

Tanja Kaverinen

ONGELMALLISET VUOROVAIKUTUSTILAN- TEET ESIHENKILÖIDEN KERTOMUKSISSA

Esihenkilöiden omien ongelmakuvausten diskurssianalyysi

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta
Sosiaalipsykologia
Pro Gradu -tutkielma
Huhtikuu 2023

TIIVISTELMÄ

Tanja Kaverinen: Ongelmalliset vuorovaikutustilanteet esihenkilöiden kertomuksissa – Esihenkilöiden omien ongelmakuvausten diskurssianalyysi
Pro Gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Yhteiskuntatutkimuksen tutkinto-ohjelma
Sosiaalipsykologia
Ohjaaja: Melisa Stevanovic
Huhtikuu 2023

Tässä Pro Gradu -tutkielmassa tarkastellaan esihenkilöiden ongelmallisten vuorovaikutuskertomusten tasolla itselleen antamia kategorioita ja laajempia positioita sekä käsitellään näitä suhteessa johtajuuden ihannediskurssihin ja niihin linkittyviin moraalisiin odotuksenmukaisuuksiin. Tutkielman aineistona toimii kaksitoista esihenkilöiden kirjoittamaa kertomusta Yhteiskuntatieteellisen Tietoarkiston tutkimusaineistosta FSD 2607: LEAR (Leadership, Power and Fear). Diskursiivisia analyysimenetelmiä hyödyntäen analysoidaan esihenkilöiden ongelmallisista vuorovaikutustilanteista kirjoittamia kertomuksia, jotka koskevat pelkoa ja pelottelua työelämässä.

Aiempi tutkimus osoittaa, että johtajuuteen liitetään arkielämässä hyvin staattista kuvaa, jonka mukaan johtaja on yleisesti muita parempi luontaisten ominaisuuksiensa ja luonteenpiirteidensä vuoksi. Akateemisessa maailmassa puolestaan on siirrytty tarkastelemaan johtajuutta vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä ja erityisesti diskursiivinen tutkimus on pyrkinyt purkamaan pinttyneitä käsityksiä johtajista ja johtajuudesta täydellisyyteen ja ylivoimaisuuteen linkittyvinä ilmiöinä. Tutkimuksissa on todettu, että johtajat rakentavat kuvaa itsestään johtajuuteen liitettyjen kulttuuristen normien ja diskurssien mukaisiksi, mikä luo heille paineita esittää itsensä moraalisesti hyväksyttävällä tavalla vuorovaikutuksessa.

Tutkielma asettuu sosiaalisen konstruktionismin tutkimusperinteeseen, jossa sosiaalisen todellisuuden nähdään rakentuvan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tutkielma paikantuu vielä tarkemmin diskurssianalyysin tapaan tarkastella kieltä sosiaalisia merkityksiä tuottavana rakenteena. Tutkielman metodinen lähestymistapa hyödyntää analyysimenetelmiä niin diskurssi-, positiointi- kuin kategorianalyysistakin. Positiointi voidaan nähdä tutkielman keskeisimpänä analyttisenä käsitteenä. Sen avulla minän muotoutumista tarkastellaan joustavana sekä dynaamisena ilmiönä, jota tuotetaan aina suhteessa muihin ihmisiin ja vallitseviin normatiivisiin käsityksiin.

Tutkielman tuloksena esihenkilöiden kertomuksissa rakentuu neljä pääpositiota, joita ovat *esihenkilö alaisten uhrina*, *esihenkilö ylempien uhrina*, *esihenkilö syyllisenä ja esihenkilö vuorovaikutuksen osaajana*. Uhrin positioissa esihenkilöt korostavat inhimillisen ja syyttömän uhrin asemaa, syyllisen positiossa korostetaan tahatonta impulsiivista reagointia ja osaajan positiossa painotetaan omaa poikkeuksellista vuorovaikutuksen hallitsemista ongelmallisen vuorovaikutustilanteen yhteydessä. Johtajuuden ihannediskurssit näyttävät luovat pohjan sille, kuinka johtajuutta ja omaa kuvaa johtajuudesta tulisi esittää ja toisaalta ne ohjaavat diskursiivisia valintoja, kielikuvia ja erilaisia merkityksellistämisen keinoja, joilla esihenkilöt luovat kuvaa itsestään ja toisista. Johtajuutta ei aineistossa esitetä kanssakäymisessä rakentuvana, monipuolisena ja dynaamisena vuorovaikutuksen tuloksena, vaan pikemminkin sitä tarkastellaan melko pysyvänä asemana ja positiona, joka näyttäytyy hyvin abstraktina, selontekojä vaativana ja toisaalta myös jollain tapaa suojeltavana tilana.

Avainsanat: Ongelmallinen vuorovaikutus, johtajuus, esihenkilö, sosiaalinen konstruktionismi, positiointi, kategoriat, diskurssianalyysi

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

Sisällys

1. JOHDANTO: ESIHENKILÖ ONGELMALLISEN VUOROVAIKUTUKSEN OSAPUOLENA	1
2. KATSAUS AIKAISEMPAAN JOHTAJUUSTUTKIMUKSEEN	3
2.1. JOHTAJUUS YKSILÖN OMINAISUUTENA.....	3
2.2. JOHTAJUUS RYHMÄNJÄSENYYTENÄ.....	5
2.3. JOHTAJUUS VUOROVAIKUTUKSELLISENA ILMIÖNÄ	6
2.4. JOHTAJUUS KERTOMUKSISSA	8
3. TEOREETTIS-METODOLOGINEN VIITEKEHYS	10
3.1. SOSIAALINEN KONSTRUKTIONISMI JA DISKURSSIANALYYSI	10
3.2. ITSE DISKURSIIVISEN TYÖN KOHTEENA	13
3.2.1. Positiointi	13
3.2.2. Kategoriat	14
3.2.3. Selontekovelvollisuus.....	16
3.2.4. Itsen esittäminen vuorovaikutuskertomuksissa	17
3.3 TÄMÄ TUTKIMUS: ESIHENKILÖIDEN ONGELMALLISET VUOROVAIKUTUSTILANTEET TUTKIMUKSEN KOHTEENA	19
4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	20
4.1. AINEISTON KUVAUS	20
4.2. ANALYYSIPROSESSI	21
4.3. TUTKIMUSETIIKKA	22
5. AINEISTON ANALYYSI	26
5.1 ESIHENKILÖ ALAISTEN UHRINA	26
5.1.1 Yksinjääjä.....	27
5.1.2 Tarkkailun kohde.....	29
5.1.3 Uhattu vallanpitäjä	30
5.2. ESIHENKILÖ YLEMPIEN UHRINA	31
5.2.1 Kiusattu	32
5.2.2 Syytetty.....	33
5.2.3 Uhattu	35
5.3. ESIHENKILÖ SYYLLISENÄ.....	38
5.3.1 Katuva virheentekijä.....	38
5.3.2 Tahaton kiusaaja.....	40
5.3.3 Satunnainen impulsiivinen reagoija	42
5.4 ESIHENKILÖ VUOROVAIKUTUKSEN OSAAJANA	44
5.4.1 Eksplisiittinen johtamisvuorovaikutuksen osaaaja.....	45
5.4.2. Muiden arvostama	46
5.4.3. Positiivisesti muista erottuva	47
5.4.4 Käsitteellinen osaaaja.....	48
5.3 YHTEENVETO: ONGELMALLISET VUOROVAIKUTUSTILANTEET ESIHENKILÖIDEN KERTOMUKSISSA	51
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	54
6.1. TUTKIMUKSEN RAJOITTEET	59
6.2 JATKOTUTKIMUSAIHEET	60
7. LÄHTEET	62

1. Johdanto: Esihenkilö ongelmallisen vuorovaikutuksen osapuolena

Johtajista puhutaan. Dialogia johtajuudesta käydään globaalista keskustelusta aina työpaikkojen kahvihuoneisiin. Erilaiset johtajuuden sankaritarinat työpaikan hengennostattajina ja ilmapiin muuttajina ovat tunnettuja, mutta puhe johtajuudesta ei aina kohdistu vain johtajuuden kiiltokuvaan ja onnistumisiin. Keskustelu onkin usein myös puhetta huonosta johtajuudesta, ja kertomukset ongelmallisista tai epäasiallisista johtajista ajautuvat monesti vuoropuhelun keskiöön sankaritarinoiden sijaan. Näiden ongelmallisten vuorovaikutustarinoiden sisällöt näkyvät myös vuoden 2021 työolobarometrissä (Keyriläinen 2021, 94, 97), kun useampi kuin joka viides suomalainen (22%) työntekijä oli havainnut esihenkilön taholta tapahtuvaa epäasiallista kohtelua tai kiusaamista vuonna 2020. Näkökulmia työpaikkojen ongelmallisiin vuorovaikutustilanteisiin on monia, mutta keskusteluista puuttuu usein oleellinen näkökulma – johtajien oma näkemys tähän kaikkeen.

Julkisessa keskustelussa tai arkikeskustelussa harvoin käsitellään esihenkilöiden näkökulmaa ongelmalliseen vuorovaikutukseen. Edes Suomen yhdessä merkittävimmistä työelämää kuvaavassa tutkimuksessa työolobarometrissä (Keyriläinen 2021) ei kysytä esihenkilön mahdollisista kokemuksista työpaikkakiusaamisen kohteena. Kun johtajien näkökulmaa ei oteta huomioon, voi informaatio ja kokonaiskuva ongelmallisista vuorovaikutustilanteista jäädä yksipuoliseksi ja puutteelliseksi. Kiinnostuinkin tutkimaan tarkemmin näitä työpaikan ongelmallisia vuorovaikutustilanteita esihenkilöiden näkökulmasta. Halusin saada lisätietoa siitä, miten johtajat itse kokevat nämä paljon puhutut ongelmalliset vuorovaikutustilanteet? Mikä on heidän näkökulmansa ja miten he näkevät itsensä sekä alaisensa tilanteissa? Mistä tällaiset mahdolliset vuorovaikutusongelmat voivat johtua heidän mielestään?

Tämän tutkielman tavoitteena on lisätä tietoisuutta johtajien sosiaalisesta todellisuudesta. Tutkielmassa tarkastelen johtajien itselleen ja muille ongelmallisten vuorovaikutustilanteiden yhteydessä antamia kategorioita ja niistä muodostuvia laajempia itsen positioita. Lisäksi syvennyn tutkimaan sitä, minkälaisia ihannediskursseja johtajuudesta rakennetaan ja miten itseä esitetään suhteessa näihin johtajuuden ihanteisiin, jotka ovat myös yhteiskunnassa laajemmin tunnistettuja ja tunnustettuja. Tutkielmani aineistona toimii kaksitoista esihenkilöiden ongelmallisista vuorovaikutustilanteista kirjoittamaa kertomusta. Tarkastelen kertomuksia paikantaen ne sosi-

aalisen konstruktionismin teorettismetodologiseen viitekehykseen, jossa sosiaalisen todellisuuden nähdään rakentuvan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (Berger & Luckman 1967.) Tarkemmin analysoin aineistoa hyödyntäen analyysimenetelmiä niin diskurssi-, positiointikuin kategoria-analyysistakin.

Tutkielma alkaa kirjallisuuskatsauksella aikaisempaan johtamistutkimukseen keskittyen johtajuuteen ominaisuutena, ryhmänjäsenyytenä, vuorovaikutuksellisenä ilmiönä ja kertomuksissa tuotettuna. Kolmannessa luvussa esittelen tutkielman teorettis-metodologisen viitekehyksen, keskeiset käsitteet ja tutkimuskysymykset. Neljännessäni luvussa kuvaan tutkimuksen toteutusta käsittelemällä aineiston kuvausta, analyysiprosessia ja tutkimusetiikkaa. Viidennessä luvussa esittelen tutkielmani tulokset. Kuudennessa luvussa linkitän yhteen tutkielman tuloksia, aikaisempaa tutkimuskirjallisuutta ja tutkielman teorettis-metodologisen taustan. Käyn luvun kuusi lopuksi läpi tutkimuksen rajoitteita ja jatkotutkimusaiheita.

2. Katsaus aikaisempaan johtajuustutkimukseen

Johtajuutta on tutkittu aina 1900-luvun alusta lähtien ja sitä on pyritty määrittelemään monin eri tavoin johtajuustutkimuksissa useilla eri tieteenaloilla (Yukl 2010; Kort, 2009). Johtajuudelle onkin moninaisia määritelmiä ja näkökulmia eri tutkimuksissa, mutta nykyään yhä useammin yksiselitteisen määrittelyn todetaan olevan mahdotonta. Johtajuuden määrittely on haastavaa muun muassa siksi, että ihmisillä on erilaiset näkemykset siitä, mikä lasketaan (hyväksi) johtajuudeksi. (Clifton, Schnurr & Van De Mieroop 2020, 5.) Tämän takia johtajuutta tutkitaan pikemminkin ilmiönä. Tutkimukset heijastelevat aina tiettyä historiallista ja kontekstisidonnaista kehystä, joten ne vaihtelevat sen mukaan, mitä kulloinkin on johtajuudessa ajallisesti ja paikallisesti korostettu. Tarkastelen tässä luvussa johtajuutta ja sitä, millaisia asioita hyvään johtajuuteen on liitetty eri aikoina tutkimuksen kentällä. Käyn läpi johtajuuden tutkimusta lähtien liikkeelle yksilökeskeisestä näkökulmasta, siirtyen identiteettitutkimuksen lähtökohtiin ja päätyen tarkastelemaan johtamista oman tutkielmani kannalta olennaisesti diskursiivisesta näkökulmasta.

2.1. Johtajuus yksilön ominaisuutena

Yleisesti moninainen johtamiskirjallisuus voidaan jakaa luokkiin, jotka ovat painottuneet joko yksilö- tai prosessikeskeisesti. Näistä yleistetyistä luokista löytyy erilliset johtamiskehyksensä ja perinteensä. (Martin 2017, 5.) Ensimmäiset johtamisteoriat keskittyivät tarkastelemaan johtajuutta piirreorioiden kautta ja nämä teoriat hallitsivat johtajuustutkimusta aina 1940-luvulle asti. Piirreorioiden keskiössä on huomion kiinnittäminen johtajaan yksilönä ja hänen pysyviksi oletettuihin ominaisuuksiin ja piirteisiin, kuten kykyihin, persoonallisuuteen ja fyysisiin ominaisuuksiin. (Parry & Bryman 2006.) Stogdillin (1948) tutkimuksen mukaan vain henkilöt, jotka ovat syntyneet tietyillä johtajuusominaisuuksilla, ovat hyviä johtajia. Stogdill yritti tunnistaa ominaisuuksia, jotka erottivat onnistuneet johtajat muista ihmisistä. Näitä ominaisuuksia ovat hänen mukaansa muun muassa urheilullisuus, aggressiivisuus, vilkkaus ja huumorintaju. Hän yhdisti ominaisuuksiin etenkin positiivissävytteisiä piirteitä ja hänen mukaansa ominaisuudet luovat johtajista ja johtajuudesta ylipäätään positiivista, ylivoimaista ja ihailtavaa kuvaa. (Stogdill 1948, 63–64.) Myös karismaattisuutta on tutkimuksissa pidetty hyvänä johtajan ominaisuutena, sillä karismaattisilla ihmisillä on ajateltu olevan itseluottamusta ja halu valtaan (Yukl 2010, 266–267). Piirreorioissa ylipäätään kontekstia tai ympäristöä ei oteta huomioon, vaan johtajuuden nähdään muodostuvan nimenomaan johtajien henkilökohtaisista ominaisuuksista.

sista käsin. (Martin 2017, 5–6). Piirreteoriat luovat johtajuudesta kuvan melko muuttumattomana, sillä ne keskittyvät synnynnäisten piirteiden painottamiseen, eivätkä niinkään esimerkiksi kehittymisen mahdollisuuteen (Crevani, Lindgren & Packendorff 2010, 78; Aaltonen & Kovalainen 2001, 6).

Johtamistutkimus on siirtynyt yksilöiden piirteiden tutkimisesta eteenpäin, mutta ne ovat silti pysyneet yleisesti suosiossa etenkin akateemisen maailman ulkopuolella. Cliftonin (2018) mukaan piirreteorioiden mukainen johtajuuskuva on mahdollisesti suosituin ja pysyvin tapa määrittellä johtajuutta yleisellä tasolla. Hän havainnollistaa, että tarinat johtajuudesta heijastavat usein käsitystä siitä, että johtaja olisi jollain tavalla hyvin poikkeuksellinen muihin verrattuna. Johtajuuteen liitetään arkielämässä vieläkin hyvin staattista kuvaa, jonka mukaan johtaja yleisesti on muita parempi luontaisten ominaisuuksiensa ja luonteenpiirteidensä vuoksi. (Cliftonin 2018.) Velsor, McCauley ja Ruderman (2010, 226–227) tutkivat ihmisten näkemyksiä johtajuuteen ja havaitsivat johtajuuden olevan ominaisuus, joka johtajilla yksinkertaisesti vain on. Lisäksi ihmisten huomattiin puheessaan yhdistävän johtajuuden hierarkiaan, auktoriteettiin ja poliittiseen valtaan. Vaikka tutkimuksen kentällä onkin siirrytty tutkimaan johtajuutta etenevässä määrin muista kuin piirreteorioiden näkökulmasta, silti arkitiedon näkökulmasta nämä teoriat ovat suositussa asemassa. (Cliftonin 2018; Clifton, Schnurr & Van De Mieroop 2020, 7.)

Piirreteorioiden tutkimus on lisännyt tietoutta johtamisesta yleisesti, mutta se ei kuitenkaan ole vastaavasti lisääntynyt se ei ole lisännyt ymmärrystä johtajuuden rakentamisesta ja tekemisestä olemassa olevaksi organisaatioissa. Yksilökeskeisiä johtamisteorioita on kritisoitu muun muassa niiden yksilöä korostavasta näkökulmasta, sillä ne eivät ota huomioon esimerkiksi ryhmän vuorovaikutusta (Crevani, Lindgren & Packendorff 2010, 77–78). James Meindl (1995) on ollut yksi teorioiden kommentoijista ja hän onkin määritellyt tutkimuksessaan käsitteen johtajuuden romantisointi (romance of leadership). Käsite voidaan määrittellä taipumukseksi pitää johtajuutta tärkeimpänä tekijänä organisaatioiden menestyksessä tai epäonnistumisessa. Meindlin mukaan johtajuuden vaikutus organisaatioiden toimintaan korostuu liikaa yksilökeskeisissä johtamistutkimuksissa, sillä muiden tekijöiden vaikutusta ei juurikaan huomioida. Näistä lähtökohdista organisaatio nähdään hierarkisesti rakentuvana, mikä johtaa alaisten ja johtajan välisen erottelun korostumiseen. Alaiset siis nähdään lähinnä passiivisina johtamistoimenpiteiden kohteina, kun taas johtaja on aktiivinen toimija. Yksilöllisestä näkökulmasta johtajille myös kasautuu todella paljon pärjäämisen sekä pystymisen paineita. (Meindl 1995.)

Piirreteorioille on rakentunut vastakkaisia lähestymistapoja, joissa johtajuus ei perustu yksilön pysyviin ominaisuuksiin, vaan tarkastelun keskiössä on tilanteisuus (Crevani, Lindgren & Packendorff 2010, 76–77). Tilanneteorioiden mukaan jokaisessa tilanteessa johtajuus toteutuu eri tavoin. Fiedler (1967) on tutkinut johtajuutta nimenomaan tilanteisesta näkökulmasta ja hänen mukaansa erilaiset tilanteet vaativat erilaista johtajuutta, minkä takia johtajien tulisi olla joustavia sekä muuntautumiskykyisiä vallitsevan tilanteen rajapinnoilla. Fieldin mukaan johtajat ovat tehokkaita vain, jos he mukauttavat tyyliinsä käsillä olevaan tilanteeseen sopivaksi, kuten tehtäväkeskeisempään tai emotionaalisempaan tyyliin. Sekä piirreteorioita että tilanneteorioita on myös myöhemmin yhdistelty pyrkien saavuttamaan sekä yksilöä että johtamisen kontekstia huomioiva lähestymistapa. Kaiken kaikkiaan molemmat teoriat ja niiden yhdistelmät ovat melko yksilökeskeisiä. Ne kehystävät johtamisen keskittyen yksilöllisiin ominaisuuksiin sekä reagoititapoihin. (Crevani, Lindgren & Packendorff 2010, 76–77; Aaltonen & Kovalainen 2001, 6).

2.2. Johtajuus ryhmänjäsenyytenä

Johtajuutta on tarkasteltu myös erilaisten identiteettiteorioiden ja -tutkimusten kautta. Identiteettitutkimus on lisännyt sosiaalista ulottuvuutta johtajuustutkimuksen kentälle ja se on mahdollistanut dynaamisemman johtajuuskäsityksen korostamisen, verrattuna esimerkiksi piirreteorioiden yksilöä korostavaan ja staattiseen näkökulmaan. (Ibarra, Wittman, Petriglieri & Day 2014). Tutkimusta on tehty muun muassa identiteettiteorian (*identity theory*) ja sosiaalisen identiteetin teorian (*social identity theory*) sisällä runsaasti. Näiden teorioiden sisällä johtajuus näyttäytyy ryhmänjäsenyyksistä ja kehittymisen mahdollisuuksista käsin.

Johtajuutta voidaan tarkastella näkökulmasta, jossa johtajan identiteetit toteutetaan täyttämällä sosiaalinen rooli. Identiteettiteoria käsittelee johtajan identiteettejä sosiaalisina rooleina, jotka sosiaalinen toimija ottaa vastaan. Teorian mukaan sosiaalisen toimijan on oltava tietoinen roolissa vaadituista ominaisuuksista, tyyleistä, käyttäytymisestä ja niin edelleen, ja hän täyttää nämä odotukset ja vaatimukset parhaan kykynsä mukaan. Kun sosiaalisesta toimijasta tulee johtaja, hän sosialisoi tähän johtotehtävään ja samaistuessaan yhä enemmän johtajan rooliin hänestä tulee johtaja. (Ibarra, Wittman, Petriglieri & Day 2014.)

Sosiaalisen identiteetin näkökulmasta johtajuutta tarkastellaan ryhmänjäsenyyksistä käsin. Näin johtajuuden ei voida ajatella toteutuvan vain yksilöllisistä tai yksilön henkilökohtaisen kehittymisen lähtökohdista, sillä johtajuuteen vaikuttaa myös sosiaalinen aspekti ja ryhmätason dynamiikat (Velsor, McCauley & Ruderman 2010, 149). Van Knippenberg ja Hogg (2003)

esittävät, että johtajan identiteetti ei ole niinkään yksilön toimintaa, vaan pikemminkin ryhmän yhteisiä käsityksiä, joissa sekä ryhmän jäsenet että johtaja ryhmän jäsenenä määrittelevät henkilön johtajaksi. Näin valitulla johtajalla on ryhmän arvot ja identiteetti, joten hän edustaa yksilönä ryhmää ja sen yhtenäisyyttä. Myös Lord ja Hall (2005) ovat tarkastelleet johtajien sosiaalista identiteettiä ja heidän mielestään johtajaksi kehittyminen vaatii henkilökohtaisen, sosiaalisen ja ammatillisen identiteetin yhdistymistä. Johtajien tulee heidän mukaansa ymmärtää sekä omia että muiden reagoitintapoja eri tilanteisiin, jotta he voivat sopeutua erilaisiin tilanteisiin tekijöihin. Uusissa tutkimuksissa johtajaa kuvataan ryhmän jäseneksi, jolla on erityisiä mahdollisuuksilla vaikuttaa ryhmään. Johtaminen on näin ollen vuorovaikutusprosessien sarja, jossa johtajat inspiroivat seuraajiaan luomalla muun muassa yhteisiä mielekkäitä mielikuvia tulevaisuudesta (Parry & Bryman 2006).

Viime vuosina tutkimus on keskittynyt tarkastelemaan johtajuutta muun muassa jaetun johtajuuden ja erilaisten johtamistyylien kautta (Sweeney, Clarke & Higgs 2019; Abbas & Ali 2021; Dhamija, Chiarini & Shapla 2021). Tutkimuksissa johtajat nähdään ryhmän jäsenenä, mutta myös johtoryhmien jäsenenä. Kollektiivisen johtajuuskäsityksen lisääntyminen on aikaansaanut keskustelua johtajuustutkimuksen kentällä. Toisaalta on todettu, että uudet tutkimukset ja käsitteelliset lähestymistavat lisäävät mahdollisuuksia muuttuvan työelämän tarkasteluun, mutta toisaalta ongelmana on, että tällainen kirjallisuus keskittyy mahdollisiin uusiin käytännön järjestelyihin sen sijaan, että muotoiltaisiin uusia johtamisen perusnäkökulmia tai pureuduttaisiin tarkemmin johtamistutkimuksen tekemiseen itsessään. Kun johtajuutta tarkastellaan esimerkiksi yhteisen johtajuuden tai eri johtamistyylien kautta, ylläpidetään ja uusinnetaan helposti syvään juurtuneita perinteisiä rooleja johtajuudesta. Crevani, Lindgren ja Packendorff (2010, 78) ehdottavat, että edellä mainittujen tapojen sijaan johtajuutta tulisi määritellä uudelleen ihmisten vuorovaikutuksessa järjestämien prosessien ja käytäntöjen avulla ja tutkia tätä vuorovaikutusta. Kiinnostusta ei tule kohdistaa siihen, mitä muodolliset johtajat tekevät ja ajattelevat vaan pikemminkin siihen, miten johtajuutta rakennetaan vuorovaikutuksessa ja kielen kautta. Näin voidaan havainnoida ja purkaa oletuksia, joita johtajuuteen usein liittyy. Esittelen seuraavassa osiossa aikaisempaa tutkimusta, joka painottaa johtajuutta suhteissa ja kielessä rakentuvana.

2.3. Johtajuus vuorovaikutuksellisenä ilmiönä

Johtajuuden vuorovaikutuksen ja käytäntöjen tutkimus perustuu konstruktionistisiin ontologisiin ja epistemologisiin oletuksiin, joissa johtajuus, johtajat ja prosessit nähdään rakennettuina sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, suhteissa ja kielessä. Johtajuutta ei tarkastella yksittäisinä

johtajien ominaisuuksina tai toimintoina, mikä antaa mahdollisuuden käsitellä johtajuutta dynaamisena ilmiönä. Tällä tarkoitetaan sitä, että johtajuus rakennetaan aina tietyssä kontekstissa ja tietyssä ympäristössä, minkä takia johtajuus ei ole yleensä samanlaista kaikissa ympäristöissä, koska johtajuuden piirteet ja toiminnot vaihtelevat eri ajassa ja paikassa. Johtajuus on siis diskursiivisesta näkökulmasta uudelleen muotoutuvana suhteessa moninaisiin vaatimuksiin, eikä se ole pysyvä asia tai määritelmä. Johtajuuden tarkasteleminen tällaisesta diskursiivisesta näkökulmasta tarkoittaa, että sitä tarkastellaan nimenomaan sosiaalisen todellisuuden tuottamisena sosiaalisissa käytännöissä. Diskursiivinen lähestymistapa tuo tutkimusta lähemmäksi johtamistyön arkea sekä paikallista tasoa. (Fairhurst & Grant 2010; Kelly 2014.)

Kielellisen vuorovaikutuksen tarkastelu voi purkaa ja tuoda näkyväksi juurtuneita ilmiöitä ja rakenteita sekä paljastaa laajempia diskursseja. (Crevani, Lindgren & Packendorff 2010, 78). Johtajuuden diskursiivinen tutkimus onkin osaltaan purkanut pinttyneitä käsityksiä johtajista ja johtajuudesta täydellisyyteen ja ylivoimaisuuteen linkittyvinä ilmiöinä. Harding (2014) pyrkii tutkimuksessaan purkamaan yleistä "sankarijohtajan" kuvaa. Hänen mukaansa johtajuuteen liitetään aina tiettyjä kulttuurisia normeja ja diskursseja, joita vasten johtajuutta tulee toteuttaa. Ahkera työskentely on yksi johtajilta vaadittava ominaisuus, ja johtajan on siis työskenneltävä paljon ja osoitettava, ettei hän ole syyllinen "johtajan" normatiivisen ihanteen noudattamatta jättämiseen ja epäpätevään johtajuuteen. Hardingin mukaan johtajien asemaa normien ja vaatimusten paineessa ei oteta huomioon, vaan heidät nähdään voimakkaina ja kestävinä, eikä voimattomuutta huomioida. Alvesson ja Spicer (2012) puolestaan kritisoivat johtajuustutkimusta yleisesti siitä, että siinä luodaan johtajille paljon odotuksia, kun johtajuutta määritellään todellisen ympäristön ulkopuolelta, eikä nähdä johtajuuden todellisuutta esimerkiksi organisaatioissa. Johtajille saatetaan asettaa organisaatioissa jopa symbolinen rooli, johon heidän tulee yrittää vastata (Ford 2006, 374-376). Tutkimuksissa on kyseenalaistettu hallitsevaa ja stereotyyppistä käsitystä johtajuudesta, joka olettaa johtajan olevan ihanteiden mukainen ja toimivan ikään kuin ihanteiden ohjaamana (Ford 2006).

Diskursiivinen tutkimus on yleisesti lisääntynyt yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen kentällä, mutta sitä on käytetty vielä melko vähän suomalaisessa johtamisen tutkimuksessa. Diskursiivista johtajuutta on tarkasteltu aikaisemmin suhteissa rakentuvana ja neuvoteltavana prosessina (Fairhurst & Uhl-Bien 2012) ja johtajiin kohdistuvien odotusten ja heihin liitettyjen piirteiden, ominaisuuksien ja velvollisuuksien näkökulmasta. Whittle ym. (2015) ovat myös tutkineet, miten kategorioiden avulla voidaan tehdä näkyväksi, ymmärrettäväksi ja uusinnettavaksi johta-

mista ja sen toimintoja. Suomalainen diskursiivinen tutkimus on muun muassa tarkastellut johtajille puheessa rakentuvia ristipaineita ja johtajuuden rakentumisen eri puolia (Koivunen 2003) ja toisaalta johtajuusvuorovaikutuksen vastavuoroisuutta (Hujala 2008).

Kun johtajuutta ei nähdä perinteiseen tapaan johtajan ominaisuuksina tai persoonaan liittyvinä pysyvinä piirteinä, se voidaan nähdä jatkuvasti muuttuvana ja näin ollen inhimillisempänä ja moninaisempana (Fairhurst & Uhl-Bien 2012). Crevani, Lindgren ja Packendorff (2010, 78) toteavat tutkimuksessaan, että huolimatta siitä, että diskursiivinen tutkimus on pyrkinyt purkamaan käsityksiä johtajuudesta, tulee johtajuuden käsite silti nähdä voimakkaana yhteiskunnallisena diskurssina, joka heijastelee erilaisiin prosesseihin, käytäntöihin ja vuorovaikutukseen. Vaikka diskursiivisen tutkimuksen pääpaino onkin kielessä, johtajuus kuitenkin tapahtuu aina tietyssä toimintaympäristössä, eikä diskursiivisuuden lähtökohtana ole yleisesti hylätä johtamisen järjestelmiä rakenteina, vaan pikemminkin yhdistää toimijoiden vuorovaikutusta rakenteiden kanssa. Yleisesti tämä näkökulma ei siis pyri irrottamaan rakenteellista ulottuvuutta johtajuudesta (Aaltonen & Kovalainen 2001, 24.)

2.4. Johtajuus kertomuksissa

Johtajuutta on tarkasteltu myös diskursiivisesti kertomusten kautta. Kertomusten avulla voidaan havainnoida, mitä yksilöt, kuten johtajat organisaation sisällä, pitävät milloinkin merkityksellisenä ja tärkeänä (Rhodes & Brown 2005). Ihmiset jäsentävät erilaisten tarinoiden avulla aikaisempia kokemuksia ja tapahtumia, mutta myös muodostavat ja muokkaavat kuvaa itsestään tilanteisesti. Kertomusten avulla jokin tilanne voidaan esittää ja tuottaa varsinaisen vuorovaikutustilanteen ulkopuolella, joten kertoja voi muunnella kertomaansa tarinaa, tilanteen kulua sekä roolituksia tilanteen sisällä. Tulkitsemalla erilaisia merkityksenantoja kertomusten sisällä voidaan havaita esimerkiksi yksilön itselleen esittämiä rooleja tai asemia. Vaikka kertomukset ovat usein yksittäisten kirjoittajien kokemuksia, on niissä silti tietoa myös laajemmin työyhteisöistä ja yhteiskunnasta (Luomanen 2009). Kertomukset eivät ole koskaan viattomia — ne heijastavat aina tiettyä normatiivista tapaa nähdä maailma ja käyttäytyä maailmassa. (Clifton, Schnurr & Van De Mieroop 2020).

Clifton (2014) on tutkinut pieniä tarinoita (*small stories*), joiden avulla johtajat rakentavat kuvaa itsestään pienten vuorovaikutukseen liittyvien kertomusten avulla ja merkityksellistävät asioita. Diskursiivisia resursseja käytetään merkitysten luomiseksi sekä tarinamaailmassa että todellisessa maailmassa. Auvinen, Aaltio ja Blomqvist (2013) ovat puolestaan todenneet johta-

jien kertovan tarinoita rakentaakseen johtajuutta, mutta he käyttävät tarinoita myös itsereflektiota ja itsensä kehittämisen muotona. Tämän lisäksi Sintonen ja Auvinen (2009) ovat tarkastelleet johtajien tarinoiden ja vallan kytkeytymistä toisiinsa organisaatioissa. Tarinoita käytettiin harkitusti ja myös vaikuttamisen keinona.

Kaiken kaikkiaan johtajuuden akateeminen tutkimus on lähtenyt liikkeelle johtajan yksilöllisten ominaisuuksien tarkastelusta ja edennyt tilanne- sekä identiteettiteorioista aina vuorovaikutuksellisen johtajuuden tarkasteluun. Johtajuuden tutkiminen kertomuksissa on puolestaan mahdollistanut yksilöiden kerronnan kaksiaikaisuuden havainnoimisen ja näin esimerkiksi erilaisten asemien ja minuuksien rakentamisen tutkimisen. Tässä tutkielmassa keskitytään johtajuuden tuottamiseen tarinan ja kielen tasolla, kun tarkastelun keskiössä on se, miten johtajuutta rakennetaan johtajien itsensä kertomuksissa suhteessa toisiin ja laajempiin johtajuuden ihanediskursseihin.

3. Teoreettis-metodologinen viitekehys

Tässä luvussa käsittelen tämän tutkielman tietoteoreettisia lähtökohtia. Ensimmäisessä alaluvussa (3.1.) käsittelen sosiaalista konstruktionismia, jossa kiinnostus kohdistuu kielellisiin merkityksenantoihin, jotka tuottavat laajemmin sosiaalista todellisuutta (Berger & Luckmann 1994). Lisäksi esittelen tähän viitekehykseen pohjautuvaa metodista lähestymistapaa eli diskurssianalyysia. Toisessa alaluvussa (3.2.) käyn läpi itsen diskursiivista esittämistä käsittelemällä position ja kategorian teoreettisia käsitteitä sekä esittelen myös kertomuksellista näkökulmaa itsen esittämiseen. Näiden osien pohjalta esittelen tämän tutkielman teoreettiset valinnat ja muotoilen tutkimuskysymyksiäni viimeisessä alaluvussa (3.3.)

3.1. Sosiaalinen konstruktionismi ja diskurssianalyysi

Sosiaalinen konstruktionismi on laaja teoreettis-metodologinen viitekehys, jonka mukaan sosiaalisen todellisuuden nähdään rakentuvan kielellisessä vuorovaikutuksessa ja saavan merkityksensä siinä. Sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta maailmaa ei voida tarkastella objektiivisena tosiasiana tai itsestäänselvyyttenä, vaan nimenomaan ihmisten välisissä sosiaalisissa käytännöissä muotoutuvana. (Berger & Luckman 1967.) Kielellisessä vuorovaikutuksessa luotu sosiaalinen maailma vaikuttaa jatkuvasti yksilöihin luoden esimerkiksi yhteisiä tapoja ajatella. Yhteisesti jaettujen ajatusmaailmojen myötä ihmiset muodostavat laajemman, sosiaalisesti ymmärrettävän tavan toimia. Tällainen yhteinen jaettu tieto institutionalisoidaan yhteiskunnan toimesta ja näin se näyttäytyy uusille sukupolville objektiivisena ja olemassa olevana todellisuutena. Tieto siis kumuloituu ja konstruoituu jaetuksi ja näennäisen pysyväksi. Yksilöt syntyvät maailmaan, jossa ihmisten käyttämät käsitteelliset kehykset ja luokittelut ovat jo olemassa. Tätä objektiivista todellisuutta jatkuvasti uusinnetaan ja tuotetaan ihmisten kanssakäymisessä toisten kanssa. (Burr 2015; Berger & Luckman 1994.)

Sosiaalinen konstruktionismi liittyy keskeisesti 1960–70-lukujen sosiaalitieteiden kielelliseen käännteeseen, jolloin tutkimuksellinen painopiste siirrettiin kieleen sekä vuorovaikutukseen. Kielellisen käänteen aikana osa tutkijoista suuntasi mielenkiintonsa kieleen kritiikkinä tuon ajan individualistiselle ja näennäisobjektiiviselle tutkimukselle. (Burr 2015, 15–18.) Sosiaalinen konstruktionismi pyrkii tarkastelemaan kriittisesti sosiaalisesti rakentunutta, mutta pysyvältä näyttävää todellisuutta. Kenneth Gergen (1985) on yksi tämän lähestymistavan uranuurtajista, joka on nähnyt sosiaalisen konstruktionismin nimenomaan kriittisenä suhtautumisena vakiintuneisiin oletuksiin maailmasta ja ihmisistä. Gergenin mukaan muun muassa erilaiset kategoriat ja luokitukset ovat tietyssä ajassa ja paikassa sovittuja ja opittuja tapoja hahmottaa

maailmaa, eivätkä näin ollen heijasta todellisia eroja tai luokituksia. Siksi niitä tulee tarkastella kriittisesti. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan todellisuudessa ei ole olemassa yhtä absoluuttista totuutta, vaan se sisältää pikemminkin useita erilaisia selitystapoja ja kertomuksia. (Niska ym. tulossa, 1–2; Burr 2015; Gergen 1985.) Ihmisille on kuitenkin luonnollista käyttää kielen tarjoamia välineitä, kuten tällaisia kategorioita tai luokituksia, erilaisten tapahtumien ja toimijoiden ymmärtämiseen ja nimeämiseen, minkä takia kielellisten käytäntöjen tarkasteleminen on tutkimuksellisesti tärkeää. Kieli toimiikin sosiaalisen konstruktionismin lähtökohtana. (Bergen & Luckman 1994.)

Kieli mahdollistaa käsitteiden luomisen ja toisaalta auttaa meitä jäsentämään ja luomaan tapoja maailman kokemiseksi. Kieli ei siis vain kuvaa olemassa olevaa maailmaa, vaan se merkityksellistää, rakentaa ja muokkaa sitä sosiaalista todellisuutta, jossa ihmiset elävät. Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa merkityksellistetään kohteita, joihin puhuminen kohdistuu. (Jokinen, Juhila & Suoninen 2016, 26.) Sosiaalisen konstruktionismin mukaan kieltä käytetään asioiden, tapahtumien ja toimijoiden ymmärtämiseen. Erilaiset kielelliset välineet, kuten kategoriat ja luokittelut toimivat ihmisten keinoina määrittellä sosiaalista todellisuutta ja jakaa sitä vuorovaikutuksessa. Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa maailma saa rakenteensa. Ihmiset ovat kykeneviä luomaan yhteisiä merkkijärjestelmiä sekä symboliuniverseja, jotka ovat yhteisesti jaettu kielen avulla. Yhteisesti jaettu ymmärrys maailmasta muotoutuu yksilöiden valitsemien sekä käyttämien käsitteiden ja niihin liittyvien miellejohdosten kautta. (Berger & Luckman 1994.) Käyttämällä tietynlaisia sanavalintoja yksilöt voivat merkityksellistää sanomaansa eri tavoin heijastellen samalla tiettyjä kulttuurisia käsityksiä todellisuudesta. Sosiaalinen konstruktionistinen tutkimus tarkasteleekin muun muassa sitä, mitä ihmiset kielellisten prosessien avulla tekevät. Kiinnostus ei kohdistu siihen, millaisia psykologisia prosesseja yksilö käsittelee päänsä sisällä, vaan tutkimukselliset intressit kohdistuvat kielenkäyttöön sosiaalista ja psykologista todellisuutta heijastavana sekä rakentavana. (Potter & Wetherell 1987, 179.)

Kuten sosiaalisessa konstruktionismissa myös diskurssianalyysissa kielenkäyttö nähdään toimintana, joka rakentaa sosiaalista todellisuutta. Sosiaalinen konstruktionismi toimii laajempänä teoreettis-metodologisena viitekehyksenä diskurssianalyysille, jonka voidaan ajatella olevan kielellisen maailman empiiristä tutkimusta. Diskurssianalyysin avulla voidaan analysoida tutkimusaineistoja pohjaten sosiaalisen konstruktionismin lähtökohtiin. Diskurssianalyysi yleisesti pitää sisällään monenlaista tutkimusta, eikä sitä voida tarkastella vain selvärajaisena metodina, vaan se tulee pikemminkin nähdä tutkimuksellisenä lähestymistapana. (Pietikäinen

2020.) Jokinen, Juhila ja Suoninen (2016, 17) ovat määritelleet diskurssianalyysin kielenkäytön tai muun merkitysvälitteisen toiminnan tutkimukseksi, jossa analysoidaan yksityiskohtaisesti sitä, miten sosiaalista todellisuutta tuotetaan erilaisissa sosiaalisissa käytännöissä. Huomio siis keskittyy siihen, mitä toiminnan osanottajat sanovat, miten he sanovat, millaisissa tilanteissa ja millä seurauksilla.

Diskurssianalyysin lähestymistavan voidaan ajatella rakentuvan viidestä teoreettisesta perusoletuksesta. Ensimmäinen perusoletus koskee kielenkäytön sosiaalista todellisuutta rakentavaa luonnetta. Todellisuuden kuvaamisen sijaan, kieli nähdään sosiaalisena toimintana, jolla tehdään asioita. Toinen perusolettamus viittaa useiden rinnakkaisten ja keskenään kilpailevien merkityssystemien olemassaoloon. Se kuvastaa sosiaalisen todellisuuden moninaisuutta osoittaen, kuinka todellisuus jäsentyy useiden rinnakkaisten tai keskenään kilpailevien tulkintojen kenttänä, jossa maailma merkityksellistyy eri tavoin. Kolmas perusolettamus puolestaan kuvastaa merkityksellisen toiminnan kontekstisidonnaisuutta. Olettamuksessa korostetaan tilanteisuutta eli sitä, miten kielenkäyttö saa merkityksensä suhteessa tapahtumatilanteeseen, joten sitä on tarkasteltava ajassa ja paikassa. Neljäs perusolettamus koskee toimijoiden kiinnittymistä merkityssystemeihin. Siinä keskitytään yksilöiden toiminnassa tuottamiin laajempiin merkityssystemeihin. Viides oletus painottaa kielenkäytön seurauksia tuottavaa luonnetta. Se koskee funktionaalisuutta eli kielenkäytön tilannekohtaista sekä ideologista seuraamuksellisuutta. (Jokinen, Juhila & Suoninen 2016, 25–26; Potter & Wetherell 1987.)

Diskurssit ovat kielellisiä käytäntöjä ja puhetapoja, jotka rakentavat kohteensa tietynlaisiksi paikallisessa ja laajemmassa kulttuurisessa kontekstissään (Pietikäinen 2020). Diskurssit ovat merkitysten, kertomusten ja metaforien joukkoja, jotka yhdessä tuottavat tiettyä versiota tapahtumista. Tästä näkökulmasta tietystä tapahtumasta tai asiasta voidaan puhua lukuisten erilaisten diskurssien puitteissa. Diskurssit muokkaavat järjestelmällisesti tietoa ja rakentavat samalla sosiaalista todellisuutta. (Burr 2015.) Ne ovat kielellisiä resursseja, jotka kietoutuvat yhteen sosiaalisten käytäntöjen kanssa. Diskurssit voidaan määritellä myös merkityssuhteiden systeemeiksi, jotka rakentavat sosiaalista todellisuutta. Nämä merkityssystemit eivät ole vain sanallisia, vaan ne voidaan ymmärtää myös ei-sanallisina tekoina. Myös esimerkiksi kirjoitetut tekstit, tarinat ja muu merkitysvälitteinen tekeminen voidaan ymmärtää niin sanottuna "diskursiivisena kielenkäyttönä". (Potter & Wetherell 1987; Jokinen, Juhila, & Suoninen 2016, 233.) Diskurssit voidaan ymmärtää siis myös arkikielisesti yleistyneiksi puhetavoiksi tai kielellisiksi resursseiksi, jotka muodostavat vallitsevia ja luonnollisena pidettyjä totuuksia. Näin ne toimivat myös valtasuhteiden ja hierarkioiden rakentajina sekä uusintajina. (Pietikäinen 2020).

Tässä tutkielmassa hyödynnetään ja nojataan vahvasti sosiaalisen konstruktionismin lähtökohtiin ja tarkemmin diskurssianalyysin tapaan määritellä ja tarkastella kieltä sosiaalisia merkityksiä tuottavana rakenteena. Tarkastelun keskiössä ovat rutiininomaiset ja jopa tiedostamattomat kielenkäytön tavat, kuten sanavalinnat ja kategoriat, joita toimijat käyttävät rakentaakseen erilaisia versioita itsestään, toisista ja ympäröivästä todellisuudesta. Analyysissa pureudutaan spesifisti sanavalintoihin asti tarkastellen hienovaraisia merkityksenantoja, joita toimijat hyödynnävat saadakseen aikaan haluamiaan asioita. Yksilöä tarkastellaan dynaamisena sosiaalisena olentona, joka käyttää erilaisia kielen muotoja ja vaihtelevuuksia esittäessään itseään diskursiivisesti.

3.2. Itse diskursiivisen työn kohteena

Itsen esittämistä on tarkasteltu monesta eri näkökulmasta ja erilaisin painotuksin. Sosiaalisen konstruktionismin viitekehyksessä kiinnostus yksilön minän tarkastelussa keskittyy kielellisiin prosesseihin. Huomio keskitetään kielenkäyttöön eri konteksteissa, kun yksilön minä rakennetaan ja rakentuu eri prosesseissa. (Potter & Wetherell 1987, 101–104, 177–178.) Kun minä rakentuu sosiaalisissa käytännöissä muiden kanssa, se voidaan nähdä dynaamisena ja se voi saada useita erilaisia toiminnallisia muotoja. Nämä minän erilaiset muodot tulevat merkityksellisiksi, kun niihin viitataan esimerkiksi kertomuksissa. Yksilöllä voi siis olla monenlaisia, keskenään ristiriitaisia versioita itsestään, joita hän tuo esille moninaisesti kielen avulla. (Fairclough 1992, 40–50.) Usein esimerkiksi johtajuus saattaa näyttäytyä hyvinkin pysyvänä ja staattisena asemana, mutta myös johtajuudella on lukemattomia potentiaalisia muotoja, merkityksiä ja tulkin-toja, jotka voivat vaihdella eri tilanteissa erilaisten toimien saavuttamiseksi (Clifton, Schnurr & Van De Mieroop 2020, 67).

3.2.1. Positiointi

Minän rakentumista voidaan tarkastella esimerkiksi positiointiteorian kautta. Positiointin käsitettä on käyttänyt muiden muassa Rom Harré ja Luk van Langenhoven (1999), jotka ovat tarkastelleet positiointia sosiaaliselle konstruktionismille ja diskursiiviselle maailmankuvalle perustuvana lähestymistapana, jossa positioiden avulla voidaan tarkastella minän muotoutumista joustavana sekä dynaamisena ilmiönä. (Harré & Langenhove 1999, 2.) He ovat kritisoineet yleisiä roolijakojen ja vakiintuneiden roolisuhteiden käsitteistöjä, joiden avulla tuotetaan staattista kuvaa yksilöstä toimijana. Harrén ja Luk van Langenhoven (1999) mukaan yksittäisten toimijoiden maailmaa kuvastaa paremmin kielessä tapahtuva sosiaalisen todellisuuden konstruointi. Positiointiteoria tarjoaakin ajatuksen siitä, että yksilöiden identiteetti koostuu useista

erilaisista, dialogisista ja päällekkäisistä positioista, joita tuotetaan aina suhteessa muihin tai vallitseviin normatiivisiin käsityksiin. Yksilö ei siis voi pelkästään tuottaa itsestään itsenäisesti omassa mielessään identiteettikonstruktiota, vaan positiointi tapahtuu suhteessa ympäröivään maailmaan. Positioidessaan itseään yksilöt rakentavat positioita myös muista. Itsen positiointi tapahtuukin suhteessa muihin, mutta myös tiettyjen laajempien oikeuksien ja asemien tuottamista reunaehdoista käsin. Ihmisillä on, tai he olettavat heillä olevan, tiettyjä oikeuksia, velvollisuuksia ja vaatimuksia, joista käsin positiointi tapahtuu. Myös muut ihmiset vaikuttavat näihin positioihin muovaamalla, hyväksymällä ja vastustamalla niitä. Tästä näkökulmasta positioinnin avulla voidaan tutkia, kuinka ihmiset toiminnassaan ja kielenkäytössään pyrkivät esittämään itseään tietynlaisina ja niin, että muiden ihmisten odotukset (ml. oikeudet ja velvollisuudet) vaikuttavat tähän, vaikka positiointi tapahtuisikin kontekstissa, jossa ei olisikaan läsnä muita ihmisiä. (Harré & Langenhove 1999; 1, 71; Hyvärinen ym. 2019, 7.)

Itsen rakentaminen positioinnin kautta näyttäytyy siis ilmiönä, jossa itsen ja toisten positiointi on tiiviisti sidoksissa toisiinsa. Lisäksi ihmiset määrittelevät itseään suhteessa olemassa oleviin diskursseihin. Keskeistä on toimijan mahdollisuus määrittää itse itseään ja puhua omista kokemuksistaan eri tavoilla sekä implisiittisesti että eksplisiittisesti. Nämä kerronnan tavat voivat olla jopa ristiriidassa suhteessa toisiinsa. Yksilöt voivat siis hyödyntää erilaisia diskursseja ja toimia erilaisissa konteksteissa rakentaen minäänsä kuhunkin tilanteeseen sopivaksi. Tässä tutkielmassa tarkastellaan itsen rakentamista tällaisista joustavista positioitumisen tavoista käsin havainnoiden niitä kielellisiä keinoja, joiden avulla kirjoittajat tuottavat itsensä.

3.2.2. Kategoriat

Toimijoiden suhdetta toisiinsa ja sosiaaliseen todellisuuteen voidaan tarkastella myös kategorisoinnin kautta. Kategorisointia tapahtuu, kun ihmiset luokittelevat asioita. Luokittelu on olennainen osa sosiaalista keskinäistä kanssakäymistä ja yksilöille on luonnollista luokitella asioita, kokemuksia ja ihmisiä selkeyttääkseen todellisuuttaan. Näiden luokittelujen pohjalta syntyneitä nimeämiä kutsutaan kategorioiksi. (Jokinen, Juhila, & Suoninen 2012, 55–60.) Kun kategorisointi kohdistuu ihmisiin, joko muihin tai itsen, tapahtuu itsen kategorisointia. Liittämällä ihmisiä tiettyjen suurempien ryhmien sisälle, ihmisten on helpompaa tulkita sitä, millainen hän itse tai joku toinen on. Ihmiset sijoitetaan tiettyihin kategorioihin heidän tunnistamisekseen. Ihmiset tulevat myös itse kategorisoiduiksi toisiin ihmisiin liitettyjen kategorioiden kautta, sillä he määrittelevät samalla itseään. (Deppermann 2013; Sacks 1992.) Itsen kategorisoiminen tapahtuukin suhteessa muihin.

Kategoriat muodostavat joukoiksi ja pareiksi, joihin liitetään tiettyjä ominaisuuksia ja kulttuurisia oletuksia, jotka puolestaan kytkeytyvät moraalisiin arvostuksiin. Kun kategorioita liitetään yhteen, muodostuu kategoriakokoelmia. Nämä kategoriakokoelmat linkittävät yhteen jotenkin toisiinsa suhteessa olevia erilaisia kategorioita muodostaen laajempia kokonaisuuksia. Kokoelmat voivat koostua yleistyessään vain kahdesta kategoriasta, jotka ovat tiiviisti suhteessa toisiinsa. Tällaisia kategoriapareja voivat olla esimerkiksi nainen-mies, uhri-syyllinen ja esimies-alainen. Kokoelmia muodostavat kategoriat positioituvat usein hierarkisesti suhteessa toisiinsa ja tuovat ilmi laajempia kulttuurisesti muodostuneita diskursseja. Esimerkiksi johtajat asettuvat yleisesti kategorioiden avulla työntekijöitä korkeampaan asemaan. (Van De Mieroop 2008.) Toisaalta myös kategoriasidonnaiset toiminnot eli tiettyihin kategorioihin liitetyt toiminnot, kuten vauvan kategorian liittäminen itkuun toimintana, vaihtelevat vastaavasti kokoelmien kategoriajäsenyyksissä. Esimerkiksi johtajilta odotetaan toisenlaista käyttäytymistä kuin työntekijöiltä. Oman jäsenyyden odotuksenmukaisia toimintoja on mahdollista suorittaa eri tavoilla, mutta tämä poikkeama huomataan yleensä kategoriasidonnaisen toiminnan vastaiseksi, mikä voi näyttytyä vastaanottajien epäilevänä käyttäytymisenä tai reagoitina. (Van De Mieroop 2008, 492–493.)

Näitä kategorioita tai kategorioiden kokoelmia ei tule kuitenkaan nähdä itsestään selvinä. Kategoriat voivat vaikuttaa näennäisen neutraaleilta, yksinkertaisen kuvailun välineiltä, mutta todellisuudessa eri kategoriat voidaan valita useista vaihtoehdoista, jotka kaikki rakentaisivat kohteensa hyvinkin erilaisiksi. Tämä valinnanvara mahdollistaa sen, että kategorioita voidaan käyttää valikoivalla tavalla, minkä seurauksena tietyt kategoriat ja sanavalinnat mahdollistavat hyvin erilaisen ja myös halutunlaisen kuvan muodostamisen. Tietynlaisia sanavalintoja tai kategoriapareja käyttämällä voidaan luoda haluttuja assosiaatioita sekä mielikuvia kuvatun asian ympärille. Esimerkiksi epäsymmetrisellä kategoriaparilla uhri-syyllinen jäsennetään kategorioihin liittyviä mielikuvia radikaalisti luoden kategorioiden välille jännitteisyyttä. (Sacks 1992, 235–240.) Kategoriaparit toimivatkin nimenomaan itsen esittämisen välineinä ja itsen rakentaminen kategorioiden kautta linkittyy edellä mainitun kaltaisiin jäsennyksiin. Esimerkiksi kategorisoimalla toista syylliseksi yksilö saattaa käytännössä implikoida itselleen jotakin julkilausumatonta kategoriaparin toista puolta, kuten uhria.

Minä voidaan ymmärtää toiminnalliseksi kategoriaksi. Minä ei ole staattinen ominaisuus vaan se on neuvoteltavissa ja rakennettavissa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa saaden eri merkityksiä ja muotoja. (Fairclough 1992.) Itsen esittämiseen valitut kategoriat tuottavat tietynlaista ku-

vaa identiteetistä. Näiden minuutta tuottavien kategorioiden valinnassa tukeudutaan paljon tietyn aikakauden tuttuihin ilmaisutapoihin ja näitä yleensä sovitetaan myös halutunlaisen kuvan tuottamiseen. (Sacks 1992.)

Itsen esittäminen tapahtuu aina historiallis-kulttuuristen diskurssien kautta. Kategorisoituminen voi näyttäytyä erilaisena erilaisissa kulttuurisissa kehyksissä. Ihminen voi rakentaa minäänsä vain suhteessa muualta opittuihin sanoihin, mielikuviin ja jäsennystapoihin. Yksilöt elävät tietyssä ympäristössä, jossa erilaiset tyyliä määrittävät itseä tulevat tutuksi esimerkiksi aikaisemmasta vuorovaikutuskokemuksesta tai julkisesta keskustelusta. Nämä kulttuurin aikaansaamat yleisenä pidetyt tavat synnyttävät tietynlaisen ihanteen siitä, minkälainen on hyvä ja tavoiteltava tapa olla. (Burr 2015.) Tällaiset ihanteet luovat odotuksia sille, minkälainen itsen esittäminen on missäkin tilanteessa moraalisesti toivottavaa. Ihannediskurssit paljastavat osan siitä, mitä missäkin hetkessä pidetään normaalina tai tarkoituksenmukaisena. Eri kategorioihin yhdistetään eri aikoina erilaisia oikeuksia sekä velvollisuuksia ja näistä poikkeaminen aiheuttaa tietynlaisen moraalisen järjestyksen murtumisen. (Jokinen, Juhila, & Suoninen 2012, 172–175.)

3.2.3. Selontekovelvollisuus

Ihmiset pyrkivät esittämään yleisesti itsensä yhteisesti hyväksytyyn moraalisen järjestyksen mukaisesti. Mikäli toiminta jollain tavalla poikkeaa tästä ihanteiden mukaisesta käyttäytymisestä, joutuu ihminen selittelemään poikkeavaa toimintaa jollain tavalla. Selontekovelvollisuus (eng. *accountability*) on ihmisen velvollisuutta jollain tavalla esittää ja tehdä järkeväksi mahdollisesti poikkeava toimintansa. Selonteot ovat siis rikkomuksille annettavia selityksiä, jotka osaltaan vahvistavat moraalista järjestystä ja toisaalta tekevät sen näkyväksi. (Garfinkel 1984.) Kategoriat liittyvät olennaisesti selontekovelvollisuuteen, sillä niihin liittyy erilaisia oikeuksia ja velvollisuuksia. Näiden oikeuksien ja velvollisuuksien rikkominen tai laiminlyöminen aiheuttaa selontekovelvollisuutta. Selonteot liittyvät olennaisesti sosiaalisen järjestyksen ylläpitämiseen ja ne ovat hyvin sisäistettyjä. Ihmiset korjaavat itse itseään ja antavat toiminnalleen selontekoja pyytämättäkin ja myös silloin, kun kerrontaa ei ole kuulemassa muita ihmisiä, kuten tarinaa kirjoitettaessa. (Juhila, Jokila, Suoninen 2012; Clifton, Schnurr & Van De Mieroop 2020.) Esimerkiksi esihenkilöiden ja johtajien tulee yleisesti noudattaa oikeutettuja tapoja ”olla johtaja” ja mikäli heidän toimintansa on ei-odotuksenmukaista, heidän tulee selittää toimintaansa (Clifton, Schnurr & Van De Mieroop 2020, 67–68).

Mikäli toimijan toiminta on moraalisesti tuomittavaa tai epätavallista, tämä joutuu antamaan perusteluita itsestään ja omasta poikkeavasta toiminnastaan. Puhuja tulee ikään kuin velvolliseksi selittämään toimintaansa. Itseen liitetty puhe sisältääkin yleisesti paljon vaihtelua ja ristiriitaisuutta. Kielenkäytön vaihtelu on tyypillistä, vaikkakin ihmisiltä yleisesti odotetaan ristiriidatonta itsen kuvaamista. Yksilöt pyrkivät jatkuvasti korjaamaan, ylläpitämään ja muokkaamaan kielellisiä tuotoksiaan muodostaakseen johdonmukaista ja moraalisesti hyväksyttävää kuvaa itsestään. Erilaisten selitysten antamisen velvoite nousee etenkin esiin, kun henkilö on toiminut vasten odotushorisontteja. (Jokinen, Juhila, & Suoninen 2012, 131–145.)

3.2.4. Itsen esittäminen vuorovaikutuskertomuksissa

Ihmiset jäsentävät erilaisten tarinoiden avulla aikaisempia kokemuksia ja tapahtumia, mutta myös muodostavat ja muokkaavat kuvaa itsestään tilanteisesti. Kertomuksen muodon saaneita asioiden ja tapahtumien merkityksellistämisen tapoja kutsutaan narratiiveiksi. (Hall & White 2005.) Kertomusten avulla jokin tilanne voidaan esittää ja tuottaa varsinaisen vuorovaikutustilanteen ulkopuolella, vaikka kertomukset kiinnittyvätkin aina esittämisyhteyteensä. Kerronnan eriaikaisuus mahdollistaa kuitenkin tarinan rakentamisen tietynlaiseksi tarinamaailman ja kerronnan tasolla. Ihminen voi siis esittää itsensä eri tavoin kerronnan kautta kuin itse vuorovaikutustilanteessa. Tällaisia vuorovaikutuksesta lähtöisin tapahtuvia niin sanottuja pieniä kertomuksia (*small stories*) on tutkinut muun muassa Michael Bamberg, joka on korostanut tutkimuksessaan kerronnallista näkökulmaa vuorovaikutustilanteiden tarkastelemisessa. (Hyvärinen, Hatavara & Rautajoki 2019, 6; Bamberg 2011, 15–16.)

Bamberg (1997) on tuonut aikaisemmin tässä luvussa esiteltyyn positioinnin käsitteeseen narratiivisen ulottuvuuden. Narratiivinen positiointianalyysi hyödyntää kertomusten ja kerronnan käsitteistöjä positioinnin tarkastelussa. Mallissa yksilöiden minuuden määrittely nähdään kolmitasoisena prosessina tarinan tasolta kerrontatilanteen kautta kokonaistulkintoihin sekä laajempien kokonaisuuksien käsittelyyn. Narratiivinen positiointianalyysi erottaa kerronnan eri tasot toisistaan ja mahdollistaa näin kerronnan kaksiaikaisuuden havainnoimisen. Mallin tasot voidaan erotella seuraavasti: 1. asemointi tarinan tasolla, 2. asemointi kerronnan ja vuorovaikutuksen tasolla ja 3. asemointi suhteessa itseen sekä sitä kautta normatiivisiin diskursseihin. Ensimmäisessä tasossa käsitellään asemointia tarinan tapahtuma-ajassa ja näin kertomuksen henkilöiden positioitumista suhteessa toisiinsa, kun kertoja toimii myös tilanteen toimijana. Toinen taso keskittyy asemointiin kerronnan tilanteessa ja se koskee puhujan positioitumista

suhteessa kuulijoihin. Kolmannessa tasossa tarkastellaan pysyvämpiä itsemäärittäyksiä ja kertojan positioitumista suhteessa itseensä sekä laajempiin hegemonisiin diskursseihin. Bambergin analyysi siis etenee pienemmistä osista kokonaistulkintoihin sekä laajempiin kokonaisuuksiin. Mallin avulla voidaan tarkastella subjektien kertomuksissa omaksuttuja positioita suhteessa normatiivisiin diskursseihin ja sitä, kuinka subjektit tuottavat itsensä. (Bamberg 2011; Hyväri-
nen ym. 2019, 7; Pöysä 2009, 318–320.) Tässä tutkielmassa hyödynnetään kaikkia positiointi-
analyysin tasoja ja analyysin kohteena ovat erityisesti esihenkilöiden muodostamat kategoriat
ja toisaalta itselle muodostetut positiot. Näitä itsen kategorisoinneista muodostuneita laajempia
positioita keskustelutetaan suhteessa normatiivisiin valtakursseihin.

Narratiivinen positiointianalyysi rakentaa yksilöistä kuvaa, jossa he eivät vain toteuta ennako-
oon määriteltyjä minuuksia, vaan toimivat kertomuksen tuottajina ja rakentajina sekä mahdol-
listen tilanteiden positioiden sovittelijoina. Tämä mahdollistaa myös analyysin tasolla yksilöi-
den tarkastelemisen aktiivisina toimijoina. (Bamberg 2004; Mutanen & Siivonen 2016, 86.)
Minää ilmennetään erilaisissa kertomuksissa, joissa yksilö voi esimerkiksi kuvata positiointeja,
merkityksiä tai rooleja. Kertomusten avulla muodostetaan sekä muokataan kuvaa itsestä koke-
muksia tulkitsemalla ja rakentamalla. Narratiivisesta näkökulmasta minä nähdään dynaamisena
sekä moniulotteisena. Koska minä esitetään osana kielellisesti tuotettua tarinaa, kertoja voi
muunnella kertomaansa tarinaa, tilanteen kulkua sekä roolituksia tilanteen sisällä. Näin yksilö
voi muodostaa kielellisen kuvauksen ja tilanteisen tulkinnan omalle toiminnalleen. Näistä tul-
kinnoista voidaan havainnoida yksilön esittämiä positiointeja sekä niitä merkityksiä, joita yk-
silö liittyy itseensä. Yksilö paljastaa kertomuksissaan, mitä haluaa itsestään toisille esittää.
(Pöysä 2009; Mutanen & Siivonen 2016.)

Johtajat pyrkivät esittämään itsensä sosiaalisesti hyväksytyllä tavalla tarinoita kertoessaan. Joh-
tajat mukauttavat kertomuksiaan tilanteisesti esittääkseen tarinan, jonka vastaanottaja pystyy
vastaanottamaan helposti. Mikäli tarina vastaa vakiintunutta käsitystä johtajuudesta, niin sen
vastaanottaminen on helpompaa. Toisaalta, mikäli tarina poikkeaa näistä yleisistä käsityksistä,
joutuu johtaja selontekovelvolliseksi tarinastaan. Tarinoiden kertominen on aina tiettyjen edel-
listen tapahtumien valitsemista tai valitsematta jättämistä tietyssä hetkessä ja tietyille yleisölle.
Kerronnallaan esihenkilöt uusintavat yleisiä kulttuurisia malleja ja samalla pyrkivät mukautta-
maan toimintaansa niiden mukaisiksi. (Clifton, Schnurr & Van De Mierop 2020, 38–40.) Esi-
merkiksi alaiselleen ääntään korottanut esihenkilö joutuu tarinan tasolla selontekovelvolliseksi
toiminnastaan ja perustelemaan omaa toimintaansa jollain tavalla hyväksyttävämmäksi.

3.3 Tämä tutkimus: Esihenkilöiden ongelmalliset vuorovaikutustilanteet tutkimuksen kohteena

Tämän tutkielman teoreettis-metodologisena viitekehyksenä hyödynnän sosiaalisen konstruktionismien näkökulmia ja analyysimenetelmänä yhdistän diskursiivisia analyysitapoja. Narratiivisuus viittaa tässä tutkielmassa ensisijaisesti tutkimusaineiston luonteeseen ja sen tarinalliseen muotoon, kun tutkimusaineistona toimivat vuorovaikutustilanteista muodostetut kirjoitetut kertomukset ongelmallisesta vuorovaikutuksesta työelämässä. Kertomuksia tarkastellaan diskursianalyysin, positiointianalyysin ja kategoria-analyysin kautta. Tarkastelun kohteeksi asettuvat esihenkilöiden itselleen ja toisille tarinan tasolla antamat kategoriat ja näistä kategorioista muodostuvat laajemmat kerronnalliset itsen positioinnit, joita tarkastellaan suhteessa normatiivisiin yhteiskunnallisiin ihannediskursseihin. Tutkielman kiinnostus kohdistuu siihen, millaisilla kielenkäytön keinoilla esihenkilöt jäsentävät vuorovaikutustilanteita kertomuksissaan suhteessa laajempiin kulttuurisiin diskursseihin ja niihin liittyviin moraalisiin odotuksenmukaisuuksiin. Tutkimuskysymykset ovat muotoutuneet seuraavasti:

1. Minkälaisia kategorioita esihenkilöt käyttävät kertoessaan tarinoiden henkilöistä?
2. Millaisia laajempia kerronnallisia positioita esihenkilöt muodostavat itseltään kertomusten henkilöitä kategorisoimalla?
3. Millaisiin johtajuuden ihanteisiin kiinnittyviin selontekovelvollisuuksiin kertojat positioinneissaan suuntautuvat?

4. Tutkimuksen toteutus

4.1. Aineiston kuvaus

Tutkielman aineistona käytän Yhteiskuntatieteellisen Tietoarkiston tutkimusaineistoa FSD 2607 Tarinat pelosta ja pelottelusta työelämässä 2008–2009 (Eriksson, Koski, Luomanen & Parviainen 2011). Aineisto on kerätty osana Suomen Akatemian rahoittamaa LEAR-hanketta (Leadership, Power and Fear; johtajuus, valta ja pelko) vuosina 2007–2010 (Eriksson, Koski, Luomanen & Parviainen 2011). Hankkeessa tutkittiin epävarmuuden ja pelon tahatonta ja tahallista käyttöä asiantuntijaorganisaatioiden johtamisessa. LEAR-hankkeessa osallistujia ohjeistettiin kirjoittamaan mitä he pelkäsivät ja miksi, millä tavoin heitä peloteltiin, ja mikä johti tilanteen syntyyn. Kirjoittajia ohjeistettiin myös kertomaan, miten tilanteet ilmenivät ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa työpaikalla. Myös mikäli kirjoittaja oli itse turvautunut pelotte- luun, pyydettiin häntä kertomaan siitä sekä sen seurauksista. Vastajat kirjoittivat tutkimusta varten luodussa verkkopalvelussa tarinat tilanteista ja tutkijat pystyivät esittämään palvelussa myös lisäkysymyksiä kirjoituksista. Vastajia pyydettiin kertomaan joitain taustatietoja, kuten tapahtumien aikaisen työpaikkansa perustiedot, mutta kuitenkin heitä kehoitettiin olemaan ker- tomatta tarinoissa esiintyvien henkilöiden ja organisaatioiden tarkempia tunnistetietoja. (Luo- manen 2009 2–3.)

Koko tutkimusaineisto sisältää yhteensä 102 työelämään sijoittuvaa pelottelua käsittelevää ta- rinaa, jotka kerättiin vuosien 2008 ja 2009 välisenä aikana (Eriksson, Koski, Luomanen & Par- viainen 2011). Kohdejoukkona kertomuksissa on pelottelua työelämässä kokeneet ihmiset (Luomanen 2009 2–3.) Merkittävämpiä ikäryhmiä aineistossa on 35–44 ja 45–54-vuotiaat ja naisia vastaajista on kolme neljästä. Suurimmalla osalla kirjoittajista ylempi korkeakoulu- tai tohtoritutkinto. FSD 2607 -aineiston kirjoittajista vajaa puolet olivat työntekijöitä, kolmannes asiantuntijoita ja loput esihenkilöitä. Esihenkilöiden kertomuksia oli aineistossa 23 kappaletta.

Tämän tutkielman kannalta kiinnostus kohdistui johtavassa asemassa toimineiden henkilöiden kertomuksiin ongelmallisista vuorovaikutustilanteista. Tutkielmassa käytetty aineisto rajattiin kahdentoista esihenkilön kirjoittamaan kertomukseen. Tarinat muodostivat yhteensä yksitoista sivuisen aineiston (fontti 12, riviväli 1.5). Aineiston 12 haastattelun valikoinnissa keskeistä oli konkreettisesta vuorovaikutustilanteesta kertominen. Kaikki esihenkilöt eivät tuoneet ilmi sel- keää vuorovaikutustilannetta, minkä takia osa esihenkilöiden kertomuksista rajautuivat tämän tutkielman aineiston ulkopuolelle.

4.2. Analyysiprosessi

Tässä luvussa kuvaan analyysiprosessini eri vaiheita. Tutkielmani aineistona toimi kaksitoista esihenkilön kertomusta ongelmallisesta vuorovaikutustilanteesta. Otteeltaan tutkielma on laadullinen diskurssianalyttinen tutkimus. Aineiston vuorovaikutuskertomuksia lähestyin diskurssiivisesta näkökulmasta, jonka lähtökohdat painottuvat sosiaaliseen konstruktionismiin. Analysoin aineistoa hyödyntäen analyysimenetelmiä niin diskurssi-, positiointi- kuin kategoria-analyysistakin. Kuvaan seuraavaksi, miten nämä menetelmät muotoutuivat analyysiprosessin eri vaiheissa, sillä menetelmät tarkentuivat prosessin edetessä, enkä tutkielman alussa ollut lyönyt lukkoon, mitä käsitteitä ja menetelmiä tulisin käyttämään.

Pyrin aineistoa analysoidessani painottamaan diskurssianalyysille tyypillistä aineistolähtöistä käsittelytapaa, jossa aineistoa pyritään tarkastelemaan ilman ennakko-oletuksia. Analyysiprosessin alussa kävin läpi koko aineiston läpi kattavamman kokonaiskuvan saavuttamiseksi. Tämän jälkeen rajasin aineistoa pelkästään esihenkilöiden kirjoittamiin kertomuksiin ja tarkastelin tarinoista konkreettisia kuvauksia vuorovaikutusongelmista. Tarkempaan analyysiin rajautuinkin kaksitoista tarinaa. Luokittelin aineistoa etsien erilaisia aineistoa yhdistäviä ja toisaalta myös erottavia tekijöitä. Näistä muodostuikin säännönmukaisuuksia, joista muodostin yhteneväisiä luokkia.

Luokittelun pohjalta kiinnostukseni kohdistui aineiston sisällä erityisesti esihenkilöiden sekä itselleen että muille tarinoiden henkilöille antamiin kategorioihin, kun he kuvasivat kertomuksissaan ongelmallisia vuorovaikutustilanteita. Esihenkilöt käyttivät hyvin samantyyllisiä kategorioita puhuessaan alaisistaan ja toisaalta myös kertoessaan itsestään. Tiedyt kertojien hyödyntämät toistuvat kielikuvat ja omaperäiset synonyymit eri henkilöistä muodostivat erilaisia kategorioita ja kategoriapareja, joita lähdin analysoimaan kategoria-analyysia hyödyntäen. Kategoria-analyysin avulla analysoin, millaisia kategorioita kertojat käyttävät tarinoissaan ja mitä he näillä kategorioilla tekevät (Sacks 1992; Jokinen 2012).

Kategorioiden tarkastelemisen jälkeen keskityin analyysissa siihen, miten esihenkilöt hyödyntävät kategorioita tietynlaisen positiointumisen välineenä. Esihenkilöt tuntuivat kategorioita sekä implisiittisesti että eksplisiittisesti esiin tuomalla muodostavan laajempiakin kuvauksia itsestään. Kertomusten henkilöitä tietyllä tavalla kategorisoimalla he muodostivat itsestään laajempia positiointeja. Siirryinkin analyysissani tarkastelemaan erilaisia joustavia tilanteesta riippuvia positiointeja hyödyntäen Bambergin (1997; 2004) positiointianalyysia. Kategorioiden pohjalta

muodostuvia laajempia positioita päätyikin lopulliseen analyysiini neljä: *esihenkilö alaisten uhrina, esihenkilö ylempien uhrina, esihenkilö syyllisenä ja esihenkilö vuorovaikutuksen osajana*.

Aivan analyysin loppuvaiheilla positiot eivät yksin enää tuntuneetkaan avaavan sitä, miten esihenkilöt kertomuksissaan joutuvat jatkuvasti selittämään toimintaansa ja positioitaan moraalisesti hyväksyttävällä tavalla ja jollain tavalla esittämään ja tekemään järkeväksi mahdollisesti poikkeava toimintansa. Syvensin lopulta analyysia kattamaan myös esihenkilöiden selontekovelvollisuuden tarkastelemalla erilaisia selityksiä ja selontekoja, joita esihenkilöt käyttävät kategorioista ja positioista kertoessaan. (Garfinkel 1984.) Selontekovelvollisuus toi näkyväksi, miten esihenkilöt näyttivät kerronnassaan itse suuntautuvan tietynlaisiin johtajuuden ihanteisiin joko esittäessään itsensä (ongelmattomasti) näiden ihanteiden mukaisena, tai esittäen ihanteista poikkeamiseen ongelmallisena, mikä näkyi spontaaneiden selontekojen antamisena ihanteista poikkeavalle toiminnalle. Diskurssianalyysia hyödyntäen tarkastelinkin analyysin lopussa selonteoissa käytettyjä kielellisiä resursseja, jotka rakentuivat suhteessa johtajuuden ihanteisiin. Tarkastelun keskiössä oli, millaisiin johtajuuden ihanteisiin kiinnittyviin selontekovelvollisuuksiin kertojat positioinneissaan suuntautuvat.

4.3. Tutkimusetiikka

Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK on julkaissut vuonna 2019 kansallisen ohjeen ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisistä periaatteista. TENK:in mukaan tutkijoiden on olennaista tuntea tutkimusetiikka ja eettiseen arviointiin liittyvät ohjeet ja suositukset. Tässä tutkielmassa olen sitoutunut noudattamaan ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisiä periaatteita sekä hyvää tieteellistä käytäntöä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019.) Kuvaan tässä luvussa tarkemmin hyvää tieteellistä käytäntöä ja tutkimuksen eettisiä periaatteita, minkä lisäksi täsmennän periaatteiden ja käytännön toteutumista tämän tutkielman tutkimusprosessissa.

Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa tiedeyhteisön tunnustamien toimintatapojen eli huolellisuuden, rehellisyyden ja tarkkuuden noudattamista kaikissa tutkimuksen eri vaiheissa. Tutkimus on luotettavaa ja eettisesti hyväksyttävää vain hyvän tieteellisen käytännön toteutuessa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.) Hyvän tieteellisen käytännön -ohjeessa (2012, 4-5) tutkimusetiikalla tarkoitetaan puolestaan eettisesti vastuullisten toimintatapojen noudattamista ja edistämistä tutkimuksessa. Toimintatapoja noudattamalla tutkija kohtelee tutkittavia oikeudenmukaisesti ja tuottaa lisäksi kestäväää tietoa (Vuori 2021). Eettiset kysymykset liittyvät

laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen kaikkiin eri vaiheisiin (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012). Ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksissa eettisyys näyttäytyy kuitenkin usein konkreettisenä: tutkittavien on luotettava tutkijoihin ja tieteeseen. Tutkittavien ihmisarvoa ja oikeuksia on kunnioitettava ja on eettisesti arvioitava, miten tutkittavista kirjoitetaan heitä koskevia tutkimustuloksia. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 8; Vuori 2021.) Erittelen myöhemmin tässä luvussa sitä, miten olen tutkielmassani kunnioittanut tutkittavia ja ottanut huomioon, ettei tutkittaville aiheudu tutkimustuloksistani riskejä, haittoja tai vahinkoa.

Aineiston käytössä olen noudattanut Tutkimuseettinen neuvottelukunnan (2019) laatimia eettisiä periaatteita. Aineistoni on kerätty tutkimuskäyttöön Tampereen yliopiston LEAR-hankkeen toimesta (Luomanen 2009). Kirjoittajat ovat antaneet suostumuksensa kertomustensa käyttämisestä tutkimuskäytössä. Lisäksi he ovat saaneet kirjoittaa vapaaehtoisesti ja heille on annettu selkeä ohjeistus ennen kirjoitusprosessin alkua. Tutkimuksen kirjoittajien anonymiteetti oli otettu monin tavoin huomioon. Kirjoittajia ohjeistettiin olemaan kertomatta tunnistettavia henkilö- tai organisaatitietoja. Lisäksi Panoptika-verkkopalvelussa tutkijat eivät voineet nähdä lähettäjien todellisia sähköpostiosoitteita. Tarinoita ei ole julkaistu kokonaisuudessaan missään tutkimuksessa (Luomanen 2009), eikä niitä julkaista kokonaisuudessaan myöskään tässä tutkielmassa.

Tutkimusaineiston FSD2607 tilasin käyttöni Yhteiskuntatieteellisestä tietoaarkistosta allekirjoittamalla käyttöluvapahakemuksen ja käyttöehtositoumuksen. Sitouduin noudattamaan aineiston käyttöön liittyviä ehtoja. Käyttöehdot koskivat muun muassa aineiston käytettävyyttä vain tutkimukseen ja ylempiin opinnäytteisiin ja aineiston hävittämistä tämän käyttötarkoituksen päätyttyä. Tietoaarkiston käyttöehtojen mukaisesti viittaan myös aineistoon asianmukaisesti ja lähetän lisäksi tutkielmani viitetiedot Tietoaarkistoon. (Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto 2020.) Lisäksi noudatin aineiston käsittelyssä tietoturvallisia periaatteita huolehtimalla tietoturvallisuudesta aineiston säilyttämisessä, käytössä sekä siirrossa, eikä aineisto ollut missään tutkielman vaiheessa ulkopuolisten ulottuvissa. En ole myöskään vaarantanut aineiston tietoihin liittyvien henkilöiden yksityisyyden suojaa. (Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto 2020.) Aineisto sisälsi joitain tutkittavien taustatietoja, kuten tapahtumien aikaisen työpaikan perustiedot, mutta tarkempia henkilötietoja ei ole ollut käytössäni missään tutkimuksen vaiheessa. Anonymiteetin varmistamiseksi poistin heti aineiston saatuani kaikki tunnistetiedot niin, että aineistotiedostossa kertomuksia erotti vain aineistoon valitsemieni kertomusten numerot (E7, E9, E10, E19, E25, E34, E36, E42, E43, E61, E70 ja E103). Haastateltavat on koodattu aineiston

kirjoituksen omalla numerokoodilla, sillä otteet ovat suoria lainauksia aineistosta ja näin ne ovat jälkikäteen tarkistettavissa. Kirjain ”E” kuvaa sanaa esihenkilö.

Tämän tutkielman kannalta eettinen tarkastelu kohdistuu erityisesti tutkimuksen analysointiin ja raportointiin, sillä käytän tutkielmassa valmista anonymisoitua aineistoa, joten subjektiiviset oletukseni eivät ole vaikuttaneet aineiston keruuseen ja siinä käytettyihin kysymyksiin. Tutkielmassa olen pyrkinyt toteuttamaan analyysini mahdollisimman puolueettomasti ja luotettavasti, mutta huomionut myös positioni tutkimusasetelman tekijänä ja tulkitsijana ja tiedostanut, että tietyt analyttikon identiteetin näkökohdat vaikuttavat tutkimusprosessiin (Tuomi & Sarajärvi 2018). Olen tutkielmassani kunnioittanut tutkittavia ja ottanut huomioon, ettei tutkittaville aiheudu tutkimustuloksistani riskejä, haittoja tai vahinkoa. Tutkittavat olen huomionut tuloksissani inhimillisinä henkilöinä ja pyrkinyt esittämään tulokseni mahdollisimman neutraalisti sekä objektiivisesti, kritisoiden haastateltavien subjektiivisia näkemyksiä tai kerrontaa. Aineiston analyysissä pyrin tasapuolisuuteen tutkittavien kohdalla ja pidin kaikkea informaatiota arvokkaana, enkä antanut subjektiivisten tekijöideni vaikuttaa tulkintoihin väärentävästi. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan oma positio vaikuttaa vääjäämättä jonkin verran tutkimuksen analysointiin, mutta olen läpi tutkimusprosessin pyrkinyt tarkastelemaan aineistoa puhtaasti aineisto- ja ilmiölähtöisesti, enkä omia näkökulmiani edistäen. Olen pyrkinyt havainnoimaan henkilökohtaisia käsityksiäni, jotta ne eivät vaikuttaisi tutkimuksen tekemiseen. Tutkimuskysymykseni ovat muotoutuneet analyysiprosessin edetessä, eikä minulla ollut valmiita tutkimuskysymyksiä tutkimuksen alussa.

Laadullisen tutkimuksen eettisyyteen ja luotettavuuteen kuuluu asianmukainen raportointi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 110). Tutkijan tulee kertoa avoimesti ratkaisuksista, perustella ne ja arvioida, mikä merkitys niillä on lopputulokselle. Lisäksi tutkijan tulee reflektoida tekemiään eettisiä valintoja tutkimusta raportoidessaan. Näin tekemällä tutkija mahdollistaa tutkimuksen arvioinnin ja antaa eväitä toisten tutkijoiden tuleville ratkaisuille. (Vuori 2021; Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tutkielmani raportoinnissa olen pyrkinyt selkeyteen, yksityiskohtaisuuteen ja läpinäkyvyyteen. Olen kuvaillut tutkimukseni etenemistä, tekemiäni menetelmällisiä valintoja ja matkaa kohti tutkimustuloksia läpi prosessin. Analyysiprosessi luvussa kuvaan tarkemmin analyysini etenemistä vaiheittain ja perustelen menetelmällisiä ratkaisujani. Pyrin myös raportoimaan läpi tutkimuksen ratkaisujani. Olen muun muassa esittänyt suoria lainauksia aineistosta selkeyttääkseni ja avatakseni tekemiäni analyysia ja analyttisiä valintoja ja näin olen antanut lukijalle mahdollisuuden kriittisesti arvioida analyysin sisältöä ja laatua. (Wiggins 2017, 137). Lisäksi aineisto on tutkijoille avoin, joten tutkimukseni aineistoesimerkit ja analyysi voidaan

tarkistaa läpinäkyvästi. Yleisesti tutkimusaineistojen avoimuus ja saatavuus tiedeyhteisölle mahdollistaa tutkimuksen kriittisen arvioinnin sekä tieteen avoimuuden ja edistymisen. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019.)

5. Aineiston analyysi

Tässä luvussa analysoin sitä, miten esihenkilöt positioivat itseään ongelmallisista vuorovaikutustilanteista kertoessaan. Tarkastelen näitä positioita myös suhteessa laajempiin johtajuuden ihannediskursseihin. Esihenkilöiden kertomuksista rakentui neljä pääpositiota, joita ovat *esihenkilö alaisten uhrina*, *esihenkilö ylempien uhrina*, *esihenkilö syyllisenä* ja *esihenkilö vuorovaikutuksen osajana*. Edellä mainitut pääpositiot rakentuvat aineistossa monenlaisista diskursiivisen työn yksityiskohdista, joista tämän tutkielman kannalta keskeisimpinä näyttäytyvät kategoriat, joita esihenkilö käyttää kuvatessaan itseään ja muita kertomuksen henkilöitä. Seuraavissa osiossa analyysi alkaakin näistä esihenkilöiden kertomuksissaan käyttämistä kategorioista ja etenee sen jälkeen kuvaamaan niistä muodostuvia laajempia positioita. Vedän analyysiosion lopussa yhteen analyysini päähuomiot. Keskityn pääasiassa tarkastelemaan esihenkilön itselleen antamia positioita, mutta kiinnitän huomiota myös siihen, että itsen positiointi tapahtuu usein suorasti tai epäsuorasti suhteessa muihin. Pyrinkin tästä näkökulmasta huomioimaan myös alaisten sekä ylemmän tahon osaa vuorovaikutuskertomusten osapuolina ja ymmärtämään esihenkilön asemaa suhteessa heihin.

Kahdessa seuraavassa alaluvussa käsitellään esihenkilön uhriksi positioitumista. Monessa aineiston kertomuksessa esihenkilöt esittävät itsensä ongelmallisten vuorovaikutustilanteiden uhreina. Uhriksi jäävän hallitseva puhetapa keskittyy aineistossa siihen, että häntä pidetään jollain tavalla silmällä ja erottavana muista. Konkreettisesti tämä näkyy muun muassa esihenkilöiden kertomuksina tarkkailusta sekä syyttelystä, jotka aiheutuvat joko alaisten tai ylemmän position omaavien johtajien toimesta. Näistä ongelmallisista vuorovaikutustilanteista esihenkilön tekemien kategorioiden kautta muodostuivat *esihenkilö alaisten uhrina* -positio ja *esihenkilö ylempien uhrina* -positio.

5.1 Esihenkilö alaisten uhrina

Esihenkilö alaisten uhrina -positio rakentui aineistossa lähes kaikissa esihenkilöiden kertomuksissa. Tähän positioon ei esihenkilöiden kertomuksissa viitata suoraan ”uhri” -sanaa käyttäen, vaan positio ilmaistaan epäsuorasti viittaamalla esimerkiksi muiden toimesta aiheutuneiden uhkan, tarkkailun tai yksinäisyyden kategorioihin.

5.1.1 Yksinjääjä

Esihenkilö alaisten uhrina -positiossa hallitsevana kategoriana näyttäytyi yksinäisyys. Esihenkilöiden kuvaamat yksinäisyyden kokemukset olivat hyvin moninaisia. Yksinäisyys esitettiin muun muassa vuorovaikutuksessa, työnteossa sekä tuen saamisen suhteen. Alla oleva esimerkki osoittaa, kuinka kokemusta yksin jäämisestä kuvaillaan aineistossa.

Lainaus 1: ”Jo pelkällä **mustamaalauksella** esim. asiakkaille, he (alaiset) voivat saada johtavassa asemassa olevan henkilön näyttämään **hirviöltä**. Esimies on muutenkin työssään **yksin** ja usein **vailla tukea**, ja sitten tulee vielä näitä henkilöön käyviä **mustamaalauksia**.” (E9)

Lainauksessa yksi esihenkilö kertoo alaisten negatiivisen ilmaisun vaikuttavan siihen, millaisena esihenkilö muiden silmissä näyttäytyy. Käyttämällä sanaa ”mustamaalaus” esihenkilö epäsuorasti syyttää alaisiaan siitä, että hänet saatetaan huonoon valoon perättömästi. Ongelman juurisyy löydetään sanavalinnan kautta siis alaisista esihenkilön epäasiallisen toiminnan sijaan. Tätä korostetaan entisestään, kun todetaan, että esihenkilö saadaan näyttämään ”hirviöltä”. Kyseisen ilmauksen kautta alaiset vaikuttavat ongelmallisessa vuorovaikutustilanteessa asiattomilta sekä liioittelevilta osapuolilta esihenkilön jäädessä uhriksi. Tätä tehostetaan entisestään seuraavassa virkkeessä, kun esihenkilön omasta asemasta puhuttaessa sanasto muuttuu tunteisiin vetoavaksi ja herkäksi ”yksin” ja ”vailla tukea” -ilmaisujen kautta. Uhriksi jäädessään esihenkilö esittää kertomuksissa itsensä haavoittuvana, mutta alaisista sen sijaan rakennetaan kuvaa jollain tavalla pahantahtoisina.

Aineisto sisälsi usean kertomuksen, jossa esihenkilöt olivat olleet hyvin vastavuorottomassa vuorovaikutustilanteessa. Näissä tilanteissa esihenkilöt kertoivat joutuneensa vuorovaikutuksen ylläpitäjäksi ja eteenpäin viejäksi, kun muut tilanteen osapuolet näyttäytyivät passiivisina ja tekivät vuorovaikutuksesta vastavuorottoman sekä yksipuolisen. Näissä kertomuksissa esihenkilöt kertoivat jäävänsä yksin vuorovaikutuksessa, mikä näyttäytyi pelottavana ja toisaalta turhauttavana. Tällaisia tilanteita kuvatessa alaiset esitettiin usein saamattomina tai epävarmoina.

Lainaus 2: ”Olin **ainoa**, joka pyysi anteeksi ja kertoi olevansa pahoillaan, **jos on jotenkin loukannut tai käyttäytynyt muuten epäkorrektisti**. Se oli **pelottavaa**. **Kukaan ei pyytänyt anteeksipyyntöä**: En vain keksinyt itse, mitä muutakaan siinä tilanteessa olisi voinut tehdä, kun työntekijä vain istui **eikä sanonut mitään** (eikä

*osannut vai halunnut, en tiedä) ja toimitusjohtaja **hörähteli** pöydän takana, että olisiko asia nyt kunnossa.” (E19)*

Lainauksessa kaksi esihenkilö kuvaa kokemaansa vastavuorotonta vuorovaikutustilannetta. Lainaus sisältää paljon kuvailevia sanoja yksin jäämisestä ja heti ensimmäisessä lauseessa esihenkilö kertoo olevansa ”ainoa” pahoitteleva tilanteessa. Käyttämällä ilmaisua ”jos on jotenkin loukannut” esihenkilö kyseenalaistaa oman syyllisyytensä epäasialliseen käytökseen ja toisaalta paikantaa vian viime kädessä loukkaantujaan ja hänen subjektiivisiin kokemuksiinsa. Yksinjäämisen sekä syyttömänä syytetyn kohtalo korostuu kertomuksessa pelokkuutena (”Se oli pelottavaa”). Seuraavassa lauseessa esihenkilö kuvailee toisen osapuolen hiljaisuuden ja osallistumattomuuden syyksi sille, että esihenkilö pyysi anteeksi aikaansaaneen esihenkilön anteeksipyyntöä. Kertoja käyttää ilmaisuja ”Kukaan ei pyytänyt anteeksipyyntöä” sekä ”eikä sanonut mitään”. Vuorovaikutuksen yksipuolisuutta painotetaan vielä viimeisessä lauseessa, kun toimitusjohtajankin kuvataan vain ”hörähtelevän” asialle, eikä ottavan sitä tosissaan.

Esihenkilöt kertovat yksinjäämisen näkyvän myös yleisesti työnteossa. Kertomuksissa painotetaan asioiden hoitamisen jäävän esihenkilöiden vastuulle, eikä alaisilta saatu apua töihin. Vastuu kasautuu viime kädessä esihenkilölle. Etenkin työntekoon liittyen aineistossa on havaittavissa selkeä vastakkainasettelu esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Kertomuksissa tuodaan ilmi, miten työntekijät jättävät esihenkilöt yksin tekemään töitä ja näin asemoidaan työntekijät työtä vieroksuviiksi. Esihenkilöt kertovatkin useasti jäävänsä jotenkin laiskojen työntekijöiden armoille. Kerronnassa kietoutuukin mielenkiintoisesti yhteen itsen positioiminen samaan aikaan sekä tilanteen uhriksi että sen lopulliseksi selvittelijäksi ja ratkaisijaksi, kuten tapahtuu seuraavassa esimerkissä.

*Lainaus 3: ”Deadline lähestyi. Minä **tein työn**, koska **sitä ei koskaan tullut työntekijältä.**” (E19)*

Lainauksessa kolme kertoja esittää sanoilla ”tein työn” mielikuvan itsestään aktiivisena toimijana ja tämän jälkeen rakentaa vastakkaista kuvaa alaisesta epäonnistuneena tehtävän suorittajana. Tällaisella vastakkainasettelulla ja selityksellä esihenkilö kuvastaa, miksi on joutunut tekemään työn vasten tahtoaan alaisen toiminnan seurauksena. Työt siis loppujen lopuksi kuuluvat aina esihenkilön vastuulle yksin. Yksinäisyys itsessään näyttäytyykin aineistossa ristiriitaisena ilmiönä. Yhtäältä esihenkilöt painottavat kokemusta tuen olemattomuudesta sekä yksinäisyydestä, mutta toisaalta yksin pärjäämistä pidetään hyvän johtajan ominaisuutena ja johtajuuteen kuuluvana asiana.

Lainaus 4: ”*Johtajien on kyettävä näyttämään esimerkkiä eikä piilouduttava toisten taakse.*” (E42)

Lainauksessa neljä kertoja tuo ilmi ytimekkäästi, ettei johtajalle ole suotavaa ”piiloutua muiden taakse”, vaan hänen tulee ”kyetä” esimerkin näyttämiseen. Johtaja asettautuu erilaiseen asemaan alaistensa kanssa ja lainauksessa luodaan oletus tietynlaisesta esille asettumisesta johtajuuden ominaisuutena. Kuvaillessaan johtajan ominaisuuksia esihenkilö rakentaa samalla kuvaa siitä, millaista on suotava tai oikeanlainen johtajuus. Johtajuus näyttäytyy tässä aineistoesimerkissä hyvin yksilökeskeisenä ja jollain tavalla stabiilina asemana, eikä aineisto-otteessa huomioida esimerkiksi johtajuuden yhteisöllistä mahdollisuutta. Jaettua johtajuutta, jossa myös työntekijöille jaettaisiin johtajuuden vastuita tai osa-alueita, ei oteta huomioon. Sekä johtajuus että työntekijäisyys näyttäytyvät kertomuksessa pysyvinä asemina, eivätkä niinkään ihmisten välisen vuorovaikutuksen seurauksena muodostuvana, dynaamisena ja muuntautumiskykyisenä, kanssakäymisen seurauksena.

Kaikissa yksinäisyyttä esiintuvissa kertomuksissa puhetta yksinäisyydestä selitellään paljon ja yksinäisyys tuntuu tarvitsevan aina jonkinlaisen taustatarinan tai toisen, esimerkiksi alaisen, kategorisoimisen negatiivissävytteisesti. Kokemus yksinäisyydestä näyttäytyykin jonkinlaisena heikkoutena tai uhkana, jota selitellään muun muassa muiden kustannuksella. Esihenkilöt rakentavat syitä yksinäisyydelle ja sen korjaamiselle muista ihmisistä itsensä sijaan. Yksinäisyydestä puhuttaessa myös puhe alaisista kääntyy negatiivisemmaksi. Alaiset esitetään helposti syyllisinä esihenkilön tilanteeseen, mikä johtaa heidän saattamiseensa huonoon valoon.

5.1.2 Tarkkailun kohde

Toinen *esihenkilö alaisten uhrina* -position muodostanut kategoria on esihenkilö tarkkailun kohteena. Edellä mainitun yksinäisyyden kokemuksen lisäksi esihenkilöt kertoivat tarinoissaan nousevansa usein silmätikuiksi tai jollain tavalla alaisten valvovan silmän alle. Tämä esitettiin aineistossa rajoittavana tekijänä muun muassa omanlaiselle työnteolle sekä johtajan oikeuksille. Seuraavassa lainauksessa esihenkilö kuvaa johtajuuteensa liittyvää kokemusta tarkkailun kohteena olemisesta.

Lainaus 5: ”*Olen jatkuvan tarkkailun alla alaisteni silmissä. En uskalla käyttää edes johtajan vapautta liikkua omien aikataulujeni mukaan, koska pelkään siitäkin tulevan syytöksiä seuraavissa mahdollisissa kirjeissä.*” (E10)

Lainauksessa viisi kertoja kuvailee häneen kohdistunutta tarkkailua. Kertoja sisällyttää kertomukseensa sanat ”en uskalla” ja ”pelkään”, jotka rakentavat kuvaa esihenkilöstä tilanteen uhrina, joka joutuu pelkäämään asemansa takia. Valitsemalla sanan ”syytös” kertoja implikoi alaisten väittävän esihenkilön tekevän jotain, mitä hän ei todellisuudessa ole välttämättä tehnyt. Lainaus 5 kokonaisuudessaan piirtääkin alaisista kuvaa tarkkailijoina ja syyttäjinä, jotka reagoivat esihenkilön tekoihin negatiiviseen sävyyn. Esihenkilö luo selvän eronteon alaisiin esimerkiksi puhumalla ”johtajan vapaudesta” ja kehystää näin johtajalle kuuluvia, muista eriäviä, oikeuksia. ”Tarkkailu”-sanalla korostetaan lainauksessa esihenkilön näkyvää asemaa, joka asettaa hänet tarkkailunalaiseksi. Esihenkilö tuo ilmi, että tarkkailun alaisena oleva johtaja ei pysty tekemään työtään haluamallaan tavalla. Jollain tavalla kertomuksessa on havaittavissa asetelma siitä, että ennemmin esihenkilön tulisi tarkkailla alaisia kuin alaisten häntä. Asetelman toisinpäin kääntäminen näyttää uhkaavan johtajuutta tai sen toimivuutta. Lainauksessa osoitetaan sanoilla ”jatkuvan”, ”seuraavissa” sekä ”siitäkin”, että alaisten toiminta ei ole kertaluontoista, vaan seuranta on järjestelmällistä sekä jatkuvaa.

5.1.3 Uhattu vallanpitäjä

Esihenkilöt kertovat tarinoissaan myös oman asemansa olevan uhattu alaisten toimesta. Esihenkilöt kuvaavat itseään korkeammassa asemassa oleviksi, kun taas alaisten esitetään jollain tavalla havittelevan tai pyrkivän esihenkilöiden asemaan. Seuraavassa lainauksessa esihenkilö pohtii valtaa yleisesti ja kuvailee alaisia mahdollisina vallan käyttäjinä.

Lainaus 6: ”Tänä päivänä valta ei automaattisesti tule virka-aseman ja siitä mahdollisesti seuraavan statuksen myötä. Ei, vaan tänä päivänä yhä enemmän 'alaporras' ja/tai asiakkaat pyrkivät vallan käyttäjiksi. Se on pelottavaa silloin, kun nämä ryhmät eivät kuitenkaan todellisuudessa tiedä, miksi johtaja toimii siten kuin toimii. ” (E9)

Lainauksessa kuusi ensimmäisessä virkkeessä esihenkilö kuvailee ”vallan” nykytilaa tullen siihen lopputulokseen, että valta ei ole itsestäänselvyys tietyissä virka-asemissa. Esihenkilö tarkentaa asiaa seuraavassa virkkeessä toteamalla, että valtaa pyrkii käyttämään myös ”alaporras ja/tai asiakkaat”. Lainauksen kahdessa ensimmäisessä lauseessa käsitellään valtaa jonain, mikä on olemassa ja mitä ”vallan käyttäjät” voivat käyttää. Valta näyttäytyy lainauksessa jakamattomana ja tietyllä tapaa autoritäärisenä, eikä niinkään yhteistoiminnallisena. Esihenkilö ei ensimmäisissä virkkeissä suoraan puhu johtajan asemasta vallan pitäjänä, mutta hän kuitenkin käyttää

sanavalintoja ”pyrkivät vallan käyttäjiksi” alaisista puhuttaessa ja näin ollen olettaa, ettei alaisilla automaattisesti ole valtaa, vaan valtaa haluavan täytyy sitä jotenkin tavoitella. Lainauksen viimeisessä virkkeessä esihenkilö kirjoittaa olevansa peloissaan, mikäli nämä ryhmät, eli alaiset tai asiakkaat, pyrkivät vallan käyttäjiksi. Sanavalinnalla ”ryhmät” esihenkilö liittää kaikki alaiset samaan kategoriaan ”alaportaaseen”. Näin esihenkilö kategorisoi itsensä näiden ryhmien ulkopuolelle ja esittää pelkonsa ”alemman” ryhmän toiminnasta. Tämän jälkeen pohdinta siitä, etteivät nämä ryhmät tiedä, ”miksi johtaja toimii siten kuin toimii” korostaa esihenkilön asemaa johtavassa asemassa ja näin ollen vallan pitäjänä. Lainauksessa esihenkilö siis epäsuorasti esittää alaiset kykenemättöminä käyttämään valtaa, vaikka he tietyllä tapaa uhkaavatkin esihenkilön asemaa vallan käyttäjänä.

Kuten edellä olen analysoinut, kertomuksista muodostuneeseen *esihenkilö alaisten uhrina* -positioon liittyy paljon itsen suojelua. Selontekoja kertomuksissa tapahtuu etenkin johtajien heikkouksista puhuttaessa. Kertomuksissa on havaittavissa johtajuuden haurautta, kun puhutaan esimerkiksi johtajien esittämästä yksinäisyydestä, tarkkailusta ja uhkan tunnusta. Haurautta esitetään jokaisessa esihenkilöiden kertomuksissa, mutta samaan aikaan se nähdään asiana, joka ei kuulu johtajuuteen. Johtajuus nähdään asiana, johon liittyvänä haurautta tulee jollain tavalla perustella, selitellä tai piilottaa. Toisaalta tuomalla ilmi johtajuuden haasteita ja asettumalla uhriksi esihenkilöt tuovat todella selkeästi esille johtajuuden haastavuuden. Johtajuuden vaativuus ja vaikeus esitetään jonain, mitä tulee hallita, mutta mitä kaikki eivät voi hallita. Tästä näkökulmasta johtajat rakentavat kertomuksissaan diskurssia valta-asetelmasta suhteessa alaisiin esittämällä esihenkilön aseman jonain, mitä kaikki eivät kykene hoitamaan. Näin myös yksin pärjäämistä pidetään hyvän johtajan ominaisuutena ja johtajuuteen kuuluvana asiana, joka erottaa johtajat muista työntekijöistä. Johtajuus otetaan kertomuksissa ominaisuutena, jota ihmisillä joko on tai ei ole. Kertomuksissa ei esitetä johtajuutta kanssakäymisessä rakentuvana, monipuolisena ja dynaamisena vuorovaikutuksen tuloksena, vaan pikemminkin johtajuutta tarkastellaan melko pysyvänä asemana ja positiona, joka näyttäytyy hyvin abstraktina, selontekoja vaativana ja toisaalta myös jollain tapaa suojeltavana tilana.

5.2. Esihenkilö ylempien uhrina

Esihenkilöt kertovat jäävänsä alaistensa lisäksi myös ylempien tahojen uhriksi. Ylempien uhri rakentaa kuvaa itsestään kiusattuna, syytettynä ja uhattuna altavastajana, joka joutuu pitämään

itsensä lisäksi huolta myös alaisistaan. Tähän positioon liittyy aineistossa kertojan syyttömyyden korostamista sekä muiden vahingollisen käyttäytymisen selittämistä.

5.2.1 Kiusattu

Esihenkilö ylempien uhrina -positio rakentuu kertomuksissa muun muassa kiusaamiseen liittyvien kategorioiden kautta. Käsitteitä kiusatuksi tulemisen kokemuksista tuotetaan sekä suoranaishuoneella asian toteamisella että toisaalta myös hieman hienovaraisemmin, kuten kuvailemalla itseä kohdistunutta vähättelyä. Seuraavassa lainauksessa pitkään samassa työpaikassa työskennellyt esihenkilö suoraan toteaa tullessaan ylemmän tahon kiusaamaksi.

Lainaus 7: ”*Jouduin uuden esimieheni taholta työpaikkakiusaamisen kohteeksi ja sitä jatkui kymmenen vuotta. (Syynä oli pääasiassa kateus.) Jouduin tekemään omalla osastollani sekä suuret että pienet työt eivätkä ne koskaan menneet hänen mielikseen.*” (E36)

Lainauksessa seitsemän esihenkilö kuvaa kohdanneensa kiusaamista jo pidemmän aikaa. Hän ei puhu tilanteesta yksittäisenä tapauksena, vaan kiusaamisen todetaan jatkuneen kymmenen vuoden ajan. Työpaikkakiusaamisen yksityiskohtaisuutta konkretisoidaan kertomalla, etteivät mitkään kertojan suorittamat työt ”koskaan menneet hänen (uuden esihenkilön) mielikseen”. Tämä rakentaa mielikuvaa jatkuvasti ponnistelevasta sekä uutterasta työntekijästä, jonka ponnosta uusi esihenkilö ei arvosta. Lainauksessa kuvataan todella pitkäaikaisen kiusaamisen kokemuksesta ja näin uhrin positiota. ”Kateus”-sana luo mielikuvia kiusaavan uuden esihenkilön riittämättömyydestä ja toisaalta kiusatun paremmuudesta kiusaajaan nähden. Esihenkilö ei kuitenkaan kertomuksessaan avaa kateuteen johtaneita asioita, vaikka se selkeäksi syyksi nimetäänkin. Myös ”suurten ja pienten töiden” tekeminen rakentaa kuvaa ahkerasta esihenkilöstä. Tässä lainauksessa esihenkilö kuvaa tullessaan kiusatuksi, mutta lainaus sisältää myös selityksiä kiusaamisen syiksi.

Kiusaamisen sosiaalista ulottuvuutta esitettiin myös aineistossa. Ylempien uhri kuvailee kohtaamaansa kiusaamista kertomalla muiden ihmisten edessä tapahtuvasta arvostelusta, haukkumisesta sekä vähättelystä. Seuraavassa aineisto-otteesta esihenkilö kuvaa edellä mainitun kaltaisia kokemuksia.

Lainaus 8: ”*Minut kutsuttiin rannikolle yrityksen hallituksen eteen perustelemaan investointiesitystäni ja siellä sitten kaikkien rahoitusasiantuntijoiden ja hallituk-*

sen jäsenten edessä yrittäjä mollasi minun esitykseni täydellisesti. Ihmisten ilmeet olivat aika kärsiviä saadessani kuulla, kuinka olen täydellisesti epäonnistunut työssäni. Erityisen tympeältä tuntui kuulla olevani vajaakykyinen ihminenä, kaikkien näiden ihmisten edessä.” (E7)

Lainauksessa kahdeksan kuvataan kertojaan kohdistuvaa vähättelyä sekä haukkumista, mikä tapahtuu esityksen aikana eli kaikkien esityksen kuulijoiden edessä. Tilanteen sosiaalinen ulottuvuus on nähtävillä läpi aineisto-otteen. Jokaisessa lauseessa on poikkeuksetta mainittu sekä yksikön ensimmäinen persoona (*minä*-muoto) että monikon kolmas persoona (*he*-muoto), mikä toisaalta muodostaa lainaukseen esityksen yksin jäämisestä ja toisaalta tilanteen jakamisesta muiden kanssa. Muut jakavat kiusatun kanssa kokemuksen ja esimerkiksi elehtivät ”kärsivillä ilmeillä” tilanteen sosiaalisesta epämukavuudesta. Toisaalta nämä ihmiset lisäävät myös läsnäolollaan esihenkilön saamien haukkujen painoarvoa sekä sosiaalista häpeää. Esihenkilön kuvaillessa kertomuksessaan nöyryyttävää vähättelyä hän käyttää kahteen kertaan ilmaisua ”kaikkien edessä”, mikä korostaa kiusaamisen sosiaalista kokemusta. Kertoja kuvailee joutuneensa kohtaamaan ”mollausta” sekä haukkumasanvoja, kuten ”vajaakykyinen ihminen” ja ”täydellisesti epäonnistunut”. Näiden ilmaisujen aiheuttamaa tunnekokemusta esihenkilö kuvailee sanalla ”tympeä”, millä puolestaan voidaan viitata esimerkiksi inhottavaan ja hankalaan oloon. Kaiken kaikkiaan esihenkilö tuottaa itsestään kuvaa tilanteen passiivisena uhrina, jolla ei kyseisessä tilanteessa ole ollut mahdollisuutta puheenvuorolle tai puolustautumiselle. Hän esittää itsensä lainauksessa avuttomaksi olosuhteiden uhriksi.

5.2.2 Syytetty

Toinen aineistossa esiintyvä *esihenkilö ylempien uhrina* -position muodostanut kategoria rakentui erilaisista syyllistämiseen liittyvistä kuvailuista. Esihenkilöt kuvasivat itsensä ylempien tahojen syyttämisenä ja toisaalta rinnastivat nämä tahot puolestaan syyttömän syyttäjäksi sekä ongelmien juurisyiksi. ”Syytetty”-kategoria rakennetaan useassa esihenkilön kertomuksessa läpi koko aineiston. Näille kertomuksille yhteistä on syyttämiseen, vähättelyyn ja haukkumiseen liittyvä sanasto. Seuraavassa lainauksessa esihenkilö kuvailee kokemuksiaan syyllistävästä tilanteesta.

Lainaus 9: ”Minut oltiin *palkattu* yritykseen *syntipukin rooliin*. Sain kaikki *menneidenkin vuosien ongelmat syykseni*. Omistajapariskunta *ei voinut hyväksyä sitä, että alaiseni luottivat minuun*. --. Alaiseni kertoivat minulle, että *he eivät voi hyväksyä sitä, että johtaja haukkuu minua heille*. Johtaja oli siis alkanut

puhua kaikkea keksittyä minusta alaisilleni. Pariskunta teki työni tarkoituksella mahdottomaksi. Minua uhkailtiin ja haukuttiin jatkuvasti.” (E25)

Lainauksessa yhdeksän esihenkilö kuvailee tilannetta, jossa oli syytettynä työpaikallaan yrityksen omistajien toimesta. Heti lainauksen alussa kertoja toteaa, että hänet oli palkattu ”syntipukin rooliin”. ”Syntipukki”-sanalla tarkoitetaan henkilöä, jonka syyksi virhe tai epäonnistuminen laitetaan huolimatta siitä, onko hän tosiasiaassa syyllinen tilanteeseen. Tällä sanavalinnalla kertoja kielikuvallisesti asettaa itsensä syyttömän rooliin, jota nyt syyttömänä syytetään. Seuraavassa lauseessa esihenkilö paikantaakin syyttämisen pohjimmaisiksi syyksi menneiden vuosien ongelmat. Konkreettisesti ylemmän tahon toimintaa käsitellään lainauksen loppupuolella, kun uhrin positiota rakennetaan muun muassa ilmaisujen ”puhua kaikkea keksittyä minusta”, ”johtaja haukkuu minua heille” ja ”minua uhkailtiin” kautta. Lainaus sisältää paljon negatiivista ilmaisua ja tunnesanasto on loukkaantunutta. Esihenkilö rakentaa kerronnassaan vaikutelmaa siitä, että ylemmän tahon toimijat ovat tahallisesti toimineet epäasiallisesti (”Pariskunta teki työni tarkoituksella mahdottomaksi”).

Esihenkilö rakentaa laajempaa näkökulmaa omalle syyttömyydelleen lisäämällä myös alaisten näkökulmaa kertomuksessa. Ilmaisulla ”alaiset luottivat minuun” esihenkilö vahvistaa lukijalle kertojan syyttömyyden todenmukaisuutta ja lisäksi esihenkilö rakentaa yleistä mielipidettä hänestä luotettavana ihmisenä. Kertoja rakentaa ylemmästä tahosta poikkeusta tähän asiaan toteamalla, ettei ”omistajapariskunta voinut hyväksyä sitä, että alaiseni luottivat minuun”. Alaisten puolta asiassa korostetaan vielä entisestään, kun esihenkilö käyttää kerronnassaan suoraa lainausta, jossa kertoo, etteivät alaiset hyväksy johtajan negatiivisia puheita hänestä. Esihenkilö yleistää oman kokemuksensa myös alaisten kokemukseksi ja näin ollen rakentaa vastakkainasettelun heidän ja ylemmän tahon välille. Kertoja kuvaa alaisten myönteiset ajatukset itsestään yleisenä mielipiteenä. Näin tekemällä hän kohdistaa syyn huonoon kohteluun nimenomaan ylemmälle taholle positioiden samalla itsensä tilanteen uhriksi.

Lainaus 10: *”IT-projekti oli mennyt pieleen ja sen takia sitten lähdettiin hakemaan syyllisiä. Jouduin välikäteen, koska olin suhteellisen uusi taloontulija ja minut oli valittu kesken siihen projektipäälliköksi. Toimittajat syyttivät minua, että tulkitsin tulokset väärin ja oma tietohallinto sanoi, että tulkitsin tilanteen ja konsulttien toteutuksen väärin.*” (E43)

Lainauksessa kymmenen kertoja rakentaa itsestään vaikutelmaa välikäteen joutujana, jolla ei oikeastaan ole ollut todellisuudessa tekemistä epäonnistuneen IT-projektin kanssa. Esihenkilö

perustelee lainauksessa kokemattomuuttaan sillä, että on uusi työntekijä. Hän myös perustelee uudella työntekijyydellään sitä, miksi olisi mahdollisesti helppo syytettävä tilanteessa. Ilmaisulla ”lähdettiin hakemaan syyllisiä” kertoja luo vaikutelmaa siitä, että syyllistä projektin epäonnistumisen takana ei todella tiedetä, mutta joku täytyy saada vastuuseen. Esihenkilö korostaa omaa syyttömyyttään toteamalla heti tämän jälkeen joutuneensa välikäteen. Kyseinen aineisto sisältää muutenkin paljon esihenkilön antamia selontekoja sille, miksi hän ei ole ollut syyllinen tilanteeseen. Tässä lainauksessa ei kuitenkaan lähdetä sen enempää kuvailemaan syyttäjiä itseään tai rakentamaan kuvaa heistä, vaan heidät jätetään melko anonyymeiksi sekä neutraaleiksi kerronnassa. Kertomuksen yleisenä kehyksenä ei näyttäisikään suoranaisesti olevan ylemmän tahon haukkuminen, vaan pikemminkin oman syyttömyyden vakuuttaminen ja selittäminen. Kertoja ulkoistaa itsensä tilanteesta, eikä kategorisoi itseään syylliseksi, vaan osoittaa muiden rakentavan hänestä syyllistä kuvaa.

5.2.3 Uhattu

Uhattu on kolmas *esihenkilö ylempien uhrina* -position muodostanut kategoria. Uhkailua esitettiin kertomuksissa hyvin voimakkain ilmauksin. Kertojien kerrottaessa suoranaisesti uhkailusta ja esimerkiksi väkivallan pelosta kuvaukset ylemmistä tahoista olivat todella vahvoja ja jopa hieman hyökkäviä. Kertoja ei tunnu rakentavan kuvaa itsestään tilanteen syyllisenä, vaan nimenomaan mielivaltaisen esihenkilön viattomana kohteena. Seuraavassa lainauksessa esihenkilö kuvaa uhkaavaa tilannetta oman johtajansa kanssa toimiessaan.

Lainaus 11: *Erään kerran johtajalla meni hermo niin pahasti, että hän kävi päälle. -- Alkoi sairaslomakierre, koska en voinut mennä enää firmaan. -- Johtaja oli pahan luokan narsisti.* ” (E25)

Lainauksessa yksitoista esihenkilö kuvaa vahvoilla sanavalinnoilla kokemustaan uhkaavasta tilanteesta. Jo ensimmäisessä virkkeessä kertoja tuo ilmi johtajansa väkivaltaisen toiminnan. ”Hän kävi päälle” -ilmauksen implikoima ”väkivaltaisen” -kategoria rakentaa mielikuvaa johtajasta aidon turvattomana henkilönä. Tämän lisäksi ilmaisulla ”johtajalla meni hermo” kertoja kategorisoi johtajan impulsiiviseksi tai heikkohermoiseksi reagoijaksi, mikä toimii kertojan keinona korostaa entisestään johtajan vaarallisuutta fyysisen voimankäytön lisäksi myös psykologisilla tekijöillä. Lainauksen seuraava virke esittää kertojan toimeettomana sekä avuttomana tilanteessa, missä ”sairaslomakierre” toimii keinona päästä pois työpaikalta ja johtajan läheltä pitkäaikaisesti. Käyttämällä sanaa ”sairaslomakierre” kertoja kuvaa tilannettaan henkisesti vahingoittavaksi sekä pitkäkestoiseksi, mistä toipuminen vaatii useita sairaslomia. Kertoja tuo

epäsuorasti ilmi pelkonsa kyseistä työpaikkaa sekä johtajaa kohtaan ja tämän lainauksen valossa sairausloma toimiikin tietynlaisena vertauskuvana turvapaikalle, joka mahdollistaa pois-pääsyn väkivaltaisen johtajan luota.

Lainauksessa yksitoista kertoja kuvaa ylemmän tahon toimijaa sanalla ”narsisti”. On yleisesti tunnettua, että narsistisesta persoonallisuushäiriöstä kärsivillä ihmisillä puuttuu kyky empatiaan, he vaativat ihailua, eivätkä he kykene myöntämään epäonnistumisia (ks. Campbell, Hoffman, Campbell & Marchisio, 2011). Nimittämällä johtajaa lainauksessa 11 narsistiksi, kertoja rakentaa lukijalle heti mielikuvan hyväksikäyttävästä, kohtuuttomasta ja julmasta johtajasta. Tällä sanavalinnalla esihenkilö esittää automaattisesti itsestään kuvaa tilanteen altavastaajana sekä uhrina, joka joutuu narsistisen johtajan armoille. Myös seuraavassa lainauksessa pyritään etsimään syytä uhkailuun ylemmän tahon mahdollisista persoonallisuushäiriöistä.

*Lainaus 12: ”Yrityksen omistaja kuitenkin oli täysin **tyytymätön jatkuviin ponnisteluihini** ja piti **viikoittain** huolta siitä, että ellen saa tuotannon tulosta nousemaan tässä kuussa xx prosenttia, niin **”Mä pidän huolta, että kaikki yrittäjät Suomessa tietävät SINUN olevan syyllinen tähän katastrofiin”**. -- Luulen, että syy tähän pelotteluun ja painostamiseen on ainoastaan kyseisen yrittäjän **narsismi**, tai muu vastaava **persoonallisuushäiriö**.” (E7)*

Lainauksessa kaksitoista kertoja kuvaa uhkailevaa toimintaa yrityksen omistajan puolelta. Esihenkilö käyttää omasta työskentelytavastaan ilmaisua ”jatkuva ponnistelu”, mikä implikoi kertojan pyrkivän ahkerasti kohti tiettyä päämäärää suurella vaivannäöllä. Käyttämällä omistajan reaktiosta tähän toimintatapaan sanaa ”tyytymätön” kertoja rakentaa ylemmästä tahosta ankaraa sekä jatkuvasti kertojaa vähättelevää kuvaa. Kertoja käyttää suoraa lainausta omistajan puheesta pyrkimyksensä luoda todentuntuista vaikutelmaa kuvaillusta uhkaavasta tilanteesta. Kuten lainauksessa 11 esihenkilö paikantaa uhkailevan käytöksen juurisyyksi ylemmän tahon ”narsismin” tai ”vastaavan persoonallisuushäiriön” ja osoittaa näin joutuneensa tällaisten kategorioiden sisällä olevan henkilön uhriksi. Puhumalla suoraan narsismista tai vastaavasta persoonallisuushäiriöstä, eikä esimerkiksi narsistisista piirteistä, esihenkilö kuvaa käytöstä kokonaisvastaisesti ongelmallisena ja painottaa tilanteen vakavuutta. Nykydiskurssi narsistisen toimijan lähipiirissä olevista ihmisistä pitää sisällään mielikuvan todella alisteisessa ja toimettomassa tilassa olevasta, tunteettoman ihmisen, uhrista. Kun julkisessa keskustelussakin puhutaan ”narsistin uhreista”, niin muodostamalla johtajasta kategorian ”narsisti” kertoja luo jälleen ker-

ran resurssin siihen, että voi asemoitua vain yhtä sanaa käyttämällä tilanteen avuttomaksi uhriksi. Viimeisen virkkeen toteaminen myös lisää koko tapauksen painoarvoa ja korostaa entisestään tilanteen merkittävyyttä. Kummassakin mielessä kertoja tekee tärkeää moraalista työtä esittääkseen itsensä suotuisassa valossa ongelmallisesta vuorovaikutustilanteesta kertoessaan. Myös seuraavassa lainauksessa esihenkilö selittää ylemmän tahon toimintaa persoonallisuushäiriön avulla.

Lainaus 13: *”Työterveyslääkäri kysyikin suoraan että onko esimieheni psykopaatti. Kyllähän se siltä jo alkaa vaikuttaa, kun hän reagoi joka asiaan nauramalla, sopii jotain nyt, muuttaa mielensä tunnin päästä ja sitten taas sanoo jostain muuta seuraavassa tilaisuudessa ja eri henkilöille.”* (042)

Lainauksessa kolmetoista kertoja kuvailee ensimmäisessä virkkeessä esihenkilöään työterveyslääkärin puheenvuoron kautta. Hän käyttää lääketieteellistä auktoriteettia eli lääkäriä vakuuttamisen keinona todistellessaan johtajalleen esittämänsä diagnoosia. Näin tekemällä hän myös yleistää kokemustaan muidenkin ihmisten mielipiteeksi, jolloin siitä tulee yleisempi ja uskottavampi. ”Psykopaatti”-sanalla kertoja linkittää esihenkilönsä psykopatiasta kärsiväksi henkilöksi. Yleisesti ”psykopaatti”-sanaa saatetaan käyttää kuvaamaan yleisesti henkilöä, jolle ominaisina piirteinä ovat muun muassa olevan manipulointi, julmuus sekä valehtelu (Babiak, Neumann & Hare 2010). Kuten lainauksissa 11 ja 12 esitettiin ylemmän tahon toimija narsistina ja näin asemoiduttiin uhriksi, myös lainauksessa 13 uhriksi asemoituminen tapahtuu jo ”psykopaatti”-sanan avulla. Seuraavassa, lainauksen viimeisessä, virkkeessä kertoja ikään kuin myötäilee lääkärin esihenkilölle toteamaa arkikielistä diagnoosia ja vahvistaa sitä omilla konkreettisilla esimerkeillään johtajan toiminnasta. Kuvailemalla esihenkilön ailahtelevaa toimintaa kertoja luo lukijalle selkeän mielikuvan ongelmallisista vuorovaikutustilanteista, joita hän joutuu kohtaamaan. Jatkuva nauramalla reagoiminen, mielialojen vaihtelu sekä epäjohtonmukainen viestintä toimivat keinona tarjota todisteita johtajan psykopaattidiagnoosista. Esihenkilö rakentaa kuvaa itsestään tilanteen uhrina esittämällä itsensä psykopaatin alaisena.

Olen tässä luvussa käynyt läpi aineistosta muodostunutta *esihenkilö uhrina* -positiota sekä alempien että ylempien tahojen osalta. Yhteenvetona voidaan todeta, että molempien tahojen uhriksi positioituessaan esihenkilöt käyttävät kerronnassaan paljon selittävää tekstiä ja vastakainasettelua. Selontekoja rakennetaan jatkuvasti suhteessa ”sankarijohtajan” tai ”virheettömän johtajan” ihanteeseen, mikä toimii laajempaan mallina itsen esittämiseksi. Kertomuksissa on jatkuvasti havaittavissa esihenkilöiden toteuttamaa moraalista työtä, jonka avulla he tuottavat

itsestään hyväksyttävää vaikutelmaa. Esihenkilöiden kertomuksissa rakentuu kuva velvollisuudesta selittää uhrin positiota vetoamalla lukijan tunteisiin muun muassa pelon ja yksinäisyyden kautta. Uhrin position kautta esihenkilöt rakentavat itsestään kuvaa inhimillisenä johtajana, jota vähätellään sekä rajoitetaan hänen tiedoistaan ja taidoistaan huolimatta. Toisaalta uhrin positio esitetään esihenkilöiden kertomuksissa johtajan asemaan nähden epäsovinnainen ja siksi asemaa uhkaavana, sillä sen esiin tuominen vaatii todella paljon selontekoja sekä itsen suojelemista kertomusten sisällä. Ylemmän tahon tai alaisten vastarinta, josta uhrin positio usein kumpuaa, osoittaaakin esihenkilöiden aseman haurauden. Hauraus tuo ilmi esihenkilöiden itsensä haavoittuvuuden, mikä ei johtavassa asemassa oleville henkilöille ole välttämättä suotuisa ominaisuus. Tätä peitellään erinäisin selityksin sekä kategorisoimalla muita negatiivisävytteisesti ja itseä positiivisesti.

5.3. Esihenkilö syyllisenä

Esihenkilöt esittävät kertomuksissaan myös tilanteita, joissa he ovat olleet osallisia ongelmalliseen vuorovaikutustilanteeseen. Vuorovaikutusongelmaan syyllisten esihenkilöiden kertomuksille on tyypillistä mahdollisen epäasiallisen toiminnan kuvaaminen. Esihenkilöt tuovat kertomuksissaan esiin muun muassa kuvauksia epäpätevydestä, keskeneräisyydestä ja hämmennyksestä. Toisaalta osassa kertomuksissa syy ongelmille nähdään itsen sijasta muissa, vaikka oman toiminnan aiheuttama vuorovaikutusongelma myönnettäisiinkin. Näiden toimintakuvausten yhteydessä esitetään paljon erilaisia selityksiä, sillä tämänkaltaisen ”syllisen” toiminta esihenkilöasemassa ei ole johtajuuden moraalisten odotusten mukainen. *Esihenkilö syyllisenä* -position kertomukset sisältävätkin eniten oikeutusta ja selontekoja aineiston sisällä. Esihenkilöiden selitykset liitetään kertomuksissa sekä itsen ulkopuolella oleviin tekijöihin ettei itseen. Selitykset toimivat keinona oikeuttaa oma epäjohtajainen toiminta sekä säilyttää kuva itsestä moraalisena ja tiedostavana esihenkilönä. *Esihenkilö syyllisenä* -positio muodostui kategorioista, joita olivat katuva virheentekijä, tahaton kiusaaja ja satunnainen impulsiivinen reagoija.

5.3.1 Katuva virheentekijä

Vain harvassa aineiston kertomuksessa esihenkilö paikantaa ongelmallisen vuorovaikutuksen syyksi oman toiminnan ja sen mahdolliset seuraukset, sillä lähtökohtaisesti syytä paikannetaan itsen ulkopuolella oleviin tekijöihin. Seuraavissa kolmessa lainauksessa esihenkilö kuitenkin näyttäytyy katuvana virheentekijänä, joka on syyllistynyt vuorovaikutusongelman aiheuttami-

seen. Lainauksissa esihenkilö myöntää tehneensä virheen, mutta tätä virhettä selitellään nimenomaan itseen liittyvillä tekijöillä runsaasti. Toisinkuin muissa tämän osion kertomuksissa, esihenkilö esittää tässä kertomuksessa ongelman juurisyyksi nimenomaan oman aikaisemman toimintansa, eikä muiden ongelmallista käytöstä. Lainaukset ovat ote yhden esihenkilön kertomusta, mutta ne on jaettu kolmeen osaan analyysin selkeyttämiseksi.

Lainaus 14: ” *Kun seuraavaksi huomasin, että hän oli ottanut ison asiakkaan hoitaakseen täysin ohjeiden vastaisesti --, päässäni nakshti -- Päästin tunteet valloilleen. Siksi soitin heti. Virhe. Iso virhe. -- Olisin ehtinyt todeta tilanteen myös seuraavana päivänä, mutta en ollut riittävän kokenut. --* (E19)

Lainauksessa neljätoista esihenkilö kuvailee aiheuttamaansa ongelmallista vuorovaikutustilannetta ja rakentaa tämän tilanteen ympärille useampia konkreettisia esimerkkejä kuvaamaan ja selittämään kyseistä tilannetta. Esihenkilö kuvaa kertomuksessaan, kuinka hänen alaisensa on ottanut ison työtehtävän hoitaakseen ohjeiden vastaisesti, minkä seurauksena esihenkilö on soittanut alaiselleen. Kertoja toteaa ennen virheen myöntämistä, että hänen ”päässäni nakshti” ja hän ”päästi tunteet valloilleen”. Näillä ilmauksilla esihenkilö kuvaa tietynlaista hetkellistä reagointitapaa, jolloin hän ei ole ollut täysin tietoinen omasta toiminnastaan, vaan tunteet ovat olleet harkinnan pääosassa. Tätä tapahtunutta tunteidenpurkausta esihenkilö kuvaa sanavalinnalla ”virhe” ja korostaa sitä vielä seuraavassa virkkeessä toteamalla ”iso virhe”. Vaikka esihenkilö myöntää tehneensä erehdyksen, hän käyttää seuraavassa virkkeessä kategoriaa ”kokematon” lieventämässä itsesyytöksiä, joita kerrottuun tapaukseen liittyy.

Lainaus 15: ”*Pyysin muistaakseni jo seuraavana päivänä työpaikalla työntekijältä kasvotusten anteeksi, että soitin hänelle kotiin. -- Yritin selventää kantaani ja olin vilpittömästi pahoillani tavastani hoitaa asia. -- Vaikka työntekijä oli tehnyt virheen, minun virheeni oli kertoa siitä epäkorrektisti. --* (E19)

Lainauksessa viisitoista esihenkilö kuvailee pyytäneensä anteeksi ja olevansa ”vilpittömästi pahoillan”, minkä avulla esihenkilö esittää katumusta ja rehellisyyttä tilannetta kohtaan. Myös ilmaisu ”yritin selventää kantaani” luo olettamuksen siitä, ettei kertoja ole tilanteessa toiminut tahallisesti, vaan hetken mielijohteesta. Tämä ilmaisu myös esittää kahdella vuorovaikutuksen osapuolella olevan eri näkemykset tilanteesta, minkä seurauksena omaa puolta tarinasta tulee jollain tavalla selventää. Seuraava virke korostaa myös molempien vuorovaikutuksen osapuolten syyllisyyttä tilanteeseen, kun todetaan, että molemmat ovat tehneet tahollaan virheen.

Lainaus 16: ”*Sitten kuulin, että työntekijä puhuu kahvihetkillä kollegoilleni, että minä olen työpaikkakiusaaja. Se hetki oli kammottava. Epäilemättä pelkoa. Omaani. Pelkäsin siis ensisijassa, että minusta on huomaamattani tullut työpaikkakiusaaja. Pelotti, etten tuntenutkaan itseäni.*” (E19)

Lainauksessa kuusitoista kertoja kuvaa, kuinka alainen on nimittänyt kertojaa hänen ”selkänsä takana” työpaikkakiusaajaksi. Kollegoiden lisääminen kertomuksen osapuoliksi rakentaa mielikuvaa sosiaalisesta nöyryytyksestä ja häpeästä, jota esihenkilö joutuu kohtaamaan tilanteessa, jossa hänestä puhutaan ikään kuin salassa tai hänen tietämättään. Tämän jälkeen kertomuksessa tapahtuu tietynlainen asennonvaihto, jossa kertoja siirtyy syyllisen positiosta kategorisoimaan itseään tilanteen altavastaajaksi. Esihenkilö ei kiellä virhettään, vaan syyttää vieläkin itseään, mutta tämän lisäksi kertoja asettaa itsensä jotenkin samalle viivalle alaisen kanssa kollektiivisesti pelkäämään itseään. Lainauksen loppupuolella kertoja rakentaa mielenkiintoisella tavalla kuvaa itsestään todellisuudesta vieraantuneeksi, sillä esihenkilö esittää kertomuksessa kokevansa, ettei tilapäisesti ikään kuin olisi oma itsensä tai tuntisi itseään. Näin kertomalla esihenkilö luo kertomuksessa vaikutelmaa siitä, ettei voisi kategorisoida ikinä itseään työpaikkakiusaajaksi, minkä seurauksena hän vaikuttaa itselleen tuntemattomalta. Tätä ajatusta korostetaan muun muassa ilmauksilla ”minusta on huomaamattani tullut työpaikkakiusaaja” ja ”pelotti, etten tuntenutkaan itseäni”. Pelon ja vieraantumisen tuominen kertomukseen kuvaa entisestään esihenkilön itsensä radikaaleja tunnereaktioita työntekijän väitteisiin. Esihenkilö ottaa kertomuksessaan vastuun omasta toiminnastaan kertomalla suoraan olevansa ongelmallisen vuorovaikutustilanteen aiheuttaja, mutta sen sijaan työpaikkakiusaajan kategoriaan hän ei itseään luokittele.

5.3.2 Tahaton kiusaaja

Aineiston sisällä tyypillinen tapa oikeuttaa oma epätäydellisenä esitetty toiminta oli asettaa syy käytöksestä itsen ulkopuolelle. Seuraavissa aineisto-otteissa esihenkilöt ilmaisevat olevansa tietoisia syyllisyydestään, mutta tämä asia ohitetaan samalla, kun tilanteelle tarjotaan erinäisiä selityksiä. Lainauksessa 15 esihenkilö kuvaa tahattomasti aiheuttamaansa ongelmaa työpaikallaan.

Lainaus 17: ”*Eräs projektissa mukana ollut vanhahko mieshenkilö oli eronnut ja ilmoittanut eron syyksi minut! olin täysin ällikällä lyöty! en ollut edes tuntenut ko. miestä hyvin. Olin tavannut hänet n. 3 kertaa kun hän työskenteli toisella paikkakunnalla. Mies oli sanonut, että hän oli niin loukkaantunut siitä, että olin*

kyseenalaistanut kyseisen suuren kansainvälisen toimittajan tuotteen ja toimituksen, ja todennut, että se ei ole kunnossa, että hän ei sen takia halunnut olla samassa työpaikassa kanssani. -- Hän ei ollut itse edes katsonut, miltä koko toimitettu kokonaisuus näytti!” (E43)

Lainauksessa seitsemäntoista esihenkilö esittää heti ensimmäisessä virkkeessä ongelman perimmäisen syyn eli toisen työntekijän irtisanoutumisen esihenkilön takia. Esihenkilö kuvaa totaalistä hämmennystä tilanteesta murreilmaisella ”ällikällä lyöty” ja korostaa asian odottamattomuutta. Hämmennystä selitetään seuraavissa virkkeissä sillä, ettei esihenkilö tuntenut kyseistä henkilöä kunnolla. Kertoja luo tällä mielikuvan siitä, ettei ole ollut juurikaan tekemisissä kyseisen henkilön kanssa, minkä takia eroaminen kertojan takia näyttäytyy jollain tavalla hyvin odottamattomana tai omituisena. Lainauksen loppupuolella kertoja perustelee eroamisen syytä sillä, ettei toinen työntekijä pitänyt esihenkilön tavasta hoitaa yksittäistä työasiaa. Esihenkilö kertoo lainauksessa työntekijän loukkaantuneen esihenkilön toiminnasta niin, ettei halunnut enää olla samassa työpaikassa hänen kanssaan. ”Loukkaantumisen” tunne voi olla seurausta esimerkiksi toisen tahattomasta toiminnasta, joka jollain tavalla aiheuttaa negatiivisia tunteita toiselle henkilölle. Tässä lainauksessa ilmauksen käyttäminen rakentaa kuvaa esihenkilön tahattoman käytöksen seurauksena irtisanoutuneesta loukkaantuneesta alaisesta, joka liioittelee tunnettaan. Työntekijän tunnekokemusta jollain tavalla vähätellään ja ihmetellään esihenkilön puheessa. Lainauksen viimeisessä virkkeessä esihenkilö siirtää lopullisen syyn työntekijän harjoille toteamalla, ettei työntekijä ollut tietävä esihenkilön hoitamasta asiasta, joka johti irtisanoutumiseen. Vastuu tilanteesta siirretään työntekijälle esihenkilön sijasta.

Myös seuraavassa lainauksessa esihenkilö kuvailee päätyneensä tahattomasti kiusaajaksi. Tämä kategoria toteutuu erityisesti muiden tilanteissa olleiden henkilöiden tietynlaisella vastakategorisoimisella. Esihenkilö on ennen aineisto-otetta kuvannut kertomuksessaan, kuinka hänellä ja hänen alaisellaan on ollut konflikti, jota he ovat selvittäneet toimitusjohtajan avustuksella.

Lainaus 18: ”Kuulin kollegalta, että hän oli itkennyt muutamaa juoruilevaa tukihenkilöään vasten, miten toimitusjohtaja ei ymmärtänyt ollenkaan ja minä olen kauhea. Nainen ei kertonut kenellekään, että olen pyytännyt anteeksi eikä ilmeisesti sen kummemmin eriteltyt, _miten_ minä häntä oikeastaan kiusasin. Aloin tajuta, että pelkkä olemassa oloni riitti syyksi ja vaikka mitä sanoisin, hän lukisi rivien välistä jotain muuta, mitä ei ollut oikeasti.” (E19)

Lainauksessa kahdensantoista esihenkilö kuvailee aikaa vuorovaikutusongelman jälkeen. Ensimmäisessä virkkeessä esihenkilö kertoo työntekijän ”itkeneen muutamaa juoruilevaa tukihenkilöään vasten” ja rakentaa sanavalinnoillaan kuvaa herkästä ja tunteisiin vetoavasta alaisesta, joka kuitenkin toimii tiedonvälittäjänä työpaikan ”juoruileville” henkilöille. Käyttämällä sanaa ”juoruilevat” kertoja luo mielikuvan henkilöistä, jotka jakavat mielellään toisen henkilön henkilökohtaisiin asioihin liittyviä, mahdollisesti perättömiä, huhuja. Tätä mielikuvaa vasten virkkeen esihenkilöstä ja toimitusjohtajasta kertova negatiivissävytteinen loppuosa rakentuu hieman ivalliseksi työntekijää kohtaan. Toimitusjohtajan ymmärtämättömyys ja esihenkilön kauheus rinnastetaan herkän ja tunteikkaan alaisen subjektiiviseksi kokemukseksi, jonka todenperäisyyttä kyseenalaistetaan. Toisessa virkkeessä tuodaan epäsuorasti ilmi, että työntekijä on kertonut vain oman negatiivisen näkemyksensä tilanteesta, eikä esihenkilön oikeudenmukaisesta ja positiivisesta käytöksestä ole kerrottu ”kenellekään”. Kun esihenkilö toteaa, ettei alainen kertonut kenellekään anteeksipyyntöä, hän implikoi alaisen levittäneen muille puolueellista tietoa koko totuuden sijaan.

Mielenkiintoista lainauksessa on myös esihenkilön esittämä erittelemisen vaatimus kiusaamisesta puhuttaessa. Kertoja toteaa, ettei työntekijä ollut eritelty, miten esihenkilö oli häntä kiusannut. Hän tuo lainauksessa epäsuorasti esille, että kiusaamista pitäisi jollain tavalla pystyä erittelemään ja sanallistamaan. Kun työntekijä ei ole tällaiseen erittelyyn kykeneväinen, hänestä rakennetaan seuraavassa virkkeessä kuvaa mielensä pahoittajana, joka ei tarvitse kuin esihenkilön olemassaolon syyksi kiusaamisen kokemuksille. Esihenkilön toteamus ”vaikka mitä sanoisin, hän lukisi rivien välistä jotain muuta, mitä ei ollut oikeasti” luo vähättelevää vaikutelmaa alaisen kokemuksesta ja myös epäsuorasti syyttää alaista liioittelusta. Koko aineisto-otteessa rakennetaan ja uusinnetaan kuvaa kiusaamisesta eriteltävänä sekä näkyvänä asiana, joka on helposti paikannettavissa selkeisiin tilanteisiin tai toimintoihin. Mikäli näitä asioita ei osata eritellä, kiusaamisen kokemusta vähätellään ja pidetään jollain tavalla epävalidina.

5.3.3 Satunnainen impulsiivinen reagoija

Esihenkilö syyllisenä -positiiossa syyllisyyttä, etenkin kiusaamistilanteissa, kuvataan viittaamalla satunnaiseen käytökseen. Näissä kertomuksissa ongelmallisen vuorovaikutuksen aiheuttaja näyttää impulsiivisena reagoijana, joka on vahingossa aiheuttanut pahaa mieltä toimintansa seurauksena ja ikään kuin ajautuu tahattomasti tilanteen syylliseksi. Seuraavassa lainauk-

sessä esihenkilö kuvaa itseään vuorovaikutusongelman aiheuttajana, mutta ei silti rakenna itsestään kuvaa tilanteen syyllisenä, vaan selittää omaa ongelmallista käytöstään ulkoisilla tekijöillä, kuten muiden osapuolten reagoinnin kautta.

Lainaus 19: *”Lisäksi töissä oli kiirettä ja minulle uutena johtajana uusia tilanteita ja asioita paljon. Tapahtui sitten niin, että yksi aamupäivä vain stressaantuneena räyhäsin sihteerini 'saatanan akaksi'. Totta kai tämä otettiin työntekijöiden toimesta suorastaan tapetille kehittämispäivässämme. Siinä vasta mainio iskulause, kun sihteerikin vielä tilaisuudessa ääni väristen toteaa, kuinka hän pelkää työskennellä kanssani. Ja miten yllättävästi ylin johto lähti kuuntelemaan työntekijöitä.”*(E9)

Lainauksessa yhdeksäntoista esihenkilö kuvailee töissä tapahtunutta ongelmallista vuorovaikutustilannetta, jonka hän on itse aiheuttanut. Lainaus sisältää kokonaisuudessaan paljon erontekoa itsen ja muiden välillä. Esihenkilö myöntää lainauksen alkupuolella oman syyllisyytensä ongelman alkuperäisenä aiheuttajana, mutta lainauksen loppuosa näyttää tämän teon oikeuttamisena ja toisaalta muiden tilanteen osapuolten syyllistämisenä. Ensimmäisessä virkkeessä, ennen ongelman esittelemistä, esihenkilö perustelee ongelmallista vuorovaikutustilannetta kiireellä sekä uudella työntekijyydellään. Tämän jälkeen esihenkilö tuo suorasti ilmi, että ”räyhäsi” sihteeriaan ”saatanan akaksi”. Räyhäämisellä voidaan tarkoittaa esimerkiksi hyökkäävää käytöstä ja toisen haukkumista, mikä tässä kertomuksessa rakentaa kuvaa impulsiivisesta reagoinnista. Tällaisen käytöksen ja oman toimintansa syyllisenä esihenkilö oikeuttaa vetoamalla stressaantuneeseen mielentilaansa. Tapahtuneesta rakennetaan kertomuksessa vahingossa tapahtunut ja kertaluontoinen vaikutelma.

Vuorovaikutusongelman myöntämisen jälkeen esihenkilö pyrkii selittämään tekoaan esimerkiksi vertaamalla itseään ylempään tahoon sekä alaisiin ja luomalla heistä negatiivista kuvaa. Lainauksen loppuosa voidaan nähdä jopa defensiivisenä kerrontana, jolla esihenkilö korostaa oman toimintansa oikeutusta. Ilmaisulla ”totta kai” esihenkilö implikoi, ettei alaisten asian esille ottamisessa ole mitään yllättävää, vaan kertoja kuvaa epäsuorasti olettaneensa tämän tapahtuvan. Lainauksen loppuosassa rakentaa implisiittisesti vaikutelma siitä, että alaiset jollain tavalla näyttelisivät ja liioittelisivat tilanteessa saadakseen esihenkilön näyttämään syylliseltä. Esihenkilö toteaa alaisten rakentavan kertojan puheesta ”mainiota iskulausetta”, mikä puolestaan voidaan nähdä keinona markkinoida tietty asia huomiota herättävänä ja mielenkiintoisena.

Tätä ”esitystä” korostetaan myös rakentamalla sihteeristä kuvaa pelkoaan ääni väristen näyttelevänä toimijana. Tämän jälkeen toteamus ”ja miten yllättävästi ylin johto lähti kuuntelemaan työntekijöitä” luo vaikutelmaa siitä, että ylemmän tahon toimijat ovat uskoneet alaisten ”esittämisen”. Ivallisella ”miten yllättävästi” -ilmauksella myös implikoidaan, että ylemmän tahon toimijat olisivat jo aiemmin osoittaneet kyvyttömyytensä erottaa totuus tällaisista esityksistä, ja nyt taas toimivat kuten ennenkin. Tämän seurauksena esihenkilön puoli asiasta eli hänen totuutensa on jäänyt huomiotta. Esihenkilö kuvaa kokonaisuudessaan mielenkiintoisesti aiheuttamaansa kiusaamistilannetta kääntämällä ongelman syyksi oman epäasiallisen toimintansa sijaan alaisten reagoititavan tähän toimintaan. Lainaus kokonaisuudessaan kritisoi alaisten reagoititapaa, eikä niinkään esihenkilön epäasiallista käytöstä. Alaisten huonoon käytökseen puuttuminen nähdään jollain tavalla hyökkäävänä sekä uhkaavana ja tähän peilaten esihenkilö asemoituu altavastaajaksi, vaikka olikin alun perin ongelman aiheuttaja.

Yhteenvedona voidaan todeta, että *esihenkilö syyllisenä* -positio näyttäytyy kertomuksissa esihenkilöiden haasteena kohdata omaa epäasiallista ja/tai sopimatonta toimintaa. Esihenkilöt eivät esitä suoraan epäpätevyyttään ja rajallisuuttaan, vaan rakentavat syytä omille rajoitteilleen lähtökohtaisesti itsen ulkopuolisista tekijöistä. Missään aineiston esimerkissä vuorovaikutusongelman aiheuttanut esihenkilö ei esitä suhtautumista omaan epäonnistumiseen myötätuntoisen ymmärtävästi, vaan jokaisen kertomuksen sävy on melko hyökkäävä ja ankara joko itseen tai muihin kohdistuen. Alaisia esitetään kertomuksissa liioittelevina ja heidän näkemystään tilanteeseen vähätellään sekä epäilläen etenkin, jos kiusattu ei osaa eritellä ja sanallistaa kiusaamisen kokemuksiaan. Esihenkilöt sen sijaan esittävät itsensä tilanteen asiallisina ja totuudenmukaisina sanallistajina, vaikka he toteavatkin itsensä ongelman lähtökohtaiseksi aiheuttajaksi. Lisäksi esihenkilö esittävät oman käytöksensä hyvin satunnaisena tai vahingossa tapahtuneena, kun taas alaisten toiminnasta rakennetaan kuvaa jatkuvana ja ikään kuin heidän pysyvänä ominaisuutenaan. Jokaisessa kertomuksessa tuotiin esille negatiivisena asiana myös se, että alaiset ovat kertoneet ongelmallisesta vuorovaikutustilanteesta eteenpäin muille. Esihenkilöt esittävät itsensä poikkeuksetta jollain tavalla haavoittuviksi aina, kun heidän epäasiallisesta käytöksestään on ilmoitettu eteenpäin. Kaiken kaikkiaan esihenkilöt tuntuvat etäännyttävän itsensä ongelmallisista vuorovaikutustilanteista kokonaan kuin objektiivisiksi havaitsojiksi.

5.4 Esihenkilö vuorovaikutuksen osaajana

Ongelmalliset vuorovaikutustilanteet näyttäytyivät aineistossa toisaalta esihenkilöiden mahdollisuutena ja keinona tuoda esille omaa vuorovaikutusosaamistaan. Osa kertomuksista sisälsi

kuvailua muiden aiheuttamasta ongelmallisesta vuorovaikutustilanteesta, johon esihenkilöt liittyvät lähinnä, sillä heillä on kykyä ennaltaehkäistä ja selvittää tällaisia ongelmallisia tilanteita. *Esihenkilö vuorovaikutuksen osajana* -positio rakentui kertomuksissa kuvauksina esihenkilöstä vuorovaikutuksen hallitsijana. Kyseinen positio muodostui osassa kertomuksista eksplisiittisenä oman osaamisen kuvaamisena, mutta lähtökohtaisesti osaamista korostettiin implisiittisemmin kerronnan sisällä esimerkiksi muiden työntekijöiden kautta tai kuvailemalla oikeanlaisista vuorovaikutusta. Esihenkilöt rakentavat kertomuksissaan kuvaa kokonaisesta ihmisestä, jolle vuorovaikuttaminen on merkityksellistä ja vakavasti otettavaa. Osassa kertomuksista esihenkilöt asettuvat ikään kuin viestinviejiksi, jotka voivat valistaa ja informoida muita oikeanlaisesta vuorovaikutuksesta.

5.4.1 Eksplisiittinen johtamisvuorovaikutuksen osaja

Tähän kategoriaan asettuessaan esihenkilöt kertovat melko suoranaisesti omasta osaamisestaan tietyissä tilanteissa. Kertojat kuvaavat ammatillista taitavuuttaan ja toisaalta vuorovaikutuksellista osaamistaan konkreettisten esimerkkien ja käytännön toiminnan kuvausten avulla. Kertomuksissa toistuu erityisesti itsen kuvaaminen muutoksentehtävänä ja tilanteen ratkaisijana nimenomaan esihenkilöasemasta käsin. Seuraava aineisto-ote on tyypillinen esimerkki siitä, kuinka aineistossa luodaan melko eksplisiittisesti kuvaa omasta osaamisesta. Lainauksessa esihenkilö kuvaa tilannetta, jossa puuttuu sopimattomasti käyttäytyvän alaisen toimintaan.

Lainaus 20: ”Hänen **pelokas sielunsa** tarvitsi ihailua ja jonkun **pelkäämään puolestaan**. **Kaikkien piti olla ehdottoman lojaaleja hänelle**. **Pieninkin vastustus tai oman vastakkaisen mielipiteen esiin tuominen aiheutti mustalle listalle joutumisen**. **Olin pitkään toiminut osastoni vastaavana ja toin selvästi julki, etten hyväksy hänen mielivaltaisia tekojaan.**” (E70)

Lainauksessa kaksikymmentä esihenkilö kertoo ensin yleisesti alaisesta ja hänen toiminnastaan. Ensimmäisessä virkkeessä alainen kategorisoidaan implisiittisesti kiusaajaksi. Hänet esitetään pohjimmiltaan pelokkaana henkilönä, joka peittelee pelkoaan kiusaamalla ja saamalla ”muut pelkäämään puolestaan”. Kertoja rakentaa kuvaa siitä, että alaisen vastustaminen on uhkaavaa, sillä kaikki vastustajat joutuvat ”mustalle listalle”. ”Mustalla listalla” tarkoitetaan yleensä tietynlaista listausta ei-toivotuista henkilöistä, joita voidaan systemaattisesti alkaa esimerkiksi eristää tai häiritä. Viimeisessä virkkeessä esihenkilö kuvaa itsensä tilanteen osajaksi ja ratkaisijaksi, joka ei pelkää edellä mainittuja vastustamisen seurauksia. Esihenkilö erottaa itsensä muista kertomalla tehneensä selkeän väliintulon, kun taas muut tilanteen osapuolet esitetään

asemansa hyväksyjinä, jotka eivät puutu epäasialliseen käytökseen. Esihenkilö on tämän kuvauksen vastakohta, sillä hän tekee tilanteeseen muutoksen. Näin oma osaaminen liitetään eksplisiittisesti muutoksentehtävänä toimimiseen. Esihenkilö kuvaa omaa erityisyyttään tilanteessa vetoamalla pitkään työuraansa osastonsa vastaavana, mikä luo vaikutelmaa kokeneesta esihenkilöstä, jolle hankaliin tilanteisiin puuttuminen ei ole uusi asia. Kertoja myös esittää itsensä muiden yläpuolelle ja sääntöjen määrittäjäksi toteamalla, ettei hyväksy alaisen mielivaltaisia tekoja. Mielivaltaisuuksella viitataan yleisesti toimintaan, jota säännöt eivät määrittele. Tässä tapauksessa esihenkilö implikoi epäsuorasti, ettei hyväksy sääntöjenvastaista toimintaa ja on jollain tavalla oikeutettu määrittelemään ja muistuttamaan säännöistä. Muiden yläpuolelle asettuminen lisää entisestään kertojan mahdollisuuksia positioida itsensä tilanteen osaajaksi. Lainauksessa esihenkilö luo selkeän vastakkainasettelun sekä epäasialliseen alaiseen että muihin osapuoliin, jotka eivät ole puuttuneet tilanteeseen. Hän kategorisoi itsensä muutoksentehtäväksi ja vuorovaikutuksen osaajaksi, mitä korostetaan ammatillista roolia ja omaa merkittävyyttä painottamalla.

5.4.2. Muiden arvostama

Eksplisiittisen osaamisen esittämisen lisäksi *esihenkilö vuorovaikutuksen osaajana* -positiota tuotiin ilmi epäsuoremmin muiden henkilöiden kautta. Useassa esihenkilön kertomuksessa itsestä ei kerrottu suoraan, vaan referoiden muiden henkilöiden sanomisia. Näissä kertomuksissa esihenkilö ei suoraan asemoi itseään, vaan hän esittää itsensä asemoituna muiden kautta. Esihenkilö ei siis suorasti esitä itseään osaajana, vaan tuo asian implisiittisemmin ilmi kuvaillen esimerkiksi olevansa muiden työntekijöiden arvostama. Seuraavassa lainauksessa esihenkilö tuo ilmi, kuinka muut henkilöt hakevat häneltä apua ja tukea.

Lainaus 21: ”*Sitten huomasin että osa henkilökunnasta alkoivat kysellä minulta asioita ja ongelmatilanteiden ratkaisuja, koska heillä ei tosissaan ollut ketään henkilöä taustatukena, jolla olisi ollut koulutusta tähän alaan.*” (E34)

Lainauksessa kaksikymmentäyksi kertoja kuvaa omaa vuorovaikutusosaamistaan implisiittisesti alaistensa kautta esittämällä itsensä muun henkilökunnan avunantajana, jolta ihmiset tulevat kysymään neuvoa. Lainauksessa muu henkilökunta esitetään tietämättöminä ja vailla koulutusta olevina avuntarvitsijoina, jolle esihenkilö voi välittää omaa apuaan ja osaamistaan. Esihenkilön käyttämä kielellinen keino alaisiin liitetyn alemmuuden korostamisessa onkin nimenomaan esihenkilön itsensä vertaaminen muihin. Vertailussa esihenkilö kuvataan tietojen ja taitojen haltijana, joka voi auttaa tietämättömämpiä alaisia. Lainauksessa implikoidaan muiden

pitävän esihenkilöä vuorovaikutustilanteiden erityisosaajana. Esihenkilö ikään kuin nimetään tilanteessa ”taustatueksi”, joka muilta on aikaisemmin puuttunut. Tämänkaltainen itsensä esittäminen taitavana, mutta vaatimattomana taustatukena, on keino rakentaa itsestä kuvaa osavana esihenkilönä.

5.4.3. Positiivisesti muista erottuva

Kuten edellisessä lainauksessa, myös seuraavissa lainauksissa kaksikymmentäkaksi ja kaksikymmentäkolme implikoidaan omaa osaamista muiden kautta kerrottuna. Tämän lisäksi näissä lainauksissa rakennetaan kerronnan sisällä toista, positiivisesti muista erottuvan kategorialla. ”Positiivisesti muista erottuva” -kategoriaa muodostetaan esihenkilöiden kerronnassa tekeillä vertailuja itsen sekä muiden välillä niin, että itseä korostetaan positiivissävytteisesti. Seuraavassa lainauksessa esihenkilö kertoo vaikeasta tilanteestaan alaistensa ja ylemmän tahon välisenä.

Lainaus 22: *”Itse tunsin useimmat asiakasneuvojat ja monet purkivat minulle sydäntään, kun luulivat minun voivan auttaa heitä aluejohtoryhmässä. Yritinkin aluksi saada inhimillisyyttä esimiestyöhön, mutta koska aluejohtajamme hyväksyi kaiken alaisten painostamisen, olivat minunkin konstini vähissä. Minut leimattiin pehmoksi ja lepuksi, joka en tule toimeen muiden aluejohtoryhmän jäsenten kanssa, kun en hyväksynyt heidän menetelmiään. Omassa ryhmässä toimin eri tyylillä, olimme hyviä ja ilmapiiri oli hyvä. Toimin air-baginä oman ryhmäni ja aluejohtoryhmän välissä.” (E103)*

Lainauksen kaksikymmentäkaksi ensimmäisessä virkkeessä esihenkilö kertoo itsestään muiden henkilöiden kautta. Kertoja rakentaa kuvaa itsestään suosittuna ja luotettavana henkilönä, jolle muut haluavat ”purkaa sydäntään” eli kertoa mahdollisesti mieltä painavista asioista. Toisessa virkkeessä ”inhimillisyyttä” käsitellään itsestään selvänä ja ihanteellisena asiana, jota ei ikään kuin tarvitse erikseen perustella johtajalle kuuluvaksi ominaisuudeksi. Toinen virke sisältää myös taustaoletuksen siitä, että esihenkilö voisi olla tilanteessa inhimillinen, mikäli aluejohtaja osaisi vain hoitaa työnsä oikein. Aluejohtaja myös esitetään epäasiallisen käytöksen hyväksyjänä, kun taas kertoja esitetään tällaisen toiminnan vastustajana. Kolmannessa virkkeessä kertoja esittää jälleen itsensä muiden kertomana, mutta hän käyttää sanavalintaa ”leimata”, mikä tarkoittaa tässä tapauksessa jonkinlaisten epäreilujen ja epätosien ennakkoluulojen levittämistä. Kerronta ei siis olekaan enää itseä positiivisessa valossa esittävää, vaan kehystäminen näyttyy muiden puolelta epäsuotuisana. Tämä muiden kautta rakennettu negatiivisempi mielikuva

korjataan heti seuraavissa virkkeissä, kun esihenkilö esittää itsensä konkreettisten esimerkkien kautta jälleen ilmapiirin kohottajana sekä välien selvittelijänä. Lainaus sisältää monenlaista oman toiminnan esittämistä ja oikeuttamista, mikä kaiken kaikkiaan toimii keinona asemoitua tilanteen osajaksi. Ennen alla olevaa aineisto-otetta esihenkilö on tarinassaan kertonut alaisensa lähettäneen lautakunnalle kirjeen, jossa vaaditaan hänen irtisanomistaan.

Lainaus 23: *"En löytänyt kirjeestä abstrakteihin syytöksiin konkreettisia esimerkkejä: milloin, missä tilanteessa, kenen kanssa tätä-ja-tuota väitetään tapahtuneeksi. -- Kirjeen allekirjoittaneet kaksi työntekijää ynnä lähin sihteerini (jonka lauseita tunnistan myös kirjeestä) olivat eräänä aamuna minua odottamassa kahvihuoneessa. Itse käyttäydyin rauhallisesti, mutta pari työntekijää olivat selvästi hermostuneita. Kirjeen syytösten lisäksi he sättivät minua, kuinka "meillä ei kohta ole enää oppilaitakaan, kun meillä ei sinun tulosi jälkeen käy enää toimistollakaan niin paljon asiakkaita kuin ennen."* (E9)

Lainauksessa kaksikymmentäkolme esihenkilö analysoi alaisten lähettämää kirjettä sekä kertoo kirjeen vastaanottamisen jälkeisestä vuorovaikutustilanteesta alaisensa kanssa. Tässä lainauksessa esihenkilö ei suoraan kerro, millainen vuorovaikutus on oikeanlaista tai hyvää, mutta kuvaamalla omaa toimintaansa ja kontrastoimalla sitä muiden toimintaan, hän samalla implikoi normia siitä, kuinka johtajan pitää osata käyttäytyä. Lisäksi hän kuvaa itse täyttävänsä nämä johtamisvuorovaikutuksen normistot, kun kerronnassaan hän erittelee oman "rauhallisuutensa" ja vertaa tätä alaisten "hermostuneisuuteen". Rauhallisuutta käsitellään johtamisvuorovaikutukseen olennaisesti kuuluvana ominaisuutena, joka kertojalla yksinkertaisesti on. Lisäksi esihenkilö kritisoi alaisten kirjeen sisältöä ja osoittaa vaativansa laadukkaampaa vuorovaikutuksen analysointia sekä erittelyä ja näin hän kontrastoi itsensä vuorovaikutuksen osajaksi ja analysoijaksi. Myös sanavalinta "sättii" korostaa alaisten esittämistä epäasiallisina vuorovaikuttajina, jotka eivät pysty hillitsemään tunteitaan tilanteessa. Lainauksessa esihenkilö esittää itsensä muihin verrattuna osaavampana vuorovaikuttajana.

5.4.4 Käsitteellinen osaja

Monessa aineiston kertomuksessa esihenkilöt kuvailivat ja käsitteellistivät oikeanlaista johtamisvuorovaikutusta. Näissä kertomuksissa esihenkilöt eivät edelleenkään eksplisiittisesti esittäneet itseään osajana, vaan pikemminkin oikeaoppista vuorovaikutusta kuvailemalla esittivät itsensä vuorovaikutuksen käsitteellisiksi taitajiksi. Tuomalla esiin omaa vuorovaikutuksellista osaamistaan esihenkilöt rakentavat kuvaa itsestään tietoisina ja oikeutettuina vuorovaikuttajina.

Seuraavat aineisto-otteet ovat esimerkkejä tällaisesta itsen esittämisestä vuorovaikutuksen teoreettisena erityisosaajana, joka tietää miten oikeanlainen vuorovaikutus tuodaan käytäntöön.

Lainaus 24: *”Itse en ole pelolla johtanut, enkä tule sitä koskaan tekemään, koska sillä on vain negatiivisia vaikutuksia.”* (E25)

Lainaus 25: *”Jo pelkäästi asiallisella ja ihmismäisellä kohtelulla pääsee pitkälle ja saa hyviä tuloksia aikaiseksi olen huomannut.”* (E61)

Lainauksessa kaksikymmentäneljä esihenkilö asemoituu vuorovaikutustilanteen osaajaksi ottamalla kantaa siihen, millaista hyvä vuorovaikutus on. Esihenkilö käsittelee pelolla johtamista ilmiönä, jolla on vain negatiivisia vaikutuksia ja näin hän määrittelee sen vääräksi tavaksi johtaa. Kuvailemalla pelolla johtamista vääränlaisena johtamistapana, kertoja rakentaa kuvaa itsestään tämän vastakohtana eli yhteisöllisenä ja hyvänä johtajana, sillä kertoo, ettei itse ole johtanut pelolla. Lainauksessa pelolla johtaminen esitetään myös jonain melko stabiilina asiana, jota joko tapahtuu tai ei tapahdu. Esihenkilö kuvaa, ettei tule koskaan johtamaan pelolla ja implikoi näin epäsuorasti, että pelon tuottaminen on pysyvä johtamistyyli, eikä esimerkiksi tunnepurkaus tai muu vahingossa tapahtunut tilanne. Myös lainauksessa 25 on selkeä viittaus itseän oikeaoppisena johtajana, joka tietää vuorovaikutuksesta ja myös tuo tietojaan käytäntöön. Kertomalla millaisella käytöksellä ja alaisten kohtelulla saa hyviä lopputuloksia aikaiseksi, esihenkilö implikoi tietävänsä eri johtamistyyleistä ja oikeanlaisesta johtajuudesta. Toteamus ”olen huomannut” korostaa näiden hyvien johtamistapojen käyttämistä myös käytännössä. Kertoja kertoo siis epäsuorasti, että nimenomaan kohtelee itse alaisiaan asiallisesti ja ihmismäisesti. Esihenkilö tuo aineisto-otteessa ilmi sekä erityisosaamisensa johtajuuden teoreettisesta aspektista että sen käytännön toteuttamisesta.

Seuraavissa aineisto-otteissa esihenkilö tuo ilmi teoreettista osaamistaan johtamisesta, mutta ei esitä itseään eksplisiittisesti käytännön toimijana, kuten lainauksissa 24 ja 25, vaan pelkäästi vuorovaikutuksen osaajana. Esittämällä vuorovaikutuksen käsitteellistä osaamista, esihenkilö osoittaa tietävänsä vuorovaikutuksesta, minkä kautta myös kategorisoi itseään osaajaksi ja tietoiseksi johtajaksi. Tämän lisäksi esihenkilöt ikään kuin toimivat hyvän johtamisen puolesta-puhujina ja välittävät tietoaan eteenpäin kertomalla hyvästä johtamisvuorovaikutuksesta. Johtamisvuorovaikutusta käsitellään seuraavissa lainauksissa ikään kuin ulkopuolelta analysoiden ja jopa kritisoiden.

Lainaus 26: *”Pelon ilmapiiri syntyi, koska johtaja oli väärä ihminen johtamaan. Taitava johtaja uskaltaa kuunnella organisaatiotaan ja alaisiaan. Hänellä pitää*

olla hyvä itsetunto, jotta hän pystyy hyväksymään itseään taitavammat ihmiset organisaatiossa. Narsisti tai voimakkaasti narsistinen persoona ei koskaan ole hyvä johtaja.” (E25)

Lainaus 27: *”Esimiehen on pakko vetää ensin henkeä ja yrittää esittää asiat neutraalisti. !”* (E19)

Lainaus 28: *”Henkilöstöosaston johtajalta edellyttäisi vähintään keskustelutaitoja sekä kykyä yhteisesti purkaa tilanne jossa aina molempia osapuolia kuullaan ja ymmärretään oli päätökset sitten mitä tahansa.”* (E61)

Lainauksessa kaksikymmentäkuusi kertoja ei suoranaisesti puhu tietystä vuorovaikutustilanteesta, vaan kuvaa yleisemmällä tasolla johtajuutta. Lainauksen ensimmäisessä virkkeessä rakennetaan käsitteellisen osaajan vaikutelmaa käyttämällä termiä ”pelon ilmapiiri” kuvaamaan ongelmallista ilmapiiriä työpaikalla. Toteamus ”johtaja oli väärä ihminen johtamaan” luo mielikuvan pelon ilmapiiriä aiheuttavasta johtajasta. Tämän jälkeen lainauksessa kuvataan listamaisesti hyvän johtajan ominaisuuksia, kuten kuuntelutaidot ja hyvä itsetunto. Viimeisessä virkkeessä rakennetaan ”narsistisesta” ihmisestä vastakohta hyvälle johtajalle. Esittämällä näitä hyvän johtajan piirteitä ja luomalla hyvän johtajan vastakohtan esihenkilö esittää itsensä ongelmallisen vuorovaikutuksen analysoijaksi sekä käsittelijäksi, joka pystyy ylhäältäpäin vaikuttamaan johtamisvuorovaikutukseen.

Lainauksessa kaksikymmentäseitsemän kuvataan olennaisia johtamisominaisuuksia. Lainauksessa luodaan kategoria ”esimies”, johon tässä yhteydessä linkitetään velvollisuus olla ”neutraali” ja ”rauhallinen”. Myös lainauksessa kaksikymmentäkahdeksan rakennetaan samalla tavalla kategoria ”johtaja”, johon yhdistetään johtajuudelta edellytetyjä ominaisuuksia, kuten keskustelutaitoja sekä kykyä selvittää vuorovaikutusongelmia. Näissäkin aineisto-otteissa esihenkilö asemoituu jollain tavalla vuorovaikutusosaamisen viestinviejäksi, sillä hän esittää itsensä ongelmallisten vuorovaikutustilanteiden hallitsijaksi ja analysoijaksi. Kertojalla on ikään kuin velvollisuus välittää omaamansa tieto eteenpäin.

Lopuksi voidaan todeta, että *esihenkilö vuorovaikutuksen osaajana* -positio määrittyy aineistossa niin suorilla kuin epäsuorilla kuvauksilla itsestä teoreettisena ja käytännöllisenä vuorovaikutuksen hallitsijana. Omaa asiantuntijuutta todistellaan kuvailemalla positiivista erottautumista, ammattitaitoisuutta ja vuorovaikutuksellista herkkyyttä. Kuvaa itsestä rakennetaan eksplisiittisellä kerronnalla, mutta myös implisiittisemmin muiden henkilöiden kautta ja toisaalta

vuorovaikutuksen käsitteellistä osaamista korostamalla. Kaiken kaikkiaan *esihenkilö vuorovaikutuksen osajana* -positio esitetään kertomuksissa pysyvänä asiana, joka on sama ajasta ja paikasta riippumatta.

5.3 Yhteenveto: Ongelmalliset vuorovaikutustilanteet esihenkilöiden kertomuksissa

Tämän tutkielman analyysissä esihenkilöiden kertomuksista rakentui neljä pääpositiota, joita ovat *esihenkilö alaisten uhrina*, *esihenkilö ylempien uhrina*, *esihenkilö syyllisenä ja esihenkilö vuorovaikutuksen osajana*. Edellä mainitut pääpositiot rakentuvat aineistossa monenlaisista diskursiivisen työn yksityiskohdista, joista tämän tutkielman kannalta keskeisimpinä näyttävät kategoriat, joita esihenkilöt käyttävät kuvatessaan itseään ja muita kertomuksen henkilöitä. Kuvaan tässä osiossa lyhyesti positioiden keskeisimmät ominaispiirteet ja tuon ilmi, millaisiin johtajuuden ihanteisiin kiinnittyviin selontekovelvollisuuksiin kertojat positioinneissaan suuntautuvat. Johtajuuden ihanteet, positiot ja kategoriat on eritelty taulukossa 1.

Kategoria	Positio	Johtajuuden ihanne
Yksinjääjä Tarkkailun kohde Uhattu vallanpitäjä	Esihenkilö alaisten uhrina	Virheettömän johtajan ihanne
Kiusattu Syytetty Uhattu	Esihenkilö ylempien uhrina	
Katuva virheentekijä Tahaton kiusaaja Satunnainen impulsiivinen reagoija	Esihenkilö syyllisenä	Objektiivisen havaittajan ihanne
Eksplisiittinen johtamisvuorovaikutuksen osaja Muiden arvostama Positiivisesti muista erottuva Käsitteellinen osaja	Esihenkilö vuorovaikutuksen osajana	Asiantuntijan auktoriteetin ihanne

Taulukko 1. Johtajuuden kategoriat, positiot ja ihanteet

Esihenkilö alaisten uhrina -positio muodostui yksinjääjän, tarkkailun kohteen ja uhatun vallanpitäjän kategorioista. *Esihenkilö ylempien uhrina* -positio puolestaan muodostui kiusatun, syytetyn ja uhatun kategorioista. Molemmat uhrin positiot rakentuivat tietynlaisen virheettömän johtajan ihanteen ympärille. Arkikeskustelussa johtajuuden ajatellaan rakentuvan yksilöllisten tekijöiden varaan, minkä seurauksena johtajat nähdään muista erottuvina ja usein positiivisia

ominaisuuksia omaavina tietynlaisina ”sankarijohtajina”, jotka eivät ole kuin muut työntekijät (Cliftonin 2018). Arkikäsitteet johtajuudesta muodostavat yleisesti hyväksytyt tavat ymmärtää johtajuus niin sanotusti virheettömän johtajan ihanteen kautta. Mikäli johtajan käytös poikkeaa tästä tietystä virheettömän johtajan kuvasta ja hän ei vastaa vakiintunutta käsitystä hyvästä johtajasta, hänet voidaan luokitella vastakkaisesti esimerkiksi syyllisen asemaan. Tätä vastakkaisista asemaa pyritään välttämään erilaisten selonteokojen ja selitysten kautta. Asemoimalla kertomuksissaan itsensä uhrin positioon, esihenkilöt lieventävät syyllisen positiota ja korostavat inhimillisen ja syyttömän uhrin positiota muiden ihmisten silmissä. Tämä toimii esihenkilöiden keinona esittää itsensä hyväksyttävällä tavalla ja moraalisen järjestyksen mukaan toimivina henkilöinä, sillä yleisesti uhrin kategoria rinnastetaan altavastajaan, joka on tilanteiden uhri, eikä toisinpäin (ks. Twale, 2018). Uhriksi positioituminen tapahtuu kertomuksissa kuitenkin muiden kustannuksella, kun se tuotetaan kategorisoimalla muita negatiivissävytteisesti syylliseksi ja itseä positiivisesti syyttömäksi. Tämä aiheuttaa kertomuksiin vahvoja uhri-syyllinen kategoriaparin mukaisia luokituksia, joissa esihenkilö nähdään kuitenkin vastoin yleisiä oletuksia uhrina ja muut henkilöt syyllisinä.

Esihenkilö syyllisenä -positio rakentui kertomuksissa katuvaan virheentekijän, tahattoman kiusaajan ja satunnaisen impulsiivisen reagoijan kategorioista. Esihenkilöt toivat kertomuksissa ilmi osallisuutensa vuorovaikutustilanteiden osapuoliksi, mutta esittäen itsensä lähinnä totuudenmukaisina ja asiallisina sanallistajina, jotka kykenevät sanoittamaan alaisten epäasiallista ja sopimatonta toimintaa. Siinä missä alaisten toiminta ongelmallisissa vuorovaikutustilanteissa esitettiin jatkuvana, liioittelevana ja tahallisenä, niin esihenkilöt esittivät itsensä kertomuksissa kuin tilanteeseen vahingossa ajautuneena. Mielenkiintoista kertomuksissa oli, että esihenkilöt näyttävätkin kertomuksissaan ulkoistavan itsensä ongelmallisista vuorovaikutustilanteista esittäessään itsensä hyväksyttävällä tavalla. He näyttäytyivät vuorovaikutuksen osapuolina, mutta eivät ongelmallisen vuorovaikutuksen osapuolina. Tästä syntyy vaikutelma objektiivisesta havaittajasta, joka toimii tilanteissa rauhallisen neutraalisti, eikä osallistu ongelmalliseen vuorovaikutukseen, vaan pystyy asettumaan tilanteen ulkopuolelle. (ks. Afifi & Afifi 2009.)

Esihenkilö vuorovaikutuksen osajana -positio muodostui eksplisiittinen johtamisvuorovaikutuksen osajana, muiden arvostaman, positiivisesti muista erottuvan ja käsitteellinen osajana kategorioista. Tämän position kertomuksia yhdisti asiantuntijan auktoriteetin ihanteen esiintymisen. Esihenkilöt tuovat ilmi sekä epäsuorilla että suorilla esityksillä kuvaa itsestään käytännöllisenä ja teoreettisena vuorovaikutuksen osajana. Tämä näkyy kuvauksina ammattimaisu-

desta ja vuorovaikutuksellisesta herkkyydestä. *Vuorovaikutuksen osaja* -positio toimii ammattillisen erottautumisen mahdollistajana kertomusten sisällä ja toisaalta myös auktoriteetin korostamisena vuorovaikutustilanteissa. Ajatus siitä, että vuorovaikutuksen ammattilainen ei voi olla osallisena vuorovaikutusongelmaan, on vahvasti läsnä kertomuksissa, minkä takia myös syy ongelmiin löydetään muista.

Kaiken kaikkiaan aineistossa ei esitetä johtajuutta kanssakäymisessä rakentuvana, monipuolisena ja dynaamisena vuorovaikutuksen tuloksena, vaan pikemminkin johtajuutta tarkastellaan melko pysyvänä asemana ja positiona, joka näyttäytyy hyvin abstraktina, selontekojä vaativana ja toisaalta myös jollain tapaa suojeltavana tilana.

6. Johtopäätökset

Tässä Pro Gradu -tutkielmassa olen tarkastellut esihenkilöiden itselleen ongelmallisten vuorovaikutuskertomusten tasolla antamia kategorioita ja laajempia positioita sekä käsitellyt näitä myös suhteessa laajempaan johtajuuden ihannediskursseihin ja niihin linkittyviin moraalisiin odotuksenmukaisuuksiin. Esihenkilöiden kirjoittamista kertomuksista muodostetusta aineistosta tunnistin neljä positiota, joita ovat esihenkilö alaisten uhrina, esihenkilö ylempien uhrina, esihenkilö syyllisenä ja esihenkilö vuorovaikutuksen osaajana. Esihenkilöiden positiot nojautuvat vahvasti ihannediskursseihin, joita on esitelty luvun kuusi taulukossa (Taulukko 1). Ihannediskurssit ikään kuin luovat pohjan sille, kuinka johtajuutta ja omaa kuvaa johtajuudesta tulisi esittää ja toisaalta ne ohjaavat diskursiivisia valintoja, kielikuvia ja erilaisia merkityksellistämisen keinoja, joilla esihenkilöt luovat kuvaa itsestään ja toisista.

Tutkielman tutkimuskysymykset ovat ohjanneet ongelmallisten vuorovaikutuskertomusten tarkastelua kategorioihin, positioihin sekä ihanteisiin ja niihin kiinnittyviin selontekoihin, joita esihenkilöt kerronnassaan käyttävät. Tarkemmin ensimmäisen tutkimuskysymykseni avulla pyrin selvittämään minkälaisia kategorioita esihenkilöt käyttävät kertomuksiensa henkilöistä. Tilanteiden kontekstin mukaan kategorioita hyödynnettiin kuvaamaan itseä yhtäältä satunnaisena toimijana, joka käyttäytyy tilanteen pakottamana epäasiallisesti ja toisaalta niiden avulla korostettiin omaa osaajan asemaa verrattuna muihin. Analyysini perusteella kategorioiden avulla luodaan eroa esihenkilöiden ja alaisten välille korostaen myönteistä kuvaa itsestä ja vastaavasti kielteistä kuvaa muista. Analyysin tulos vahvistaa aikaisemman tutkimuksen tulosta siitä, että johtajat asettuvat yleisesti kategorioiden avulla työntekijöitä korkeampaan asemaan (Van De Mierop 2008). Kategorioita käytettiin aineistossa hienovaraisina diskursiivisen työn yksityiskohtina, joiden avulla johtajuus konstruoituu aineiston kertomuksissa laajemmiksi positioiksi.

Toisen tutkimuskysymykseni avulla tarkastelin laajempia kerronnallisia positioita, joita esihenkilöt muodostavat itsestään kertomusten henkilöitä kategorisoimalla. Analyysini pohjalta aineistosta nousseet alemmien uhrin, ylempien uhrin, syyllisen ja vuorovaikutuksen osaajan positiot kuvaavat johtajuuden haasteita ja toisaalta onnistumisia ongelmallisten vuorovaikutustilanteiden kontekstissa. Positioiden avulla esihenkilöt pyrkivät luomaan itsestään kokonaisvaltaisesti hyväksyttävää vaikutelmaa, vaikka kertomusten tilanteet keskittyvätkin ongelmalliseen vuorovaikutukseen. Uhrin positioissa esihenkilöt korostavat inhimillisen ja syyttömän uhrin asemaa, syyllisen positiossa esihenkilöt ikään kuin ulkoistavat itsensä ongelmallisista vuoro-

vaikutustilanteista ja osajan positio esitetään pysyvänä asiana korostaen positiivista erottautumista, ammattitaitoisuutta ja vuorovaikutuksellista osaamista. Tutkimusten valossa uhrin aseman korostaminen syyttömyyden kuvaamiseksi (Twale 2018), itsensä ulkoistaminen ongelmallisista vuorovaikutustilanteista (Afifi & Afifi 2009) ja tietyn aseman korostaminen pysyvänä (Clifton, Schnurr & Van De Mieroop 2020) ovat kaikki todettuja ongelmallisissa vuorovaikutustilanteissa ilmeneviä toimintamalleja ja -tapoja, jotka heijastuvat sekä eksplisiittisesti että implisiittisesti myös tämän tutkielman aineistoon.

Kolmas tutkimuskysymys ohjasi havainnointia johtajuuden ihanteisiin kiinnittyviin selontekovelvollisuuksiin, joihin kertojat positioinneissaan suuntautuvat. Kuten olen aikaisemmin tuonut esiin, luodessaan ihanteiden mukaista kuvaa itsestään esihenkilöt kuvaavat toisaalta itseään vuorovaikutuksen haltuunottajana ja osajana ja yhtäältä passiivisena ja väärinymmärrettynä uhrina sekä syyllisenä. Normaalia poikkeavia positioita paikataan kerronnassa erinäisin selonteoin, joiden avulla tuotetaan ongelmallisenkin vuorovaikutuksen kontekstissa kuvaa itsestä johtajuuden ihanteiden mukaisena toimijana – virheettömänä johtajana, objektiivisena havaittajana ja asiantuntijan auktoriteettina. Tällaisella kerronnalla esihenkilöt uusintavat yleisiä normatiivisia malleja johtajuudesta ja samalla pyrkivät mukauttamaan toimintaansa niiden mukaisiksi (Clifton, Schnurr & Van De Mieroop 2020, 38–40). Aineistosta nousseet positiot kuvaavat esihenkilöiden tasapainottelua kulttuurissamme vallitsevien johtajuuden ihanteiden ja realistisen toimijuuden välillä.

Analyysini vahvistaa aikaisemman tutkimuskirjallisuuden näkemystä siitä, että johtajuuden tarkasteleminen ominaisuuksien kautta on vieläkin hyvin sitkeässä etenkin akateemisen maailman ulkopuolella (Clifton, Schnurr & Van De Mieroop 2020, 7; Velsor, McCauley & Ruderman 2010, 226–227). Aineistossa esihenkilöt käsittelevät johtajuutta nimenomaan ominaisuuksista käsin ja tuovat esiin ominaisuuksia, jotka kuuluvat johtajille ja jotka eivät. Kertomuksissa hyvinä ominaisuuksina pidettiin muun muassa rauhallisuutta, ahkeruutta, kunnianhimoisuutta ja johdonmukaisuutta. Johtajan asemaan nähden epäsovinnaisia piirteinä puolestaan pidettiin itsekeskeisyyttä, heikkoutta ja yksinäisyyttä. Ominaisuudet näyttäytyivät pysyvänä asiana, joita johtajalla joko on tai ei ole. Tällainen näkemys luo johtajuudesta staattisen vaikutelman, jolloin yleisesti hyväksytyt "hyvän" johtajan piirteet, kuten karismaattisuus ja huumorintaju, korostuvat, minkä seurauksena erilaisuutta ja moninaisuutta johtajuuden sisällä joudutaan selittämään. Johtajuuden näkeminen ominaisuuksien kautta on ongelmallista, sillä tällöin johtaja yksilönä

korostuu liikaa sekä organisaation toiminnassa että työntekijöiden silmissä. Johtajuutta korostavassa tavassa johtajan ja johdettavien välinen erottelu kasvaa, mikä toisaalta lisää osaltaan johtajille pärjäämisen ja pystyvyyden paineita. (Meindl 1995.)

Paineet, jotka johtajille kasautuvat voivat ilmetä tietynlaisena reagoititapana vuorovaikutuksessa. Konfliktitilanteissa tapahtuva ongelmallinen vuorovaikutus voi näkyä esimerkiksi verbalisti aggressiivisena käytöksenä, mikä näkyi myös tämän tutkielman aineistossa. Aggressiivinen suhtautuminen ja reagoititapa liitetään usein esimerkiksi johtajan johtajuusominaisuuksiin, mutta toisaalta sitä voidaan ajatella myös taustavaikuttajien, kuten organisaation heikontuen, aiheuttamana ilmiönä. Usein niin sanottuun huonoon johtajuuteen, kuten johtajien kiusaamisenomaiseen käytökseen, liittyy kuormitusta, pelkoa tai uhkaa. Kun johtaja yrittää kontrolloida näitä kuormitustekijöitä, aggressiivinen käytös muuttuu systemaattiseksi, kun kyseinen reagoititapa vaikuttaa ainoalta keinolta säilyttää tilanteen hallinta. (Harvey et al.2007, 122.) Tällainen reagointi voi näyttäytyä johdettaville huonona johtajuutena, vaikka reagoinnin takana voisi olla laajempi kokonaisuus. (Illies & Reiter-Palmon 2008, 253). Tämä on nähtävissä myös aineistossa, kun muun muassa uhrin position yhteydessä esihenkilöt kuvaavat kuormitustekijöitä, kuten kokemuksia yksin jäämisestä ja tuen puutteesta. Nämä kuormitustekijät purkautuivat aineistossa radikaaleina reagoititapoina, joihin huomio kiinnittyi, vaikka reagoinnin taustalla olikin laajempia ongelmia.

Toisin sanoen johtajuus niin hyvässä kuin huonossakin kulminoituu yksinomaan johtajaan, eikä johtajuuden taustalla vaikuttavia tekijöitä aina huomata vuorovaikutustilanteen yhteydessä. Johtajuuteen liittyy aina yksittäisen henkilön eli johtajan lisäksi alaiset ja muut henkilöt, johtamiskonteksti ja laajemmin ympäröivä yhteiskunta. Huonoon johtajuuteen liitetyt piirteet, kuten heikko itsesääntely, itsekäs toiminta ja vallan väärinkäyttö ovat usein myös olosuhteista johtuvia reaktioita, eivätkä vain yksilön ominaisuuksia. (Harvey et al. 2007, 117-118; Thoroughgood et al.2011.) Keskittyminen johtajaan huonona esihenkilönä siirtää huomion pois keskeisistä kontekstuaalisista tekijöistä, jotka muovaavat huonon johtajuuden prosessia. Kun kiinnitetään huomio yksittäiseen huonoon johtajaan, menetetään kokonaiskuva johtajuuden ilmiöstä. (Thoroughgood et al.2011, 648.) Johtajuuden tarkastelussa tulisikin ottaa huomioon rakenteelliset organisatoriset tekijät sekä yhteiskunnalliset vaikutteet onnistuneen johtamisvuorovaikutuksen mahdollistajana.

Tutkielmani tulosten ja aikaisemman konstruktionistisen johtamisentutkimuksen pohjalta korostan, että on tärkeää tarkastella johtajuutta vuorovaikutuksessa rakentuvana prosessina. Se mahdollistaa perinteisten oletusten ja valtasuhteiden huomioimisen sekä purkamisen, joita johtajuuteen usein liittyy (Crevani, Lindgren & Packendorff 2010, 78). Johtajuuden näkeminen pysyvänä tilana tai asemana puolestaan ylläpitää ja uusintaa johtajuuden perinteisiä käsityksiä ja roolituksia. Se aiheuttaa johtajille paineita mukautua kulttuurisesti määriteltyihin ihannejohdajan raameihin. Nämä paineet ja ongelmat näkyivät tutkielman aineistossa, kun johtajuutta käsiteltiin nimenomaan pysyvänä asemana. Tämä näyttäytyi johtajuuden selittämisenä jonain hyvin abstraktina, selontekojä vaativana ja toisaalta myös jollain tapaa suojeltavana tilana. Kun johtajat yrittävät ylläpitää tätä pysyvää asemaa, he sekä uusintavat että tuottavat kyseenalaistamattomia ja haitallisia valtarakenteita yhä uudelleen. Korostan tämän huomion pohjalta, että huolimatta siitä, että diskursiivinen tutkimus on pyrkinyt purkamaan käsityksiä johtajuudesta, tulee johtajuuden käsite silti nähdä voimakkaana yhteiskunnallisena diskurssina, joka heijastelee johtajien arjen erilaisiin prosesseihin, käytäntöihin ja vuorovaikutukseen. On huomionarvoista, että kun johtajuutta ei nähdä perinteiseen tapaan johtajan ominaisuuksina tai persoonaan liittyvinä pysyvinä piirteinä, se voidaan nähdä jatkuvasti muuttuvana ja näin ollen moninaisempaa ja inhimillisempänä (Fairhurst & Uhl-Bien 2012). Johtajuus on siis diskursiivisesta näkökulmasta uudelleen muotoutuvana suhteessa moninaiisiin vaatimuksiin, eikä sitä tule tarkastella pysyvänä tilana. Diskursiivinen lähestymistapa tuo tutkimusta lähemmäksi johtamistyön arkea sekä paikallista tasoa. (Fairhurst & Grant 2010; Kelly 2014.) Vuorovaikutuksellinen näkemys johtajuuteen tulisi integroida osaksi johtamisen arkea mahdollistaakseen moninaisempia johtajuuden tapoja.

Analyysini yhtenä johtopäätöksenä totean, että ongelmallinen vuorovaikutustilanne nähdään aineistossa haastavana johtamisvuorovaikutuksen käytäntönä, josta esihenkilöt pyrkivät etäännyttämään itsensä. Ongelmallisissa vuorovaikutustilanteissa johtajien vuorovaikutustoiminta on mahdollista nähdä johtajuuden yleisiä ihanteita rikkovana, mikä aiheuttaa heille selontekovelvollisuutta. Aikaisemman tutkimuksen mukaan johtajat pyrkivät esittämään itsensä hyväksyttävällä tavalla tarinoita kertoessaan (Clifton, Schnurr & Van De Mierop 2020, 38–40), mikä näkyy myös tämän tutkielman kontekstissa. Johtajat pyrkivät kuvaamaan itseään normatiivisten oletusten mukaisesti, minkä seurauksena he samalla ulkoistavat itsensä ongelmallisesta vuorovaikutustilanteesta. He kuvaavat kertomuksissaan itseään vuorovaikutuksen osapuolina, mutta eivät ongelmallisen vuorovaikutuksen osapuolina. Syy ongelmalliselle vuorovaikutukselle löy-

detään itsen sijasta muista ja esihenkilö näyttäytyy joko ongelmallisen vuorovaikutuksen sivullisena uhrina, tahattomana syyllisenä tai objektiivisena havaitsijana, joka ei osallistu ongelmalliseen vuorovaikutukseen, vaan asettuu sen ulkopuolelle (Ks. Afifi & Afifi 2009). Tällainen itsen ulkoistaminen ongelmallisesta vuorovaikutustilanteesta ja toisaalta jatkuva itsen esittäminen hyvänä ja ihanteiden mukaisena johtajana on haitallista, koska ongelmallisen vuorovaikutustilanteen käsittely ei kohdistu tällöin vuorovaikutusongelman ytimeen, vaan itsen esittämiseen moraalisesti hyväksyttävällä tavalla. Koska kertomukset heijastavat aina tiettyä normatiivista tapaa nähdä maailma ja käyttäytyä maailmassa (Clifton, Schnurr & Van De Mieroop 2020), käytännön tasolla on huomionarvoista, että samat kulttuuriset johtajuusihanteet, jotka ohjaavat tällaista kerronnan rakentumista, ovat läsnä myös työyhteisöissä. Tällöin itsen esittäminen kerrontatilanteessa moraalisesti hyveellisenä voi olla yhteydessä myös siihen, kuinka johtajat oletettavasti toimivat myös työyhteisössään eli esimerkiksi etsien syyllistä itsen sijaan muista. Johtajuuden muuttaminen virheitä sallivampaan suuntaan olisi merkityksellistä, että esihenkilöiden kynns myöntää mahdollisia omia epäonnistumisia vuorovaikutuksessa madaltuisi, minkä seurauksena päästäisiin käsittelemään spesifimmin vuorovaikutusongelmia.

Kaiken kaikkiaan, akateemisen tutkimuksen ulkopuolella ja myös tämän tutkielman aineistossa johtajuutta tarkastellaan usein staattisena ja muuttumattomana ominaisuuksien kautta, minkä seurauksena ongelmallinen vuorovaikutustilanne näyttäytyy osapuolia eriyttävänä tekijänä, joka lisää vastakkainasettelua ja korostaa valta-asetelmia vuorovaikutuksen sisällä. Tutkielman tulosten seurauksena ja johtopäätöksenä painotankin, että johtajuutta tulisi tarkastella vuorovaikutuksessa rakentuvana prosessina, joka on kehittyvä, dynaaminen ja inhimillisempi lähestymistapa. Se mahdollistaa perinteisten oletusten ja valtasuhteiden huomioimisen sekä purkamisen, joita johtajuuteen esimerkiksi tämän tutkielman aineiston kertomuksissa liittyy (Crevani, Lindgren & Packendorff 2010, 78) ja jotka aiheuttavat johtajilla paineita korostaa asemaansa. Analyysi osoitti, että johtajuutta tulee käsitellä voimakkaana yhteiskunnallisena diskurssina, joka heijastuu edelleen vahvasti muun muassa positioitumiseen vuorovaikutuksen sisällä. Diskursiivisen tutkimuksen tarkoitus onkin yhdistää vuorovaikutusta rakenteiden kanssa. (Aaltonen & Kovalainen 2001, 24.) Tästä näkökulmasta vuorovaikutuksen onnistumiseksi on olennaista huomioida myös toimintaympäristön ja organisaatorakenteiden vaikutus onnistuneeseen ja virheet sallivaan vuorovaikutukseen ja johtajuuteen.

6.1. Tutkimuksen rajoitteet

Tässä luvussa arvioin tämän Pro gradu -tutkielman rajoitteita. Lähdän liikkeelle diskurssianalyysin tulkinnanvaraisuudesta, etenen käsittelemään aineiston kerronnallisuutta ja viimeiseksi pohdin tulosten yleistettävyyteen liittyviä asioita.

Kuten olen luvussa neljä analysoinut, tutkijan positio vaikuttaa aina laadullisen tutkimuksen tekemiseen. Tulkinta aineistosta on subjektiivinen ja tämänkin tutkielman kohdalla yksi isoimmista tutkimukseen vaikuttavista tekijöistä on diskurssianalyysin tulkinnanvaraisuus. Tutkijan henkilökohtaiset intressit ja näkökulmat vaikuttavat aineiston tulkintaan, jolloin samasta aineistosta on mahdollista tehdä erilaisia tulkintoja. (Jokinen ym. 2016, 25- 28.) Pyrinkin toteuttamaan tutkimuksen analyysin mahdollisimman avoimesti ja ilman omien ennakko-olettamusten vaikutusta analyysin tuloksiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 110). Käytännössä olen pyrkinyt analyysissäni systemaattisuuteen ja kuvannut analyysini vaiheet ja ratkaisut läpinäkyvästi niin, että lukijalla on mahdollisuus ymmärtää tekemiäni valintoja perustellusti.

Toinen huomioonotettava asia on tutkimuksen kertomuksellinen aineisto. Kertomuksissa kirjoittajat kuvaavat omia henkilökohtaisia ja subjektiivisia näkökulmia ja selityksiä tapahtumille. Tällainen subjektiivinen totuus on aina mahdollista kyseenalaistaa. Kertomuksen ja tapahtuman eriaikaisuus mahdollistaa harkitun tulkinnan esittämisen tilanteesta, mikä tuo osaltaan esiin vain kertomusten kirjoittajien näkökulman aiheeseen. Toisaalta myös nämä subjektiiviset kokemukset ovat olleet kirjoittajille todellisia ja ne paljastavat nimenomaan laajempia puhetapoja ja ajatusmalleja tiettyjen tilanteiden taustalla, sille tilanteet on voitu kuvata harkitusti. Myös eri kertomusten välillä toistuvat puhetavat ja kokemukset tuovat esiin kollektiivisia sekä jaettuja merkityksellistämisen ja toimimisen tapoja, jotka ohjaavat johtajien vuorovaikutusta. Tutkimuskysymysteni kautta olen tarkastellut kategorioita, positioita ja ihanteita, joita esihenkilöt kertomuksissaan käyttävät ja pyrkinyt huomioimaan edellä mainitut asiat vuorovaikutustilanteiden tutkimisessa kertomuksellisen aineiston kautta.

Tutkimusten tuloksissa on kiinnitettävä huomiota niiden yleistettävyyteen. Kaikki tutkimukseen osallistuneet kirjoittajat olivat pelkoa työelämässä kokeneita henkilöitä, joten aineistoa ei voida yleistää kattamaan kaikkia esihenkilöitä tai kuvaamaan työelämän tilaa kokonaisuudessaan. Aineisto kuitenkin antaa spesifiä lisätietoa johtajien vuorovaikutustilanteiden ongelmista ja toisaalta laajemmista diskursseista, joita näihin tilanteisiin liittyy. Yleistettävyydessä tulee myös huomioida, että aineisto on kerätty yli 10 vuotta sitten. Johtajuus on muuttunut näiden vuosien aikana runsaasti, mutta näen, että vuorovaikutuksen toiminnallisuudet, ongelmat ja

mahdolliset valta-asetelmat ovat pitkäaikaisia ilmiöitä, jotka eivät muutu yhtä nopeasti kuin esimerkiksi toimintamallit ja tavat työpaikoilla. Tämän takia koen tämän tutkielman ja sen aineiston relevantiksi ja informantiksi tutkittaessa ongelmallisia vuorovaikutustilanteita johtajuuden kontekstissa.

6.2 Jatkotutkimusaiheet

Tutkielman tulokset osoittivat, että johtajat kokevat yksinäisyyttä ja ulkopuolisuutta sekä paineita, jotka kasaantuvat heille muun muassa yksilökeskeisen johtajuusnäkökulman seurauksena. Olisikin hyvin tärkeää tutkia sekä laadullisesti että määrällisestä johtajien jaksamista ja henkistä hyvinvointia työpaikalla. Tutkielman perusteella erityisesti johtajien kokeman sosiaalisen tuen jatkotutkimus olisi merkityksellistä. Esimerkiksi jaettu johtajuus on lisääntynyt viime vuosina ja myös tutkimukset ilmiön ympärillä ovat kasvaneet sen mukana. Jaettua johtajuutta on käsitelty tutkimuksissa lähinnä ilmiötasolla (Sweeney, Clarke & Higgs 2019; Abbas & Ali 2021; Dhamija, Chiarini & Shapla 2021) ja tämän tutkimuksen johtopäätösten ja analyysin perusteella näkisin sosiaalisen konstruktionismin näkökulman jaettuun johtajuuteen erittäin hedeelmällisenä ja kiinnostavana uuden tutkimuksen lähtökohtana. Jaetun johtajuuden diskursiivinen tarkastelu voisi paljastaa uhkia ja mahdollisuuksia paljon tutkitun ilmiön vuorovaikutuksellisesta tasosta. Vuorovaikutuksessa voisi selvittää, miten kollektiivisen johtajuuden integraatio on onnistunut vuorovaikutuksen tasolle asti ja puolestaan, kuinka vahvana yksilökeskeinen johtajuusnäkemys mahdollisesti edelleen näyttäytyy johtajien puheessa.

Tämän tutkielman suorana jatkotutkimusaiheena voisi laajemmin selvittää, miten ongelmalliset vuorovaikutustilanteet näyttäytyvät arjen vuorovaikutustilanteiden tasolla. Vaikka olen tässä tutkielmassa saanut esihenkilöiden kertomusten avulla tutkittua kerronnassa rakentuvia ja diskursseja, niin olisi mielekäästä tutkia vuorovaikutusongelmia niiden tapahtumahetkellä, sillä näin voitaisiin keskittyä itse vuorovaikutusongelmien havaitsemiseen ja vuorovaikutuksessa esiintyviin pieniin nyansseihin, eikä pelkästään tilannetta kuvaavaan kirjoitettuun kertomukseen, missä on tulkinnanvaraisuutta ja tilanteen yksipuolinen kuvaus, jolloin se on aina puoleellista. Esimerkiksi keskusteluanalyysia tutkimusmenetelmänä hyödyntäen voitaisiin saada hyvinkin mielenkiintoista tietoa ongelmallisista vuorovaikutustilanteista työpaikoilla. Toisaalta työpaikan ongelmallisen vuorovaikutustilanteen taltioiminen tutkimuksen aineistoksi voisi olla

haastavaa, sillä lähtökohtaisesti ilmapiiri työpaikoilla pidetään melko neutraalina, eikä ongelmallisten vuorovaikutustilanteiden empiirinen tutkiminen näin ollen ole kovinkaan yksinkertaista tai aineiston kerääminen helppoa. Tämä huomio jo osaltaan kertoo ja vahvistaa sitä tiettyä kuvaa, millaista johtajuuden ja johtamisvuorovaikutuksen tulisi olla ja millaisena sitä ei haluta esitettävän.

Olen tämän tutkielman yhtenä johtopäätöksenä esittänyt, että johtajuutta tulisi tarkastella vuorovaikutuksessa rakentuvana prosessina, sillä se mahdollistaisi osaltaan joustavampaa ja moninaisempaa tapaa toimia johtajan roolissa. Lopuksi totean, että johtajuuden tarkasteleminen diskursiivisesta näkökulmasta mahdollistaa inhimillisempää otetta johtajuuteen. Kun ihanteet ja niihin liittyvät käsitykset rakentuvat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, ne ovat myös neuvoteltavissa uudelleen. Yleiset johtajuusihanteet luovat selkeät raamit oikeanlaiselle tavalle olla johtaja, mikä luo johtajille erilaisia velvollisuuksia, odotuksia ja paineita, eivätkä ne salli kesken eräisyyttä tai epäonnistumista. Näiden joustamattomien ihanteiden kyseenalaistaminen näyttäytyisikin erittäin tärkeänä. Jatkotutkimuksessa olisikin kiinnostavaa tarkastella, miten johtajuuden ihannetta tuotetaan yhteiskunnassa eri tavoilla ja toisaalta, miten sitä on pyritty purkamaan. Erilaiset johtajuuden representaatiot ja johtamistyylyt ovat moninaistuneet, joten on kiinnostavaa nähdä, jäävätkö ne silti vanhojen, pitkään rakennettujen ihanteiden varjoon.

7. Lähteet

- Aaltonen, M. & Kovalainen, A. (2001). Johtaminen sosiaalisena konstruktiona. Svenska handelshögskolan.
- Abbas, M., & Ali, R. (2021). Transformational versus transactional leadership styles and project success: A meta-analytic review. *European Management Journal*.
- Afifi, T. D., & Afifi, W. A. (2009). *Uncertainty, information management, and disclosure decisions : theories and applications*. Routledge.
- Alvesson, M. & Spicer, A. 2012. Critical Leadership Studies: The Case for Critical Performativity. *Human Relations* 65(3), 367–390.
- Babiak, P., Neumann, C. S., & Hare, R. D. (2010). Corporate psychopathy: Talking the walk. *Behavioral sciences & the law*, 28(2), 174-193.
- Bamberg, M. (1997). Positioning Between Structure and Performance. *Journal of Narrative and Life History* 7(1–4), 335–342.
- Bamberg, M. (2004) “Positioning with Davie Hogan. Stories, tellings, and identities.” *Teoksessa Narrative Analysis. Studying the development of individuals in society, toim. Colette Daiute & Cynthia Lightfoot*. Thousand Oaks: Sage, 135–157.
- Bamberg, M. (2011). Who am I? Narration and its contribution to self and identity. *Theory & Psychology*, 21(1), 3–24. <https://doi.org/10.1177/0959354309355852>
- Berger, P. & Luckmann, T. (1967). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Open Road Integrated Media, Inc.
- Berger, P. L., Luckmann, T., & Raiskila, V. (1994). *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen: tiedon- sosiologinen tutkielma*. Gaudeamus.
- Burr, V. (2015) *Social constructionism*. Third edition. London: Routledge.
- Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Campbell, S. M., & Marchisio, G. (2011). Narcissism in organizational contexts. *Human resource management review*, 21(4), 268-284.
- Clifton, J. (2014). Small stories, positioning, and the discursive construction of leader identity in business meetings. *Leadership*, 10(1), 99-117.

- Clifton, J. (2018). The in situ construction of leader identity in a leader's life story during an alumni talk to MBA students. *Leadership*, 14(6), 622–643.
- Clifton, J., Schnurr, S., & Van De Mierop, D. (2020). *The Language of Leadership Narratives: A Social Practice Perspective* (1st ed.). Routledge.
- Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian journal of management*, 26(1), 77-86.
- Deppermann, A. (2013). How to get a grip on identities-in-interaction: (What) Does “Positioning” offer more than “Membership Categorization”? Evidence from a mock story. *Narrative Inquiry*, 23(1), 62–88.
- Dhamija, P., Chiarini, A., & Shapla, S. (2021). Technology and leadership styles: A review of trends between 2003 and 2021. *The TQM Journal*.
- Eriksson, M. (Tampereen yliopisto), Koski, A. (Tampereen yliopisto), Luomanen, J. (Tampereen yliopisto) & Parviainen, J. (Tampereen yliopisto): *Tarinat pelosta ja pelottelusta työelämässä 2008-2009 [sähköinen tietoaaineisto]*. Versio 1.0 (2011-02-03). Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [jakaja]. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:fsd:T-FSD2607>
- Fairclough, N. (1992). *Discourse and social change*. Cambridge: Polity Press.
- Fairhurst, G. T., & Grant, D. (2010). The social construction of leadership: A sailing guide. *Management communication quarterly*, 24(2), 171-210.
- Fairhurst, G. T., & Uhl-Bien, M. (2012). Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process. *The Leadership Quarterly*, 23(6), 1043-1062.
- Fairhurst, G.T. 2007. *Discursive Leadership*. In *Conversation with Leadership Psychology*. Los Angeles: Sage.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Ford, J. (2006). Discourses of Leadership: Gender, Identity and Contradiction in a UK Public Sector Organization. *Leadership* 2(1), 77–99
- Garfinkel, H. (1984). *Studies in ethnomethodology*. Polity Press.
- Gergen, Kenneth (1985) *The social constructionist movement in modern psychology*. *American Psychologist* 40:3, 266–275.

- Hall, C., & White, S. (2005). Looking Inside Professional Practice: Discourse, Narrative and Ethnographic Approaches to Social Work and Counselling. *Qualitative Social Work : QSW : Research and Practice*, 4(4), 379–390.
- Harding, N. (2014) Reading Leadership through Hegel's Master/Slave Dialectic: Towards a Theory of the Powerlessness of the Powerful. *Leadership* 10(4), 391–411.
- Harré, R. & Langenhove, L. van. (1999) *Positioning theory : moral contexts of intentional action*. Blackwell.
- Harvey, M., Buckley, M., Heames, J., Zinko, R., Brouer, R. & Ferris, G. (2007) A Bully as an Archetypal Destructive Leader. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 14, 117-129.
- Hoel, H., Glasø, L., Hetland, J., Cooper, C. L., & Einarsen, S. (2010). Leadership Styles as Predictors of Self-reported and Observed Workplace Bullying. *British Journal of Management*, 21(2), 453–468. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00664.x>
- Hujala, A. (2008). Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. *Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet* 149. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Hyvärinen, M., Hatavara, M., & Rautajoki, H. (2019) Kerronta, asemointi ja haastattelun analyysi. *Sociologia* 1/2019.
- Ibarra, H., Wittman, S., Petriglieri, G., & Day, D. (2014). Leadership and identity: An examination of three theories and new research directions. In D. Day (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 285–300). Oxford: Oxford University Press.
- Illies, J. & Reiter-Palmon, R. (2008) Responding Destructively in Leadership Situations: The Role of Personal Values and Problem Construction. *Journal of Business Ethics* 82, 251-272.
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (2016) *Diskurssianalyysi. Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö*. Tampere: Vastapaino.
- Jokinen, A., Juhila, K., & Suoninen, E. (2012) *Kategoriat, kulttuuri & moraali : johdatus kategorianalyysiin*. Vastapaino.
- Kelly, S. (2014) Towards a Negative Ontology of Leadership. *Human Relations* 67(8), 905–922.
- Keyriläinen, M. (2021). *Työolobarometri 2020*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:36 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-804-2>

- Koivunen, N. (2003). *Leadership in symphony orchestras. Discursive and aesthetic practices*. Tampere: Tampere University Press.
- Kort, E. D. (2008). What, after all, is leadership? “Leadership” and plural action. *The Leadership Quarterly*, 19(4), 409–425. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.05.003>
- Lord, R. G., & Hall, R. J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The leadership quarterly*, 16(4), 591-615.
- Luomanen, J. (2009). *Fear and intimidation at work. Research report to the Finnish Work Environment Fund [verkkodokumentti]*. Helsinki: Työsuojelurahasto.
- Martin Jr, T. E. (2017). Framing leadership: The social construction of leadership within the academic field of communication studies. *Cogent Social Sciences*, 3(1), 1328794.
- Meindl, J. R. (1995). The romance of leadership as a follower-centric theory: A social constructionist approach. *The leadership quarterly*, 6(3), 329-341.
- Mutanen, H., & Siivonen, P. (2016). Narratiivinen positiointianalyysi ja nuorten aikuisten toimijuus työpajaympäristössä. *Aikuiskasvatus*, 36(2), 84-98.
- Niska, M., Venäläinen, S., Cañada, J. & Olakivi, A. (tulossa) *Johdanto: sosiaalisen konstruktionismin juuret ja versiot*. Artikkeliluonnos.
- Parry, K. W., & Bryman, A. (2006). *Leadership in Organizations*. In *The SAGE Handbook of Organization Studies* (2nd ed., pp. 446–468). SAGE Publications Ltd.
<https://doi.org/10.4135/9781848608030.n15>
- Pietikäinen, S. (2020). *Uusi kurssi kohti diskurssia. Vastapaino*.
- Polkinghorne, D. E. (1995). Narrative configuration in qualitative analysis. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 8(1), 5–23. <https://doi.org/10.1080/0951839950080103>
- Potter, J. & Wetherell, M. (1987) *Discourse and social psychology : beyond attitudes and behaviour*. Sage.
- Pöysä, J. (2009) *Positiointiteoria ja positiointianalyysi–uusia näkökulmia narratiivisen toimijuuden tarkasteluun. Näkökulmia kertomuksen tutkimukseen*, 314-43.
- Rhodes, C., & Brown, A. D. (2005). Narrative, organizations and research. *International Journal of Management Reviews : IJMR*, 7(3), 167–188. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00112.x>

- Sacks, H. (1992) Lectures on conversation: Volume I. Malden, Massachusetts: Blackwell.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology*, 25, 35–71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Stouten, J., Baillien, E., Van den Broeck, A., Camps, J., De Witte, H., & Euwema, M. (2010). Discouraging Bullying: The Role of Ethical Leadership and its Effects on the Work Environment. *Journal of Business Ethics*, 95(Suppl 1), 17–27. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0797-x>
- Sweeney, A., Clarke, N., & Higgs, M. (2019). Shared leadership in commercial organizations: A systematic review of definitions, theoretical frameworks and organizational outcomes. *International Journal of Management Reviews*, 21(1), 115-136.
- Thoroughgood, C. N., Hunter, S. T., & Sawyer, K. B. (2011) Bad Apples, Bad Barrels, and Broken Followers? An Empirical Examination of Contextual Influences on Follower Perceptions and Reactions to Aversive Leadership. *Journal of Business Ethics*, 100(4), 647–672. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0702-z>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012) Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Helsinki: TENK.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2019) Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Helsinki: TENK.
- Twale, D. J. (2018). Understanding and preventing faculty-on-faculty bullying: A Psycho-Social-Organizational Approach (1st ed., Vol. 1). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315181288>
- Van De Mierop, D. (2008). Co-constructing identities in speeches: How the construction of an ‘other’ identity is defining for the ‘self’ identity and vice versa. *Pragmatics*, 18(3), 491-509.
- Van Knippenberg, D., & Hogg, M. A. (Eds.). (2003). Leadership and power: Identity processes in groups and organizations. London: Sage.
- Vuori, J. (2021). Tutkimuseetiikka ihmistieteissä. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa> [Viitattu 28.12.2022.]

Whittle, A, Housley, W., Gilchrist, A., Mueller, F. & Lenney, P. (2015) Category predication work, discursive leadership and strategic sensemaking. *Human Relations*, 68(3), 377–407.

Wiggins, S. (2017) *Discursive psychology: Theory, method and applications*. SAGE, London.

Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto (2020) Aineistojen yleiset käyttöehdot, Versio 2.0. <https://services.fsd.uta.fi/docs/terms-of-use> [Viitattu 28.12.2022.]

Yukl, G.A. 2010. *Leadership in Organizations*. Hamilton Printing Company: PrenticeHall.