

**JOHTAJUUDEN ILMENEMINEN
KUNTAORGANISAATION ASIANTUNTIJARYHMISSÄ
Kehysanalyttinen tarkastelu**

Ville Rautiainen
Puheviestinnän maisterintutkielma
Syksy 2019
Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty HUMANISTIS-YHTEISKUNTATieteellinen	Laitos – Department KIELI- JA VIESTINTÄTieteiden
Tekijä – Author Ville Rautiainen	
Työn nimi – Title JOHTAJUUS KUNTAORGANISAATION ASiantuntijaryhmissä	
Oppiaine – Subject Puheviestintä	Työn laji – Level Puheviestinnän maisterintutkielma
Aika – Month and year Syksy 2019	Sivumäärä – Number of pages 76
Tiivistelmä – Abstract <p>Tässä puheviestinnän maisterintutkielmassa syvennytään johtajuuteen kuntaorganisaation asiantuntijaryhmien kokouksissa. Tutkielman tavoitteena on kuvata ja ymmärtää, miten kokouksen jäsenet ilmentävät johtajuutta kokousvuorovaikutuksessaan kuntaorganisaation asiantuntijaryhmien kokouksissa.</p> <p>Tutkielman on luonteeltaan tapaustutkimus. Aineistona toimi kolmesta eri kuntaorganisaation työryhmän kokouksesta tallennettu äänite, joita analysoitiin kehysanalyysin keinoin tarkastelemalla, miten nämä asiantuntijaryhmän jäsenet kehystävät lausumiaan. Asiantuntijaryhmien jäsenten keskustelusta luokiteltiin johtamisessa käytettyjä kehyksiä ja niiden taustalla olleita merkityksiä kehysteorian pohjalta muodostettuun luokittelujärjestelmään, joka muodostettiin aineistolähtöisesti. Analyysiyksikkönä toimi kokouksessa ilmaistu lausuma.</p> <p>Johtajuus kuntaorganisaation asiantuntijaryhmissä on enimmäkseen kokouksessa käsiteltävien asioiden tai niiden sisältöjen muokkaamista kuin muihin kokouksen jäseniin vaikuttamista. Asiantuntijaryhmän jäsenet tiedostivat kuntaorganisaation rakenteen kokousvuorovaikutuksessa. Kuntaorganisaation kaksoisrakenne näkyi asiantuntijaryhmän johtajuudessa rajoja ja tavoitteita asettavana tekijänä.</p> <p>Tutkielma tarjoaa tietoa, siitä millaista johtajuus kuntaorganisaation ammatillisesta henkilöstöstä koostuvissa asiantuntijaryhmissä on ja miten kuntaorganisaation erityinen rakenne, joka koostuu ammatillisesta ja edustuksellisesta henkilöstöstä, vaikuttaa johtajuuteen asiantuntijaryhmissä.</p> <p>Kuntaorganisaation asiantuntijaryhmissä ilmenevä johtajuus on pääsääntöisesti kokouksen asiasisältöjen muokkaamista erilaisin keinoin. Asiantuntijaryhmissä ilmenee vähän toisiin kokouksen jäseniin vaikuttamista. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että kuntaorganisaation asiantuntijaryhmissä johtajuus on enemmän implisiittistä asioihin liittyvää toimintaa, kuin eksplisiittistä toisten käskemistä tai tehtävänantoja.</p>	
Asiasanat – Keywords asiantuntijaryhmät, johtajuus, kehysanalyysi, kokousvuorovaikutus, kuntaorganisaatio, merkitysten hallinta, puheviestintä, vaikuttaminen	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto/Jyväskylän yliopiston kirjasto	
Muita tietoja – Additional information	

Sisällys

1. Johdanto	5
2. Asiantuntijaryhmät kuntaorganisaatiossa.....	7
2.1. Bona fide -näkökulma asiantuntijaryhmissä	12
2.2. Kunta julkishallinnollisena organisaationa.....	12
2.3. Johtajuus kuntaorganisaation ryhmissä.....	15
3. Johtajuus diskursiivisena ilmiönä	18
3.1. Perinteinen ja diskursiivinen johtajuus.....	18
3.2. Johtajuus piirreteoriana, johtamistyylinä, vaikuttamisena ja johtaja- alaisyhteistyönä	21
3.3. Johtajuus sosiokonstruktivistisena ilmiönä	22
3.4. Diskursiivinen johtajuus ryhmissä	24
3.4.1. Diskursiivinen johtajuus	24
3.4.2. Johtajuus kokouksissa.....	27
4. Tutkimuksen toteutus	32
4.1. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	32
4.2. Tutkimuksen kohde ja aineistonkeruu.....	35
4.3. Kehysanalyysi.....	37
4.4. Aineiston käsittely ja analyysin toteutus	41
5. Tulokset.....	46
5.1. Kehyminen asiantuntijaryhmissä	46
5.2. Johtajuuden muodot asiantuntijaryhmissä.....	56
5.3. Kuntaorganisaation kaksoisrakenne	61

6. Tulosten pohdinta.....	67
7. Päätäntö.....	69
7.1. Tutkimuksen arviointi	69
7.2. Johtopäätökset ja jatkotutkimushaasteet.....	72
Kirjallisuus	74

1. Johdanto

Kokoukset lienevät työelämän yleisin yhteistyömuoto. Niitä pidetään usein organisaation itsestään selvinä tapahtumina, usein jopa välttämättömänä pahana (Laapotti 2018). Silti eri organisaatiot järjestävät säännöllisesti kokouksia, joissa jaetaan tietoa kokouksen osallistujien kesken, tehdään päätöksiä ja organisoidaan toimintaa.

Tutkielmassa tutkittava ilmiö, johtajuus, on vaikuttamista ja merkitysten hallintaa (Robinson 2001, 93). Tämän ilmiön konteksti on kuntaorganisaation asiantuntijaryhmän kokoukset. Johtajuutta tutkitaan kuntaorganisaatiossa, joka on julkishallinnollinen organisaatio. Julkishallinnollinen organisaatio tarkoittaa tässä yhteydessä, että organisaatiossa johtajuus on jaettu ammatillisen ja edustuksellisen henkilöstön kesken.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan kuntaorganisaation asiantuntijaryhmien kokouksia. Tutkielman tavoitteena on kuvata ja ymmärtää johtajuutta kuntaorganisaation asiantuntijaryhmissä. Tätä tavoitetta tarkastellaan tavoilla, miten osallistujat ilmentävät vuorovaikutuksessaan johtajuutta.

Kuntaorganisaatio on julkishallinnollinen kokonaisuus, joten se poikkeaa rakenteeltaan ja tehtäviltään yksityisen sektorin organisaatioista. Merkittävin tekijä, joka määrittää kuntaorganisaation ja yksityisen sektorin organisaatioiden eroa, on kuntalaki (KL 410/2015). Kuntalaki asettaa ehtoja ja rajoja kuntaorganisaation kokoonpanolle, sekä määrittää kuntaorganisaation lakisääteiset tehtävät ja osittain myös niiden suoritusmäärän. Kuntalain keskeisimpiä tekijöitä on edustuksellisuus, joka tarkoittaa, että kuntien organisaatorakenne sisältää sekä kunnan työsuhteessa olevia henkilöitä, että vaaleilla valittuja edustajia. Kuntalakiin perustuen kunnan ylin päätöksentekovoima on luottamushenkilöillä ja kunnan päivittäinen asiainhoito taas kuuluu kunnan työntekijöille.

Kuntaorganisaation kaksi henkilöstöä, poliittinen ja ammatillinen, työskentelevät kokoustamalla. Tämä tarkoittaa, että kuntaorganisaation kokoukset voidaan jakaa kahteen kokoustyyppiin: asiantuntija- ja edustuksellisten ryhmien kokouksiin. Kokousten jaottelun avulla huomioidaan kuntalaista johtuvat kuntaorganisaation erityispiirteet ja samalla jaottelu mahdollistaa johtajuuden tarkastelun kohdistamisen asiantuntijaryhmien kokouksiin.

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja ymmärtää johtajuutta kuntaorganisaation asiantuntijaryhmän kokouksissa. Asiantuntijaryhmä on kunnan palkatusta henkilöstöstä koostuva työryhmä. Se voi sisältää henkilöitä eri hierarkian tasoilta, hallintokunnista ja muista ryhmistä. Tässä tutkimuksessa johtajuus on kokouksen jäsenen tietoista kieleen perustuvaa toimintaa, jonka tarkoituksena on vaikuttaa muihin. Tällaista johtajuutta voi havaita tarkastelemalla täyttääkö jonkun kokoukseen osallistujan vuorovaikutus jonkin johtajuudelle asetetuista kriteereistä: vaikuttamisen tai merkitysten hallinnan.

Johtajuus käsitteellistetään kehysteorian (Dewulf, Gray, Putnam, Lewicki, Aarts, Bouwen & van Woerkum 2009) kautta. Kehysteorian avulla kokouksissa ilmenevä johtajuus pyritään havainnollistamaan kehystämisprosessiksi. Tätä kehystämisprosessia tutkitaan havainnoimalla asiantuntijaryhmien kokouksia. Näistä havainnoista koostetusta aineistosta pyritään löytämään kehysanalyysin kautta kokouksissa ilmenevä johtajuus.

2. Asiantuntijaryhmät kuntaorganisaatiossa

2.1. Bona fide -näkökulma asiantuntijaryhmissä

Bona fide -näkökulman sisällyttäminen tähän kuntaorganisaation asiantuntijaryhmien käsittelyyn laajentaa näissä ryhmissä tapahtuvan vuorovaikutuksen tarkastelun huomioimaan myös ryhmien ulkopuolisen vuorovaikutuksen olemassaolon. Toisin sanoen, Bona fide -näkökulman avulla on siis tarkoitus päästä tarkempaan kuvaukseen siitä, millainen kuntaorganisaatiossa työskentelevien asiantuntijaryhmien todellisuus on. Tarkemmalla kuvauksella kuntaorganisaation todellisuudesta on tarkoitus luoda kuva kuntaorganisaation asiantuntijaryhmien johtajuuden kontekstista mahdollisimman autenttiseksi tosielämän kanssa.

Aluksi pitää pohjustaa mistä tässä bona fide -näkökulmassa on kyse, jotta sen hyöty kuntaorganisaation vuorovaikutuksen tarkastelussa selviää. Bona fide -näkökulmaa voidaan käyttää viidellä eri tavalla: 1. se voi olla adjektiivin tapainen kuvaus ryhmästä, 2. ominaisuuskatalogi, jonka avulla tutkitaan mitkä bona fiden määreet täyttyvät tutkittavassa ryhmässä, 3. ryhmän viitekehys, jolloin keskiössä on muu ilmiö kuin ryhmän muodostuminen, 4. laajennettava malli, bona fide -näkökulman laajentaminen sen tietyn piirteen suuntaan ja 5. bona fide -näkökulman käyttäminen tietyn ryhmätyypin määritteenä, jolloin tarkastellaan ryhmän rajojen neuvottelua ja kontekstin vaikutusta ryhmään (Putnam, Stohl & Baker 2012, 214 - 215.) Näistä käyttötavoista parhaiten kuntaorganisaation asiantuntijaryhmien toimintaan soveltuu bona fide -näkökulman käyttötapa ryhmän teoreettisena viitekehysenä. Näin tutkimukseen on mahdollista sisällyttää bona fide -näkökulman ryhmämääritelmää ja soveltaa näkökulman keskeisimpiä ulottuvuuksia, läpäiseviä rajoja ja riippuvuutta välittömästä kontekstista, asiantuntijaryhmien vuorovaikutusta taustoittavana määritelmänä ja pohjustaa millaista johtajuutta ja mistä tekijöistä lähtöisin olevaa johtajuutta asiantuntijaryhmistä voidaan löytää.

Tätä bona fide -näkökulman soveltamista, eli ryhmän teoreettista viitekehystä, hyödyntäen päästään tarkastelemaan mitä tämä näkökulma tuo kuntaorganisaation asiantuntijaryhmien tarkasteluun. Bona fide -näkökulma ei määritä mitään tiettyä ryhmää, vaan sen keskeinen tarkoitus on kuvata sitä dynaamista vuorovaikutusta, joka vaikuttaa ryhmien keskeisten piirteiden muodostumisprosessiin, joka usein sivuutetaan ryhmäviestinnän kirjallisuudessa (Putnam, Stohl & Baker 2012, 211.) Bona fide -näkökulma tarjoaa siis teoreettisen näkökulman ryhmiin, sitomatta ryhmän ideaa tiettyihin määritteisiin, kuten selkeisiin rajoihin.

Ryhmän ennalta määriteltyjen rajoitteiden puuttuessa, ryhmän vuorovaikutuksen tarkastelu kohdentuu ryhmän muodostumisprosessiin ja siihen liittyvään vuorovaikutukseen. Bona fide -näkökulma edistää tutkimusta dynaamisten ryhmien yleisistä mekanismeista, jotka ovat keskeisiä kaikille ryhmille huolimatta niiden muodostamisesta, tehtävistä tai kokoonpanosta (Putnam, Stohl & Baker 2012, 211). Erityisesti bona fide -näkökulma sivuaa laajasti useita ryhmän määritteitä (settings), ryhmän tehtäviä, ryhmän funktioita ja käytänteitä (Putnam, Stohl & Baker 2012, 212).

Bona fide -näkökulma, sen pelkistetyimmässä muodossa esittää, että kaikki ryhmät ovat osa kyseistä ryhmää suurempia kokonaisuuksia, sosiaalisia systeemejä. Tästä näkökulmasta ryhmien kontekstit ja ryhmien historia ovat muodostuneet liukuvista rajoista (fluid boundaries) ja ryhmät ovat kykeneviä vaikuttamaan ympäristöön, jossa ne toimivat (Putnam, Stohl & Baker 2012, 211.) Toisin sanoen bona fide -näkökulma korostaa ryhmän ja sen toimintaympäristön välistä vuorovaikutusta, joka puolestaan vaikuttaa ryhmän sisäisiin prosesseihin.

Näkökulman keskittyminen ryhmän vuorovaikutuksen dynaamisiin piirteisiin, korostaa monia tapoja, joilla ryhmät muodostavat identiteettinsä neuvottelujen avulla ja sosiaalisesti rakentavat rajansa, suhteensa ja kontekstinsa (Putnam, Stohl & Baker 2012, 211). Kuntaorganisaatiossa tällainen asiantuntijaryhmän toimintaan vaikuttava ryhmää suurempi sosiaalinen systeemi on erilaiset hallintokunnat, joiden jäseniä asiantuntijaryhmän jäsenet myös ovat sekä vielä laajemmin tulkittuna kuntayhteisön jäsenyys. Tätä käsitystä hyödyntäen voidaan todeta, että samaan aikaan kun

ammattillinen henkilöstön jäsen on asiantuntijaryhmän jäsen, hän kuuluu myös organisaation järjestymistavasta johtuen myös johonkin hallintokuntaan ja voi myös olla kunnan asukas. Näistä liitännäisyyksistä seuraa, että nämä kaikki erilliset jäsenyydet erilaisissa sosiaalisissa systeemeissä voivat vaikuttaa siihen, miten asiantuntijaryhmän jäsen jäsentää omaa todellisuuttaan ja toimii osana ryhmää. Nämä jäsenyydet voivat vaikuttaa ryhmän toimintaa ja tämä on hyvä tiedostaa, kun asiantuntijaryhmän vuorovaikutusta tarkastellaan.

Verrattuna aiempaan (ennen 1990-lukua) tehtyyn ryhmäviestinnän tutkimukseen, jossa keskityttiin pitkälti vain ryhmän sisäiseen dynamiikkaan, bona fide -näkökulma tutkii kuinka ryhmän sisäiset prosessit ja niiden lopputulokset (kuten päätöksenteko, sosialisatio, tehtävien suorittaminen jne.) muokkaavat ja muokkautuvat kahden toisistaan riippumattoman ulottuvuuden: läpäisevien rajojen (permeable boundaries) ja riippuvuuden välittömään kontekstiin (interdependence with immediate context) avulla (Putnam, Stohl & Baker 2012, 213.) Ryhmän sisäinen toiminta voi siis olla riippuvainen ryhmän ulkopuolisista tekijöistä, joita voidaan havainnollistaa läpäisevien rajojen ulottuvuudella ja riippuvuudella välittömään kontekstiin. Tämä ajatus ryhmän ulkopuolisesta todellisuudesta, joka ryhmän toimintaa vaikuttaa, on siis omiaan juuri luonnollisten ryhmien tarkasteluun. Näin siis on mahdollista päästä tarkastelussa lähemmäs kuntaorganisaation todellisuutta, jossa ammatillinen henkilöstö työskentelee useammassakin ryhmässä kuin vain tarkasteluun valittavissa kokoonpanoissa.

Bona fide -näkökulman mahdollistama luonnollisten ryhmien tarkastelu aukeaa parhaiten, kun katsotaan mitä näkökulman keskeiset ulottuvuudet: läpäisevät rajat ja riippuvuus välittömästä kontekstista tarkoittavat. Läpäisevien rajojen ulottuvuudella, bona fide -näkökulma haastaa perinteistä käsitystä ryhmien rajoista. Sen mukaan ryhmän rajat eivät ole ennalta sovittuja tai pysyviä, eivätkä ryhmän rajat ensisijaisesti määrity minkään yksittäisen tekijän, kuten ryhmän tehtävien, tavoitteiden tai ryhmän jäsenten läsnäolon mukaan (Putnam, Stohl & Baker 2012, 213). Sen sijaan ryhmän rajat rakentuvat sosiaalisesti vuorovaikutuksessa ja tähän prosessiin vaikuttavat neljä piirrettä: monet jäsenyydet ja roolien käyttö, edustukselliset roolit, vaihtelevat jäsenyydet ja liitännäisyydet, sekä ryhmän identiteetti, joka koostuu kollektiivisesta historiasta ja yhteisistä suhteista (relationships) (Putnam, Stohl & Baker 2012, 213).

Mainittujen piirteiden korostettu dynaamisuus, eli muuttuvuus, tarkoittavat ryhmän rajojen alituista testaamista ja muokkautumista vuorovaikutuksessa.

Asiantuntijaryhmässä tällainen muuttuvuutta edistäviä tekijä voi olla ryhmän jäsenen työtehtävien muutos, siirtyminen toiseen hallintokuntaan tai vaikkapa asuinpaikan muutos. Nämä muutokset voivat vaikuttaa siihen, miten asiantuntijaryhmän jäsen kokee itsensä osaksi ryhmää ja miten tämä muutos vaikuttaa ryhmän toimintaan.

Toisin sanoen, ryhmän rajojen läpäisevyys voidaan tulkita oletuksena, jonka mukaan myös ryhmän ulkopuoliset tapahtumat vaikuttavat ryhmään. Tämän voi tiivistää, että läpäisevien rajojen piirteet mukailevat ryhmän jäsenten historiaa, muokkaavat ryhmän identiteettiä, luovat, uusintavat tai katkaisevat yhteyksiä sisäisten ja ulkoisten ympäristöjen kanssa ja näitä prosesseja reflektoiden määrittävät ryhmän luonteen (Putnam, Stohl & Baker 2012, 213).

Toinen bona fide -näkökulman keskeisistä ulottuvuuksista, riippuvuus välittömään kontekstiin, korostaa ryhmän liitännäisyyttä sen fyysiseen, tehtävään, kulttuuriin, poliittiseen, historialliseen ja sosiaaliseen ympäristöön (Putnam, Stohl & Baker 2012, 213). Riippuvuus välittömään kontekstiin ei ole ennalta määritelty, vaan sosiaalisesti rakennettu niissä tilanteissa, joissa ryhmät ovat vuorovaikutuksessa moninaisissa ympäristöissä. Samalla bona fide -näkökulma korostaa ryhmän rajojen muodostamisen ja välittömän kontekstin vuorovaikutusta, jossa sosiaalinen konstruktio tapahtuu (Putnam, Stohl & Baker 2012, 213).

Ryhmän riippuvuus välittömään kontekstiin neuvotellaan neljän määreen kautta: ryhmän sisäinen ja ryhmien välinen vuorovaikutus, ryhmän sisäinen ja ryhmien välinen koordinoitu toiminta, ryhmän oikeutus (jurisdiction) ja autonomia, sekä ryhmän yhteiset merkityksen rakentamistoimet, kuten ryhmien välisen vuorovaikutuksen kehysten luominen (Putnam, Stohl & Baker 2012, 213). Ryhmän riippuvuus sen välittömästä kontekstista on monitasoinen ilmiö, joka muovautuu ryhmän historiasta, muovaa ryhmän olemusta ryhmäidentiteetin pohdinnan, autonomian ja yhdistyneisyyden (connectedness) kautta (Putnam, Stohl & Baker 2012, 213). Ryhmän kontekstiriippuvuus kuvaa kuinka ryhmän sisäiset prosessit, kuten tuottavuus,

tehokkuus ja tehtävien suorittaminen, ovat riippuvaisia ryhmän ulkopuolisista tekijöistä (Putnam, Stohl & Baker 2012, 213). Asiantuntijaryhmissä riippuvuus välittömään kontekstiin voi tarkoittaa esimerkiksi ryhmän jäsenen vuorovaikutuksessa tiedostamista päätäntävällän olevan kuntaorganisaation poliittisella henkilöstöllä, jonka hän tuo esille puheessaan. Vastaavasti riippuvuus ryhmän ulkopuolisista tekijöistä voi vaikuttaa siten, että yksittäisen asiantuntijaryhmän jäsen tiedostaa vuorovaikutuksessaan kuulumisensa tiettyyn hallintokuntaan tai asemaan hierarkkisessa kuntaorganisaatiossa tuomalla tämä ilmi puheessaan.

Tiivistettynä bona fide -näkökulman avulla voidaan esittää, että asiantuntijaryhmän vuorovaikutukseen vaikuttaa kuntaorganisaation erityinen rakenne. Tämä duaalirakenne, tarkasteltuna bona fide -näkökulman kahden ulottuvuuden, läpäisevien rajojen ja riippuvuutena välittömään kontekstiin, kautta kuvaa millaisia lähtökohtia tämä erityinen organisaatiomalli, kuntaorganisaatio, vuorovaikutuksen tarkasteluun tuo.

Asiantuntijaryhmän vuorovaikutukseen voidaan nähdä vaikuttavan kuntaorganisaation rakenne, jossa päätöksenteko on poliittisella henkilöstöllä, mutta käytännön toimien hoitaminen ammatillisen henkilöstön tehtävinä. Poliittinen päätöksenteko vaikuttaa siis oleellisesti asiantuntijaryhmien toimintaan niiden toimiessa päätösten toteuttajina ja toimeenpanijoina. Näin ollen asiantuntijaryhmän toimintaa määrittää konteksti, tässä kuntaorganisaation toiminta, jonka osana asiantuntijaryhmä toimii. Samoin myös yksittäisen ammatillisen henkilöstön jäsenen vuorovaikutukseen voidaan olettaa vaikuttavan hänen liitännäisyytensä tiettyyn hallintokuntaan ja laajemmin kuntayhteisöön kunnan asukkaana. Tässä korostuu asiantuntijaryhmän jäsenten monet liitännäisyydet ja ryhmien läpäisevät rajat.

Asiantuntijaryhmän määrittely bona fide -näkökulman avulla auttaa havainnollistamaan sitä, että asiantuntijaryhmän vuorovaikutus ei ole muusta organisaation toiminnasta riippumatonta vuorovaikutusta, vaan ryhmän vuorovaikutukseen vaikuttavat myös kyseisen vuorovaikutustilanteen ulkopuoliset tapahtumat, päätökset ja liitännäisyydet. Tämän määritelmän tarkoituksena on ohjata näitä kuntaorganisaation

asiantuntijaryhmien tarkastelua luonnollisten ryhmien tarkastelun suuntaan. Samalla tämä rajaus suuntaa tarkastelun aitoihin kuntaorganisaation vuorovaikutustilanteisiin.

2.2. Kunta julkishallinnollisena organisaationa

Kunta voidaan käsittää jakautuvan johtamisjärjestelmänä kahdella eri tasolla, jotka jäsenyivät sen perusteella mitä johdetaan, kuntaorganisaation ja yhteisön tasoon. Kuntaorganisaatio koostuu kuntalaisten valitsemista luottamushenkilöistä ja työ- tai virkasuhteessa kuntaan olevista työntekijöistä. Yhteisönä tarkastellen kuntaorganisaatio käsitetään osana laajempaa paikallista yhteisöä, johon kuuluvat kunnan lisäksi muut paikalliset instituutiot, kuten kuntalaiset, järjestöt, yritykset ja valtion organisaatiot. (Rönkkö, Rynänen, Sallinen, Haveri & Meklin 2007, 67.)

Kuntaorganisaatio on julkishallinnollinen organisaatio. Julkishallinnollisuus tarkoittaa sitä, että kuntien työtä määrittää kuntalaki (KL 410/2015). Kuntalain tarkoituksena on luoda edellytykset kunnan asukkaiden itsehallinnolle ja määrittää kuntalaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet kunnassa (KL 410/2015, 1§). Kuntalaki sovelletaan kunnan hallinnon ja talouden järjestämiseen (KL 410/2015, 2§). Kuntalakiin on myös kirjattu kuntien lakisääteiset tehtävät, järjestämisvastuu ja palvelujen tuottamisen perusteet (KL 410/2015, 7§, 8§ & 9§). Kuntalaki ja sen tarkentavat pykälät määrittelevät kuntaorganisaation pakolliset tehtävät, kuntaorganisaation rakenteen ja päätöksentekoprosessin, joille kuntaorganisaation toiminta perustuu.

Kuntaorganisaatiota voidaan nimittää myös duaaliorganisaatioksi sen julkishallinnollisuuden vuoksi. Duaaliorganisaatiolla viitataan siihen, että kunnissa on sekä poliittinen (luottamushenkilöt) että ammatillinen henkilöstö (työ- ja virkasuhteessa olevat työntekijät) (Rönkkö ym. 2007, 68). Käytännössä julkishallinnollisuus tarkoittaa, että kuntien hallintorakenne muodostuu sekä virkahenkilöistä ja työntekijöistä koostuvista ryhmistä, esimerkiksi työryhmät/tiimit, että vaaleissa valittujen

luottamushenkilöiden muodostamista ryhmistä, esimerkiksi lautakunnat ja muut kunnan eri päätöksentekuelimet (Rönkkö ym. 2007, 16).

Lakiperusteisuutensa ja julkishallinnollisuutensa vuoksi kuntaorganisaatiossa toimivat ryhmät voidaan karkeasti jakaa kahteen tyyppiin: asiantuntijaryhmiin ja edustuksellisiin ryhmiin. Vakiintuneen ajattelun mukaan asiantuntijaryhmät vastaavat kuntaorganisaatiossa tehtyjen päätösten toimeenpanosta ja valmistelusta eli ammatillisesta johtamisesta ja edustukselliset ryhmät vastaavat poliittisista ja ideologisista päätöksistä eli poliittisesta johtamisesta (Rönkkö ym. 2007, 71).

Jako asiantuntija- ja edustuksellisten ryhmien tehtävistä kuntaorganisaatiossa perustuu kuntalakiin. Kuntalaissa (KL 410/2015, 30§ & 31§) määritellään kunnan luottamushenkilöistä koostuvat toimielimet ja niiden kokoonpano. Nämä kuntalain toimielimiä määrittävät pykälät yhdessä valtuustosta (KL 410/2015, 14§) ja hallituksesta (KL 410/2015, 38§ & 39§) annettujen pykälien kanssa määrittelevät kuntaorganisaatiossa toimivien edustuksellisten ryhmien yleiset periaatteet. Kuntaorganisaation asiantuntijaryhmien tehtäviä tai kokoonpanoa ei ole samalla tavalla kirjattu kuntalakiin. Kuntaorganisaatiossa toimivista asiantuntijoista on kuitenkin maininta kuntalaissa (KL 410/2015 87§), jossa määritellään kunnan henkilöstön koostuvan virkasuhteessa ja työsuhteessa oleviin henkilöihin. Asiantuntijoiden osallistumisesta edustuksellisen ryhmän toimintaan on myös kuntalaissa maininta (KL 410/2015, 69§), jossa todetaan, että tehtävänsä perusteella kunnan toimielimen jäseneksi valittu henkilö ei ole luottamushenkilö.

Asiantuntija- ja edustuksellisten ryhmien välistä eroa voidaan hahmottaa ryhmien erilaisten tehtävien lisäksi tarkastelemalla ryhmien välistä keskinäistä riippuvuutta. Ryhmien jäsenten välinen erilainen keskinäinen riippuvuus johtuu osittain asiantuntija- ja edustuksellisten ryhmien tehtävien erilaisuudesta ja osin keskinäisen riippuvuuden eroavaisuus voidaan katsoa johtuvan organisaatioon kuuluvuuden erilaisista lähtökohdista.

Asiantuntijaryhmä koostuu henkilöistä, jotka ovat työsuhteessa kuntaan ja työskentelevät osana ryhmää heidän osaamisensa ja/tai asemansa vuoksi. Asiantuntijaryhmä koostuu siis henkilöistä, jotka kuuluvat kuntaorganisaation ammatilliseen henkilöstöön ja heidän tehtävänsä käsittelevät organisaation ammatillista johtamista. Edustuksellinen ryhmä puolestaan koostuu sekä eri poliittisten ryhmien nimeämistä luottamushenkilöistä että henkilöstä tai henkilöistä, jotka ovat työsuhteessa kuntaan. Edustuksellisia ryhmiä ovat kaikki kuntaorganisaation poliittista johtamista suorittavat ryhmät. Poliittista johtamista on päätöksenteko erilaisissa päätöksentekoelimissä, kuten esimerkiksi lautakunnissa. Vaikka edustuksellisiin ryhmiin luetaan siis myös henkilö/henkilöitä, jotka ovat ammatillista henkilöstöä, ryhmän päätöksentekoon osallistuvat vain luottamushenkilöt.

Ryhmän keskinäistä riippuvuutta, jossa ryhmän yhden jäsenen menestyksellinen suoriutuminen edistää koko ryhmän menestystä, kutsutaan positiiviseksi riippuvuudeksi. Asiantuntijaryhmän työskentelyn tuloksista hyötyy siten koko ryhmä. Positiivista riippuvuutta tunteva ryhmä työskentelee mielellään tavoittaakseen yhteisen tavoitteen, sillä kukaan ryhmän jäsen ei hyödy tuloksista merkittävästi enemmän kuin kukaan toinen (Wit 2006, 393 -395.) Toisin sanoen, asiantuntijaryhmän jäsenten ei siis ole kannattavaa olla antamatta työpanostaan ryhmälleen, sillä jokaisen yksittäisen jäsenen työpanos hyödyttää ryhmää kollektiivisesti.

Ryhmän sisäinen kilpailuasetelma, jossa ryhmän jäsenten välinen menestys vaikuttaa ryhmän toimintaan on tyypillistä negatiivisen keskinäisriippuvuuden ryhmissä (Wit 2006, 394). Tästä johdettuna, edustuksellisten ryhmien jäsenten keskinäistä riippuvuutta päätöksentekoon osallistuvien jäsenten, luottamushenkilöiden, osalta voidaan pitää negatiivisena. Tällä tarkoitetaan sitä, että sillä yhden ryhmän luottamushenkilön menestys voidaan tulkita olevan toisen luottamushenkilön menestyksestä pois.

Asiantuntija- ja edustuksellisten ryhmien määrittely toisistaan poikkeaviksi keskinäisen riippuvuuden suhteen korostaa kuntaorganisaation ammatillisen ja poliittisen henkilöstön eroja. Kuntaorganisaation asiantuntijaryhmän toiminta voidaan näin nähdä enemmän yhteistyöksi samojen päämäärien, organisaation edun, tavoitteluksi, kun taas

puolestaan edustuksellisten ryhmien toiminta voidaan nähdä yhteistyöksi eriävien ideologisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja kompromissien tekemiseksi.

Määritelmä ryhmien keskinäisestä riippuvuudesta on kuitenkin hieman kärjistetty. Aivan kuten Wit (2006, 394 – 395) huomauttaa, mikään ryhmä ei ole täysin negatiivisesti tai positiivisesti keskenään riippuvainen. Kuitenkin keskinäisen riippuvuuden kautta tarkastellen voidaan perustellusti todeta asiantuntijaryhmän ja edustuksellisen ryhmän olevan sisäisesti erilaisia. Tämä asiantuntija- ja edustuksellisten ryhmien sisäinen ero keskinäisen riippuvuuden suhteen johtuu kuntaorganisaation ryhmien tehtävien eroista. Yhdessä asiantuntija- ja edustuksellisten ryhmien erilaiset tehtävät ja erilainen keskinäinen riippuvuus auttavat hahmottamaan näiden kuntaorganisaatiossa toimivien ryhmien perusteellisia eroja.

Nämä ryhmät, edustukselliset ja asiantuntijaryhmät, poikkeavat toisistaan siis ryhmän muodostumisen, mahdollisten intressien ja tehtäviensä suhteen. Kuntaorganisaatiota voidaankin siis pitää omana erityisenä organisaatiotyypinään. Julkishallinnollisuus tuo kuntaorganisaatioon mukaan vaaleilla valittuja ja vaalien myötä mahdollisesti vaihtuvia henkilöitä. Vaalien kautta vaihtuvien henkilöiden lisäksi kuntaorganisaatiossa työskentelee vakituinen ammatillinen henkilöstö. Tämä ammatillisen henkilöstön ulkopuolinen henkilöstö, jonka asema ja toiminta on lakiin kirjattu, tekee kuntaorganisaatiosta aivan omanlaisensa, erityisen organisaation. Jotta päästään tutkimaan johtajuutta kuntaorganisaatiossa olevana ilmiönä, on perusteltua keskittyä tarkastelemaan asiantuntijaryhmiä. Niiden toiminta keskittyy kuntaorganisaation sisälle, kun taas poliittinen johtajuus ei ole sidottu vain kuntaorganisaatioon.

2.3. Johtajuus kuntaorganisaation ryhmissä

Kuntaorganisaatioiden hallitsevana johtamismallina on pidetty vuosikymmeniä Max Weberin byrokratiateoriaan pohjautuvaa byrokraattis-legalistinen mallia. Kyseisessä

mallissa byrokratialla tarkoitetaan organisaation hierarkkista johtamista (Rönkkö ym. 2007, 74.) Vaikka Weberin byrokratiateoria on luokiteltu ideaaliteoriaksi, joka ei pyri korostamaan mitään erityistä organisaatiomuotoa, voidaan teorian tulkita määrittelevän tietyntyyppisen organisaatiomallin, byrokraattisen organisaation, ominaispiirteet (Miller 2014, 24).

Byrokratiateoria toimiikin hyvin pohjana, jota vasten määritelmää kuntaorganisaation rakenteesta ja organisaatiossa ilmenevästä johtajuudesta syvennetään. Byrokratiateoria määrittelee organisaation keskeisiksi piirteiksi selkeän hierarkkisuuden, työnjaon, keskitetyn vallan, systeemin sulkeutuneisuuden ja auktoriteetin perustan (Miller 2014, 24). Nämä määreet organisaation rakenteista toteutuvat, kun kuntaorganisaatiota tarkastellaan kuntalain (esim. KL 410/2015, 14§ valtuuston tehtävät, 15§ kuntavaalit, 30-36§ kunnan toimielimet, 38-40§ kunnan johtaminen, 87-89§ kunnan henkilökunta ja 91-95§ hallintosääntö) pykälien valossa. Näiden pykälien valossa kuntaorganisaatio näyttää hierarkkisesti rakentuneeksi kokonaisuudeksi, jossa valta ja vastuu on lakiin kirjattu. Johtajuus perustuu näin organisaation sisäiseen hierarkiaan, joka on järjestynyt ylhäältä alas.

Byrokratiateoriaan onkin sovellettu viestinnän tutkimukseen organisaatioiden määrittelyn tueksi (Cheney ym. 2004, 28 - 33). Byrokratiateorian käsitteestä auktoriteetti on apua, kun pyritään hahmottamaan asiantuntijaryhmien ja edustuksellisten ryhmien johtajuuden eroja. Auktoriteetilla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä tekijää, joka vaikuttaa siihen, että alempana hierarkiassa olevat toimivat, kuten ylempänä hierarkiassa olevat määräävät, vaikka ulkoista pakotetta tälle ei ole (Cheney, Christensen, Zorn Jr & Ganesh 2004, 28). Tämä auktoriteetin määritelmä (Cheney ym. 2004, 29 mukaan) mahdollistaa, että asiantuntijaryhmälle ja edustukselliselle ryhmälle voidaan määrittää erilainen johtajuuden perusta.

Asiantuntijaryhmissä ryhmän jäsenen auktoriteetti voidaan tulkita määrittyvän henkilön omien ominaisuuksien ja osaamisen kautta. Käytännössä tällainen karismaattinen auktoriteetti tarkoittaa asiantuntijan omaa osaamista ja henkilökohtaisia taitoja, jotka pohjautuvat hänen henkilökohtaisiin kykyihinsä (Cheney ym. 2004, 29).

Edustuksellisissa ryhmissä puolestaan virkahenkilöiden ja luottamushenkilöiden asema on lakiin ja käytänteisiin kirjattu. Tällöin ryhmän auktoriteetti perustuu lainalaisuuksiin tai laintulkintaan (eng. legal-rational) (Cheney ym. 2004, 30). Näin ollen kuntaorganisaation asiantuntija- ja edustuksellisten ryhmien erilaisten tehtävien ja aiemmin todetun erilaisen keskinäisen riippuvuuden laadun lisäksi näitä ryhmiä erottaa ryhmien jäsenten auktoriteetin perusta.

Auktoriteetin määrittämisellä tekijäksi, joka vaikuttaa kuntaorganisaation jäsenten toimintaan, luodaan perusta käsiteltävälle johtajuudelle. Johtajuus nojaa kuntaorganisaatiossa sen hierarkiaan. Tämä hierarkia perustuu kuntalakiin. Yhdistettynä kuntaorganisaatiossa toimiviin ryhmien määritelmiin tämä johtajuuden määritelmä auktoriteettiin pohjaavaksi ilmiöksi luo pohjan johtajuuden tarkastelulle kuntaorganisaatiossa.

Kuntaorganisaatiossa työskentelevät ryhmät ovat siis kokoonpanoltaan, keskinäisen riippuvuuden ja niissä ilmenevän johtajuuden lähtökohdiltaan erilaisia. Ryhmistä vain toisen, asiantuntijaryhmän toiminta, rajoittuu kuntaorganisaation sisälle. Näistä kahdesta ryhmätyypistä tarkastelu tässä tutkielmassa kohdentuu kuntaorganisaation sisälle, eli asiantuntijaryhmiin. Tämä kohdennus asiantuntijaryhmiin johtaa kuntaorganisaation ammatillisen henkilöstön työskentelyssä ilmenevän johtajuuden tarkasteluun.

3. Johtajuus diskursiivisena ilmiönä

3.1. Perinteinen ja diskursiivinen johtajuus

Aluksi johtajuutta tarkastellaan yleisesti sen kahden tutkimusperinteen avulla. Nämä tutkimusperinteet ja niiden keskinäiset erot sidotaan kuntaorganisaation johtamiseen esittämällä yhtäläisyyksiä tutkimusperinteistä johdettujen johtamismallien ja kuntien johtamistapoja. Tämän jälkeen esitellään neljä erilaista näkökulmaa johtajuuden tutkimiseen ja niitä täydennetään johtajuusteorioilla. Nämä teoriat sijoitetaan esiteltyihin johtajuuden kahteen tutkimusperinteeseen. Tutkimusperinteiden tieteenfilosofisia lähtökohtia vertaillaan keskenään ja kohdennetaan tarkastelu diskursiiviseen johtamiseen. Diskursiivisen johtamisen yhteydessä määritellään johtajuus tarkemmin tietynlaiseksi ilmiöksi. Lopuksi yhdistetään johtajuus, kuntaorganisaation asiantuntijaryhmistä koottu tieto ja näiden ryhmien työskentelymuodosta, kokoustamisesta, tehtyä tutkimusta ja esitellään mitä on johtajuus kuntaorganisaation asiantuntijaryhmien kokouksissa.

Gail T. Fairhurst (2007, 1 - 3) esittää, että johtajuuden tutkimuksella on kaksi tutkimusperinnettä: kognitiiviseen tutkimukseen pohjautuva johtajuuden psykologinen tutkimus ja sosio-konstruktiviseen todellisuuskuvaan pohjautuva diskursiivisen johtajuuden tutkimus. Tämän perinteiden eron Fairhurst pohjaa 1900-luvulla käytyyn tieteelliseen keskusteluun johtajuuden tutkimuksesta.

Erityisesti Yhdysvalloissa vallassa oleva johtajuuden tutkimusperinne nojasi vahvasti johtajuuden psykologiseen (kognitiiviseen) perinteeseen, jota tutkittiin perinteisin empiirisiin menetelmiin. Tätä tutkimustraditiota kuitenkin haastettiin myös kognitiivisen tutkimusperinteen sisällä, painottaen tutkimuksessa johtamistyyliä, sisältöä ja kuinka johtajat välittävät sanomansa/visionensa. Tämän lisäksi tutkimuksessa heräsi mielenkiintoa johtajan kielelliseen käyttäytymiseen ja sen suhteeseen työntekijöiden suoriutumiseen (Fairhurst 2007, 2.)

Tutkimusperinteen jakaneen keskustelun taustalla oli erityisesti Henry Minzbergin (Fairhurst 2007, 1 mukaan) Henry Fayolin perinteisen johtajuuskäsityksen kritisoiminen. Tämä perinteinen johtajuuskäsitys nojasi oletukseen, että johtajuus on suunnittelua, organisointia, koordinoimista ja kontrolloimista, kun taas tätä haastava näkemys tulkitsi johtajuuden dynaamiseksi, pirstaloituneeksi ja epäsystemaattiseksi (Fairhurstin 2007, 1). Fairhurstin (2007, 3) mukaan hän, käydyn tieteellisen keskustelun seurauksena, nimesi vahvasti diskurssiin ja vuorovaikutukseen painottuneen suuntauksen diskursiiviseksi johtajuudeksi.

Johtajuuden tutkimuksen kaksi perinteistä tapaa käsittää johtajuutta ilmiönä ovat siis perinteinen ja diskursiivinen johtajuus. Jälkimmäinen tutkimusperinne voidaan nähdä syntyneen kritiikkinä perinteisen johtamiskäsityksen tavalle ymmärtää johtajuus vahvasti suunnitteluna ja kontrollina. Diskursiivinen tutkimusperinne näkee johtajuuden enemmän alati muuttavana ja epäsystemaattisena ilmiönä. Johtajuuden tutkimusperinteiden välinen ero ja näistä johdettujen johtamismallien soveltaminen lienee myös taustalla kuntaorganisaation johtamistapojen ja johtamiskäsityksen muutoksissa.

Kuten kuntaorganisaation erityispiirteiden määrittelyn ohessa todettiin, kuntien johtamismallina pidettiin pitkää byrokraattis-legalistista mallia, jossa johtaminen ilmiönä voidaan käsittää pitkälti johtajuuden perinteisen tutkimusperinteen kautta suunnitelmallisena tapana pyörittää organisaation toimintaa. Tätä johtajuuden perinteistä käsitystä ja siitä johdettuja johtamismalleja on kuitenkin haastettu jo 1980-luvulta lähtien.

1980-luvun lopulta kuntien johtamisessa alettiin omaksua Uuden Julkisjohtamisen (New Public Management) mukaisia oppeja. Näiden oppien omaksumista helpottivat 1990-luvulla toteutetut kunnallishallinnon uudistukset, joissa yhtenä keskeisistä tavoitteista oli kehittää johtamisen välineitä, mahdollisuuksia ja liikkumavaraa, eli johtamisen vapausasteita. Uuden julkisjohtamisen oppien avulla on ollut tavoitteena kehittää kuntaorganisaation toiminnan tuloksellisuutta, innovatiivisuutta ja

vaikuttavuutta ottamalla käyttöön yksityisistä yrityksistä tuttuja johtamis- ja budjetointimenetelmiä. Tämän uuden julkisjohtamisen aiheuttaman kehityksen voikin tiivistää julkisen sektorin johtajan roolin muutos virkamiehestä lähemmäs yrityksen toimitusjohtajan roolia (Rönkkö, Ryyänen, Sallinen, Haveri & Meklin 2007, 74.)

Kuitenkaan täysin näitä uuden julkisjohtamisen mukaisia oppeja ei voida hyödyntää kuntaorganisaatiossa, sillä yksityisen sektorin oppeja ei voida suoraan soveltaa kuntien johtamiseen. Kuntien tehtäväkenttä on lakisääteisyytensä ja laajuutensa vuoksi erilainen kuin yksityisen sektorin, jolloin uuden julkisjohtamisen keskeiset kriteerit taloudellisuus ja tehokkuus eivät voi olla ainoita tai parhaita kriteereitä toiminnan arvon määrittämiseen, vaan kuntien johtamisen tavoitteissa painottuu yhteiskunnallinen vastuu (Rönkkö ym. 2007, 75). Toisin kuin yksityisten yritysten, kuntien toiminnan arvioinnissa kriteerit on kirjattu lakiin. Yksityisten yritysten toiminnan kriteerit taas määräytyvät vapailla markkinoilla. Näin ollen kunnan ei ole edes mahdollista järjestää kaikkia toimintojaan yksityisen sektorin tavoin.

Kuntaorganisaation johtamisen keskeiseksi haasteeksi onkin muodostunut löytää tasapaino ja toimivuus kunnallishallinnon perinteisten arvojen mukaisen toiminnan ja uuden julkisjohtamisen periaatteiden mukaisen toiminnan välillä siten, että kuntaorganisaatio toimii kuntalaisten tekemien valintojen suuntaisesti tehokkaasti ja vaikuttavasti (Rönkkö ym. 2007, 75). Kuntaorganisaation johtamisen voikin nähdä johtamisen perinteisen ja uudemman diskursiivisen johtamisen mukaisten mallien synteesiksi. Kuntaorganisaation johtamiseen vaikuttavat yhtäältä vahvasti kunnan organisaatorakenne hierarkkisenä järjestelmänä, kuten myös byrokraattis-legalistisen mallin mukainen johtamisperinne ja toisaalta uuden julkisjohtamisen mukanaan tuomat opit yksityiseltä sektorilta. Vaikka suuntaus näyttääkin olevan yhä enemmän kehittämään johtajuutta uuden julkisjohtamisen suuntaan, ei voida sivuuttaa sitä byrokraattista pohjaa jolle kuntaorganisaatio on rakentunut ja joka siten vaikuttaa yhä organisaation johtamiseen.

3.2. Johtajuus piirreteorian, johtamistyylinä, vaikuttamisena ja johtajalaisyhteistyönä

Johtajuuden tutkimuksen jakaminen kahteen toisistaan poikkeavaan tutkimusperinteeseen ei ole ainoa tapa jakaa johtajuutta ilmiönä ja pyrkiä muodostamaan johtajuudesta abstraktin ilmiön sijaan konkreettisesti käsiteltävä ilmiö. Johtajuuden voi jakaa tutkimusperinteiden lisäksi neljään eri näkökulmaan, joita käyttämällä ilmiötä lähestytään.

Ensimmäinen näkökulma lähestyä ilmiötä on tarkastella johtajan henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten hänen persoonallisuutensa piirteitä, joiden vaikutusta johtajuuden onnistumiseen tarkastellaan. Toinen näkökulma johtamiseen tarkastelee johtamista toimintana, jolla johtaja osoittaa vaikutusvaltansa tai asemansa johdettaviinsa nähden. Tämän näkökulman pohjana on käsitys, että mikä tahansa yritys vaikuttaa toisiin on johtamista. Kolmas näkökulma määrittelee johtamisen johdettaviin vaikuttamisena tavoitteisiin pääsemiseksi. Tämän näkökulman mukaan johtaja kanavoi vaikutusvaltansa ja motivoi muutosta, jotta tavoitteisiin päästään. Neljäs näkökulma määrittelee johtamisen yhteistyöksi, jossa johtaja ja johdettavat määrittelevät yhteiset tavoitteet saavuttaakseen päämääränsä (Hackman & Johnson 2009, 10 – 11.)

Esiteltyä johtajuuden yksinkertaista jaottelua neljään eri näkökulmaan voidaan täydentää esittelemällä teorioita, joita nämä eri näkökulmat sisältävät. Näistä esitellyistä neljästä näkökulmasta ensimmäinen edustaa johtamisen piirreorioita (trait theory), joiden avulla tutkitaan millaiset johtajien henkilökohtaiset piirteet tekevät heistä hyviä tai vähemmän hyviä johtajia (Miller 2014, 185 - 186). Toinen jaottelun näkökulmista puolestaan voidaan tulkita johtamistyylien (style theories) tutkimiseksi. Johtamistyylien tutkimuksessa johtajuus on johtajan hyvien piirteiden siirtämisessä tavoitelluksi käyttäytymiseksi (Miller 2014, 186). Johtajuuden tarkastelun keskiössä on siten johtajan itsensä käyttäytyminen. Jaottelun kolmas näkökulma, joka tarkastelee johtajuutta johdettaviin vaikuttamisena, tarkastelee johtajuutta johtajan tietoisena toimintana. Tämä tietoinen toiminta voidaan jakaa kolmeen eri tehtävään: todellisuuden määrittely, vision

asettaminen ja johdettaviin vaikuttaminen. Tässä toiminnassa johtajat käyttävät erilaisia symboleita määritellessään todellisuutta, johtajat asettavat tavoitteeksi houkuttelevan vision, jossa he hyödyntävät menneisyyttä, nykyhetkeä ja tulevaisuutta, sekä johtajat käyttävät symboleita tietoisesti saavuttaakseen tavoitteitaan (Hackman & Johnson 2009, 6). Neljäs esitellyistä näkökulmista pohjaa transformationaalisen johtajuuden (transformational leadership) ideaan ja tarkastelee johtajuutta johtajan ja johdettavan yhteistyönä, jolloin johtajuuden tarkastelukulma on johtajan ja johdettavan/alaisen vuorovaikutussuhteessa (Miller 2014, 187).

Johtajuuden neljä teoreettista näkökulmaa, johtajan persoonalliset piirteet, johtamistyyli, johdettaviin vaikuttaminen ja johtaja-alaisyhteistyö, voidaan jakaa edellä esitettyihin johtajuuden tutkimuksen kahteen tutkimusperinteeseen. Ensimmäiset kaksi näistä teoreettisista näkökulmista, johtajan persoonalliset ominaisuudet ja johtamistyyli voidaan tulkita pohjautuvan kognitiiviseen tutkimusperinteeseen, niiden korostaessa johtajan henkilökohtaisia ominaisuuksia (piirreteoriat) tai johtajan johtamistavan vaikutuksia (johtamistyyli). Toiset kaksi teoreettista näkökulmaa, johdettaviin vaikuttaminen ja johtaja-alaisyhteistyö, voidaan tulkita sosio-konstruktivistiseen tutkimusperinteeseen. Nämä teoreettiset näkökulmat tarkastelevat johtajuutta johtajan ja johdettavan/johdettavien yhdessä luomana ilmiönä.

3.3. Johtajuus sosiokonstruktivistisena ilmiönä

Diskursiivinen johtajuus, eli näkökulma käsittää johtajuus dynaamisena ilmiönä, nojaa vahvasti esiteltyyn sosiaalisen konstruktion tutkimusperinteeseen. Tätä tutkimusperinnettä lähemmin tarkastelemalla voidaan hahmottaa, millainen on diskursiivisen johtajuuden taustalla oleva todellisuuskäsitys. Sosiaalisen konstruktion teorian mukaan todellisuus rakentuu vuorovaikutuksessa. Verrattuna postpositivismiin, ihmiset eivät käyttäydy ja reagoi pohjautuen todellisuuteen, vaan he luovat todellisuutta sosiaalisten käytäntöjen kautta (Sias 2008, 10). Postpositivistinen tapa tulkita todellisuutta on lähestymistapa jolle vanhempi, eli kognitiivinen, johtajuuskäsitys

pohjaa. Vanhempi johtajuuden tutkimusperinne perustuu siihen, että vuorovaikutukseen vaikuttavat ympäristö ja ihmiset toimivat siitä lähtöisin olevien ärsykkeiden pohjalta. Kun taas uudempi johtajuuden tutkimusperinne korostaa todellisuuden muodostuvan vuorovaikutuksessa. Tämän uudemman tieteellisen todellisuuskäsityksen avulla saadaan muodostettua kuva siitä, millainen suhde vuorovaikutuksella on ympäristöönsä ja toisin päin, eli miten ympäristö vaikuttaa vuorovaikutukseen.

Toisin sanoen, sosiaalisen konstruktion teorian tarkastelun lähtökohtana on oletus, että käsitys todellisuudesta syntyy vuorovaikutuksessa. Ihmisen eivät siis reagoi joihinkin muuttumattomiin tekijöihin kuten postpositivismissa, jossa tarkastelun tavoitteena on löytää kausaalinen linkki sosiaalisen todellisuuden ja luonnon välillä (Sias 2008, 5). Sosiaalisen konstruktion todellisuuskäsityksen voidaan tulkita tarjoavan monia merkittäviä sovelluksia organisaation vuorovaikutuksen tutkijoille. Ensinnäkin, ihmisen käyttäytyminen ei ilmennä todellisuutta, se luo sitä. Näin ollen, todellisuus ei ole objektiivista, vaan subjektiivista kaikille saman vuorovaikutustilanteessa läsnä oleville. Todellisuus on siis subjekti hetki hetkeltä käynnissä olevalle sosiaaliselle käyttäytymiselle, vuorovaikutukselle, joka todellisuutta määrittää. Toisekseen todellisuus ei ole staattista, vaan dynaamista todellisuuden muuttuessa samalla kun sosiaalinen käyttäytyminen muuttuu. Kolmanneksi sosiaalisen konstruktionismien ensisijainen päämäärä on ymmärtää miten ihmiset luovat tietoa ja sosiaalista todellisuutta. (Sias 2008, 10 mukaan). Tästä Sias (2008, 10) vetää johtopäätöksen, että sosiaalisen konstruktivismien tutkimus keskittyy ensisijaisesti vuorovaikutusprosessiin, eikä vuorovaikutuksen lopputulokseen, eli seurauksiin.

Toisin kuin aiempi johtajuuden perinteinen, eli kognitiivinen tutkimussuuntaus, diskursiivinen lähestymistapa korostaa sosiaalisen konstruktion tutkimustradition mukaisesti prosessia ja sen tuotoksia. Tällöin diskursiivinen näkökulma tapaa korostaan, kuinka johtajuus saavutetaan tai kuinka johtajuus ilmenee diskurssissa (Fairhurst 2007, 5.)

Siispä, kuntaorganisaation asiantuntijaryhmässä ilmenevän johtajuuden käsittelemiseksi, on valittava lähestymistapa siten, että se huomioi organisaation

vuorovaikutuksen luonteen ja ympäristön. Tähän vastaa parhaiten sosiaalisen konstruktion todellisuuskäsitys, jossa vuorovaikutuksessa luodaan käsiteltävää todellisuutta. Näin huomioidaan myös bona fide -näkökulman läpäisevät rajat ja riippuvuus välittömään kontekstiin, jotka osaltaan määrittävät kuntaorganisaatiota ja sen vuorovaikutusta. Tällainen ontologinen lähtökohta ankkuroi johtajuuden tarkastelun yksittäisten vuorovaikutustilanteiden tarkasteluun, jolloin johtajuus on dynaamisesti juuri hetkessä muodostuva ilmiö. Samalla määritelmä avaa johtajuuden yksittäisen henkilön piirteiden tarkastelusta kaikkien vuorovaikutukseen osallistuvien tarkasteluun.

3.4 Diskursiivinen johtajuus ryhmissä

3.4.1. Diskursiivinen johtajuus

Johtajuuden tutkimuksen teoreettinen suuntaus, eli johtajuus johtajan tietoisena toimintana, ohjaa tarkastelemaan ilmiötä johtajan omaan vuorovaikutukseen keskittyen. Tällainen kohdennus nostaa esille kysymyksen: Miten suuntauksen keskeisiä johtajuuden kriteereitä, eli todellisuuden määrittelyä, vision asettamista ja johdettaviin vaikuttamista, voidaan tarkastella? Kysymykseen löytyy vastaus, kun johtajuuden määritelmää vielä tarkennetaan varsinaiseen vuorovaikutustilanteeseen sidotuksi toiminnaksi. Robinsonin (2001, 93) määritelmän mukaan johtajuutta harjoitetaan, kun ideat, joita ilmaistaan puheessa tai toiminnassa, ovat toisten henkilöiden tunnistettavissa heille tärkeiksi tehtäviksi tai haasteiksi, joita he ovat kykeneviä edistämään.

Fairhurst (2007, 5) puoltaa Robinsonin laajaa johtajuuden määritelmää esittämällä sille neljä perustetta. Ensinnäkin, johtajuus on vaikuttamisprosessi sekä merkitysten hallintaa niiden toimijoiden kesken, jotka edistävät tehtävää tai tavoitetta. Toiseksi, johtajuus on johtajalle annettu attribuutti, jonka seuraajat tai tarkkailijat luovat. Kolmanneksi, fokus on johtajuuden prosessissa, ei vain johtajan itsensä sanomisissa. Ja neljänneksi, johtajuus vaikuttamisena ja merkityksen hallintana, ei tarvitse olla vain johtajaksi

määritetyn henkilön toimintaa, vaan johtajuus voi vaihdella ja jakautua useamman henkilön kesken.

Edellä perustellussa johtajuuden määritelmässä johtajan tehtävät ja niiden toteuttaminen, eli johtajuus, voidaan kiteyttää vaikuttamiseksi ja merkitysten hallinnaksi. Johtajuutta on siis vuorovaikutustilanteessa tapahtuva vaikuttaminen ja merkitysten hallinta. Näiden perustelujen avulla määriteltynä johdettaviin vaikuttaminen kriteerinä säilyy käytettävässä johtajuuden määrittelyssä, mutta aiemmin esitellyt johtajan tehtävät, todellisuuden määrittely ja vision asettaminen, saavat konkreettisemmän muodon merkitysten hallintana.

Robinsonin määritelmä johtajuudesta, johon liitetään Fairhurstin esittelemät neljä perustelua, esittelee johtajuuden prosessina. Johtajuus on prosessi, johon osallistuvat kaikki kyseisessä vuorovaikutustilanteessa olevat. Tästä johdettuna, johtajuus on vuorovaikutustilanteessa osallistujiin vaikuttamista ja vuorovaikutuksessa luotujen merkitysten hallintaa. Määritelmä rajaa johtajuuden ilmiönä siten, että vuorovaikutus, jolla ei pyritä vaikuttamaan muihin tai hallitsemaan merkityksiä, ei ole johtajuutta ja jää siten tarkastelun ulkopuolelle. Diskursiivinen johtajuus on siis vuorovaikutusprosessi, jossa johtaminen on vuorovaikutustilanteeseen osallistujiin vaikuttamista ja tässä prosessissa luotujen merkitysten hallintaa.

Johtajuuden määrittäminen diskursiiviseksi toiminnaksi puoltaa myös se, että sen avulla voidaan saada arvokkaita lisäoivalluksia siitä, kuinka johtajuutta todellisuudessa harjoitetaan (Choi & Schnurr 2014, 20). Keskeinen oivallus diskursiivisessa johtajuudessa on, että se hylkää ajatuksen yksilökeskeisestä johtajuudesta. Johtajuuden käsittäminen diskursiivisena toimintana myös etäännyttää johtajuuden tarkastelun keskiöstä yksilöt kohti prosesseja ja aktiviteetteja (Choi & Schnurr 2014, 21). Tämä tiivistys on linjassa edellä esitetyn Robinsonin johtajuuden määritelmän ja Fairhurstin esittäminen määritelmän perusteluiden kanssa. Diskursiivinen johtajuus siis sisältää yksilökeskeisen, johtajaa korostavan, näkemyksen, että johtajuutta on tiettyjen johtajalle määriteltävien tehtävien suorittaminen, mutta laajentaa näkökulmaa siten, että kaikki

prosessissa osallisina olevat voivat harjoittaa johtajuutta, jos heidän vuorovaikutuksensa täyttää nämä tehtävien kriteerit.

Kuntaorganisaation määrittelyn yhteydessä esitetty ajatus johtajuudesta auktoriteettiin perustuvana ilmiönä täsmentyy. Diskursiivinen johtajuus huomioi, että asiantuntijaryhmissä ryhmän jäsenen auktoriteetti voidaan tulkita määrittävän henkilön omien ominaisuuksien ja osaamisen kautta ja täsmentää johtajuuden vuorovaikutukseksi, joka täyttää johtajuuden kriteerit: vaikuttaminen tai merkitysten hallinta.

Diskursiivinen johtajuus tarjoaa hyvän pohjan tarkastella johtajuutta ryhmän vuorovaikutuksessa havaittavissa olevana ilmiönä. Koska moni johtajuudeksi käsitetty toiminta, kuten päätösten tekeminen ja konsensuksen saavuttaminen ovat ryhmän saavutuksia pikemminkin kuin yksilön itsensä saavutuksia, diskurssin analyttinen tarkastelu, joka identifioi ja kuvaa joitakin strategioita joita näihin aktiviteetteihin sovelletaan vaikuttaa tarjoavan lupaavan askeleen lähemmäs tehtävässä löytää vastaus kysymykseen mitä johtajuus on ja kuinka sitä harjoitetaan (Choi & Schnurr 2014, 21).

Yhteenvedona voidaan esittää, että johtajuus diskurssissa havaittavissa olevana ilmiönä pitää sisällään vakiintuneen näkökulman, että johtajuus on vuorovaikutuksessa tiettyjen tehtävien suorittamista. Nämä tehtävät määriteltiin olevan vaikuttaminen muihin samassa vuorovaikutustilanteessa oleviin ja vuorovaikutuksessa luotujen merkitysten hallinta. Poikkeavaa yksilökeskeisestä johtajuuden tulkinnasta on, että diskursiivinen johtajuus on johtajuutta, jonka luomiseen diskurssissa osallistuvat kaikki siihen osallistuvat. Kuntaorganisaation asiantuntijaryhmiin tällainen tulkinta johtajuudesta soveltuu hyvin, sillä asiantuntijaryhmät voivat koostua henkilöistä hierarkian eri tasoilta sekä eri hallintokunnista. Tämä tarkoittaa sitä, että yksilötasolla tarkastellessa asiantuntijaryhmän jäsenet voivat olla keskenään joko johtaja-alaisuudessa, tasavertaisia hierarkkisessa sijoittumisessaan tai kokonaan eri hallintokunnista. Tällainen ryhmä voi siis nimetyn johtajan lisäksi sisältää organisaatiossa työtehtäviltään johtajina toimivia henkilöitä.

Kuntaorganisaatiossa ammatillinen johtajuus määriteltiin olevan tehtyjen päätösten toimeenpanoa ja tulevien päätösten valmistelua kuntaorganisaatiossa. Tämä johtajuus, joka on siis vaikuttamista ja merkitysten hallintaa, ilmenee asiantuntijaryhmien kokouksissa. Määritelmä on riittävän laaja, jotta se ottaa huomioon jokaisen kokouksen jäsenen, eikä siten sulje tarkastelun ulkopuolelle ketään kokouksen jäsentä. Tämä ottaa huomioon asiantuntijaryhmien luonteen koosteena eri hierarkian tasoilta tulevista osallistujista.

Käytettävän määritelmän avulla johtajuuden tarkastelu pysyy asiantuntijaryhmän vuorovaikutustilanteen sisällä käydyn vuorovaikutuksen tasolla, vaikka bona fide -näkökulman avulla todettiin myös asiantuntijaryhmän toimintaan mahdollisesti vaikuttavan myös kokoustilannetta laajempi sosiaalinen rakenne, jossa ryhmän jäsenet ovat. Ryhmän vuorovaikutustilanteen ulkopuolinen todellisuus voi vaikuttaa ryhmän vuorovaikutukseen ja tämä on tiedostettava. Mahdollinen ulkopuolisen todellisuuden vaikutus ei kuitenkaan estä rajaamasta johtajuuden tarkastelua vain asiantuntijaryhmän vuorovaikutustilanteisiin. Tarkastelun rajaus asiantuntijaryhmän vuorovaikutustilanteisiin ei tarkoita sitä, ettei tätä mahdollista ulkopuolista vaikuttamista voida todentaa tällä tasolla.

3.4.2 Johtajuus kokouksissa

Kuntaorganisaation on todettu olevan tietty organisaatiotyyppi: julkishallinnollinen organisaatio. Tässä organisaatiotyypissä johtajuus on jaettu ammatilliselle ja edustuksellisille ryhmille organisaation sisässä. Näistä ammatillista johtajuutta edustaa kuntaorganisaation palkattu henkilöstö, eli asiantuntijaryhmät. Asiantuntijaryhmien vastuulla ovat ammatillisen johtajuuden tehtävät, kuten valmistelu ja tehtyjen päätösten toimeenpano. Näitä tehtäviä suoritetaan asiantuntijaryhmien kokouksissa, jotka kokoavat yhteen henkilöitä eri hierarkian tasoilta ja hallintokunnista.

Kokouksissa ilmenevää johtajuutta on tutkittu esimerkiksi kokouspuheen näkökulmasta (Asmuß & Svennevig 2009). Johtajuutta on tutkittu vuorovaikutustilanteeseen sidottuna

prosessina (Barge & Fairhurst 2008) ja tarkastelemalla yksittäistä johtoryhmää (Laapotti & Mikkola 2016). Tutkimusten tarkastelukohteena on ollut organisaation vuorovaikutus ja kokoukset. Tomi Laapotti nostaa esille väitöskirjassaan (2018, 13) esille, että kokoustilanteisiin keskittyvä tutkimus, eli kokoustutkimus, on yleistynyt enemmän vasta tällä vuosituohannella, erityisesti 2010-luvulla.

Kokouspuheen tutkimukseen keskittyneessä koonnissa (Asmuß & Svennevig 2009) nostettiin esille kaksi lähestymistapaa, joiden kautta kokouksissa ilmenevää johtajuutta on tutkittu: vallan asymmetrisyys ja kuinka kokouksissa tehtäviä päätöksiä tehdään. Vallan asymmetrisyys (Asmuß & Svennevig 2009, 16) tarkoittaa näkemystä, että tutkitut kokouksen osallistujat käsittävät itsensä formaaleiksi ja informaaleiksi johtajiksi, asiantuntijoiksi ja työntekijöiksi. Toinen esitetty lähestymistapa johtajuuden tutkimiseen kokouksissa on päätöksenteon tarkastelu. Kokouksen päätöksentekoprosessin kautta johtajuutta voidaan tutkia kokouksessa käytävän neuvottelun tai päätöksenteossa ilmenevien konfliktien hallintana (Asmuß & Svennevig 2009, 17 – 18).

Johtajuus vuorovaikutuksessa luotuna prosessina (Barge & Fairhurst 2008) pohjaa sosiokonstruktivistiseen tutkimusperinteeseen. Tutkijoiden keskeinen väite on vuorovaikutuksen ja diskurssien suhde, johon he johtajuuden ilmenemisen paikantavat. Organisaation jäsenet toimivat (operate) keskenään vuorovaikutuksessa diskurssien kautta (Barge & Fairhurst 2008, 228). Diskurssi on siis osa vuorovaikutustaprosessia, jossa todellisuuden rakentaminen tapahtuu. Barge ja Fairhurst (2008, 228) esittävät, että johtajuus luodaan vuorovaikutuksessa yhdessä muiden henkilöiden kanssa samassa prosessissa kuin henkilön oma subjektiviteetti, eli henkilökohtainen ja työidentiteetti, ihmissuhteet, yhteisö ja kulttuuri, kielellisten ja kehollisten suoritusten kautta (Barge & Fairhurst 2008, 228). Tällaisena prosessina tulkittuna johtajuutta voidaan tutkia käytännön teorioiden (practical theories) avulla. Tutkimuksen keskeisin anti onkin esitellä yksi näistä käytännön teorioista: systemaattinen konstruktionistinen käytännön teoria johtamiseen (systemic constructionist practical theory of leadership). Tämä teoria tarjoaa kolme kysymystä, joilla johtajuutta voidaan tutkia: 1. kuinka johtajuus ilmenee, 2. mikä tulkitaan johtajuudeksi ja 3. mitkä ovat tietyn johtajuuden määritelmän seuraukset (Barge & Fairhurst 2008, 230 – 234).

Kokouksissa käytyä vuorovaikutusta on tutkittu aiemmin tarkastelemalla julkisen sairaalan johtoryhmän vuorovaikutusta (Laapotti & Mikkola 2016). Kyseisessä tutkimuksessa (Laapotti & Mikkola 2016, 617) havaittiin, että vuorovaikutus keskittyy vahvasti puheenjohtajaan ja osallistuminen keskittyy johtotehtävissä oleviin, lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että kokouksen jäsenten välinen vuorovaikutus on erittäin harvinaista. Herääkin kysymys, kuinka samankaltaista vuorovaikutus on kuntaorganisaation kokouksissa. Asiantuntijaryhmän kokoukset saattavat olla vastaavan kaltaisia, sillä molemmat organisaatiot sairaala ja kuntaorganisaatiot ovat julkisia ja niiden toimintaa säätelevät lait. Laapotti ja Mikkola (2016, 621) havaitsivat tutkimuksessaan myös, että hierarkiat ja osastojen erot, jotka johtuvat organisaation rakenteesta ovat havaittavissa johtoryhmän kokousten vuorovaikutuksessa ja että näiden kokousten tärkeys organisaatiolle on haastavaa kuvailla kokouksen osallistujien toimesta.

Seongsook Choi ja Stephanie Schnurr (2014) puolestaan tutkivat johtajatonta tiimiä. Näissä tiimeissä johtajuutta tarkasteltiin kriittisen näkökulman avulla, jonka mukaan johtajuus on tiimin jäsenten kollaboratiivinen prosessi, johon tiimin jäsenet ottavat osaa riippumatta heidän formaalista asemastaan tai sijoittumisesta organisaation hierarkiaan (Choi & Schnurr 2014, 4). Tutkijat huomasivat, että tutkimissaan tiimeissä johtajuus oli jakautunut eri yksilöiden välillä tiimin tapaamisen aikana, joten vaikka tiimi olisi johtajaton, paljon johtajuutta niissä silti esiintyy (Choi & Schnurr 2014, 19). Tällainen näkökulma, jossa johtajuutta voi esiintyä myös muiden kuin nimetyn johtajan vuorovaikutuksessa, tukee tämän tutkielman lähtökohtaa tarkastella kuntaorganisaation asiantuntijaryhmissä ilmenevää johtajuutta kaikkien kokouksen jäsenten vuorovaikutuksesta. Erityisesti koska, monessa asiassa, kuten päätöksenteossa ja konsensuksen saavuttamisessa, johtajuus on yhdessä luotua yksilösuorittamisen sijaan (Choi & Schnurr 2014, 21). Tällainen tarkastelun siirtäminen yksilötasolta muihin tapoihin tarkastella johtajuutta todennäköisesti auttaa kuvaamaan ja ymmärtämään joitakin erityisiä prosesseja, joiden avulla johtajuutta todellisuudessa toteutetaan (Choi & Schnurr 2014, 21). Tästä tulkittuna, johtajuuden tarkastelu kokouksen kaikkien jäsenten yhdessä luomana ilmiönä voi paljastaa kuntaorganisaation asiantuntijaryhmien johtajuudesta jotain uutta, mitä pelkästään johtajiin ja heidän vuorovaikutukseensa keskittymällä on mahdollista havaita.

Diskursiivisesta näkökulmasta ryhmässä ilmenevää johtajuutta konsensuksen rakentamisessa tutkineet Ruth Wodak, Winston Kwon ja Ian Clarke (2011) osoittavat, että puheenjohtajan käyttämällä vuorovaikutusstrategioilla on merkitystä kokouksen lopputulemaan. He havaitsivat, että konsensuksen rakentamisessa johtajat käyttävät viittä vuorovaikutusstrategiaa, jotka ovat ryhmäytyminen, rohkaiseminen, ohjaaminen, mukauttaminen ja sitouttaminen (Wodak, Kwon & Clarke 2011, 611 – 612). Puheenjohtaja kykenee vaikuttamaan kokouksen lopputulemaan negatiivisesti estämällä konsensuksen syntymistä tai positiivisesti hyödyntämällä näitä vuorovaikutusstrategioita (Wodak, Kwon & Clarke 2011, 612). Tämä osoittaa, että puheenjohtajan erityinen rooli kokouksen johtajana voi vaikuttaa kokouksen lopputulemaan merkittävästi kokouksessa syntyvän konsensuksen tai sen puutteen kautta. Joten, vaikka tässä tutkielmassa johtajuus onkin riippumaton kokouksen jäsenen asemasta kuntaorganisaation hierarkiassa tai hänen rooliinsa kokouksessa, on syytä pitää mielessä, että kokouksen sisällä kokouksen puheenjohtajan tehtävällä on merkitystä kokouksen lopputuleman kannalta.

Tomi Laapotti (2018) tarkastelee väitöskirjassaan sairaalan johtoryhmien kokousvuorovaikutusta ja sen rakenteita ja näiden johtoryhmäkokousten merkitystä kokouksiin osallistuville sekä sairaalaorganisaatiolle. Laapotti (2018, 55) osoittaa, että kokoukset itsessään vaikuttavat ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja sen prosesseihin sekä organisatoristen että institutionaalisten rakenteiden ja toimijuuksien kautta. Kokoukset ovat tilaisuuksia, joissa organisaatiota merkityksennetään olemassa olevaksi rakenteeksi ja joissa kokouksen jäsenet tulkitsevat ja luovat omaa paikkaansa osana organisaatiota, joka on havaittavissa kokousvuorovaikutuksessa (Laapotti 2018, 56). Kokousvuorovaikutuksessa ei pelkästään rationalisoida kokouksen jälkeen päätöksenteko- ja ongelmanratkaisuprosesseja, vaan myös kokouksien aikana keskustellaan keskeneräisistä prosesseista sekä niiden edistymisestä (Laapotti 2018, 57). Yhteenvetona voidaan esittää, että kokousvuorovaikutuksessa merkityksennetään organisaation rakenteita ja tarkastellaan näitä prosesseja niiden ollessa vielä meneillään.

Yhteenvetona näistä esitetyistä johtajuutta käsittelevistä kokoustutkimuksista voidaan esittää, että kokoustutkimus on laaja kenttä, jossa tarkastellaan erilaisia kokouksissa

syntyviä prosesseja sekä johtajuutta nimettyjen johtajien kautta että kokouksessa syntyvänä ilmiönä. Kokousvuorovaikutusta tutkimalla voidaan selvittää millaisin keinoin kokouksen jäsenet luovat ympäröivää todellisuutta ja miten johtajuus kokouksissa ilmenee.

Tutkimusten lähtökohdat johtajuuteen ovat erilaisia, mutta tarjoavat kiinnostavia näkökulmia siihen, kuinka johtajuutta on tutkittu kokouksissa havaittavissa olevana ilmiönä. Siksi tätä taustaa vasten onkin kiinnostavaa lähteä tarkistelemaan, millaisena johtajuus näyttää kuntaorganisaation asiantuntijaryhmissä, joiden työskentelymuotona on kokous.

4. Tutkimuksen toteutus

4.1. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja ymmärtää johtajuutta kunta-alan asiantuntijaryhmien kokouksissa. Erityisen ilmiön kuntaorganisaation johtajuudesta tekee organisaation rakenne. Kuntaorganisaatio pitää sisällään kaksi erilaista henkilöstöä: poliittisen ja ammatillisen henkilöstön. Näiden henkilöstöjen johtajuus poikkeaa toisistaan siten, että poliittinen henkilöstö käyttää kuntaorganisaatiossa ylintä päätösvaltaa ja harjoittaa poliittista johtajuutta. Ammatillinen henkilöstö puolestaan vastaa kuntaorganisaation ammatillisesta johtajuudesta, eli poliittisten päätösten valmistelusta päätöksentekoon ja näiden päätösten toimeenpanon muodoista poliittisen päätöksen pohjalta. Ammatillinen johtajuus on siis kuntaorganisaatiossa tapahtuvaa päätöksenteon valmistelua, tehtyjen päätösten toimeenpanosta vastaamista ja kuntaorganisaation päivittäisten asioiden hoitoa.

Ammatillista johtajuutta harjoittava ammatillinen henkilöstö on järjestäytynyt hierarkkisesti eri tasoille siten, että eniten valtaa on ylimmillä tasoilla ja vähiten alimmilla. Tämän hierarkkisuuden perusteena on kuntalaki (KL 410/2015) ja kunnan oma hallintosääntö. Hierarkian lisäksi ammatillinen henkilöstö on jaettu eri yksiköihin, hallintokuntiin, jotka hoitavat omia erityisiä tehtäviään. Ammatillinen henkilöstö muodostaa siten kuntaorganisaation sisällä erilaisia asiantuntijaryhmiä, joiden kokouksissa päätetään kuinka, käytännössä ammatillista johtajuutta toteutetaan.

Asiantuntijaryhmän tarkasteltava työtapana on kokoukset. Näissä kokouksissa kokouksen jäsenet voivat koostua vain yhden hallintokunnan henkilöstöstä tai kahden tai useamman hallintokunnan henkilöstön jäsenistä koostetusta ryhmästä. Ryhmän jäsenten välillä voi olla eroja hallintokunnan jäsenyyden lisäksi hierarkian tasolle sijoittumisessa. Asiantuntijaryhmässä voi olla jäseniä hierarkian joka tasolta. Kuntaorganisaation

erityispiirteiden ja siellä toimivien asiantuntijaryhmien työskentelytavan kautta käsitettynä johtajuutta on mahdollista tutkia seuraavien tutkimuskysymysten avulla: *mitä on johtajuus kuntaorganisaation asiantuntijaryhmissä ja kuinka kuntaorganisaation kaksoisrakenne näkyy asiantuntijaryhmän johtajuudessa.*

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen, *mitä on johtajuus kuntaorganisaation asiantuntijaryhmissä*, tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää kuntaorganisaation johtajuutta. Kokousvuorovaikutuksen tutkimus antaa viitteitä (esim. Laapotti & Mikkola 2016), että vuorovaikutus on kokoustilanteessa puheenjohtajakeskeistä. Tästä johdettuna voidaan olettaa, että myös johtajuus saattaa olla sidoksissa kokouksen puheenjohtajan asemaan, sillä mahdollisesti eniten puheenvuoroja käyttävänä ja kokousta ohjaavana, puheenjohtaja on ajallisesti ja määrällisesti eniten äänessä.

Johtajuus tutkittavana ilmiönä on määritelty siten, että kuka vain ryhmän jäsen voi vuorovaikutuksessa täyttää johtajuuden kriteerit. Samoin kuntaorganisaation hierarkkisuus on tekijä, jolla voi olla vaikutusta siihen, miten johtajuus jakautuu tai mitä johtajuus näissä asiantuntijaryhmien kokouksissa on eri osallistujien kesken, sillä samassa vuorovaikutustilanteessa voi olla läsnä kyseisen kokouksen nimetyn puheenjohtajan lisäksi muita työtehtäviltään tai nimikkeeltään johtajia, esimerkiksi nimetyn puheenjohtajan lähijohtaja.

Bona fide -näkökulman tarjoamat ulottuvuudet, kuten jäsenyydet eri ryhmissä samassa työyhteisössä sekä kokouksen jäsenen jäsenyys kuntayhteisössä voivat vaikuttaa asiantuntijaryhmässä ilmenevää johtajuuden jakautumiseen. Teoreettisesti on mahdollista, että kokouksen jäsen käyttää omaa rooliaan muualla kuin tutkittavassa asiantuntijaryhmän kokouksessa ja vaikuttaa siten kokoukseen esimerkiksi vetoamalla paikallisuuteen tai asemaansa organisaatiossa.

Toisen tutkimuskysymyksen, *kuinka kuntaorganisaation kaksoisrakenne näkyy asiantuntijaryhmän johtajuudessa*, tavoitteena on kuvata ja ymmärtää miten kuntaorganisaation erityinen rakenne mahdollisesti vaikuttaa kuntaorganisaation johtajuuteen. Kuntaorganisaation rakenteen kautta löytyy kiinnostava näkökulma siinä

toimiviin asiantuntijaryhmiin. Tämän kuntaorganisaation kaksoisrakenteen vuoksi kuntaorganisaation johtaminen voidaan jakaa kahteen: poliittinen ja ammatillinen johtaminen. Tämä pohjaa ajatukseen, että ylin päätävävalta kunnan asioissa on kuntalaisilla. Tätä poliittista johtajuutta harjoittavat kuntaorganisaation poliittinen henkilöstö eli vaaleilla valitut luottamushenkilöt ja ammatillista johtajuutta kuntaorganisaation palkattu, eli ammatillinen, henkilöstö. Tämä palkatun henkilöstön ammatillinen johtajuus on poliittisen päätöksenteon valmistelua päätöksentekoon ja tehtyjen päätösten toimeenpanemista päätösten pohjalta sekä kuntaorganisaation käytännön asioiden johtamista.

Bona fide -näkökulman avulla käsitystä ryhmän toiminnasta oli mahdollista laajentaa ottamaan huomioon sen todellisuuden, jossa nämä ryhmät toimivat. Tämä laajennos ottaa huomioon kuntaorganisaation rakenteen, jossa molemmat siinä toimivat ryhmät ovat ja huomioi ryhmien välisen yhteyden kuntaorganisaation toiminnassa. Näkökulman avulla on siten mahdollista tutkia kuntaorganisaation kaksoisrakennetta, sillä bona fide -näkökulman omaksumisen avulla tiedostetaan eri ryhmien vaikutus toisiinsa.

Johtajuutta tarkastellaan tässä työssä siis vaikuttamisena ja merkitysten hallinta, joka tarkoittaa käytetyn kielen tarkastelua ja siitä tulkittavia merkitysten poimimista.

Tällainen avoin lähtökohta tutkittavaan johtajuuteen tarkoittaa, että johtajuutta ei ole sidottu pelkästään nimettyjen johtajien, vaikka heitäkin mukana voi olla, vuorovaikutukseen, vaan ottaa huomioon kaikkien kokouksen jäsenten vuorovaikutuksen. Näistä lähtökohdista johtajuuden kriteerit, vaikuttaminen ja merkitysten hallinta, voidaan operationaalistaa tutkittavaksi ilmiöksi.

Operationaalistaminen tarkoittaa, että käytetystä kielestä analysoidaan yksiköitä, lausumia. Nämä lausumat tulkitaan joko vaikuttamiseksi tai merkitysten hallinnaksi, kun ne täyttävät niille asetetut kriteerit, eli kun näiden lausumien voidaan tulkita ilmentävän johtajuutta. Vaikuttamiseksi tässä yhteydessä tulkitaan lausuma, jossa henkilö esimerkiksi neuvoo, miten asia tulee suorittaa, antaa suoran käskyn tai vaikkapa vetoaa kuntaorganisaation rakenteisiin tai luonteeseen. Tiivistettynä vaikuttaminen on vuorovaikutusta, jolla henkilö pyrkii saamaan aikaan muissa kokouksen jäsenissä aikaan jonkin toimen tai argumentoimaan siten, että joku tai jotkut kokouksen jäsenet toimivat henkilön määrittämällä tavalla. Merkitysten hallinta puolestaan tarkoittaa tässä

yhteydessä vuorovaikutuksessa esiintyvää lausumaa, jonka voidaan tulkita sisältävät todellisuuden määrittelyä, eli miten jokin asia on. Tätä voi olla vaikkapa käsiteltävän asian taustoittaminen tai määrittely tietyksi kokonaisuudeksi tai sen osaksi. Tiivistettynä merkitysten hallinta on vuorovaikutusta, jolla henkilö pyrkii luomaan yhteisen todellisuuden kokouksen jäsenten välillä.

Keskeinen ero vaikuttamisella ja merkitysten hallinnalla on siinä, miten henkilö sanoittaa asiansa. Mikäli henkilön tulkitaan pyrkivän sanomallaan aiheuttamaan toisissa kokouksen jäsenissä toimintaa, on kyse vaikuttamisesta. Vaikuttaminen on siis tyyliltään eksplisiittisempää vuorovaikutusta, jossa käytetyllä kielellä pyritään ilmaisemaan suoraan mitä puhuja haluaa tapahtuvan. Merkitysten hallintaa on puolestaan sellainen vuorovaikutus, jonka voidaan tulkita määrittelevän käsiteltävää asiaa. Merkitysten hallinta on siten tyyliltään implisiittisempää vuorovaikutusta, jossa puhuja pyrkii käytetyn kielen avulla määrittelemään käsiteltävää asiaa ja siten ohjaamaan keskustelua tavoittelemaansa suuntaan.

4.2. Tutkimuksen kohde ja aineistonkeruu

Tutkittava aihe, johtajuus kuntaorganisaation asiantuntijaryhmissä, rajasi tutkimuskontekstin kuntaorganisaatioihin ja tutkimuskohteen kuntaorganisaatiossa toimiviin asiantuntijaryhmiin. Nämä asiantuntijaryhmät koostuivat kuntaorganisaation ammatillisesta henkilökunnasta, joka koostuu kunnan viranhaltijoista ja työntekijöistä.

Tutkittavaa organisaatiota, noin 10 000 asukkaan kuntaa, lähestyttiin sähköpostitse, jossa kysyttiin kiinnostusta osallistua mukaan. Luvan myöntämisen jälkeen, tutkimuskohteeksi valikoitui kolme erilaista kuntaorganisaation asiantuntijakokousta. Kriteereinä näille kokouksille oli, että ne ovat organisaation sisäisiä kokouksia, joissa ei ole läsnä poliittisia päättäjiä. Näin varmistettiin jokaisen tutkittavan kokouksen olevan kuntaorganisaation asiantuntijaryhmän kokouksia. Ennen jokaista kokousta kokouksen

jäsenille lyhyesti esiteltiin tutkimuksen aihe otsikkotasolla ja korostettiin kokouksista kerättävän aineiston olevan luottamuksellista ja hävitettävän välittömästi tutkielman hyväksymisen jälkeen.

Tutkimusaineisto kerättiin havainnoimalla näissä sovituisissa kolmessa kokouksessa. Kokoukset äänitettiin ja niistä tehtiin havaintoja tukevia muistiinpanoja. Muistiinpanoihin kirjattiin ylös henkilöiden sijoittuminen kokoustilaan ja pidettyjen puheenvuorojen määrä. Tutkimusaineisto koostuu kokousten äänitteistä ja kokouksen aikana tehdyistä havainnoista. Näiden kokouksista tehtyjen havaintojen tarkoituksena on havainnollistaa tutkijalle osallistumisaktiivisuutta ja toimia tukena kokouksäänitteiden puhtaaksikirjoittamisessa. Havainnot käsittävät karkean kirjanpidon kokouksen jäsenten puheenvuorojen lukumäärästä. Puheenvuorojen lukumäärän tarkoituksena on tukea aineiston käsittelyä tarjoamalla numeerista tietoa puheenvuorojen määrästä ja niiden jakautumisesta eri kokouksen jäsenten kesken.

Tutkittavat kokoukset noudattivat asialistaa, joten kokouksen jäsenet keskustelivat aina lähtökohtaisesti annetusta aiheesta. Tästä syystä oli luontevaa koota havaittu materiaali saman rakenteen mukaisesti. Jokainen kolmesta kokouksesta sisälsi esityslistan mukaisesti tietyn määrän käsiteltäviä aiheita. Nämä aiheet, kokouksen sisäiset käsiteltävät asiakohdat, toimivat alustavana luokituksena aineistoon syventymiseen. Yhteistä oli myös, että jokaisella kokouksella oli nimetty puheenjohtaja.

Yhteensä käsiteltäviä aiheita oli kokouksissa 26 kappaletta, 2-17 asiaa per kokous. Ensimmäisessä kokouksessa käsiteltiin seitsemän asiaa ja sen kesto oli tunti kymmenen minuuttia. Ensimmäisessä kokouksessa oli läsnä kymmenen osallistujaa. Toisessa kokouksessa käsiteltiin seitsemäntoista asiaa ja sen kesto oli puolitoista tuntia. Kokouksessa oli neljä osallistujaa. Kolmannessa kokouksessa käsiteltiin kaksi asiaa ja sen kesto oli neljäkymmentäviisi minuuttia. Osallistujia kolmannessa kokouksessa oli neljän jäsenen verran.

4.3. Kehysanalyysi

Todellisen elämän kuvaaminen on lähtökohtana laadulliselle tutkimukselle (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161). Tutkielman lähtökohtana on aito kuntaorganisaation asiantuntijaryhmän kokous, eli todellisen elämän vuorovaikutustilanne, jota tutkitaan ja josta aineisto kerätään. Näin on perusteltua käyttää aineiston analyysimenetelmänä laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Todellisen elämän kuvaamiseen liittyy ajatus todellisuuden moninaisuudesta, eli ajatus samanaikaisten tapahtumien vaikutuksista toisiinsa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161). Todellisuuden moninaisuuteen nojaa myös aiemmin esitellyn bona fide -näkökulman tarjoama käsitys ryhmien todellisuudesta läpäisevine rajoineen ja riippuvuutena välittömään kontekstiin, joiden tarkoituksena havainnollistaa ryhmän vuorovaikutuksen ulkopuolinen todellisuus. Näin ollen bona fide -näkökulman hyödyntäminen ryhmien vuorovaikutuksen tarkastelussa ohjaa myös valintaa laadullisiin tutkimusmenetelmiin. Yhdessä nämä tutkielman lähtökohdat muodostavat tutkielman teoreettisen perustan, jota vasten on perusteltua käyttää aineiston analyysissä laadullisia menetelmiä.

Todellisen elämän kuvaamisen lisäksi, valitessa sopivaa aineiston analyysimenetelmää, on tarkasteltava mistä lähtökohdista tutkittavaa aihetta lähestytään. Sopiva tutkimusmenetelmä pohjautuu kahteen kysymykseen: tutkittavan ilmiön määrittämiseen ja tutkimuskysymyksen kehittämiseen (Hollingshead & Poole 2012, 4). Tämän tutkielman tavoitteena tutkimuskysymysten pohjalta kuvata ja ymmärtää johtajuutta kuntaorganisaation asiantuntijaryhmissä sekä tarkastella kuinka kuntaorganisaation kaksoisrakenne näkyy tässä asiantuntijaryhmien johtajuudessa. Tämä tutkittava ilmiö, johtajuus asiantuntijaryhmissä, on määritelty diskursiiviseksi toiminnaksi, joka nojaa sosio-konstruktivistiseen tutkimusperinteeseen. Tätä teoreettista taustaa vasten ilmiön tutkimisessa on syytä käyttää menetelmiä, joilla on mahdollista syventyä sosio-konstruktivistisen perinteen mukaiseen käsitykseen vuorovaikutuksesta, jossa tarkastellaan vuorovaikutuksessa käytettyä kieltä ja sen muodostamia merkityksiä.

Ryhmän vuorovaikutuksen tutkimiseen on kehitetty useita analyysimenetelmiä, joissa tavoitteena on kuvata, ymmärtää ja selittää ryhmän jäsenten välistä vuorovaikutusta ja ryhmän vuorovaikutusprosesseja (Valkonen & Laapotti 2011, 44). Tutkimuksessaan Laitinen ja Valo (2018) hyödynsivät kehysteoriaa sisällönanalyysimenetelmänään tutkiessaan teknologiavälitteisyyden merkityksiä virtuaalitiimien kokouksissa. Tässä työssä sovelletaan myös kehysteoriaa ryhmäviestinnän tutkimuksessa.

Kehysteorian on alkuaan teorioinut sosiologi Erving Goffman. Hän kutsui kehysteoriaa nimellä kehysanalyysi. Goffman käyttää kehysanalyysia apuna selittäessään miten arkipäivän erilaiset toiminnot voidaan, kuten tervehtiminen, voidaan tulkita erilaisten ja erilaisia merkityksiä sisältävien kehysten kautta (Goffman 1974, 239 - 241.) Nämä kehykset ovat sidoksissa ympäröivään todellisuuteen.

Kehysanalyysin mukaan kehykset ovat kerrostuvia (Goffman 1974, 241). Tämä kehysten kerrostuneisuus mahdollistaa kehysanalyysin käytön soveltamisen vuorovaikutuksessa esiintyvien merkitysten tulkintaan. Goffman (1974, 241 – 244) käyttää kehysanalyysia sosiologiseen tulkintaan, jossa hän tutkii ihmisten erilaisia rooleja vuorovaikutuksessa, joiden avulla ihmisten toimintaa voidaan selittää. Nämä roolit hän jakaa vuorovaikutuksen eri tasoihin, eli kehyksiin joiden perusteella ihmisten toimintaan vaikuttavia merkityksiä voidaan tulkita.

Kehysteorian ideaa on Goffmanin jälkeen tarkennettu. Kehysteoria on vuorovaikutusteoria, jonka keskiössä ovat merkitykset. Seuraavaksi on syytä tarkastella millaisena kehysteoria näyttäytyy johtajuuden tutkimuksessa. Kehystämisen, kehysteorian soveltamisen, näkökulmasta johtajuudessa ei ole kyse tapahtumista tai tilanteista, vaan merkitysten hallinnasta (Miller 2014, 189). Toisin sanoen, johtaminen ei ole ilmiönä sidottu mihinkään tiettyyn kontekstiin, pikemminkin kehysteorian avulla johtajuutta tutkittaessa tulee keskittyä vuorovaikutusprosessiin ja tarkemmin määriteltynä vuorovaikutuksessa käytettävän kielen avulla luotuihin merkityksiin. Tällaisen diskursiivisen näkökulman mukaan johtajuus tapahtuu vuorovaikutuksessa toisten kanssa, jolloin johtajuus on prosessi, jolla hallitaan merkityksiä ja joka perustuu tehtävien toteuttamiseen. Tällainen näkökulma johtajuuteen korvaa yksinkertaistetut

näkemykset, joissa johtajuus on työkalu vaikuttaa johdettaviin (Miller 2014, 191.) Samalla tällainen näkemys johtajuuteen ottaa huomioon tässä tutkielmassa käytettävän johtajuuden määritelmän, jossa johtajuutta ei ole sidottu pelkästään yhteen henkilöön. Näin jokainen kokoukseen osallistuva henkilö voi ilmentää johtajuutta, jos hänen vuorovaikutuksensa täyttää johtajuuden kriteerit.

Kehystäminen on tapa hallita merkitystä, jossa yksi tai useampi käsillä olevan aiheen aspektia valitaan tai korostetaan muiden aspektien yli (Miller 2014, 189). Toisin sanoen kehystäminen voidaan tulkita muiden vuorovaikutusosuusapuolten vakuuttamiseksi (Fairhurst 2010, 6). Tästä voidaan tulkita, että kehysteorian keskiössä on vuorovaikutuksessa käytetystä kielestä etsittävien merkitysten havainnointi ja näiden merkitysten järjesteleminen analyysin pohjalta erilaisiin tulkittaviin kehyksiin.

Kehysteoriaa voidaan soveltaa monin tavoin. Dewulf, Gray, Putnam, Lewicki, Aarts, Bouwen, ja van Woerkum (2009) avaavat kehysteorian monimuotoista käyttöä ja tarjoavat kaksi suuntausta niiden sisällä kuusi (kolme per suuntaus) näkökulmaa ko. teorian hyödyntämiseen konfliktien tutkimiseen. Nämä suuntaukset voidaan nimetä kognitiiviseksi ja vuorovaikutukselliseksi suuntaukseksi, jotka pohjaavat siihen millaisena tutkijat näkevät kehykset ja kehystämisen. Dewulf et al. (2009, 160) esittää, että vuorovaikutuksellisen suuntauksen mukaan, kehykset ovat vuorovaikutuksen keinoja, joita yksilöt ja ryhmät käyttävät neuvotellakseen kanssakäymistään. Ero näiden suuntausten välillä on, että kognitiivinen suuntaus käsittää kehykset muistissa tallennetuiksi representaatioksi ja kehystämisen näiden kehysten hyödyntämiseksi, kun taas vuorovaikutuksellinen suuntaus käsittää kehystämisen merkitysten dynaamiseksi soveltamiseksi meneillään olevassa vuorovaikutuksessa (Dewulf et. al. 2009, 162). Näistä kahdesta kehysteorian suuntauksesta lähempänä tämän tutkielman lähestymistapaa johtajuuteen vuorovaikutuksessa havaittava ilmiönä on kehysteorian vuorovaikutuksellinen suuntaus. Vuorovaikutuksellisen suuntauksen mukaan kieli muodostaa aineksen, josta kehykset on tehty ja kehystäminen on toiminta, joka tavoitetaan kielen käyttämisen kautta (Dewulf et. al. 2009, 164).

Vuorovaikutuksellinen suuntaus kehystämiseen tarkastelee osallistujien yhdessä luomia asioiden, identiteettien ja vuorovaikutuksen neuvottelua puheessa. Osallistujien lausumia käsitellään toimina vuorovaikutustilanteen sisällä tietyssä kontekstissa. Tarkastelun keskiössä on kuinka osallistujat yrittävät vaikuttaa meneillä olevassa tilanteessa asioiden, identiteettien ja vuorovaikutuksen määrittelyyn metaviestinnän kautta. Tutkijat, jotka ovat kiinnostuneita vuorovaikutukselliseen asioiden kehystämiseen keskittyvät siihen, kuinka osallistujat ehdottavat tiettyjä asioiden määrittelyjä ja kuinka muuta osallistujat hyväksyvät tai haastavat nämä tulkinnat (Dewulf et. al. 2009, 177.) Kyseessä on siis menetelmä, jossa etsitään lausumia, joiden tarkoituksena on määrittellä käsiteltävässä vuorovaikutustilanteessa tietyssä kontekstissa olevia asioita. Nämä lausumissa esitellyt määrittelyt ovat kehyksiä, joiden avulla osallistujan on tarkoitus antaa käsiteltävälle asialle merkitys.

Kehysanalyysiä hyödyntämällä on mahdollista vastata tutkimuskysymyksiin mitä on johtajuus kuntaorganisaation asiantuntijaryhmissä, kun tarkastellaan millaisin kehyksin kokouksen jäsenet kehystävät johtajuuden kriteerit täyttäviä lausumia. Näistä kehyksistä voidaan johtaa mitä merkityksiä kokouksen jäsenet sisällyttävät lausumiin, jotka täyttävät johtajuuden kriteerit. Jälkimmäiseen tutkimuskysymykseen, kuinka kuntaorganisaation kaksoisrakenne näkyy asiantuntijaryhmän johtajuudessa, puolestaan voidaan etsiä vastausta kehysteorian avulla, kun tarkastellaan niitä merkityksiä, joita kokouksen jäsenet kehystämällä liittävät lausumiinsa. Nämä lausumiin liitetyt merkitykset paljastavat miten kokouksen jäsenet käsittävät ympäröivän kuntaorganisaation rakenteen ja miten se vaikuttaa johtajuuteen, jota kuntaorganisaation asiantuntijaryhmissä ilmenee.

Kehysteoria on osittain teoriaohjaava ja osittain aineistolähtöinen analyysimenetelmä, jossa kehysteoria tarjoaa käyttäjälleen mallin siitä, millaista tutkittava vuorovaikutus on ja tarjoaa tavan tätä teoreettista jäsenystä vasten tutkia millaisin keinoin, eli aineistosta johdettavin kehyksin, vuorovaikutuksessa osallistujat luovat merkityksiä. Kehysteorian hyödyntäminen, eli kehysanalyysi, sisällönanalyysinä tarjoaa hyvän lähtökohdan analyysin pohjaksi, sillä se tarjoaa valmiin teoreettisen pohjan jolle analyysin perustaa. Näin on mahdollista tukeutua tutkittavan aineiston analyysissa jo ennalta valmiiseen

teoreettiseen malliin vuorovaikutuksesta, jota soveltamalla on mahdollista etsiä vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Vaihtoehtoinen aineiston analyysimenetelmä olisi ollut diskurssianalyysi.

Diskurssianalyysi keskittyy kieleen: viesteihin, teksteihin ja vuorovaikutuksessa oleviin symboleihin (Putnam, Stohl, & Baker 2012, 217). Tämä käytettyyn kieleen keskittyminen on linjassa käytettävään johtajuuden määritelmään. Diskurssianalyysit ovat tyypillisesti tulkitsevia ja tarkastelevat puhetta sosiaalisen todellisuuden keskeisenä tekijänä (Putnam, Stohl, & Baker 2012, 217). Tiivistettynä voidaan todeta, että kehysanalyysi ja diskurssianalyysi, poikkeavat toisistaan menetelmiä eniten siinä, että diskurssianalyysi on aineistolähtöinen menetelmä, jonka keskiössä on vuorovaikutuksessa käytetty kieli, jonka analyysin kautta tutkija luo tutkimuskysymystensä pohjalta sopivan luokittelun. Silloin tavoitteena on kuvata, miten vuorovaikutuksessa kielen avulla luodaan rakenteita tai ilmaistaan toimintaa.

Kehysteoria puolestaan on sekä teoria- että aineistolähtöinen menetelmä.

Kehysanalyysissa tavoitteena on kuvata, miten vuorovaikutuksessa kielen avulla luodaan merkityksiä erilaisten kehysten kautta, jolloin päästää paremmin tutkielman tavoitteeseen kuvata ja ymmärtää johtajuutta kuntaorganisaation asiantuntijaryhmissä.

4.4. Aineiston käsittely ja analyysin toteutus

Tutkimusaineisto koostui kolmesta havainnoidusta ja äänitetystä asiantuntijaryhmän kokouksesta. Aineistona toimivat äänitteet olivat kestoiltaan lyhimmästä kokouksesta pisimpään: 45 minuuttia 23 sekuntia, 1 tunti 10 minuuttia 12 sekuntia ja 1 tunti 30 minuuttia 15 sekuntia, eli yhteensä äänitteiden kesto oli 3 tuntia 25 minuuttia 50 sekuntia.

Ennen analyysin aloittamista kokouksista saadut äänitteet litteroitiin sanatarkasti.

Litteroinnin tarkoituksena on kirjoittaa aineisto puhtaaksi sananasaisesti (Hirsjärvi,

Remes & Sajavaara 2009, 222). Käytännössä litterointi suoritettiin siten, että jokainen esitetty puheenvuoro, pois lukien äännähdykset ja erinäiset tietokoneen käyttöön liittyvät lausumat, kirjoitettiin sanasanaisesti ylös. Tämä aineisto sanasanaisesti kirjoitettuna Fontilla Times New Roman pistekoolla 12 muodosti yhteensä 73 sivua. Tämän jälkeen muodostettu kirjallinen aineisto tarkistettiin ja varmistettiin yhdenmukaiseksi kokousäänitteiden kanssa kuuntelemalla äänitteet samanaikaisesti lukemalla muodostettua tekstiä. Kun muodostettu kirjallinen aineisto täsmäsi kokousäänitteiden kanssa, oli mahdollista aloittaa aineiston analysointi.

Aineiston osallistujien anonymiteetin säilyttämiseksi yhtäkään kokouksiin osallistuvan henkilön nimeä ei kirjattu muistiinpanoihin. Kaikki kerätty materiaali koodattiin siten, ettei niistä voi tunnistaa yksittäisiä henkilöitä, eikä käytyjä kokouksia. Käytännössä tämä tarkoitti kokousten nimeämistä koodein ”kokous 1” jne. Samoin kaikki kokouksiin osallistuvat henkilöt koodattiin nimikkein ”jäsen1” jne. Tutkimuksessa käytettävät havainnollistavat sitaatit toimivat samalla salausperiaatteella kuin kokousten ja kokouksiin osallistujien koodaaminen, eli niistä ei voida päätellä mistä havainnoidusta kokouksesta tai kuka sitaatin sisällön on sanonut. Kaikki kerätty aineisto on näin kirjattuna täysin anonyymiä.

Aineisto analysoitiin hyödyntämällä kehysteoriaa sisällönanalyysimenetelmänä. Analyysin kolme vaihetta olivat seuraavat: 1) vaikuttamisen ja merkitysten hallinnan tunnistaminen, 2) näiden havaintojen luokittelu kehyksiin ja 3) merkitysten johtaminen näistä kehyksistä.

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa, vaikuttamisen ja merkitysten hallinnan tunnistamisessa, aineistosta etsittiin aineistoyksiköt. Nämä aineistoyksiköt muodostuivat lausumista, jotka täyttivät johtajuudelle asetetut kriteerit: vaikuttamisen tai merkitysten hallinnan.

Vaikuttamiseksi tulkittiin sellaiset lausumat, jossa kokouksen jäsen esimerkiksi neuvoo, miten asia tulee suorittaa, antaa suoran käskyn tai vaikkapa vetoaa kuntaorganisaation rakenteisiin tai luonteeseen. Lausuman tarkoituksena on silloin saada aikaan muissa

kokouksen jäsenissä aikaan jokin toiminta tai argumentoimaan siten, että joku tai jotkut kokouksen jäsenet toimivat henkilön määrittämällä tavalla. Samoin vaikuttamiseksi tulkittiin lausumat, joiden tavoitteena oli esimerkiksi käytettävissä olevan määrärahan puitteissa tai organisaation rakenteen mukaisen käsittelyjärjestyksen avulla perustella miksi kokouksen muiden jäsenten tulee toimia tietyllä tavalla. Seuraavat esimerkit havainnollistavat millaisia lausumia tulkittiin vaikuttamiseksi.

Esimerkissä kokouksen jäsen pyrkii ohjeistamaan muita kokouksen jäseniä toimimaan tietyllä tavalla.

”Jäsen1: Nehän ei oo välttämättä kaikki mitä siellä on, lakisäätteisiä. Mutta suosittelisin kyllä tekemään. Pääsette siitä vaan, kun teette ne mistä on tehty se ennakkokuvaus.”

Lyhimmillään vaikuttamiseksi voitiin aineistosta tulkita yksi lause, josta lausuma koostui. Esimerkissä kokouksen jäsen antaa toiselle suoran käskyn, miten toimia, eli määritelmällisesti pyrkii saamaan aikaan vaikutuksen toisessa.

”Jäsen5: Eli selitä nyt palveluvaranto...”

Merkitysten hallinnaksi tulkittiin lausumat, joissa puhuja määritteli muille omassa lausumassaan, millainen käsiteltävä asia on luonteeltaan tai mitkä tekijät vaikuttavat siihen miksi käsiteltävä asia on tietyn kaltainen. Tällainen lausuma sisältää esimerkiksi todellisuuden määrittelyä, eli miten jokin asia on. Todellisuuden määrittelyä on käsiteltävän asian taustoittaminen tai määrittely tietyksi kokonaisuudeksi tai sen osaksi, jolla henkilö pyrkii luomaan yhteisen ja muiden kokouksen jäsenten hyväksymän todellisuuden kokouksen jäsenten välillä. Samoin lausumat, joilla voitiin puhujan tulkita pyrkivän arvottamaan toimintaa, identifioitiin merkitysten hallinnaksi. Kaikki todellisuuden määrittely ei ole merkitysten hallintaa. Aineiston analyysin ulkopuolelle jätettiin lausumat, jotka eivät käsitelleet kokouksen asialistan asioita, kuten vaikkapa päivän sään kommentointi tai erilaiset tietokoneen käyttöön liittyvät lausumat.

Seuraavat esimerkit havainnollistavat millaisia lausumia tulkittiin merkitysten hallinnaksi:

Esimerkissä kokouksen puheenjohtaja arvioi miten kokouksessa käsiteltävä asia etenee kuntaorganisaation rakenteissa ja taustoittaa prosessin taustoja sekä tilannetta.

”Jäsen4: Eli tää menis syksyllä nähtäville ja tulis 26.6. aineisto tarkastukseen. Siitä mää laitoin jo kalenteriin, kuten huomasitkin. Ja tää ois elokuun kokoukseen pykälän valmistelukin. Ja tää on mulla ainaskin, että en ehi ottaa tätä valmisteluun. Vaikka [kokouksen ulkopuolinen henkilö] sanokin, että saa ottaa sinne asialistalle. Otetaan se syksyille, kun... Emmää tiedä onko tällä [paikan nimi], niin minkälainen hätä tässä kaavan kanssa. Täähän sovittiin, että tää ois tän vuoden aikana.”

Lyhimmillään merkityksen hallinnaksi voitiin tulkita lausuma, jossa kokouksen jäsen puheenvuorossaan parilla lauseella tarkentaa käsiteltävää asiaa taustoittamalla kokonaisuutta.

”Jäsen2: Mut... Tossa keskustan asemakaavan päivityksessä on kato sisällä tavalla[an] tuo jo. Tuo, tuo. LYT-kaava-alueen muutos, eli se [tien nimi].”

Analyysin toisessa vaiheessa nämä aineistosta identifioidut aineistoyksiköt luokiteltiin analyysiyksiköiksi kehyksiksi hyödyntämällä kehysteoriaa. Tässä vaiheessa aineistoyksiköistä etsittiin yhdistäviä tekijöitä, jotka muodostivat tietyn kokonaisuuden, eli kehyksen. Näin lausumista voitiin niiden sisältämän kielellisen sisällön avulla löytää yhteisiä tekijöitä, kuten organisaatorakenne ja koostaa yhtenäinen kehys. Kehykset luotiin analysoimalla tunnistetuista analyysiyksiköistä sitä, miten kokouksen jäsenet lausumissaan perustelivat, kuvailivat ja nimesivät perusteita esittämilleen asioille.

Analyysin kolmas vaihe oli merkitysten johtaminen kehyksistä. Tämä pohjautuu kehysteorian oletukseen, että tunnistamalla käytetty kehys voidaan tulkita niiden taustalla olevia merkityksiä. Merkitykset johdettiin luoduista kehyksistä tunnistamalla millaisin kehyksin kokouksen jäsenet kehystävät johtajuuden kriteerit täyttäviä lausumia. Tällä tavoin kehyksistä johdettiin merkitykset, joita kokouksen jäsenet sisällyttävät lausumiin, jotka täyttävät johtajuuden kriteerit. Käytännössä tämä tarkoitti, että lausumista tulkituista kehyksistä etsittiin vertailemalla yhdistäviä tekijöitä, joita verrattiin pääkehukseen. Tästä vertailusta voitiin tulkita millaisia merkityksiä näiden lausumien takaa löytyi.

Kolmivaiheisen analyysin avulla saatiin tunnistettua analyysiyksiköt, koottua näistä yksiköistä kehyksiä ja kehysten avulla tulkittua merkityksiä, joita vuorovaikutuksen taustalla on. Analyysin avulla päästään kuvaamaan ja ymmärtämään millaista johtajuus on tarkastelluissa kuntaorganisaation asiantuntijaryhmissä.

5. Tulokset

5.1. Kehyminen asiantuntijaryhmissä

Tutkielman tarkoituksena oli kuvata ja ymmärtää mitä on johtajuus kuntaorganisaation asiantuntijaryhmissä. Tästä tavoitteesta johdettiin seuraavat tutkimuskysymykset: *mitä on johtajuus kuntaorganisaation asiantuntijaryhmissä ja kuinka kuntaorganisaation kaksoisrakenne näkyy asiantuntijaryhmän johtajuudessa*. Ensin kuvataan tutkimustavoitteen mukaisesti millaista johtajuus on kehysanalyysin kautta tulkittuna kuntaorganisaation asiantuntijaryhmissä ja sen jälkeen siirrytään tarkastelemaan mitä tutkimuskysymykset paljastavat asiantuntijaryhmien johtajuudesta.

Vaikuttamisen kriteerit täyttävistä lausumista tulkittiin kaksikymmentäneljä eri kehystä ja ne yhdistelemällä voitiin muodostaa neljä laajempaa kokonaisuutta, pääkehystä, joiden avulla löydettiin neljä merkitystä.

Taulukko 1: Vaikuttaminen		
Tulkittu kehys ja lausumien lukumäärä	Pääkehys	Merkitys
Suora käsky 28 Epäsuora käsky 11 Asianlaita 8 Taloudelliset resurssit 3	Sisällönmäärittäminen	Valta
Neuvominen 9 Ideoiminen 9 Neuvottelu 5 Kokouksen sisäinen tehtävänjako 4 Oikaisu 2 Laskelmat 2 Tarkennus 1 Kehittäminen 1	Yhteistyö	Töiden sujuvuus
Sisäinen toiminta 5 Käytänteet 5	Organisaatorakenne	Organisaation toiminta

Aikataulutus 3 Asian käsittely luottamuselimissä 2 Yksiköiden toiminta 2 Toimintatapa 1		
Sujuvuus 5 Hyöty 4 Asioiden sujuminen 2 Tilastoinnin erot 2 Tarpeellisuus 1 Laatu 1	Arvottaminen	Hyöty
Kehyksiä yhteensä 25, lausumia yhteensä 116	Pääkehyksiä yhteensä 4	Merkityksiä yhteensä 4

Yksittäisistä kehyksistä muodostetut pääkehukset sisälsivät neljästä kahdeksaan erilaista kehystä. Pääkehukset ovat: sisällönmäärittäminen, yhteistyö, organisaatorakenne ja arvottaminen. Näiden pääkehysten avulla saatiin johdettua niiden taustalla olevia merkityksiä tarkastelemalla, miten asiantuntijaryhmän jäsenet kehystivät lausumiaan. Havaitut merkitykset ovat: valta, töiden sujuvuus, organisaation toiminta ja hyöty.

Asiantuntijaryhmien vuorovaikutuksessa useimmiten esiintyvä pääkehys on sisällönmäärittäminen, joka sisältää viisikymmentä lausumaa ja niistä tulkittuja kehyksiä. Sisällönmäärittäminen pääkehyyksenä koostuu viidestäkymmenestä kehyksestä, joita ovat suora käsky 28 kappaletta, epäsuora käsky 11 kappaletta, asianlaita 8 kappaletta ja taloudelliset resurssit 3 kappaletta. Sisällönmäärittäminen pääkehyyksenä kuvastaa sellaista johtajuutta, jonka taustalla oleva merkitys on valta. Kaikki sisällönmäärittämiseen sijoitetut lausumat tulkittiin kehystettävän siten, että ne sisälsivät joko käskyn miten tulee toimia, niissä oli toteamus miten käsiteltävä asia on tai niitä perusteltiin taloudellisilla resursseilla. Vaikuttaminen hyödyntämällä tätä pääkehystä, on siis sellaista, että kokouksen jäsen pyrkii saamaan muut kokouksen jäsenet toimimaan ehdottamallaan tavalla, joko implisiittisesti käskemällä toimimaan tietyllä tavalla tai eksplisiittisesti antamalla toimintaohjeen miten tulisi toimia.

Toiseksi eniten asiantuntijaryhmissä vaikutettiin pääkehys yhteistyön kautta, kaikkiaan kolmenkymmenenkolmen lausuman ja kehyksen verran. Yhteistyö koostuu kolmestäkymmenestäkolmesta vuorovaikutuksesta tulkitusta kehyksestä, joita ovat: neuvominen 9 kappaletta, ideoiminen 9 kappaletta, neuvottelu 5 kappaletta, kokouksen

sisäinen tehtävänjako 4 kappaletta, oikaisu 2 kappaletta, laskelmat 2 kappaletta, tarkennus 1 kappale ja kehittäminen 1 kappale. Yhteistyökehityksen taustalla oleva merkitys oli töiden sujuminen. Vaikuttaminen tätä pääkehystä hyödyntämällä tulkittiin kehystettävän yhdessä tekemisen muotojen kautta, kuten esittämällä ideoita tai neuvottelemalla miten käsiteltävä asia tulisi hoitaa. Tällä tavoin vaikuttamalla kokouksen jäsen pyrki saamaan muissa kokouksen jäsenissä aikaan toimintaa implisiittisesti perustelemalla omaa näkemystään.

Kolmanneksi eniten havaittu pääkehys oli organisaatorakenne, joka koostui kahdeksastoista lausumasta ja niistä tulkituista kehyksistä. Organisaatorakenne koostuu kahdeksastoista lausumasta ja niistä tulkituista kehyksistä, joita ovat: sisäinen toiminta 5 kappaletta, käytänteet 5 kappaletta, aikataulut 3 kappaletta, asian käsittely luottamuselimissä 2 kappaletta, yksiköiden toiminta 2 kappaletta ja toimintatapa 1 kappale. Organisaatorakenne pääkehityksenä sisälsi lausumia, joiden taustalla oleva merkitys on organisaation toiminta. Vaikuttaminen tätä pääkehystä hyödyntämällä tulkittiin kehystettävän organisaation toimintakulttuuriin ja käytänteisiin, jotta muut toimivat hänen esittämällään tavalla.

Vaikuttamiseksi tulkituissa lausumissa vähiten havaittu pääkehys oli arvottaminen, yhteensä viisitoista lausumaa tulkittiin arvottamiseksi. Arvottaminen koostuu viidestätoista lausumasta ja niistä tulkituista kehyksistä, joita ovat: sujuvuus 5 kappaletta, hyöty 4 kappaletta, asioiden sujuminen 2 kappaletta, tilastoinnin erot 2 kappaletta, tarpeellisuus 1 kappale ja laatu 1 kappale. Tämän pääkehityksen taustalla oleva merkitys oli hyöty. Lausumat tulkittiin kehystettävän siten, että kokouksen jäsen pyrki lausumassaan esittämään mitä hyötyä olisi jos muut kokouksen jäsenet toimisivat hänen ehdottamallaan tavalla ja vaikuttamaan siten kokouksen muihin jäseniin.

Merkitysten hallinnan kriteerit täyttävistä lausumista kehysanalyysin tulokset osoittavat, että tulkittiin kolmekymmentäneljä eri kehystä ja ne yhdistelemällä voitiin muodostaa viisi laajempaa kokonaisuutta, pääkehystä, joiden avulla löydettiin viisi merkitystä.

Taulukko 2: Merkitysten hallinta		
Tulkittu kehys ja lausumien lukumäärä	Pääkehys	Merkitys
Taloudelliset resurssit 15 Motivointi 9 Yleinen hyöty 7 Toimintatapojen ero 5 Muutos 5 Annettujen tehtävien hoitaminen 4 Ylikunnallinen yhteistyö 2 Sopimukset 1	Organisaation toiminta	Töiden sujuvuus
Sisällöstä neuvottelu 18 Aikataulutus 12 Tulevan suunnittelu 5 Aikapaineet 3 Asialista 2 Työajan käyttö 1 Aiempi tapahtuma 1 Tehdyt projektit 1	Yhteistyö	Valta
Laatu 12 Vaativuus 9 Tunteisiin vetoaminen 9 Tärkeys 6 Tapahtunut virhe 3 Eriarvoisuus 3	Arvottaminen	Kriteerit
Ideoiminen, ohjeistus 11 Tarkentaminen 9 Neuvominen 5 Taustoittaminen 4 Nykytila 2 Järjestelmän toimiminen 2	Luova työskentely	Hyöty
Asian eteneminen päätöksenteossa 8 Valmistelu 4 Yksiköiden toiminta 3 Käsittelyjärjestys 3 Aikataulutus 2 Muutos 1	Työjärjestys	Organisaatorakenne
Kehyksiä yhteensä 33, lausumia yhteensä 187	Pääkehyksiä yhteensä 5	Merkityksiä yhteensä 5

Yksittäisistä kehyksistä muodostetut pääkehykset sisälsivät kuudesta kahdeksaan erilaista kehystä. Pääkehykset ovat: organisaation toiminta, yhteistyö, arvottaminen, luova työskentely ja työjärjestys. Näiden kehysten kautta saatiin johdettua viisi lausumien taustalla olevaa merkitystä: töiden sujuvuus, valta, kriteerit, hyöty ja organisaatorakenne.

Merkitysten hallinnan yhteydessä eniten havaittu pääkehys, organisaation toiminta, muodostettiin neljästäkymmenestä kahdeksasta lausumasta ja niistä tulkituista kehyksistä, joita ovat: taloudelliset resurssit 15 kappaletta, motivointi 9 kappaletta, yleinen hyöty 7 kappaletta, toimintatapojen ero 5 kappaletta, muutos 5 kappaletta, annettujen tehtävien hoitaminen 4 kappaletta, ylikunnallinen yhteistyö 2 kappaletta ja sopimukset 1 kappale. Näiden lausumien taustalla oleva merkitys oli töiden sujuvuus. Kokouksen jäsen kehysti lausumansa siten, että hän pyrki muokkaamaan käsiteltävän asian merkitystä, siten että muut kokouksen jäsenet hyväksyivät hänen antamansa merkityksen.

Toiseksi eniten havaittu pääkehys, yhteistyö, muodostettiin neljästäkymmenestä kolmesta käytetystä lausumasta ja niistä tulkituista kehyksestä, joita ovat: sisällöstä neuvottelu 18 kappaletta, aikataulut 12 kappaletta, tulevan suunnittelu 5 kappaletta, aikapaineet 3 kappaletta, asialista 2 kappaletta, työajan käyttö 1 kappale, aiempi tapahtuma 1 kappale ja tehdyt projektit 1 kappale. Näiden lausumien taustalla oli merkitys valta. Kokouksen jäsen hallitsee merkitystä siten, että käyttämällään kehyksellä pyrkii antamaan käsiteltävälle asialla merkityksen valta.

Arvottaminen pääkehys muodostettiin neljästäkymmenestä kahdesta lausumasta ja niistä tulkituista kehyksestä, joita ovat: laatu 12 kappaletta, vaativuus 9 kappaletta, tunteisiin vetoaminen 9 kappaletta, tärkeys 6 kappaletta, tapahtunut virhe 3 kappaletta ja eriarvoisuus 3 kappaletta. Niiden taustalla oleva merkitys oli kriteerit. Kokouksen jäsen pyrki hallitsemaan merkitystä kehystämällä lausumansa siten, että muut kokouksen jäsenet hyväksyivät niiden taustalla olevan merkityksen kriteerit. Näin kokouksen jäsen käytti arvottamiseen luokiteltua kehystä hallitakseen käsiteltävän asian merkitystä ja antamaan käsiteltävälle asialle tietyn kriteerin.

Pääkehys, luova työskentely, muodostettiin kolmestakymmenestä kolmesta lausumasta ja niistä tulkituista kehyksistä, joita ovat: ideoiminen, ohjeistus 11 kappaletta, tarkentaminen 9 kappaletta, neuvominen 5 kappaletta, taustoittaminen 4 kappaletta, nykytila 2 kappaletta ja järjestelmän toimiminen 2 kappaletta. Näiden lausumien

taustalla olevaksi merkitykseksi tulkittiin hyöty. Luovan työskentelyn pääkehysten avulla kokouksen jäsen hallitsi käsiteltävän asian merkitystä antamalla asialle merkityksen hyöty.

Merkitysten hallinnan yhteydessä vähiten havaittu pääkehys, työjärjestys, muodostettiin kahdestakymmenestäyhdestä lausumasta ja niistä tulkituista kehyksistä, joita ovat: asian eteneminen päätöksenteossa 8 kappaletta, valmistelu 4 kappaletta, yksiköiden toiminta 3 kappaletta, käsittelyjärjestys 3 kappaletta, aikataulut 2 kappaletta ja muutos 1 kappale. Näiden lausumien taustalla oleva merkitys oli organisaatorakenne. Työjärjestyksen kehyksellä kokouksen jäsen hallitsi käsiteltävän asian merkitystä antamalla asialle merkityksen organisaatorakenne.

Asiantuntijaryhmien johtajuus vaikuttamisena ja merkitysten hallintana sisälsi osittain samoja kehyksiä, pääkehysiä ja merkityksiä. Tämä osoittaa, että johtajuutta kehystetään samoin kehyksin ja pääkehysin ja lausumien taustalla on samoja merkityksiä, olipa kyseessä vaikuttaminen tai merkitysten hallinta. Erona on, miten johdetaan, joka vaikuttaa siihen pyrkiikö kokouksen jäsen vaikuttamaan toisiin kokouksen jäseniin ja samaan heidät toimimaan tietyllä tavalla vai hallitsemaan käsiteltävän asian merkitystä ja muokkaamaan käsiteltävän asian merkitystä.

Aineistosta löytyi siis yhteensä 303 lausumaa, jotka täyttivät vaikuttamisen tai merkitysten hallinnan kriteerit. Nämä muodostuvat 116:sta vaikuttamiseksi tulkittua lausumasta ja 187:stä merkitysten hallinnaksi tulkittua lausumasta. Kokouskohtaisesti nämä lausumat jakautuvat 47 vaikuttamiseksi tulkittua ja 31 merkitysten hallinnaksi tulkittua lausumaa ensimmäisessä kokouksessa, 31 vaikuttamiseksi tulkittua ja 104 merkitysten hallinnaksi tulkittua lausumaa toisessa kokouksessa ja 38 vaikuttamiseksi ja 52 merkitysten hallinnaksi tulkittua lausumaa kolmannessa kokouksessa.

Kehysanalyysin perusteella ensimmäisessä kokouksessa kokouksen jäsenet ilmensivät johtajuutta enemmän vaikuttamiseksi tulkittujen lausumien kautta, kuin merkityksen hallinnaksi tulkittujen lausumien kautta. Yhteensä vaikuttamiseksi tulkittiin 47 lausumaa. Analyysin pohjalta ensimmäisen kokouksen yleisin johtajuuden ilmeneminen

oli lausumat, jotka tulkittiin kehyksiksi seuraavasti: neuvominen 7, ideoiminen 6, neuvottelu 4 ja kokouksen sisäinen tehtävänjako 3 kappaletta. Nämä kehykset muodostavat pääkehysten yhteistyö, jonka taustalla on merkitys töiden sujuvuus.

Toiseksi yleisin johtajuuden ilmeneminen olivat lausumat, jotka tulkittiin kehyksiin: suora käsky 11, epäsuora käsky 4 ja asianlaita 3 kappaletta. Nämä kehykset ilmentävät pääkehystä sisällönmäärittäminen, jonka taustalla oleva merkitys on valta.

Ensimmäisessä kokouksessa vähiten vaikuttamiseksi tulkittua johtajuutta ilmeni pääkehysten organisaatorakenne ja arvottaminen kautta. Pääkehykseen organisaatorakenne, jonka taustalla on merkitys organisaation toiminta, tulkittiin vain viisi lausumaa, jotka sisälsivät viisi kehystä: sisäinen toiminta 2, käytänteet 2 ja toimintatapa 1 kappale. Pääkehykseen arvottaminen, jonka taustalla on merkitys hyöty, tulkittiin vain neljä lausumaa, jotka kaikki tulkittiin kehykseen sujuvuus.

Merkitysten hallinnaksi tulkittua johtajuutta löytyi ensimmäisestä kokouksesta yhteensä 31:n lausuman verran. Kehysanalyysin perusteella yleisintä tällaista johtajuutta ilmennetään luovan työskentelyn kehyksin: neuvominen 5, taustoittaminen 4, Ideoiminen, ohjeistus 3 kappaletta. Näiden lausumien taustalla on analyysin mukaan merkitys hyöty.

Miltei yhtä yleistä ensimmäisessä kokouksessa oli johtajuus, jota kokouksen jäsenet lausumissaan ilmensivät pääkehysten organisaation toiminta ja yhteistyö kautta. Ensimmäisen taustalla olevaksi merkitykseksi tulkittiin töiden sujuvuus ja jälkimmäisen taustalla olevaksi merkitykseksi valta. Organisaation toiminta piti sisällään lausumia, jotka tulkittiin kehystettävän kehyksillä: toimintatapojen ero 3, muutos 3, taloudelliset resurssit 1 ja motivointi 1 kappale. Pääkehys yhteistyö puolestaan koostui kehyksistä: Sisällöstä neuvottelu 4, aikataulut 2 ja 1 asialista.

Kehysanalyysin perusteella vähiten ensimmäisessä kokouksessa johtajuutta ilmeni lausumissa, jotka tulkittiin kehyksiin: tunteisiin vetoaminen 2, vaativuus 1 ja tärkeys 1 kappale. Nämä kehykset ilmentävät arvottamista, jonka taustalla oleva merkitys on kriteerit.

Ensimmäisestä kokouksesta voidaan todeta, että johtajuus on kehysanalyysin tulosten mukaan enemmän vaikuttamista, kuin merkitysten hallintaa. Tulokset osoittavat, että ensimmäisessä kokouksessa johtajuuden taustalla useimmiten oli merkitys töiden sujuvuus, jota analyysin mukaan ilmenettiin yhteistyön kehyksin. Yleistä oli myös merkitys valta, jota ilmenettiin sisällönmäärittämisen avulla. Nämä merkitykset, töiden sujuvuus ja valta, löytyivät vaikuttamiseksi tulkituista lausumista. Merkitysten hallinnan puolelta yleisin lausumien taustalta löytynyt merkitys oli hyöty, jota ilmenettiin luovan työskentelyn kehyksin.

Toisessa analysoidussa kokouksessa johtajuus ilmeni tulosten perusteella olevan enemmän merkitysten hallinnan kriteerit täyttävää. Toisessa kokouksessa johtajuutta kehystettiin 31:llä vaikuttamisen ja 104:llä merkitysten hallinnan kriteerit täyttävällä lausumalla.

Vaikuttamiseksi tulkittujen lausumien taustalla yleisin merkitys oli valta, jota ilmenettiin pääkehysten sisällönmäärittäminen kehyksin: suora käsky 10, epäsuora käsky 5 ja asianlaita 3 kappaletta. Toisessa kokouksessa vähemmälle jäivät johtajuutta, jossa merkityksenä oli töiden sujuvuus ja organisaation toiminta. Näitä merkityksiä ilmenettiin pääkehyksillä yhteistyö ja organisaatorakenne ja ne koostuivat kehyksistä ideoiminen 3, neuvominen 2, neuvottelu 1, kokouksen sisäinen tehtävänjako 1 ja kehittäminen 1 kappale ja kehyksistä aikataulut 2, asian käsittely luottamuselimissä 2 ja yksiköiden toiminta 1 kappale.

Merkitysten hallinnaksi tulkitut lausumat muodostivat suurimman osan toisen kokouksen johtajuudesta. Selvästi eniten johtajuutta ilmensivät lausumat, joiden taustalla oli merkitys valta. Näitä lausumia kehystettiin pääkehysten yhteistyö kehyksin: sisällöstä neuvottelu 12, aikataulut 6, tulevan suunnittelu 5, aikapaineet 2, asialista 1, työajan käyttö 1, aiempi tapahtuma 1 ja tehdyt projektit 1 kappale. Miltei yhtä usein kuin valta, oli toisessa kokouksessa johtajuuden taustalla merkitys kriteerit. Näitä lausumia kehystettiin pääkehysten arvottaminen kehyksin: tunteisiin vetoaminen 7, laatu 6, tärkeys 5 vaativuus 3, tapahtunut virhe 1 ja eriarvoisuus 1 kappale.

Toisessa kokouksessa merkitykset hyöty, töiden sujuvuus ja organisaatorakenne olivat puoleksi kaikkien johtajuutta ilmentävien lausumien taustalla. Nämä merkitykset ilmenivät pääkehysten luova työskentely, organisaation toiminta ja työjärjestys kautta. Pääkehys luova työskentely sisälsi kehykset: tarkentaminen 9, ideoiminen, ohjeistus 8 ja nykytila 2 kappaletta. Pääkehys organisaation toiminta puolestaan sisälsi kehykset: motivointi 7, yleinen hyöty 4, toimintatapojen ero 2, annettujen tehtävien hoitaminen 2, ylikunnallinen yhteistyö 2 ja sopimukset 1 kappaletta. Pääkehys työjärjestys sisälsi kehykset: asian eteneminen päätöksenteossa 6, valmistelu 4, käsittelyjärjestys 3 ja aikataulukko 2 kappaletta.

Toisesta kokouksesta voidaan todeta, että johtajuus on kehysanalyysin tulosten mukaan enemmän merkitysten hallintaa kuin vaikuttamista. Tulokset osoittavat, että ensimmäisessä kokouksessa johtajuuden taustalla useimmiten oli merkitys valta, jota analyysin mukaan ilmennetään pääkehysten yhteistyö kehyksin. Yleistä oli myös merkitys kriteerit, jota kehystettiin pääkehys arvottamisen avulla. Nämä merkitykset löytyivät vaikuttamiseksi tulkituista lausumista. Vaikuttamisen puolelta yleisin lausumien taustalta löytynyt merkitys oli myös valta, jota kehystettiin sisällönmäärittämisen kehyksin.

Kolmannessa analysoidussa kokouksessa johtajuus ilmeni tulosten perusteella olevan enemmän merkitysten hallinnan, kuin vaikuttamisen kriteerit täyttävää. Kolmannessa kokouksessa johtajuutta kehystettiin 38:lla vaikuttamisen ja 52:lla merkitysten hallinnan kriteerit täyttävällä lausumalla.

Vaikuttamiseksi tulkittujen lausumien taustalla oli useimmiten merkitykset valta ja hyöty. Valtaa ilmennettiin sisällönmäärittämisen kehysten avulla. Näitä kehyksiä olivat: suora käsky 7, taloudelliset resurssit 3, epäsuora käsky 2 ja asianlaita 2 kappaletta. Hyötyä puolestaan ilmennettiin arvottamisena kehyksillä: hyöty 4, asioiden sujuminen 2, tilastoinnin erot 2, sujuvuus 1, tarpeellisuus 1 ja laatu 1 kappaletta.

Organisaation toiminta johtajuuden taustalla olevana merkityksenä jäi varsin vähäiseksi kolmannessa kokouksessa. Tätä merkitystä ilmennettiin organisaatorakenteen kehyksillä: sisäinen toiminta 3, käytänteet 3, aikataulukko 1 ja yksiköiden toiminta 1

kappale. Vähiten vaikuttamiseksi tulkitun johtajuuden taustalla oli merkitys töiden sujuvuus ja sitä ilmentävillä yhteistyön kehyksillä. Näitä kehyksiä olivat: oikaisu 2, laskelmat 2 ja tarkennus 1 kappale.

Kolmannessa kokouksessa lausumista, jotka täyttävät merkitysten hallinnan kriteerit eniten johtajuus korostuu töiden sujumisena. Tätä merkitystä ilmenettiin organisaation toiminnan kehyksillä: taloudelliset resurssit 14, yleinen hyöty 3, muutos 2, annettujen tehtävien hoitaminen 2 ja motivointi 1 kappale. Toinen analyysin avulla tulkittu merkitys oli kriteerit, joita ilmenettiin arvottaminen kehyksillä: laatu 6, vaativuus 5, tapahtunut virhe 2 ja eriarvoisuus 2 kappaletta.

Kolmannessa kokouksessa merkitykset valta ja organisaatorakenne olivat miltei yhtä paljon johtajuudeksi tulkittujen lausumien takana. Näistä valtaa ilmentävän pääkehyksen yhteistyö kehyksiä olivat: aikataulut 4, sisällöstä neuvottelu 2 ja aikapaineet 1 kappale. Organisaatorakennetta ilmentävän pääkehyksen työjärjestys kehyksiä olivat: Yksiköiden toiminta 3, asian eteneminen päätöksenteossa 2 ja muutos 1 kappale.

Kaikista vähiten johtajuutta ilmenettiin kolmannessa kokouksessa pääkehyksen luova työskentely kehyksien järjestelmän toimiminen 2 kappaletta kautta, jolloin myös tulkittu merkitys hyöty jäi kaikkein vähäisimmäksi lausumien taustalta.

Kolmannesta kokouksesta voidaan todeta, että johtajuus on kehysanalyysin tulosten mukaan enemmän merkitysten hallintaa kuin vaikuttamista. Tulokset osoittavat, että ensimmäisessä kokouksessa johtajuuden taustalla useimmiten oli merkitys valta, jota analyysin mukaan kehystettiin pääkehyksen yhteistyö kehyksin. Yleistä oli myös merkitys kriteerit, jota kehystettiin pääkehys arvottamisen avulla. Nämä merkitykset löytyivät vaikuttamiseksi tulkituista lausumista. Vaikuttamisen puolelta yleisin lausumien taustalta löytynyt merkitys oli myös valta, jota ilmenettiin sisällönmäärittämisen kehyksin.

5.2. Johtajuuden muodot asiantuntijaryhmissä

Ensimmäinen tutkimuskysymys kysyy, *mitä on johtajuus kuntaorganisaation asiantuntijaryhmissä*. Kahdessa kokouksessa kolmesta merkitysten hallinnaksi tulkittuja lausumia oli enemmän kuin vaikuttamiseksi tulkittuja lausumia. Tulosten valossa johtajuus kuntaorganisaation asiantuntijaryhmissä on yleisemmin merkitysten hallintaa kuin vaikuttamista. Vaikuttaminen ja merkitysten hallinta, poikkeavat toisistaan ilmenemismääränsä lisäksi myös vivahteikkudessaan. Tulokset osoittavat, että merkitysten hallintana johtajuutta kehystetään useammilla erilaisilla kehyksillä kuin johtajuutta. Kuitenkin tarkastellessa pääkehysten kautta johtajuutta, yleisin yksittäinen tapa johtaa kuntaorganisaation asiantuntijaryhmässä on vaikuttaminen sisällönmäärittämisen kautta. Sisällönmäärittäminen pääkehystenä sisältää myös asiantuntijaryhmien kokouksissa eniten käytetyn kehyksen, suoran käskyn.

Yleisimmät kehykset, joiden avulla johtajuutta kuntaorganisaation asiantuntijaryhmissä kehystettiin ovat suora käsky, sisällöstä neuvottelu ja taloudelliset resurssit. Suora käsky on vaikuttamista ja sisällöstä neuvottelu sekä taloudelliset resurssit ovat merkitysten hallintaa. Suora käsky on yleisesti lyhyt, tavallisesti lauseen mittainen lausuma, kuten:

Pistä se omaksi. (jäsen5)

Varaa sen kanssa kalenteriaika. (jäsen 4)

Laita ihan selvityspyyntö nimellä. (jäsen4)

Suoraa käskyä johtamisessa käyttivät yleisimmin kokouksen puheenjohtaja tai lähijohtajana työskentelevä kokouksen jäsen. Suoria käskyjä ei perusteltu ollenkaan vaan niissä todettiin joko toiselle yksittäiselle kokouksen jäsenelle tai kaikille muille miten käsiteltävän asian kanssa tulee toimia.

Sisällöstä neuvottelu, joka on muodoltaan merkitysten hallintaa, oli toiseksi yleisin johtamisessa käytetty kehys kuntaorganisaation asiantuntijaryhmissä. Sisällöstä neuvottelu on tyypillisesti pitempi lausuma, jossa kokouksen jäsen, joko kysyy miten

toimia kokouksessa käsiteltävän asian kanssa, kyseenalaistaa toimintatavan ja esittää toista tapaa tai esittää vaihtoehtoisia ratkaisutapaa ja perustelee sitä.

Mites toi [tien nimi] sitten? Sitä ei oteta tohon koulukeskukseen sitte? (jäsen3)

Eiks se ois hyvä sitten jos kaksikin, että jos yks jäis isännöitsijälle ja yks menis sinne sitten... (jäsen3)

Mutta jos me nyt otetaan kaikki työllistettävät, otetaan tukityöllistettyjen puolelta. Eli otetaan se työllisyysbudjetista. Niin se tarkoittaa käytännössä sitä, siis sitä, että, että tota, ne... Sinne ei tulis enää niitä palkkatukituloja ollenkaan, vaan ne kaikki menis työllisyysbudjetin kautta. (jäsen1)

Sisällöstä neuvottelua käyttivät johtamisessa ne kokouksen jäsenet, jotka eivät olleet kokouksen puheenjohtajia tai kuntaorganisaatiossa työskenteleviä johtajia. Tätä kehystä hyödyntämällä kokouksen jäsen pyrki määrittelemään käsiteltävää asiaa jotenkin toisin kuin se sillä hetkellä kokouksessa käsiteltiin ja samaan hyväksyntää omalle määritelmälleen. Tällä tavoin kokouksen jäsen pyrki merkitysten hallinnan avulla johtamaan kokouksessa.

Kehys taloudelliset resurssit, oli myös yleinen tapa johtaa asiantuntijaryhmien kokouksissa. Taloudelliset resurssit ovat muodoltaan merkitysten hallintaa. Näiden kehysten avulla kokouksen jäsen taustoitti tilannetta ja etsi ratkaisuja taloudellisiin reunaehtoihin vedoten. Taloudelliset resurssit poikkeavat sisällöstä neuvottelun kehyksestä, sillä että niillä perusteltiin koko kuntaorganisaation toimintaa, kun taas sisällöstä neuvottelun kehyksellä hallittiin yksittäistä kokouksen sisällä olevaa asiaa. Taloudelliset resurssit olivat myös muodoltaan enemmän toteavia lausumia, joissa korostui rajallisuus.

Niin se ois pois kaupungin budjetista, jos sitä pystys joku muu, sitä toimintaa, viemään eteenpäin. Että ei kai tässä oo mitään sellaista kilpailuasetelmaa oon. Jos tässä, tää ois kaupungille mikään niin kuin riski. Jos sen joku muu hoitaa yhtä laadukkaasti. (jäsen3)

Eli ne vapauttaa, niinku, ens vuodelle meidän työllisyysbudjetista, niinku... Mahdollisesti vapauttaa rahaa. Et jos noita kuntalisiä voi olla, että niitä käytetään. Kun nytkin jo käytetään. (jäsen1)

Taloudellisia resursseja käyttivät yhtä lailla kuntaorganisaatiossa työskentelevät johtajat kuin muutkin asiantuntijaryhmän jäsenet.

Yleisimmät pääkehykset ovat sisällönmäärittäminen, organisaation toiminta, yhteistyö ja arvottaminen (merkitysten hallinta). Näistä yleisimmistä pääkehysistä kolme on merkitysten hallintaa ja yksi vaikuttamista. Tästä voidaan päätellä, että kuntaorganisaation asiantuntijaryhmissä johtaminen on muodoltaan enemmän merkitysten hallintaa kuin vaikuttamista. Kuitenkin vaikuttaminen on asiantuntijaryhmissä kaikkein yleisin yksittäinen johtajuuden muoto, sillä pääkehys sisällönmäärittäminen sisältää eniten johtajuudeksi tulkituissa lausumissa käytettyjä kehyksiä. Nämä pääkehykset on koottu yksittäisistä kehyksistä, joita kuntaorganisaation asiantuntijaryhmän jäsenet käyttivät kokouksessa. Kehykset on luokiteltu pääkehyksiin niiden yhdistävien tekijöiden vuoksi. Esimerkiksi pääkehys organisaation toiminta sisältää kaikki kokouksen jäsenten käyttämät kehykset, joissa asiantuntijaryhmän kokouksen jäsenet kehystävät lausumansa siten, että käytetyt kehykset käsittelevät kuntaorganisaation toimintaa.

Yleisimmät merkitykset kuntaorganisaation asiantuntijaryhmien johtajuuden taustalla olivat valta, töiden sujuvuus ja kriteerit. Merkityksistä valta korostui selvästi vaikuttamisena tulkitussa johtajuudessa, kuten myös merkitysten hallinnassa. Johtajuudessa, joka oli vaikuttamista, valta korostui kehystämisen taustalla erityisesti sen vuoksi, että asiantuntijaryhmien kokouksissa kokouksen jäsenet kehystivät sanomansa usein suoraksi käskyksi, joka perustui valtaan antaa tällaisia käskyjä. Näitä käskyjä ei perusteltu mitenkään, vaan niissä todettiin kokouksen jäsen totesi toiselle tai kaikille jäsenillä kuinka tulee toimia.

Laita, että sovittiin se, niin kun, että tehdään projektisuunnitelma tästä kierrätyskeskuksen muutoksesta ja sitten pidetään palaveri ja se päivämäärä. Ja laita vastuuhenkilöiksi sinne projektisuunnitelmaan [j2]. (jäsen4)

Toinen yleinen tapa kehystää valta asiantuntijaryhmien kokouksissa oli epäsuora käsky, jossa kokouksen jäsen totesi miten toimia, mutta ei yksilöinyt sitä kenellekään muulle kokouksen jäsenelle.

Voitais käydä kattomassa, että onko siellä vaan viimeisin. Vai onko siellä ne muutkin sitten. (jäsen4)

Merkitysten hallinnassa puolestaan valta kehystettiin sisällöstä neuvotteluun tai aikataulutukseen. Näissä kokouksen jäsen hallitsi merkitystä kehystämällä asian koskemaan sisältöä tai aikataulua ja siten määritteli muille, miten käsiteltävä asia tulee hoitaa tai antoi aikataulun asian etenemiselle.

Joo. Eiku. Se oli semmonen, että piti lisätä msnr-muutospykälää. Et siinä ei kaikki ollu... [jäsen1], [jäsen1], hoitaa kuulutukset. (jäsen4)

Toivottavasti saadaan ne äkkiä sieltä. Mä oon varannu sinne meille, tota, pykälän valmisteluajat ja tarkistusajat mun mielestä tonne kalenteriin. (jäsen4)

Johtajuuden taustalla olevana merkityksenä, töiden sujuvuus ilmenee useasti asiantuntijaryhmissä, kun kokouksen jäsen kehystää sanomansa taloudellisilla seikoilla vedoten niihin tai motivoi muita tekemään jonkin asian tai vetoaa yleiseen hyötyyn. Tällä tavoin sanomansa kehystämällä kokouksen jäsen pyrkii esittämään muille, että heidän tai koko kuntaorganisaation työskentelyn sujuvuuteen vaikuttaa miten kokouksessa käsiteltävässä asiassa toimitaan.

Niin se ois pois kaupungin budjetista, jos sitä pystys joku muu, sitä toimintaa, viemään eteenpäin. Että ei kai tässä oo mitään sellaista kilpailuasetelmaa oon. Jos tässä, tää ois kaupungille mikään niin kuin riski. Jos sen joku muu hoitaa yhtä laadukkaasti. (jäsen3)

Mutta sun pitää käydä vaan ajelemassa ne. Mutta sehän on vaan kivaa. (jäsen4)

En usko, että sulla ihan kauheesti luppoaikaa on, mutta mää laitoin tonne jos on. Niin niitä vois alkaa tekeen jossain vaiheessa. Koska mä uskon, että se ois parempi, että ne tehdään meillä, eikä [organisaation nimi]. (jäsen4)

Kriteerit, johtajuuden taustalla olevana merkityksenä, ilmeni kun kokouksen jäsen arvotti käsiteltävää asiaa. Kokouksen jäsen käytti kehyksiä, kuten laatu tai vaatavuus hyväkseen määritelläkseen käsiteltävän asian merkitystä. Kehyksellä laatu, kokouksen jäsen esitti muille mielipiteensä käsiteltävän asian sisällöstä, kun taas vaativuudeksi kehystämällä jäsen esitti mielipiteensä, kuinka työteliäs käsiteltävä asia on.

Ihan hirveen, kauheen hyvä sisältö ei oo noissa. Ei oo hirveen hyvä sisältö, mutta aatteliks sää mennä johonkin? Onko noissa...? Oot sää katonu sitä tarkemmin? (jäsen4)

Seuraaja saada niin hyvissä ajoin, että se pystys, niinku oikeasti, siihen niinku tulemaan sisään. Nimenomaan tulemaan sisään niin, että se toiminta... Ei tule sitten... Siihen tulee muuten notkahdus jos ei... Ja sit siihen voi tulla sellanen, et jos ei... Sitten se vie vähän pohjaa pois koko jutulta. (jäsen3)

Kuntaorganisaatiossa on kahdenlaista johtajuutta vaikuttamista ja merkitysten hallintaa. Nämä johtajuuden muodot poikkeavat toisistaan. Vaikuttaminen on johtajuutena vuorovaikutusta, jossa kokouksen jäsen kehystää lausumansa siten, että kokouksen jäsen pyrkii vaikuttamaan toisiin kokouksen jäseniin tietyn merkityksen avulla. Kokouksen jäsen siis sanoittaa lausumansa siten, että siitä voidaan tulkita hänen kehystävän lausumansa tarkoituksenaan välittää muille kokouksen jäsenille merkityksen, jonka mukaan jonkun tai kaikkien kokouksen jäsenten haluaa toimivan. Merkitysten hallinnan puolestaan on johtajuutta, jossa kokouksen jäsenen tarkoituksena on saada muut kokouksen jäsenet hyväksymään käsiteltävälle asialle tietty merkitys kehystämällä lausumansa valitsemallaan tavalla. Kokouksen jäsen sanoittaa lausumansa siten, että siitä voidaan tulkita hänen kehystävän lausumansa tavoitteenaan muuttaa käsiteltävän asian merkitystä haluamaansa suuntaan.

Asiantuntijaryhmissä yleisempää johtajuutta on merkitysten hallinta. Kokouksen jäsen pyrkii johtamaan muita kokouksen jäseniä määrittelemällä mistä käsiteltävässä asiassa on kyse kehystämällä lausumansa jostakin kolmesta tulkitusta pääkehuksesta, organisaation toiminta, yhteistyö ja arvottaminen. Näiden kehysten kautta kokouksen jäsen pyrkii useimmiten hallitsemaan jotakin kolmesta merkitystä, töiden sujuvuutta, valtaa ja kriteereitä. Huomionarvoista on, että vaikka johtajuus käsiteltävien merkitysten hallintana on yleisempää kuntaorganisaation asiantuntijaryhmissä, on yksittäisten kehysten määrällä mitattuna, vaikuttaminen yleisin tapa johtaa kokouksissa.

Kuntaorganisaation asiantuntijaryhmien kokouksissa ilmenevää johtajuutta voidaan tulosten valossa perustellusti kuvata useimmiten vuorovaikutukseksi, jossa kokouksen jäsen pyrkii muuttamaan käsiteltävää asiaa tai sen sisältöjä. Useimmiten johtajuus on silloin kokouksessa käsiteltävän asian kehystämistä siten, että kokouksen jäsen pyrkii

määrittelemään asian toiseksi tai liittämään käsiteltävään asiaan uuden merkityksen. Asiantuntijaryhmissä ilmenevä johtajuus on näin luonteeltaan enemmän kokouksissa käsiteltävien asioiden määrittelyä ja uudelleenmäärittelyä, kuin muihin kokouksen jäseniin vaikuttamista.

5.3. Kuntaorganisaation kaksoisrakenne

Jälkimmäinen tutkimuskysymys, *kuinka kuntaorganisaation kaksoisrakenne näkyy asiantuntijaryhmän johtajuudessa*, tarkastelee kuntaorganisaation rakenteen vaikutusta asiantuntijaryhmien johtajuuteen. Kehysanalyysin tulokset osoittavat, että kuntaorganisaation kaksoisrakenne ilmenee asiantuntijaryhmien johtajuudessa pääkehysten organisaation toiminta, työjärjestys ja organisaatorakenne kautta merkityksinä töiden sujuvuus, organisaatorakenne ja organisaation toiminta.

Pääkehys organisaation toiminta sisältää kehykset taloudelliset resurssit, yleinen hyöty ja annettujen tehtävien suorittaminen, jotka viittaavat kuntaorganisaation kaksoisrakenteeseen. Taloudellisten resurssien kohdalla kaksoisrakenne näkyy siten, että kokouksen jäsenet mainitsevat lausumissaan kuntaorganisaation taloudellisen tilanteen tai budjetin. Lausuman tarkoituksena on muokata käsiteltävän asian merkitystä niin, että muut kokouksen jäsenet hyväksyvät merkitykseksi töiden sujumisen. Esimerkissä kokouksen jäsen kehystää töiden sujumisen taloudellisilla resursseilla. Hän toteaa, miten kuntaorganisaation päätöksenteon kautta päätetään taloudesta, joten asia on valmisteltava päätöksentekoon, että asiantuntijaryhmä saa tarvittavat taloudelliset resurssit töiden jatkamiseen.

Et kaupungin johtohan periaatteessa päästää, päättää, että missä mikä toiminta missäkin on. Alla on... Talouden takia tämä täytyy nyt hallitus valtuustolle... (jäsen4)

Yleinen hyöty kehyksen kautta organisaatorakenne näkyy siten, että kokouksen jäsen sanoittaa lausumansa koko asiantuntijaryhmän hyödyksi tai organisaation eduksi. Taustalla merkitys töiden sujuvuus, eli kokouksen jäsen pyrkii muuttamaan käsiteltävän asian sisältöä sanoittamalla sen ryhmää tai koko kuntaorganisaatiota hyödyttäväksi, että asia saa jäsen ehdottaman merkityksen. Esimerkissä kokouksen jäsen kehystää asian suorittamisen asiantuntijaryhmänsä yleiseksi hyödyksi, jotta sen suorittaminen sujuvoittaa ryhmän töitä.

Koska se on mun mielestä helpompi, kun siinä ei mennä nyt sitten totaa... Saadaa toi [alueen nimi] kuntoon, kun siinä tulee toi valitusoikeus... Sopimusoikeus... Kun muuten tulee toi sopimusvalmistelu ja kaavotuksen käynnistyssoppari. Ja tässä ei oo... Niin ei sotketa näitä kahta asiaa. Niin saadaan toi jouhevammin eteenpäin. (jäsen4)

Annettujen tehtävien suorittaminen kehyksen kautta organisaatorakenne näkyy siten, että kokouksen jäsen sanoittaa lausumansa ryhmän töiden kautta. Taustalla on merkitys töiden sujuvuus, eli ryhmän jäsen sanoittaa tehtävän suorittamisen avulla kokouksessa käsiteltävän asian siten, että sen suorittaminen vaikuttaa ryhmän töiden sujumiseen. Esimerkissä kokouksen jäsen kehystää käsiteltävän asian annetun tehtävän suorittamiseksi, jonka taustalla on merkitys töiden sujuvuus. Hän toteaa, että tehtävän suorittaminen pitää hoitaa tiettyyn päivämäärään mennessä, jotta asia etenee kuntaorganisaatiossa.

Siinä on semmonen tilanne, että se on tullut nyt se ehdotusaineisto ja meillä on tarkastuspäivä kunnassa 16.5. ja sit se meni kesäkuun kuudes, 6.5. Mä oon varannu siihen pykälän valmisteluajat tonne kalenteriin. Ja sitten tulis se kirjetiedotus, tulee siellä kesäkuussa pitää kattoo se meidän kanssa se kirjetiedotus. (jäsen4)

Näiden kehysten, taloudelliset resurssit, yleinen hyöty ja annettujen tehtävien suorittaminen, avulla kokouksen jäsenet pyrkivät muokkaamaan käsiteltävää asiaa, siten että niiden merkitys olisi töiden sujuvuus. Organisaation kaksoisrakenne näkyy tällaisessa johtajuudessa siten, että kaksoisrakenne asettaa tiettyjä rajoja, kuten taloudelliset resurssit ja jaksottaa työskentelyä päätöksenteon aikataulujen mukaan. Näin töiden sujuvuus on riippuvainen siitä, miten kokouksessa käsiteltäviä asioita käsitellään.

Pääkehys työjärjestys sisältää kehykset asian eteneminen päätöksenteossa, valmistelu ja aikataulut, joissa kuntaorganisaation kaksoisrakenne näkyy. Asian eteneminen päätöksenteossa kehyksen kautta kokouksen jäsen sanoittaa lausumansa päätöksentekojärjestelmän kautta siten, että kokouksessa käsiteltävä asia saa merkityksen organisaatorakenne. Käsiteltävä asia on siis tehtävä, jotta se ehtii päätöksentekoprosessiin koska näin organisaatorakenne toimii. Esimerkissä kokouksen jäsen kehystää lausumansa päätöksentekoon, jotta muut kokouksen jäsenet tiedostavat käsiteltävän asian olevan kiireellinen kuntaorganisaation rakenteen vuoksi.

Mää laitoin punasella nyt tähän vähän kiireisempiä asioita. Eli, nyt oli sovittu, että [alueen] kaava tulee listalle 7.6. ja hallitukseen 12.6. (jäsen4)

Kehyksen valmistelu avulla kokouksen jäsen sanoittaa lausumansa asiantuntijaryhmän valmistelutyön kautta, siten että käsiteltävän asia saa merkityksen organisaatorakenne. Käsiteltävä asia on siis valmistelutyötä, joka on tehtävä, jotta asia saadaan eteenpäin jatkokäsittelyyn. Esimerkissä kokouksen jäsen kehystää lausumansa valmistelulla siten, että hän hallitsee käsiteltävän asian merkitystä ja sitoo sen organisaation rakenteisiin perustuvaksi.

Eli tää menis syksyllä nähtäville ja tulis 26.6. aineisto tarkastukseen. Siitä mää laitoin jo kalenteriin, kuten huomaisitkin. Ja tää ois elokuun kokoukseen pykälän valmistelukin. Ja tää on mulla ainaskin, että en ehi ottaa tätä valmisteluun. Vaikka [kokouksen ulkopuolinen henkilö2] sanokin, että saa ottaa sinne asialistalle. Otetaan se syksylle, kun... Emmää tiedä onko tällä [paikan nimi], niin minkälainen hätä tässä kaavan kanssa. Tähän sovittiin, että tää ois tän vuoden aikana. (jäsen4)

Aikataulut kehyksen avulla kokouksen jäsen sanoittaa lausumansa aikatauluihin. Kokouksen jäsen muokkaa lausumansa avulla kokousasian merkityksen organisaatorakenteeksi. Esimerkissä kokouksen jäsen kehystää lausumansa aikatauluun, jonka mukaisesti käsiteltävä asia on hoidettava, jotta asia etenee organisaatiossa eteenpäin.

Toivottavasti saadaan ne äkkiä sieltä. Mä oon varannu sinne meille, tota, pykälän valmisteluajat ja tarkistusajat mun mielestä tonne kalenteriin (jäsen4)

Näiden kehysten, asian eteneminen päätöksenteossa, valmistelu ja aikataulutus, avulla kokouksen jäsenet pyrkivät muokkaamaan käsiteltävää asiaa, siten että niiden merkitys olisi organisaatorakenne. Kokouksen jäsenet sanoittavat lausumansa työjärjestyksellä, jotta käsiteltävän asian merkitykseksi tulisi organisaatorakenne. Organisaation kaksoisrakenne näkyy johtajuudessa siten, että kuntaorganisaation rakenne on näiden käytettyjen kehysten taustalla oleva merkitys.

Yhteistä näille pääkehysten organisaation toiminta ja työjärjestys kautta kehystetylle johtajuudelle oli, että sanoittamalla lausumansa tietyllä tapaa kokouksen jäsenet pyrkivät muuttamaan käsiteltävän asian merkitystä. Tätä merkitysten hallinnan avulla johtamista kehystettiin sellaisilla kehyksillä, jotka viittasivat kuntaorganisaation kaksoisrakenteeseen, kuten poliittiseen päätöksentekoon ja asiantuntijaryhmien valmistelutehtäviin. Tällaisessa johtajuudessa asiantuntijaryhmän jäsen tiedosti kaksoisrakenteen ja pyrki sen avulla hallitsemaan käsiteltävien asioiden merkityksiä.

Pääkehys organisaatorakenne puolestaan lähti siitä merkityksestä, että kyseessä on organisaation toiminta, jota kehystettiin organisaatorakenteen kehyksillä, kuten sisäinen toiminta, käytänteet ja aikataulutus, joilla kokouksen jäsenet pyrkivät vaikuttamaan toisiin kokouksen jäseniin. Sisäinen toiminta kehyksen avulla kokouksen jäsen sanoitti lausumansa yksikkönsä tai asiantuntijaryhmänsä toimintaan, jolla on merkitystä koko kuntaorganisaation toimintaan johtuen organisaation rakenteesta. Esimerkissä kokouksen jäsen kehystää lausumansa yksikkönsä toiminnalla, joka

Laitetaan niin, että raamiin menee se kaksykä tonni meillä ja, tota, pidetään työllisyysbudjetti entisellään. Tehdään sitten talousarviovaiheessa ne muutokset, niin me keritään suunnittelee sitä vähän paremmin. (jäsen4)

Käytänteet kehyksen avulla kokouksen jäsenet sanoittivat lausumansa organisaation yleisiin käytänteisiin ja toimintatapoihin. Nämä käytänteet ja toimintatavat perustuvat kuntaorganisaation toimintaan. Näin kokouksen jäsen sanoitti lausumansa käytänteisiin

ja niiden avulla pyrki vaikuttamaan muiden jäsenten toimintaan. Esimerkissä kokouksen jäsen kehystää lausumansa käytäntöön, joka pohjaa merkitykseen organisaation toiminta, jotta toinen kokouksen jäsen toimii hänen ohjeistuksensa pohjalta.

Muistat laittaa sen missä on [tahon] leima, se alkuperäinen leima, se päätös on laitetaan nimenomaan sinne kunnan pääarkistoon sitte. (jäsen3)

Aikataulutuksen kehyksellä kokouksen jäsen pyrki vaikuttamaan muihin kokouksen jäseniin, jotta he toimivat jäsenen esittämällä tavalla. Tällaisen kehystämisen taustalla oli tulkittavissa merkitys organisaation toiminta, jolla kokouksen jäsen perusteli muille, miten heidän tulee toimia. Esimerkissä kokouksen jäsen sanoittaa lausumansa aikataulun avulla, jolla hän pyrkii saamaan muut kokouksen jäsenet työskentelemään asettamansa aikataulun mukaisesti, jotta kokouksessa käsiteltävä asia ehtii eteenpäin kuntaorganisaatiossa.

Meidän pitäisi aikatauluttaa nää kesäkuulle, nää sopimukset ja sopimusneuvottelut. Sitten meidän pitäisi saada vielä se... Saahaanko me mihinkään se... ..hallitukseen. (jäsen4)

Yhteistä tällaisessa esimerkein havainnollistetussa johtajuudessa oli, että asiantuntijaryhmän jäsen tiedosti kaksoisrakenteen ja kehysti sen sanoittamalla lausumansa niin, että pyrki vaikuttamaan yhden tai useamman asiantuntijaryhmän jäsenen toimintaan. Kuntaorganisaation kaksoisrakenne oli siten merkityksen käytettyjen kehysten taustalla, joilla kokouksen jäsen pyrki vaikuttamaan muihin.

Kaiken kaikkiaan, kuntaorganisaation kaksoisrakenne ei näkynyt kuntaorganisaation asiantuntijaryhmien johtajuudessa kovin merkittävästi. Kaksoisrakenteeseen viitattiin kuitenkin jokaisessa tutkitussa asiantuntijaryhmän kokouksessa ja rakennetta hyödynnettiin kehystämässä, kuten tuloksia havainnollistavien esimerkkien kautta osoitettiin.

Vähäisestä ilmenemisestä huolimatta, kuntaorganisaation kaksoisrakenne kuitenkin näkyi johtajuudessa monin eri tavoin, kuten esimerkkien avulla havainnollistettiin.

Kehysanalyysin tulokset osoittavat, että kuntaorganisaation kaksoisrakenne esimerkiksi asetti rajoja asiantuntijaryhmän toiminnalle, jota kokouksen jäsenet lausumissa sanoittivat taloudellisten resurssien avulla ja kaksoisrakenteeseen vedottiin lausumissa aikataulutuksesta keskustelemalla. Kokouksissa myös perusteltiin käsiteltäviä asioita, niiden kiireellisyyttä ja sisältöjä kuntaorganisaation kaksoisrakenteella. Voidaankin todeta, että kuntaorganisaation kaksoisrakenteella oli merkitystä siihen, miten asiantuntijaryhmien jäsenet lausumiaan sanoittivat ja mitä merkityksiä näiden lausumien taustalla oli. Merkitysten hallinnaksi tulkitussa johtajuudessa kuntaorganisaation kaksoisrakenne toimi tavoitteena, jota kohti kokouksen jäsenet sanoittivat lausumiaan, kun taas vaikuttamiseksi tulkitussa johtajuudessa kuntaorganisaation kaksoisrakenne oli pohja, jota vasten kokouksen jäsenet sanoittivat lausumiaan. Kaksoisrakenteesta haettiin siis perusteita ja syitä johtajuudelle.

Tulosten valossa voidaankin siis todeta, että asiantuntijaryhmät tiedostivat, miten kaksoisrakenne heijastuu kuntaorganisaation kaksoisrakenteen, mutta enimmäkseen sanoittivat lausumiaan muilla kuin kaksoisrakenteeseen liittyvillä kehyksillä. Myös kehyksien avulla tulkituissa merkityksissä organisaatorakenne oli vain pienen osan tutkituista lausumista taustalla, vaikka jokaisessa tutkitussa kokouksessa olikin useampi rakenteeseen viittaava lausuma.

6. Tulosten pohdinta

Asiantuntijaryhmien johtajuutta ovat vaikuttaminen ja merkitysten hallinta. Johtajuutena vaikuttaminen on vuorovaikutusta, jossa kokouksen jäsen kehystää valitsemansa merkityksen pohjalta niin, että pyrkii vaikuttamaan muihin osallistujiin. Merkitysten hallinta puolestaan on johtajuutta, jonka avulla kokouksen jäsen kehystää lausumansa niin, että hän pyrkii muuttamaan kokouksessa käsiteltävän asian taustalla olevaa merkitystä. Näistä johtajuuden muodoista asiantuntijaryhmissä yleisempää johtajuutta on merkitysten hallinta.

Kuntaorganisaation asiantuntijaryhmien kokouksissa ilmenevä johtajuus on tulosten valossa useimmiten vuorovaikutusta, jossa kokouksen jäsen pyrkii muuttamaan käsiteltävää asiaa tai sisältöjä. Näin ollen, ilmenevä johtajuus on näin luonteeltaan enemmän kokouksissa käsiteltävien asioiden määrittelyä ja uudelleenmäärittelyä, kuin muihin kokouksen jäseniin vaikuttamista. Tulokset ovat vastaavia kuin aiemmin tehty havainto todellisista ryhmistä (Pavitt, Siple, Whitchurch & Petersen 1997), joissa johtajuus on riippuvainen ryhmän jäsenen tuomasta sisällöstä.

Kokouksen jäseniin keskittyvä tarkastelu ulotti johtajuuden tarkastelun myös kokoukselle nimetyn puheenjohtajan vuorovaikutuksen lisäksi kaikkiin kokouksen jäseniin, joka saattaa vaikuttaa siihen, että merkitysten hallinta oli yleisempi johtajuuden muoto kuin vaikuttaminen. Tällainen johtajuus on samankaltaista kuin johtajuus johtajattomassa tiimissä, kuten havainto (Choi & Schnurr 2014) ryhmässä ilmenevästä johtajuudesta, jossa todetaan, että vaikka nimettyä johtajaa ei olisi, ryhmässä ilmenee silti paljon johtajuutta.

Johtajuuden korostaminen ilmenee johtajan ja vastustajan (foil) välisestä jännitteestä, jota ilmaistaan implisiittisesti ja eksplisiittisesti (Garner & Poole 2009). Voi olla, että tällainen jännitteen puuttuminen kokouksen jäsenten välillä oli omiaan ruokkimaan useiden jäsenten osallistumistumista kokouksissa käsiteltäviin asioihin ja siten ilmentämään johtajuutta, sillä analysoitujen kokousten valossa ei ilmennyt johtajuuden

kasautumista vain tietyille kokouksen jäsenille, vaan kokouksissa osoitettiin johtajuutta useamman jäsenen toimesta.

Kuntaorganisaation kaksoisrakenne näkyi asiantuntijaryhmien johtajuudessa varsin vähän. Vähäisestä ilmenemisestä huolimatta, kuntaorganisaation kaksoisrakenne kuitenkin näkyi johtajuudessa monin eri tavoin, kuten siten, että rakenne asetti rajoja asiantuntijaryhmän toiminnalle. Asiantuntijaryhmien johtajuudessa kaksoisrakenteen avulla myös perusteltiin käsiteltäviä asioita, kuten käsiteltävien kokousasioiden kiireellisyyttä ja asialistan sisältöjä. Tämä on linjassa Schwartzmanin (1989) ja Laapotin (2018) väitteiden kanssa, että kokoukset tuottavat organisaatiota. Samoin se, että kuntaorganisaation kaksoisrakenteella oli merkitystä siihen millaisin kehyksin asiantuntijaryhmien jäsenet johtajuuttaan kehystivät ja mitä merkityksiä johtajuuden taustalla oli. Kaksoisrakenteesta haettiin siis perusteita ja syitä johtajuudelle. Tämä ilmentää havaintoa, että organisaatiota tuotetaan kokouksissa.

Zhang (2007) esittää tutkimuksessaan, että ryhmä käsittää selvemmin omat rajansa, kun ryhmän sisäisen prosessin hallinnan ja ryhmän ulkopuolisten ryhmien välillä on jännitteitä. Tällainen tilanne nousi esille myös tutkitussa kuntaorganisaation asiantuntijaryhmien johtajuudessa, kun ryhmän jäsenet käyttivät organisaatioon viittaavia kehyksiä ja merkityksiä johtajuudessaan. Tietoisuus organisaatorakenteesta toimi perustana johtajuudella, kun ryhmän jäsenet kehystivät lausumansa esimerkiksi töiden aikataulutuksesta tai kiireellisyydestä.

Tulosten perusteella voidaankin esittää, että vaikka kuntaorganisaatio on organisaatiotyyppinä ainutlaatuinen, on siellä esiintyvä johtajuus samankaltaista muissa ryhmissä ilmenevän johtajuuden kanssa. Samoin voidaan huomata, että myös muissa ryhmissä ryhmien rajoista käydään neuvottelua sisäisten prosessien hallinnan yhteydessä ja tämä näkyy johtajuudessa.

7. Päätäntö

7.1. Tutkimuksen arviointi

Laadullisessa tutkimuksessa arvioidaan tutkimusprosessin luotettavuutta, jonka keskeinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse, sillä laadullisessa tutkimuksessa tutkija itse on tärkein tutkimusväline (Eskola & Suoranta 1998, 212). Tutkimuksen arvioinnissa voidaan käyttää neljää kriteeriä. Näitä kriteereistä ovat: uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistuvuus (Eskola & Suoranta 1998, 213). Laadullista tutkimusta voidaan siis arvioida monin eri kriteerein. Tämän tutkielman arvioinnissa käytetään realistista luotettavuusnäkemystä.

Tutkimuskäytänteet, on tutkimuksen logiikka ja tutkimusteksti, eli aineistonkeruu ja analyysi, ovat tutkimuksen rekonstruoitu logiikka. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimusteksti kuvaa tutkimuksessa käytettyä logiikkaa mahdollisimman tarkasti ja heijastaa tutkimuskohdetta totuudenmukaisesti (Eskola & Suoranta 1998, 213.)

Tutkimuksen logiikka tarkoittaa siis millaisin menetelmin tutkimus on toteutettu ja rekonstruoitu logiikka puolestaan kuvaa miten näitä menetelmiä on käytetty.

Tutkimustekstissä on tärkeää kertoa mahdollisimman tarkasti, miten aineistonkeruu ja tutkimus on suoritettu (Eskola & Suoranta 1998, 213). Näiden perusteella arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

Realistisessa luotettavuusnäkemyksessä tutkimuksen luotettavuus voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin (Eskola & Suoranta 1998, 213). Näiden kriteerien tarkoituksena on tarkastella tutkimuksen rekonstruoitua logiikkaa. Sisäinen validiteetti tarkoittaa, että tutkimuksen tieteellisfilosofiset lähtökohdat, käytetyt käsitteet ja menetelmälliset ratkaisut ovat sopusoinnussa keskenään ja ulkoinen validiteetti tarkoittaa, että tehdyt tulkintojen ja johtopäätöksien sekä aineiston ovat välisen suhteen pätevyyttä (Eskola & Suoranta 1998, 213 – 214). Tässä tutkielmassa on edetty tieteellisfilosofisista lähtökohdista lähtien, josta käytetyt käsitteet ja menetelmälliset

ratkaisut on johdettu. Näin etenemällä on pyritty pitämään tutkielman sisäinen validiteetti mahdollisimman pätevänä. Tutkielman lähtiessä sosio-konstruktivisista lähtökohdista, todellisuuskäsitys pohjautuu siihen, että todellisuus luodaan kielellisesti. Tästä johdettuna tutkittavat käsitteet on valittu niin, että ne pohjautuvat tähän todellisuuskäsitteeseen. Näin on päädytty tutkimaan johtajuutta vaikuttamisena ja merkitysten hallintana, joita voi havaita tutkimalla käytettyä kieltä. Näitä käsitteitä on tutkittu kehysanalyysillä, jonka mukaan lausuman merkitys löytyy, kun tarkastellaan millaisella kehyksellä puhuja kehystää lausumansa. Tästä päästää takaisin tutkielman tieteellisfilosofisiin lähtökohtiin, joissa todellisuus rakentuu kielen avulla.

Ulkoisen validiteetin kautta tutkielman luotettavuuden arviointi on haastavampaa kuin sisäisen validiteetin kautta arvioituna. Aineiston ja siitä tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten välisen suhteen arvioinnissa, kehysanalyysillä tehty analyysi on haastava, sillä kehysanalyysi ei tarjoa mitään annettua aineiston luokittelujärjestelmää. Analyysin tekijän on muodostettava luokittelujärjestelmä itse. Tämä johtaa siihen, että kehysanalyysin käyttö on hyvin käyttäjästä riippuvainen. Analyysin avulla luodut kehykset ja pääkehykset sekä niistä johdetut merkitykset ovat aina analyysin tekijän tulkintoja siitä, mitä aineistossa tapahtuu. Tulokset ovat näistä tulkinnoista tehtyjä johtopäätöksiä. Tässä tutkielmassa tätä aineiston ja johtopäätösten suhdetta ja sen validiteettia pyrittiin vahvistamaan vertaamalla analyysistä saatuja tuloksia uudelleen analysoimattomaan aineistoon. Tällä on pyritty varmistamaan, että saadut tulokset ovat johdettavissa aineistosta käytetyn luokittelujärjestelmän avulla.

Aineiston kulttuurinen paikka, eli tutkittava kuntaorganisaatio, oli tutkielman tekijälle tuttu. Tämä tarkoittaa, että kuntaorganisaation rakenne ja eri hierarkian tasot sekä tutkittavat henkilöt olivat tutkielman tekijälle entuudestaan tuttuja. Tämä asetti tiettyjä haasteita, kuten omien ennakko-oletusten häivyttämisen aineiston tarkastelusta. Tieto siitä ketkä ovat kuntaorganisaatiossa johtajia ja ketkä eivät, on seikka, joka aineistosta pyrittiin systemaattisesti häivyttämään, jotta sillä ei olisi vaikutuksia analyysin suorittamiseen. Tämä ratkaistiin siten, että havaintoihin ei kirjattu henkilöitä nimillä, vaan heille annettiin koodinimet jäsen 1 jne. siinä järjestyksessä, kun kokouksen jäsenet ensimmäisen kerran puhuivat. Tällä tavoin äänitteistä muodostettu kirjallinen

utkimusaineisto ei sisältänyt viitteitä kokousten jäsenten hierarkkiseen asemaan, eikä yksittäisiä henkilöitä voitu tunnistaa esimerkiksi äänen tai puhutavan perusteella.

Aineiston riittävydelle on laadullisessa tutkimuksessa miltei mahdotonta laskea riittävää kokoa (Eskola & Suoranta 1998, 215). Tämän tutkielman aineisto koostui kolmesta havainnoidusta kokouksesta, jotka käsittivät kolmen erilaisen ja enimmäkseen eri henkilöistä koostuvat asiantuntijaryhmät, jotka käsittelivät kokouksissaan eri asioita. Nämä asiantuntijaryhmät edustivat kuntaorganisaation kahta eri hallintokuntaa ja yhtä kaikki hallintokunnan yhdistävää yhteistoimintaelintä. Tällä tavoin rajattuna kerätty aineisto kattoi suurimman osan kuntaorganisaatiossa työskentelevistä asiantuntijaryhmistä. Jo pelkkä tarkastelun rajaaminen asiantuntijaryhmiin myös rajasi osaltaan tutkittavia ryhmiä tarkastelun ulkopuolelle, joka lisää aineiston riittävyttä. Yhteensä kerättyä aineistoa oli äänitteiden pituudessa mitattuna noin kolme ja puoli tuntia.

Tutkielman luotettavuuden arvioinnissa realistisesta todellisuuskäsityksestä lähtien, on myös kiinnitettävä huomiota tehdyn analyysin arvioitavuuteen ja toistettavuuteen. Arvioitavuus tarkoittaa sitä, että lukija kykenee seuraamaan tutkielmassa esitettyjä päättelyitä, joita helpottaa analysoitavien yksiköiden luettelointi, pilkkomalla tulkinnat vaiheisiin ja tulkintasääntöjen yksinkertaistaminen (Eskola & Suoranta 1998, 216). Toistettavuus puolestaan tarkoittaa sitä, että analyysin luokittelujärjestelmä ja tulkintasäännöt esitetään niin, että muut tutkijat voivat niitä noudattamalla päätyä samoihin tuloksiin. (Eskola & Suoranta 1998, 216). Toistettavuus on kuitenkin laadullisessa tutkimuksessa lähes mahdotonta, sillä se niin riippuvaista tutkijasta (Eskola & Suoranta 1998, 216).

Tutkielman arvioitavuutta helpottamiseksi analysoitavat yksiköt, lausumat, luuteloitiin kahteen kategoriaan: vaikuttamiseen ja merkitysten hallintaan. Näiden kategorioiden sisällä analyysiyksiköt luuteloitiin analyysimenetelmän avulla luotuun luokittelujärjestelmään. Analyysin yhteydessä esitelty kehysanalyysi myös pilkottiin kolmeen vaiheeseen, joiden avulla avattiin tulkintaprosessia. Tulkintasääntöjen yksinkertaistaminen tapahtui analyysin yhteydessä esiteltyjen aineistoesimerkkien

avulla, joilla avattiin tulkintaprosessia ja tulosten yhteydessä kattavasti esiteltyjen aineistoesimerkkien avulla, joilla lukijalla avattiin analyysiprosessia.

Suurimman haasteen tutkielman luotettavuuden arvioinnille muodostaa käytetty analyysimenetelmä. Kehysanalyysi on riippuvainen analyysin suorittajasta, joten samalla menetelmällä eri analyysin suorittaja voi luokitella samoja analyysiyksiköitä toisenlaiseen luokittelujärjestelmään kuin toinen. Tämän takia tutkielman luotettavuuden arvioinnin helpottamiseksi käytetty tutkimusmenetelmä pilkottiin kolmeen vaiheeseen, joka avaa menetelmän käyttöä. Samoin tulosten yhteydessä tehtyä tulkintaprosessia ja siitä saatuja tuloksia avattiin kattavasti aineistoesimerkeillä, joiden tarkoituksena on kuvata sitä, miten tuloksiin päädyttiin. Näin pyrittiin varmistamaan, että analyysi ja siitä johdetut tulkinnat ovat riittävän hyvin yksinkertaistettu, jolloin tutkielman arvioiminen helpottuu.

7.2. Johtopäätökset ja jatkotutkimushaasteet

Asiantuntijaryhmiin keskittynyt tarkastelu syventää tietämystä kuntaorganisaation ammatillisten ryhmien johtajuudesta. Kuntaorganisaation asiantuntijaryhmissä ilmenevä johtajuus on pääsääntöisesti kokouksen asiasisältöjen muokkaamista erilaisin keinoin. Asiantuntijaryhmissä ilmenee verrattain vähän toisiin kokouksen jäseniin vaikuttamista. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että kuntaorganisaation asiantuntijaryhmissä johtajuus on enemmän implisiittistä asioihin liittyvää toimintaa, kuin eksplisiittistä toisten käskemistä tai tehtävänantoja. Tällainen johtajuus kuvaa hyvin kuntaorganisaation ammatillisen henkilöstön tehtäviä, jotka ovat päätösten valmistelua, tehtyjen päätösten toimeenpanemista ja organisaation päivittäisten asioiden hoitamista. Päätöksenteko kuntaorganisaatiossa kuuluu edustuksellisille ryhmille.

Kuntaorganisaation erityisen kaksoisrakenne tiedostetaan asiantuntijaryhmien kokouksissa, kuten tutkielman tulokset osoittavat. Näitä rakenteita ilmennetään asiantuntijaryhmien johtajuudessa siten, että niiden avulla pyritään perustelemaan kokouksissa käsiteltäviä asioita ja niistä haetaan asioille merkityksiä. Tarkastelluissa asiantuntijaryhmissä kuitenkin keskityttiin enemmän hakemaan perusteluita käsiteltävien asioiden sisällöistä, kuin kuntaorganisaation rakenteista.

Jatkotutkimuksen kannalta, olisikin kiinnostavaa tarkastella millaista johtajuus on kuntaorganisaation edustuksellisten ryhmien puolella. Nämä ryhmät koostuvat luottamushenkilöistä, jotka ovat edustuksellista henkilöstöä ja tavallisesti myös esittelijästä tai esittelijöistä sekä pöytäkirjanpitäjästä, jotka ovat ammatillista henkilöstöä. Millainen vaikutus kokouksen erilaisella tavoitteella, joka edustuksellisissa on siis päätöksenteko, kokouksissa ilmenevään johtajuuteen.

Toisaalta taas kiinnostavaa olisi vertailla asiantuntijaryhmien ja edustuksellisten ryhmien johtajuutta. Tällainen tarkastelu voisi tuoda ilmi jotain erityistä siitä, millaista johtajuus on koko kuntaorganisaation tasolla. Samalla selviäisi kuinka paljon organisaation järjestäytyminen kahteen henkilöstöön todellisuudessa vaikuttaa näistä henkilöstöistä koostettujen ryhmien johtajuuteen.

Yksi kiinnostava jatkotutkimushaaste olisi laajentaa tällainen johtajuuden tarkastelu myös muiden organisaatiotyyppien puolelle, kuten vaikkapa pörssiyhtiöiden johtoryhmiin. Näin voisi nähdä millaista johtajuutta on organisaatiossa, jossa ylin päätöksentekovalta olisi kokouspöydän ääressä.

Kirjallisuus

Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N., & Rogelberg, S. G. (2015). *The Cambridge Handbook of Meeting Science*. Cambridge: Cambridge University Press.

Asmuß, B. & Svennevig, J. 2009. Meeting talk: an introduction. *Journal of Business Communication*, 46 (1), 3–22.

Barge, J., K. & Fairhurst, G., T. 2008. Living Leadership: A Systemic Constructionist Approach. *Leadership*. 4 (3), 227–251.

Cheney, G., Christensen, L. T., Zorn Jr, T. E. & Ganesh, S. 2004. *Organizational Communication in an Age of Globalization: issues, reflections, practices*. Long Grove: Waveland.

Choi, S., Schnurr, S. 2014. Exploring distributed leadership: Solving disagreements and negotiating consensus in a 'leaderless' team. *Discourse Studies*, 16 (1), 3–24

Dewulf, A., Gray, B., Putnam, L., Lewicki, R., Aarts, N., Bouwen, R., & van Woerkum, C. 2009. Disentangling approaches to framing in conflict and negotiation research: A meta-paradigmatic perspective. *Human Relations*, 62 (2), 155–193.

Fairhurst, G. T. & Putnam, L. 2004. Organizations as Discursive Constructions. *Communication Theory*, 14, 5–26.

Fairhurst, G., T. 2007. *Discursive Leadership: In Conversation with Leadership Psychology*. Thousand Oaks: Sage.

Fairhurst, G. T. 2010. *The power of framing: creating the language of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Garner, J., T. & Poole, M., S. 2009. Opposites Attract: Leadership Endorsement as a Function of Interaction Between a Leader and a Foil. *Western Journal of Communication*, 73 (3), 227–247.

Goffman, E. 1959. *The presentation of self in everyday life*. New York: Anchor Books.

Hackman, M. Z. & Johnson, C. E. 2009. *Leadership: a communication perspective*. 5. painos. Long Grove: Waveland.

Hollingshead, A. B. & Poole, M. S. 2012. *Group research methods an introduction*. Teoksessa A. B. Hollingshead & M. S. Poole (toim.) *Research methods for studying groups and teams: A guide to approaches, tools, and technologies*. New York: Routledge, 1–5.

Eskola, J., Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. painos. Helsinki: Tammi

Jørgensen, M. & Phillips, L. 2002. *Discourse analysis: As theory and method*. London: SAGE.

- KL 410/2015. Kuntalaki Viimeisin muutos 1.1.2016.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410> Ajantasainen lainsäädäntö (viitattu 27.10.2016).
- Laapotti, T. & Mikkola, L. 2016. Social interaction in management group meetings: A case study of Finnish hospital. *Journal of Health Organization and Management*, 30 (4), 613–629.
- Laapotti, T. 2018. Vuorovaikutus sairaalajohtoryhmien kokouksissa. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Laitinen, K. & Valo, M. 2018. Meanings of communication technology in virtual team meetings: Framing technology-related interaction. *International Journal of Human-Computer Studies* 111, 12–22.
- Miller, K. 2014. *Organizational communication: Approaches and processes*. 7. painos. Belmont: Cengage Learning.
- Pavitt, C., Siple, H., Whitchurch, G. G. & Petersen, N. 1997. Communication and Emergent Group Leadership: Does Content Count?. *Communication Research Reports* 14 (4), 470–480.
- Poole, M. S. & Hollingshead, A. B. 2005. *Theories of small groups: Interdisciplinary perspectives*. Thousand Oaks: Sage.
- Putnam, L. L., Stohl, C. & Baker, J. S. 2012. Bona fide groups: A discourse perspective. Teoksessa A. B. Hollingshead & M. S. Poole (toim.) *Research methods for studying groups and teams. A guide to approaches, tools, and technologies*. New York: Routledge, 211-234.
- Robinson, V., M., J. 2001. Embedding leadership in task performance. Teoksessa K. Wong & C., W. Evers (toim.) *Leadership for quality schooling*. Lontoo: Routledge. 90–102.
- Rönkkö, P., Ryyänen, A., Sallinen, S., Haveri, A. & Meklin, P. 2007. Kunnan toiminta ja sen organisointi. Teoksessa Anttiroiko, A., Haveri, A., Karhu, V., Ryyänen, A. ja Siitonen, P. (toim.) *Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet*. Tampere: Tampereen yliopistopaino. 11–76.
- Sias, P. M. 2009. *Organizing relationships: Traditional and emerging perspectives on workplace relationships*. Thousand Oaks: Sage.
- Schwartzman, H. B. 1989. *The meeting. Gatherings in organizations and communities*. New York: Plenum press.
- Valkonen, T & Laapotti, T. 2011. Katsaus ryhmän vuorovaikutuksen analysointimenetelmiin. Prologi – Puheviestinnän vuosikirja 2011. Jyväskylä: Prologos ry, 44–73.
- van Dijk, T. A. 1993. Principles of Critical Discourse Analysis. *Discourse & Society*. 4 (2), 249–283.
- Wit, A. 2006. Interacting in Groups. Teoksessa O. Hargie (toim.) *Handbook of Communication skills*. 3. painos. Lontoo: Routledge. 383–402.

Wodak R., Kwon, W., & Clarke, I., 2011. Getting people on board: Discursive leadership for consensus building in team meetings. *Discourse & Society* 22 (5), 592–644.

Zhang, H. 2007. A Case Study of Boundary and Identity Management in a Virtual Team. International Communication Association.