives of Organizational Design and Behaviour*. New York: Wiley, 205-244.
- Maier, M. 1999. On the Gendered Substructure of Organization: Dimensions and Dilemmas of Corporate Masculinity. Teoksessa Powell, G. N. (toim.) *Handbook of Gender and Work*. Sage Publications.
- Markus, H. & Nurius, P. 1986. Possible selves. *American Psychologist*, 41, 954-969.
- Martelius-Louniala, T. 2007. Naisjohtajien kokemuksia tunteista johtajuudessa. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja 163.
- Martin, J., Knopoff, K. & Beckman, C. 1998. An Alternative to Bureaucratic Impersonality and Emotional Labor: Bounded Emotionality at the Body Shop. *Administrative Science Quarterly*, 43, 429-469.
- Martin, J. 2000. Hidden Gendered Assumptions in mainstream Organizational Theory and Research. *Journal of Management Inquiry* 9(2), 207-216.
- Mainiero, L & Sullivan, S. 2005. *The Opt-Out Revolt: Why People Are Leaving Companies to Create Kaleidoscope Careers*. Painopaikka? Davies-Black Publishing.
- Mattus, M-R. 2001. Valtaistava ja yhteistyötä avaava haastattelumenetelmä perhelähtöisessä interventiossa. *Acta Universitas Lapponienses* 44. Rovaniemi:Lapin yliopisto.
- Mead, G.H. 1934. *Mind, self, and society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Mills, A. 1999. Organizational Analysis & Neglect of Gender Issues - "Classic Errors". Esitelmä Kauppatieteellisen alan jatkokoulutuksen kurssilla 'Meaning and Culture in Organizations: Gendering Topics'. 25.-29.8.1999. Helsinki: Svenska Handelshögskolan.
- Minzberg, H. 1982. If you are not serving Bill and Barbara, then you are not serving leadership. Teoksessa Hunt, E.G., U. Sekaran & C. A. Schriesheim,

- Leadership Beyond Establishment views. Carbondale Illinois: Southern Illinois Press.
- Minzberg, H. 1998. Covert Leadership: Notes on Managing Professionals. *Harvard Business Review* 76(6), 140-147.
- Mishler, E. 1986. *Research Interviewing: Context and Narrative*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Mishler, E. 1995. Models of narrative analysis: A typology. *Journal of Narrative and Life history* 5(2), 87-123.
- Mishler, E. 2004. Historians of the Self: Restorying Lives, Revising Identities. *Research in Human Development* 1(1&2), 101-121.
- Morse, J. M. 2003. Principles of Mixed Methods and Multimethod Research Design. Teoksessa Tashakkori, A. & Teddlie, C. (toim.): *Handbook of mixed Methods in Social and Behavioral Research*. United States of America, Sage Publications, 189-208.
- Morson, G. S. 1998. Contingency and poetics. *Philosophy and literature*, 22, 286-308.
- Muhonen, T. 2010. TEKin työmarkkinatutkimus 2009. Työhyvinvoinnin lasku pysähtynyt? TEK Verkkolehti. <URL: <http://lehti.tek.fi/node/721>>
- Musson, G. & Duberley, J. 2007. Change, Change or Be Exchanged: The Discourse of Participation and the Manufacture of Identity. *Journal of Management Studies* 44 (1), 143-164.
- Mäkelä K. 1990. Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa Mäkelä K. (toim.) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus.
- Nikkilä, & Paasivaara, L. 2007. Arjen johtajuus. Rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Otala, L. & Ahonen G. 2003. *Työhyvinvointi*. Helsinki: WSOY.
- Nykyri, T. 1998. *Naisen viha*. Jyväskylän yliopisto: Sophi 24.
- Näre, S. 1992. Sankareita, onko heitä? Tyttöjen sukupuoli- ja sankarikäsitykset.
- Näre, S. & Lähteenmaa, J. (toim.) *Letit liehumaan. Tyttökulttuuri murroksessa*. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Ollila, A. 1990. Perhe ura vai vankila. Teoksessa Immonen, K. (toim.) *Naisen elämä. Mistä on pienet tytöt tehty, mistä tyttöjen äidit*. Helsinki: Otava, 263-347.
- Ollila, A. 1993. Suomen kotien päivä valkenee. Marttajärjestö suomalaisessa yhteiskunnassa vuoteen 1993. *Historiallisia Tutkimuksia* 173. Helsinki: Suomen Historiallinen seura.
- Perttula, J. 1993. Fenomenologinen psykologia. Kokemuksen systemaattista tutkimusta. *Psykologia* 28(4), 267 - 274.
- Propp, V. 1968. *Morphology of the Folktale*. University of Texas Press; 2nd edition.

- Polkinghorne, D.E. 1988. Narrative knowing and the human sciences. Albany: SUNY Press.
- Polkinghorne, D. E. 1995. Narrative configuration in qualitative analysis. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 8, 8–25.
- Polkinghorne, D. E. 2007. Validity Issues in Narrative Research. *Qualitative Inquiry* 13(4), 471-486.
- Suomen siivoustekninen liitto 2013. Tilasto <URL: <http://puhdasveto.fi/>>.
- Pullen, A. 2006. *Managing Identity*. London: Palgrave.
- Pullen, A. & Knights, D. 2007. Undoing gender. *Gender, Work and Organizations*, 6, 505-551.
- Putnam, L. & Mumby, D. K. 1993. Organizations, Emotions and the Myth of Rationality. Teoksessa Fineman, S. 1996. *Emotion in Organizations*, London: Sage.
- Raphael-Leff, J. 1991. The Mother as Container: Placental Process an Inner Space. *Feminism & Pcyhology* 1(3), 393-408.
- Rauhala, L. 1983. *Ihmiskäsitys ihmistyössä*. Jyväskylä: Gaudeamus.
- Rauhala, L. 1990. *Humanistinen psykologia*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Rauhala, L. 1993. Eksistentiaalinen fenomenologia hermeneuttisen tieteen-filosofian menetelmänä. Maailmankuvan kokonaisrakenteen erittelyä ihmistä koskevien tieteiden kysymyksissä. Tampere: SUFI 8, FITTY 41.
- Rauhala, L. 1995. *Tajunnan itsepuolustus*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Rauhala L.1996. *Tajunnan itsepuolustus*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Rauhala, L. 1998. *Ihmisen ainutlaatuisuus*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Rauste-von Wright, M. & von Wright, J. 1994. *Oppiminen ja koulutus*. Porvoo: WSOY.
- Reikko, K. & Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31. Tamper: Tampereen yliopistopaino.
- Repola, H. & Siitonen, J. 2002. Työhyvinvoinnin tukeminen yrityksen alasajoprosessissa. Työtieteen laboratorion hankeraportteja no. 14. Oulun yliopisto.
- Rhodes, C. & Brown, A. D. 2005. Narrative, organizations and research. *International Journal of Management Reviews*, 7(3),167-188.
- Ricoeur, P. 1980. Narrative time. Teoksessa W. Mitchell (toim.) *On Narrative*. Chigago & London: University of Chigago Press.
- Ricoeur, P. 1984. *Time and Narrative Volume 1*, Chicago IL: University of Chicago Press.
- Ricoeur, P.1988.The Human Being as the Subject Matter of Philosophy. *Philosophy and Social Criticism* 14 (2),203-215.
- Ricoeur, P. 1991c. Life in Quest of Narrative. Teoksessa Wood, D. (toim.) *On Paul Ricoeur*, 20-33. London: Routledge.
- Ricoeur, P. 1992. *Oneself and another*. Chicago: University of Chicago Press.
- Ricoeur, P. 2004. *Memory, History, Forgetting*. Chicago: Chicago University Press.

- Riessman, C. 1993. Narrative Analysis. *Qualitative Research Methods, Volume 30*. Newbury Park: Sage.
- Riessman, C. 2004. Narrative Analysis. Teoksessa Lewis-Beck, m. S. & Bryman, T. & Futing Liao (toim.) *Encyclopedia of Social Science Research Method*. London UK and Newbury Park CA: Sage Publications, 705-709.
- Riessman, C. 2008. *Narrative Methods for the Human Sciences*. United States of America: Sage Publications.
- Ridgeway, C. & Correll, S. 2004. Unpacking the Gender System: A Theoretical Perspective on Gender Beliefs and Social Relations. *Gender & Society, Vol. 18, No. 4*, 510-531.
- Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2010. *Valmentava johtajuus*. Helsinki: WSOYpro.
- Rosener, J. 1990. Ways women lead. *Harvard Business Review*, November-December, 119-125.
- Rosener, J. 1995. *America's competitive secret: utilizing women as a management strategy*. New York: Oxford University Press.
- Ropo, A. 2006. Jaetun johtajuuden haaste - onko naiseudelle tilaa johtamisen maailmassa?
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. *Jaetun johtajuuden särvät*. Talentum.
- Ruddick, S. 1994. Thinking mothers/conceiving birth. Teoksessa Bassin, D., Honey, M. & Kaplan, M.M. (toim.) *Representations of Motherhood*. New Haven, CT: Yale University Press, 29-46.
- Ruohotie, P. 2000. *Ammatin oppiminen ja ammatillinen kasvu*. Helsinki: WSOY.
- Ruohotie P. 2005. Kvalifikaatioiden ja kompetenssien kehittäminen koulutuksen tavoitteena. Teoksessa Varis T. (toim.) *Uusrenessanssijattelu, digitaalinen osaaminen ja monikulttuurisuuteen kasvaminen*. OKKA-säätiön ja Tampereen yliopiston Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskuksen julkaisuja. Helsinki: Okka-säätiö.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula L. 2005. Johdanto. Teoksessa J. Ruusuvuori ja L. Tiittula (toim.) *Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino.
- Saastamoinen, M. 2000. *Elämänkaari, elämäkerta ja muisteleminen*. Teoksessa Ruumis, minä ja yhteisö. Sosiaalisen konstruktivismin näkökulma. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Sass, L. A. 1998. The consolation of counter-narrative. *Narrative inquiry*, 8 (2), 429-444.
- Sass, J. & Canary, D. 1991. Organizational Commitment and Identification: An Examination of Conceptual and Operational Convergence. *Western Journal of Communication* 55: 275-93.
- Salzer, M. 1994. *Identity across borders. A Study in the "Ikea-World"*. Linköping: Linköping University.
- Sass, L. A. 1998. The consolation of counter-narrative. *Narrative inquiry*, 8 (2), 429-444.

- Smircich L. & Morgan, G. 1982. Leadership: The Management of Meaning. *The Journal of Applied Behavioural Science*. Vol 18, 257-273.
- Senge, P. 1996. Leading Learning Organizations. *Training & Development*. Vol. 50 (12), 36-4.
- Sennett, R. 2002. Uusi työn järjestys. Miten uusi kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta. Jyväskylä: Gummerus.
- Sennett, R. 2004. Kunnioitus eriarvoisessa maailmassa. Tampere: Vastapaino.
- Sennett, R. 2007. Uuden kapitalismin kulttuuri. Tampere: Vastapaino.
- Seppälä, L. 2013. Jopa puolet pääkaupunki-seudun siivoojista maahanmuuttajia. HS 10.3.2013. <URL: <http://www.hs.fi/tyoelama/>>
- Sevón, G. 1996. Organizational Imitation in Identity Transformation teoksessa Czarniawska, B. ja Sevón, G. (toim.) *Translating Organizational Change*. Berlin: Walter de Gruyter & Co, 49-67.
- Shotter, J. 1993. *Conversational Realities: Constructing life through language*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Shotter, J. & Gergen, K. 1989. *Texts of Identity*. London: Sage.
- Siljanen, T. 2007. Narratives of Expatriates in Middle East. *Adaptation, Identity and Learning in Non-Profit Organizations*. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Siltaloppi, M. & Kinnunen, U. 2007. Työkuormituksesta palautuminen: psykologinen näkökulma. *Työ ja ihminen*, 21,30-41.
- Sims, D. 2003. "Between the Millstones": A Narrative Account of the Vulnerability of Middle Managers' Storying. *Human Relations*, 56, 1195-21.
- Sintonen, T. 1999. Etninen identiteetti ja narratiivisuus. *Kanadan suomalaiset miehet elämänsä kertojina*. SopHi. Jyväskylä: Jyväskylä yliopistopaino.
- Sintonen, T. 2008. Diversiteetti ja narratiivisuus. *Tutkielmia diskursiivisesta organisaatiotodellisuudesta*. Jyväskylä Studies in Business and Economics, No. 64.
- Smircich, L. & Morgan, G. 1982. Leadership: The Management of Meaning. *Journal of Applied Behavioural Science*, vol. 18(2), 257-73.
- Smith, P., Jostmann, N. Galinsky, A. & Van Dijk, W. 2008. Lacking power impairs executive functions. *Psychological Science*, 19, 441-447. □
- Somers, M. & Gibson, G. 1994. Reclaiming the Epistemological Other: Narrative and The Social Constitution of Identity. Teoksessa Calhoun, C. (toim.) *Critical Social Psychology*. London: Sage, 1-26.
- Sonnentag, S. & Fritz, C. 2007. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 204-221.
- Sonnentag, S. & Jelden, S. 2009. Job stressors and the pursuit of sport activities: A day-level perspective. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14, 165-181.
- Sparrow, J. and Rigg, C. 1993. Job analysis: selecting for the masculine approach to management. *Selection and Development Review*, 9(2), 5-8.
- Sparrowe, R. T. 2005. Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16, 419-439.

- Sparks, K., Faragher, B. & Cooper, G.L. 2001. Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74 (4), 489-509.
- Stodgill, R. 1948. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology* 25, 35-71.
- Stogdill, R.M. 1974. *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press
- Strandell, H. 1984. Kolmen naissukupolven kokemuksia työstä ja perheestä. Teoksessa Haavio-Mannila, E. & Jallinoja, R. & Strandell, H. (toim.) *Perhe, työ ja tunteet. Ristiriitoja ja ratkaisuja*. Juva: WSOY, 203-293.
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. 2003. Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, 56(10), 1163-1193.
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. 2003a. Good Visions, Bad Micro-Management and Ugly Ambiguity: Contradictions of (Non)leadership in a Knowledge Intensive Organizations. *Organization Studies*, 24(6), 961-88.
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. 2003b. Managers Doing Leadership: The Extra-Ordinarization of the Mundane. *Human Relations* 56(12), 1435-59.
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. 2003c. The Great Disappearing Act: Difficulties in Doing Leadership. *The Leadership Quarterly* 13, 359-81.
- Sveningsson, S. & Larsson, M. 2006. Fantasies of leadership: Identity Work. *Leadership*, 2 (2), 203-224.
- Taylor, C. 1989. *Sources of the Self. The Making of Modern Identity*. Cambridge, Mass: Cambridge University Press.
- Tarkkonen, J. 2010. Enemmän, nopeammin halvemmalla. Laadullinen tutkimus siivoojien kohtelusta, asemasta, vaikutusmahdollisuuksista ja työoloista siivousyrityksissä ja julkisissa organisaatioissa. Oulu: Innosafe-tutkimukset.
- Tienari, J. & Piekkari, R. 2011. *Z ja epäjohtaminen: "Miten sinä haluat tulla johdetuksi?"* Helsinki: Tallentum.
- Tilastokeskus. Työssäkäynti 2006. [viitattu: 20.2.2013].
<URL:http://tilastokeskus.fi/til/tyokay/2006/tyokay_2006_2008-12-30_tie_004.html?ad=notify>
- Tilastokeskus. *Palvelujen tilinpäätöstiedot 1995-2005 ja Liike-elämän palvelujen tilinpäätöstiedot 2006-2009*.
- Thomas, R. & Lindstead, A. 2002. Losing the Plot. Middle Managers and Identity. *Organization*, 9(1), 71-93.
- Tuohinen, T. 2000. Heinäsirkka vai muurahainen? Suomalaisen työhalun psykologisilla juurilla. Teoksessa Hoikkala, T. & Roos, J.P. (toim.): *2000 – luvun elämä. Sosiologisia teorioita vuosituhannen vaihteesta*. Helsinki: Gaudeamus.
- Työterveyslaitos 2010.
<URL:http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyuelama/maahanmuuttajat_ja_tyo/Sivut/default.aspx>

- Uhmavaara, H. & Jokivuori, P. 2003. Vastavuoroisuus on valttia – tutkimus työaikojen joustojärjestelyistä. Työssä jaksamisen ohjelma –2003. Työministeriö.
- Utrio, K. 2005. Naisen valta. Teoksessa Reinhard Barth (toim.) *Historian suurnaiset*. Jyväskylä: Gummerus.
- Vanhala, S. 2004. Uralla vai sivuraiteella? Ekonominainen keskijohdossa. Eriksson, P. ym. (toim.) *Sukupuoli ja organisaatiot liikkeessä? Gender and organizations in flux?* Swedish School of Economics, Research reports 60. Helsingfors, 57-70.
- van Langenhove, L. & Harré, R. 1999. Introducing positioning theory. Teoksessa Harré, R. & van Langenhove, L. (toim.) *Positioning theory: Moral contexts of intentional action*, 14-31. Oxford: Blackwell Publishers.
- Varto, J. 1995. *Filosofian taito 2-3*. Tampere: Kirjayhtymä.
- Varto, J. 2005. *Laadullisen tutkimuksen metodologia*.
<URL:http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto_laadullisen_tutkimuksen_metodologia.pdf>
- Watson, T.J. 1994. *In Search of Management*. London: Routledge.
- Watson, T.J. 2008. Managing Identity: Identity Work, Personal Predicaments and Structural Circumstances. *Organization*, 15 (1), 121-143.
- Watson, T.J. 2009. Narrative, life story and manager identity: A case study in autobiographical identity work. *Human Relations* 62, 425-453.
- Weick, K. E. 1979. *The Social Psychology of Organising*. Reading: Addison – Wesley.
- Weick, K. E. 1995. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Weber, M. 1990. *Protestanttinen etiikka ja kapitalismin henki*, 2. painos. Porvoo: WSOY.
- Weiner B. 1980. The Role of Affect in Rational (Attributional) Approaches to Human Motivation. *Educational Researcher*, July–August: 4–11.
- West, C. & Zimmerman, D. 1987. Doing Gender. *Gender & Society*, Vol. 1(2), 151.
- Westley, F. & Mintzberg, H. 1989. Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, 10, 17-32.
- Vehviläinen, M. 2004. Johdanto. Kuinka tutkia sukupuolta ja valtaa organisaatioissa? – Puheenvuoro. Eriksson, P. ym. (toim.): *Sukupuoli ja organisaatiot liikkeessä? Gender and organizations in flux?* Swedish School of Economics, Research reports 60. Helsingfors, 7-17.
- Wilenius, M. 2004. *Luovaan talouteen. Kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavarana*. Helsinki: Edita.
- Viitala, R., Mäkelä, I. & Hölsö, S. 2010. Lähijohtajuuden, esimies-alaisuhteiden ja työhyvinvoinnin välinen yhteys. Julkaisussa Uotila, T. (toim.) *Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen*. Vaasan yliopiston julkaisuja 293.
URL: http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf>
- Viitanen, E. & Lehto, J. 2005. Lähijohtaminen ja johtajuus: uusi johtamis-ympäristö kulttuuriperinteen muokkaajana. Teoksessa Vuori, J. (toim.)

- Terveys ja johtaminen. Terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisössä, 117-130. Porvoo:WSOY.
- Williams, R. 2000. Making Identity Matter. Identity, society and social interaction. York: Sociologypress.
- Willman, A. 2001. Yhteistyön ristiriitaiset puheetavat. Diskurssianalyttinen näkökulma luokanopettajien tulkintoihin tiimityöstä. Kasvatustieteiden tiedekunta. Oulun yliopisto.
- Vilkko, A. 1988. Tarina tarinasta. Erään naiselämäkerta-aineiston tarkastelua. Helsingin yliopiston sosiaalipolitiikan laitoksen tutkimuksia 1.
- Vilkko, A. 2000. Elämäkulkku ja elämäkulkukerronta. Teoksessa E. Heikkinen & J. Tuomi (toim.) Suomalainen elämäkulkku, 74-85. Vantaa: Tammi.
- Wolmesjö, M. 2005. Ledningsfunktion i omvandling. Om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen. Doctoral Thesis. Socialhögskolan, Lund. 302.
- Väänänen, A, & Toivanen, M. 2009. Maahanmuuttajat työssä. Teoksessa Kauppinen, T., Hanhela, R., Kandolin, I., Karjalainen, A. Kasvio, A. , Perkiö-Mäkelä, M. Priha, E., Toikkanen, J. & Viluksela, M. (toim.) Työ ja terveys Suomessa 2009.
- Yukl, G. 2002. Leadership in organizations. 5. painos. New Jersey: Prentice Hall, Inc.