

"Ollaan vähän jokaisen suon mutkassa käsillä haromassa" - Keskihondon esimiesten diskurssit johtajuudesta ja ammatillisista identiteeteistä

Mirva Eveliina Vainionpää

Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma

Syyslukukausi 2018

Kasvatustieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Vainionpää, Mirva Eveliina. 2018. *”Ollaan vähän jokaisen suon mutkassa käsillä haromassa” - Keskijohdon esimiesten diskurssit johtajuudesta ja ammatillisista identiteeteistä. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 83 sivua.*

Tämän tutkimuksen keskeisenä ilmiönä tarkastellaan diskursiivisen lähestymistavan avulla, miten julkisella sektorilla työskentelevät keskijohdon esimiehet puhuvat ja sanallistavat omaa johtajuuttaan ja ammatillisia identiteettejään muuttuvassa työssä. Tavoitteena on selvittää, minkälaisia diskursseja esimiesten puheesta hahmottuu, ja minkälaisia subjektipositioita näihin diskursseihin mahdollisesti liittyy. Muuttuneet keskijohdon esimiesten ammatillista osaamista koskevat vaatimukset ovat asettaneet uudenlaisia haasteita nykyajan esimiestyölle. Ammatillisia identiteettejä ja johtajuutta tutkimalla on mahdollista tukea esimiesten identiteettejä ja edesauttaa olosuhdemuutosten keskellä selviämistä, sekä näiden avulla parantaa esimerkiksi organisaatiomuutosten juurtumista.

Tutkimuksessa hyödynnettiin valmista haastatteluaineistoa, joka on kerätty vuonna 2013 *”Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen muuttuvassa työssä”* -kehittämishankkeessa. Haastatteluaineisto rakentui kymmenestä korkeakoulu- ja terveydenhuoltoalan keskijohdon esimiehelle tehdystä haastattelusta, ja aineistoa analysoitiin diskurssianalyttisin menetelmin.

Analyysin perusteella keskijohdon esimiesten puheesta hahmottui kuusi (6) erilaista diskurssia: *ihmisten johtaja, työyhteisön kehittäjä, vastuunkantaja, sivustaseuraaja, yleismies ja kokonaiskuvan hahmottaja*. Subjektipositioita hahmottui jokaisessa diskurssissa esimiehille itselleen, ja työntekijöitä positioitiin kahdessa (*ihmisten johtaja - ja työyhteisön kehittäjä -*) ja ylempää johtoa yhdessä (*sivustaseuraaja -*) diskurssissa.

Diskursseissa havainnollistuivat laaja-alaisesti esimiestyötä jäsentävät tekijät, kuten resurssien jakautuminen, valta sekä omat kyvyt ja arvovalinnat esimiehenä. Johtajuudessa korostuivat erityisesti ihmisten kohtaaminen ja työn kehittäminen, ja nämä tekijät näyttäytyivät myös selkeimmin ammatillisia identiteettejä tukevinä. Tarvittavien resurssien, vaikutusmahdollisuuksien ja työkalujen puuttuessa omasta esimiestyöstä koettiin puheen perusteella kuitenkin irtaantumista, ja jatkuvasti muuttuva työympäristö ja ylhäältäpäin ohjautuvuus asettivat haasteita työlle. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella ammatillisia identiteettejä ja johtajuutta tulisi tukea työssä enemmän, ja tarjota esimiehille enemmän mahdollisuuksia ja tilaa oman identiteetin rakentamiselle.

Asiasanat: keskijohdon esimiehet, identiteetti, ammatillinen identiteetti, johtajuus, diskurssianalyysi, diskurssi, subjektipositio

KUVIOT

- KUVIO 1 Diskurssien ja subjektipositioiden sisällöt sekä suhde tämän tutkimuksen ilmiön jäsentäjinä
- KUVIO 2 Keskijohdon esimiesten puheesta hahmottuvat diskurssit ja subjektipositiot

TAULUKOT

- TAULUKKO 1 Tutkittavien henkilöiden taustatiedot
- TAULUKKO 2 Analyysin eteneminen ja eri vaiheet

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

KUVIOT

TAULUKOT

1	JOHDANTO	1
2	AMMATILLINEN IDENTITEETTI MUUTTUVASSA TYÖSSÄ	4
	2.1 Ammatillinen identiteetti.....	4
	2.2 Sosiaalinen identiteetti	7
	2.3 Johtajaidentiteetti	10
3	IDENTITEETIT JA JOHTAJUUS DISKURSSEISSA	13
	3.1 Johtajuus nykypäivänä.....	13
	3.2 Identiteetit, diskurssit ja subjektipositiot	16
	3.3 Sosiaalinen konstruktionismi tutkimuksen lähestymistapana	19
4	TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	22
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	23
	5.1 Tutkimuksen konteksti	23
	5.2 Tutkittavat henkilöt ja tutkimusaineisto	24
	5.3 Aineiston analyysi	25
	5.4 Eettiset ratkaisut.....	29
6	TUTKIMUSTULOKSET	32
	6.1 Ihmisten johtaja -diskurssi ja subjektipositiot.....	33
	6.2 Työyhteisön kehittäjä -diskurssi ja subjektipositiot.....	39
	6.3 Vastuunkantaja -diskurssi ja subjektipositiot	45
	6.4 Sivustaseuraaja -diskurssi ja subjektipositiot.....	51
	6.5 Yleismies -diskurssi ja subjektipositiot	58
	6.6 Kokonais kuvan hahmottaja -diskurssi ja subjektipositiot	64

7	POHDINTA.....	70
	7.1 Tulosten tarkastelua nykyisen työelämän kontekstissa	70
	7.2 Tutkimuksen luotettavuus	77
	7.3 Jatkotutkimushaasteet	82
	LÄHTEET	84
	LIITTEET.....	96

1 JOHDANTO

Yhteiskunnan ja työntekijöiden välistä suhdetta sekä työelämää ja eri ammattien muutoksia on tutkittu jo useiden vuosikymmenien ajan (Broadbent, Dietrich & Roberts, 1997; Freidson, 1994; MacDonald, 1995; Malin, 2000; Reed, 1996). Erityisesti 2000-luvun vaihteen jälkeen, työelämää ovat koetelleet monet työympäristöön, työn olosuhteisiin sekä työn sisältöihin ja tekemiseen liittyvät muutokset. Näillä muutoksilla on ollut luonnollisesti moninaisia seurauksia työntekijöiden työhönsä tehtävistään, asemistaan tai organisaatioistaan riippumatta. (Kallio, 2014, 1; Vähäsantanen & Eteläpelto, 2009, 3.) Voimakkaiden ja laaja-alaisten muutosten keskiössä ovat olleet erityisesti organisaatioiden keskitasolla työskentelevät *keskijohdon esimiehet*, jotka pyrkivät työssään tasapainottelemaan niin ylemmän johdon kuin työntekijätason välillä (Kallio, 2014, 1; Kuittinen, 2008, 106). Erityisesti jatkuvasti kiihtyvän kilpailun, taloudellisen tehokkuuden tavoittelun ja organisaatiorekenteiden madaltumisen myötä (Sarala, 1993), keskijohdon esimiehiltä vaaditaan nykypäivänä yhä enemmän resursseja työssä selviytymiseen, erilaisissa rooleissa toimimiseen sekä muuttuviin paineisiin ja odotuksiin sopeutumiseen.

Nykyaikaisen työelämän dynaamisuus ja aaltoilevuus ovat saaneet aikaan uusia ja välttämättömiä tarpeita niin esimiesten kuin heidän päivittäisen työnsä tarkastelemiselle. Erityisesti esimiesten ammatillisten identiteettien kehittämisestä on tullut esimiestyöhön luonnollisesti sisältyvä prosessi, ja jokaisen työntekijän identiteetin voi nähdä kehittyvän läpi koko heidän työuransa ajan (Illeris, 2014, 65; Kallio, 2014, 10). Esimiesten ammatillisen uusiutumisen ja henkilökohtaisen kasvun näkökulmista ammatillisten identiteettien kanssa tehtävä työ on työssä jaksamisen kannalta välttämätöntä. Diskurssianalyttisesti ammatillisia identiteettejä ja johtajuutta tutkimalla on mahdollista saada syvällisemmin kiinni juuri yksilöiden työhön liittämistä arvoista, käsityksistä, tavoitteista ja uskomuksista (Eteläpelto, Vähäsantanen, Hökkä & Paloniemi, 2014; Illeris, 2014, 68; Ramstad, 2009). Tämän tarkastelun avulla voidaan puolestaan saada selville, missä asioissa työntekijät kokevat tarvitsevansa esimerkiksi tukea. Näiden ammatillista identiteettiä hahmottavien tekijöiden avulla yksilöt kokevat lisäksi myös kuuluvansa ja samaistuvansa

työhönsä (Gunn, 2006; Kallio, 2014). Tästä syystä ammatillisilla identiteeteillä on hyvin merkittävä rooli myös yksilöiden pitkäaikaisessa työhön sitoutumisessa.

Nykypäivänä ammatillisten identiteettien tutkimuksen ajankohtaisuutta tukevat myös monet muut työelämään liittyvät tekijät, ja identiteettien tutkimisesta kiinnostunut tutkimusalue onkin kasvanut nopeaan tahtiin viimeisten vuosikymmenten aikana (Eteläpelto & Vähäsantanen, 2006). Keskijohdon esimiesten ammatillisissa identiteeteissä kietoutuvat yhteen hyvin monet eri tekijät (Kallio, 2014), ja esimiesten ammatillinen identiteetti ilmentääkin samanaikaisesti niin yhteiskunnallisia, sosiaalisia kuin kulttuurisia työelämän ja johtamisen käytänteitä. Keskijohdon esimiehet kohtaavat päivittäisessä johtamistyössään yhä hankalampia olosuhteita johtamis- ja vastuualueiden jatkuvasti muuttuessa (Kallio, 2014), ja esimiesten ammatillisten identiteettien tutkiminen tarjoaa mahdollisuuden työelämän ajankohtaisimpiin ilmiöihin syventymiseen. Keskijohdon esimiesten ammatillinen identiteetti pitää sisällään samanaikaisesti myös heidän itse rakentamiaan henkilökohtaisia käsityksiä ja merkityksiä heihin itseensä sekä työhön liittyen (Billett, 2006), joten identiteetillä on merkittävä asema myös esimiesten kokonaisvaltaisen toiminnan ohjaajana, valintojen suuntaajana sekä jaksamisen ylläpitäjänä.

Ammatillisia identiteettejä tutkimalla on mahdollista tehdä näkyväksi myös yksilöiden työelleen antamia merkityksiä ja tunnistaa työssä mahdollisesti koettuja haasteita ja epäkohtia. Syvällisempi tietoisuus identiteettien rakentumisesta mahdollistaa identiteettien kehittämisen ja esimerkiksi identiteettien uudelleen neuvottelemisen muuttuvan työn keskellä (Hall, 1999). Keskijohdon esimiesten ammatillisten identiteettien tarkasteleminen heidän puheensa avulla tarjoaa tähän hyvän tilaisuuden, sillä esimiehet kuvailevat ammatillista identiteettiään ja tekevät sen näkyväksi niin tekemänsä työn kuin myös *puheen* kautta (De Fina, Schiffrin & Bamberg, 2006). Keskijohdon esimiesten ammatillisten identiteettien ja johtajuuden tarkasteleminen puheen, puheen tapojen ja erityisten *diskurssien* (Jokinen, Juhila & Suoninen, 2016) avulla voidaankin nähdä erittäin ajankohtaisena, sillä tarve syvällisemmälle keskijohdon esimiesten ammatillisten identiteettien kehittämiseksi on merkittävä esimiehiin ja heidän työhönsä nykypäivänä kohdistuvien muotospaineiden myötä.

Tässä tutkimuksessa keskijohdon esimiesten ammatillisia identiteettejä ja johtajuutta on tarkasteltu *diskursiivisen lähestymistavan* avulla, keskittyen esimiesten johtajuuteen ja ammatillisiin identiteetteihin liittyvään puheeseen ja puheen tapoihin. Lähestymistavan avulla aineistosta on pyritty löytämään laajempia merkitysten tuottamisen kokonaisuuksia eli *diskursseja*. Diskurssien lisäksi tässä tutkimuksessa on tarkasteltu *subjektipositioita*, joilla tarkoitetaan esimiesten itselleen, työntekijöilleen ja ylemmälle johdolle puheen kautta mahdollisesti antamia erilaisia asemoiteja. Subjektipositiot voivat liittyä esimerkiksi eri toimijoille puheen kautta annettuihin velvollisuuksiin, oikeuksiin, rajoituksiin ja mahdollisuuksiin. (Edley, 2001; Hall, 2001; Horton-Salway, 2001; Suoninen, 1992.) Diskurssit ja subjektipositiot saavat muotonsa myös aina suhteessa siihen kontekstiin, jossa ne puheen kautta tuotetaan. Keskijohdon esimiesten puheen kautta hahmottuvat diskurssit ja subjektipositiot muotoutuvat tässä tutkimuksessa osana sitä ympärillä olevaa julkisen sektorin tarjoamaa kontekstia, jossa esimiehet haastatteluhetkellä työskentelevät. Ammatillisten identiteettien ja johtajuuden nähdään tässä tutkimuksessa saavan muotonsa aina tietyssä sosiaalisessa kontekstissa sekä osana erilaisia diskursiivisia vuorovaikutusprosesseja (Vehkakoski, 2006, 29).

2 AMMATILLINEN IDENTITEETTI MUUTTU- VASSA TYÖSSÄ

Identiteetti kuvaa yleisesti sitä, minkälaisena käsitämme itsemme suhteessa ympärillä olevaan todellisuuteen, ja mitä ajattelemme itsestämme yksilöllisinä toimijoina. Identiteetti kuvaa yksinkertaisimmillaan jokaisen yksilön henkilökohtaisia käsityksiä, kokemuksia, arvoja ja kiinnostuksen kohteita omaan elämään ja itseen liittyen (Billett, 2006; Haslam, Reicher & Platow, 2012, 133; Illeris, 2014, 70; Kallio, 2014, 5). Identiteetti kuvaa kokonaisuudessaan myös ihmisen yksilöllistä käsitystä itsestään subjektina ja toimijana erilaisissa sosiaalisissa rooleissa (Eteläpelto ym., 2014, 648). Identiteetti rakentuu myös useammista identiteetin niin kutsutuista osa-alueista, jotka muodostavat yhdessä yksilön kokonaisvaltaisen identiteetin. Yksilön työhön ja työelämään läheisemmin linkittyvää sekä yksilön työtä ja toimintaa ohjaavaa identiteetin osa-aluetta kutsutaan *ammattilliseksi identiteetiksi*, ja siihen sisältyy esimerkiksi yksilön työnsä antamia erilaisia käsityksiä, merkityksiä ja eettisiä valintoja. Ammatillinen identiteetti toimii tässä tutkimuksessa keskeisimpänä tutkittavan ilmiön kuvaajana ja analyysin ohjaajana, ja se sisältää esimiesten työhön ja ammatillisuuteen liittyvän ydinkysymyksen: *”Kuka minä olen ammatillisena toimijana?”*

2.1 Ammatillinen identiteetti

Yksilön ammatillinen identiteetti on dynaaminen ja jatkuvasti työelämässä uudelleen muokkautuva *käsitys itsestämme* työntekijöinä tai esimerkiksi esimiehinä. Ammatillinen identiteetti sisältää sekä yksilön työhön liittyviä kiinnostuksen kohteita, uskomuksia että arvoja, ja se ohjaa yksilön työssään tekemiä eettisiä valintoja ja antaa pohjan moraalisisille sitoumuksille (Billett, 2006; Eteläpelto ym., 2014, 650). Ammatillinen identiteetti hahmotetaan yleisenä yksilön käsityksenä itsestään ammatillisena toimijana, mutta se sisältää myös yksilön sitoutumisen omaan työhön (Eteläpelto ym., 2014). Lisäksi yksilön tietoisuus tiettyihin organisaation sisällä toi-

miviin ryhmiin kuulumisesta sekä samaistumisesta on olennainen osa ammatillisen identiteetin muotoutumista ja yksilön kokonaisvaltaisen käsityksen muodostumista liittyen itseen organisaation jäsenenä. Ammatillinen identiteetti kuvaa myös laajasti ja monitasoisesti yksilön ja työn välistä suhdetta (Kallio, 2014), ja sillä on hyvin keskeinen rooli yksilön tavoitteellisen toiminnan ja kokonaisvaltaisen työn ohjaajana.

Ammatillinen identiteetti – kuten identiteetti yleisestikin – rakentuu suhteessa yksilön aikaisempiin kokemuksiin itsestään ja muista sekä suhteessa yksilön kohtaamiin erilaisiin työelämän tilanteisiin (Eteläpelto & Vähäsantanen, 2006). Ammatilliseen identiteettiin vaikuttavat luonnollisesti myös ihmiset, joiden kanssa yksilö on vuorovaikutuksessa työympäristössään, ja yksilön identiteetin rakentuminen onkin aina *sosiaalinen prosessi* (Watson, 2008). Ammatillisen identiteetin rakentumiseen vaikuttavat nyky-yhteiskunnassa myös entistä voimakkaammin yksilöiden omat valinnat, sillä individualistisuutta korostava yhteiskunta arvostaa yhä enemmän yksilöllisyyttä ja työntekijöiden autonomiaa. Yksilöillä on nykyään yhä enemmän vapauksia rakentaa omaa ammatillista identiteettiään juuri itselleen sopivalla tavalla omassa toimintaympäristössään, edellyttäen kuitenkin, että yksilö on tietoinen omasta identiteetistään ja sen rakentumiseen liittyvistä prosesseista. (Bauman, 2001; Gunn, 2006, 134.) Ammatilliseen identiteettiin kuuluvien elementtien tunnistaminen toimii lähtökohtana yksilöiden työn taustalla olevien tekijöiden hahmottamiselle sekä identiteetin kehittymiseksi edellytettävälle reflektoinnille (Vähäsantanen & Billett, 2008).

Ammatillinen identiteetti ei ole staattinen ja ajassa muuttumaton yksilöä ja hänen työhön liittyvää toimintaansa määrittelevä tekijä (Day, 2002). Ammatillinen identiteetti kuvaa sitä dynaamista ja alati muuttuvaa ammatillista suuntaviivaa, jonka ohjaamana työntekijä tekee omaan työhönsä liittyviä päätöksiä, eettisiä ratkaisuja tai tunnistaa niitä kehittymistarpeita, joiden avulla hänen on mahdollista selviytyä työssään. Ammatillinen identiteetti on nykyajan yhteiskunnassa korostuneessa asemassa, sillä yksilöt elävät osana sellaista yhteiskuntaa, jossa työpaikka ja ammatti ovat keskeisimpiä arjen jäsenystekijöitä (Melin, Blom & Kiljunen, 2005, 8). Myös erilaiset sosiokulttuuriset ja materiaaliset tekijät muovaavat yksilöiden

ammattillisia identiteettejä (Eteläpelto ym., 2014, 649). Esimerkiksi organisaatiokulttuuri ja sen sisällä rakentuneet käytännöt ja toimintatavat muovaavat yksilön ammatillista identiteettiä ja ohjaavat tätä kautta yksilöiden toimintaa, valintoja sekä työssä tehtyjä päätöksiä.

Ammatillinen identiteetti ja sen jatkuva muovaaminen koskettavat nykyajan työelämässä yhä useampia työntekijöitä, sillä muuttuvat työolosuhteet ja niissä selviytyminen edellyttävät ammatillisen identiteetin jatkuvaa kehittämistä. Ammatillinen identiteetti toimii työelämässä myös yksilöiden *resurssina*, eli tukipilarina, johon nojautuen työntekijät selittävät, oikeuttavat tai määrittelevät itseään ja toimintaansa suhteessa työhön (Coldron & Smith, 1999; MacLure, 1993). Vaikka ammatillisella identiteetillä on hyvin merkittävä rooli yksilön tavoitteellisen toiminnan ja kokonaisvaltaisen työn ohjaajana, se voi myös pitää sisällään arvoihin liittyviä rooliristiriitoja (Beijaard, Meijer & Verloop, 2004; Coldron & Smith, 1999; Day, Kington, Stobart & Sammons, 2006; MacLure, 1993). Yksilöt saattavat kohdata päivittäisessä työssään tilanteita, joissa omien arvojen mukaan toimiminen on haasteellista tai jopa mahdotonta. Tällainen tilanne saattaa syntyä esimerkiksi silloin, kun esimiehen tulee esimiesasemassaan menetellä tavalla, jota hän ei itse alaisen asemassa hyväksyisi. Arvoristiriitojen myötä yksilöt joutuvat punnitsemaan itseään uudelleen työntekijöinä, jolloin myös heidän ammatillisen identiteettinsä sisältämät käsitykset muovautuvat.

Nopeatahtisen työelämän keskellä työntekijöillä on yhä niukemmin mahdollisuuksia oman ammatillisen osaamisen ja ammatillisen identiteetin kehittämiseksi. Nykyajan työelämässä tapahtuvat muutokset tarkoittavat sitä, että yksilöt joutuvat jatkuvasti neuvottelemaan ammatillisia identiteettejään uudelleen (Vähäsantanen & Billett, 2008, 3). Tietoisuus omaan identiteettiin liittyvistä tekijöistä edesauttaa ja mahdollistaa identiteetin kehittämisen (Geijsel & Meijers, 2005; Kallio, 2014, 5), ja tulee paremmin tietoiseksi ammatillisesta identiteetistään sanallistaessaan työtään ja siihen liittyviä tekijöitä *puheen* avulla (Bucholtz & Hall, 2005). Puheessaan yksilöt tulevat arvioineiksi ja peilanneiksi omia työhön liittyviä käsityksiään, ja tällä tavoin itseään reflektoiden heillä on paremmat mahdollisuudet

pysyä työn asettamien vaatimusten mukana ja mukautua muuttuviin työolosuhteisiin. Työntekijöiden on reflektoinnin kautta myös helpompi sitoutua työhön, asettaa tavoitteita sekä toimia päämäärätietoisesti tavoitteiden saavuttamiseksi (Kotkavirta & Niemi, 2004, 249). Ammatillisen identiteetin sisältämien käsitysten ja merkitysten avulla pidämmekin asettamiamme päämääriä tärkeinä ja saavuttamisen arvoisina. Tavoitteiden asettaminen ja niiden eteen työskenteleminen kuitenkin edellyttävät selkeän ammatillisen identiteetin omaksumista (Kotkavirta & Niemi, 2004, 249).

2.2 Sosiaalinen identiteetti

Yksilön kokonaisvaltainen identiteetti muodostuu useammista identiteetin osa-alueista, joista ammatillinen identiteetti on vain yksi osa. Kokonaisvaltaiseen identiteettiin kuuluvat olennaisena osana myös yksilön persoonallinen ja *sosiaalinen* identiteetti. Yksilön persoonallinen identiteetti kuvailee kokonaisvaltaisesti, minkälaisena yksilö käsittää itsensä, ja minkälaisia ominaisuuksia tai käsityksiä hän liittää henkilökohtaiseen minäänsä (Kallio, 2014, 5). Tässä luvussa on keskitytty tarkastelemaan laajemmin *sosiaalista identiteettiä*, sillä näkemys identiteetin sosiaalisesti rakentuvasta luonteesta nivoutuu tiiviisti diskurssianalyttisen tutkimuksen identiteettikäsitykseen ja sitä kautta myöhemmin tarkasteltavaan sosiaaliseen konstruktionismiin. Sosiaalinen identiteetti tarkoittaa yksilön *samaistumista* erilaisiin sosiaalisiin ryhmiin ja yksilön toiminnan johdonmukaisuutta erilaisissa sosiaalisissa rooleissa esimerkiksi organisaation sisällä (Tajfel, 1972). Samalla tavoin kuin ammatillinen identiteetti, yksilön sosiaalinen identiteetti rakentuu ja saa muotonsa osana sitä työympäristöä, jossa yksilö toimii, ja osana siellä kohdattavia erilaisia vuorovaikutustilanteita (Tajfel, 1972).

Sosiaalista identiteettiä voidaan määritellä monin eri tavoin sen teoreettisesta lähestymistavasta riippuen (Salin, 2010, 23). Alkujaan sosiaalipsykologi Henri Tajfel (1959; 1972; 1974) kuvaili sosiaalista identiteettiä yksilön *tietoisuudeksi* tiettyjen sosiaalisten ryhmien osallisuudesta, sekä tietoisuudeksi tämän osallisuuden arvosta. Sosiaalinen identiteetti kuvasi Tajfelin mukaan sitä, miten yksilö arvottaa

oman osallisuutensa tiettyjen ryhmien jäsenenä. Tämän määritelmän jälkeen sosiaalista identiteettiä on vuosikymmenten aikana kuvailtu hyvin paljon (Abrams & Hogg, 1988; Hogg, Abrams, Otten & Hinkle, 2004; Hogg, 2006; Rubin & Hewstone, 1998; Tajfel, 1959; 1972; 1974; Tajfel & Turner, 1979), ja nykyaikaisessa tutkimuksessa sitä kuvataan laajalti erityisen SIT (*Social Identity Theory*) eli *sosiaalisen identiteetin teorian* avulla (Abrams & Hogg, 1988; Hogg, 2006; Rubin & Hewstone, 1998; Tajfel & Turner, 1979). Sosiaalisen identiteetin teoria keskittyy kuvailemaan erilaisten ryhmien sisällä toimivien yksilöiden toimintaa ja tämän toiminnan taustalla olevia syitä. Tämän tutkimuksen identiteettinäkemys pohjautuu vahvasti tähän sosiaalisen identiteetin teoriaan.

Sosiaalisen identiteetin teoria pitää sisällään moninaisia erilaisiin sosiaalisiin ryhmiin ja niiden sisällä tapahtuvaan toimintaan liittyviä elementtejä. Teorian mukaan yksilöt ryhmittelevät muita ympärillään olevia toimijoita erityisen sosiaalisen kategorisoinnin avulla, missä ihmisiä jaetaan ryhmiin esimerkiksiheidän erilaisten sosiaalisten tai persoonallisten ominaisuuksiensa perusteella (Hogg ym., 2004; Hogg, 2006). Esimerkiksi saman organisaation sisällä toimivia henkilöitä voidaan ryhmitellä heidän asemansa, roolinsa tai vastuidensa perusteella. Sosiaalinen kategorisointi näyttäytyy prosessina, jossa muihin saman toimintaympäristön toimijoihin liitetään erilaisia ominaisuuksia. Kategorisoinnin avulla yksilöiden on helpompi hahmottaa ympärillään olevaa todellisuutta sekä jäsentää omaa asemaansa osana tätä ympäristöä. Sosiaalisen kategorisoinnin kautta yksilöille rakentuu myös erilaisista tapahtumista muodostuva aikajatkumo, johon he voivat edelleen liittää omia käsityksiään ja kokemuksiaan. (Hogg ym., 2004; Hogg, 2006.) Sosiaalinen identiteetti näyttäytyy sosiaalisen identiteetin teorian valossa yksilön erilaisiin ryhmiin kuulumisen sekä kuulumattomuuden vastakkainasetteluna sekä itselle ja muille toimijoille annettujen erilaisten merkitystenantojen dynaamisena prosessina.

Sosiaalinen identiteetti tarkoittaa yksinkertaistettuna yksilön *kuulumisen tunnetta* tiettyyn sosiaaliseen ryhmään. Tällä sosiaalisella ryhmällä voidaan tarkoittaa tilannetta, jossa useampi kuin kaksi ihmistä identifioituu ja määrittelee itseään samalla tavalla tietyssä kontekstissa (Hogg ym., 2004; Hogg, 2006). Tajfelin teorian

mukaan keskinäinen arvovallasta ja maineesta kilpaileminen on hyvin tyypillistä näiden sosiaalisten ryhmien välillä (Tajfel, 1972; 1974). Samaan sosiaaliseen ryhmään kuuluvat yksilöt siis samaistuvat, erottautuvat sekä kilpailevat samoja ulkopuolisia ryhmiä vastaan. On kuitenkin myös mahdollista, että yksilöt identifioituvat samanaikaisesti useaan keskenään kilpailevaan sosiaaliseen ryhmään, sillä yksilön sosiaalinen identiteetti saattaa luonnollisesti sisältää useampia kokemuksia eri ryhmiin kuulumisesta. (Hogg ym., 2004; Hogg, 2006.) Erilaisiksi keskenään kilpaileviksi ryhmiksi voidaan kokea esimerkiksi työntekijän eri asemiin ja rooleihin liittyvät, kuten esimiehen ja alaisen ryhmät. Esimiesasemassa toimiva yksilö saattaa esimerkiksi huomata olevansa tilanteessa, jossa hän joutuu tasapainottelemaan kahden keskenään ristiriidassa olevan sosiaalisen ryhmän jäsenenä.

Yksilöt kokevat tavallisesti olevansa myös osa jotain laajempaa kontekstia, kuten tiettyä kansallisuutta tai etnistä ryhmää, vaikkakin tällaisiin laajempiin ryhmiin kuulumisen saattaa näyttäytyä huomaamattomana yksilöiden tavallisessa arjessa. Lisäksi samalla tavoin kuin persoonallinen identiteetti, myös sosiaalinen identiteetti pitää sisällään yksilön arvoja ja esimerkiksi eettisiä valintoja (Haslam ym., 2012; Illeris, 2014, 72), jotka liittyvät olennaisesti yksilön työssään tekemiin päätöksiin ja ratkaisuihin. Sosiaalinen identiteetti voidaan Watsonin (2008, 131) kehittämisen teorian mukaan luokitella myös erityisiin sosiaalisen identiteetin *tyyppeihin*, joita ovat esimerkiksi erilaiset kategoriat (*sukupuoli*), muodolliset roolit (*ammatti*) ja kulttuuris-stereotyyppiset sosiaaliset identiteetit (*omistautuva äiti*). Tämän teorian mukaan sosiaalinen identiteetti ei siis näyttäydy yksitasoisena tai yksinkertaisesti määrittävänä, vaan yhdistelmänä päällekkäisiä kerrostumia, kuten ammatteja, nimikkeitä ja arjen rooleja, joiden välillä yksilöt tasapainottelevat päivittäin niin henkilökohtaisessa elämässään kuin työelämässä. (Haslam ym., 2012, 6; Illeris, 2014, 70; Watson, 2008.)

Tässä tutkimuksessa sovellettava identiteetin määrittely pohjautuu vahvasti identiteetin sosiaalisen muotoutumisen luonnetta korostavaan sosiaalisen identiteetin teoriaan. Sen mukaan yksilöllisen identiteetin muotoutumisen perustana on kuulumisen johonkin tiettyyn sosiaaliseen ryhmään (Kallio, 2014), kuten esimer-

kiksi tiettyyn työyhteisöön. Tutkimuksen identiteettien tarkastelemisen lähtökohdaksi nähdään myös, että yksilö reflektoi itseään puheen kautta, muodostaen puheessaan erilaisia diskursseja, jotka rakentuvat suhteessa ympärillään olevaan sosiaaliseen todellisuuteen. Ympärillämme olevat diskurssit, eli sosiaalista todellisuutta ohjaavat ja muovaavat erilaiset puhutavat ja käytännöt (Jokinen ym., 2016), muovaavat tapaa, jolla yksilöt jäsentävät ympäristöään ja ammatillisia identiteettejään. Puheessa muodostuvia diskursseja tutkimalla on mahdollista tarkastella, miten keskijohdon esimiesten ammatilliset identiteetit rakentuvat johtajuuden kontekstissa, ja mitä elementtejä näihin diskursseihin tarkemmin tarkasteltuna liittyy.

2.3 Johtajaidentiteetti

Samalla tavoin kuin yksilön kokonaisvaltainen identiteetti, (Eteläpelto ym., 2014), johtajaidentiteetti rakentuu yksilön omista käsityksistä itsestään. Tarkemmin johtajaidentiteetti kuvailee yksilöiden käsityksiä itsestään *johtajina* tai *esimiehinä*. Johtajaidentiteettiä käsitellään identiteetteihin liittyen tässä vaiheessa erikseen, sillä se kuvastaa ammatillisen identiteetin lisäksi vielä tarkemmin tässä tutkimuksessa tarkasteltavien keskijohdon esimiesten johtamistyöhön liittyviä arvoja, eettisiä valintoja sekä moraalisia sitoumuksia (Haslam ym., 2012; Illeris, 2014). Johtajaidentiteetissä korostuvat selkeämmin yksilön tekemät eettiset ja moraaliset arvovalinnat, joiden ohjaamina keskijohdon esimiehet toimivat muuttuvassa työssään. Kiristyvässä taloudellisessa toimintaympäristössä keskijohdon esimiehet joutuvat tekemään toinen toistaan vaikeampia päätöksiä, joilla on väistämättä merkitystä siihen, miten esimiehet näkevät itsensä johtajina. Työssä muodostuva käsitys itsestä esimiehenä voi puolestaan myös joko tukea esimiehiä jaksamaan työssään, tai se voi päinvastaisesti viedä voimavaroja synnyttämällä arvoriitoja (Pihlajasaari, 2015). Näitä arvoriitoja saattaa muodostua esimiesten tasapainoilla erilaisien roolien ja vastuiden välillä.

Johtoasemassa työskentelevien työntekijöiden identiteetteihin kohdistuva tutkimuskenttä on viimeisten vuosikymmenten aikana laajentunut, ja organisaatio-

tioiden johtamisjärjestelmien ja johtamistyön sisältöjen muuttumisen myötä (Malkamäki, 2017) esimiehet ovat yhä tiukempien tulosvaatimusten ja suorituspainoiden alla. Tämän seurauksena tarve esimiesten johtajaidentiteettien tutkimiselle on merkittävä, ja identiteettien tutkimisen avulla on mahdollista tukea esimiesten työtä ja kehittää heidän ammatillisia identiteettejään ennalta-arvaamattomien työolosuhteiden keskellä selviytymiseen. Keskijohdon esimiesten johtajaidentiteettien kehittämisen avulla on mahdollista myös vaikuttaa organisaatioiden sisällä rakentuvien tavoiteltavien identiteettien muovaamiseen, sillä keskijohdossa työskentelevät esimiehet osallistuvat tutkimusten mukaan aktiivisesti oman organisaationsa sisäisen ja tavoiteltavan identiteetin rakentamiseen (Kallio, 2014, 7). Tällä tavoiteltavalla identiteetillä on merkittävä rooli organisaation jokaisen työntekijän työn ohjaamisessa sekä heidän ammatillisten identiteettiensä muovaamisessa.

Nykyisessä organisaatiotutkimuksessa esimiehen identiteetti ymmärretään muuttuvana, prosessimaisesti neuvoteltuna sekä *kerrottuna* ilmiönä (Sveningsson & Alvesson, 2003). Johtajaidentiteetti on aktiivisen muovaamisen kohteena – ei staattinen ja ajassa muuttumaton. Johtajaidentiteetti voi samanaikaisesti pitää sisällään erilaisia *sisäisiä* identiteettejä, jotka voivat vaihdella organisaation kulttuurista tai institutionaalisista yksityiskohdista riippuen (Delmestri, 2006). Esimies on voinut esimerkiksi omaksua itselleen niin sanottuja *osaidentiteettejä*, jotka ilmenevät eri tavoin esimiehen toiminnassa sosiaalisesta kontekstista ja työympäristön vaatimuksista riippuen. Organisaation kulttuuri ei kuitenkaan yksisuuntaisesti vaikuta esimiesten johtajaidentiteetteihin ja niiden muotoutumiseen. Johtajaidentiteetin muotoutuessa erilaisten organisaation sisäisten tekijöiden ohjaamana, esimiehet osallistuvat myös *itse* oman organisaationsa sisäisen ja tavoiteltavan identiteetin muodostamiseen (Kallio, 2014, 7). Tätä tapahtuu esimerkiksi esimiesten linjatessa ja ohjattaessa työntekijöiden toimintaa oman toimintansa avulla, tehden näin muille näkyväksi tavoittelemansa organisaation sisäistä identiteettiä ja siihen liittyviä arvoja sekä moraalisia ja eettisiä valintoja.

Keskijohdon esimiehet työstävät omaa johtajaidentiteettiään yhteydessä sosiaaliseen ja persoonalliseen identiteettiinsä (Kallio, 2014). Tässä työstämisproses-

sisä esmiehet peilaavat persoonallisen ja sosiaalisen identiteettinsä ominaisuuksia johtajaidentiteettiinsä, joka pitää sisällään esimerkiksi erilaisia odotuksia työhön, työn ja aseman jatkuvuuteen sekä työpaikan turvallisuuteen liittyen. Jos yksilön työlleen asettamat odotukset täyttyvät, ne ohjaavat yksilön toimintaa ja lopulta muuttuvat osaksi hänen kokonaisvaltaista identiteettiään (Juuti, 2001, 215). Organisaation sisäisestä asemastaan huolimatta, keskijohdon esimiehet eivät ole pelkästään ylemmän johdon säatelemiä toimijoita, vaan parhaimmillaan oman identiteettinsä muovaamiseen osallistuvia aktiivisia yksilöitä. Esimiehet osallistuvat identiteettiensä muokkaamiseen tehdessään erilaisia sosiaalisen, persoonallisen sekä johtajaidentiteettinsä välisiä valintoja (Kallio, 2014, 7), sekä ottaessaan kantaa liittyen itseensä, sosiaaliin suhteisiinsa tai yksityisyyteensä työpaikalla (Salin, 2010, 13). Keskijohdon esimiehet ovat aktiivisia ja tietoisia oman identiteettinsä rakentajia ja kehittäjiä, joiden identiteetti muotoutuu läheisessä yhteydessä ympäröivään sosiaaliseen kontekstiin.

Esimiesten identiteettejä koskeva tutkimus on viimeisten vuosien aikana alkanut kallistua yhä enemmän identiteettien syvällisemmän rakentumisen tarkastelemiseen, eli siihen, *miten* johtajaidentiteetit rakentuvat (Maurer & London, 2018; Muir, 2014). Johtajaidentiteetteihin kohdistuvan tutkimuksen nykysuuntausta ovatkin kuvastaneet organisaatiokentällä useat *diskursiivista lähestymistapaa* hyödyntäneet tutkimukset (Elliott & Stead, 2018; Heizmann & Liu, 2018; Iszatt-White, Whittle, Gadelshina & Mueller, 2018). Kielellisyyttä korostavien diskurssianalyttisten tutkimusten avulla on mahdollista tarkastella juuri sitä, *miten* esimiehet rakentavat ja kuvaavat identiteettejään puheen avulla (Kallio, 2014). Yhtenä yleisimmistä diskurssianalyttisen tutkimuksen kohteista ovatkin juuri *identiteetit* (Jokinen ym., 2016, 282). Identiteettien syvällisempää rakentumista voidaan tutkia tarkemmin esimerkiksi tarkastelemalla esimiesten puheesta hahmottuvia diskursseja (Jokinen ym., 2016), jotka kuvaavat esimiesten ammatillisia identiteettejä osana työelämään liittyviä erilaisia ilmiöitä. Tässä tutkimuksessa onkin hyödynnetty diskursiivista lähestymistapaa, minkä avulla on pyritty korostamaan identiteetin muotoutumisen kielellistä sekä sosiaalisesti rakentuvaa luonnetta.

3 IDENTITEETIT JA JOHTAJUUS DISKURSSIESSA

Johtajuus on ilmiönä ja käsitteellisenä kokonaisuutena hyvin laaja, ja viimeisen vuosisadan aikana työelämää ovat jaksottaneet monet johtajuus- ja johtamisteoriat. Vuosikymmenten saatossa nämä teoriat ovat siirtyneet johtajien piirteiden, käyttäytymismallien, tilanteisuuden ja merkitysten kautta kuvailemaan johtajuutta ja johtamista *diskurssien* avulla (Juuti, Aaltonen & Koironen, 2006). Tässä luvussa keskitytään seuraavaksi kuvailemaan *johtajuutta* ilmiönä, mitä johtajuus on ja mitä johtajuudella tarkoitetaan. Esimies-käsitteen rinnalla hyödynnetään johtaja-käsitettä, minkä avulla on pyritty tietoisesti tekemään ilmiöön liittyviä teorioita helpommin yhdistettäväksi. Luvussa tarkastellaan myös *johtajuutta johtamisen* sijasta, vaikka teorioiden esittelemisessä on hyödynnetty johtamisen käsitettä. Tämän tutkimuksen johtajuusnäkemys pohjaa osittain Raelinin (2016) ja Collinin, Auvisen, Herrasen, Paloniemen, Riivarin, Sintosen sekä Lemmetyn (2017) määrittelyihin. Raelin (2016) ja Collin ym. (2017) määrittelevät johtajuutta vuorovaikutuksellisena ja diskursiivisissa käytännöissä syntyvänä. Diskursseja ei voida kuitenkaan jättää kokonaan huomiotta, vaikka tässä luvussa on keskitytty käsittelemään johtajuutta. Myöhemmin tarkasteltavien diskurssien avulla yksilöt luovat ja rakentavat ympärillään olevaa todellisuutta, jossa heidän johtajuutensa saa muotonsa.

3.1 Johtajuus nykypäivänä

Johtajuuden käsitettä pidetään vielä nykypäivänäkin hieman kiisteltynä (Sutherland, 2016, 6). Johtajuuteen ja konkreettiseen johtamistyöhön liittyviä elementtejä onkin aikaisemmin tutkittu monien eri näkökulmien avulla, joista yhtenä johtajuuden tarkastelunäkökulmana ovat olleet tietyt johtajuuteen ja johtamistyöhön liittyvät yksilön ominaisuudet. Tämä niin sanottu piirreteoria oli vallallaan 1900-luvun alkupuolella, ja noin 1950-luvulla se vaihtui hiljalleen johtamistyylejä tarkastelemaan käyttäytymisteoreettiseen näkökulmaan. (Juuti ym., 2006.) Noin 1970-luvulle

siirryttäessä organisaatiokentällä kiinnitettiin entistä enemmän huomiota tilanteisuuteen, eli siihen, miten menestyvät johtajat käyttäytyvät tietyissä tilanteissa. Ennen 1990-luvulle siirtymistä, johtajuuden tutkimuksissa oli siirrytty niin sanottuun integraatioteoriaan, jossa kiinnitettiin huomiota yhtäältä niin johtajien ominaisuuksiin että tilanteisuuteen sekä näiden kahden onnistuneeseen yhdistämiseen. (Juuti ym., 2006.) Johtajuutta on tarkasteltu 1970–2000 välisenä aikana hyvin paljon myös ihmisten ja toimintojen johtamisen teorian kautta. Tämä yksi tavanomaisimmista johtajuusteoreettisista näkökulmista vertailee keskenään liiketoiminnan eli managementin ja ihmisten johtamisen eli leadershipin näkökulmia (Juuti ym., 2006).

Laajasta johtajuusteorioiden kirjosta huolimatta tässä tutkimuksessa on keskitytty määrittelemään johtajuutta nimenomaan sen viimeaikaisimman, eli *postmodernin tutkimuksen* kautta. Tämän viimeisimmän johtajuusnäkökulman avulla johtajuutta tarkastellaan nimenomaan diskurssien kautta, ja tämä tarjoaakin hieman erilaisen lähestymistavan johtajuuden ja samalla identiteettien rakentumisen tutkimiseen osana johtamistyötä. (Auvinen, 2013.) Perinteisesti johtajuus on nähty vain jonakin sellaisena, mitä johtajat *tekevät* (Grint, 2001, 32). Tämän tarkasteluper-spektiivin voi kuitenkin nähdä olevan hieman ongelmallinen, sillä se ei tarkastele johtajuutta ja johtamistyötä kokonaisvaltaisena, monitasoisena ja sosiaalisesti rakentuvana ilmiönä, vaan näkökulmassa keskitytään yksiuotteisesti tarkastelemaan pelkästään johtajien tekoja. Monitasoista johtajuuden tarkastelua puoltaa myös esimerkiksi se, että johtamistyön onnistumiseksi johtajilta edellytetään nykypäivänä eheää ja tiedostettua johtajaidentiteettiä, sillä johtamista voidaan pitää luonteeltaan vaativana ihmissuhdetyönä (Mahlakaarto, 2016). Johtajuuden tutkimuksessa tulisikin tästä syystä olla tilaa myös diskurssien avaamalle näkemykselle, jossa johtajuus ja identiteetit nähdään toisiinsa läheisesti linkittyneinä ja vuorovaikutuksellisina ilmiöinä.

Yksilöiden ja sosiaalisesti rakentuvien prosessien kautta tapahtuva johtamisen ajattelumalli on alkujaan lähtöisin Smircichin ja Morganin (1982) teoriasta, jossa johtajuus nähdään nimenomaan ”*merkitysten johtamisena*”. Tällä johtajuusteo-

reettisellä käsitteellä tarkoitetaan prosessia, jossa johtaja pyrkii syvällisemmin ymmärtämään organisaation toimintaan liittyviä tekijöitä, kuten organisaation työntekijöitä ja heidän ajatuksiaan, käsityksiään sekä arvojaan – toisin sanoen identiteettejä. Tällaisen johtamistavan avulla johtaja kykenee samanaikaisesti myös itse luomaan, ylläpitämään ja kehittämään organisaation sisäisiä merkityksiä, käsityksiä sekä sitä kautta identiteettejä (Wilkins, 1982, 56). Monissa tutkimuksissa tarkasteltavan sekä tavoiteltavaksi esitettävän ”hyvän johtajuuden” saavuttaminen voidaan nähdä identiteettiteorioiden valossa nimenomaan muiden ihmisten kautta tapahtuvana johtamistyönä, ei pelkästään johtajista itsestään lähtevinä tekoina tai toimintojen johtamisena, joissa ei oteta huomioon työntekijöiden merkityksellistä roolia osana työyhteisöä ja työyhteisön toiminnan rakentumista (McDermott, Kidney & Flood, 2011, 368).

Monien tutkijoiden mukaan johtajuus ilmenee juuri merkitysten luomisena *kollektiivisessa* kontekstissa (Fairhurst, 2007; Ganz, 2000; Grint, 2000; Robinson, 2001; Vickrey, 1999; Pfeiffer, 1981). Johtajuuden on nähty ilmentyvän myös osittain kaootisilta vaikuttavien vaikutelmien keskellä (Shotter, 1993, 13) sekä organisaation sisällä toimivien yksilöiden määriteltäessä ”*ketä me olemme*” ja ”*mitä me teemme*” (Sutherland, Land & Böhm, 2013). Onkin huomattava, että yksilöt vastaavat näihin samoihin kysymyksiin omaa identiteettiään reflektoidessa. Johtajuus voidaan nähdä myös sosiaalisesti rakentuvana prosessina, joka linkittyy vahvasti sitä ympäröivään tapahtumakontekstiin ja kulttuuriin (Fairhurst & Connaughton, 2014; Fairhurst & Grant, 2010; Fairhurst, 2007; Grint, 2000; Robinson, 2001; Tourish 2014). Viimeaikaista johtajuuden tutkimusta ovatkin suunnanneet enenevässä määrin sosiaalisten suhteiden kautta tapahtuvan johtajuuden tarkasteleminen ja nimenomaan diskursiiviset ja narratiiviset johtamistyyylit (Boje, 2008; Calma, 2015; Fairhurst, 2007; Pearce & Sims, 2002; Tourish, 2014).

Johtajuuden ja johtajaidentiteettien tutkiminen sosiaalisesti rakentuvien prosessien ja niiden kielellisen luonteen avulla avaa uusia näkökulmia keskijohdon esimiesten identiteettien tutkimukseen. Johtajuustutkimusten historiassa johtajuutta on yleisimmin totuttu tutkimaan erilaisten kyselyjen ja survey-tutkimusten avulla (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1995; Fiedler, 1967; Fleishman, 1955; Hersey &

Blanchard, 1977; Yukl, 1981), joilla ei välttämättä pystytä saavuttamaan identiteettien rakentumisen syvällisimpiä elementtejä. Lisäksi johtajuustutkimuksia on tehty vuosien varrella paljon myös kvantitatiivisin menetelmin, kuten faktorianaalysein, strukturoiduin yhtälömallinnuksin ja tilastollisin analyysimenetelmin (Binning, Zaba & Whattam, 1986; Chokchaiworarat & Jarinto, 2014; Howell & Frost, 1989), joiden avulla ei varsinaisesti kyetä hahmottamaan identiteettien muodostumisen perustavanlaatuisia tekijöitä.

3.2 Identiteetit, diskurssit ja subjektipositiot

Identiteettien muodostumista puhutun ja kirjoitetun kielen kautta on tutkittu paljon aikaisemmin (Ivanic & Camps, 2001), ja tutkimusten konteksteista riippuen yksilöiden diskursiivista eli kielellistä käyttäytymistä on tarkasteltu monenlaisten eri käsitteiden avulla (Jokinen ym., 2016). Erilaiset diskurssianalyttiselle tutkimukselle ominaiset käsitteet saavat siis erilaisia merkityksiä suhteessa toisiinsa sekä tutkittavaan ilmiöön riippuen aina kyseessä olevasta tutkimuksesta ja tutkimuksessa tehdyistä menetelmällisistä sitoumuksista. Esimiesten sanallista omaa johtajuuttaan, työtään ja tätä kautta identiteettejään, he tulevat luoneeksi erilaisia diskursseja, jotka jäsentävät ja samalla rakentavat ympärillä olevaa todellisuutta. Diskursiivisesta lähtökohdasta todellisuutta tarkastellessaan tutkija sitoutuu *sosiaaliseen konstruktionismiin*, jossa kielenkäyttö nähdään ympärillä olevaa sosiaalista todellisuutta rakentavana (Jokinen ym., 2016, 26). Sosiaaliseen konstruktionismiin keskitytään syvällisemmin myöhemmin.

Diskurssien tutkimuksen näkökulmasta kielen itsessään on perinteisesti nähty heijastavan melko suoraan yksilöiden identiteettejä (De Fina ym., 2006, 100). Viimeaikaisten tutkimusten mukaan tämä oletus on kuitenkin haastettu korostamalla yhä enemmän identiteettien *sosiaalisesti rakentuvaa* luonnetta (Kaplan & Garner, 2017; Thorne, 2017). Identiteetti ja kieli muokkaisivat siis vastavuoroisesti toisiaan sen sijaan, että kieli nähtäisiin pelkästään identiteetin yksisuuntaisena heijastamana (De Fina ym., 2006). Tämän tutkimuksen näkemyksen mukaan keski johdon esimiehet rakentavat ja muovaavat ammatillisia identiteettejään puheen avulla, ja puheen avulla he myös tekevät identiteettejään näkyväksi ympärillään

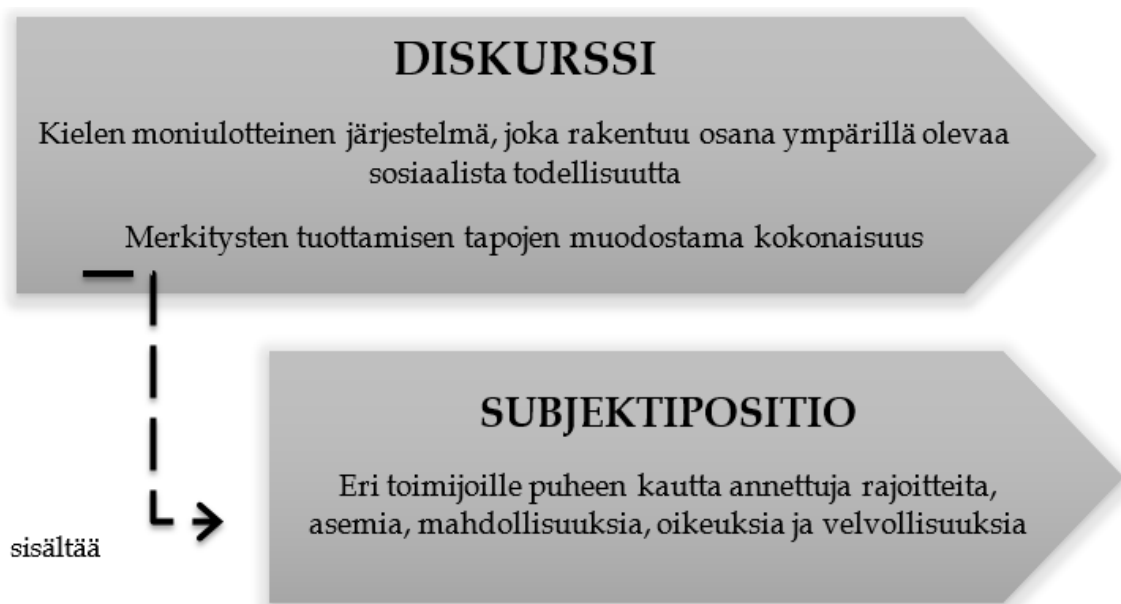
oleville muille toimijoille. Puheen kautta yksilö kertoo ääneen sekä itselleen että muille, *kuka hän on* esimerkiksi tietyn toimintaympäristön esimiehenä ja työyhteisön jäsenenä (Gee, 2001; Holland, Lachicotte, Skinner & Cain, 1998; Sfard & Prusak, 2005). Puheessa muodostuvat merkitysten kokonaisuudet sekä niiden tuottamisen tavat muodostavat erityisiä diskursseja, jotka heijastavat ympärillämme olevaa todellisuutta (Kallio, 2014; Siltaoja & Vehkaperä, 2011).

Diskurssit eivät synny sattumanvaraisesti yksittäisten ihmisten mielissä, vaan ne rakentuvat ja saavat muotonsa aina osana erilaisia sosiaalisia käytäntöjä (Jokinen ym., 2016, 29; Suoninen, 1999). Diskurssit sisältävät myös monenlaisia puheessa hahmottuvia yksityiskohtaisempia elementtejä, ja tässä tutkimuksessa on diskurssien lisäksi keskitytty tarkastelemaan myös *subjektipositioita*. Subjektipositiolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa esimiesten itselleen, muille työntekijöille ja ylemmälle johdolle puheen kautta annettuja erityisiä asemoiteja (Jokinen ym., 2016, 45, 63), eli eri toimijoille annettuja mahdollisuuksia, rajoitteita, oikeuksia, vaatimuksia tai velvollisuuksia. Diskursseja ja subjektipositioita tarkasteltaessa haastatteluaineistoa voidaan käydä läpi seuraavanlaisten kysymysulottuvuuksien kautta: 1) mitä tietyssä diskurssissa sanotaan, 2) millaisia toimijoiden väliset suhteet ovat sekä 3) millaisiin subjektipositioihin yksilöt voivat asemoitua tai tulevat asemoitua (Jokinen ym., 2016, 85). Aineistoa analysoidessaan tutkija kysyy esimerkiksi: *"Millaisia oikeuksia ja velvollisuuksia eri toimijoilla on, ja miten heitä määritellään?"* (Jokinen ym., 2016, 86). Tästä näkökulmasta diskursseja tutkiessaan tutkija voi siis alustavasti olettaa, että diskurssin sisäisillä toimijoilla on erilainen määrä resursseja hyödynnettävissään.

Niin diskurssit kuin näihin diskursseihin liittyvät subjektipositiot ovat tämän tutkimuksen oletuksen mukaan kielellisesti tuotettua toimintaa (Jokinen ym., 2016). Esimerkiksi subjektipositioilla tarkoitetaan sitä, miten esimiesten muodostaessa puheessaan erilaisia merkityksiä, he myös samalla määrittelevät itsensä sekä muut työntekijät suhteessa kyseessä olevaan toimintakontekstiin. Subjektipositiot eivät ole yksilön toiminnasta irrallisia tai synny tyhjiössä erillään ympäröivästä todellisuudesta. Ilmiön tarkasteleminen tästä näkökulmasta mahdollistaa tutkimuksen kohdentamisen nimenomaan kielellisyyden *miten*-ulottuvuuteen, eli

siihen, miten esimiehet määrittelevät tai antavat erilaisia merkityksiä suhteessa omaan johtamistyöhönsä sekä ammatillisiin identiteetteihinsä. Tätä miten-kysymystä voidaan edelleen lähestyä monin eri tavoin tutkimuksesta riippuen, joista tähän tutkimukseen on valittu identiteettien tarkasteleminen keskijohdon esimiesten tapoina luoda puheensa kautta erilaisia diskursseja ja niihin liittyviä subjektipositioita. Tämä tarkastelunäkökulma pohjaa erityisesti Wetherellin ja Potterin (1992) soveltamiin tutkimuksellisiin valintoihin heidän kielellisyyttä tarkastelevissa tutkimuksissaan.

Seuraava kuvio havainnollistaa tässä tutkimuksessa hyödynnettyjen diskurssin ja subjektiposition käsitteiden sisältöjä ja tekee paremmin hahmotettavaksi käsitteiden välistä suhdetta tutkimuksen ilmiön jäsentäjinä:



Kuvio 1. Diskurssien ja subjektipositiodien sisällöt sekä suhde tämän tutkimuksen ilmiön jäsentäjinä

Yksilöt siis omaksuvat ja antavat itselleen ja muille toimijoille erilaisia oikeuksia ja asemia samalla, kun he tuottavat kielen avulla ympärillään olevaa sosiaalista todellisuutta (Bucholtz & Hall, 2005, 591–592). Diskursseissa muodostuvat yksilöiden identiteetit voivat samaan aikaan ilmentää myös yksilöiden omaa si-

toutumista tiettyihin jo olemassa oleviin diskursseihin. Esimiehet sitoutuvat esimerkiksi tiettyihin organisaation sisällä oleviin sosiaalisiin rooleihin sekä asemiin, samalla tuottaen puhetta tämän tietyn roolin tai aseman edustajana (Bucholtz & Hall, 2005). Tuottaessaan puhetta näiden roolien ja asemien näkökulmasta, esimiehet voivat kuvailla niitä joko suhteellisen pysyvinä tai muuttuvina, riippuen kyseessä olevan organisaation sisällä meneillään olevista muutoksista (Bucholtz & Hall, 2005). Diskurssien ja subjektipositioiden käsitteiden avulla keskijohdon esimiesten ammatillisten identiteettien ja johtajuuden tarkasteleminen antaa mahdollisuuden esimiesten työn ja haastatteluhetkellä olemassa olleiden muutosten tutkimiseen. Ne myös havainnollistavat keskijohdon esimiesten työhön vaikuttavia tekijöitä erityisesti tässä tutkimuksessa tarkasteltavan julkisen sektorin kontekstissa.

Diskursseja tarkastellessaan tutkija keskittyy analyysissään nimenomaan tietyn sosiaalisen todellisuuden tutkimiseen, ja sosiaalinen todellisuus on samanaikaisesti sekä analyysin *kohde* että *tuote* (Dant, 2011). Tässä tutkimuksessa tarkasteltavat diskurssit kuvaavat siis sekä tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä eli keskijohdon esimiesten ammatillisia identiteettejä ja johtajuutta että analyysin tuloksena syntynyttä todellisuutta keskijohtajien työympäristöstä. Tässä tutkimuksessa tarkasteltava keskijohdon esimiesten haastatteluaineisto tarjoaa mahdollisuuden juuri keskijohdon esimiesten ammatillisten identiteettien ja johtajuuden hahmotamiseen muuttuvan työelämän kontekstissa sekä osana julkisen sektorin toimintaympäristöä.

3.3 Sosiaalinen konstruktionismi tutkimuksen lähestymistapana

Diskursiivista lähestymistapaa rajaa tieteenteoreettisena traditiona *sosiaalinen konstruktionismi*, mikä tarkoittaa yleisesti erilaisia sosiaalisen todellisuuden rakentamiseen liittyviä tekijöitä (Phillips & Hardy, 2002; Pietikäinen & Mäntynen, 2009). Sosiaalinen konstruktionismi sitoo diskurssianalyysiä tekevän tutkijan ja tutkimuksen tiettyihin ehtoihin ja rajoitteisiin, jotka määrittelevät näkemystä diskurssien rakentumisesta sekä diskurssien suhdetta ympärillä olevaan todellisuuteen.

Sosiaalisen konstruktionismin mukaan todellisuuden nähdään rakentuvan *sosiaalisesti* ihmisten puheessa ja teksteissä rakentuvien diskurssien kautta. Esimerkiksi ihmisten tuottamat tekstit eivät sellaisinaan ja irrallisina ole merkityksellisiä, vaan yksittäisistä teksteistä tulee merkityksellisiä vasta silloin, kun ne liitetään osaksi ympärillä olevaa kulttuuria ja toimintaympäristöä (Pynnönen, 2013, 6.) Sosiaalisen konstruktionismin mukaan mikään tuotettu puhe tai teksti ei siis ole merkityksellistä ennen kuin se on liitetty osaksi laajempaa sosiaalista tai yhteiskunnallista kontekstia. Tässä tutkimuksessa analysoitava keskijohdon esimiesten puhe tulee merkitykselliseksi osana sitä kontekstia, jossa esimiehet tuottavat puhettaan, eli julkisen sektorin työympäristöä.

Diskurssianalyttistä tutkimusta tehtäessä kiinnostus kohdistuu yksilöiden kielenkäyttöön normaaleissa arjen tilanteissa. Kiinnostus voi suuntautua siihen, miten keskijohdon esimiehet sanallistavat johtajuuttaan ja ammatillisia identiteettejään nimenomaan työntekijöinä omassa työympäristössään. Tämän lisäksi analyysissä voidaan tarkastella kielen käyttökontekstia, kielenkäyttöön linkittyviä laajempia kokonaisuuksia tai kielenkäyttöön liittyviä jännitteitä. (Pietikäinen & Mäntynen, 2009, 14–20; Pynnönen, 2013, 5.) Erilaiset kielelliset merkitykset ovat siis aina tilannesidonnaisia, ja ne syntyvät sosiaalisen konstruktionismin mukaan yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa (Pynnönen, 2013, 5). Kielenkäyttö on aina myös osa laajempaa yhteiskunnallista toimintaa, mikä asettaa kielenkäytölle erilaisia reunaehtoja (Pietikäinen & Mäntynen, 2009, 14–20; Potter, 2004, 205–206). Diskurssianalyttinen tutkimus nojautuu erityisesti funktionaaliseen kielikäsitteeseen, jossa korostetaan kielenkäytön tilanteisuutta ja sitä, *miten* puhuttua tai kirjoitettua kieltä käytetään. Kieli tarjoaa erilaisia valinnan mahdollisuuksia eli resursseja, joita hyödyntämällä yksilö voi luoda erilaisia merkityksiä oman toimintaympäristönsä sisällä. Funktionaalisenä elementtinä kieli näyttäytyy kolminaisena: Sitä käytetään viestinnän välineenä, maailman kuvaajana eli representoijana sekä sosiaalisten suhteiden ja identiteettien luojana. (Pietikäinen & Mäntynen, 2009, 14–15; Pynnönen, 2013, 5.)

Diskursiivista analyysitapaa voidaan luonnehtia *tulkitsevaksi* analyysiksi, eli keskeisenä tavoitteena on tehdä näkyväksi ne prosessit, joissa sosiaalista todellisuutta tuotetaan ja ylläpidetään. Tulkitsevan analyysin tavoitteena on tunnistaa erilaisia jaettuja merkityksiä ja tulkintoja, joita esimiehet puheensa kautta tuovat esille (Pynnönen, 2013). Kuten tässäkin tutkimuksessa, tulkitseva diskurssianalyysi on myös usein aineistolähtöinen ja aineiston tulkinta ohjaa tutkimuskysymyksiä ja niiden lopullista muotoutumista (Siltaoja & Vehkaperä, 2011, 212–213). Tässä tutkimuksessa tulkitsevan diskurssianalyysin tavoitteena on kuvata, millaiseksi diskurssit tuottavat tarkasteltavan ilmiön, eli millaisina keskijohdon esimiesten ammatilliset identiteetit ja johtajuus näyttäytyvät diskurssien kautta. Analyysissä pyritään myös tekemään diskurssianalyyttisiä tulkintoja esimiesten organisaatiokonteksti huomioiden. Tulkitsevan analyysin tavoitteena on myös luoda ymmärrys tutkittavan ilmiön kokonaiskuvasta, ei tarkastella ilmiötä yksittäisen ihmisen näkökulmasta (Pynnönen, 2013, 28). Tässä tutkimuksessa diskursseja onkin tarkasteltu yhtenäisenä kokonaisuutena yksittäisten esimiesten tarkastelemisen sijaan, sillä oli tarkoituksenmukaisempaa pystyä hahmottamaan laajempia julkisen sektorin organisaatioiden sisältä löytyviä, vallallaan olevia puheen tapoja.

Diskurssianalyysi rakentuu monista toisistaan poikkeavista osista, traditioista ja kysymyksenasetteluista (Pynnönen, 2013, 2), jotka kaikki omalta osaltaan ohjaavat, suuntaavat ja rajaavat analyysiä ja sen toteuttamiseksi tehtyjä valintoja. Diskursiivinen lähestymistapa ja diskurssianalyysi muuttavat sekä haastavat itsestään selvinä pidettyjä käsityksiä sosiaalisesta todellisuudesta, sillä ei ole olemassa tiettyjä ”oikeita” käsityksiä todellisuudesta. Jokainen yksilö rakentaa itse sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta yksilöllisiä merkityksiä omasta todellisuudestaan. (Phillips & Hardy, 2002, 84.) Tämän yksilöllisesti rakentuvan sosiaalisen todellisuuden tutkiminen tarjoaa hyvän mahdollisuuden keskijohdon esimiesten ammatillisten identiteettien tarkastelemiseen tämän tutkimuksen ilmiön sisällä, ja samalla se avaa näkemyksiä julkisen sektorin organisaatioiden olosuhteisiin sekä näiden olosuhteiden vaikutuksiin esimiesten ammatillisiin identiteetteihin ja esimiestyöhön.

4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän tutkimuksen tehtävänä on tutkia diskursiivisen lähestymistavan avulla, miten keskijohdon esimiehet puhuvat ja sanallistavat omaa johtajuuttaan ja ammatillisia identiteettejään johtamistyöhön liittyen. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälaisia *diskursseja* keskijohdon esimiesten puheesta voidaan hahmottaa, ja minkälaisista työelämään liittyvistä merkitysten kokonaisuuksista ja sosiaalista todellisuutta rakentavista elementeistä nämä diskurssit muodostuvat. Tämän lisäksi tutkimuksen tarkastelun kohteena ovat keskijohdon esimiesten puheessa hahmotettavaan diskursseihin liittyvät *subjektipositiot*. Subjektipositiot kuvaavat esimerkiksi esimiesten itselleen ja muille toimijoille puheen kautta antamia ominaisuuksia, oikeuksia, mahdollisuuksia tai rajoitteita. (Edley, 2001; Hall, 2001; Horton-Salway, 2001; Suoninen, 1992.) Subjektipositioden kautta keskijohdon esimiehet tarjoavat itselleen sekä ympärillään oleville muille toimijoille, kuten työntekijöille, erilaisia toiminnan positioita. Nämä puheen avulla näkyväksi tulevat subjektipositiot määrittelevät sen, miten eri toimijat voivat esimerkiksi toimia kustakin positioista käsin, tai minkälaisia mahdollisuuksia tai rajoitteita heillä on oman työympäristönsä sekä esimerkiksi asemansa sisällä.

Tässä tutkimuksessa pyrin vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Minkälaisia johtajuuteen ja ammatillisiin identiteetteihin liittyviä diskursseja keskijohdon esimiesten puheesta voidaan hahmottaa?
2. Minkälaisia subjektipositioita näihin diskursseihin liittyy?

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Tutkimuksen konteksti

Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena olleet keskijohdon esimiehet oli haastateltu vuonna 2013 ”*Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen muuttuvassa työssä*” -kehittämishankkeen yhteydessä. Kehittämishanke kohdistui kahteen suureen julkisen sektorin organisaatioon korkeakoulutuksen ja terveydenhuollon sektoreilta (Hökkä, Paloniemi, Vähäsantanen, Herranen, Manninen & Eteläpelto, 2014). Kehittämishankkeeseen osallistuneet esimiehet osallistuivat 12 työpajakerrasta (yhteenlaskettu tuntimäärä 72 tuntia) rakentuvaan työelämäinterventioon eli *Johdon valmennukseen* (Herranen, Vähäsantanen, Hökkä, Paloniemi & Eteläpelto, 2014, 35). Johdon valmennukseen osallistumista edelsivät esimiehille tehdyt *esihaastattelut*, jotka valikoituivat tässä tutkimuksessa hyödynnettäväksi aineistoksi. Esihaastatteluissa esimiehet kuvailivat esimiestyötään ja esimerkiksi työssä mahdollisesti koettuja vaikutusmahdollisuuksia ja haasteita. (Hökkä ym., 2014.) Kokonaisuutena Johdon valmennuksen tarkoituksena oli voimavaraistaa keskijohdon esimiehiä työntekijöiden ammatillisen uusiutumisen ja työhyvinvoinnin ohjaamiseen ja tukea esimiesten omaa ammatillista identiteettiä ja työhyvinvointia työelämän muutosten keskellä (Hökkä ym., 2014). Esihaastatteluaineisto tarjosi mahdollisuuden keskijohdon esimiesten ja heidän ammatillisten identiteettiensä tarkastelemiseen ennen varsinaisen valmennuksen tarjoamaa identiteettitukea.

Tämän tutkimuksen aineisto ja siitä saatavat tulokset kuvaavat parhaiten julkisella sektorilla työskentelevien keskijohdon esimiesten johtamistyötä ja johtamistyöhön liittyviä puheen tapoja. Molempien tutkittujen organisaatioiden esimiehet olivat käyneet työssään läpi paljon muutoksia, joten aineisto kuvaa muutosten keskellä toimivien keskijohdon esimiesten johtajuuteen sekä ammatillisiin identiteetteihin liittyvää puhetta. Hyvänä esimerkkinä työhön kohdistuneista laaja-alaisista muutoksista terveydenhuollon puolella on 2010-luvun alusta läh-

tien käynnissä ollut sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 2018). Terveydenhuoltoalan lisäksi myös koulutuksen kentällä on käyty samalla tavoin läpi monenlaisia uudistuksia, joiden myötä korkeakoulutuksen puolella työskentelevät keskijohdon esimiehet ovat joutuneet tasapainottelemaan uudenlaisten vaatimusten keskellä. Tämän tutkimuksen ilmiön kontekstina olevat julkisen sektorin organisaatiot tarjoavat erinomaisen mahdollisuuden keskijohdon esimiesten johtajuuteen ja ammatillisiin identiteetteihin liittyvän puheen tarkastelemiseen alati muuttuvissa työolosuhteissa.

5.2 Tutkittavat henkilöt ja tutkimusaineisto

Tässä tutkimuksessa tutkittiin yhteensä kymmentä (10) keskijohdossa työskentelevää esimiestä, joista viisi (5) työskenteli korkeakoulutusalaalla ja viisi (5) terveydenhuoltoalaalla. Tutkittavien henkilöiden iät vaihtelivat koulutusorganisaatiossa ikävuosien 43 ja 62 välillä, ja terveydenhuollon puolella iät vaihtelivat 33 ja 54 ikävuoden välillä. Koulutuspuolen tutkittavista esimiehistä naisia oli neljä (4) ja miehiä yksi (1), ja terveydenhuollon puolella tutkittavista kolme (3) oli naisia ja kaksi (2) miehiä. Seuraavassa taulukossa on esitetty selkeämmin tutkittavien taustatiedot:

	Korkeakoulutusala	Terveydenhuoltoala
Naisia (70 % kaikista)	4 hlöä	3 hlöä
Miehiä (30 % kaikista)	1 hlöä	2 hlöä
Ikäjakauma	43-62 vuotta	33-54 vuotta

Taulukko 1. Tutkittavien henkilöiden taustatiedot

Tutkimuksessa hyödynnettiin valmista haastatteluaineistoa (143 sivua, Times New Roman, riviväli 1,5), joka on kerätty vuonna 2013 ”*Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen muuttuvassa työssä*” -kehittämishankkeen

yhteydessä. Haastatteluaineisto rakentuu kymmenestä keskijohdon esimiehille tehdystä esihaastattelusta, jotka on toteutettu ennen kehittämishankkeeseen osallistuneille esimiehille tarkoitettuun työelämäinterventioon eli *Johdon valmennukseen* osallistumista (Herranen ym., 2014, 35). Keskijohdon esimiesten ammatillisten identiteettien, johtajuuden ja puheesta hahmottuvien diskurssien ja subjektipositioiden tutkimiseksi, haastateltavien sukupuolella, iällä tai työvuosilla ei nähdä olevan sellaista merkitystä, että niitä olisi ollut tarkoituksenmukaista tuoda tarkemmin esiin aineiston kuvailussa. Tutkittujen esimiesten ikä- ja sukupuolijakauma on tuotu esiin tutkittavia henkilöitä kuvailevassa taulukossa ainoastaan aineiston kokonaisvaltaisen hahmottamisen selkeyttämiseksi. Tämän tutkimuksen analyysin perusteella saadut tulokset esitetään yleisenä keskijohdon esimiesten puheesta hahmottuvana erilaisten diskurssien kokonaisuutena, ei iän tai tietyn yksittäisen henkilön perusteella muodostettuna diskurssien erittelynä. Tämän avulla on myös voitu paremmin turvata tutkittavien esimiesten tunnistamattomuus (Kuula, 2011).

5.3 Aineiston analyysi

Tutkimusaineiston analyysin ensimmäisessä vaiheessa litteroituja haastatteluita (11) käytiin läpi kevyesti silmäillen ja esimiesten työnkuvaan tarkemmin tutustuen. Aineistosta ei vielä tässä vaiheessa ollut tarkoituksenmukaista etsiä varsinaista ammatillisiin identiteetteihin liittyvää puhetta, vaan päätavoitteena oli hahmottaa, minkälaisessa asemassa keskijohdon esimiehet organisaatiossaan toimivat. Tässä analyysivaiheessa yksi alkuperäisistä haastateltavista jätettiin lopullisen analyysin ulkopuolelle, koska hänellä ei ollut alaisia. Ylemmän johdon ja työntekijätason välillä toimiminen nähdään tässä tutkimuksessa keskeisenä ilmiötä määrittävänä tekijänä, sillä se luo ammatillisten identiteettien tarkastelemiselle ainutlaatuisen näkökulman moninaisten roolien välillä tasapainottelemisesta johtuen. Tästä syystä oli syytä epäillä, ettei analyysin ulkopuolelle jätetyn esimiehen puheesta olisi välttämättä löytynyt positiointeja nimenomaan alaisille. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta ajatellen yhden tutkittavan poisjättämisen ei

nähty vaikuttavan merkittävästi analyysin perusteella saataviin tuloksiin. Kymmenen esimiehen haastatteluista muodostuneen aineiston (143 sivua, Times New Roman, riviväli 1,5) nähtiin olevan riittävä tämän laadullisen tutkimuksen ilmiön tarkastelemiseksi, ja koska analyysin perusteella saatavien tulosten tavoitteena ei ollut tehdä tilastollisia yleistyksiä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005).

Toiseen analyysivaiheeseen siirryttäessä tutkittavien esimiesten haastatteluista (10) pyrittiin etsimään ja yliviivaamaan värillisellä kynällä kaikki johtamiseen tai johtajuuteen liittyvä puhe ja sitaatit. Kaikki sitaatit, jotka liittyivät esimiesten käsityksiin itsestään esimiehinä ja alaisina, ja sitaatit, jotka liittyivät esimerkiksi heidän asenteisiinsa tai eettisiin valintoihinsa, otettiin tässä vaiheessa mukaan jatkossa analysoitavaan aineistoon. Tämän jälkeen esimiestyöhön ja johtajuuteen liittyvästä puheesta pyrittiin kolmannessa analyysivaiheessa seulomaan hieman tarkemmin nimenomaan kaikki identiteetteihin liittyvä puhe ja muodostamaan erityinen taulukko syvällisempään analyysiin mukaan otettavista sitaateista. Taulukkoon otettiin mukaan kaikki sellainen puhe, jossa esimiehet kuvasivat itseään esimiehinä, tai jossa he puhuivat omista käsityksistään, arvoistaan, eettisistä valinnoistaan, kiinnostuksen kohteistaan tai esimerkiksi työhön liittyvistä uskomuksistaan. Tämän analyysivaiheen jälkeen analysoitava aineisto rakentui taulukosta, jonka sivumäärä oli yhteensä 104 (Times New Roman, riviväli 1,15). Lisäksi esimiesten identiteetteihin liittyvä puhe sekä sitaatit olivat tässä vaiheessa vielä eriteltynä tutkimushenkilöittäin.

Analyysin neljännessä vaiheessa analyysin eteenpäin viemisen apuna hyödynnettiin teemoittelua (Vehkakoski, 2006). Teemoittelun avulla identiteetteihin liittyvää puhetta pyrittiin jaottelemaan siten, että samoihin merkitysten kokonaisuuksiin liittyvät asiat yhdistettiin aineistolähtöisesti viiteen eri yläteemaan. Näitä yläteemoja olivat tässä analyysivaiheessa ⁽¹⁾ *roolit, vastuut ja työn moninaisuus*, ⁽²⁾ *henkilöstö, käytännöt ja työyhteisö*, ⁽³⁾ *strategia, visiot, johtamis- ja organisaatiokulttuuri*, ⁽⁴⁾ *tavoitteet, toiveet ja käsitykset itsestä esimiehenä* ja ⁽⁵⁾ *haasteet, rajoitteet, vaikutusmahdollisuudet ja kokemukset esimiestyöstä*. Näiden yläteemojen alapuolelle jaoteltiin näihin kyseisiin teemoihin sisältyviä sitaatteja, joita tarkemmin

tarkastelemalla lähdettiin viidennessä analyysivaiheessa muodostamaan alustavasti jo erilaisia diskursseja eli tietynlaisten puhetapojen muodostamia kokonaisuuksia. Tässä vaiheessa puheesta pystyttiin alustavasti hahmottamaan sekä suuntaa antavasti nimeämään seuraavanlaisia diskursseja: *kokonaiskuovan hahmottaja, vastuunkantaja, ihmisten kanssa toimija, yleismies, pärjääjä, kehittäjä, strategisti, sivustaseuraaja ja kriitikko*.

Kuudennen analyysivaiheen tarkoituksena oli lähteä syvällisemmin tarkastelemaan edellisessä vaiheessa alustavasti hahmottuneita diskursseja. Tässä vaiheessa diskursseista pyrittiin löytämään yleisimmät ja oleellisimmat tiettyä diskurssia kuvaavat merkitykset ja toisin sanoen ”siivoamaan” diskurssien sisältöjä ja mahdollisesti yhdistelemään osittain päällekkäisiä diskursseja. Tämän analyysivaiheen aikana diskurssit saivat lopullisen muotonsa, ja esimiesten puheesta hahmottui lopulta kuusi (6) erilaista diskurssia. Ne nimettiin yleisyysjärjestyksessä seuraavasti, aloittaen puheessa yleisimmin esiintyneestä puhetavasta: *ihmisten johtaja-, työyhteisön kehittäjä-, vastuunkantaja-, sivustaseuraaja-, yleismies- ja kokonaiskuovan hahmottaja* -diskurssi. Samaan aikaan diskursseista pyrittiin jo alustavasti hahmottamaan niihin mahdollisesti liittyviä subjektipositioita, jotka olivat tyypillisiä diskurssissa käytetylle puhetavalle ja merkitysten muodostamiselle.

Seitsemännen ja viimeisen analyysivaiheen aikana lopullisiin kuuteen diskurssiin liittyen muodostettiin eri toimijoille puheen kautta hahmottuvat subjektipositiot. Näitä lopullisia subjektipositioita etsittiin käyttäen tukena Jokinen ym. (2016) *Diskurssianalyysi: Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö* -kirjan määritelmää, jossa subjektipositioita kuvataan eri toimijoille annettuina mahdollisuuksina, rajoitteina, asemina, vaatimuksina, oikeuksina ja velvollisuuksina. Tämän analyysivaiheen avulla diskurssien sisältä hahmottui subjektipositioita liittyen niin esimihiin itseensä, työntekijöihin kuin myös ylempään johtoon. Eri toimijoille puheen kautta annetut subjektipositiot vaihtelivat analyysin perusteella kuitenkin diskursseittain, eikä jokaisesta diskurssista hahmottunut selkeitä positioita jokaiselle toimijalle. Analyysin perusteella hahmottuneet lopulliset diskurssit ja niistä

löytyneet subjektipositiot on kirjoitettu tarkemmin auki seuraavaan *Tutkimustulokset*-lukuun. Alla olevaan taulukkoon on koottu yleisesti jokainen analyysiin kuulunut vaihe, vaiheiden sisältö sekä yleisiä analyysivaiheeseen kuuluneita tuloksia.

Aineiston analyysi vaiheittain	Analyysivaiheen sisältö	Tutkittavat, analysoitava aineisto ja tulokset
1. Alustava perehtyminen	Aineiston alustavaa silmäilyä, tutustumista tutkittavien esimiesten asemaan ja rooliin organisaation sisällä → yhden tutkittavan poisjätö	11 tutkittavaa esimiestä, 175 sivua litteroitua tekstiä → 10 tutkittavaa esimiestä, 143 sivua litteroitua tekstiä
2. Johtajuuspuheen rajaaminen	Kaiken sellaisen puheen etsiminen ja ylivärittäminen, joka liittyi esimiesten omaan johtamiseen ja johtajuuteen	10 tutkittavaa esimiestä, 143 sivua litteroitua tekstiä, josta yliväritetty esimiesten johtajuuspuhe
3. Ammatillisen identiteettipuheen rajaaminen	Johtamiseen ja johtajuuteen liittyvän puheen rajaaminen ammatillisiin identiteetteihin liittyvän puheen perusteella	10 tutkittavaa esimiestä, 104 sivua taulukoituja sitaatteja tutkimushenkilöittäin
4. Teemoittelu	Erilaisista merkitysten kokonaisuuksista rakentuvien yläteemojen muodostaminen	Sitaatit jaoteltiin 5 eri yläteemaan, analysoitava aineisto ei enää jaoteltuna tutkimushenkilöittäin
5. Diskurssien alustava muodostaminen	Alustavien diskurssien muodostaminen ja suuntaa antava nimeäminen teemojen sitaateista	Alustavat diskurssit <i>kokonaiskuvan hahmottaja, vastuunkantaja, ihmisten kanssa toimija, yleismies, pärjääjä,</i>

		<i>kehittäjä, strategisti, sivustaseuraaja ja kriitikko</i>
6. Diskurssien lopullinen muodostaminen ja subjektipositioiden alustava hahmotteleminen	Diskurssien ”siivoaminen” ja oleellisten diskursseja kuvaavien merkitysten etsiminen, alustava subjektipositioiden hahmotteleminen diskurssien sisältä	Lopulliset diskurssit <i>ihmisten johtaja, työyhteisön kehittäjä, vastuunkantaja, sivustaseuraaja, yleismies ja kokonaisuuden hahmottaja</i>
7. Subjektipositioiden lopullinen hahmotteleminen ja auki kirjoittaminen	Jokaiseen diskurssiin liittyen hahmoteltiin lopulliset puheessa muodostuneet subjektipositiot eri toimijoille	Kaikissa diskurssissa hahmottui subjektipositiota esimiehille itselleen. <i>Ihmisten johtaja- ja työyhteisön kehittäjä</i> -diskurssissa positioitiin työntekijöitä ja <i>sivustaseuraaja</i> - diskurssissa ylempää johtoa

Taulukko 2. Analyysin eteneminen ja eri vaiheet

5.4 Eettiset ratkaisut

Kaikilta tässä tutkimuksessa tutkituilta esimiehiltä pyydettiin allekirjoitettu tutkimussuostumus sekä ”*Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen muuttuvassa työssä*” - kehittämishankkeen että haastattelujen alussa, noudattaen tutkimusaineiston keräämiseen ja sen käyttötarkoituksesta kertomiseen liittyviä eettisiä periaatteita (Kuula, 2011). Haastateltuja esimiehiä on myös erikseen informoitu tämän pro gradu -tutkielman tekemisestä, ja heille on tarjottu mahdollisuus tutustua tutkimukseen ennen sen julkaisua ja mahdollisuus halutessaan esittää poistoja esimerkiksi sitaateista, joiden he uskovat vaarantavan anonymiteettinsä. Tutkittavilla tulee olla mahdollisuus vaikuttaa itseään koskevien aineistojen hyödyntämiseen myös kyseessä olevien jatkotutkimusten, kuten tämän

pro gradu -tutkielman kohdalla (Kuula, 2011), ja tutkittavien mielipide tulee tutkimuseettisistä syistä ottaa aina huomioon heitä koskevaa aineistoa käytettäessä. Tutkittavien yksityisyyden sekä itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen ovat tärkeitä tutkimuksen eettisyyttä määrittäviä periaatteita (Eskola & Suoranta, 2003, 56; Kvale & Brinkmann, 2009, 72), ja näiden periaatteiden mukaisesti toimiminen on ollut tämän tutkimuksen aikana hyvin tärkeää.

Tutkimuksessa hyödynnetty valmis aineisto on pseudonymisoitu etukäteen jättämällä pois tutkittavien tunnistetiedot, kuten nimet, iät ja syntymäajat. Kvalitatiivisen aineiston pseudonymisoinnilla varmistetaan, etteivät esimerkiksi jatkotutkimuksia tekevät opiskelijat pysty jälkikäteen tunnistamaan tutkittuja henkilöitä (Kuula, 2011, 147). Aineistosta on myös tulosten raportointivaiheessa poistettu yksityiskohtaiset organisaatioita kuvaavat erisnimet ja tutkittavien tarkat ammattinimikkeet, sillä näiden tietojen esitleminen olisi mahdollisesti helpottanut esimiesten tunnistamista. Organisaatio- ja nimiketietoja ei ollut myöskään tarkoituksenmukaista tuoda ilmi tässä tutkimuksessa tai sen tulosten yhteydessä. Lisäksi litteraateissa tutkittaville valmiiksi muodostetut kirjainyhdistelmätunnisteet muutettiin tätä tutkimusta varten peitenimiksi eli pseudonyymeiksi (Kuula, 2011, 149). Pseudonyymejä hyödyntämällä tutkimuksessa oli mahdollista säilyttää paremmin aineiston koherenssi, esittää mielekkäämmin aineistositaatteja tutkimustulosluvussa ja säilyttää esimiesten henkilöllisyys (Kuula, 2011). Pseudonyymit eivät myöskään mahdollista tutkittavien sukupuolen tunnistamista tässä tutkimuksessa, mikä omalta osaltaan vahvistaa esimiesten anonymiteettiä. Tutkittavien tunnistamisen estäminen on yksi tärkeimmistä ihmistieteitä koskevien tutkimusten eettisistä normeista (Kuula, 2011, 139), eikä yksittäiseltä henkilöltä saatu tutkimustieto saa lähtökohtaisesti olla tunnistettavissa tutkimusraportista, ellei toisin ole erikseen sovittu. Tutkija toimii myös tutkimuseettisesti oikein silloin, kun hän ei pyri tietoisesti tunnistamaan yksittäisiä henkilöitä aineistostaan (Kuula, 2011, 143).

Tässä tutkimuksessa hyödynnetty diskurssianalyttinen tutkimusmenetelmä takaa omalta osaltaan tutkittavien ja heidän organisaatioidensa anonymiteetin. Diskurssianalyysin avulla aineistosta oli tarkoituksenmukaista analysoida

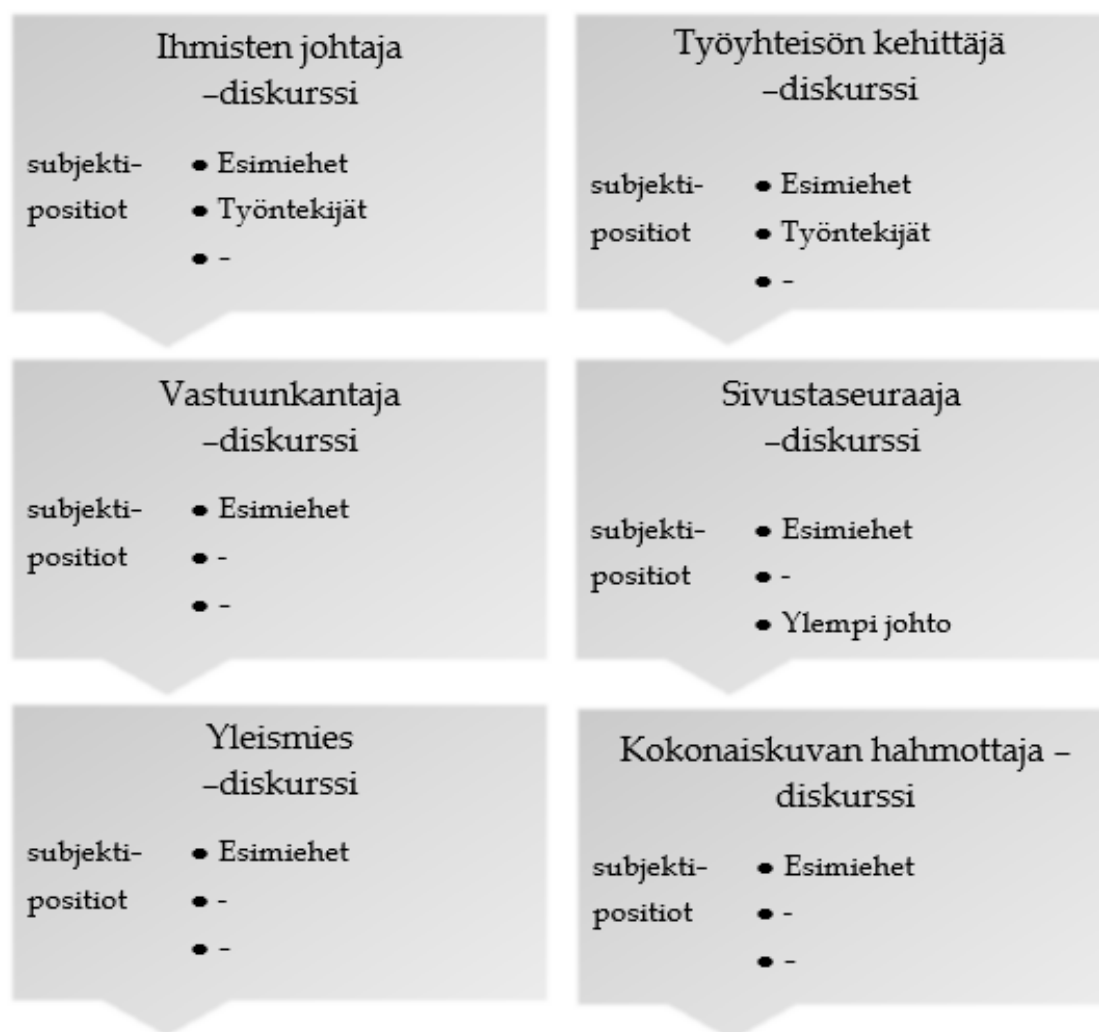
kokonaisvaltaisesti ainoastaan esimiesten puhetta sekä puheen tapoja, ei syvenny tarkasti yksittäisiin henkilöihin tai heidän työhönsä. Lisäksi ihmistieteisiin liittyvät laadulliset tutkimukset eivät aina ole välttämättä toistettavissa (Kuula, 2011, 167), joten huolella arkistoidut aineistot mahdollistavat jatkotutkimusten kuten pro gradu -tutkielmien ja väitöskirjojen toteuttamisen. Kuten tämänkin tutkimuksen kohdalla, valmiin aineiston hyödyntäminen vähensi tarvetta uuden tunnisteellisen tutkimusaineiston keräämiselle, ja mahdollisti jo olemassa olevan aineiston jatkokäytön sekä hyödyntämisen. Valmiin aineiston hyödyntäminen vähensi myös keskijohdon esimiehiin kohdistuvaa tutkimuspainetta (Kuula, 2011, 167). Tämän tutkimuksen aineistoa on säilytetty koko tutkimuksen ajan lukollisessa tilassa ja tietokoneella salasanojen takana. Aineistoon on ollut pääsy ainoastaan tämän pro gradu -tutkielman tekijällä, ohjaajilla sekä hankkeeseen oleellisesti liittyvillä henkilöillä sekä mahdollisesti muulla aikaisempaan hankkeeseen liittyvällä tutkimushenkilöstöllä. Tämän pro gradu -tutkielman valmistuttua kaikki tähän tutkimukseen käytetty tulostettu tutkimusaineisto tullaan hävittämään asianmukaisesti.

Tässä tutkimusraportissa on pyritty kirjoitustapaan, jossa tutkittavia ja tutkimuskohteita on kunnioitettu (Kuula, 2011, 168). Tutkijan tulee aina eettisyyttä arvioidessaan kiinnittää erikseen huomiota siihen, minkälaisia seurauksia tutkimusraportin julkaisemisella voi mahdollisesti olla. Sekä tutkittavien henkilöiden että tutkittavien organisaatioiden anonymiteetistä huolehtimalla tutkija voi varmistaa, ettei tutkimuksen julkaisemisesta aiheudu minkäänlaista vahinkoa osallistuneille henkilöille tai heidän organisaatioilleen (Eskola & Suoranta, 2003, 56; Kvale & Brinkmann, 2009, 73). Tässä tutkimuksessa on keskitytty pitämään erityistä huolta tutkittavien henkilöllisyyden turvaamisesta ja organisaatioiden tunnistamisen mahdottomuudesta. Vuoden kestäneen pro gradu -tutkimusprosessin ajan on pyritty kokonaisvaltaisesti huolehtimaan hyvän tieteellisen käytännön periaatteista aina alustavien tutkimuslupien, aineiston säilyttämisen sekä tulosten raportoinnin yhteydessä. Tutkimuksessa on noudatettu myös asianmukaista tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta sekä vastuullista viestintää. (Tutkimuseettinen Neuvottelukunta, 2012, 6-7.)

6 TUTKIMUSTULOKSET

Seuraavaksi esitellään tämän tutkimuksen päätulokset keskijohdon esimiesten puheesta hahmottuvista diskursseista ja niihin liittyvistä subjektipositioista. Tulosten havainnollistamiseksi sekä analyysissä tehtyjen tulkintojen tueksi on esitelty sitaatteja esimiesten puheesta. Molempiin tutkimuskysymyksiin ”*Minkälaisia johtajuuteen ja ammatillisiin identiteetteihin liittyviä diskursseja keskijohdon esimiesten puheesta voidaan hahmottaa?*” ja ”*Minkälaisia subjektipositioita näihin diskursseihin liittyy?*” on vastattu jokaisessa alaluvussa, ja jokainen luku alkaa kyseessä olevan diskurssin kuvailemisella. Jokaisen luvun lopuksi käydään läpi kyseiseen diskurssiin liittyvät subjektipositiot, joita kuvataan suhteessa itseen esimiehinä, suhteessa työntekijöihin tai suhteessa ylempään johtoon. Diskurssit ja subjektipositiot on esitelty luvuittain *yleisyysjärjestyksessä*, aloittaen yleisimmästä esimiesten puheesta esiintyneestä diskurssista. Viimeisimpänä esitellään diskurssi, joka oli toistuvuudeltaan esimiesten puheessa vähäisin.

Tämän tutkimuksen analyysin tuloksena aineistosta hahmottui kuusi (6) erilaista diskurssia: *ihmisten johtaja*, *työyhteisön kehittäjä*, *vastuunkantaja*, *sivustaseuraaaja*, *yleismies* ja *kokonaiskuvan hahmottaja*. Diskurssien avulla hahmottuvat niin tutkittujen esimiesten kokonaisvaltainen johtamistyö, johtamistyön haasteet sekä esimerkiksi heidän roolinsa ja vastuunsa työyhteisössä. Näistä analyysin perusteella hahmottuneista diskursseista yleisimmiksi puheen tavoiksi muodostuivat *ihmisten johtaja*- ja *työyhteisön kehittäjä* -diskurssit, jotka kuvastivat selkeästi nimenomaan esimiesten suhtautumista omaan työhön ja työntekijöihin sekä heidän johtajuusnäkemystään. *Vastuunkantaja* -, *sivustaseuraaaja* - ja *yleismies* -diskurssit olivat esimiesten puheessa lähes yhtä voimakkaasti hahmottuvia suhteessa toisiinsa, ja *kokonaiskuvan hahmottaja* -diskurssi näyttäytyi esimiesten puheessa toistuvuudeltaan vähäisimpänä. Seuraavassa kuviossa on havainnollistettu tämän tutkimuksen päätulokset eli diskurssit ja niihin liittyvät subjektipositiot. Laajempi tulokset kokoava taulukko löytyy tutkimusraportin lopusta *LIITTEET*-sivulta (LIITE 1., s. 96–97). Toisena liitteenä löytyy esimiesten haastattelussa hyödynnetty haastattelurunko (LIITE 2., s. 98–99).



Kuvio 2. Keskijohdon esimiesten puheesta hahmottuvat diskurssit ja subjektipositiot

6.1 Ihmisten johtaja -diskurssi ja subjektipositiot

Yleisimpänä ja toistuvimpana esimiesten puheen tapana hahmottui *ihmisten johtaja* -diskurssi, jossa esimiesten omaa työtä ja sen hyviä ja huonoja puolia kuvailtiin nimenomaan muiden ihmisten kautta. Esimiesten puheesta ja johtajuuden sanallistamisesta hahmottui selkeästi ihmisten ja ihmissuhteiden merkittävyys ja vuorovaikutuksen rajapinnassa olemisen tahto, ja työn haasteellisimpana osana mutta samaan aikaan "*työn suolana*" olivat juuri muut ihmiset ja mahdollisuus tehdä töitä muiden ihmisten kanssa. Kuvailut työssä onnistumisesta liittyivät myös työntekijöihin, ja työn pääpainon kuvailtiin liittyvän suurimmaksi osaksi

henkilöstöhallinnollisiin tehtäviin ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimiseen. Diskurssia kuvasi selkeimmin muihin ihmisiin liittyvä puhe.

"Ja mä saan IHMISTEN kanssa tehdä koko ajan töitä, se, nimenomaan, että mä saan ihmisten kanssa tehdä töitä, monenlaisten ihmisten kanssa ja tuota miesten naisten ja eri ammattiryhmien kanssa, - -" (Matias)

"- -, mutta kyllähän niitä vaativia persoonia löytyy näistä isoista työyhteisöistä, se on se siinä mielessä se työn vaikeus aina, ja suolaki tavallaan, että mitenkä niitten tilanteiden kanssa sitte pärjää että..." (Elina)

Esimiestyöhön nähtiin diskurssissa sisältyvän olennaisesti ihmisten kohtaaminen sekä ihmisten henkinen johtaminen. Ihmisten kohtaamisen nähtiin myös puheen perusteella olevan joko yksi omista vahvuuksista esimiehenä, tai vastavuoroisesti ihmisten kohtaamisen nähtiin olevan eniten uuden oppimista edellyttävä työn osa-alue.

"Siis niin, no siis kaikkeehan voi kehittää ja semmonen mitä nyt pitäis ehkä eniten oppia, ni on se just se semmonen ihmisten kohtaaminen..." (Elina)

"Ja oon semmonen käytännönläheinen, en oo mikään hirvee teoreetikkojohtaja kyllä, et käytännönläheinen ja tykkään ihmisten kanssa olla, et se ihmisten kohtaaminen on varmasti minun vahvuus tässä työssä ihan ehtottomasti." (Asser)

"Mutta kyllä sitten niinku justin tämmösessä johtajuudessakin, niin tää ihmisten johtaminen niinkun vielä enemmän henkisellä tasolla, - -" (Matias)

Ihmisten johtaja -diskurssissa esimiehet puhuivat ja sanallistivat laaja-alaisesti myös työntekijöiden työoloista huolehtimista, työn tasa-arvoista jakautumista sekä ihmisten hyvinvoinnin ja motivoituneisuuden ylläpitämistä. Esimiehet kuvasivat työntekijöihin liittyvät työn osa-alueet merkittävinä itselleen, ja niistä haluttiin esimiehinä myös pyrkiä pitämään kiinni. Esimiesten puheen perusteella hahmottui myös esimiesten halu mahdollistaa työntekijöille kokemus siitä, että heillä on "juuret" ja oma paikkansa työyhteisössä. Tämän ajateltiin autavan selkeän ammatillisen identiteetin muotoutumista työntekijöille sekä asioiden eteenpäin viemistä yhdessä.

"Semmonen mie-, että ihmisillä ois mielekäs työ ja se jakautus tasasesti, tasa-arvoisesti, - -, ja että ihmiset niinkun olis motivoituneita ja vois hyvin sen työnsä kanssa." (Milja)

"- -, se on mun mielestä, se on tosi tärkeetä et ihmisillä on myöski siellä ne juuret - - edelleen se paikkansa olemassa että, - -, ja tota et niinku ihmisillä kuitenkin ois sellanen ammatillisesti selkeä identiteetti ja selkeä paikkansa ja siinä suhteellisen hyvä olla vielä, mut et sit, että

pystyttäs mahdollisuuksien mukaan niinku yhdessä viemään jotaki asioita eteenpäin, - -"
(Tuomas)

"*Vaikka työ on vaan työtä*", diskurssiin liittyvästä puheesta välittyi se, miten esimiehet halusivat työntekijöiden kokevan työnsä mielekkääksi, palkitsevaksi ja yhteisölliseksi tekemiseksi. Esimiehet eivät diskurssiin liittyvässä puheessa nähneet tarpeelliseksi, että työn täytyisi olla aina "*onnellaa ja auvolaa*", mutta työssä tulisi silti olla kohtalaisen hyvä olla, ja että myös onnistumisen kokemuksista tulevia tuntemuksia tulisi ajoittain. Esimiehet kuvasivat puheessaan, että tilaa tulisi olla myös kriittiselle arvioinnille sekä "*soraäänille*".

"- -, mut kyl mä kauheen tärkeenä nään sen, että vaikka työ on vaan työtä, niin se jollaki tavalla niinkun olis jokaiselle sitten... suurimmalta osalta sillee niinku mielekäästä ja palkitsevaa, ja toisaalta olis se oikeesti työyhteisö ja tietty yhteinen tekeminen olemassa, et ei sen tartte sellanen niinku, eikä ole mitään semmosta onnellaa ja auvolaa olemassa, eikä sen pelkäästään sitä tartte olla mutta, - -, se semmonen joku kohtalaisen hyvä olla ja tulis aika ajoittain niitä sellasia hyviä fiiliksiä, onnistumisen kokemuksia ja - - semmosen tavoitteen saavuttamisen kokemuksia, mennään niinku suurinpiirtein yhteiseen suuntaan. - -, ja siellä pitäs mahtua sitten myöskin niitä soraääniä sitten, tai sitä niinku kriittistä arviointia ja niinku erilaisten äänten sietämistä, - -" (Tuomas)

Esimehet halusivat myös kehittyä työssään nimenomaan niillä osa-alueilla, jotka liittyivät jollain tavalla työntekijöistä huolehtimiseen. He näkivät myös tärkeänä ihmisten käyttäytymiseen ja ihmisten väliseen dynamiikkaan liittyvät tiedot ja taidot. Johtamisoppien kuvailtiin olevan ohimeneviä, ja että ihmiset pysyvät aina samanlaisina ajasta ja paikasta riippumatta. Lisäksi psykologisesta tietämyksestä ja lisäosaamisesta ajateltiin olevan paljon hyötyä esimiestyölle, sillä työ painottui paljolti juuri ihmisten kanssa tekemiseen ja esimerkiksi hankalien työntekijöiden välisten tilanteiden selvittämiseen.

"- -, et se mitä niinku ite monesti aattelee just se tietämys, että tota ihmisten käyttäytymisestä ja siitä semmosesta dynamiikasta ja muusta, ni se on kyllä tässä esimiestyössä ois hirveen tärkeätä, - -, et ei mitkään johtamisopit tai muut, että ne tulee ja menee, mut ihmiset on kuitenkin aina niinku samanlaisia tavallaan että..." (Asser)

"- -, mutta on tässä sit paljon vaikeita asioita, henkilöstöhallinto on vaikee asia ja ihmissuhteet tossa työntekijöiden välillä ja työyhteisö, miten sen nyt sanos tämmönen psykologia mikä olis varmaan semmonen, jossa olis niinku opiskeltavaa vaikka kuinka paljon, ja se dynamiikka miten se toimii ja miten asiat veloo siellä että, - -, noi ihmisten väliset kahnaukset, että kyllä niissä setvimistä aina välillä on, - -" (Vesa)

Johtamisesta yleisesti puhuessaan esimiehet uskoivat vahvasti myös demokraattiseen ja jaettuun johtajuuteen yhdessä muiden esimieskollegojensa kanssa.

Myös ihmisten ja ihmisläheisyyden muistaminen hektisessä ja nopeatahtisessa työssä ja muutosten keskellä nähtiin puheen perusteella tärkeäksi. Työssä oli esimiesten mukaan kuitenkin loppujen lopuksi kyse ihmisistä.

"Kyl mä tota... semmoseen tota jaettuun ja varsin demokraattiseen johtajuuteen uskon, jossa kuitenkin sillä johtajalla tai esimiehellä pitää olla niinku itsellään... sitten se... suunta, suunta suhteellisen selkeänä mielessään, - -" (Tuomas)

"Joo, ja sit se, että se niinku semmonen kans, että me muistettas se, - -, et se tässä tämmö- sessä nopeetemposessa hommassa - - mutta sitte se - - semmonen ihmisläheisyys, se ois kans yks semmonen iso haaste... et se on vaan, ne on aika yksinkertasia asioita lopultaki, ne on niitä arjen tärkeitä asioita." (Asser)

Ihmisten ajattelu näkyi diskurssiin liittyvässä puheessa myös työntekijöiden työn ja osaamisen hyödyntämisen huomioimisena osana esimiestyötä. Jokaiselle työntekijälle haluttiin kyetä löytämään oikea paikka, jossa oman osaamisen hyödyntämisen edellytykset olisivat parhaimmat mahdolliset. Tämän lisäksi se auttaisi esimiesten puheen mukaan *"yhteisen kehittämistä"* sekä motivaation ja mielekkyyden säilymistä työssä.

"- -, ja varmasti yleisestiki ajattelin ja esimiehenä, et löytäs just sen, itse kullekin tekijä, tehtävälle oikean tekijän, ja jokaiselle tekijälle sit niinku sen mahdollisimman oikean näkösen paikan tehdä, ja osais löytää aina niinku, huomata ne paikat, että missä ite kullakin ois niinku parhaat edellytykset käyttää se osaamisensa sitte siihen yhteiseen hyvään, et sitä kautta mä jotenki ajattelen että se yhteinen yhteinen parhaiten kehittyy ja jokaisella on niinku se motivaatio ja mielekkyys siinä säilyy sitte." (Tuomas)

Ihmisten johtaja -diskurssissa oli paljon myös toiveikasta puhetta liittyen siihen, minkälainen työyhteisön ja esimiehen tulisi parhaimmillaan olla. Työyhteisön sanallistettiin olevan parhaimmillaan toimiessaan yhteisöllinen, toisia arvostava ja tasaveroinen. Tämän lisäksi puheessa korostettiin moniammatillisuutta ja toisten osaamisen arvostamista. Esimiehen taas kuvailtiin olevan parhaimmillaan helposti lähestyttävä, innostava, kannustava ja työntekijöitä tukeva. Lisäksi rauhallisuutta, stabiiliutta ja tasaisuutta sanallistettiin diskurssissa hyvän esimiehen ominaisuuksiksi.

"No tota, kyllä se on sellanen, ensinnäkin työyhteisö olis semmonen... tosi yhteisöllinen, että täällä olis ihmisillä hyvä olla, täällä ois semmonen ilmapiiri, missä arvostetaan toisia ja se moniammatillisuus toimis niinku oikeella tavalla ja se näkyis tässä meidän arjessa, ja me oltas niinku tasaverosia toimijoita toistemme osaamista arvostaen, - -" (Asser)

"- -, sit on ehkä sellanen helposti lähestyttävä, joka tavallaan antaa sen ajan mikä silloin aikaa on, - -, ja innostava ja kannustava, tukeva, - -, ja sit niinku rauhallinen, stabiili, se on kuitenkin siinä merkittävää, et ei oo tavallaan tämmönen äkkipikainen, oikukas, arvaamaton toimissaan, täytyy olla myöski sitte semmonen tasasuus ja rauhallisuus..." (Jari)

Ihmisten johtaja -diskurssia tarkasteltaessa subjektipositioiden osalta, esimiesten puheesta hahmottui positioita sekä heille itselleen sekä työntekijöille. Itseen esmiehinä positioidessaan puheessa korostuivat ihmisten kohtaamiseen liittyvät taidot ja esimiesten velvollisuus ja rooli toimia jokaista työntekijää kohtaan tasa-arvoisesti, kunnioittaen ja heidän osaamistaan arvostaen. Puheen perusteella esimiesten positioiksi hahmottuivat *ihmisten kohtaajan, osaamisen arvostajan* ja *henkisen johtajan* positiot. Ominaista jokaiselle näistä positioista oli ihmisläheisyys, ja jokainen näistä positioista korosti hieman eri näkökulmasta esimiehenä toimimista. Näkemyksissä korostui selkeästi *leadership*-tyylinen johtajuus, jossa ihmisten johtamisen ajatellaan olevan erillään *managementista* eli toimintojen johtamisesta. Ihmisten kanssa toimiminen korostui jokaisessa positioissa, ja ihmisten kuvailtiin olevan merkityksellisiä työn kokonaisvaltaisen onnistumisen ja epäonnistumisen kokemusten kannalta. Esimiehet sanallistivat myös työhön liittyviä ihmissuhteita itselleen merkityksellisinä, kuten seuraavasta *ihmisten kohtaaja* -positiota havainnollistavasta sitaatista käy ilmi.

"Joo, ehkä se oikeestaan niinku se, että mä nautin siitä tehtäväkuvasta, niin oikeestaan muokkautuu sitä kautta, että saa olla sitten ihmisten kanssa tekemisissä, ja valtaosaltaan mukavien ihmisten kanssa [naurahtaa] tekemisissä, et plussat ja miinukset ehkä kytkeytyy hyvin paljon sitten siihen kollegapiiriin kenen kanssa ja työkaveripiiriin kenen kanssa töitä tekee, et mä oon varmaan sen sorttinen tekijä, jolle ne työnkin ihmissuhteet kuitenkin merkitsee sitten jollakin tasolla, ne on tärkeitä, ja jotka vaikuttaa sitten siihen kokemukseen tosi paljon, että millon menee hyvin ja millon menee sitte huonommin, - -" (Tuomas)

Ihmisten johtaja -diskurssin subjektipositioiden välillä voitiin nähdä pieniä sävyeroja. *Ihmisten kohtaaja* -positiossa korostuivat erityisesti esimiehen velvollisuudet ja taidot ihmisten kanssa kasvokkain tapahtuvaan toimimiseen ja ihmisten kohtaaminen muutosten ja kiireen keskellä, kun taas *osaamisen arvostajan* positiossa nämä asiat eivät hahmottuneet yhtä selkeästi. *Osaamisen arvostajan* positiossa toimiessaan esimiehet näkivät työntekijät tärkeinä ja merkityksellisinä, mutta positiossa korostui enemmän taito hyödyntää esimiehenä jokaisen työntekijän osaamista, ja taito löytää esimiehenä jokaiselle työntekijälle "*oikea paikka*".

Positiossa ei siis korostunut yhtä lailla ihmisten johtamiseen liittyvä toiminta, jossa kasvokkainen kohtaaminen olisi samalla tavalla painotettuna. *Henkinen johtaja* -positio taas ilmensi ja korosti enemmän sellaista esimiehen toimintaa, jossa kokonaisvaltaisesti pyrittiin esimiehinä toimimaan johtamisen henkisellä tasolla ja omaa esimerkkiä näyttäen.

"Mutta kyllä sitten niinku justiin tämmösessä johtajuudessakin, niin tää ihmisten johtaminen niinkun vielä enemmän henkisellä tasolla, - -. Ja omilla teoillahan sitä tietysti paljon näissä niinku sitten mennään eteenpäin, ja esimerkkinä määki haluan olla just siinä niinku henkilöstölle että... että tuota, he sitten voisivat omaksua myös minulta sitä työmoraalia, työkulttuuria, ihan kaikkee, että ihan kaikista asioista, - -" (*Matias*)

Työntekijöitä positioidessaan esimiesten puheesta hahmottuivat selkeimmin *kriitikon*, *odottelijan* sekä *malttamattoman* positiot, joilla kuvattiin niitä rooleja, joista käsin esimiehet kokivat työntekijöiden toimivan. Seuraava sitaatti ilmentää erään esimiehen puhetta liittyen työntekijöihin ja siihen, minkälaisesta niin sanotun *kriitikon* positioista esimiehet näkivät työntekijöiden toimivan. *Kriitikon* positioilla tarkoitettiin työtä ja sen muutoksia kohtaan ilmentynyttä kritisovaa käytäytymistä sekä ratkaisukeskeisyyden puutetta.

"Nii, pikkuasioista, siis se, että musta se jotenki niinku, kai se osottaa sitte kuitenkin sen oman inhimillisyyden ja raadollisuuden, että jotenki tuntuu joskus, että MITEN ihmiset viitsiikin, nostaa jostaki sellasesta asiasta nyt hirvittävän halopaloon että..." (*Liisa*)

Odottelijan positio ilmeni esimiesten puheessa silloin, kun he puhuivat enemmän kokemuksistaan heihin itseensä sekä odotuksista omaan johtamiseen liittyen. Työntekijöitä positioitiin *odottelijaksi* silloin, kun esimiehet kokivat työntekijöiltä puuttuvan aloitekykyä sekä oma-aloitteisuutta työtehtävien tekemiseen. Esimiehet kuvailivat puheessaan, että työntekijät odottelivat liikaa valmiita ohjeita sen sijaan, että he tarttuisivat itse toimeen ja tekisivät rohkeasti uusiakin työtehtäviä. Seuraava sitaatti kuvaa puhetta, jossa työntekijät tulevat positioiksi *odottelijan* positioon.

"- -, täälön ehkä liikaa, mä koen, et on semmosta, ootellaan et joku antaa ohjeet ja sitte tehään, kun taas pitäs olla niin, että sit vaan kaikki tekee ja sitte [naurahtaa] vaihdetaan niitä näkemyksiä miten tehään... mun slogan on tää että tavallaan, että "tää on riskitöntä hommaa, koska ei voi mennä huonommin ku aikasemmin" [naurua], - -" (*Jari*)

Työntekijöiden positioihin liittyi myös paljon heidän toiminnalleen asetettuja odotuksia. Esimiehet odottivat puheen perusteella työntekijöiden käyttäytymisen tietyllä tavalla eri tilanteissa, ja kun työntekijöiden toiminta ei vastannut näitä odotuksia, heille muodostui puheen kautta *kriitikon, odottelijan* sekä *malttamattoman* positiot. Näistä positioista viimeisin ilmentyy seuraavan sitaatin avulla, jossa eräs esimiehistä kuvailee työntekijöiden kyvyttömyyttä ”*odottaa tarpeidensa tyydyttämistä*” muutostilanteissa. Työntekijöiltä odotettiin enemmän kärsivällisyyttä ja muutostilanteeseen liittyvien tekijöiden huomioimista.

”Se on totta, että mun mielestä ni täälläki on kaikki mahdollisuudet siihen, että varmaan kuhan tästä mennään ku ihmiset vaan niinku... jaksais jotenki pikkusen odottaa niinku niitä omia... omien niinku toiveittensa ja tarpeittensa tyydyttämistä että, että kun... ihmiset ehkä tämmösessä muutostilanteessa on sitte... käyttäytyy jotenki sillä lailla et heille pitä olla nyt kaikki valmiina [haastattelija: anna mulle kaikki heti nyt] heti nyt, muuten mä en niitä saa koskaan, semmonen niinku fiilinki että...” (Liisa)

Ihmisten johtaja -diskurssiin liittyvässä puheessa hahmottuneet subjektipositiot havainnollistavat ja kertovat nykyajan työelämässä toimivien keskijohdon esimiesten arvoista ja työssä tehtävistä eettisistä ja moraalisisista valinnoista. Positiot sisältävät esimiesten työntekijöilleen asettamia odotuksia ja heille annettuja velvollisuuksia, ja joiden muotoutuminen diskurssiin liittyvässä puheessa linkitettiin vahvasti organisaation muutoskontekstiin.

6.2 Työyhteisön kehittäjä -diskurssi ja subjektipositiot

Työyhteisön kehittäjä -diskurssi näyttäytyi hyvin selkeänä esimiesten sanallistamassa omaa työtään ja itseään esimiehinä. Se oli myös toinen kahdesta yleisimmin esimiesten puheesta hahmottuneista diskursseista. Tässä *työyhteisön kehittäjä* -diskurssissa korostuivat työyhteisön kehittämisen tärkeys osana päivittäistä esimiestyötä, oman osaamisen hyödyntäminen työyhteisön yhteisen hyvän kehittämiseksi sekä jatkuva pyrkimys itsen ja organisaation kehittämiseen.

”Kyl mulle tietysti sellasta positiivista tunnetta ja onnistumisen tunnetta ja nautintoa tuottaa se, jos mä pystyn sitä kokemustani, osaamistani käyttämään, että me saadaan, se on useimmiten sillä tavalla, et eihän se mun palikka, se on jotakin tukeva tai auttava tai edistävää, mutta jos mä nyt niinkun jotenkin itse pystyn näkemään, että mä oon pystynyt jotakin siihen yhteiseen antamaan, niin toki se on sellanen tärkeä, -” (Tuomas)

"- -, tottakai mä haluan näitten asioitten kanssa olla omalta osaltani edistämässä niitä ja tulen varmasti edistämään, kyllä se on täällä nyt semmosena palona, - -" (Milja)

Päällimmäisenä ja tärkeimpänä näkemyksenä kaikessa työyhteisön sisällä tapahtuvassa toiminnassa nähtiin sen jatkuva kehittäminen. Kehittämiseen liittyen myös erityisesti uuden oppimisen nähtiin olevan diskurssiin liittyvän puheen perusteella esimiesten omia voimavaroja ja jaksamista eteenpäin vievää, ja isoimpana haasteena esimiestyöhön liittyen pohdittiin, miten ihmisiä saataisiin motivoitua enemmän yhteisöllisen toimijuuden rakentamiseen.

"- -, ja tässä on hirveesti nyt sitä uuden oppimista kun on uus - - kaikella tapaa, että se on tuota niin sitä... sitä tota... jaksamista ja sitä iloo eteenpäin vievä juttu, - -" (Jaakko)

"- -, niin on äärimmäisen tärkeä, et miten niinkun me saadaan tää jengi yhdessä rakentaa sitä semmosta yhteisöllistä toimijuutta, ettei vaan niinku, nyt me ollaan lokeroitumassa ihan selvästi - - aina vaan enemmän kammioihin, se on ihan järkkyä!" (Milja)

Tässä kehittämiseen liittyvää puhetta sisältäneessä diskurssissa esimiehet pyrkivät myös omalla toiminnallaan lisäämään työntekijöiden rohkeutta katsoa asioita eri tavalla, rohkeutta toimia eri tavalla sekä uskallusta uudenlaisten asioiden kokeilemiseen. Yksi esimiehistä kommentoikin seuraavasti ilmentääkseen uudenlaisen ajattelun tärkeyttä: "*Se mikä me tehdään tänään hyvin, se voi olla huomisen tosi huono vaihtoehto*". Kehittyäkseen työyhteisön tulisi tehdä yhdessä töitä ja myös jakaa vastuuta.

"Se edellyttää vaan rohkeutta katsoa asioita eri tavalla, ja uskallusta siihen, että on lupa kokeilla, - -, mut et tavallaan, että VOI tehdä eri tavalla, joskus se menee pieleen ja joskus se onnistuu, mut jos tekee samalla tavalla aina juttuja, ni se mikä me tehdään tänään hyvin, se voi olla tosiaan huomisen tosi huono vaihtoehto." (Marjatta)

Esimiehet sanallistivat diskurssissa myös työntekijöiden osallistamiseen liittyen, miten työntekijöiden tulisi antamiensa kehittämis ehdotusten lisäksi myös *tehdä* asioita ehdotusten toteutumisen eteen. Pelkästään kehittämistä vaativista asioista puhuminen ei vie asioita eteenpäin, eikä "*voimaa*" kehittämisen eteenpäin viemiseen meinannut loppujen lopuksi esimiesten puheen mukaan löytyä. Puheen ja tekojen tulisi vastata paremmin toisiaan.

"No sitä, että se osallistaminen ei olis vaan sitä, että ihmiset saa niinku sanoa omia mielipiteitään ja mitä he niinku ajattelevat asioista ja minkälaisiksi he haluaisivat jonku asian muuttuvan, vaan et se ois niinku enemmän, et siinä ois siihen osallistamiseen liittyneenä myöski sitte se, just se toimijuus, eli se, että sit myöski oltas valmiita TEKEMÄÄN sen eteen

jotaki mitä niinku halutaan, ku se jää vielä usein niinku sille tasolle, että kyllä tuodaan niitä omia ajatuksia ja halutaan vaikuttaa ja ilmastaan monenlaisia kehittämishaasteita, mutta sitten kun tulee se tekemisen paikka, että pitäis saada myös sitten ihmisiä ihan oikeesti osallistumaan siihen, niin sit ei löydykään enää sitä voimaa." (Liisa)

Diskurssissa hahmottui myös puhetapojen kokonaisuus muutosten ja kehitysehdotuksien läpiviemiseen, niiden onnistumiseen ja muutosten kohtaamaan vastustukseen liittyen. Esimiehet kuvailivat, että työntekijät olivat omaksuneet osittain erilaisia uudistuksia, mutta toisaalta muutokset olivat kohdanneet myös voimakkaita vastareaktioita. Esimiesten sanallistaessa muutosten läpiviemistä he kuvailivat, että työyhteisöistä löytyy aina työntekijöitä, jotka vastustavat kaikkea uutta, mikä taas vaikeuttaa kokonaisprosessien hallintaa.

"- -, ja siitä minä oon myös erityisen ilonen, että he ovat omaksuneetki näitä tapoja vaikka sitä vastustusta siellä on, joka sitten on taas se minun huono, ei se huono puoli oo, mutta sillä tavalla niinku hidaste sille, että nämä asiat menis eteenpäin, elikkä se vastustus, se vastarinta sen uuden asian osalta niin se, se on semmonen niinku tavallaan sitten minulle se haittapuoli siinä, - -" (Matias)

"- -, ja sehän vaikeuttaa sitte sen niinkun kokonaisprosessien hallintaa ihan hirveesti, jos siellä niinku jatkuvasti jotkut tietyt ihmiset on niinku vastahankaan ja sanoo et juu ei käy, ihan millä tahansa argumentilla, - -" (Milja)

Osittain kehittämisen koettiin puheen perusteella olevan kohtuullisen helppoa julkisen sektorin *"hitaista työskentelymalleista"* riippumatta sekä riippumatta siitä, että prosessien eteenpäin viemiseksi täytyi yleensä kääntyä ensin ylemmän johdon puoleen. Yleisesti kehittämistä kuvailtiin puheessa kuitenkin *"kaavamaiseksi"* ja *"hitaammaksi"* kuin esimerkiksi yksityisellä sektorilla.

"Mut sitte niihin hidasteisiin mä oikeestaan sanosin, että tällä hetkellä minulla hidasteena ei oo mitään muuta kun - - tämä julkisen työskentelyn mallit, nämä on hitaita ja niitä ei taho saaha aina eteenpäin, - -, mutta ku mun pitää yleensä niinku kaikki asiat aina vetää sitte ylöspäin, - -, no on joitaki asioita, jotka menee aika sutjakkaasti eteenpäin, että niitä ei tarvii näin pitkän kaavan kautta tehdä, mutta yleensä tää on niinku semmosta aika paljon hitaampaa tää toiminta kaikissa asioissa, kun mitä vertaa yksityisellä puolellaki, että se ei oo niinku niin kaavamaista ku täällä on, - -" (Matias)

Diskurssiin liittyi puhetta myös esimiesten omaan jaksamiseen. Jaksamisen kannalta olennaista oli puheen perusteella saada hyödyntää omaa osaamista osana työtä sekä saada sopivasti haasteita ja kritiikkiä. Esimiehet myös kuvasivat pitävänsä organisaation strategiaa jatkuvasti mielessään, ja näin vieden työtä

eteenpäin sen suuntaisesti. Strategian huomioimista osana esimiestyötä kuvailtiin erityisen merkityksellisenä työn kehittämistä koskien.

"Eli mun tehtävänä on - - pitää kiinni meidän määrärahoista ja pyrkiä suuntaamaan ne strategisesti oikein, organisaation strategisten linjausten mukaisesti, joita me yritetään täällä jalkauttaa parhaan taitomme mukaisesti, ja sitte mulla on - - monenlaiset henkilöstön asemaan ja tehtäviin liittyvät kysymykset, - -, ne on mun mielestäni hirvittävän tärkeä asia, koska sitäkin kautta voidaan näitä strategisia tavoitteita toteuttaa, - -" (Liisa)

"- -, mulla on se strategia mielessä, että mitä kohti, millä tavalla minä voisin strategian mukaisesti tätä asiaa eteenpäin viedä, vaikka strategiassa ei sanota suoraan, että mikä on se tempu, millä sinä niinku menet tuonne päämäärään, niin siellä ei sitä sanota, mutta minä oon sen sieltä strategiasta lukenu, että mihin kohtaan se asettuu tämä minun positio tässä, millä tavalla minä sitä strategian toteutumista edistän näillä tehtävillä, ja nämä on just sen strategian mukasia uudistuksia ja ajatuksia mihin ollaan menossa." (Matias)

Määrärahojen ja resurssien sitovuus työn kehittämiseen ja työn tekemiseen liittyen toistui myös esimiesten työyhteisön kehittämistä koskevassa puheessa. Työlle asetettujen strategisten vaatimusten toteuttaminen nähtiin haastavaksi reunaehtoja asettavien rajallisten resurssien vuoksi. Esimiehiltä edellytettiin puheen perusteella myös kykyä työn organisoimiseen, millä taas nähtiin olevan merkitystä strategian toteuttamiseen.

"Sen mä koen kyllä hirveen... hirveen tärkeeks johtajan tehtäväks sen, tavallaan sen työn, tän työn organisoinnin, miten se tapahtuu, koska me ei muuten pystytä toteuttamaan niitä organisaation strategisia vaatimuksia, joita meille annetaan näillä määrärahoilla, jotka meitä sitoo kuitenkin, ku eihän, jos meillä ois rahaa mielettömästi niin me voitais tehdä toisin, mutta meillä on aika rajalliset ne reunaehdot mihin voidaan suunnata..." (Liisa)

Esimiesten puheesta hahmottui myös, että kehittämiseen liitettiin työn tekemistä *motivoiva* merkitys. Erityisesti erilaisten järjestelmien kehittäminen nähtiin eniten motivoivana tekijänä, mutta järjestelmien kehittämiseksi esimiehet kuitenkin mainitsivat "*eturintamassa*" olemisen välttämättömyyden. Esimies- asema siis mahdollisti omien kiinnostuksen kohteiden toteuttamisen ja sellaisessa toiminnassa mukana olemisen, mikä työssä eniten motivoi.

"- -, ja se on ehkä semmonen niinku, mikä mua ehkä kaikkein eniten siinä motivoi, on tavallaan kiinnostunu kehittään sitä järjestelmää, ja sit tavallaan nään, että siinä sitte olis oltava vähän niinku eturintamassa, jotta siinä pystyy sitte olemaan mukana päätöksissä jotka koskee tulevaisuutta... ja siis kauniisti sanottuna näin, mutta tosiasiasa siinä on siis kyse siitä, että vallalla saa aina jotain, - -" (Jari)

Muutoksiin liittyen puheesta pystyi myös hahmottamaan, että ainakin joidenkin muutosten juurtuminen organisaatioon edellyttäisi heidän näkemyksensä mukaan sukupolvenvaihdosta. Muutosten konkreettinen näkyminen työyhteisön toiminnassa edellyttäisi siis osittain sekä ajallista eteenpäin menemistä että henkilöstön osittaista vaihtuvuutta.

”On se, on se selkeesti ollu ja se varmasti vie tosi pitkään kaikkineen, ja ehkä osaltaan myöskin vaatii sitä, että vähän tapahtuu sukupolvenvaihdostaki jos se lähtee kunnolla sitte toimimaan, - -” (Tuomas)

Muutoksia sanallistaessaan esimiehet myös ajattelivat muutosten olevan olennainen osa nykyajan työelämää: paikoilleen jääminen tarkoittaisi ”*pelin menettämistä*”. Muutoksista puhuessaan esimiehet myös pelkäsivät osittain tekevänsä turhaa työtä, sillä työelämän nähtiin muuttuvan niin nopeaan tahtiin. Esimiehet halusivat kuitenkin keskittyä meneillään olevaan hetkeen, sekä sillä hetkellä meneillään olevien muutosten eteenpäin viemiseen niiden resurssien avulla, jotka sillä hetkellä olivat käytössä.

”Ei vaan mee, ei mee missään niin, et ollaan vaan, peli on menetetty jos aatellaan, et kaikki on hyvin...” (Vesa)

”Ja sitte tietysti tähän, se on tässä julkisella puolella, että kun tää on poliittisten päättäjien vallassa aina sillan tällön nämä asiat, niin ens vuonna saattaa olla toisin, et se on pikkunen semmonen peikko tuolla takana, et jos mä nyt kehitän sen näin ja päästään tähän, niin ens vuonna joku sannooki toisella tavalla, että mennään toiseen suuntaan, mut toisaalta mä ajattelen sitä, että nyt on nyt, me suunnitellaan tätä nyt tällä tiedolla, mikä meillä nyt on, ja jos siinä sitte tulee joku muutos jonku ajan päästä niin, no me käännetään laivaa siihen suuntaan sitte, katotaan millä resurssilla sitä tehdään ja millä aikataululla ja millä tavalla me sitten voidaan se toiminnallisesti muuttaa se toiminta siihen malliin, mikä siinä on, - -” (Matias)

Asioiden edistämiseksi mukana oleminen sekä yhteisen hyvän palveleminen näyttäytyivät diskurssiin liittyvässä esimiesten puheessa kaikkein merkittävimpinä työn osa-alueina. Individualistisempaan työskentelyyn suuntautuminen nähtiin esimiehinä haasteellisena sekä riittämättömyyttä aiheuttavana, ja omaa kehittämistyötä haluttiin suunnata nimenomaan ”*lokeroitumisen*” estämiseksi ja työyhteisön yhteisen toiminnan vahvistamiseksi.

”Mut kyllähän se varmaan mejän yhteisössä niin aika... ja varsinki kun tää on menny, - -, aina vaan individualistisempaan suuntaan, niin se tulee oleen iso, TODELLA iso haaste, se, että miten me saadaan tää jengi niinku motivoitua siihen, et mejän täytyy oikeesti

niinku yhdessä mieltä mihin se yhteinen laiva menee, että kyllä se on niinkun se - - pointti mikä tuli aika monta kertaa esiin, - -" (Milja)

Työyhteisön kehittäjä -diskurssissa subjektipositiota hahmottui sekä esimiehille itselleen että työntekijöille. Esimiesten positioissa itseään, vahvimpina puheesta hahmottuivat *yhteisölle omistautujan, uudistusten kannattajan ja haasteista nauttijan* positiot. Positioille oli ominaista työyhteisöön ja sen kehittämiseen liittyvät velvollisuudet ja oikeudet, ja esimiehet kuvailivat puheessaan, että kehittämistyö kattoi merkittävän osan esimiestyöstä. Esimiesten näkemyksen mukaan kaikkea työhön liittyvää on mahdollista kehittää, mikä näkyi myös positioihin liittyvässä puheessa. Seuraavat sitaatit havainnollistavat *yhteisölle omistautujan* positiota, jossa korostuneimpana näkyivät työyhteisöä varten toimiminen ja "yhteiseen antaminen".

"Uteliaisuus ja se, että jos mä tätä työtä teen vielä yhdenkin vuoden, niin mun on syytä käyttää ne tarjotut tilaisuudet hyväksi, et muuten mä en olis niinku sitä työyhteisöä varten." (Marjatta)

"- -, se on jotakin tukeva tai auttava tai edistävä, mutta jos mä nyt niinkun jotenkin itse pystyn näkemään, että mä oon pystynyt jotakin siihen yhteiseen antamaan, niin niin, toki se on sellanen tärkeä, - -" (Tuomas)

Uudistusten kannattajan ja haasteista nauttijan positiot näkyivät myös selkeästi esimiesten sanallistaessa omaa toimintaansa esimiehinä sekä omia velvollisuuksiaan esimiesasemassa. Kehittämiseen, uudistuksiin ja niiden eteenpäin viemiseen liittyvien haasteiden nähtiin olevan olennainen osa esimiestyötä nykyajan jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä, ja kehittämiseen liittyvien haasteiden kuvaltiinkin tuottavan nautintoa sekä iloa. Tästä syystä *uudistusten kannattajan* sekä *haasteista nauttijan* positiot hahmottuivat selkeästi esimiesten puheesta. Seuraavat sitaatit havainnollistavat näitä positioita.

"Joo, mä koen sitä tota, onhan siinä tietysti paljon sattumaaki, mut mä nautin semmosista pulmatilanteista, missä mä saan laittaa itteni likoon, - -" (Jaakko)

"- -, mä nään itelleni semmosena hyvänä semmosen haasteellisuuden, mä haluan haasteita koko ajan, - -. Se tuottaa tyydytystä hirveesti ja se on ilo näissä hommissa, - -" (Matias)

Työyhteisön kehittäjä -diskurssin puheen perusteella pystyi hahmottamaan myös työntekijöille annettuja erilaisia positioita. Selkeimpinä positioina näyttäytivät *omaksujan* ja *vastustajan* positiot, joista molemmat liittyivät työntekijöiden

uudistusten ja kehittämiskohteiden omaksumiseen tai vastustamiseen työyhteisössä. Esimiehet näkivät työn kokonaisvaltaisen kehittämisen erityisen tärkeänä, ja tähän diskurssiin liittyvien subjektipositioden kautta toimiessaan, työntekijät nähtiin vahvasti joko tätä kehittämistyötä vastustavina tai muutoksia ja uudistuksia helposti omaksuvina. Nämä *omaksujan* ja *vastustajan* positiot havainnollistuvat seuraavissa sitaateissa.

" - -, ja siitä minä oon myös erityisen iloinen, että he ovat omaksuneetki näitä tapoja, vaikka sitä vastustusta siellä on, joka sitten on taas se minun huono, ei se huono puoli oo, mutta sillä tavalla niinku hidaste sille, että nämä asiat menis eteenpäin, elikkä se vastustus, se vastarinta sen uuden asian osalta niin se on semmonen tavallaan sitten minulle se haitta-puoli siinä, että se ei se asia niinku etene, - -" (*Matias*)

" - -, ja tavallaan sitä jonku verran vastustettiin, mutta aika moni sitte on kokenu sen aika hyödylliseksi, et siinä ehkä sitten, - -" (*Jari*)

Subjektipositiot *työyhteisön kehittäjä* -diskurssissa liittyivät niin kehittämiseen, uudistuksiin kuin myös näiden kahden eteenpäin viemiseen omassa työyhteisössä. Esimiehet identifioituivat ja positioivat itseään voimakkaasti työn kehittäjiksi, kun taas työntekijät jakaantuivat joko uudistusten ja muutosten edessä myötämielisesti tai vastahakoisesti suhtautuviksi.

6.3 Vastuunkantaja -diskurssi ja subjektipositiot

Esimiehet sanallistivat johtajuuttaan voimakkaasti myös erilaisten vastuiden kautta sekä niihin liittyvien elementtien avulla. Tätä vastuunkantamiseen liittyvää puhetta esiintyi aineistossa hyvin paljon, ja se muodostikin selkeän merkitysten sekä puheen tapojen kokonaisuuden. *Vastuunkantaja* -diskurssissa esimiehet sanallistivat myös itseään työhön sisältyvien vastuiden kautta. Työhön sisältyi esimiesten puheen perusteella moninaisia vastuita, joita kuvailtiin osittain kuitenkin epäselviksi.

"No kyllä ihan organisaation tasolla, niin se on musta epäselvää sillä tavalla että... et sitä mä kyllä toivoisin sitä, että siis meillä organisaatiossa ei oo niinku sellasia selkeitä linjauksia näistä vastuunjaosta... että se on... se kyllä etsii vielä muotoaan." (*Liisa*)

" - -, elikkä käytännössä se tarkoittaa, että nää vastuutki on aina vähän sekavia, - -" (*Milja*)

Työprosessien sujuvuutta ja vastuusasioiden selkeyttä pidettiin *vastuunkantaja* -diskurssin puheessa esimiestyön tärkeimpinä asioina. Lisäksi erilaisten vastuiden nähtiin vievän hyvin paljon aikaa itse esimiestyöltä, sillä vastuiden kuvaltiin olevan suurempia juuri esimiesasemassa toimittaessa.

"Mmm, no ne [työprosessien sujuvuus ja vastuusasioiden selvyys] on musta kyllä niinku tärkeimpiä." (Liisa)

"- -, että ne on tavallaan ne vastuut sitte on sen verran paljon isommat että se vie ajan, vie ajan, - -" (Jari)

Esimiehet sanallistivat työtään ja siihen liittyviä vastuita siten, että heillä on esimiehinä vastuu siitä, että kaikki menevät työyhteisön sisällä yhteen suuntaan, ja että ihmiset toimivat samojen periaatteiden mukaisesti organisaatiossa. Erityisesti muutoksissa ja niiden eri vaiheissa yhteiseen suuntaan menemisestä huolehtiminen havainnollistui diskurssiin liittyvässä puheessa tärkeänä.

"- -, siinä on sitte niinku niitten asioiden osalta sitä sellasta organisaation yhteistä linjaa luotu, ja neki on mun mielestä ollu tosi tärkeitä sitten siinä, sen jotenki niinku varsinki täs muutosvaiheessa ja kun jotkut asiat muuttuu, niin huolehtia siitä, että mennään niinku yhteiseen suuntaan ja toimitaan samalla periaatteella." (Tuomas)

Diskurssiin liittyvässä puheessa esimiehet kuvailivat, että juuri heillä on esimiehinä isompi vastuu viedä "*kelkkaa eteenpäin*" ja vastuu "*rakentaa yhteistä*". Yhteisen rakentamiseen liittyen esimiehet kuitenkin sanallistivat osittaista riittämättömyyttä kuvaillessaan, että asioita ja vastuita kasattiin liikaa omaksi velvollisuudeksi. Vastuiden jakamisen uskottiinkin mahdollisesti antavan itselle esimiehinä enemmän voimia, ja vastuunjakaminen tarjoaisi paremmat mahdollisuudet viedä myös muita asioita eteenpäin.

"Mmm, mä aattelen ehkä, et ne on niinku osana tätä työyhteisöä, mutta sitte ajattelen, että johtajilla on aina isompi vastuu viedä kelkkaa eteenpäin..." (Jari)

"- -, mutta se on sellanen varmaan peruspiirre sitte, et ajattelee, että se vetovastuu on siitä yhteisen rakentamisesta itsellä, ja siinä mä koen riittämättömyyttä, mut toisaalta sit aina, että mä muistasin myöskin sen, että kun siinä ympärillä kuitenkin on ne yli kaksikymmentä ihmistä, ja siinä on aina eri lähtöihin, aina löytyy niitä loistotyypppejä, niin muistais puhua asioista ja ottaa mukaan ja jakaa... toisaalta mä uskoisin, mä luotan ihmisiin, mut mä jotenkin joskus aina kasaan vähän liikaa omaksi velvollisuudeksi asioita, et yhdessä tehden varmaan sais itse niitä voimia ja sitä jakamista siihen, ja toisaalta sais niinku monta asiaa paljon paremmin eteenpäin." (Tuomas)

Vastuunkantaja –diskurssiin liittyvästä puheesta hahmottui myös erilaisten vastuiden merkittävyys ajankäyttöön liittyen. Vastuut veivät esimiesten puheen perusteella paljon aikaa, ja liiallisten vastuiden ja työmäärän nähtiin vievän osittain jopa liikaa voimia ja kognitiivista kapasiteettia. Liiallisten vastuiden nähtiin myös syövän työn mielekkyyttä. Esimiesasemaan sisältyviä vastuita kuvailtiin ”*hivittävinä*”, ja tähän nähden vaikuttamismahdollisuuksia ei kuitenkaan nähty olevan esimiestyössä tarpeeksi, ja niitä kuvailtiin myös heikoiksi.

”- -, et kyllä se syö sitä mielekkyyttä tietenkin, liika työ, liikaa vastuuta, liikaa asioita, et kyllähän semmonen kognitiivinen kapasiteetti ei vaan kerta kaikkiaan riitä, - -” (*Milja*)

”Niin, siis vaikutusmahdollisuuksista vielä voisin lisätä sen, että kyllä johtajana on... hivittävä vastuu... mutta vaikuttamisen mahdollisuudet on vähäiset. Siis ihan oikeesti, niinä kyllä koen ne vaikuttamisen mahdollisuudet... aika lailla heikoiksi.” (*Liisa*)

Myös vastuiden jakamista sanallistettiin *vastuunkantaja* –diskurssissa, ja esimiesten puheen perusteella vastuita myös jaettiin työyhteisön sisällä. Lisäksi esimiehet sanallistivat vastuiden jakamista muiden esimiesten kesken toisten työn ”*paikkailemisena*” sekä ”*sijaistamisena*”. Vastuun jakamisen nähtiin puheen perusteella liittyvän normaalina osana esimiesten välillä tapahtuvaan työhön.

”- -, että pyritään nyt kuitenkin enemmän siihen et se [kollegaesimies]... vähän niinku pitemmän, ja suurempia linjoja hoitaa ja se [toinen kollegaesimies] vähän niinku sitä lyhyemmän tähtäimen suunnittelua, mut paljonhan me toki sitä vastuuta jaetaan ja puolin ja toisin sitte paikkaillaan ja niinku sijaistetaan toisiamme.” (*Elina*)

Vastuunkantaja –diskurssiin liittyvän puheen perusteella esimiehet kuvailivat, että heidän tulisi nimenomaan esimiehinä huolehtia ja ottaa vastuuta suurista linjoista ja päivittäisistä ongelmatilanteista. Esimiestyön havainnollistettiin olevan myös helpompaa, jos itsellä oli esimiehenä ”*langat käsissä*” ja ”*kirja hallussa*”. Esimiesten mukaan välillä joutui kuitenkin varmistelemaan, että tietyt muiden työntekijöiden vastuulle annetut työtehtävät hoituvat, ja että vastuita pitäisi pystyä jakamaan yhä enemmän muiden esimiesten suuntaan.

”Mut kyllähän se on aina helppoa, ku sulla on langat omassa kädessä, et sulla on se kirja hallussa, aina joutuu vähän varmistelemaan ku toinen tekee jotain asioitten järjestelyä, et enemmän vaan pitäis vastuuta pystyä jakamaan tonne [kollegaesimies] suuntaanki sen asian suhteen, - -, mulle nyt sitte enemmän jää tämmöset suuremmat linjat, tietysti päivittäisiin ongelmatilanteisiin...” (*Elina*)

Työntekijöiden itsenäisyyden koettiin tuottavan myös tyydytystä, mutta esimiehet toivoivat samalla, että työntekijät luottaisivat esimiehiltä saamaansa tukeen, neuvoihin sekä opastukseen. Vastuuta työntekijöiden selviytymisestä työssä ei siis kuitenkaan kokonaan haluttu antaa pelkästään työntekijöille, vaan esimiehet halusivat säilyttää vastuunsa työntekijöitä ohjaavina sekä tukevin.

”Et se niinku tuottaa tyydytystä hirveesti, ja se on ilo näissä hommissa, ja tietystihän se on esimiehelle hyvä, että alaiset ovat itsenäisiä, mutta he luottavat siihen, että he saavat tukea sitte esimieheltä, ja toki minä oon aina neuvomassa ja opastamassa.” (Matias)

Vastuisiin ja vastuunkantamiseen liittyvän puheen perusteella kuitenkin havainnollistui, etteivät esimiehet kuvailleet voivansa olla kaikista yksittäisistä ihmisistä tai heidän tekemisistään vastuussa. Joidenkin asioiden kuvailtiin myös jäävän vaivaamaan mieltä, kuten esimerkiksi ihmisten riittävää osaamista ja perehdyttämistä sanallistaessa tuli seuraavassa sitaatissa ilmi.

”- -, tietysti kenenkään yksittäisen ihmisen tekemisistähän ei voi vastata, mutta kyllä sitä tietysti aina esimiehenä miettii, että onko koulutettu ja opastettu niin, että varmasti osataan toimia oikein, et kyllähän semmoset asiat vaivaa, jos ei vaivaa niin sitte ei oo hyvä...” (Vesa)

Esimiehillä tuli olla myös vastuu itsestään ja omasta jaksamisestaan liittyen työntekijöiden kuuntelemiseen ja heille tarvittavien tukipalveluiden tarjoamiseen. Esimiehillä nähtiin olevan vastuu kuunnella työntekijöitä sekä vastuu tarjota tarvittavia tukipalveluita, mutta tarvittavan etäisyyden pitäminen oli kuitenkin sellaisissa tilanteissa tärkeää. Esimiehen vastuuna nähtiin olevan riittävien rajojen asettaminen sekä omien tunteiden hallitseminen tilanteissa, joissa esimiehen roolista oli uhkana tulla työntekijän ”terapeutti”.

”Nii, ja kyllähän tässä esimiestyössä on paljon semmosia sudenkuoppia, että pitää hirveän tarkkana olla, kun mäkin oon kuitenkin semmonen tunteella käyvä ihminen ja tykkään ihmisten kans jutella ja mennä lähelle ihmisiä, niin ettet sä mene liian lähelle, et mä en voi käydä kenenkään terapeutiks... no tukena nyt voi vielä olla, ja olla kiinnostunu ihmisten elämistä, mun täytyy RIITTÄVÄSTI tietää kaikkien elämästä, miten siellä omassa elämässä niillä menee, - -, niin että voi tarjota niitä ja kysellä et onks sulla kaikki mahdolliset tuet, ja kuunnella kyllä jonku verran, mutta sit johonki pitää aina osata vetää se raja... että oppia hallitsemaan niitä omia tunteitaan ja sitte taas pitää sen sellasen että... koska kaikkea ei jaksa kantaa, sitte näänny kyllä siihen...” (Asser)

Vastuu tehdä työt hyvin liittyi myös *vastuunkantaja* -diskurssia havainnollistaneeseen puheeseen. Esimiesasemaan sisällytettiin puheessa vastuu tehdä ja

suoriutua työtehtävistä hyvin esimiesasemassa toimittaessa. Osittain tämän vastuun kuitenkin nähtiin syntyvän ulkopuolisista paineista.

" - -, haluaa tehdä asiat kuitenkin niin hyvin ku mahdollista, ja sitte tavallaan, ja nyt on tietysti näitä rakenteellisia... niinku niitä ulkosia paineita kasautunu tosi paljon, - -" (Milja)

Vastuupuheeseen liittyen sekä omaa asemaa sanallistaessaan esimiesten toivomuksena oli sellaisen roolin saavuttaminen, jossa esimies voisi toimia niin sanottuna "*taka-alalla olevana tien tasoittajana*". Tähän liitettiin diskurssissa lisäksi oikeudenmukainen ja tasapuolinen esimiehen käyttäytyminen liittyen työntekijöiden kohteluun. Esimiehet kuvailivat, että heillä on vastuu toimia kaikkia kohtaan samalla tavalla ketään suosimatta sekä vastuu tasoittaa tietä työntekijöille. Nämä asiat havainnollistuivat puheessa kuitenkin haasteellisina.

" - -, sillä lailla haasteena näkisin itse omassa työssäni, et mä pystyisin olemaan semmonen... taka-alalla oleva tien tasoittaja, joka pystyy oikeudenmukaisesti tuomaan esille, et mitkä se työnantaja vaatii, että tämä homma toimii, mutta pystyis sitten olemaan se tien tasottaja, että se onnistuu sitten kaikilla tapaa hyvin se homma, että täällä ois tyytyväisiä työntekijöitä... siinä on hirveesti haastetta sitten, et kun työyhteisössä on niin monen näköistä, yhdet tulee rinta kaarella vastaan ja mikään ei oo hyvin ja toisille sitten kaikki käy, niin löytää siitä se, vaikka välillä tekis mieli kovasti palkita niitä hiljasia mutta tasapuolisuus kaikessa, niin siinä todella niitä haasteita sitten... et tämmönen tien tasottaja ku vois olla, niin se olis mun mielestä aika hyvä juttu." (Jaakko)

Vastuunkantaja -diskurssin puheessa hahmottuivat selkeimmin esimiesten itse itselleen antamat subjektipositiot: työntekijöille tai ylemmälle johdolle ei muodostunut erityisiä positioita diskurssiin liittyvässä puheessa. *Vastuunkantaja* -diskurssissa selkeiksi ja vahvoiksi esimiehiä kuvaaviksi positioiksi muotoutuivat *vastuiden harteilla pitäjät*, *tien tasoittajat* ja *yhteisen rakentajat*. Jokaiselle positiolle oli ominaista asettua esimiehenä asemaan, jossa asioiden eteenpäin viemisen ja yhteisen rakentamisen vastuun ajateltiin olevan selkeimmin itsellä.

"Mmm, mä ajattelen ehkä, et ne on niinku osana tätä työyhteisöä niin, mutta sitte ajattelen, että johtajilla on aina isompi vastuu viedä kelkkaa eteenpäin, että tota..." (Jari)

" - -, et tämmönen tien tasottaja ku vois olla, ni se ois mun mielestä aika hyvä juttu." (Jaakko)

" - -, mutta se on sellanen varmaan peruspiirre sitte, et ajattelee, että se vetovastuu on siitä yhteisen rakentamisesta itsellä, - -" (Tuomas)

Näille kaikille kolmelle positiolle sekä niiden sisältämästä asemasta toimimiselle oli ominaista oma-aloitteinen sekä osittain itsestään selvänä pidetty velvollisuus kantaa vastuuta työyhteisön toiminnasta sekä toiminnan oikeaan suuntaan menemisestä. Näissä positioissa esimiesten vastuulla oli myös tukea, neuvoa sekä opastaa työntekijöitä sekä kuunnella heitä tarvittaessa, kuitenkin päästämättä työntekijöitä *"liian lähelle"*. Esimiesten positioiden ei kuvailtu puheessa pitävän sisällään *"terapeutin"* asemaa tai velvollisuuksia, ja esimiesten vastuulla oli kyetä pitämään eri vastuualueiden rajat selkeästi erillään.

"Et se tuottaa tyydytystä hirveesti ja se on ilo näissä hommissa, ja tietystihän se on esimiehelle hyvä, että alaiset ovat itsenäisiä, mutta he luottavat siihen, että he saavat tukea sitte esimieheltä, ja toki minä oon aina neuvomassa ja opastamassa, - -" (Matias)

"Nii, ja kyllähän sit tässä esimiestyössä on paljon niitä semmosia sudenkuoppia, että niinku semmosia ettet sä mene, et pitää hirveen tarkkana olla, - -, et mä en voi käydä kenenkään terapeutiks, no tukena nyt voi vielä olla mutta, - -, mutta sit johonki pitää aina osata vetää se raja... että oppia hallitsemaan niitä omia tunteitaan - -," (Asser)

Vastuunkantaja -diskurssiin liittyvät subjektipositiot ilmensivät erilaisia vastuun kantamiseen liittyviä työn näkökulmia. Diskurssiin liittyviä positioita voidaan pitää hyvin toisiinsa läheisesti liittyvinä asemointeina, joista jokainen kuvaa hieman yksityiskohtaisemmin esimiehen varsinaista roolia vastuunkantajana. Varsinkin *tien tasoittaja* -positiossa vastuun kantaminen nähdään työntekijöiden taustalla tapahtuvana tekemisenä, ei niinkään selkeästi nähtävillä olevana esimiehen toimintana. Vastuun kantamiseen liittyvä toiminta vaihteli siis positioittain, tehden vastuun ottamiseen liittyvän toiminnan joko selkeämmin tai heikommin hahmottuvaksi.

"- -, mulla on tavallaan tää tyyli just semmoseks muotoutunu, et en minä oo koko ajan siellä neuvomassa, vaan annan heidän itse tehdä sen ku tavoitteet on selvät, ja sen mä oon nähny myöski tässä hyväksi, nyt kun se alkaa heilleki valkenemaan, tämmönen työskentelymuoto, malli, että... he voivat itsenäisesti tehdä sitä työtä, se on heille hedelmällistä, että he saavat itse suunnitella sen työn ja tekevät sitten sen suunnitelman mukasesti, ja se antaa mulle sitte taas joustavuutta tähän muuhun hyvin pitkälle, - -" (Matias)

Diskurssiin liittyvässä positiointipuheessa hahmottui yleisesti myös *velvollisuus* vastuun ottamisesta, jos siihen tarjoutui työssä mahdollisuus. Vastuunottamisen position kautta esimiesten oli mahdollista päästä mukaan asioihin ja olla tekemässä päätöksiä, jolloin ei tarvinnut jäädä *"nurkkaan nurisemaan"*. Esimiehet

sanallistivat työhön liittyvää päätöksentekoa myös sellaisena, josta tulee osata ottaa vastuuta esimiehenä.

”No mua ehkä siinä eniten kiehtoo se, että mä oon suht kriittinen tätä meidän järjestelmää kohtaan, mä ajattelen aika pitkälti niin, että muutos vaatii ehkä, et jos pystyy ja saa ottaa vastuuta, niin sitä pitäis aina ottaa, eikä jäädä nuriseen sit nurkkaan, - -” (Jari)

”- -, mutta hyvä johtaja on myöski sellanen, joka pystyy hyvin organisoimaan asioita... myös neuvottelemaan asioista ja kuuntelemaan, mutta pitää olla kyllä auktoriteettia myös sitten tehdä niitä päätöksiä, ottaa niistä myös vastuu... ja pitää osata perustella.” (Liisa)

Vastuiden harteilla pitäjän, tien tasoittajan ja yhteisen rakentajan positioissa esimiehillä oli työhön sekä sen kokonaisvaltaiseen onnistumiseen liittyen erilaisia vastuita, joiden voitiin hahmottaa vaihtelevan positiosta toiseen. *Vastuiden harteilla pitäjän* positiosta toimiessaan esimiehet kuvasivat vastuiden liittyvän enemmän laajempaan esimiestoimintaan. *Tien tasoittajina* esimiehet hahmottivat vastuidensa toteuttamisen enemmän näkymättömämpänä työn taustalla tapahtuvana ohjaamisena, ja *yhteisen rakentajana* esimiesten vastuiden kuvailtiin liittyvän enemmän ihmisiin ja heidän osaamisestaan huolehtimiseen.

6.4 Sivustaseuraaja –diskurssi ja subjektipositiot

Sivustaseuraaja –diskurssi näyttäytyi aineistossa toistuvana ja selkeänä puheen ja puhetapojen kokonaisuutena. Diskurssia havainnollistivat tyypillisimmin esimiesten puhe vähäisistä vaikuttamisen mahdollisuuksista omassa työssä, puhe ylhäältäpäin tulevista määräyksistä ja resursseista sekä puhe omien taitojen puutteellisuudesta. Diskurssiin liittyvälle puheelle oli ominaista pohdinta oman organisaation toimintaan liittyvästä hallitsemattomuudesta, sekä eri ”*instanssien*” eli ylemmän johdon toimijoiden erimielisyydestä siitä, mihin suuntaan organisaationa ollaan menossa. Ylemmän johdon turhan ”*kouhkaamisen*” kuvailtiin myös syövän normaaliarjen työstä.

”Niin siis vaikutusmahdollisuuksista vielä voisin lisätä sen, että kyllä johtajana niin on... hirvittävä vastuu... mutta vaikuttamisen mahdollisuudet on vähäiset. Siis ihan oikeesti, niin mä kyllä koen ne vaikuttamisen mahdollisuudet... aika lailla heikoiksi.” (Liisa)

”- -, on paljon semmosta turhaa kouhkaamista tässä organisaatiossa, joka ei kuin syö sitä normaaliarjesta sitä hommaa... - - ja sit tietysti kattoo vähän eri puolilta, jossain [ylemmässä johdossa] sen näkee hyvin, että siellä on nämä eri instanssit, niin neki vetää eri suuntiin, et

tulee semmonen olo, et koittakaa te nyt hoitaa tämä hiekkalaatikko täällä, et meillä olis sit rauha tehdä sitä omaa hommaa, et tää tämmönen ylimääräinen aina sotkee, - -" (Jaakko)

Esimiehet sanallistivat, että ylemmän johdon toiminta näkyi ruohonjuuritasolla *"kummallisena"*. Ylemmän johdon strategisia linjauksia ja niiden jalkauttamista käytäntöön kuvailtiin puheessa *"poukkoilevana"*, mikä oli osaltaan vaikuttanut esimiesten oman visiointityön mahdollisuuksiin. Poukkoilevuuden kuvailtiin aiheuttaneen toimintaympäristön ennakoimattomuutta ja esimiesten kykenemättömyyttä *"isojen linjojen"* eteenpäin viemiseen. Kiinnostusta visiointityön toteuttamiseen ei löytynyt myöskään organisaation muilta työntekijöiltä.

"Kyllä organisaatiossa ihan ylhäällä tehdään sitä [visiointia], mut se, miten niitä jalkautetaan käytäntöön, on aika poukkoilevaa ollut tässä viime vuosina, ja se sitten myöskin estää semmoisen visioinnin tekemisen ylipäätään koskaan, kun koskaan ei tiedä minkälainen uudenlainen pyyntö, säädös tai ohjeisto tulee, ja niitä odotellessa vaan pyöritellään peukaloita, kun ei uskalla lähteä vetämään ainakaan mitään kovin isoja linjoja... sen takia tää tilanne on varmaan näyttäytynytkin tänne ruohonjuuritasolle semmoisena tosi kummallisena välillä, et roikutaan löysässä hirressä koko ajan, - - mut se ei oo tietenkään mikään excuse, että etteikö meistä kukin voisi tehdä visiointityötä, mutta ongelmana onkin juuri se, että juuri ketään ei hirveästi kiinnosta, et semmonen mielikuva mulla on." (Milja)

Esimiehet kuvailivat erityisesti työyhteisön rakenteelliseen kehittämistyöhön liittyen, että muutokset tulivat *"ylhäältäpäin pakotettuina"*. Omien vaikuttamismahdollisuuksien ei kuvailtu olevan kovin hyvät liittyen oman organisaation ja työyhteisön kehittämiseen. Esimiehet myös sanallistivat, miten oman työn laadun ylläpitämiseksi menee oma osansa käytössä olevista resursseista, minkä vuoksi esimerkiksi yllättäen muuttuvien strategisten tavoitteiden toteuttaminen havainnollistui puheen perusteella haastavaksi.

"- - , mut kyllähän meillä nyt itse asiassa sieltä ylhäältä käsinki vähän pakotettuna on juuri tämän rakenteellisen kehittämisen asiat, - -" (Milja)

"Poukkoilevaa, siis tää joka hankaloittaa johtajan tehtävää ihan hirveästi, että annetaan hirveän korkeat strategiset tavoitteet, ja sitten kun niitä määrätietoisesti pyritään noudattamaan, niin viedäänkin jalat alta, et sitä pitääki nyt sitten karsia kaikkea muuta... ja kun ei tietenkään, kun haluaa myöskin työn laadun pitää korkealla tasolla, niin se vie omat resurssinsa, ei siitä voida määrättömästi supistaa, - -, tavallaan niinku meidän omat vaikuttamisen mahdollisuudet tässä isossa organisaatiossa ja hallinnossa on itse asiassa äärimmäisen vähäiset." (Liisa)

Esimiehet kuvailivat työhön liittyen myös sitä, miten *"kortit on jaettu valmiina käteen"*. Haasteelliseksi kuvailtiin myös uuden opetteleminen, ja tämän lisäksi myös omassa osaamisessa nähtiin puutteita. Esimiehet myös sanallistivat

työntekijöihin liittyen, miten osa työntekijöistä *"kulkee vanhassa"*, eikä tahtoa uudistusten omaksumiseen heidän keskuudessaan ollut.

" - -, aika ajoin aina tulee se tunne, että kortit on jaettu hyvin valmiina käteen, joilla pelataan, että kyllä meillä myöskin on itseni mukaanlukien tähän uuteen opettelemisessa aika paljon ollut asioita, ja varmaan edelleen niitä haasteita, että ei kaikilta osin osaaminenkaan ihan ehkä aina kulje... on ehkä sellaisia [työntekijöitä], jotka pikkuisen kulkee jo siellä vanhassa, että vaikeampi ollut siirtyä sitten tähän, ja ehkä tahtoakaan ei kauheasti ole, et sellaisiin tilanteisiin ne vähän liittyy, et on vähän semmonen niinkun, kantakaa te edellä koko sitä... et aika paljon mä oon toisaalta antanu myöskin olla sen, - -" (Tuomas)

Esimiehet puhuivat diskurssissa myös ylemmän johdon liiallisesta etäännyttämisestä käytännön ja arjen työstä. Tämän nähtiin esimiesten puheen perusteella vaikuttavan siihen, minkälaisia määräyksiä ylempi johto keskijohdolle antaa, minkälaisia käsitteitä käytetään, ja miten hyvin nämä annetut muutokset on mahdollista toteuttaa arjen työssä.

" - -, välillä tuntuu taas, että talossakin, tai tässä organisaatiossa se ylin johto on jotenki niin etäännytny tästä arjesta, mä ymmärrän kyllä että heillä pitää olla se sellanen näkemys asioista ja semmonen eteenpäin vievä se ote, mutta sitten se, että kun puhutaan aika lailla semmosilla käsitteillä ja semmosista asioista, jotka ei tässä arjessa hirveesti, ne ei merkkää yhtään mitään, ollaan tosi kaukana, LIIAN kaukana niistä arjen kehitettävistä asioista... askarrellaan tavallaan sellaisten vähän toisarvosten asioiden kimpussa..." (Asser)

Sivustaseuraaaja -diskurssissa esimiehet kuvailivat paljon myös valtaan ja vallan epätasa-arvoisuuteen liittyviä asioita. Esimiehet kuvailivat turhauttavaksi sitä, ettei työ ole tasa-arvoista ja oikeudenmukaista, ja että valtaa tehdä tarvittavia päätöksiä ei ole: kaikki asiat palasivat aina loppujen lopuksi ylempään johtoon. Tästä johtuen esimiehet kuvailivat puheessaan, ettei kokonaisprosessien hallinnalle ollut mahdollisuuksia. Johtamisjärjestelmät hahmottuivat myös sekavina, minkä vuoksi esimiesten oma työnkuva ja siihen liittyvät osa-alueet ja päätösten tekeminen näyttäytyivät epäselvinä.

" - -, ja vähän kuitenkin tässä meidänkin kulttuurissa on, no ensinnäkin yksi ongelmatiikka on se, että tämä johtamisjärjestelmä on varsin epäselvä, että kyllähän meidän ylimmällä johdolla on valtaa, et mä oon kokenu sen hirveen turhauttavaksi välillä, että mä olen muka joku johtaja, jolla itse asiassa ei oo minkäänsorttista sananvaltaa joihinkin asioihin, ja sehän vaikeuttaa sitten kokonaisprosessien hallintaa ihan hirveästi, jos siellä jatkuvasti jotkut tietty ihmiset on vastahankaan - - ihan millä tahansa argumentilla, sillä ei oo mitään tekemistä enää minkäänsorttisen tasa-arvoisuuden kanssa, se on siinä kohtaa ihan täyttä retoriikkaa, että se on harmittavaa ja se on TODELLA harmittavaa meidän henkilöstöä kohtaan, ja epäoikeudenmukaista, epätasa-arvoista, mut mitään sä et sille voi tehdä, ei oo natsoja riittävästi rintapielessä, että pystyis sanomaan mitään." (Milja)

Haastatteluhetkellä meneillään olevien muutosten toivottiin myös palautuvan ennalleen, ja aikaisempia toimintoja ja työskentelytapoja kuvailtiin toimiviksi. Esimiehet kuvailivat muutosten aiheuttavan yhteisöllisyyden rakoilua ja hajanaisuutta, ja muutoksille ei sanallistettu olevan tarvetta *sivustaseuraaja* -diskurssin puheen perusteella.

"- -, yhteisöllisyydskin on vähän hajonnu, tietysti se on hajonnu siitäki, että ollaan joka puolella ja on tämmöinen ristiriitanen tilanne tässä kaiken kaikkiaan, että ehkä nyt tässä hetkessä en niinku koe niin paljon työn iloa, mitä mä oon aikasemmin kokenu, oli semmonen staattinen vaihe tavallaan siinä, kaikki oli pysyvästi paikallaan, mutta se varmaan palaa sitte, se on kyllä mun toive ainaki, että sitte nyt kun täällä ollaan, että kaikki palautuis entiselleen ja asiat rupeis hoitumaan samalla lailla." (Liisa)

"- -, ja en mä tiedä tarvitseeko sitä oikeasti organisaationa olla sitten... mä ehkä oon huono aina niitä uusia mahdollisuuksia näkemäänkin, mut että mun mielestä se varsin hyvin toimi tietysti siinä vanhassa muodossaankin, ja tietyllä tavalla me ollaan edelleen semmoisessa siirtymävaiheessa, enkä mä tiedä mihin suuntaan tää lopulta on hyvä viedäkään.. et aika paljon mä oon toisaalta antanu myöskin olla sen sellasen, - -" (Tuomas)

Ongelmatilanteisiin ja niiden ratkaisemiseen liittyen esimiehet kuvailivat olevansa noviiseja ja vetäytyviä, eivätkä he kuvailleet olevansa tarpeeksi rohkeita, objektiivisia tai pitkämielisiä hankalien tilanteiden ratkaisemiseen. Esimiehet tiedostivat tarvitsevansa lisää työkaluja ikävien tilanteiden käsittelemiseen ja visiointiin sekä rohkeutta riskien ottamiseen ja päätöksentekoon. Epäonnistumisia pelättiin, ja esimiehet kuvailivat puutteita itsensä likoon laittamisessa.

"- - mielestäni olen vielä aika noviisi tässä hommassa, niin semmonen pitkämielinen asenne siihen, että katotaas nyt yhdessä ja vielä yritetään ja minä nyt kuitenkin soitan ja selvitetäänpä tämä asia vielä, että mä vielä koen olevani niin noviisi tässä, että mä säästelen itteeni, en hyökkää niihin ikäviin asioihin, laitan niitä vähän sivulle ja odotan et joku muu tarttuu niihin, ja se ei oo mun mielestä oikein ollenkaan. Et kyllä mun siihen pitää saada paljon työkaluja, että pystyn näistä ikävistä asioista sitten nostamaan ne pöydälle, se on se yks suurin juttu varmasti." (Jaakko)

"No ehkä just sitä voimaantumista, että jotenkin löytäis semmosia keinoja, millä tavalla toimimalla vois toteuttaa visioita paremmin. Ja ehkä semmosta rohkeutta siihen päätösten tekemiseen... joskus tuntuu siltä, että asiat ei mene eteenpäin, kun ei ole riittävästi rohkeutta, sanotaanko vaikka ottaa riskejä, sit pitäis vaan tehdä huolimatta siitä, että niihin sisältyy joku riski. Et mä oon hirveän tarkka siinä, että kaikki päätökset pitää varmistaa, ettei tapahdu mitään epäonnistumista... niin mä en uskalla ottaa sitä riskiä - -" (Liisa)

Esimiesten ammatilliset tavoitteet eivät näyttäneet *sivustaseuraaja* -diskurssissa voimakkaina tai selkeinä. Tavoitteita omalle esimiestyölle ei välttämättä ollut edes asetettu, ja kiinnostus työssä etenemistä kohtaan oli vähäistä.

Esimiehet kuvailivat työssä etenemistä niin, ettei mahdollisuuksia siihen joko ollut, tai että eteneminen olisi tarkoittanut liikaa tietyistä asioista luopumista.

"- -, sinänsä mä ajattelen tätä työtä, että tehdään kiinnostavaa niin se on riittävää, mut sitten mä en ehkä näe niin, mä en rakenna itselleni semmosia tavoitteita muuten, että mä en ikään kuin ajattele, ja mua ei ehkä hirveästi kiinnostakaan edetä, jos ajateltais että johtajaportaita yrittäisi tässä hinkuilla, että en mä sillä tavalla näe, enkä mä sit oikeastaan näe itseäni tämmösessä, mun on vaikee nähdä itseäni sillä saralla, että mulla olis a) mahdollisuuksia ja b) että mä lähtisin jotenkin tavoitteleen vaikka niinku korkeampaa - -, tointa, - -, se käytännössä tarkoittais, - -, mä oon sillä tavalla aika realistinen, että mä en näe itseäni ehkä isompana johtajanakaan, - -, että sitten [ylempänä] johtajana joutuu jo luopumaan aika monesta sellaisesta, mistä ei [keskijohdossa] sit tarvii luopua." (Jari)

Sanallistaessaan kokemuksiaan omasta asemastaan työyhteisössä, esimiehet hahmottivat selkeänä työntekijöiden ja esimiesten välisen "rajan". Tähän rajaan liittyen esimiehet mainitsivat niin sanotut eri "puolet", ja esimiehen puolella oleminen havainnollistui puheen perusteella "yksinäisenä". Esimiehet myös sanallistivat, että esimiesasemassa tulee kohdeksi eri tavalla, ja että työntekijät pitävät jatkuvasti tietyn "varomatkan" päässä.

"- -, niin nyt sitten ollaan ihan eri leirissä toisaalta, mä en enää ole se rivityöntekijä, joka naureskelee pomoilta [naurua], vaan mä olen siellä toisella puolella, välillä se on kyllä vähän semmoista yksinäistäkin, mutta onhan siinä semmonen... erilainen lähestymistapa ihmisillä, että siinä on ollut kans jonkun verran oppimista, - -, mua vähän varovasti kohdeltiin, - -, että oon kokenu sitä vähän sillä lailla, että pidetäänpäs tuo nyt tuossa pienen varomatkan päässä, että kun ei tiedä mitä sitten menee tuonne, mutta myöskin semmonen on vähän vaivannut tässä, että mua on pidetty vähän niinku vaaksan matkan, mulla on ollu semmonen olo, vaaksanmitta ytimestä, varmuuden vuoks, - -" (Jaakko)

Sivustaseuraaja –diskurssissa esimiehet puhuivat työhön liittyen siitä, miten työstä voisi vain "jättäytyä pois". Mietintää oli myös siitä, mitä tekisi nykyisen työtehtävän sijaan, jos lähtisikin kokeilemaan jotain muuta. Esimiestyöhön oli osittain myös aikoinaan lähdetty sillä ajatuksella, että tehtävä kestää vain tietyn ennalta sovitun ajanjakson ajan. Esimiestyöhön ei myöskään kuvailtu olleen alun perin "hengenpaloa", vaan työhön oli pääosin vain "ajauduttu".

"Siis mä lähdin ihan mielelläni katsomaan, että mitä tää on, ihan kyllä lähtökohtaisesti mielelläni lähdin siihen, mutta tietenkin juuri semmoisella odotuksella, että se kestää sen tietyn ajan, että kyllä mä sen hoidan sen tietyn ajan, mutta ei yhtään missään tapauksessa sen enempää, sen mä tiesin jo silloin lähtiessä, et sen pätkän mä hoidan, mut sit se on loppu." (Milja)

"- -, että en oo hirveen suunnitelmallisesti mitenkään edenny tässä, - -, et ei oo sellasta hirveetä hengenpaloa niinku ollu." (Asser)

Sivustaseuraaja –diskurssia ilmensi selkeimmin esimiesten puheen perusteella juuri oman työn ”*sivusta seuraaminen*”, millä tarkoitetaan tässä diskurssissa aloitteettomuutta hoitaa ja selvittää vaikeita ja hankalia työtehtäviä sekä voimattomuutta ”*ylhäältä päin*” tulevien määräysten edessä. Lisäksi diskurssia havainnollisti puhe heikoista vaikuttamisen mahdollisuuksista, ja omalle työlle ei myöskään asetettu erityisiä tavoitteita. Sivusta seuraaminen näkyy esimiesten työssä päivästä toiseen selviytymisenä ilman kokemusta vahvasta toimijuudesta tai kyvyistä omassa työssä pärjäämiseen.

” - -, siis en ole kauheen aloitteellinen pystynyt olemaan siinä, et miten niinku työyhteisöä pystyttäis jotenkin viemään eteenpäin ja kehittämään, et kyllä se on enemmänkin semmosta taistelua, et saa ne ihan minimiasiat tehtyä kertakaikkiaan, ihan sen oman jaksamisenkin takia, et homma suurinpiirtein rullaa, - -” (*Milja*)

Sivustaseuraaja –diskurssissa esimiehet positioivat puheessaan sekä itseään esimiehinä että ylempää johtoa. Puheen perusteella esimiesten positioiksi hahmottuivat selkeimmin *etäältä katselijan*, *passiivisen odottelijan* ja *menneeseen haikailijan* positiot. Diskurssissa hahmottuneet subjektipositiot havainnollistivat jokainen esimiesten suhtautumista työhön ja työn muutokseen, heidän voimattomuuttaan esimiehinä resurssien puutteellisuuden vuoksi sekä esimiesten omaa näkemystä ylemmän johdon toiminnasta. Seuraava sitaatti havainnollistaa positiota, jossa esimiehet näyttäytyvät työtään *etäältä katselevina* ja osaksi *passiivisina odottelijoina*, vailla varsinaisia vaikuttamisen mahdollisuuksia.

” - -, ja tavallaan se sitten myöskin vähän estää sen semmosen visioinnin tekemisen ylipäättään koskaan, kun koskaan ei tiedä, minkälainen uudenlainen pyyntö tai säädös tai ohjeisto tulee, ja niitä odotellessa sitten vaan niinku pyöritellään peukaloita, kun ei niinkun uskalla lähtee vetämään ainakaan mitään kovin isoja linjoja...” (*Milja*)

Esimiesten subjektipositioihin liittyi myös heidän kuvailuaan muun työyhteisön ulkopuolelle jäämisestä ja yksinäisyydestä esimiesasemassa toimittaessa. Esimiehet sanallistivat, miten he jäivät nykyisessä asemassaan joistakin asioista sivuun, ja että he eivät enää voineet olla samalla tavalla ”*ytimessä puhumassa*”. Esimiehet ajattelivat, että työntekijöillä täytyi olla tilaa puhua asioista, joista keskusteltaessa esimiestä ei haluta paikalle, ja sen vuoksi oma positio asioiden ja työn *etäältä katselijana* näyttäytyi puheessa selkeänä.

”Joo, se siinä ehkä on, että et niinku tos sanoin niistä ihmissuhteista, niin kyllähän sit toisaalta, niinhän se on, että kun on esimies ihmisille, niin sitä tietyllä tavalla on joistakin asioista... ei niinku suoraan suljettu, mut että ei niinku... ei oo siinä ytimessä puhumassa, että pitää olla tilaa, että työntekijät puhuu asioista, johon ei sitten, ei sinne haluta, että kaikessa keskustelussa on samalla tavalla mukana, et siinä mielessä sitä tietysti on yksin sitten joissakin kohdin...” (Tuomas)

Menneeseen haikailijan positiossa esimiesten asennoituminen muutoksiin havainnollistui puheessa vastahakoisena, eikä muutoksia nähty aikaisempia toimintoja tai tapoja parempina. *Menneeseen haikailijan* positiossa ilmeni myös näkyvää aikaisempien tapojen takaisin tulemisen odottelua, kuten seuraavat sitaattit ilmentävät.

”- -, että ehkä nyt tässä hetkessä en koe niin paljon työn iloa, mitä mä olen aikasemmin kokenut, oli semmonen staattinen vaihe tavallaan siinä, kaikki oli pysyvästi paikallaan, mutta se varmaan palaa sitten, se on kyllä mun toive ainakin, että sitten nyt kun täällä ollaan, että kaikki palautuis entiselleen ja asiat rupeis hoitumaan samalla lailla.” (Liisa)

”- -, mä ehkä oon huono aina niitä uusia mahdollisuuksia näkemäänkin, mutta että mun mielestä se varsin hyvin toimi tietysti siinä vanhassa muodossaankin, ja tietyllä tavalla me ollaan edelleen semmosessa siirtymävaiheessa, enkä mä tiedä mihin suuntaan tämä lopulta on hyvä viedäkään, - -” (Tuomas)

Esimiehet eivät siis kuvailleet kaikkia muutoksia myönteisinä tai organisaa-tion toimintaa kehittävinä, vaan pikemminkin muulta työltä resursseja vievinä sekä ylhäältäpäin pakotettuina. Seuraavat sitaattit ilmentävät juuri *sivustaseuraaja* -diskurssiin liittyvää pakottavuuden näkökulmaa, minkä seurauksena myös omia vaikuttamisen mahdollisuuksia kuvailtiin vähäisiksi.

”- -, mut kyllähän meillä nyt itse asiassa sieltä ylhäältä käsinkin vähän pakotettuna on juuri tän rakenteellisen kehittämisen asiat, - -” (Milja)

”Poukkoilevaa, siis tää joka hankaloittaa johtajan tehtävää ihan hirveesti, että annetaan hirveän korkeat strategiset tavoitteet, ja sitten kun niitä määrätietoisesti pyritään noudattamaan, niin viedäänkin jalat alta, et sitä pitääkin nyt sitten karsia kaikkea muuta... haluaa myöskin työn laadun pitää korkealla tasolla, niin se vie omat resurssinsa, ei siitä voida määrättömästi supistaa, - -, tavallaan meidän omat vaikuttamisen mahdollisuudet tässä isossa organisaatiossa ja hallinnossa on itse asiassa äärimmäisen vähäiset.” (Liisa)

Ylemmälle johdolle puheessa hahmottuneita subjektipositioita olivat diskurssissa *poukkoilijan*, *rajoittajan* ja *etäänntyneen* positiot. Seuraavista sitaateista ensimmäinen kuvaa *poukkoilijan* positiota, joka kuvaa esimiesten näkemystä ylemmän johdon toiminnasta. Toinen sitaatti kuvailee esimiesten ylemmälle johdolle antamaa *rajoittajan* sekä *etäänntyneen* positiota. *Rajoittajan* positio kuvaa ylemmän

johdon asemaa työtä rajoittavien resurssien ja määräysten antajana. *Etäänntyneen* positio havainnollistaa ylemmän johdon vieraantumista käytännön arjen työstä sekä heidän kaukaisena hahmottuvaa toimintaansa.

"Kyllähän organisaatiossa ihan siellä ylhäällä tehdään sitä [visiointia] ja sieltä on tullu mun mielestä tosi hyvät strategiset linjaukset, mut se, miten niitä jalkautetaan käytäntöön, niin se on aika poukkoilevaa ollut tässä viime vuosina, - -" (Milja)

"Ja meillä on hirveesti rajoituksia - - se vaikeuttaa tätä arjen pyörittämistä paljon... et ihan ne sellaiset, mitä tulee tästä yhteiskunnastakin ne haasteet, niin ne on tosi rankkoja kyllä, et nämä jatkuvat säästöpainet, - -, se ylin johto on jotenkin niin etäänntyneä tästä arjesta, että kun puhutaan aika lailla semmosilla käsitteillä ja semmosista asioista, jotka ei tässä arjessa hirveästi merkkää yhtään mitään, ollaan LIIAN kaukana niistä arjen kehitettävistä asioista, että askarrellaan tavallaan sellaisten vähän toisarvoisten asioiden kimpussa..." (Asser)

Sivustaseuraaja -diskurssin subjektipositioissa hahmottuivat organisaatioiden ylempään johtoon, omaan osaamiseen ja jatkuviin muutoksiin liittyvät rajoitteet. Omaan positioon esimiehenä liitettiin heikot vaikuttamisen mahdollisuudet, työyhteisön ulkopuolisuuden tunne ja vahva ylemmän johdon rooli työn rajoittajana. Ylemmälle johdolle puheessa muodostuneet positiot mukailivat esimiesten itselleen muodostamia subjektipositioita, ja nämä esimiesten ja ylemmän johdon positiot näyttäytyivätkin verrattain kielteisinä suhteessa työhön.

6.5 Yleismies -diskurssi ja subjektipositiot

Yleismies -diskurssiin liittyi erilaisia merkitysten ja työn sanallistamiseen liittyviä kokonaisuuksia, joissa omaa työtä kuvailtiin "*yleismiehenä*" toimimisena, ja omaa roolia työyhteisössä "*jokapaikanhöylänä*". Diskurssiin liittyi paljon puhetta monenlaisten työtehtävien tekemisestä, ja sen lisäksi työhön liitettiin myös sellaisten työtehtävien tekeminen, jotka eivät itselle kuuluneet. Esimiestyön tekemistä havainnollistettiin kuvaamalla sitä siten, että oma asema piti sisällään "*jokaisen suon mutkassa käsillä haromista*". Tällä pyrittiin havainnollistamaan sitä oman työn sisältämää laajaa työtehtävien kokonaisuutta, joka rakentui hyvin erilaisista työn osa-alueista. Oma työtä jäsennettiin myös useiden eri roolien ja jäsenyyksien kautta.

"- -, ja semmosta niinku yleismiehenä olemista välillä, - -" (Asser)

"Joo, jotenki niinku hirveen monesti tuntuu, et on vähän semmonen... jokapaikanhöylä helposti, ehkä se, no se kuvastaa varmaan sitä monitahoisuutta, - -" (Tuomas)

"- -, välillä tuntuu, että se tarkoittaa, että ollaan vähän jokaisen suon mutkassa käsillä haromassa... kuvaisin sitä tällä tavalla aika monipolviseksi sitä mun työnkuvaa." (Jari)

Työ ja sen sisältö kuvastuivat diskurssiin liittyvän esimiesten puheen perusteella hektiseksi, ennakoimattomaksi ja arvaamattomaksi. Esimiestyön kuvailtiin olevan enemmän "päivittäisjohtamista" kuin pidempiaikaisten linjojen hahmottamista. Ennakoimattomuuden kuvailtiin kuitenkin olevan myös työn "suola", vaikka samaan aikaan toivomuksena oli saada enemmän resursseja pidempijänteisemmän työn tekemiseen.

"Tähän sisältyy ihan tätä päivittäisjohtamista PALJON, - -" (Asser)

"- -, välillä tulee hirvittävästi töitä [naurahtaa] eteen ikään kuin sitten hihnana ja tavallaan ne on osin vähän ennakoimattomiakin... että kun tulee aamulla, niin ei ihan tiedä, että mitä eteen tulee, vaikka periaatteessa tietääkin, ehkä ne on sellasia isoimpia, joskus ennakoimattomuudessa on hyvätkin piirteet, se tuo sitä sellasta, et koskaan ei tiedä mitä tämä päivä tuo tullessaan [naurahtaa], - -" (Jari)

"- - ei oo riittävän paljon aikaa perehtyä ihan kaikkeen, mihin pitäis perehtyä, ja semmonen vähän kädestä suuhun -eläminen, - -, mutta toisaalta se on myös se suola, että on niitä tapahtumia ja asioita ja hoidettavia, mut enemmän kyllä kaipais aikaa siihen, että olis minä ja ajatukset ja joku paperi tai joku muu, että pystyis kattomaan semmosta pidempijänteistä työskentelyä, - -" (Marjatta)

Yleismies -diskurssiin liittyi myös puhetta riittämättömyydestä, joka liitettiin työn kokonaiskuvaan ja sen rajoittavuuteen. Työt haluttiin tehdä paremmin, mutta rajallisten resurssien vuoksi esimiehet eivät siihen joko ehtineet, jaksaneet tai pystyneet. Esimiestyössä joutui säästelemään voimiaan, tekemään työtehtäviä välillä huonosti, ja lisäksi koettiin, etteivät omat rahkeet aina tuntuneet riittävän omasta "jaksavaisuudesta" huolimatta.

"- -, just semmonen jatkuva riittämättömyyden tunne, että haluais tehdä asioita paljon paremmin, mutta just se, että ei ehdi, ei jaksaa, ei pysty, ja nyt ihan vasta viime aikoina on antanu luvan itelleen siihen, että ei mun tarvikaan jaksaa, et kukaan muu ei sun omasta hyvinvoinnista pidä huolta kun sä ite, niin täytyyhän sitäkin siellä pitää mukana, mutta se on varmaan se, mistä joutuu välillä säästelemään ja tekemään huonosti, - -" (Milja)

Esimiehet kuvailivat *yleismies* -diskurssissa johtamistyötään myös "sirpaleiseksi" ja "sääläjohtamiseksi". Päivän aikana tehdyt työtehtävät tuntuivat illalla sekalaiselta joukolta erilaisia tehtäviä, jotka kuitenkin iltaisin työasioita mietittä-

essä selkeytyivät ja kirkastuivat. Työasioiden miettimistä työajan jälkeen ei kuvailtu diskurssissa kuormittavaksi tai ahdistavaksi. Päinvastoin, sen ajateltiin auttavan esimiestyön tekemistä muutoin hajanaisessa ympäristössä.

"No se on varmaan, jos mä kuvaisin, niin aika sirpaleista, semmoista säläjohtamista, että kun on niin monessa instanssissa mukana ja monenlaista meneillään, - -" (Milja)

"- -, kun mä illalla lähden pois, niin sit mä mietin että mitähän mä tänään oon lopulta tehnyt, et se saattaa olla hyvin semmosta pientä sälää, ja se on ehkä vapaa-aikana, mä luulen, että se on sitte se tila käydä niitä asioita läpi ja pohtii jotakin ja pyörittää ja prosessoi ja miettii eteenpäin, mutta mä ajattelen, että se monesti kyllä niinku edistää sitä, että vähän kirkastuu asiat, että ei kaikkineen mun mielestä sillä tavalla kuormita eikä ole mitään selasta tullu niin ylitsepääsemättömän vaikeeta että jotenki ahdistas, - -" (Tuomas)

Työ keski johdon tehtävissä sanallistui esimiesten puheessa myös monenlaisessa mukana olemisena, kokouksesta toiseen juoksemisena, aikatauluttamisena sekä asioiden selvittämisenä. Kiireen ja monenlaisten samanaikaisesti päällekkäisten asioiden vuoksi esimiehet kuvailivat tekevänsä välillä ainoastaan minimiasiat selviytyäkseen työssään, ja pahimmillaan työtehtäviä jouduttiin jopa jättämään tekemättä.

"- -, käytännössä se [esimiestyö] on aika paljon kokouksesta toiseen juoksemista ja aikatauluttamista ja asioiden selvittämistä." (Marjatta)

"- -, et kyllä se on enemmänki semmosta taistelua, et saa ne ihan minimiasiat tehtyä kerta kaikkiaan, ihan sen oman jaksamisenkin takia, et homma suurin piirtein rullaa, mutta kyllä tässä paljon, jos sais ihan niinku... käyttää kunnolla aikaa, niin meillä olis paljon tekemistä, tosi paljon, tiedän sen. - - et mä ihan kerta kaikkiaan vaan jätän asioita tekemättä, tai siirrän niitten tekemistä, - -" (Milja)

Puhuessaan asioista, joilla esimiestyö helpottuu muutosten ja kiireen keskellä, esimiehet luottivat *yleismies* -diskurssissa pieniin arjen tekoihin. Pieniin tekoihin koettiin myös olevan itsellä parhaimmat mahdollisuudet vaikuttaa. Pieniä ja yksinkertaisia asioita kuvailtiin esimiestyössä "*voittamattomina*".

"Se on arjen pieniä, ja itse asiassa se on oikeestaan se ainut, mitä mä tällä hetkellä voin tehdä oikeasti, ja se on se, mihin mä voin itse vaikuttaa, - -" (Milja)

"- -, et kyllä semmoset ihan simppelet asiat kuitenkin, niin ne on ihan voittamattomia kyllä että, - -" (Asser)

Diskurssissa esimiestyötä kuvailtiin myös palveluammattiksi ja ihmisiä ja omaa työyhteisöä varten olemassa olemiseksi. Tärkeänä nähtiin puheen perusteella erityisesti se, että esimiehenä pystyisi tarjoamaan mahdollisuuksia jokaiselle työntekijälle, ja heidän työnsä mahdollisimman hyvin tekemiselle.

"Mut jos ajattelee sitä työtä, niin kyllä mä jäsenän sen työn tämmösenä palveluammattina, - -, uteliaisuus ja se, että jos mä tätä työtä teen vielä yhdenkin vuoden, niin mun on syytä käyttää ne tarjotut tilaisuudet hyväksi, et muuten mä en olis niinku sitä työyhteisöä varten. - - Et jos lyhyesti sanon, et mun tehtävä on täällä olla sitä varten, että muilla on mahdollisuudet tehdä sitä, mitä he osaa parhaiten, ja niinku mahdollistaa muiden työn mahdollisimman hyvin tekeminen." (Marjatta)

Samaan aikaan, kun työn kuvailtiin *yleismies* -diskurssissa sisältävän paljon ja jopa liikaa päällekkäisiä asioita, esimiehet kuvailivat erilaisten positioiden ja roolien välillä siirtymisen kuitenkin vaivattomaksi. Myös roolien erillään pitäminen hahmottui esimiesten puheessa helpoksi.

"- -, mä kykenen sitte myöskin tavallaan heittäytymään aika nopeasti sitten uuteen positioon..." (Jari)

Yleismies -diskurssissa sanallistettiin myös esimiesten roolia niin sanottuna "*roskakorina*", jolle kaiken voi vain tulla kaatamaan. Esimiehet sanallistivat sitä, miten he esimiesasemassaan kuuntelevat työntekijöiden huolia ja tunteita ja ovat niin sanotusti "*vapaata riistaa*". Työntekijöiden kuunteleminen nähtiin kuitenkin normaalina osana esimiestyötä, mutta kaikkea esimiehetkään eivät puheen perusteella kuvailleet jaksavansa.

"- -, siis kyllä mä koen olevani se, se sillä tavalla se henkilö ja se kohde, jolle niitä sitten niinku osaltaan, mä tiedän, että en ole ainut, mutta että yksi niistä, jolle niitä voi aina sitten heittää, et siinä mielessä se aina välillä tulee, että juuri se roskakori-tunne, että tänne vaan kaikki, ja se pitäis vaan kyetä jollakin tavalla vastaanottamaan, mutta emmä sitä jaksaa niinku kuitenkaan, - -. Kyllähän sitä joo, joskus tulee se tunne, että esimies on se, jolle voi kaiken kaataa, ja on vähän sellanen, kaikki pitää vastaanottaa... ja sitten se, että millä tavalla sitä purkaa sitten, - -" (Tuomas)

Diskurssissa korostuivat näkyvimmin työn sisältöihin ja työn tekemiseen liittyvät moninaiset elementit, joiden välillä esimiesten tuli työssään toimia, ja joista huolimatta työtä tuli saada vietyä eteenpäin. Esimiehet kokivat riittämättömyyttä päällekkäisten työtehtävien ja rajallisten resurssien vuoksi, ja kaikesta huolimatta työtehtävistä tuli kuitenkin suoriutua hyvin. Esimiestyötä kuvailtiin

diskurssissa sekalaisena kokonaisuutena erilaisia tehtäviä ja osa-alueita, ja esimiehet kuvailivat työtään myös hieman kaikkeen osallistumisena.

" - -, kyllä mä enemmän nautin tosissaan siitä, että kuitenkin on sitten tekemistä jotenkin siis sellaisessa paikassa, että pääsee aika monenlaista näkemään, et se on varmaan se paras, mut että jatkuvaa riittämättömyyttä koen, ja mulla ei ole itse asiassa kauheen vahva itsetunto, et aina mä itteeni aika kriittisesti katson, et ehkä semmonen, no ikäkin tuo onneksi armeliaisuutta, että kun on tänne asti taaplanu että suurinpiirtein selviän, niin kyllä tästä nyt selviää näilläkin eväillä, mutta varmasti se on yks sellanen tehtävä opetella myöskin, että nähdä, että johonkin riittää ja johonkin ei - -." (Tuomas)

Yleismies -diskurssissa esimiesten puheesta hahmottui selkeimmin subjektipositiesioita esimiehille itselleen. Työntekijöihin tai ylempään johtoon liittyvää positiesiointipuhetta ei diskurssiin liittyvässä puheessa selkeästi hahmottunut. Esimiesten subjektipositiesioiksi puheen kautta muotoutuivat *säläjohtajan*, *pienten asioiden korostajan* ja *varovaisesti kohdeltavan* positiesiot. Seuraavat sitaatit ilmentävät *säläjohtajan* positiesiota, sekä siihen sisältyviä elementtejä, kuten jokapaikanhöylänä ja yleismiehenä olemista sekä päivittäisjohtamista ja työn monitahoisuutta. *Säläjohtajan* positiesiossa toimiessaan esimiehet kuvailivat työtä sirpaleiseksi ja paikasta toiseen juoksemiseksi: mihinkään ei ollut tarpeeksi aikaa keskittyä, ja asioita hoidettiin tiedostaen omien resurssien rajallisuus.

" - -, aika semmosta sirpaleista, semmosta säläjohtamista, et kun on niin monessa instanssissa mukana ja monenlaista meneillään, - -, tosi isoja juttuja tässä menossa, et sitä tekee aina sitten hetken siellä toisen täällä ja yrittää vaan niinku luovia siitä, -" (Milja)

"Joo, [esimiehenä] jotenkin hirveän monesti tuntuu, et on vähän semmonen... jokapaikanhöylä helposti, ehkä se, no se kuvastaa varmaan sitä monitahoisuutta, - -" (Tuomas)

" - -, ja ihan käytännön pikkuasioitten hoitamistakin ja semmosta niinku yleismiehenä olemista välillä, - -" (Asser)

Puhuessaan sekä sanallistaessaan niitä asioita, joilla esimiestyön tekeminen on helpompaa muutosten keskellä, esimiehet luottivat arjen pieniin tekoihin. Tästä muotoutuikin diskurssiin liittyvän puheen perusteella *pienten asioiden korostajan* positiesio, josta käsin esimiehet hahmottivat toimintaansa. Arjen pieniin tekoihin koettiin puheen perusteella olevan parhaimmat vaikuttamisen mahdollisuudet, joten tästäkin syystä *pienten asioiden korostajan* position nähtiin mahdollistavan esimiestyön tekemistä menestyksekkäämmin. Pienten ja yksinkertaisten

asioiden tekeminen osana esimiestyötä nähtiin ”voittamattomana”, ja pienten asioiden korostajan positio tarjosi esimiehille myös helpotusta: esimiestyön onnistumiseksi vaadittiin puheen perusteella vai yksinkertaisia asioita.

”Se on arjen pieniä, ja itse asiassa se on oikeestaan se ainut, mitä mä tällä hetkellä voin tehdä oikeasti, ja se on se, mihin mä voin itse vaikuttaa, - -” (Milja)

”- -, et kyllä semmoset ihan simppelet asiat kuitenkin, niin ne on ihan voittamattomia kyllä, - -” (Asser)

Yleismies -diskurssissa kolmanneksi selkeäksi esimiesten subjektipositioksi hahmottui *varovaisesti kohdeltavan* positio, jolla tarkoitettiin esimiesaseman aiheuttamaa roolin muutosta työyhteisön sisällä. Esimiehet kuvailivat joutuvansa toimimaan erillään työntekijöistä, ja että heitä kohdellaan varovaisesti esimiesasemassa. Positioon liittyen kuvailtiin myös, että työntekijät pitivät esimiehiä pienen varomatkan päässä. Lisäksi positiota sanallistettiin ”yksinäiseksi” sekä ”eri leirissä” olemiseksi. Esimiehille oli selvää, että esimiesasema muodosti heille muista erillään olevan position, josta päin he esimiehinä toimivat. Seuraava sitaatti kuvaa tätä *varovaisesti kohdeltavan* positiota.

”- -, että mua niinku vähän varovasti kohdeltiin, - -, että oon kokenu sitä vähän sillä lailla, että pidetäänpäs tuo nyt tuossa pienen varomatkan päässä, että kun ei tiä mitä sitte menee tonne, - -, mutta myöskin semmonen on vähän vaivannu tässä, että mua on pidetty vähän niinku vaaksan matkan, mulla on ollu semmonen olo, vaaksanmitta ytimestä varmuuden vuoksi, - -. Niin nyt sitten ollaan ihan eri leirissä toisaalta, että mä en enää oo se rivityöntekijä, joka naureskelee pomoille [naurua], vaan että mä oon sit siellä toisella puolella, et se on ollu, että välillä se on kyllä vähän semmosta yksinäistäkin, et ei niitä nyt hirveesti tuu niitä tilanteita, että kun mä marssin kahvihuoneeseen niin puhe vääntyy tällä lailla, - -, mutta tota onhan siinä niinku semmonen... erilainen lähestymistapa ihmisillä, että siinä on ollu kanssa jonku verran oppimista...” (Jaakko)

Yleismies -diskurssiin liittyviä subjektipositiota kuvaavat loppujen lopuksi selkeimmin näkemykset työn kirjavuudesta ja moninaisuudesta. Positioissa havainnollistuvat esimiesten työn luonne sekä esimiesten asema omassa työyhteisössä. Toisaalta positiot myös antavat esimiehille itselleen inhimillisempiä odotuksia ja oikeuksia toimia tietyllä tavalla hajanaisesta työnkuvasta riippumatta. Seuraava sitaatti ilmentää hyvin juuri tätä näkemystä, jossa esimiehenä toimiminen määrittyy ennen kaikkea ”jokaisen suon mutkassa käsillä haromisena”.

"- -, että tota... välillä tuntuu, että se tarkoittaa, että ollaan vähän jokaisen suon mutkassa käsillä haromassa, että tota... kuvaisin sitä tällä tavalla niinku aika monipolviseksi sitä mun [keskijohdon] työnkuvaa, - -" (Jari)

6.6 Kokonaiskuvan hahmottaja –diskurssi ja subjektipositiot

Tämän tutkimuksen analyysin perusteella aineistosta hahmottui myös selkeä merkitysten sekä puhetapojen kokonaisuus, jossa esimiehet sanallistivat omaa johtajuuttaan ja työtään työn kokonaiskuvan hahmottamiseksi ja tämän hahmottamisen kautta tapahtuvaksi toiminnan edistämiseksi. Diskurssiin liittyvässä puheessa työtä kuvailtiin monipuoliseksi, laaja-alaiseksi sekä kiinnostavaksi ja kokonaisvaltaiseksi. Esimiehet kuvastuivat puheensa kautta diskurssissa nimenomaan työn kokonaiskuvan hahmottavina, työn moninaisuudesta pitävinä sekä erilaisten näkökulmien ja yhteyksien hyödyntäjinä organisaatiossaan. Esimiesten puheessa korostuivat myös erilaiset päätöksentekoon, prosesseihin sekä strategiisiin asioihin liittyvät työn osa-alueet, ja esimiestyön varsinaisena voimavarana ja palkitsevana tekijänä nähtiin mahdollisuus osallistua kokonaisprosesseihin sekä mahdollisuus hahmottaa monitahoisen työkentän sekä prosessien toimintaa.

"- -, niin jotenkin mä jäsenän sitä... esimiestyötäni just tämmösen, näitten jäsenyyksieni kautta semmoseksi rakenteelliseksi isompien kuvioitten, strategisten asioitten ymmärtämiseksi, joka on mun mielestä ollu ihan äärimmäisen mielenkiintoista, - -" (Milja)

"- -, mä oon jotenkin sitten, aina kun taaksepäin katsoo, niin itse asiassa mä näköjään oon sitten kuitenkin ollu hirveän paljon semmosissa tehtävissä, että aina niitä yhteyksiä on useampaan suuntaan, ja tietyllä tavalla mä varmaankin sitten tykkään siitä, että mä jollakin tavalla tiedän vähän laajemmasta kokonaisuudesta mitä on tapahtumassa ja tekemässä, että kyllä se, se on mun mielestä ihan yksi palkitseva osa sitä työtä." (Tuomas)

Tässä esimiesten johtajuutta ja ammatillisia identiteettejä heijastaneessa diskurssissa hahmottui myös selkeänä esimiesten näkemys kokonaisprosessien tuntemusta seuraavista hyödyistä, joista yksi oli nimenomaan kiirehtimisen ja kiireen tarpeettomuus prosesseihin liittyvän lisääntyneen tiedon myötä. Tällä taroitettiin esimiestyön kautta opittua prosessien käyttäytymistä, mikä tarjosi esimiehille paremman kyvyn hahmottaa organisaation kokonaisprosessien toimintaa keskijohdossa sekä sitä, miten eri asiat vaikuttavat toinen toisiinsa.

"- -, nyt mä pääsen näkemään vähän sitä, että miten se homma toimii, ja kyllä se on ollut äärimmäisen hyödyllistä nähdä eri tasoilta ja näkövinkkeleistä sitä, miten asiat toimii, mitä

päätöksiä tehdään, minkälaiset asiat siellä puhututtaa, ja sitten tavallaan yrittäny jalkauttaa ja tuoda sitä infoa tänne alemmas siinä määrin, kun se on keskeneräisten prosessien takia aina mahdollista, tarpeellista ja järkevää, - -, että ymmärtää, että miten ne prosessit siellä menee, ja on turha kiirehtiä joitain asioita, kun tietää miten ne menee, miten monimutkaisia asioita siellä käsitellään, ja asiat vaikuttaa toisiinsa, - -" (Milja)

Kokonaisprosessien sekä erilaisten päätöksenteosta aiheutuvien seurausten tuntemuksen myötä esimiehet kuvailivat myös puheessaan, miten strateginen johtaminen ja organisaation strategian toteuttaminen mahdollistuivat paremmin. Selkeiden linjojen hahmottaminen auttoi myös esimiesten mukaan kokonaisvaltaista johtamistyötä.

"- -, että kun yleensä päätöksenteko on aika vaikeeta, ja siinä pitää osata ottaa huomioon hirveän laaja-alaisesti, mitkä joidenkin päätösten seuraukset on, et pitää nähdä myöskin mitä ne vaikutukset on jos jotakin päättää... jos ei oo selkeitä linjoja, niin silloin on kyllä aika mahdoton johtaa, - -" (Liisa)

Kokonaiskuovan hahmottaja -diskurssissa esimiehet sanallistivat myös omia mahdollisuuksiaan viedä organisaation strategisia tavoitteita eteenpäin. Organisaation strategian ja sen eteenpäin viemisen tulisi samaan aikaan sopia yhteen laajempien yhteiskunnallisten linjausten kanssa, mikä osaltaan edellyttää laaja-alaisen kokonaiskentän hahmottamista sekä oman position selkeää hahmottamista osana organisaatiota. Kokonaiskuvan hahmottaminen oman organisaation kontekstissa nähdään diskurssissa myös tavallaan vaatimuksena, minkä avulla voidaan mahdollisesti tukea laajempaa yhteiskunnallista toimintaympäristöä.

"- -, minkälaiseksi mä haluaisin kehittää tämän homman että se tukee tätä työyhteisöä, mutta myöskin tätä kuntayhtymäähän sen pitää tukea, ja se, että mä vien sitä meidän strategian suuntaan, - -, pitää niinku mielessä, että mitä kohti, millä tavalla voisin strategian mukaisesti tätä asiaa eteenpäin viedä, vaikka strategiassa ei sanota suoraan, - -, mutta minä oon sen sieltä strategiasta lukenut, että mihin kohtaan minun positio tässä asettuu, millä tavalla minä sitä strategian toteutumista edistän näillä tehtävillä, ja nämä on just sen strategian mukaisia uudistuksia ja ajatuksia mihin ollaan menossa." (Matias)

Esimiestyöhön liittyvien hyvien puolien osana sekä työhön monipuolisuutta tarjoavana tekijänä kuvailtiin myös erilaiset verkostot sekä erilaisiin ihmisiin sekä heidän ajatteluunsa tutustuminen. Tämän ansiosta esimiesten oli mahdollista haastattelujen mukaan hahmottaa entistä laajemmin esimiestyöhön sisältyvä kokonaiskuva ja laajentaa omaa ajattelua johtamistyöhön ja siihen sisältyviin prosesseihin liittyen.

"- -, mutta tosiasiaa siinä on siis kyse siitä, että vallalla saa aina jotain, ja sit mä näen siinä aspektissa, mutta että onhan siinä toki paljon muitakin asioita, että se tavallaan avaa sitte laajemman perspektiivin nähdä asioita... ikään kuin näkee tavallaan, tapaa erilaisia ihmisiä, jotka näkee asioita eri tavalla, verkostuu heihin ja oma ajattelu ruokkiintuu sitä kautta, pystyy ehkä hahmottaa laajempaa ja taas vähän laajempaa kokonaisuutta." (Jari)

Omaa työympäristöä ja sen muuttuvaa luonnetta havainnollistettiin diskurssissa myös kuvainnollisesti *koskeksi*, jolla tarkoitettiin nopeasti muuttuvaa työympäristöä sekä sen arvaamattomuutta. Työtä ja organisaatiota kuvataan diskurssissa koskissa ja suvantovaiheissa vuorottelevaksi kokonaisuudeksi, jossa ollaan jatkuvasti vaa'an alla sekä välillä hyvinkin suurten muutosten edessä.

"- -, mä ajattelen nyt tätä yksikköä, niin tämä olis NYT semmosessa aika hyvässä vaiheessa, ja nyt me taas eletään semmosen vaa'an alla, että tämä toiminta tulis muuttumaan täysin, että heti kun me päästäis vähän sellaseen suvantovaiheeseen, niin sitten me ollaan koskessa jo kohta taas uudestaan, et ei voi pitkäksi aikaa heittäytyä et nyt menee hyvin." (Asser)

Kokonaiskuvan hahmottajina esimiehet myös puhuivat diskurssissa toiveikkaina tulevaisuudesta huolimatta työhön liittyvistä jatkuvista muutoksista ja epävarmuudesta. Esimiehet halusivat kaikesta huolimatta pysyä tulevaisuudessaakin virkeinä, uudistuskykyisinä ja vastaanottavaisina, ja nauttia työssään kohtaamista pulmatilanteista. Maailma ja sitä kautta myös oma työ haluttiin nähdä tulevaisuudessa "*värikkäinä*".

"- -, sitä tulevaisuutta miettii, niin joku kristallinkirkas ajatushan siellä pitäis olla, että mä nyt haluan olla tämmönen [naurua] kristalli, jossa sitten niitä värejä näkyy, että mä näen tän maailman edelleenkin tämmösenä kiinnostavana, että mä näen edelleen tämän ympäristön kiinnostavana, et sehän tässä on vielä se, koska vaikka mä kuinka innostava ja positiivinen ja kaikkea muuta yritän olla tässä koko ajan, - -, että mä pystysin vielä olemaan ehkä tuolla 5, 6, 10 vuoden päästäkin sillä tavalla yhtä virkeä, uudistuskykyinen ja vastaanottavainen, ja näkisin tän maailman värikkäänä enkä mustavalkosena, - -" (Matias)

Kokonaiskuovan hahmottaja -diskurssissa selkeänä työelämän ja johtajuuden tarkastelunäkökulmana ovat vahvasti muutokset ja niiden kautta toimiminen sekä niiden kanssa toimiminen. Organisaatioita muovaavat jatkuvat muutokset vaikuttivat puheen perusteella väistämättä esimiesten työnkuvaan, ja sen ymmärtämistä kuvailtiin tärkeäksi asiaksi esimiesten sanallistaessa työtään.

"- -, ja tietysti nyten, kun me eletään tätä, nyt on niin isojen muutosten aika, joka näkyy johtajan työnkuvassa ihan tosi tärkeänä asiana, että suunnitellaan näitä... jopa yhdistymisiä ja yhteistyön tiivistämistä ja uusia, uutta rakennusta ja kaikkia näitä isoja, isoja muutoksia..." (Liisa)

Esimiehet puhuivat kokonaiskuvan hahmottamisen lisäksi haasteista ja resurssien puutteesta liittyen suurten linjojen huomioimiseen, ja vaikka suuret linjat koettiin tärkeimpänä osana esimiestyötä, niille tuntui olevan työssä vähiten aikaa. Ajallisten ja työnkuvallisten resurssien puutteellisuus aiheutti myös rajoitteita muihin esimiestyöhön liittyviin asioihin puuttumiseen, joihin olisi esimiehenä muuten haluttu tarttua.

”Sanotaanko suuremmat asiat, niin sitten niille on vähän vähemmän aikaa, mutta mä näen ne kuitenkin tärkeimpinä, tai niinku tärkeimpänä tässä työssä, - -” (Elina)

”- -, että jos saisin tehdä tätä kokopäivätoimisena johtajana, niin mä olisin tarttunu niihin asioihin jo aikaa sitten, mut mulla ei vaan ole ollut siihen aikaa.” (Milja)

Strategista ajattelua, erilaisten prosessien tuntemusta ja päätöksentekoon osallistumista havainnollistavan puheen lisäksi *kokonaiskuvan hahmottaja* -diskurssissa subjektipositioita muodostui esimiehille itselleen. Diskurssin ollessa toistuvuudeltaan ja yleisyydeltään kaikista diskursseista vähäisin, ei positioita muille toimijoille muodostunut. Esimiesten itselleen puheessaan muodostamat subjektipositiot hahmottuivat selkeästi niin *strategian edistäjän*, *prosessien hallitsijan* että myös *laivan suuntaajan* positioiksi. Positioista jokainen havainnollisti samanaikaisesti esimiesaseman tuomia velvollisuuksia, mahdollisuuksia ja vaatimuksia, ja joiden mukaisesti työtä tuli esimiesten kuvailun mukaan tehdä. Seuraava sitaatti havainnollistaa näistä positioista *strategian edistäjän* positiota, jonka ei ajateltu diskurssissa välttämättä suoranaisesti sisältyvän esimiehen työnkuvaan, mutta jota pyrittiin silti esimiesasemassa vahvasti noudattamaan.

” - -, minkälaiseksi mä haluaisin kehittää tämän homman, että se tukee tätä työyhteisöä, mutta myöskin tätä kuntayhtymäähän sen pitää tukea, ja sitten se, että mä vien sitä meidän strategian suuntaan, - -, pitää niinku mielessä, että mitä kohti, millä tavalla voisin strategian mukaisesti tätä asiaa eteenpäin viedä, vaikka strategiassa ei sanota suoraan, että mikä se temppu on, millä sinä menet tuonne päämäärään, mutta minä oon sen sieltä strategiasta luku, että mihin kohtaan minun positio tässä asettuu, millä tavalla minä sitä strategian toteutumista edistän näillä tehtävillä, ja nämä on just sen strategian mukaisia uudistuksia ja ajatuksia mihin ollaan menossa.” (Matias)

Näille kaikille positioille oli ominaista myös asettua esimiehenä sellaiseen asemaan, jossa työtä tehtiin suurten linjojen hahmottamisen kautta. Työn tekeminen hahmotettiin kokonaisvaltaisena, erilaisten prosessien ja toimintojen silmällä pitämisenä. Diskurssiin liittyviin positioihin sisältyi puheen perusteella

paljon edellytyksiä työn tekemisen onnistumiselle. Seuraavat sitaatit havainnollistavat *prosessien hallitsijan* ja *laivan suuntaajan* positioihin liittyviä edellytyksiä työn laaja-alaisesta hahmottamisesta, mikä mahdollisti muun muassa työhön liittyvän päätöksenteon ja lopulta kokonaisvaltaisen johtamisen onnistumisen.

"- -, että kun yleensä päätöksenteko on aika vaikeeta, ja siinä pitää osata ottaa huomioon hirveän laaja-alaisesti, mitkä joidenkin päätösten seuraukset on, että pitää nähdä myöskin, mitä ne vaikutukset on jos jotakin päättää... jos ei oo selkeitä linjoja, niin silloin on kyllä aika mahdoton johtaa, - -" (*Liisa*)

"- -, niinku mikä mua ehkä kaikkein eniten siinä motivoi, on tavallaan kiinnostunut kehittämään sitä järjestelmää, - -, ja silleen mä ajattelen, että se tuottaa enemmän mahdollisuuksia suunnata laivaa tiettyä suuntaa kohti, - -"" (*Jari*)

Nämä rinnakkaisina ja toisiinsa linkittyvinä hahmottuvat positiot kuvasivat selkeästi sitä asemaa sekä ajatusmaailmaa, josta käsin esimiehet tekivät työtään, ohjasivat työhön liittyviä prosesseja ja suuntasivat työhön sisältyviä toimintoja. Työn onnistumisen muutosten keskellä ajateltiin edellyttävän laajan kokonaisuuden hallitsemista sekä laajimmillaan valtakunnallisen tason hahmottamista. Kokonaisvaltaisen hahmottamisen kautta ajateltiin, että esimerkiksi *prosessien hallitsijan* positio tarjosi mahdollisuuden myös muutosjohtajana toimimiseen.

"- - sinällään tämä johtajuus on aika laaja, laaja-alainen ja pitää tuntea tämän organisaation toimintaprosesseja, - -, sitten on hyväksi tiedoksi on myös se, että tuntee tämän valtakunnallisen sektorin toiminnan, että miten me missäkin liikutaan - - sitten vielä tuonne valtion tasolle, että minkälaiset organisaatiot meitä valvoo ja ketä siellä on virastoa ja ministeriötä ja muita tällaisia toimijoita, jotka siellä ovat mukana. - - [esimiestehtävä] Jon laaja niinku jo kävi esille, et se on niin laaja, jo sen tekeminen yksistään riittäis tähän, ja ei tarttis enää olla tätä esimiestehtävää tässä, mutta minä sen rohkeasti otin kuitenkin siihen, koska minä tiedän, että täällä on muutoksia tulossa ja olen nimenomaan se muutosjohtaja nyt tässäki tilanteessa." (*Matias*)

Jokaisessa näistä positioista on merkillepantavaa, miten ne antavat esimiehille toimijoina erilaisia velvollisuuksia ja vaatimuksia, joiden kautta esimiestyötä tulisi tehdä. Positioiden välillä voidaan hahmottaa hienovaraisia eroja liittyen siihen, mitkä osa-alueet nähdään tärkeimpinä kokonaisvaltaisen työn hahmottamisessa. Toinen esimies saattaa pitää prosessien hahmottamista merkittävimpänä, kun taas toinen esimies kokonaiskuvan hahmottaakseen korostaa positiossaan strategian tuntemusta.

" - - ja sitten se, että mä vien sitä meidän strategian suuntaan, - -, niin kyllähän meilläkin on mulla on se strategia niinku mielessä, että mitä kohti, millä tavalla minä voisin strategian mukaisesti tätä asiaa viedä eteenpäin, - -" (Matias)

Työn tekemistä suppeasta näkökulmasta kuvailtiin diskurssiin liittyvissä positioissa mahdottomaksi, ja työssä pidettiin mielenkiintoisimpana osa-alueena monenlaisessa mukana olemista sekä moniulotteisten osa-alueiden hallussa pitämistä. Puheen perusteella esimiehenä tuli olla kiinnostunut työn kokonaisvaltaisten prosessien toiminnasta ja niiden avulla johtamisesta.

" - -, esimiehellä pitää olla niinku itsellään sitten se... suunta suhteellisen selkeänä mielessään, ja toivottavasti pystyy sitä niinkun välittämään, viestimään, kertomaan ja saada sen niinku ymmärretyksi siinä yhteisössä, - -" (Tuomas)

Esimiesten positioihin liittyi myös yksityiskohtaisempia odotuksia liittyen siihen, minkälaista esimiestoiminnan tulisi olla. Esimiesten täytyi puheen perusteella olla selkeän suunnan näyttäjiä, viestijöitä, päätöksistä kertojia sekä asioiden ymmärrettäväksi tekijöitä. Esimiehet näkivät itsensä diskurssissa kokonaiskuvan hahmottajina, joiden täytyy lisäksi kyetä viestimään työntekijöille esimerkiksi organisaation toimintaan liittyvistä muutoksista sekä muista kokonaisprosesseihin ja päätöksentekoon liittyvistä asioista.

" - -, kyllähän se päätöksen tekeminen - - et se et pystyy pitämään sen, et niinku on ne perusteet ittellä kunnossa, että miksi jotain päätöksiä tekee, että pystyy niistä kertomaan mihinkä se perustuu..." (Elina)

Jatkuvasti muuttuva työympäristö vaatii esimiehiltä kykyä nähdä kauemmas horisonttiin, jotta vastaantulevista muutoksista huolimatta organisaatio ja sen strategiset linjaukset kulkevat oikeaan suuntaan eivätkä lähde " *ajelehtimaan vastavirtaan*". *Kokonaiskuvan hahmottaja* -diskurssissa havainnollistuvatkin nykyajan työelämää selkeästi kuvaavat elementit, kuten laajat kokonaisuudet, yhteiskunnallisen tason huomioiminen sekä strateginen päätöksenteko.

7 POHDINTA

Seuraavassa luvussa 7.1 käydään läpi tämän tutkimuksen tärkeimpiä tuloksia peilaten niitä 2010-luvun muuttuvaan työelämään sekä identiteetteihin ja organisaatioihin liittyviin työelämän tutkimuksiin. Pohdinnassa pyritään tuomaan esiin tulosten perusteella hahmottuneita keskijohdon esimiesten johtamistyöhön olennaisesti liittyviä sekä diskurssien perusteella hahmottuvia mielenkiintoisia elementtejä, joiden tarkastelemisen päätteeksi käydään lopuksi läpi subjektipositioiden ja niiden taustalta hahmottuvia tekijöitä. Lisäksi pohdinnassa pyritään tuomaan esiin sellaisia julkisen sektorin esimiesten identiteetteihin ja johtajuuteen liittyviä tekijöitä, joiden merkityksellisyys nykyajan työelämässä on alati kasvava. Lopuksi käydään läpi tutkimuksen luotettavuutta ja jatkotutkimushaasteita luvuissa 7.2 ja 7.3.

7.1 Tulosten tarkastelua nykyisen työelämän kontekstissa

Puhuttu kieli tuo tietoisuuteen esimiesten toiminnan taustalla olevia arvoja, käsitteitä ja työssä tehtyjä eettisiä valintoja (Billett, 2006; Eteläpelto, Vähäsantanen, Hökkä & Paloniemi, 2014), ja kieli kuvastaa myös esimiesten ammatillisia identiteettejä, johtajuutta sekä näiden muotoutumisessa mukana olevia elementtejä. Puhuttu kieli vaikuttaa osaltaan myös esimiesten työhön tekemällä näkyväksi heidän toimintaansa ohjaavia tekijöitä (Siltaoja & Vehkaperä, 2011). Tämän tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa ei ole harhaanjohtavaa todeta, että työelämän jatkuvat muutokset ovat vaikuttaneet olennaisesti keskijohdon esimiesten ammatillisiin identiteetteihin, johtajuuteen ja näiden muotoutumiseen tai muotoutumattomuuteen. Analyysin perusteella hahmottuneiden diskurssien ja subjektipositioiden avulla käy ilmi, miten voimakkaiden muutosten keskellä julkisen sektorin esimiehet toimivat koulutuksen ja terveydenhuollon aloilla. Tässä tutkimuksessa toteutetun analyysin perusteella hahmottuneet diskurssit *ihmisten johtaja*, *työyhteisön kehittäjä*, *vastuunkantaja*, *sioustaseuraaaja*, *yleismies* ja *kokonais kuvan hahmottaja* kuvastavat jokainen jo itsessään niitä julkisen sektorin keskijohdon

esimiesten asemia, vastuita ja työhön liitettäviä näkemyksiä, joiden kautta tutkitavana olleet esimiehet toimivat työssään. Diskursseissa hahmottuvat myös esimiesten ammatillisiin identiteetteihin ja johtajuuteen sisältyvät sekä johtamistyötä olennaisesti värittävät tekijät, ja subjektipositioiden avulla on mahdollista hahmottaa esimiesten omaan asemaan liittyviä mielenkiintoisia yksityiskohtia.

Työelämän muutoksia tutkineen Euroopan työolotutkimuksen (Eurofound, 2012) mukaan yli puolet suomalaisista työntekijöistä oli 2000–2010 vuosien välillä käynyt läpi ison organisaatiomuutoksen omalla työpaikallaan. Muutosten voi siis hahmottaa olevan ennemminkin sääntö kuin poikkeus nykyaikaisessa suomalaisessa työelämässä. Kahtena yleisimpänä analyysin perusteella hahmottuneena diskurssina näyttäytyneet *ihmisten johtaja-* ja *työyhteisön kehittäjä*-diskurssit havainnollistivat selkeästi keskijohdon esimiesten esimiestyötä ihmisten kanssa toimimisena, ihmisten johtamisena ja työn jatkuvana kehittämisenä. *Työyhteisön kehittäjä*-diskurssi kuvasti esimiesten puheessa selkeärajaisesti julkisen sektorin työyhteisöjen 2010-luvulle tavanomaista ja nykyaikana vallitsevaa luonnetta. Esimiehet myös korostivat entistä tärkeämpänä *ihmisten kohtaamiseen* liittyviä taitoja, kuten *ihmisten johtaja*-diskurssissa esimiesten puheen perusteella havainnollistui. Tämän voi ehkä päätellä olevan seurausta juuri nykyaikaisen työelämän hektisyyteen ja kiireeseen katoavasta kanssakäymisen vähenemisestä: se aika, mitä tämän tutkimuksen esimiehillä oli käytettävissään työntekijöiden kohtaamiseen, nähtiin muutosten keskellä erityisen merkityksellisenä. Esimiehet olivat myös pääasiassa omaksuneet muutokset ja kehittämistyön oman esimiestyön onnistumisen edellytyksiksi, ja hyväksyneet ne luonnolliseksi osaksi johtamistyötä.

Viime vuosikymmenten taloudellisissa ja erityisesti teknologisissa muutoksissa organisaatioita ovat ajaneet eteenpäin tehokkuuden ja taloudellisen tuottavuuden vaatimukset (Ruopsa, 2016, 15), ja ennakoinnista, joustavuudesta ja muuntautumiskyvystä on tullut edellytyksiä organisaatioiden toiminnan jatkuvuudelle (Iedema, Rhodes & Scheeres, 2005; Lilja & Tainio, 2006; Oswick, Grant, Michelson & Wailes, 2005). Muutoksista ja uusista toiminnalle asetetuista vaati-

muksista on tämän tutkimuksen tulosten mukaan aiheutunutkin esimiehille osittain niin hajautuneisuuden, hallitsemattomuuden kuin myös kuulumattomuuden tuntemuksia, ja joista jokainen oli omalla tavallaan muovannut esimiesten näkemyksiä itsestä osana näitä valtavia organisaatioita. *Sivustaseuraaja* -diskurssi havainnollistikin sitä, mihin muutoksista seuranneiden vastuiden, vaikutusmahdollisuuksien ja resurssien epätasapaino voi äärimmillään johtaa esimiesten ammatillisten identiteettien ja johtajuuden suhteen. Edellä mainittujen työelämän muutosten lisäksi myös erilaisten *vastuiden* lisääntyminen ja vastuualueiden laajentuminen olivat esimiesten puheen perusteella työn kuormittavuutta lisääviä tekijöitä, ja vastuiden merkityksellisyyttä osana työtä havainnollistikin *vastuunkantaja* -diskurssin selkeä hahmottuminen esimiesten puheessa. Vastuukysymyksiin liittyvät epäselvyydet sekä valtaan ja resursseihin liittyvät puutteet esimiesasemasta huolimatta olivat johtaneet esimiesten riittämättömyyden tunteisiin *sivustaseuraaja*- ja *vastuunkantaja* -diskursseihin liittyvän puheen perusteella.

Erityisesti julkisen sektorin yhteiskunnallisen tason organisatoriset sekä toiminnalliset muutokset ovat muuttaneet niin esimiesten kuin työntekijöiden asemaa muodostamalla entistä massiivisempia palvelujentuotanto-organisaatioita ja -ketjuja (Anttonen, Haveri, Lehto & Palukka, 2012, 11). Kuten tämän tutkimuksen tuloksista oli *sivustaseuraaja* -diskurssin perusteella hahmotettavissa, keski johdon esimiesten sanallistaessa organisaatioiden hallittavuutta ylemmän johdon näkökulmasta, värittyivät puheessa selkeästi epäuskoisuuden tuntemukset: oma toimintaympäristö koettiin hallitsemattoman laajaksi ja kuvailtiin, etteivät *ihmiset* kykene enää hallitsemaan nykyiseen mittakaavaansa laajentuneita organisaatiokomplekseja. Esimiehet kuvailivat työtään myös "*yleismiehenä*" toimimisena, mikä piti sisällään resursseja ainoastaan päivittäisjohtamiseen ja niin sanottuun "*tulipalojen sammuttelemiseen*". Kyseisen *yleismies*-nimenkin saaneen diskurssin voi ehkä nähdä havainnollistavan osittain myös esimiesten ammatillisten identiteettien sekä esimiestyön niukasti tarjoamia resursseja, joiden ei kuvailtu riittävän nykyisellään enempään kuin niin kutsuttuun "*säläjohtajana*" toimimiseen. Oman toimintaympäristön hallitsemattomuuden tuntemukset saattavat kuitenkin aiheuttaa esimiehille turhaa luottamuksen puutetta omiin kykyihin

liittyen: työkaluja työssä selviytymiseen saattaisi löytyä, mutta ympäristön sekasortoisuus ja työn hajanaisuus aiheuttavat oman ammatillisen identiteetin selkiytymättömyyttä ja tämän kautta rakoilua omaan osaamiseen luottamiseen.

Organisaatiomuutokset käynnistävät väistämättä aina yksilötason prosessin, jossa työntekijät työskentelevät aktiivisesti omien identiteettiensä kanssa, pystyäkseen sopeuttamaan omaa toimintaansa muuttuneisiin työolosuhteisiin. Prosessissa yksilöt käyvät keskustelua siitä, keitä he ovat osana muuttunutta toimintaympäristöä (Alvesson & Willmott, 2002; Sveningsson & Alvesson, 2003). Ammatillinen identiteetti ei ole vain kokonaisuus yksilön käsityksiä itsestään, vaan se toimii myös yksilöiden resurssina työelämän muutoksissa (Coldron & Smith, 1999; MacLure, 1993). Tarpeeksi suurten muutosten kohdalla ja tarvittavan tuen puuttuessa voi pahimmillaan kuitenkin olla mahdollista, että identiteetin pysyvyys vaarantuu, ja omaan identiteettiin liittyvät merkitykset ja arvot kyseenalaistuvat (Ethier & Deaux, 2001). Tämän tutkimuksen ainoana identiteetin ja johtajuuden rakentumista kielteisessä valossa havainnollistavan *sivustaseuraaja*-diskurssin perusteella oli selkeästi huomattavissa, miten esimiehet kyseenalaistivat ja olivat epäuskoisia omaan osaamiseensa liittyen. Hallitsemattomalta tuntuva toimintaympäristö aiheutti tarpeita työkaluille, joita esimiehillä ei sillä hetkellä ollut käytettävissään. Äärimmillään diskurssi havainnollisti esimiestyöstä erkaantumista, mikä puolestaan hahmottui diskurssiin liittyvässä puheessa haasteellisten työtehtävien ja ihmisten kohtaamisen välttelynä, työtehtävien tekemättä jättämisenä ja voimattomuuden sanallistamisena uudistusten eteenpäin viemiseen liittyen. Esimiesten puheessa havainnollistui oman ammatillisen identiteetin pysymättömyys ja selkiytymättömyys työympäristössä, jossa identiteetin rakentumiselle ei ollut tarjolla tarvittavaa tukea.

Julkisen vallan rahoittaman toiminnan voimakas ylhäältäpäin ohjautuvuus on asettanut haasteita esimiesten autonomisuuden ja vaikuttamisen mahdollisuuksien kokemiselle. Vaikka organisaatiomuutokset nähdään olennaisena selviytymiskeinona laajemmasta toimintaympäristöstä tulevaa muutospakkoa vastaan (Oswick ym., 2005), ne voivat johtaa epätietoisuuteen omasta asemasta ja

tulevaisuudesta (Driver, 2009; Vaara, Tienari & Sänntti, 2003). Vaikuttamisen mahdollisuuksien puuttuminen johtaa työntekijöiden irrallisuuden kokemukseen ja toiminnan tehottomuuteen, kuten tämän tutkimuksen tulosten perusteella oli havaittavissa. Esimiehet tarkastelivat työtään tehottomina toimijoina, joilla ei tarvittavien vaikutusmahdollisuuksien puuttuessa ollut keinoja viedä työyhteisön toimintaa eteenpäin tai keinoja tarttua yhteisössä ilmeneviin epäkohtiin. Analyysin perusteella hahmottuneiden *sivustaseuraaja*- ja *yleismies* -diskurssien myötä oli kuitenkin huomattava, että esimiehiltä olisi löytynyt halua ja tahtoa oman työyhteisön kehittämiseen, sillä omia puutteita kehittämistyöhön liittyen tuotiin puheessa selkeästi esiin ja myös tarvittavien työkalujen puuttumista sanallistettiin. Keskijohdon esimiehet näyttäytyivät puheessa työyhteisön ja itsensä kehittämistä kiinnostuneina yksilöinä, jotka olivat osittain lähteneet esimiestyöhön pysytäkseen viemään uudistuksia tehokkaasti eteenpäin sekä voidakseen vaikuttaa työyhteisön toimintaan kehittävästi.

Viimeaikaisten organisaatiotutkimusten perusteella on pääteltävissä, miten organisaatioiden suunta yhä joustavammiksi ja itseohjautuvammiksi on vuosi vuodelta vankistumassa (Coupland & Brown, 2012). Tämä edellyttää esimiehiltä yhä laaja-alaisemman työn kokonaiskuvan hahmottamista. Joustavuuden ja itseohjautuvuuden saavuttamiseksi edellytettävät työympäristön muutokset eivät kuitenkaan välttämättä lisää yksilöiden mahdollisuuksia omalle työlle voimavaroja antavan identiteetin rakentamiselle (Coupland & Brown, 2012). Yksilöiltä edellytetään muutostilanteissa riittävää hallinnan tunnetta ja mahdollisuuksia työn hahmottamiseen ja työhön vaikuttamiseen, jotta heillä olisi tilaisuuksia oman itsensä uudelleen määrittelemiseen ja sitä kautta oman ammatillisen identiteetin ja johtajuuden rakentavaan muovaamiseen (Ruopsa, 2016, 215). Hallinnan tunteen myötä esimiesten edellytykset muutoksista aiheutuneen stressin käsittelemiseen, työssäoppimiseen ja uusiin työjärjestelyihin sopeutumiseen ovat myös myönteisemmät (Dutton, Roberts & Bednar, 2010). Kaikkien näiden onkin tutkimusten mukaan nähty tukevan muutosten edistymistä ja juurtumista organisaatioissa (Ruopsa, 2016). Esimiesten puheessa hahmottunut *kokonaiskuvan hahmottaja* -diskurssi luonnehti selkeästi esimiesten näkemyksiä esimiestyöstä ja

heidän näkökulmiaan esimiestyön onnistumisesta. Diskurssiin liittyvä puhe oli kuitenkin yleisyydeltään ja toistuvuudeltaan kaikista diskursseista vähäisin. Vaikka työn kokonaisvaltainen hahmottaminen sekä monenlaisessa mukana oleminen näyttäytyivät puheen perusteella työn hallinnan tunnetta tukevinä, diskurssiin liittyvän puheen vähäisyys muihin diskursseihin verrattuna kuvasti ehkä juuri nykyaikaisen työelämän heikkoja mahdollisuuksia oman työn kokonaisvaltaiseen hallitsemiseen ja hahmottamiseen jatkuvien muutosten keskellä.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella johtamistyöhön ja johtamiseen liittyvät näkemykset olivat joutuneet esimiesten keskuudessa hakemaan uudelleen paikkaansa. Viimeisten vuosien aikana johtamisjärjestelmiä ja organisaatorakenteita on laitettu tietävästi täysin uusiksi (Malkamäki, 2017), mistä hyvänä esimerkkinä voidaan mainita sosiaali- ja terveydenhuoltopalveluiden uudistus eli niin kutsuttu *sote*. Julkisen sektorin ja julkisen rahoituksen varassa olevien palveluiden hallinta, johtaminen ja ohjaaminen ovat olleet ajattelutapojen ja toimintamuotojen siirtymien keskellä (Anttonen ym., 2012), ja näihin johtamistyöhön liittyvien muutosten seurauksena myös kokemukset oman toimijuuden säilymisestä työssä ovat olleet ajankohtaisia. Tässä tutkimuksessa tutkittujen esimiesten puheessa oli selkeästi nähtävissä, miten voimakasta toimijuutta he osittain kokiivat toimintaympäristön turbulentsisuudesta huolimatta. Esimiehet kuvailivat puheessaan voivansa pääosin vaikuttaa omaan työhönsä, voivansa kehittää omaan työyhteisöön liittyviä toimintoja sekä pystyvänsä toimimaan omien arvojensa mukaisesti. Nämä toimijuuden komponentit (Vähäsantanen, Paloniemi, Räikkönen, Hökkä & Eteläpelto, 2016, 20) havainnollistuivatkin selkeästi esimiesten puheessa. Toimijuuden ja tässä tutkimuksessa tarkasteltavien ammatillisten identiteettien voidaan tutkimusten perusteella nähdä olevan toisiinsa hyvin vahvasti linkittyviä (Eteläpelto, Vähäsantanen, Hökkä & Paloniemi, 2017, 7), joten toimijuuden esiin tuominen esimiesten identiteettien tutkimuksen tulosten osana on tässä kohtaa perusteltua.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella jokaisessa diskurssissa havainnollistui positioita esimiehille itselleen. On myös mielenkiintoista, miten vain yh-

dessä diskurssissa positioitiin ylempää johtoa ja kahdessa yleisimmässä diskurssissa positioitiin työntekijöitä. Tutkimusten mukaan yksilön ammatillinen identiteetti voi toimia joko voimavarana tai työssäjaksamista heikentävänä tekijänä. Erityisesti arvoihin liittyvät ristiriidat voivat johtaa ammatillisen identiteetin heikentymiseen (Pihlajasaari, 2015) ja identiteetin sisältämien eettisten ja moraalisien arvojen (Haslam ym., 2012; Illeris, 2014) kyseenalaistumiseen. Kuten tässä tutkimuksessa voitiin havaita, esimiesten kyetessä toimimaan itselle tärkeinä pidettyjen arvojen mukaisesti, työssä kuvailtiin onnistumisen kokemuksia. Myös esimiesten kokonaisvaltaiseen kokemukseen esimiestyössä onnistumisesta vaikuttivat muiden ihmisten kanssa tapahtuneet onnistumiset, ja yleisimmissä *ihmisten johtaja-* ja *työyhteisön kehittäjä* -diskursseissa positioitiin itsen lisäksi myös työntekijöitä. Positioinnin kautta työntekijät tulevat erityisesti huomioiduiksi esimiestyössä myös puheen ja sitä kautta identiteettien tasolla. Ainoana diskurssina, jossa positioitiin ylempää johtoa, näyttäytyi *sivustaseuraaja* -diskurssi, minkä voi tulkita kuvaavan ehkä juuri esimiesten omaan toimijuuteen, osaamiseen ja ammatillisen identiteetin pysyvyyteen liittyvien puutteiden seurauksia. Matalat vaikuttamismahdollisuudet, tarvittavan vallan puuttuminen ja omaan osaamiseen liittyvä epäluottamus näyttäytyvät ylemmän johdon positiointina puheessa, sekä korostuneena ylemmän johdon määräysvallan esiintuomisena. Omien arvojen mukaan toimimisen ja ihmisten kanssa työskentelyn voi nähdä olevan merkityksellistä tämän tutkimuksen esimiesten kokonaisvaltaiselle johtamistyölle, ja selkiytymättömän identiteetin taas johtavan diskurssiin, jossa oma asema työyhteisössä näyttäytyy voimattomana ja sivustaseuraamisena.

Vaikka identiteettien rakentumisesta ja identiteettien muovautumisen dynamiikasta organisaatiomuutosten kontekstissa tiedetään jokseenkin vähän (Beech & Johnson, 2005; Langley, Smallman, Tsoukas & Van de Ven, 2013; Reissner, 2010), ammatillisten identiteettien tiedetään tutkimusten mukaan vaikuttavan organisaatioiden menestymiseen ja vastavuoroisesti niiden menestymättömyyteen (Albert, Ashforth & Dutton, 2000; Kärreman & Alvesson, 2004; Reissner, 2010; Thomas & Hardy, 2011). Näiden edellä mainittujen tekijöiden perusteella olisikin tärkeää pyrkiä tukemaan erityisesti keskijohdon esimiesten identiteettien

ja johtajuuden kehittymistä, sillä kuten tämän tutkimuksen tulosten perusteella voitiin havaita, keskijohdolla on merkittävä rooli muutosten eteenpäin viejinä ja uudistusten jalkauttajina. Keskijohdon esimiehet osallistuvat myös olennaisena osana organisaation sisäisen identiteetin muodostamiseen yhdessä ylemmän johdon kanssa (Kallio, 2014, 7), ja edellytyksenä tälle muutenkin vaativassa ihmis-suhdetyössä onnistumiselle on eheä ammatillinen identiteetti (Mahlakaarto, 2016). Pelkästään näiden tekijöiden perusteella identiteettien tukemisen ja kehittämisen mahdollistaminen erityisesti muutosvaiheissa on elintärkeää organisaatioiden toiminnan menestyksekkään jatkuvuuden turvaamiseksi. Tämän tutkimuksen perusteella julkisen sektorin keskijohdon esimiesten identiteettien tukemiselle olisi nykypäivänä suuri tarve, sillä diskurssien ja subjektipositioiden välityksellä havainnollistuneiden eheiden, pysyvien ja toimintaa tukevien identiteettien rinnalla hahmottui myös ammatillisten identiteettien epävarmuutta, hajanaisuutta ja sirpaleisuutta.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusten merkityksellisyyden arvioimiseksi on erityisen tärkeää käydä läpi ja arvioida avoimesti tutkimuksen *luotettavuutta* (Given & Saumure, 2012). Laadullisen tutkimuksen luotettavuusarvioinnin tarkoituksena on tehdä näkyväksi, miten saatuihin tuloksiin on päästy, ja tuoda esiin tutkimuksen arvo osana laajempaa tiedeyhteisöä (Jokinen ym., 2016; Given & Saumure, 2012). Tämän tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on hyvä tuoda alkuun esille, ettei diskurssianalyysiä tekevä tutkija tavoittele universaalia yleistettävyyttä tutkimuksessa tekemilleen tulkinnoille (Jokinen ym., 2016, 446). Diskurssianalyttisissä tutkimuksissa keskitytään tekemään tulkintoja juuri sillä hetkellä kyseessä olevan ilmiön kontekstissa (Jokinen ym., 2016), pyrkien löytämään sekä havaitsemaan ilmiöstä niitä elementtejä, joita on sillä hetkellä ollut tarkoituksenmukaista tutkia. Tässä tutkimuksessa tarkasteltuja julkisen sektorin esimiehiä, ja tämän tutkimuksen analyysin perusteella tehtyjä tulkintoja voidaan peilata juuri näiden esimiesten johtamistyöhön ja laveasti soveltaen muihin julkisella sektorilla työskenteleviin

keskijohdon esimiehiin. Tässä tutkimuksessa hyödynnetyn analyysimenetelmän jo lähtökohdiltaan tulkinnallinen luonne tarkoittaa myös osaltaan sitä, ettei tutkittavasta ilmiöstä ole tarkoitus selittää kaikkea, vaan merkityksellisempää on pyrkiä kuvaamaan, *miten* kieltä käytetään tietyssä kontekstissa tietyn ilmiön sisällä (Phillips & Hardy, 2002; Siltaoja & Vehkaperä, 2011). Tässä tutkimuksessa aineiston analyysissä keskityttiin siihen, *miten* keskijohdon esimiehet johtajuuteen ja ammatillisiin identiteetteihin liittyvässä puheessaan käyttävät kieltä sosiaalisen todellisuutensa resurssina.

Diskurssianalyttiselle tutkimukselle ominaista ovat erityisesti tutkijan tekemät omat *tulkinnat* (Jokinen ym., 2016). Tulkintoihin sisältyy oletusarvoisesti aina myös tutkijan omia asenteita, näkemyksiä ja arvoja, jotka voivat näin ollen osittain ohjata aineistosta tehtyjä tulkintoja (Jokinen ym., 2016; Remes, 2006). Analyysissä tehtyjen tulkintojen voikin ajatella kuvastavan ainoastaan kyseessä olevan tutkijan omia henkilökohtaisia näkemyksiä, eikä tutkijan tarkoituksena olekaan tehdä tulkintoja, jotka syrjäyttäisivät muut mahdolliset tulkinnat samasta aineistosta (Jokinen ym., 2016, 447). Tutkimuksen luotettavuutta arvioiessaan tutkijan on kyettävä refleктоimaan omaa rooliaan tutkijana ja kyettävä pohtimaan, minkälaisia vaikutuksia omilla henkilökohtaisilla näkemyksillä on mahdollisesti ollut analyysiin ja sen perusteella saatuihin tuloksiin (Jokinen ym., 2016; Pynnönen, 2013). Ei ole kuitenkaan täysin mahdollista irrottautua kokonaan tutkittavasta ilmiöstä ja näin ollen tutkijana tarkastella ilmiötä täysin objektiivisesti (Jokinen ym., 2016, 462). Tässä tutkimuksessa tehtyjä tulkintoja onkin luotettavuutta ajatellen pyritty avaamaan mahdollisimman selkeästi raportoinnissa, tuoden esille tulkintoihin johtaneet päättelypolut sekä tukemalla tulkintoja sitaattien avulla (Jokinen ym., 2016). Tämän voi myös ajatella olevan ainoa mahdollinen tapa tuottaa relevantteja tutkimustuloksia (Jokinen ym., 2016, 462).

Tutkimustulosten raportointiin liittyy diskurssianalyttisissä tutkimuksissa muitakin tekijöitä, joiden julkituominen on luotettavuusarvioinnin kannalta merkityksellistä. Tutkimustuloksia kirjoittaessaan tutkija tulee myös itse mahdollisesti käyttäneeksi erilaisia diskursseja (Jokinen ym., 2016; Phillips & Hardy,

2002, 2, 84), jotka vaikuttavat siihen, miten tulokset näyttäytyvät lukijalle, ja miten tulokset havainnollistavat esimerkiksi tutkimuksessa tarkasteltuja diskursseja ja subjektipositioita. Tutkimustuloksia kirjoittaessaan tutkijan tulee kiinnittää huomiota tulosten objektiiviseen ilmaisuun ja pitäytyä tarkasti tekemästä johtopäätöksiä, sillä myös tutkijan diskursseilla voi olla kohtalaista voimaa pelkässä tulosten aukikirjoittamisessa (Pynnönen, 2013, 36). On myös tutkittuja henkilöitä kohtaan kunnioittavaa kirjoittaa tulokset kirjoitustavalla, jossa tutkija ei aiheuta tutkittaville tai esimerkiksi tutkimuksen kohteena olleille organisaatioille tarpeetonta vahinkoa (Eskola & Suoranta, 2003, 56; Kuula, 2011, 168; Kvale & Brinkmann, 2009, 73). Luotettavuuteen liittyen tulisi siis huomioida myös tutkimustulosten raportointityyli, sillä tutkijan positiolla voi olla vaikutusta siihen, mitkä äänet saavat eniten ja mitkä äänet vähiten tilaa raportoinnissa (Jokinen ym., 2016). Toisaalta tulee muistaa, että myös tuloksia lukevan lukijan omat kokemukset saattavat vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuden kokemukseen (Eskola & Suoranta, 1998, 210), sillä joillekin tutkittava ilmiö voi olla omakohtaisempi ja samaistuttavampi, ja joillekin taas tuntematon erilaisten käsitteiden kaaos. Koko tutkimusprosessin ajan tulisikin keskittyä esimerkiksi sellaiseen metodisten ja menetelmällisten valintojen perustelemiseen, jotta lukijoille, joille ilmiö on tuntemattomampi, välittyä tutkimuksesta uskottava ja luotettava kokemus.

Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa olevien *reliabiliteetin* ja *validiteetin* käsitteiden on nähty olevan jossain määrin laadulliseen tutkimukseen sellaisenaan soveltumattomia (Eskola & Suoranta, 1998, 212), sillä ne näyttäytyvät selkeämmin määrällisen tutkimuksen arviointikriteereinä (Tuomi & Sarajärvi, 2006, 133). Tässä tutkimuksessa on sovellettu *uskottavuuden*, *siirrettävyyden*, *vahvistettavuuden* ja *pysyvyyden* käsitteitä diskurssianalyttisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi (Denzin & Lincoln, 2000; Lincoln & Cuba, 1985; Miles & Huberman, 1994; Patton, 2002; Shenton, 2004). Ensimmäisen eli *uskottavuuden* arvioinnilla tarkoitetaan lähtökohtaisesti sitä, että tutkimuksesta saatujen tulosten tulisi olla lukijalle uskottavia (Miles & Huberman, 1994; Jensen, 2012, 140). Lisäksi tutkijan tekemien tulkintojen tulisi vastata samalla myös tutkittavien henkilöi-

den omia tulkintoja aineistosta (Eskola & Suoranta, 1998). Toisaalta uskottavuuden arvioinnissa voidaan kohdata haasteita, sillä ei voida olla varmoja siitä, miten ”sokeita” tutkittavat mahdollisesti ovat omille kokemuksilleen tai tilanteelleen (Eskola & Suoranta, 1998, 212). Uskottavuutta lisätäkseen tutkijan tulee pyrkiä raportoimaan tutkimustaan tavalla, jossa tulokset näyttäytyvät uskottavina kyseessä olevassa kontekstissa (Lincoln & Cuba, 1985).

Siirrettävyyttä arvioitaessa kohdataan laadulliselle ja määrälliselle tutkimukselle tunnusomaisempia eroavaisuuksia (Eskola & Suoranta, 1998, 212). Laadullisen tutkimuksen tuloksia ei lähtökohtaisesti ole edes tarkoituksenmukaista lähteä yleistämään samaan tapaan kuin määrällisen tutkimuksen tuloksia (Miles & Huberman, 1994), mutta diskurssianalyttisen tutkimuksen tuloksilla on kuitenkin itseisarvoa tiedon tuottajana (Jokinen ym., 2016, 455). Vaikka diskurssianalyttisen tutkimuksen tuloksia ei voida lähtökohtaisesti yleistää koskemaan laajaa kontekstia, tulokset kertovat ainutkertaisesti tietyn ilmiön toiminnasta (Jokinen ym., 2016, 456). Tämän tutkimuksen tuloksista voi esimerkiksi tulla seuraavan samantyyppisellä teoreettisella orientaatiolla toteutetun tutkimuksen lähtökohta (Jokinen ym., 2016, 456). Siirrettävyyden arviointi itsessään ei siis välttämättä saavuta diskurssianalyttisessä tutkimuksessa samalla tavalla sitä tarkoitusta, jota sillä alun perin haetaan. Siirrettävyyttä osana luotettavuuden arviointia voidaan kuitenkin vahvistaa kertomalla mahdollisimman tarkasti tutkimuksen kontekstista, tutkittavista henkilöistä ja tutkimuksessa hyödynnetyistä menetelmistä (Jensen, 2012, 886). Kuvailemalla raportissa mahdollisimman tarkasti esimerkiksi tutkittavaa ilmiötä ja sen taustaa, lukijan on helpompi arvioida, missä määrin tuloksia voidaan mahdollisesti peilata esimerkiksi hänen omaan kontekstiinsa (Patton, 2002; Jensen, 2012, 886).

Vahvistettavuuden arvioinnissa tutkimuksesta saatuja tuloksia verrataan aikaisemmista tutkimuksista saatuihin tuloksiin (Jensen, 2012, 112; Eskola & Suoranta, 1998, 213) vertaillen, vahvistavatko ne toisiaan. Vahvistettavuuden arvioinnissa on myös kyse siitä, että tulokset kuvastavat tutkittujen eivätkä tutkijan itsensä käsityksiä (Shenton, 2004). Tämä tarkastelunäkökulma on tulosten vah-

vistettavuuden osalta diskurssianalyttisessä tutkimuksessa hieman haasteellinen, sillä tulokset kertovat ainutkertaisesti ja syvällisesti aina tiettyyn kontekstiin liittyvästä toiminnasta (Jokinen ym., 2016, 456). Tähän löyhästi sovellettuna vahvistettavuuden voidaan nähdä toimivan siitä näkökulmasta, että tutkimuksesta saadut tulokset kuvastavat joltain osin muita aikaisempia tutkimuksia identiteeteistä ja johtajuudesta, tai että ne havainnollistavat esimerkiksi työelämässä koettuja haasteita. Lincolnin ja Cuban (1985) mukaan tutkimuksen luotettavuutta havainnollistavaan vahvistettavuuteen päästään vasta uskottavuuden ja siirrettävyyden saavuttamisen jälkeen. Vahvistettavuuden lisäämiseksi tutkijan onkin raportoidessaan tuotava esiin mahdollisimman läpinäkyvästi niin teoreettiset, menetelmälliset kuin itseään ja omaa ajatteluaan koskevat tekijät. Viimeisen eli *pysyvyyden* arvioinnilla viitataan siihen, onko tutkimusprosessi kokonaisuudessaan johdonmukainen, ja onko tutkimus toteutettu tarvittavalla huolellisuudella (Miles & Huberman, 1994). Pysyvyyden osalta tärkeää onkin kiinnittää huomiota kaikkiin jo aikaisemmin esiteltyihin luotettavuutta lisääviin tekijöihin tutkimukseen, sen raportointiin ja näiden kahden yhdensuuntaisuuteen liittyen.

Diskurssianalyttisen tutkimuksen luotettavuusarvioinnissa voidaan lopulta pohtia, miten tutkimuksessa on onnistuttu ratkaisemaan siinä asetetut tutkimusongelmat (Hirsjärvi, 1986, 66). Diskursiivisissa tutkimuksissa huomiota tulisi kiinnittää edellisessä kappaleessa mainitun mukaisesti erityisesti valitun ilmiön, käytettyjen menetelmien ja saatujen tulosten *yhdensuuntaisuuteen*. Diskursiivinen tutkimus saa muotonsa aina tutkimuskohtaisesti, ja diskursiivisia analyysitapoja on niiden laajasta kirjosta johtuen lukuisia (Eskola & Suoranta, 2003). Metodologisten ja teoreettisten valintojen myötä tutkimuksen analyysi saa oman muotonsa, ja samalla nämä kaksi tekijää määrittävät raportoinnin tyylin. Valintojen helpottamiseksi, teoreettisten valintojen taustatueksi ja luotettavuuden lisäämiseksi tässä tutkimuksessa perehdyttiin jo ennen tutkimuksen aloittamista laajaan määrään diskurssianalyttistä tutkimuskirjallisuutta ja aiemmin tehtyjä diskurssianalyttisiä tutkimuksia. Diskurssianalyttisen tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa on luonnollista kiinnittää huomiota siihen, minkälaisia

metodologisia valintoja tutkija on tehnyt, ja minkälaisiin identiteetin ja kielen tutkimuksen suuntauksiin tutkimuksessa on esimerkiksi nojaututtu. Tämän jälkeen voidaan tarkastella kaikkien näiden valintojen myötä mahdollisesti saavutettua tutkimuksellista lisäarvoa ja jatkotutkimushaasteita.

Tämän tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin päätteeksi on tarkoituksena mukaista tuoda perustellen esille, miten tutkimuksen taustalla toimiva identiteettien rakentumisen näkemys eli sosiaalinen konstruktionismi mahdollisti identiteettien tutkimisen diskurssianalyttisin menetelmin. Identiteetti ymmärretään tietyssä sosiaalisessa kontekstissa diskursiivisten prosessien kautta rakentuvana (Benwell & Stokoe, 2009; Bucholtz & Hall, 2005), ja haastatteluaineistosta hahmottuneita identiteettejä tutkimalla oli näin ollen mahdollista tarkastella erityisiä diskursseja ja niihin liittyviä subjektipositioita. Yksilöt muodostavat, kehittävät ja rakentavat identiteettejään kielen ja puheen avulla osana erilaisia sosiaalisia prosesseja (Kärreman & Alvesson, 2004; Tajfel, 1978), ja tähän peilattuna tutkimuksen teoreettisten ja metodisten valintojen voidaan nähdä olevan yhden-suuntaisia ja yhtenäisiä (Eskola & Suoranta, 1998, 214). Identiteettien rakentumisen teoreettinen näkemys toimi tässä tutkimuksessa laajana sekä tutkimuskysymyksiä, tutkimusmenetelmiä että diskurssien analysointia ohjaavana viitekehyksenä, jota hyödynnettiin jokaisessa tämän tutkimuksen vaiheessa.

7.3 Jatkotutkimushaasteet

Vaikka jotkin diskurssianalyttisistä tutkimuksista saatavat tulokset kumuloituvat keskenään, ei tutkittavista ilmiöistä voida koskaan saada läpikotaisin selville kaikkea (Jokinen ym., 2016, 456). Ilmiöiden diskursiiviset ominaisuudet ovat ainutkertaisia, ja tästä sekä monista muista identiteettien tutkimusta puoltavista syistä identiteettien kehittymisen ja rakentumisen tutkimukselle muutoskontekstissa tulisi antaa yhä enemmän painoarvoa. Vaikka muutoksia on tapahtunut erilaisissa työyhteisöissä aina, nykyaikainen muutostahti ja muutosten ainutkertaiset teknologiasta, rakenteellisista ja rahoituksellisista uudistuksista johtuvat ele-

mentit luovat täysin uudenlaisia alustoja ammatillisten identiteettien ja johtajuuden rakentumiselle. Painoarvoa tulisi antaa jatkossa sille, minkälaisena esimiesten ympärillä oleva toimintaympäristö näyttäytyy (Coupland & Brown, 2012), ja mitkä tekijät vaikuttavat esimiesten identiteettien rakentumiseen tai rakentumisen haasteisiin. Lisäksi olisi mielenkiintoista ymmärtää syvällisemmin, mitkä tekijät vaikuttavat eri toimijoiden subjekti-positioiden syntymiseen diskursseissa, jotka muotoutuvat tietyn toimintaympäristön sisällä. Ovatko positioiden muotoutumisen taustalla tietyssä ilmiössä erilaiset työympäristön kulttuuriset tai yksilöihin paikallistettavat tekijät? Entä miten puheessa muotoutuvat positiot mahdollisesti ohjaavat yksilöiden keskinäistä kanssakäymistä työyhteisössä? Voisiko subjekti-positioiden muotoutumista tarkastelemalla kehittää esimerkiksi työyhteisöjen yhteisöllisyyttä?

Minuuden säilymistä ja yksilön identiteetin rakentumista on mahdollista edesauttaa tukemalla työntekijöitä erityisesti *muutostilanteissa* (Ellemers, 2003). Toimintaympäristön muutokset muokkaavat aina yksilöiden ajattelutapoja, käytäntöjä ja heidän kokonaisvaltaista kosketuspintaansa heihin itseensä. Keskijohdon esimiesten ammatillisten identiteettien tutkiminen ja muutosten aiheuttamien seurausten tarkasteleminen ovat erityisen merkityksellisiä tutkimusaiheita, sillä niiden tarjoaman tiedon avulla on mahdollista ohjata identiteettien rakentumista haluttuun suuntaan sekä organisaatioiden ja yksilöiden toimintaa tukemalla. Identiteettien rakentumiselle annettava tuki puolestaan edesauttaa esimiesten kokonaisvaltaista muutoksissa toimimista ja sitä kautta organisaatioiden menestymistä: epäonnistuneet muutosyritykset aiheuttavat organisaatioille aina aineellisia ja aineettomia taloudellisia menetyksiä (Ruopsa, 2016). Muutosten kuormittamassa työelämässä olisi kyettävä yhä tehokkaammin tukemaan yksilöiden ammatillista kehittymistä, ja tämän kautta edesauttaa organisaatiomuutosten juurtumista ja uudenlaisten toimintatapojen sisäistämistä, sillä muutostahti ei näytä hidastuvan. Diskurssianalyttinen tutkimus on yksi avain tulevaisuudessa tehtävien organisaatio- ja identiteettitutkimusten ilmiöiden pinnan alle pääsemiseen, sillä jokainen organisaatio saa ainutkertaisen muotonsa sen sisällä olevista yksilöllisistä jäsenistä ja heidän identiteeteistään.

LÄHTEET

- Abrams, D., & Hogg, M. A. (1988). *Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes* (1. painos). Florence: Routledge.
- Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *The Academy of Management Review*, 25(1), 13-17. doi:10.5465/AMR.2000.2791600
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619-644. doi:10.1111/1467-6486.00305
- Anttonen, A., Haveri, A., Lehto, J., & Palukka, H. (2012). *Julkisen ja yksityisen rajalla: Julkisen palvelun muutos*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Auvinen, T. (2013). *Narratiivinen johtajuus: Tutkielmia johtajuuden tarinankerronnan tutkimuksesta ja käytännöstä*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations* (1. painos). New York: Free Press.
- Bass, B., & Avolio, B. (1995). *The multifactor leadership questionnaire: 5x short form*. Redwood: Mind Garden.
- Bauman, Z. (2001). *Community: Seeking safety in an unsecure world* (1. painos). Cambridge, UK: Polity Press.
- Beech, N., & Johnson, P. (2005). Discourses of disrupted identities in the practice of strategic change. *Journal of Organizational Change Management*, 18(1), 31-47. doi:10.1108/09534810510579832
- Beijaard, D., Meijer, P. C., & Verloop, N. (2004). Reconsidering research on teachers' professional identity. *Teaching and Teacher Education*, 20(2), 107-128. doi:10.1016/j.tate.2003.07.001
- Benwell, B., & Stokoe, E. (2009). *Discourse and identity*. Edinburgh: Edinburgh University Press.
- Billett, S. (2006). Relational interdependence between social and individual agency in work and working life. *Mind, Culture, and Activity*, 13(1), 53-69. doi:10.1207/s15327884mca1301_5
- Binning, J. F., Zaba, A. J., & Whattam, J. C. (1986). Explaining the biasing effects of performance cues in terms of cognitive categorization. *The Academy of Management Journal*, 29(3), 521-535. doi:10.2307/256222

- Boje, D. M. (2008). *Storytelling organizations* (1. painos). Los Angeles: Sage Publications.
- Broadbent, J., Dietrich, M., & Roberts, J. (1997). *The end of professions? The restructuring of professional work*. London: Routledge.
- Bucholtz, M., & Hall, K. (2005). Identity and interaction: A sociocultural linguistic approach. *Discourse Studies*, 7(4/5), 585-614. doi:10.1177/1461445605054407
- Calma, A. (2015). Leadership in higher education: Examining the narratives of research managers from multiple lenses. *Asia Pacific Journal of Education*, 35(1), 55-68. doi:10.1080/02188791.2013.860006
- Chokchaiworarat, Y., & Jarinto, K. (2014). A structural equation model of transformational leadership for industry in Thailand. *International Business Research*, 7(6), 97-106. doi:10.5539/ibr.v7n6p97
- Coldron, J., & Smith, R. (1999). Active location in teachers' construction of their professional identities. *Journal of Curriculum Studies*, 31(6), 711-726. doi:10.1080/002202799182954
- Collin, K., Auvinen, T., Herranen, S., Paloniemi, S., Riivari, E., Sintonen, T. & Lemmetty, S. (2017). *Johtajuutta vai johtamattomuutta?: Johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatioissa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Coupland, C., & Brown, A. D. (2012). Identities in action: Processes and outcomes. *Scandinavian Journal of Management*, 28(1), 1-4. doi:10.1016/j.scaman.2011.12.002
- Dant, T. (2011). *Knowledge, ideology & discourse*. London: Routledge.
- Day, C. (2002). School reform and transitions in teacher professionalism and identity. *International Journal of Educational Research*, 37(8), 677-692. doi:10.1016/S0883-0355(03)00065-X
- Day, C., Kington, A., Stobart, G., & Sammons, P. (2006). The personal and professional selves of teachers: Stable and unstable identities. *British Educational Research Journal*, 32(4), 601-616. doi:10.1080/01411920600775316
- De Fina, A., Schiffrin, D., & Bamberg, M. (2006). *Discourse and identity* (1. painos). Cambridge: Cambridge University Press.
- Delmestri, G. (2006). Streams of inconsistent institutional influences: Middle managers as carriers of multiple identities. *Human Relations*, 59(11), 1515-1541. doi:10.1177/0018726706072848

- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2000). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Driver, M. (2009). Struggling with lack: A lacanian perspective on organizational identity. *Organization Studies*, 30(1), 55-72.
doi:10.1177/0170840608100516
- Dutton, J. E., Roberts, L. M., & Bednar, J. (2010). Pathways for positive identity construction at work: Four types of positive identity and the building of social resources. *The Academy of Management Review*, 35(2), 265-293.
- Edley, N. (2001). Repertoires, ideological dilemmas and subject positions. Teoksessa M. Wetherell, S. Taylor & S. Yates (toim.), *Discourse theory and practice. A reader*. (s. 380-399). London: Sage Publications.
- Ellemers, N. (2003). Identity, culture, and change in organizations: A social identity analysis and three illustrative cases. Teoksessa S. A. Haslam, D. van Knippenberg, M. J. Platow & N. Ellemers (toim.), *Social identity at work: Developing theory for organizational practice* (s. 191-203). New York: Psychology Press. doi:10.4324/9781315784137
- Elliott, C., & Stead, V. (2018). Constructing women's leadership representation in the UK press during a time of financial crisis: Gender capitals and dialectical tensions. *Organization Studies*, 39(1), 19. doi:10.1177/0170840617708002
- Eskola, J., & Suoranta, J. (2003). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P., & Paloniemi, S. (2017). Tutkimus- ja kehittämishankkeen tausta ja lähtökohdat. Teoksessa K. Vähäsantanen, S. Paloniemi, P. Hökkä & A. Eteläpelto (toim.), *Ammatillinen toimijuus: Rakenne, mittari ja tuki* (s. 5-13). Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P., & Paloniemi, S. (2014). Identity and agency in professional learning. Teoksessa S. Billett, C. Harteis & H. Gruber (toim.), *International handbook of research in professional and practice-based learning* (s. 645-672). Dordrecht: Springer.
- Ethier, K. A., & Deaux, K. (2001). Negotiating social identity when contexts change: Maintaining identification and responding to threat. Teoksessa M. A. Hogg, & D. Abrams (toim.), *Social intergroup relations: Essential relations* (s. 245-265). Philadelphia: Psychology Press.
doi:10.4135/9781446263471.n58

- Eurofound. (2012). *Industrial relations and working conditions developments in Europe 2011*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. doi:10.2806/91282
- Fairhurst, G. T., & Connaughton, S. (2014). Leadership: A communication perspective. *Leadership, 10*(1), 7-35. doi:10.1093/acrefore/9780190228613.013.13
- Fairhurst, G. T., & Grant, D. (2010). The social construction of leadership: A sailing guide. *Management Communication Quarterly, 24*(2), 171-210. doi:10.1177/0893318909359697
- Fairhurst, G. T. (2007). *Discursive leadership in conversation with leadership psychology*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw Hill.
- Fleishman, B. (1955). *Leadership and supervision in industry*. Columbus: Ohio State University.
- Freidson, E. (1994). *Professionalism reborn: Theory, prophecy and policy* (1. painos). Oxford: Polity Press.
- Ganz, M. (2000). Why stories matter: The art and craft of social change. *Sojourners, 38*(3), 123-134.
- Gee, J. P. (2001). Identity as an analytic lens for research in education. *Review of Research in Education, 25*, 99-125. doi:10.2307/1167322
- Geijssel, F., & Meijers, F. (2005). Identity learning: The core process of educational change. *Educational Studies, 31*(4), 419-430. doi:10.1080/03055690500237488
- Given, L. M. & Saumure, K. (2012). Trustworthiness. Teoksessa L. M. Given (toim.), *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. (s. 896-898). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Grint, K. (2001). *The arts of leadership* (2. painos). Oxford: Oxford University Press.
- Grint, K. (2000). *The arts of leadership* (1. painos). Oxford: Oxford University Press.
- Gunn, S. (2006). *History and cultural theory*. Harlow: Longman.
- Hall, S. (2001). Foucault: Power, knowledge and discourse. Teoksessa M. Wetherell, S. Taylor & S. Yates (toim.), *Discourse as data. A guide for analysis*. (s. 72-81). London: Sage Publications.

- Hall, S. (1999). *Identiteetti*. Tampere: Vastapaino.
- Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2012). *Uusi johtamisen psykologia*.
Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Heizmann, H., & Liu, H. (2018). Becoming green, becoming leaders: Identity narratives in sustainability leadership development. *Management Learning*, 49(1), 40-58. doi:10.1177/1350507617725189
- Herranen, S., Vähäsantanen, K., Hökkä, P., Paloniemi, S., & Eteläpelto, A. (2014). Työelämäinterventtioiden toteuttaminen ja tutkimus. Teoksessa P. Hökkä, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen, S. Herranen, M. Manninen & A. Eteläpelto (toim.), *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen - Luovia voimavaroja työhön!* (s. 32-41). Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1977). *The management of organizational behaviour*. Upper Saddle Rive: Prentice Hall.
- Hirsjärvi, S. (1986). *Tutkimus ja sen raportointi*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Hogg, M. A. (2006). Social identity theory. Teoksessa B. J. Burke (toim.), *Contemporary social psychological theories* (s. 111-136). Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Hogg, M. A., Abrams, D., Otten, S., & Hinkle, S. (2004). The social identity perspective - Intergroup relations, self-conception, and small groups. *Small Group Research*, 35(3), 246-276. doi: 10.1177/1046496404263424
- Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Manninen, M., & Eteläpelto, A. (2014). *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen: Luovia voimavaroja työhön!*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Holland, D. C., Lachicotte, J., Skinner, W., & Cain, C. (1998). *Identity and agency in cultural worlds*. Cambridge: Harvard University Press.
- Horton-Salway, M. (2001). The construction of M.E.: The discursive action model. Teoksessa M. Wetherell, S. Taylor & S. Yates (toim.), *Discourse as data. A guide for analysis*. (s. 147-188). London: Sage Publications.
- Howell, J. M., & Frost, P. J. (1989). A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(2), 243-269. doi:10.1016/0749-5978(89)90052-6
- Iedema, R., Rhodes, C., & Scheeres, H. (2005). Presencing identity: Organizational change and immaterial labor. *Journal of Organizational Change Management*, 18(4), 327-337. doi:10.1108/09534810510607038

- Illeris, K. (2014). *Transformative learning and identity* (1. painos). London: Routledge.
- Iszatt-White, M., Whittle, A., Gadelshina, G., & Mueller, F. (2018). The 'Corbyn phenomenon': Media representations of authentic leadership and the discourse of ethics versus effectiveness. *Journal of Business Ethics*, 1-15. doi:10.1007/s10551-018-3838-x
- Ivanic, R., & Camps, D. (2001). I am how I sound: Voice as self-representation in L2 writing. *Journal of Second Language Writing*, 10(1-2), 3-33. doi:10.1016/S1060-3743(01)00034-0
- Jensen, D. (2012). Confirmability. Teoksessa L. M. Given (toim.), *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. (s. 112-113). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Jensen, D. (2012). Credibility. Teoksessa L. M. Given (toim.), *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. (s. 139). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. doi:10.4135/9781412963909
- Jensen, D. (2012). Transferability. Teoksessa L. M. Given (toim.), *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. (s. 886-887). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. doi:10.4135/9781412963909
- Jokinen, A., Juhila, K., & Suoninen, E. (2016). *Diskurssianalyysi: Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö*. Tampere: Vastapaino.
- Juuti, P. (2001). *Johtamispuhe*. Juva: PS-Kustannus.
- Juuti, P., Aaltonen, I., & Koironen, M. (2006). *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Helsinki: Otava.
- Kallio, P. (2014). *Esimiehen muuttuvat identiteetit: Narratiivinen tutkimus keskijohdon identiteeteistä ja samastumisesta organisaatiomurroksessa*. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto.
- Kaplan, A., & Garner, J. K. (2017). A complex dynamic systems perspective on identity and its development: The dynamic systems model of role identity. *Developmental Psychology*, 53(11), 2036-2051. doi:10.1037/dev0000339
- Kärreman, D., & Alvesson, M. (2004). Cages in tandem: Management control, social identity, and identification in a knowledge-intensive firm. *Organization*, 11(1), 149-175. doi:10.1177/1350508404039662
- Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

- Kotkavirta, J., & Niemi, P. (2004). *Persoona*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Kuittinen, M. (2008). Organisaatio identiteetin muokkaajana. Teoksessa P. Kuusela, & M. Kuittinen (toim.), *Organisaatiot muutoksessa* (s. 105-121). Kuopio: UNIpress.
- Kuula, A. (2011). *Tutkimusetiikka: Aineiston hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews* (2. painos). Los Angeles: Sage Publications.
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A. H. (2013). Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), 1-13.
doi:10.5465/amj.2013.4001
- Lilja, K., & Tainio, R. (2006). Johtaminen suomalaisissa yrityksissä: Suunnitelmataloudesta kilpailutalouteen. Teoksessa P. Juuti, & I. Aaltio (toim.), *Johtaminen eilen, tänään, huomenna* (s. 103-113). Helsinki: Otava.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park: Sage Publications.
- MacDonald, K. M. (1995). *The sociology of the professions*. London: Sage Publications.
- MacLure, M. (1993). Arguing for yourself: Identity as an organising principle in teachers' jobs and lives. *British Educational Research Journal*, 19(4), 311-322.
doi:10.1080/0141192930190401
- Mahlakaarto, S. (2016). *Persoona työssä: Työidentiteettitaitoja työntekijöille ja esimiehille*. Helsinki: BoD - Books on Demand.
- Malin, N. (2000). *Professionalism, boundaries and the workplace* (1. painos). London: Routledge.
- Malkamäki, K. (2017). *Luottamuksen kehittyminen ja johtamisjärjestelmää koskeva uudistus: Tapaustutkimus kaupan alan organisaatiosta*. Joensuu: Itä-Suomen yliopiston julkaisuja. Dissertations in Social Sciences and Business Studies, no 145.
- Maurer, T. J., & London, M. (2018). From individual contributor to leader: A role identity shift framework for leader development within innovative organizations. *Journal of Management*, 44(4), 1426-1452.
doi:10.1177/0149206315614372

- McDermott, A., Kidney, R., & Flood, P. (2011). Understanding leader development – Learning from leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4), 358-378. doi:10.1108/01437731111134643
- Melin, H., Blom, R., & Kiljunen, P. (2005). *Suomalaiset ja työ* (Yhteiskuntatieteellisen tietoaarkiston julkaisuja 3). Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy, Juvenes Print.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. London: Sage Publications.
- Muir, D. (2014). Mentoring and leader identity development: A case study. *Human Resource Development Quarterly*, 25(3), 349-379. doi:10.1002/hrdq.21194
- Oswick, C., Grant, D., Michelson, G., & Wailes, N. (2005). Looking forwards: Discursive directions in organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 18(4), 383-390. doi:10.1108/09534810510607074
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pearce, C. L., & Sims, H. P., Jr. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172-197. doi:10.1037//1089-2699.6.2.172
- Pfeiffer, J. (1981). *Power in organisations*. New York, NY: Pitman Publishing.
- Phillips, N., & Hardy, C. (2002). *Discourse analysis: Investigating processes of social construction*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pietikäinen, S., & Mäntynen, A. (2009). *Kurssi kohti diskurssia*. Tampere: Vastapaino.
- Pihlajasaari, P. (2015). *Eettinen organisaatiokulttuuri: Yhteydet työhyvinvointiin ja työpaikan vaihtoihin*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Potter, J. (2004). Discourse analysis as a way of analysing naturally occurring talk. Teoksessa D. Silverman (toim.), *Qualitative research: Theory, method and practice* (s. 200-221). London: SAGE Publications. doi:10.4135/9781446262764.n17
- Pynnönen, A. (2013). *Diskurssianalyysi: Tapa tutkia, tulkita ja olla kriittinen*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

- Raelin, J. A. (2016). Introduction to leadership-as-practice. Theory and application. Teoksessa J. A. Raelin (toim.), *Leadership-as-practice. Theory and application* (s. 1–18). New York: Routledge.
- Ramstad, E. (2009). Promoting performance and the quality of working life simultaneously. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(5), 423-436. doi:10.1108/17410400910965706
- Reed, M. I. (1996). *Expert power and control in late modernity: An empirical review and theoretical synthesis*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. doi:10.1177/017084069601700402
- Reissner, S. C. (2010). Change, meaning and identity at the workplace. *Journal of Organizational Change Management*, 23(3), 287-299. doi:10.1108/09534811011049617
- Remes, L. (2006). Diskurssianalyysin perusteet. Teoksessa J. Metsämuuronen (toim.), *Laadullisen tutkimuksen käsikirja* (s. 288-375). Jyväskylä: Gummerus.
- Robinson, V. (2001). Embedding leadership in task performance. Teoksessa K. Wong, & C. Evers (toim.), *Leadership for quality schooling* (s. 90-102). London: Routledge.
- Rubin, M., & Hewstone, M. (1998). Social identity theory's self-esteem hypothesis: A review and some suggestions for clarification. *Personality and Social Psychology Review: An Official Journal of the Society for Personality and Social Psychology, Inc*, 2(1), 40-62. doi:10.1207/s15327957pspr0201_3
- Ruopasa, L. (2016). *Kerrottu identiteetti organisaatiomuutoksen kontekstissa*. Oulu: Oulun yliopisto.
- Salin, O. (2010). *Työntekijän sosiaalisen identiteetin valinnat*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Sarala, U. (1993). *Madaltuvat organisaatiot, itseohjautuvat pienryhmät: Kahvoikerhoista oppivaan organisaatioon*. Espoo: Suomen laatuyhdistys, laatupiiri- ja os.
- Sfard, A., & Prusak, A. (2005). Telling identities: In search of an analytic tool for investigating learning as a culturally shaped activity. *Educational Researcher*, 34(4), 14-22. doi:10.3102/0013189X034004014
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22, 63-75. doi:10.3233/EFI-2004-22201
- Shotter, J. (1993). *Conversational realities: Constructing life through language*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Siltaoja, M., & Vehkaperä, M. (2011). Diskurssianalyysi johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa A. Puusa, & P. Juuti (toim.), *Menetelmäviidakon raivoajat - Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan* (s. 206-231). Hansaprint: Johtamistaidon opisto.
- Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257-273. doi:10.1177/002188638201800303
- Suoninen, E. (1999). Näkökulma sosiaalisen todellisuuden rakentumiseen. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen (toim.), *Diskurssianalyysi liikkeessä* (s. 17-36). Tampere: Vastapaino.
- Suoninen, E. (1992). *Perheen kuvaakulmat - Diskurssianalyysi perheenäidin puheesta*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Sutherland, N. (2016). Investigating leadership ethnographically: Opportunities and potentialities. *Leadership*, 1-28. doi:10.1177/1742715016676446
- Sutherland, N., Land, C., & Böhm, S. (2013). Anti-leaders(hip) in social movement organizations: The case of autonomous grassroots groups. *Organization*, 21(6), 759-781. doi:10.1177/1350508413480254
- Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, 56(10), 1163-1193. doi:10.1177/00187267035610001
- Tajfel, H. (1978). Social categorization, social identity and social comparison. Teoksessa H. Tajfel (toim.), *Differentiation between social groups - Studies in the social psychology of intergroup relations* (s. 61-76). London: Academic Press.
- Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Social Science Information*, 13(2), 65-93. doi:10.1177/053901847401300204
- Tajfel, H. (1972). Social categorization. Teoksessa S. Moscovici (toim.), *Introduction a la psychologie sociale* (s. 272-302). Paris: Larousse.
- Tajfel, H. (1959). Quantitative judgement in social perception. *British Journal of Psychology*, 50(1), 16-29. doi:10.1111/j.2044-8295.1959.tb00677.x
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. Teoksessa W. G. Austin, & S. Worchel (toim.), *The social psychology of intergroup relations* (s. 33-47). Monterey, CA: Brooks/Cole Pub. Co.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (2018). *Sote-uudistus - ajankohtaista*. Haettu osoitteesta <https://thl.fi/fi/web/sote-uudistus/ajankohtaista>

- Thomas, R., & Hardy, C. (2011). Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian Journal of Management*, 27(3), 322-331. doi:10.1016/j.scaman.2011.05.004
- Thorne, L. (2017). Discussion of "A theoretical framework of professional accountants' identity formation and directions for future research". *Journal of Business Ethics*, 142(2), 239. doi:10.1007/s10551-016-3145-3
- Tourish, D. (2014). Leadership, more or less? A processual, communication perspective on the role of agency in leadership theory. *Leadership*, 10(1), 79-98. doi:10.1177/1742715013509030
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2006). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tutkimuseettinen Neuvottelukunta. (2012). *Hyvä tieteellinen käytäntö*. Haettu osoitteesta http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Vaara, E., Tienari, J., & Sänntti, R. (2003). The international match: Metaphors as vehicles of social identity-building in cross-border mergers. *Human Relations*, 56(4), 419-451. doi:10.1177/0018726703056004002
- Vähäsantanen, K., & Billett, S. R. (2008). Negotiating professional identity: Vocational teachers' personal strategies in a reform context. Teoksessa S. Billett, C. Harteis & A. Eteläpelto (toim.), *Emerging perspectives of workplace learning* (s. 35-49). Rotterdam: Sense Publishers.
- Vähäsantanen, K., & Eteläpelto, A. (2009). Vocational teachers in the face of a major educational reform: Individual ways of negotiating professional identities. *Journal of Education and Work*, 22(1), 15-33. doi:10.1080/13639080802709620
- Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Räikkönen, E., Hökkä, P., & Eteläpelto, A. (2016). Ammatillisen toimijuuden moniulotteinen rakenne ja mittarikehittäminen. Teoksessa K. Vähäsantanen, S. Paloniemi, P. Hökkä & A. Eteläpelto (toim.), *Ammatillinen toimijuus: Rakenne, mittari ja tuki* (s. 14-33). Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Vehkakoski, T. (2006). *Leimattu lapsuus? Vammaisuuden rakentuminen ammatti-ihmisten puheessa ja teksteissä*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Vickrey, J. (1999). Symbolic leadership: The symbolic nature of leadership. *Concepts for Air Force Leadership*, 24, 315-318.

- Watson, T. J. (2008). Managing identity: Identity work, personal predicaments and structural circumstances. *Organization*, 15(1), 121-143. doi:10.1177/1350508407084488
- Wetherell, M., & Potter, J. (1992). *Mapping the language of racism*. New York: Columbia University Press.
- Wilkins, A. (1982). Organisational stories as symbols which control the organisation. Teoksessa L. Pandy, P. Frost & G. Morgan (toim.), *Organizational symbolism* (s. 81-92). Greenwich, CT: JAI Press.
- Yukl, G. (1981). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-290. doi: 10.1177/014920638901500207

LIITTEET

LIITE 1. Tutkimustulosten perusteella muodostettu kokoava taulukko esimiesten puheesta hahmottuneista diskursseista, niihin liittyvistä tunnuspiirteistä sekä diskursseihin liittyvistä subjektipositioista. Diskurssit on taulukoitu yleisyysjärjestyksessä aloittaen yleisimmästä.

Diskurssi	Tunnuspiirteitä	Subjektipositiot
Ihmisten johtaja	Yhteisöllisyys, ihmisten merkityksellisyys, työntekijöiden hyvinvointi, ihmisten kohtaaminen, tasa-arvoisuus, osaamisen kunnioittaminen, henkinen johtaminen	Esimiehet: <i>Ihmisten kohtaaaja, osaamisen arvostaja ja henkinen johtaja</i> Työntekijät: <i>Kriitikko, odottelija ja malttamaton</i>
Työyhteisön kehittäjä	Kehittämistyön tärkeys, itsen ja työyhteisön kehittäminen, yhteisöllinen toimijuus, uudistusten kannatus, työn kehittäminen strategian suunnassa, muutokset olennainen osa työtä	Esimiehet: <i>Yhteisölle omistautuja, uudistusten kannattaja ja haasteiden rakastaja</i> Työntekijät: <i>omaksuja ja vastustaja</i>
Vastuunkantaja	Vastuiden monipuolisuus, työn jäsentäminen vastuiden kautta, velvollisuus vastuun ottamiseen, vastuu tehdä	Esimiehet: <i>Vastuiden harteilla pitäjä, tien tasoittaja ja yhteisen rakentaja</i>

	työt hyvin, vastuiden tärkeys, oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus	
Sivustaseuraaja	Vaikuttamismahdollisuuksien ja resurssien rajoittavuus, omien taitojen riittämättömyys, muutosten tarpeettomuus, ammatillisten tavoitteiden puute, ei hengenpaloa esimiestyöhön	Esimiehet: <i>Etäältä katselija, passiivinen odottelija ja menneeseen haikailija</i> Ylempi johto: <i>poukkoilija, rajoittaja ja etääntynyt</i>
Yleismies	Työn moninaisuus, päi-vittäisjohtaminen, re-surssien rajoittavuus, sirpaleisuus, arjen pie-net teot, esimiestyö pal-veluammatti, kaiken saaminen menemään rinnakkain	Esimiehet: <i>Säläjohtaja, pien-ten asioiden korostaja ja varo-vaisesti kohdeltava</i>
Kokonaiskuvan hahmottaja	Kokonaisvaltaisuus, laaja konteksti, proses-sien tuntemus, päätök-senteko, suuret linjat, strateginen eteenpäin meneminen, laivan suuntaaminen, verkos-tot, yhteiskunnallinen taso	Esimiehet: <i>Strategian edis-täjä, prosessien hallitsija ja laivan suuntaaja</i>

LIITE 2. Keskijohdon esimiehille tehdyn esihaastattelun runko.

HAASTATTELURUNKO - Ennakkotunnelmat ennen ID taitaja -valmennusohjelmaa

1. HAASTATTELUN ALOITUS

- Nauhoittaminen
- Tutkimuseettiset periaatteet: luottamuksellisuus (kenellä pääsy autenttisiin aineistoihin), anonymiteetti raportoinnissa, tutkimusjulkaisut lähetetään etukäteen luettavaksi
- Puhutaan työstä ja tulevasta ID taitaja -valmennusohjelmasta
- Omat kokemukset, näkemykset, ajatukset yms.

2. AMMATILLINEN IDENTITEETTI JA TYÖ

- Kertoisitko nykyisestä työstäsi? (toimenkuva)

- Kuvailisitko, millaisena koet työsi tällä hetkellä?

- Työnkuva
- Ammatilliset mielenkiinnonkohteet ja eettiset sitoumukset - mahdollisuudet toteuttaa niitä?
- Työn mielekkyys, sitoutuminen
- Ammatilliset tulevaisuuden toiveet
- Millaiseksi koet työyhteisösi tai sen ilmapiirin? (työkaverit)
- *Vaikutusmahdollisuudet työssä (oman työn sisällöt)*
- *Apukysymykset:* Mikä tuottaa työniloa? Minkä koet työssäsi tärkeäksi? Mikä on missiosi työssäsi?
- *Kysele tunteista liittyen työhön*

3. TYÖN HAASTEET - (Esimiestyön haasteet sitä kautta, ottaako haasteltava niitä itse esiin kysyttäessä työn haasteista)

- Kertoisitko, mitkä ovat keskeisiä haasteita työssäsi tällä hetkellä?

- Mikä rajoittaa työn tekemistä? Mikä väsyttää?
- Paineet tutkimus-/opetus-/esimiestyöhön liittyen?
- Ristiriidat: Mitä haluaa tehdä? - Mitä odotetaan tehtäväksi?

4. OMA KESKEINEN KEHITTYMISHAASTE TYÖSSÄSI JA/TAI ESIMIESTYÖSSÄ

- Kuvailisitko, mikä on keskeisin kehittymishaaste työssäsi?

- Minkä asioiden kanssa kipuilee tällä hetkellä? Onko puutteita osaamisessa? Onko haasteita liittyen omaan työhön ja siitä selviämiseen?

5. ESIMIESTYÖ

- Päätehtävät esimiehenä (missio)

- Virstanpylväät esimiestyön näkökulmasta

- Kuvailisitko, millainen käsitys sinulla on (yleisellä tasolla) esimiestyöstä

- *Apukysymykset:* Mitä on hyvä johtajuus/esimiestyö? Millaista sen ei tulisi olla?

- Kertoisitko, millaista on työsi esimiehenä/johtajana? Millaisena koet esimiestyön?

- *Apukysymykset:* Millaista se on konkreettisesti? Mikä on työssä mielekästä? Mikä ahdistaa?

- Tulevaisuus esimiehenä

6. TULEVA ID TAITAJA -VALMENNUS

- Kertoisitko yleisiä mietteitä, odotuksia koskien tulevaa ID taitaja ja -valmennusohjelmaa?

- Tunnelmat, odotukset, mietteet koskien ID taitaja -valmennusohjelmaa
- Arveluttaako jokin?
- Miksi ilmoittauduit mukaan? Mikä sai sinut lähtemään mukaan?

7. TAUSTATIEDOT

8. HALUAISITKO KOMMENTOIDA/LISÄTÄ JOTAIN?