

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
Taloustieteiden tiedekunta

KESKIJOHDON KOKEMUS JOHTAMISTYÖN AUTONOMIASTA

Johtaminen

Pro Gradu –tutkielma

SYYSKUU 2005

Laatija: Kari Laakoli

Ohjaaja: Professori Tuomo Takala

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Tekijä Kari Laakoli	
Työn nimi Keskijohdon kokemus johtamistyön autonomiasta	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu-tutkielma
Aika 22.9.2005	Sivumäärä 96 + 5 liitesivua
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tutkimuksen fokus oli keskijohdon kokemus johtamistyön autonomiasta. Asiaa tutkittiin empiirisesti, haastateltavina oli seitsemän keskijohtoon kuuluvaa henkilöä. Teoreettisena lähtökohtana autonomiaan vaikuttavat rakenteet jaettiin ulkoisiin ja sisäisiin. Ulkoiset, organisaatioon liitettävät elementit: strategia ja yrityskulttuuri sekä yksilön sisäiset, hänen itseensä liitettävät elementit kuten: persoonallisuus, hänen kognitiivinen kyvykkyytensä sekä epävarmuuteen ja kompetenssiin liittyvät kysymykset toimivat lähtökohtana. Tutkimusmenetelmä oli teemapohjainen avoin-/syvähaastattelu. Aineiston analyysi tehtiin Giorgin (1993a ja 1993b) sekä Perttulan (1998, ja 1995) metodien pohjalta.</p> <p>Tutkimuksen tulokseksi saatiin rakenne, jonka elementit ja niiden väliset suhteet toimivat autonomian muodostumiseen vaikuttavana kokonaisuutena. Tässä rakenteessa organisaation johto omaa päätäntävällän. Sieltä rakentuu strategia joka ohjaa tavoiteasetantaa ja rajaa autonomiaa käytännön tasolla. Prosesseissa, verkostossa sekä lähiesimiehen kanssa vuorovaikutuksessa rakentuu se autonomian aste, joka yksilöllä on. Näillä voidaan nähdä olevan välillinen vaikutus siihen autonomiaan, jota yksilöllä on. Autonomian kokemus liittyi selkeimmin sisältökysymyksiin kuten: johtamistyylit, henkilöstön motivointi, suunnittelu, budjetti- ja investointiesitykset sekä työaikaan ja sen järjestelyihin. Kokemuksen ja sovellusosaamisen käyttö omassa työssä koettiin autonomiseksi. Yksilön kompetenssi tämän taustalla oli merkittävässä roolissa. Haastateltavat kuvasivat varsin samalla tavoin työhönsä liittyvää taloudellista arviointia. Sen roolin he näkivät kontrollina omaa näyttöä sisällöllisten ratkaisujen suhteen mitattaessa. Keskeiset autonomiaan vaikuttavat tekijät olivat yksilön kompetenssi, esimiehen suhtautuminen ja toiminnan mahdollistava rooli sekä strategia. Strategia rajasi autonomiaa, kompetenssi edisti sitä samoin esimiehen välillinen rooli. Taloudellisin mittarein tapahtuva arviointi koettiin oman työn sisällölliseen osaamiseen liittyvänä ja siten tekemisen autonomiaa jatkossakin mahdollistavana tai rajaavana elementtinä, onnistumisesta riippuen.</p>	
Asiasanat: keskijohto, johtamistyö, autonomia,	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Taloustieteiden tiedekunta	

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	4
1.1 Tutkimuksen tavoite	5
1.2 Tutkimuskysymykset	5
1.3 Tutkimuksen rakenne	5
1.4 Autonomia käsitteen määrittelyä	6
1.5 Kirjallisuuskatsaus: Autonomia ja johtamisen elementit	7
1.6 Yhteenveto kirjallisuuskatsauksesta	10
2. TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAPA	12
2.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset taustaoletukset	12
2.1.1 Realismia vai relativismia?	12
2.1.2 Filosofinen fenomenologia ja hermeneutiikka	14
2.1.3 Tutkimusta ohjaava viitekehys	14
3. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	17
3.1 Sosiaalis-kognitiivinen teoria	17
3.2 Autonomiaa määrittävät tekijät	19
3.3 Autonomiaa määrittävät ulkoiset tekijät organisaatiossa	20
3.3.1 Strategia	20
3.3.2 Kaksi lähestymistapaa strategian muodostumiseen	22
3.3.3 Strategiakolmio - käytännön näkökulma	23
3.3.3 Yrityskulttuuri	25
3.3.4 Valta	27
3.3.5 Valvonta	30
3.3.6 Luottamus	31
3.4 Autonomiaa määrittävät yksilöön liittyvät sisäiset tekijät	34
3.4.1 Yksilön identiteetti	34
3.4.2 Kognitio	36
3.4.3 Epävarmuus ja päätöksenteko	38
3.4.3 Kompetenssi	40
3.4.4 Kommunikaatio ja resurssit	41
3.5 Yhteenveto teoreettisesta lähestymistavasta	42
4. TUTKIMUSMENETELMÄ	45
4.1 Tutkimusmenetelmä	45
4.2 Aineiston analyysi	48
4.2.1 Yksilökohtaisten merkitysverkostojen muodostaminen	51
4.2.2 Yleisten merkitysverkostotyyppien muodostaminen	54
4.3 Tulkitseva tutkimus	56
4.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	57
5. TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTUS	58
5.1 Tutkimuksen päälinjat	58
5.2 Tutkimusaineisto ja sen kerääminen	59
5.3 Haastattelujen suorittaminen	60
5.4 Laadullinen analyysi	61
5.4.1 Haastateltavien kuvaus	62
5.4.2 Ryhmäpäälliköiden yksilökohtaiset merkitysverkostot	62
5.4.3 Tutkimusaineistoa kuvaavat sisältöalueet ja niitä jäsentävät spesifit sisältöalueet	73
5.4.4 Yleiset kuvaavat sisältöalueet	78
5.5 Empiiriset tulokset	83
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	86
6.1 SUHDE ALKUOSAN TEORIAAN	86
6.2 TULOS	87
6.3 TULOKSEN TULKINTA	88
7. LÄHTEET	92
LIITTEET	

1. JOHDANTO

Never tell people how to do things. Tell them what to do and they will surprise you with their ingenuity.

– General George S. Patton

Pattonin lausahdukseen voisi kommentoida, että johtajalle voisi sanoa: ”Tehtäväsi on johtaa, hoida se niin kuin parhaaksi näet”. Miten nykypäivän organisaatio määrittelee sen, miten johtaja tekee työnsä? Kuka määrittelee mitä johtaja tekee työssään ja miten hän sen tekee? Johtamistehtävän päätävävalta ja autonomia sen toteuttamisen suhteen on mielenkiintoinen kysymys. Yksilön identiteetti, pätevyys, kertyneet kokemukset sekä päätöksentekotaito ovat osa kokonaisuutta, jotka vaikuttavat siihen autonomiaan, jota ihminen voi kokea työntekoonsa liittyen. Autonomia tarkoittanee sitä, että mitä paremmin yksilöllä on edellytyksiä hoitaa erilaisia asioita elämässään itsenäisesti, omin avuin, sen autonomisempi hän on (Seedhouse, 1998). Kun puhutaan yksilön autonomiasta, voidaan siinä nähdä eri asteita. Autonomia lienee helpompi kuvata jatkumolla, jonka toisessa ääripäässä yksilöllä on täydellinen autonomia ja toisessa päässä taas autonomiaa ei ole (Serini, 1993). Se mihin yksilö tällä jatkumolla sijoittuu, on hyvin monisyinen ja kompleksinen kysymys. Oletettavasti autonomia on myös kontekstiin sidonnainen, tehtäviin liittyvä ja siten jatkumolla tarkasteltuna muuttuva asia.

Miten tämä kysymys autonomiasta sitten liittyy johtamistyöskentelyyn? Organisaatioiden laatimat strategiat luovat suuntia ja toimintalinjoja sille, missä toimitaan, mihin toiminnalla pyritään ja millaisin keinoin. Millainen on johtajana toimivan ihmisen osa organisaation arjessa? Voiko nykypäivän johtajaa kuvata ”työläiseksi”, jonka toimintaa määrittävät tarkkaan omistajien luomat strategiat? Määrittävätkö nämä strategiat ne arjen johtamiseen liittyvät yksityiskohtaiset toimintatavat? Onko nykypäivän johtajalla halua, osaamista ja mahdollisuuksia autonomiseen työskentelyyn? Kiinnostavia kysymyksiä siitä, millä tavoin nykyjohtaja voi tuoda osaamistaan arjen johtamisessa esiin. Kyky havainnoida ja tehdä päätöksiä muodostaa perustaa sille, millä tavoin arjen työssä voi olla autonominen. Merleau-Pontyn (1994, 435) mukaan vapautuminen seuraa päätöstentekoa. Päätöksentekoon tarvittava tietomäärä, epävarmuus ja siihen käytettävissä oleva aika vaihtelevat (Bandura 1997, 117). Oletettavasti, kun käytettävissä on vähän aikaa, autonomian osuus painottuu ja korostuu. Tämä vaatii asioiden hallintaa, epävarmuuden sietokykyä, olemassa olevien vihjeiden hyvää

havainnointikykyä l. kognitiivista kyvykkyyttä sekä luovuutta ratkaisujen tekoon. Millainen on se vuorovaikutuksellinen suhde, joka johtajalla on organisaationsa? Edellä heränneet ja pohditut monet kysymykset eivät tarkoita sitä, että johtajan tulisi toimia tai että hän toimii täysin omista lähtökohdistaan organisaation johtajana. Kysymys on siitä, miten autonomisesti nykypäivän organisaatioissa voi johtajuutta hoitaa ja minkälaisista tekijöistä tämä autonomia muodostuu.

1.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen lähtökohtana on johtamistyö organisaation arjessa. Tavoitteena on deskriptiivinen kuvaus siitä, millaisia ovat organisaation johtajien kokemukset johtamistyön arjesta ja sitä rakenteellisesti – ulkoisesti organisaation taholta ja sisäisesti yksilöstä itsestään – määrittävistä tekijöistä. Yksilön johtamistyön autonomialle annettu tila sekä epävarmuuden merkitys autonomian kokemiseen ovat myös tarkastelun kohteena. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää ja kuvata organisaation liiketoimintayksikköjen toiminnan kannalta keskeisen ryhmän kokemuksia ja suhdetta näihin kysymyksiin. Saadun kuvauksen perusteella tavoitteena on ymmärtävä tulkinta johtamistyön autonomiasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

1.2 Tutkimuskysymykset

Pääkysymys

Onko johtajalla mahdollisuus autonomiaan työssään?

Alakysymykset

Millainen tämä johtamistyön autonomia on?

Mihin elementteihin johtamistyössä he liittävät autonomiaa?

Onko autonomiassa eroja, jos on mihin erot liittyvät?

1.3 Tutkimuksen rakenne

Luku 1 painottuu autonomian käsitteen tarkasteluun sekä kirjallisuudessa esiintyvään

autonomian ja johtamisen elementteihin. Luvussa 2 käsitellään autonomian sekä siihen liittyvien elementtien esiintymistä ja painottumista erilaisissa yhteyksissä aiemmin julkaistussa kirjallisuudessa. Luku 3 perehdyttää autonomian liittyvien ja siihen vaikuttavien teoreettisten elementtien syventämiseen sekä valottaa yksilön identiteetin ja kognitiivisen prosessoinnin taustoja. Luvussa 4 esitellään tutkimusmenetelmä sekä aineiston analyysitapaa sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Luku 5 paneutuu tutkimuksen empiiriseen toteutukseen ja tulosten esittelyyn sekä analysointiin. Luvussa 6 pohditaan teorian suhdetta tutkimustuloksiin ja tehdään johtopäätökset tulosten suhteen.

1.4 Autonomia käsitteen määrittelyä

Autonomiaa voidaan ajatella ensisijaisesti laatuominaisuutena, joka kuuluu olennaisesti ihmiseen eikä ole siten ihmisestä erillään oleva aineeton periaate tai oikeus (Seedhouse 1998, 182). Daudi (1984, 164) sekä Holmer-Nadesan (1996, 60) olettavat ihmisen toiminnan peruselementteihin kuuluvan tarpeen yksilöllisen vapauden säilyttämisestä ja siten pyrkimyksen tietyn asteiseen autonomiaan. Price ja Müller (1986, 40) määrittävät autonomiaa osana organisaatiota, liittäen autonomiaa sekä sen yksiköihin että yksilöihin. He kuvaavat autonomiaa vallan asteena, jota yksiköillä tai yksilöllä on suhteessa ympäristöönsä.

Perusolemukseltaan se, että ihminen on autonominen tarkoittaa, että hän on kykenevä tekemään, enemmän mitä tahansa kuin ei mitään. Tällä tavoin tarkasteltuna autonomiassa voidaan ajatella olevan kysymys autonomian eri asteesta kuin vain siitä, että autonomiaa joko on tai ei ole (kuvio 1).

KUVIO 1 Autonomian skaala



Yksilön liikkuminen autonomiajatkumolla muodostui Serinin (1993) case-tutkimuksen havainnoksi autonomian todellisuutta kuvaavana. Se mihin yksilö autonomiajatkumolla sijoittui, riippui myös niistä olosuhteista, jotka kulloisessakin tilanteissa vaikuttivat.

Wageman (1995) on määritellyt autonomiaa preferensseinä, jossa nämä preferenssit edustavat ja ovat representaatioita persoonallisuuden ominaisuuksista. Autonomiaa on kuvattu myös tilana, johon kokemus vaikuttaa (Chaplin, John & Goldberg 1988). Hackman (1983) kuvaa autonomiaa siten, että se on sekä vapauden että tilanteen ja tilanteenmukaisten päätösvallan ja toimien määrä, joka yksilöllä on suorittaessaan tehtäväänsä. Hackman & Oldham (1975) mukaan autonomia on objektiivinen ominaisuus, joka heijastelee työhön liittyvän vapauden, riippumattomuuden ja toimintavapauden astetta, jolla työntekijä voi aikatauluttaa työtään ja siihen liittyviä menettelytapoja. Onko ihmisellä tarve olla vapaa ja autonominen toimija? Autonomiaan liittyy tarve saada kokea toiminnan tapahtuvan omaehtoisesti, halusta saada ääni kuuluviin ihmistä itseä koskevissa asioissa. Ihmisen pyrkimys olla toimiva ja vaikuttaa asioihin, on puolestaan Casey'n (1995) luoma kuva autonomian tarpeesta. Ihminen myös haluaa tuntea, että hänen käyttäytymisensä on hänen itsensä kontrolloitavissa. Seuraavaksi tarkastelen miten autonomia esitetään kirjallisuudessa ja millaisiin elementteihin sitä liitetään.

1.5 Kirjallisuuskatsaus: Autonomia ja johtamisen elementit

Langfred & Moyer (2004) ovat esittäneet yksilön motivaation kasvavan, kun autonomiaa myönnetään lisää. Hackman & Odham (1976) puolestaan ovat arvioineet yksilöllisiä eroja autonomian suhteen olevan. He liittävät tätä keskustelua yksilöihin, joilla on voimakas tarve henkilökohtaisiin saavutuksiin, oppimiseen ja itsensä kehittämiseen työssä. Wageman (1995) sekä Strain (1999) ovat myös esittäneet yksilöllisiä eroja olevan ja niiden liittyvän yksilöiden erilaisiin preferensseihin suhteessa autonomiaan ja selittävät siten sitä, miksi kaikkia autonomian saavuttaminen ei aina motivoi. Bandura (1997) tuo persoonallisuuden merkityksen tässä yhteydessä esiin.

Strain (1999) sekä Dwyer, Schwartz ja Fox (1992) ovat havainneet yksilöllisiä eroja tilannetekijöiden merkitysten vaikutuksen, joten he arvioivat myös niillä olevan merkitystä autonomiaa ajateltaessa. Langfred ym. (2004) tuovat yksilön persoonallisuuden piirteiden sekä työhön tai toteutettavaan tehtävään liittyvien, niille ominaisten tilannetekijöiden vaikutuksen taustalla esiin ja arvioivat näiden aiheuttavan yksilöiden väliset erot autonomian suhteen. Banduran (1997) sosiaalis-kognitiivisen teorian mukaan konteksti vaikuttaa tehtävän autonomiaa motivoivaan puoleen. Sama teoria selittää autonomian motivoivan vain, jos ihmisillä on kykyä hyötyä siitä. Jos yksilö ei usko omaan kykyihinsä suoriutua työstä, jossa on autonomiaa enemmän, niin hän ei todennäköisesti kykene varmistamaan näitä havaittuja hyötyjä.

Jos yksilö joutuu autonomiaan liittyen fokusoimaan yksittäisen tehtävän toteuttamisen sijaan useampaan samanaikaiseen tehtävään, niistä suoriutumiseen sekä toteuttamaan arviointia ja päätöksentekoa samanaikaisesti, niin tällöin suorituskyvyn on arvioitu laskevan (Langfred ym. 2004). He myös teoretisoivat, että jos tehtävään liittyvä variaatio on suuri, niin silloin yksilöllisen autonomian määrän tulisi olla suuri. Tämän voi ajatella olevan olennaista johtajan tehtävistä suoriutumisen suhteen. Tilanteessa, jossa tehtäviin liittyvä variaatio on suuri ja yksilöllistä autonomiaa ei myönnetä, voidaan kustannusten ajatella olevan huomattavia (Langfred ym. 2004). Tehtävään liittyvän autonomian suhteen on mahdollisuuksia ratkaista niitä implementointitapoja, jolla annettu tehtävä toteutetaan. Jos tehtävään liittyvää autonomiaa taas ei ole, silloin tehtävä vain pannaan toimeen ohjeistuksen mukaan. Motivaatiotekijöiden merkitys tehtävään liittyvään autonomiaan, näiden tekijöiden merkityksen arvioidaan tulevan esiin sekä yksilöllisten piirteiden sekä tilanteeseen liittyvien tilojen kautta. Myös tehtävään liittyvä yksilön osaamisen määrä sekä tehtävän kompleksisuus vaikuttavat autonomiaan. Tehtävään liittyvät rakenteelliset tekijät, mutta myös organisaation rakenteelliset mekanismit vaikuttavat oletettuun autonomiaan ja tehtävään.

Suorittavan tason työntekijöitä on hyvin paljon tutkittu liittyen organisaatiomuutoksiin, mutta johto on yleensä nähty pikemminkin muutoksen agentteina kuin niiden kohteina. Fenton O’Greevy (2001, 26) näkee keskijohdon vastarinnan hienovaraisena. Keskijohdon katsottiin osallistuvan useimmiten niihin aktiviteetteihin, jotka ovat kaikkein näkyvimpiä ylempään johtoon päin. Vertikaalisten johtotasojen vähentymisen on joissakin tutkimuksissa liitetty keskijohdon lisääntynyt autonomia ja tyytyväisyys (Dopson & Stewart 1990; Thomas & Dunkerly 1999). Tiimien tehokkuuskysymyksiä tutkinut Langfred (2004) toteaa, että luottamuksen korkea taso liittyy tiimin korkeampaan suorituskykyyn kun autonomian aste on alhainen. Kun yksilöllisen autonomian aste on korkea, seurauksena on matalampi suorituskyky. Itseohjautuvissa tiimeissä suuri luottamus nähtiin haitallisena, kun siihen liittyi korkea yksilöllinen autonomia. Tätä tulkiten organisaation näkökulmasta voi sanoa, että luottamus on tärkeää ja sitä tulee olla, mutta myös ryhmässä toimivien yksilöiden valvontaa tulee olla ryhmän prosessin tehokkuuden ja koordinoinnin parantamiseksi.

Eri ryhmissä ja eri tasoilla toimivien johtajien intressiristiriita nähdään tärkeänä, muovaavana tekijänä vallanjakokysymyksiä tarkasteltaessa. Yrityksen organisaatioiden toimijoiden suhteet ja strategiset pelit edistävät vallanjakoa tai muodostuvat sen esteeksi (Colling & Ferner 1992, 210). Kanterin (1984) mukaan ilman organisaation resurssien vastuun siirtoa keskijohdolle sekä heidän legitimoituaan ja tukemistaan toimissaan, heidän toimintansa saattaa muodostua

rutiinimaiseksi ja siten organisaation muutosten esteeksi. Hänen ajatustensa voi tulkita tukevan autonomian lisäämistä. Myös rakenteellisten tekijöiden merkitys vallanjakoa rajoittavina ja rajaavina tekijöinä on ymmärrettävä. Ne heijastelevat operatiivisten toimien luonnetta ja toimivat niitä säätelevinä rakenteina. Yukl'n (2002, 32) mukaan rajoitteet luovat johtajalle ne raamit, jossa hän voi toimia. Toiminnanohjausjärjestelmillä määritetään ainakin työntekijätason autonomian ulottuvuutta, se onko sillä vaikutusta johtajan työn autonomiaan on kaiketi avoimempi kysymys. Johtajan autonomiaa määrittelevät luultavammin ne strategiset ratkaisut, joita organisaatiossa on tehty. Koordinoidun toiminnan verkostossa vallanjaon retoriikan käsittäminen kirjaimellisesti luo mahdollisuuden innovatiivisella, yrittäjämäisellä asenteella toimimiseen. Tämä saatetaan nähdä ylimmän johdon taholta liian yksilöllisen toimintatavan noudattamisena ja siten seurauksena voi olla ylemmän johdon tiukentuva kontrolli (Colling & Ferner 1992, 211).

Perusasenteeltaan suostuvainen ja sitoutunut johtaja, toimiessaan rooleissa, joissa on vähäinen mahdollisuus arvioida tilannetta ja tehdä siihen sopivia päätöksiä ja ratkaisuja, oli jäykkien rakenteiden ja toimintapolitiikan ohjaamassa ja rajoittamassa tilanteessa vaikeuksissa. Menestyminen näissä rooleissa oli riippuvainen siitä, oliko johtajalla kykyä noudattaa yrityksen sääntöjä ja politiikkaa eli soveltaa itsepäisesti ”lain kirjainta”. Suostuvaiset, sitoutuneet johtajat, toimiessaan matalan autonomian rooleissa olivat vaikeuksissa verrattuna heikosti sitoutuneisiin johtajiin. Ne, joilla työhön liittyvä autonomia oli suurempi, omaksuivat laajempia roolimäärityksiä ja näkivät siten sekä työspesifit että kontekstiin liittyvät aktiviteetit rooliin liittyvinä aktiviteettina (Gellatly & Irving 2001)

Toisaalta Maravelias (2003) tuo esiin varsin mielenkiintoisen näkökulman autonomiakysymykseen. Johtamiskeskustelu ei hänen mukaansa vihjaa emansipaatioon, vaan intensiivisempään kontrolliin. Sen syntymekanismien taustalla on yksilölähtöinen, professionaalinen ote työhön. Selkeiden direktiivisten elementtien puuttuessa organisaatiosta, epävarmuus, potentiaalinen epäluottamus sekä epäselvät vastuukysymykset ajavat ihmiset työskentelemään kovemmin. Tällöin he myös kiinnittävät enemmän huomiota sekä omaan että kollegoidensa käytökseen. Maravelias (2003) arvioi, että kysymys ei ollut paineesta johon organisaatiokulttuuri ajaisi, vaan enemmänkin selkeän toimintaa ohjaavien rakenteiden ja systeemin puuttumisesta. Tilanteessa siis itse asiassa vapaus, joka voidaan tulkita autonomiaksi, johti suurempaan kontrolliin. Serini (1993) on esittänyt ajatuksen, jossa autonomia nähdään prosessina, joka on neuvoteltu tulos valtaan liittyvien rakenteiden sisällä. Valtaa ja autonomiaa liitetään toisiinsa ja Price ja Müller (1986, 41) katsovat vallan olevan

autonomian keskeinen elementti. Grunig (1992, 543) sitä vastoin viittaa omalla näkemyksellään autonomian olevan vallan sivutuote. Foucault'n mukaan valta ei omaa olemusta, joka olisi mitattavissa. Hän katsoo vallan olevan sisäänrakentunut sosiaalisiin suhteisiin ja ilmenee siten ainoastaan kommunikaation kautta vuorovaikutustilanteissa (Alvesson 1996, Ahonen 2001, 181). Näiden tilanteiden keskeinen elementti on valta ja siten osana vuorovaikutustilanteita, joissa sosiaalisen todellisuuden ymmärrystä muovataan kokijan haluamaan suuntaan tai muuhun suuntaan, sen voi tulkita vaikuttavan myös autonomian kokemiseen (Ahonen 2001, 182).

Whitley & Christensenin (1996, 12) mukaan suurissa suomalaisissa osakeyhtiöissä työläiset ja keskijohto nauttivat autonomiasta, joka on verrattavissa Tanskan työelämässä olevaan autonomiaan. Tanskassa autonomia liitetään ryhmän sosiaaliseen konstruktion, kun taas Suomessa se on liitetty enemmänkin koulutukselliseen osaamiseen. Suomalaisten johtajien nähdään luottavan alaisiinsa sekä omaan kokemukseen ja koulutukseen. Erityisesti koulutukseen nojaavat, ammattimaisuus ja asiantuntijuus, arvioitiin keskeisesti kuuluvan kriittiseen ja tärkeään rooliin. Smith, Andersen, Ekelund, Graversend & Ropo (2003) arvioivat suomalaisjohtajien nojautuvan heikohkosti muodollisiin sääntöihin, kirjoittamattomat säännöt ja ”talon tapa toimia” nousivat esiin. Tämä kuvastanee johtajien autonomista tapaa tehdä työtään. Myös hiljainen valmentaminen painottui suomalaisten odotuksissa esimiesten suhteen, liian näkyvä ohjaaminen koettiin häiritsevänä sekä jopa nöyryyttävänä. Tämän voi tulkita viittaavan tarvittavaan herkkyyteen havaita olemassa oleva tuen tarve, mutta myös tarpeeseen tukea autonomista työn tekemistä. Painopisteenä näyttää kyseisen perusteella olevan alhaalta ylös suuntautuva autonomia.

1.6 Yhteenveto kirjallisuuskatsauksesta

Autonomiakysymys näyttää kietoutuvan hyvin moninaisten elementtien osaksi. Voimavaroja ja työn tekoa suunnattiin niihin aktiviteetteihin, joita johto tarkkailee ja pitää tärkeänä. Täten valvonnan voi arvioida vaikuttavan ainakin jossain määrin yksilöiden käyttäytymiseen työnteossaan. Tilannetekijät, tehtävien määrä sekä tehtävien variaatio nousivat autonomian osina esiin. Intressiristiriidat liittyen valtakysymyksiin, autonomian aste ja tehokkuuskysymykset, herättävät edellisen perusteella mielenkiintoa. Rakenteiden merkitys autonomiaan vaikuttavina tekijöinä nousevat esiin. Motivaatio, sitoutuminen ja roolit kietoutuvat persoonallisuuden ympärille luoden omaa merkitystään autonomiakysymykseen.

Professionaalisuus määrittää asennoitumista työhön ja siten sillä on oma vaikutuksensa autonomiaan.

Vallan ja autonomian vuorovaikutus sekä vallan olemus autonomian keskeisenä elementtinä herättää kiinnostusta. Autonomiaa nähdäänkin prosessina, joka on neuvoteltu tulos ja siinä vuorovaikutuksen merkitys on keskeinen. Autonomiaa kuvaavat havainnot ovat muovanneet yksilön liikkumisen autonomiajatkumolla todellisuutta kuvaavaksi tilanteeksi. Autonomian astetta on tarkasteltava suhteessa sitä määrittäviin organisatorisiin rakenteisiin ja tehtyihin strategisiin valintoihin. On myös huomioitava johtamistyöhön liittyvä tehtävien vaihtelevuuden merkitys autonomiaa ja siihen liittyviä merkityksiä arvioitaessa Tämä herättää uteliaisuuden siitä, millaista autonomia on ja mikä on sen merkitys organisaation arjessa kokonaistoimintaa ajatellen.

2. TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAPA

2.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset taustaoletukset

Tässä kappaleessa pohditaan tämän tutkimuksen tieteenfilosofisia taustaoletuksia. Valittava tutkimusfilosofia on tutkimuksen osalta mielenkiintoinen kysymys. Kysymys on niistä lukuisista kerrostumista, joita aiemmat tutkimukset ovat viitoittaneet ja miten sen mukaan voidaan ajatella näihin olemassa oleviin kategorioihin asettautua. Erot ovat toisaalta selkeitä, mutta toisaalta hienovaraisia. Tämän seikan vuoksi valinta siitä traditiosta, johon tämän tutkimuksen voi katsoa asettautuvan, ei ole aivan yksiselitteinen, selkeä eikä helppo. Tutkimuksen lähestymistapa on tieteellisestä näkökulmasta ajateltuna varsin monitahoinen asia. Koska tutkimuksen kohteena on ihminen, hänen kokemustensa muotoutumiseen ja muovautumiseen vaikuttavat hyvin monet tekijät. Tällaisessa tilanteessa on mielestäni moniulotteinen Hampden-Trompenaars (1994, 113-114), lähestymistapa perusteltua. Tämä eri näkökulmien moniulotteisuus taustalla vaikuttavina, toisiinsa kytkeytyvinä elementteinä, on ymmärrettävä naturalistiseen, tosielämän kompleksisiin tilanteisiin tarkoituksenmukaisena lähestymistapana (Gustafsson 2004, 15-18).

2.1.1 Realismia vai relativismia?

Yritykset ja yhteiskunta voidaan kategorisoida omiksi yksiköikseen, mutta yritykset ovat osa yhteiskuntaa ja yhteiskunta hyötyy yritysten toimista. Yritysten toiminnassa keskeisellä sijalla ovat ihmiset. Ihmisen toimintaa määrittävät myös ne veloitteet, joita jäsenyys yhteiskunnassa pitää sisällään. Itseä ja omaa toimintaa on siten ajateltava ja tarkasteltava yhteiskunnan osana ja suhteessa sen toimintaan. Tutkimuksessa on kysymys toisaalta niistä kokemuksista, joita tutkittaville syntyy vallitsevasta todellisuudesta; mutta myös heidän ympäröivään todellisuuteen liittyvistä havainnoistaan, objektiivisiksi tulkittavien rakenteiden määrittämässä tilassa. Kyse on siis ontologiasta eli todellisuuden olemassaolosta, siitä mitä on todellisuus ja miten se on olemassa (Niiniluoto 1980, 125). Realistit olettavat todellisuuden olevan objektiivinen ja riippumaton siitä tiedostavasta havaitsijasta (Niiniluoto 2003, 29). Todellisuus voidaan katsoa objektiiviseksi siten, että sen lähtökohta ei ole havaitsijan tajunnassa (Seikkula 2001, 377). Realismi ei kuitenkaan oleta todellisuuden tuntemista ilman tietäjän tulkintaa siitä. Näin se myös on konstruktivistisen näkemyksen kanssa samaa mieltä siitä, että

todellisuus ei ole luonnostaan merkityksellinen vaan se tulee merkitykselliseksi tulkinnoillamme (Thomas 2004, 47).

Relativistit ajattelevat todellisuuden olevan järjen luomaa päätelmää, mielen tuottamaa todellisuutta (Panula 2000, 240). Objektiiivinen todellisuus tarkoittaa yksilöiden tajunnasta riippumatonta ilmiöiden muodostamaa maailmaa. Sen olemusta yksilöiden subjektiiviset toiveet eivät ainakaan välittömästi kykene muuttamaan. Subjektiivinen tajunta koostuu elämyksistä, kokemuksista, tietoisuuden tiloista, mielellisistä tarkoituksista ja suuntautuneisuuksista (Niiniluoto 2003, 29; Panula 1997, 18-19). Realistit tavoittelevat objektiiivista tietoa todellisuudesta, kun taas relativistien kannalta katsottuna objektiiivisuus on mahdottomuus, sillä tieto tulee aina subjektiivisten havaintojemme kautta (Seikkula 2001, 379; Pihlanto 1995, 7-8). Pyrittäessä organisaation objektiiivisen todellisuuden syvälliseen kuvaamiseen on Juutin ja Lindströmin (1995, 19,24) mukaan hienoinen relativistinen ote tarkoituksenmukainen. Tämä tutkimus kallistuu otteeltaan relativistiseen suuntaan, mutta ei myöskään kiellä reaalityodellisuuden olemassaoloa.

Tässä tutkimuksessa objektiiivinen todellisuus tarkoittaa ulkomaailmaa, joka Immanuel Kantin (1724–1804) teorioiden mukaan antaa havainnoillemme sen aistimuksen alkuperän. Ulkomaailma on tässä ymmärrettävä ihmisyksilön ulkopuolisena maailmana. Ymmärryksen kautta nämä aistimukset saavat muodon, niistä konstruoidaan olio. Kognitioihin l. havaintoihin ja tiedon käsittelyyn liittyen tässä tutkimuksessa on, viitaten Hautamäen & Pylkkäsen (2001, 12) huomioihin tarkasteltava myös fenomenologian merkitystä. Sen myötä Edmund Husserlin (1859–1938) intentionaalisuuden käsite on tuotu keskusteluun mukaan. Intentionaalisuus viittaa sisältöön ja suuntautumiseen objekteihin, sen voidaan sanoa liittyvän keskeisesti psyykkisiin ilmiöihin. Näitä ympäristöstä havaittuja asioita voidaan pitää representaationa ympäristöstä. Husserl viittaa niihin noeman käsitteellä. Representaatioita voidaan ajatella abstrakteina asioina, mutta Kantilaisen ja kognitiivisen näkemyksen mukaan mieli strukturoi kokemustamme todellisuudesta (Dreyfus & Hall 1987, 9). Ihmisen tiedon havainnoimista ja käsittelyä l. kognitioita on ajateltava ympäristöön sopeutumisen välineenä. Sen funktiona ajatellaan olevan ”menestymisen” turvaaminen vallitsevassa ympäristössä Hautamäki & Pylkkänen (2001, 13). Tässä tutkimuksessa ajatellaan kognitioiden tukevan yksilön tekemiä ratkaisuja ja siten autonomiaa.

2.1.2 Filosofinen fenomenologia ja hermeneutiikka

Fenomenologialla ymmärretään ilmiön kuvaamista tai ilmiöstä kirjoittamista. Fenomenologinen hermeneuttinen analyysi tavoittelee ihmisen kokemusta. Tätä voidaan liittää Edmund Husserlin filosofisen fenomenologian perinteeseen, joka tutkii ihmisen subjektiivisesta tietoisuudesta syntyviä intentioiden rakenteita ja säännönmukaisuuksia. Todellisuutta konstituoidaan intentioiden kautta, täten tiedon substanssi on reaalitieteellinen ja siten toisaalta yleistyksiäkin etsivää. Persoonallisuuden merkitys nähdään tässä tärkeänä perustana ihmisen olemisen suhteessa maailmaan (Vainio & Vuori 1992).

Filosofinen hermeneutiikan mukaan merkitys syntyy samanaikaisesti vuoropuheluna tulkinnan kanssa (Schwandt 2000, 195). Filosofinen hermeneutiikka on vastakkainen naivin realismin ja objektivistisen näkökannan kanssa, kunnioittaen kuitenkin merkitystä. Se edustaa kantaa, jonka mukaan ei ole olemassa lopullisesti oikeaa tulkintaa. Myös jotkut konstruktivistisen näkemyksen edustajat jakavat tämän käsityksen. Filosofinen hermeneutiikka ei kuitenkaan näe merkitystä konstruoituna, vaan enemmänkin neuvottelun tuloksena, jossa päädytään hyväksyttävään käsitykseen (Schwandt 2000, 195).

Ymmärrys ja tulkinta ovat värittyneet aina etukäteisoletustemme ja ennakkokäsitystemme perusteella. Ymmärrys ja tulkinta todennäköisesti muovautuvat ajan kuluessa toisenlaisiksi. Päämääränä ja tavoitteena tulisi olla se, mitä asiat itsessään viestivät. Ymmärrys itsessään on käytännön kokemus olemassa olevassa maailmassa ja maailmasta. Hermeneutiikka ei tuota menettelytapaa, jolla ymmärretään vaan selkeyttää niitä olosuhteita, jossa ymmärrys tapahtuu (Schwandt 2000, 195–196).

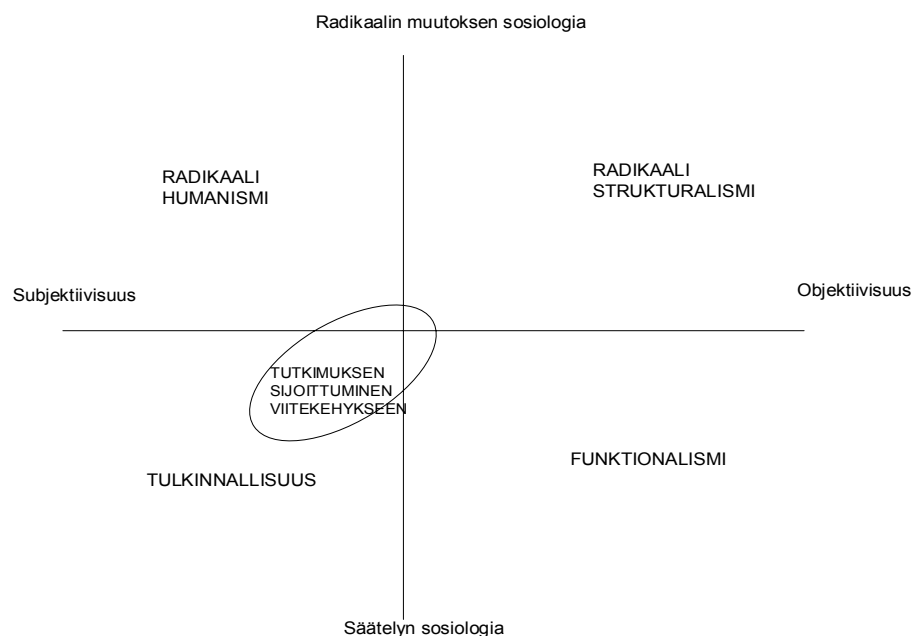
2.1.3 Tutkimusta ohjaava viitekehys

Edellä käsitellyn viitaten, ei voida ajatella, että tässä tutkimuksessa irrottauduttaisiin vallitsevasta yhteiskuntajärjestelmän rakenteista. Näin ollen tämän tutkimuksen ontologiaa määrittää myös hienoinen situationaalinen, realistinenkin vire. Voidaan siis sanoa, että tämän tutkimuksen epistemologia (tiedon alkuperä, luonne) on antipositivistinen, subjektiivisesta näkökulmasta ymmärtämään ja tulkitsemaan pyrkivä. Täten sitä voi liittää Burrell & Morganin (1989, 3) kuvaamiin, subjektiivinen-objektiivinen dimensioon ja sijoittaa tutkimuksen heidän kuvaamaansa kehikkoon (kuvio 2). Tässä kuitenkin ajatellaan tämän tutkimuksen osalta mainittuja dimensioita suuntaa antavasti eikä antauduta siihen

ehdottomuuteen, johon Burrell ja Morgan (1989) viittaavat. Heidän mukaansa subjektiivinen-objektiivinen dimensio ovat ehdottomasti toisensa poissulkevia. Tässä tutkimuksessa kuitenkin pidetään relativistista näkökantaa keskeisenä. Rajojen määrittely on vaikeaa ja siksi ehdottomuus paradigmavalintojen suhteen on joustavampaa.

Tutkimus on tietynasteisesti todellisuutta tarkastelevana relativistinen ja sosiaalinen todellisuus siten toimijasta ja kontekstista riippuvaa. Tässä todellisuudessa ihmiskäsitys on voluntaristinen, jolloin yksilön rooli on aktiivinen, hän luo ja tulkitsee ymmärtämäänsä todellisuutta. Keskeistä on kuitenkin se millaiseksi nämä havaitut todellisuuden elementit ymmärretään ja käsitteellistetään, nimetään subjektiivisen ymmärryksen tulkintana.

KUVIO 2 Tutkimuksen viitekehys



Lähde: Burrell & Morgan (1989)

Filosofinen hermeneutiikka ohjaa tämän tutkimuksen ymmärrykseen pyrkivää otetta, jossa päämääränä on oikea, täsmällinen tulkinta, tutkimukseen liittyvässä kontekstissa. Tutkimuksen tuloksissa tämä todellisuus ilmenee yksilöiden kokemuksissa omasta autonomiastaan. Siinä, miten ja millaisena hän käsittää sosiaalisen kontekstin sekä sen sisältämät että sitä rakenteellisesti ohjaavat elementit.

Kysymys on johtajien kokemusten tutkimisesta ja sen ymmärtämisestä, millainen tämä kokemus on ollut. Keskeisenä asiana kokemuksellisuuteen liitän Nonakan (1995) käsitteen ”tacit knowledge” i. hiljainen tieto. Tätä hiljaista tietoa, jonka tulkitsen liittyvän osaamiseen,

hyödynnetään työtä tehdessä, siten liitän sen tässä yhteydessä autonomiaa tukevaksi elementiksi. Omien kokemustemme ansiosta tiedämme, miten asioita tulee tehdä, mutta niiden käsitteellistäminen ja artikulointi ovatkin jo hankalampia kysymyksiä. Ihminen on varsin kykenevä heijastelemaan ympäristöstään havaitsemaansa informaatiota sisäisesti, rekisteröimään sitä ja säätelemään toimintojaan sen mukaisesti (Kamppinen 2001, 173). Ihmisen psyykkisiä prosesseja voidaan siten ajatella säiliöskeeman avulla, jolla todellisuutta yritetään käsitteellistää. Säiliönä ajatellaan tässä tilanteessa ihmisen mieltä, jossa havaittua todellisuutta säilötään ja prosessoidaan. Oletan siis hiljaisen tiedon käsitteellistämisen tapahtuvan skriptien l. käsikirjoitusten, mallien avulla autonomiaa tukevaksi. Tavoitteena voidaan siten ajatella Kamppisen (2001, 180) mukaan todellisuuden dynamiikan ymmärtämistä ja mallintamista.

Tämän tutkimukseen viitekehystä tarkastellessa, voi todeta sen lähtökohdan olevan subjektiivinen, sillä kysymys on yksilöiden kokemuksesta omasta autonomiastaan. Se on myös tulkinnallinen, sillä kokonaisuutta tarkastellaan omassa kontekstissaan ja tulkitaan siinä. Ulkoisten rakenteiden osalta voidaan kysymystä ajatella säätelyn sosiologian näkökulmasta, sillä autonomian asteeseen liittyy keskeisesti sen säätymisen vallankäytön seurauksena. Valvonnan ja luottamuksen ulottuvuudet sekä dynaamisuus säätävät vallankäytön mukaan. Tämän seurauksena säätöyksilön mahdollisuus liikkua autonomiaa kuvaavalla jatkumolla. Myös sisäiset tekijät vaikuttavat autonomian akselilla liikkumiseen. Sisäisillä tekijöillä tarkoitan tässä yhteydessä sekä yksilön persoonallisuuteen liittyviä tekijöitä että hänen elämänsä kulkuaan kuvaavaa verkkoa. Thomas (2004, 43) kuvaa varsin hyvin tätä verkkoa ja hänen mukaansa siihen kuuluvat mm. perinnöllisyys, lapsuuden kokemukset, sukupuoli, koulutus, kulttuuri, työkokemus. Tässä ne subjektiivisen toimijan näkökulmasta ovat vaikuttamassa todennäköisesti kokemukseen autonomiasta sekä yksilön sijoittumiseen autonomia jatkumolla. Tutkimuksen tavoitteena on empiirisen osan avulla kuvata sitä reaalityodellisuuteen liittyvää autonomian kokemusta, joita haastateltavilla on johtamistyöstään.

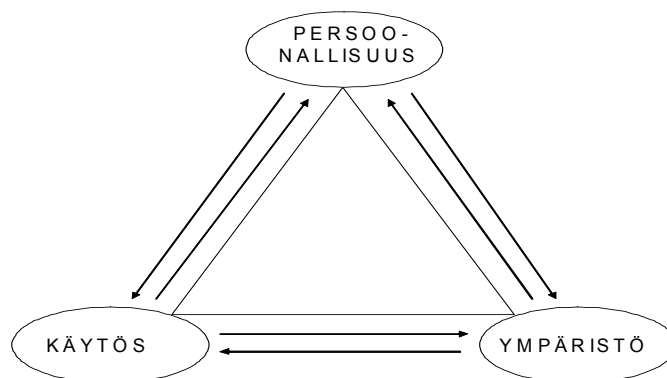
3. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkimuksen taustalla ajatellaan ihmisen toimintaa kolmikantaisessa vuorovaikutussuhteessa, jonka muodostavat: persoonallisuus, ympäristö ja käytös. Aiempi duaalinen ajattelutapa, johon Bandura (1997, 5) viittaa, jossa ihminen nähdään joko toimijana tai sitten objektina sivuutetaan. Tässä tutkimuksessa ihmistä ajatellaan holistisesta näkökulmasta, jolloin hän toimiessaan vaikuttaa ympäristöönsä ja ympäristön tapahtumat vaikuttavat häneen. Vuorovaikutus näissä nähdään molempiin suuntiin tapahtuvana. Tämän vuorovaikutuksen seurauksena ihmisen käyttäytyminen muotoutuu. Tässä tutkimuksessa tätä käyttäytymistä ajatellaan käyttäytymiseen vaikuttavien elementtien – persoonallisuuden ja ympäristön - kautta autonomiaa muovaavina tekijöinä. Bandura (1997) kuvaa tätä vuorovaikutussuhdetta säännöllisen kolmion avulla (kuvio 3). Seuraavaksi käsittelem tarkemmin taustalla vaikuttavaa teoriaa.

3.1 Sosiaalis-kognitiivinen teoria

Tässä tutkimuksessa ihmisen vuorovaikutusta ajatellaan Banduran (1997,7-9) esittämään sosiaalis-kognitiiviseen teoriaan perustuen (kuvio 3).

KUVIO 3 Tutkimuksen taustalla oleva yksilön vuorovaikutussuhteen rakenne



Lähde: Bandura 1997

Tiedon lähtökohdan voidaan ajatella olevan reaalityodellisuudessa eli yksilön ulkopuolisessa ympäristössä, mutta vuorovaikutuksessa persoonallisuuden kanssa, se muovautuu käyttäytymiseksi. Käyttäytyminen taas vastavuoroisesti vaikuttaa sekä ympäristöön, että persoonallisuuteen. Voidaan todeta, että persoonallisuuden sisäiset elementit kognitiiviset, affektiiviset ja biologiset tekijät yhdessä sekä käyttäytymisen että ympäristön kanssa muovaavat toisiaan. Esiitetty malli (kuvio 3) ei kuitenkaan tarkoita sitä, että niiden vaikutus olisi painoarvoltaan sama, vaan niiden suhteellinen vaikutus muuttuu tilanteen ja olosuhteiden mukaan.

Banduran (1997) teorian mukaan kolmion osasten keskinäinen kaksisuuntainen vuorovaikutus on olennaista. Tässä ajattelutavassa ihminen samanaikaisesti sekä konstruoii sosiaalista todellisuutta ja on sen kohteena. Ajattelu on siten yhdenmukaista aiemmin esitetyn kanssa. Persoonallisuuserojen merkitys nähdään keskeisenä ihmisten toimintatapaeroihin liittyvänä tekijänä. Tehokkuutta omaavien ihmisten ajatellaan tarttuvan helpommin syntyviin tilaisuuksiin. Samassa ympäristössä toimittaessa, ne ihmiset, joilla on kykyä ja taitoa säädellä motivaatiotaan ja käyttäytymistään, omaavat enemmän vapautta saada asioita aikaan kuin ne, joilla ei näitä säätelytaitoja ole. Ihmisten myös ajatellaan konstruoivan henkilökohtaisia standardeja, joita he käyttävät ohjaamaan, motivoimaan ja säätämään omaa käyttäytymistään (Bandura 1997, 7-8).

Sama teoria ajattelee myös ihmisten saavuttavan haluamaansa tulevaisuutta, listaamalla kognitiivisia opasteita, kannustamalla itseään sekä valitsemalla ja konstruoimalla ympäristöään tarkoituksiinsa sopiviksi. Vaikka ihmisen nerokkuutta voidaan ajatella osittain aiempien kokemusten osina, ne eivät kuitenkaan ole vain sellaisia. Kyse on ihmisen kyvystä muovata kokemuksiaan, lisätä siihen jotakin uutta ja siten lopputuloksena luodaan jotakin, joka ei ole tulkittavissa pelkästään vanhan toistoksi (Bandura 1997,9).

Kaikkea tätä edellä kuvattua Banduran (1997) esittämää teoriaa ajatellaan tämän tutkimuksen näkökulmasta käyttäytymistä muovaavana toimintana ja tarkemmin määriteltynä nimenomaan autonomiaa määrittävänä tekijänä. Tässä vuorovaikutussuhteessa keskeisinä tekijöinä ajatellaan persoonallisuutta, joka tässä ajatellaan tutkimuksen kohteena olevaksi johtajaksi sekä ympäristöä, joka tässä tutkimuksessa tarkoittaa sitä organisaatiota, jossa hän toimii. Käytös on taas tulkittavissa toiminnaksi, johon liittyen tutkimuksessa tarkastellaan sitä autonomiaa, joka johtajalla on työssään. Organisaation päätöksenteko on moniulotteista, siihen liittyvien kognitiivisten prosessien tehokkuususkomuksilla on voimakas vaikutus itse

toimintaan (Bandura 1997, 117). Dynaamisissa naturalistisissa tilanteissa päätöksentekoon käytettävissä oleva aika on rajallinen. Usein ratkaisu on tehtävä nopeasti, siihen liittyy suuri tietomäärä, tarkemmin sanottuna suuri vihjeiden määrä. Myös päätöksen sosiaalisia ja yksilöllisiä seurausvaikutuksia on arvioitava. Tässä tietysti on olennaista se, että prosessin osana virheet on hyväksyttävä. Palaan tähän asiaan tarkemmin kognitioita käsittelevässä kappaleessa 3.4.2.

3.2 Autonomiia määrittävät tekijät

Tutkimuksessani tarkastellaan johtajien kokemusta työnsä autonomiaan liittyen. Banduran (1997) sosiaalis-kognitiivisen teoria toimii ajatuksia ohjaavana näkökulmana, siten, että vuorovaikutuksen ajatellaan synnyttävän niitä kokemuksia, joita johtajat kuvaavat. Teoriakehikon avulla ajatellaan ympäristöön liittyviä tekijöitä siten, että organisaation näkökulmasta osa niistä on organisaation ulkopuolisia, yhteiskunnan toimintaan liittyviä elementtejä, joita ei tämän tutkimuksen yhteydessä fokusoida. Niiden oletetaan suodattuvan ajan kuluessa yrityksen toimintaan vaikuttaviksi ja sitä kautta myös yksilön toimintaan yrityksen jäsenenä. Ympäristöön liittyviin tekijöihin sijoitetaan myös yrityksen sisäisiä tekijöitä, mutta yksilön näkökulmasta, joka on tutkimuksen näkökulma, ne tulkitaan ympäristötekijöiksi. Tässä yhteydessä tarkemmin määriteltynä ne fokusoidaan organisaation strategiaan, rakenteisiin ja toimintapolitiikkaan liittyvinä tekijöinä. Strategian osalta tarkastellaan teoreettisesti niiden deskriptiivistä ja normatiivista luonnetta.

Koska pyrkimyksenä on ymmärtää keskijohdon autonomiaan liittyvää kokemusta ja siihen kytkeytyviä elementtejä, niin organisaation osalta painopiste keskittyy prosesseihin ja niihin liittyviin elementteihin. Tämän vuoksi joudutaan tekemään joitakin rajauksia: mm. yrityskulttuurin merkitystä ei tarkastella. Yksilön näkökulmasta, persoonallisuuteen liittyvien elementtien kautta tarkastellaan autonomiaa. Persoonallisuus ja ympäristö yhdessä mainitun Banduran (1997) kolmijaon mukaan vaikuttavat toinen toisiinsa sekä muovaavat siten käyttäytymistä. Siirryn seuraavaksi käsittelemään organisaatiotason autonomiaa määrittäviä elementtejä, jotka määritetään tässä yksilön ulkoisiksi tekijöiksi. Tällä organisaatiotasolla strategian merkitys autonomiaa ohjaavana ja rajoittavana tekijänä on merkityksellinen, sen vuoksi kuvaan strategiaan liittyviä kysymyksiä keskeisesti. Organisaation strategiset valinnat ovat keskeisiä suuria valintoja, jotka pitkälle ohjaavat ja määrittävät toiminnan suuntaamista. Tämän jälkeen tarkastellaan yksilöllisiä tekijöitä, joita ajatellaan sisäisinä tekijöinä. Organisaatiotasolla keskitytään enemmän autonomiaa toimintana sääteleviin elementteihin

kuten valtaan, valvontaan ja luottamukseen. Näiden elementtien ajatellaan olevan olennainen osa organisaation keskeisiä prosesseja.

3.3 Autonomiaa määrittävät ulkoiset tekijät organisaatiossa

Yksilön autonomiaa määrittävinä ulkoisina tekijöinä ajatellaan tässä tutkimuksessa siten, että ne ovat organisaatioon liittyviä, rakenteellisia elementtejä. Vaikka ne saattavat organisaationnäkökulmasta tarkasteltuna olla tulkittavissa sisäisiksi tekijöiksi, niin koska tutkimuksen lähtökohta on subjektiivinen ja yksilön näkökulmasta autonomiaa tarkasteleva, niin ne kategorisoidaan ulkoisiksi. Organisaation toimintaan liittyy rakenteellisia elementtejä, jotka toisaalta mahdollistavat tarkoituksenmukaisen toiminnan sujumisen, mutta samanaikaisesti rajaavat johtajan mahdollisuuksia autonomiseen toimintaan. Yukl'n (2002, 32) mukaan erilaiset byrokraattiset säännöt ja noudatettava toimintapolitiikka sekä toimintaa ohjaavat lait ja sääntely ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaation arjessa. Langfred ym. (2004) mukaan se, missä määrin tehtävä on määritelty muodollisiksi toimintatavoiksi ja säännöiksi, vaikuttaa yksilölle myönnettävän autonomian asteeseen. Tällä on vaikutusta tehtävien suorittamiseen. Jos tehtävän vaatima vaihtelevuus on korkea, tehtävään liittyvän autonomian tarpeen katsotaan olevan suuri. Johtamistyössä voidaan tehtävien osalta ajatella vaihtelun olevan varsin suurta ja siten tehtävän menestykselliseen hoitamiseen vaadittavan autonomian olevan myös huomattavaa. Seuraavaksi keskityn organisaation toimintaa ohjaavaan strategiaan, yrityskulttuuriin sekä organisaation sisäisissä prosesseissa keskeisesti vaikuttaviin tekijöihin: valtaan, valvontaan ja luottamukseen.

3.3.1 Strategia

Monet artikkelit käsittelevät strategiseen ajatteluun ja suunnitteluun liittyviä kysymyksiä ja ottavat esiin varsin usein kysymyksen siitä, että käsitteiden käytölle ei ole mitään yhtenäistä selkeää linjaa löydetty (Heracleous 1998; O'Shannassy 2003). Kyseessä on ehkä enemmänkin erilaiset painotukset strategiaa ajattelevien henkilöiden näkemyksissä. Strategisen ajattelun kapea määritelmä painottaa sen generoivaa, luovaa, syntetisoivaa, divergenttiä ajattelua ja sitä liitetään mm. Mintzbergin (1994) ajatteluun vahvasti. Laajempi määritelmä taas yhdistää edellisen rationaaliseen, analyyttiseen, konvergoivaan lähestymistapaan ongelmanratkaisuisissa. Tätä ajattelutapaa liitetään mm. Liedkan (1998) ja Wilsonin (1994) kirjoitteluihin. Mintzberg (1994) näkee strategisen ajattelun ja suunnittelun erillisinä ajattelutapoina, mutta kuitenkin molemmat strategisen johtamisen prosessin eri vaiheissa

olevina tärkeinä elementteinä. Hänen näkemyksensä mukaan suunnittelu tulee ajattelun jälkeen. Porter (1991) taas tarkastelee asiaa enemmän analyttiseltä näkökannalta ja siten pitää keskeisesti toimialan rakenteen merkitystä ja sen kehittymistä ajan kuluessa tärkeinä asioina. Hänen viiden kilpailuvoiman mallinsa on varsin tunnettu ja paljon käytettykin. Tarkastelen ensin strategian syntymisen näkökulmaa siksi, että se muodostaa kehyksen yrityksen suuntaa ohjaavaksi tekijäksi. Tämän jälkeen siirryn yrityksen toimintaa kuvaaviin painopisteisiin strategianäkökulmassa, erityisesti johtajan työn autonomiaan liittyen.

Strategian voi ajatella kehkeytyvän päätäntävällän hajauttamisen, siirtämisen myötä myös organisaation alemmilla tasoilla. Nämä rakenteet voivat mahdollistaa päätösvaltaan liittyvää autonomiaa vaikka yleinen strateginen linjaus ajatellaankin ylemmän johdon taholla tapahtuvaksi toimeksi. Vaikka keskijohdolla olisikin valtuutus suhteellisen itsenäiseen, korkeatasoiseen päätöksentekoon, niin siitä huolimatta Andersenin (2004, 265) mukaan heidän toiminnassaan suhteellisen autonomiset ratkaisut ovat nähtävissä sopusoinnussa sen yleisesti toteutettavan strategisen linjauksen mukaisina. Keskijohdon rooli tiedon synteisien ja integroinnin tekijänä korostuu, he voivat koostaa niitä strategisia näkökohtia, joita yritys kohtaa tulevaisuudessa (Hornsby 2002, 257). O'Shannassy (2003) taas tuo esiin näkemystään, että organisaation kaikki yksilöt osaavat ajatella strategisesti. Hän pitää tärkeänä sitä, että henkilöstöä rohkaistaan autonomiaan ja vastuuseen ajattelun sekä analyysin ja toiminnan yhdistämiseen. Floyd ja Woolridge (1994) ovat esittäneet myös joitakin näkökohtia, jotka saattavat estää keskijohdon halukkuutta tai kykyä mahdollistaa yrityksessä tapahtuvaa sisäistä yrittäjyyttä. Joillakin heistä on liian kireät aikataulut ja siten ajanpuute innovointiin tai kokeiluihin. Tällainen tilanne on erityisesti niillä, joiden organisaatioissa on tapahtunut uudelleenjärjestelyjä.

Olellaista strategian osalta on se, että hyvät strategiat ohjaavat toimimaan tavoitteiden suuntaisesti. Ne ovat siten osaavien, oikeilla paikoilla, oikeissa tehtävissä toimivien ihmisten taholta saatu työpanos ja tukevat noudatettavan strategian viitoittamiin tavoitteisiin pyrkimistä (Heracleous, 1998). O'Shannassy (2003) painottaa yrityksen johtokunnan roolia, sillä vaikka yrityksen kaikkia henkilöitä kehittyvän strategian osalta tarvitaan strategisen ajattelun kehittämiseen, niin johtokunta esimerkiksi vastaa toimitusjohtajan valinnasta. Se myös valvoo laillisuuteen ja sääntelyyn liittyviä kysymyksiä. Tässä tutkimuksessa strategiaa ajatellaan ehkä kuitenkin enemmän traditionaalisen mallin mukaisesti, jolloin yritysjohton voi ajatella muovanneen strategiaa yrityksen toimintaa ohjaamaan. Tähän voi liittää Wilsonin (1998, 511) esittämän ajatuksen, jonka mukaan uusien näkemysten ja intuitioiden on perustuttava

kuitenkin faktoihin. Andersen (2000) puolestaan pohtii johtajien autonomista työskentelyä ja reagoivia dynaamisen toimialan muutoksiin. Parhaimmillaan autonomia tuottaa oppimista ja nopeaa strategian muovaamista muuttuviin tilanteisiin. Potentiaalisenä uhkakuvana autonomisen toiminnan osalta hän nostaa esiin organisaation voimavarojen suuntaamisen hajaantumisen, johtaen siten mahdollisesti organisaation toiminnan kannalta epäedulliseen tilanteeseen. Toisaalta hän tuo esiin, että dynaamisilla toimialoilla strateginen suunnittelu yhdessä autonomisen reagoinnin kanssa on tehostanut yrityksen toimintaa.

3.3.2 Kaksi lähestymistapaa strategian muodostumiseen

Strategian muodostumisen osalta on selkeästi löydettävissä kaksi kilpailevaa näkökantaa. Normatiivinen lähestymistapa ajattelee strategioiden syntyvän (ja niiden tulee syntyä) vaiheittaisen prosessin kautta. Prosessin vaiheet seuraavat toisiaan: Analyysi → Kehitys → Toimeenpano. Näiden vaiheiden ajatellaan seuraavan toisiaan täsmälleen edellisessä järjestyksessä, ja kukin niistä on erotettavissa omaksi kokonaisuudekseen.

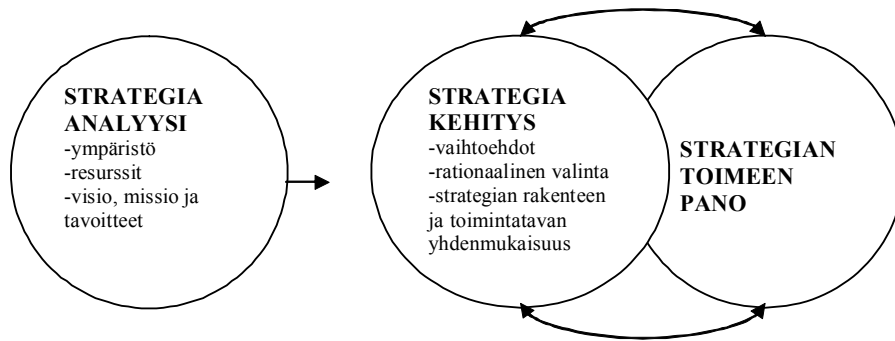
KUVIO 4 Normatiivinen näkemys



Lähde: Näsi 1999.

Deskriptiivinen eli kehkeytyvän strategian lähestymistapa ajattelee strategioiden syntyvän prosessin kautta. Tätä prosessia ei kuitenkaan nähdä suoraviivaisena eivätkä sen vaiheet seuraa toisiaan siististi. Prosessista myös voidaan käsitteellisesti erottaa seuraavat vaiheet: analyysi → kehitys ja toimeenpano. Kehitys ja toimeenpano ovat käytännössä kuitenkin erottamattomat. Strategian kokeilu ja tarkistus on tässä deskriptiivisessä lähestymistavassa oleellista. Normatiivisen ajattelun elementtien merkitys on enemmänkin toimintaa ohjaava ja sen voidaan ajatella antavan suosituksia siitä, millainen strategian tulisi olla. Deskriptiivinen ajattelu taas on enemmän kuvaileva ja syntyviä strategisia kehkeytymiä kuvaileva kuin suoranaisesti varsinaista toimintaa suuntaavaa, tiukkoja rakenteita ja ohjeita antava.

KUVIO 5 Deskriptiivinen näkemys



Lähde: Näsi 1999.

Strategian muodostumiseen liittyvät, sitä kuvaavat näkökannat - normatiivinen ja deskriptiivinen – on otettu mukaan tarkasteluun, jotta tutkimuksen kohderyhmän, yrityksen keskijohdon kokemuksta strategian synnystä ja sen ohjaavasta merkityksestä työnsä autonomian kannalta voidaan tarkastella. Tässä strategian ajatellaan siis keskeisesti olevan normatiivinen ja preskriptiivinen ja siten määrittävän niitä suuntia ja päämääriä, joita organisaation arjessa toteutettavilla toimilla, strategian implementoinnilla tavoitellaan.

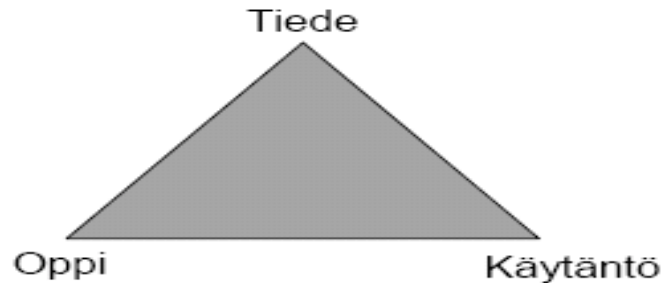
3.3.3 Strategiakolmio - käytännön näkökulma

Strategiaa voidaan ajatella erilaisin tavoin, mutta varsin hyvin tätä eri näkökulmien fokusta on kuvannut Näsi (1991) omalla kolmiomallillaan. Siinä strateginen näkökulma jaotellaan kolmeen eri osa-alueeseen: tiede, oppi ja käytäntö. Tiede tarkastelee asioita objektiivisesti mallin huipulla ja oppi sekä käytäntö muodostavat kolmion laaja-alaisen pohjan, jolle arkikäytännöt monesti rakentuvat. Mallissa tiede (science) ajattelee erilaisia ilmiöitä ja niiden katsotaan olevan yleisesti tutkijoiden kiinnostuksen kohteena. Tavoitteena on selitysten etsiminen ilmiöille sekä erilaisten mallien, lakien ja teorioiden kehittäminen. Tieteelliset menetelmät ovat etsinnän ja kehittelyn välineinä, ihanteena on objektiivisuus sekä tuloksen yleisyys ja yleistettävyyden tavoitteena.

Oppi (art) ajattelee strategian pääosassa olevan konsulttien ja opettajien. Näkökulmia strategiaan on monenlaisia, siinä pohditaan miten tai mitä itse asiassa pitäisi tehdä. Oppikirjamainen lähestymistapa tulee kuvaavana esiin: ohjeistus, vaiheistaminen, eri elementtien pilkkominen, tutkijoiden sanoman popularisointi. Tässä lähestymistavassa, jota

oppi (art) kuvaa on kyseessä tasapainottelu subjektiivisuuden ja objektiivisuuden välillä. Suuntana on pyrkimys yleistettävyydestä erityistapauksiin.

KUVIO 6 Strategiakolmio



Lähde: Näsi (1991).

Käytäntö (practice) ajattelee strategiaa toiminnan ja arkitodellisuuden maailmana. Pääosaa tässä näyttelevät käytännön liiketoiminnassa mukana olevat toimijat, tässä tutkimuksessa organisaation keskijohto. Strategia näyttäytyy aikaan ja paikkaan sidottuna, jossa toimijoiden kokemusmaailma on keskeisessä osassa ja subjektiivisuus hallitsee. Painopiste on erityistapauksissa yleistettävyyden sijaan. Strategia oppina ja käytännön toimintana tarkoittaa: strategiointia, jolla viitataan ajatustyöskentelyyn ja kehittämiseen, strategista johtamista, joka toisaalta määrittää toiminnan suuntaa, mutta tarkoittaa myös käytännön tason toimia. Edellisen ajattelutavan yleistyminen ei ole aikaan, ympäristön monimuotoisuuteen ja kompleksisuuteen sidottu ilmiö. Tämän tutkimuksen näkökulma on keskijohdon kokemukseen fokusoiva ja siten strategian osuutta tarkastellaan tutkimuksessa heidän perspektiivistään työn autonomiaan liittyen. Siten tutkimuksessa voidaan sanoa painopisteen olevan tieteellisessä mielessä tutkiva, mutta strategian osalta oppi- ja käytäntönäkökulmaa tarkasteleva ja painottava, jossa tutkittavien subjektiivinen kokemus tulee esille.

Tässä tutkimuksessa otetaan yrityksen laatima strategia annettuna, koska se vaatii ylimmän johdon huomiota ja koskee merkittäviä resurssien allokointeja. Sitä ajatellaan yrityksen toiminnan kannalta tärkeänä, sen toimintaa ohjaavana, tulevaisuuteen suuntautuvana elementtinä. Tutkimuksen kohteena olevien johtajien näkökulmasta tarkasteltuna se asettaa heille selkeän, toimintaa ohjaavan elementin, jonka puitteissa heillä voidaan arvioida olevan mahdollisuus autonomiaan johtamistyössään.

3.3.3 Yrityskulttuuri

Organisaatiokulttuuri on nykyisin melko laajasti hyväksytty vallitseva käsite osana organisaatioteoriaa. Aluksi on tarkoituksenmukaista tarkastella, miten organisaatiokulttuuria on määritelty. Organisaatiokulttuuri termiä käytetään kuvaamaan organisaation aktiviteeteista olevaa käsitystä yhteisistä arvoista ja uskomuksista sekä henkilöiden välisistä suhteista (Yukl 2002, 108). Schein (1996b, 11) määrittää organisaatiokulttuuria sarjaksi oletuksia, jotka ovat jonkin ihmisryhmän yhteisesti hyväksymiä ja jakamia. Ne määrittävät tämän ihmisryhmän ajatuksia, havaintoja, tuntemuksia ja jossain määrin heidän käyttäytymistäänkin. Schein tuo esiin näkemystään organisaatiokulttuurin kerroksellisuudesta. Hän näkee organisaatiokulttuurin ilmentyvän kolmella tasolla. Syvimmällä tasolla ovat hänen mukaansa ne oletukset, jotka muodostavat ytimen. Julkituodulla tasolla arvot heijastelevat sitä, mitä ryhmä haluaa olla, kun taas käyttäytymisen taso ilmentää sitä yhdistelmää, jossa julkituodut arvot ja ydintason oletukset sekä tilanteen välittömät vaatimukset yhdistyvät.

Schein (1996b, 12) ottaa esiin myös alakulttuurit ja niiden merkityksen. Hän mainitsee niiden usein syntyvän organisaation toiminnallisten yksikköjen ympärille. Alakulttuurien perustana hän mainitsee useimmiten olevan yksilöiden samanlaisen koulutustaustan tai yhteiset, organisaatioon liittyvät kokemukset. Tämän hän nimeää yhteisesti jaettuun kokemukseen perustuvana alakulttuurina. Toisena alakulttuurina hän nimeää menestykseen perustuvaksi kulttuuriksi. Taustalla vaikuttavat ne samalla hierarkiatasolla saadut kokemukset, joista he ovat muodostaneet omiin toimintatapoihinsa liittyvät oletukset. Tällä hän viittaa myös siihen, miten urakehityksen aikana opitut oletukset siirtyvät perimätietona uusille rekrytoituille henkilöille. Näillä edellä mainituilla hän on fokusoinut kulttuuria organisaation sisällä syntyviin kulttuureihin. Samassa yhteydessä hän tuo esiin myös yksilöiden ammatillisten taustojen merkitystä kulttuurin synnyn taustalla (Schein 1996b, 12). Hän siis esittää organisaatioiden kulttuurin olevan osin yksilöiden ammatillisten taustojen ja kokemusten mukanaan tuomaa reflektiota (Schein 1996a).

Chatman ja Cha (2003, 21) mainitsevat kulttuurin olevan järjestelmä, jossa yhdistyvät tärkeiksi määritellyt arvot sekä normit, joita määrittävät asenteet ja käyttäytyminen. Normit he määrittävät kulttuurin psykologiseksi perustaksi. Siinä legitimoitua, sosiaalisesti hyväksytyt standardit toimivat asianmukaisten käyttäytymistapojen reflektoinnin ja arvioinnin perustana. Erdem ja Satir (2003, 129) mainitsevat kulttuuriin liittyviä pehmeämpiä näkökohtia, joista organisaation vuorovaikutus ja käyttäytyminen rakentuu. Näillä he

viittaavat sellaisiin sisältöihin kuten yhteisesti jaettuihin arvoihin, merkityksiin, informaatioon ja symboleihin, osana organisaation elämää. Heillä on myös omassa näkemyksessään mielenkiintoinen lähestymistapa organisaatiokulttuuriin. Tämä lähestymistapa analysoi niitä organisaatiokulttuurista kertovia ja sitä ilmentäviä metaforia, joita esiintyy organisaation jäsenten puhetaivoissa.

Organisaatiossa tapahtuvaa sosiaalistamisprosessia Chatman ym. (2003, 27) mainitsevat tapana omaksua organisaation rooleja sekä vallitsevia toimintatapoja sen jäsenenä. Tässä prosessissa yksilö oppii ymmärtämään ja omaksumaan ne arvot ja kyvyt sekä sitä odotettua käyttäytymistapaa ja sosiaalista tietämystä, jotka ovat edellytys edellä mainitulle jäsenyydelle. Tätä edeltävänä toimenpiteenä organisaation taholta voidaan ajatella heidän mainitsemaansa rekrytointiprosessia, jossa uudet työntekijät valitaan (Chatman ym. 2003, 26). Organisaatiokulttuurin vaikutus ilmenee sen mukaan kolmella tasolla: organisaatiokulttuurin muodostamisessa, vahvistamisessa ja sen muuttamisessa. Käytännössä nämä näkyvät niissä tavoissa, joilla organisaatio rekrytoi ja valikoi yksilöitä palvelukseensa; sosiaalistaa, perehdyttää ja kehittää heitä sekä siinä, miten se palkitsee ja johtaa palveluksessaan olevia ihmisiä (Chatman ym.2003, 32).

Yrityskulttuuritutkimuksen voi ajatella yleisesti tavoittelevan ilmiöiden yhteistä tulkintaa koordinoitun toiminnan aikaansaamiseksi (Alvesson & Berg 1992, 130-132). Tämä on mielenkiintoinen kysymys, sillä yrityskulttuurin vaikutus yksilöiden uskoon omasta autonomiastaan on vahva. Yrityskulttuuriin kätkeytyvät arvot ohjaavat valvontaa, ihmiset saadaan uskomaan arvoihin sekä niihin samaistumisen tuovan turvaa autonomian toteutumisen suhteen. Käytäntö osoittaa kuitenkin usein yksilön toimintavapauden rajoittuvan yrityksen kulttuurin mukaisten avainarvojen toteuttamiseen (Willmott, 1993). Toisaalta korostetaan, että autonomiaa on, mutta toisaalta samaan aikaan yrityksen arvoista ja sen asettamista standardeista poikkeamista ei sallita (Peters & Waterman 1982, 91–100).

Argyris puolestaan (1998) tuo esiin keskustelua valtuuttamisesta, joka ilmenee uudenaikaisena illuusiona niistä puheista ja muutosohjelmista, joita liitetään ihmisten mahdollisuuksiin tehdä työtään autonomisesti. Todellisen muutoksen valtuutuksen suhteen hän arvioi tapahtuvan sitoutumisen myötä. Tämän hän jakaa ulkoiseen ja sisäiseen sitoutumiseen, ulkoista hän kuvaa sopimus pohjaiseksi, jossa organisaatio saa mitä haluaa ja siinä yksilöllä on vähän mahdollisuuksia kontrolliin tavoiteltavien päämäärien suhteen. Sisäinen sitoutuminen kertoo enemmän yksilöstä itsestään syntyvistä syistä tai motivaatiosta. Jos organisaation johto haluaa

oikeasti toimijoiden ottavan vastuuta, sen on myös annettava siihen valtuuksia. Hyvin usein tämä tilanne kulminoituu niihin positioihin ja toimintatapoihin, joita aiemmin on ollut ja siten kamppailuksi kontrollin ja autonomian välille. Yrityskulttuurin painottaessa luotettavuutta, tehokasta toimintaa ilman virheitä, se ei rohkaise Yukl'n (2002, 108) mukaan ratkaisujen tekoon ja siten todennäköisesti ehkäisee yksilön autonomista toimintaa. Kysymys on siten yksilöiden valmiudesta omaksua uutta ja luopua vanhasta. Argyris (2002) viittaa tämän osalta oppimiseen, jossa korjataan ensin virheelliset tavat muuttamalla niitä arvoja, jotka vaikuttavat taustalla ja vasta sitten itse toimintaa muutetaan. Tällaista oppimista hänen mukaansa ehkäisevät ne defensiiviset tavat, joilla yleensä ylläpidetään ja perustellaan omien toimintatapojen tarkoituksenmukaisuutta (Argyris 1999). Tällä oppimistavalla voidaan ehkäistä jääminen autonomian ja kontrollin umpikujaan. Johtajien kokemuksia vähentyneestä autonomiasta, lisääntyneestä valvonnasta ja kontrollista on selitetty enemmän organisaatioon rakenteellisiin uudelleenjärjestelyihin liittyvillä tekijöillä kuin organisaation kulttuuriin liittyvillä tekijöillä (Ogbonna & Wilkinson 2003). Mielenkiintoisen näkökulman on tuonut jo aikanaan Ray (1986), viitaten yrityskulttuurin palkansaajien emotionaaliseen, affektiiviseen ja ei-rationaaliseen puoleen vetoavaan vaikutukseen ja siten voimakkaamman kontrollin aikaansaamiseen.

Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuuria ajatellaan taustalla vaikuttavana elementtinä, jossa Scheinin (1996b) kuvaamat alakulttuurit vaikuttavat omalla tavallaan. Tätä näkökulmaa pidetään lähtökohtaisesti olemassa olevana faktana eikä sitä pyritä tutkimuksessa todentamaan. Sen sijaan tämän tutkimuksen painopiste liittyy Chatmanin ym. (2003) esittämään ja viittaamiin yrityskulttuurin ilmenemistapoihin käytännön tasolla. Se miten tätä yrityskulttuurin ilmenemistä sitten käytännössä lähestytään, niin siinä omaksutaan Erdem ym. (2003) esittämää tapaa tarkastella yrityskulttuuriin liittyviä elementtejä haastateltavien puhettavassa. Pyrkimyksenä ei myöskään ole analyttisesti osoittaa puhettavan kertomaa yrityskulttuurista sinänsä, vaan sen mahdollisen roolin tutkimista osana relevanttia tutkimuskokonaisuutta eli keskijohdon autonomiaa. Tämän tutkimuksen fokus ei siis ole yrityskulttuurin tutkimisessa vaan sen roolin ymmärtäminen osana kokonaisuutta, tutkittaessa haastateltavien kokemusta johtamistyön autonomiasta.

3.3.4 Valta

Onko johtajalla legitiimiä valtaa organisaatiossa? Tämä on tietysti lähtökohtaisesti kysymys, joka määrittyy sen sopimuksen perusteella, joka on tehty johtajan ja organisaation välillä ja

millä tavoin tämä sopimus yksityiskohtaisesti säätelee niitä toiminta- ja menettelytapoja, joita johtaja voi työssään käyttää. Tässä tarkastelen tätä valtaan liittyvää kysymystä ehkä enemmän yleisellä tasolla. Weber kuvaa valtaa todennäköisyydeksi, jolla toimija sosiaalisessa suhteessa saa tahtonsa läpi vastustuksesta huolimatta. Pfefferin (1992) mukaan valtaa on vaikea määritellä, mutta sitä ei ole vaikea tunnistaa. Hänen mukaansa niillä, joilla on valtaa, on myös kykyä ja mahdollisuutta saada aikaan haluamansa lopputulos. Tähän liittyen otan Banduran (1997) esittämän persoonallisuuden erojen merkityksen esiin. Sen mukaan motivaatio ja kyky liittyvät persoonallisuuskysymykseen ja määrittivät kykyä vallan hyväksikäyttöön. Näkisin valtakysymyksen persoonallisuuteen liittyvänä, mutta sitä ohjaavina elementteinä toimivat yksilölliset erot mm. edellä mainittujen tekijöiden suhteen. Etzioni kuvaa erilaisia vallan lajeja, hänen kuvaamistaan vallan lajeista utilitaarinen valta, johon materiaaliset ja taloudelliset resurssit liittyvät soveltuu tähän tutkimukseen, mutta enemmän kuitenkin organisaatioon liittyvänä ominaisuutena, johon vaikuttaa sekä organisaation toimialaan liittyvät tekijät että yleinen taloudellinen tilanne.

Clegg (1989, 98) käsittelee Lukesin (1974) analyysia vallasta ja painottaa sen voimakasta sitoutumista vastuullisen individualismin etiikkaan. Hän viittaa myös agenttiteoriaan, jossa yksilö toimijana on moraalisesti vastuullinen. Yksilö tekee valintansa tilanteessa, jossa hänen kannaltaan autonomia on suhteellista, sitä on enemmän tai vähemmän. Tässä mielessä yksilön voidaan sanoa toimivan rajoitetun rakenteen määrittämässä tilassa. Yksilöllä on siis vastuu tehdä valinta joko oman itsekkään näkökantansa mukaan tai sitten jonkin laajemman yhteisön näkökantaa edustaen. Valta tarvitsee agentin eli tässä tilanteessa johtajan, jolla on mahdollisuus tehdä valinta, joka edellyttää vastuuta. Tässä siis oletetaan, että vaikka agentti eli johtaja toimii rakenteiden määrittämässä rajoissa, niin hänellä voidaan siitä huolimatta katsoa olevan suhteellinen autonomia, sillä hän voisi toimia myös toisin (Clegg 1989, 100). Foucault'n mukaan valta ei omaa olemusta, sitä ei voida mitata. Sen katsotaan esiintyvän vain suhteellisin termein tai toiminnassa ilmaistuna (Alvesson 1996, 96). Foucault'n esittämänä valta täytyy ymmärtää erityisesti modernin yhteiskunnan, vaikkakin laajan historiallisen kontekstin sävyttämässä valossa. Feodaaliyhteiskunnassa oli varsin löyhä kontrolli arkielämässä; ihmisten elämää ei tarvinnut säädellä yksityiskohtaisesti.

Daudi (1984, 342-343) käsittelee valtaa yksilöiden ja ryhmien välisen vaihdon välineenä. Hän nostaa tässä yhteydessä toimintatilan käsitteen hyvin vahvasti esille. Toimintatilan turvaaminen ja sen puolustaminen ehkäpä lisääminenkin oletetaan ihmisen perimmäisemmäksi tavoitteeksi (Daudi 1984, 253). Etiikka ja siihen liittyen moraaliset arvot

toimivat vallan välineinä ja ne tulkitaan siten toimintatilaa turvaavina. Yksilön vapaus valita tai olla valitsematta kaikissa tilanteissa sekä hänen toimintansa liittyvät myös valtaan (Daudi 1984, 314- 315). Eksistentiaalinen ote korostaa yksilöä, joskin Daudin osalta asian käsittely kapenee oletukseen siitä, että ihmisen toiminnan fokuksessa on aina henkilökohtaisten intressien ehdoton tavoittelu.

Mary Parker Follett (1868-1933) oli omilla ajatuksillaan liikkeenjohdon tieteellisen tutkimuksen varhainen edelläkävijä ja ajattelija. Liikkeenjohdon kehityshistoriasta kirjoittanut Takala (1999, 93) on tuonut esille Follettin merkitystä johtajuuden, vallan, ryhmätoiminnan sekä ihmissuhteiden tärkeyden esiintuojana. Follett korosti niiden integrointia organisaation kokonaistoimintaa palvelevalla tavalla. Ryhmissä syntyvien konfliktien ratkaisuun Follett esitti ratkaisumahdollisuuksiksi neljää erilaista lähestymistapaa:

- 1) toisen osapuolen vapaaehtoinen alistuminen
- 2) taistelu joka johtaa toisen puolen voittoon
- 3) kompromissi
- 4) integraatio

Tärkeänä päämääränä oli nimenomaan yhtenäinen kokonaisuus, ryhmissä syntyvien ristiriitojen ratkaisu oli integraatio, joka nousi mainituista vaihtoehdoista toivottavimmaksi Follettin ajattelussa.

Follettin ajatuksissa vallankäytön ja auktoriteetin taustalla vaikuttavana ja painottuvana elementtinä oli tieto (Takala 1999, 94). Hän myös painotti ajattelussaan ”tilanteen lain” merkitystä, tarkoittaen sillä sitä, että erilaisten määräysten ei tulisi tulla yhdeltä henkilöltä vaan eri henkilöiden tulisi toimia kulloinkin vallitsevan tilanteen elementtien mukaan. Tällä ajattelulla hänen voidaan katsoa tuoneen yhteistyön merkityksen keskeiselle sijalle ihmisten toiminnassa. Organisaation toiminnan integrointi ja hyödyntäminen parhaalla tavalla vaatii Follettin ajattelun mukaan auktoriteettiin ja vallan käyttöön liittyvien kysymysten uudelleenmäärittelyä organisaation toiminnassa. Hän piti vallan käyttöä yhdessä ihmisten kanssa (power-with) parempana menettelytapana kuin vallan käyttöä ihmisten yli (power-over). Täten Follettin esittämät ajatukset paneutuivat jo varsin varhain vallan olemukseen ihmisten keskinäisessä vuorovaikutuksessa (Takala 1999, 94.)

Lämsä (2004, 218) tuo esiin vallan näkökulmaan ajatuksen vallasta omaisuutena. Tällä hän viittaa vallan olevan johonkin liitettävä omaisuus. Hän liittää vallan omaisuutena esimerkiksi johtajaan tai organisaation rakenteisiin. Ihminen käyttää valtaa vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa, hyödyntäen vallan käytössä itsellään olevia sosiaalisia taitoja. Tätä vallan ominaisuutta on mahdollista tarkastella myös ihmisten välisten suhteiden kautta, nimenomaan vuorovaikutuksessa tapahtuvana ilmiönä. Organisaation rakenteissa oleva valta on Lämsän (2004, 219) mukaan vaikeampaa havaita ja tunnistaa koska se sulautuu totuttuihin toimintatapoihin ja sitä ei erityisesti organisaation arjessa ajatella.

Michael Foucault (1926-1984) tarkastelutapa vallasta käsittää vallan ja tiedonmuodostukseen liittyvää suhdetta. Valtaan liittyvät käytännöt, puhutavat muovaavat sitä todellisuutta, joka kietoo valtaa ja todellisuutta monimuotoisemmin toisiinsa. Foucault'n kiinnostus on kohdistunut niiden menettelytapojen muodostumiseen, joiden myötä ihmisen toimintaa ohjataan tarkastelemaan, analysoimaan ja tulkitsemaan itseään ja toimintaansa (Foucault 2000). Nämä edellä mainitut elementit liittyvät olennaisesti siihen vuorovaikutukselliseen suhteeseen ja toimintaan, joita ihmisten välillä on.

Tässä tutkimuksessa ajattelen, että valta määrittyy ja muodostuu siten olennaisella tavalla ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Valtaa ajatellaan Foucault'n esittämän ajatuksen mukaisena eli se ei omaa olemusta, sitä täydennetään Daudin (1984) ajattelulla vallan käytöstä vaihdon välineenä. Valta liitetään myös siihen vuorovaikutukseen, jota ihmisten välillä on. Samalla kuitenkin oletetaan, että yksilöllä on olemassa mahdollisuus suhteellisen autonomian käyttöön työssä tehtävien toimien ja valintojen suhteen, kuten Clegg (1989, 100) painottaa. Tutkimuksen kannalta olennainen kysymys liittyy vallan esiintymiseen johtamistyössä. Se millaista valtaa johtamistyötä tekevä oman kokemuksensa mukaan omaa ja miten hän näkee vallan merkityksen työnsä kannalta, on tämän tutkimuksen kannalta keskeinen asia. Kuvio 7 (sivu 32) kuvaa hyvin vallan olemuksen siirtymistä aiemmin mainittujen tekijöiden vaikutuksesta eri osapuolten välillä.

3.3.5 Valvonta

Watson (1980) on kiinnittänyt huomiota vallan, valvonnan ja luottamuksen suhteisiin. Myös Ackroyd & Thompson (1999) viittaavat työn sosiologin Alan Foxin muodostamiin käsityksiin luottamuksen, vallan ja valvonnan suhteista. Valvontaa voidaan ajatella sekä organisaatio että yksilölähtöisenä. Aiemmin mainitut ovat jo aiemmin todenneet samaa asiaa kuin Maravelias

(2003) on myöhemmin havainnut. Takala (1999, 95) tuo esiin Mary Follettin painottaneen johtajan tehtävän kontrollin liittyvän riippuvuussuhteisiin, jotka esiintyvät yksilöiden välillä eli vuorovaikutukseen vaikuttaviin elementteihin. Follett ajatteli yksilöiden ja ryhmien olevan itseohjautuvia ja vastuullisia ja siten kontrollin ei tullut olla suoraan yksilöihin kohdistuvaa vaan keskeisesti integroivaa yhteistoimintaa estäviin, vuorovaikutukseen liittyviin ongelma-kohtiin.

Valvonnan ja luottamuksen kombinaatio havainnollistuu selkeästi nelikenttäpiirroksen avulla (kuvio 7, s.32). Nelikentän oikea yläruutu kuvaa tyypillistä vahvan ja indoktrinoivan kulttuurin omaavia organisaatioita. Ackroyd & Thompson (1999) näkemyksen mukaan organisaation kulttuurin tiukasti rajaama autonomia on vaikea ajan oloon ylläpitää. Näkemyksen mukaan työntekijät saattavat arvioida heille tarjottavien vaihtoehtojen osalta omien vaikuttamismahdollisuuksiensa olevan vähäisiä, työntekijät eivät tule kuulluksi, sikäli kun vaihtoehtoja edes on. Jos asiaa ajatellaan työntekijöiden näkökulmasta, niin se saattaa heijastaa heidän mielestään sitä, että heihin ei luoteta ja paine liikkuu oikean alaruudun suuntaan kasvaa. Tämä suuntaus saattaa olla arkea myös johtajatasolla, jossa he ovat organisaation valitun strategian ja omistajien toimintapolitiikan toteuttajia.

Viime vuosikymmenen rakenteiden keventämiset ja liiketoimintaprosessien uudelleenjärjestelyt ovat osaltaan osoittaneet myös, että kulttuuriin perustuva ”pehmeämmäksi” sanottu valvonta, muuttuu alhaisen luottamuksen ilmapiirissä helposti välittömäksi ihmisten työsuoritusten valvonnaksi (Ackroyd & Thompson 1999, 89-90 sekä 150-152; Alvesson & Berg 1992, 192). Organisaatiossa valvontaan liittyvä arviointi lienee jatkuvaa ja sen dynaamisuuteen vaikuttaa varmasti luottamuskysymykset ja myös se pätevyys, jota yksilöt työtä tehdessään esittävät. Pätevyyden osalta voidaan tarkastella epävarmuuskysymystä, joka toisaalta on liitettävissä myös kokemukseen. Edellä mainittua voidaan hyvin tarkastella epävarmuuden renkaiden varmuus-epävarmuus ulottuvuuden avulla. Epävarmuuden renkaita käsitellään kappaleessa 3.4.3 hieman myöhemmin. Epävarmuus saattanee lisätä uhatuksi tulemisen tunnetta, kun taas varmuus lisää valmiuksia yhteistyöhön ja kokemusta autonomian säilyttämisestä.

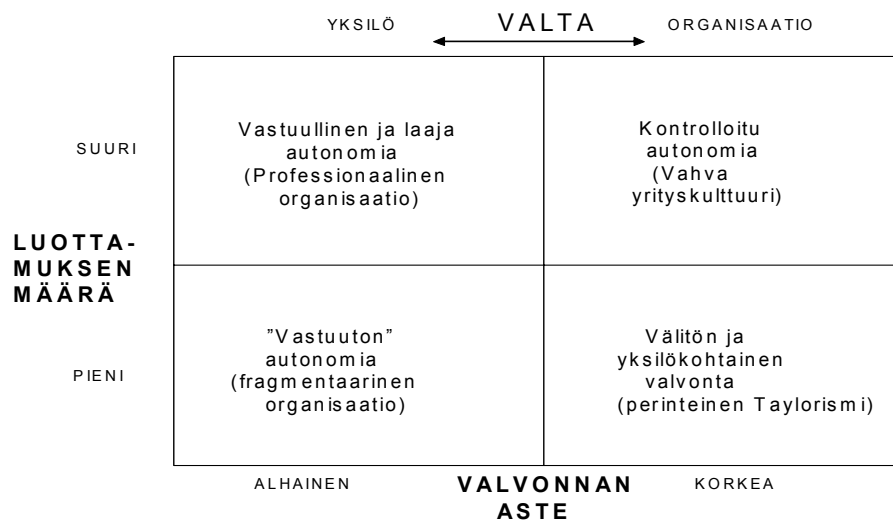
3.3.6 Luottamus

Valvonta ja luottamus ovat käsitykseni mukaan kiinteässä vuorovaikutuksessa toisiinsa. Niitä molempia säätelee kuitenkin valta. Johtamiseen liittyy valtaa, mutta valtaa omaavat yksilöt

eivät voi olla kaikessa asiantuntijoita eivätkä he voi valvoa kaikkea tekemistä, joten heidän on luotettava muihin (Gramer & Gavrieli 2004, 343). Vallan ja luottamuksen suhde on hyvin moniulotteinen. Se kuinka lähellä yksilöä ja samalla kontrolloivaa valvontaa on, liittyy keskeisesti toisaalta yrityskulttuuriin ja sen rakenteisiin, mutta toisaalta subjektiivisesti tarkasteltuna yksilön kokemaan epävarmuuteen sekä vuorovaikutusprosessin seurauksena syntyneeseen mahdollisuuteen toimia autonomisesti.

Lintula (2003, 55) kuvaa omalla kuviollaan hyvin valvonnan asteen ja luottamuksen määrän suhdetta sekä niiden määrittämää autonomian rakennetta. Luottamuksen Lintula (2003) tulkitsee valvonnan ja autonomian väliseksi jännitteeksi ja siten sekä autonomiaa että valvontaa toistensa polarisaatiopisteiksi. Organisaatioissa päätökset yksilön valvonnasta perustuvat osittain tai kokonaisuudessaan luottamukseen. Luottamus on määritelty halukkuudeksi asettua alttiiksi jonkun toisen osapuolen toimille (Mayer, Davis & Shoorman 1995). Hyväntahtoisuus, rehellisyys ja pätevyys käsitetään viittaavan luotettavuuteen ja vastuullisuuteen. Vallan, luottamuksen ja valvonnan suhde on mielenkiintoinen, sitä havainnollistaa nelikenttäpiirros (kuvio 7).

KUVIO 7 Valta, valvonta ja luottamus



Lähde: Kuvio on konstruoitu käyttäen lähteitä (Ackroyd & Thompson 1999, Watson 1980, Lintula 2003 sekä Maravelias 2003).

Selkeiden rakenteiden puuttumisen organisaatiossa on arvioitu lisäävän vapautta ja autonomiaa, mutta toisaalta sen on nähty lisäävän selvästi vastuullisuutta ja samalla vähentävän sekä varmuuden tunnetta että luottamusta (Maravelias 2003). Kuviossa oikea yläruutu kuvaa vahvan yrityskulttuurin omaavia organisaatioita, joissa luottamuksen määrä ja valvonnan aste organisaation taholta on suuri. Yrityskulttuurin rajaama autonomia saattaa olla pitkän aikavälin kuluessa hankalaa ylläpitää (Ackroyd & Thompson 1999, 89-90; 150-152). Tämä saattaa heijastella organisaation taholta syntyvää luottamuksen heikentymistä yksilöiden kykyyn toimia, jonka seurauksena esiintyy painetta siirtyä oikean alaruudun - välittömämmän ja yksityiskohtaisemman valvonnan – suuntaan.

Kahdessa vasemmanpuoleisessa nelikentässä voidaan myös ajatella yksilön käyttävän valtaa. Organisaation vallan vahvuus tulee esiin oikeanpuoleisissa nelikentissä. Kuvion vasemmassa yläruudussa esiintyvät tyypillisesti esim. johto ja johdon erityisasiantuntijat, asiantuntijaorganisaatio ja professionaalisesti toimivat organisaatiot. Organisaation taholta tässä vasemmassa yläruudussa ovat suuri luottamus ja alhainen valvonta vallitsevia. Toisaalta vaikka valvonnan aste tässä alaruudussa on organisaation taholta alhainen ja yksilöiden valta suuri, on myös evidenssiä yksilölähtöisen valvonnan asteen kasvusta (Maravelias 2003). Kun selkeät organisatoriset rakenteet puuttuvat, yksilöiden professionaalinen ote työhön synnyttää yksilölähtöistä valvonnan kasvua ja siten myös vallan käyttöä vaihdon välineenä Daudin (1984, 342-343) tarkoittamalla tavalla.

Yleisesti ajateltuna voidaan olettaa, että mitä luotettavammaksi yksilö käsitetään, sitä vähemmän organisaatio valvoo häntä (Creed & Miles 1996). Rakenteellisesti tämän voi tulkita tarkoittavan enemmän tilaa yksilön autonomialle. Kyse on siis luottamuksen avulla tapahtuvasta valvonnan säätelystä. Luottamuksen syntyyn taas yksilö voi omalla varmuudellaan ja osaamisellaan vaikuttaa. Yksilöiden käyttäytymisen sosiaalisen vaihdannan teoriaan liittyen, luottamuksen ja vallan vuorovaikutukselliseen, toisiaan ruokkivaan suhteeseen viittaavat (Dirks & Skarlicki 2004, 21). McAllister (1995) kategorisoi henkilöiden välisen luottamuksen kognitiivis- sekä affektiivisperäiseen. Tämän mukaan kognitiivisperustainen luottamus rakentuu toisen osapuolen havaittuun rehellisyyteen tai kyvykkyyteen. Affektiivinen taas perustuu johonkin erityiseen suhteeseen toisen osapuolen kanssa, näitä voivat olla mm. osoitettu huoli toisen hyvinvoinnista tai haavoittuvuudesta.

3.4 Autonomiaa määrittävät yksilöön liittyvät sisäiset tekijät

Yksilöön liittyvät tekijät kategorisoidaan tässä tutkimuksessa yksilön näkökulmasta sisäisiksi. Siihen, onko yksilöllä toimintansa suhteen olemassa autonomiaa, vaikuttaa moni seikka. Aiemmin käsiteltyjen, ulkoisten tekijöiden lisäksi, yksilön autonomiaa voivat rajata häneen itseensä liittyvät tekijät. Näitä yksilöön liittyviä tekijöitä kuvataan verkkona (Thomas 2004, 43). Kokemukset, tietämys johtajuudesta, sukupuoli, koulutus, persoonallisuus, perimä, lapsuuden kokemukset sekä työkokemus ovat muutamia, yksilön näkökulmasta keskeisesti vaikuttavia asioita syntyneeseen käsitykseen autonomiasta. Näistä tekijöistä rakentuu se yksilö, joka nykyhetkessä toimiessaan ilmentää autonomiansa astetta. Edellisten merkitys ja vaikutus on hyvin kompleksinen ja niiden yksittäistä painoarvoa kokonaisuudessa lienee varsin vaikeaa arvioida. Tämä tutkimus ei siihen pyrikään, vaan tavoitteena on ymmärtää ja tulkita sitä kokonaisuutta, jonka ulkoiset ja sisäiset tekijät konstruoivat siinä kontekstissa, jossa yksilö toimii.

Toiminnan muuttuminen luo uusia odotuksia johdonkin toimintaa ajatellen. Colling ja Ferner (1992) ovat havainneet yksilöiden pätevyyteen liittyviä puutteita suhteessa tehtäviinsä. Osaamisen merkitys nousi esiin, heikkouksia havaittiin rakenteellisten seikkojen kehittämiseen liittyen. Jos ympäristö on uusi ja kompleksinen, niin erilaisten vaihtoehtojen arvioiva testaus edellyttää luovaa kyvykkyyttä, jossa kognitiivisten taitojen hyödyntäminen adekvaatin informaation poimimiseksi ratkaisuja varten on tarpeen (Bandura 1997, 451).

3.4.1 Yksilön identiteetti

Identiteetin käsite on keskeinen kaikelle kokemuksellemme ja sille, miten jaamme maailman ”minään” ja ”ei minään” William James (1890, Pervin 1996, 233). Minä edustaa myös tärkeää osaa siinä tavassa, jolla yksilö konstruoii maailmaa. Kaikki uusi minuutta koskeva informaatio arvioidaan vertaamalla vanhoihin käsitteisiin ja siten se johtaa niihin integroitumiseen tai niiden muuttamiseen. Tällä kaikella on merkitystä kognitiivisen toimintamme kannalta, johon palaan hieman edempänä.

Thompson & McHugh'n (1995, 225) mukaan jokaisessa ihmisessä on yksilöllisen ja sosiaalisen olemuksen ydin ja se tekee meistä ainutkertaisen. Psykologisesti tarkasteltuna identiteetti yhdistää oman käsityksen itsestämme sekä itsekunnioituksen, arvojemme, asenteidemme ja uskomustemme verkon. Kysymys on siis koko persoonallisuudestamme kaikkine siihen liittyvine piirteineen. Sosiologisesta näkökulmasta ajateltuna identiteetti

sisältää käsityksen itsestämme ja rooleistamme sekä viiter ryhmän. Ajatellaan identiteetin olevan kaksijakoinen, jossa on sekä henkilökohtainen että sosiaalinen identiteetti. Jotkut tutkijat kaihtavat tätä kahtiajakoa. He määrittelevät identiteetin sosiaalisesti tuotteeksi, jonka yhteisön muut jäsenet antavat yksilöille, mutta jonka yksilöt myös hankkivat itselleen (Thompson & McHugh 1995, 328; Watson 1980, 47).

Siihen, missä määrin identiteetin katsotaan olevan synnynnäistä sekä kuinka paljon sosiaalinen kanssakäyminen ja muut tekijät vaikuttavat sen muotoutumiseen, ei ole selkeää vastausta. Casey (1995) tarjoaa hieman valaistusta asiaan. Hän ei katso, että olisi olemassa jokin minän kova ydin tai yhtenäinen ja jakamaton minä, vaan käsitys minuudesta on sosiaalisesti hankittu ja tunnustettu. Tässä prosessissa Casey (1995) mukaan työelämän kokemukset ovat edelleen merkittävästi ihmistä muovaamassa. Hän ei pidä paljon liioiteltuna sanontaa, että ihmiset tulevat työnsä kaltaisiksi (Casey 1995, 81). Tarkoituksenmukaista on näin ollen ymmärtää sitä kehityshistoriaa, jolla on vaikutusta yksilön kehittymiseen ja siten hänen kokemuksiinsa. Kehityshistoria todennäköisesti reflektoi myös niitä yksilön toiminta- ja työtapoja, joita hän on työssään tuon esiin.

Tässä kysymyksessä tulee esille moderniin psykologian näkemys, joka pyrkii yhdistämään työnsisäisen tyydytyksen tarpeet ja motivaatiolähteet tarkastelemalla perustarpeita kuten: pätevyys, autonomia ja yhteenkuuluvuus (Casey 1995, 59-64). Pätevyys tarkoittaa ihmisen halua tuntea, että hän kontrolloi aikaansaannoksiaan ja ymmärtää ja hallitsee työssään tarvitsemiaan menetelmiä ja välineitä. Autonomian tarve kuvaa ihmisen pyrkimystä olla toimiva ja asioihin vaikuttava sekä halua tuntea kontrolloivansa omaa käyttäytymistään. Autonomia on yleensä tarvetta saada kokea toiminnan tapahtuvan omaehtoisesti ja halua saada äänensä kuuluviin ainakin itseä koskevissa asioissa. Gellatly & Irving (2001, 232) olettavat persoonallisuuden merkityksen olevan keskeinen autonomian kokemiseen ja näkyvän työn suorituksessa silloin, kun joustavuutta ja sallivuutta autonomiaan - työtehtävien toteuttamisen suhteen - on olemassa. Yhteenkuuluvuuden tarve ilmenee ihmisen yrityksissä liittyä toisiin ja huolehtia muistakin, olla yleensä vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Siihen kuuluu tyydytyksen tunne siitä, että saa olla läheisessä yhteydessä itseään ympäröivän sosiaalisen maailman kanssa.

Casey (1995) pitää psykologista minä-käsitystä riittämättömänä, koska se ei ota huomioon perheen ja muiden välittömien minän muodostukseen vaikuttavien yhteisöjen lisäksi laajempia sosiaalisia suhteita. Hän pidättäytyy ottamasta selkeästi kantaa siihen, missä määrin

minuutta määrittävät perintötekijät, yhteiskunnallinen ”perimä”, kasvu, työpaikat tms. tekijät. Myöskään Thomas (2004, 43) ei ota selkeää kantaa vaikka kuvaakin em. asioiden verkkoa johtajuustyyliin vaikuttavina seikkoina. Tässä tutkimuksessa näitä mainittuja asioita ajatellaan autonomiaan vaikuttavina elementteinä. Tämä kuitenkin tulkittuna tarkoittanee, että ihmisellä on synnynnäinen tarve toteuttaa itseään sekä olla autonominen ja pätevä. Myös Daudi (1984) sekä Seedhouse (1998) näkevät asian samalla tavoin. Seuraavaksi tarkastelen edelleen yksilöön liittyviä näkökohtia, kysymys on kognitiosta, jota voidaan alustavasti ajatella yksilön tapana ajatella ja havainnoida.

3.4.2 Kognitio

Kognition käsitteellä viitataan yksilön ajatteluprosesseihin, havaitsemiseen, muistiin ja kieleen (Pervin 1996, 64). Käsitteellisiin tai kognitiivisiin taitoihin kuuluu Yukl’n (2002, 193) mukaan mm. analyyttinen kyvykkyys, looginen ajattelu, käsitteen muodostus sekä induktiivinen ja deduktiivinen päättely. Yleisemmin ajateltuna intuitio, luovuus ja kyky löytää merkityksiä toisaalta määrittävät sitä millaista informaatiota yksilö poimii. Näin ympäristö ei itsessään määritä sitä suoraan, mitä havainnoija siitä poimii, se vain tarjoaa sen. Kyky tulkita vihjeitä ja ymmärtää eri osien merkitys kokonaisuuden kannalta ovat merkityksellisiä. Kognitiivinen kyvykkyys johon Yukl’n (2002, 194) viittaa on tärkeä ominaisuus. Gustaffson (2004, 24) kuvaa asiantuntijuuden kehittymisen viisi tasoa: noviisi, edistynyt aloittelija, kompetentti, edistynyt ja ekspertti. Hän tuo esiin analyyttisen päätöksenteon vaikutuksen alkuvaiheessa noviisitasolla ja ylimmällä asiantuntijuustasolla kognitiivinen ja intuitiivinen havaitseminen sekä naturalistinen päätöksenteko nousevat vaikuttavaan asemaan ja korostuvat. Täten kognitiiviset tekijät vaikuttavat taustalla, millaiseksi havaintojemme perusteella päätöksemme muodostuvat.

Monimutkaisten suhteiden ymmärtäminen auttaa luovien ratkaisujen löytymistä. Kognitiivisen havainnoinnin avulla, yksilö säiliöskeemojen avulla käsitteellistää olemassa olevaa todellisuutta (Kamppinen 2001, 183). Skeemat toimivat siten yksilön sopeutumisen tukena, tilanteeseen soveltuvina keinoina. Erilaisten skriptien l. käsikirjoitusten avulla käsitteellistetään todellisuuden dynamiikkaa ja siten syntyy malleja, joiden avulla ohjataan valintaa todellisuuden tarjolla olevista vaihtoehdoista. Viitataan Gustafssonin (2004, 20) mainitsemaan asiantuntijuuden tasoon sekä reaalityodellisuudesta poimittavien vihjeiden suureen määrään (yli viisi), sekä rajalliseen ajankäyttöön ratkaisua tehtäessä, jolloin kognitiivinen prosessi voidaan sijoittaa jatkumolla intuitiivisen kategoriaan. Gustafsson

(2004) käsittelee asiaa päätöksentekoon liittyen, mutta oletan sen vaikuttavan myös autonomian kokemukseen johtamistyössä.

Tässä tapauksessa ajattelen kognitioiden palvelevan työn tekemisen autonomiaa, joten ne ovat toisaalta yksilön intresseistä riippuvia, sillä hänhän johtamistyössään vastaa arkijohtamisen sujuvuudesta. Tällöin voidaan ajatella kokemustemme ja kehityshistoriamme muodostaman verkoston, johon Thomas (2004, 43) viittaa, määrittävän kognitiotamme. Hautamäki & Pylkkänen (2001, 13) arvioivat kognitioiden poimivan omia intressejämme palvelevia asioita ympäristöstämme. Tässä tutkimuksessa kiinnostavaa on se millaisia elementtejä haastateltavat havaitsevat johtamistodellisuudessaan ja miten he käsitteellistävät sitä autonomiaansa tukevana. Koska tutkimuksen käsittelemä kokonaisuus on olemukseltaan monisäikeinen, se vastaa siten reaalityodellisuuden olemusta.

Tarkoituksenmukaista on näin ollen ottaa tarkasteluun myös kognitiivisen jatkumon teoria, jonka avulla päätöksentekoa voidaan jäsentää jatkumolla analyttinen-intuitiivinen. Analyttisellä ajattelalla tässä tutkimuksessa ennalta olemassa olevia kriteereitä, joihin perustuen päätöksiä tehdään Gustaffson (2004). Päätöksenteon perustuessa organisaation määrittämiin ohjeistuksiin ja kriteereihin, päätöksenteko, joka tässä tutkimuksessa tarkoittaa johtamistyötä, sijoittuu autonomia jatkumolla lähemmäksi pistettä, jossa päätöksentekijä eli johtaja ei omaa autonomiaa. Jos päätöksenteko perustuu yksilön omaan kompetenssiin ja siten sen perusteella tehtyihin ratkaisuihin, sen voi ajatella olevan autonomiaa. Yukl (2002, 32) tuo persoonallisuuden vaikutusta joustavan tai byrokraattisen toimintatavan taustalla vaikuttavana tekijänä esiin. Intuitiivinen päätöksenteko tulisi nähdä enemmän autonomisena, sillä asiantuntijuuden ja kompetenssin lisääntymisen myötä päätöksenteossa yksilöllisyyden reagoida havaittuihin vihjeisiin voi olettaa paranevan. Näin ajatellen päätöksenteon merkitys yksilön autonomian perustana korostuu. Tällä viitataan siihen, että Gustafsson (2004, 13-14) tuo esiin päätöksenteon olevan sidoksissa reaalielämässä moniin samanaikaisesti vaikuttaviin, epävarmoinhinkin tekijöihin, riittämättömään tietoon sekä siihen, että päätöksentekoa ei useinkaan voida irrottaa yksittäiseksi tapahtumaksi. Kyse on kokonaisprosessista, jossa asiat muodostuvat. Tämä saattaa viitata siihen, että yksilön mahdollisuutta suhteellisen autonomian käyttöön tarvitaan luovia ratkaisuja vaativassa arjen johtamistyössä. Usein päätöksiä vaativat tilanteet eivät odota, aikaa analyysien tekemiseen ei ole ja silloin naturalistinen päätöksenteko johtajan pätevyyteen ja tehtävän päämäärään perustuen on paikallaan.

3.4.3 Epävarmuus ja päätöksenteko

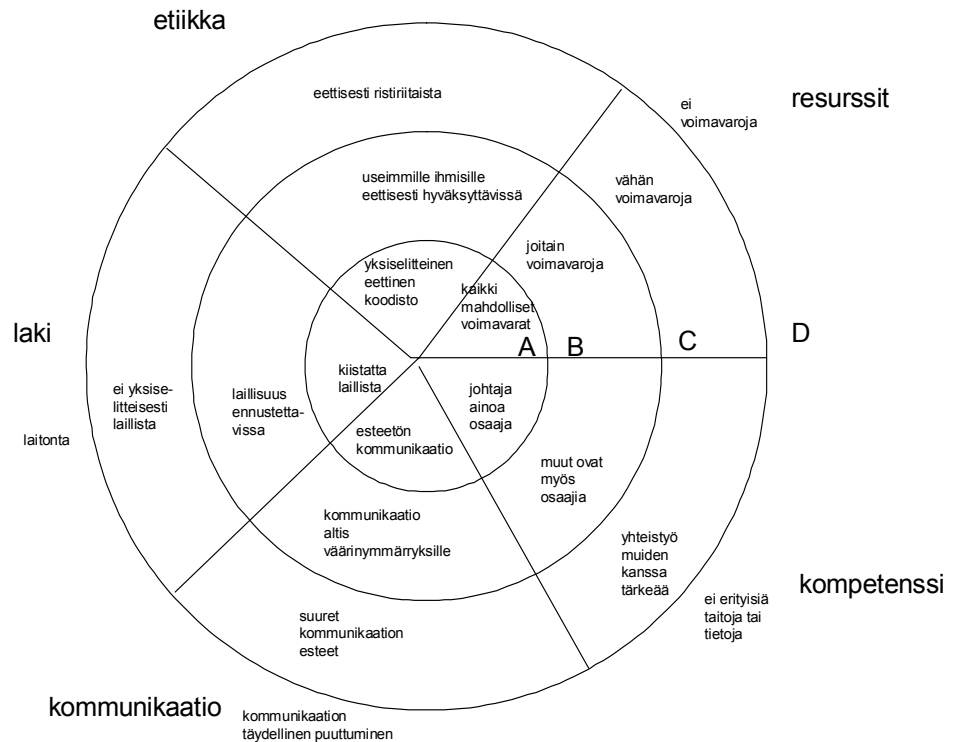
Liiketoimintaa yrityksissä voidaan ymmärtää niissä työskentelevien yksilöiden ja ryhmien näkökulmasta tapahtuvana päätöksentekona. Päätöksenteko yksilö tai ryhmätasolla on tajunnallisuudessa tapahtuvaa ajattelua ja tulkintojen ilmentämää toimintaa (Hookana-Turunen 1998,12). Päätöksenteko on yksilöllistä ja sosiaalista ja sen tulkitaan olevan aina kontekstiin sidottua. Hookana-Turunen (1998, 14) toteaa myös: ”päätöksenteossa päätöksentekijät pyrkivät ymmärtämään todellisuuttaan, aktivoimaan itseään ja käytettävissä olevia resursseja ratkaistakseen havaitsemiaan ongelmia ja siten muuttaakseen todellisuuttaan ko. tilanteessa toivottavana pitämäänsä suuntaan tai – tavoitteiden ollessa epäselviä – nykytilasta poikkeavaan suuntaan.”

Keskeinen ja usein epäselväksi jäänyt kysymys liittyy siihen, mihin epävarmuudella viitataan. Onko kyseessä päätöksentekijän kokema epävarmuus häntä itseä ympäröivästä todellisuudesta ja sen objekteista vai päätöksentekijän koettu epävarmuus oman toimintansa ja ajattelunsa eli päätöksenteon seurausvaikutuksista. Hammond, Hamm, Grassia & Pearsonin (1987) tekemä tutkimus asiantuntijoilla on osoittanut, että intuitiivinen päätöksenteko johti virheiden määrän kasvuun, mutta niiden seurausvaikutukset olivat kokonaisvaikutukseltaan pieniä (vähän haittaavia). Saman tutkimuksen mukaan analyttinen päätöksenteko vähensi virheitä, mutta niiden seurausvaikutukset olivat kokonaisvaikutukseltaan suurempia radikaaleja (paljon haittaavia). Tässä tutkimuksessa lähestytään yksilön epävarmuutta, epävarmuuden renkaiden avulla. Valotetaan yksilön subjektiivista näkökulmaa, tarkastellen samalla kuitenkin heidän käsitystään omasta autonomiastaan arjen johtamistyössä. Epävarmuuden renkaissa Seedhouse (1998, kuvio 8) on kysymys siitä, että ihminen voi niiden avulla systemaattisesti puntaroida asioiden ulottuvuutta varmuus-epävarmuus akselilla. Alkuperäistä kuviota on hieman muunneltu tämän tutkimuksen tarpeisiin painottuvalla tavalla. Alkuperäisestä kuviosta on mukana etiikka ja laki, mutta ne rajataan tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimuksen osalta painotetaan resurssit-kommunikaatio-kompetenssi ulottuvuuksia suhteessa johtamistyön autonomiaan. On toisaalta tärkeää todeta, että lakiin ja etiikkaan liittyvät kysymykset olisivat myös tämän tutkimuksen aiheen kannalta relevantteja kysymyksiä. Kuitenkin tutkimuksen painopisteen kohdistuessa em. ulottuvuuksiin oletetaan niiden olevan keskeisiä niissä tutkimuksen kannalta tärkeissä johtamistyön autonomiaan liittyvissä prosesseissa, joihin keskitytään. Rakenteiden osat eivät ole staattisia; vaan ne ovat

muovautuvia ja siten joustavat tilanteen ja tarpeen mukaan (Seedhouse 1998). Kun yksilö liikkuu kehän uloimmalta tasolta sisemmälle, D:stä kohti A:ta hänen varmuutensa asioiden suhteen kasvaa. Kehän tasot eivät ole tarkkarajaisia vaan kehältä toiselle siirtyminen on liukuvaa, asteittaista.

KUVIO 8 Epävarmuuden renkaat



Lähde: Kuvio muokattu lähteistä Seedhouse 1998, Gustaffson 2004, Yukl 2002.

Kehämalli on konstruoitu yksilön kannalta välineeksi, jonka avulla hän voi arjessa puntaroida omaa epävarmuuttaan ja sen myötä liikkumistaan autonomiaa kuvaavalla akselilla. Varmuus vie häntä autonomian suuntaan ja epävarmuus ei autonomiaan eli kertoo avun tarpeesta turvautua muihin. Kysymys on yksilön itsensä kokemasta, hänen autonomiaansa vaikuttavasta todellisuudesta. Se millä tasolla yksilö kehän eri osien suhteen on, on hänen itsensä arvioitava arjen muuttuvissa tilanteissa. Kehäajatteluun soveltuu hyvin Gustafssonin (2004, 24) esittämä asiantuntijuuden kehittymisen tasot. Kuljettaessa ulommalta kehältä D kohti sisempää (kuvio 8), asiantuntijuus kehittyy ja syvenee, tällöin varmuuden voi olettaa kasvavan ja siten myös autonomisen toiminnan lisääntyvän. Koska nykypäivän muutokset saattavat olla monitahoisia ja yhtäaikaista, on arviointia tehtävä tilanteen ja tarpeen mukaisesti. Todellisen elämän monitahoisissa tilanteissa päätöksentekoa on hankalaa erottaa yksittäisiksi päätöksiksi, muusta irrallaan olevaksi toiminnaksi. Gustaffson (2004, 18) viittaa epävarmuuden olemassaoloon ja siten päätöksenteon naturalistiseen ulottuvuuteen. Epävarmuuden kehien

osat ovat niitä elementtejä, joiden avulla yksilö puntaroi varmuuttaan ja siten määrittää omaa liikkumistaan autonomia akselilla.

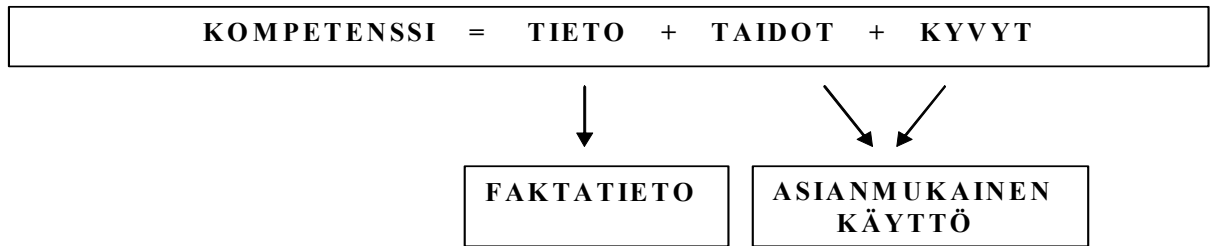
Yksilö puntaroi epävarmuuden renkaiden varmuus-epävarmuus tasoilla ja sen myötä käsittämäänsä todellisuutta. Osien tasoilla A-D olemisen kautta hän luo todellisuutta itselleen. Näin hän muotoutuu toimijaksi kehän osien määrittämällä alueilla. Se kuinka varmaksi hän käsittää oman itsensä ja toimintansa epävarmuuden kehien tasoilla ja sen eri osien suhteen, vaikuttaa hänen autonomiansa olemukseen. Autonomian aste muovautuu siten toisaalta yksilön subjektiivisuudesta käsin ja toisaalta niistä rakenteista, joita organisaatio tarjoaa. Omalla osaamisellaan hän liikkuu ulommalta kehältä D sisemmille kehille kohti A:ta. Colling ja Ferner (1992) tuovat esiin seikan, että ollakseen autonomisia, yksilöiltä puuttui usein siihen tarvittavaa pätevyyttä. Heikkouksia löytyy myös rakenteellisten seikkojen kehittämisestä johtamista ajatellen.

3.4.3 Kompetenssi

Tekninen kompetenssi pitää sisällään sekä yksilön tiedon että taidot. Tekninen kompetenssi tai sen puute näkyy eri tavoin. Sanat, jotka kuvaavat renkaan eri tasoja voivat tarkoittaa eri asioita eri olosuhteissa. Ajateltaessa esim. käsitettä kompetenssi, kyseessä voi olla tekninen kompetenssi, oivallus tai näkemys asiaan tai tiedon palauttaminen mieleen. Kun taas puhutaan renkaan resursseihin viittaavista asioista, ne voivat olla, rahaa, aikaa tai osaavia ihmisiä. Yukl (2002, 32) viittaa em. asioilla johtamistyön rajoitteisiin. Todellisuuden myötä renkaan eri tasoille syntyy oma tärkeä merkityksensä. Tasojen erot eivät todellisuudessa ole niin tarkkarajaisia kuin kuva esittää. Kysymys on epävarmuuden asteen lisääntymisestä, kun siirrytään renkaan sisemmältä tasolta A kohti ulompaa D tasoa Seedhouse (1998, 150-175).

Asiantuntijuusmalli viittaa taitojen ja kompetenssin käyttämiseen synonyymeina. Näiden kahden käsitteen osalta on kuitenkin nähtävissä hienoinen ero. Laajasti määriteltynä Gustafssonin (2004, 29) mukaan kompetenssi on yhdistelmä hankittuja faktatietoja (deklaratiivinen tietämys), joita tulisi käyttää asianmukaisesti (proseduraalinen tieto tai taidot, kuvio 9 s.41). Taitotason katsotaan määräytyvän osittain harjoittelun ja osittain luontaisen kyvykkyyden kautta. Tähän sisältyy oletus eksperttitason asiantuntijan kompetenssin olevan sekä deklaratiivisen, että proseduraalisen tietämyksen osalta ylivoimaista tietämystä.

KUVIO 9 Kompetenssin rakenne



Lähde: Gustafsson 2004.

Deklaratiivinen tieto (faktatieto) luokitellaan tärkeäksi päätöksentekopätevyyttä määrittäväksi tekijäksi (Gustafsson 2004,30). Kuitenkin sitä, millaista tietoa täsmällisesti tarvitaan, on vaikea sanoa, sillä tiedon katsotaan aina olevan kontekstiin sidonnaista. Käsitteellistäminen skriptien l. käsikirjoitusten avulla auttaa mallintamaan todellisuuden dynamiikkaa (Kamppinen 2001, 181). Näiden skriptien yleisyys vaihtelee konkreeteista abstrakteihin ja mallien avulla analogiapäätelyn, siis ymmärryksen siirtämisen yhdeltä elämäalueelta toiselle arvioidaan olevan mahdollista (Kamppinen 2001, 182). Laajasti käsitettynä tämä viittaisi ymmärryksen sovellukseen jossain toisessa kuin alkuperäisessä yhteydessä. Bandura (1997) viittaa myös tähän samaan asiaan.

Kompetenssi käsitteestä myös Ellström (1997) mainitsee, että se viittaa yksilön potentiaaliseen kapasiteettiin tai kykyyn selviytyä tilanteista tai hänelle asetetuista tehtävistä. Hän mainitsee kompetenssin formaalin ulottuvuuden, jolla hän viittaa esim. koulutukseen ja aktuaaliseen kompetenssin, joka taas liittyy edellä mainittuun potentiaaliseen kyvykkyyteen. Näiden yhtälönä syntyy käytössä oleva kompetenssi. Hänen määrittelynsä ovat samansuuntaisia Gustafssonin esityksen kanssa.

3.4.4 Kommunikaatio ja resurssit

Kommunikaatiotaito nähdään johtajan työhön kuuluvana tärkeänä osatekijänä. Kyky vahvaan verbaaliin ja nonverbaaliin esiintymiseen sekä symbolien käyttöön selkeiden ja vakuuttavien perustelujen tukena on tärkeää Yukl (2002, 181). Näillä taidoilla varustettuna johtaja on todennäköisesti kykenevä ajamaan autonomiaa itselleen l. tilaa toimia sekä viedä tärkeiksi arvioimiaan asioita haluamaansa suuntaan. Kts. myös Bandura (1997). Epävarmuuden kehällä ajateltuna kommunikaation merkitys autonomiaan liittyvänä, siihen vaikuttavana tärkeänä tekijänä nousee vahvasti esiin. Kommunikaatioon liitetään tässä yhteydessä keskeisiä

ajatuksia ja merkityksiä sen suhteen, millä tavoin kommunikaatioprosesseilla on johtamistyön autonomian kannalta merkitystä

Resurssikysymystä voidaan ajatella toisaalta taloudellisina mahdollisuuksina, joita organisaation taholta annetaan, mutta myös kompetenssiin liittyvinä kysymyksinä yksilöön liittyen. Millaista osaamista hänellä on sekä yksilön työ- ja muuhun kokemukseen liittyvät kysymykset myös ovat tärkeitä. Seedhousen (1998) alkuperäisessä mallissa ollut laki voidaan tässä yhteydessä ajatella tietysti organisaation toimintaa yhteiskunnan taholta määrittävinä lakeina, mutta tässä se ehkä eritoten nähdään organisaation valitsemaa strategiaa ja toimintapolitiikkaa kuvaavina (Yukl 2002). Tällä tavoin määritetään paljolti niitä käytännön toimintatapoja ja suuntia, jotka ohjaavat organisaation strategista toimintaa ja sen määrittämää suuntaa. Se kuinka selkeitä ne ovat ja miten tiukasti ne määrittävät ratkaisumalleja ja -tapoja, vaikuttaa johtajan autonomian asteeseen. Tähän vaikuttavat lisäksi kuitenkin edellä mainitut johtajan kommunikaatiotaidot sekä yksilön omaama kompetenssi. Siten autonomian määräytyminen on kokonaisuudessaan varsin dynaaminen ja monitahoinen asia. Tässä olemassa olevia resursseja ajatellaan organisaation strategian ja yksilön suhteen reflektoiden.

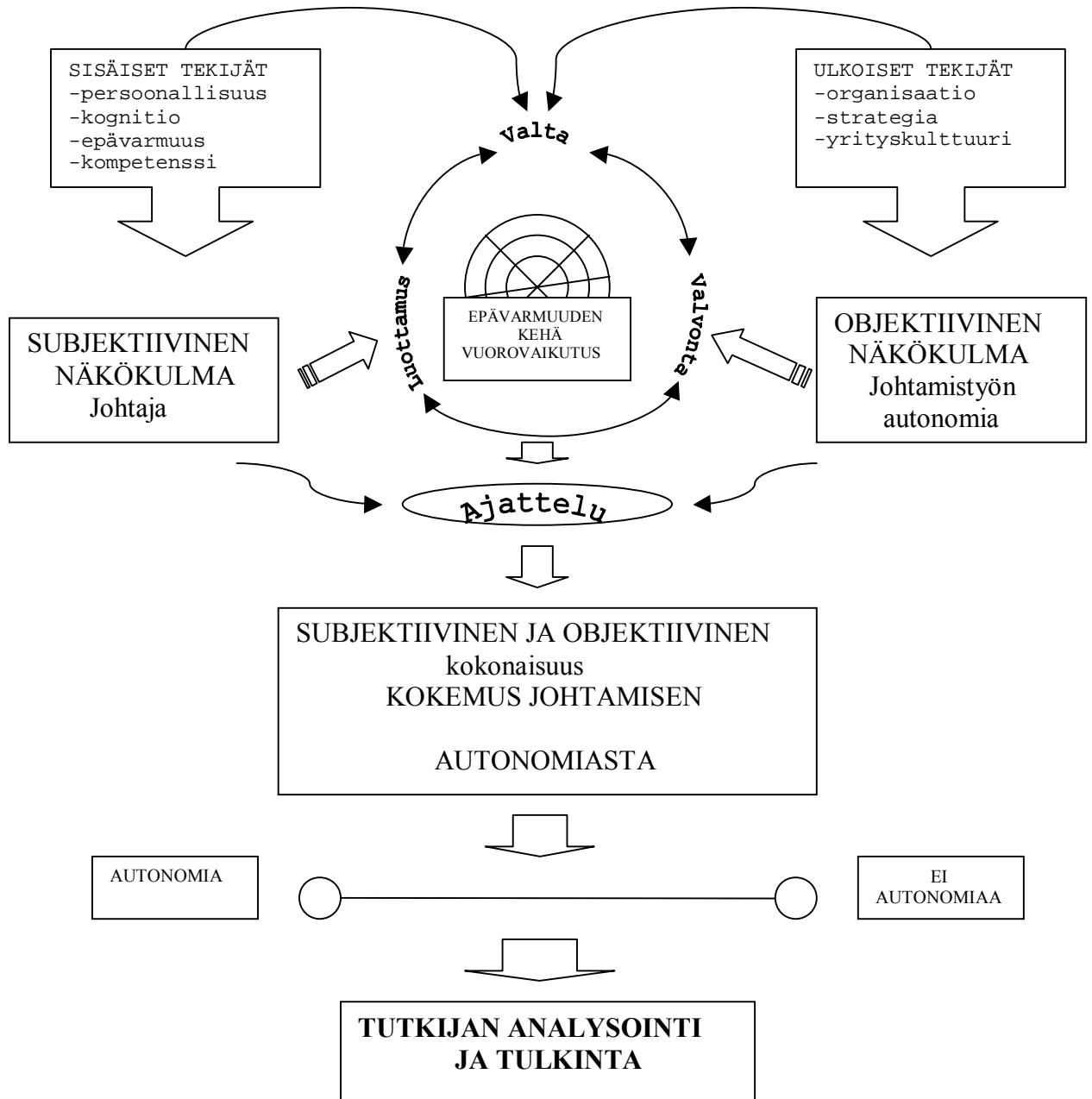
Miten yksilö kokee epävarmuuden omalla kohdallaan? Toisaalta on kysymys hänen omista tulkinnoistaan asian suhteen; toisaalta on kysymys niistä todellisista vallitsevista realiteeteista, jotka vaikuttavat siihen miten hän kykenee määrittämään oman asemansa epävarmuuden kehien osien tasoilla. Valta tai sen vaikutukset suodattuvat toisaalta epävarmuuden kehien myötä kohdistuen muovaavina tekijöinä yksilöön. Osaaminen on olennaista ja toiminnan hajauttamisen katsotaan luovan uusia odotuksia.

3.5 Yhteenveto teorettisesta lähestymistavasta

Tutkimuksessa autonomiaa määrittävät tekijät jaotellaan ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Ulkoiset liittyvät organisaatioon mm. strategia ja yrityskulttuuri. Niitä ajatellaan siten yksilön autonomiaa ohjaavina elementteinä. Sisäisissä tekijöissä taas on kysymys yksilöön itseensä hänen persoonallisuuteensa, kognitioihin, kompetenssiin sekä epävarmuuteen liittyvistä kysymyksistä. Strategian rooli ohjaavana tekijänä on keskeinen osa organisaation toiminnan fokusta. Johtamistyön autonomiaa yksilön osalta reflektoidaan suhteessa normatiivisia elementtejä sisältäviin preskriptiivisiin käytäntöihin. Näsin (1991) kuvaaman strategisen kolmion osalta painopiste on oppien ja käytännön muodostamassa perustassa. Persoonallisuuden ja ympäristön sekä käyttäytymisen vuorovaikutuksellinen suhde, jota

Bandura (1997) kuvaa, ajatellaan muovaavan autonomiseen tekemiseen syntyviä käytäntöjä. Ulkoisten tekijöiden, kuten organisaatioon liittyvien tekijöiden merkitys toimii yksilön autonomiaa rajaavana rakenteena. Keskeisempänä fokuksena tutkimuksessa on yksilön kokemus työnsä autonomiasta. Kuvio 10 kokoaa tutkimusasetelman kokonaisuuden.

KUVIO 10 Tutkimusasetelma



Tutkimusta kuvaava fenomenologis-hermeneuttinen tutkimusote.

Organisaatiotasolla, vuorovaikutusprosesseissa ihmisten välillä vallan, luottamuksen ja valvonnan suhde ja merkitys on mielenkiintoinen kysymys. Gleggin (1989, 100) kuvaaman

suhteellisen autonomian mahdollisuus vastuullisen vallankäytön seurauksena sekä Daudin (1984, 342-343) kuvaama valta yksilöiden ja ryhmien välisen vaihdon välineenä määrittävät työn autonomiaan suhtautumista tutkimuksessa. Ihmisten väliset vuorovaikutukselliset elementit nähdään myös teoreettisesti tutkimuksen suuntaa ohjaavana.

Yhtenä keskeisenä näkökulmana tutkimuksessa korostuu kuitenkin yksilöön itseensä liittyvät elementit. Persoonallisuus, kompetenssi, sekä epävarmuuskysymykset liitetään alustavasti autonomiaa määrittävinä tekijöinä kuvaamaan yksilön autonomiajatkumolla liikkumista. Autonomiakysymystä ajatellaan alustavasti teorian pohjalta jatkuvasti muovautuvana prosessina, jossa eri elementtien suhteellinen osuus ja niiden painottuminen ovat muuttuvia asioita. Niihin vaikuttavat sekä organisaation toimintatapojen muuttuminen kilpailutilanteen vaikutuksesta että organisaatiossa työskentelevien ihmisten kehittyminen ja oppiminen sekä asiantuntijuuden syveneminen. Myös vuorovaikutuksen rooli autonomisen tekemisen mahdollistajana nousee esiin. Kognitiivinen havainnointi tekemisen taustalla vaikuttaa siihen, millaiseksi päätöksemme ja toimintamme muodostuvat. Gustafssonin (2004, 20) kuvaama asiantuntijuuden tason syveneminen perustuu kognitiivisen havainnoinnin elementteihin. Tässä tutkimuksessa kognitoiden merkitystä ajatellaan vaikuttavan autonomian kokemiseen johtamistyössä.

4. TUTKIMUSMENETELMÄ

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä käytin avointa/syvähaastattelua. Tähän menetelmävalintaan päädyin siksi, että teoreettiset ennako-oletukset ja -käsitykset eivät muodostuisi tutkimuksen kannalta tärkeiden tekijöiden havaitsemista poissulkeviksi. Tavoitteena on luoda haastattelutilanteesta mahdollisimman luonteva, joka antaa tilaisuuden haastateltavien omien ajatusten ja kokemusten artikulointiin ja reflektointiin. Ihmistieteellisessä tutkimuksessa metodologisten ratkaisujen ymmärtämiseen liittyy tietoisesti tuleminen ihmistä koskevista lähtökohdista. Nämä ovat kannanottoja ensinnäkin siihen, mitä ihmisen ymmärretään olevan ja toiseksi siihen, miten ihminen on tutkimuksen kohteena ja miten tätä kohdetta voidaan tutkia. Saarisen (1986, 120–129) mukaan fenomenologiselle tutkimusotteelle on ominaista tarkastella ihmisen kokemuksia, niin kuin subjekti ne kokee ja ymmärtää. Siinä ollaan kiinnostuneita niistä tavoista, joilla tietoisuus jäsentää ulkomaailmaa ja joiden avulla kokemus strukturoituu yhtenäiseksi ja mielekkääksi kokonaisuudeksi.

Tutkimus olettaa, että tutkijaa kiinnostavat ilmiöt ovat jo ennen tutkimusta olemassa tutkittavien kokemuksessa, eikä niitä luoda tutkimustilanteessa, vaikka tutkimus nostaa toiset merkityssuhteet enemmän esille kuin toiset (Grönfors 1985, 21–22; Varto 1992, 54–57). Tiedon hankkiminen inhimillisestä toiminnasta pohjautuu juuri subjektiivisten merkityksenantojen rakenteen tarkasteluun. Ihminen on ainutkertainen, yksilöllinen olento, jolla on oma elämänsä. Hänellä on oma maailmansa, sillä yhteinen maailma avautuu hänelle omalla yksilöllisellä tavallaan eikä kukaan voi hänen maailmaansa täysin saavuttaa. Yhteinen maailma avautuu hänelle hänen omien tulkintojensa kautta. Todellisuus ei ole luonnostaan merkityksellinen vaan se tulee merkitykselliseksi tulkinnoillamme (Thomas 2004, 47). Ihminen on siis tietoinen, vapaa ja vastuullinen maailmassa oleva kokonaisuus, mutta myös kokonaisuuden osa. Tajuntaan sisältyvällä käsitteellisyydellään ihminen voi reflektoida ja eritellä kokemuksiaan.

Tarkastelen tässä tutkimuksessa organisaation arjen johtamistyöhön liittyvää autonomiaa ja sitä, minkälaisia kokemuksia johtajilla siitä ja sitä määrittelevistä tekijöistä on. Käytän kvalitatiivista lähestymistapaa, koska haluan tietää, miten johtajat jäsentävät kokemuksen

tasolla ympärillään olevaa todellisuutta ja miten he toimivat jokapäiväisessä työssään johtajana. Ihmistieteellisessä tutkimuksessa kvalitatiivinen tutkimus puoltaa paikkansa, koska tutkittavat kokemukset ilmenevät laatuina, joita ei voida tutkia yksistään määrällisesti ilman, että sisältö kadotetaan (Varto 1992, 14). Kvalitatiivisen tutkimuksen tiedekäsitys on usein tulkitseva tai ymmärtävä ja siinä oletetaan, että todellisuus tavoitetaan kokemuksen kautta ja ilmiöitä tarkastellaan luonnollisessa yhteydessään tutkittavien näkökulmasta. Varton (1992, 57) mukaan kieli on todellisuuden rakentamisen keskeinen väline. Ihmisen ilmaistessa itseään kielellisesti, hänen ajatuksistaan ja kokemuksistaan on mahdollista saada tietoa kuuntelemalla, mitä hän kertoo ja miten hän kuvaa kokemuksiaan. Tässä lähdän siitä, että johtajat kuvaavat autonomiaan liittyviä arkitodellisuuden tekijöitä, kootessani tietoa haastattelemalla.

Käytän tutkimuksessani fenomenologista lähestymistapaa, joka on yksi kvalitatiivisista lähestymistavoista. Fenomenologiassa on kaksi tutkimusperinnettä: Husserlin edustama deskriptiivinen ja Heideggerin hermeneuttinen fenomenologia. Husserl otaksui, että kaikki tieto perustuu kokemukseen, joten todellista maailmaa on tutkittava kokemusten kautta (Husserl 1989). Husserl edustaa niin sanottua puhdasta eli transsendentaalista fenomenologiaa, joka on kiinnostunut tajunnan rakenteista, mutta ei kiellä ulkoisen maailman olemassa oloa ihmisen tajunnan ulkopuolella. Ulkoinen maailma välittyy ihmiselle kokemuksen kautta, ja tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita ulkoisen maailman rakentumisesta ihmisen tajunnassa. Husserlilaisen fenomenologian tavoitteena on kuvata ilman teoreettisia käsitteitä sitä tapaa, jolla ulkoinen maailma rakentuu ihmisen tajunnassa. Aito ymmärtäminen on intuition, ei teoreettisen tarkastelun tulos (Satulehto 1992).

Heidegger eksistenssin filosofina otaksui, että tieto muodostuu ihmisen ja ulkoisen todellisuuden välisessä suhteessa, minkä takia niitä ei tule erottaa toisistaan. Eksistenssin filosofia korostaa, että ihminen on ainutkertainen ja yksilöllinen, joka muovaa itse todellisuutensa ja sen takia fenomenologisen tutkimuksen tulee kohdistua koko elämismaailmaan. Koska ihmistä tarkastellaan maailmassa olevana, fenomenologiaan tuodaan hermeneuttinen näkökulma. (Juntunen 1990.) Fenomenologia on kiinnostunut siitä, miten ihmiset kokevat maailmaansa, yleisten ja ainutlaatuisten teemojen löytyminen luo mahdollisuuden nostaa esiin keskeiset tekijät ja luoda deskriptiivinen kuvaus tutkittavan ilmiön yleisestä struktuurista (Tesch 1990, 68).

Tiedonhankintaan liittyvän prosessin osana eräs fenomenologian haara on hermeneuttinen fenomenologia, jossa sovelletaan tulkintaan liittyvää traditiota. Tässä tutkimuksessa tämä hermeneuttinen elementti tulee mukaan nimenomaan tulkintaan liittyvässä vaiheessa, jota sana hermeneutiikka itsessään tarkoittaaakin. Tulkinta ymmärretään tässä siten, että esiin

nousevat elementit ymmärretään osaksi kokonaisuutta, eikä niitä tulkita siitä erillään (Tesch 1990, 68).

Giorgi (1993a ja 1993b) nojautuu husserlilaiseen fenomenologiaan käyttäessään deskriptiivistä fenomenologista psykologiaa. Perttula (1995 ja 1998) on muokannut Giorgin (1993a ja 1993b) kuvaamaa metodia menettelytavoiltaan ja käsitteistöltään eksistentiaaliseen suuntaan. Hänen mukaan Husserlin fenomenologian ja Heideggerin eksistenssin filosofian yhdistävänä käsitteenä voidaan käyttää eksistentiaalisen tai hermeneuttisen fenomenologian käsitettä. Tämä tutkimus edustaa Husserlilaista filosofista fenomenologiaa, jossa on kuitenkin nähtävissä eksistentiaalisia piirteitä. Vaikka kokemuksen alkuperä saattaa olla jossakin havaitussa reaalityodellisuuden ilmiössä, ei ihmisen ajattelu kokemuksesta edelleen kehittyäkseen tarvitse välttämättä uutta ympäristöstä tulevaa lähtökohtaa. Ihminen voi hyödyntää menneitä kokemuksiaan ja lisäämällä siihen jotakin, muovata uutta, joka ei ole entisen toistoa (Bandura 1997, 8-9). Ihminen voi omalla ajattelullaan määrittää sitä toimintaa, johon vuorovaikutuksessa ympäristöönsä liittyvien elementtien kanssa tähtää. Tässä tapauksessa fenomenologinen reduktio tarkoittaa itse objektiivisesta ilmiöstä etäntymistä, ei reaalityodellisuuden olemassaolon kieltämistä, vaan huomion kiinnittämistä kokemuksen sisältöihin ja rakenteisiin sekä niiden merkityksiin reaalityodellisuuden sijaan (Hall 1987, 177). Tutkimuksen empiirisessä osassa yhdistän ideografisen eli yksilökohtaisen ja ihmisten kokemusten yhteisiä sisältöjä etsivän yleisen tarkastelun. Sen takia kuvaan tutkimuskohteen eli autonomian sellaisena kuin se kokemuksellisesti johtajille ilmenee. Tavoitteena on kerätä tietoa kokemuksista ja tutkia kokemuksen perusrakenteita inhimillisen toiminnan ymmärtämiseksi.

Varton (1992, 86–87) mukaan fenomenologisesti suuntautunut tutkija pyrkii välttämään teoreettisia malleja tai menetelmiä, jotka ohentavat todellisuuden monikerroksisuutta ja rikkautta. Sen sijaan häneltä edellytetään paneutumista ennakkoluulottomaan havainnointiin, jolloin tutkittava ilmiö saa mahdollisuuden avautua alkuperäisessä muodossaan. Tämän takia fenomenologialle on keskeistä oivaltava havainnointi ja ymmärtäminen. Ymmärtäminen tarkoittaa sitä, että sosiaalisessa todellisuudessa ihmisten toimintaansa liittämät merkitykset otetaan huomioon, koska ne vaikuttavat siihen, miten ihmiset toimivat (Töttö 1982, 135). Tutkimuksessa ei kuitenkaan pystytä täysin irrottautumaan teorian määrittämästä kehiksestä, mutta pyritään kuitenkin tarkastelemaan esiin nousevia elementtejä avoimesti. Hermeneuttisen kehän ajatus nousee esiin, kun liikutaan syklisesti edestakaisin haastattelujen yksittäisten elementtien ja haastattelukokonaisuuksien välillä tutkimuksen analysoinnin aikana, tähän viittaa myös Tesch (1990, 68).

Fenomenologia voidaan ymmärtää laajana filosofiana, lähestymistapana ja metodina. Filosofiana se sisältää eri suuntauksia, jotka perustuvat esimerkiksi edellä esitettyyn Husserlin ja Heideggerin ajatteluun. Lähestymistapana se ymmärretään tavallisesti vastakohtana positivistiseen tieteenfilosofiaan perustuvalla tutkimuksella (Varto 1992).

Tutkimuksessani fenomenologinen lähestymistapa ohjaa kaikkia tutkimusvaiheita: oman ymmärrykseni arviointia, tietojen keruuta ja analyysia. Vaikka fenomenologisessa tutkimuksessa vältetään empiirisiä, tutkimusta ohjaavia teoreettisia malleja, mukana on autonomiaan liittyvää teoriaa. Teoreettiseen tietoon perehtyminen etukäteen auttaa tiedostamaan paremmin ennakko-oletuksia (Colaizzi 1978). Lisäksi tutkijan näkökulman esittäminen auttaa lukijaa ymmärtämään tutkijan ajattelun ja toiminnan etenemistä sekä arvioimaan tutkimustiedon tuottamista.

Intentionaalisuus tarkoittaa ihmisen tajunnan ominaisuutta suuntautua aina johonkin itsensä ulkopuolella olevaan. Intentionaalisuus viittaa siis tajunnan spontaaniin perusluonteeseen suuntautua aina johonkin. Yksilön psyykkisen toiminnan suuntautuminen kohteeseensa on riippuvainen siitä, miten todellisuus näyttäytyy ihmiselle, miten ihminen havaitsee, rakentaa ja jäsentää maailmaa. Intentionaalisuus on sekä tutkijan että tutkittavan ominaisuus. (Giorgi 1993a, 71–72; Tossavainen 1996, 51–52.) Merleau-Pontyn (1994) mukaan ihmisen intentionaalisuuteen sisältyy myös se, että ihminen kykenee valitsemaan tietoisesti päämääränsä. Fenomenologisessa tutkimuksessa tämä oletus on keskeistä, koska se antaa mahdollisuuden tutkia, miten ihminen kokemuksensa kautta on suhteessa maailmaan. Fenomenologinen tutkimus on siis kiinnostunut erityisesti niistä merkityksistä, joita kohteilla on tajunnalle (Saarinen 1986, 117–118).

4.2 Aineiston analyysi

Merleau-Pontyn (1994) mukaan fenomenologisen tutkimuksen kriteereinä voidaan pitää deskriptiivisyyttä, reduktiota, olemusten etsintää ja intentionaalisuutta, jotka kietoutuvat osittain toisiinsa. Hall (1987,177) tuo esiin Husserlin tarkoittaman reduktion olemusta, valottaen siinä olevan kyseessä, ei objektiivisen reaalitodellisuuden hylkääminen, vaan huomion kiinnittäminen mielessä tapahtuvaan kokemukseemme liittyvään reduktioon. Deskriptio liittyy sekä aineistonkeruun että tutkimusaineiston analyysivaiheeseen. Aineistonkeruussa deskriptio merkitsee johtajien tapaa tuottaa tutkimusaineistoa eli sitä, miten heidän antamansa kuvaus vastaa alkuperäisiä kokemuksia autonomiasta johtamistyössä. Aineiston analyysivaiheessa deskriptio ilmentää tutkijan pyrkimystä kuvata tutkittavien kokemus mahdollisimman alkuperäisenä. (Giorgi 1993a, 69). Fenomenologinen reduktio on

menetelmä, jonka avulla pyritään perimmäisen ”olemuksen” paljastamiseen (Husserl 1989). Tästä käytän käsitettä ”merkitysverkoston paljastaminen”. Perttula (1998) jakaa reduktion kahteen vaiheeseen; sulkeistamiseen ja mielikuvatasolla tapahtuvaan muunteluun, joiden tavoitteena on tutkittavan ilmiön kuvaaminen. Sulkeistamisella tarkoitetaan sitä, että tutkija tietoisesti reflektoi tutkittavaan ilmiöön etukäteen liittämääns merkityssuhteita ja pyrkii siirtämään ne sen jälkeen syrjään. Mielikuvatasolla tapahtuva muuntelu tarkoittaa reflektoivan mielikuvituksen ja intuition avulla tapahtuvaa ilmiön etsimistä. Tällä tavalla löydetään ne tekijät, jotka ovat tehneet ilmiöstä sitä, mitä se on. Pyrin tässä tutkimuksessa tavoittamaan tutkittavien kokemuksen mahdollisimman alkuperäisenä ja rikkaana. Sulkeistamista en ulota ontologiselle tasolle, vaan tarkoitukseni on sulkeistaa tutkittavaan ilmiöön liittyvät empiiriset etukäteisoletukset.

Reduktion tavoitteena on ymmärtää, miten johtajat kokevat todellisuuden ja miten todellisuus heille muotoutuu. Tämä merkitsee sitä, että pidän tutkittavien antamaa kuvausta sellaisenaan tutkimusaineistona ja tutkimuskohteena. En siis aseta tutkittavan kokemusten edellytystä redusoinnin kohteeksi, vaan olen kiinnostunut siitä, miten he kokevat asioita. Ihmisen tajunta mielletään olemassa olevana, sillä ihminen on tajunnallinen olento. Johtajat tuottavat autonomiasta luonnollisen asenteensa mukaisen kuvauksen, ja vasta analyysivaiheessa pyrin reduktioon ja siihen liittyvään fenomenologiseen asenteeseen. Filosofisessa reduktiossa fenomenologinen asenne omaksutaan sitä vastoin jo ennen ilmiön kuvaamista. Fenomenologisessa erityistieteellisessä tutkimuksessa tutkittavien tehtävänä on kuvata kokemuksiaan ja tutkijan tehtävä on jäsentää tutkittavien kokemuksia. Reduktiossa pyritään minimoimaan tekijät, jotka estävät tutkittavan ilmiön hahmottumista. (Giorgi 1993a, 69–70; Juntunen 1986, 73–74.)

Olemusten etsinnällä, mikä tässä tutkimuksessa merkitsee merkitysverkoston kuvaamista, tarkoitetaan tutkijan tietoista reflektiota, jolla hän etsii tutkittavan ilmiön merkitykset. Olemusten etsintä tapahtuu mielikuvatasolla, jolloin tutkija mielikuviaan muuntelemalla tarkastelee ilmiön eri variaatioita ja sen jälkeen hylkää sellaiset merkitykset, jotka eivät ole välttämättömiä. Tutkija pyrkii reduktion avulla olemusten yleiseksi nimitettävälle tasolle (Giorgi 1993a, 71.) ns. yleisen merkitysverkoston tavoittamiseen. Juntusen ja Mehtosen (1977, 122–123) mukaan jokaisella ilmiöllä saattaa olla useita olemuksia, joista kukin edustaa yleistyksen tiettyä astetta. Kutakin kohdetta vastaa olemusten hierarkia. Olemusten ensisijaisuuden sanelee kulloiseenkin tutkimustilanteeseen liittyvä tiedonintressi, joka määrää, kuinka fenomenologisen reduktion tulee tapahtua. Näin siis fenomenologinen tutkija ratkaisee

esiymmärryksensä ja asiantuntemuksensa perusteella, mitä metodisia ratkaisuja hän kulloinkin käyttää (Varto 1992, 122).

Perttulan (1995, 45–46) mukaan fenomenologisessa erityistieteellisessä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita olemuksista ja rakenteista, jotka ovat sidottuja kontekstiinsa. Fenomenologisessa filosofiassa sitä vastoin tutkija pyrkii reduktion avulla olemusten yleispätevyyteen ilman kontekstisidonnaisuutta. Eksistentiaalisessa fenomenologisessa tutkimuksessa yleinen merkitysverkosto on siis kontekstisidonnainen ja siten muutosaltis, koska siinä korostuu ihmisen kietoutuneisuus maailmaan. Tässä tutkimuksessa lähdän siitä, että johtajien kokemukset autonomiasta ovat sidoksissa heidän elämäntilanteisiinsa ja muuttuvat elämäntilanteidensa muuttuessa.

Aineiston analyysin perustana toimii Giorgin (1993a ja 1993b) deskriptiivisen fenomenologian menetelmä. Tämä analyysimenetelmä on valittu siksi, että metodi täyttää fenomenologian kriteerit ja tieteellisyyden kriteerit, ollen metodologinen, systemaattinen sekä kriittinen. Aineiston analyysitapa Giorgin (1993a ja 1993b) menetelmän mukaan sisältää seuraavat neljä metodologista ja systemaattista avainkohtaa:

1. Tutustutaan tutkimusaineistoon huolellisesti ja avoimesti kokonaisnäkemykseen pyrkien.
2. Tutkimusaineisto jaetaan merkitysyksiköihin
3. Jokainen merkitysyksikkö muunnetaan tutkijan kielelle
4. Muodostetaan aluksi yksilökohtainen merkitysrakenne, josta siirrytään yleiseen merkitysrakenteeseen.

Tämän edellä kuvatun menetelmän pohjalta Perttula (1998) on muovannut omaa metodologista lähestymistapaansa. Sen voi katsoa olevan spesifimpään ja yksityiskohtaisempaan analysointiin pyrkivä. Koska haastateltavien kokemukset ovat ainutlaatuisia, on tarkoituksenmukaista pyrkiä ensin yksilöidympään ymmärtämiseen, jonka jälkeen voidaan tavoitella yleisempää ymmärrystä tutkittavasta asiasta. Tämän vuoksi analyysissä on käytetty hieman spesifimmäksi muunnettua versiota Giorgin (1993) kuvaamasta menetelmästä ja tutkimuksessa käytetty keskeinen muunnos perustuu Perttulan (1998) esittämiin näkemyksiin. Näitä analyysin vaiheita ja systemaattista etenemistä kuvataan vaiheittaisesti kuviossa 11 (sivu 51).

KUVIO 11 Giorgin analyysimenetelmän vaiheet ja käyttämäni analyysimenetelmän muunnos

Giorgin analyysimenetelmä		Käyttämäni analyysimenetelmän muunnos
1. vaihe Tutustutaan tutkimusaineistoon huolellisesti ja avoimesti kokonaisnäkemykseen pyrkien.	↓	I päävaihe (1) Tutustuin tutkimusaineistoon huolellisesti ja avoimesti. (2) Muodostin tutkimusaineistoa jäsentävät sisältöalueet ensin kuuntelemalla haastatteluaineiston ja sen jälkeen tarkensin niitä aukikirjoitetusta materiaalista.
2. vaihe Tutkimusaineisto jaetaan merkitysryhmiin. merkityksen (kuvio 11 ja liite 1).	↓	(3) Erotin tutkimusaineistosta merkitysryhmiä, jotka ovat sisällöllisiä kokonaisuuksia ja ilmaisevat tutkittavan ilmiön (autonomia) kannalta relevantin merkityksen.
3. vaihe Jokainen merkitysryhmä muunnetaan tutkijan kielelle.	↓	(4) Muunsin merkitysryhmät tieteenalani yleiselle kielelle (kuvio 12, s.52 ja liite 1). (5) Sijoitin jokaisen merkitysryhmän ja siitä tekemäni muunnoksen johonkin aineistoa jäsentävään sisältöalueeseen ja muodostin merkitysverkostot sisältöalueittain.
4. vaihe Muodostetaan aluksi yksilökohtainen merkitysryhmä, josta siirrytään yleiseen merkitysverkostoon	↓ ↓ ↓ ↓	(6) Muodostin <i>yksilökohtaisen merkitysverkoston</i> II päävaihe (1) Jaoin yksilökohtaisen merkitysverkoston merkitysryhmiin ja tiivistin kielelle, jossa yksilöllinen kokemus ei ole enää esillä (kuvio 13, s.54 ja liite 2). (2) Muodostin tutkijan kielelle muunnettujen merkitysverkostojen avoimen lukemisen perusteella tutkimusaineistoa jäsentävät sisältöalueet (taulukko 1, s.55). (3) Sijoitin tutkijan kielelle muunnettujen merkitysryhmien sisältöalueisiin (liite 2). (4) Jaoin jokaisen sisältöalueen sitä jäsentäviin spesifeihin sisältöalueisiin (taulukko 1, s.54) ja asetin kunkin tutkijan kielelle muunnettujen merkitysryhmien johonkin niistä. (5) Tiivistin jokaiseen spesifiin sisältöalueeseen sijoitetut merkitysryhmät spesifiksi yleiseksi merkitysverkostoksi. (6) Muodostin sisältöalueen yleisen merkitysverkoston. (7) Muodostin <i>yleiset merkitysverkostotyypit</i> (luku 5.4.4 s.78).

Lähteet: Giorgi 1993a ja 1993b sekä Perttula 1998 ja 1995.

4.2.1 Yksilökohtaisten merkitysverkostojen muodostaminen

1. Kuuntelin ja luin tutkimukseen osallistuneiden haastateltujen kuvaukset työn autonomiasta useita kertoja kokonaisnäkemysten tavoittamiseksi. Pyrin suhtautumaan lukemaani mahdollisimman avoimesti ja kokonaiskuvaa tavoitellen. Pyrin myös tiedostamaan oman kokemukseni sekä aiheen teoreettisen tutustumisen kautta muodostuneita oletuksiani ja ennako-odotuksistani tutkimusaineiston suhteen.

2. Muodostin tutkimusaineistoa jäsentävät yleiset sisältöalueet, joihin liittyviä kokemuksiaan haastatellut ryhmäpäälliköt kuvaavat. Sisältöalueet jäsentävät tutkimusaineistoa selkiyttämällä sitä, mihin elementteihin haastateltavat liittävät kokemuksiaan työn autonomiasta.

3. Jaoin tutkimusaineiston kokonaisuudessaan merkitysyksiköihin, tutkittavan ilmiön kannalta relevantteihin kokonaisuuksiin. Erotin merkitysyksiköt fyysisesti toisistaan jakamalla kunkin niistä omaksi kappaleekseen. Nämä yksiköt olivat laajuudeltaan hyvin erilaisia. (Kuvio 12 ja liite 1.) Erottelin merkitysyksiköt spontaanisti, tutkimusaineiston kuuntelun ja lukemisen perusteella. Näin vältin liian varhain tapahtuvan teoreettisperusteisen analyysin, joka saattaa kaventaa kokemuksellisuuden alkuperäisyyttä. Merkitysyksiköiden erottelun tuloksia suuntaavan vaikutuksen voi arvioida suhteellisen vähämerkitykseksi. Jos aineisto erotellaan hyvin pieniksi merkitysyksiköiksi, on synteetin muodostaminen myöhemmin hankalaa. Laajojen merkitysyksiköiden erottamisessa taas on vaarana, että jotain oleellista häviää. Tutkijan on tiedettävä ja fokuoitava tämän takia tarkasti se, mitä hän tutkii (Perttula 1995, 122). Tutkimusaineiston jäsenitys merkitysyksiköihin on tarpeen sen vuoksi, että aineisto kokonaisuudessaan saattaa usein olla liian laaja hahmotettavaksi ja analysoitavaksi sellaisenaan (Werz 1993). Tämän voidaan katsoa olevan edellytys laajojen aineistojen systemaattisen analyysin onnistumiselle.

KUVIO 12 Yksiköiden muunnokset

Ryhmäpäällikön kuvaus (päävaihe I/3, kuvio 11)	Muunnettu ilmaisu (päävaihe I/4, kuvio 11)
<p>No tämä on tiukasti tällainen tulosyksikkö niin kuin linjaorganisaatio ja siinä mielessä aika selkeä, että tulosvastuu on aina osoitettavissa. Siitä voidaan sitten olla montaa mieltä että mikä vaikutus siihen tulokseen itse kullakin tekijällä sitten voi olla mutta tuota ainakin nuo organisaatiotasot selkeästi tietää että mikä on se alue, se fyysinen alue, mistä olet vastuussa.</p> <p>Sen sisällä on periaatteessa valtaa tehdä niitä päätöksiä, mutta toki aina tiedetään että aina niiden ylittämisestä seuraa huonoja hommia.</p> <p style="text-align: center;">* * *</p> <p>Aina ne tiivistyy niihin seurannan pisteisiin, missä katsotaan hyvin usein taloudellista menestymistä niin että ei sitä toimintaa, en minä oikeastaan saa siihen mitään ohjeita. Ehkä sitten enemmän ketjusta päin, koska me ollaan kuitenkin sellaisessa bisneksessä, missä konseptien mukaan toimitaan. Niin ehkä ne ovat sitten semmoista työtä ohjaavaa enemmän.</p>	<p><i>Hänen kokemuksensa mukaan linjaorganisaatio ja organisaation rakenteelliset elementit selkeästi määrittelevät ne vastuualueet, joissa on toimittava. Tulosvastuukysymyksiin liittyvät tekijät ovat myös aina osoitettavissa.</i></p> <p><i>Hän kuitenkin näkee näiden rajojen sisällä itsellään olevan mahdollisuuksia ja valtaa tehdä päätöksiä.</i></p> <p style="text-align: center;">* * *</p> <p><i>Ketjustrategiasta tulevat ohjaavat elementit vaikuttavat käytännön työhön ja ne ovat myös jollain tavalla haastateltavan mielestä autonomiaa rajoittaviakin. Taloudellista menestymistä kontrolloidaan tietyissä pisteissä ja siten arvioidaan toiminnan sujuvuutta.</i></p>

Esimerkki merkityksen sisältämien yksiköiden muuntamisesta tutkijan tieteenalan yleiselle kielelle.

4. Muunsin merkitysyksiköt tieteenalani yleiselle kielelle. Tein muuntelun mielessäni siten, että pyrin tavoittamaan jokaisen merkitysyksikön kokemuksellisen sisällön ja kuvaamaan sen.

Pyrin käyttämään yleiskieltä, yksiselitteisiä ja lyhyitä ilmaisuja, jotta mahdollisimman moni ymmärtää tekstin samalla tavalla. Kirjoitin alkuperäiset merkitysyksiköt vasemmalle palstalle ja muunnetut merkitykset oikealle (kuvio 12 ja liite 1). Näin alkuperäinen merkitys ja tekemäni muunnos eivät sekoitu keskenään ja lukija näkee, millaisia muunnoksia olen tehnyt alkuperäisestä tekstistä. Pyrin tekemään luotettavia muunnoksia käyttämättä kuitenkaan liian teoreettista kieltä. Tarkoituksena ei ole kuitenkaan toistaa tutkittavien kielellisiä ilmauksia, vaan heidän kokemuksensa ”mahdollisimman välitön havaitseminen” ja kokemuksen kielellinen kuvaaminen.

5. Olen edennyt ideografisesti, sijoittamalla jokaisen merkitysyksikön ja siitä tekemäni muunnoksen johonkin aineistoa jäsentävään sisältöalueeseen. Tämän perusteella tein sisältöalueittain merkitysverkostot. Sisältöalueiden perusteella olen konstruoinut kunkin haastateltavan yksilöllisen kertomuksen.

6. Asetin edellisessä vaiheessa muodostamani sisältöalueiden merkitysverkostot toistensa yhteyteen ja muodostin kunkin tutkittavan yksilökohtaisen merkitysverkoston, joka on kertomuksen muodossa. Tällä tavalla ovat muodostuneet ne kunkin haastateltavan henkilökohtaiset kertomukset, jotka on kuvattu tutkijan kielellä. Sisältöalueet olen integroinut sen vuoksi, että kokemus ei ole pilkottavissa osiin, vaan se muodostuu monimutkaisista merkityssuhteiden verkostoista. Kuvaavat kertomukset ovat tiivistetty versio laajemmasta kokonaisuudesta ja ne on ymmärrettävä tiivistettynä kuvauksena kokonaiskontekstista, jossa kukin yksilö toimii. Kuvaan yksilökohtaiset merkitysverkostot tulososassa (luvut 5.4.2 ja 5.4.3), sillä ne ovat tärkeä osa tutkimustuloksia. Ne ovat mukana myös siksi, että tutkimuksen lukija saa kokonaiskuvan koko prosessin kulusta. Tutkimuksen taustalla oleva ihmiskäsitys korostaa yksilökohtaisen tiedon tärkeyttä. Yksilökohtaisilla kokemuksilla on spesifi merkitys vain siinä kontekstissa, jonka osana ne ovat.

Tähän asti analyysiprosessia tutkimusaineisto on muodostunut tutkimuksessa mukana olleiden ryhmäpäälliköiden haastattelujen kuvauksista. Tästä eteenpäin se muodostuu haastateltavien yksilökohtaisista merkitysverkostoista. Niitä ei enää mielletä tietyn, yksittäisen ihmisen koetun maailman osaksi, vaan tutkijan muotoilemiksi. Ne eivät viittaa yksityisten ihmisten kokemusmaailmaan, vaan tutkimuskohteeseen, ja niitä on pidettävä tutkimuskohdetta kuvaavina laatuina (Varto 1992) tai käsitteellisinä likiarvoina tutkittavana olevasta ilmiöstä. Yleisen tiedon tavoittaminen tutkittavasta ilmiöstä ei siis merkitse tutkittavien koettujen maailmojen kuvailua, vaan käsitteellistä, tutkittavan ilmiön yleisen tiedon tavoittelua.

(Perttula 1995 ja 1998.) Kuvaan seuraavassa yksilökohtaisen merkitysverkoston analysoinnin yleisiksi merkitysverkostotyypeiksi.

4.2.2 Yleisten merkitysverkostotyyppien muodostaminen

1. Luin tiivistetyt yksilökohtaiset kertomukset useaan kertaan ja aloin etsiä niistä yhteisiä piirteitä ja rakenteita. Reflektoin niitä samanaikaisesti myös alkuperäisiin haastatteluihin. Tarkoitukseni oli edetä kertomusten yksilökohtaiselta tasolta kohti yleisiä merkityksiä. Tämän tavoittamiseksi jaoin yksilökohtaisen merkitysverkoston merkitysyksiköihin samoin perustein kuin päävaiheessa I/2 ja tiivistin kielelle, jossa yksilöllinen kokemus ei ole enää esillä (kuvio 13 ja liite 2).

KUVIO 13 Merkitysyksiköiden muunnos

Yksilökohtaisen merkitysverkoston jakaminen merkitysyksiköihin (päävaihe II/1, kuvio 11)	Merkitysyksiköiden tiivistäminen ei yksilölliselle kielelle, jossa yksilöllinen kokemus häviää (päävaihe II/1, kuvio 11)
<p>Hän näkee itsellään olevan paljon valtuuksia ja liittää sen esimiehensä toimintatapaan. Hän myös arvioi, että tekemistensä osalta asiat ovat edenneet oman osaamisen ansiosta ilman turvautumista ylempien tahojen lupiin. Hän mainitsee kuitenkin joidenkin asioidensuhteen lopullisen päätävävallan olevan hallituksella.</p> <p style="text-align: center;">* * *</p> <p>Hän katsoo ketjuliiketoiminnan olevan merkityksellinen rakenteellisena elementtinä ja rajaavan toimintaa ohjaavat suuntaviivat, sisältökysymysten muotoutuminen tapahtuu sitten oman osaamisen soveltamisen avulla. Toteuttamismahdollisuuksiin vaikuttaa esimiehen kanssa tapahtuva vuorovaikutus.</p>	<p><i>Esimiehen toimintatapa mahdollistaa oman osaamisen soveltamista. Oma osaaminen on työn sujumisen keskeinen asia. Lopullinen päätävävalta joissakin kysymyksissä on hallituksella.</i></p> <p style="text-align: center;">* * *</p> <p><i>Ketjustrategia muodostaa toimintaa rajaavan rakenteen. Sisältökysymysten suhteen voi soveltaa omaa osaamistaan. Se millaisen mahdollisuuden niiden toteuttamiseen saa, vaikuttaa se, millainen ratkaisu esimiehen kanssa käydyissä keskusteluissa on sovittu oman tekemisen roolista.</i></p>

Esimerkki yksilökohtaisen merkitysverkoston jakamisesta merkitysyksiköihin ja niiden tiivistäminen kielelle, jossa yksilöllinen kokemus ei ole esillä.

2. Muodostin ei-yksilölliselle kielelle tiivistettyjen merkitysyksiköiden avoimen lukemisen perusteella tutkimusaineistoa jäsentävät sisältöalueet. Tämä tapahtui siten, että reflektoin yksilökohtaisia merkitysverkostoja ja siitä erotettuja ja tiivistettyjä merkitysyksiköitä (kuvio 13), minkä perusteella muodostin aineiston kokonaisuutta jäsentävät, kaikille yhteiset sisältöalueet. Aineistosta muodostui seitsemän sisältöaluetta, jotka kuvaavat niitä yhteisiä, yleisiä keskijohdon kokemukseen liittyviä elementtejä. Nämä muodostuneet sisältöalueet on kuvattu luvussa 5.4.4 sekä koottu taulukkoon 5 (sivu 83), sekä kiteytetty tulososassa 5.5.

3. Sisältöalueiden muodostamisen jälkeen sijoitin kunkin tiivistetyn, ei-yksilölliselle kielelle tiivistämäni merkitysryhmän johonkin seitsemästä sisältöalueesta.

4. Luin huolellisesti sisältöalueisiin sijoittamani ilmaisut ja jaoin jokaisen sisältöalueen sitä jäsentäviin spesifeihin sisältöalueisiin (kuvio 12, sivu 52). Tämän jälkeen sijoitin jokaisesta selviytymiskertomuksesta ei-yksilölliselle kielelle tiivistetyn merkitysryhmän johonkin spesifiin sisältöalueeseen (taulukko 1).

TAULUKKO 1 Pilkotut sisältöalueet

haastattelu 1	haastattelu 2	haastattelu 3	haastattelu 4	haastattelu 5	haastattelu 6	haastattelu 7
ORGANISAATIO *kenttäkoulutus *urakehitys *liiketoiminta ohjaa	ORGANISAATIO *linjaorganisaatio *selkeät vastuualueet *toimintatavan muutos *päättösvalta	STRATEGIA *linjaa asiat *ohjaa käytäntöjä *painopisteet *asiakasfokus	OHJAAVA *ketjustrategia *lainsäädäntö *liikeidea	KETJUOHJAUS *yleisohjaus *avainalueet *kehittämispainopisteet	ORGANISAATIO *ketjuohjaus *matriisi *bsc	STRATEGIA *noudatettavat kehukset *ketjutoiminta *tavoitetilä
VERKOSTO *ohjausryhmä (yleinen ohjaus) *reflektointi *vaikutusvalta	LIIKEIDEA *ohjaava *ketjuohjaus (tuotteet, hinnoittelu)	PROSESSIT *systematisointi *syklisyys *ideointi, valmistelu	SISÄLTÖ *johtamistyö *henkilöstöasiat *vuorovaikutus *ajankäyttö *palvelusisältö	VERKOSTO *matkailu-organisaatio *suhdetoiminta *kollegat	SISÄLTÖ *johtaminen *henkilöstöasiat *persoonallisuus	
SISÄLTÖ *johtamistyö *operatiivinen liiketoiminta *ajankäyttö *henkilöstöasiat *kehittämistapa	YRITYS-KULTTUURI *rekrytointi *kaupallinen kenttäkoulutus *urakehitys *toimintatapaan kasvaminen	ASIAKASFOKUS *huomio asiakkaassa *käytäntöjen luominen *järjestelmät	TALOUS *tulos *budjetti *investoinnit *näyttö *sisällön ohjaus/tuki	ASIAKAS-FOKUS *hintaneuvottelut *kanta-asiakasillat *suhdetoiminta	KOMPETENSSI *koulutus *kokemus *substanssi osaaminen *soveltaminen *perustelut	SISÄLTÖ *koordinointi *tarjousasiat *ohjaaminen *soveltaminen *ajankäyttö
TALOUS *budjetti (raamit) *tuloskeskustelu *investointiesitykset *kvartaalipalaverit *mittari	TALOUS *budjetti (avainalueet) *tilastot (myynti, tulos) *kontrolli	TALOUS *avainalueet *budjetti *raportit *kuukausikontrollit	ESIMIES *valtuuttaa *kontrolli *autonomian aste *luottamus	TALOUS *tulos (kontrolli) *budjetti (raamit) *investoinnit	TALOUS *tuloskeskustelu *tavoiteasetanta *asenne kuluihin *mittarit *sisältöohjaus *mahdollistaja	TALOUS *tulos-keskustelu *investointiesitykset *ohjaus sisältöön
ESIMIES *keskustelut (kontrollipisteet) *tavoiteasetanta *tuloskeskustelut *vastuualuekysymykset *mahdollistaa tekemisen	ESIMIES *reflektointi *näkemyskysymykset *luottamus *keskustelut (kontrolli)	ESIMIES *vuorovaikutus *avainalueet *kokemus *luottamus	YRITYS-KULTTUURI *koulutuskeskus ja -ohjelmat *rekrytointi *kehityshyöty (opit) *toimintatapa *urakehitys	ESIMIES *tuntee toimijan *mahdollisuudet *reflektointi *luottamus *kontrolli *toiminnan fokus	ESIMIES *isommat linjaukset *arvioi, tuntee toimintatavat *kehityskeskustelut	ESIMIES *tavoiteasetanta *väljät raamit *mahdollistaa osaamisen soveltamisen *perusluottamus *toiminnan suuntaaminen
PERSOONA *asenne *toimintatapa *vahvuus *työkeskeisyys	PERSOONA *johtamistapa *henkilöstöasiat *suhtautumistapa strategiaan	OSAAMINEN *kokonaisuus *prosessin osien suhteet *koordinointi *koulutus (fokus) *tehtävän tasalla	VERKOSTOT *kollegat *kaveriverkosto *ketjutason kehittämistyö	PERSOONA *halu selvittää asiastaustat *individualistinen *motivaatio	YRITYS-KULTTUURI *kaupallinen kenttäkoulutus *toisilta oppiminen *urakehitys	YRITYS-KULTTUURI *kaupallinen kenttäkoulutus *urakehitys *parhaat käytännöt
KOMPETENSSI *koulutus *ammattillinen osaaminen *resurssit	KOMPETENSSI *olennainen info *tunnusluvut		KOMPETENSSI *substanssi *kokemus *soveltaminen *persoona		VERKOSTO *kehitystyö *reflektointi	VERKOSTO *työnohjaus *reflektointi *kehittäminen
ASENNE *valtuuksien hyödyntäminen *tuloshakuisuus *näyttö	PROSESSIT *oma osaaminen *tiedon tuottaminen *verkosto	VERKOSTO *parhaat käytännöt *oppiminen *seminaarit *vaikuttaminen *valmistelu	ASENNE *työ *ohjaavat tekijät *itsensä kehittäminen			

Taulukossa on ryhmäpäälliköiden kuvaamat sisältöalueet pilkottuina osiin spesifien, eriytyneempien, merkitysten hahmottamiseksi.

Tämän vaiheen tarkoituksena on pilkkoa jokainen sisältöalue osiin, jotta saataisiin eriytyneempiä merkityksiä. Nämä eriytyneemmät merkitykset on spesifien sisältöalueiden avulla esitetty edellä taulukon muodossa (taulukko 1).

5. Tiivistin jokaiseen spesifiin sisältöalueeseen sijoitetut merkitysyksiköt yleiseksi merkitysverkostoksi reflektoimalla yksiköiden välisiä sisällöllisiä yhteyksiä siten, että asetin kuhunkin spesifiin sisältöalueeseen sijoitetut tiivistetyt yksiköt sisällöllisesti toistensa yhteyteen. Tein tämän vaiheen jokaiselle tutkittavalle erikseen. Olen kuvannut muutaman esimerkin avulla keskijohdon kokemukset omalla kohdallaan, spesifin sisältöalueen muodostamiseen liittyen tulososan kohdassa luvussa 5.4.3.

6. Jokaisesta tutkimusaineistoa jäsentävästä sisältöalueesta muodostin sisältöalueen yleisen merkitysverkoston siten, että suhteutin spesifit yleiset merkitysverkostot toisiinsa. Yleiset merkitysverkostot koostuvat kunkin sisältöalueen ydinsisällöstä. Lukijan on tarkasteltava kuvattujen esimerkkien avulla yksilöllisiä merkitysverkostoja sekä niistä johdettuja yleisiä merkitysverkostoja hahmottaakseen sitä, miten tutkimuksessa on päädytty esitettyihin tuloksiin.

7. Analyysin viimeisessä muodostan tutkittavan ilmiön yleiset merkitysverkostotyypit. Integroinnissa otan huomioon sisältöalueiden samankaltaisuudet ja erot. Lopullisia yleisiä merkitysverkostoja on seitsemän ja ne on kuvattu taulukossa 5, sivu 83 sekä tulososassa, luvussa 5.5. Aineiston tiivistämisen ja synteessin avulla ovat syntyneet nämä yleiset merkitysverkostotyypit ja ne ovat haastatteluaineiston analyysin lopullinen tulos.

4.3 Tulkitseva tutkimus

Tulkitsevan tutkimuksen mukaan ihmisen toiminnan erottaa fyysisen objektin liikkeestä se, että ihmisen toiminta katsotaan luonnostaan merkitykselliseksi (Schwandt 2000, 191). Jotta tutkija pystyy kuvaamaan tutkittavan kokemuksen, hänen on pohdittava tulkinnan merkitystä tutkimuksessa. Varton (1992, 61–64) mukaan tulkinnalla tarkoitetaan kokemusten merkityssuhteiden auki kerimistä. Ihmisten kokemusten merkitykset kietoutuvat toisiinsa ja saavat sisältönsä tulkkiutumisenä. Tulkkiutuminen tarkoittaa tapaa, jolla merkitykset muodostuvat ilman tarkoituksellista tulkintaa sen mukaan, kuinka ne liittyvät yksilön kokemusmaailmaan. Sen takia tutkijan on huomioitava tutkimuksessa se kokemusmaailma, jossa tutkittava on, haastattelutilanne, oma elämysmaailmansa ja se maailma, jossa tutkimus

tehdään. Giorgin (1993a) mukaan deskriptio ja tulkinta eivät ole toisilleen vastakkaisia, vaikka ne erotetaan käsitteellisesti toisistaan. Deskriptio merkitsee tutkijan pysyttämistä tiukasti evidenssissä, ja jos tutkija tästä poikkeaa, on kysymyksessä tulkinta. Perttulan (1995, 55–56) mukaan tutkimus on välttämättä aina jonkin verran tulkinnallista, koska tutkija ei kykene milloinkaan sulkeistamaan kaikkia käsityksiään tutkittavasta ilmiöstä eikä irtautumaan elämäntilanteestaan. Pyrkimyksenä on saadun evidenssin perusteella deskriptio, joka sitten tulkitaan. Tulkinta on ollut tutkimuksessa mukana mielikuvatasolla jo siinä vaiheessa, kun analyysia on tehty haastattelujen pohjalta sisältöalueiden muodostamiseksi. Lopullinen tulkinta aineistosta muodostettiin kuitenkin vasta tutkimuksessa esiin saadun evidenssin perusteella.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Haastattelujen aikana, nousi haastateltavien kanssa esille tutkimuksen eettiset kysymykset ja haastateltavien anonymiteetti. Tämän kysymyksen suhteen pohdin tutkimusraportin kirjoittamista ja sen vuoksi tutkimuksen kulkua sekä yksilökohtaisia sisältöalueita kuvattaessa, on pyritty turvaamaan tutkittavien anonymiteetti. Siksi tutkimusraporttia kirjoittaessani luovuin tutkittavana olleen yrityksen kuvaamisesta ja mainitsemisesta raportissa, jotta haastateltavien anonymiteetti turvataan. Yrityksen kuvaaminen ei mielestäni myöskään ole relevantti asia tutkimuskysymystä ajateltaessa, koska tutkimuksen fokus oli nimenomaan haastateltujen kokemuksellinen, subjektiivinen näkökulma.

Eettisten kysymysten pohtiminen on tärkeää tutkittaessa inhimillistä toimintaa. Tässä tutkimuksessa pohdin eettisiä kysymyksiä tutkimuksen ongelmanasettelun, tutkijan ja tutkimusorganisaation suhteen, tutkijan ja tutkittavan suhteen sekä aineiston keruun ja tulosten julkaisemisen kannalta. Näitä näkökohtia pidetään tärkeinä tutkijan eettisessä toiminnassa (Grönfors 1985, 190–230). Useimmat haastateltavista ilmaisivat myönteistä suhtautumista ja kokemusta haastatteluun. Siksi oletan, että keskusteluista ei aiheutunut heille epämukavuutta tai vahinkoa. Tutkimuksen tulosten julkaisemisen periaatteena on, että ne julkaistaan avoimesti ja rehellisesti (Grönfors 1985, 200). Tähän pyrin tutkimusvaiheiden huolellisella kuvauksella.

5. TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTUS

Kuvaan seuraavassa tutkimuksen empiiristä toteutusta sekä tutkimusprosessia ja sen etenemistä eri vaiheineen. Kappaleessa 5.1 kuvataan tutkimuksen päälinjat, kappaleessa 5.2 valotetaan tutkimusaineistoa ja sen keräämistä. Haastattelujen suorittamisesta kertoo kappale 5.3. Kappaleessa 5.4 paneudun tutkimuksen laadulliseen analyysiin sekä esitän tutkimukseen valittujen haastateltujen autonomiaan liittyvät yksilökohtaiset merkitysverkostot kertomuksina (luku 5.4.3), sekä kuvaan muutaman esimerkin avulla sisältöalueiden muotoutumista ja niihin sisältyviä asioita. Yleiset merkitysverkostotyypit kuvaan myös kappaleessa 5.4 (luku 5.4.4). Sen jälkeen kappaleessa 5.5 esitän tutkimuksen empiiriset tulokset kootusti.

5.1 Tutkimuksen päälinjat

Tutkimuksen innoittajana toimi oma kokemukseni työelämästä ja erityisesti itselleni syntynyt käsitys siitä, että johtamisnäkemysten kehittyminen vuosikymmenten kuluessa on luonut sekä laaja-alaisuutta, että monimuotoisuutta johtamiseen. Toisaalta kiristyvät tulosorientaatioon tähtäävät toimet ovat luoneet yhdenmukaistumispaineita johtamiseen ja siten oman kompetenssin merkitys herätti mielenkiintoa. Tämän vaikutus yrityksen tasolla johdon autonomiaan kiinnosti, sillä kilpailun kiristyminen sekä toimintaympäristön muutokset aiheuttavat varmasti ”viisasten kiven” etsintää nykyjohtamiseen, koskien myös johtamistyössä menestykseen johtavia elementtejä.

Tutkimusprosessissa kirjallisuuteen tutustuminen tapahtui syksyn 2004 aikana, samoin teoreettisen osan kirjoittaminen. Löytyneet tutkimukset seulottiin kirjallisuuskatsaukseen, mutta myös muuta, autonomiaa käsittelevää kirjallisuutta kuin aiheesta tehtyjä tutkimuksia käytettiin teoreettisen kehikon rakenteina. Perustutkimuskysymys rakentui ja tarkentui niiden pohjalta. Autonomiaa on paljon tutkittu, mutta keskijohdon subjektiivista kokemusta autonomiasta ei aiemmissa tutkimuksissa ollut painotettu. Minua kiinnosti asian empiirinen tutkiminen puhtaan käsitetutkimuksen sijaan, joten tutkimusprosessi eteni tutkimukseen halukkaan organisaation ja sitä edustavien henkilöiden etsimisellä. Tämä vei aikaa ja asiassa edettiin vasta joulukuun lopulla 2004 ja tammikuussa 2005 organisaatio oli selvillä. Helmikuussa 2005 tapasin organisaation vastuuhenkilön ja hän rekrytoi organisaatiosta keskijohtoon kuuluvat henkilöt. Tutkimuksen seuraavassa vaiheessa otin puhelimitse yhteyttä näihin henkilöihin. Kaikki organisaation toimesta valitut suostuivat haastateltaviksi. Tämän prosessin aikana tutkimuskysymykset vielä tarkentuivat. Ennen sovittuja haastatteluajankohtia

lähetin haastateltaville henkilöille sähköpostitse teemakehikon (liite 3), joka oli tarkoitettu löyhäksi kehikseksi haastattelulle.

5.2 Tutkimusaineisto ja sen kerääminen

Tutkimukseen osallistuvat henkilöt rekrytoitiin siis tutkimukseen suostuneen organisaation johdon taholta. Käytännön resurssit ovat vaikuttaneet päätymisen harkinnanvaraisen otantaan. Haastateltavat ovat toimipaikoissaan ryhmätason johtajia. Harkinnanvaraista otantaa käytetään mm. silloin, kun tutkimukseen pyritään saamaan sellaisia asiantuntijoita, jotka tuntevat hyvin tutkittavan ilmiön (Hirsjärvi & Hurme 1995, 58–59). Otin yhteyttä organisaation toimialajohtajaan, jonka kanssa haastateltavat henkilöt on sovittu. Alustavasti haastatteluihin oli varattu aikaa 2 tuntia henkeä kohti. Menetelmänä oli löyhästi teemoiteltu avoin/syvähaastattelu (Liite 3).

Colaizzin (1978, 69) mukaan tutkimusjoukon koosta ei voida antaa suosituksia, vaan ratkaisut on tehtävä jokaisessa tapauksessa erikseen. Käytännössä tutkimusjoukko on usein pieni. Tarkoituksena on kuitenkin varmistaa, että mukana olevilla henkilöillä on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Pienen aineiston etuna on se, että siinä voidaan kiinnittää huomiota yksilöllisiin elämänprosesseihin ja löytää subjektiivisesti koetut merkityssisällöt ja ymmärtää syvällisemmin tutkimukseen osallistuvien kokemuksia. On myös parempi tehdä vähän hyviä haastatteluja kuin paljon huonoja (Kortteinen 1982, 305–306), sillä tutkimukseen osallistuvien määrän lisääminen ei aina lisää tiedon määrän kertymistä. Edellä olevan perusteella arvioin tähän tutkimukseen osallistujien määrän, seitsemän haastateltavaa riittäväksi.

Monissa laadullisissa tutkimuksissa tutkitaan niin monta ihmistä, että tutkittavasta ilmiöstä ei tule enää uutta tietoa esille. Tämä niin kutsuttu saturaation eli kylläntymisen periaate ei päde, koska sen lähtökohtana ovat ihmisten yksilölliset kokemukset. Saturaatio ei liity fenomenologisessa tutkimuksessa myöskään tutkijan ennen tutkimusta muotoileman teoreettisen ajatuksen todentumiseen, koska tutkittava ilmiö on yleensä niin moniulotteinen ja kompleksinen, että se tarjoaa todentumismahdollisuuden lähes kaikille riittävän spesifeiksi muotoilluille etukäteisoletuksille. (Perttula 1995, 60–62.) Kerätessä aineistoa samalta henkilöltä useilla haastatteluilla saattaa tulla tilanne, jossa henkilö ei enää ilmaise uutta. Tällainen ”haastateltavatasen” saturaatio on mahdollista myös fenomenologisessa tutkimuksessa.

5.3 Haastattelujen suorittaminen

Haastattelut suoritin keväällä 2005 maaliskuun ja toukokuun välisenä aikana tutkimukseen rekrytoitujen johtajien työpaikalla heille sopivana ajankohtana. Haastattelut kestivät 60–75 minuuttia, haastateltavat olivat haastattelijan kanssa kahden, he olivat järjestäneet ajankohdan häiriöttömäksi. Käytin haastatteluissa löyhää teemoittelua (Liite 3), kerroin sen olevan ohjaava tekijä, mutta pyysin heitä kertomaan omin sanoin johtamisen arjesta ja siihen liittyvistä tekijöistä. Mainitsin heidän työnsä autonomian olevan keskeinen tutkimuksen kiinnostuksen kohde. Siis mitä he työssään johtajana tekevät ja mitkä tekijät sitä määrittävät. Keskustelun eteneminen oli vapaamuotoista ja haastateltava sai kertoa teemoihin liittyvistä asioista vapaasti ja tarvittaessa esitin tarkentavia kysymyksiä. Haastattelut etenivät yleensä spontaanisti tutkimuksen tavoitteen suuntaisesti, tarkennuksia ja aiheen koostamista suoritin haastattelun kuluessa. Haastattelutilanteet nauhoitettiin ja haastattelun sujuminen, häiriötekijät ja haastattelutilanteen kulku yleisesti tallentui nauhalle, josta sitä kuunnellessa ne saattoi helposti palauttaa mieleen. Mitään sellaista, joka olisi häirinnyt haastattelun kulkua, ei esiintynyt.

Koska fenomenologisessa tutkimuksessa halutaan saada esille tutkittavien välitön kokemus, tulee tutkimusaineiston hankinta suorittaa siten, että tutkija mahdollisimman vähän rajoittaa niiden kokemusten esille tuomista, joita tutkittavat liittävät kyseiseen ilmiöön. Tutkija pyrkii saamaan tutkittavaa kuvaamaan jokapäiväisen elämänsä tilanteita. Hyvä fenomenologinen tutkimusaineisto koostuu tutkittavan mahdollisimman spontaaneista tutkittavaan ilmiöön liittyvistä kuvauksista. (Perttula 1995). Hyvässä aineiston hankintatilanteessa tutkimukseen osallistuvat voivat kuvata niitä kokemuksia, joita he jokapäiväisessä elämässään liittävät tutkijaa kiinnostavaan ilmiöön. Tämän takia kysymyksenasettelujen tulee olla mahdollisimman avoimia. Haastatteluilmapiiri ja vuorovaikutuksen luonne vaikuttavat haastattelussa saatavan tiedon laatuun ja määrään (Grönfors 1985). Tämän takia pyrin luomaan mahdollisimman myönteisen ilmapiirin haastattelutilanteeseen. Mielestäni haastateltavat käyttivät hyvin mahdollisuutensa tuoda esiin tärkeitä pitämiään seikkoja.

Haastattelu, jossa tutkija aidosti kuuntelee ja kuulee tutkimukseen osallistuvaa ja saa näin tietoa hänen kokemuksistaan, on yleinen fenomenologisen tutkimuksen aineiston hankintamenetelmä. Menetelmä ei ole kuitenkaan ongelmaton, koska tutkijan esiyymmärryksen pohjalta syntyneet kysymykset ja kieli saattavat ohjata tutkittavien ajattelua

ja ilmaisuja. Tällöin tutkittavien omien kokemusten esilletulo saattaa estyä. Käytettäessä kirjallisia avoimia kysymyksiä tutkija vaikuttaa mahdollisimman vähän kokemuksiin, joita tutkittavat tuovat esille (Perttula 1995, 65). Reaaliseen todellisuuteen liittyy hyvin moninaisia kompleksisia yhteyksiä, joiden tutkimiseen soveltuu hyvin avoin ja joustava teemahaastattelu. Haastattelun tekemisen aikana huomasin, että tutkijana vaikeinta oli irrottautua, niistä teoreettisista, omaa ajattelua ohjaavista lähtökohdista, joiden avulla olin tutkittavaa asiaa hahmotellut. Ne toimivat toisaalta asiakokonaisuutta koostavina haastattelua tehtäessä, mutta eivät mielestäni rajoittaneet millään tavoin tutkimuksen kulkua ja haastateltavien mahdollisuutta artikuloida omia kokemuksiaan johtamistyön autonomiaan liittyen.

5.4 Laadullinen analyysi

Haastattelujen puhtaaksikirjoittamisen suoritti ulkopuolinen henkilö, jonka kanssa keskustelin aineiston täydentämisen tarpeellisuudesta suhteessa tutkimuskysymykseen ja haastatteluilla kerättyyn aineistoon. Keskustelu käytiin suoritettujen haastattelujen sisällöstä, tutkimusaiheen kannalta relevanteista kysymyksistä autonomiaan liittyen. Tämän tutkimuksen analyysin aloitin haastattelunauhojen kuuntelemisella. Haastatteluaineiston analyysimenetelmänä käytin kaksivaiheista fenomenologista analyysimenetelmää. Analyysi mukailee Perttulan vuonna 1995 kuvaamaa menetelmää siten, että muodostan yhden yleisen merkitysverkoston ja vuonna 1998 kuvaamaa menetelmää siten, että pyrin muodostamaan kaikille yhteiset, yleiset sisältöalueet (analyysin päävaihe II/2).

Analyysin ensimmäisen vaiheessa muodostin haastatteluaineistosta yksilölliset, yksilökohtaiset sisältöalueet ja merkitysverkostot. Toisessa vaiheessa tuotin käsitteellisesti yleistä tietoa eli yleiset sisältöalueet sekä merkitysverkostotyypit. Nämä vaiheet sisältyvät fenomenologiseen reduktioon, jonka avulla pyritään merkitysverkoston paljastamiseen. tein alustavat tutkimusten sisältöalueiden nimeämisen haastattelussa esiin nousseiden sisältöjen perusteella. Tämän jälkeen siirryin kirjoitettujen versioiden analysointiin, joka tapahtui kuuntelun perusteella hahmoteltujen sisältöalueiden pohjalta. Tämä sisältöjen nimeäminen tapahtui ensin yksittäisen haastateltavan kohdalla, josta sitten etenin kunkin haastateltavan yksilöllisten, yleisten sisältöjen nimeämisen tasolle. Tämän jälkeen tutkimuksessa etsin kaikille haastateltaville yhteisiä ja toisistaan eriäviä johtamistyön autonomian kokemiseen liittyviä elementtejä haastatteluista muodostettujen yleisten sisältöalueiden pohjalta. Autonomiakysymys oli koko ajan tutkimusprosessia ohjaava elementti ja tutkimuksessa hahmoteltuja sisältöjä reflektointiin relevanttiin tutkimuskysymykseen eli autonomiaan.

5.4.1 Haastateltavien kuvaus

Tutkimuksessa mukana olleiden, keskijohtoa edustavien henkilöiden (seitsemän ryhmäpäällikköä), työkokemus oli monipuolista sekä työhistoria oli useimmilla vuosien pituinen. Yhtä lukuun ottamatta kaikki olivat käyneet organisaation kaupallisen kenttäkoulutuksen ja rekrytoituneet sitä kautta palvelukseen. Taulukko kuvaa henkilöiden taustatietoja yleisellä tasolla.

TAULUKKO 2 Haastateltavien tausta

	HLÖ 1	HLÖ 2	HLÖ 3	HLÖ 4	HLÖ 5	HLÖ 6	HLÖ 7
IKÄ	38	54	35	39	34	33	31
SUKUPUOLI	mies	mies	nainen	mies	mies	nainen	mies
KOULUTUS	TRADE-NOMI (KTM)	KTM	KTM	OPISTOASTE, MBA (yliopisto)	KTM	KTM, YTM	KTM, ETM
KENTTÄ-KOULUTUS	kyllä	kyllä	kyllä	?	kyllä	kyllä	kyllä

5.4.2 Ryhmäpäällikköiden yksilökohtaiset merkitysverkostot

Ryhmäpäällikköiden kuvaamat yksilökohtaisten merkitysverkostojen kooste on esitetty aiemmin kappaleessa 4.2.2 taulukko 11. Siinä on kiteytetty ne sisältökokonaisuudet, jotka haastattelujen analyysin avulla nousivat esille. Yksilökohtaisia merkitysverkostoja tarkasteltaessa havaitaan, että ne ovat osittain yhteneväisiä ja joissakin kohdin eriäviä, erityisesti spesifien sisältöalueiden suhteen, kuvauksissa saattaa esiintyä myös ristiriitaisuuksia. Huolimatta spesifien sisältöalueiden eroavuuksista, voidaan niiden perusteella havaita merkittävää yhteneväisyyttä, arvioitaessa haastateltavien kuvauksia ja kokemusta autonomiasta sekä siihen vaikuttavista elementeistä. Yksilökohtaisten merkitysverkostojen pohjalta voidaan rakentaa yleinen merkitysverkosto, jossa on tavoitettu ne yleiset, yhtenäiset keskijohdon autonomiakokemusta kuvaavat elementit sekä niitä kuvaavat sisällöt. Kertomuksen muodossa esitettävät merkitysverkostot kuvaavat sitä kokemuksellista sisältöä, joka tutkimuskysymykseen liittyy. Nämä esitetyt kertomukset on kuitenkin ymmärrettävä voimakkaasti tiivistettyinä, tutkijan tuottamina esityksinä haastateltavien kokemuksesta. Tiivistäminen on saattanut aiheuttaa yksityiskohtaisuuden hämärtymistä, mutta tämä kuvanee sitä kompleksisuutta ja prosessiluonteisuutta, joka autonomian rakentumisessa on tämän tutkimuksen pohjalta nähtävissä.

HAASTATTELU 1

Hän on käynyt organisaation kaupallisen kenttäkoulutuksen ja sen kautta toiminut aluksi pienemmän yksikön vetäjänä ja sittemmin edennyt organisaatiossa urallaan nykytehtäväänsä. Täten hänelle on myös syntynyt kokemusta siitä, millaista toiminta alemmilla tasoilla organisaatiossa on. Hän tuo esiin myös kollegojen verkoston merkitystä nk. ohjausryhmää, jossa joskin käsitellään koko toimialaan liittyviä kysymyksiä, mutta ne toimivat yleisinä, mutta eivät suoranaisesti omaan toimintaan liittyvinä, spesifeinä ohjaavina elementteinä. Pääsemällä mukaan, olemalla mukana ohjausryhmissä voi omalla pätevyydellään vaikuttaa valtakunnan tasolla toimivan ketjukonseptin kehittämiseen. Oman toiminnan vertailtavuus muiden vastaavan tason toimijoiden tekemiseen hän kokee tärkeäksi.

Palaverit lähiesimiehen kanssa ovat oman toiminnan kannalta selkeyttäviä, vastuualuekysymykset nousevat esille ja raamittavat siten omaa tekemistä. Keskustelut liikkuvat yleisistä kysymyksistä yksityiskohtaisiin syvällisempiin kysymyksiin. Näissä toisaalta on sekä muodollisia, että arkijohtamiseen/tekemiseensä liittyviä haastateltavan omasta asioiden ohjaamisen tarpeesta syntyviä kysymyksiä. Haastateltava tuo esille oman toimintansa kontrollipisteinä lähiesimiehen kanssa tapahtuvat keskustelut, joissa toisaalta luodetaan työn ohjaamiseen liittyviä kysymyksiä, mutta myös toiminnan sujuvuuden arviointia. Tuloseskustelut erityisesti neljännesvuosittain nousivat tietyntyyppisinä kontrollipisteinä esiin.

Oma tekeminen syntyy ja sitä ohjaa harjoitettavasta, operatiivisesta liiketoiminnasta syntyvät asiat. Rajaavana elementtinä toimii ketjuohjaus jonka ulkopuolisia bisnespäätöksiä ei voi tehdä autonomisesti. Haastateltavan kertoman mukaan uuteen liiketoimintaan mukaan lähtemisessä päätöksiä ei voi tehdä itsenäisesti vaan tähän on olemassa organisaatiossa muodolliset toimintakanavat, joissa asiat etenevät.

Vuosittaiset budjetit raamittavat ne taloudelliset voimavarat, joiden puitteissa hänen on mahdollista tehdä sisällöllisiä ratkaisuja. Hän kertoo esimerkkeinä, että mm. valittavista kalusteista, sisustukseen käytettävistä suunnittelijoista on mahdollisuus päättää itsenäisesti. Hänellä on kokemuksensa mukaan selvästi mahdollisuus vaikuttaa siihen, millaisia henkilöitä rekrytoi alaisikseen niihin yksiköihin, joissa toimii ryhmätason päällikkönä. Nämä ratkaisut hän tekee itsenäisesti. Taloudesta kertovat luvut eivät ole itseisarvo sinänsä, vaan hän näkee niiden kertovan tekemisessään onnistumisesta.

Hän tuo esille, että tehtäväympäristö tuottaa valtavasti informaatiota, johon selvästi tarvitaan oman tekemisen reflektointia. Koska johtamistyön arki on haastateltavan mukaan varsin kiireistä, niin omien tekemisten reflektointi on tärkeää, jotta toiminnan fokus säilyy. Toimintansa reflektoinnin muiden ihmisten kanssa hän näkee tärkeäksi, omaa kehittymistään tukeväksi kysymykseksi. Palautteen rooli nousee hänen mukaansa oman toiminnan fokusoinnin kannalta olennaiseksi. Hän näkee omassa toiminnassaan tärkeäksi erottaa toimintansa prioriteetin, millaisiin asioihin tulee milläkin hetkellä keskittyä ja mikä niiden rooli toiminnan kokonaisuudessa on. Tämän hän arvioi perustuvan siihen, että hän kykenee oman osaamisensa perusteella erottamaan ne toiminnan kannalta tärkeät tekemisensä. Resurssikysymykset hän liittää myös omaan osaamiseen ja kokee perustelujensa avulla voivansa vaikuttaa niihin.

Luottamuskysymyksen hän liittää omaan persoonaansa, ja arvioi sen syntyvän omien toimintatapojensa synnyttämän mielikuvan pohjalta. Hän tuo tässä yhteydessä esiin myös ammatillisten näyttöjen merkityksen luottamuskysymyksen synnyssä. Ammatillisen näytön ja menestymisen hän kertoo vaikuttavan luottamuksen syntymiseen, joka korreloi työn

tekemiseen syntyvän autonomian kanssa. Tämän perusteella syntyneen luottamuksen ansiosta hän arvioi autonomista tekemisen vapautta syntyvän omalla kohdallaan. Hän uskoo myös siihen, että jos hänen tekemisessään olisi havaittu jotakin väljyyttä valitsemiensa ratkaisujen osalta arvioituun tulokseen nähden, hänen autonomista tekemistään olisi myös rajoitettu. Hän arvioi organisaatiossaan käytetyn monipuolisen mittariston käytön liittyvän toisaalta tekemisensä arvioimiseen.

Työtilajärjestelyjen merkitys tulee esille viestintään liittyvien kynnysten madaltumisena ja sen mahdollistamisena, mutta ei sinänsä katso sen vaikuttavan työn tekemisensä tapoihin.

Oma asennoituminen tekemiseen tuottaa osaamisen hyödyntämistä sille myönnettyissä rajoissa. Hän kertoo myös erilaisten hankeasioiden ja esittelyjen suhteen muodollisten toimintakanavien löytyvän oman toimintatapansa seurauksena. Hän mielellään toimii itselleen ominaisten toimintatapojen avulla valtuuksiensa ylärajoilla. Näistä hän tuo esiin lähinnä esittelymenettelyjen toteuttamistavat eri hankintakysymyksissä.

Valtakysymys tulee haastattelun aikana esiin kysymyksissä, missä voi omalla osaamisellaan päästä vaikuttamaan keijutasoisten asioiden kehitykseen, Näissä hän näkee mahdollisuutensa olla omalla asiantuntijuudellaan mukana niiden kehittämiseen kuuluvissa ohjausryhmissä. Toisaalta myös valtakysymykset liittyvät edellä mainittuihin kysymyksiin siten, että millaisen ”jäljen” voi omalla tekemisellään saada aikaiseksi tehdyissä esityksissä ja ratkaisuisissa.

HAASTATTELU 2

Kenttäkoulutuksen käyneenä hän viittaa sen sekä organisaation kehitysportailla etenemisen merkityksellisinä asioina omalla kohdallaan yrityksen toimintakulttuuriin kasvamisena. Tämän hän näkee tietynlaisena jatkumona, jolla on oma vaikutuksensa toimintansa käytäntöjen syntyyn. Organisaation kenttäkoulutuksen ja toimintakulttuuriin kasvamisen vaikutuksen hän arvioi olevan myös oman tekemisensä filosofian synnyn taustalla. Eri tehtävien kautta saavutettu kokemus on auttanut häntä monin tavoin nykytyössä erilaisten käytäntöjen soveltamisessa. Hänellä on mahdollisuus hyödyntää kokemuksen mukanaan tuomaa ajattelua, osaamisen soveltamisessa nykytehtävässään.

Organisaation rakenteelliset elementit määrittävät hänen mukaansa selkeästi ne vastualueet, joissa on toimittava. Tulostavuuksiin liittyvät tekijät ovat aina osoitettavissa. Liikeidea ohjaa ja määrittää tekemistä. Vuosibudjetointi linjaa avainalueisiin liittyviä tekemisiä sekä raameja ja muun toiminnan on oltava linjassa tämän kanssa. Nämä avainalueet ohjaavat ja määrittävät arkijohtamiseen liittyvää työtä, mutta eivät anna suoraa sisältökysymyksiin liittyviä toimintatapoja, vaan ne nousevat taustalta johtajan oman kompetenssin sekä kokemuksen muodossa esiin.

Organisaation tasojen selkeys sekä oman toiminnan vastualueiden määrittely, antavat toiminnalle rakenteet. Tämä ei kuitenkaan rakenteiden sisällä määritä niitä käytännöllisiä valintoja ja ratkaisuja, joita hän tekee. Näiden rakenteiden sisällä on periaatteellinen valta vaikuttaa ihmisten johtamiseen. Johtamistapojen erilaisuus on haastateltavan mukaan tekemisen motivoija ja erilaisin tavoin toimien voidaan päästä kuitenkin yhtä hyvin lopputuloksiin. Myös se, millaisia hankintoja tai ratkaisuja yksikkötasolla tekee, on haastateltavan mukaan omissa käsissä. Hän arvioi myös, ettei ole oman osaamisensa suhteen tehtäviensä tasalla, jos ei kykene tällaisia ratkaisuja sen perusteella tekemään. Hän kuitenkin mainitsee, että tuotevalikoimat ja hinnoitteluratkaisut ovat sellaisia, joihin ei voi itse vaikuttaa.

Verkoston merkitys oman työn kannalta on tärkeää, siinä voidaan muodollisesti sovitussa tapaamisissa tai sitten epämuodollisissa tilanteissa pohtia oman työn sujumiseen ja toteuttamiseen liittyviä kysymyksiä. Reflektoinnin merkitys oman työn tekemisessä nousee esille, tällä haastateltava tarkoittaa omien ja muiden vastaavien yksiköiden käytäntöjen kehittämistä ja niistä keskustelemista. Miten tehdyt asiat ovat toimineet käytännössä ja millaisia kokemuksia muilla ketjuorganisaatioon kuuluvilla niistä on, toisin sanoen kysymys on tietojen vaihdosta. Innovaatiot, joiden taustalla sekä ajatusten herättelijänä toimivat erilaiset tutustumiskäynnit ketjuliiketoiminnan muihin yksiköihin, mutta myös kilpailijoiden vastaavanlaisiin kohteisiin. Hän ottaa keskustelussa esiin myös yksiköiden toiminnallisen iän, hän viittaa tällä elinkaariajatteluun ja näkee siten osaksi eroavuudet toiminnan nykytilanteessa myös tästä johtuvana. Tällä hän viittaa myös kokemuksen merkitykseen tekemisessä. Oppimisen merkitys nousee haastateltavan kanssa esiin, erityisesti se, miten voi toisilta oppia ja soveltaa niitä toimintatapoja omaan tekemiseensä.

Hän kokee tärkeäksi vuorovaikutussuhteen lähiesimiehen kanssa, se on kuitenkin arjen tasolla kaikkein läheisin työn tekemiseen vaikuttava seikka. Tämä suhde, sekä vuorovaikutuksen myötä syntyneet näkemykset työn tekemisestä, myös määrittävät sitä luottamuskysymystä joka omaan tekemiseen on. Luottamuskysymyksen hän näkee osana vuorovaikutusta, siinä toiminnan ja ajattelutapojen reflektointi muotoutuvat ajan kuluessa ja ovat siten osana hänen toimintatapojensa sallivuutta. Autonomiaa hän liittyy persoonalliseen kokemukseen, mutta myös siihen, millä tavoin suhteessa esimiehiin oman toiminnan suhteen on sallivuutta ja väljyyttä. Tällä hän tarkoittaa sitä, että kontrolli ei ole tiukkaa vahtimista vaan luottamusta osaamiseen, mahdollisuuksia kokeiluihinkin.

Taloudellisilla mittareilla seurataan menestymistä. Tilastoinnit mm. tuloslaskelma ja myyntitilastot toimivat kuukausitasolla eräänlaisena kontrollina sekä jatkuvat määrämuotoiset systemaattiset sekä epämuodolliset tarpeesta syntyvät keskustelut ovat tietynlaista kontrollia asioiden sujuvuudesta. Hänellä on kokemus siitä, että tekemänsä esitykset investointien suhteen ovat toisaalta muodollinen prosessi, mutta toisaalta ne organisaatiossa toimivat tietynlaisena kontrollina siitä, minkälaisia investointeja tehdään. Niiden taloudellisia vaikutuksia arvioidaan sekä sitä, mihin suuntaan meneviä ratkaisuja arjen tasolla tehdään.

Oman ajattelutavan muovautuminen ajan kuluessa on merkityksellinen asia. Oman kokemuksensa myötä hän näkee asiakokonaisuuksia paremmin ja näkee oman roolinsa kehittämisprosesseissa mukana olevana tärkeäksi. Olla mukana tiedon tuottamisen tasolla kehitysprosesseissa, mutta lopullinen päätösvalta hänen mielestään esim. toiminnan suuntaan vaikuttavissa strategisissa kysymyksissä ja asioissa on organisaation ylempien tasojen käsissä. Omaan kokemukseen ja kompetenssiin liittyviä ideoita voi kuitenkin tuoda esiin ja siitä on jopa poikanut uusia liikeideoita, muiden ketjun toimialojen alueelle. Hän tuo esiin myös asiakasnäkökulman vaikutuksen omien toimintatapojensa taustalla vaikuttavana elementtinä.

Hänen on pätevyytensä perusteella osattava arvioida ne painopistealueet, jotka kertovat hänelle toiminnan sujuvuudesta. Hän kertoo itsellään olevan joitakin tunnuslukuja joita seuraa aktiivisemmin ja niiden kertovan siitä, mihin suuntaan ollaan menossa. Hänen mukaansa on myös osattava valtavasta tuotetusta informaatiosta erottaa ne tärkeimmät, joihin keskittyy eli ajankäyttöä on osattava kohdentaa oikeisiin asioihin. Myös eri tehtävissä toimiminen on parantanut haastatellun mukaan eri asioiden hahmottamista osana kokonaisuutta.

HAASTATTELU 3

Hän toimii nykytehtävässään organisaatiossa asiakkaan näkökulmaa painottavassa tehtävässä. Hän on käynyt organisaation rekrytointijärjestelmään liittyvän kaupallisenkennätkoulutuksen. Haastateltava kuvaa olleensa nuori tullessaan työhönsä, jolloin mallien merkitys omalle tekemiselle on ollut suuri. Ammatillinen kehittyminen on siis toisaalta ajan kuluessa syntyvä sekä työtovereiden mallin muovaama, että omaan oppimiseen perustuvaa. Haastateltava kertoo edenneensä uraportilla ja siten hänelle on syntynyt myös käytännön tasolta kokemus siitä, mitä alaiset konkreettisesti tekevät ja miten asiat siellä sujuvat.

Ketjuohjaus määrittää valtakunnallisesti yhtenäistä tekemistä. Laajemmat linjaukset ovat valtakunnallisia, mutta aikataulutukseen ja eri osien painotukseen voidaan vaikuttaa. Hän tuo esiin sitä, että strategia laajemmalla tasolla ohjasi ja linjasi asioita, joita sitten tuli oman toiminnan kautta rakentaa konkreettiseksi käytännön tekemiseksi. Painopisteet linjattiin strategiassa. Esimerkkinä hän mainitsee asiakastiedon keräämisen ja siitä saadun informaation hyödyntämisen markkinoinnissa. Työnä on ollut teoreettisen perustan rakentamisen kautta testata toimivia käytäntöjä. Tässä yhteydessä hän puhuu tietojärjestelmien ja erilaisten raporttien, käyttöliittymien, siis erilaisten järjestelmien luomisesta palvelemaan tekemisen suuntaa ja kerättävän informaation hyödyntämistä. Hän pitää tärkeänä hahmottaa koko prosessien eri osien merkitystä suhteessa kokonaisuuteen ja näissä osissa tapahtuvien asioiden vaikutusta koko prosessin ketjussa.

Verkoston (muut saman toimialueen ryhmätason päälliköt) roolin hän näkee tärkeänä kanavana, jossa reflektoidaan omia ja toisten tekemiä ratkaisuja ja siten etsitään parhaita toimivia käytäntöjä. Hänen mukaansa on myös tunnettava ne toimintakanavat, joiden kautta asioita on vietävä eteenpäin. Asioiden tarkoituksenmukaisen perusteellisen valmistelun merkityksen hän näkee suurena, jotta esitykset menevät eteenpäin. Tässä prosessissa hän näkee voivansa vaikuttaa asioihin todella paljon ja saa omaan osaamiseensa perustuvia asioita etenemään. Kontaktiverkosto kasvaa ajan kuluessa, samoin yhteistyön laajuus ja sitä kautta vaikutusmahdollisuudet. Toisaalta kun itse tulee tunnetuksi verkostossa, niin vaikuttamismahdollisuudet sekä keskittyminen avainasioihin paranevat. Mukanaolo kehittämistyössä, säännölliset tapaamiset, vaikuttaminen siellä sekä kehitysprosessien merkitys nousevat esiin. Näissä arvioidaan tietoja toiminnan sujuvuudesta ja analysoidaan lukuja. Tiettyjen asioiden systematisointi on lisännyt ”vapautta” fokusoida omaa tekemistä sisältöön. Tämä tarkoittaa lisää aikaa asioihin perehtymiseen ja niiden tutkimiseen.

Vuositasolla budjetointi antaa rakenteelliset raamit ja avainalueet tekemiselle, näiden sisällä oman osaamisen vaikutus on suuri, sisältäen itsenäistä päätäntävaltaa. Isommissa kokouksissa tehdään päätökset linjauksista, joihin sitoudutaan, oma rooli tässä on tuoda asiantuntijuutta ja osaamista tietona prosessiin. Kysymys ei välttämättä ole omien ideoiden läpisaannista vaan kokonaisuuden rakentamisesta ja oman osuuden näkemisestä tässä prosessissa. Budjetointivaiheessa voi vaikuttaa asioihin. Budjetit ovat kytköksissä ja linjassa tulevaisuuden tavoitetiloihin, joten pieniin asioihin voi vaikuttaa. Jos päätöksenteolla on kiire, niin se on haastateltavan mukaan tehtävä aiemman tiedon ja oman asiantuntijuuden avulla. Mahdollisuuksia tällöin reflektointiin ei aina ole ja oman osuuden ja päätäntävällän merkitys korostuu.

Hän kertoo omassa toiminnassaan olevan tärkeää ihmistuntemus ja se millä tavoin vuorovaikutuksen avulla vaikutetaan ihmisten toimintaan. Autoritäärinen ”käskyttävä” tyyli ei kuulu hänen toimintatapoihinsa vaan ihmisten kanssa kommunikointi. Tärkeänä hän pitää kuitenkin asiakastasolla tapahtuvien asioiden ja tapahtumien analysointia ja sen myötä

tarvittavien toimenpiteiden perustelua keskustelun avulla. Ihmisten johtaminen nousee tärkeään rooliin, sillä asiakastasolla pitää konkreettisesti saada toimintaa aikaan. Omassa roolissa korostuu suorittavan tason työntekijöiden motivointi strategisten linjausten viitoittamaan suuntaan. Erilaisten palvelutilanteiden huomiointi oman toiminnan taustalla on ymmärrettävä, asiakasnäkökulman huomiointi omaan tekemiseen. Osaavan henkilöstön palkkaaminen, mutta myös työsopimusasiat kuuluvat hänen toimintaansa.

Oman osaamisen merkitys tulee arkikäytäntöjen uudistajana esiin, tavoitetilat sekä omat näkemykset tulevaisuuden toimivista käytännöistä ohjaavat osittain omaa tekemistä. Hän näkee työnsä autonomiaa myös siinä, että kykenee visioimaan tulevaisuuden tavoitetilaa. Tässä myös eri inkrementaalisten elementtien tunnistaminen on tärkeää, sen taustalta kumpuaa oma kyky tämänkaltaisiin kysymyksiin. Rajat auttavat jäsentämään ja ymmärtämään pitkän aikavälin suuntaa ja tekemisiään omaa työtä ajatellen. Ympäristössä tapahtuviin asioihin tulee kiinnittää huomiota, tähän fokukseen vaikuttaa koulutusorientaatio.

Omaa tekemistä ohjaavat myös muodolliset keskustelut vuositason esimiehen kanssa, mutta myös epämuodolliset keskustelutilanteet viikkotasolla, päivittäinkin. Nämä ovat yleensä omasta tarpeesta syntyviä asioiden reflektointia. Esimiehellä on käytössään tuloslaskelmat ja budjettitiedot ja tämä toimii toisaalta kontrollina sekä toimintaa ohjaavien toimenpiteiden arvioinnin perustana. Kun asiat sujuvat, toiminnalla on luottamusta. Autonomiaa ja vapautta tekemiseen tulee näytön avulla, kun on tehtäviensä tasalla ja toiminnan tulos vaikuttaa luottamuksen kasvuun. Hän katsoo myös, että luottamuksen saavuttaminen syntyy oman tekemisen avulla. Omassa työssään hän keskittyy tiettyihin raportteihin, jotka ovat toiminnan kannalta katsottuna tärkeitä. Alkuvaiheessa käytäntönä oli, että asioita piti käydä kysymässä, nykyisin on enemmän väljyyttä. Ajattelutapa vaikuttaa suhtautumiseen. Oma esimies toimi alkuvaiheessa myös reflektiojuna niille ajatuksille, joita työhön liittyen oli. Asiantuntijavarmuuden hän katsoo kasvaneen ajan kuluessa. Johtajana toimimisen hän näkee myös esimerkkinä muille. Asenteen merkityksen hän näkee tärkeäksi, mutta myös yksilöllisyyden kunnioittamisen. Tekemällä asiat hyvin autonomia kasvaa, mutta hän arvioi sen olevan osittain myös organisaation toimintakulttuurissa sisällä, sillä vastaavantasoisilla johtajilla saattaa olla vähemmän autonomiaa työn tekemisen suhteen.

Hän ajattelee autonomian olevan persoonallisiin ominaisuuksiin liittyvä asia. Tästä riippuu osittain se millaiseksi kokee omat mahdollisuutensa organisaation toimijana. Autonomian hän näkee osittain tunnetilana ja kokemuksena siitä, voiko vaikuttaa konkreettisesti asioihin l. onko omalla tekemisellä merkitystä, näkykö se jollain tavalla organisaation toiminnassa.

HAASTATTELU 4

Haastateltavalla on toimialallaan hotelli ja ravintolapuolella monipuolinen työkokemus. Lainsäädännön merkitys on keskeinen ja ohjaa toimintaa hyvin paljon: myös organisaation malli vaikuttaa siihen, mille kohderyhmälle ravintolan toimintaa suunnataan. Ketjuliiketoimintastrategia antaa tietyn kehyksen toiminnalle ja ohjaa haastateltavankin päivittäistä toimintaa. Hän näkee tämän mallin kuitenkin mahdollistajan, ei rajoittavana elementtinä. Hän arvioi myös, että jos hyvä ja toimiva konsepti on keksitty, niin sitä tulee hyödyntää. Toiminnan ulkoasuun liittyviin kysymyksiin esim. sisustukseen, tyyliseikkoihin, kalusteisiin jne. ei ole annettu määriteltyjä ratkaisuja vaan näihin voi itse vaikuttaa. Ruokalistakysymykset ja henkilökunnan vaatetus ovat ketjun puolelta mietittyjä, mutta asiakashankinta, markkinointiin ja palvelun sisältöön sekä laatuun on omalla substanssiosaamisella vaikutettava. Hän näkee, että tekemisen arvo on siinä kokemuksessa ja osaamisessa, joka hänellä itsellään ja henkilökunnalla on.

Budjetointi antaa taloudelliset raamit toimintaan. Toiminnan menestyminen mitataan taloudellisin mittarein, eurojen merkitys sisällöllisen tekemisen arvioijana korostuu. Budjetit pitää hyväksyttävä johtotasoilla organisaatiossa vallitsevien muodollisten kanavien kautta. Haastateltava kokee sen enemmän muodollisena prosessina, johon kuitenkin oma panos toiminnan näkökulmasta on suuri. Hän kokee, että, kun itse esittää luvut, niin silloin niistä myös vastaa. Toimintaan liittyvän kontrollin ja valvonnan taustalta nousee esille taloudellisen tuloksen merkitys. Se ohjaa toiminnan sisältökysymyksissä tehtäviä ratkaisuja.

Verkoston merkitys oman toiminnan tukena on keskeinen asia, hän viittaa säännönmukaisiin tapaamisiin organisaation tasolla, mutta myös epäviralliseen verkostoon, jossa vuorovaikutus toimii oman kehityksen mahdollistajana. Tämän painoarvo on suuri oman työn näkökulmasta. Koulutuspäivät kalenterivuoden aikana, joissa käsitellään toimintaan liittyvien lukujen, prosenttiosuuksien ja laatukysymysten merkitystä kokonaistoiminnan näkökulmasta.

Hän tuo esille, että kokemus ja näyttö nykyisen työn menestyksekkäästä hoitamisesta, vaikuttaa syntyvään luottamukseen. Hän tuo esiin, että työtä voi hoitaa monenlaisilla taidoilla, joten persoonallisuuden merkitys tulee sitä kautta esille. Tässä kysymyksessä hän ottaa esille sosiaaliset taidot, vuorovaikutuksen toisten ihmisten kanssa. Vuorovaikutuksen avulla ihmisten kanssa on mahdollista saavuttaa samaan suuntaan ja tavoitteisiin tähtäävä toiminta. Hän antaa painoarvoa omalle kokemukselle ja toimimiselle organisaation eri portaiden tasoista, jolla näkee myös vaikutusta omaan johtamistapaansa. Autonomiaa hän ajattelee siten, että toimintaa arvioidaan eri mittareilla, mutta käytännön tekemisessä korostuu substanssiosaamisen merkitys ja siten arjen työssä sisällön osaaminen eli palveluiden tuottaminen syntyy siitä osaamisesta, joka tekijöillä on. Sosiaalisten taitojen merkitystä hän korostaa. Samalla hän mainitsee tärkeänä seikkana sen, että on omattava kykyä pärjätä toimialan sääntöjen määräämissä puitteissa arjen työssä.

Vallan ja suotujen valtuuksien näkyminen omassa työssä tulee merkittävästi esiin oman esimiehen sallivan suhtautumisen kautta. Tässä vuorovaikutussuhteessa rakentuu mahdollisuus suhteelliseen autonomiaan. Esimiehen kannustava suhtautuminen omaan tekemiseen sekä sallivuus, määriteltyjen vastuualueiden ja resurssien ylärajoilla toimimiseen ovat tärkeitä. Kehityskeskustelut määrämuotoiset ja muuten arkisen johtamistyön ja tekemisen yhteydessä käydyt keskustelut oman esimiehen kanssa, ovat oman toiminnan ohjaukseen ja reflektointiin liittyviä tärkeitä hetkiä. Osa syntyy oman tarpeen mukaisista tilanteista. Erityisesti hän nostaa esille esimiehen tyylin hoitaa omaa työtään ja sen myötä vaikutuksen haastateltavan tekemiseen.

Koska osassa haastatellun vastuualueella toimivista ravintoloista, ei toimi ketjustrategian alla, niin oman kokemuksen ja substanssiosaamisen merkitys sisältökysymysten luomiseen korostuu. Näissä hänellä on myös liikeidean sisustuskysymysten sekä palvelutarjonnan muodostamisessa autonomisempi rooli. Tässäkin asiassa hän korostaa osaamisen merkitystä sekä toimintaympäristön vaikutusta, mutta myös asiakasnäkökulman huomioimista. Henkilöstövalintoihin haastateltava vaikuttaa itse merkittävästi, sekä siihen, millaisen johtamistyylin hän valitsee. Tässä hän näkee kokemuksen merkityksen ja sen myötä kertyneen parhaiden tapojen hyödyntämisen toimissaan. Toiminnan arjessa oma kokemus on arkitoiminnan pyörittämisen kulmakiviä.

HAASTATTELU 5

Monipuolinen työkokemus on avartanut eri toimialojen logiikan tuntemusta, mutta myös tuonut ihmisuhteita, suhdeverkostoa ja toiminut näköalapaikkana eri tehtäviin. Hän on ollut miettimässä ja luomassa toimenkuvakysymyksiin liittyviä asioita. Mutta myös varsinaisen

johtamistoiminnan koulutukseen liittyviä kysymyksiä sekä esimiestyöhön liittyviä näkökantoja on kuulunut hänen arkeensa. Kokemustensa ansiosta hän katsoo laaja-alaisen näkemyksen merkityksen nousevan oman tekemisensä kannalta vaikuttavaksi asiaksi. Nykyisen toimensa arkea hän kuvaa monitahoiseksi.

Omassa työssä tehtävät asiat ovat muodostuneet osana tekemisen kokemusta. Kukaan ei ole suoranaisesti pystynyt sanomaan tai määrittämään yksilökohtaisesti niitä tehtäviä, joita hänen tulisi omassa toiminnassaan toteuttaa. Myös edeltäjillään on ollut samankaltainen näkemys johtamistyön osalta tällä toimialalla. Hän kuvaa alaansa dynaamiseksi ja nopeatepoiseksi, jossa oman toiminnan fokus täytyy olla ” ajan hermolla ” ja on ymmärrettävä miksi joku menestyy ja menestyksen taustalla olevat tekijät. Hän ottaa vertailukohdaksi teollisuuden ja sanoo, että palvelualalla on selkeän toiminnan sabluunan laatiminen haastavampaa.

Hän arvelee tekemisensä keskeisenä mittarina olevan toimintansa taloudellisen tuloksen. Hän tuo myös samassa yhteydessä esiin palvelualalla toimimisen ja sillä ihmisille tuotettavien elämysten merkityksen. Se millä tavoin päämäärään päästään riippuu hänen mielestään persoonasta ja siitä millaisia painopisteitä tekemisessään valitsee. Esimerkkinä hän kertoo toisten saavan enemmän kauppaa aikaiseksi, kun taas toiset leikkaavat kuluja. Persoonallisuus vaikuttaa toiminnan tasolla tehtyihin valintoihin. Hän mainitsee tuloksetekoyhtälön kylläkin yhtenä keskeisenä toimintaansa ohjaavan tekijänä. Kulujen hallinnointi sekä myynnin edistäminen ovat tärkeitä asioita.

Laajemmat suuntaviivat omalle toiminnalle syntyvät organisaation laajemmista visioista ja noudatettavasta strategiasta. Nämä ovat useimmiten pitkän aikavälin suunnitteluun liittyviä kysymyksiä, jotka oman tekemisen tasolla johtamistyön arjessa kysyvät niitä omaan osaamiseen ja sen soveltamiseen liittyviä taitoja. Sitä sisältöä, jolla tämä tavoite saavutetaan voi itse olla mukana miettimässä ja toteuttamassa. Tämä tarkoittaa mm. niitä palveluja, jotka tällä toimialalla menestyvät ja auttavat tuloksen tekemiseen. Tavoitetila määrittää sitä, mihin pyritään, mutta sen saavuttamiseen valittavan henkilöstön rekrytointi on haastateltavan omissa käsissä. Tässä tilanteessa hän näkee oman osaamisensa ja toimialakokemuksensa roolin tärkeänä.

Omassa tekemisessään hän näkee olennaisena sen, miten ihmiset saadaan motivoitua työskentelemään yhteisen tavoitteen eteen. Tässä hän näkee oman työhön asennoitumisen tärkeänä. Myös oma motivaatio ja kokemus siitä, että tekee sellaista työtä, joka on itselleen sopivaa ja innostaa. Hän pitää tärkeänä sitä, että oivaltaa millaisia asioita missäkin vaiheessa oma johtamistyö vaatii. Tähän liittyvät soveltamistaidot, kyky valita tekemiseensä ne sillä hetkellä tärkeät elementit, jotka vievät eteenpäin.

Budjetointivaiheessa voi vaikuttaa osana prosessia niihin avainalueisiin, joihin toiminnan fokuksa suunnataan. Oma rooli on tuoda osaamisensa esiin yhteisten tavoitteiden hyväksi. Oma tekemistä ohjaavat ne kuhunkin hetkeen sovitut painopisteet toiminnan fokuksessa ja tuloksen tekeminen siihen perustuen on olennaista. Taloudellisen tuloksen arviointi tukee ja ohjaa autonomisen tekemisen käytäntöjä. Budjetointi ja siitä keskustellut luvut raamittavat tekemistä. Se vaikuttaa siihen, millaiseksi oman tekemisen sisällöt muotoutuvat. Tulos, asiakastyytyväisyys sekä työtyytyväisyys ohjaavat myös arjen tekemisen suuntaa.

Hän näkee omaa rooliaan myös olla mukana eri instansseissa vaikuttamassa niihin käytäntöihin, joilla organisaation toimintaympäristöön voidaan vaikuttaa laajemminkin. Matkailuorganisaatioissa vaikuttaminen, jotta alueelliseen menestymiseen ja sen vetovoimaisuuskysymyksiin saadaan oma panos mukaan. Tällaisen sosiaaliseen verkostoon

mukaan meneminen on omaan osaamiseen liittyvää, mutta oman toiminnan laajempaa katselemista, sillä arjen työ ei ole pelkästään oman yksikön ”rutiinien” pyörittämistä. Kukaan ei sano miten tätä tulisi tehdä ja siinä suhteessa on autonomiaa aika tavalla. Hän näkee kuitenkin, että on tilanteita, joissa hänen tulee näkyä myös asiakastilanteissa ja kokee myös sen tapana säilyttää kosketuspinta asiakkaisiin. Verkostoitumisen rooli on yhä vaikuttavammassa roolissa.

HAASTATTELU 6

Haastateltavan aiempi toiminta henkilöstöjohtajana, tavaratalon päällikkönä ennen nykyistä työtä sekä erilaisia kaupan alan töitä opiskeluaikana. Toiminnan taustalla vaikuttavien organisaation toimintatapojen tuntemus auttaa oman toiminnan fokuksen suuntaamisessa. Kuva ja ymmärrys käytännön tasolla tapahtuvista tekemisistä, auttaa hahmottamaan kokonaiskuvaa. Täten substanssiosaaminen on tärkeää. Käytännön kokemusten merkitys omaa johtamistyötä ajatellen, nousee esiin.

Organisaation toimintatavat toimivat yleisesti tekemistä ohjaavina, mutta yksityiskohtaista ohjeistusta ei asioiden suhteen ole. Toisaalta haastateltava näkee oman roolinsa myös siinä, että on mukana keskustelemassa organisaation toimintaan liittyvistä arvoista ja kokee ne itse myös hyväksi. Toimintaa ohjaavat raamit hän näkee väljinä. Toiminnan väljyyden taustatekijänä hän näkee lähiesimiehen suhtautumisen ja sen miten tämä luottaa siihen osaamiseen, jota hänellä on.

Määrämuotoiset tapaamiset eri vastuualueiden henkilöiden kanssa myynnin ja tuloksellisuuden suhteen ohjaavat toiminnan suuntaamista. Oman monipuolisen tehtäväkokemuksen merkitys omassa ajattelussa ja muiden näkemysten ymmärtämisessä on suuri. Lähiesimiehen rooli ja merkitys autonomian asteen osalta ja tehtävien itsenäisen toteuttamisen sallimisessa on suuri. Kehityskeskusteluissa määritellään niitä vastuualueisiin, toimintatapoihin ja tavoitteisiin liittyviä asioita ja tässä tilanteessa hänellä on vaikutusmahdollisuuksia. Budjetointineuvottelut myynti- ja tulostavoitteiden osalta ovat keskeisessä roolissa työn raamittamisessa.

Hän arvelee myös sen tason (ryhmäpäällikkötaso), jolla toimii vaikuttavan autonomian asteeseen. Väljyyttä hän liittyy siihen kokemukseen, joka hänellä tämänhetkisessä toimessa on. Siihen liittyy yksilöllisyyden huomiointi ja hän arvelee, uuden tarvitsevan enemmän tukea ja ohjausta. Työpäivän sisältökysymyksiin hän vaikuttaa itse. Yleiset prioriteetit ja painopistealueet siitä, mihin toimintaa on fokuoitava saattavat tulla ketjuohjauksesta käsin, mutta miten se käytännön tasolla saadaan konkreettisiksi toimiksi, on oman tekemisen arkea.

Markkinointiin liittyviä asioita tulee organisaation ketjuohjauksesta, mutta tapahtumien järjestäminen ja käytäntöjen organisointi aikataulutuksineen on haastateltavan työn keskeisiä osa-alueita. Hän näkee itsellään olevan valtaa vaikuttaa näihin asioihin. Henkilöstöasioihin vaikuttaminen sekä vuorovaikutustyöli ovat omaan osaamiseen liittyviä kysymyksiä. Johtamiseen liittyvät elementit hän näkee persoonallisuuteen liittyvinä asioina.

Esimiehen kanssa hän neuvottelee isommat linjaukset, mutta yksityiskohtaiset toteutukset ovat omissa käsissä. Tässä tietysti asiat etenevät vuorovaikutuksen keinoin eteenpäin, mutta oman roolin merkitys nousee esille. Haastateltavan kokemus siitä, että asioiden toteuttamisessa on ollut varsin vapaat kädet heti toiminnan alusta lähtien. Hän ei myöskään hirveän yksityiskohtaista ohjausta itsestään alaisiin päin toteuta, vaan antaa osaamisen näkymiseen mahdollisuudet. Hän arvelee organisaatiossa yleisesti vallitsevan sellaisen kulttuurin, joka mahdollistaa suhteellisen autonomisen tekemisen ainakin tällä johtajatasolla.

Vuorovaikutuksessa tulevat esille monet kysymykset ja avoimuuden kautta tulee myös väljyyttä. Arjen työn lomassa päivittäistasolla tapahtuvat keskustelut hän kokee myös merkittävinä.

Hän puhuu myös esimiehen tyylistä hoitaa asioita, sillä hänellä on kokemusta myös tarkempaa ja yksityiskohtaisempaa tyyliä vaativasta esimiehestä. Persoonallisuuden merkitys ja oma asennoituminen tekemiseen vaikuttaa moniin mahdollisuuksiin käyttää valtaa eri asioihin. Oma suhtautuminen ja tarkka kontrolli talouskysymysten suhteen vaikuttavat varmasti kokonaistilanteeseen. Hän uskoo, että lähiesimies on huomannut hänen toimintatapansa ja sitä kautta luottamus osaamiseen syntyy. Investointien suhteen hän näkee järkevien perustelujen tuovan mahdollisuuksia ja sitä kautta myös oman osaamisen arvostus näkyy. Järkevät perustelut tuovat resursseja. Oman osaamisen kautta on tuotava esiin valtakysymyksiin liittyvät asiat, valtaa on käytettävä ja sen myötä rakenteelliset raamit tulevat esille. Tällä hän tarkoittaa niiden omaan toimintaan liittyvien rajojen löytymistä.

Koska organisaation toiminta on tuloshakuinen, tuloslaskelmat toimivat tekemistä tukevinä tai niiden suuntaa muuttavina arviointikeinoina. Tällä mitataan oman työn ja toiminnan hoitamista ja siten ne toimivat valvontana ja kontrollina. Hän katsoo myös henkilöstötutkimuksen merkitystä toiminnan sisältöjä arvioitaessa. Se kertoo myös toiminnan sisältöjen sujuvuudesta. Toiminnan tulosta ja sisältöjä kuvaavien lukujen valossa arvioidaan tekemistä ja sisältöjen arvioidaan olevan tarkoituksenmukaisia, jos ne menevät organisaation näkökulmasta oikeaan suuntaan. Hän puhuu myös organisaation kulttuurista ja ajattelee yksityiskohtaisen valvonnan olevan henkilökohtaisesti ajateltuna vaikeaa ja näkee siksi organisaation nykykäytännön hyvänä. Tällä hän viittaa myös autonomian olevan henkilökohtaiseen kokemiseen liittyvä kysymys.

Taloudellinen menestys mahdollistaa hänen mukaansa uusia asioita ja siten hän näkee sen toiminnan perusedellytystenkin turvaajana. Asiakasnäkökulman merkitys omassa työssä, mutta myös työtyytyväisyyskysymysten painottaminen ovat huomioitavia asioita. Laaja-alaisen asioihin suhtautumisen hän näkee hyvänä asiana omassa toiminnassaan. Johtamistyöskentelyssä hän katsoo toisaalta toimivansa esimerkkinä omille alaisilleen ja siten omalla tavallaan määrittää jonkinlaista normistoa työssä käyttäytymiselle. Tässä tehtävässä haastateltu tuntee olevansa paikallaan. Tulosvastuun ja erilaisin luvuilla kuvattavien mittarein avulla arvioituna, hän näkee omaa toimintaansa oikeasti motivoivana.

Oman osaamisen tuonti yhteisten neuvottelujen kautta esille tuotti melko nopeasti haastateltavan kohdalla luottamusta osaamiseen. Hän itse näkee, että koulutustausta auttaa merkittävästi hahmottamaan ja tukemaan työssä puuttuvan kokemuksen roolia. Oman asennoitumisen merkitys nousee esille suhtautumisessa työhön, hän näkee siihen panostuksen vaikutuksen tekemiseensä. Alkuvaiheen kokemuksesta näyttää tulevan esille, että toisaalta tarvetta ohjaukseen olisi ollut enemmänkin. Haastateltava mainitsee, että palautetta olisi toivonut enemmänkin alkuvaiheessa, mutta toisaalta on ollut tyytyväinen siihen, että on luotettu ja annettu tekemisen kannalta varsin väljät raamit. Hän näkee myös, että oma motivaatio ja kyky löytää työstään ne palkitsevat elementit ovat tärkeitä.

Onnistuminen ja vaikuttaminen siihen, että toiminta on tuloksellista, yhdessä motivoivat työn arjessa. Hän näkee myös organisaation nykykäytäntöön liittyvän raportointitajuuden itselleen sopivana. Hän tuo myös esiin tyytyväisyyttään siihen, että voi omalla toiminnallaan vaikuttaa organisaatiossa tapahtuviin asioihin. Vapauden ja vastuun suhde tuntuvat sopivan haastateltavalle.

HAASTATTELU 7

Haastateltava lähtee siitä, että laadittua strategiaa noudatetaan omissa toiminnassa. Ketjutoiminnassa on haastateltavan mukaan yleinen ajattelutapa miettiä parhaita toimivia käytäntöjä. Tässä toisaalta laaditaan niitä yhteisiä toimintatapoja, joita on tarkoitus suunnata koko organisaation käyttöön. Tämä myös nähdään kehittymisen kannalta tärkeänä asiana. Kokonaisuutena haastateltava katsoo sen olevan kuitenkin tiedon keräämiseen ja tuottamiseen painottuva prosessi, jossa sitten niiden perusteella arvioidaan käyttöönottoon liittyvä aikataulutus. Ketjuohjauksesta tulee suunnitelmat uusien yksikköjen perustamiselle ja oma rooli tässä painottuu selvitystyöhön, sijoituspaikan ja väestörakenneseurainten selvittämiseen. Näiden selvitysten jälkeen tehdään asiaankuuluvat laskelmat ja päätös kuitenkin on omaan toimintaan liittyvän tekemisen vastuualueeseen kuuluva. Tämän jälkeen haastateltava kertoo omasta koordinoivasta roolista mm. kiinteistöosaston kanssa. Hän vastaa asioiden kokonaisvaltaisesta sujumisesta ja hallinnoinnista. Hän on mukana valitsemassa yksiköiden päälliköitä. Hänen vastuuseensa ja hän päättää esim. kalusteinvestointeihin kuuluvista kysymyksistä. Tässä suhteessa hänen toimintansa on koordinoivaa, vuorovaikutus toimittajien kanssa, tarjouspyynnöt jne..

Lähiesimiehen kanssa laaditaan ne raamit, jotka määrittävät toiminnan suuntaamista. Se ei kuitenkaan haastateltavan mielestä yksityiskohtaisesti sanele toiminnan sisältöihin liittyviä kysymyksiä. Lähiesimiehen kanssa käytävä tulokset keskustelussa analysoidaan toiminnan sujumista ja raamitetaan tulevia painopisteitä oman toiminnan suhteen. Hän puhuu tulokorttikäytännöstä organisaation toiminnassa. Kalenterivuoden alussa käydään haastatellun mukaan markettien kunnostamiseen ja uudisavauksiin liittyvät tavoiteasetannat. Hän ottaa esille keskustelut valikoimien kehittämisestä, toiminnan tehokkuuteen liittyvät kysymykset. Näissä keskusteluissa määritellään toiminnan avainalueet ja painopisteet, siihen pääseminen on sitten enemmän hänen mukaansa sisällöllistä tekemistä, joka muotoutuu oman osaamisen ja kompetenssin yhteisvaikutuksena. Omaan työhön liittyvä ohjaaminen rakentuu määrämuotoisista säännönmukaisista sekä oman tarpeen mukaisista tapaamisista esimiehen kanssa. Toiminnan väljät painopisteet mietitään vuositasolla ja sitten oman toiminnan fokus on näiden painopisteiden toteuttaminen käytännön tasolla, omaa osaamistaan soveltaen.

Haastateltavan työ on varsin liikkuvaa, sillä yksiköt, joista hän vastaa sijaitsevat hajallaan ja työ vaatii matkustelua. Tässä hän laatii omaan työnsä aikataulutuksen itse, jota toisaalta määrittävät ne liiketoiminnasta syntyvät ja huomiota vaativat asiat. Investointien suhteen organisaatiossa tulee tehdä esitykset hallitukselle, joka päättää niiden hyväksymisestä. Haastateltava katsoo sen olevan muodollinen prosessi, sillä yleensä tehdyt esitykset on hyväksytty. Käytäntö ohjaa oman ajankäytön suunnittelua ja liiketoiminnasta syntyvät asiat ohjaavat siten arjen tekemistä. Tutustumiskäynnit toimivat uusien näkökulmien tuojana omaan työhön ja siten tekemiseen.

Tulevaisuuden tavoitetilat ja näkymät määrittävät tätä prosessia, jossa hän kertoo käyvänsä keskusteluja toimialajohtajan kanssa. Oman roolinsa hän näkee myös siten, että on mukana niissä keskusteluissa, joissa tavoiteasetantaan liittyviä ratkaisuja ja toimintatapoja sovitaan. Isojen linjausten hän katsoo kuuluvan toimialajohtajan tehtäviin. Hän arvioi tässä organisaatiossa olevan vallalla keskusteleva tyyli ratkaisuja mietittäessä ja liittyy sitä organisaation kulttuuriin kuuluvaksi, koska omaa kokemusta toisenlaisistakin organisaatioista. Omissa nykyorganisaatioissa hän arvioi sen johtuvan myös pidemmistä, pysyvämmistä työsuhteista. Toiminnan lähtökohdista hän arvioi olevan perusluottamuksen vastuulliseen tekemiseen ja pitää tärkeänä sitä vapautta, jota sen suhteen annetaan. Haastateltava ei tietoisesti ajattele valta liittyviä kysymyksiä ja tekemisestä välittyy kuva työn tekemisen nauttimisesta ja siitä pitämisestä, eli oma asennoituminen työhön on tärkeää.

Työajan käyttöön liittyviä kontroleja hän ei katso olevan, vaan kontrolli tulee esiin enemmänkin toiminnan tulosta arvioitaessa. Taloudellinen tulos ohjaa tekemistä ja sen suuntaamista oikein. Haastateltavasta välittyy vastuullinen asennoituminen työhön. Taloudelliset arviointikohdat toimivat oikeiden sisältöalueiden mukaista tekemistä. Haastateltava tuo esiin tärkeänä oman kollegaverkoston, jossa hän voi reflektoida omaa tekemistään ja siten kehittää omaa kokemustaan ja näkemystään asioiden suhteen. Oman toiminnan reflektointi vaikuttaa kehitykseen.

Persoonallisuuden merkitys tulee esille siinä, millä tavoin toimimalla saadaan ihmiset mukaan yhteisten tavoitteiden eteen toimimaan. Siten oma johtamistyyli on persoonallisuuteen liittyvä asia. Oman asiantuntijuuden hän katsoo kulminoituvan siinä, miten hän saa asiat menemään eteenpäin alustensa kanssa. Alkuvaiheessa hän katsoo hakeneensa selvyyttä aiempiin toimintatapoihin, mutta arvioi kuitenkin sitten muovanneensa omat, itselleen sopivimmat, toimintatavat. Keskeisenä hän näkee sen, että on luottamus itseensä eikä tavoittele itselleen vieraita tapoja toimia. Tällä tavoin toimien hän uskoo oman osaamisen tulevan esiin. Hänellä on itsellään kokemusyksikkötasolla toimimisesta ja siten hänen on helpompaa mieltää siihen arkeen kuuluvia tilanteita ja mahdollisia ratkaisuvaihtoehtoja. Kyky ”lukea” arjessa, toimialalla tapahtuvia asioita on tärkeä seikka.

Omaan toimintaansa liittyvä valvonta ja toiminnan kontrollin hän katsoo toteutuvan vuositasolla toimialajohtajan kanssa käydyissä katsauskeskusteluissa. Viikkotasolla hän katsoo epävirallisissa tapaamisissa myyntilastot ja asiakaskehitykseen liittyviä asioita. Kuukausitasolla tuloslaskelmat ja avaintunnusluvut, joita hän seuraa ohjaavat omaan toimintaan liittyvää päätöksentekoa. Hän haluaisi omalta osaltaan panostaa isompaan analysointiin em. tekijöiden analysointiin. Tällä hän tarkoittaa yksityiskohtaisempaa tiedon analysointia, jolla voidaan arjen tasolla tehdä muutoksia niihin seikkoihin, jotka eivät näytä tuottavan tarkoituksenmukaista tulosta. Tällä hän viittaa mm. mahdollisiin muutoksiin tuotetasolla. Tuotevalikoimat, joita marketeissa on, ovat kuitenkin ketjutason päätöksiä. Tulevaisuuden näkyminä hän nostaa esille toimintojen rakenteellisten käytäntöjen muodostamisen. Tässä on hänen mielestään kysymys toimivien välineiden antamisesta työn tekemiseen. Osa omaan toimintaan liittyvistä tekemisistä on isompia ja pidempikestoisia prosesseja sekä useiden toimijoiden tekemisten yhteensovittamista. Omassa työssään hän katsoo ottavansa ihmiset mukaan miettimään ratkaisuja ja ”käskyttämismentaliteetin” olevan historiaa. Avoimen vuorovaikutuksen hän katsoo olevan tarpeen.

5.4.3 Tutkimusaineistoa kuvaavat sisältöalueet ja niitä jäsentävät spesifit sisältöalueet

Haastatellut kuvasivat autonomiaan liittyviä rakenteellisia elementtejä hieman eri tavoin. Pyrin seuraavaksi kuvaamaan muutaman esimerkkihaastattelun avulla yksilöllisen merkitysverkoston vaikutusta autonomiaan. Autonomian osalta tarkastellaan onko sitä vai ei, mutta myös autonomiaa edistäviä ja rajaavia elementtejä sekä välillisten tekijöiden vaikutusta autonomiaan pohditaan. Tämän jälkeen, seuraavassa kappaleessa siirryn kuvaamaan rakenteellisia elementtejä sekä niiden keskinäisiä suhteita kokonaisuudessa että niiden osuutta autonomian kokemukseen vaikuttavina elementteinä. Sitten siirryn kuvaamaan ne yleiset merkitysverkostotyypit, jotka paljastavat yleisen ja yhteisten sisältöalueiden spesifejäkin näkökohtia autonomiasta.

Spesifit sisältöalueet eroavat eri henkilöillä. Esimerkiksi kaikki eivät kuvaa suoraan kokemuksiin suhteessa valittuun strategiaan tai yrityskulttuuriin. Spesifit sisältöalueet eroavat toisistaan myös merkityksikön ”laadun” mukaan esimerkiksi siten, että joku kuvaa enemmän autonomiaa rajaavia tekijöitä, kuten ketjustrategiaa, kun taas toinen kuvaa mahdollisuuksiin toteuttaa osaamistaan autonomisesti. Keskeisenä kokemusta erottavina tekijöinä voi ajatella olevan subjektiivisen suhtautumistavan eri elementteihin. Tämä tarkoittaa sitä, joku kokee systemaattiset rajaavatkin elementit toimintaa vapauttavana, jolloin voi kohdentaa tekemisiään vapaammin, osaamisensa perusteella tulkittuihin tärkeisiin asioihin. Toisaalta joku toinen taas kokee samat tekijät omaa toimintaansa rajaavana elementtinä. Oman pätevyyden ja osaamisen elementit näyttivät myös tukevan ajatusta autonomisemmasta tekemisestä, sillä sen suhteen kuvattiin myös kontrollikäytännön eli asioiden tiuhemmasta keskustelutaajuudesta siirtymisen väljempään käytäntöön. Asioita sai tehdä itsenäisemmin eikä kaikkea tarvinnut käydä esittämässä tiiviisti esimiehelle. Haastateltavilla oli myös motivaatiota selviytyä itsenäisesti ja toteuttaa omaa osaamistaan.

Esimiehen rooli autonomiaa mahdollistavana henkilönä, tuli useamman haastateltavan kertomuksessa esiin. Hänen roolinsa välillisenä vaikuttajana oli keskeinen ajateltaessa luottamuksen ja valvonnan säätymiseen liittyviä kysymyksiä. Luottamuksen osalta yksilön näyttö eli osaamisensa osoittaminen tehtävässään vaikutti luottamuksen lisääntymiseen. Tämän taustalla voidaan nähdä yksilön kompetenssin ja kokemuksen vaikutus, joka näkyi omassa työssä määriteltyjen raamien sisällä tehtyjen sisältöratkaisujen muotoilussa. Esimiehen merkitys myös valvonnan asteen säätymiseen korostuu, Hän toisaalta seurasi niitä taloudelliseen tuloksiin liittyviä raportteja, jotka toimivat organisaation toiminnan mittareina, mutta myös yksilön tehtävässään esittämän näytön perusteella saattoi vaikuttaa siihen, millaisin järjestelyin ja kuinka tiiviisti tekemisiään tuli raportoida. Valtakysymyksiä ei suoranaisesti useimmassa haastattelussa käsitelty, mutta muutamissa se ilmeni siten, että ne rakentuivat vuorovaikutusprosesseissa erityisesti lähiesimiehen kanssa, mutta valtakysymystä voi liittää myös organisaation toimintaa ohjaaviin strategisiin kysymyksiin.

Haastatellut puhuivat hyvin samankaltaisesti taloudellisen tuloksen sekä toiminnan menestymistä mittaavien mittareiden merkityksestä oman onnistumisensa osalta. Tähän he liittivät niitä omassa arjen johtamistyössään toteuttamia sisältökysymyksiä. Monet kuvasivat esimiehen antavan varsin vapaat toimintamahdollisuudet ja siten tilaa toteuttaa omaa osaamistaan. Tämä tuli selvästi esille haastateltavien puheista ja he myös käyttivät tätä mahdollisuutta aktiivisesti, heidän työorientoitumisensa heijastui vahvasti esiin.

Seuraavassa esimerkeissä on esitetty aineiston sisältöalueiden osalta kokemuksia yksilöllisten merkitysverkostojen suhteen sekä niitä elementtejä ja spesifejä sisältöalueita, joista voidaan ymmärtää tämän tutkimuksen kohteena olleen autonomiakokemuksen keskeisesti rakentuvan. Kuvauksissa voi olla myös ristiriitaisuuksia. Näiden perusteella haastateltavien spesifeihin sisältöalueisiin liittämät kokemukset eroavat toisistaan, mutta yleiset autonomiaan liittyvät kokemukset laaja-alaisesti tarkasteltuina kokonaisuuksina ovat yllättävän samankaltaisia. Sijoitin kokemukset sen mukaan, osoittavatko ne, että autonomiaa on (+) vai ei ole (-), edistävätkö (+) vai rajaavatko (-) ne autonomiaa, sekä voidaanko niiden ajatella vaikuttavan autonomiaan välillisesti.

Valittu tarkastelunäkökulma kyseisiin asioihin on yksilön subjektiivinen kokemus, kuten tutkimuksen lähestymistapa edellyttää. Kysymyksessä ei ole tyhjentävä esitys haastateltavien autonomiakokemuksesta vaan tällä menettelyllä on tarkoitus osoittaa niitä yksilöllisiä merkityksiä, joita haastateltavat ovat autonomian suhteen kuvanneet. Näiden esimerkkikuvausten perusteella valotetaan sitä prosessia, jolla on edetty yleisiin merkitysverkostoihin ja niistä tutkimuksen tuloksiin. Haastatellut kuvasivat autonomiaan liittyviä rakenteellisia elementtejä sekä niihin liittyviä spesifejä sisältökysymyksiä hieman eri tavoin. Olen tässä pyrkinyt kuvaamaan niitä, sekä ryhmitellyt niitä sisällöllisesti sen perusteella.

Haastateltava 2

Haastateltava kuvaa organisaation rakenteeseen liittämäänsä linjaorganisaatiota selkeäksi, selvät vastualueet määrittäviksi, joilla on selvä yhteys tulosvastuun osoittamiseen. Näiden selkeiden raamien sisällä hän katsoo itsellään olevan valtaa tehdä päätöksiä. Näitä hän liittää erityisesti omaan johtamistyyliinsä, jota hän kuvaa siten, että omalla toiminnallaan on saatava henkilöstö työskentelemään samaan suuntaan. Hän mainitsee myös persoonallisuuden vaikuttavan johtamistyöskentelyyn liittyvissä tavoissa, sillä organisaation eri yksiköissä, samojen konseptien sisällä voidaan kuitenkin tehdä erilaisia ratkaisuja (taulukko 3).

Sisällöllisiin kysymyksiin siis liittyy autonomiaa, mm. henkilöstökysymykset eli keitä hän rekrytoi työntekijöikseen. Kuviossa on esitetty joitakin elementtejä ja autonomiaan liittyvän kysymyksen näkymistä niissä. Hän mainitsee toimintatavan muutokseen liittyvän päätösvallan olevan yrityksen johdolla. Liikeidean osalta hän tuo esiin, sen toimintaa rajaavan merkityksen eli sitä on noudatettava. Talousasioiden osalta käy selväksi, että budjetti rajaa

autonomiiaa, sen sisällä on pysyttävä, mutta jos ylityksiä on mahdollisesti tulossa, niin kompetenssin avulla voi välillisesti vaikuttaa muutoksiin. Tämän voi ymmärtää tarkoittavan sitä, että esitysten suhteen autonomiiaa on. Tämä siis tarkoittaa sitä sovellusosaamista, joka haastateltavalle on oman kompetenssin ja kokemuksen myötä syntynyt. Määritellyillä avainalueilla autonomiiaa on, nämä avainalueen tekemiset voidaan nähdä kuitenkin jo sisältyvän sisällöllisiin asioihin, koska siellä käytännön konkreettinen tekeminen sitten rakentuu.

TAULUKKO 3 Yksilön kuvaamia elementtejä autonomiaan liittyen

ELEMENTTI	AUTONOMIAA ON +/- EI OLE --	EDISTÄÄ+/- RAJAA -- AUTONOMIAA	VÄLILLINEN VAIKUTUS
ORGANISAATIO			
*linjaorganisaatio	--		
*selkeät vastualueet	+	--	
*toimintatavan muutos	--		
*päättövalta	--		
LIIKEIDEA			
*ohjaava		--	
*ketjustrategia	--		
*tuotteet	--		
*hinnoittelu	--		
YRITYSKULTTUURI			
*rekrytointi			+
*kaupallinen kenttäkoulutus		+	+
*urakehitys		+	+
SISÄLTÖ			
*johtamistyyli	+		
*henkilöstöasiat	+		
*suhtautumistapa	+		
*ajankäyttö	+		
*vuorovaikutus	+		
TALOUS			
*budjetti		--	
*avainalueet	+	--	
*tilastot (myynti, tulos)			+

Sisältöön liittyvä tekeminen korostuu autonomiassa ja strategian rajaava merkitys tulee esiin. Tärkeää on huomata myös välilliset vaikutukset autonomiiaa, jotka tulevat esimiessuhteen kautta, mutta myös taloudellisten elementtien kautta arkeen. Niiden voidaan katsoa olevan joko omaa toimintaa eli sisällöllistä tekemistä tukevia tai sitten muutokseen ohjaavia.

Haastateltava 4

Haastateltava on kuvannut oman kompetenssinsa merkitystä työnsä arjessa nimenomaan soveltamiseen liittyen. Hän toi esille sitä kokemusta, joka hänelle on eri tehtävissä toimimisen kautta syntynyt ja mahdollisuuksiaan soveltavaa sitä arjen työssä. Substanssiosaaminen alaan

liittyen oli syntynyt eri osa-alueilla toimialan tehtävissä urakehityksen kuluessa. Nämä syntyneet mahdollisuudet soveltamiseen rakentuivat erityisesti siinä, millä tavoin vuorovaikutuksessa esimiehen kanssa toimintaan liittyvät vastualueet oli sovittu. Valtuutus tekemiseen tuli sitä kautta, mutta haastateltava kuvasi toimintaansa eli soveltamista, joka näkyi sisällöllisessä tekemisessä ja ratkaisuisa. Niitä arvioitiin taloudellisin mittarein ja sen myötä tuli tuki niille sisällöllisille toimille, joita hän oli tehnyt omassa työssään tai toiminnan osalta arvio uudelleen suuntaamiseen.

TAULUKKO 4 Yksilön kuvaamia elementtejä autonomiaan liittyen

ELEMENTTI	AUTONOMIAA ON +/- EI OLE --	EDISTÄÄ+/- RAJAA -- AUTONOMIAA	VÄLILLINEN VAIKUTUS
KOMPETENSSI			
*substanssiosaaminen		+	+
*kokemus		+	+
*soveltaminen	+	+	+
OHJAAVAT ELEMENTIT			
*ketjustrategia	--		
*lainsäädäntö	--		
*liikeidea	--		
ESIMIES			
*sovitut raamit		+	
*vastualueet	+		
*valtuutus		+	
SISÄLTÖ			
*johtamistyö	+		
*henkilöstöasiat	+		
*vuorovaikutus	+		
*ajankäyttö	+		
*palvelusisältö	+		

Sisällöllisten tekemisten suhteen autonomiaa siis on. Samalla on valotettu niihin liittyvän autonomian spesifimpää merkitystä: onko autonomiaa vai ei, onko se rajaavaa vai edistävää sekä voidaanko sillä ajatella olevan välillistä vaikutusta. Tämän kaiken merkitys kulminoitui hänen kuvaamaan niissä monissa arjen pienissä toimissa, joita hän tekee. Hän toi erityisesti esille sitä, että toiminnan arvo tulee esille siinä osaamisessa, jonka hän itse ja alaisensa pystyvät käytännön tasolla rakentamaan. Taulukossa on kuvattu niitä spesifejä sisältöalueita, joita haastateltavan kohdalla voidaan autonomiaan liittää. Haastateltavan kohdalla painottuvat selvästi autonomian liittyminen sisältökysymyksiin ja sovellusosaaminen eli kompetenssin ja kokemuksen yhtälö, näyttö oman tekemisen onnistumisesta korostuu.

Esimerkit ovat kuvanneet käytännössä sitä merkitysverkostoa, joka autonomian suhteen yksilöllisesti rakentuu. Tästä eteenpäin, olen seuraavassa kappaleessa koostanut autonomiaa

kuvaavat yleiset sisältöalueet. Tällä tarkoitan sitä, että yleiset sisältöalueet ovat muodostuneet yksilökohtaisten sisältöalueiden pohjalta ja muotoutuneet uusiksi, autonomian kokemusta, sitä määrittävistä elementeistä sekä niiden välisiä suhteita kuvaaviksi sisältöalueiksi.

5.4.4 Yleiset kuvaavat sisältöalueet

Autonomiaa voi tämän tutkimuksen perusteella ajatella varsin kompleksisena kysymyksenä. Ymmärtääkseen miten autonomia käytännön, arjen työn tasolla keskijohdon kokemuksen mukaan muotoutuu, on tarkasteltava niitä elementtejä, jotka muodostavat sen rakenteen, jossa ihmisten välinen vuorovaikutus tapahtuu. Tässä vuorovaikutuksessa tulevat esiin mahdollisuudet sekä mahdollisuuksien taustalla vaikuttavat, autonomiaa suoraan lisäävät ja vähentävät sekä niihin välillisesti vaikuttavat kanavat. Kokonaisuutta voi kuvata enemmänkin prosessiluonteiseksi, jatkuvasti muotoutuvaksi toiminnaksi, jossa kuitenkin on havaittavissa aikaa ja paikkaan sidoksissa olevia, selkeästi työn autonomiaa sisältäviä asioita, mutta myös niitä, jossa autonomiaa ei ole. Kuvaan seuraavaksi niitä yhteisiä sisältöalueita sekä niihin liittyviä spesifejä näkökohtia, joita autonomian osalta on keskijohdon kokemuksessa nähtävissä. Keskeisiä sisältökokonaisuuksia muodostui seitsemän, ne muodostavat kaikille yhteisen merkitysverkoston. Nämä seitsemän kokonaisuutta on muodostettu yksilökohtaisten merkitysverkostojen pohjalta. Sisältöalueita reflektoiden ja yhdistellen on luotu synteesi, joka kuvastaa parhaiten tutkimuksen sisältöjä yleisellä tasolla. Nämä on nimetty seuraavasti: strategia, yrityskulttuuri, sisältökysymykset, verkosto, talous, esimies sekä kompetenssi. Näihin seitsemään on kiteytetty hyvin tutkimuskysymykseen liittyvä tavoite.

STRATEGIA

Haastateltavat kuvaavat yleisesti päätäntävällän olevan ylimmällä johdolla, tarkemmin sanottuna he mainitsevat organisaation hallituksen päätäntävällän olevan keskeinen. Organisaation johto miettii keskijohdon kuvauksen perusteella strategiaa, joka on tässä tutkimuksessa tuotu esiin ketjustrategiana. Ketjustrategia määrittää tekemisen suuntaa yleisesti. Täältä tulevat ne keskeiset, yleiset ohjaavat tekijät omaan työhön, niissä on myös annettu joitakin ohjeistuksia toimintatavoiksi sen suhteen miten jotkin kokonaisuudet tulisi rakentaa arjen työssä. Tämän suhteen voidaan katsoa, että keski-johdolla ei autonomiaa ole. Ketjustrategian merkitys voidaan siten ajatella autonomiaa rajaavana elementtinä. Tarkemmin kuvattuna strategian pohjalta rakentuu haastateltavien kuvauksen mukaan se tavoiteorganisaatio, johon pitkällä aikavälillä pyritään. Täältä myös ohjautuvat ne avainalueet

sekä painopistealueet, joihin keskijohto omassa toiminnassaan keskittyy. Tästä voidaan katsoa muodostuvan ne rakenteelliset raamit, joiden sisällä keskijohdolla on mahdollisuuksia autonomiseen toimintaan.

ORGANISAATIOKULTTUURI

Organisaatiokulttuurin merkitys tässä tutkimuksessa tulee keskijohdon kuvaamana esille välillisesti autonomiaan vaikuttavana elementtinä. Muodostunut kulttuuri heijastelee organisaation tapoja toimia arjessa. Tätä voidaan kuvata tässä esille tulleina tekijöinä yrityksen rekrytointipolitiikan ja organisaation mahdollistaman urapolun vaikutuksina yksilön pitkän aikavälin kehitykseen ja sulautumiseen yrityskulttuuriin tai tarkemmin sanoen niihin toimintatapoihin sisälle kasvamiseen, jotka ovat yrityksessä vallitsevia. Tässä mielessä yrityskulttuuri on nähtävänä välillisenä vaikuttajana, joskin yksilöä rajaavana sillä organisaation vallitsevat käytännöt saattavat vaikuttaa ja usein myös vaikuttavat omien toimintatapojen muodostumiseen. Organisaatiokulttuuriin suhtautumistapaan vaikuttavat keskeisesti ikä, kompetenssi, kokemus ja henkilökohtainen asennoituminen. Erityisesti omien arvojen ja ajatustapojen yhdenmukaisuus merkitsivät paljon siinä, miten organisaation toimintatapojen, siis organisaatiokulttuuriin sopeuduttiin. Persoonallisuuden merkitys kuitenkin on tässä suhteessa nostettava esille, sillä persoonallisten toimintatapojen avulla voi tätäkin kulttuuria, siis yrityksessä vallitsevia toimintatapoja muuttaa. Siten voidaan katsoa oman persoonallisen asennoitumisen yrityskulttuuriin olevan sekä vallitsevaan tilanteeseen sulautuvaa että sitä muovaavaa. Sulautuvan asennoitumisen voidaan ajatella kertovan yrityskulttuurin autonomiaa rajaavasta merkityksestä, kun taas muovaavaa asennoitumista voidaan ajatella autonomiaa edistävänä, yrityskulttuuria muuttavaan pyrkivänä.

SISÄLTÖKYSYMYKSET

Haastatellut kuvaavat hyvin yleisesti keskeisiä elementtejä, joissa omaa autonomiaa on. Nämä ovat erityisesti oman työn sisältökysymyksiin liittyviä mahdollisuuksia. Strategia määrittä tavoiteorganisaatiota ja sieltä syntyneet avainalueet rakensivat kehykset painopistealueiksi, joissa arkista toimintaa voi oman kompetenssin ja kokemuksen perusteella syntyneen osaamisen turvin luotsata. He kuvaavat johtamistyön arjen olevan autonomista. Tällä he tarkoittavat omaa johtamistyyliään, niitä vuorovaikutuksen tapoja, joita he noudattavat toiminnassaan henkilöstön kanssa. Johtamistavassaan haastateltavat toivat esille avointa, osallistavaa johtamista sekä motivoivaa otetta yhteisten tavoitteiden eteen työskentelyyn.

Henkilöstön valintaan liittyvissä kysymyksissä he katsoivat myös autonomiaa olevan, tässä tuotiin esille sekä suorittavalla tasolla tarvittavan osaamisen arviointi että niissä olevien toimien avoimeksi ilmoittaminen, lisäksi rekrytoida avoimiin toimiin sopivat henkilöt. Sisältökysymyksiin voidaan lukea myös oman vastuualueen suunnitteluun liittyvää työtä esim. investointeja ajatellen. Isommat investointipäätökset saattoivat olla jo strategian tasolla mietittyjä ratkaisuja, joissa haastateltavien oma rooli oli yleensä näissä prosesseissa mukana oleminen ja tiedon tuominen prosessiin. Investointiesityksiä he laativat myös itse ja haastatelluilla ei juuri ollut kokemuksia siitä, että laadittuja investointiesityksiä olisi muuteltu tai palautettu muutoksia varten tai että niitä olisi hallituksen toimesta muutettu esim. esitettyjen euromääräisten osien suhteen. Tämä toisaalta kuvaa sekä sitä väljyyttä - suhteellista autonomiaa, jota tekemiseen tarjotaan - että sitä luottamusta, jota organisaatiossa annetaan oman työn toteuttamiseen. Organisaation toimintatapaa, esimerkiksi investointeihin liittyvää esityskäytäntöä haastateltavat ajattelivat enemmänkin muodollisena prosessina, jolla ei tehtyihin sisällöllisiin ratkaisuihin ollut vaikutusta.

VERKOSTO

Verkostoa haastateltavat kuvaavat kahdentyyppisessä merkityksessä, toisaalta kysymys on kollegatasoisesta toiminnasta, jossa reflektoidaan omaan tekemiseen liittyviä elementtejä ja opitaan, toisaalta taas kysymys on organisaatiossa tapahtuvaan yleiseen kehittämistyöhön liittyvistä näkökohdista. Näiden merkitystä autonomiaa ajatellen voidaan kuvata välillisesti vaikuttavina asioina. Toisaalta kollegatasolla tapahtuva, reflektointiin tähtäävä toiminta vaikuttaa oman kompetenssin ja osaamisen kehittymiseen ja siten niihin näytön mahdollisuuksiin, joita yksilö voi oman työn sisällöllisen tekemisen kautta osoittaa nykytehtävässään. Organisaation kehittämistyössä taas painottuvat parhaat käytännöt ajattelu, jossa mietitään niitä ratkaisuja, joilla on saavutettu tai voidaan saavuttaa menestystä. Oma rooli tässä nähdään osana kehittämisprosessia ja tiedon tuottajan rooli nousee esille. Tässä mielessä kehittämisprosessissa mukana oleminen on nähtävä vaikutusvallan käyttönä, oman osaamisen esille tuomisena ja siten myös ketjutasoisten asioiden muodostamisessa. Tällä voidaan katsoa olevan välillistä vaikutusta organisaation johtotason päätöksiin eli niihin rakenteellisiin elementteihin, joista aiemmin mainitut toiminnan kehykset rakentuvat.

LÄHIESIMIES

Lähiesimiehen merkitystä autonomiaan vaikuttavana keskeisenä henkilönä monet haastateltavat toivat esille. Tässä vuorovaikutussuhteessa rakentuu muodollisten ja epämuodollisten tapaamisten tuloksena ne painopisteet, joihin oman työn arjessa paneudutaan. Tässä suhteessa kehityskeskustelut ja tuloskeskustelut muovaavat sitä autonomiaa, jota oman työn sisällöllisessä soveltamisessa voi hyödyntää. Erityisesti haastateltavat toivat esille esimiehen persoonallisen tavan mahdollistaa työn autonomia. Tällä he viittasivat siihen suhtautumistapaan, jolla esimies on luonut tilaisuuden oman osaamisen käyttöön. Muutamassa haastattelussa esiin tuli käytäntöjen väljentäminen ajan kuluessa, tällä he tarkoittivat näytön eli osaamisensa perusteella mahdollisuuksia itsenäisempään, autonomisempaan toimintaan.

Tässä vuorovaikutussuhteessa myös syntyy keskustelujen perusteella näkemys, mihin kukin haastateltava osaamisensa perusteella pystyy. Kun tulee persoonaltaan ja toimintatavoiltaan tutummaksi, suhteellinen autonomia kasvaa. Tässä mielessä esimiessuhteessa voidaan katsoa olevan toisaalta osaamisen arviointia eli näytön merkitys nousee esiin sekä toisaalta kontrolli, sillä läheltä seuraavana voi kontrolloida tekemistä vaikka kaikki haastateltavat eivät sitä suoraan kuvanneetkaan. Kontrolli tulee esiin näytön sekä keskusteluissa syntyneen kuvan pohjalta, mutta myös kuukausitasolla saatavilla olevien tulosraporttien avulla. Esimiehen yleistä asennetta haastateltavat kuvasivat isompien linjojen hallinnoijana ja siten jättävän oman sovellusosaamisen, työn spesifien yksityiskohtien muovaamisen omalle kontolle. Arjen työtä ei siis ollut haastateltujen mukaan yksityiskohtaisesti ohjattu

TALOUDELLISET ELEMENTIT

Haastateltavat kuvaavat taloudellisiin tekijöihin liittyviä asioita hyvin samankaltaisesti. He mainitsevat tulokseen liittyvät kysymykset, budjetoinnin sekä investointiin liittyvät esitykset. Nämä he liittävät yleisesti siihen näyttöön, jota voivat oman kompetenssinsa, kokemuksensa ja sovellusosaamisensa avulla arjen sisällöllisten ratkaisujen keinoin osoittaa. Tähän he liittävät autonomian kokemista siten, että taloudellinen tulos kertoo niistä menestyvistä sisällöllisistä ratkaisuista, joita ovat onnistuneet tekemään. Siten he arvelevat sen mahdollistavan autonomisempaa toimintaa, joka syntyy näytön perusteella. Spesifejä sisältöalueita he kuvaavat hieman toisistaan eroavin tavoin, mutta ne voidaan kiteyttää kuuluvaksi siihen arkiseen työhön, jota he toteuttavat.

Budjetointi syntyy strategian ja tuloskeskustelun pohjalta, tavoiteasetannan avulla tulevaa toimintaa ohjaaviksi painopisteiksi. Esimerkiksi, jos tavoitteeksi on asetettu esim. työtyytyväisyyden parantaminen, niin omassa toiminnassaan johtamistyöskentelyssä on tehtävä sitä edistäviä toimenpiteitä. Mitä nämä sitten käytännössä ovat, sen muotoiluun on oma osaaminen, kokemus otettava käyttöön. Tässä useimmat toivat esiin alaisiaan osallistavaa, motivoivaa otetta, sekä kykyä ohjata ihmiset toimimaan yhteisten tavoitteiden eteen. Sosiaalisten taitojen ja vuorovaikutuksen roolia tuotiin esille. Tässä suhteessa toimintatavoissa oli mahdollisuus autonomiseen työskentelytapaan ja persoonallisuuden merkitys toimintatavassa tuli esille. Investointiesitysten suhteen haastateltavat kuvasivat päättävällän olevan organisaation johdolla, mutta itse esitysten laatimisen suhteen autonomia oli mahdollista. Haastateltavilla ei myös ollut juurikaan kokemuksia siitä, että tehtyjä esityksiä olisi palautettu tai muutettu

KOMPETENSSI

Kompetenssi muodostuu toisaalta yksilön itsensä hankkimasta koulutuksesta, mutta myös siitä kokemuksesta, joka hänelle on työuransa aikana muodostunut. Tässä joku painotti koulutuksen merkitystä, kun taas toinen saattoi antaa enemmän painoarvoa niille tehtäväkierrosta sekä urakehityksestä kertyneille kokemuksille. Haastateltavien kohdalla kompetenssi rakentui sekä tekemistä mahdollistavan esimiehen asenteen kautta, mutta myös sen sovellusosaamisen kautta, mikä rakentui arjen työssä sisällöllisiä ratkaisuja miettiessä ja rakentaessa. Tässä toisaalta reflektoinnin merkitys korostui, sitä tapahtui jo aiemmin mainituissa verkostoissa, mutta myös esimiehen kanssa tapahtuvissa vuorovaikutustilanteissa. Reflektointi nähtiin yleisesti omaa osaamista kehittävänä, tärkeänä elementtinä. Kompetenssi oli merkityksellinen myös siten, että sen mahdollistamana näyttö oman sovellusosaamisen käytöstä arjen työssä tuli esiin. Tällä taas oli tulevan työn autonomian asteen ja luottamuksen kannalta merkitystä.

Olen lopuksi vielä koonnut taulukkoon 5 nämä keskeiset yleiset, kaikille yhteiset sisältöalueet sekä valottanut niihin liittyviä spesifejä sisältökysymyksiä lyhyesti. Nämä yhteiset sisältöalueet ovat muodostuneet sen pohjalta, mitä haastateltavat esittivät, mutta yleisiä merkityksiä etsittäessä, yksilöllisiä kokonaisuuksia on integroitu ja nimetty uudelleen.

TAULUKKO 5 Kaikille yhteiset sisältöalueet

Ryhmäpäälliköiden, tutkimusaineistoa kuvaavat sisältöalueet (päävaihe II/2, kuvio 11)	Spesifit sisältöalueet (päävaihe II/4, kuvio 11)
KOMPETENSSI	<ul style="list-style-type: none"> *koulutus, urakehitys, kokemus *oman tekemisen taustalla *perustelut, sallivuus kokeiluihin *reflektoinnin avulla kehittyä *asiantuntijuus *ideointi, tiedon tuotto kehitysprosesseihin
SISÄLTÖKYSYMYKSET	<ul style="list-style-type: none"> *johtamistyö, henkilöstöasiat *ammattillinen osaaminen *soveltaminen *näyttö: taloudellinen tulos → sisältökysymysten suuntaaminen *investointiesitykset *autonomian suhteellisuus
VERKOSTO	<ul style="list-style-type: none"> *vaikutusvalta *ketjutasoisten kysymysten kehittäminen *reflektointi *”parhaat käytännöt”
TALOUSKYSYMYKSET	<ul style="list-style-type: none"> *tekemisen taloudelliset kehykset *budjetointi, investoinnit, osa kontrollia *tavoiteasetanta, avainalueet *resurssit *investoinnit → perustelukyky → mahdollisuudet
LÄHIESIMIESSUHDE	<ul style="list-style-type: none"> *tulos- ja kehityskeskustelut *vuorovaikutuksessa autonomian säätäminen *vaikutukset luottamukseen *toiminnan ohjaus, määrämuotoiset ja arkikeskustelut *vaikutukset vallan ulottuvuuteen *toimii kontrollina, tuntee henkilön ja arvioi toimintaa
STRATEGIA	<ul style="list-style-type: none"> *liiketoimintakonseptit, ketjustrategia määrittävät ja ohjaavat yleisesti tekemisen suuntaa *tavoiteorganisaatio *toiminnan rakenne *ulkopuolista tekemistä ei sallita, toiminnan fokus *päättäväältä johdolla *avainalueet
YRITYSKULTTUURI	<ul style="list-style-type: none"> *rekrytointipolitiikka, *kenttäkoulutus *yleinen toimintatapa *kasvaminen toimintatapaan, ilmapiiri

5.5 Empiiriset tulokset

Tutkimuksen tulokset ovat muodostuneet aineiston analysoinnin perusteella syntyneiden sisältöalueiden pohjalta. Tutkimuksessa on edetty yksilökohtaisten merkitysverkostojen kautta

yleisiin merkitysverkostoihin. Ajatteluprosessin ja reflektoinnin keinoin on liikuttu edestakaisin yksilökohtaisten ja yleisten merkitysverkostojen välillä sekä kriittisesti punnittu yleisiä ja spesifejä sisältöalueita, tarkasteltu niiden yhteneväisyyksiä sekä eroavuuksia. Näiden pohjalta on tehty tiivistyksiä ja synteesiä, joiden perusteella on päädytty esittämään niitä yleisiä, keskijohdon kokemukselle yhteisiä, autonomiaa kuvaavia merkitysverkostoja sekä spesifejä sisältöalueita, jotka voidaan esittää tutkimuksen tuloksina.

Tässä tulososassa on pyritty vielä muotoilemaan taulukko siten, että se antaa lukijalle kuvaa siitä, millaisten tekijöiden suhteen autonomiaa on olemassa. Esityksessä ei ole pyritty tyhjentävään versioon vaan taulukko on tutkijan tuottama näkemys niistä elementeistä, joiden suhteen voidaan autonomiaan liittyviä kysymyksiä tarkastella. Tämän perusteella voidaan keskeisiksi asioiksi nostaa ne kysymykset, joiden suhteen autonomiaan voi vaikuttaa. Niitä ovat yksilön kompetenssi, työn sisältökysymykset, jotka muodostuvat kompetenssin keinoin sekä esimiehen rooli tätä mahdollistavana. Selkeimpänä autonomiaa rajaavana kysymyksenä nousee esille strategian merkitys.

Taulukko 6 on nähtävä tiivistettynä kuvauksena niistä sisällöistä, joita autonomiaan liittyy. Kysymyksessä siis oikeastaan on empiiristen tulosten kooste. Tutkimuksen empiirisinä tuloksina on nähtävä jo ne kaikki edellä esitetyt kuvaukset. Tämän vuoksi on tutkimuksen kokonaiskuvan tavoittamiseksi tarkasteltava myös niitä aiemmin esitettyjä yksilöllisiä kertomuksia ja merkitysverkostoja, jotta voi nähdä, miten niiden kautta on edetty lopulliseen vaiheeseen ja tutkimuksen tuloksiin. Myös yleisiä merkitysverkostoja on tarkasteltava ja siten niihin sisältyviä spesifimpiä merkityksiä, jotka ovat yleisenä kokemuksena esitettäviä. Tämä esitetty kyseinen tiivistys tähän taulukon muotoon on näiden edellisten vaiheiden perusteella muotoutunut.

Tuloksia esittäessä on noudatettu samaa toimintatapaa kuin edellä olevissa yksilöllisiä merkityksiä kuvattaessa. Sisältöjä on tulostaulukossa vielä hieman avattu, jotta sen perusteella syntyisi parempi kokonaiskuva. Sijoittelu on tehty sen mukaan, osoittavatko ne, että autonomiaa on (+) vai ei ole (-), edistävätkö (+) vai rajaavatko (-) ne autonomiaa, sekä voidaanko niiden ajatella vaikuttavan autonomiaan välillisesti.

TAULUKKO 6 Tulosten sisältökooste

ELEMENTTI	AUTONOMIAA ON+ /EI OLE --	EDISTÄÄ +/ RAJAA -- AUTONOMIAA	VÄLILLINEN VAIKUTUS AUTONOMIAAN ON +/ EI OLE --
STRATEGIA			
*liikeidea	--	--	
*ketjustrategia	--	--	
TAVOITE- ORGANISAATIO			
*avainalueet	--	--	
*parhaat käytännöt	--	--	
AVAINALUEET	--	--	
VERKOSTO			
*ohjausryhmä			+
*kehittämissryhmä (parhaat käytännöt)			+
*kollegat			+
ESIMIES			
*tapa toimia		+	+
*luottamus		+	+
*kontrolli		--	
SISÄLTÖ			
*johtamistyö	+		
*investointi- esitykset	+		
*henkilöstön rekrytointi	+		
*tiedon tuottaminen päättösprosessihin	+		+
KOMPETENSSI			
*näyttö		+	
*ammattillinen osaaminen		+	+
*taloudellinen tulos			

Yhteenveto ryhmäpäälliköiden kuvaamista elementeistä, niiden merkityksestä ja vaikutuksista työn autonomiaan.

Taulukossa esitetyistä keskeisimmiksi ja merkityksellisimmiksi elementeiksi, tarkasteltaessa keskijohdon autonomiaa, ovat muodostuneet: strategia, esimiehen suhtautuminen sekä yksilön omaama kompetenssi. Strategia selkeästi ohjaa ja määrittää toimintaa ja siten rajaa autonomiaa. Kompetenssin keinoin yksilöllä on mahdollisuus vaikuttaa näyttöön eli osaaminen tulee sen kautta esiin. Esimiehen kanssa vuorovaikutuksessa määrittyy autonomian aste eli käytännön mahdollisuudet soveltaa osaamistaan sisällöllisiin tekemisiin.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 SUHDE ALKUOSAN TEORIAAN

Tutkimuksen tulosten perusteella on tarkoituksenmukaista luopua alkuosan teoreettisen ajattelutavan mukaisesta lähestymistavasta, jossa jaotellaan autonomiaa käsittävät elementit sisäisiin, yksilöön itseensä liittyviin tekijöihin ja ulkoisiin organisaation taholta tuleviin rakenteellisiin elementteihin. Tarkoituksenmukaisempaa on puhua autonomiaa edistävästä ja sitä rajaavista elementeistä sinänsä, koska naturalistinen lähestymistapa johon Gustafsson (2004) viittaa, kuvaa paremmin arjen kompleksisuutta ja huomioi siten paremmin autonomiaan vaikuttavat elementit osana kokonaisuutta. Autonomiaa arvioitaessa on huomioitava prosessinomaisuus, sillä osa autonomiaan vaikuttavista elementeistä syntyy vuorovaikutusprosessin ja muiden kehitysprosessien (esim. verkostot, oppiminen ja yksilön kokemus) tuloksena. Näiden erottelu toisistaan, niiden yksittäisten osuuksien ja painoarvojen arviointi suhteessa kokonaisuuteen on vaikeaa. Tutkimuksen perusteella syntyneen ymmärryksen mukaan siihen ei tulisikaan pyrkiä, vaan tässä vuorovaikutusprosessissa on nähtävä ne kokonaisuutta muodostavat elementit sekä niiden keskinäisten suhteiden vaikutus syntyvään kokonaisuuteen. Tässä mielessä Banduran (1997) kuvaama lähestymistapa, jossa käyttäytyminen, tässä tapauksessa autonomia, muovautuu yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksen tuloksena, on tarkoituksenmukainen ja siten tähän tutkimukseen soveltuva.

Tutkimuksen osalta autonomiaa rajaaviksi tekijöiksi katsottavat elementit liittyvät strategianäkökulmaan. Sieltä syntyvät ohjaavat tekijät toisaalta eivät antaneet mahdollisuutta autonomiaan, sillä niiden merkitys näyttää olevan enemmänkin Näsin (1991) kuvaaman teoreettisen lähestymistavan mukainen. Siinä kysymyksessä on yksilön näkökulmasta tarkasteltuna preskriptiivinen, normatiivinen näkökulma, se miten asioita tulisi tehdä. Tämä seikka tuli toisaalta esille myös haastateltujen tavassa puhua ”parhaiden käytäntöjen” etsimisestä. Täten mainittu seikka voi liittyä toisaalta jo yrityskulttuuriin, sillä rekrytoinnin ja koulutuskäytäntöjen - mihin kaupallinen kenttäkoulutuskin viittaa - kautta ovat toimintatavat sekä käytännöt sisäistyneet yksilöön ja näkyvät siten puhetoivoissa. Yrityskulttuuriin liittyviä näkökohtia on myös havaittavissa erityisesti yksilön kompetenssiin liittyvänä ja siten Scheinin (1996) kuvaaman, yksilöiden omien ammatillisten taustojen ja kokemusten myötä syntyneiden reflektointien mukaisina.

Valtaan, valvontaan ja luottamukseen liittyvä teoreettinen ennako-oletus muuttui tutkimuksen tuloksena hieman toisenlaiseksi. Valta tuli esiin yksilön toimiessa verkostossa, erityisesti vaikutusvalta, mutta myös oman kompetenssin kautta niissä tilanteissa, joissa esimiehen kanssa sovitulla vastuualueilla käytännössä toimittiin. Tässä mielessä valta nähdään Daudin (1984) esittämän ajattelutavan mukaisena, yksilön ja ryhmien vaihdon välineenä sopii tutkimuksen teoreettiseen lähestymiseen. Valvontaan ja luottamuksen syntyyn vaikuttivat erityisesti vuorovaikutus lähiesimiehen kanssa, mutta myös ne oman kompetenssin keinoin annetut näytöt, jotka taloudellisissa arviointikohdissa punnittiin. Tästä näkökulmasta arvioitaessa voidaan toisaalta nähdä niitä samoja ulottuvuuksia, joita esim. Maravelias (2003) kuvasi yksilön osalta professionaalista asennoitumisesta työhön. Kompetenssiin liittyvänä näkökohtana Gustafssonin (2004) esittämät deklaratiiivinen ja proseduraalinen tietämys saavat tukea. Haastateltavien omassa työssä soveltamisen keinoin annettujen näyttöjen merkitys korostuu. Se osoittaa kykyä priorisoida ja tunnistaa omassa työssään ne elementit, joiden pohjalta voi tehdä tarkoituksenmukaisia, toimivia sisällöllisiä ratkaisuja.

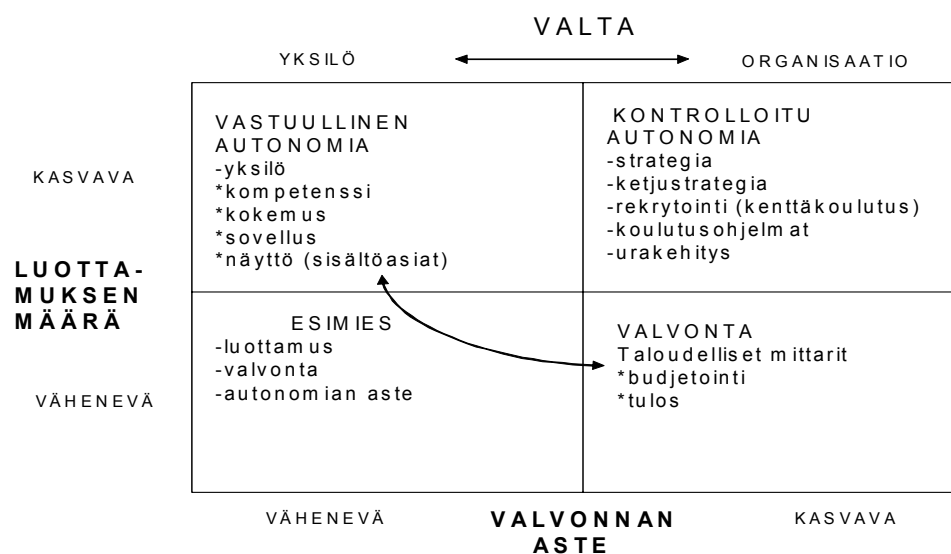
Tässä tutkimuksessa Serinin (1993) esittämä käsitys yksilön autonomian todellisuudesta saa tukea. Siinä yksilö liikkuu jatkumolla, joka kuvaa hyvin sitä autonomian astetta, joka yksilöllä on. Se millä tavoin tämä liikkuminen jatkumolla rakentuu ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat, on tämän tutkimuksen keskeisiä asioita. Sitä kokonaisuutta kuvaa parhaiten prosessinomaisuus, jossa autonomian käytäntö on jatkuvasti uudistuva ja muovautuva prosessi. Tällä jatkumolla voidaan kuitenkin nähdä tiettyyn aikaan ja paikkaan sidoksissa olevia rakenteita, joiden välisissä suhteissa voidaan nähdä se vallitseva kokonaiskuva yksilön kokemuksesta työn autonomiasta.

6.2 TULOS

Esimiehen rooli yksilön autonomiaan vaikuttavana henkilönä nousi voimakkaasti esille. Luottamuksen ja valvonnan sekä vallan ulottuvuuksia voi tarkastella seuraavan nelikentän avulla (kuvio 14, s. 88), jossa on kuvattu niiden välisiä suhteita. Luottamuksen ja valvonnan asteen säätyminen tapahtuu esimiehen toimintatavan myötä. Tämä joko mahdollistaa yksilön tekemistä tai sitten ei, tässä tutkimuksessa haastateltavat esittivät kokemuksenaan omaa soveltamisosaamistaan tukevan käytännön. Kontrolloituun autonomiaan viittaa oikea yläruutu, jossa strategian, sekä myös yrityskulttuuriin liittyvät elementit määrittävät sitä kehystä, jossa yksilöt toimivat. Tähän liittyen he kuvasivat, että autonomiaa ei ollut, koska siihen sijoittuvilla tekijöillä oli ohjaava vaikutus. Tämä on tulkittu kontrolloiduksi

autonomiaksi, koska haastateltavien kokemuksen mukaan sisältökysymyksiin saattoi vaikuttaa. Organisaation valta on hallitsevana täällä oikeassa yläruudussa ja se heijastuu myös oikeaan alaruutuun, taloudellisin mittarein tapahtuvan arvioinnin suhteen. Vastuullinen autonomia (vasen yläruutu) syntyy yksilön kompetenssin pohjalta, työn sisältöihin, siis omiin valittuihin toimintatapoihin vaikuttamisena. Näytön perusteella syntyy mahdollisuus vastuulliseen autonomiaan. Suhteellinen autonomia kasvaa vallan säätymisen myötä yksilön valtaa lisäävään suuntaan.

KUVIO 14 Valta, valvonta ja luottamus



Vallan siirtymistä, valvonnan astetta ja luottamuksen määrää sekä niiden välisten suhteiden muovautumista kuvaavassa nelikentässä, oikea alaruutu kuvaa valvontaa, joka tapahtuu taloudellisin mittarein. Täällä organisaation vallan vaikutukset näkyvät myös voimakkaasti. Esimiehen välillinen rooli taloudellisten mittareiden sekä yksilön vastuullisen autonomian välillä korostuu, vastualueiden ja tulostuunmäärittely sekä osaamisen arviointi keskustelujen ja näyttöjen pohjalta muovaavat sitä autonomian astetta, jota on kuvattu kuviossa.

6.3 TULOKSEN TULKINTA

Oman toiminnan ja osaamisen hiominen tapahtuu reflektointiprosesseissa sekä verkostoissa valtakunnallisesti, että ryhmäpäällikkötasolla, mutta myös esimies-alaiskeskusteluissa.

Ketjuohjaus, joka voidaan tulkita tässä strategiaksi, määrittää oman toiminnan yleisiä suuntaviivoja. Ketjuohjauksen tasolla mietitään myös ne tulevaisuuden tavoitetilat, sekä se tavoiteorganisaatio, johon organisaation tähdätään.

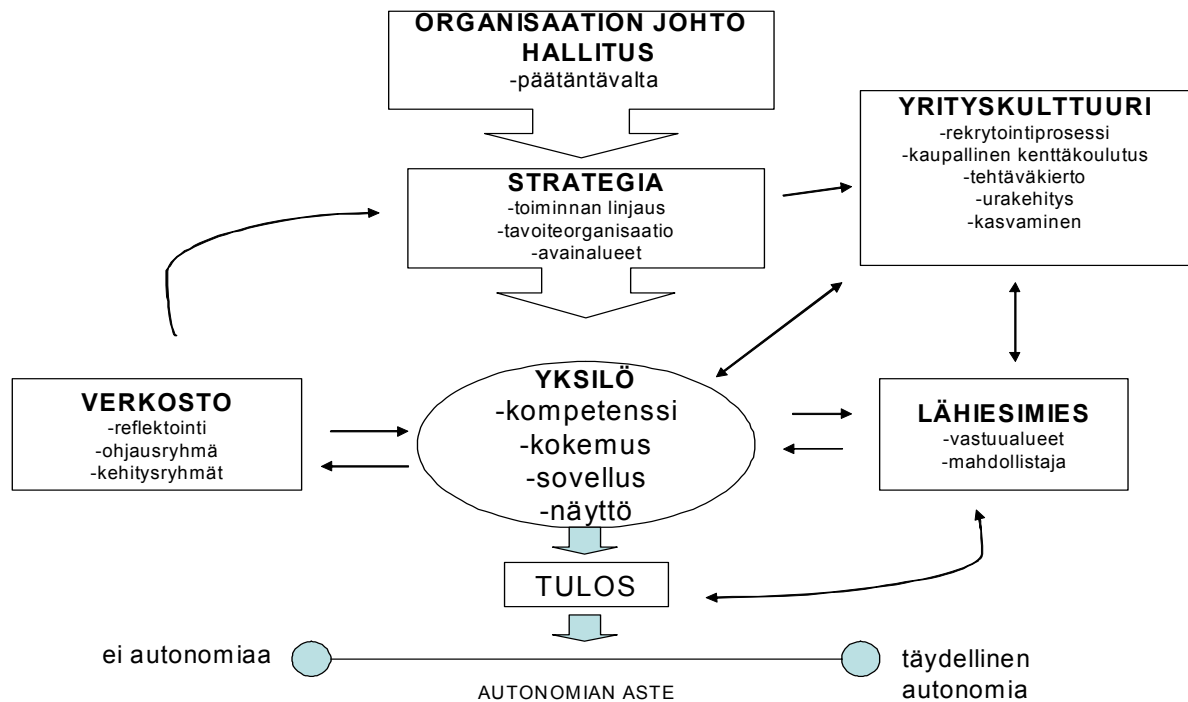
Lähiesimiehen kanssa käytävissä kehityskeskusteluissa määritetään ne omaan toimintaan liittyvät avainalueet ja painopisteet, joihin toiminnassa tulisi keskittyä. Se millä tavoin tuloksiin päästään ja millaisin keinoin, on kunkin haastateltavan kompetenssin ja kokemuksen myötä syntyvä kokonaisuus. Lähiesimiehen kanssa muotoutunut vuorovaikutussuhde määrittää keskeisesti sitä suhteellisen autonomian astetta, joka haastatelluilla työnsä suhteen on. Kullakin yksilöllä on mahdollisuus näyttöihin, joita sitten arvioidaan taloudellisinkin mittarein sekä eri toimintojen sujuvuutta mittaavin luvuin. Haastateltavat ottivat usein esiin tasapainoisen tulostittariston (Balanced scorecard), joka mittaa sekä taloudellisia, että muitakin toimintaan liittyvien elementtien sujuvuutta esim. työtyytyväisyys.

Oman työn arjen rakentamisessa vuorovaikutussuhde lähiesimiehen kanssa vaikuttaa siihen, kuinka paljon autonomiaa annetaan. Tässä lähiesimiessuhteessa käydyissä kehityskeskusteluissa sekä oman johtamistyön arkeen liittyvissä reflektoinneissa, voidaan tulkita olevan sisäänrakennettuna oman työn kontrolli. Sen voidaan tulkita olevan läsnä keskusteluissa, joissa oma kompetenssi ja tapa toimia tulevat esiin. Tämän seurauksena muotoutuu se luottamus, joka myötävaikuttaa myös oman johtamistyön suhteelliseen autonomiaan. Toisaalta taloudellisin mittarien arvioidun tuloksen vaikutus, joka osaltaan on oman osaamisen näyttöä sekä osoitettua kompetenssia sekä lähiesimiessuhteen määrittämä väljyys, johon em. tekijät vaikuttavat, sallivat mahdollisuuden suhteelliseen autonomiaan. Taloudelliset mittarit arvioivat menestystä ja tukevat omaa nykyistä tyyliä tai ohjaavat oman toiminnan sisällöllisiin muutoksiin.

Tämän esitetyn tulkinnan perusteella on laadittu seuraava näkemys, jossa eri elementtien välisessä vuorovaikutuksessa rakentuu yksilön omaama autonomian aste. Tästä nostan voimakkaimmin esille autonomiaa rajaavien tekijöiden, strategiaan liittyvien elementtien merkityksen sekä lähiesimiehen merkityksen autonomiaa mahdollistavana henkilönä. Välillisinä taustalla vaikuttavina elementteinä ovat verkosto ja yrityskulttuuri, mutta niiden painoarvo tässä mielessä tulkitaan vähäisemmäksi. Yksilön itsensä omaama kompetenssi nousee myös välillisesti autonomiaan vaikuttavaksi elementiksi, edellisiä suuremman painoarvon ansaitsevana asiana. Olen konstruoinut seuraavaksi tähän kuvion (kuvio 15), jolla kiteytän ne tässä tutkimuksessa esiin nousseet rakenteelliset elementit, jotka kuvaavat

tarkoituksenmukaisesti sitä prosessia ja niitä elementtejä, joista autonomia muodostuu. Siinä on esitetty ne yksilön autonomiajatkumolla liikkumista kuvaavat, siis autonomiaa edistävät, sitä rajaavat sekä siihen välillisesti vaikuttavat elementit.

KUVIO 15 Autonomian rakentuminen



Yksilön autonomian muotoutuminen ja siihen rakenteellisesti vaikuttavat elementit.

Edellä kuvatun perusteella on tärkeää ymmärtää autonomian syntymisen olevan prosessi. Tässä prosessissa merkittävimmiten tekijöiksi autonomian kokemisen kannalta nousee yksilön omaa kompetenssiä, joka myös tulososassa kuvattiin keskeiseksi. Kompetenssin, kokemuksen ja sovellusosaamisen yhtälönä muovautuvat ne työn sisällölliset elementit, joita arjen johtamistyössä toteutetaan. Näyttö on keskeistä ja sitä arvioidaan syntyvän tuloksen avulla. Lähiesimiehen rooli keskinäisessä vuorovaikutuksessa on autonomian astetta määriteltäessä keskeinen. Hän toimii organisaation taholta autonomian astetta säätelevänä henkilönä, toisin sanoen voidaan toisaalta puhua kontrollista. Verkoston ja lähiesimiehen kanssa tapahtuvat vuorovaikutusprosessit vaikuttavat välillisesti autonomiaan, useimmiten toimintaa reflektoidulla osaamisella kehittyä ja siten vaikutus toimii autonomiaa edistävään suuntaan. Autonomian prosessiluonteisuus, kuvattujen elementtien välisten suhteiden muuttuminen ja niiden painoarvojen muovautuminen jatkuvasti uudelleen kuvaa sitä

todellisuutta, jossa yksilön autonomia rakentuu. Myös yksilön oman kompetenssin muuttuminen vuorovaikutussuhteiden avulla tapahtuvassa reflektoinnissa sekä verkostoissa oppimisen avulla sekä käytännön tekemisen kautta muovaa autonomian astetta.

7. LÄHTEET

- Ahonen, A. 2001 Organisaatio, johtaminen ja edistyksen puhekäytännöt. Liikkeenjohdollisen tiedon kentät, kerrostumat ja kulttuurinen paikka. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja Sarja A-1:2001 Kirjapaino Grafia Oy, Turku.
- Ackroyd, S & Thompson, P. 1999 Organizational Misbehaviour. London: Sage.
- Alvesson, M. 1996 Communication, Power and Organization. Berlin: Walter de Gruyter.
- Alvesson, M. & Berg, P.O. 1992 Corporate culture and organizational symbolism. Berlin: de Gruyter.
- Andersen, T.J. 2000 Strategic Planning, Autonomous Actions and Corporate Performance. Long Range Planning 33:184-200
- Andersen, T.J. 2004 Integrating the Strategy formation processes: An international perspective. European Management Journal 22(3), 263-272.
- Argyris, C. 2002 Double-Loop Learning, Teaching, and Research. Academy of Management Learning and Education, 1(2), 206 -218.
- Argyris, C. 1999 Tacit knowledge and management, in Sternberg, R.J. & Horvath, J.A. (eds) Tacit knowledge in professional practice: Research and Practitioners perspectives. Lawrence Erlbaum Associates, inc., Publishers, New Jersey, USA.
- Argyris, C. 1998 Empowerment: The emperor's new clothes. Harvard Business Review 5-6, 98-105.
- Bandura, A. 1997 Self-efficacy: The exercise of control. New York. Freeman.
- Burrell, G. & Morgan, G. 1989 Sociological paradigms and organisational analysis : elements of the sociology of corporate life. Aldershot : Gower.
- Casey, C. 1995. Work, Self and Society. London: Routledge.
- Chaplin, W. F., John, O. P. & Goldberg, L. R. 1988 Conceptions of states and traits: Dimensional attributes with ideals as prototypes. Journal of Personality and Social Psychology, 54, 541-557.
- Chatman, J.A., Cha, S.E. 2003 Leading by leveraging culture. California Management review. 45(4)19-34.
- Clegg, S.R. 1989 Frameworks of power. Sage: London.
- Colaizzi, P. 1978 Psychosocial research as the phenomenologist views it. pgs. 48-71. Teoksessa: Valle R & King, M. (toim) Existential-phenomenological alternatives for psychology. Oxford University Press. New York.
- Colling, T. & Ferner, A. 1992 The Limits of autonomy: Devolution, line managers and industrial relations in privatized companies. Journal of Management Studies 29(2), 209-227.
- Creed, W.E. & Miles, R.E 1996 Trust in organizations: A conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies and the opportunity costs of control. In Kramer, R.M., Tyler, T.R. (eds) Trust in organizations: Frontiers of theory and research: 16-39. Thousands Oaks, Sage, CA, USA.
- Daudi, P. 1984 Makt, diskurs och handling. Lund: Studentlitteratur.
- Dirks, K. & Skarlicki, D. 2004 Trust in leaders: Existing research and emerging issues. In Kramer, R. and Cook, K. (eds) Trust and distrust in organizations; dilemmas and approaches pgs. 21-40. Russell Sage Foundation, New York, USA.
- Dopson, S. & Stewart, R. 1990 'What is happening to middle management?'. British Journal of Management, 1, 3-16.
- Dreyfus, H. & Hall, H. 1987 Husserl Intentionality and cognitive science. The MIT Press Cambridge Massachusetts, USA.
- Dwyer, D. J., Schwartz, R. H. & Fox, M. L. 1992 Decision-making autonomy in nursing. Journal of Nursing Administration, 22, 17-23.

- Ellström, P-E. 1997 The many meanings of occupational competence and qualification. *Journal of European industrial training*. 21(6-7), 266-273.
- Erdem, F. & Satir, C. 2003 Features of organizational cultures in manufacturing organization: a metaphorical analysis. *Work Study* 52(3), 129-135.
- Fenton O'Creevy, M. 2001 "Employee involvement and the middle manager saboteur or scapegoat?" *Human resource Management Journal* 11(1), 24-40.
- Floyd, S.W. & Woolridge, B. 1994 Dinosaurs or dynamos? Recognising middle managements' strategic role. *Acad. Manage. Exec.* 8(4), 47-58.
- Foucault, M. 2000 Tarkkailla ja rangaista. suom. Eevi Nivanka. Otava, Helsinki.
- Gellatly, I.R. & Irving, P. G. 2001 Personality, Autonomy, and Contextual Performance of Managers *Human Performance*, 14(3). 231-245
- George, J.M., & Jones, G. R. 1997 Organizational spontaneity in context. *Human Performance*, 10, 153-170.
- Giorgi, A. 1993a The Phenomenological psychology of learning and the verbal learning tradition. pgs 23-85. Teoksessa: Giorgi A (ed) *Phenomenology and Psychological Research*. Pittsburgh. Duquesne University.
- Giorgi, A. 1993b Sketch of a psychological phenomenological method. pgs. 8-22. Teoksessa: Giorgi A (ed) *Phenomenology and psychological research*. Pittsburgh: Duquesne University.
- Green, F. & James, D. 2003 Assessing skills and autonomy: The job holder versus the line manager *Human Resource Management Journal* 13(1), 63-77.
- Gramer, R. & Gavrieli, D. 2004 Power, uncertainty and the amplification of doubt: An archival study of suspicion inside the oval office. In Kramer, R. and Cook, K. (eds) *Trust and distrust in organizations; dilemmas and approaches* pgs. 342-370. Russell Sage Foundation, New York, USA.
- Grunig, J.F. 1992 Symmetrical systems of internal communication. In J, P., Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp, 531 -575). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc,
- Grönfors, M. 1985 Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät. WSOY. Juva.
- Gustafsson, V. 2004 Entrepreneurial decision-making: Individuals, tasks and cognitions. Jönköping International Business School.
- Hackman, J. R. 1983. Designing work for individuals and for groups. In JR Hackman (Ed) *Perspectives on behaviour in organizations*: 242-256. New York: McGraw-Hill.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. 1976 Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hammond, K.M., Hamm, R.M., Grassia, J. & Pearson, T. 1987 Direct comparison of the efficacy of intuitive and analytical cognition in expert judgement. *IEEE Transactions on systems, man and cybernetics*. 17(5); 753-770.
- Hampden-Turner, C. & Trompenaars, A. 1994 The seven cultures of capitalism : value systems for creating wealth in the United States, Japan, Germany, France, Britain, Sweden and the Netherlands. New York : Currency Doubleday.
- Hautamäki, A., Pylkkänen, P. 2001 Kognitiotieteen esihistoriaa s.10-26. kirjassa Saariluoma, P. Kamppinen, M., Hautamäki, A. *Moderni kognitiotiede*. Gaudeamus kirja, Yliopistopaino, Helsinki.
- Heracleous, L. 1998 "Strategic thinking or strategic planning?" *Long Range Planning* 31(3), 481-487.
- Hirsjärvi S & Hurme H 1995 Teemahaastattelu. Yliopistopaino. Helsinki.
- Holmer-Nadesan, M. 1996. Organizational Identity and Space of Action. *Organization Studies* 17(1),49-81.
- Hookana-Turunen, H. 1998 Päätöksenteko ja strategia yrityksen valuuttariskien hallinnassa — päätöksentekijät organisatorisessa ja sosiaalisessa kontekstissaan. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-4:1998. Turku.

- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F. & Zahra, S.A. 2002 Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing* 17, 253-273.
- Juuti, P. ja Lindström, K. 1995 Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos. JTO-tutkimuksia. Sarja 9. Työterveyslaitos/johtamistaidon opisto: Helsinki.
- Juntunen, M. 1986 Edmund Husserlin filosofia. Gaudeamus. Mänttä.
- Kamppinen, M., Jokinen, M., Saarimaa R. 2001 Kognitio ja kulttuuri. s.173-202. kirjassa Saariluoma, P. Kamppinen, M., Hautamäki, A. Moderni kognitiotiede. Gaudeamus kirja, Yliopistopaino, Helsinki.
- Kanter, R.M. 1984 "Innovation – the only hope for times ahead?" *Sloan management review*, 25(4), 51-55.
- Kortteinen, M. 1982 Lähiö. Tutkimus elämäntapojen muutoksista. WSOY. Helsinki.
- Langfred, C.W. & Moye, N.A. 2004 Effects of Task Autonomy on Performance: An Extended Model Considering Motivational, Informational, and Structural Mechanisms. *Journal of Applied Psychology* 89(6), 934-945.
- Liedka, J.M. 1998 "Linking strategic thinking with strategic planning". *Strategy and Leadership* 26(4), 30-35.
- Lintula, P. 2003. Ihmisten itselleen muodostama toimintatila organisaation ja sen jäsenten arjen draaman" näyttämönä. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopiston Taloustieteiden tiedekunta, julkaisuja.
- Lämsä, A-M. 2004 Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita, Helsinki.
- Maravelias, C. 2003 Post-bureaucracy – control through professional freedom. *Journal of Organizational Change Management* 16(5), 547-566.
- McAllister, D. 1995 "Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations." *Academy of Management journal* 38(1):24-59.
- Merleau-Ponty, M. 1994 *Phenomenology of perception* / by M. Merleau-Ponty; translated from French by Colin Smith. Routledge, London.
- Mintzberg, H. 1994 "The fall and rise of strategic planning". *Harward Business Review*. Jan-Feb, 107-114.
- Myer, R.C., Davis, J.H. & Shoorman F.D. 1995 An integrative model of organizational trust. *Academy of Management review*. 20: 709-734.
- Niiniluoto, I. 2003 Totuuden rakastaminen. Tieteenfilosofisia esseitä. Kustannusyhtiö Otava. Helsinki.
- Niiniluoto, I. 1980 Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995 *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York : Oxford University Press.
- Näsi, J. 1999 Information systems and strategy design: The knowledge creation function in three modes of strategy making. *Decision support systems* 26, 137-149.
- Näsi, J. 1991 Strategic thinking as a doctrine: Development of Focus Areas and New Insights p.26-64. In Book edited by Näsi, Juha. *Arenas of strategic thinking*. KP Snellman Oy, Helsinki.
- Obgonna, E., Wilkinson, B. 2003 The False Promise of Organizational Culture Change: A Case Study of Middle Managers in Grocery Retailing. *Journal of Management Studies* 40:5; 1151-1178.
- O'Shannassy, Tim. 2003 *Modern Strategic Management: Balancing Strategic Thinking and Strategic Planning for Internal and External Stakeholders*. Singapore *Management Review*, 25;1:53-67.
- Panula, J. 1997 Vaikutussuhde, käyttösuhde, merkityssuhde. Näkökulmia todellisuuden, joukkoviestinnän ja yleisön väliseen suhteeseen. Atena Kustannus. Jyväskylä.
- Panula, J. 2000 *Hämärän taakse: Marketologian minuutta etsimässä*. Atena Kustannus. Jyväskylä.

- Perttula, J. 1995 Kokemus psykologisena tutkimuskohteena. Johdatus fenomenologiseen psykologiaan. Suomen fenomenologinen instituutti. Tampere.
- Perttula, J. 1998 The experienced life-fabrics of young men. Jyväskylä Studies in Education. Psychology and Social Research 136. University of Jyväskylä.
- Pervin, L.A. 1996 The science of personality. New York : Wiley.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. Jr. 1982 Menestyksen profiileja (alkuteoksen nimi In Search of Excellence) Helsinki, Rastor.
- Pfeffer, J. 1992 Understanding Power in Organizations. California Management Review 34 (2), 29-50.
- Pihlanto, P. 1995 Välinejohtaja ja Osallistuva Johtaja: Erilaiset Informaation Käytön Profiilit. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-9:1995. Turku.
- Porter, M. 1991 Towards a dynamic theory of strategy. Strategic Management Journal 12(95-117).
- Price, J.L. & Müller, C.W. 1986 Handbook of organizational measurement. White Plains. NY: Longman.
- Ray, C.A., 1986 Corporate culture: The last frontier of control? Journal of Management studies 23(3), 287-297.
- Saarinen, E. 1986 Fenomenologia ja eksistentialismi. Teoksessa: Vuosisatamme filosofia, toim. I. Niiniluoto & E. Saarinen, 111-144. WSOY.
- Satulehto, M. 1992 Elämismaaailma tieteiden perustana. Edmund Husserlin filosofia. Filosofisia tutkimuksia Tampereen yliopistosta, vol. XXXIII. Tampere.
- Schein, E. H. 1996a 'Culture: the missing concept in organization studies'. Administrative Science Quarterly 41, 229-240.
- Schein, E.H. 1996b Three cultures of Management: The key to organizational learning. Sloan Management review. Fall 9-20.
- Scwandt, T.A. 2000 Three epistemological stances for qualitative inquiry. Interpretivism, Hermeneutics and Social constructionism. Pgs. 189-210. In book eds. by Denzin, N.K. & Lincoln Y.S. Handbook of qualitative research. Sage Publications. New York.
- Seedhouse D. 1998. Ethics The heart of health care. Wiley & Sons. New York. USA.
- Seikkula, J. 2001 Realismi, relativismi ja sosiaalinen konstruktio. Psykologia, No. 6, 376-382.
- Serini S 1993 Influences on the power of public relations professionals in organizations: A case study. Journal of public relations research, 5(1),1-25.
- Smith, PB., Andersen, JA., Ekelund, B., Graversend, G. & Ropo, A. 2003 In search of Nordic management style. Scand. J. Mgmt. 19;491-507.
- Strain, C. R. 1999 Perceived autonomy, need for autonomy, and job performance in retail salespeople. Journal of Social Behavior and Personality, 14,259-265.
- Takala, T. 1999 Liikkeenjohdon kehityshistoria. 2. tark. p. Atena, Jyväskylä.
- Tesch, R. 1990 Qualitative research. Analysis types and software tools. The Falmer Press, London.
- Thomas, A.B. 2004 Research skills for management studies. Routledge. London.
- Thomas, R. & Dunkerley, D. 1999 'Careering downwards? Middle managers' expectations in the downsized organization'- British Journal of Management, 10(2), 95-184.
- Thompson, P. & McHugh, D. 1995 Work Organisations. A Critical Introduction. London: Macmillan.
- Töttö, P. 1999 Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tuolle puolen? Metodipoliittinen puheenvuoro. Sosiologia, Vol. 36, No. 4, 280-292.
- Vainio, Tiina & Vuori, J. 1992 Fenomenologia, eksistentialismi ja dekonstruktio vaihtoehtoja hallinnon ja markkinoinnin tutkimuslähestymistavoiksi. Helsinki : Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Varto, J. 1992 Laadullisen tutkimuksen metodologia. Hygienia. Kirjayhtymä. Tampere.

- Wageman, R. 1995 Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40, 145-180.
- Watson, T. J. 1980. *Sociology, work and industry*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Werts, F. 1993 Method and findings in a phenomenological psychological study of a complex lifeevent: being criminally victimized. Teoksessa: Giorgi, A. (ed) *Phenomenology and psychological research*. Duquesne University. Pittsburgh. 155–216.
- Whitley, R., Kristensen, PH. 1996 *The changing European firm*. Routledge, London.
- Willmott, H. 1993 Strength is Ignorance; Slavery is Freedom: Managing Culture in Modern Organizations. *Journal of Management Studies* 30(4), 515-552.
- Wilson, I. 1998 “Strategic planning for the millennium: Resolving the dilemma”, *Long Range Planning*. 31(4)507-513.
- Yukl, G. 2002 *Leadership in organizations*. Prentice Hall, New Jersey, USA.

Esimerkki analyysin etenemisestä

ANALYYSIN VAIHE 1/3	ANALYYSIN VAIHE1/4
<p>Mahdollisimman monipuolisesti toivoisin, että käytäisiin sitä työn autonomiaa. Me voidaan tietysti ehkä lähteä liikkeelle tosta organisaatiosta, että minkälainen rooli sillä on, jos ajattelette sitä omaa työtänne? Mikä merkitys sillä organisaatiolla on, jos ajatellaan sen työn autonomian kannalta?</p> <p>No tämä on tiukasti tällainen tulosityksikkö niin kuin linjaorganisaatio ja siinä mielessä aika selkeä, että tulosvastuu on aina osoitettavissa. Siitä voidaan sitten olla montaa mieltä että mikä vaikutus siihen tulokseen itse kullakin tekijällä sitten voi olla mutta tuota ainakin nuo organisaatiotasot selkeästi tietää että mikä on se alue, se fyysinen alue, mistä olet vastuussa.</p> <p>-Niin.</p> <p>-Sen sisällä on periaatteessa valtaa tehdä niitä päätöksiä, mutta toki aina tiedetään että aina niiden ylittämisestä seuraa huonoja hommia.</p> <p>-No voisitteko te sitä vähän kuvailla että että jos kuitenkin siinä näitten tiettyjen raamien sisällä on aika paljon valtaa siihen omaan tekemiseen niin minkälaisista se on ja minkälaisista asioista sitten ihan käytännössä</p> <p>-No tokihan tietysti meitä ohjaa liikeideakonsepti, että siitä poikkeavaa tekemistä nyt ei kovin suoda. Toki, tuota niin ei sitä nyt hirveästi panna vastaanakaan mutta tietysti kustannuksia jos tulee hirveästi sitä ei niin kun suopein silmin katsota.</p> <p style="text-align: center;">* * *</p> <p>Miten mä sen sanoisin on vuosibudjetit ja on vuosittaiset avaintehtävät niin niitä niitten edistäviä toimenpiteitä toki pitää tehdä että jos täällä sitten huuhailee jossain muualla niin se on vaan niin vierasta ettei osaa edes ajatella että tekis jotain huonommin tai niitä niitä asioita.</p> <p>No olisiko jotain käytännön esimerkkejä, että mitä se itse asiassa sitten on se tekeminen että?</p> <p>Minkälaisia asioita teette?</p> <p>- No jos esimerkiksi minulla on avaintehtävänä jonkunlainen työmotivaation parantaminen, niin kyllä se sitten pitää vaikuttaa ja näkyä omassa johtamiskäyttäytymisessä että sensuuntaisia tehtäviä että se työmotivaatio voi parantua.</p> <p>-hmm</p> <p>- eikä voi tehdä miten sattuu ja jos taas sitten on pantu tavoitteeksi myyntivolyymin kasvattaminen hintaan mihin hyvänsä, niin ei sitten taas ruveta hinnoittelemaan niin kun yli markkinahinnan tuotteita. Kaikkea tällaista, että ne on niin pitää olla linjassaan siihen mitä on sovittu niin kun tehtäväksi.</p>	<p><i>Hänen kokemuksensa mukaan linjaorganisaatio ja organisaation rakenteelliset elementit selkeästi määrittelevät ne vastuualueet, joissa on toimittava. Tulosvastuukysymyksiin liittyvät tekijät ovat myös aina osoitettavissa.</i></p> <p><i>Hän kuitenkin näkee näiden rajojen sisällä itsellään olevan mahdollisuuksia ja valtaa tehdä päätöksiä.</i></p> <p><i>Hänen kokemuksensa mukaan liikeidea ohjaa tekemistään ja siitä eriävää tekemistä ei juuri sallita.</i></p> <p style="text-align: center;">* * *</p> <p><i>Vuosibudjetointi linjaa avainalueisiin liittyviä tekemisiä sekä raameja ja muun toiminnan on hänen arvionsa ja kokemuksensa mukaan oltava linjassa tämän kanssa.</i></p> <p><i>Nämä avainalueet ohjaavat ja määrittävät sitä arkijohtamiseen liittyvää tekemistä, mutta eivät kuitenkaan anna suoraan ohjeita, niitä sisältökysymyksiin liittyviä elementtejä, vaan ne nousevat enemmänkin johtajan oman tekemisen taustalta kompetenssin sekä kokemuksen muodossa esiin.</i></p>

Esimerkki analyysin etenemisestä

ANALYYSIN VAIHE 1/3	ANALYYSIN VAIHE 1/4
<p>En tiedä onko sinulla jotain tyypillistä päivää että miten teet töitä. Varmaan on hirveen vaihtelevaa se työnkuva kuitenkin, mutta se esimerkiksi voisi jotenkin konkretisoida sitä autonomian astetta että minkälaisista asioista itse päätät.</p> <p>- Okei no ajankäyttöön niin kun tätäkin tilaisuutta etsiessä se on tartuttava siihen mitä aikaa on. Mutta se ei tule kyllä sitten niin kun ohjaamisen kautta. Se tulee siitä, niistä asioista, joita jotka liittyy siihen liiketoimintaan, siihen meidän operatiiviseen liiketoimintaan tai minun ohjaamiseen suoraan minun vastuualueen yksiköitä kohtaan.</p> <p>-Joo.</p> <p>-Niistä ne minun päivät täytyy, mutta kukaan ei sano minulle milloin periaatteessa pitää tulla töihin ja mitä pitäisi tehdä.</p> <p>Niin.</p> <p>Minun tekeminen kohdistuu kuitenkin operatiivisen liiketoiminnan pyörittämiseen enemmän</p> <p>No minkälaisiin asioihin sä sitten kiinnität huomiota siinä omassa työssä?</p> <p>-Minulla ei ole mitään manuaaleja ollut periaatteessa, kun olen tämän tehtävän ottanut vastaan.</p> <p>-Niin.</p> <p>-Minä olen saanut luoda myöskin oman työkuvani. Niitä työnkuvia nyt työstetään, mutta ei minulla ole toimenkuvaa joka suoraan kertoisi, että mitä pitää tehdä, missä vaiheessa ja mitkä ovat niin kun selkeimmät alueet.</p> <p>-Aivan.</p> <p>-Aina ne tiivistyy niihin seurannan pisteisiin, missä katsotaan hyvin usein taloudellista menestymistä niin että ei sitä toimintaa, en minä oikeastaan saa siihen mitään ohjeita. Ehkä sitten enemmän ketjusta päin, koska me ollaan kuitenkin sellaisessa bisneksessä, missä konseptien mukaan toimitaan. Niin ehkä ne on sitten semmoista työtä ohjaavaa enemmän.</p> <p>-Just.</p> <p>-Ja ehkä jollain lailla sitä autonomiaa rajoittavaakin ettei voi tehdä mitä tahtoo</p> <p>Niin.</p> <p>Tai jotain sellaisia bisnespäätöksiä, jotka olis sen niitten konseptien vastaisia.</p> <p>-Mutta muuten vastaan näkemyksen mukaan kaikista ihmisistä ja niitten tekemisistä tuolla näitten konseptien puitteissa.</p> <p>-Joo.</p> <p>-Että oikein semmoista tyypillistä päivää en osaa sanoa, kaikki on niin hektistä tämän päivän työelämässä muutenkin, mutta ehkä noilla ajatuksilla kuvaa että se on kyllä äärettömän suuri se minun autonomia</p>	<p><i>Käytännön operatiivinen liiketoiminta ohjaa ajankäyttöä, erityisesti ne omaan vastuualueeseen kuuluvat yksiköt.</i></p> <p><i>Hänen arkeaan ohjaavat edellä mainittuihin liittyvät tekijät, mutta tekemiseen liittyvää sisältöä ei kukaan sinänsä yksityiskohtaisesti ohjaa.</i></p> <p><i>Hän kuvaa, että ei ole suoranaisesti olemassa mitään toimenkuvaa, joka kertoisi mitä asioita ja miten niitä tulisi käytännössä tehdä.</i></p> <p><i>Ketjustrategiasta tulevat ohjaavat elementit vaikuttavat käytännön työhön ja ne ovat myös jollain tavalla haastateltavan mielestä autonomiaa rajoittaviakin. Taloudellista menestymistä kontrolloidaan tietyissä pisteissä ja siten arvioidaan toiminnan sujuvuutta.</i></p> <p><i>Konseptien määrittelemissä puitteissa on mahdollista vastata omiin alaisiinsa liittyvistä henkilöstöasioista.</i></p> <p><i>Tyypillisen päivän kulkua on vaikea kuvata, sillä tehtävä on kiireinen. Hän kokee edellä mainitsemiensa rakenteiden määrittämissä rajoissa oman autonomiansa suurena.</i></p>

ANALYYSIN VAIHE II/1	ANALYYSIN VAIHE II/1
<p>Hänen mielestään perusasioita tällä toimialalla on tuloksen tekeminen. Taloudellinen tulos on se, millä hänen kokemuksensa mukaan mitataan hänen tekemisiään.</p> <p>Laajemmat suuntaviivat omalle toiminnalle syntyvät organisaation laajemmista visioista ja noudatettavasta strategiasta. Nämä ovat useimmiten pitkän aikavälin suunnitteluun liittyviä kysymyksiä, jotka oman tekemisen tasolla johtamistyön arjessa kysyvät niitä omaan osaamiseen ja sen soveltamiseen liittyviä taitoja. Sitä sisältöä, jolla tämä tavoite saavutetaan voi itse olla mukana miettimässä ja toteuttamassa. Tämä tarkoittaa mm. niitä palveluja, jotka tällä toimialalla menestyvät ja auttavat tuloksen tekemiseen.</p> <p>Tyyli johtaa vaikuttaa haastateltavan mielestä merkittävästi siinä vuorovaikutuksessa, jonka hän luo alaistensa kanssa toimimiseen. Osallistamisen rooli on keskeinen omassa toiminnassaan ja siten ihmisten panos on parhaiten saatavissa käyttöön. Toimivien käytäntöjen synnyttämisessä henkilöstön roolin hän näkee isona.</p> <p style="text-align: center;">* * *</p> <p>Tullessaan nykyiseen työhönsä, mitään valmiiksi määriteltyä toimenkuvaa ei ollut, koska tehtävä oli uusi. Hän on itse ollut mukana kehittämässä ja luomassa omaa toimenkuvaansa.</p> <p>Hän tuo esiin sitä, että strategia laajemmalla tasolla ohjasi ja linjasi asioita, joita sitten tuli oman toiminnan kautta rakentaa konkreettiseksi käytännön tekemiseksi. Painopisteet linjattiin strategiassa. Esimerkkinä hän mainitsee asiakastiedon keräämisen ja siitä saadun informaation hyödyntämisen markkinoinnissa.</p> <p>Verkoston (muut saman toimialueen ryhmätason pääälliköt) roolin hän näkee tärkeänä kanavana, jossa reflektoidaan omia ja toisten tekemiä ratkaisuja ja siten etsitään parhaita toimivia käytäntöjä. Näitä sitten voi omassa toiminnassaan soveltaa käytäntöön.</p> <p>Tiettyjen asioiden systematisointi on lisännyt ”vapautta” fokusoida omaa tekemistä sisältöön. Tämä tarkoittaa lisää aikaa asioihin perehtymiseen ja niiden tutkimiseen.</p> <p>Vuositasolla budjetointi antaa rakenteelliset raamit ja avainalueet tekemiselle, näiden sisällä oman osaamisen vaikutus on suuri, sisältäen itsenäistä päätäntävaltaa.</p>	<p><i>Toiminnalla tähdätään taloudelliseen tulokseen. Taloudellisen tuloksen merkitys oman tekemisen mittarina nousee merkittävään rooliin.</i></p> <p><i>Organisaation strategia ja tavoitela määrittää pitkän aikavälin suuntaa. Oman arkisen toiminnan ja tekemisen tasolla voi omaa osaamistaan soveltaa miettimällä niitä sisällöllisiä ratkaisuja, joilla asetettuihin tavoitteisiin päästään.</i></p> <p><i>Oma johtamistyylillä auttaa parhaiten siinä, millä tavoin alaisensa saa motivoitua työskentelemään hyvin. Hän toimii siten, että alaisensa panokset tulevat huomioitua.</i></p> <p style="text-align: center;">* * *</p> <p><i>Nykytehtävään tullessaan se on ollut uusi toimi ja hän on ollut itse mukana kehittämässä siihen liittyvää toimenkuvaa.</i></p> <p><i>Strategian ohjaava merkitys oman toiminnan kannalta tulee esiin, painopisteet on linjattu siellä.</i></p> <p><i>Verkosto toimii kanavana, jossa voi reflektoida omaa toimintaansa. Siellä myös arvioidaan yleisesti keijussa käytännön tasolla tehtyjä ratkaisuja ja pohditaan niiden käyttökelpoisuutta muidenkin käyttöön. Omassa työssään niitä voi soveltaa.</i></p> <p><i>Systematisointi on lisännyt vapautta keskittyä oman tekemisen sisältökysymyksiin.</i></p> <p><i>Budjetointi antaa taloudelliset raamit, mutta niiden sisällä on mahdollisuus itsenäiseenkin päätäntään asioiden suhteen, omaan osaamiseen nojautuen.</i></p>

ANALYYSIN VAIHE II/1	ANALYYSIN VAIHE II/1
<p>Hän näkee itsellään olevan paljon valtuuksia ja liittää sen esimiehensä toimintatapaan. Hän myös arvioi, että tekemistensä osalta asiat ovat edenneet oman osaamisen ansiosta ilman turvautumista ylempien tahojen lupiin.</p> <p>Hän mainitsee kuitenkin joidenkin asioidensuhteen lopullisen päätävävallan olevan hallituksella.</p>	<p><i>Esimiehen toimintatapa mahdollistaa oman osaamisen soveltamista. Lopullinen päätävävalta joissakin kysymyksissä on hallituksella.</i></p>
<p>Ketjuliiketoimintastrategia antaa tietyn kehyksen toiminnalle ja ohjaa haastateltavankin päivittäistä toimintaa.</p> <p style="text-align: center;">* * *</p>	<p><i>Ketjustrategia rajaa toimintaa, antaa sille kehykset jossa voi toimia.</i></p> <p style="text-align: center;">* * *</p>
<p>Hän katsoo ketjuliiketoiminnan olevan merkityksellinen rakenteellisena elementtinä ja rajaavan toimintaa ohjaavat suuntaviivat, sisältökysymysten muotoutuminen tapahtuu sitten oman osaamisen soveltamisen avulla. Toteuttamismahdollisuuksiin vaikuttaa esimiehen kanssa tapahtuva vuorovaikutus.</p> <p style="text-align: center;">* * *</p>	<p><i>Ketjustrategia muodostaa toimintaa rajaavan rakenteen. Sisältökysymysten suhteen voi soveltaa omaa osaamistaan. Se millaisen mahdollisuuden niiden toteuttamiseen saa, vaikuttaa se, millainen ratkaisu esimiehen kanssa käydyissä keskusteluissa on sovittu oman tekemisen roolista.</i></p> <p style="text-align: center;">* * *</p>
<p>Hän kuvaa, että ei ole suoranaisesti olemassa mitään toimenkuvaa, joka kertoisi mitä asioita ja miten niitä tulisi käytännössä tehdä.</p>	<p><i>Omaa toimintaa suoraan määrittäviä toimenkuvia, jotka kertoisivat toiminnan fokuksen ja sisällön suoraan, ei ole.</i></p>
<p>Ketjustrategiasta tulevat ohjaavat elementit vaikuttavat käytännön työhön. Taloudellinen menestyminen kontrolloidaan tietyissä pisteissä ja toiminnan sujuvuutta arvioidaan.</p> <p style="text-align: center;">* * *</p>	<p><i>Ketjustrategia ohjaa rakenteellisesti käytännön toimintaa. Taloudellinen tulos ja sen arviointi vaikuttavat oman toiminnan sujuvuuden arviointiin.</i></p> <p style="text-align: center;">* * *</p>

HAASTATTELUITEEMAT (Autonomia)

Organisaatio ja johtamistyö

Strategia ja johtaminen

Johtamistyö

Oma osaaminen

Vuorovaikutus johtajan työssä

Suhde organisaatioon

Päätöksenteko organisaatiossa

Päätöksenteko omassa työssä

Persoonallisuus (millainen johtaja olet)

Työympäristön merkitys johtajan työssä