

Lähiesimiehen vallankokemus sosiaali- ja terveysalalla

Satu Kokkonen

Pro Gradu-tutkielma

Sosiaalityö

Yhteiskuntatieteiden ja
filosofian laitos

Jyväskylän yliopisto

Kevät 2017

Lähiesimiehen vallankokemus sosiaali- ja terveysalalla

Satu Kokkonen

Sosiaalityö

Pro Gradu-tutkielma

Yhteiskuntatieteen ja filosofian laitos

Jyväskylän yliopisto

Ohjaaja: Marjo Kuronen

Kevät 2017

70 sivua + 1 liite

Tutkimuksen tehtävänä oli selvittää lähiesimiehen vallankokemus. Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat johtajuus, valta ja kokemus. Lähestyn aihetta määrittelemällä oman käsitykseni johtajuudesta ja vallasta sekä perustelemalla niitä käsitteitä, joihin tutkimuksessani tukeudun. Lähiesimiehinä toimitaan keskeisessä tehtävässä toteuttamassa organisaation strategiaa. Niin ikään lähiesimiehenä toimiminen tapahtuu ylemmän johdon ja työntekijätason välimaastossa, jolloin oma toiminta on nähtävä osana laajempaa kokonaisuutta. Lähiesimiehen on oltava hyvin perillä organisaationsa rakenteesta sekä toimintaperiaatteista, jotta henkilöstön ohjaaminen oikeaan suuntaan mahdollistuu. Lähiesimiehen toiminnan tavoitteena on strategisten tavoitteiden muuttaminen käytännön tekemiseksi. On oltava strateginen visio, jota kohti esimies ”alustaan kuljettaa”. Johtamisessa yksi haasteista on muutoksen johtaminen. Muutokset ovat jatkuvia. Tänä päivänä on kyettävä vastaamaan jatkuvasti muuttuviin tarpeisiin. Jatkuvien muutosten vuoksi henkilöstön turvallisuudentunne voi horjua ja se voi aiheuttaa työyhteisöön levottomuutta.

Tutkimukseni on kokemustutkimus vallasta. Tutkimukseeni osallistui haastatteluilla yhdeksän sosiaali- ja terveydenhuollon lähiesimiestä. Haastattelut toteutin avoimen haastattelun keinoin. Avoin haastattelu sopii fenomenologis-hermeneuttiseen tutkimusmetodiin, jota hyödynsin aineiston analyysivaiheessa. Lähiesimiehet kokivat vallan moniulotteisesti. Ensimmäinen kokemus vallasta oli negatiivinen. Valta-sanana toi miellelyhtymiä käskyttämisestä, määräämisestä ja jopa diktatuurista. Tutkittavien pohdittua valtaa syvemmin, muodostui heille myös positiivisia kokemuksia vallan käyttämisestä. Esimiehenä todettiin tarvittavan valtaa. Valtaa tulee käyttää ja vallan kautta myös arvostuksen todettiin kasvavan silloin kun valtaa käytetään oikealla tavalla. Vallan oikeanlainen käyttäminen tarkoittaa tutkimuksessani tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta työntekijöitä kohtaan. Tutkimukseni mukaan työntekijät voivat hyvin, jos he saavat kokemuksen vaikuttamisesta. Tutkimuksessani esimiehet kuvaavat vallan käyttämistä oikeaksi silloin, kun esimies voi kokea itsensä mahdollisimman tarpeettomaksi. Tällöin työyhteisö uskaltaa toimia itsenäisesti ilman jatkuvaa ohjausta. Tämä ei kuitenkaan poista esimiehen vastuuta yksiköstään. Tutkimukseni mukaan varma esimies uskaltaa ottaa vastuun ja seistä sanojensa takana.

Asiasanat: johtajuus, valta, kokemus

Experience of power usage by Middle Management in the area of social services and healthcare.

Satu Kokkonen

Social sciences

Masters degree research

Department of social sciences and philosophy

Jyväskylä University

Tutor: Marjo Kuronen

Spring 2017

70 pages + 1 appendix

The research targets to analyze experience of power usage by Middle Management. Main concepts in the research are management and leadership, power and experience. I have approached the topic by defining my own interpretation of management and power as well as by stating arguments for the concepts supporting my research. Middle Management acts in a central role as it comes to realisation of the strategy defined for the Organisation. Placed in a space between top management and employees, Middle Management needs to see its own actions as part of the larger Organisation. Middle Management needs to know well the structure of the organisation and its operating principals in order to lead employees to the right direction. Middle Management needs to transform the strategic targets of the Organisation to practical actions performed by employees. There needs to be a strategic vision towards which the Middle Management "steers the vessel". One of challenges is change management and change is permanent in an Organisation. Today, it is necessary to be able to adapt permanently according to changing needs. Permanent changes may impact employees' feeling of security and bring unrest to working community.

My research is an empiric study of power in which I have interviewed nine members of Middle Management in the area of social services and healthcare. The interviews have been open interviews. The method of open interviews suits to phenomenological - hermeneutic research method that I have used in the analyse phase. Middle Management experiences usage of power in different dimensions. First experience is negative; power as word brings images of ordering, commanding, even of dictatorship. While considering power more deeply, the research subjects found also positive experiences of power usage. As managers, they consider that power is needed. Power should be used and through power usage esteem was considered to grow when power was used correctly. Right usage of power in my research means equity and fairness towards employees. According to my research, employees feel good if they can experience that they have influence. In my research middle management describes power usage as correct once the manager feels that they are needed as little as possible. In this kind of situation the working community operates autonomously without continuous guidance. This does not however relieve the manager from the responsibility for his or hers unit. According to my research, a self confident manager takes responsibility and stands behind his or hers words.

Key words: management, power, experience

Sisällys

Johdanto	5
Valta ja johtajuus kokemuksena	8
Johtajuudesta	8
Näkökulmia valtaan	13
1. Kokemuksen tutkiminen	17
2. Tutkimustehtävä ja tutkimuksen toteutus.....	20
2.1 Tutkimuskysymys.....	20
2.2 Aineistonkeruu ja aineisto	20
2.3 Aineistonkeruu ja aineisto	20
3. Fenomenologinen tutkimusprosessi.....	23
3.1 Aineiston analyysi.....	25
3.2 Aineiston analyysi.....	25
3.3 3.4.1 Aineistoon tutustuminen.....	29
3.4 3.4.2 Aineiston jakaminen merkitysyksiköihin	30
3.4.3 Merkitysyksiköiden muuntaminen yleiselle kielelle	31
Tutkimusetiikka	34
3.5 Tutkimuksen luotettavuus	36
3.6 Tulosluku.....	37
4 Tulosluku.....	37
4.1 Merkitysverkoston muodostaminen.....	37
4.1.1 Vallan käsite	37
4.1.2 Rajat tekemiselle ja toimimiselle.....	39
4.1.3 Valta tuo tasapuolisuutta sekä sääntöjä	41
4.1.4 Valta tuo arvostusta	43
4.1.5 Vallan kerroksellisuuden vaikutus työyhteisön toimivuuteen	44
4.1.6 Esimiehen omat voimavarat liittyen valtaan.....	45
4.2 Taloudellinen valta	47
4.3 Persoonan valta.....	49
4.4 Valta muutoksessa	54
4.5 Vallan merkitysrakenteen muodostaminen	57
5 Johtopäätökset ja pohdinta	59
5.1 Vallan kahvassa	59
5.2 Johtajana.....	61
Kirjallisuus:	66
Liite 1	72

Johdanto

1. ”Johtajaksi ei synnytä. Johtajaksi kasvetaan. Se tapahtuu samalla periaatteella kuin mikä tahansa kasvu...kovalla työllä.” – Vince Lombardi

Miksi meistä esimiehistä tulee esimiehiä? Osa ajautuu tehtävään sattumalta, osa tarkoituksella. Mielenkiintoista onkin, miten elämä polkujamme kuljettaa. Esimiehet ovat ihmisiä iloineen ja suruineen. Välillä elämä on suotuisaa ja välillä puskemme vastatuuleen.

Esimiestyö on monimuotoista. Mielestäni sitä voi kutsua ihmissuhdetyöksi. Sosiaali- ja terveysalan esimiehenä johdamme ihmisiä, joita kohtaamme työssämme päivittäin. Näitä ihmisiä ovat asiakkaamme, työntekijämme, läheiset sekä ihmiset erilaisten verkostojen kautta. Vastaamme organisaatioiden johdolta tuleviin odotuksiin. Jaamme asiakkaidemme ja henkilöstömme ilot ja surut, läheisten tuskan sairaudesta ja luopumisesta. Näemme hyviä ja huonoja päiviä. Roolimme on toimia suodattimena ja likakaivona. Toimimme sovittelijana erilaisissa ristiriidoissa. Jaamme onnistumisen kokemuksia ja tuemme vaikeuksissa.

Olen itse halunnut esimieheksi. Tähän minut on ajanut uteliaisuus elämään. Haluan oppia uutta, haastaa itseäni, kehittyä ja kehittää. Vahva työkokemus sosiaali- ja terveysalan ammattilaisena on tukenut minua päämäärään pääsemisessä. Haluan tarkastella elämään liittyviä asioita pintaa syvemältä, minua kiinnostaa miksi ihminen kokee ja tuntee asioita määrättyllä tavalla, jokainen tavallaan.

Kiinnostukseni tutkia esimiehen valtaa perustuu haluuni selvittää, miten esimiehet itse kokevat ja näkevät vallan omassa asemassaan. Tutkimukseni myötä uskon myös itse löytäväni uusia avaimia omaan työhöni esimiehenä. Tutkimuksestani odotan olevan lisäksi hyötyä oman organisaationi esimiestyön kehitystyössä. Toimin yksityissektorilla vanhustyön esimiehenä.

Lähiesimiestyö on haasteellista ylemmän hallinnon ja työntekijöiden välissä toimimista. Kai Reikas, Kari Salonen ja Ilkka Uusitalo painottavat lähiesimiehen tärkeinä ominaisuuksina henkilökohtaisia kykyjä sekä ammatillista osaamista. (Reikas ym.2010, 19). Lähiesimiestyössä esiintyy niin valtasuhteita kuin myös vaikuttamista. (Juuti 2006, 13–19). Lähiesimiehinä ollaan ikään kuin "puun

ja kuoren välissä". Johtamiseen liittyy paljon erilaisia vaatimuksia ja odotuksia niin työntekijätasolta kuin ylempään johdon tasolta. (Reikas ym. 2010, 32.)

Tutkimuksessani haluan selvittää esimiestyöhön liittyvää inhimillistä piirrettä, kokemusta. Juha Perttula (2005, 116–118) kuvaa kokemusta "merkityssuhteeksi", joka on henkilökohtainen sekä yksilöllinen. Ymmärrän olevani tekemisissä herkkien tunteisiin perustuvien asioiden parissa ja haluan suhtautua tutkimukseeni inhimillisen ymmärtämisen kautta. Tutkimukseni keskeiset käsitteet ovat johtajuus, valta sekä kokemus.

Tutkimustehtäväni keskittyy lähiesimiehen kokemukseen omasta vallastaan sekä vallankäyttäjänä. Olen päätenyt käyttämään tutkimuksessani itse muodostamaani käsitettä vallankokemus. Termi vallankokemus kuvaa mielestäni juuri sitä, mitä haluan tutkia. Tutkimukseni on laadullinen haastattelututkimus. Metodologista lähtökohtaa käsittelen fenomenologiseen ilmiön kuvaamiseen pohjautuen. Olennaisena käsitteenä tutkimuksessani on kokemuksen käsite. On huomattava, että kokemuksen tutkiminen muotoutuu jokaisen tutkimuksen myötä oman näkökulmasta, josta asioita tutkijana tarkastelee. (esim. Torvinen 2008) Etsin vastausta siihen, miten lähiesimiehenä toimiva kokee tehtävänsä liittyvän vallan. Olen päätenyt tutkimaan esimiehistä nimenomaan lähiesimiehiä, jotka ovat suorassa kontaktissa työntekijätasoon.

Etenen tutkimuksessani valitsemani kolmen tutkimukseeni liittyvän käsitteen kautta. Ne ovat siis johtajuus, valta ja kokemus. Haastatteluaineistosta löytämäni merkitykset olen jakanut valta- ja johtajuussisältöalueisiin. Näillä sisältöalueilla selvitin lähiesimiesten kokemuksia fenomenologista tutkimuksen etenemistä seuraten. Tutkimuksessani kokemus vallasta näyttäytyy yksilöllisenä. Toiselle vallan käyttäminen voi tuoda nautintoa, toinen kokee vallan käyttämisen negatiivisena käskyttämisenä. Valta näyttäytyy tutkimuksessani moninaisena, mutta välttämättömänä esimiesten työssä päivittäin.

Tutkimuksessani haastattelin kaikista sosiaali- ja terveysalalla toimivista esimiehistä vain pienen osan. Heidän kokemuksensa suuresta esimiesten massasta on kaikkienensa otoksena pieni. Kuitenkin juuri näiden esimiesten kokemukset ovat ainutkertaisuudessaan kiinnostavia näkökulmia aiheeseen. Jokaisen esimiehen kokemus on yksilöllinen ja ainutlaatuinen. Kaikkienensa kokemus on aina hyvin henkilökohtainen asia, eikä sitä voi millään tavalla kyseenalaistaa.

Haastattelemiini esimiehet toimivat siis sosiaali- ja terveysalalla lähiesimiehinä. Jokaisella on siis samankaltainen tehtävä, joskin erilaisissa yksiköissä, kuten lasten terveystalouksissa, vastaanotossa, osastoilla, palvelutaloissa sekä mielenterveyspalveluissa.

Tutkimukseni tavoitteena on lähiesimiehen vallankokemuksen löytyminen. Tutkimusmetodinä päädyin käyttämään fenomenologis-hermeneuttista näkökulmaa, jossa lähtökohtana on kokemus ja sen ymmärtäminen. En pyri fenomenologisessa metodissa täydellisyyteen vaan pidän tätä metodologiaa tutkimukseni suuntana. Etenen tutkimuksessani Juha Perttulan (2005, 115) esittämän fenomenologisen tutkimuksen etenemistä viiden vaiheen kautta.

Tutkimusaineistoni hankin avoimen haastattelun menetelmällä haastatteleamalla 9 lähiesimiestä sosiaali- ja terveysalalta. Tavoitteenani oli saada koottua 10 esimiehen haastatteluaineisto. Halusin esimiesten toimivan laajasti sosiaali- ja terveysalalla. Onnistuin saamaan haastateltavaksi lähiesimiehiä, jotka toimivat terveydenhuollossa osastonhoitajina sekä vastaanotolla niin aikuisten kuin lastenkin parissa. Sosiaalipalveluista sain haastateltavaksi lähiesimiehiä vanhuspalveluista, mielenterveyspalveluista sekä lastensuojelusta. Olen tähän asetelmaan tyytyväinen. Ainoastaan yhdestäkään pyytämästäni sosiaalitoimistosta en onnistunut saamaan haastattelua. Haastateltavat esimiehet ovat laajasti Väli-Suomen alueelta, jolla tarkoitan sektoria aivan itäisimmästä Suomesta länsirannikolle saakka. Yksi haastatelluista esimiehistä toimii Etelä-Suomen alueella.

Halusin osoittaa tutkittavalle oman kiinnostukseni asiaan ja luoda sitä kautta luottamuksellisen suhteen haastateltavaan. Kokemuksista kertominen ei aina ole helppoa ja halusin panostaa luottamuksen rakentumiseen välillemme. Luottamuksellisen haastattelusuhteen syntyminen tuloksena tutkittavan on helpompi avautua ainutkertaisista kokemuksistaan. Luottamuksellisuus ja luottamus tutkimuksessa ovat ennen kaikkea tutkimuseettisiä asioita, joiden tärkeyttä en tutkimukseni edistyessä voi olla korostamatta. Kokemuksen tutkiminen ei ole mielestäni kaikkein helpoin tutkimuskohde. On muistettava ja muistutettava toistuvasti itseä tutkijana olemaan huomioimatta omaa kokemusta tutkittavan kertomista asioista.

Tutkimukseni kautta haluan tuoda esille lähiesimiesten kokemuksia vallan käyttämisestä. Johtajuuteen liittyy oleellisena valta ja sen käyttäminen. Jos johtajana valtaa ei kykene käyttämään, on mahdollista, että joku muu työyhteisössä vallan ottaa. Esimiesasema ei ole helppo paikka, mutta haasteineen se on myös haluttu mahdollisuus vaikuttaa, kehittää ja ennen kaikkea mahdollistaa.

Käsitykseni kokemuksesta on inhimillinen. Kokemus tutkimuskohteena on kiinnostava, koska kokemukset ovat osa elämäämme. Kokemukset ovat elämää rikastuttavia asioita ja ilman kokemuksia elämä olisi yksitoikkoista. Koska ihminen ajattelee ja toimii sekä tuntee, ei kokemus voi olla pelkästään tieteellistä vaan liittyy ihmisen arkeen olennaisena tekijänä. Koska ihminen osaa ajatella ja käyttää ajattelua, sen avulla ihminen ymmärtää myös kokemuksia. Kokemus toimii elämämme värittäjänä niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Asiat koetaan aina siis jotenkin ja jollakin tavalla. (Hyypä ym. 2015).

Valta ja johtajuus kokemuksena

Tässä luvussa käsittelen tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen rakentumista. Tutkielmani viitekehys rakentuu kolmesta keskeisestä käsitteestä: Johtajuus, valta ja kokemus. Johtajuuteen sisältyy valta ja sen käyttäminen. Esimiehet kokevat vallan eri tavoin. Tutkimukseni rakentuu siis esimiehen oman vallankokemuksen ympärille. Havaintojen tarkastelu ennalta määritellystä näkökulmasta on tutkimusta suunniteltaessa ja itse tutkimuksessa oleellista. Tieteelliselle tiedolle olennaista on, että jo olemassa oleva tiedolla on merkittävä osa uuden tiedon rakentumisessa. Sen vuoksi tieteellisessä tutkimuksessa aiempi tutkimuskirjallisuus on merkittävässä osassa tukemassa uutta tutkimusta. (Alasuutari 2011, 79; Metsämuuronen 2006, 17.)

Johtajuudesta

2.1

Hannele Laaksonen, Jouni Niskanen, Seija Ollila ja Aila Risku (2005,10) määrittelevät lähiesimiehen toteuttavan koko organisaationsa strategiaa. Lähiesimiehen tulee ymmärtää strategia itse ja hänen tulee viedä se käytännön toimiksi omassa työyhteisössään. Lähiesimiehen rooli on olla toteuttamassa ylimmän johdon antamat toimeksiannot sekä olla edistämässä johdettaviensa työntekijöiden asioita ja etuja. Lähiesimiehen tärkeä tehtävä on nähdä oma toiminta osana laajempaa kokonaisuutta. Hänellä on oltava selvillä johtamisen pääperiaatteet sekä yksityiskohdat, jotka liittyvät johdettaviin asioihin. Laaksosen ym. mukaan lähijohtajalla tulee olla selkeästi ilmaistavat ja toteutettavat ”peruselementit”, joita voidaan mitata ja seurata. Strategisten tavoitteiden muuttaminen käytännön tekemiseksi on taito, jota ilman esimies ei voi selvitä. Strategisen vision toteuttaminen jokapäiväisessä käytännön työssä on avainasia lähijohtamiselle. Petri Virtasen ja Jani Stenvallin (2010) mukaan lähiesimiestyön suurimpia haasteita ovat muutosten johtaminen. Muutoksen läpivieminen organisaatiossa on organisaation kehittämistyötä, jota ilman tämän päivän muuttuvassa maailmassa ei pärjätä, oli kyseessä sitten julkinen tai yksityinen sektori. Organisaatiossa on seurattava ympäristön sekä asiakkaiden tarpeita ja tehtävä muutoksia tarpeiden mukaisiksi aikojen muuttuessa. Tämä vaatii esimieheltä taitoa saada työntekijät innostumaan toteuttamaan muutos. (Laaksonen ym. 2005, 10–11; Virtanen & Stenvall 2010, 67–72.)

Perustan oman johtajuuskäsitteeni siihen, että johtaminen on vallankäyttöä ja johtamisessa on käytettävä valtaa. Yhdyn Virtasen ja Stenvallin (2010) ajatukseen, että johtajan on tunnistettava käyttämänsä vallan perusteet. Johtamiseen kuuluu valtaa ja vallan käyttämistä, mutta saadakseen asiat

tapahtumaan, johtaja voi toimia monella tavalla. Vallan käyttämisellä asioiden on tarkoitus toteutua. Valta tekee johtamisen näkyväksi. Kuitenkaan esimiesasemassa valtaa ei enää välttämättä ole samalla tavalla kuin joskus ennen. Valta riippuu enemmänkin kyvystä toteuttaa organisaation tai koko yhteiskunnan kannalta merkittäviä asioita. Vallan voidaan Petri Virtasen ja Jari Stenvallin (2010) mukaan sanoa muuttuneen ”hienovaraisemmaksi”. Suuntana onkin nykyisin aina enemmän luoda johtamisella olosuhteet niin, että työntekijät toteuttavat haluttuja asioita. Johtamiseen liittyvä valta mahdollistaa päätöksiä muita koskevissa asioissa sekä organisaation resursseista. Johtaja voi hyödyntää myös saamaansa tietoon perustuvaa valtaa. Tietoa hän saa erilaisissa yhteistyöverkostoissa ja johtoryhmissä. Kun johtaja jakaa saamaansa tietoa aktiivisesti, toteuttaa hän niin sanottua ”valtaistavaa” johtamista. (Virtanen, Stenvall 2010, 72 – 74.)

Johtajia ja johdettavia on monenlaisia. Johtajuudessa on aina kyse ihmisten johtamisesta (leadership), oli johdettava organisaatio sitten minkälainen tahansa. Kai Reikas, Kari Salonen ja Ilkka Uusitalo (2010,36) määrittelevät lähiesimiehen roolin asiantuntijaksi ja työyhteisön kannattelijaksi. Anna-Maija Lämsän ja Taru Hautalan (2004) mukaan ihmisten johtaminen ei ole puolesta tekemistä. Johtamisen tulee pyrkiä siihen, että ihmiset oppivat toimimaan sekä ymmärtämään se, miksi näin toimitaan eli toiminnan tarkoituksen. Johtajuuden tarkoituksena on siis yhteisten tavoitteiden saavuttamisen edistäminen. Johtajuudessa olennaista on siis saada ihmiset ymmärtämään toimintansa tarkoitus. Johtaja tarvitsee johdettavia ja johdettavat johtajaa. Molemmilla osapuolilla on vastuu hyvästä sekä rakentavasta vaikutusprosessista. Johtajuus tarjoaa ihmisille toiminnan suunnan. Ilman näkyvää visiota, suuntaa, ihmiset toimivat oman intuiutionsa mukaisesti. (Lämsä, Hautala 2004, 206 – 207.)

Johtamisessa ja esimiestyössä on erilaisia suuntauksia ja niistä jotkut ovat kulloinkin muodikkaita johtamissuuntauksia. Kuitenkin kaikissa eri aikakausien johtamisopeissa pystytään tunnistamaan samankaltaisia kysymyksiä, jotka sisältyvät jollakin tavalla kaikkiin johtamisoppeihin. Johtajuutta sosiaalityössä on tutkinut Vuokko Niiranen (2004). Niirasen mukaan esimiestyö sisältää erilaisia vaatimuksia riippuen siitä, miltä kannalta asioita tarkastelee. Asiakasnäkökulma on organisaationäkökulmaan nähden erilainen. Myös paikalliselta tasolta nähden johtamisen sisällöt voivat poiketa valtakunnallisiin tavoitteisiin nähden ajatellen talouspoliittista ja toiminnallista näkökulmaa. Sosiaalityön johtamistehtävissä Niirasen mukaan korostuvat tuloksellisuus, tavoitteellisuus sekä organisaation sisäinen ulottuvuus sekä erilaiset henkilöstöjohtamiseen liittyvät tehtävät. Lisäksi sosiaalityön johtamisessa painotetaan erilaisiin jatkuviin haasteisiin vastaamista. Nämä voivat liittyä yhteiskunnallisiin kysymyksiin, ympäristöön liittyviin kysymyksiin sekä asiakkaiden muuttuviin elämäntilanteisiin liittyviin seikkoihin. Niiranen korostaa johtajan/esimiehen

tärkeyttä tunnistaa oman toimintansa vaikutus työyhteisöön sekä siihen liittyvään vuorovaikutukseen, kehittymiseen, haluun oppia uutta sekä vastuunottoon liittyviin kysymyksiin. Niirasen mukaan esimiehellä on oltava halu jatkuvasti kehittyä omassa esimiestyössään. Yhdeksi tärkeimmäksi tehtäväksi johtamisessa Niiranen nostaa hyvinvoivan työyhteisön kehittämisen sekä osallistamisen kehittämiseen. (Niiranen 2004, 226–233.)

Daan Van Knippenberg ja Michael A. Hogg (2003, 495–499) käyttävät mielenkiintoista termiä ”johtamisen voima”. He lähestyvät johtajuutta uudesta, mielenkiintoisesta näkökulmasta, jossa johtaja on yhtenä itsenäisenä jäsenenä johtamassaan yhteisössä. Mats Alvesson (2000) nostaa esille keskijohdossa työskentelevien esimiesten läsnäolon arkisessa työssä. Erilaisissa organisaatioissa esimiehen ja työntekijöiden roolit ovat osittain sekoittuneet. Esimies voi osallistua käytännön työhön ja taas työntekijät toimivat suunnittelijoina ja organisoijina koskien omaa työtään ja käyttämällä sitä kautta vaikutusvaltaa työyhteisössä. (Alvesson, Deetz 2000, 3, 178–179). Gary Yukl:in (1999) tutkimus johtajuudesta tuo oivalluksia vallankäyttöön sekä siihen, miten johtajan vallankäyttö vaikuttaa työntekijätasolla. Hän korostaa johtamisessa palkitsemista, selkeyttä sekä johtajan kykyä motivoida. (Yukl 1999, 1062–1089.)

Erilaisia oppaita johtamisesta on olemassa runsaasti, kuten esimerkiksi Valpola 2015; Rötkin 2015; Juuti ja Vuorela 2015; Mayry, Meretniemi ja Tuomila 2015; Ahlroth ja Havunen 2015; Kurttila ja Aalto 2015, Kamensky 2015 sekä Hiltunen 2015. Näissä oppaissa pohditaan johtajuutta erilaisista näkökulmista, myös johtajan ja esimiehen käyttämää valtaa. Yhä edelleen johtajuutta käsittelevässä kirjallisuudessa Vesa Ristikankaan, Tapio Aaltosen ja Eeva Pitkäsen (2015, 28) mukaan johtajuus koostuu laajempien kokonaisuuksien asiantuntijuudesta, näkökyvystä tulevaisuuteen sekä tiimin toimintakyvystä ja organisaation kokonaisuuden toimimisen varmistamisesta perustehtävässään. Lisäksi esimiehen tehtävän ydin on heidän mukaansa ihmisten johtamisessa sekä hallinnollisten perusasioiden hoitamisessa. Esimiehen on hyväksyttävä se, ettei kaikille voi olla mieliksi ja on myös hyväksyttävä, että monet hoidettavat asiat ovat ikäviä. James Kouzes ja Barry Postner (2003, 3–14) tiivistävät johtajuuden ”havaittavissa olevien kykyjen ja taitojen kokoelmaksi, joita on hiottava ja kasvatettava.” Henkilöstöjohtamisessa on tärkeää huomioida suunta myös yrityksen ulkopuolelta sisälle. Usein yritysmaailmassa asioita tarkastellaan sisältä ulospäin eli hyvinkin sisäsyntyisesti. Robin Kramar (2014) nostaa esille seikan, jossa kehoitetaan tarkastelemaan sitä, miltä organisaatio näyttää ulkopuolisin silmin tarkasteltuna. Tällöin on mahdollisuus havaita monenlaisia asioita erilaisesta näkökulmasta tarkastellen, joka kehittää organisaatiota ja johtamista. Johtamisessa

olennaisena Kramar näkee kyvyn löytää taito, tahto ja tarkoitus osaamiselle. (Kramar 2014, 1069–1089.)

Yhtenä esimiestyön keskeisenä haasteena voidaan pitää eri-ikäisten johtamista samassa työssä. Kokemus ja nuoruuden into kohtaavat työyhteisöissä, joka tuo esimiestyöhön omat haasteensa.

Sanna Nuutinen, Kirsi Heikkilä-Tammi, Marja-Liisa Manka ja Laura Bord (2013) ovat tutkineet eri-ikäisten työntekijöiden suhtautumista johtamiseen. Tällä hetkellä yleisesti käytössä olevat johtamismenetelmät ovat heidän mukaansa usein suurten ikäluokkien laatimia, jotka eivät välttämättä yhdy X- ja Y-sukupolvien ajatuksiin työstä. X- sukupolvi tarkoittaa siis 1960-1980-luvulla syntyneitä ja Y-sukupolvi 1980 - 2000 syntyneitä. Näillä sukupolvilla on jo hyvinkin erilainen suhde esimerkiksi tekniikan hyödyntämiseen työssä kuin suurten ikäluokkien sukupolvella (1943-1960 syntyneet). Nuutisen ym. (2013) mukaan suurten ikäluokkien sukupolvi arvostavat johtajuudessa ennen kaikkea kollegiaalisuutta ja konsensusta. X – sukupolvelle tärkeitä johtamistekijöitä ovat joustavuus sekä mahdollisuus kouluttautua ja edetä uralla. Y- sukupolvelle tärkeä arvo johtamisessa on vuorovaikutteisuus sekä johtajan läsnä oleminen. Gary Yukl:n (2010) korostaa vuorovaikutteista johtamista, jossa korostuu molemmiin puoleihin kunnioitus. Luottamus ja yksilöllistä suhdetta esimiehen ja alaisen välillä ei voi korostaa liikaa. Vaikka esimies kokee olevansa tasapuolinen ja suhtautuvansa työntekijöihinsä yksilöllisesti, heidän käsityksensä esimiehestä voivat olla hyvinkin erilaisia. Myös esimiehen työhön kohdistamat resurssit voivat tuntua työntekijöistä erilaisilta. Jos esimies – alaissuhde toimii, ja työssä tarvittut resurssit ovat riittäviä, odotukset työntekijöiden sitoutumisesta työhön ovat suurempia. (Nuutinen ym. 2013, 12; Yukl 2010, 4–20.)

Johtamisessa on siis aina kyse ihmisten johtamisesta. Lähiesimiestyössä yksi tärkeä osa-alue on nimetty henkilöstöjohtamiseksi. Riitta Viitala (2013) toteaa henkilöstöjohtamisen tärkeiksi osa-alueiksi osaamisen kehittämisen, henkilöstön hankinnan, tavoitteiden määrittelyn ja arvioinnin, palkitsemisen, motivaatiosta ja sitoutumisesta huolehtimisen, hyvinvointiasiat sekä johtamisen kehittämisen. Henkilöstösuunnitteluun liittyvät tekijät ja koko liiketoiminnan johtaminen muodostavat tiiviisti toisiinsa kiinnittyvän prosessin ja niiden erottaminen on vaikeaa. Henkilöstön rooli painottuu eri tavalla yritysten strategioissa, riippuen liiketoiminta-alueesta, jolla yritys toimii. Maritta Österberg (2009) toteaa, että yrityksen laatiman henkilöstöidean mukaan pohditaan, minkälaiset ihmiset yritykseen sopivat sekä minkälaista toimintaa heiltä odotetaan. Henkilöstöidean on kytkeydyttävä liikeideaan saumattomasti, koska yrityksen menestyminen markkinoilla on riippuvainen niistä henkilöistä, jotka toimintaa toteuttavat. (Viitala 2013; 48–51; Österberg 2009, 25.)

Esimiestyön tarve näyttää korostuvan erityisesti epävarmoina aikoina. Esimieheltä haetaan uskoa tulevaisuuteen. Lähiesimiehenä toimiessa työntekijöiden lähellä tulee pystyä kertomaan yrityksen suunta ja tulevaisuuden näkymät. On tärkeää kertoa työntekijöille, mitä heiltä odotetaan. Aito kiinnostus työntekijöistä ja heidän asioistaan osoittaa sen, että esimiehellä on halu onnistua yhdessä johdettaviensa kanssa. Esimiestyössä ei tarvitse olla ”yli-ihminen”, vaan esimiestyötä voi oppia esimiestyötä tekemällä. Yhtä tapaa johtamiselle ei ole olemassa, vaan johtaminen lähtee pitkälti persoonasta lähtien. Myös tilanne ja organisaatioympäristö vaikuttavat esimiestyöhön. Esimiestyön ydin voidaan kiteyttää yksinkertaisimmillaan siihen, että saadaan tehdyksi se työ, mikä täytyy tehdä. (Hirvikorpi & Parkkinen 2014, 17.)

Myös esimies on kokeva ja tunteva yksilö. Mari Salon (2009, 16) mukaan esimiehet kokevat mahdollisuuden vaikuttaa keskeisenä voimavarana omassa tehtävässään esimiehenä. Salon tutkimuksessa selvitettiin millä tavoilla työterveyshuollosta tukea omaan esimiestyöhönsä hakeneet esimiehet kuvailevat omaa jaksamistaan työssä. Salon tutkimuksessa vaikuttaminen voimavarana nähtiin ennen kaikkea organisaation kehittämiseen sekä omien näkemystensä esilletuomiseen mahdollistajana. Esimiehet kokevat myös voimavarana vaikutusmahdollisuudet koskien omaa työtehtäväänsä liittyen. Myös haasteellisissa tilanteissa onnistuminen koettiin voimavaraksi esimiestyössä. Edelleen voimavaraksi Salon mukaan esimiehet kokevat tuen saamisen omassa työssään. Tukea esimiehet kokevat saavansa omalta esimieheltään ja työnohjauksellisilla menetelmillä sekä työterveyden kautta. Tärkeimmäksi tukiverkostoksi esimiehet kokevat kollegiaalisen tuen sekä asioiden jakamisen. Kun esimies jaksaa ja voi hyvin, koko työyhteisö voi hyvin. (Salo 2009, 16, 34.)

Kokemuksen lisänä esimiestyössä on tunnistettava tunteet tärkeänä osana työyhteisön elämää. Anna-Maija Lämsän ja Taru Hautalan (2004,55) mukaan organisaatiot oivalletaankin nykyisin paikkana, jossa tunteet saavat näkyä. Ihmiset toimivat organisaatioissa tunteineen kaikissa tilanteissa. Aikaisemmin tunteita ei tunnistettu osana organisaatiokulttuuria, vaan ihmisten odotettiin toimivan hyvinkin rationaalisesti. Tunteita pidettiin jopa haitallisina työyhteisöjen toiminnassa. Jos ristiriitoja tunnetasolla ei työyhteisöissä käsitellä, eivät ongelmien ratkaisu ja työyhteisön kehittäminen mahdollistu. On ymmärrettävä, että ihminen tulee työpaikalleen kokonaisena tunteineen ja kokemuksineen. Tunteita ei voi ”riisua” töihin tullessa. Tunteet liittyvät kokemukseen. Tärkeä piirre esimiehellä on niin sanottu tunnekyvykkyys. Ennen puhuttiin samasta asiasta termillä ”tunneäly”. Tällä tarkoitetaan taitoa toimia ympäristössään havaitsemalla ihmisten ajattelu-, reagointi sekä toimintatapoja kuin myös asenteita. Tunnekyvykkyuden käsite on äärimmäisen mielenkiintoinen käsite, jota saattaa olla vaikea avata teoreettisesti. (Lämsä & Hautala 2004, 59.)

Minua kiinnostaa, onko suomalaisessa sosiaali- ja terveystalveluiden johtamisessa erityisiä piirteitä? Suomalaisessa hallintokulttuurissa on nähtävissä byrokraattisia instituutioita. Tällainen institutionaalisuus on lakiin perustuvaa. Tähän kulttuuriin ei katsota mahtuvan erilaisten asiantuntijuuteen liittyvien organisaatioiden kehittymistä. Suomalaisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa on havaittavissa sekä tulos- että laatujohtamista. Näihin sekoittuvat vielä asiantuntijajohtaminen sekä byrokraattinen johtaminen. Saattaa olla, että tästä johtuen johtamisen ja hallinnoinnin välillä on havaittavissa erinäisiä ristiriitoja (Virtanen 2006, 50–54.)

Ilpo Ojala (2004) on tutkinut johtamista (Managerialismi ja oppilaitosjohtaminen). Ojala jakaa johtamisen 1. byrokraattiseen paradigmaan, jossa johtaminen muodostuu kapea-alaisesta, alistavasta auktoriteetista painoittuen toimeenpanoon. Tässä johtamisen paradigmassa johtamiseen sisältyy epäluottamusta ja kontrollointia. 2. Professionaaliseen paradigmaan, joka tarkoittaa johtamisen painottamista suunnitteluun. Professionaalinen johtaminen lähtee profession arvoista ja niiden toteutuminen varmistetaan autonomian keinoin. 3. Managerialistinen johtamisparadigma puolestaan on toimeenpanon sekä johtamisen yhdistävä paradigma, jossa päätökset tehdään toiminnallisen johtamisen yhteydessä. (Ojala 2004, 85–89.)

Tutkimuksessani keskityn lähiesimiestyössä esiintyviin valtaan liittyviin johtamishaasteisiin. Olenkin päätenyt siihen, että johtamista opitaan ja kokemuksen myötä jokainen johtaja kasvaa omalla tavallaan johtajuuteen. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisessa on taiteiltava byrokraattisessa toimintaympäristössä ja pystyttävä samalla vastaamaan myös tulos- ja laatuavoitteisiin, jotka johtajalle on asetettu.

2.2

Näkökulmia valtaan

Tässä luvussa määrittelen valtaa ja sitä vallan käsitettä, johon omassa tutkimuksessani tukeudun. Näen esimiehen tehtävän työyhteisössä oleellisena niin työyhteisön toimivuuden kuin yhteisen hyvinvoinnin kannalta. Esimiehellä on työyhteisössä valtaa, juuri sen vuoksi valtaa on syytä tarkastella. Lähiesimiehen valtaan liittyy ylemmältä johdolta tulevien käytänteiden "sisään ajamista" työntekijöille. Lisäksi työntekijätasolla on odotuksia lähiesimiestä kohtaan.

Yksi nykyään tunnetuimmista ja käytetyimmistä valtateoreetikoista, Michel Foucault, näkee vallan ja siihen liittyvät suhteet vuorovaikutuksena, jossa vallan mekanismit vaikuttavat osapuoliin erilaisilla tavoilla. Foucaultin (1980b) mukaan valta on tuottava voima ja verkosto, joka ulottuu kaikkialle sosiaaliseen verkostoon. Lisäksi Foucaultin mukaan valtaa ei pidä nähdä pelkästään

estävänä tai kielteisenä voimana. Foucault haluaakin kysyä, toimisiko kukaan käytetyn vallan mukaisesti, jos valta olisikin aina vain kieltävää sekä estävää. Foucaultin mukaan valta ja sen käyttäminen on hyväksytty sen vuoksi, että vallalla on kyky tuottaa mielihyvää sekä myös uutta tietoa. (Foucault 1980b, 80, 119.; Tontti 1998, 1-10; Kts. lisäksi Kaisto & Pyykkönen 2010; Alhanen, 2007.)

Anu Kantolan (2014,7) mukaan valta modernina pyrkii häivyttämään itsensä ja vallan tarkoituksena on tekeytyä vallankohdeiden kaltaiseksi. Kantola on tutkinut valtaa Suomen Kuvalehden vuosikertoihin 1945-2005 perustuen. Kantolan mukaan modernin vallan tarkoituksena on saada vallankohdeena olevat vakuutettua siitä, että järjestelmiä ohjaavat samat henkilöt, jotka niitä käyttävät. Vallan ei siis haluta olevan niin näkyvää, kun se on joskus aikaisemmin ollut. Kantolan mukaan nykyisillä vallankäyttäjillä on ongelmana se, ettei välttämättä olekaan ”selkänöjää tukeutumiseen” vaan ihmiset on saatava vakuutettua muilla keinoilla. On suunniteltava tarkkaan, miten kekseliäästi asiat esitetään, jotta ne vakuuttavat kuulijansa. (Kantola 2014, 7–8.)

Sari Kuusela (2010, 55) toteaa, että valtaa voidaan tarkastella monenlaisista näkökulmista ja myös miesten ja naisten suhde valtaan on erilaista. Kuuselan mukaan valta ilmiönä ei voi olla pelkästään päätöksentekoon liittyvää, rakenteellista tai yhteiskunnallista vaan valta vaatii tarkastelua myös inhimillisesti ihmisten välisiä suhteita tarkastellen. Kuusela jaottelee vallan muodot Michael Mannin (1986,1993) mukaisesti sosiaaliseen, ideologiseen sekä myös poliittiseen, taloudelliseen sekä sotilaalliseen valtaan. Minua kiinnostaa eniten Kuuselankin esiin nostama vallan inhimillinen näkökulma ja sen vaikutus ihmisten välisiin suhteisiin.

Kuusela (2010) selvittää tutkimuksessaan keskijohdon kokemuksia johtamiseen liittyvistä valtatilanteista ja tekijöistä, jotka vaikuttavat vallan käyttämiseen. Hän on tutkinut myös naisten ja miesten käsityksiä vallasta sekä perehtynyt tutkimuksessaan vallankäytölle tyypilliseen vuorovaikutusprosessiin. Kuuselan tutkimuksen tuloksena ilmeni, että valtaa voi käyttää monella tavalla kerroksittain; esimies työntekijöihinsä, työntekijät esimieheensä sekä työssä olevat samalla tasolla työskentelevät kollegiaalisesti toisiinsa. Tämä tarkoittaa sitä, että jokainen työpaikalla voi olla vuorollaan vallankäyttöä ajatellen subjektin tai objektin roolissa. Tutkimuksen mukaan vallan tutkijat eivät pitäydy yhdessä näkökulmassa vaan näkemyksissä yhdistyvät erilaiset näkökulmat valtaan liittyen, valta on ”monipuolinen” ilmiö. Valta on ilmiö, joka ilmenee erilaisissa ihmissuhteissa. Vallan käyttämisen Kuusela nimeää ”inhimilliseksi kokemukseksi”, jossa kokemus vallankäytön kohteesta sekä vallankäyttäjistä yhtyvät. Kuusela keskittyy vallan kuvaamiseen niin johtamisen, vuorovaikutuksen kuin teoreettisten näkökulmien välillä. (Kuusela, 2010.)

Oma tutkimukseni pohjautuu siis vallan inhimilliseen näkökulmaan, kokemukseen vallasta. Vallan inhimillistä näkökulmaa on käsitelty ja tutkittu sosiaalipsykologisesta näkökulmasta, kuten Kullervo Rainio jo vuonna 1968. Minua kiinnostaa Rainion esille nostama ajatus vallankäytännästä esimerkiksi palkitsemisen ja rankaisemisen kautta. Kun esimies kiittää työntekijää hyvästä työstä, voi työntekijän halu työskennellä lisääntyä entisestään. Mutta jos esimies kiittää ja kehuu työntekijää toistuvasti päivittäin samalla tavalla, kiittäminen menettää vähitellen merkityksensä. (Rainio 1968, 125.)

Kullervo Rainion (1968, 129–130) mukaan harkitseva ja kokemusta omaava esimies tietää, miten omaa vallankäyttöä on kontrolloitava. Jos valtaa käyttää vallankäytännä olevan mielestä väärin, on vaarana vetäytyminen sekä se, että työntekijät muodostavat koalitioita keskenään esimiestä vastaan. Tällöin Rainion mukaan vaarana on vallankäytön kääntyminen toisinpäin, työntekijätasolta lähteväksi. Tämä taas saattaa vaarantaa työpaikan ja työntekijöiden välistä yhteyttä sekä solidaarisuutta. Rainion tapa tarkastella valtaa niin tunteiden kuin vaikuttavuuden kautta selittää vallan käsitteen ulotteellisuutta monin eri tavoin. (Rainio 1968, 212).

Palaan vielä Sari Kuuselan (2010) väitöskirjaan, jossa hän siis tutkii keskijohdon teemahaastattelujen kautta 47 tarinaa eli vallankäytön narratiiveja. Kuuselan väitöskirjassa narratiiviset tarinat kertovat vallankäytön kokemuksista, joissa kerrotaan oppimisesta, pettymyksistä sekä menestymisestä. Varsinkin pettymiskertomuksessa tulee ilmi runsaasti vallankäyttöön liittyviä tunteita. Tunteet ovat tärkeitä ihmisten välisissä suhteissa ja niiden tunnistaminen on tärkeässä osassa sosiaalisessa toiminnassa. Myös menestykseen liittyy tunteita, jotka syntyvät tilanteiden hallinnassa pysymisestä ja siitä, kun omat pyrkimykset saavutetaan. Menestymisessä (vallankäyttäjänä) vahvoina tunteina, ”auttajina”, toimivat itseluottamus sekä oma tahto. Kuuselan mukaan vastustajana menestystarinoissa toimivat ne, joilla on vastakkaiset pyrkimykset menestyjän(vallankäyttäjän) kanssa. Heitä voivat olla niin kollegat, alaiset kuin oma esimieskin. Vallankäyttäjät kokevat pettymystä tilanteissa, joissa pyrkimyksenä on toteuttaa organisaation määrittämiä tavoitteita. Pettymyksessä kokemuksena tai ”ytimenä” esiintyy kielteinen suhtautuminen. Kun taas oppimiskokemuksissa Kuuselan mukaan vallankäyttäjien oppimistarinat kuvaavat lähtökohtia uuden oppimiselle. Oppimisen ytimenä voidaan pitää sitä, kuinka vallankäyttäjä saa toimijat toteuttamaan vallankäyttäjän odotuksia. (Kuusela 2010, 133, 139–141.)

Vallankäyttöön liittyvä vaikuttaminen määrittää yhteiset tavoitteet ja linjaa toiminnan suunnan. Yksinvaltiainen määrittää tavoitteet yksin, demokraattisessa vallankäytössä tavoitteet määritellään keskustelemalla ja eri ihmisten näkemykset huomioiden. Valtaan sisältyy myös auktoriteetti. Sivistyssanakirja määrittää auktoriteetin arvovaltaiseksi henkilöksi. Auktoriteetti sanana määritellään

vallaksi, käskyvallaksi ja virkavallaksi. (Suomisanakirja 2017). On huomioitava auktoriteetin käsite suhteessa valtaan. Auktoriteetti sisältää etuja ja oikeuksia, jotka liittyvät asemaan organisaatiossa. Johtajan auktoriteetti ja asema oikeuttaa päätöksiin organisaation nimissä. (Lämsä, Hautala 2004, 207, 217.)

Esimerkiksi Clegg (1989) on todennut, että yhteneväistä ja kattavaa vallan käsitystä ei ole olemassa lainkaan. Tämän hän kertoo johtuvan vallan moniuloitteisuudesta. Cleggin mukaan tästä johtuen ei ole olemassa vain yhtä käsitettä, joka kattaisi kaiken vaan monia erilaisia käsitteitä, jotka kukin tavallaan kohdistuvat tiettyihin näkökulmiin ja ilmenemismuotoihin liittyen valtaan.

Kuten Clegg edellä totesi, myöskään minä tutkijana en halua määritellä omaa valtakäsitystäni etukäteen, vaan haluan tutkia käsitystä siten kuin tutkimukseeni osallistuvat esimiehet sen määrittelevät. Haluan tutkimuksessani suhtautua aineistosta esille tulevaan valtakäsitykseen avoimin mielin. Tukeudun senkaltaiseen vallan käsitykseen, jossa paikannan vallan suhteisiin ja vuorovaikutukseen.

B. Russell (2004, 20-23) määrittää valtaa power over sekä power to – tilanteita kuvaamalla. Hänen mukaansa vallan määritelmään sisältyvät kummatkin edellä mainitut termit sisältäen sekä organisaatioihin että yksilöihin liittyvän vallan. Lisäksi hänen määritelmänsä sisältää havainnoitavan vallan sekä toiminnassa toteutuvan vallan käsitteet. Näistä esimerkiksi Dennis Wrong on määritellyt valtaa kyvyksi ennakoitavien sekä aiottujen vaikutusten tuottamiseen muihin henkilöihin liittyen. Hän nostaa esille vallan muotoja, joita ovat esimerkiksi suostuttelu, pakottaminen, voimankäyttö, manipulointi sekä auktoriteetin erilaiset lajit. Edellä mainittuja voi Wrongin mukaan myös yhdistellä. (Wrong 1980, 2–4.)

Petri Ylikoski (2000) nostaa esille myös Wrongin edellä mainitsemani vallan muodot. Ylikoski korostaa vallan muotojen eroavuuden johtuvan sen perusteella, millä tavoin vallan kohteena oleva toimii vallankäyttäjän osoittaman tahdon mukaisesti. Ylikosken mukaan manipuloinnissa sekä voimankäyttämisessä olemassa olevan ”tahdon kommunikointi” nähdään merkityksettömäksi. Auktoritäärisessä vallan käytössä ”tahdon kommunikointi” edellyttää voimavaroja ilmaista itseään ymmärretysti. (Ylikoski 2000, 13–34.)

Yhdyn Sari Kuuselan (2010, 28) näkemykseen vallan vuorovaikutuksen ja toiminnan näkökulmasta, jossa hän toteaa vuorovaikutussuhteen olevan osana vallankäytön perustaa. Kuuselan mukaan vallan syntyminen perustuu yhdessä toimimiselle ja elämiselle. Valta voi myös kadota, jos

vallankäyttäjää eristää itsensä vuorovaikutussuhteelta. Kuusela toteaa vallan olevan aina kaksisuuntaista tarkoittaen valtasuhteen molemmilla osapuolilla olevaa valtaa. Samantapaista vallan näkemystä löysin myös kuuluisalta valtatutkijalta, Foucaultilta (1980b), johon aiemmin viittasin. Hänenkin mukaansa valta on tuottava voima ja verkosto, joka ulottuu kaikkialle olemassa olevaan sosiaaliseen verkostoon eikä valtaa tule nähdä pelkästään estävänä tai kieltävänä. Vallalla on olemassa myös kyky tuottaa myös mielihyvää. (Foucault 1980b, 80, 119).

Kokemuksen tutkiminen

^{2,3}Koska haluan tarkastella valtaa kokemuksena, haluan selvittää, mitä fenomenologialla tarkoitetaan. Tällöin voin hyödyntää tätä kiinnostukseni herättänyttä tutkimusfilosofiaa omassa tutkimuksessani. Fenomenologia on Edmund Husserlin (1859 - 1938) kehittämä suuntaus tutkimukselle, jonka menetelmästä ja kohdealueesta ei ole olemassa yksimielisyyttä eikä sitä voida käyttää vakiintuneena ”yleisselityksenä” asioille. Fenomenologialla tarkoitetaan kiinnostusta elettyyn todellisuuteen sekä inhimilliseen elämään sekä elämään liittyviin rakenteisiin. Fenomenologiassa puhutaan ”uskollisuudesta ilmiöille”. ”Ilmiöt” liittyvät kokemukseen ja ne eivät voi olla irrallaan kokijasta. Juha Perttulan (2010, 10) mukaan juuri ilmiöiden alue liittyy yhteen maailman ja kokemuksen. Fenomenologiassa tarkoituksena ei ole luetella erilaisia kokemuksia, vaan kuvata sitä, miten ihminen kokee todellisuuden. Ydin fenomenologiassa liittyy kokemuksen yleisiin rakenteisiin, ei ainoastaan yksittäisiin elämyksiin. Fenomenologiassa on lupa ”ihmetellä” ja sen tarkoituksena on ymmärtää, millä tavalla asiat, joita pidämme todellisina, saavat merkityksensä. Fenomenologisessa tutkimuksessa ilmenee, että erilaiset tieteelliset teoriat ja näkemykset ovat osana elämäämme. Kaikki teoriat pohjautuvat lopulta kokemukseen sekä olettavat kokemuksen pätevyyden. (Perttula 2010,10 – 13.)

Kokemus tutkimuskohteena on kiinnostava, koska kokemukset ovat osa ihmisen päivittäistä elämää. Kokemukset ovat elämää rikastuttavia asioita ja ilman kokemuksia elämä olisi yksitoikkoista. Koska ihminen ajattelee ja toimii sekä tuntee, liittyy kokemus ihmisen arkeen olennaisena merkityksenä. Koska ihminen osaa ajatella ja käyttää ajattelua, sen avulla ihminen ymmärtää myös kokemuksia. Kokemus toimii elämämme värittäjänä niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Asiat koetaan aina jotenkin, esimerkiksi kipua ja rakkautta koetaan. Kokemus on siis olennainen osa arkeamme sekä tärkeässä asemassa sosiaalisessa vuorovaikutuksessamme. Ihminen on eliöistä ainut, joka pystyy ”kielellistämään” kokemuksia ja kertomaan niitä toisille kanssaihmisille. Kokemusta tutkitaan

monitieteellisesti ja monista erilaisista näkökulmista lähtien. Esimerkiksi psykologiassa, filosofiassa sekä kirjallisuudessa on tutkittu kokemusta. (Hyypä ym. 2015.)

Lauri Rauhala (1995) määrittelee kokemuksen ”tajuksena toimintona”, joka erottautuu tajuttomasta toiminnasta ilman kokemusta. Kokemus syntyy, kun ihminen saa elämyksiä, jotka siirtyvät kohdetta kohti ja tälle kohteelle rakentuu mieli. Rauhala korostaa, etteivät kokemukset ole pysyviä, vaan muuttuvat asettuessaan näiden keskinäisiin suhteisiin. Kokemus voi olla myös tiedostamaton, mutta tiedostettua kokemusta voidaan ilmaista kielellisesti. (Rauhala 1995, 40–49.) Fenomenologiassa kokemus näyttäytyy niin mielellisenä aktina kuin internationaalisenä ja psyykkisenäkin psykologisenä tutkimuskohteena. Fenomenologit pohtivat suhtautumista tulkitsevaan sekä kuvailevaan ymmärrykseen. Osa fenomenologeista (kuten Husserl ja Bretano) pitävät ymmärryksen kuvailua mahdollisena ja näkevät että fenomenologisessa tutkimuksessa kokemus on kuvattava juuri niin kuin se on koettu. (Perttula 1995, 56)

Minua kiinnostaa, mitä kokemus on ja käsittää? Välillä ihmisen on helppo tunnistaa kokemus, joskus se on vaikeaa tai jopa mahdotonta. Vaikka kokemuksen kohde ei ole selvinnyt, elämys kokemuksesta on silti ihmiselle todellinen. Fenomenologiassa kokemusta pidetään suhteena, joka sisältää tajuavan yksilön sekä hänen tajunnallisen toimintansa sekä toiminnan kohteen. Kokemusta voidaan kutsua merkityssuhteeksi. Kokemus siis rakentuu suhteesta, joka liittyy subjektin sekä objektin yhdeksi kokonaisuudeksi. Kun kokemusta tutkitaan, on huomioitava se, minkälaisista todellisuuksista tutkittavien elämässä vallitsevat tilanteet koostuvat. Perttula (2009, 119) korostaakin käsitteiden ”merkityksellisyys sekä ymmärrys” tärkeyttä kokemuksen empiirisessä tutkimuksessa. Kokemus on ihmisen ja hänen elämäntilanteensa välissä oleva ”ymmärtävä ja merkityksellinen suhde”. (Perttula 2009, 116–119.)

Leena Syrjälä, Sirkka Ahonen, Eija Syrjäläinen ja Seppo Saari (1995, 114) kuvaavat fenomenologiaa sanoilla ”kuvata” ja ”ilmiö”. Fenomenologisessa tutkimuksessa kuvataan siis ilmiötä eli miten ympäröivä maailma ja elämä ihmisten tietoisuuteen rakentuvat. Fenomenologisessa laadullisessa tutkimuksessa tutkimus etenee vaiheittain niin, että ensin tutkija huomioi käsitteen tai asian, josta esiintyy erilaisia käsityksiä (Tutkijana olen siis valinnut kokemuksen vallasta tutkimuskohteekseni). Toiseksi fenomenologisessa tutkimuksessa tutkija perehtyy käsiteltävään asiaan teorian kautta sekä jäsentelee haluamansa näkökohdat, jotka tutkimukseen liittyvät. Tutkijana haluan perehtyä käsitteeseen kokemus, joka liittyy valtaan. Kolmanneksi tutkija haastattelee ihmisiä, jotka kertovat erilaisia käsityksiä tutkittavasta asiasta, joka minun tutkimuksessani siis liittyy valtaan. Tutkimuksessani haastattelin 9 lähiesimiestä kokemuksestaan vallasta.

Seuraavaksi tutkija luokittelee fenomenologisessa tutkimuksessa käsitteet niiden merkityksiin perustuen. Jotta tutkija voi selittää erilaisia käsitteitä, tulee hänen koota ne vielä ylemmän tason merkitysluokiksi. Luokittelin haastatteluni siis merkitysluokkiin, joita tarkastelen. Fenomenologiassa ”ilmiö ja käsite” ovat tutkijalle saman asian kaksi eri puolta. Käsite jostakin asiasta on fenomenologian mukaisesti ajattelun sekä kokemuksen perusteella luotu ”kuva” käsitteellä olevasta ”ilmiöstä”. (Syrjälä ym. 1995, 114–116.)

Haluan tutkimuksessani kiinnittää huomiota merkitysten ymmärtämiseen. Tutkimuksessani etsin tätä merkitystä kokemuksen ymmärtämisen kautta. Kyseessä onkin siis myös hermeneuttinen tutkimusongelma, johon haluan hakea vastauksia. Tutkimukseni muodostui näin ollen fenomenologis-hermeneuttiseksi tutkimukseksi. Hermeneuttinen tulkinta ei ole ongelmatonta, koska jo luontaisesti ihmisillä on tavoitteena ymmärtää toisia ihmisiä ja heidän ajatuksiaan. Tähän vaikuttavat omat kokemuksemme siitä, miten olemme asiat kohdallamme kokeneet. Tutkimuksessa on kuitenkin olennaista havaita toisen kokemuksia ja ymmärtää niitä. Siinä ”luetaan” ilmiöitä käyttäen tapaa, jolla tutkija tunnistaa haastatellun ihmisen kokemuksen erilleen omista kokemuksistaan. Hermeneuttisessa tutkimuksessa olennaista siis on ymmärtää kokonaisuus huomioon ottaen sitä ympäristöä, jossa tutkittava on sekä sitä ympäristöä, missä tutkimusta tehdään. (Varto 1992, 58–61.)

Oma tutkimukseni on siis kokemuksellinen tutkimus vallasta. Vastauksia hain avoimen haastattelun keinoin 9 sosiaali- ja terveystieteiden lähiesimieheltä. Haastattelun analyysiin käytin Juha Perttulan (2005,115) fenomenologista erityistieteellistä tutkimusmetodia, johon myös Metsämuuronen (2006,93) viittaa.

Tutkimustehtävä ja tutkimuksen toteutus

Tutkimuskysymys

3.

Tutkimuskysymykseni on: Millaisia kokemuksia lähiesimiehillä on vallasta?

Juha Metsämuurosen (2006, 23) mukaan tutkittavan kysymyksen avulla voidaan tuottaa uutta tutkimusta sekä lisätä teorian tietoa. Tutkimuskysymys voi myös auttaa toimintojen parantamisessa tai tehostamisessa. Kuitenkaan pelkästään kysymys ei tuo tuloksia, vaan vastausta kysymykseen haen etsimällä aineistosta kokemuksia vallasta sekä johtajuudesta fenomenologiseen metodologia käyttäen. Tutkimuksessani haen siis lähiesimiesten henkilökohtaista vallankokemusta. Muodostan tässä tutkimuksessa tutkittavien vallankokemuksen heidän omakohtaiseen kokemukseen perustuen. Odotan löytäväni tutkimukseni kautta välineitä lähiesimiestyöhön liittyvän vallan hyödyntämiseen ilmiön merkityksen ymmärtämisen kautta.

Olen päätenyt käyttämään tutkimuksessani itse muodostamaani käsitettä vallankokemus. Termi vallankokemus kuvaa mielestäni sitä, mitä haluan tutkia. Tutkimukseni on laadullinen haastattelututkimus. Metodologisesti lähtökohdaksi käsittelen fenomenologiseen ilmiön kuvaamiseen pohjautuen. Olennaisena käsitteenä tutkimuksessani on kokemuksen käsite. On huomattava, että kokemuksen tutkiminen muotoutuu jokaisen tutkimuksen myötä omannäköiseksi riippuen näkökulmasta, josta asioita tutkijana tarkastelee. (esim. Torvinen 2008) Olen päätenyt tutkimaan esimiehistä nimenomaan lähiesimiehiä, jotka ovat suorassa kontaktissa työntekijätasoon.

3.2

Aineistonkeruu ja aineisto

Päädyin hankkimaan tutkimusaineistoni haastatteluilla. Haastattelun näin parhaaksi keinoksi löytää esimiehen henkilökohtainen vallankokemus, koska haastattelussa on mahdollista esittää tarkentavia kysymyksiä aiheesta. Tällä menetelmällä halusin varmistaa, että aineistosta tuli riittävä omaa tutkimustani ajatellen. Haastattelut toteutin avoimen haastattelun keinoin eli toisin sanoen haastattelin ilman valmista runkoa. Avoin haastattelu on yleinen tutkimusmenetelmä fenomenologisessa tutkimuksessa, koska fenomenologisessa tutkimuksessa haastattelun on oltava mahdollisimman keskustelevalta. Haastateltavalla on oltava mahdollisuus avoimesti kokemustensa jakamiseen.

(Lehtomaa 2005, 170–172, Laine 2010, 35–37; Giorgi 1996.) Mukanani haastatteluissa minulla oli tukikysymyksiä, joita tarvittaessa käytin haastattelutilanteessa (kts. liite 1). Jokainen haastattelu muodostui yksilölliseksi ja erilaiseksi. Jotkut haastattelut jäivät lyhyemmiksi (noin 30 minuuttia) esimerkiksi haastateltavan aikatauluhaasteiden vuoksi. Useimmissa haastatteluissa oli mukana paljon keskustelua. Haastattelutilanne eteni siis pääasiassa tutkittavan esimiehen esittämien asioiden ja aiheiden pohjalta. Jos tilanne edellytti, kysyin erilaisia tilanteeseen ja hetkeen sopivia kysymyksiä. Ohessa esimerkkejä kysymyksistä (erillistä haastattelurunkoa ei ollut, kts. liite 1):

- Voiko valtaa mielestäsi käyttää väärin?
- Miltä vallan käyttäminen mielestäsi tuntuu?

Haastattelut tapahtuivat haastateltavien työpaikoilla, kotona tai kahvilassa. Halusin varmistaa jokaiseen haastatteluun rauhallisen ympäristön. Tämä ei aina kuitenkaan onnistunut, vaan haastattelutilanteisiin kohdistui myös erilaisia häiriötekijöitä, kuten esimerkiksi haastateltavan puhelimen soiminen.

Haastattelun alkaessa tutustuimme ja kävin läpi anonymiteetin säilymisen. Kerroin myös haastatteluissa ilmenevän tiedon olevan luottamuksellista ja jäävän ainoastaan minun tietooni. Kerroin myös haastateltaville, että haastattelun tarkoitus ei ole käsitellä työyhteisön sisäisiä asioita vaan ennen kaikkea olen kiinnostunut haastateltavan omasta kokemuksesta liittyen valtaan.

Haastattelut tallensin tablettitietokoneella, yhteensä neljässä haastattelussa tein muistiinpanoja siitä syystä, ettei nauhoitus erinäisistä syistä johtuen silloin onnistunutkaan tai onnistui vain osittain. Litteroin kaikki haastattelut puhtaaksi kirjoittamalla. Muuhun kuin valtaan liittyviä keskusteluja en litteroinut vaan käytin litteroinnissa tutkijan valtaa valita materiaaliksi olennainen. Litteroitua materiaalia kertyi tulosteina 49 sivun verran (riviväli 1,5, fontti 12).

Pohdin myös narratiivista eli kertomuksellista tapaa löytää vallankokemus kirjoittamalla. Olisin varmasti voinut saada myös kirjoituksilla aineistoni kasaan. Kuitenkin päädyin kollegiaaliseen haastatteluhetkeen, jossa kaksi esimiestä keskustelevat vallasta avoimen haastattelun keinoin. Nyt jälkepäin ajatellen kirjoitelmat olisivat voineet olla selkeämpiä analysoida, koska avoimen haastattelun keinoin tehdyt haastattelut olivat jokainen omanlaisensa ja vastausten löytäminen oli näin ollen haasteellisempää.

Haastattelin tutkimukseeni osallistuneet lähiesimiehet syksyn 2016, jatkuen talveen 2017 aikana. Tarkoitukseni oli haastatella 10 esimiestä. Haastatteluista onnistui yhdeksän esimiehen haastattelut sosiaali- ja terveysalalta. Yksi haastattelu peruuntui. Halusin, että kaikki haastatteluun osallistuneet olivat siis lähiesimiehiä eli suorassa kontaktissa työntekijätasoon. Koska tutkin henkilökohtaista

kokemusta, virallista tutkimuslupaa en hakenut yhteenkään organisaatioon. Keräsin haastateltavat laajasti sosiaali- ja terveysalan eri osa-alueilta. Haastateltavat esimiehet toimivat terveystalveissa osastonhoitajina tai vastaavina hoitajina. Lisäksi haastatteluun osallistui erilaisissa palveluasumisissa toimivia esimiehiä vanhusten, mielenterveyskuntoutujien sekä lasten parista. Osa haastatelluista toimivat esimiehinä ympärivuorokautisessa asiakastyössä, osa päiväaikaan avoimena olevissa sosiaali- ja terveystalveissa. Haastatellut esimiehet toimivat Väli-Suomen alueella idästä länteen. Yksi haastatelluista toimii eteläisen Suomen alueella.

Pyysin haastateltavia esimiehiä osallistumaan tutkimukseeni sähköpostikutsulla. Otin yhteyttä 12 sosiaali- ja terveystalveja tuottaviin kuntayhtymään tai suoraan johonkin organisaatiossa työskentelevään henkilöön, jolta uskoin saavani apua haastateltavien löytymiseen. Haastattelut toteutuivat talven 2016-2017 aikana. Pääosin vuoden 2016 loppupuolella.

Kun haastattelua kysyin ja jos esimies oli kiinnostunut, sovimme tarkemmasta aikataulusta haastattelulle. Toisin sanoen 12 haastattelupyynnöstä siis 9 onnistui. Kaksi haastattelua tein puhelimitse. Haastattelujen pituus vaihteli 30 minuutista 90 minuuttiin. Kaikki haastateltavat esimiehet olivat naisia. Tämä ei ollut ennalta suunniteltua, vaan sattumaa. Sosiaali- ja terveystalveissa naisvaltaisuus on melko yleistä. Elina Viitanen, Lauri Kokkisen, Anne Konun, Outi Simosen, Juha. V. Virtasen ja Juhani Lehdon mukaan sosiaali- ja terveystalvelujen johdossa työskentelevistä keskijohtoon kuuluvista esimiehistä 57% on naisia (Viitanen ym. 2007.)

Haastattelutilanteessa en kysynyt erikseen haastatteluun osallistuneilta esimieheltä ikää ja koulutusta. Esimieskokemuksesta keskustelimme ja lähes jokaisessa haastattelussa kokemuksen pituus tuli esille. Osa haastateltavista kertoi johtamiskoulutuksistaan haastattelujen aikana. Haastatelluista ja analyysiin päätyneistä haastatelluista viisi oli julkisella sektorilla toimivia esimiehiä ja neljä yksityisellä sektorilla toimivia esimiehiä. Haastateltavien määrä julkisessa tai yksityisessä palvelukonseptissa toimivien välillä ei ollut minulle erityisen merkityksellistä. Halusin kuitenkin löytää heitä molemmilta sektoreilta, koska suomalaisessa sosiaali- ja terveystalvelujen kokonaisuudessa on sekä julkisia että yksityisiä toimijoita.

Fenomenologinen tutkimusprosessi

Tutkimukseni on siis kvalitatiivinen eli laadullinen haastattelututkimus. Sirkka Hirsjärvi, Pirkko Remes ja Paula Sajavaara (2009) korostavat kirjoittamisen merkittävyyttä laadullisessa tutkimuksessa. Laadullinen tutkimus on ikään kuin kertomus, joka etenee. Tutkittavan aineiston syvällinen tunteminen on olennaista laadullista tutkimusta toteutettaessa. Olen perehtynyt keräämääni aineistoon huolellisesti kymmeniä kertoja aineistoa lukien. Tutkimukseni on siis fenomenologinen laadullinen tutkimus.

Fenomenologisessa tutkimuksessa luotettavuuden kriteereinä voidaan pitää johdonmukaisuutta tutkimusprosessin edetessä. Tutkimuksen riittävän syvällinen perustelu sekä kuvaus tuovat tutkimukseen luotettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa, myös fenomenologiaa käytettäessä aineistolla on merkittävin osa tutkimuksessa. Jari Metsämuurosen (2006) mukaan tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa on huomioitava tutkimusprosessin ”kontekstisidonnaisuus”, joka tarkoittaa ihmisen kokemaa ulkopuolista todellisuutta sekä kokemusta siitä, minkälaisena maailma tutkittavalle näyttää. Yksilökohtaisuuden säilyttäminen tutkimuksessa mahdollisimman pitkään on fenomenologisessa tutkimuksessa huomioitava seikka. Tiedon laatu tuo tutkimukseen luotettavuutta. Kokemus on kokijalle aina ainutlaatuinen, mutta yleiskäsitykset tuovat kokemukseen samankaltaisuutta. Kuitenkin tutkijan subjektiivisuus niin, että tutkija on tutkimuksensa subjekti tuo tutkimukseen luotettavuutta lisää. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimusta kirjoittaessa tutkijan on kerrottava keinot, joilla hän on tutkimustaan analysoinut, raportoinut sekä reflektoinut. Metsämuuronen korostaa tutkijan vastuullisuutta tutkimuksen eri vaiheissa. On tärkeää, että tutkija suorittaa kaikki vaiheet täsmällisesti prosessin kuluessa. (Metsämuuronen 2006, 202-204.)

Kari Kiviniemi (2015) nimeää laadullisen tutkimuksen ”prosessiksi”. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keräämisen väline on tutkija itse, myös tutkittavan aineiston ymmärtäminen ja niiden tulkitseminen kehittyvät tutkimusprosessin edistyessä. Kiviniemen mukaan voidaankin puhua myös oppimiskokemuksesta. Tutkijan tavoitteena on siis ymmärtää tutkittava ilmiö sekä ihmisten toiminta tutkittavassa ympäristössä. (Kiviniemi 2015, 74.) Ymmärtämisessä koen omasta esimieskokemuksestani kuuden vuoden ajalta olleen paljon hyötyä. Myös esimiehillä on oma ”ammattillinen kieli”, jota on helpompi ymmärtää, jos on myös itse esimiestehtävissä toiminut.

Suvi Ronkainen, Leila Pehkonen, Sari Lindblom-Ylänne ja Eija Paavilainen (2011) esittävät laadullista tutkimusta korostetun joustavana tutkimuskäytäntönä. Tarkkavaiheista tuloksen analysointia on vaikeampi toteuttaa kuin määrällisessä tutkimuksessa. Omassa tutkimuksessani

aineiston käsittelyä vaikeutti avoimella haastattelumenetelmällä toteutetut haastattelut, joista jokainen muodostui yksilölliseksi. Näin ollen aineistosta oli haasteellisempaa löytää yhteneväisyyksiä sekä eroja. Lisäksi kyseessä on kokemuksen tutkiminen, jonka ainutkertaisuudelta ja henkilökohtaisuudelta ei voi välttyä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on keskeinen tutkimuksen toimija. Tutkija tekee valintoja tutkimuksessa esitettävästä aineistosta. Laadullisessa tutkimuksessa analyysi ja tulosten esittely edellyttävät aina tulkintaa, jonka mukaan tutkija esitettävän aineiston valitsee. Oma aineistoa käsitellessä etsin tutkijan oikeudella materiaalista merkittävyyksiä, jotka parhaiten avaavat esimiesten kokemuksia vallasta.

Aineiston tulkinnan myötä sitä yritetään ymmärtää ja viedä ymmärrys tasolle, jossa sitä voidaan käsitteellistää. Oman aineiston analysointivaiheessa olen päätenyt käyttämään myös suoria lainauksia aineistosta, jonka odotan lisäävän lukijan mielenkiintoa aineistoa kohtaan. Laadullista tutkimusta voidaan kutsua myös ”pehmeäksi” menetelmäksi. Tarkastelun kohteena laadullisessa tutkimuksessa on siis ihmisten välinen merkityksellisyys, joka samalla tukee sosiaalisuuden käsitettä. (Ronkainen ym. 2011, 83; Eskola ja Suoranta 2001, 13-15; Vilka 2015, 118.). Laadullinen aineisto liittyy aina tekstin muodostamiseen. Laadullista tutkimusta voi tehdä esimerkiksi havainnoimalla, keräämällä kirjoitelmia tai erilaisilla haastattelun muodoilla. Omassa tutkimuksessani menetelmänä oli siis avoin haastattelu (kts. Giorgi 1996). Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista, että tutkimussuunnitelma muuttuu ja kehittyy tutkimuksen edistyessä. Tutkimuksessani pysyin tutkimussuunnitelman mukaisessa etenemisessä.

Tutkija itse voi osallistua esimerkiksi havainnoimalla laadulliseen tutkimukseen. Kuitenkaan tutkijan omat mielipiteet eivätkä asenteet saa tulla näkyville tutkimuksen edetessä. (Ronkainen ym. 2011, 17.) Jo aikaisemmin nostin esille seikan, että Fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa myös tutkijan omat ennakkokäsitykset on hyvä huomioida ja niitä voi myös nostaa esille. Nämä käsitykset voidaan sittemmin tutkimustuloksia tarkastellessa joko hylätä tai hyväksyä. (Laine 2001, 29-51.) Laadullista tutkimusmenetelmää käytettäessä on aina muistettava kysymys, mitä merkityksiä tutkimuksella halutaan selvittää? (Vilka 205, 118). Omassa tutkimuksessani merkityksenä on siis kokemuksen löytyminen. Oman esimieskokemukseni poissulkemista käsitelin jo aiemmin edellä.

Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus tehdä tilastollisia yleistyksiä. Tarkoituksena on toiminnan ymmärtäminen sekä tulkinnan mielekkyyden löytyminen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien on tiedettävä tutkittavasta asiasta paljon sekä omattava kokemusta tutkittavasta asiasta. Aihe, jota tutkin, on itselleni mielenkiintoinen ja minulla on myös aiheesta itselläni esimiehenä kokemusta. Laadullinen tutkimus koostuu havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Tällainen erottelu on mahdollista vain analyttisesti, koska nämä ovat käytännössä kovin lähellä

toisiaan. Havaintoja on pelkistettävä ja jaoteltava yhdistämisellä. Tällöin havaintojen yhteisen piirteen löytyminen mahdollistuu tutkijalle. (Tuomi, Sarajärvi 2002, 87, 88; Alasuutari 2007, 40, 41.)

Aineiston analyysi

Aineiston analysoinnin toteutin litteroinnin jälkeen fenomenologis-hermeneuttista tulkintaa^{3,4} hyödyntäen. Fenomenologisen tutkimuksen periaatteena on siis ”ilmiön” tarkastelu ”ilmiönä” itsenään. Fenomenologiaa aiemmin samankaltaista ajattelua on edustanut hermeneutiikka, joka on ollut omalta osaltaan vaikuttamassa fenomenologiseen ajatteluun. Hermeneutiikassa keskeisenä asiana ilmenee merkitysten etsiminen ja sen keskeisiä käsityksiä ovat tulkinta ja ymmärtäminen. Hermeneutiikassa ”ilmiöiden” selittäminen tarkoittaa siis niiden merkityksen oivaltamista. (Syrjäläinen ym.2007, 62.) Tutkimuksessani ”ilmiönä” esiintyy siis kokemus, johon fenomenologis-hermeneuttinen menetelmä mielestäni parhaalla tavalla vastaa. Kysyin sosiaali- ja terveysalan lähiesimiehiltä heidän kokemustaan tehtävässään esiintyvistä vallasta. Hain siis vallan kokemusta, jonka merkitystä tutkimuksessani yritän tulkita. Fenomenologiassa tutkimuksen vaiheista yleisesti hyväksytyjä vaihteita ovat:

- Ilmiön tarkastelu
- Ilmiön olemuksen ”ytimen” tavoittaminen
- Olennaisuuden löytyminen

Tutkimuksessani tarkasteltava ilmiö on kokemus. Tämän kokemuksen halusin ymmärtää sellaisena kun se tutkittavien kertomana ilmenee. (Syrjäläinen ym. 2007, 67– 68.) Tätä kokemuksen ymmärrystä tavoitteenani oli tulkita. En yrittänyt päästä fenomenologiseen tulkintaan perinpohjaisesti, vaan näin tärkeimpänä ilmiön tarkastelun ja ymmärtämisen. Juhani Aaltoilan (2015, 22) mukaan tieteen keskeisenä haasteena on nimenomaan kykyjemme syventäminen sitä kohti, että ymmärrämme todellisuuden erilaisia ilmiöitä sekä niiden välisiä yhteyksiä. Juha Metsämuuronen (2006, 93) selvittää fenomenologisen tutkimuksen etenemistä viiden vaiheen kautta ja viittaa samalla Perttulaan (2005, 115). Oman tutkimukseni tulkinnassa eli analyysissä päädyin hyödyntämään tätä Perttulan fenomenologisen tutkimuksen etenemisen menetelmää ja etenemään tulkinnassani pohjautuen. Kuvaan vaiheet ohessa yleisellä tasolla ja etenen erittelemään vaihteita myöhemmin omassa tutkimuksessani.

- Tutkimusaineistoon tutustuminen kokonaisvaltaisesti
- Tutkimusaineiston jakaminen merkitysyksiköihin
- Näiden merkitysyksikköjen muuntaminen tutkijan käyttämälle ”yleiselle” kielelle
- Yksilökohtaisen merkitysverkoston muodostaminen
- Yleisen merkitysrakenteen muodostaminen

Omassa tutkimuksessani näiden vaiheiden seuraaminen tarkoitti sitä, että haastattelujen avulla loin tutkimusaineiston eli perehdyin siihen avoimin mielin. Sen jälkeen muodostin jäsentävät sisältöalueet, jonka jälkeen erottelin merkitysten kokonaisuudet muuntamalla aineiston tutkijan käyttämälle yleiselle kielelle. Seuraavaksi muodostin aineistosta yksityiskohtaisen merkitysverkoston, jossa sijoitan kuvaamani merkitykselliset, relevantit asiat sisältöalueisiin. Viimeisessä vaiheessa tiivistin merkitykselliset tulokset sisältöalueittain muodostaen näin yleisen merkitysrakenteen.

Analyysivaiheessa etenin lukemalla haastatteluaineistoni monta kertaa huolellisesti ja perusteellisesti. Aineistosta ilmeni selkeästi kaksi sisältöaluetta; 1. Valta ja 2. Johtajuus. Merkitsin litteroituun aineistoon valtaan liittyvät merkitykset punaisella korostuskynällä ja johtajuuteen liittyvät merkitykset oranssilla korostuskynällä. Kokosin aineistosta löytämäni merkitykset sisältöalueittain taulukkoon vasemmalle puolelle. Taulukon oikealle puolelle muutin aineistosta löytyneet merkitykset Perttulan (2005, 115) mukaisesti yleiskielelle.

Etsin kokemuksen ymmärtämisen kautta hermeneuttista ”ilmiön” ymmärtämistä. Tätä ymmärtämistä käsittelin analyysin seuraavassa osiossa, johon kokosin tutkijan oikeudella aineistosta löytämäni samaa asiaa tarkoittavat tulkinnat. Näin minulle koostui materiaali analysointia varten. Aineisto toi analysointivaiheessa omia haasteita, koska siinä ei ollut yhteneväistä kysymysrunkoa.

Analysointivaiheessa käytin myös suoria sitaatteja haastatteluista. Suorat lainaukset esimiesten vastauksista olen sisentänyt sekä merkinnyt lainausmerkeillä. Erilaisista murrealueista johtuen muutin litterointivaiheessa murre sanoja yleiskielelle. Tämän toimenpiteen tein varmistaakseni haastateltavien anonymiteetin. Huomasin haastatteluja litteroidessani murteiden olevan voimakkaita erityisesti Länsi- sekä Itä-Suomen alueilla. Myöskin anonymiteettiin perustuen, nimesin haastateltavat kirjaimilla ja numeroilla H1, H2, H3 jne.

Aloitin materiaalin työstämisen lukemalla tekstejä useampia kertoja läpikotaisin. Lukiessani tein muistiinpanoja mielestäni tärkeistä tutkimuskysymykseeni liittyvistä asioista, joita esimiehet toivat

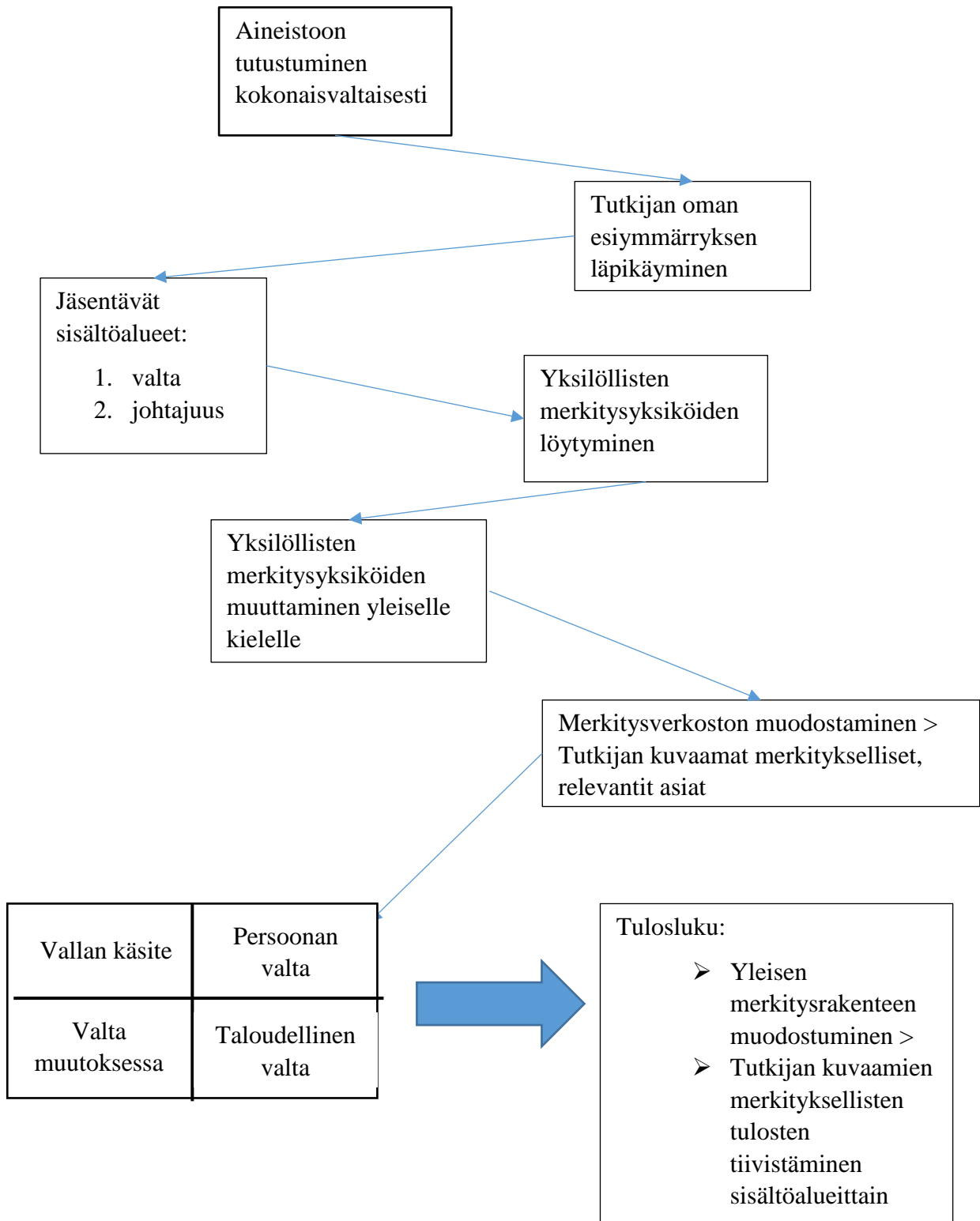
esille. Tutkimukseni tarkoituksena on siis löytää esimiehen oma vallankokemus. Alleviivasin aineistosta eri väreillä valitsemiani asioita.

Oleellista tutkimuksen analysoinnissa on tulkinta. Jari Metsämuurosen (2006, 204) mukaan tulkinta ja ymmärtäminen ovat yhteenkuuluvia ja tulkintaa seuraa aina ymmärtäminen. Edellä mainitut merkityssuhteet avautuvat tulkinnan kautta. Ymmärtäminen taas tarkoittaa kokonaisuutta, jota tutkija haluamallaan tavallaan teemoittaa. Metsämuuronen korostaa tutkimuskohteen autonomiaa, jossa tutkija toimii ymmärtäjänä. Omassa tutkimuksessani tutkittaessa kokemusta, ymmärtäminen on oleellista. Edelleen Metsämuurosen mukaan tutkijan on tunnistettava ja luotettava omaan intuitioonsa ottaen huomioon ohjeistukset, joita ymmärtämisestä ja tulkitsemisesta on ylipäänsä mahdollista antaa. Oleellisinta kokemuksen tulkinnassa on siis tutkittavan ”elämismaailman” ymmärtäminen. Kokemus on ollut tutkittavalle kohteelle todellinen ja on tärkeää, että kokemus säilyy autonomisena. Tutkittavan ymmärtämisen kokonaisuus on huomioitava kuitenkin niin, että viime kädessä tutkijan omaan intuitioon perustuvat havainnot ovat ratkaisevassa asemassa. (Metsämuuronen 2006, 204–205.)

Pidän omaa kokemustani esimiehenä tärkeänä ymmärtämisen välineenä. Oma kokemukseni esimiehenä saa näkyä johtopäätökset ja pohdinta-osiossa. Muuten pidän oman kokemukseni tutkimuksesta erillään. Täysin helppoa tämä oman kokemuksen ulkoistaminen ei ole ollut vaan olen useamman kerran joutunut palaamaan oman kokemuksen ulkoistamiseen aineistoa käsitellessä. Haastatteluissa oli paljon keskustelua ja myös kollegiaalista jakamista haastatellun ja haastattelijan välillä. Näitä keskusteluja kuunnellessani oli löydettävä haastatellun oma näkemys, joka kuitenkin aineistoon perehtyessä aina löytyi.

Seuraavalle sivulle rakentamassani kaaviossa (Kaavio 1) esittelen tutkimukseni analyysin vaiheet Perttulan (2005,119) viisivaiheisen fenomenologisen tutkimusmetodin mukaisesti. Nämä vaiheet ovat siis tutkimusaineistoon tutustuminen kokonaisvaltaisesti, tutkimusaineiston jakaminen merkitysyksiköihin, merkitysyksiköiden jakaminen yleiselle kielelle, yksilökohtaisen merkitysverkoston luominen ja yksilökohtaisen merkitysrakenteen muodostaminen. Kaaviossa esittelen, miten nämä vaiheet muotoutuivat omassa tutkimuksessani. Kaavion jälkeisissä kappaleissa kerron, miten tutkimus etenee vaiheittain edellä mainitsemani Perttulan ym. fenomenologisen metodin mukaisesti.

Kaavio 1. Vallankokemuksen analyysi



3.4.1 Aineistoon tutustuminen

Ensimmäisenä vaiheena tutustuin tutkimusaineistoon kokonaisvaltaisesti (Tutkimusaineiston luominen avoimin mielin). Luin keräämääni aineiston huolellisesti useaan kertaan ja kokonaisvaltaisesti aineistoon perehtyen. Tärkeää tutkimuksen tässä vaiheessa on tutkijan esiymmärrys tutkimusaiheesta. On selvää, että tutkijan omat kokemukset vaikuttavat ennakkokäsitykseen aiheesta, jota ollaan tutkimassa. Tutkijan oma käsitys ja kokemukset riippuen tutkijan taustasta on oltava mahdollisimman vähäistä ja niihin tulee suhtautua kriittisesti reflektoiden. Tutkijan on tärkeää pohtia ja kyseenalaistaa omaa tulkintaansa tutkittavasta asiasta. Timo Laineen (2010, 34–36) mukaan edellä kuvatun mukaisesti toimiessa kriittistä etäisyyttä käyttäen saattaa esille avautua asioita, joita tutkija ei ole osannut itse huomioida tai ne ovat olleet aiemmin tutkijan mielestä epäolennaisia.

Oma tutkijan esiymmärrykseni on muodostunut henkilökohtaisen ammattiurani aikana. Sosiaali- ja terveysalan kokemusta minulla on 23 vuoden ajalta. Olen toiminut terveydenhuollossa sairaalamaailmassa hoitajana, jonka jälkeen sosionomina(AMK) päihdetyössä vuoden ajan. Tähän työhön sisältyi esimiehen sijaisena toimiminen. Viimeiset, kohta 5 vuotta, olen toiminut sosiaalipalveluissa vanhusten tehostetun palveluasumisen yksikön esimiehenä. Sosiaalipalveluista minulla on työkokemusta yhteensä 6 vuotta.

Sosiaali- ja terveydenhuollon pitkän työkokemuksen johdosta minulla on käsittääkseni monipuolinen kuva suomalaisesta sosiaali- ja terveydenhuollon tämänhetkisestä tilasta sekä lähimenneisyydestä kahdenkymmenen vuoden ajalta. Työvuosieni aikana myös itselleni on muodostunut ensimmäinen kuva sosiaali- ja terveydenhuollosta melkoisen byrokraattisen hallinnon ”kehtona”. Kuitenkin suomalaisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa on nähdäkseni tapahtunut paljon myönteistä kehitystä. Asiakkaan näkökulmaa otetaan nykyisin entistä enemmän huomioon kokonaisuudessa. Toimintoja suunnitellaan asiakaslähtöisesti, mutta kuitenkin asiakkaat eivät vielä saa osallistua omien palvelujensa kokonaisvaltaiseen suunnitteluun. Ideoita kuitenkin kysytään ja myös huomioidaan, joten selvästi kehitystä oman kokemukseni mukaan on tapahtunut.

3.4.2 Aineiston jakaminen merkitysyksiköihin

Toisessa vaiheessa jaottelin tutkimusaineiston merkitysyksiköihin (Jäsentävien sisältöalueiden muodostaminen). Jäsensin aineiston kahteen merkitysyksikköön. Nämä jäsentävät sisältöalueet ovat 1. Valta ja 2. Johtaminen. Tämä tapahtui merkitsemällä jokaiseen litteroituun haastatteluaineistoon kaikki valtaan liittyvät kokemukset punaisella korostuskynällä ja kaikki johtamiseen liittyvät kokemukset oranssilla korostuskynällä. Merkitysyksiköt olen numeroinut esimerkiksi 1.2, 1.3 jne. Tämä tarkoittaa haastattelua 1 ja merkitysyksikköä 2 (1.2) ja haastattelua 1 ja merkitysyksikköä 3 (1.3) ym.

Esimerkki vaiheesta H2:

Kokemus vallasta:

3.1. Mielivalta. Alistavaa. Valta sanana on negaatio. Tuo negatiivisia tunteita mieleen. 3.2. Se on yleensä valtaa toista ihmistä kohtaan. Vallan avulla riistetään jotakin toiselta. Tällaista minulle tulee mieleen.

3.3. On monenlaista valtaa. Pohdin, onko se valtaa, että esimiehen tulee hallita tilanteita. Niin ja onko se sitten vallankäyttöä. Valta on minusta niin negatiivinen sana. Siinä on vallanpitäjä ja se, kuka alistetaan siihen valtaan. Tai joutuu alistumaan vallan edessä.

3.4.3 Merkitysyksiköiden muuntaminen yleiselle kielelle

Kolmannessa vaiheessa muunsin aineistosta löytämäni merkitysyksiköt tutkijan käyttämälle ”yleiselle” kielelle (Merkityksellisten kokonaisuuksien erottelu). Avasin merkitysyksiköt yksi kerrallaan aineistoon perustuen siten, että muodostamani laatikon vasemmalla puolella teksti on alkuperäismuodossaan (olen muuttanut murre sanoja tutkijan oikeudella yleiskielelle anonymiteetin säilymisen vuoksi) ja numeroituna merkitysyksiköksi. Laatikon oikealla puolella olevan tekstin olen numeroinut samalla tavalla kuin vasemman puoleisessa laatikossa oleva teksti on numeroitu. Taulukon oikealla puolella olevan tekstin olen muuttanut mahdollisimman yleismuotoiseksi tekstiksi. Olen merkinnyt haastateltavat merkeillä H1,H2,H3,H4,H5 jne. Tämä tarkoittaa Haastateltava 1, Haastateltava2 jne.

Esimerkki edellä kuvatusta vaiheesta:

Haastateltava 1:

Kokemus johtamisesta H1:

1.16. Mä olen kasvanut viime vuosien aikana esimiestyössä niin kuin hirveesti, että mä oon noussut tähän työhön niin kuin kentältä. Se oli ihan hirveä paikka. Oli niin vahvoja työntekijöitä.	1.16. Vastaaja kokee kasvaneensa esimiestyössä vuosien aikana paljon. Vastaajan mukaan hän on noussut esimiestyöhön kollegojen joukosta.
1.17. Välillä tuli sellainen olo, että mä oon tosi huono esimies, että en osaa tehdä täällä mitään työyhteisön hyväksi.	1.17. Vastaaja on kokenut olleensa välillä huono esimies.
1.18. Mullahan on ollut ihan hirvee muutosjohtamisen aika.	1.18. Vastaajan kokemuksen mukaan hänen työhönsä on kuulunut paljon muutosjohtamista.
1.19. Ristiriidat, mitä näissä on, mitkä työyhteisöissä on, on monesti siitä, ettei me ymmärretä ihmisten erilaisuutta ja ei hyväksytä sitä.	1.19. Vastaajan kokemuksen mukaan ristiriidat työyhteisöissä johtuvat usein ihmisten erilaisuudesta sekä siitä, ettei erilaisuutta hyväksytä.
1.20. Työt kun voi tehdä oikein niin monella tavalla.	1.20. Vastaajan mukaan tehtävät voidaan suorittaa oikein monella eri tavalla.

<p>1.21. Mun tulee olla esimies, joka auttaa tätä henkilökuntaa jaksamaan ja että mä osaisin johtaa tätä joukkoa niin, että ne jaksaa tässä muutoksessa. Mun tehtävä on kuunnella heitä, ottaa ne valituksetkin vastaan, pyrkiä innostamaan ja auttaa jaksamaan. Ja työhyvinvointia. 1.22. Mä oon välillä tuolla kentällä. Näen, missä siellä mennään. Näytän omalla olemuksella ja jaksamisella että minkälaisessa vireessä oon ja se kyllä tarttuu työntekijöihinkin.</p>	<p>1.21. Vastaajan kokemuksen mukaan hänen tulee olla esimies, joka auttaa henkilökuntaa jaksamaan muutoksessa. Vastaaja kokee esimiehen tehtäväksi kuuntelemisen sekä valitusten vastaanottamisen. Hän kokee tärkeäksi oman roolinsa innostajana sekä työhyvinvoinnin tukijana.</p> <p>1.22. Vastaaja kokee tärkeäksi olla mukana myös käytännön työssä. Hän korostaa esimiehen omaa asennetta ja vireyttä sekä näiden vaikutusta henkilökuntaan.</p>
---	--

Kokemus vallasta H3:

<p>3.1. Mielivalta. Alistavaa. Valta sanana on negatio. Tuo negatiivisia tunteita mieleen. 3.2. Se on yleensä valtaa toista ihmistä kohtaan. Vallan avulla riistetään jotakin toiselta. Tällaista minulle tulee mieleen.</p>	<p>3.1. Vastaaja kokee valta-sanana mielivallaksi ja alistavaksi. Hän kokee vallan sanana negatiiviseksi.</p> <p>3.2. Vastaaja kokee, että valtaa käytetään toista ihmistä kohtaan. Hänen kokemuksensa mukaan vallan avulla riistetään jotakin toiselta.</p>
<p>3.3. On monenlaista valtaa. Pohdin, onko se valtaa, että esimiehen tulee hallita tilanteita. Niin ja onko se sitten vallankäyttöä. Valta on minusta niin negatiivinen sana. Siinä on vallanpitäjä ja se, kuka alistetaan siihen valtaan. Tai joutuu alistumaan vallan edessä.</p>	<p>3.3. Vastaajan kokemuksen mukaan monenlaista valtaa on olemassa. Vastaaja pohtii, onko se vallankäyttöä, että esimiehen tulee hallita tilanteita. Hänelle valta tuo mieleen vallanpitäjän. Hänen mukaansa vallan edessä joudutaan alistumaan ja vallalla myös alistetaan.</p>
<p>3.4. Persoonan vaikutuksesta valtaan minulle tulee mieleen sellainen ajatus, että heikko ihminen käyttää valtaa. Että saa asiat valtaansa ja sen alistetun toimimaan. Tulee tällainen ajatus</p>	<p>3.4. Vastaajan kokemuksen mukaan heikko ihminen käyttää valtaa ja saa asiat valtaansa sekä alistetun ihmisen toimimaan. Vastaaja pohtii, että ihminen, joka kokee pätemisen tarvetta, käyttää valtaa riistämällä toiselta</p>

mieleen, että sellainen ihminen, jonka pitää päteä itse niin hänen pitää ensin riistää toiselta se arvo. Että hän voi olla sitten joku.	ihmiseltä arvo. Hän tekee sen mahdollisesti pätemisen vuoksi.
---	---

Kokemus johtamisesta H3:

<p>3.35. Siinä tilanteessa koen sen varmaan kaikkein haastavimmaksi, kun on vahva työntekijä, jolla on vahvat mielipiteet ja joka on hyvin itseohjautuva. Mutta sitten se itseohjautuvuus ei palvelekaan sitä tarkoitusta, miksi ollaa töissä. Se on niitä haastavimpia paikkoja, ja herkästi tulee ittellekin se tunne , ettei halua nujertaa kenenkään ihmisen tunnemaailmaa enkä ihmistä yleensääkään, antaisin hänelle mahdollisimman vapaat kädet. Koska sellainen ihminen pystyy työskentelemään motivoituneesti ja innovatiivisesti, joka saa toteuttaa itseään vapaasti.</p>	<p>3.35. Vastaaja kokee haastavimmiksi tilanteiksi työntekijöiden työskentelyyn puuttumisen.</p>
<p>3.36. Mieluummin näkisin ihmisen sellaisena, joka johtaa itse itteään. Itseohjautuva työntekijä on paras, jolla on ajatusmallina se, että asiakas on keskiössä. 3.37. Asiakas on se johtotähti, mitä varten me ollaan töissä.</p>	<p>3.36. Vastaajan kokemuksen mukaan hän arvostaa itseohjautuvaa työntekijää, jolle asiakas on keskipisteessä.</p>

Tutkimusetiikka

Halusin perustaa haastatteluni kokemuksista luottamukselle. Johanna Ruusuvuori & Liisa Tiittula (2005, 41) korostavat luottamuksellista suhdetta haastateltavan ja haastattelijan välillä. Luottamuksellisuudella tarkoitan tässä Ruusuvuorta ym. mukailien totuudenmukaisuutta sekä miellyttävän yhteistyösuhteen luomista haastattelutilanteessa. Oleellista on kertoa avoimesti haastattelun tarkoitus. Luottamuksellisuus ja anonyymiteetin varjeleminen ovat olennaisia seikkoja tutkimuksen edetessä. Halusin osoittaa tutkittavalle oman kiinnostukseni asiaan ja luoda sitä kautta luottamuksellisen suhteen haastateltavaan. Kokemuksista kertominen ei aina ole helppoa ja halusin panostaa luottamuksen rakentumiseen välillemme. Luottamuksellisen haastattelusuhteen syntymisen tuloksena tutkittavan on helpompi avautua ainutkertaisista kokemuksistaan. Luottamuksellisuus ja luottamus tutkimuksessa ovat ennen kaikkea tutkimuseettisiä asioita, joiden tärkeyttä en tutkimukseni edistyessä voi olla korostamatta.

Kokemuksen tutkiminen ei ole mielestäni kaikkein helpoin tutkimuskohde. On muistettava ja muistutettava toistuvasti itseä tutkijana olemaan huomioimatta omaa kokemusta tutkittavan kertomista asioista. Tutkittavan on saatava tietää ja luottaa siihen, että aineistoa käsittelee vain tutkija, ellei toisin ole sovittu. Jos aineistoa käsittelee myös muut, on tämä kerrottava tutkittavalle avoimesti. (Kuula 2006, 88–89).

Tutkimuksessani kerroin tutkittavalle avoimesti heti haastattelutilanteen alussa, että aineisto jää ainoastaan omaan käyttööni ja hävitän sen välittömästi tutkimukseni valmistuttua polttamalla kaiken paperimateriaalin sekä poistan tallenteet välittömästi litteroinnin jälkeen tablettitietokoneelta. Lupasin haastateltaville, että heidän anonyymiteetti säilyy. Käytin litterointivaiheessa tutkijan valtaa ja poistin sellaiset murre sanat, joista tutkittavan toimintaympäristö olisi voinut paljastua. Tutkittavat olivat välisuomen alueelta tarkoittaen poikittaista aluetta itärajalta länteen. Yksi haastateltavista toimi Etelä-Suomen alueella.

Hyvään haastattelukäytäntöön vedoten haastattelijan tulee huomioida eettisiin arvoihin perustuen erilaiset haastatteluun liittyvät käytännöt, kuten tutkimuslupa, kysyä lupa haastatella, tutkimuksen tarkoituksen selvittäminen sekä litteroinnin läpikäyminen. Haastateltavalle on valittava hänelle sopiva haastattelupaikka. Haastattelua tulee myös valmistella etukäteen sekä pyrkiä haastattelutilanteessa olemaan neutraali, mutta osoittamaan kuitenkin myönteisyyttä. (Burns & Grove 1993, 360–367.)

En pyytänyt erillistä tutkimuslupaa mihinkään organisaatioon, koska tutkin henkilökohtaista kokemusta. Olin yhteydessä pyydetessä kahta haastattelua ennen haastateltavan esimieheen. Muuten sovin haastattelut ainoastaan haastateltavan henkilön kanssa. Kerroin haastattelun tarkoituksesta haastateltaville. Pyrin löytämään haastatteluille rauhallisen ympäristön. Suurin osa haastatteluista tapahtui haastatellun työhuoneessa.

En kuitenkaan täysin voinut välttyä häiritseviltä tekijöiltä. Oman puhelimeni pidin haastattelutilanteessa aina suljettuna, mutta haastateltavan puhelin saattoi esimerkiksi soida. Joissakin haastattelutilanteissa huoneen ovelle saatettiin koputtaa ja tällöin haastattelu häiriintyi hetkeksi. Kuitenkaan ulkopuoliset henkilöt eivät tienneet, miksi olin haastateltavan työhuoneessa. Koska haastateltavat ovat esimiesasemassa, ei heidän tarvinnut selitellä vierailuni tarkoitusta kenellekään.

Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta pohtiessa on Metsämuurosen (2006) mukaan ymmärrettävä, että tutkijan omat ennakkokäsitykset ja intressit vaikuttavat siihen, mistä näkökulmasta tutkittavaa asiaa tarkastellaan. Edelleen hänen mukaansa tärkeää on, että tutkija kertoo avoimesti tutkimukseen liittyvistä vaiheista. Sisäisen validiteetin termi kuvaa tutkijan hallitseman tieteellisen työskentelyn osaamistasosta ja ulkoinen validiteetti puolestaan kuvaa tutkijan muodostamien johtopäätösten sekä tulkinnan pysyvyyttä. Tutkimusta luettaessa on tärkeää saada tietää tutkimukseen liittyvät lähtökohdat läpinäkyvästi avattuina.

Tutkimuksessa on hyvä kertoa avoimesti kaikki asiat, jotka ovat vaikuttaneet tutkijan käsitykseen tieteestä, tutkittavasta ympäristöstä sekä tieteen hallintaan liittyen. Luotettavuutta arvioidessa on tärkeää siis avata ne seikat, joihin tutkijalla on ollut yhteys. Tutkijan subjektiviteettia ei voi täysin sulkea pois, mutta tutkimuksen tuloksia tarkastellessa on syytä muistaa omien kokemusten ja tuntemusten poissulkeminen. (Metsämuuronen 2006, 198–199.) Kerroin jokaiselle haastateltavalle avoimesti olevani myös itse esimiesasemassa. Vaikka olen itse haastateltujen kanssa samassa asemassa, en nähnyt siitä olevan haastattelutilanteissa haittaa. Päinvastoin tunsin haastattelutilanteissa helpottavana, että minulla oli omaa esimieskokemusta. Muistutin itseäni siitä, että haastattelutilanteissa tavoitteenani oli saada tutkittavan oma henkilökohtainen kokemus esille.

Jari Metsämuuronen (2006, 200) nimeää ihmistieteellisen tutkimuksen luotettavuuden lähtökohdiksi tutkittavan ilmiön sekä tutkimusmenetelmien ”perusrakenteen” vastaavuuden. Tutkimusmenetelmä ei siis pelkästään Metsämuurosen mukaan kerro tutkimuksen luotettavuudesta vaan luotettavuus määritellään suhteessa tutkittavaan ”ilmiöön”. Oleellista siis on, että tutkimuksen tuloksista voidaan tehdä tulkinnat, joihin tutkimuksessa on päädytty. Luotettavuutta pohtiessa on pyrittävä löytämään vahvistusta sille, etteivät tutkimuksessa saadut tulokset johdu sattumasta. Fenomenologisessa tutkimuksessa ihmisen kokemusta tutkittaessa (Perttulan 1995, 100) mukaan ”totuusarvon kriteeriksi on esitetty yleensä vastaavuutta”. Fenomenologisen tutkimuksen luotettavuutta on syytä pohtia myös niin, että voiko saatuja tuloksia soveltaa vastaavaan ”ilmiöön” joissakin muissa olosuhteissa ja että miten analyysia olisi mahdollista käyttää muissa tilanteissa tutkimuksia tehdessä. Juha Perttulan (1995, 101) mukaan fenomenologisessa tutkimuksessa teoreettisen ja käsitteellisen mallin yhteys muodostetaan aineistolähtöisesti. Tällöin tutkimuskohteena on subjektiivinen kokemus, kuten omassa tutkimuksessani kohteena siis on.

4 Tulosluku

Luvussa 3 esittelemäni analyysin vaiheiden avulla aineisto oli mahdollista jakaa kahteen sisältöalueeseen. Nämä jäsentävät sisältöalueet ovat valta ja johtaminen. Tässä luvussa esitän analyysini tuloksia siitä, miten tuloksiin päädyin. Hain tutkimuksessani kokemuksia vallasta. Myös tuloksia esitellessä haluan korostaa, että kokemus on aina yksilöllinen eikä sitä voi millään tavalla kyseenalaistaa. Kuitenkin monessa haastattelussa eri esimiehillä tuli esille hyvinkin samantyyllisiä kokemuksia. Oli myös aivan erilaisia kokemuksia. Kokemus on mielenkiintoinen tutkimuskohde, koska se on kokijalleen todellinen ja ainutkertainen.

Tutkin lähiesimiehen vallankokemusta – siis kokemusta vallasta. Materiaalista nousi esille monia mielenkiintoisia kokemuksia, mutta lopulta päädyin jaottelemaan kokemukset vallasta seuraavasti jo edelläkin esittelemäni Perttulan (2005,115) esittelemän jaottelun mukaisesti, johon myös Juha Metsämuuronen (2006, 93) viittaa.

4.1 Merkitysverkoston muodostaminen

Analyysin neljännessä vaiheessa muodostin aineistosta yksilökohtaisen merkitysverkoston. (Tutkijan kuvaamat merkityksellisten, relevanttien asioiden sijoittaminen sisältöalueisiin). Kokosin aineistosta ilmenneet relevantit asiat tekemällä merkintöjä litteroituun aineistoon. Sijoitin ne sisältöalueisiin vapaasti kirjoittamalla. Sisältöalueet valta ja johtajuus olen jakanut vielä aineistosta useimmin esille nousseisiin asioihin, joista olen muodostanut alaotsikkoja(merkitysverkoston). Aineistosta muodostui seuraava merkitysverkosto: vallan käsitteen muodostuminen, taloudellisen vallan kokemus, persoonan vallan kokemus sekä valta muutoksessa.

4.1.1 Vallan käsite

Haastatteluun osallistuneet lähiesimiesten (kaikki haastatellut olivat naisia) ensivaikutelma kokemuksesta valtaan ja ennen kaikkea sanasta valta oli pääasiassa negatiivinen kokemus. Esille nousseita vallan mieleen nostamia seikkoja olivat esimerkiksi hirmuvalta, mielivalta, määräysvalta ja käskyttäminen. Hirmuvallan käyttäjäksi haastateltavat nimesivät hallitsijoina toimineita diktaattoreja, kuten Hitler. Mielivaltaa ja määräysvaltaa sekä käskyttämistä haastateltavat kuvasivat

enemmänkin kokemuspohjalta. Lähes jokaisella haastatellulla oli kokemusta jostakin johtajasta tai esimiehestä, joka on käyttänyt omaa valtaansa väärin. Esimerkkeinä aineistosta ilmeni sairaslomien kieltämistä, liian täysiä osastoja, joka tarkoitti kohtuutonta työtaakkaa, suunnitelmien eväämistä ja väheksymistä sekä suoranaista kiusaamista. Kiusaamista haastatellut esimiehet ovat omien esimiestensä taholta kokeneet esimerkiksi työtovereiden edessä nolaamisena.

Valta sanana tuntui esimiehistä vieraalta ja sanana sitä ei haluttu käyttää. Sanasta valta esimiehet nostivat esille myös sanan vallankäyttö. Myös Dennis Wrong (1980) on määritellyt valtaa kyvyksi ennakoitavien sekä aiottujen vaikutusten tuottamiseen muihin henkilöihin liittyen. Hän nostaa esille vallan muotoja, joita ovat esimerkiksi suostuttelu, pakottaminen, voimankäyttö, pakottaminen, manipulointi sekä auktoriteetti erilaiset lajit. Edellä mainittuja voi Wrongin mukaan myös yhdistellä. (Wrong 1980, 2–4.) Aineistossani vallan käsitys muodostui aluksi pitkälti Wrongin esille nostamien vallan muotojen kautta. Kun aineistoon haastatellut esimiehet syventyivät pohtimaan valtaa tarkemmin, vallan käsite muodostui silloin monimuotoisemmaksi. Myöhemmin esille tuli myös vallan positiivisia piirteitä.

Aineistossani valta koettiin pelottavanakin. Löysin aineistostani yhteyttä myös Foucaultiin, jonka mukaan valtaa ei pidä kuitenkaan nähdä pelkästään estävänä tai kielteisenä voimana. Foucault haluaakin kysyä, toimisiko kukaan käytetyn vallan mukaisesti, jos valta olisikin aina vain kieltävää sekä estävää. Foucaultin mukaan valta ja sen käyttäminen on hyväksytty sen vuoksi, että vallalla on kyky tuottaa mielihyvää sekä myös uutta tietoa. (Foucault 1980b, 80, 119) Aineistossani vastaajat arvelivat vallan pelottavuuden johtuvan siitä, että valtaa voi käyttää myös väärin ja vallan käyttäjän halusta hallita. Kuten Sari Kuusela (2010, 55) toteaa, valtaa voidaan tarkastella monenlaisista näkökulmista ja myös miesten ja naisten suhde valtaan on erilaista. Omassa tutkimuksessani kaikki vastaajat olivat (kylläkin tarkoituksetta) naisia. Miesten ja naisten kokemusta vallasta en voinut aineistostani naisvaltaisuudesta johtuen siis verrata.

Kuuselan mukaan valta ilmiönä ei voi olla pelkästään päätöksentekoon liittyvää, rakenteellista tai yhteiskunnallista vaan valta vaatii tarkastelua myös inhimillisesti ihmisten välisiä suhteita tarkastellen. Kuusela jaottelee vallan muodot Michael Mannin (1986,1993) mukaisesti sosiaaliseen, ideologiseen sekä myös poliittiseen, taloudelliseen sekä sotilaalliseen valtaan. Omassa tutkimuksessani minua kiinnosti eniten Kuuselankin esiin nostama vallan inhimillinen näkökulma ja sen vaikutus ihmisten välisiin suhteisiin. Kuuselan tutkimuksessa ilmennyt taloudellinen valta nousi myös omassa aineistossani esille.

” Se on yleensä valtaa toista ihmistä kohtaan. Vallan avulla riistetään jotakin toiselta. Siinä on se vallanpitäjä ja se, kuka alistetaan valtaan. Tai joutuu alistumaan vallan edessä.” H3

”Valtaan sisältyy aina jotenkin myös auktoriteetti. Sanana se on siis jollakin tavalla pelottava. Se johtuu varmasti siitä, että valtaa voi käyttää myös väärin.” H8

Aineistosta esille nousi myös vallan positiivinen vaikutus. Tässä viitataan Kuuselan (2010) määrittämään sosiaaliseen vallan käsitteeseen. Valtaa täytyy osata käyttää. Myös työntekijät odottavat vallan olevan jollakin. Aineistossa ilmeni, että työyhteisössä esimiehenä on tärkeää sanoa ajoittain se ”viimeinen sana”. Kun työyhteisössä on monenlaisia näkökulmia asioihin, olisi päätökseen pääseminen vaikeaa ilman esimiestä. Toki esimiehellä on oltava omaan vallankäyttöön erillaisia keinoja. Asioista äänestäminen on haastateltujen mukaan yksi tällainen keino. Tällöin päätösvalta siirtyy henkilöstölle edellä määrättyssä asiassa, jolloin esimiehen ei tarvitse toimia vallan käyttäjänä. Esimies voi toimia työyhteisössä valmentajan sekä myös tukijan roolissa (vrt. Hannele Laaksonen 2008, 79.) Sosiaali- ja terveystalalla valmentajana ja tukijana toimiminen nähdään aineistossani tärkeänä osana esimiestyötä. Kun esimies hahmottaa oman roolinsa edellä kuvatuksi, ei aineistoni mukaan esimiehenä vallan käyttämisessä ole ongelmia.

4.1.2 Rajat tekemiselle ja toimimiselle

Aineistoni mukaan rajat työyhteisössä tuovat turvallisuutta ja pysyvyyttä. Tarkkaan määriteltyjen rajojen sisällä työyhteisö voi hyvin. Aineistoni esimiehet vertasivat omaa työyhteisöään laatikkoon, jossa on reunat. Vallan laatikon rajat yleensä joustivat. Joustamista perusteltiin henkilöstön liikkuvuuden mahdollistamisena sekä osaamisen liikuttamisena. Laatikon reunoille haettiin joustamattomuutta ajatellen toiminnan perustumista lakiin ja asetuksiin. Sosiaali- ja terveyspalveluissa toimintaa ohjaavia lakeja ovat esimerkiksi sosiaalihuoltolaki (2014), terveydenhuoltolaki (2010), lastensuojelulaki (2007), Laki potilaan asemasta ja oikeuksista (1992) sekä laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (2000). Koska sosiaali- ja terveydenhuolto perustuu lakiin, laatikon reunojen on oltava tukevat. Vallasta voi aineistoni mukaan tulla myös haarniska, joka estää esimiestä arvostamasta muita työyhteisön jäseniä (vrt. Gardner 2007)

”Minun ohjaamassani laatikossa on pysyvät reunat. Tämän laatikon reunat joustavat ja tuovat turvaa. On oltava turvalliset rajat, joissa voi toimia. Työ esimiehenä on onnistunut, kun voi tuntea itsensä tarpeettomaksi. Tämä ei kuitenkaan vie vastuuta pois. Olen huomannut, että kun esimies on läsnä, se huomataan ja kun esimies ei ole läsnä, se voi näkyä turvattomuutena ja aiheuttaa kaikkennäköistä työyhteisössä. On osattava käyttää valtaa oikealla tavalla sen laatikon rajojen kautta. Välillä valtaa on otettava, jos vaatimukset ovat suuremmat kuin raamit. Haasteena näen sen, ettei vain ala käyttää valtaa vallan takia. Yhteisten asioiden myötä laatikon rajoja säädellään ja siihen voi sitten nojata. Johtajalla näen olevan oman laatikon, jonka rajoissa hän voi toimia. Jos tulee sellainen ajatus, että minä osaan ja tiedän, nuo muut eivät osaa ja tiedä mitään. se kuvastaa mielestäni epävarmuutta. Samoin, jos vallasta tehdään niin sanottu haarniska, jonka myötä muut tuntuvat älyttömiltä. Tai se, että varmistaa kaikki asiat. Tai se, jos se laatikko on ahdas tai pieni, eikä ymmärrä käyttävänsä valtaa väärin.”H5

”Kyllä minun johtamani laatikon rajat joustavat. Mikään ei mene niin kuin ensin ajattelee. On pakko joustaa ja muuttaa käytäntöjä. Tärkeää esimiehenä siinä laatikossa on luovimisen taito. Näen suurena voimavarana joustavuuden.”H7

”Tietyissa asioissa on tietyt raamit. Tietyt raamit ei voi joustaa. On asioita, jotka vain ovat. Ja siinä ei ole mitään muita vaihtoehtoja. Jos sillä ei ole niin suurta merkitystä, että siihen voi ottaa sen henkilöstömielipiteen ja ajatuksen ja sillä on vaikutusta kokonaisuuteen. Aika vähän on asioita, etteivät ne laatikon rajat joustaisi. On esimerkiksi turvallisuustekijät, tietyt sosiaalihuoltolain asettamat rajat ja organisaation säännöt. Ne ovat kaikille samat ja ne ei jousta. Sellaisissa asioissa, jotka eivät ole pakollisia, mutta asiat tulevat silti tehdyiksi, silloin laatikko voi joustaa. Pelisäännöt mitkä on sovittu, niistä pidetään kiinni ja se tuo turvan työyhteisöön. sitten kun asioiden on pysyttävä hallinnassa, mikään työyhteisö ei kestä sooloilua. Työyhteisössä on yhtä monta persoonaa kun on työntekijöitäkin. Persoonalla saa tehdä töitä, mutta rajat ovat kaikille samat. Ne eivät jousta.”H3

”Kyllä minun vallan laatikkoni rajat joustavat. Pakkohan niiden on joustaa. Mutta on myös asioita, missä laatikon rajat eivät voi joustaa. Niitä ovat asiakkaan laatuasiat, pelisäännöt, lakiasiat ja säädökset ja sitten asiakkaan kohtelu. Oman vallan laatikkoni rajat eivät enää jousta. olen huomannut, että myös itseä on suojeltava. Kukaan muu niitä oman vallan laatikon rajoja ei aseta. On välitettävä myös itsestään että voi välittää myös muista.”H8

Aineistossa esille nostettu vallan laatikko sai esimiehet pohtimaan omia rajojaan. Laatikossa olevat pysyvät reunat tuovat työyhteisöön turvallisuutta ja tukevuutta. Pelisäännöt, asiakkaiden kohtelu sekä lait ja säädökset eivät aineiston mukaan jousta, vaan niissä pysytään. Toki työyhteisön pelisääntöjä voidaan yhteisesti myös muuttaa, mutta tämä täytyy päättää työyhteisössä yhdessä, sääntöjen muuttaminen ei voi olla yksittäisen työntekijän käsissä.

Kuitenkin laatikon reunojen tulee aineiston mukaan myös joustaa, jotta henkilökunta pääsee toteuttamaan itseään. (vrt. Laaksonen 2008) Aineiston mukaan esimiehen oman vallan laatikon reunojen löytyminen on tärkeää, koska reunat on määriteltävä esimiestyössä pitkälti itsenäisesti ja yksin. Vaatimuksia ja odotuksia riittää niin henkilökunnan kuin ylemmän johdon osalta. Esimiehen oman vallan laatikon rajojen liiallinen joustaminen voi aiheuttaa väsymisen, jolloin esimiehen omat voimavarat eivät riitä kaikkiin vaatimuksiin, jotka häneen kohdistuvat. Aineiston mukaan myös esimiehen on suojeltava itseään ja välitettävä itsestään, että voimavarat riittävät välittämään muista. Aineiston mukaan esimiehen tavoitteena on hyvä olla itsensä ”turhaksi tekeminen”, joka ei kuitenkaan sulje millään tavalla vastuuta esimiehenä pois. Jos esimies ei ole työyhteisössä läsnä, voi turvattomuus työyhteisössä lisääntyä. On varottava käyttämästä valtaa pelkästään vallan takia, silloin ei aineiston mukaan olla oikealla tiellä vallan käyttämisessä. Aineiston mukaan useimmiten asiat eivät suju, niin kuin on ennalta suunniteltu, tällöin esimiehenä on pakko joustaa ja luovia. (vrt. Kaskisaari 2001).

4.1.3 Valta tuo tasapuolisuutta sekä sääntöjä

Aineistossani valta liitettiin tasapuolisuuden ja sääntöjen sekä oikeudenmukaisuuden varmistamiseen. Tärkeimmiksi merkityksiksi tässä löysin aineistostani siis nämä edellä mainitsemani kolme asiaa. Aineistossa korostui tasapuolisuuden merkitys henkilökuntaa koskevissa asioissa. Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus korostuvat erityisesti vuosilomien ja työvuorojen

suunnittelussa. Tasapuolisuus ilmenee esimerkiksi vuosilomien aikatauluttamisena. Jos työntekijä on ollut edellisenä tai useampana vuonna peräkkäin vaikka juhannuksena töissä, on työntekijän vuoro saada lomansa tuolloin. Yhtenä tärkeänä tasapuolisuutta vaativana asiana esimiehet näkevät vuorotyöhön liittyvän vuorosuunnittelun.

Aineiston mukaan tasapuolisuuden haasteena on, että se voidaan ymmärtää henkilökunnan keskuudessa monilla eri tavoilla. Sosiaali- ja terveysalalla voi harvoin käyttää tehdasmaista, joustamatonta työvuorosuunnittelua. Sen sijaan työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet tulee huomioida. Toiselle työntekijälle sopii aamupainoitteinen työ, toiselle iltapainoitteinen työ ja kolmennelle yötyö. Tällöin nämä kolme työntekijää tasapainottavat toistensa tarpeita. Samalla koko työyhteisön hyvinvointi lisääntyy, kun kaikki osapuolet ovat tyytyväisiä. Jos yksimielisyyttä ei olisi, aineiston mukaan tulisi miettiä yhdessä henkilökunnan kanssa uusia pelisääntöjä työsuunnitteluun. Pelisäännöillä tarkoitetaan yhdessä laadittuja ohjeita työn tekemiseen ja työpaikalla toimimiseen.

Aineiston mukaan tärkeimmäksi merkitykseksi vallan käyttämisessä nousee luottamus.

Henkilökuntaan ja heidän osaamiseensa tulee luottaa. Myös työntekijän luottamus esimieheen on tärkeää. Aineiston mukaan luottamus rakentuu arvostuksesta. Luottamus rakennetaan vähitellen.

Aineistoni mukaan luottamus nousee tukirangaksi työskentelylle. Esimiehenä arvostus ja kunnioitus on ansaittava. Arvostus perustuu omaan toimintaan ja asenteisiin. Luottamuksesta organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla kirjoittavat myös Kirsimarja Blonqvist (2008), Ari Salminen (2016) sekä Hannele Laaksonen (2008). Laaksonen mukaan työyhteisöissä luottamuksen ”reunaehdot” muodostuvat organisaation strategiasta, arvoista sekä visiosta. Myös perustehtävä on oltava työyhteisössä selkeä. Aineistossani korostuu työyhteisön yhteinen visio suunnasta, jota kohti kuljetaan (vrt. Laaksonen 2008,49.) Esimiehellä on aineistoni mukaan oltava selkeä visio(suunta) siitä, mitä kohti työyhteisö kulkee.

Haastavampia työntekijöitä mahtuu jokaiseen työyhteisöön. Aineistossa korostuu työntekijän oma vastuu omasta elämästään ja työn henkilökohtaisesta merkityksestä. Jokaisen on kohdallaan pohdittava, onko nykyinen työpaikka oikea ja sopiva. Työnantaja voi tarjota ratkaisuja tiettyyn pisteeseen saakka, mutta työntekijän on oivallettava oma vastuu itsestään ja hyvinvoinnistaan. Useimmiten syyt pahoinvointiin ovat jossakin syvemmällä, eikä työnantajalla välttämättä ole keinoja niitä ratkaista. Aineistoni mukaan esimiehen on ajoittain muistutettava työntekijöitä perustehtävästä. Tämä tarkoittaa sitä, että on käytävä ajoittain keskustelua siitä, mitä ja ketä varten työpaikassa vastuun sekä seisoa sanojensa takana. (vrt. Laaksonen 2008, 36 – 39).

4.1.4 Valta tuo arvostusta

Aineistoni mukaan arvostus täytyy ansaita ja se on vallankäyttäjänä myös rakennettava. Jos esimies ei pysy päätöksissä, arveltiin tämän vievän arvostusta ja asemaa esimiehenä.

”Kun valtaa käytetään oikein, vaikuttaa se suhtautumiseen vallankäyttäjää kohtaan. Valta tuo myös arvostusta, kuten jos ajattelen esimerkiksi presidenttiä tai kaupunginjohtajaa tai muissa esimiestehtävissä olevia. Arvostus pitää ansaita, ei silloin tule arvostusta, jos ei pysy päätöksissä. Jos vallankäyttäjä on tasapuolinen, mukava ja rakentava, on palaute yleensä positiivista. Arvostus on siis rakennettava vallankäyttäjänä.”H6

”Vastuun ja vallan on oltava tasapainossa, eli balanssissa. Silloin esimies on oivaltanut mielestäni jotakin oikein.”H5

”Sähän niin kuin ansaitset se niin kuin sillä omalla toiminnallasi sen oman asemasi. Se on se, että arvostaa omaa työtään. Ja sitä mitä sä teet, se on ihan sama mitä sä teet. Teetpä mitä tahansa.”H4

”Pitää olla johdonmukainen ja oikeudenmukainen. Ja jos on tasapuolinen, se tarkoittaa, ettei ole tasapäistävä. Pitää omata keinoja, millä saa pidettyä kaikki langat käsissään.” H3

Valta tuo siis mahdollisuuden hallita tilanteita. Vallan hienosäädöksi aineistossani ilmeni esimiehen taito asettaa rajat työyhteisössä. Tällaisia asioita lähiesimiehenä ovat esimerkiksi työvuoro- ja lomasuunnitteluun liittyvät asiat sekä pelisääntöissä pysyminen. Tein aineistosta havainnon, että mitä enemmän esimiehet valtaansa pohtivat, sitä enemmän valtaa havaittiin. Myös Kuusela (2010,31) on havainnut saman. Kuusela toteaa, että mitä laajempi käsitys ihmisellä vallasta on, sitä enemmän valtaa voi havaita ympärillä. Eli, mitä enemmän vallan ilmenemismuotoja ymmärtää olevan, sen helpompi valta on tunnistaa. Tällöin valtaa on myös helpompi käyttää. Kuuselan mukaan on tärkeää arvioida tulosten merkittävyyttä ja kaikilla tuloksilla ei ole samanlaista merkittävyyttä vallan arvioinnissa. Vallan arvioinnissa on tärkeää tiedostaa, minkälaisiin tavoitteisiin vallankäyttäjä on vallankäytöllään yltänyt.

4.1.5 Vallan kerroksellisuuden vaikutus työyhteisön toimivuuteen

Aineistoni mukaan vallan kerroksellisuuden haasteet ovat todellisia. Vallan nähtiin olevan aina jollakin riippuen asiasta. Tutkimuksessani vallan kerroksellisuus ilmeni niin, että valtaa riittää sosiaali- ja terveysalalla jokaiselle asteelle. Esimiehellä on valtaa, Vastaavalla hoitajalla tai tiimivastaavalla on valtaa, hoitajalla on valtaa, asiakkaalla on valtaa ja läheisellä on valtaa. Myös byrokratialla on valtaa.

Kuusela (2010, 20) toteaa vallan ilmiöksi, jota kategorisesti joko on tai ei ole. Hänen mukaansa valta on nähtävä ”tilanteessa eläväksi ilmiöksi”, jota on tilanteessa olevilla jokaisella osapuolella. Sosiaaliala- ja terveysalan vallan kerroksellisuutta esiintyi aineistossani esimiesten kokemana. Vallan kerroksellisuudella tarkoitettiin vallan ylettymistä ylimmäältä johdolta asiakkaan valtaan saakka.

Tutkimuksessani ilmennyt vallankäytön kerroksellisuus esiintyy myös Kuuselan (2010) tutkimuksessa. Hänenkin mukaansa valtaa voi käyttää monella tavalla kerroksittain; esimies työntekijöihinsä, työntekijät esimieheensä sekä työssä olevat samalla tasolla työskentelevät kollegiaalisesti toisiinsa. Tämä tarkoittaa sitä, että jokainen työpaikalla voi olla vuorollaan vallankäyttöä ajatellen subjektin tai objektin roolissa. Tämä ilmeni myös omassa aineistossani.

Edelleen Kuuselan mukaan vallan tutkijat eivät pitäydy yhdessä näkökulmassa vaan näkemyksissä yhdistyvät erilaiset näkökulmat valtaan liittyen, valta on ”monipuolinen” ilmiö. Valta on ilmiö, joka ilmenee erilaisissa ihmissuhteissa. Vallan käyttämisen Kuusela nimeää ”inhimilliseksi kokemukseksi”, jossa kokemus vallankäytön kohteesta sekä vallankäyttäjistä yhtyvät. Kuusela keskittyy vallan kuvaamiseen niin johtamisen, vuorovaikutuksen kuin teoreettisten näkökulmien välillä. (Kuusela, 2010.)

” Aina on joku, kenelle ollaan vastuussa siitä olemassa olevasta vallasta. Niin, mihin se valta lopulta päättyy?” H1n1

”Valtaa voidaan käyttää monella tavalla. Esimiehellä on valtaa työnjohdossa ja hallinnossa. Tiimivastaavalla on omissa tehtävissään valtaa. Hoitajilla on valtaa. Asiakkaalla on valtaa. Läheisillä on valtaa ja lääkäreillä on valtaa, jos ajatellaan nyt vaikka meidän työyhteisöämme. Valta on mielestäni oikeasti käytettynä positiivinen asia, mutta se voi olla pelottavaakin.” H6

4.1.6 Esimiehen omat voimavarat liittyen valtaan

Oman esimiehen vaikutus lähiesimiehen omiin voimiin tulee aineistossani selkeästi esille. Jos esimiehen oma esimies on helposti lähestyttävä ja hänellä on hyvä yhteistyökyky ja hän arvostaa lähiesimiestä, vaikuttaa tämä esimiehen omaan kokemukseen vallasta. Jos lähiesimies koee ylemmän johdon osalta arvostusta ja osallistumista, varmuus toiminnassa lisääntyy. Aineistossani lähiesimiehet kokivat usein olevansa päätöstensä edessä vallankäyttäjinä kuitenkin yksin. Oman esimiehen tuki nähtiin merkitykselliseksi esimiestyön onnistumisen kannalta. Aineistoni mukaan päätösvalta lähiesimiehillä on rajallinen. Päätöksiin tarvitaan yleisesti ylemmän johdon siunaus. Lähiesimiehen suora valta muodostuu lähinnä henkilöstöjohtamiseen liittyvistä asioista koskien työvuorosuunnittelua sekä sijaisten palkkaamista ja hankintoja (taloudellinen valta) sekä työyhteisön toiminnan organisoimisesta.

”Vallan edessä voi tuntea avuttomuutta.”H6

Jos esimies jää tehtävässään yksin, eikä tunne saavansa riittävää tukea omalta esimieheltään, voi se aiheuttaa avuttomuuden tunteen tehtävässä selviytymisessä. Aineistoni esimiehet kaipasivat oman esimiehensä tukea ja kannustusta. Aineistoni esimiehet toivoivat oman esimiehen kysyvän ”Mitä sinulle kuuluu?”

”En tiedä, onko se valtaa vai vastuuta vaiko vastuun ottamista? Se kuuluu mun työhön ja mä kuittaa sen niin kuin sillä. Hoidan asiat ja tiedotan asioista ja tuota tartun aika napakasti niihin asioihin, joita minulla milloinkin on. Joskus voi soittaa miellyttäviä puheluita, joskus ei niin miellyttäviä. Koko henkilöstö on minulle samalla viivalla.”H4

Aineistoni esimiehet ymmärsivät työhönsä liittyvän myös ikävien asioiden hoitamista. Asiat hoidetaan sillä tavalla kun niiden odotetaan hoituvan ilman suurempia tunteiluja. Aineistossani korostettiin henkilöstön tasapuolisuutta ja koko henkilökunnan samalla viivalla olemista tehtävästä riippumatta.

”Haluan korostaa avoimuutta, rehellisyyttä ja suoruutta molempiin suuntiin. Muuten puun ja kuoren väli voi käydä ahtaaksi. Työntekijöiltä on pystyttävä hankkimaan tietoa, jota voi sitten viedä johdon tietoon. Sekin täytyy ymmärtää, ettei tuo liian aikaisin henkilöstölle keskeneräistä tietoa, joka voi herättää turvattomuutta. Se voi aiheuttaa epävarmuutta ja pelkoa. Johtamisen rajat voivat saada myös paha aikaiseksi. Tärkeää on oikean aikaisen tiedon tuominen henkilöstölle.”H5

”Vahva esimies uskaltaa ottaa sen vastuun ja uskaltaa käyttää sitä. Ja uskaltaa myöntää myös omat heikkoutensa. Kun taas epävarma piiloutuu omaan työhuoneeseen ja ei ota kantaa mihinkään, vaan antaa sen vastuun ja päätösvallan sinne kentälle.”H1

”Valtaa on otettava ja käytettävä joka ikinen päivä. Sitä on myös pakko ottaa. Lähiesimiehenä tilanne on mielenkiintoinen. On myös työnantajan vallankäyttöä esimiestä kohtaan. Yksityissektorilla esimieheltä odotetaan paljon. Valtaa on otettava ja käytettävä myös oman työajan käytössä ja hallinnassa.”H5

Aineistoni mukaan työyhteisön hyvinvointi riippuu pitkälti esimiehen voimavaroista. Aineiston mukaan esimiehen väsymys heijastuu henkilöstöön (vrt. Kaskisaari 2001). Esimiehen innostus ja osallistuminen lisäävät aineiston perusteella hyvinvointia työyhteisössä (vrt. Laaksonen 2008). Aineistoni esimiehistä kolme osallistui työyhteisössään käytännön työhön. Käytännön työhön osallistuneet kokivat lisääntyneen läsnäolon kohottavan henkilökunnan arvostusta esimiestä kohtaan. Erilaisissa organisaatioissa esimiehen ja työntekijöiden roolit ovat osittain sekoittuneet. Esimies voi osallistua käytännön työhön ja taas työntekijät toimivat suunnittelijoina ja organisoijina koskien omaa työtään ja käyttämällä sitä kautta vaikutusvaltaa työyhteisössä. (Alvesson, Deetz 2000, 3, 178–179).

” Kuitenkin valtaa on myös käytettävä ja osattava käyttää. Eihän sitä muuten voisi olla esimies. Työntekijätkin odottavat kyllä sitä, että valtaa käytetään. Joku siis sanoo lopulta sen viimeisen sanan. Kyllä valta on siis hyväkin asia oikeissa käsissä ja oikein käytettynä.”H8

” Valta on semmoista, mitä jollain ihmisellä tai instanssilla niin kuin on valtaa tehdä asian hyväksi tai huonontamiseksi. On määräysvaltaa tai oikeutta tehdä joitakin asioita, millä saadaan sit vietyä asioita eteenpäin siihen suuntaan ehkä, mihin halutaan. Pystyy myös pakottamaan ja määräämään ihmisiä.” H1

Vallan käyttämisessä on kysymys ihmissuhteista. Aineistoni esimiehet kuvaavat tätä ihmisten parissa työskentelyä monipuolisesti. Ihmisten parissa työskentely ei ole helppoa, koska työyhteisöön mahtuu yhtä monta persoonaa, kun on työntekijöitäkin. Aineistoni mukaan esimiehen on kuitenkin pystyttävä hyväksymään kaikki omina persooninaan ja yritettävä saada myös henkilökunta hyväksymään erilaisuuden työyhteisössä. Kuuselankin (2010) mukaan valta on ilmiö, joka ilmenee erilaisissa ihmissuhteissa. Vallan käyttämisen Kuuselaa nimeää "inhimilliseksi kokemukseksi", jossa kokemus

vallankäytön kohteesta sekä vallankäyttäjistä yhtyvät. Kuusela kuvaa valtaa johtamisen, vuorovaikutuksen sekä teoreettisten näkökulmien välillä. (Kuusela, 2010.)

4.2 Taloudellinen valta

Lähiesimiehellä on taloudellista valtaa. Tässä lähiesimiehen vallan käyttäminen jakautuu usein jo valmiiksi määritellyn budjetin mukaiseen rahan käyttämiseen koskien hankintoja ja ostoja. Kuitenkin suuremmat hankinnat on hyväksyttävä ylemmällä johdolla. Kuntasektorilla taloudellisissa päätöksissä mukana päätöksestä riippuen on myös kunnan poliittinen johto eli sosiaali- ja terveyslautakunta sekä kunnanvaltuusto ja -hallitus. Yksityissektorilla suuremmista hankinnoista päätetään liiketoiminnan johdon, controllerien sekä kaikkein suurimmissa hankinnoissa koko johtoryhmän toimesta organisaation koosta riippuen.

Aineistoni mukaan taloudellisen tilanne yhteiskunnassamme on tällä hetkellä parempi kuin aiemmin. Aallonpohjaksi aineistossa yleisesti kuvattiin lähimenneisyydestä vuotta 2015. Kuitenkin tavoitteena on säästää edelleen ja saada taloutta tasapainotettua. Aineistoni esimiehistä neljä on kokenut myös YT-neuvottelut lähiaikoina tai sellaisista on ollut organisaatiossa puhetta. Taloudellinen tilanne on vaikuttanut sekä kunta- että yksityissektorilla. Aineistossani taloudellinen valta määritettiin eri tavoin riippumatta siitä, oliko kyseessä sitten kunnallinen tai yksityinen organisaatio. Tätä taloudellisen vallan kokemusta kuvaan seuraavassa.

Osa esimiehistä koki taloudellisen vallan lisääntyneen, osa kapeutuneen. Tässä löysin eron kunnallisen- ja yksityissektorien välillä. Kunnallisen sektorin esimiehet (5) kokivat, että taloudellinen valta on ollut ennen kontrolloidumpaa, mutta nyt heillä on mahdollisuus käyttää omaa valtaansa joihinkin hankintoihin erikseen määritellyn budjetin kautta (vrt. Virtanen 2006). Kun taas kaksi neljästä aineistoni yksityissektorilla toimivista esimiehistä koki taloudellisen vallan kapeutuneen, varsinkin, jos takana oli fuusioituminen suurempaan organisaatioon. Aineistoni yksityissektorin esimiesten mukaan valta on kaikonnut kauemmas. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että lähes kaikki taloudelliseen valtaan liittyvät päätökset tehtiin ylemmän johdon toimesta. Kuitenkin aineistosta saattoi havaita myös sen, etteivät kaikki yksityisen sektorin haastatellut esimiehet kokeneet näin. Osa heistäkin koki taloudellisen vallan lisääntyneen.

”Joka vuosi teemme budjettiesitykset ja ne käydään läpi. Ja sitten raamit, mitä voi ostaa ja niin edelleen. Sijaiskuviot ynnä muut on määritelty. Valta on lähijohtamisessa.”H1

Lähiesimies on usein mukana vuosittaisessa budjettiesityksen laatimisessa joko oman esimiehensä tai yksityissektorilla businesscontrollerin kanssa. Budjetissa laaditaan raamit hankinnoille ja sijaismäärärahat. Nämä ovat lähiesimiehen tärkeimmät taloudellisen vallan välineet.

”Budjetti sanelee ja budjetti laaditaan vallitsevan tilanteen mukaisesti, joten kyllä se vaikuttaa. Budjetti sanelee niin paljon. Myös asiakkaan hoitoon liittyviä asioita. Aina aikaa ei vain ole riittävästi.” H6

Budjetti sanelee ehdot henkilöstöpolitiikalle. Esimiehen on pysyttävä budjetin sanelemissa määrärahoissa henkilöstöä rekrytoidessa. Sairaspoissaolojen määrän lisääntyessä voi esimies joutua haasteelliseen tilanteeseen, jos varoja sijaisten palkkaamiseen ei olisi. Kuitenkin henkilöstön vahvuus voi olla määritelty palvelujen ostosopimuksessa. Tällöin henkilöstön määrän on oltava sopimuksenmukainen ja sen vuoksi runsaiden sairaspöissaolojen vuoksi budjetti voi ylittyä.

”Minä olen ehkä huono käyttämään valtaa siinä taloudessa. Talous on sellainen kiese, että tottakai minun on huolehdittava siitä, että tekeminen on taloudellista niin luontoa kuin muutakin ekologista kohtaan. Se, että kyllä mulla se asiakkaan etu menee edelle, etten ajattele yhtään sitä taloudellista asemaa. En koe, että talous asettaisi vaatimuksia vallan suhteen minun työssäni.” H3

”Jonkin verran pystyy vaikuttamaan myös taloudellisesti. Kyllä olen huomannut, että nyt kun ollaan isommassa organisaatiossa, kaikki on byrokraattisempaa. Valta karkaa meiltä lähiesimiehiltä kauemmas. Sitten kuitenkin ollaan niin kuin enemmän yksin. Yksinäisiä päätöksiä joutuu tekemään ja siinä mielessä siinä on myös valtaakin, mutta kaikki suurimmat päätökset on isommissa käsissä. Kyllä aika monta kertaa kokee olevansa niin välikädessä.” H8

Edellä aineistoni esimiehet toteavat taloudenhallinnan olevan byrokraattisempaa, mitä suuremmassa organisaatiossa toimitaan. Lähiesimiehenä ollaan monesti välikädessä, koska lähellä asiakasta nähdään asiakkaan tarve, asiakkaat ja läheiset saattavat painostaa toimimaan paremmin, henkilökunta vaatii omia etujaan ja taas ylemmän johdon osalta lähiesimies kokee painetta säästämiseen ja entistä taloudellisempaan tulokseen. Lähiesimiehet kokevat olevansa ”puun ja kuoren välissä”.

Aineistoni lähiesimiehet kokivat taloudellisessa vallassa vaikuttamisen eri tavoin. Esimiesten kokemukset eivät olleet riippuvaisia siitä, oliko kyseessä yksityinen- vai julkinen sektori. Myös julkisen sektorin esimiehet kokivat saavansa taloudellista valtaa, kun taas moni yksityissektorilla toimiva esimies koki taloudellisen vallan olevan hyvinkin vähäistä. Arvelen myös tämän johtuvan yritysten erilaisesta organisaatorakenteesta. Tämä ei aineistostani kuitenkaan selkeästi ilmennyt.

Budjetin määrittely yksityissektorilla perustuu julkista sektoria tarkemmin eri osa-alueiden jaotteluun, kuten henkilöstökustannukset, hankinnat, koulutusmäärärahat ja työhyvinvointia tukeva toiminta. Julkisella sektorilla budjetti eritellään laajemmin. Sosiaali- ja terveystoimessa budjetti jakautuu esimerkiksi vanhustenhoitoon, lastensuojeluun ja terveystalouteen. Käytettäviä varoja ei eritellä välttämättä samalla tavalla tarkasti sektoreittain kuten yksityissektorilla (vrt. Virtanen 2006). Näin pienen aineiston perusteella taloudellisesta vallasta ei voi tehdä pidemmälle vietyjä tulkintoja.

4.3 Persoonan valta

”Voi olla persoonaltaan sellaisia ihmistyypppejä, jotka pyrkii tai haluaa ottaa sitä valtaa. Se näyttäytyy myös täällä työyhteisössä niin kuin työntekijöiden keskuudessa. Sieltä löytyy sellaisia henkilöitä, jotka kuvittelee, että he voi ottaa joissakin asioissa valtaa. Sitten taas jossain esimiesasemassa olevalla ihmisellä voi olla sellainen persoona, että vaikka siihen työnkuvaan kuuluis sitä valtaa, niin hän ei sitä ota, eikä osaa ottaa ja käyttää sitä.” H1

Aineistostani ilmeni, että persoonalla on vaikutus valtaan. On niin monta persoonaa kuin on ihmistäkin. Henkilökunnassa on vahvoja persoonia, jotka yrittävät ottaa valtaa itselleen. Tällöin esimiehen on oltava entistä vahvempi omana persoonanaan ja asetettava toiminnalle selkeitä rajoja. Aineiston mukaan myös esimiehet erehtyvät ja sanovat vääriä asioita, joita ei olisi kuulunut sanoa. Aineistoni mukaan esimiehen iällä ei ole välttämättä vaikutusta valtaan. Se, minkälaisen mallin esimies on aiemmin esimiestyöstä saanut, auttaa aineistoni mukaan oman tien löytämisessä omana persoonana esimiehenä.

”Vaikka miten pyrkii täydellisyyteen, niin aina ihminen on vajavainen. Ihmisiä kun ollaan.” H4

” Onhan se sinun omasta persoonastakin kiinni. Minun mielestä se ikäkään ei ole se tekijä siinä esimiestyössä se tärkeä. On tosi hyviä nuoria esimiehiä, mutta myös vanhoja. Mul on onneksi ollut hyvät esimiehet ja uskon että sitä kautta olen ittekin imenyt ja oppinut esimiehen työtä.” H2

”Vallan käyttäminen on tavallaan hienosäätöä.” H5

Aineistoni mukaan persoona vaikuttaa monella tavalla niin käyttäytymiseen, päätöksiin kuin toimimiseen yleisesti ihmisten parissa. Jos esimies on epävarma, valtaa saatetaan käyttää omaksi suojaksi. Aineistoni mukaan valtaa tulee osata käyttää oikein ja viisaasti. Ilpo Ojala (2003) tuo esille johtamisen paradigmat, joista byrokraattisen paradigman mukainen johtaminen on kontrollointia sekä epäluottamusta osoittavaa johtamista. Näitä vallan käyttämiseen liittyviä riskejä löytyy aineistossani, esimerkkinä edellä mainittu epävarmuudesta johtuva vallan käyttäminen omaksi suojaksi.

Yhtenä vallankäytön esimerkeistä esimiehet esiin nostavat niin sanotun piilovallan käyttämisen. Tämä tarkoittaa aineistoni esimiesten kokemuksen mukaan sitä, että ideoita ja ajatuksia siitä miten esimies haluaa johtamassaan yksikössään toimittavan, saadaan vietyä henkilökunnan sisälle. Lopulta henkilökunta tuo ne esille omina kehittämisideoinaan. Tällöin henkilökunta saa kokemuksen siitä, että he pääsevät itse vaikuttamaan asioihin. Vaikuttamisella saadaan työyhteisöön hyvinvointia. Työntekijöille on tärkeää kokea, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa. Aineistostani ilmenneen itse asioihin vaikuttamisen tärkeyden voin yhdistää Ojalan (2003) toiminnallisen johtamisen paradigmaan. Kun henkilökunnan keskuudessa tulee kokemus mahdollisuudesta vaikuttaa, kokee esimies onnistuneensa käyttämässään vallassa (vrt. Laaksonen 2008). Myös Ojala (2003) esittää autonomian tärkeyttä yhtenä johtamistyön osana.

”Pallo on annettava työntekijälle itselleen”H4

” Käytän valtaa työntekijöideni kautta. Kun työntekijät pyrkivät löytämään ratkaisunsa itse, he saavat kokemuksen, että asioita saa päättää itse. Vallankäyttö onkin mielestäni enemmänkin työyhteisön ohjaamista. Esimiehen on kuitenkin asetettava raamit työskentelylle.”H5

Aineistostani ilmenee, että esimiehet vierastavat käskyttämiskohtamista. Aineistoni mukaan kokemusta myös käskyttävyyden käyttämisestä on. Monella aineiston esimiehellä on siitä myös omakohtaisia kohteeksi päätyneiden kokemuksia. Aineistoni mukaan käskyttämiskulttuuria on edelleenkin olemassa.

Myös Virtasen (2006, 50–54) mukaan suomalaisen sosiaali- ja terveystieteiden johtamiseen on liittynyt byrokraattista johtamista. Aineistoni mukaan toiset esimiehet haluavat pitää langat käsissään tiukemmin kuin toiset. Aineistoni mukaan asia oli yksiselitteinen. Johdettavien pitäminen tiukassa otteessa koettiin johtuvan epävarmuudesta. Mitä epävarmempi esimies, sitä tiukemmin hän pitää asiat omassa käsissään. Tällöin vastuuta ei haluta jakaa eikä henkilökuntaan luoteta riittävästi, jolloin lähes

kaikki asiat halutaan varmistaa ja ennakoida. Aineistoni mukaan esimiehen on tärkeää ensin tuntea ja tunnistaa itsensä. Omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen voimaannuttaa esimiehenä työskentelyyn.

”Että tuota tavallaan niitä ideoita ja ajatuksia saa ujutettua sinne henkilökunnan sisälle tavallaan niin kuin puhumalla ja perustelemalla. Minä en ole semmoinen esimies, joka käskee. Sitä minä inhoan niin kuin henkilökohtaisesti, jos mulle tulis käskyjä omalta esimieheltä. Toki on niitäkin asioita oikeasti, mitkä pitää tehdä ja mitkä on oikeasti tämmöisessä organisaatiossa huolehdittava, että ne toteutuu. Mutta se, että joku niin kuin käskee, on varmasti sellainen punainen vaate monelle. Että tuota..sitä vallankäyttöä on oikeasti myös meissä esimiehissä. Mulla on useampi kollega niin vanhoista töistä kuin nykyisessäkin, missä näkee vallankäyttöä.” H2

Aineistosta ilmenee aiemman ajan vallan käyttämisen mielikuvan olevan negatiivinen. Työvuoroja on määrälty ja korvaavia vuoroja saneltu. (vrt. Virtanen 2006; Ojala 2003). Aineistostani löysin kokemuksia vallan väärin käyttämisestä. Aineistosta löytyy kokemuksia toisten työkavereiden edessä haukkumisesta ja nolaamisesta, sairaslomalle ei ole päästetty, töihin tulo- ja töistä lähtöaikoja seurattu ylilyönnein. Myös suosikkijärjestelmän ylläpitämistä on esiintynyt. Aineistooni haastatellut esimiehet liittivät tämänkaltaisen vallankäytön kokemattomuuteen johtamisessa. Aineistoni mukaan rivistä esimieheksi nousemisen voi olla haasteellisempaa kuin ulkopuolelta esimieheksi tulemisen. Tämän arveltiin johtuvan riittämättömästä johtajuuskoulutuksesta. Omien entisten kollegojen johtaminen, roolin muuttumiseen ja muuttamiseen tarvitaan paljon voimavaroja. Aineistoni mukaan byrokratia on koettu aiemmin vaikeana ja osana vallankäyttöä.

Aineiston mukaan esimiehenä ei voi olla työntekijöidensä ystävä. Vapaa-ajan pitämistä vapaa-aikana pidettiin tärkeänä työyhteisön hyvinvoinnin kannalta. Yhteyttä työntekijöihin vapaa-aikana ei juurikaan pidetä. Vallan väärinkäytöstä puhuttaessa haastatteluissa ilmeni myös sosiaalisen median haasteet työssä esimiehenä. Myös sosiaalisessa mediassa on tehtävä valintoja ja muistettava tasapuolisuus työntekijöiden välillä. Omassa vallankäytössään aineistooni haastatellut kokivat erehtyneensä muun muassa sanomalla jotakin, jota ei olisi pitänyt sanoa. Tärkeimmäksi tukiverkostoksi esimiehet kokevat kollegiaalisen tuen sekä asioiden jakamisen. Aineistosta ilmeni selkeästi, että kun esimies jaksaa ja voi hyvin, koko työyhteisö voi hyvin. (vrt. Salo 2008, 16, 34.)

” On niitä hetkiä, jolloin sitä on käyttänyt väärin, mutta sen jälkeen tulee moraalinen vallankäytön krapula.”H3

”Nuoren ja kokemattoman valta menee herkästi vallankäytön puolelle. Vallan oikeanlainen käyttäminen tulee puhtaasti kokemuksesta. Vastuun ja vallan on oltava tasapainossa. Silloin esimies on mielestäni oivaltanut jotakin oikein.” H5

Aineiston perusteella persoona todellakin vaikuttaa valtaan ja johtamiseen. Haastateltujen mukaan joku voi olla ”synnynnäinen johtaja”. Tällä tarkoitetaan kykyä organisoida ja hallita asioiden sujumista. Kuitenkin esimiestyöhön yleensä kasvetaan. Hannele Laaksonen (2008, 41) toteaa, että yksinkertaisimmillaan johtaminen on kykyä saada ihmiset toimimaan halutulla tavalla. Anna-Maija Lämsän ja Taru Hautalan (2004) mukaan ihmisten johtaminen ei ole puolesta tekemistä. Johtamisen tulee pyrkiä siihen, että ihmiset oppivat toimimaan sekä ymmärtämään se, miksi näin toimitaan eli toiminnan tarkoituksen. Johtajuuden tarkoituksena on siis yhteisten tavoitteiden saavuttamisen edistäminen. Johtajuudessa olennaista on siis saada ihmiset ymmärtämään toimintansa tarkoitus. Johtaja tarvitsee johdettavia ja johdettavat johtajaa. Molemmilla osapuolilla on vastuu hyvästä sekä rakentavasta vaikutusprosessista. Johtajuus tarjoaa ihmisille toiminnan suunnan. Ilman näkyvää visiota, suuntaa, ihmiset toimivat oman intuiutionsa mukaisesti. (Lämsä, Hautala 2004, 206-207.) Aineistostani löysin Lämsän ja Hautalan esiin nostamia asioita. Palaan esimiesten esille nostamasta visiosta yhteisestä suunnasta. Esimies kuljettaa laivaansa kohti päämäärää, jonka on oltava ennalta tiedostettu.

”Valta voi huonosti käytettynä pilata monen ihmisen elämän ja se voi pilata myös koko yrityksen maineen.”H3

Aineistoni mukaan vallankäyttäminen tuntuu ja sen kuuluukin tuntua. Jollakin tasolla vallankäyttämisestä tulee nauttiakin. Sari Kuuselan mukaan (Menestymisessä vallankäyttäjänä) vahvoina tunteina, ”auttajina”, toimivat itseluottamus sekä oma tahto (Kuusela 2010,133). Kun taas ikävissä asioissa vallankäyttäminen koettiin vähemmän mukavaksi. Ikäviksi asioiksi aineistoni esimiehet kokivat muun muassa loma-aikojen siirtymisen ilman työntekijän suostumusta, henkilöstöresurssien leikkaamisen sekä työntekijöiden keskinäisten suhteiden setvimisen. Kullervo Rainion (1968, 129-130) mukaan harkitseva ja kokemusta omaava esimies tietää, miten omaa

vallankäyttöä on kontrolloitava. Jos valtaa käyttää vallankohteena olevan mielestä väärin, on vaarana vetäytyminen sekä se, että työntekijät muodostavat koalitioita keskenään esimiestä vastaan. Tällöin Rainion mukaan vaarana on vallankäytön kääntyminen toisinpäin, työntekijätasolta lähteväksi. Tämä taas saattaa vaarantaa työpaikan ja työntekijöiden välistä yhteyttä sekä solidaarisuutta. Rainion tapa tarkastella valtaa niin tunteiden kuin vaikuttavuuden kautta selittää vallan käsitteen ulotteellisuutta monin eri tavoin. (Rainio 1968, 212.)

Palaan tässä jo edelläkin mainitsemaani vallan kerroksellisuuteen. Työyhteisöissä on siis aineistoni mukaan olemassa monenlaista vallankäyttöä; Työntekijät käyttävät toisiaan kohti valtaa, asiakkaisiin käytetään valtaa. Myös rakenteet ovat käyttäneet valtaa niin asiakasta kuin työntekijöitäkin kohtaan. Tällä haastatellut tarkoittivat erinäistä yhteiskunnallista byrokratiaa, kuten erilaisia kriteerejä palvelujen myöntämisperusteina. Työntekijöitä kohtaan käytettävä valta tarkoittaa haastateltujen mukaan erilaisia säädöksiä, palkkaukseen liittyviä asioita sekä resurssointiin liittyviä määräyksiä.

Haastatellut ovat kohdanneet ihmisiä, jotka ovat uupuneet vallan alle ja joutuneet irtisanoutumaan tehtävästään. Aineistostani ilmenneeseen uupumiseen löysin yhteneväisyyksiä Anu Järvensivun artikkelista, jossa käsitellään miten työelämän alistavat rakenteet ja työntekijöiden subjektiviteetti kerronnallisesti ehdollistavat työstä sairastumista, erityisesti mielen sairastumista. Analyysi kohdistetaan kerrontaan sosiaalisesta kärsimyksestä, sen synnystä ja kehollistumisesta sairauksiksi sekä mahdollisuuksiin vastustaa ja vapautua kärsimyksistä liittämällä omat kokemukset kulttuurisiin kertomuksiin. (Järvensivu 2016.)

Johtamisessa on siis aina kyse ihmisten johtamisesta. Lähiesimiestyössä yksi tärkeä osa-alue on nimetty henkilöstöjohtamiseksi. Riitta Viitala (2013) toteaa henkilöstöjohtamisen tärkeiksi osa-alueiksi osaamisen kehittämisen, henkilöstön hankinnan, tavoitteiden määrittelyn ja arvioinnin, palkitsemisen, motivaatiosta ja sitoutumisesta huolehtimisen, hyvinvointiasiat sekä johtamisen kehittämisen. Henkilöstösuunnitteluun liittyvät tekijät ja koko liiketoiminnan johtaminen muodostavat tiiviisti toisiinsa kiinnittyvän prosessin ja niiden erottaminen on vaikeaa. Henkilöstön rooli painottuu eri tavalla yritysten strategioissa, riippuen liiketoiminta-alueesta, jolla yritys toimii. Maritta Österberg (2009) toteaa, että yrityksen laatiman henkilöstöidean mukaan pohditaan, minkälaiset ihmiset yritykseen sopivat sekä minkälaista toimintaa heiltä odotetaan. Henkilöstöidean on kytkeydyttävä liikeideaan saumattomasti, koska yrityksen menestyminen markkinoilla on riippuvainen niistä henkilöistä, jotka toimintaa toteuttavat. (Viitala 2013; 48 – 51; Österberg 2009, 25.)

4.4 Valta muutoksessa

Aineistoni mukaan nykyisessä työelämässä eletään jatkuvaa muutosta. Ennen suuria muutoksia on oltava valmis siihen, että asiat muuttuvat. Esimiehen oma asenne vaikuttaa henkilökunnan muutoksen hyväksymiseen. Aineistossani korostuu keskustelu henkilökunnan kanssa muutoksessa. On kuunneltava, sanella ei voi (vrt. Luomala 2008, Huotari 2009). Aineistostani ilmenee, että esimiehenä on ensin hyvä asettaa rajat ja sitten murtaa ne. Muutoksessa ja muutoksen johtamisessa aineistossani tärkeäksi nousee avoimuuden käsite. On tärkeää ottaa henkilökunta mahdollisimman paljon muutokseen mukaan osallistamalla. Lisäksi tilanne muutoksessa tulee rauhoittaa, kun muutos on tehty. Muutoksessa tulee myös pysyä. Aineistoni mukaan muutosvastarinnan kohtaaminen on yksi vaikeimmista asioista esimiehenä.

”Mullahan on ollut ihan hirveä muutosjohtamisen aika. Ajattelin, että jos tästä hengissä selviän, niin selviän mistä vain.”H1

Valtee (2002; 22–24 ja Santalainen (1990; 144–147) kuvaavat muutosvastarintaa ”yleiseksi käsitteeksi”. Muutosvastarinnalla tarkoitetaan siis kielteisyyttä tai kriittisyyttä muutokseen. Asenne muutokseen voi olla joko myönteinen tai kielteinen. Muutosvastarinta määriteltiin aineistossani johtuvan turvattomuudesta (vrt. Valtee 2002; Santalainen 1990; Vuorinen 2008). Kun oma työ muuttuu erilaiseksi, tällöin työntekijän turvattomuus lisääntyy.

”Onhan se muutosjohtaminen ja sen muutoksessa henkilöstön rinnalla kulkeminen niin on se varmaan tässä vaiheessa niin kuin haasteellisinta. Kyllä ne haasteet niin kuin siitä henkilöstöstä lähtee. On niin paljon epätietoisuutta. Tuo sitä turvattomuutta ja siihen pitäisi tuoda turvallisuutta. Vastarinta kuuluu asiaan. Ja se, että saa työntekijät ymmärtämään, että työelämä on nykyisin pelkkää muutosta. Ja se, että osattaisiin elää tässä hetkessä eikä koko ajan vatuloida ja hätäillä tulevaa. Tässä meitä esimiehiä tarvitaan rauhoittamaan se tilanne. Se on se asenne, miten sinä sanot sen henkilöstölle. Se on juuri niin, miten sinä viet ne asiat henkilöstölle. Vaikka kaikki asiat ei itsestä henkilökohtaisesti tunnukaan hyvältä, niin se on vain otettava työnä. Se onkin tosi

mielenkiintoinen asia, miksi me esimiehet ajatellaan niin monella tavalla. Toinen ajattelee negatiivisesti ja toinen taas suhtautuu asioihin positiivisesti.” H4

Aineistossani korostuu arvojen sekä oman asenteen merkitys (vrt. Laaksonen 2008). Uudet asiat ja niiden eteenpäin vieminen vaativat vahvoja perusteita ja kuluttavat näin ollen esimiehen voimavaroja. Vahvoja perusteita asioiden eteenpäin viemiseksi voivat olla ylemmältä johdolta tulevat ohjeistukset. Aineistoni esimiehet kokevat muutoksen viemisen helpommaksi, jos määräys asian eteenpäin viemiseksi on tullut ylemmältä taholta. Tällöin paine ja kritiikki muutoksesta ei kohdistu välttämättä lähiesimieheen. Jos idea muutokseen on taas lähiesimiehestä peräisin, on muutoksen eteenpäin viemiselle jaksettava luoda riittävän vahvat perusteet. Tällaisia perusteita voivat olla asiakkaiden hyvinvoinnin lisääntyminen, työhyvinvoinnin lisääntyminen tai onnistumiseen kohdistuva palkitseminen. Muutoksen eteenpäin viemisen hankaluus saattaa toimia muutokselle hidasteena. Esimiesten kokemuksen mukaan iäkkäämmän työntekijän kohdalla muutokseen sopeutuminen on haasteellisempaa. Tämä voi aineistoni mukaan johtua pitkäaikaisiin, samanlaisiin toimintatapoihin totumisesta ja näihin liittyvän turvallisuuden tunteen vaarantumisesta.

”Siihen sopeutuminen, jos on pitkään tehty samalla tavalla ja samaa latua hiihdetty. Niin kyllä mutkassa on vaikeaa kääntyä toiseen suuntaan.” H3

”Muutoksen vieminen eteenpäin on yksi haasteellisimmista minulle omassa työssäni. Vastarinta on kovaa. Asiat on vain perusteltava niin hyvin, mutta välillä se on kovasti väsyttävää.” H7

Aineistoni mukaan muutoksessa on käytettävä valtaa. Silloin se ei ole tuhoavaa vaan vallan avulla voi myös rakentaa uutta. Muutoksessa valta voi olla myös voimaa lisäävänä tekijänä. Muutoksessa työntekijöiden turvallisuutta lisäävänä tekijänä aineistosta ilmeni viimeisen sanan sanominen. Kun jokaisella on muutoksessa omat mielipiteet, voi esimiehen käyttämä valta tällöin toimia työntekijöille turvallisena suojana muutoksen keskellä (vrt. Laaksonen 2008; Salminen 2016; Luomala 2008; Vuorinen 2008). Esimiesten mukaan kokeilujakson avulla muutos on helpompi saada perusteltua henkilökunnalle. Kokeilujaksolla tarkoitetaan yhdessä henkilökunnan kanssa sovittavaa ajanjaksoa, jolloin uutta toimintatapaa kokeillaan käytännössä. Ajan kokeilulle on kuitenkin oltava riittävän pitkä.

Aineistooni haastatellut esimiehet olivat pääosin tyytyväisiä oman organisaationsa ja työyhteisönsä toimintaan. Yksi haastatelluista esimiehistä olisi kuitenkin valmis muuttamaan organisaatioonsaan paljonkin.

”Muuttaisin tällaisesta funktionaalisesta organisaatiosta prosessilähtöiseen organisaatioon. Eli silloin oikeasti lähdettäisiin asiakkaan kanssa kehittämään toimintoja ja koko tätä prosessia eli asiakas olisi mukana siinä työryhmässä. Nyt kun lähdetään prosesseja kehittämään, niin siellä on vain ylin johto, joka esittää sitä asiakaslähtöisyyttä. Mutta mitä se arjen tasolla on, jos ne ei saa olla siinä mukana, joihin palvelu kohdistuu. Eihän me voida ilman asiakasta tietää, mitä asiakas haluaa. Ja jos meidän prosessissa on ajatus tuottaa asiakkaalle hyötyä, tiedetäänkö me se hyöty? Onko se kuitenkin meistä lähtöisin se ajatus, mikä hyöty sille asiakkaalle on? Minä haluaisin muuttaa niin, että se olisi asiakkaan sanomana.”H3

Aineistoni löysin tyytyväisyyttä omaan työhön. Selkeästi aineistossa kuitenkin näkyy paine saada aikaan tuloksia. Asiat on perusteltava hyvin kaikille osapuolille, niin asiakkaalle, läheiselle kuin henkilökunnallekin. Työ koetaan nyt vaativammaksi kuin aiemmin, jolloin esimiehellä oli enemmän auktoriteettia käytettävänä. Nykyaikana kuitenkin koetaan työyhteisöjen voivan paremmin, koska niissä vallitsee keskustelukulttuuri auktoriteetin sijaan.

”Tällä hetkellä olen aika tyytyväinen, minulla on omannäköiseni työyhteisö ja saan tehdä omannäköistäni työtä. Omat esimieheni ovat luottaneet siihen, mitä tehdään. Tokihan he ovat tietoisia, mitä täällä kehitetään ja miten täällä koko ajan. Mutta en tällä hetkellä tekisi mitään toisin.” H2

”Lähiesimiehenä ylhäältä kohdistettu valta ja sen käsittely on vaikeaa. Vaaditaan nykyisin paljon. Asiat on perusteltava hyvin ja tämä vaatii paljon aikaa. Hyvällä perusteella saattaa saada aikaiseksi hyviäkin juttuja. Myös työntekijöiltä tulee paljon vaatimuksia, kaikkea halutaan. Onkin hyvä kysymys niin työntekijöille kuin meille esimiehillekin se, että mitä itse voi tehdä oman työhyvinvointinsa eteen? Monesti vastausta odotetaan muulta taholta kuin itseltä.”H6

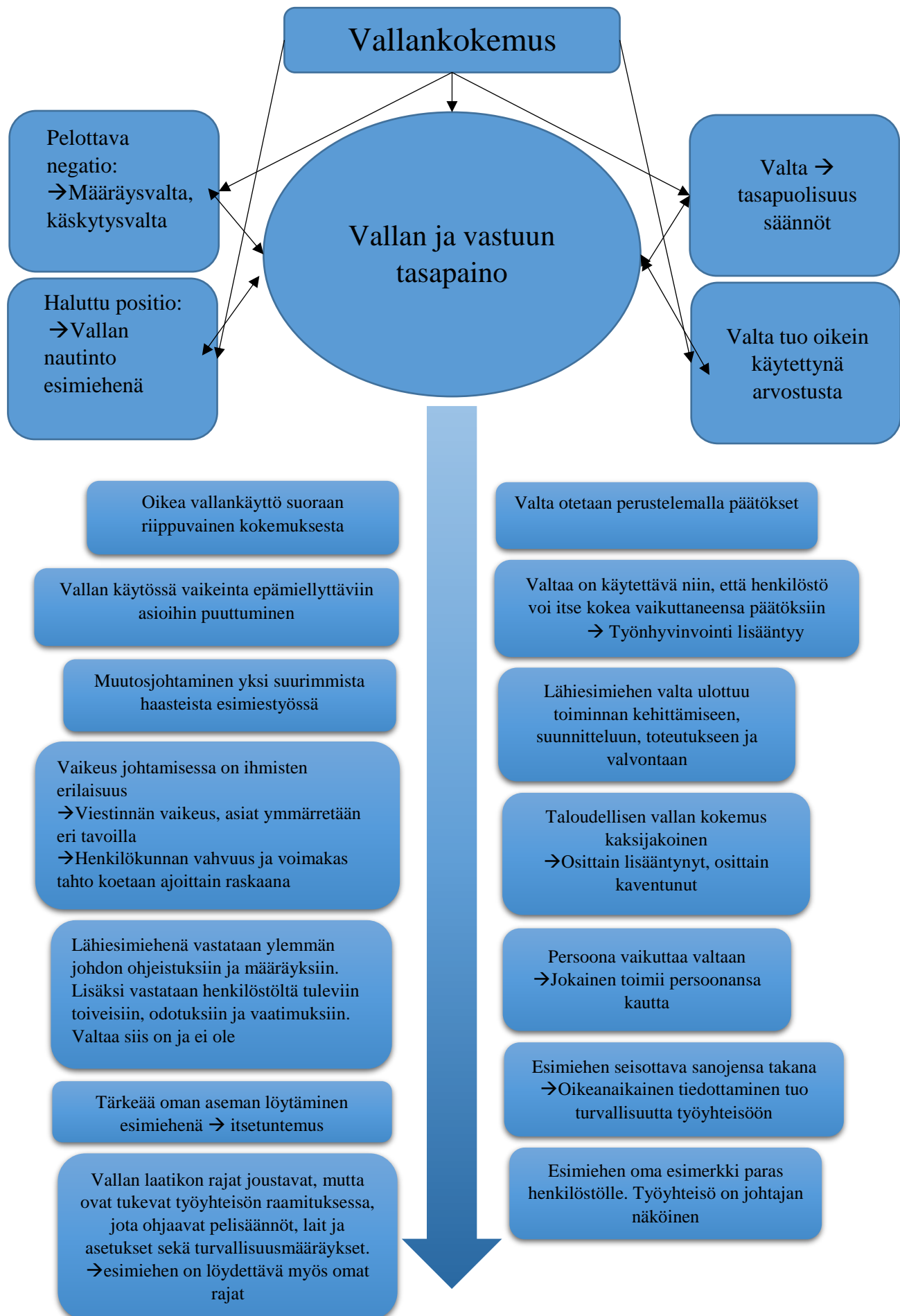
Aineistossa ilmeni halua muuttaa esimerkiksi palveluja eri tavoin joustavimmiksi sekä laaja-alaisimmiksi. Jopa koko organisaatorakennetta oltiin valmiita muuttamaan byrokraattisesta hallintovallasta kohti asiakkaan tarpeesta lähtevää toimintaa. Asiakaslähtöisyydestä puhutaan Suomessa sosiaali- ja terveysalalla paljon (Huotari 2009; Hänninen, 2007; Virtanen ym. 2011; Vesterinen 2011). Asiakaslähtöisyys perustuu kuitenkin vielä pitkälti organisaation ehdoista lähteväksi toiminnaksi sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisuudessa Suomessa. Aineistoni esimiehistä yksi haluaisi mahdollistaa myös työajalla liikkumisen. Myös vahvuuksien ja osaamisen lisääminen nähtiin aineistossani tärkeinä muutoksina, jos valtaa siihen olisi riittävästi olemassa.

4.5 Vallan merkitysrakenteen muodostaminen

Edellisissä luvuissa läpikäymäni teemat löysin merkitysverkostoksi tutkimukseeni lukemalla valta ja johtajuus sisältöalueisiin keräämiä merkityksiä useaan kertaan. Kokosin merkityksistä niitä asioita, joita haastatteluissa eniten yhteneväisesti ilmeni. Haastattelut olivat kovasti erilaisia ja jokainen haastattelu oli yksilöllinen. Se vuoksi juuri tämä vaihe oli oman tutkijan kokemukseni perusteella työläin haastattelujen käsittelyvaiheista. Tein kaikkeni ollakseni tarkka ja löytääkseni kaikki tutkimukseni kannalta tärkeät merkitykset.

Perttulan (2005,119) fenomenologisen tutkimusmetodin mukaisesti viidennessä vaiheessa muodostin aineistostani yleisen merkitysrakenteen. (Tutkijan kuvaamien merkityksellisten tulosten tiivistäminen sisältöalueittain). Tiivistin sisältöalueiden tulokset aineiston käsittelyn päätteeksi esittelemällä tutkimukseni tulokset. Aineistoni sosiaali- ja terveyspalvelujen esimiesten näkemyksissä oli paljon samankaltaisuutta, mutta myös täysin toisistaan eroavia näkemyksiä. Olen siis edennyt Perttulan (2005, 115) tutkimuksen etenemismalliin perustuen, johon myös Metsämuuronen (2006,93) viittaa. Aineiston analysoinnin toteutin litteroinnin jälkeen siis fenomenologis-hermeneuttista tulkintaa hyödyntäen. Fenomenologisen tutkimuksen periaatteena on siis ”ilmiön” tarkastelu ”ilmiönä” itsenään. Fenomenologiaa aiemmin samankaltaista ajattelua on edustanut hermeneutiikka, joka on ollut omalta osaltaan vaikuttamassa fenomenologiseen ajatteluun. Hermeneutiikassa keskeisenä asiana ilmenee merkitysten etsiminen ja sen keskeisiä käsityksiä ovat tulkinta ja ymmärtäminen. Hermeneutiikassa ”ilmiöiden” selittäminen tarkoittaa siis niiden merkityksen oivaltamista. (Syrjäläinen ym.2007, 62.) Omassa tutkimuksessani keskityin nimenomaan tähän ”ilmiön ymmärtämiseen” hakemalla aineistostani erilaista ymmärtämisen ”välineistöä”. Olen rakentanut tutkimukseni keskeisistä tuloksista edellä esitellyn verkoston, jonka olen tiivistänyt seuraavalla sivulla esittämäni kaavioon.

Kaavio 2. Keskeiset tulokset



5 Johtopäätökset ja pohdinta

5.1 Vallan kahvassa

Valta kokemuksena esiintyi aineistossani kaksijakoisena. Osittain pelottavana negationa, joka toi miellelyhtymiä määräysvaltaan ja käskyvaltaan jopa diktatuuriin. Valta koettiin pelottavana sen sisältämän auktoriteetin vuoksi. Valta esiintyi aineistossani myös haluttuna positiona. Aineistoni mukaan vallasta tulee esimiehenä tavallaan myös nauttia, muuten vallan käyttäminen voi olla raskasta. Valtaa todettiin aineistoni mukaan olevan ja sitä tulee myös osata käyttää. Aineistoni esimiesten mukaan työntekijät odottavat esimiehensä käyttävän valtaa. Jollakin on oltava se ”viimeinen sana” ja tämän todettiin aineiston mukaan luovan työntekijöihin turvallisuutta. Vallan todettiin tuovan rajat tekemiselle ja toiminnalle. Valta oikein käytettynä tuo tasapuolisuutta ja sääntöjä. Kun valtaa käytetään oikein, vaikuttaa se aineistoni mukaan suoraan vallankäyttäjää kohtaan. Valta oikeinkäytettynä tuo myös arvostusta, joka tulee ansaita tasapuolisuudella ja rakentavasti.

Aineistoni mukaan vallan ja vastuun on kuljettava aina ”käsi kädessä”. Vallankäyttäjän on pystyttävä ottamaan sekä kantamaan vastuu käyttämästään vallasta. Vallan käyttäjän on aineistoni mukaan tunnettava itsensä sekä omat kipupisteensä. Lisäksi vallan oikeanlaisen käytön todettiin tulevan puhtaasti kokemuksesta. Nuoren ja kokemattoman valta saattaa mennä herkästi vallan käytön puolelle. Kun kokemusta ei ole, saattaa sortua äkkinäisiin päätöksiin herkemmin. Aineiston mukaan vastuu otetaan perustelemalla päätökset. Henkilöstölle on osattava perustella se, miksi asioihin on puututtava. Tämä asioiden jatkuva perusteleminen koettiin aineiston mukaan myös raskaaksi.

Vallan käyttämisessä aineistoni esimiehet kokivat vaikeaksi juuri tämän erilaisiin epämiellyttäviin asioihin puuttumisen. Aineistoni esimiesten kokemuksen mukaan vaikeinta henkilöstölle on hyväksyä suorat määräykset. Valtaa on käytettävä niin, että henkilöstö voi itse kokea vaikuttaneensa päätöksiin, vaikka ne olisivatkin lähtökohtaisesti esimiehen tahdon mukaisia. Aineiston esimiehet kokevat, että työhyvinvoinnin kulmakivenä voidaan pitää henkilöstön mahdollisuutta vaikuttaa asioihin ja päätöksiin. Esimiestyö onkin aineistoni mukaan enemmän nykyisin valmentavaa johtamista. Työntekijät ovat valveutuneita, käskyttämisen todetaan olevan vanhanaikaista johtamista.

Aineistoni mukaan henkilöstöjohtamisen vaikeus on ihmisten erilaisuus. Erilaiset käytännöt aiheuttavat ristiriitoja työyhteisöissä, joissa esimiehen on kuitenkin mahdollistettava työskentely oman persoonan kautta jokaiselle. Tämä tasapainotteleminen työntekijöiden välillä koettiin aineistoni mukaan raskaaksi. Lisäksi jonkun työntekijän henkilökohtainen ominaisuus saattaa ärsyttää työyhteisössä. Lähiesimiehen tehtävä on luovia erilaisten persoonien välissä, koska jokaisella persoonalla on oikeus olla kuitenkin oma itsensä.

Yksi esiin nousseista mielenkiintoisista havainnoista aineistossani ilmenee viestinnän vaikeus. Aineiston mukaan on hyvinkin mahdollista, että esimiehen esille tuoma asia ymmärretään tai halutaan ymmärtää toisella tavalla, kuin alkuperäinen tarkoitus asian on määritellyt. Aineiston mukaan esimiehet kokivat haasteeksi saada asiat henkilöstön tietoon sillä tavalla, kun esimies asian esille haluaa. Asioita voidaan henkilöstön keskuudessa suurennella tai vääristellä.

Aineistoni esimiehet ovat kokeneet vallan käyttöä. Aineistostani ilmeni, että varsinkin aiemmin sosiaali- ja terveysalalla valtaa on käytetty myös harkitsematta. Aineistoni esimiesten mukaan entisaikaan esimies on määrännyt haasteellisimpia tehtäviä työntekijälle, josta ei ole pitänyt, työtehtäviä on määrätty liikaa (osastot ovat olleet ylibuukattuja potilaista), tehtyjä suunnitelmia ja esityksiä on väheksytty ja evätty. Aineistoni mukaan osa esimiehistä ovat kokeneet jääneensä tehtävässään yksin ilman oman esimiehen tukea. Kiusaamiseksi on koettu myös esimiehen lähettämien henkilökohtaisten sähköpostien kierrätys ylemmän johdon keskuudessa.

Esimieheksi opitaan koulutuksen lisäksi kasvamalla ja oppimalla toimimisen kautta. Aineiston mukaan osa esimiehistä kokevat olevansa liian kilttejä, joka vaikeuttaa työhön liittyvien päätösten ja kehittämistavoitteiden viemiseen henkilökunnalle. Henkilökunnan vahvuus ja voimakas tahto koetaan ajoittain raskaana esimiestehtävissä. Varsinkin muutosjohtamisesta keskustellessa tämä oli aineistostani selkeästi havaittavissa.

Onko lähiesimiehellä todellista valtaa – kysymyksen kautta löysin aineistostani eroavaisuuksia riippumatta siitä, toimiiko esimies julkisella- vai yksityisellä sektorilla. Osa esimiehistä koki selkeästi, että valta ja mahdollisuus päättää asioista itsenäisemmin on selkeästi lisääntynyt. Kun taas joidenkin aineistoni esimiesten mielestä valta oli selkeästi kaventunut. Todellisen vallan todettiin olevan kaventunut suurimmissa organisaatioissa. Tämä sai osan haastatelluista pohtimaan, onko todellista valtaa olemassa lähiesimiehenä juuri lainkaan, koska päätökset tehdään muualla korkeammalla taholla. Lähiesimiesten yleinen kokemus tehtävästään oli arjen pyörittäjänä toimiminen. Tehtävä lähiesimiehenä sisältää siis arjen haasteisiin vastaamista. Lähiesimiehen vallan koettiin ylettyvän pääasiassa henkilöstöjohtamiseen, mutta siinäkin raamit toiminnalle määritellään

ylempänä organisaatiossa. Raameilla tarkoitetaan henkilöstömitoituksia, sijaisten palkkaamista sekä budjettia.

Lähiesimiesten valta ylettyy aineistoni mukaan toiminnan kehittämiseen, suunnitteluun, toteutukseen sekä valvontaan. Lähiesimiehenä valtaa voi määritellyn budjetin puitteissa käyttää hankintoihin sekä äkkinäiseen sijaistarpeen määrittelyyn. Taloudellisen vallan käsitys aineistossani oli myös kaksijakoinen riippumatta siitä, toimiko esimies julkisella vai yksityissektorilla. Osa aineistooni haastatelluista esimiehistä koki taloudellisen vallan myös lisääntyneen, kun taas osa esimiehistä koki taloudellisen vallan kapeutuneen. Aineiston mukaan aiemmin kaikki hankinnat, lomat ja sijaisrekrytoinnit oli hyväksyttävä ylemmällä johdolla. Nykyisin siis osan aineistoni esimiesten mielestä itsenäisen päätöksen tekeminen on lisääntynyt. Osa aineistoni esimiehistä taas koki, että taloudellinen valta on kapeutunut byrokratian siirtyessä ylemmäs organisaatiossa. Aineistoni mukaan taloudellinen tilanne on tällä hetkellä varsinkin julkisella sektorilla parempi kuin aiemmin. Lähimenneisyydessä tiukaksi vuodeksi nimettiin vuosi 2015. Yksityissektorilla toimivat esimiehet eivät tuoneet esiin talouden muutoksia parempaan tai huononpaan aineistossani.

Suurimmissa organisaatioissa toimivat lähiesimiehet kokivat byrokratian lisääntyneen (valta on karannut kauemmas ylemmälle johdolle), kun taas pienemmissä organisaatioissa byrokratia on aineistoni mukaan vähentynyt (päättösvahta lähiesimiehillä on lisääntynyt). Tämä ei aineistoni mukaan riippunut siitä, oliko kyseessä julkinen- vai yksityinen sektori.

5.2 Johtajana

Lähiesimiehet kokevat aineistoni mukaan toimivansa ”puun ja kuoren välissä”. Tällä tarkoitetaan ylemmän johdon tuomia ohjeistuksia ja määräyksiä, jotka on toteutettava. Toisaalta tällä tarkoitetaan henkilöstöltä tuleviin toiveisiin, odotuksiin ja vaatimuksiin vastaamista. Lähiesimiesten toimintaympäristö on tässä välimaastossa. Aineistoni mukaan puun ja kuoren väli voi käydä ahtaaksi, jos avoimuutta, rehellisyyttä ja suoruutta ei ole molempiin suuntiin. Aineistoni mukaan esimiehen on seisottava sanojensa takana ja välitettävä ajankohtaista tietoa henkilöstölle. Tiedon oikean aikainen välittäminen on oleellista. Jos tietoa välittää liian aikaisin, voi se herättää henkilöstössä epävarmuutta sekä pelkoa. Johtamisen vääriillä keinoilla voidaan saada myös pahaa aikaiseksi. Aineistoni mukaan turvalliset rajat on hyvä asettaa, rajoja voidaan myöhemmin sitten purkaa.

Aineistoni mukaan työ lähiesimiehenä todettiin antoisaksi, mutta samalla haasteelliseksi. ”Puun ja kuoren” välissä ei ole helppoa. Lähiesimiehet kokevat painetta ylemmän johdon tulostavoitteiden

saavuttamisessa sekä toisaalta taas henkilöstöltä kohdistuvien odotusten ja vaatimusten kautta. Aineistostani ilmeni, että yksi johtajuuden haasteellisimmista tehtävistä on lähijohtaminen. Tämä siksi, että siinä tehtävässä ollaan kovin lähellä työntekijätasoa. Usein lähiesimies itsekin osallistuu käytännön työhön ja näkee sen tuomat haasteet läheltä.

Ylemmän johdon osalta tulevat odotukset kohdistuvat lähijohtajuuteen, jossa tulos todellisuudessa tehdään. Lähijohtamisessa onkin nähdäkseni enemmän valtaa, mitä tutkimukseeni osallistuneet esimiehet toivat esille. Lähijohtaminen on tuloksen tekemisen paikka ja sitä lähiesimieheltä myös odotetaan ylemmältä taholta. Suurin kustannuserä sosiaali- ja terveydenhuollossa ovat henkilöstökustannukset. Niihin juuri lähiesimies eniten voi vaikuttaa ja sitä johto häneltä odottaa. Hänen käsissään ovat päätökset sijaisen äkkinäisestä palkkaamisesta tai työn tekemisestä ilman sijaista vajaalla miehityksellä. Lähiesimiehen on kuitenkin vastattava siitä, että hänen johtamassaan yksikössä toimitaan yksikön henkilöstömitoitustasetuksen mukaisesti. Tämä tuo lähiesimiestyöhön vaatimuksia ja painetta päivittäin. Taito nähdä laajempia kokonaisuuksia auttaa lähiesimiestä omassa työssään yksikön johdossa.

Muutoksen johtaminen koettiin aineistossani yhdeksi raskaimmista lähiesimiehen tehtävistä. Aineistosta oli huomattavissa ero julkisen- ja yksityisen sektorin välillä muutosjohtamisessa. Julkisen sektorin esimiehet kokivat yleisemmin saavansa tukea muutoksen viemisessä henkilöstölle ylemmältä johdolta, kuten omalta esimieheltä. Kun taas yksityisellä sektorilla lähiesimies koki olevansa asioiden kanssa enemmän yksin. Joitakin poikkeuksia tässäkin oli. Mielenterveysyksikössä (yksityissektori) toimiva lähiesimies koki saavansa omalta esimieheltään paljon tukea muutosjohtamisessa, kun taas vanhusten tai lasten parissa toimivat yksityissektorin esimiehet kokivat olevansa asioiden keskellä enemmän yksin.

Aineistoni mukaan epävarman esimiehen todettiin hautautuvan toimistoonsa yksin. Samalla henkilökunta jää yksin ja työyhteisössä on vaarana se, että henkilökunnan keskuudessa työyhteisön vahvat jäsenet ottavat liikaa valtaa toisiinsa nähden. Lisäksi aineistossa todettiin epävarman esimiehen usein pitävän langat liian tiukasti omissa käsissään. Tällöin henkilöstö ei pääse toteuttamaan itseään. Samalla työyhteisön kehitys vaarantuu. Aineistostani ilmenee, että johtamisen tulee nykyisin olla valmentavaa yhteistyöjohtamista. Henkilöstöä tulee kuunnella ja sanelupolitiikka on vanhanaikaista. Henkilökunnan on uskallettava sanoa ja esimiehen on se mahdollistettava. Aineistossani todettiin, että esimiehellä on oltava visio siitä, mitä kohti yhteisöään kuljettaa. Visio voi olla myös työyhteisön yhdessä luoma näkymä tulevast.

Kollegojen keskuudesta esimieheksi nouseminen oli aineistoni esimiesten kokemuksen mukaan toisille erityisen haastavaa, kun taas osalle luonnollista siirtymää askeleen ylemmäs. Tässä

vaikeimmaksi koettiin oman aseman löytyminen. Keinoina tähän aineistossani ilmeni etäisyyden ottaminen entisiin kollegoihin sekä oman persoonan kautta toimiminen. Myös sosiaalisessa mediassa toimiminen puhutti aineistossani. Osa esimiehistä ei ole sosiaalisessa mediassa lainkaan ja osa on rajannut lähipiiriään siellä. Osalle aineistoni esimiehistä sosiaalisessa mediassa toimiminen ei ole tuottanut vaikeuksia.

Aineistostani ilmeni, että vallan laatikon reunojen koettiin pääasiassa joustavan. Käytäntöjä on pakko muuttaa ja asioissa on joustettava. Tätä perusteltiin sillä, että harvoin mikään asia sujuu juuri niin, kuin on ajateltu asian sujuvan. Rajojen on pakko joustaa ja käytäntöjen toiminnassa muututtava tarpeen mukaisiksi. Aineistoni esimiesten mukaan rajat eivät kuitenkaan jousta, kun kyseessä on lait, säädökset ja asetukset, jotka määrittelevät toimintaa. Yhteiset pelisäännöt ovat yksi tällainen asia, jossa esimiesten rajat eivät jousta. Selkeät rajat tuovat aineistoni mukaan turvallisuutta henkilöstölle. Tärkeimpänä voimavarana esimiestyössä aineistoni mukaan koettiin luovimisen taidon. Luovimista aineistoni mukaan tarvitaan päivittäin esimiestyössä. Muuten ajaudutaan herkästi yhteentörmäyksiin.

Aineistoni mukaan omat arvot ja asenne ovat esimiestyössä avainasemassa. Aineistoni mukaan esimiehen oma esimerkki tekemisessä ja toimimisessa on paras. Johtamiskoulutusta todettiin tarvittavan. Koulutus antaa esimiehelle oikeanlaisia ”palikoita” toimimiseen. Aineistoni mukaan kaikista ei ole esimieheksi. Esimiestyö nähdään persoonakysymykseksi, jossa erilaisuus nähdään voimavarana. Esimiehen on hyväksyttävä se, että virheistä oppii. Jokainen ihminen asemastaan huolimatta erehtyy. Esimiehen oman voinnin todettiin aineistoni mukaan olevan merkittävä voimavara työyhteisössä. Työyhteisön todettiin olevan ”johtajansa näköinen”.

Aineiston analysoinnin toteutin fenomenologis-hermeneuttista tulkintaa hyödyntäen. Fenomenologisen tutkimuksen periaatteena on siis ”ilmiön” tarkastelu ”ilmiönä” itsenään. Fenomenologiaa aiemmin samankaltaista ajattelua on edustanut hermeneutiikka, joka on ollut omalta osaltaan vaikuttamassa fenomenologiseen ajatteluun. Hermeneutiikassa keskeisenä asiana ilmenee merkitysten etsiminen ja sen keskeisiä käsityksiä ovat tulkinta ja ymmärtäminen. Näitä merkityksiä läpikävin aineiston analyysi-osiossa. Hermeneutiikassa ”ilmiöiden” selittäminen tarkoittaa siis niiden merkityksen oivaltamista. (Syrjäläinen ym.2007, 62.) Tutkimuksessani ”ilmiönä” esiintyy siis kokemus, johon fenomenologis-hermeneuttinen menetelmä mielestäni parhaalla tavalla vastaa. Olen parhaani mukaan yrittänyt selvittää näitä havaitsemiani ”ilmiöitä” koskien vallankokemusta lähiesimiehenä.

Tähän kokemuksen ymmärtämiseen aineistoni parissa aktiivisesti pyrin. Oleellista tutkimuksen analysoinnissa on siis tulkinta. Kuten aiemmin totesin, Jari Metsämuurosen (2006, 204) mukaan tulkinta ja ymmärtäminen ovat yhteenkuuluvia ja tulkintaa seuraa aina ymmärtäminen. Edellä

mainitut merkityssuhteet avautuvat tulkinnan kautta. Ymmärtäminen taas tarkoittaa kokonaisuutta, jota tutkija haluamallaan tavallaan teemoittaa. Metsämuuronen korostaa tutkimuskohteen autonomiaa, jossa tutkija toimii ymmärtäjänä.

Omassa tutkimuksessani tutkittaessa kokemusta, ymmärtäminen on ollut oleellista. Metsämuuronen mukaan tutkijan on tunnistettava ja luotettava omaan intuitioonsa ottaen huomioon ohjeistukset, joita ymmärtämisestä ja tulkitsemisesta on ylipäänsä mahdollista antaa. Omassa tutkimuksessani olen keskittynyt ymmärtämään aineistoani. Oleellisinta kokemuksen tulkinnassa on siis tutkittavan ”elämismaailman” ymmärtäminen. Kokemus on ollut tutkittavalle kohteelle todellinen ja on tärkeää, että kokemus säilyy autonomisena. Tutkittavan ymmärtämisen kokonaisuus on huomioitava kuitenkin niin, että viime kädessä tutkijan omaan intuitioon perustuvat havainnot ovat ratkaisevassa asemassa. (Metsämuuronen 2006, 205.) Pidän omaa kokemustani esimiehenä tärkeänä ymmärtämisen välineenä. Muuten pidän oman kokemukseni kuitenkin tutkimuksesta erillään. Täysin helppoa tämä oman kokemuksen ulkoistaminen ei ole ollut vaan olen useamman kerran joutunut palaamaan oman kokemuksen ulkoistamiseen aineistoa käsitellessä. Haastatteluissa oli paljon keskustelua ja myös kollegiaalista jakamista haastatellun ja haastattelijan välillä. Näitä keskusteluja kuunnellessani oli löydettävä haastatellun oma näkemys, joka kuitenkin aineistoon perehtyessä aina löytyi.

Lähiesimiehenä on oltava työaikana lähes jatkuvasti käytettävissä. Hänen vastuullaan ovat niin henkilöstö, asiakkaat ja läheisetkin. Lähiesimiehen vastuulle voi kuulua myös yksikön kiinteistöhuolto. Jos kiinteistössä tulee korjaustarve, vesivahinko tai jääkaappi rikkoutuu, on lähiesimies se, joka organisoii asian korjaantumisen. Lähiesimiestyötä voikin mielestäni kutsua kokonaisorganisaattorin työksi. Vastuualue on kattava. Esimiestyössä vastuu ei lakkaa työpäivän päättymiseen vaan esimies vastaa kokonaisuudesta. Jos ilta-aikaan tai viikonloppuna tapahtuu jotakin odottamatonta, esimies vastaa siitä, onko asian vaatimaa toimintaa etukäteen ohjeistettu. Vastuu lähiesimiehenä on suuri. Sen myötä voin todeta, että valtaa on olemassa. Valta on osattava ottaa ja myös käyttää niin, että esimiehen johtamassa organisaatiossa osataan toimia jokaisessa tilanteessa oikein ennalta määriteltyjen ohjeiden mukaisesti.

Lähiesimies ei selviä toiminnanohjauksesta yksin. Niin kuin aineistostakin ilmenee, johtaminen on nykyisin enemmän valmentamista ja mahdollistamista kuin käskyttämistä auktoriteetin kautta. Henkilöstöllä on nykyisin mahdollisuudet toimia oman työnsä organisaattoreina. Yhdessä laaditut säännöt ja ohjeet ovat helpommin noudatettavissa. Ne myös halutaan ymmärtää paremmin, kuin pelkästään esimieheltä tulleet ohjeistukset. Kun henkilöstölle mahdollistetaan itsenäinen toiminta yhdessä laadittujen ohjeiden ja sääntöjen puitteissa, voi esimies päästä tavoitteeseensa olla yhteisössä

mahdollisimman tarpeeton. Aineistostani ilmeni, että esimiehillä on halu tehdä itsensä ”turhaksi”. Jos esimies voi kokea näin, on hän mielestäni esimiestyössään pitkällä. Tämä ”turhaksi” itsensä tekeminen ei kuitenkaan poista vastuuta yksiköstä. Päinvastoin se tarkoittaa sitä, että esimies vastaa toiminnasta, mutta käytännön toimijuus on henkilökunnan käsissä. Tällöin esimies mahdollistaa henkilökunnalle itsenäisen toiminnan ja pystyy samalla kuitenkin vastaamaan siitä, mitä yksikössä tapahtuu.

Haasteellisimmaksi esimiehet kokivat aineistossani erilaisiin ristiriitoihin puuttumisen, erilaisuuden hyväksymisen vaikeudet työyhteisöissä sekä muutoksen läpiviemisen. Jokaisessa työyhteisössä ihmisten kesken tulee ristiriitoja. Sellaista työyhteisöä ei ole olemassa, jossa minkäänlaisia ristiriitoja ei olisi. Aineistoni mukaan asioihin on puututtava mahdollisimman nopeasti. Haasteena kuitenkin näen sen, että kyseessä ovat aikuiset ihmiset, joiden keskinäisiä välejä ei esimies voi jatkuvasti olla setvimässä. Tämä puuttuminen vaatii tarkkaa silmää ja viisautta. Asiat eivät saa päästä mutkistumaan liikaa. Näenkin tunneälykkyyden yhtenä vahvuutena esimiestyössä. Tällä tarkoitan ”rivien välin” lukemisen taitoa. Toisin sanoen esimiehenä on hyvä huomata myös sanomattomia asioita. Tämän vuoksi henkilökuntaa onkin tarkkailtava jatkuvasti. Asioita on osattava kysyä ja selvittää myös ilman, että joku tulee niistä suoraan kertomaan.

Näin ollen lähiesimiestyö on mielestäni vaativaa ihmisten parissa toimimista. Lähiesimiestyössä tasapainotellaan vallan ja vastuun kanssa päivittäin. Sari Kuuselan (2010, 21-22) mukaan valtaa voikin hyödyntää johtamisessa kahdesta näkökulmasta; mahdollistamalla sekä rajoittamalla. Yhdyn Kuuselan pohdintaan siinä, onko henkilön valta suurempi silloin, kun hän mahdollistaa vai silloin kun hän estää toisen intressejä toteutumasta. Yhdyn Kuuselan (2010) toteamaan, että valta on ennen kaikkea mahdollisuus käyttää valtaa. Mielestäni olen ymmärtänyt ja osannut soveltaa analyysini etenemistä Perttulan ym. (2005, 115) mukaisen tutkimuksen etenemismalliin perustuen. Fenomenologis-hermeneuttisessa metodissa oleellisinta on ilmiön ymmärtäminen ja tässä olen omasta mielestäni tutkimuksessani onnistunut.

”Johtajana sinun tulisi aina aloittaa sieltä, missä ihminen on, ennen kuin yrität johtaa häntä sinne, minne toivot hänen menevän.” — Jim Rohn

Kirjallisuus:

- Aaltoila, Juhani (2015): Filosofia, tiede ja ymmärtäminen. Teoksessa Valli, Raine, Aaltoila, Juhani (Toim.) (2015): Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Ahlroth, Minea & Havunen, Risto (2015): Pomo puun ja kuoren välissä. Helsinki: Talentum.
- Alasuutari, Pentti (2007): Laadullinen tutkimus. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Alasuutari, Pentti (2011): Laadullinen tutkimus. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Alhanen, K. (2007). Käytännöt ja ajattelu Michel Foucaultin filosofiassa. Helsinki: Gaudeamus.
- Alvesson, Mats & Deets, Stanley (2000): Doing critical management Research: SAGE Publishing.
- Blonqvist Kirsimarja (2008): Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla. Kauppatieteiden osasto ja Technology Business Research Center Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Saatavilla < http://www.stat.fi/ajk/tapahtumia/2008-05-21_luottamus_artikkeli.pdf
- Burns, Nancy & Grove, Susan K. (1993): The Practice of Nursing Research: Conduct, Critique & Utilization. London: Saunders.
- Clegg, Stewart, R. (1989). Frameworks of Power. Sydney. Australia: University of Technology.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (2001): Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Foucault, Michel (1980)b: Power/Knowledge: Selected Interviews & Other writings 1972-1977. New York: Pantheon.
- Gardner, Fiona & Fook, Jan (2007). Practising critical reflection. A Resource Handbook. Open University Press.
- Giorgi, A. (1996) Phenomenology and Psychological Research. Pittsburg: Duquesne University Press.
- Hiltunen, Arto (2015): Johtamisesta. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Heikki (2000). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2009): Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirvikorpi, Helinä Parkkinen, Johanna (toim.) (2014): Esimiehestä johtajaksi: ohjeita kohtalotovereille. Helsinki: Ratkaisutoimisto Seedi.

Huotari, Päivi (2009). Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa - neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto

Hyypä, Harri & Kiviniemi, Liisa & Kukkola, Jani & Latomaa, Timo & Sandelin, Pirkko (2015): Kokemuksen tutkimuksen ulottuvuudet. Oulu: Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut ISSN 1798-2022. Verkkojulkaisu. < <http://www.oamk.fi/epooki/2015/kokemuksen-tutkimuksen-ulottuvuudet/> Saatavilla 1.5.2016. Luettu 13.2.2017.

Hänninen, Kaija (2007): Palveluohjaus. Asiakaslähtöistä täsmäpalvelua vauvasta vaariin. Helsinki: Stakes.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti (2015): Johtaminen ja Työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Järvensivu, Anu (2016): Työelämän muutostrendit. Työelämänmuutos on mahdollisuus. Työterveyslaitoksen julkaisuja <http://www.fuas.fi/ajankohtaista/Documents/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n%20muutostrendit_J%C3%A4rvensivu.pdf. Saatavilla. Luettu 1.2.2017.

Kaisto, J., Pyykkönen, M. (2010): Hallintavalta: Sosiaalisen, politiikan ja talouden kysymyksiä. Helsinki: Gaudeamus

Kamensky, Mika (2015): Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kantola, Anu (2014): Matala valta. Helsinki: Vastapaino.

Kaskisaari, Marja (2001) Omaelämäkertojen ruumiillisuus. Jyväskylän yliopisto. URI: <http://elektra.helsinki.fi/se/n/0784-3844/14/2/omaelama.pdf>. Saatavilla. Luettu 12.12.2016.

Kiviniemi, Kari (2015): Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, Raine, Aaltoila, Juhani (Toim.) (2015): Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-Kustannus.

van Knippenberg, Barbara & Knippenberg, Daan & De Cremer, David & Hogg, Michael A. Research in leadership, self, and identity: A sample of the present and a glimpse of the future: The Leadership Quarterly 16 (2003) 495–499.

Koutzes, James. M. & Posner, Barry. Z. (2003): Encouraging the heart. A leader's guide to rewarding and recognizing Others: Author.

Kramar, Robin (2014): The International Journal of Human Resource Management, 2014 Vol. 25, No. 8, 1069–1089, <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>. Viitattu 14.7.2016. 1069-1089.

Kuula, Arja (2006): Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

- Kuusela, Sari (2010): Valta ja vuorovaikutus johtamisessa. Tampere: Tampereen yliopisto. Väitöskirja.
- Kurttila, Minna & Aalto, Pia (2015): Pomon parhaat ratkaisut. Helsinki: Kauppakamari.
- Laaksonen, Hannele & Niskanen, Jouni & Ollila, Seija & Risku, Aila (2005): Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita.
- Laaksonen Hannele (2008). Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi: mallin testaus sosiaali- ja terveydenhuollon dementiayksiköissä. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.
- Laine, Marjukka & Kokkinen, Lauri & Kaarlela-Tuomaala, Anu & Valtanen, Elisa & Elovainio, Marko & Keinänen, Mika & Suomi, Reima (2010): Sosiaali- ja terveystieteen työolot 2010. Kahden vuosikymmenen kehityskulku. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Laine, Timo (2001): Miten kokemusta voidaan tutkia? Teoksessa Aaltola, J. (toim.) & Valli, Raine. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Laki potilaan asemasta ja oikeuksista (1992).
- Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (2000).
- Lastensuojelulaki (2007).
- Lehtomaa, Merja (2005): Fenomenologinen kokemuksen tutkimus: Haastattelu, analyysi ja ymmärtäminen. Teoksesta Perttula, Juha & Latomaa, Timo (toim.) 2005: Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. Helsinki: Dialogia Oy.
- Lombardi, Vince. Aforismi. www.hyvejohtajuus.fi/aforismit. Saatavilla. Viitattu 10.4.2017.
- Luomala, Anne (2008). Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Ihmisten ja työhyvinvoinnin johtamisen tutkimus ja kehittämissyhmä. Tutkimus- ja koulutuslaitos Synergos. Tampere: Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu <<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>>. Saatavilla. Luettu 20.3.2017.
- Lämsä, Anna-Maija, Hautala, Taru (2004): Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Maury, Maarika & Meretniemi, Tuomo & Tuomila, Jaana (2015): Pelolla johtaminen on perseestä. Helsinki: Auditorium Kustannusosakeyhtiö.
- Metsämuuronen, Jari (2006): Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus.
- Niiranen, Vuokko (2004): Sosiaalityön johtamisen vaatimukset ja kvalikaatiot. Janus vol. 12 (2) 2004. Sivut 226 - 233.

- Nuutinen, Sanna & Heikkilä-Tammi, Kirsi & Manka, Marja-Liisa & Bord, Laura (2013): Vuorovaikutteinen johtajuus työssäjaksamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampereen yliopisto: Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.
- Ojala, Ilpo (2004): Managerialismi ja oppilaitosjohtaminen. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 32 (2004). 1, 5. artikkeli.
- Perttula, Juha (1995): Kokemus psykologisena tutkimuskohteena – johdatus fenomenologiseen psykologiaan. Tampere: SUFI.
- Perttula, J. (2005). Kokemus ja kokemuksen tutkimus: Fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa J. Perttula & T. Latomaa (toim.), *Kokemuksen tutkimus* (s. 115- 162). Helsinki: Dialogia Oy.
- Perttula, Juha & Latomaa, Timo (2005): Kokemuksen tutkimus. Merkitys – Tulkinta – Ymmärtäminen. Helsinki: Dialogia.
- Perttula, Juha (2009): Kokemus ja kokemuksen tutkimus: Fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa Perttula, Juha & Latomaa, Timo (2009). *Kokemuksen tutkimus. Merkitys-tulkinta-ymmärtäminen*. 3.painos. Tampere: Juvenes Print. Sivut 115-124.
- Perttula, Juha (2010): Itsensä kehittäminen johtajien kertomuksissa. Teoksessa Tökkäri, Virpi & Perttula, Juha (2010). *Itsensä kehittäminen johtajien kertomuksissa*. < <http://elektra.helsinki.fi/se/a/0358-6197/30/2/itsensak.pdf>. Saatavilla. Luettu 14.10.2016.
- Rainio, Kullervo (1968): Valta ja vallan käyttö. Sosiaalipsykologinen tarkastelu. Helsinki: WSOY.
- Rauhala, Lauri (1995). Tajunnan itsepuolustus. Helsinki: Gaudeamus.
- Reikas, Kai, Salonen, Kari, Uusitalo, Ilkka (2010): Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Tutkimuksia 31.
- Ristikangas, Vesa & Aaltonen, Tapio & Pitkänen, Eeva (2015). Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki: Talentum
- Rohn,Jim. Aforismi < www.hyvejohtajuus.fi/aforismit Saatavilla. Viitattu 14.4.2017.
- Ronkainen, Suvi & Pehkonen, Leila, & Lindblom-Ylänne, Sari & Paavilainen, Eija (2011): Tutkimuksen voimasanat. Porvoo: WSOYpro Oy.
- Russell, B. (2004) Power. London & New York: Routledge.
- Ruusuvuori, Johanna, Tiittula, Liisa (toim.) (2005): Haastattelu – Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.

- Rötkin, Laura (2015): Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum.
- Salminen, Ari (2016): Julkisen johtamisen etiikka. Vaasan yliopisto: Yliopistopaino.
- Salo, Mari (2008). Esimiesten työssäjaksaminen. Tampereen yliopisto: Psykologian laitos. Licensiaattityö.
- Santalainen, Timo (1990): Resurssihohtaminen. Helsinki: Weilin + Göös.
- Sosiaalihuoltolaki (2014).
- Syrjälä, Leena & Ahonen, Sirkka & Syrjäläinen, Eija & Saari, Seppo (1995): Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Syrjäläinen, Eija & Eronen, Ari & Värrä, Veli-Matti (Toim.) (2007): Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere: Tampere University Press.
- Terveydenhuoltolaki (2010).
- Torvinen, Juha (2008): Fenomenologinen musiikintutkimus. Lähtökohtia kriittiseen keskusteluun.
- Tuomi, Jouni, Sarajärvi, Anneli (2002): Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Jyväskylä: Gummerus.
- Valtee, Pasi (2002). Uhkista mahdollisuuksiksi: Organisaatiomuutoksen toteuttaminen työyhteisön haasteena. Työturvallisuuskeskus. Kuntayhtymä.
- Valpola, Anneli (2015): Johtajuuden salat. Helsinki: Kauppakamari.
- Varto, Juha (1992): Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Vesterinen, Marja-Liisa (toim.) (2011): Sote-ennakointi – Sosiaali- ja terveysalan sekä varhaiskasvatuksen tulevaisuuden ennakointi. Raportteja ja tutkimuksia 3. etelä-Karjalan koulutuskuntayhtymä. Iisalmi: Painotalo Seiska Oy.
- Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Viitanen, Elina, Kokkinen, Lauri, Konu, Anne, Simonen, Outi, Virtanen, Juha V, Lehto, Juhani (2007). Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Helsinki: Kunnallinen kehittämissäätiö.
- Vilkka, Hanna (2015): Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Virtanen, Juha (2006). Fenomenologia laadullisen tutkimuksen lähtökohtana. Teoksessa Metsämuuronen, Jari (2006): Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus.
- Virtanen, Petri & Stenvall, Jari (2010): Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.
- Vuorinen, Riitta (2008): Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.

Virtanen, Petri & Suoheimo, Maria & Lamminmäki, Sara & Ahonen, Päivi & Suokas, Markku (2011): Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveystalvelujen kehittämiseen. Tekesin katsaus 281/2011. Helsinki: Tekes.

Wrong, D.H. (1980) Power: Its forms, bases and uses. New York: Harper & Row.

Ylikoski, Petri (2000): Onko valta kykykäsite? Teoksessa Räikkä, J. & Wennberg, M. (toim.) Mitä on valta? Kuopio: Unipress, 13–34

Yukl, Gary (1999): An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership: European Journal of Work and Organizational Psychology. Volyme 8, issue 1. Sivut 1062-1089.

Yukl, Gary (2010): Leadership in organizations. Upper Saddle River: Pearson Education. Sivut 4-20.

Österberg, Maritta (2009): Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Liite 1

Tukikysymyksiä

- Miten sinusta on tullut johtaja
- Minkälaisia johtamiskäytäntöjä sinulla on?
- Miten näet itsesi johtajana?
- Onko sinulla vaikutusmahdollisuuksia?
- Minkälaisia vaikutusmahdollisuuksia sinulla on?
- Miten käytät vaikutusmahdollisuuksiasi?
- Minkälaisiin tilanteisiin vaikutusmahdollisuutesi liittyvät?
- Mikä sinua estää käyttämästä vaikutusmahdollisuuksiasi?
- Missä tilanteessa olisit halunnut toimia esimiehenä toisin kuin oma esimiehesi?
- Minkälaisen merkityksen näet omalle vaikutusmahdollisuudellesi/vallalle, joka sinulla on?
- Käytätkö valtaasi riittävästi?
- Milloin vallankäyttö on mielestäsi riittävää?
- Voiko valtaa mielestäsi käyttää väärin?
- Missä tilanteessa mielestäsi valtaa voi käyttää väärin/ oletko havainnut tällaisia tilanteita/
onko sinulle sattunut tilanne, jossa tunsit käyttäneesi valtaa väärin?
- Onko nykyinen tilanne vaikuttanut mielestäsi tehtävääsi liittyvään valtaan?
- Mitä vallan käyttämiseen kuuluu erilaisissa tilanteissa?
- Miltä vallan käyttäminen sinusta tuntuu?
- Miten käytät omaa asemaasi suhteessa valtaan?
- Miten poliittiset päätökset vaikuttavat/ovat vaikuttaneet toimintamahdollisuuksiisi?
- Miten toimit/saat toimimaan suhteet johdettaviisi henkilöihin haluamallasi tavalla?
- Oletko joutunut käyttämään määräysvaltaa?
- Miten koet itseesi kohdistuvan vallan sekä ylhäältä tulevat määräykset että alhaalta tulevat vaatimukset?