



"Kaikkea ei aina tarvi tehdä samalla tavalla." -
Työntekijöiden kokemuksia rohkeuden esiintymisestä
työorganisaatiossa.

Organisaatiot ja johtaminen
Maisterin tutkinnon tutkielma
Eini Ström
2012



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

”Kaikkeaa ei aina tarvi tehdä samalla tavalla.”

Työntekijöiden kokemuksia rohkeuden
esiintymisestä työorganisaatiossa.

Pro gradu -tutkielma

Eini Ström

k241704

20.8.2012

Johtamisen maisteriohjelma

Pro gradu -tutkielma

Eini Ström

”KAIKKEA EI AINA TARVI TEHDÄ SAMALLA TAVALLA.”

Työntekijöiden kokemuksia rohkeuden esiintymisestä työorganisaatiossa.

TUTKIMUKSEN TAVOITTEET

Tarkastelin tutkimuksessani työntekijöiden kokemuksia rohkeudesta omassa työorganisaatiossaan. Tutkimuksessa hain vastausta siihen, miten rohkeutta esiintyy työorganisaatiossa työntekijöiden kokemana.

TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO

Toteutin tutkimukseni laadullisia tutkimusmenetelmiä käyttäen narratiivisella tutkimusotteella. Keräsin tutkimusaineistoni kuudella avoimella haastattelulla. Analysoin aineistoani narratiivisesti muodostamalla kaksi tyyppikertomusta: asiantuntijayksikkö ja itsensä kehittäjä. Syvensin tutkimusaineiston tarkastelua aineistosta nousseiden teemojen avulla.

TUTKIMUKSEN LÖYDÖKSET

Tutkimukseni osoitti, että rohkeuden esiintyminen työorganisaatiossa työntekijöiden kokemana oli hyvin henkilökohtaista ja tilannesidonnaista. Samassa organisaatiossa työskentelevät henkilöt kokivat erilaiset toiminnot rohkeiksi. Kokoavasti rohkeus voidaan määritellä asioiden tekemiseksi normaalista poikkeavalla tavalla, mutta normaalista poikkeava tapa tarkoittaa eri ihmisille eri asioita.

Keskeistä on, että rohkeuteen liittyi aina myös pelkoa. Toisille rohkeuden kokemus linkittyi vahvasti henkilökohtaisiin kokemuksiin, kun taas toisille rohkeus esiintyi ryhmätoimintoina. Samoin toisille henkilökohtainen kehittyminen vaati rohkeutta, kun taas toisilla rohkeus liittyi liiketoiminnan tehtäviin. Rohkean toiminnan vaikutukset olivat kaikilla erittäin positiivisia. Yhteneväisyyttä oli löydettävissä myös siinä, mikä motivoi rohkeisiin toimintoihin. Kannustavalla ja tukevalla johtamis- ja organisaatiokulttuurilla koettiin olevan tässä suurin merkitys.

AVAINSANAT

Rohkeus, positiivinen psykologia, organisaatio, narratiivinen tutkimus.

TIIVISTELMÄ

SISÄLLYS

1	JOHDATTELUA AIHEESEEN.....	3
1.1	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja tutkimustehtävä.....	4
1.2	Tutkimusraportin juoni.....	5
2	POSITIIVISUUDEN LÄHTEILLÄ.....	7
2.1	Aristoteleesta nykypäivään.....	7
2.2	Positiivisuus psykologiassa.....	9
2.3	Positiivinen organisaatiotutkimus.....	11
2.4	Rohkeus hyveenä ja vahvuutena.....	12
3	ROHKEUS OSANA ELÄMÄNKULKUA.....	15
3.1	Rohkeus monimuotoisena ilmiönä.....	16
3.1.1	Uhkarohkeuden ja pelkuruuden välissä on rohkeus.....	16
3.1.2	Rohkeus näkyy käyttäytymisessä.....	18
3.1.3	Rohkeutta voidaan edistää.....	19
3.2	Organisaatioiden rohkeus.....	20
3.2.1	Organisaatiotyyppi vaikuttaa rohkeaan toimintaan.....	21
3.2.2	Eri organisaatiomuodoissa esiintyy rohkeutta eri tavoin.....	23
3.2.3	Vastuu rohkeuden edistämisestä on johdolla.....	27
4	KENTTÄTYÖSTÄ TUTKIMUSRAPORTIKSI.....	29
4.1	Ymmärtävää tutkimusta.....	29
4.2	Kertomusten käyttäminen tutkimuksessa.....	30
4.3	Rohkeat Ilmariset.....	33
4.4	Keskustelua rohkeudesta.....	36
4.5	Haastatteluista johtopäätöksiin.....	39
4.6	Luotettavuus ja eettisyys tutkimusprosessissa.....	43
4.6.1	Luotettavuuden rakentamisesta.....	43
4.6.2	Eettisiä valintoja matkan varrelta.....	45
5	KOKEMUKSIA ROHKEUDESTA TYÖN ARJESSA.....	48
5.1	Asiantuntijayksikkö.....	48
5.2	Itsensä kehittäjä.....	50
5.3	Teemoittelulla syvempi ymmärrys rohkeuden esiintymisestä.....	51
5.3.1	”Tätä mä pidän aika rohkeana”.....	51
5.3.2	”Meillä on kauheen vahva ajatus siitä...”.....	54

5.3.3	”Se tuo paljon rahaa talolle...”	55
5.3.4	”Ihan ku ois saanu jotain huumetta...”	57
5.3.5	”Joo, siitä se lähtee.”	58
6	ROHKEUDEN KOKEMISESTA OPITTUA	62
6.1	Pirstaleisesta aineistosta synteisiin	62
6.2	Aina löytyy tutkittavaa	69
	LÄHDELUETTELO	71
	LIITE 1	76

KUVAT

Kuva 1. Rohkeuden ulottuvuudet.

Kuva 2. Neljä tyyppiä organisaatiossa koetusta rohkeudesta.

Kuva 3. Prosessi, jossa organisaatiossa tapahtuva rohkea toiminta luo mahdollisuuden organisatoriselle muutokselle.

TAULUKOT

Taulukko 1. Vakiintuneet ja rohkeutta vaativat arvot eri organisaatiomuodoissa.

Taulukko 2. Ilmaristen ja tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden jakauma.

1 JOHDATTELUA AIHEESEEN

Perinteisesti organisaatiot on nähty rationaalisina järjestelminä, mutta viime aikoina tämä näkemys on laajentunut. Nykyisin ymmärretään, että tunteet ovat suuressa roolissa myös organisaatioissa. Tunteet vaikuttavat organisaation menestykseen – joko edistämällä tai vaikeuttamalla organisaation tai sen jäsenien rationaalisia pyrkimyksiä. (Kilmann, O’Hara & Strauss 2009, 15.) Organisaatiot tulisikin ymmärtää resursseina inhimilliselle toiminnalle ja sosiaaliselle muutokselle eikä enää staattisina järjestelminä. Yhä kuitenkin monilla organisaatiolla on tapana laatia liiallisia toimintasääntöjä, jotka valitettavasti rajoittavat heidän mahdollisuuksiaan. (Worline & Quinn 2003, 145; Sekerka, Bagozzi & Charnigo 2009, 565-566.)

Myös organisaatioiden toimintaympäristöt ovat muuttuneet hyvin dynaamisiksi, joten perinteiset käytännöt ja toimintaohjeet eivät enää riitä ohjaamaan työikätytymistä. Organisaatioiden tulisi kyetä tukemaan ja voimaannuttamaan jäseniään toimimaan tässä uudessa ympäristössään tietoisesti ja tarkoituksenmukaisesti. (Kilmann ym. 2009, 22.) Organisaatioissa onkin käynnistymässä – tai viimeistään nyt tulisi käynnistää – muutos, jonka avulla keskitytään aiempaa enemmän moraalisten vahvuuksien kehittämiseen. Sen avulla voidaan parantaa organisaation arvoa. (Sekerka ym. 2009, 565-566.)

Pro gradu -tutkimuksen aihetta suunnitellessani ajatukseni lähtivät muotoutumaan siitä, että uskon kaikissa organisaatioissa olevan osaamista, jota ei jostain syystä osata tai ymmärretä hyödyntää. Osaamisella en tarkoita niinkään mitään konkreettista taitoa tai tietoa, vaan ennemminkin henkilökohtaisia tai tunneperäisiä ominaisuuksia. Tähän aihealueeseen perehtymisen seurauksena opin, että positiivinen psykologia ja positiivinen organisaatiotutkimus ovat tarttuneet vahvuuksien kehittämisen haasteeseen organisaatioissa (Sekerka ym. 2009, 565-566).

Yksi positiivisten tutkimussuuntausten kiinnostuksen kohteena olevista vahvuuksista on rohkeus. Kiinnostus rohkeutta kohtaan kasvoi merkittävästi syyskuun 2001 terrori-iskujen seurauksena. Rohkealla toiminnalla nähdään olevan merkittävä vaikutus työntekijöihin ja organisaatioiden menestymiseen pitkällä aikavälillä. (Kilmann ym.

2009,15.) Rohkeassa toiminnassa yhdistyvät urheus, sitkeys ja elinvoimaisuus, joten sen avulla voidaan saavuttaa tavoitteita vastoinikäymisistä huolimatta. Rohkeus on tärkeä ominaisuus myös eettisen käyttäytymisen edistämisessä. (Sekerka ym. 2009, 565-566.) Saavuttaakseen korkeimman mahdollisen suorituskyvyn organisaatioiden tulee ymmärtää, mitkä tekijät edistävät organisaation jäsenien kykyä vastata haasteisiin rohkeasti. (Sekerka ym. 2009, 575.)

Rohkeus itsessään on yllättävän harvinainen ilmiö kirjallisuudessa (Worline & Quinn 2003, 154). Rohkeasta toiminnasta saatu tutkimustieto on pääsääntöisesti peräisin sotilaista tehdyistä tutkimuksista (Rachman 2004, 152), erityisesti toiseen maailmansotaan liittyen (Rachman 2004, 153). Myös aiemmin mainitsemani syyskuun 2001 terrori-iskut ovat poikineet useita tutkimuksia rohkeuteen liittyen (esim. Quinn & Worline 2008). Tutkimukseni aihealueeseen syventymisessä käyttämäni lähteet ovat pääsääntöisesti peräisin psykologian ja organisaatiotutkimuksen alueelta.

1.1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja tutkimustehtävä

Tässä tutkimuksessa keskityn rohkeuden esiintymiseen organisaatiossa. Organisaatio voidaan nähdä ihmisten muodostamana yhteistoimintajärjestelmänä, joka on olemassa sille asetettujen päämäärien saavuttamiseksi. Tälle ihmisten väliselle yhteistoiminnalle on laadittu etukäteen sovitut toimintamallit, joita voidaan pitää toistuvina organisaation toiminnassa. (Juuti 1999, 207.) Nykyisin organisaatiot ovat hyvin moninaisia ja dynaamisia järjestelmiä, jotka muodostuvat useista pienemmistä osajärjestelmistä. Organisaatioille ominaista on myös niiden sosiaalinen luonne, sillä ne eivät voi välttyä yhteistoiminnalta myös organisaation ulkopuolisen ympäristön kanssa. (Juuti 1999, 208.)

Pro gradu -tutkimuksessani kuvaan sitä, miten rohkeutta esiintyy organisaatiokontekstissa. Tarkastelu kohdistuu organisaatiossa työskentelevien työntekijöiden henkilökohtaisiin kokemuksiin eli tarkastelun ulkopuolelle jäävät kohdeorganisaation mahdolliset viralliset tavoitteet ja kuvaukset rohkeudesta. Tavoitteenani on saada yksittäisten työntekijöiden ääni kuuluville ja tarkastella heidän kokemuksiaan tästä ilmiöstä arkisissa tilanteissa.

Rohkeus voidaan nähdä positiivisena tai negatiivisena ilmiönä, mutta tässä tutkimuksessa tarkastelen rohkeutta nimenomaan positiivisena ilmiönä. Rohkeuden luokitteluun positiiviseksi ilmiöksi vaikutti se, että tutkimuksen taustateoriaksi valikoitui luontevasti positiivinen psykologia, sillä tämä tutkimussuuntaus on osallistunut rohkeuden tutkimiseen. Positiivinen psykologia on periaatteiltaan hyvin vanha, jo Aristoteleen ajatuksista lähtenyt psykologian osa-alue, mutta vasta 2000-luvulla se on kehittynyt merkittävästi. (Pekkarinen & Niemelä 2011, 22-23.) Positiivinen psykologia on alun perin keskittynyt enemmän kliinisen psykologian ilmiöihin, mutta kasvavassa määrin sitä on alettu soveltaa myös organisaatiotutkimuksen puolella (Gable & Haidt 2005, 104).

Tutkimukseni tarkoituksena on hakea vastausta siihen, **miten organisaation jäsenet kokevat rohkeuden esiintyvän omassa työorganisaatiossaan**. Siihen, miten henkilöt kokevat rohkeutta esiintyvän, vaikuttaa myös se, miten he määrittelevät rohkeuden organisaatiokontekstissa.

1.2 Tutkimusraportin juoni

Tämä tutkimusraportti noudattelee yleisestä yksityiskohtaiseen -periaatetta: aloitan tutkimuskohteeni tarkastelun yleiseltä tasolta, ja koko ajan tarkennan ilmiön tarkastelua suppeammalle tasolle. Tässä ensimmäisessä johdanto-luvussa olen kuvannut tutkimuskohteeni kontekstia hyvin yleisellä ja yhteiskunnallisella tasolla. Toisessa luvussa, ensimmäisessä varsinaisessa sisältöluvussa, jatkan tätä toimintakentän kuvaamista keskittyen tutkimuskohteeni taustateoriaan, positiiviseen psykologiaan. Rohkeus organisaatiossa sisältyy positiivisen organisaatiotutkimuksen tutkimuskenttään, joka on osa laajempaa positiivista tutkimussuuntausta ja jota esittelen luvussa 2.

Kolmannessa luvussa aloitan varsinaisen tutkimuskohteeni eli rohkeuden tarkastelemista aiemman tutkimustiedon pohjalta. Tarkastelen rohkeutta ensin yleisesti ja sen jälkeen tarkemmin organisaatiokontekstiin sidottuna. Neljäs luku keskittyy siihen, miten oma tutkimusprosessini eteni eri vaiheissaan. Tämän kuvaamisen lisäksi perustelen tekemiäni tutkimusmenetelmällisiä valintojani. Viides luku on toivoakseni lukijalle kaikkein kiinnostavin. Siinä esittelen keräämäni tutkimusaineistoa monipuolisesti, ja tarkastelen aineistoani tutkimustehtäväni mukaisesti. Viimeisessä eli kuuden-

nessa luvussa summaan yhteen tutkimukseni teoreettisen ja empiirisen aineiston, ja pohdin sitä, mikä on tämän tutkimuksen tuottama ymmärrys rohkeuden esiintymisestä organisaatiokontekstissa. Lisäksi pohdin joitain tutkimusprosessini varrella nousseita, mielestäni tärkeitä jatkotutkimusaiheita.

2 POSITIIVISUUDEN LÄHTEILLÄ

Tässä pro gradu -tutkimuksessani tutkimuskohteeni taustateoriana toimii positiivinen psykologia. Ensi kuulemalta tämä voi vaikuttaa yltiöoptimismilta tai elämään kuuluviin vaikeuksien kieltämiseltä – maailman tarkastelemiselta vaaleanpunaisten silmälasien lävitse. Positiivinen psykologia on kuitenkin hiljalleen yleistynyt, suhteellisen nuori psykologian osa-alue, jonka kehittymiseen ovat vaikuttaneet useat, pääsääntöisesti amerikkalaiset psykologit (mm. Martin E. P. Seligman ja Mihaly Csikszentmihalyi). (Pekkarinen & Niemelä 2011, 23.) Tämän psykologian tutkimussuuntauksen tavoitteena on luoda kokonaiskuva elämän moninaisuudesta (Seligman & Csikszentmihalyi 2000, 7).

Tässä luvussa esittelen positiivisen psykologian tutkimussuuntausta erilaisista näkökulmista. Ensimmäisessä alaluvussa kuvaan positiivisen psykologian kehityskaarta. Toisessa alaluvussa puolestaan selkeytän positiivisen psykologian luonnetta ja sen tavoitteita. Kolmannessa alaluvussa laajennan positiivisen psykologian toimintakenttää organisaatiokontekstiin, ja neljännessä alaluvussa tarkastelen tämän tutkimuksen kohteilmiötä – rohkeutta – positiivisen psykologian valossa.

2.1 Aristoteleesta nykypäivään

Positiivisen psykologian periaatteiden juuret löytyvät jo Aristoteleen ja Platonin harjoittamasta hyve-etiikasta. Ennen toista maailmansotaa psykologialle tieteenalana oli annettu kolme päätehtävää. Nämä olivat sairaiden parantaminen, yksilöiden elämän tekeminen tyydyttävämmäksi ja antoisammaksi sekä korkeasta taitotasosta huolehtiminen. (Pekkarinen & Niemelä 2011, 23.) Toisen maailmansodan päättymisellä oli suuria vaikutuksia yleiseen taloustilanteeseen, jonka vaikutuksesta psykologiankin luonne muuttui, ja se luokiteltiin tautiopiksi. Tämän seurauksena kaksi muuta psykologian päätavoitetta jäivät unohduksiin. (Seligman & Csikszentmihalyi 2000, 6.)

Toisen maailmansodan jälkeen psykologian alalla keskityttiin lähinnä sairauksien ja heikkouksien parantamiseen. 1950-luvulla kuitenkin huomattiin, että psykologit eivät olleet kyenneet lisäämään ymmärrystään psyykkisistä ongelmista sairauksia hoitamal-

la. Tämä johti siihen, että psykologit alkoivat keskittyä aiempaa enemmän mielenterveyden edistämiseen. Kehitys sai alkunsa alun perin amerikkalaisten psykologien kiinnostuksesta aiheeseen. (Seligman & Csikszentmihalyi 2000, 6-7.) Tuon ajan tutkimuksilla on lisätty ymmärrystä siitä, miten, miksi ja millä ehdoilla positiivisia tunteita koetaan. Samoin positiivisten tunteiden luonteesta saatu ymmärrys on lisääntynyt merkittävästi, kuten myös tietämys toimintamalleista, joilla positiivisia tunteita saadaan nostettua esiin. Näiden tutkimustulosten siivittämänä amerikkalaiset psykologit alkoivat hiljalleen suuntautua positiivisen psykologian tutkimiseen. Kehitys oli kuitenkin suhteellisen hidasta aina 2000-luvulle asti, jonka jälkeen positiivisen psykologian suosio on kasvanut merkittävästi. Suosion kasvamisen seurauksena kiinnostus on myös levinnyt ympäri maailmaa. Tutkimuksista on opittu näiden ensimmäisten 50 vuoden aikana, että inhimilliset vahvuudet ovat niitä, jotka toimivat puskureina henkisiä sairauksia vastaan. (Seligman & Csikszentmihalyi 2000, 7; Gable & Haidt 2005, 104.)

Millaiset sitten ovat positiivisen psykologian tulevaisuudennäkymät? Tästä on olemassa erilaisia ennusteita. Yksi näkemys on, että positiivisen psykologian tavoite on jo täyttynyt, joten se tulee katoamaan keskusteluista. Toinen, positiivisempi näkemys on, että positiivisella psykologialla on hyvät edellytykset nousta perinteisen psykologian rinnalle täydentämään ymmärrystä tutkittavista ilmiöistä. Tällöin ymmärrys erilaisiin ilmiöihin olisi kokonaisvaltaisempi, koska siinä yhdistyisivät positiiviset, neutraalit ja negatiiviset näkemykset. Tämä nimenomaan on positiivisen psykologian tutkijoiden tavoite. Kolmas kehitysenneuste positiivisen psykologian tulevaisuudesta on, että se jää elämään, mutta rajoittuu kuitenkin suppeaksi marginaali-ilmiöksi. (Pekkari & Niemelä 2011, 26.)

Positiivisella psykologialla voidaankin edellisen pohjalta sanoa olevan näytön paikka oman asemansa vakiinnuttamisessa. Tulevaisuuden haasteeksi sille voidaankin asettaa, että se selventää, mikä itse asiassa on hyvää ja positiivista. Tällä hetkellä näiden määrittäminen on vielä hyvin moninaista ja jopa ristiriitaista. Positiivisen psykologian tulee lisätä ymmärrystä niistä tekijöistä, jotka luovat vahvuuksia ja näiden suhteesta toisiinsa. Tutkimuksilla tulisi selvittää, miten nämä tekijät vaikuttavat esimerkiksi terveyteen tai hyvinvointiin. Tutkimusta tulisi lisätä myös erityisesti instituutioiden ja yhteisöjen osalta, sillä ne ovat tähän asti jääneet kokemusten ja yksilöiden tutkimisen

varjoon. Suurempana tavoitteena olisi laajentaa positiivista tutkimussuuntausta myös sosiologiaan ja antropologiaan. Tämä on aiemmin asetettu nimenomaan positiivisen psykologian tavoitteeksi, mutta toistaiseksi näitä tavoitteita ei ole kyetty saavuttamaan. (Gable & Haidt 2005, 108.)

2.2 Positiivisuus psykologiassa

Joskus tuntuu, että toisilla ihmisillä on suurempi kyky nähdä asioiden positiiviset puolet, kun taas toiset löytävät asioista aina jotakin negatiivista. Vanhan sanonnan mukaisesti, toisilla lasi on puoliksi täynnä, kun taas toisilla se on puoliksi tyhjä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että positiivinen asenne tuottaa enemmän osaamista kuin negatiivinen. Oppimismahdollisuudet puolestaan muokkaavat ajatusmallejamme, joista muodostuu lopulta olettamuksia ja asenteita asioita ja yleensä elämää kohtaan. Positiivisesta asenteesta muodostuukin kehityksen myötä positiivisia ajatusmalleja, jotka toimivat henkilökohtaisina resursseinamme erityisesti vaikeina aikoina. (Fredrickson & Losada 2005, 679.)

Positiivisen psykologian lähtökohtana on, että psykologian ei tulisi olla vain virheiden tai vialla olevien asioiden korjaamista. Yhtäläillä tulee keskittyä myös vahvuuksien ja hyveiden tutkimiseen ja kehittämiseen. (Seligman & Csikszentmihalyi 2000, 7.) Positiivinen psykologia voidaan nähdä sateenvarjokäsitteenä, jonka piiriin kuuluvat positiivisten tunteiden ja piirteiden tutkimus. Näillä tutkimuksilla täydennetään perinteisen psykologian tutkimustuloksia ihmisen kärsimyksestä, heikkouksista ja häiriöistä. Nämä tutkimussuuntaukset eivät siis sulje toisiaan pois, vaan täydentävät toisiaan. (Seligman, Steen, Park & Peterson 2005, 410; Kobau, Seligman, Peterson, Diener, Zack, Chapman & Thompson 2011, e1.) Positiivinen psykologia pyrkiikin laajentamaan tutkittavien ilmiöiden ymmärrystä. Tutkimusnäkökulma on enemmän kyvykkyyksien tai vahvuuksien rakentamisessa, kun taas perinteinen psykologia keskittyy enemmän heikkouksien korjaamiseen. (Seligman & Csikszentmihalyi 2000, 7.)

Positiivisen psykologian tavoitteena on palata ennen toista maailmansotaa olleisiin psykologian päätehtäviin eli tutkimaan myös sitä, miten ihmisistä saadaan vahvempia ja tuottavampia sekä luomaan korkeampaa inhimillistä kyvykkyyttä (Seligman & Csikszentmihalyi 2000, 8). Positiivisen psykologian tavoitteena on myös selvittää,

mikä tekee elämästä elämisen arvoista (Seligman ym. 2005, 410). Tutkimuskohteina ovat onnellisuuteen, kukoistukseen ja täyttymykseen johtavat inhimilliset olosuhteet. Positiivisen psykologian tutkimukset keskittyvät näihin johtaviin olosuhteisiin ja prosesseihin. (Työterveyslaitos 2010.) Csikszentmihalyi haluaakin korostaa, että positiivisen psykologian tavoitteena ei ole ainoastaan yksilöiden parempi elämä, vaan yhtä lailla tavoitteena on tutkia niitä olosuhteita, jotka tekevät elämästä paremman. Tämän avulla voidaan edistää näiden olosuhteiden toteutumista. (Csikszentmihalyi 2009, 204.)

Positiivisen psykologian tavoitteita voidaan tarkastella monella eri tasolla. Subjektiiivisella tasolla kokemuksia voidaan tarkastella eri aikaulottuvuuksilla. Menneisyyttä voidaan tarkastella hyvinvoinnin ja tyytyväisyyden näkökulmasta, kun taas nykyisyyttä esimerkiksi onnellisuuden ja flow-kokemusten kautta. Tulevaisuuden tarkastelussa apuna voidaan käyttää optimismia ja toivoa. Yksilöllisellä tasolla sen sijaan tutkimuskohteena ovat positiiviset yksilölliset ominaisuudet ja voimavarat, kuten kyky rakastaa, anteeksianto, tulevaisuuteen suuntautuminen, viisaus ja rohkeus. Kollektiivisella tasolla tarkastelu voi keskittyä instituutioihin, jotka ohjaavat yksilöitä kohti parempaa elämää. (Seligman & Csikszentmihalyi 2000, 5.)

Kritiikiltä ei ole välttynyt myöskään positiivinen psykologia. Kritiikki keskittyy usein siihen, että positiivinen psykologia asettaa psykologian osa-alueet toisiaan vastaan sävyssä suhteen. Tämä tutkimussuuntaus voi antaa tällaisen kuvan jo nimensä perusteella, mutta silti se ei väitä muun psykologian olevan negatiivista. Sen sijaan lähtökohtana on, että useimmiten psykologia on hyvin neutraalia, mutta positiivisen psykologian tavoitteena on tuoda esiin ns. kolikon toinen puoli eli laajentaa ymmärrystä eri ilmiöistä. (Gable & Haidt 2005, 107.) ”Kolikon toinen puoli” konkretisoituu esimerkiksi niin, että työssä jaksamiseen liittyen positiivinen psykologia tarkastelee työuupumuksen sijaan työn imua (esim. Hakanen 2009). Toinen esitetty kritiikki tätä tutkimussuuntausta kohtaan väittää, että positiivinen psykologia kieltää elämän nurjan puolen olemassaolon. Tähän vastatakseen positiivisen psykologian tutkijat korostavat haluaan luoda ilmiöistä kokonaisvaltaisemman kuvan, johon siis sisältyy niin negatiiviset kuin positiivisetkin puolet. Positiivisen psykologian tehtävänä tässä kokonaiskuvan muodostamisessa on tutkia enemmän vahvuuksiin ja kasvuun liittyviä ilmiöitä. (Gable & Haidt 2005, 107.)

2.3 Positiivinen organisaatiotutkimus

Positiivinen psykologia on kehittynyt pääsääntöisesti kliinisen psykologian tutkimuskentässä. Nykyisin se on levinnyt myös organisaatiotutkimuksen alueelle. (Gable & Haidt 2005, 104.) Organisaatiotutkimuksessa positiivisten ilmiöiden tutkiminen ja positiivisen psykologian hyödyntäminen on kuitenkin edelleen aliedustettuna muihin suuntauksiin verrattuna (Cameron & Caza 2004, 733). Positiivisen psykologian hyödyntämiselle on kuitenkin tilaus organisaatiotutkimuksessa, koska työntekijöiden hyvinvointi vaikuttaa merkittävästi kilpailukykyyn. Yhteiskunnallisesti ajankohtainen puheenaihe on työurien pidentäminen, ja tähän sisältyy keskustelua työntekijöiden työssä jaksamisesta. Haasteena onkin löytää ratkaisu siihen, miten työuria olisi mahdollista pidentää niin, että työntekijät jaksaisivat työssään paremmin ja että he kokisivat työnsä mielekkäänä. Tähän keskusteluun positiivisen psykologian tutkimuksella organisaatiokontekstissa olisi paljon annettavaa. (esim. Pekkarinen & Niemelä 2011, 24-25.)

Työ on tärkeä osa aikuisen ihmisen elämää, joten siihen liittyvät ilmiöt ovat osa elämän kokonaisvaltaista tarkastelua. Työtä ja työolosuhteita voidaan kehittää sellaisiksi, että ne mahdollistavat työntekijöiden kukoistuksen. Näihin työntekijöiden kukoistuksen mahdollistaviin tekijöihin keskittyy positiivisen psykologian tutkimus organisaatiokontekstissa. Tutkimus kohdistuu tekijöihin, jotka kannattelevat työntekijöitä ja tekevät työstä mielekkään. Kiinnostuksen kohteena ovat myös tekijät, jotka auttavat työntekijää selviytymään tai jopa nauttimaan työstä myös silloin, kun työ on vaativaa tai muutoksessa. Tärkeää on löytää työskentelyolosuhteet, joissa työntekijät ovat parhaimmillaan ja saavuttavat parhaat tulokset. (Työterveyslaitos 2010.) Tutkimusintressit ovatkin yhtäläiset edellisessä alaluvussa kuvattuihin positiivisen psykologian tavoitteisiin työ- ja organisaatiokonteksteihin sovellettuina.

Työolojen kehittämiseen positiivisella psykologialla on paljon annettavaa. Keskeistä on tehdä työolosuhteista sellaisia, että ne tuottavat mahdollisimman paljon tyytyväisyyttä työntekijöille. (Seligman & Csikszentmihalyi 2000, 5.) Työolojen kehittäminen voi tapahtua joko suorilla tai epäsuorilla menetelmillä. Suora menetelmä keskittyy enemmän yksilön kehittämiseen, kun taas epäsuoralla menetelmällä pyritään kehittä-

mään esimerkiksi organisaation rakenteellisia tekijöitä. Positiivinen psykologia on toistaiseksi keskittynyt enemmän suorien menetelmien tutkimiseen, mutta tärkeää olisi lisätä tulevaisuudessa tietämystä myös epäsuorista lähestymistavoista eli työskentelyolosuhteiden kehittämistä. (Csikszentmihalyi 2009, 205.)

Positiivisen organisaatiotutkimuksen suuntaus (*Positive Organizational Scholarship, POS*) on kehittynyt, kun organisaatiotutkimus on ottanut vaikutteita positiivisesta psykologiasta. Tämä tutkimussuuntaus tarkastelee sitä, mikä on positiivista ja kukoistavaa organisaatioissa. Erityisenä kiinnostuksen kohteena on organisaatiodynamiikka, josta seuraa poikkeuksellinen yksilöllinen ja organisatorinen suorituskky. Tavoitteena on selvittää, millä keinoilla organisaatiot ja niiden jäsenet saadaan kukoistamaan ja menestymään toivotulla tavalla. (Cameron & Caza 2004, 731.)

Positiivinen organisaatiotutkimus kohtaa samanlaista kritiikkiä kuin positiivinen psykologia. Se ei kiellä negatiivisten ilmiöiden olemassaoloa organisaatioissa, mutta keskittyy tutkimuksissaan kuitenkin negatiivisten ja positiivisten ilmiöiden vuorovaikutukseen. Painopiste on myönteisissä tekijöissä ja tavoissa, joilla vastaantulevat haasteet tulkitaan, hallitaan ja muunnetaan positiivisiksi. Tutkimuskohteena ovat hyvin tavalliset ilmiöt organisaatioissa, kuten organisaatiosuunnittelu, johtaminen ja organisaatiomuutokset. Samoja ilmiöitä tutkitaan myös perinteisessä organisaatiotutkimuksessa, ja positiivisen organisaatiotutkimuksen tehtävänä onkin näiden tutkimustulosten rikastaminen ja laajentaminen. (Cameron & Caza 2004, 732.)

2.4 Rohkeus hyveenä ja vahvuutena

Positiivinen psykologia ja positiivinen organisaatiotutkimus tutkivat sitä, mikä tekee elämästä elämisen arvoista (Seligman ym. 2005, 410). Tutkimusintressi kohdistuu erityisesti vahvuuksiin ja hyveisiin (Seligman & Csikszentmihalyi 2000, 8). Vahvuuksien ja hyveiden merkityksen nähdään korostuvan useimmiten vasta vaikeina aikoina (Pekkarinen & Niemelä 2011, 22-23). Rohkeus on ollut positiivisen tutkimussuuntauksen kiinnostuksena, ja se luokitellaan joko psykologiseksi voimavaraksi (*psychological assets*, esim. Kobau ym. 2011, e1), inhimilliseksi piirteeksi (*valuable human character trait*, esim. Lindh, da Silva, Berg & Severinsson 2010, 551), vahvuudeksi (*strength*, esim. Seligman ym. 2005, 412) tai esimerkiksi Boswell'n (1954, 501) mu-

kaan hyveeksi (*virtue*, Rachman 2004, 156). Nämä hyvin moninaiset luokittelut saivat minut hieman hämilleni, koska erityisesti hyveistä ja vahvuuksista puhutaan sekaisin jopa saman tutkimuksen sisällä (esim. Park & Peterson 2003, 35). Tarkoitetaanko voimavaroilla, piirteillä, hyveillä ja vahvuuksilla samaa asiaa vai miksi tutkimuksissa rohkeus nähdään niin erilaisin tavoin? Tarkastelen tätä kysymystä seuraavaksi.

Kreikkalaiset filosofit nimesivät rohkeuden yhdeksi kardinaalihyveeksi viisauden, oikeudenmukaisuuden ja kurinalaisuuden rinnalle. Monet teoreetikot tänä päivänäkin pitävät rohkeutta ylimpänä portaana hyveiden hierarkiassa. (Goud 2005, 109.) Hyve (*virtue*) sanana juontaa juurensa latinan sanasta *virtus*, joka tarkoittaa vahvuutta tai erinomaisuutta. Platon ja Aristoteles määrittivät hyveellisyyden haluina ja toimintoina, jotka tuottavat henkilökohtaista ja sosiaalista hyvää. Viime aikoina hyveellisyyttä määriteltäessä on tarkasteltu muun muassa sitä, mikä ihmisyydessä on parasta (*the best of the human condition*), mikä jalointa käyttäytymistä ja tuotosta (*the most ennobling behaviors and outcomes*) ja mikä olennaisinta ihmisyydessä (*the excellence and essence of humankind*). (Cameron 2003, 48.) Organisaatiotason hyveillä tarkoitetaan organisaation moraalista luonnetta kokonaisuutena. Organisaatiotason hyveiden tulee olla pysyvä osa organisaatiokulttuuria. (Park & Peterson 2003, 37.) Positiivinen organisaatiotutkimus on kiinnostunut niistä organisaatiotason hyveistä, joiden voidaan sanoa tekevän organisaatiosta hyvän työpaikan. Esimerkiksi raha tai asema ei yksistään riitä tekemään organisaatiosta hyvää työpaikkaa. Henkilökohtaisia hyveitä voi vastavasti kutsua luonteen vahvuuksiksi. (Park & Peterson 2003, 39.) Nimenomaan hyveiden harjoittaminen tekee Seligmanin (2002) mukaan ihmisistä onnellisempia ja heidän elämästään merkityksellisempää. (Bacon 2005, 182.)

Mitä vahvuudet sitten ovat? Niiden on esitetty olevan korkeamman tason hyveiden rakennusosia. Ne ovat erityisiä piirteitä, jotka eroavat kyvyistä (*talents*) ja tavallisemmista persoonallisuuden piirteistä. Vahvuudet ovat itsenäisiä eli ne ovat arvokkaita itsessään, eikä niinkään sen perusteella, mitä niistä seuraa. Vahvuudet tuottavat hyvää oloa yksilölle itselleen, mutta niiden harjoittaminen innoittaa myös ulkopuolisia seuraajia. Vahvuuksia on hyvin monenlaisia, mutta esimerkiksi luovuus, sosiaalinen älykkyys, ystävällisyys ja rohkeus voidaan luokitella vahvuuksiksi. (Bacon 2005, 182.) Tutkijat uskovat, että inhimilliset vahvuudet voivat toimia puskureina psyykkisiä sairauksia vastaan (Seligman & Csikszentmihalyi 2000, 7). Kuitenkin näitä ilmiöitä

tulee tarkastella arvokkaina sinänsä, eikä ainoastaan puskureina sairauksia vastaan (Gable & Haidt 2005, 105).

Näiden edellä esittelemieni määritelmien perusteella voin olettaa, että hyveillä ja vahvuuksilla tarkoitetaan käytännön tasolla samaa asiaa. Käsitteiden moninaisuus vaikuttaa mielestäni melko sekavalta ja harhaan johtavilta, mutta loppujen lopuksi rohkeutta kuitenkin pidetään tekijänä, joka mahdollistaa niin yksilön kuin organisaationkin kukoistuksen. Rohkeus myös luokitellaan hyveenä ja vahvuutena selvästi positiiviseksi tekijäksi.

3 ROHKEUS OSANA ELÄMÄNKULKUA

Päädyin siis valitsemaan tutkimuskohteekseni rohkeuden organisaatiossa aikaisempiin tutkimuksiin perehtymisen ja tutkimusohjaajani kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta. Ennen kuin lähdin paremmin syventymään aiempiin tutkimuksiin aiheesta, käytin hetken siihen, että mietin, miten itse määrittelen ja koen rohkeuden omien arkikokemuksieni valossa. Rohkeus-sanaa käytän lähes päivittäin erilaisissa yhteyksissä ja siten se tuntui hyvin tutulta käsitteeltä. Mutta tarkempi määrittely osoittautuikin yllättävän haasteelliseksi. Rohkeutta oli mielestäni helpompi määrittellä erilaisten esimerkkien avulla, samoin kuin oli helppo sanoa, oliko jokin asia mielestäni rohkeaa vai ei. Mutta, yksiselitteisen määritelmän antaminen tuntui hyvin vaikealta.

Jatkoin määritelmän rakentamista keskustelemalla muutamien tuttavieni kanssa asiasta. Sama ilmiö toistui muidenkin kohdalla: hyvin tuttu sana olikin yllättävän vaikea määrittellä. Näissä määrittely-yrityksissä toistui omalta mukavuusalueelta poistuminen, epätavanomainen toiminta ja kontekstisidonnaisuus. Hyvin usein keskusteluissamme törmäsimme myös siihen, että jonkun mielestä jokin asia oli rohkeaa, kun taas jonkin toisen mielestä se ei sitä ollut. Myös käsitteen sävyero vaikutti tilannesidonnaiselta: joskus rohkeus oli myönteinen asia, kun taas joskus se oli selvästi kielteisempi. Vastavuoroisesti kysyin myös sisareni kahdelta kouluikäiseltä lapselta, miten he määrittelisivät rohkeuden. Yllätyksekseni heille rohkeuden määrittelemisen ei ollut lainkaan vaikeaa, vaan he molemmat vastasivat nopeasti, että ”rohkeus on sitä, että ensin ei uskalla tehdä jotakin, mutta sitten tekee sen kuitenkin”.

Näiden keskustelujen pohjalta lähdin tarkastelemaan syvemmin rohkeuden määrittelemistä aiempien tutkimusten avulla. Seuraavissa alaluvuissa keskitynkkin siihen, miten hyvin nämä arkikeskusteluissa luodut määritelmät vastaavat aiempien tutkimusten tuloksia. Ensimmäisessä alaluvussa tarkastelen rohkeutta yleisemmällä tasolla, kun taas toisessa alaluvussa keskityn rohkeuteen organisaatiokontekstissa.

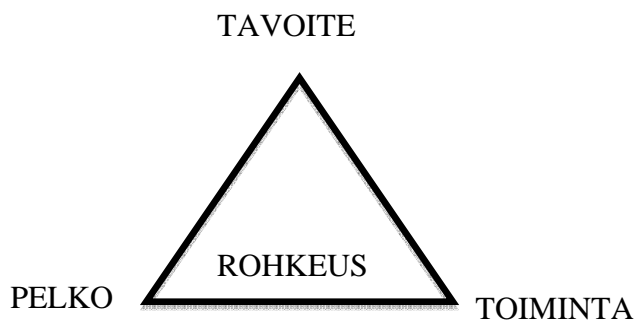
3.1 Rohkeus monimuotoisena ilmiönä

Omassa arkipuheessani vilisee siis rohkeus-käsite hyvin usein ja hyvin erilaisissa merkityksissään. Kun aloin tarkastelemaan aiempien tutkimusten avulla rohkeutta ilmiönä, huomasinkin sen olevan hyvin monisyinen. Tässä alaluvussa olen jakanut näitä rohkeuden osa-alueita erillisiksi kokonaisuuksista. Aloitan mielestäni tärkeimmästä eli rohkeuden määritelmästä, joka ei sekään ole aivan yksiselitteinen. Määritelmien tarkastelun jälkeen keskityn siihen, mitä rohkeus ja rohkea toiminta tarkoittavat käytännössä. Kolmannessa alaluvussa esittelen keinoja rohkeuden edistämiseksi.

3.1.1 Uhkarohkeuden ja pelkuruuden välissä on rohkeus

Rohkeudesta löytyy kirjallisuudesta monenlaisia määritelmiä, mutta useimpia näistä yhdistää ainakin jollakin tasolla pelko. Bell (2002) on määritellyt rohkeuden pelon voittamisena. Hän on myös todennut, että rohkeus määritellään aina tietyssä kontekstissa, millä hän tarkoitti sitä, että erilaisissa tilanteissa on mukana erilaisia pelkoja. (Worline & Quinn 2003, 140.) Rachman on määritellyt rohkeuden Bellin kanssa samansuuntaisesti; rohkeus on sitä, että jatkaa kokemastaan pelosta huolimatta (Rachman 2004, 152). Shelp (1984) ja Walton (1986) sanovat rohkeuden olevan sitoutumisesta arvokkaaseen toimintaan (Worline & Quinn 2003, 140). Syyskuun 2001 terroriiskujen seurauksena rohkeuden kulttuuriseen määrittelyyn on sisällytetty myös huolehtiminen ja myötätunto (Goud 2005, 109). Lindh ym. (2010, 563) toteavatkin rohkeuden olevan hyvin monitahoinen ilmiö, joka ilmenee moninaisin tavoin käytännön elämässä.

Yhtälailla kuin positiivisen psykologian, myös rohkeuden tutkimisen juuret löytyvät Aristoteleen analyyseista. Hän on määritellyt rohkeuden kultaiseksi keskitieksi tarkoituksen ja toiminnan välillä. (Worline & Quinn 2003, 144.) Samoin rohkeus hänen ajatustensa mukaisesti on kahden ääripään – uhkarohkeuden ja pelkuruuden – välissä. Aristoteles analysoi rohkeuden olemusta jakamalla ilmiön kolmeksi ulottuvuudeksi, joiden kaikkien tulee olla läsnä samanaikaisesti, jotta toimintaa tai henkilöä voidaan kutsua rohkeaksi. Nämä kolme ulottuvuutta ovat pelko, toiminta ja tavoite. (Goud 2005, 103.) Kuvaan seuraavassa erityisesti Goudin (2005) tutkimukseen perustuen tätä rohkeuden kolmikenttää tarkemmin.



Kuva 1. Rohkeuden ulottuvuudet (Goud 2005, 104).

Pelko. Tutkijat ovat samaa mieltä siitä, että rohkeudessa on aina mukana pelko jollakin tasolla (Goud 2005, 105; Woodard 2004, 174). Todelliseen rohkeuteen sisältyy se, että henkilö on tietoinen vaaroista, mutta on silti sallinut pelon itselleen (Goud 2005, 106). Pelko voi olla joko fyysistä tai psykologista, ja sen tehtävänä on toimia varoitus-signaalina vaara-, riski- tai uhkatilanteesta (Goud 2005, 104). Pelko onkin seurausta haavoittuvuuden ymmärtämisestä. Tämä ymmärrys nousee siitä, että henkilö arvioi uhan ja kokee sen suuremmaksi kuin omat henkilökohtaiset resurssinsa tätä uhkaa vastaan. (Woodard 2004, 174.) Pelolla voi kuitenkin olla myös elämänlaatua parantavia ominaisuuksia eli pelko ei ole yksistään negatiivinen ilmiö (Goud 2005, 105). Jos toiminnasta puuttuu pelko, kyseessä on peloton – ei rohkea – toiminta tai henkilö. Joskus kuitenkin rohkeus ja pelottomuus nähdään synonyymeina toisilleen, mutta pelottomuudesta puuttuu nimensä mukaisesti yleisesti hyväksytty osa rohkeutta eli pelko. (Rachman 2004, 152, 154-155; Goud 2005, 106.)

Pelosta on olemassa erilaisia variaatioita. Yksi pelon valitettavimmista muodoista on pelko omaa kasvua kohtaan. Maslow (1971) on kutsunut tätä Jonah-kompleksiksi (*Jonah complex*). Tämä kompleksii saa aikaan muun muassa erillisyyden kokemista, odotusten ja velvollisuuksien kokemista ylivoimaisina ja uusien asioiden välttelyä. Siinä siis henkilö pelkää omaa kehittymistään sellaiseksi, joksi hän täydellisissä olosuhteissa voisi tulla. Pelko kohdistuu omiin mahdollisuuksiin, mutta samalla myös heikkouksiin. (Goud 2005, 104-105.)

Toiminta. Aristoteleen näkemyksen mukaan pelkoa kohdatessa henkilöllä on kolme toimintavaihtoehtoa: uhkarohkeus, pelkuruus tai rohkeus. Uhkarohkea henkilö ottaa

tarpeettomia riskejä, vaikka vaihtoehtoisia toimintatapoja olisi tarjolla. Pelkurimaisesti toimiva henkilö on kohtuuttoman pelokas, ja häneltä puuttuu luottamusta. Tällaisen henkilön toimintatapoina ovat pakeneminen ja välttely. Uhkarohkeuden ja pelkuruuden välissä on rohkeus. Rohkeat henkilöt kykenevät arvioimaan vaaraa ja omia resurssejaan sekä toimimaan niiden perusteella tarkoituksenmukaisella tavalla. Rohkea henkilö siis käyttää toiminnassaan myös viisautta ja harkintaa. Tärkeää on ymmärtää, että toiminta voi tarkoittaa myös tekemättä jättämistä. Rohkea toiminta voi tarkoittaa vaikkapa kieltäytymistä sitoutumasta laittomaan tai moraalittomaan toimintaan, vaikka painostus tähän olisikin suuri. (Goud 2005, 105-106.)

Tavoite. Joskus henkilö voi toimia näennäisesti rohkealla tavalla kohdatessaan pelkoa, mutta kyseessä ei silti ole todellinen rohkeus. Toiminnalla on oltava aina jokin ylempi tavoite, jotta se voidaan luokitella rohkeaksi. Ylemmällä tavoitteella tarkoitetaan arvoja, joita toiminnalla vahvistetaan ja turvataan. (Goud 2005, 107.) Tämä rajaa rohkeista teoista pois yksistään tunneperusteisesti tehdyt teot. Jos teon syynä on kosto, pelko, mielihyvän hankkiminen tai kivun välttäminen, siitä puuttuu ylempi tavoite eli teko ei tällöin ole rohkea. (Goud 2005, 107.) Erityisesti pidemmän ajan toimintaan liittyen tavoite saattaa helposti kadota mielestä, joten näissä tilanteissa muistutus tavoitteesta jollakin tavoin on erityisen tärkeää (Goud 2005, 113).

3.1.2 Rohkeus näkyy käyttäytymisessä

Jokaisella ihmisellä on mahdollisuus rohkeaan toimintaan. Jopa psyykkisesti sairailta, joilla on lukuisia pelkoja, on mahdollisuus toimia rohkeasti. Ihmiset ovat tässä huomattavasti sitkeämpiä kuin ehkä ymmärrämmeäkään. (Rachman 2004, 174.) Rohkeina toimijoina voidaan pitää henkilöitä, jotka toimivat rohkealla tavalla useammin kuin kerran ja erilaisissa olosuhteissa. Tällä tarkoittaa toiminnan toistamisen vaatimusta eli jos henkilö toimii rohkeasti joissakin poikkeuksellisissa olosuhteissa, hän ei välttämättä toimi yhtä rohkeasti joissakin toisissa olosuhteissa. (Rachman 2004, 157.) Huomionosoitukset eivät toimi motivaattoreina rohkeille toimijoille. Yksilöillä on ennemminkin tapana vaivaantua huomiosta ja heidän käyttäytymisensä kutsumisesta rohkeaksi. Tutkimuksissa on myös havaittu, että ihmiset luokittelevat herkästi toisten käyttäytymisen rohkeaksi, mutta kokevat vaikeana arvioida omaa toimintaansa vastaavalla tavalla. (Finfgeld 1999, 810; Kilmann ym. 2009, 16.)

Rohkeaan käyttäytymiseen kuuluu vastoinkäymisten kohtaaminen, mutta samalla myös positiivisen asenteen ylläpitämistä vastoinkäymisistä huolimatta (Finfgeld 1999, 812). Rohkeaan toimintaan liittyy myös selviytymisstrategioiden käyttäminen, joiden avulla jokapäiväisen elämän hallitseminen onnistuu. Selviytymisstrategioita ovat esimerkiksi huumorin käyttäminen, ongelmien rajaaminen ja poikkeaviin toimintoihin sitoutuminen. Vaikka tavoitteena onkin selviytyä vastoinkäymisistä, rohkeassa toiminnassa mennään tätä selviytymistä pidemmälle. Tavoitteena on sitoutua vastuunottamiseen ja päätösten eteenpäin viemiseen sekä hallita uhkaa. Tällä tavoin on mahdollista kehittää sitkeyttään, jonka keinoin rohkea toiminta mahdollistuu, ja pelolle ei anneta ylivaltaa. (Finfgeld 1999, 809.)

3.1.3 Rohkeutta voidaan edistää

Pelkurimaisestakin henkilöstä voi kehittyä rohkea. Luottamus on erittäin tärkeä voimavara pelkoa kohdatessa, joten luottamuksen, erityisesti itseluottamuksen, kehittäminen on tärkeässä roolissa. Itseluottamuksen avulla henkilö tulee tietoisemmaksi omista vahvuuksistaan. Henkilökohtaiset kokemukset aikaisemmista, vastaavista tilanteista, parantavat kykyä arvioida omia resurssejaan kohdata pelkoja. (Goud 2005, 110-111.) Myös tilanteen vaatima osaaminen palvelee rohkeuden kehittymistä (Rachman 2004, 156).

Itseluottamuksen ja yleensäkin rohkeuden kehittyminen vaatii siis kokemusta. Aristoteleen mukaan rohkeus kehittyikin nimenomaan toimimalla vaaran pelossa, ja ymmärtämällä, että toimimalla tulemme joko pelkureiksi tai rohkeiksi. Kokemusta tilanteista, joiden avulla kehittyminen mahdollistuu, voi saada hyvinkin pienistä arkipäiväisistä asioista. Ideana on yksinkertaisesti mennä oman mukavuusalueen ulkopuolelle ja ottaa riskejä. Tämän tulee kuitenkin tapahtua askel kerrallaan. Aiemmin rohkeutta määrittellessäni totesin, että tunneperustaiset toiminnot eivät ole todellisia rohkeita toimintoja, mutta esimerkiksi jännityksen hakemiseen liittyvä toiminta voi olla yksi keino harjoittaa pelon kohtaamista ja sen hallintaa. Rohkeuden kehittämisessä on tärkeää hyväksyä pelko osana toimintaa eikä pyrkiä välttelemään sitä. (Goud 2005, 111.)

Tehokas keino edistää rohkeaa käyttäytymistä on havainnoida ja mallintaa jonkin toisen käyttäytymistä. Kun henkilö havaitsee toisen kohtaavan vaaraa, joka on itsellekin mahdollinen, tehokasta oman rohkeuden edistämisen kannalta on havainnoida toisen käyttäytymistä tällaisessa tilanteessa. Suorat mallit toimivat tässä kaikkein tehokaimmin, mutta myös esimerkiksi lukemalla elämäkertoja tai kuulemalla tarinoita rohkeista teoista voi oppia rohkeutta. Oli malli suora tai epäsuora, mitä enemmän rohkeaa käyttäytyminen saa julkisuutta, sitä todennäköisemmin se rohkaisee vastaavaa käyttäytymistä myös havainnoijille. (Goud 2005, 112.)

Toista henkilöä voi auttaa rohkeuden kehittämisessä rohkaisemalla häntä. Rohkeuden kehittämisen prosessissa apua tarvitaan erityisesti ylläpitämisessä ja kasvattamisessa halua jatkaa. Rohkaiseminen tarkoittaa esimerkiksi vahvuuksien tunnistamista, kuuluvuuden tunteen lisäämistä ja sitouttamista käyttäytymismuutoksiin. (Goud 2005, 112-113; Quinn & Worline 2008, 513.) Aidolla rohkaisemisella osoitetaan, että henkilö ei ole yksin tässä kehittämisprosessissaan tai haasteellisessa tilanteessaan. Joskus tähän rohkaisemiseen ja tukemiseen riittää yksikin henkilö. (Goud 2005, 113.)

Pelon kohtaamiseen voi auttaa se, että löytää paikan, jossa kokee olonsa turvalliseksi. Paikka voi tarkoittaa fyysistä tilaa, etäisyyttä toiseen ihmiseen tai vaikkapa jotakin vaatekappaletta, jossa kokee olonsa turvalliseksi ja mukavaksi. Tämä voi auttaa tilanteen hallinnan tunteen lisäämisessä. Hemingway (1932/1960) vertasikin osuvasti taisteluhärän astumista taistelukehään. Härkä hakee ensimmäisenä itselleen piilopaikan, jossa kokee olonsa turvallisimmaksi. Se on hänen tilapäinen kotinsa, ja sieltä käsin hän on hyvin vaarallinen. (Goud 2005, 114.)

3.2 Organisaatioiden rohkeus

Rohkeus organisaatiossa on samanlainen ilmiö kuin muutoinkin, ainoastaan tilannetekijät ovat erilaiset. Organisaatiossa rohkeuteen liittyy usein kollektiivinen luonne, sillä organisaation jäsenillä on toiminnalleen yhteinen tavoite. Tällöin rohkeaa toimintaa on usein kollektiivisesti rohkeaa toimintaa. (Quinn & Worline 2008, 499.) Rohkeaan toimintaan liittyvä pelko voi tarkoittaa esimerkiksi painostusta tai vaikeutta jonkin tehtävän suorittamisessa. Rohkeaa toimintaa yksilötasolla voi tarkoittaa organisaatiokontekstissa toimimista poikkeavalla tavalla vallitseviin käytäntöihin nähden. Käytännöt voi-

vat olla esimerkiksi sääntöjä, sosiaalista painetta, odotuksia tai perinteitä. Asioista puhuminen ääneen, erimielisyys organisaation periaatteista, vähemmistömielipiteiden ilmaiseminen tai vaikkapa ongelmien esittäminen voikin olla rohkeaa toimintaa organisaatiossa, mutta välttämättä kaikissa organisaatiossa tämä ei ole rohkeaa. (Quinn & Worline 2008, 498.)

Rohkeus voidaan nähdä tärkeänä piirteenä erityisesti johtajilla. Jos johtajalla ei ole rohkeutta, hän helposti tulee tuntemaan itsensä ja näyttäytymään muiden silmissä ai-noastaan sivusta seuraajana. Ilman rohkeutta tarttua asioihin johtaja joutuu elämään jatkuvasti tilanteissa, jotka aiheuttavat hänelle huolta ja stressiä. Nämä vaikuttavat suoraan hänen hyvinvointiinsa. Johdon rohkeus on määritelty vastaavasti kuin rohkeus yleensäkin; se on sitä, että haluaa tehdä, mikä on oikein myös vaaraa kohdatessaan. Johdolle vaara voi tarkoittaa esimerkiksi vaaraa itselleen, maineelleen tai uralleen. Käytännön rohkeat toimet johtajalla tarkoittavat esimerkiksi muutokseen tarttumista ja suosittujen, mutta kannattamattomien ideoiden vastustamista. Rohkeus ei tarkoita kuitenkaan uhkarohkeita tai tyhmiä toimintoja. Todellinen rohkeus johtajalla näkyy vastuun kantamisena myös vaikeissa ja epämukavissa tilanteissa. (van Eynde 1998, 62.)

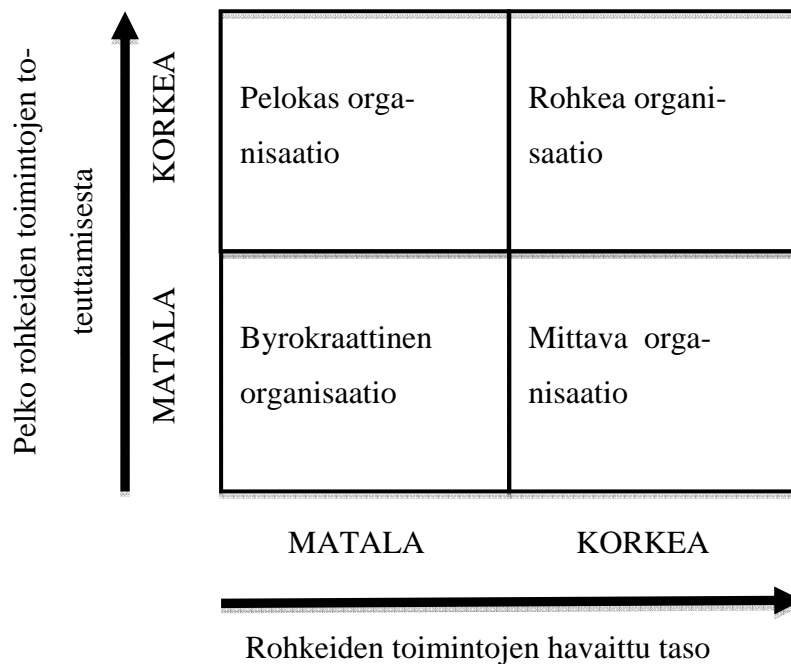
Olen jaotellut tämän alaluvun kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa kuvaan sitä, miten rohkea toiminta esiintyy organisaation käytännön elämässä. Toisessa osassa kuvaan neljää erilaista organisaatiomuotoa, joissa jokaisessa rohkea toiminta tarkoittaa hieman eri asioita. Kolmannessa alaluvussa käyn läpi keinoja, joilla organisaation jäsenten rohkeaa toimintaa voidaan edistää ja vahvistaa.

3.2.1 Organisaatiotyyppi vaikuttaa rohkeaan toimintaan

Usein on helppoa sanoa, miten pitää toimia vaikeassa tilanteessa, mutta todellisuudessa oikein toimiminen ei olekaan yhtä helppoa. Kuvittele esimerkiksi, miten vaikeaa sinun olisi sanoa kollegallesi, että hänen osaamisensa ei riitä häneltä vaadittuihin tehtäviin, tai puuttua esimiehesi epäeettiseen toimintaan. Tällaisissa tilanteissa vaaditaan rohkeutta toimia niin kuin koetaan oikeaksi. Organisaatiossa rohkeaan toimintaan vaaditaan kulttuuri, jossa tuetaan rohkeutta. Jos pelkotasoa on liian korkea, rohkeus ei pääse esiin. (Kerfoot 1999, 238.) Jos henkilö kokee olevansa voimaton tai häneltä puuttuvan auktoriteettia, on erittäin vaikeaa toimia rohkeasti. Mitä enemmän vasta-

puolella – esimerkiksi esimiehellä – koetaan olevan auktoriteettia, sitä korkeammaksi rohkeuden kynnyks nousee. (Kerfoot 1999, 239.)

Kilmann'n ym. (2009) malli rohkeuden kokemisesta organisaatiossa käsittää neljä erilaista tyyppiä: rohkean, pelokkaan, byrokraattisen ja mittavan organisaation.



Kuva 2. Neljä tyyppiä organisaatiossa koetusta rohkeudesta. (Kilmann ym. 2009, 17).

Rohkeassa organisaatiossa pelon taso on korkea, mutta myös rohkeiden toimintojen taso on korkea. Teot ovat todellisesti rohkeita, koska ne tehdään pelosta huolimatta. Pelokkaassa organisaatiossa myös pelon taso on korkea, mutta rohkeasta organisaatiosta poiketen rohkeiden toimintojen taso on hyvin matala. Pelko on siis liian korkea, ja se estää rohkean toiminnan. Kolmas organisaatiotyyppi on byrokraattinen organisaatio, jossa pelon määrä on vähäinen, mutta myöskään rohkeita toimintoja ei juurikaan tapahdu. Byrokratiassa organisaation jäsenet ovat alistuneet sääntöjen ja totuttujen toimintatapojen noudattamiseen. Neljäs organisaatiotyyppi tässä mallissa on mittava organisaatio. Se on pelokkaan organisaation vastakohta, sillä pelon taso on matala, mutta rohkeiden toimintojen taso on korkea. Tässä kuitenkin toiminta on vain näennäisesti rohkeaa, sillä rohkeuden määritelmien mukaisesti pelon tulee olla läsnä toiminnassa. Toinen vaihtoehto on, että mittavassa organisaatiossa jäsenet eivät koe

tarpeellisiksi rohkeita toimintoja, koska organisaatio tukee tekemistä, joka on keskeisten sidosryhmien intressinä. (Kilman ym. 2009, 17.)

Edellä esitetty tarkastelu neljästä organisaatiotyypistä ja niissä koetusta rohkeudesta väittää, että rohkeasti toimiva organisaatio ei välttämättä ole paras lähestymistapa organisaation haasteisiin. Tätä väitettä tutkijat perustelevat sillä, että määritelmän mukaisesti todellisesti rohkealla tavalla toimittaessa joudutaan elämään pelon kanssa ja pelossa eläminen ei ole toivottavaa yksilöiden kannalta. (Kilman ym. 2009, 22.)

3.2.2 Eri organisaatiomuodoissa esiintyy rohkeutta eri tavoin

Worline ja Quinn (2003, 145) määrittelevät periaatteellisen toiminnan sitoutumiseksi siihen, mikä on oikein kyseisessä tilanteessa. Toiminnasta tulee rohkeaa, kun ihmiset toimivat organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti, mutta noudattavat omia intuitioitaan tai kognitiivisia resurssejaan vallitsevien toimintatapojen sijaan. Rohkea toiminta ohjautuu yksilön omien sekä organisatoristen moraalisten ja inhimillisten arvojen mukaisesti, vaikkakin se useimmiten onkin vaikeampi ja epäsuositumpi toimintatapa. (Worline & Quinn 2003, 145.) Vakiintuneista toimintasäännöistä poikkeaminen koetaan helposti jopa rangaistavana tekona, ja siihen suhtaudutaan helposti perinteitä noudattavien toimesta epäluuloisesti ja jopa inhoten. Toiminta pyritään usein myös palauttamaan takaisin perinteisiin uomiin. (Spreitzer & Sonenshein 2003, 217.)

Clemensin (1993) analyysissä ehdotetaan, että organisaatiomuoto mahdollistaa joitain toimintoja, mutta vastavuoroisesti rajoittaa toisia. Organisaatiomuoto viestittää itsestään selvinä pidettyjen arvojen, oletusten ja uskomusten kautta sitä, millaista on olla jäsen tällaisessa organisaatiossa. Tämän ajattelutavan mukaisesti organisaatiot ovat ikään kuin kehyksiä varsinaiselle toiminnalle, ja ne tarjoavat mahdollisuuksia, arvoja, olettamuksia ja uskomuksia jäsentensä toiminnalle. Jäsenet voivat toimia näiden mukaisesti tai niitä vastaan. (Worline & Quinn 2003, 145.)

Monet sosiaali- ja organisaatioteoriat perustuvat neljään organisaatiomuotoon: markkinoihin, byrokraatiaan, klaaniin ja organisoituun anarkiaan. Nämä organisaatiomuodot ovat hyvin tunnettuja, mutta eivät silti tyhjentyviä organisaation ideaalimuotoja. (Worline & Quinn 2003, 146.) Kussakin organisaatiomuodossa toiminta on organisoitu

hieman eri tavoin, ja jokainen näistä toimii tehokkaasti toisissa tilanteissa, kun taas toisissa tilanteissa ne osoittautuvat tehottomammiksi. Minkään näistä muodoista ei voida siis sanoa olevan täydellinen kaikissa tilanteissa. Jos organisaation jäsenet antavat organisaatiomuodon suosimien arvojen dominoida käyttäytymistään, seurauksena voi olla tehotonta tai jopa epäeettistä käyttäytymistä. Rohkea käyttäytyminen organisaation jäseniltä tarkoittaakin toimimista organisaatiossa vallitsevia sääntöjä ja käytäntöjä vastaan. Lisäksi rohkeaan käyttäytymiseen sisältyy toimiminen niiden arvojen mukaisesti, joita organisaatiomuoto rajoittaa, jotta organisaatiolle tai sen toiminnalle mahdollisesti aiheutuvia vahinkoja voitaisiin ehkäistä tai rajoittaa. (Worline & Quinn 2003, 149-150.) Rohkeuden voisikin sanoa toimivan selkärankana vallitsevista käytännöistä poikkeamiseen organisaatiota hyödyttävällä tavalla (Spreitzer & Sonenshein 2003, 217).

Markkinat. Markkinamuotoon järjestäytyneessä organisaatiossa vahvoina arvoina ovat kilpailu, kunnianhimo ja aloitekyky. Näiden arvojen vahvistaminen voi tuoda paljon hyvää, mutta rajoittamattomana ne voivat johtaa epärehelliseen käyttäytymiseen ja liialliseen kilpailuun. (Worline & Quinn 2003, 146.) Kontrollointi markkinamuotoisessa organisaatiossa tapahtuu erilaisten tulevaisuuteen perustuvien sopimusten avulla (Worline & Quinn 2003, 147). Rohkea toiminta tällaisessa organisaatiossa voi tarkoittaa sellaisten arvojen, kuten lojaalisuuden, rehellisyyden ja luottamuksen, ylläpitämistä ja vahvistamista. Tällä tavalla voi olla mahdollista estää liiallinen kilpailu sekä siitä aiheutuvat väärinkäytökset ja ylilyönnit. Näiden arvojen harjoittaminen kuitenkin sisältää riskin, sillä vastakumppani voi vähätellä lojaalisuutta, hyötyä itsekkäästi rehellisyydestä tai pettää luottamuksen oman edun vuoksi. (Worline & Quinn 2003, 150.)

Byrokratia. Byrokraatisessa organisaatiossa hallinta tapahtuu lukuisten sääntöjen keinoin. Tietoa ja kontrollia jaetaan selkeiden kanavien kautta, jotka byrokraattinen järjestys ja organisaatorakenne mahdollistavat. (Worline & Quinn 2003, 147.) Myös byrokraattinen organisaatio tarvitsee rohkeita henkilöitä ja tekoja. Rohkeutta tarvitaan sääntöjen ja rutiinien rikkomiseen sekä niiden muokkaamiseen, silloin kun nämä eivät enää palvele toimintaa. Erilaisuus ja innovointi kuitenkin sisältävät aina riskin, koska hyvin yleistä on, että tällaiset rohkeat toimijat saavat rangaistuksen sääntöjen rikkomisesta. (Worline & Quinn 2003, 152.)

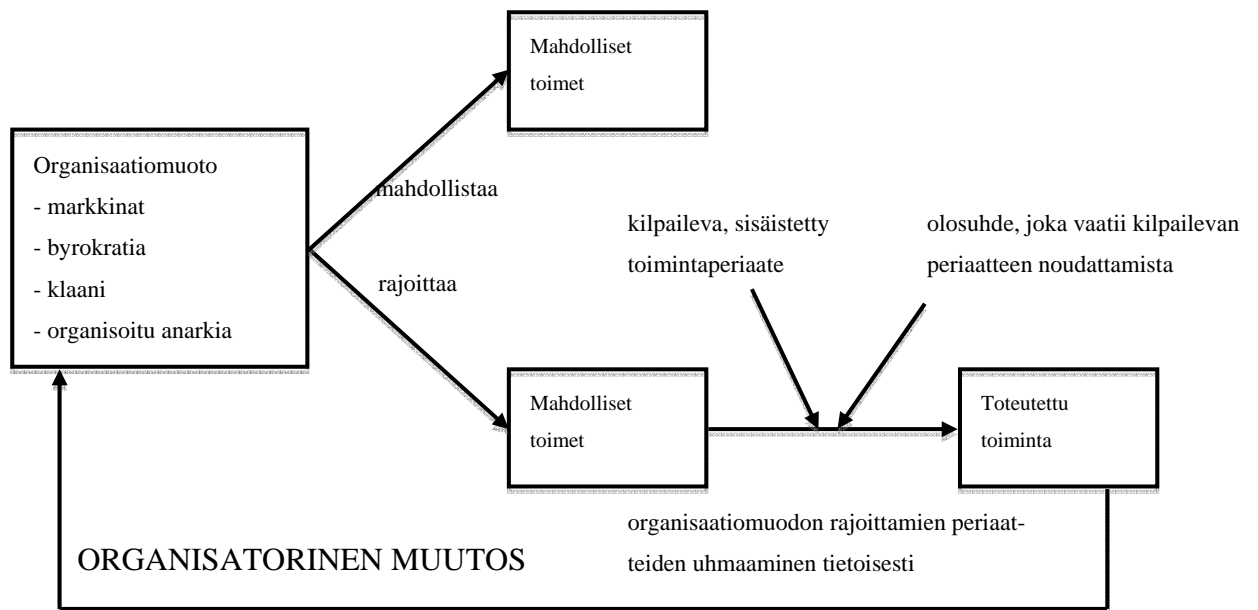
Klaanit. Kolmas esitetty organisaatiomuoto on klaani, jossa luotetaan yhteisön itseorganisointikykyyn ja sosiaaliseen kontrolliin. Tällainen organisaatiomuoto on erityisen tehokas silloin, kun jäsenillä on selvä yhteinen tavoite ja heidän vuorovaikutuksensa on korkeatasoista. Klaanin velvollisuudet ja toimintatavat opitaan useimmiten perinteiden ja rituaalien kautta enemmän kuin varsinaisten sääntöjen ja roolien kautta. Klaanissa on vahva lojaalisuus, yhteenkuuluvuus ja solidaarisuus. Tällaiset organisaatiot saattavat kuitenkin herkästi ajautua monotonisiksi ja etnosentrisiksi. (Worline & Quinn 2003, 148-149.) Nämä taas voivat muodostua organisaatiolle haitallisiksi, jos ympäristön monipuoliset mahdollisuudet ja uhat jäävät huomioimatta. Rohkeus klaanimaisessa organisaatiossa tarkoittaakin monipuolisia ajattelutapoja, yksilöllistä aloitteellisuutta ja kunnianhimoa. Tällainen rohkeus haastaa vallitsevan tilan organisaatiossa. (Worline & Quinn 2003, 153.)

Organisoitu anarkia. Neljännessä organisaatiomallissa, organisoidussa anarkiassa, käytetään hyvin vähäistä kontrollia organisaation jäseniin. Käytetty kontrolli koskee lähinnä sitä, kuka osallistuu ongelmanratkaisuun ja mitä ongelmia ylipäättään on tarkoitus ratkaista. Organisoitu anarkia toimii tehokkaasti epävarmassa ja nopeasti muuttuvassa ympäristössä sekä tutkittaessa uusia ja ennennäkemättömiä mahdollisuuksia. Tämä organisaatiomuoto edistääkin sellaisia arvoja kuin sopeutumiskykyä, innovatiivisuutta ja erilaisuutta. Tällä tehokkuudella on kuitenkin myös kääntöpuolensa; organisoitu anarkia on tehoton vakaassa ympäristössä, sillä sitä vaivaa usein epäselvyys, epävarmuus ja heikko koordinoitkyky. Se on usein myös tehoton ongelmanratkaisija ja erilaisten mahdollisuuksien hyödyntäjä. (Worline & Quinn 2003, 149.) Rohkeus ilmeneekin tällaisessa organisaatiossa vastuunkantamisena ongelmista ja mahdollisuuksista sekä toiminnan tehostamisena (Worline & Quinn 2003, 154).

Taulukko 1. Vakiintuneet ja rohkeutta vaativat arvot eri organisaatiomuodoissa (muokailtu Worline & Quinn 2003, 144).

Organisaatiomuoto	Vakiintuneet arvot	Rohkeutta vaativat arvot
Markkinat	kilpailu kunnianhimo aloitekyky	lojaalisuus rehellisyys luottamus
Byrokrazia	vastuullisuus kurinalaisuus tottelevaisuus	erilaisuus innovatiivisuus mukauttaminen
Klaani	lojaalisuus yhteenkuuluvuus solidaarisuus	aloitekyky yksilöllisyys kunnianhimo
Organisoitu anarkia	sopeutumiskyky innovatiivisuus erilaisuus	vastuullisuus tuloksellisuus

Edellä esittelemissäni organisaatiomuodoissa arvot ja käyttäytymisnormit eroavat siis toisistaan. Kuitenkin rohkea toiminta noudattelee samanlaista prosessia näissä kaikissa organisaatiomuodoissa, vaikkakin arvot ovat erilaiset (kuva 3). Organisaatiomuodoille on siis muodostunut omat arvonsa ja käyttäytymisnorminsa, joiden mukaisesti jäsenten odotetaan käyttäytyvän. Näin toimimalla vakiintuneet toimintatavat mahdollistuvat. Kaikki organisaation jäsenet eivät kuitenkaan välttämättä pidä tällaista toimintaa tehokkaana tai itselleen sopivimpina, joten he toimivat kilpailevien arvojen mukaisesti. Kaikissa organisaatiomuodoissa on näitä kilpailevia arvoja, joiden mukaista toimintaa vakiintuneet käytännöt rajoittavat. Rohkea toiminta tarkoittaakin näiden kilpailevien arvojen mukaista toimintaa, jonka tavoitteena on joka tapauksessa organisaation menestyminen, mutta kuitenkin mahdollistaa organisatorinen muutos – esimerkiksi vapauttaa positiivista energiaa organisaatiodynamiikkaan. (Worline & Quinn 2003, 156.)



Kuva 3. Prosessi, jossa organisaatiossa tapahtuva rohkea toiminta luo mahdollisuuden organisatoriselle muutokselle (Worline & Quinn 2003, 156).

3.2.3 Vastuu rohkeuden edistämisestä on johdolla

Myös organisaatioissa rohkean toiminnan edistäminen on mahdollista. Kuten muunkin liiketoiminnan, myös organisaatiokulttuurin kehittämisessä iso vastuu on johdolla. Kun johto edistää ja rakentaa rohkeutta henkilökunnan keskuudessa, organisaatiokulttuurista muodostuu turvallinen ja tuettu, jossa on helppo toimia periaatteellisesti. (Kerfoot 1999, 239.) Rohkea periaatteellinen toiminta voi olla ratkaisevassa asemassa esimerkiksi organisaatiomuutosten läpiviemisessä, joten koko organisaatio hyötyy siitä (Worline & Quinn 2003, 157).

Rohkea toiminta voi muuttaa ihmisten suhteita, rooleja, sääntöjä, tavoitteita ja valinnanmahdollisuuksia. On kuitenkin ymmärrettävä, että muutokset voivat olla positiivisia, mutta yhtä lailla myös negatiivisia. Rohkeuteen liittyy aina riski siitä, että toiminnasta seuraa häpeää tai vihaisia reaktioita tai joissain tapauksissa siitä voi seurata myös toimijan lähteminen organisaatiosta. Organisaatiokulttuuri kuitenkin vaikuttaa siihen, miten rohkeaan toimintaan suhtaudutaan; mahdollista on hyväksyä se, rohkais- ta ja toistaa sitä. Useimmiten rohkaiseminen on todennäköisempää, jos toiminta saavuttaa halutun vaikutuksen. (Worline & Quinn 2003, 155; Kerfoot 1999, 239.)

Yksi keino lisätä rohkeutta organisaatioissa on tehdä rohkeista toiminnoista julkisia. Kun niistä tehdään julkisia ja niitä juhlistetaan organisaatiossa, johto viestittää, että rohkeus on toivottua ja tuettua. Juhlistamisella voidaan tarkoittaa esimerkiksi uutiskirjeissä henkilöiden kiittämistä tai vuosijuhlissa toiminnasta kertomista. (Kerfoot 1999, 239.) Lisäämällä julkisuutta rohkeista toiminnoista ja henkilöistä on mahdollisuus vaikuttaa muuhun henkilöstöön (Kilmann ym. 2009, 16). Tarinat voivat toimia malleina ja esikuvina kuulijoille (Goud 2005, 112; Worline & Quinn 2003, 155).

4 KENTTÄTYÖSTÄ TUTKIMUSRAPORTIKSI

Tässä luvussa kuvaan sitä, miten toteutin tämän tutkimuksen. Ensimmäisessä alaluvussa kuvaan laadullisen tutkimuksen piirteitä ja sitä, miksi tutkimukseni on luonteeltaan laadullinen. Toisessa alaluvussa puolestaan kuvailen narratiivista tutkimusta ja sen ominaispiirteitä sekä perustelen sitä, miksi narratiivit soveltuvat rohkeuden kokemisen tutkimiseen. Kolmannessa alaluvussa kerron tutkimukseni kohdejoukosta; millaisen ryhmän kokemuksia rohkeuden esiintymisestä tarkastelen. Aineistoni keräämisestä kerron neljännessä alaluvussa. Viides alaluku keskittyy tutkimusaineistoni analysointiin eli kuvaan käyttämäni narratiivista analyysimenetelmää ja sitä, miten itse toteutin analysointivaiheen. Viimeisessä eli kuudennessa alaluvussa pohdin tutkimukseni luotettavuutta ja eettisyyttä.

4.1 Ymmärtävää tutkimusta

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on nähty esimerkiksi tietyn toiminnan ymmärtäminen, jonkin ilmiön kuvaaminen tai teoreettisesti mielekkään tulkinnan antaminen tietylle ilmiölle. Laadullinen tutkimus poikkeaa määrällisestä tutkimuksesta siinä, että se ei tavoittele tilastollisia yleistyksiä. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 85.) Tämä on tärkeä peruste sille, että mielestäni tähän tutkimukseen soveltui paremmin laadullisen tutkimuksen menetelmät kuin määrällisen, koska tavoitteenani on nimenomaan kuvata ja ymmärtää rohkeuden kokemista organisaatiossa eikä mitata sitä määrällisesti.

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole löytää totuutta tutkittavasta asiasta, vaan ennemminkin kuvata syvällisesti jotakin ilmiötä yhdestä näkökulmasta (Vilka 2005, 98). Keräsin tutkimusaineiston Valiolla tietystä marginaaliryhmästä (Ilmariset, ks. luku 4.3), ja tarkoituksenani onkin kuvata ainoastaan tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden kokemuksia rohkeudesta, ja sitä kautta saada heidän äänensä kuuluviin. Näiden kokemusten julkituominen ei välttämättä ole arkikeskusteluissa yleistä, vaikka niiden ymmärtäminen auttaisi toiminnan kehittämistä. Laadullinen tutkimus mahdollistaakin esimerkiksi vanhojen ajatusmallien kyseenalaistamisen ja toisenlaisen ajattelun ilmiöstä (Vilka 2005, 126).

Yksi laadullisen tutkimuksen piirteistä on sen hypoteesittomuus. Sillä tarkoitetaan sitä, että tutkijalla ei ole sidottuja ennako-oletuksia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista. Luonnollista kuitenkin on, että tutkijalla on aikaisemman kokemuksensa puolesta jonkinlainen käsitys asiasta, mutta olennaista on, että se ei sido tutkimuksen toteuttamistapoja. (Eskola & Suoranta 1998, 19-20.) Omat ennakkokäsitykseni perustuivat lähinnä omaan arkikokemuksiini; rohkeus ilmiönä on niin arkinen, että en usko, että olisin voinut aloittaa tutkimustani täysin ilman ennakkokäsityksiä asiasta. Ennakkokäsitykseni olikin, että rohkeus liittyy vahvasti vaaran uhmaamiseen ja että toisille ihmisille rohkeus on luontaisempaa kuin toisille. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan on tarkoitus yllätyä tai oppia tutkimusprosessin aikana. Oppiminen edellyttää kuitenkin sen, että ennako-oletukset tutkimuskohteesta tiedostetaan ja huomioidaan tutkimuksen esioletuksena. (Eskola & Suoranta 1998, 19-20.)

Laadullisessa tutkimuksessa pitäydytään usein hyvin pienessä määrässä tapauksia ja tarkoituksena on analysoida niitä mahdollisimman tarkasti (Eskola & Suoranta 1998, 18). Oma tutkimusaineistoni olikin hyvin suppea; se koostui kuudesta haastattelusta (tarkemmin esitelty luvussa 4.4). Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ennemmin sisällöllisesti kuin määrällisesti laaja aineisto. Tästä syystä on oltava erityisen tarkkana aineistonkeruussa, esimerkiksi haastattelua käytettäessä haastattelukysymysten muotoilussa. (Vilka 2005, 109.)

4.2 Kertomusten käyttäminen tutkimuksessa

Erilaisia tutkimusmenetelmällisiä valintoja tarkastellessani tukeuduin aiempiin tutkimuksiin ja niissä tehtyihin valintoihin. Menetelmäviidakko tuntui hyvin moninaiselta, mutta toisaalta joissain määrin tuntui vaikealta erottaa erilaisia menetelmiä toisistaan. Narratiiviseen tutkimusotteeseen törmätessäni vakuutuin, että tämä ote voisi soveltua tutkimustehtäväni riittävän eläväiseen kuvaamiseen. Päätökseni narratiivisesta tutkimuksesta varmistui, kun perehdyin Worlinen, Wrzesniewskin ja Rafaelin (2002) artikkeliin heidän toteuttamastaan tutkimuksesta rohkeudesta ja työstä. He käyttivät tarinoita tutkimuksessaan ja koska tutkimuksen aihepiiri oli niin lähellä omaa tutkimustehtävääni, vahvistui päätökseni siitä, että narratiivisuus sopii tämän ilmiön tutkimiseen.

Narratiivisuuden käsite on johdettu latinan sanoista *narratio* (kertomus) ja *narrare* (kertoa). Suomenkielisissä tutkimuksissa käytetään vaihtelevasti termejä narratiivi, tarina ja kertomus. Näillä termeillä on kuitenkin pieni vivahde-ero, sillä kertomus ymmärretään usein neutraalimpana kuin tarina. Tarina ymmärretään usein epätodemmaksi. Käytännössä kuitenkin narratiivisuus ja tarinallisuus voidaan nähdä toistensa synonyymeina. (Kohonen 2011, 197.) Narratiivisessa lähestymistavassa ajatellaan, että kertomukset ovat tapa ymmärtää ja jäsentää omaa elämää ja ajatuksia sekä tehdä oman elämän tapahtumista merkityksellisiä. Siinä kertomukset toimivat tiedon välittäjinä ja tuottajina. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 218; Quinn & Worline 2008, 505; Cortazzi 2001.) Tarinoiden kertominen on inhimillistä toimintaa, joka opitaan jo lapsena ja jota tehdään läpi elämän (Eriksson & Kovalainen 2008; Riessman 2003).

Narratiivia voidaan kuvata niin, että siinä ihminen reflektoi ja järjestää kokemuksiaan ja antaa niille merkityksen ja selityksen. Se on siis enemmänkin vuorovaikutusprosessi, jossa kertoja kokoaa elämänsä tapahtumia kokonaisuuksiksi. Kertomuksissa on aina juoni, joka yhdistää tapahtumat järjestyneeksi ja mielekkääksi kokonaisuudeksi. (Kohonen 2011, 198; Cortazzi 2001.) Kertomuksissa on vahvasti mukana toiminnan konteksti, joten se antaa mahdollisuuden asian laajemmalle ymmärtämiselle (LaPointe 2011, 55; Eriksson & Kovalainen 2008). Kun ihminen kertoo tarinaansa, hän samalla luo tapahtuneelle merkityksiä ja ymmärtää itseään sen avulla. Se on siis myös tapa rakentaa identiteettiä. (Laitinen & Uusitalo 2008, 114; Quinn & Worline 2008, 501; Riessman 2003.) LaPointe (2011) on syventynyt väitöskirjassaan nimenomaan tähän aiheeseen, sillä hän on tutkinut identiteetin rakentamiseen työuran muutoskohdissa.

Tutkimusaineistoni hankintaa suunnitellessani ajattelin, että kerronnallisesti on helpompi kuvata tilanteita tai tapahtumia, joissa tutkimusjoukkoni on kokenut rohkeutta esiintyneen. Henkilöt voisivat näin itse päättää, mitä he kertovat eli minkä he kokevat olennaiseksi tapahtuman kannalta. Tarinaa kertoessaan ihminen luo merkityksiä tapahtuneeseen, joten jokainen tarina on hänen oma näkemyksensä siitä, mitä tapahtui (Cortazzi 2001). Narratiivien ja vahvistuneen identiteetin avulla on helpompi kohdata pelkoa, sillä näiden avulla ihminen on luonut pelkoa aiheuttavalle asialle uuden merkityksen. Positiivisen merkityksen antamisella ilmiölle se on helpompi hyväksyä ja sen seurauksena on myös helpompi hallita tunteitaan. (Quinn & Worline 2008, 506.)

Narratiivisesta tutkimuksesta puhuttaessa ei tarkoiteta yhtä itsenäistä menetelmää (Riessman 2003; Kohonen 2011, 196). Chase'n (2005) mukaan se on ennemminkin laadullinen poikkitieteellinen viitekehys, joka yhdistelee monia analyttisiä näkökulmia, teoreettisia lähestymistapoja ja tutkimusmenetelmiä (LaPointe 2011, 57). Sitä voisi myös kutsua tieteiden väliseksi keskusteluverkostoksi, jossa yhdistävänä tekijänä on tarinan käsite. Huomionarvoista on kuitenkin, että menetelmäkirjallisuudessa on osittain ristiriitaisuuksia narratiivisuuden hahmottamisessa, alkaen jopa tarinan käsitteestä. (Laitinen & Uusitalo 2008, 110.) Tunnusomaista narratiivisuutta hyödyntävälle tutkimukselle on se, että se kohdistaa huomion kertomuksiin todellisuuden tuottajana ja välittäjänä (Heikkinen 2000, 47; ks. Kohonen 2011, 196). Narratiivinen lähestymistapa korostaa tiedon subjektiivista luonnetta ja kontekstuaalisuutta. Sen mukaan todellisuus rakentuu ihmisten vuorovaikutuksessa, ja siitä syystä on olemassa monia todellisuuksia. Nämä riippuvat kunkin ihmisen merkityksenantoprosessista. (Kohonen 2011, 197; Cortazzi 2001.)

Tilanteesta kertominen kokonaisvaltaisesti mahdollistaa erilaisten tilannetekijöiden ymmärtämisen paremmin, sillä kokemus voidaan näin liittää muihin taustatekijöihin. Narratiivinen lähestymistapa tutkimuksessa antaa Riessman'n (2008) mukaan hyvät mahdollisuudet kuvata elämäkokemusten rikkautta ja monimuotoisuutta (LaPointe 2011, 56). Narratiivisen lähestymistavan mukaisesti ”tietomme todellisuudesta on kehittyyvä kertomus, joka muokataan ja tarkennetaan jatkuvasti” (Kohonen 2011, 197). Tyypillisesti narratiivin piirteisiin kuuluu kronologisuus. Narratiivit ovat useimmiten takautuvia, ja ne kertovat ”mitä sitten tapahtui”. Kertojan (tai haastateltavan) ääni pääsee narratiivissa esille. (Kohonen 2011, 198.) Narratiivi voi toimia välineenä kokemusten merkityksenannolle (Vaara & Tienari 2011, 370).

Narratiivinen ote organisaatiotutkimuksissa on lisääntynyt merkittävästi 1980-luvun loppupuolella. Tällöin narratiivisuus tarkoitti tutkimusten kirjoittamista kertomuksina, kertomusten keräämistä tutkimusaineistoksi tai organisaation elämän ymmärtämistä yhteisen kertomuksen luomiseksi. (Laitinen 2008, 178.) Omassa tutkimuksessani narratiivisuus näkyy lähinnä näiden kahden ensimmäisen määritelmän yhdistelmänä. Vaara & Tienari (2011) näkevät kuitenkin, että narratiivista tutkimusotetta ei ole osattu vielä riittävästi hyödyntää organisaatiokulttuuriin liittyvissä tutkimuksissa.

Tämä johtuu heidän mukaansa käsitteellisistä ja menetelmällisistä puutteista narratiivien analysoinnissa ja tarinankertomisessa työn arjessa. (Vaara & Tienari 2011, 370.) Narratiiviselle tutkimukselle on olemassa muitakin rajoitteita. Hyvin mahdollista on, että joistakin asioista on vaikeaa kertoa. Vaikeus voi johtua monesta tekijästä, mutta yleistä on se, että jos asia (tapahtuma, kokemus tms.) on hyvin tuore, haastateltava ei välttämättä ole ehtinyt vielä reflektoida asian merkitystä eikä ottaa siihen riittävästi etäisyyttä. (Kohonen 2011, 204.) Tarinamuotoinen kuvaus ei siis välttämättä ole osallistujille kaikkein helpoin tapa, koska tapahtumiin liittyy usein hyvin monenlaisia tekijöitä ja kertomukseen tulee valikoida niistä vain merkityksellisimmät. Tämä olikin oman tutkimukseni kannalta tunnistettavissa oleva riski.

4.3 Rohkeat Ilmariset

Tutkimukseni kohteeksi valikoitui Valio Oy ja sieltä erityinen ryhmä ”Ilmariset”. Voinvientiosuusliike Valio perustettiin vuonna 1905. Tarkoituksena oli edistää suomalaisen voin vientiä ja valvoa vientivoin laatua. Hieman reilussa sadassa vuodessa yritys on kehittynyt huomattavasti: Valio on nykyisin Suomen johtava meijerialan yritys, joka toimii suomalaisen ravitsemuksen suunnannäyttäjänä ja kansainvälisenä edelläkävijänä terveysvaikutteisten maitotuotteiden osalta. Perustehtävänä Valiolla on edistää suomalaisten maidontuottajien elinkeinoa. Valion nimi tarkoittaa erinomaista laatua, joka onkin koko toiminnan ydin. (Valio 2012.)

Valio on suomalaisten maidontuottajien omistama yritys. Valio työllistää suoraan yli 4 000 ihmistä Suomessa ja ulkomailla. Välillisesti maidon keräily-, tuotanto- ja jakeluketju työllistää kymmeniätuhansia ihmisiä. Kolmannes Valion henkilöstöstä työllistyy pitkäikäisten strategisissa kehitysprojekteissa, joiden tuloksena odotetaan uusia innovatiivisia tuotteita ja teknologiasovelluksia. Valion Tutkimus- ja tuotekehityksikkö tunnustetaan yhdeksi maailman arvostetuimmaksi elintarviketeollisuuden tutkimusyksiköksi. Tuotteiden turvallisuus ja laatu perustuvat vahvaan ammattitaitoon, asiantuntemukseen ja sitoutumiseen. (Valio 2012.)

Jotta Valion menestystarina voi jatkua kiristyvässä kilpailussa, on kyettävä kehittämään ja tuomaan asiakkaiden saataville jatkuvasti kiinnostavampia uutuustuotteita. Kilpailuun vastaaminen ja tuotteiden uudistaminen vaativat luovia irtiottoja vakiintu-

neista toimintatavoista. Tällaiseen toimintaan liittyy aina riski, joten siksi luovat irtiotot voidaan luokitella rohkeiksi toiminnoiksi. Ilman riskinottoa ei kuitenkaan voida saavuttaa menestystä. Tästä syystä Valiolla on ymmärretty rohkeuden merkitys yrityksen menestykselle, ja se on nostettu uudistumisen kannalta tärkeäksi teemaksi. Rohkeutta ei aiemmin ole tutkittu Valiolla, mutta käytännössä rohkeuteen panostaminen näkyy muun muassa siten, että henkilökunnalle on järjestetty seminaareja rohkeudesta työelämässä ja projektiportfolioon on lisätty ”rohkeiden projektien” kategoria. Lisäksi Valiolla on perustettu ja kehitetty Ilmaristen toimintaa. (Pilvi 2012.)

Tutkimusjoukokseni halusin jonkin olemassa olevan ryhmän eli ns. luonnollisen ryhmän, joka olisi kuitenkin mahdollisimman heterogeeninen. Uskoin, että tällä tavalla myös saamani kuvaukset olisivat hedelmällisimpiä. Yleensä laadullisessa tutkimuksessa onkin mielekästä valita haastateltavat tutkimuskohteena olevan ilmiön mukaisen asiantuntemuksen tai kokemuksen mukaisesti. Tällöin tärkeää on, että haastateltavalla on tästä ilmiöstä omakohtainen kokemus. (Vilkkä 2005, 114.) Tutkimusjoukoksi valikoitui Valion edustajan toimesta Ilmariset-ryhmä, joka on 32 henkilön erityisryhmä (Pilvi 2012).

Ilmariset-ryhmän perustamista Valiolla edelsi kokeilu nk. Luovista tiimeistä Tutkimus- ja kehittämissyksikön sisällä. Näissä tiimeissä oli jäseniä poikkiorganisatorisesti, ja tiimien tehtävänä oli kehittää ideoita uusiin tuotteisiin. Kokemukset osoittivat, että tiimeissä olisi hyvä olla osaamista myös muualta organisaatiosta. Luovien tiimien kanssa samanaikaisesti Valiolla oli käynnissä työtapojen kehittämiskoulutus Palo ja vauhti. Tästä koulutuksesta opittiin, että erityisesti luovuutta ja uudistumista vaativissa tehtävissä tärkeä voimavara on vapaaehtoisuus ja innokkuus. Luovien tiimien ja Palo ja vauhti -koulutuksen lisäksi Valiolla oli johdon koulutuksessa käytetty poikkiorganisatorisia tiimejä, jotka toteuttivat haastetehtäviä muutaman viikon aikana. (Pilvi 2012.)

Edellä mainittujen kokemusten seurauksena Valiolle perustettiin Ilmariset-ryhmä. Tavoitteena tällä ryhmällä on viedä eteenpäin sellaisia uusia ideoita, joilla on mahdollisuuksia kehittyä rohkeiksi hankkeiksi. Käytännössä rohkeat hankkeet koskevat liiketoimintaa uudella alueella. Ilmaristen tavoitteena on lisäksi työstää ideoita, jotka eivät ole suoraan lokeroitavissa yhden olemassa olevan organisaatio-osan vastuulle. Ilmari-

set-ryhmä muodostettiin Valion sisäisellä avoimella hakumenettelyllä. Hakijoita ryhmään oli 60, ja näistä noin puolet valittiin mukaan. Suurin osa hakijoista oli yrityksen pääkonttorilla työskenteleviä henkilöitä. Valinnassa keskeisiä kriteerejä olivat innokkuus ja osaaminen sekä jäsenten jakautuminen organisaation eri osiin. (Pilvi 2012.)

Ilmariset-ryhmän toiminta perustuu siihen, että se saa erilaisia haastetehtäviä nk. Sampo-tiimiltä. Sampo-tiimi muodostuu Tutkimus- ja kehittämissyksikön sekä liiketoiminta-alueiden johtoryhmän henkilöistä. Joissain tapauksissa Ilmariset itse päättävät, mihin haasteeseen he osallistuvat, kun taas toisissa tapauksissa Sampo-tiimi ehdottaa tiimipäällikköä haasteelle. Ilmariset tekevät haastetehtävät suhteellisen nopealla aikataululla, noin 5-7 viikon aikana, ja tämän jälkeen ne esitellään tai raportoidaan Sampo-tiimille. Haastetehtävät ovat toisistaan poikkeavia, mutta yhteinen nimittäjä niille on rohkeus. Haasteissa etsitään uusia ja rohkeita merkittävän liiketoiminnan ideoita ja hankkeita. Ilmaristen toiminnan luonteeseen kuuluu lisäksi, että se muuttuu ja kehittyy jatkuvasti, jotta se vastaa parhaiten muuttuviin tarpeisiin. Tämä toiminta on koettu hyvin menestyksekkääksi, joten Ilmariset jatkavat innovoimistehtäväänsä. (Pilvi 2012.)

Tutkimukseni kohdejoukoksi Ilmariset soveltui mielestäni hyvin, koska tämä ryhmä on jo pohtinut rohkeuden merkitystä niin omalle kuin liiketoiminnankin kehittymiselle ryhmän toiminnan aikana. Ilmariset on hyvin heterogeeninen ryhmä, sillä ryhmään valittiin jäsenet laajasti koko Valion organisaatiosta. Toisaalta Ilmarisissa jäi tehtaiden edustus pääkonttorin henkilöstön varjoon eli ehkä ryhmän ei voi sanoa olevan täydellisesti heterogeeninen. (Pilvi 2012.) Uskon sen kuitenkin olevan riittävä tämän tutkimuksen tehtävän kannalta. Kohdejoukosta on huomioitava myös se, että Ilmariset ovat poikkeuksellisen rohkea ryhmä Valiolla, koska valikoitaessa ryhmään jäseniä kriteereissä painotettiin yhtenä tärkeänä osana rohkeutta. Täten Ilmariset eivät suoraan edusta koko Valion henkilöstöä, vaan tämä ryhmä edustaa ennemminkin sitä suuntaa, jonne henkilöstöä pyritään ohjaamaan. Tästä kielivät Valiolla viime aikoina toteutetut erilaiset kokeilut (esim. Luovat ryhmät, Palo ja Vauhti).

Ilmariset-ryhmästä haastateltavakseni tätä tutkimustani varten sain kuusi henkilöä. Työkokemuksta haastateltavilla oli Valiolla 3,5-12 vuotta, mutta kokonaistyökokemus

(myös Valion ulkopuolinen työkokemus huomioituna) oli vähintään kuusi vuotta eli kukaan heistä ei ollut vastikään siirtynyt työelämään. Kaikki haastateltavat toimivat joko asiantuntija-, päällikkö- ja/tai esimiestehtävissä eli tutkimusjoukosta puuttui ns. työntekijätason edustus. Haastateltavien sukupuolijakauma noudattelee Ilmaristen jakaumaa (naisia 62,5 % / miehiä 37,5 %). Huomattavaa on, että Valiolla yleisesti kuitenkin miesten määrä on suurempi johto-, esimies- ja erityisasiantuntijatehtävissä (Valio 2012). Haastateltavieni tehtävätasot noudattelevat yleistä Ilmaristen jakaumaa, sillä Ilmarisiin hakeutuneista suurin osa oli pääkonttorissa työskenteleviä, jossa pääsääntöisesti suurin osa toimii asiantuntijatehtävissä. Ilmarisissa esimiestehtävissä toimivia jäseniä on noin 34 % ja asiantuntijatehtävissä toimivia noin 66 %. (Pilvi 2012.) Taulukossa 2 olen tiivistänyt edellä kuvaamaani Ilmaristen ja tutkimukseen osallistuneiden haastateltavieni jakaumaa.

Taulukko 2. Ilmaristen ja tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden jakauma.

	Ilmariset-ryhmä	Tutkimukseen osallistuneet
Määrä	32	6
Naisia / miehiä	20 / 12	4 / 2
Asiantuntijoita*, **	21	4
Esimiehiä *	11	2

* Ilmaristen lukumäärät perustuvat ryhmän toimintakauden aloitukseen. Osalla tehtävät ovat vaihtuneet toiminnan aikana.

** Asiantuntijoihin sisältyvät tässä myös päällikkötehtävissä työskentelevät henkilöt, joilla ei ole suoria alaisia.

4.4 Keskustelua rohkeudesta

Tutkimusaineistoni koostuu kuudesta yksilöhaastattelusta. Haastattelut toteutin toukokuun 2012 aikana, ja kunkin haastattelun kesto oli 30–50 minuuttia. Toteutin haastattelut avoimina haastatteluina, koska tarkoitukseni oli löytää haastateltavien omia kokemuksia rajoittamatta juurikaan niiden sisältöä. Vaihtoehtoinen tapa aineistoni keräämiselle olisi ollut kirjallisten kertomusten kerääminen, mutta käytännön syistä haastattelu koettiin kuitenkin paremmaksi vaihtoehdoksi korkeamman osallistumismäärän varmistamiseksi. Toisaalta haastatteluiden toteuttaminen mahdollisti myös ehkäpä rikkaamman tutkimusaineiston, koska haastatteluiden aikana minulla oli mahdollisuus tehdä tarkentavia kysymyksiä keskustelun lomassa. Näin kokonaistilanteen ymmärtäminen oli minulle helpompaa organisaation ulkopuolisena. Lisäksi kysymys-

teni tarkentaminen ja selventäminen oli mahdollista henkilökohtaisen vuorovaikutuksen avulla, kun taas kirjallisia kertomuksia laadittaessa tämä vuorovaikutus olisi puuttunut kokonaan.

Kvale (2006) sanoo haastattelujen olevan laadullisessa tutkimuksessa hyvin yleinen menetelmä kerätä aineistoa yksilöiden kokemuksista. Myös yksilön näkökulman ymmärtämiseen sosiaalisesta todellisuudesta on yleistä kerätä aineistoa haastattelujen avulla. (LaPointe 2011, 61.) Yksilöhaastattelut sopivat luontevasti ihmisten omakohtaisten kokemusten tutkimiseen (Vilka 2005, 101), joten yksilöhaastattelu on luonnollinen valinta tähän tutkimukseen. Yksilöhaastattelu on tyypillinen ratkaisu nimenomaan avoimissa haastatteluissa (Vilka 2005, 104).

Narratiivisessa tutkimuksessa haastattelut ovat usein hyvin keskustelunomaisia, avoimia haastatteluja (Kohonen 2011, 201). Tämän lisäksi puhutaan narratiivisesta haastattelusta, jossa kertomusten tuottaminen on haastattelun keskiössä. Narratiivisessa haastattelussa ei ole tarkoitus testata etukäteen asetettuja hypoteeseja, vaan keskustella vapaasti aiheesta. Haastattelijalla ei ole valmiita kysymyksiä tai haastattelurunkoa, vaan ilmiöstä keskustellaan vapaasti haastateltavan haluamalla tavalla. (Eriksson & Kovalainen 2008.) Holstein & Gubrium (1997) muistuttavat, että kaikissa haastattelumuodoissa haastattelijan tulee pitäytyä mahdollisimman neutraalina ja objektiivisenä, jotta hän ei vaikuta tutkimusaineistonsa negatiivisesti (LaPointe 2011, 61). Myöskään avointa haastattelua ei rakenneta niinkään valmiiden kysymysten tai teemojen ympärille, vaan haastateltava voi puhua aiheesta vapaasti ja haastateltava tekee tarkentavia kysymyksiä käsiteltävän aiheen syventämiseksi. (Vilka 2005, 104; Riessman 2003.) Käytännössä ainoastaan keskustelun kohteena oleva ilmiö on määriteltävä etukäteen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Siltikään avoimessa haastattelussa ei keskustella mistä tahansa, vaan sisältö on sidoksissa tutkimuksen tarkoitukseen ja ongelmanasetteluun (Tuomi & Sarajärvi 2009, 76).

Merkitysrakenteita tutkittaessa on ehdottoman tärkeää, että haastateltavat voivat puhua asiasta vapaasti omin sanoin eivätkä joudu valitsemaan tutkijan etukäteen jäsentämistä vastausvaihtoehdoista (Alasuutari 1999, 83). Valmiiden vastausvaihtoehtojen sijaan haastattelija syventää kertomuksen sisältöä rakentamalla haastattelun jatkosaamiensa vastauksien pohjalta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75-76; Vilka 2005, 104).

Pohdin pitkään, olivatko haastattelut luonteeltaan enemmän teemahaastatteluja, narratiivisia haastatteluja vai avoimia haastatteluja, koska mielestäni näihin sisältyi piirteitä kaikista muodoista. Mielestäni haastattelut olivat kuitenkin luonteeltaan enemmän avoimia, koska ne etenivät täysin haastateltavien tarinoiden pohjalta, vaikka minulla etukäteen suunniteltu haastattelurunko olikin. Teemahaastattelu olisi ollut luonteeltaan strukturoidumpi, kun taas narratiivinen haastattelu vieläkin vapaamuotoisempi. Nyt haastattelutilanteen perustana olivat haastattelukysymykseni, vaikkakin haastattelutilanteet etenivät hyvin vapaamuotoisesti keskustellen (ks. esim. Liite 1).

Lähetin haastateltavilleni etukäteen haastattelukysymykseni, jotta he pystyivät ennalta pohtimaan tilannetta, jossa he kokivat rohkeutta esiintyneen. Haastattelukysymykseni olivat seuraavat:

- 1) Kuvaile tilannetta tai tapahtumaa, jossa mielestäsi esiintyi rohkeutta.
- 2) Miksi se oli mielestäsi rohkeaa?
- 3) Miltä se tuntui sinusta?
- 4) Millaisia vaikutuksia tällä tapahtumalla oli (sinulle, yksiköllesi, Valiolle)?

Näiden lisäksi keräsin haastateltaviltani myös taustatietoja nykyisestä tehtävänimikkeestä, työkokemusajasta tässä tehtävässä sekä työkokemusajasta yhteensä Valiolla. Vaikka taustatiedot jäivätkin hyvin suppeiksi, ne kuitenkin auttoivat varsinaisen haastatteluaineiston tulkinnassa. Haastattelukysymykseni mukailivat Worlinen, Wrzesniewskin ja Rafaelin tutkimusta (2002, 299), mutta muokkasin hieman kysymyksiä omaan tutkimukseeni sopiviksi. Kaikissa haastatteluissa syvennyimme aiheeseen ensimmäisen kysymykseni avulla, jonka jälkeen tein mahdollisuuksien mukaan tarkentavia kysymyksiä kertomuksista. Kaikissa haastatteluissa en kysynyt suoraan jokaista haastattelukysymystä, sillä haastattelutilanteet etenivät hyvin vapaamuotoisesti, keskustelunomaisesti. Varmistauduin kuitenkin jokaisen haastattelun lopussa siitä, että olin saanut näihin asioihin vastaukset keskustelun aikana jollakin tavalla (toisilta suoraan, toisilta epäsuorasti). Tapahtumien taustatietojen ja tarkentavien kysymysten avulla yksittäisistäkin asioista pystyin luomaan pieniä kertomuksia ja kuvauksia rohkeista tilanteista, vaikkakaan haastattelujen aikana keskustelu ei olisikaan edennyt selkeästi ja jatkuvasti kertomusmuotoisena.

Pääsääntöisesti kaikki haastateltavat olivat pohtineet tilanteita etukäteen, ja se helpotti selvästi haastatteluiden etenemistä. Kerroin sähköpostiviestissäni, että kuvailtava tilanne/tapahtuma voi olla tapahtunut henkilölle itselleen tai hän on voinut itse olla siinä sivusta seuraajan roolissa. Ainoa raja, jonka tein, oli että tilanteen tulee liittyä jollakin tavalla Valion toimintaan. Pyysin ensisijaisesti kuvaamaan yhtä tilannetta, mutta mainitsin, että halutessaan haastateltavat voivat kertoa myös useammasta tilanteesta. Suurin osa haastateltavista kertoikin useammasta yksittäisestä tilanteesta. Olennaisimpana pidin ainoastaan sitä, että haastateltava itse koki tilanteessa esiintyneen rohkeutta.

Haastattelutilanteet olivat jokainen hyvin erilaisia, ja haastateltavien kertomukset sisällöltään olivat myös hyvin erilaisia toisiinsa verrattuna. Koin, että kertomukset olivat erittäin mielenkiintoisia ja veivät minut ikään kuin mukanaan. Osittain tästä syystä, mutta myös organisaation ja sen tehtävien vierauden vuoksi, tarkentavien kysymysten ja haastattelun ohjaileminen osoittautui yllättävän haasteelliseksi tehtäväksi. Haastattelujen litterointivaiheessa löysin monia kohtia, joihin jälkikäteen ajateltuna olisin mieluusti tarttunut syvemmin, mutta haastattelutilanteessa en näin kuitenkaan ymmärtänyt tehdä. Toisaalta myös jälkikäteen näihin tilanteisiin palaaminen olisi ollut haasteellista, koska tilanne ikään kuin ”meni jo ohi”. Kaikki haastateltavat kuitenkin tarjoutuivat tarkentamaan asioita jälkikäteen puhelimitse tai sähköpostitse, mutta en kuitenkaan kokenut sille tarvetta edellä mainitsemani tilanteen palaamisen vaikeuden vuoksi. Tarkennusten pois jäämisellä en nähnyt olevan merkittävää laadullista vaikutusta tutkimusaineistolleni. Liitteessä 1 olen kuvannut tyypillisen toteuttamani tutkimushaastattelun kulun.

4.5 Haastatteluista johtopäätöksiin

Narratiivien ja narratiivinen analyysi voidaan erottaa toisistaan. Narratiivien analyysissä tarkastelun kohteena on narratiivi esittämisen muotona. Tällöin analysoinnissa apuna ovat esimerkiksi tapaustyytit ja metaforat, joiden avulla narratiivit erotetaan toisistaan. Narratiivisessa analyysissä sen sijaan tarkastellaan narratiivia analyysin muotona. Siinä lopputuotoksena on yhtenäinen kertomus tapahtumista eli tutkija muodostaa aineistosta uuden kertomuksen. (Eriksson & Kovalainen 2008; Kohonen

2011, 202.) Tässä tutkimuksessa aineistoani analysointi tapahtuu nimenomaan jälkimmäisellä tavalla eli narratiivisella analyysillä.

Narratiivisessa analyysissä tulee muistaa, että yksittäiset narratiivit sijoittuvat tiettyihin vuorovaikutustilanteisiin. Kuitenkin samanaikaisesti ne ovat osa sosiaalista, kulttuurista ja institutionaalista keskustelua. (Vaara & Tienari 2011, 370; Kohonen 2011, 202.) Tämä on tärkeä syy siihen, miksi päädyin narratiiviseen analyysiin tutkimusaineiston analysoimisessa. Kertomusmuotoisessa aineiston analyysissä on mahdollista kuvata elävämmin myös kontekstia, johon rohkea tilanne sijoittuu. Tällöin analyysin lukija kykenee saamaan kokonaisvaltaisemman kuvan tutkimusaineistossa esiintyneistä kokemuksista ja liittämään sen oikeaan kontekstiin.

Nauhoitin kaikki tekemäni tutkimushaastattelut, ja litteroin ne pian haastattelutilanteen jälkeen. Litterointi on ehdottoman tärkeää narratiivisessa analyysissä (Riessman 2003). Yhteensä litteroitua aineistoa kerääntyi kuudesta haastattelusta 40 sivua. Litteroin haastatteluista ainoastaan sisällöt eli en litteroinut esimerkiksi taukoja, äänenpajoja, naurahduksia tai muita vastaavia eleitä. Päädyin tällaiseen litterointitapaan, koska kiinnostuksen kohteena tässä tutkimuksessa on nimenomaan se, *mitä* haastateltavat kertoivat, ei se, *miten* he sen kertoivat.

Litteroinnin jälkeen luin aineistoani useaan otteeseen, jotta löysin sieltä yhteneväisiä ja eriäviä piirteitä. Aineistostani erottui muutamia teemoja, joista lopulta muodostin analysointini rungon. Kuten aineistolähtöiselle analysoinnille on ominaista, en etukäteen tiennyt, kuinka monta teemaa aineistostani nousisi esiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 89). Löysin näitä teemoja viisi, ja mielestäni ne tuovat tutkimustehtäväni kannalta lisäarvoa ilmiön ymmärtämiselle. Aineistossani olisi ollut paljon muutakin tutkimisen arvoista, mutta karsin tästä tutkimuksesta tutkimustehtävääni liittymättömät osat pois. Itsessään nämä viisi teemaa kuitenkin erottuivat suhteellisen helposti. Haastateltavieni kertomukset noudattivat tiettyä kaavaa, jossa nämä viisi teemaa olivat mukana erilaisin tavoin. Teemat toimivat ikään kuin yläkäsitteinä tietyille asiasisällöille eli niiden avulla erilaisten kertomuksen sisällöistä saa tehtyä johtopäätöksiä rohkeuden esiintymisen kokemisesta. Tutkimusaineistoani analysoidessani jaottelin aineistoni näiden teemojen mukaisesti, ja siten sisällöt jakaantuivat mielekkäiksi ja

ymmärrettäväksi kokonaisuuksiksi. Tarkemmin näiden teemojen sisältöjä esittelen luvussa 5.3.

Haastatteluaineistostani erottuneista teemoista muodostin kaksi tyypikertomusta, joissa esiintyy rohkeuden esiintymisen kokemuksia organisaatiossa. Tyypittelyssä tiivistetään teemoihin liittyvät näkemykset yleistyksiksi järjestämällä tutkimusaineisto tietyiksi tyypikuvauksiksi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Muodostamani kertomukset kuvaavat samaa ilmiötä kahdenlaisen kokemuksen valossa. En siis muodostanut kertomuksia toisiinsa nähden vastakkaisina eli että toisessa kertomuksessa esiintyisi rohkeutta, mutta toisessa ei. Positiivisen psykologian hengessä molemmat kuvaavat nimenomaan työntekijän omakohtaista kokemusta rohkeuden esiintymisestä.

Kertomusteni muodostaminen tukeutui kahteen tekijään: aineistosta kokonaisuutena esiin nousseisiin teemoihin sekä kertomusten juonirakenteeseen. Aineiston jakaminen teema-alueiksi mahdollisti erilaisten elementtien havaitsemisen. Vaikka tutkimusaineistoni on hyvin monipuolinen, aineiston jakaminen teemoiksi paljasti erilaisten kuvausten sisältävän paljon yhdenmukaisuuksia. Näin tyypikertomuksiin oli mahdollista löytää sisältöjä, jotka kuvaavat mahdollisimman kattavasti, mutta samalla tiivistäen tutkimusaineistoani. Kuitenkin sisällöissä minun oli varmistuttava haastateltavieni anonymiteetista, joten kertomusten sisällöt jätin melko yleiselle tasolle. Harvoin todelliset tilanteet myöskään etenivät yhtä suoraviivaisesti, mutta asian ymmärrettävyyden vuoksi yksinkertaistin tapahtumien kulkua näihin tyypikertomuksiin.

Kertomuksissa olen kärjistänyt joitakin asioita, jotta niistä nousee paremmin esille kokemusten erilaisuus. Fiktiivisyys kertomuksissa liittyy lähinnä tilanne- ja taustatekijöihin. Lisäksi molemmissa tyypikertomuksissa on aineksia useista haastatteluista, joten kumpikaan ei ole suora kuvaus yhdenkään haastateltavan kokemuksesta. Haastateltavani kertoivat kokemuksiaan omiin työtehtäviinsä liittyen, ja jos olisin valinnut kertomuksiini suoria tilanteita tutkimusaineistostani, se olisi heikentänyt merkittävästi haastateltavieni tunnistamattomuutta. Vaikka nämä tausta- ja tilannetekijät ovatkin keksittyjä, silti kertomusten luonne ja tausta-ajatukset ovat suoraan tutkimusaineistostani. Fiktiiviset osat eivät vaikuta tulkintoihini tai johtopäätöksiini, vaan ne ovat auttamassa lukijaa sijoittamaan erilaiset kokemukset oikeisiin konteksteihinsa ja ymmärtämään kokemusten luonnetta. Juonellisuus kertomusten muodostamisessa vaikutti

siihen, että molemmissa tyyppikertomuksissa on alku (taustatiedot), keskikohta (rohkea tilanne) ja loppu (vaikutukset).

Tutkimusaineistoni on hyvin monipuolista ja vaihtelevaa, joten ainoastaan yhden kertomuksen laatiminen olisi mielestäni supistanut aineistoa liikaa. Kahdessa kertomuksessa uskon voivani kuvata sitä, miten erilaisin tavoin rohkeutta voidaan kokea esiintyvän organisaatiokontekstissa. Sen sijaan kahta useamman kertomuksen laatiminen olisi tehnyt tulkinnasta liian pirstaleista, koska tutkimushaastatteluja oli ainoastaan kuusi. Teemoittelun tarkoitus onkin tiivistää aineistoa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 89). Toki lähes jokaisessa haastattelussa esiintyi useampia yksittäisiä kokemuksia rohkeudesta, mutta silti koin jokaisen omaksi kokonaisuudekseen. Aineiston pirstaloiminen useaksi kertomukseksi olisi jättänyt myös varsinaisen analyysin hyvin olemattomaksi, ja kertomuksista olisi muodostunut vain haastattelujen tiivistelmiä. Tästä syystä rakensin kertomukset haastatteluaineistostani kokonaisuutena.

Aineiston yksityiskohtaisemmassa tarkastelussa (luku 5.3) nostin siis esiin viisi erilaista tutkimustenaineistosta korostuneesti noussutta teemaa, joiden avulla analysoin työntekijöiden kokemuksia rohkeudesta omassa organisaatiossaan. Mielestäni tärkeä perusta rohkeuden kokemukselle on se, miten rohkeus määritellään. Tässä oli selviä eroavaisuuksia, mutta myös yhtäläisyyksiä haastateltavien välillä, joten aloitan tarinoiden vertailun tästä teemasta. Rohkeuden esiintyminen jakaantui selvästi kahdenlaisiin kokemuksiin: omakohtaisiin sekä tiimin, yksikön, organisaation tms. yhteisiin kokemuksiin. Tähän paneudun seuraavaksi. Kolmanneksi teemaksi valitsin kontekstin rohkeuden esiintymiselle eli esiintyykö rohkeus liiketoimintaan vai henkilökohtaisiin kokemuksiin liittyen. Neljäs käsittelemäni teema liittyy rohkean tilanteen tai tapahtuman seurauksiin eli mikä merkitys tällä kokemuksella oli haastateltavalle jälkikäteen tarkasteltuna. Viimeiseksi teemaksi nostan esiin motivaation eli mikä vaikuttaa siihen, että rohkeita toimintoja tapahtuu organisaatiossa.

Näiden viiden teeman tarkastelemisen avulla uskon löytäväni vastauksen tälle tutkimukselle antamalleni tehtävälle eli miten työntekijät kokevat rohkeutta esiintyvän organisaatiossaan. Samoin uskon voivani teemojen yksityiskohtaisella tarkastelulla havainnollistaa asioiden esiintymistä aineistossani monipuolisesti ja tapahtumien esiintymiskonteksti huomioon ottaen. Uskon myös, että edellä kuvaamallani tavalla ana-

lysoimalla tutkimusaineistoani olen saanut luotua yhtenäistä ja selkeää informaatiota, kuten laadullisen analyysin tavoitteena onkin. Selkeän aineiston avulla on mahdollisuus päästä luotettaviin johtopäätöksiin tutkimastani ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108.)

4.6 Luotettavuus ja eettisyys tutkimusprosessissa

Tutkimuksen arvoa arvioitaessa tulee pohtia tutkimusprosessia kokonaisuutena. Tässä vaiheessa vastaan tulevat tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi. Tässä alaluvussa tarkastelen näitä oman tutkimukseni kannalta. Ensimmäisessä osassa tarkastelen tutkimukseni luotettavuutta ja toisessa puolestaan sen eettisyyttä.

4.6.1 Luotettavuuden rakentamisesta

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on tärkeä osa tutkimusprosessia. Perinteisesti luotettavuutta arvioidaan validiuden ja reliabiliuden käsitteiden avulla. Laadullisessa tutkimuksessa nämä käsitteet ovat kuitenkin saaneet erilaisia tulkintoja kuin määrällisessä tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.) Reliabiliudella tarkoitetaan tutkimusaineiston yhdenmukaisuutta. Aineisto on siis reliabilia silloin, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia. (Grönfors 1985, 175.) Validiteetti osoittaa, miten hyvin tutkimuksessa käytetyt menetelmät kuvaavat sitä, mitä niiden oli tarkoitettu kuvaavan. Laadullisen tutkimuksen selkeänä heikkoutena on pidetty tutkimuksen validiteetin osoittamisen hankaluutta. (Grönfors 1985, 173-174.)

Laadullisessa tutkimuksessa keskeisinä luotettavuuden arviointiin liittyvinä määreinä pidetään Lincolnin ja Guban (1985) mukaan validiuden ja reliabiliteetin sijaan enemmän uskottavuutta (*credibility*), siirrettävyyttä (*transferability*), varmuutta (*dependability*) ja vahvistettavuutta (*confirmability*). Uskottavuudella viitataan siihen, miten hyvin tutkijan tulkinta vastaa todellisuutta ja kuinka se on todennettavissa. Siirrettävyys puolestaan on hyvin lähellä määrällisen tutkimuksen yleistettävyyttä eli kuinka hyvin tämän tutkimuksen tulokset ovat siirrettävissä laajempaan perusjoukkoon. Laadullisessa tutkimuksessa tämän arvioinnin tekee tutkijan sijasta tutkimuksen hyödyntäjä, mutta tutkijan vastuulla on kuvata riittävän tarkasti omaa kohdejoukkoansa. Varmuus ja vahvistettavuus perustuvat tutkimuksen objektiivisuuden ja pysy-

vyiden vaatimukseen. Kuitenkin laadullinen tutkimus perustuu subjektiivisuuteen, ja tutkimuslöydökset eivät voi olla samoja eri tutkimuksen välillä. Olennaista tutkimuksen luotettavuuden kannalta onkin tulla tietoisiksi omista ennakkokäsityksistään ja reflektoida niitä koko tutkimusprosessin ajan. (Parrila 2002.)

Keskeisin keino osoittaa laadullisen tutkimuksen luotettavuus niin uskottavuuden, siirrettävyyden kuin varmuuden ja vahvistettavuuden osalta on kuvata mahdollisimman yksityiskohtaisesti kaikkia tutkimusprosessin vaiheita. Tutkimuksen validius voidaan nähdä tutkimusraportin ja tutkimusaineiston hankintatilanteen suhteena; mitä yhdenmukaisempia nämä ovat, sen luotettavampi tutkimus on. (Hirsjärvi ym. 2009, 232; Parrila 2002; Grönfors 1985, 178.) Olen pyrkinyt kuvaamaan tässä tutkimusraportissani tutkimusjoukon ja koko tutkimusprosessin eri vaiheet mahdollisimman yksityiskohtaisesti – kuitenkin tutkimuksen eettisyys huomioiden (ks. 4.6.2).

Luvussa 4.3 olen kuvannut tutkimukseni kohdejoukkoa ja myös sitä, miksi tämä joukko soveltuu hyvin tutkimukseni kohteeksi. Tämän kuvauksen myötä tutkimukseni hyödyntäjän on mahdollista arvioida löydösteni soveltuvuutta toiseen joukkoon eli tutkimuslöydösteni siirrettävyyttä (ks. Parrila 2002). Luvussa 4.4 olen kuvannut tutkimusaineistoni keräämistä. Olen kuvaamisen ohella perustellut mahdollisimman tarkasti tekemiäni valintoja aineiston keräämisessä. Tuon esille esimerkiksi avoimen haastattelun valintaan vaikuttaneet tekijät sekä kuvaan liitteessä 1 haastattelutilanteen kulkua, kuten se tyypillisesti toteuttamissani haastatteluissa eteni. Luvussa 4.5 olen kuvannut tutkimusaineistoni analysointia, jonka löydöksiä esittelen luvussa 5. Haastatteluaineistoni tulkinnat perustuvat aineistosta nousseisiin teemoihin, joiden avulla aineiston käsitteleminen muodostui järkeväksi. Tässä luvussa esittelemilleni tulkinnoille olen esittänyt perusteluja mahdollisimman kattavasti suorilla lainauksilla tutkimusaineistostani. Suorien lainausten käyttö on yleinen tapa lisätä laadullisen tutkimuksen uskottavuutta. Tämän tavoitteena on osoittaa yhteys tutkimusaineiston ja tehdyn tulkinnan välillä. (Parrila 2002.) Suorien lainausten käytössä on kuitenkin oma haasteensa, sillä tutkimuseettisistä syistä valitsin näitä lainauksia sen mukaisesti, että haastateltaviani ei voida tunnistaa niistä. Tämä tarkoittaa sitä, että olen joutunut irrottamaan lainaukset alkuperäisestä kontekstistaan, mutta olen kuitenkin pyrkinyt tekstissäni kuvaamaan riittävästi näitä tilannetekijöitä.

Tärkeää tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ovat lisäksi luomani tyyppikertomukset. Kertomukset ovat fiktiivisiä, mutta muotoilini ne tutkimusaineistostani nousseiden teemasisältöjen pohjalta. Olen analysointini toteuttamista kuvatessani luvussa 4.5 selventänyt tätä kertomusteni muotoutumista yksityiskohtaisesti. Tällä kuvauksella olen pyrkinyt lisäämään tutkimukseni uskottavuutta tässä suhteessa (ks. Parrila 2002). Olennaista on myös se, että fiktiiviset osat eivät ole vaikuttaneet tulkintoihini tai johtopäätöksiini. Fiktiivisten osien lisääminen perustuu siihen, että pyrin auttamaan lukijaa ymmärtämään ilmiön kokonaisluonnetta kohdejoukkoni tunnistamattomuus huomioon ottaen.

4.6.2 Eettisiä valintoja matkan varrelta

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa edellä kuvattujen tekijöiden lisäksi se, että tutkija on toteuttanut tutkimuksensa kaikissa vaiheissaan eettisesti (Eriksson & Kovalainen 2008). Tutkimusprosessin eettiset kysymykset koskevat niitä lukuisia valintoja, joita tutkija joutuu tekemään. Nämä eettiset kysymykset voidaan jakaa kahteen luokkaan: tutkimuksen tiedonhankintaan ja tutkittavien suojaan liittyviin kysymyksiin sekä tutkijan vastuuseen tutkimustulosten soveltamisesta. Eri tieteenaloilla on omia eettisiä säädöksiä, mutta aukottomia sääntöjä on mahdotonta tehdä. Viime kädessä tutkimuksen eettiset valinnat ovatkin tutkijan itsensä vastuulla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Valion Ilmariset-ryhmä on hyvin pieni ryhmä, jonka muodostamisessa on painotettu erityisesti sitä, että jäsenet olisivat hyvin eri puolilta Valion organisaatiota. Tästä syystä tähän tutkimukseen osallistuneet henkilöt ovat helposti tunnistettavissa työtehtäviensä kautta. Pidin erityisen tärkeänä sitä, että haastateltaviani ei voisi tunnistaa kertomusten tai lainausten perusteella. Tutkimukseen osallistuneiden henkilötietojen suojaaminen onkin yksi tutkimusetiikan perusasioita (Eriksson & Kovalainen 2008). Tämän perusteella jätin muodostamistani kertomuksista kokonaan tehtävänimikkeet sekä tehtäväalueet huomioimatta, koska niiden kautta henkilöt voitaisiin yksilöidä. Olenkin pyrkinyt korostamaan sitä, että muodostin kertomukset tutkimusaineistosta kokonaisuutena. Toisaalta vaihtoehtonani olisi ollut keksiä täysin fiktiivinen työtehtävä ja yksikkö kertomuksiin, mutta koska en tunne Valion organisaatiota riittävästi, olisi se mielestäni vaikuttanut kertomusten uskottavuuteen valiolaisten näkökulmasta

negatiivisesti. Tästä syystä laadin kertomukset hyvin anonymimaisiksi. Myös aineiston yksityiskohtaisessa tarkastelussa käyttämäni suorat lainaukset olen valinnut niin, että niistä ei selviä nämä todelliset tilanteet tai tehtävät. Tämä toki heikentää hieman näiden lainausten arvoa, koska ne ovat irrotettu omasta kontekstistaan, mutta tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden anonymiteetin takaamiseksi pidin tätä parhaana ratkaisuna. Suorat lainaukset joka tapauksessa elävöittävät analyysia.

Eettisesti tärkeää on myös, että tutkimukseeni osallistuneet henkilöt osallistuivat tutkimukseeni vapaaehtoisesti (Eriksson & Kovalainen 2008). Sovin haastattelujeni toteuttamisesta Valion Uudistumisjohtaja Taru Pilven kanssa, ja hän toteutti vapaaehtoisten haastateltavien hankinnan Ilmariset-ryhmästä ja toimitti minulle yhteystiedot vapaaehtoisista osallistujista. Alun perin sain seitsemän henkilön yhteystiedot, mutta yhden kanssa en haastattelua saanut järjestettyä. Saadessani näiden vapaaehtoisten henkilöiden yhteystiedot lähetin heille sähköpostia, jossa kerroin tarkemmin tutkimukseni tavoitteista ja esitin myös käyttämäni haastattelukysymykset. Haastattelutilanteiden alussa myös palasin tähän sähköpostiviestiini, ja kerroin, että tarkoituksena on pitäytyä näiden asioiden ympärillä. Tämän tarkoituksena oli se, että haastateltavani tiesivät, että tutkimukseni tavoite ja haastattelutilanne ovat sellaiset kuin olin etukäteen kertonutkin. Sekä sähköpostissani että haastattelutilanteessa painotin myös sitä, että haastattelunauhoitukset sekä niiden litterointiaineisto pysyvät ainoastaan minun käytössäni eli kukaan muu ei näihin pääse käsiksi. Tämän tarkoituksena oli todistaa haastateltavilleni, että haastattelutilanne on täysin luottamuksellinen. (Eriksson & Kovalainen 2008.)

Eettisyyteen kuuluu mielestäni osana myös se, että Valion liiketoimintaan liittyvät asiat rajautuivat tämän tutkimusraportin ulkopuolelle. Allekirjoitin Valiolla salassapitosopimuksen, jonka perusteella mahdolliset tietooni tulevat, yrityssalaisuuksiksi luokiteltavat asiat, jäävät omaan tietooni. Tähän liittyy myös aiemmin mainitsemani tutkimusaineiston luottamuksellisuus eli että se on ainoastaan minun hallinnassani eikä kukaan muu tätä aineistoa tule käsittelemään.

Tutkimuslöydösten soveltamisessa eettisyydellä on oma paikkansa. Tämän tutkimuksen taustateorian toimii positiivinen psykologia, ja kuten aikaisemmin tätä tutkimussuuntausta kuvatessani kerroin, sen tavoitteena on tutkia ilmiöitä positiivisesta näkö-

kulmasta. Tämä tarkoittaa, että positiivinen psykologia – ja muut positiivisesti suuntautuneet koulukunnat – tuottavat näkökulmia ilmiön positiivisesta puolesta. Asioilla on kuitenkin olemassa toinenkin puolensa eli positiivinen suuntaus ei tuota täydellistä ymmärrystä ilmiöstä – tässä tutkimuksessa rohkeuden esiintymisestä organisaatiossa. Positiivinen näkökulma tuo kuitenkin tärkeää näkemystä asioihin, mutta tutkimuslöydösten soveltamisessa tulee huomioida myös ”kolikon toinen puoli”.

5 KOKEMUKSIA ROHKEUDESTA TYÖN ARJESSA

Viimein on tullut aika tarkastella keräämääni tutkimusaineistoa. Kuten 4.5 luvussa kerroin, olen luonut tutkimusaineistoni pohjalta kaksi tyyppikertomusta, jotka tiivistävät tutkimusaineistoni kahdeksi kokonaisuudeksi. Näiden avulla lukijan on helpompi ymmärtää rohkeuden esiintyminen organisaatiossa laajempaan kokonaisuutena, jossa myös tilannetekijöillä on oma sijansa. Tyyppikertomukset esittelen kahdessa ensimmäisessä alaluvussa. Ensimmäisessä alaluvussa esittelen Asiantuntijayksikön ja toisessa alaluvussa puolestaan Itsensä kehittäjän. Näiden kahden tyyppin jälkeen kolmannessa alaluvussa pureudun yksityiskohtaisemmin tutkimusaineistooni, ja käsittelen sitä viiden aineistosta löytämäni teeman pohjalta. Teemojen käsittely pohjautuu pitkälti tutkimusaineistostani nostamiini lainauksiin, joiden avulla ilmiön moninaisuutta pystyy arvioimaan.

5.1 Asiantuntijayksikkö

Yksikkömme henkilöstö koostuu asiantuntijoista, ja osaamisemme taso on erittäin korkea. Meillä vallitsee hyvä ilmapiiri, ja voimme luottaa toisiimme sekä toistemme asiantuntemukseen poikkeuksetta kaikissa tilanteissa. Keskuudessamme on hyvin vahva tuloshakuisuus, ja seuraamme alamme kehitystä jatkuvasti. Tunnumme kilpailijoidemme heikkoudet ja vahvuudet tarkasti, ja päämäärämme on olla alamme parhaita. Periaatteemme on, että tulokset ratkaisevat. Organisaatiomme johto luottaa asiantuntijuuteemme, ja meillä onkin yksikkönä merkittävä toimintavapaus.

Organisaatiotasolla meidän odotetaan toimivan tehokkaasti. Organisaation johto ei helposti rajoita toimintaamme, koska se luottaa meidän osaamiseemme sekä haluamme toimia alan edelläkävijöinä. Silti suuremmat toimintalinjat tulevat aina johdolta, joka ohjaa liiketoiminnan kehittymistä. Uudessa projektissamme meille tuli mahdollisuus täysin uudenlaiseen toteutustapaan kuin miten vastaavat projektit olemme aikaisemmin toteuttaneet. Tulokset ovat olleet erittäin hyviä vakiintuneilla toimintatavoilamme, mutta tällä kertaa halusimme tehdä asian toisin, alan yleisestä kehityksestä johtuen. Vaikka halumme toteuttaa asia uudella tavalla olikin vahva, ymmärsimme silti, että meillä ei ollut tästä kokemusta, ja siksi siihen liittyi selvä epäonnistumisen ris-

ki. Uusi toimintatapa ei välttämättä toimisikaan tässä tilanteessa, ja työemme valuisi hukkaan eikä odotettua tulosta syntyisi. Epäonnistuessamme menettäisimme todennäköisesti myös merkittävän osan liikevaihdostamme.

Epäonnistumisen riskin vastapainona on kuitenkin huomattava menestys ja liikevaihdon kasvu. Lisäksi onnistumisemme takaisi meille alamme edelläkävijän aseman. Onnistumisemme vaatisi paljon työtä, mutta me emme laske työtunteja silloin, kun koemme asian olevan merkittävä ja oikea. Riskin ottamatta jättäminen tarkoittaisi yksiköllemme työmoraalimme vastaisesti työskentelemistä. Se vaikuttaisi selvästi myös työmotivaatioomme. Emme siis nähneet yksikköemme henkilöstön kesken muuta vaihtoehtoa kuin toimia niin kuin mielestämme on oikein. Otimme siis uuden toimintatavan käyttöömme.

Organisaatiomme johto ei ollut aivan yksimielinen tuestaan tätä valintaamme kohtaan, ja esityksemme saikin osakseen jonkin verran vastustusta. Kuitenkin tämän riskin ottaminen kannatti, sillä tuloksena oli valtava menestys. Projektin eteen työskenteelimme huomattavasti, ja yksikköemme työviihtyvyys oli projektin aikana huippulukemissa. Koimme, että asioiden tekeminen eri tavalla kuin yleensä toi lisää mielenkiintoa ja vaihtelua arkiseen puurtamiseen, ja se motivoi meitä suunnattomasti. Projektin aikana kohtaamamme haasteet – niitähän on aina – lisäsivät intoamme selviytyä niistä. Lisäksi projektimme tulokset motivoivat vanhojen toimintatapojen uudelleen arviointiin, jotta ne eivät kahlitsisi liikaa tuleviakaan projektejamme. Uskallamme nyt positiivisten kokemustemme myötä tarttua uudenlaisiin ideoihin projekteissamme, ja sitä kautta voimme myös luoda uutta kilpailuvalttia markkinoillamme.

Nyt tiedämme, mitä uusien toimintatapojen käyttöönotto vaatii, ja uskallamme tarttua uusiin haasteisiin herkemmin. Itseluottamuksemme siis vahvistui myönteisten kokemusten seurauksena, samoin kuin osaamisemme. Yhteenvetona tästä kokemuksestamme voimme todeta, että yksikköemme osaaminen on selvästi enemmän kuin yksiköiden osaamisen summa!

5.2 Itsensä kehittäjä

Olen työskennellyt organisaatiossamme nyt noin kymmenen vuoden ajan. Tehtäväni ovat vaihdelleet jonkin verran – osittain omasta halukkuudestani, osittain organisaatiomuutoksista ja -tarpeista johtuen. Pääsääntöisesti tehtäväni ovat olleet asiantuntijatehtäviä, joihin olen ollut hyvin tyytyväinen. Luonteeltani olen erittäin kehittymishaluinen, ja itseni kehittäminen on minulle erittäin tärkeää. Arvostan sitä, että työnantajani tukee näitä kehittymispyrkimyksiäni. Koen haasteet aina uusina oppimismahdollisuuksina.

Viimeisimmän organisaatiomuutoksen seurauksena työtehtäväni muuttuivat aiempaa radikaalimmin. Päätehtäväkseni tuli asiakokonaisuus, josta minulla ei ollut aiempaa kokemusta tai osaamista. Aikaisempi kokemukseni ja osaamiseni kyllä riittivät tästä tehtävästä suoriutumiseen, mutta mikäli halusin menestyä tässä tehtävässä, se olisi vaatinut minulta merkittäviä muutoksia työskentelytavoissani ja jopa minulle vieraiden arvojen omaksumista. Vanhat toimintatapani olin todennut tehokkaiksi ja koin, että niiden mukaan toimiessani myös tulokset olivat erinomaisia. Näitä toteuttaessani olin siis omalla mukavuusalueellani, ja pystyin kokemaan osaamiseni tuottamaa ylpeyttä työssäni. Uusien toimintatapojen opetteleminen tarkoittaisi sitä, että aloittaisin kaiken ikään kuin alusta. Osaamiseni ja kokemukseni eivät tulisi olemaan riittävät, ja siitä syystä tulisin myös epäonnistumaan tulostavoitteissani. Lisäksi uusien asioiden opetteleminen tulisi vaatimaan minulta huomattavan määrän energiaa ja aikaa – myös vapaa-aikanani.

Uuden toimintatavan opetteleminen tarkoittaisi kuitenkin, että kaikista uhrauksistani huolimatta pääsisin toteuttamaan itselleni erittäin tärkeää osaamiseni kehittämistä. Tulisin opettelemaan – ja toivoakseni myös ajan myötä oppimaan – asioita, joiden oppimiseen ei tulisi vastaavaa tilaisuutta tarjolle ainakaan lähitulevaisuudessa. Osaamiseni tulisi laajentumaan, ja se hyödyttäisi minua aluksi tässä tehtävässäni, mutta tulevaisuudessa myös muissa vastaantulevissa haasteissa. Lisäksi organisaatio hyötyisi pitkällä aikavälillä tästä osaamisalueestani. Punnitsin näitä vaihtoehtoja pitkään, mutta päätin, että hyppy tuntemattomaan, pois mukavuusalueeltani, sisältää pienemmän riskin kuin tämän tilaisuuden hyödyntämättä jättäminen. Altistin itseni siis epäonnistumisen pelolle, ja aloitin uuden oppimisen.

Jälkikäteen tämän ajanjakson muistelemisen lähinnä hymyilyttää minua. Mikä minua oikeastaan pelotti? Epäonnistuminenhan on vain osa elämää, ei sitä kannata etukäteen murehtia! Pelon voittaminen tuotti minulle hurjasti mielihyvää, vaikka tämä prosessi ei ollutkaan minulle helppo eikä nopea. Kehittyminen ei ollut suoraviivaista, sillä todellakin epäonnistuin tehtävissäni useasti – epäonnistun edelleen. Kuitenkin nämä epäonnistumiset kartuttavat kokemustani näistä tilanteista, joten voin vain todeta niidenkin vain lujittavan osaamistani. Toki aina on opittavaa. Silti uuden opetteleminen tuo minunlaiselleni kehittymishaluiselle hurjan paljon lisää energiaa. Työmotivaationi on kasvanut entisestään, ja olen oppinut flow’n merkityksen työssä. Nyt tiedän, että selviän voittajana myös tulevista haasteista. Itse asiassa, voin jopa kertoa odottavani näitä uusia oppimismahdollisuuksia!

5.3 Teemoittelulla syvempi ymmärrys rohkeuden esiintymisestä

Edellä esittelemäni Asiantuntijajyksikön ja Itsensä kehittäjän tyyppikertomukset tiivistävät tutkimusaineistoani, mutta tässä alaluvussa tarkastelen aineistoa viiden erilaisen teeman avulla. Kertomukseni rakentuivat näistä teemoista, ja seuraavaksi tarkastelen kutakin teemaa tarkemmin tutkimusaineistostani löytyneiden havaintojen perusteella. Toivon saavani kuvattua näitä teemoja riittävän kattavasti lainaamalla haastateltavieni kommentteja näistä teemoista.

5.3.1 ”Tätä mä pidän aika rohkeana”

Tutkimusaineistoni yksityiskohtainen tarkastelu tulee aloittaa mielestäni sieltä, mistä teoriaosuudessakin aloitin, eli rohkeuden määritelmästä.

Epävarmuus. Jotta voi sanoa jonkin tilanteen tai tapahtuman olevan rohkea, ensin pitää määritellä se, mitä pidetään rohkeana. Haastateltavani pohtivatkin tätä asiaa haastattelujen aikana, ja pääsääntöisesti kaikki vaikuttivat hyvin epävarmoilta tässä määrittelyssään. Epävarmuudesta kielivät esimerkiksi tällaiset kommentit:

”Onko se sit rohkeutta... et mitä on rohkeus?”

”Hirveen vaikeelta tuntuu heittää niinku ilmasta, et mikä sitte ois rohkeeta --”.

Toisaalta osa haastateltavista sen sijaan koki melko helpoksi erilaisten tilanteiden luokittelemisen rohkeiksi, esimerkiksi:

”Tätä mä pidän aika rohkeana tekona.”

”--se on mun mielestä isoo rohkeutta, et annetaan täysin vapaat kädet alaisille.”

Nämä varmemmat määritelmät liittyivät kuitenkin useimmiten tilanteiden määrittelyyn eli haastateltavat vaikuttivat kokevan helpommaksi määrittellä jonkin tilanteen rohkeaksi kuin kuvata tai määrittellä rohkeaa tilannetta oma-aloitteisesti. Helpompi oli selvästi myös kertoa siitä, mikä kannustaa rohkeaan toimintaan, mutta näihin tekijöihin palaan luvussa 5.3.5.

Positiivisuus. Mielenkiintoinen havainto tutkimusaineistostani oli, että rohkeus koettiin kaiken kaikkiaan selvästi positiivisena asiana. Haastattelun aikana tästä ei suoraanaisesti keskusteltu, mutta epäsuorat viittaukset kertovat siitä selvästi:

”Se ei välttämättä oo rohkeutta, se voi myös olla joku vähän negatiivisempi sana.”

Positiivisuus näkyi myös siinä, että haastateltavien kuvaamat tilanteet olivat lähes poikkeuksetta sellaisia, joiden lopputulos oli onnistunut. Osa tilanteista oli sellaisia, joiden lopputulosta ei vielä tiedetä, mutta nämäkin olivat kuitenkin sellaisia, jotka haastateltavat itse kokivat onnistuneiksi ja tärkeiksi. Toisaalta myös epäonnistuneissa projekteissa nähtiin positiivisuutta eli vaikka varsinainen tavoite olisikin jäänyt saavuttamatta, kokemusta pidettiin silti opettavaisena ja positiivisena:

”Mokia kannattaa tehdä. Niistä oppii parhaiten. Ku tekee pienten asioiden kans mokia.”

Rohkeuden osa-alueet. Haastateltavien puheessa toistui Aristoteleen korostamat osa-alueet (Goud 2005, 103) tilanteen rohkeutta arvioitaessa: pelko, toiminta ja tavoite. Nämä osa-alueet toistuvat myös edellä esitellyissä tyypikertomuksissa, joissa on olemassa pelko epäonnistumisesta eri tavoin, mutta kuitenkin tämä pelko voitetaan korkeamman tavoitteen voimasta, ja sen seurauksena tapahtuu rohkeaa toimintaa. Molemmissa tyypikertomuksissa rohkeaa toimintaa oli se, että asiassa toimittiin eri tavalla kuin normaalisti. Tämä erilainen tapa tarkoitti joko epäonnistumisen riskin ottamista tai omalta mukavuusalueelta poistumista. Toisaalta molempia voisi myös kuvata epäonnistumisen pelon voittamiseksi, sillä lopulta siitähän mukavuusalueelta poistumisessakin on kyse. Ympärillä olevat tekijät ovat vain erilaiset. Tämä toistui tutkimusaineistossani moninaisin tavoin. Tyypikertomuksissa en kuitenkaan ole kuvannut

yksityiskohtaisia tilanteita, koska tutkimusaineistossani tilanteet ovat sidottuja haastateltavien omiin työtehtäviin, ja niiden käyttäminen olisi heikentänyt haastateltavien tunnistamattomuutta.

Haastateltavat kuvasivat rohkeaan tilanteeseen liittyvää pelkoa muun muassa seuraavasti:

”Epäonnistumisen pelko, mä luulen, et sitä on itse kullakin.”

”Mä luulen, et sellaset asiat on rohkeita, et sä oot rohkee, kun sua vähän niin kuin pelottaa.”

”--mä ajattelin, että nyt tästä tuleekin sitte litistämisen --, et nyt siinä naulitaan meikäläinen ihan menen tullen.”

Pelon voittamiseen sisältyi selvästi myös se, että tilannetta edelsi vaihtoehtojen punnitseminen eli arviointia siitä, kannattaako riski ottaa:

”--mut sitten sitä vaan kelas, et se on vaan omaa tyhmyyttä, jos ei nyt uskalla heittäytyä, ja niinku antaa sitä itselleen anteeksi, et nyt niinku saa tehdä virheitä.”

”..tavallaan, et jos leikkiin ryhtyy, niin pitää se vastuu siitä kantaa.”

Tämä kuvastaa mielestäni hyvin sitä, että Aristoteleen mukaan rohkea henkilö käyttää myös muita hyveitään eli viisautta ja harkintaa (Goud 2005, 105-106).

Rohkea toiminta itsessään sisälsi suuren määrän valmistelua sekä päätöksen toiminnasta:

”--sitte mä päätin -- että kyllä me tää nyt vaan tehdään ja viedään läpi--”

”-- sit mä ajattelin, et ei, kyl tää nyt tehään.”

”--mun piti oikeesti tehdä töitä, kun semmonen perfektionisti löytyy vahvasti, et mä tuun niinku mokailemaan--”

Päätöstä arvioitaessa myös teon tekemättä jättäminen oli yksi vaihtoehto:

”Mutta siinä ois helposti voinut niinku monta kertaa antaa periksi.”

”Et pari kertaa tuli ihan, et olkoon --.”

Myös rohkean toiminnan toistettavuus mainittiin, kuten Rachman (2004, 157) esitti:

”Yksittäinen tapahtuma on vähän kuin pisara meressä, et sit niit yksittäisiä tapahtumia pitää olla paljon ja sit niissä yksittäisissä tapahtumissa pitää olla osallisina eri ihmisiä, et ei aina voi olla ne samat, jotka sit huokuu jotain rohkeutta tai muuta adjektiivia...”

Suurin osa haastateltavistani toimi asiantuntijatehtävissä, joten rohkeuden taustalla oli vahva osaaminen – joko henkilökohtainen tai yksikön yhteinen – asiasta, joka koettiin tärkeänä ja oikeana. Se loi myös toiminnalle varsinaisen tavoitteen.

”Niinku me tavallaan lähdettiin ihan pioneerina tekemään ihan uutta --”

”Ehkä se vaan niin on, että kun me ollaan rooliltamme niin puhtaasti asiantuntijoita, niin me seurataan sitä kenttää vähän laajemminkin, että kun sinne tulee joku uusi asia niin me ollaan aika innoissamme tämmösisistä sitte.”

”Ja sitte kuitenkin lähdettiin ihan rohkeesti siitä, et hei, ei ajatella niinku normaalisti--”

”-- ja hypätä tähän, rohkeasti, koska siis nyt on siis paikka oppia uutta --”.

Tilannesidonaisuus. Merkittävä tekijä rohkeuden määrittelemiseen oli myös konteksti. Rohkeita tilanteita havaittiin etupäässä omaan työhön liittyen, tutussa toimintaympäristössä. Tämä toimintaympäristö oli sellainen, jonka rutiinit ja toimintatavat tunnetaan hyvin, joten rohkea toiminta osataan erottaa tässä kontekstissa parhaiten. Kiteytetysti, kuten tyyppikertomuksissakin tuli jo esille, asian voi ilmaista seuraavalla tavalla:

”Rohkeaa on se, että kaikkea ei aina tarvi tehdä samalla tavalla.”

5.3.2 ”Meillä on kauheen vahva ajatus siitä...”

Tutkimusaineistostani nousi esiin selvästi kahdenlainen jakautuminen rohkeissa kokemuksissa: toiset kokivat rohkeat tilanteet pääsääntöisesti yksikön yhteisinä kokemuksina, kun taas toiset henkilökohtaisina kokemuksina. Yllättävää itselleni oli, että tämä jakautuminen oli erittäin huomattava, sillä haastateltavani nimittäin ilmaisivat tämän erittäin selvästi.

Tyyppikertomuksissa olen pyrkinyt kuvaamaan tätä kokemusten kahtia jakaumaa. Ensimmäisessä kertomuksessa kyseessä on ryhmäkohtainen kokemus, kun taas toinen kertomus kuvaa henkilökohtaista kokemusta. Periaatteessa näitä kokemuksia yhdistää moni tekijä, mutta ryhmässä voi olla helpompi toimia rohkeasti, koska vertaistukea on helpommin saatavilla. Toisaalta myös ryhmässä olisi mahdollista myös piiloutua ryhmän taakse, mikäli toiminta epäonnistuisi. Henkilökohtainen kokemus sen sijaan on yksilöstä itsestään kiinni, ja hänen tulee punnita asiaan vaikuttavat seikat itsenäisesti. Samalla vastuu on vain hänellä itsellään.

Ryhmäkokemus. Organisaatiotason rohkeudesta haastateltavat käyttivät usein termiä ”Valio-tason rohkeus”. Tämä voi olla termi, jota Valiolla käytetään yleisesti, koska tätä samaa termiä käytti hyvin monet haastateltavistani. Esimerkkinä eräs haastateltavistani sanoi rohkeaa tilannetta kuvatessaan, että

”--- tämäkin menee ehkä yleiselle tasolle, että tämä on Valio-tason rohkeutta.”

Lisäksi yksikkö- tai ryhmätasoiseen kokemukseen viitattiin käyttämällä verbeissä passiivi-muotoa: *”onnistuttiin”, ”tehtiin”, ”nähtiin”*. Yhteistoimintaan viitattiin myös suoraan aktiivimuodoin: *”Meillä on kauheen vahva ajatus siitä --”*

Yksilökokemus. Valtaosa haastateltavistani kuvasi nimenomaan ryhmäkokemusta rohkeasta tilanteesta kertoessaan. Tämä noudattelee mielestäni sitä, että rohkeutta havaitaan helpommin muiden toiminnassa kuin omassa. Jos toiset pitävät omaa toimintaamme rohkeana, se aiheuttaa usein ennemminkin vaivaantumista, vaikka itse luokitelisimme vastaavan toiminnan muiden tekemänä rohkeaksi. (Finfgeld 1999, 810; Kilmann ym. 2009, 16). Tähän tutkimusaineistostani löytyi joitain viitteitä:

”Mulla on yksi hyvin omakohtainen kokemus, ja en tiedä sopiiko se tähän sun teemaan ja sun opinnäytetyöhön.”

”Ei kuulosta hirveen rohkeelta, et sä --, mut mun kohdalla oli rohkeeta, et tosi mielenkiintoinen oppimisprosessi--”.

Näissä lausahduksissa on mielestäni aistittavissa, että omakohtaisen kokemuksen kertomiseen liittyy epävarmuutta enemmän kuin ehkä ryhmäkokemuksesta kertomiseen. Nämä kertomukset olivat luonnollisesti myös hyvin henkilökohtaisia, ja niiden kertomisen yhteydessä tapahtui uskoakseni myös kokemuksen reflektointia. Nämä kokemukset olivat vahvasti sellaisia, että niillä oli vaikutus kyseisen henkilön identiteettiin.

”-- se toiminta sai mun tajuumaan tiettyjä asioita itsessäni.”

”Siis kaikki tää aikasempi jotenki opetti sen, siis kaikkihan on opittavissa.”

5.3.3 ”Se tuo paljon rahaa talolle...”

Haastateltavieni kokemukset rohkeudesta linkittyivät vahvasti heidän omaan työtehtäväänsä. Omalla työtehtävällä oli selvä yhteys edellisessä käsitellyyn yksilö- ja ryhmäkokemukseen, sillä tehtävä vaikuttaa selvästi siihen, tehdäänkö asioita yksin vai ryhmänä. Toisaalta myös jokaisen henkilökohtainen kokemus vaikuttaa siihen, mikä on

sellainen tilanne, jossa rohkeutta koetaan. Tutkimusaineistostani erottui tässäkin asiassa kaksi erilaista toimintaympäristöä rohkeuden kokemiselle: liiketoimintaan liittyvä ja omaan kehittymiseen liittyvä kokemus. Tyypikertomuksissa tämä ero näkyy myös. Periaatteessa organisaatiossa vastaantulevat asiat liittyvät aina jollakin tavalla liiketoimintaan, mutta omaan kehittymiseen liittyvä rohkeus linkittyy liiketoimintaan vain epäsuorasti. Toisin sanoen liiketoiminnallinen asia ei välttämättä vielä vaadi rohkeutta, mutta siihen johtava henkilökohtainen kehitysprosessi sen sijaan vaatii. Näitä erilaisia rohkeuden kokemuksia voisikin nimittää ulkoisiksi ja sisäisiksi kokemuksiksi.

Ulkoinen kokemus. Liiketoimintaan liittyvä kokemus on helposti havaittavissa oleva tilanne. Tällainen kokemus on usein konkreettisempaa, koska siinä toiminta on näkyvämpää erilaisien tuotosten ja esimerkiksi taloudellisten panostusten kautta.

”Jos me saadaan joku homma toimimaan, se tuo paljon rahaa talolle, se riittää. Tyylillä ei ole henkilökohtaista merkitystä.”

Liiketoimintaan liittyvä rohkea toiminta voi myös olla suhteellisen nopeasti päätettyä ja eteenpäin vietyä – tämäkin tosin on tapauskohtaista –, koska kilpailutilanne vaatii nopeaa toimintaa.

”Ja tietysti se tulee sieltä, et pelätään et maidontuottajat loikkaa meiltä -- kilpailijalle.”

Sisäinen kokemus. Omaan kehittymiseen liittyen toiminta tapahtuu henkisenä prosessina, joka ei välttämättä näy ulkopuolisille lainkaan. Toisaalta henkinen prosessi tiedostetaan usein omakohtaisestikin vasta jälkikäteen.

”Oon kovasti miettiny omaa ammattiani ja työssä kehittymistä täällä. Ja sitten mä takautuvasi pohdin, että mä tajusin, että tässä on ollut rohkeutta omassa ammatillisessa kehittämisessä -. Tää on tällanen hitaasti kypsytetty juttu, mutta --sai mun tajuumaan tiettyjä asioita itsessäni.”

Sisäinen kokemus, oma kehittyminen, on usein hitaasti kypsyvä, aikaa vaativa prosessi.

”Mut mä luulen et se on mennyt niinku se oma kehittyminen niinku niin vaivihkaa, ei se oo niin, et tänään mä oon tämmönen ja huomenna mä oon toinen, että se menee niinku sillee pikkuhiljaa ja siinäkin on varmaan ne omat notkelmansa. Mut se oli tällanen omakohtainen niinku kehityskaari--”.

5.3.4 ”Ihan ku ois saanu jotain huumetta...”

Rohkeilla toimilla on ollut monia vaikutuksia haastateltavieni mukaan. Vaikutukset ovat osittain riippuvaisia toiminnan lopputuloksesta, mutta lähes poikkeuksetta vaikutuksia pidettiin kuitenkin positiivisina. Tyypikertomuksissa nämä positiiviset lopputulokset erottuvat selvästi. Vaikka tässä tutkimuksessa keskityn ensisijaisesti rohkeuden esiintymiseen yksilön kokemuksena, pidän silti rohkeuden prosessin kannalta tärkeänä selventää hieman myös näitä toiminnan lopputuloksia. Tarkastelen rohkean toiminnan vaikutuksia organisaatio- ja yksilötasolla.

Organisaatiotaso. Rohkean toiminnan vaikutukset varsinaisesta lopputuloksestaan huolimatta nähtiin hyvin positiivisena. Jokainen kokemus sisälsi haastateltavien mielestä mahdollisuuden oppia, joka puolestaan vaikuttaa seuraaviin koitoksiin:

”Tämä tuonut organisaatiolle lisää ymmärrystä--”

”--on tuonut myös uudenlaisia toimintatapoja talon sisään--”

”Ja sitte ku me se päätös oltiin tehty ni se automaattisesti generoi paljon hyvää --”

Epäonnistuneet koitokset nähtiin siis myös opettavaisina, mutta niiden vaikutus ei ole yksiselitteinen. Poikkeuksetta haastateltavat kertoivat vastoinkäymisten lisäävän rohkeutta ja halua panostaa tähän toimintaan.

”Totta kai niistä kaikissa tulee niitä epäonnistumisia tai semmosia et ei mennykään niinku piti. Ei muuta, et pitää heti tarttua. Mun mielestä sitä ei voi jättää sinne, kun mun mielestä sitä asennetta on paljon, että noo ei, et tää on niin vaikeeta tai jotain, kun pitäis, ei vaan, nyt istutaan ja mietitään porukalla, mikä tässä on, kyl ne aina ratkee. Mut se vaan vaatii sen, et joku ottaa sen paikan et nyt ette lähe mihinkään ennen ku tää on käyty läpi tää tilanne.”

”Onhan meillä ollut historiassa semmosia [epäonnistumisia], en tiedä vaikuttaako se rohkeuteen, mutta tietynlainen trauma jää...”

”Eiei, ennemmin päinvastoin, rohkeutta.”

Yksilötaso. Yksilötasolla rohkeuden vaikutukset liittyivät suurimmalta osin motivaatioon ja työn imuun.

”Mä olen tästä yli-innoissani ja yritän koko ajan hillitä itseäni --”

”--ainakin itelle tosi positiivisesti ja sehän se tärkein juttu on. Et ku itellä on sellanen positiivinen draivi päällä, ni kyl se sit vaikuttaa muihinkin.”

”--siis ihan ku ois saanu jotain huumetta, niinku työnteosta--”

”--vähän niinku kirsikka sen homman päälle loppupeleissä--”

Toinen merkittävä yksilötason vaikutus rohkeudella on oman osaamisen ja ammattitaidon sekä ajatusmallien kehittyminen kokemuksen myötä.

”Mä uskon et mä oon nyt niin kuin täysin iskukykyinen.”

”Mä luulen et mun niin kuin rohkeus kuva on muuttunut, iän myötä ja tilanteiden myötä. Nyt se mitä mä teen, ois saattanu viisi vuotta sitten tuntua tosi rohkeelta, mut nyt se ei tunnu enää rohkeelta, vaan se tuntuu vaan sellaselta tekemiseltä.”

”--ja varmasti sit se ku oma ammattitaito lisääntyy ni sit se helpottaa ottamaan niitä rohkeempia askelia. Se myös tietää sen, et ku on vaikee hetki, ni sitte aikaperspektiivillä ei se ookkaan niin vaikee, et siit on vaan oppinu jotain.”

Tärkeä vaikutus rohkeasta toiminnasta niin yksilö- kuin organisaatiosollakin on sen vaikutus muihin ihmisiin ja toimintoihin. Esimerkin voima on tärkeä perusta rohkeille toiminnoille.

”--et yks kaks kun joku uskaltaa tehdä jotain, muutkin tekee sitä samaa--”

”Ihan varmasti se on se, et näkee et saa sen onnistumisen, ni uskaltaa rohkeemmin ottaa sitä seuraavaa askelta ja oottaa sieltä sitä onnistumista. Ja ehkä enemmänkin viel uskaltaa panostaa siihen ja lähtee oikeesti viemää sitä asiaa, et nyt mä oon päättäny, et täs katotaanki tällanen juttu. Esimerkki auttaa ihan varmasti.”

Esimerkki on tärkeä motivaattori rohkealle toiminnalle, ja seuraavassa keskitynkään muihin rohkeaan toimintaan motivoiviin tekijöihin.

5.3.5 ”Joo, siitä se lähtee.”

Jotta rohkeaa toimintaa esiintyisi, sille tulee olla jokin syy eli tavoite. Tyypikkertomuksissa motivaationa rohkeudelle toimivat yksikön seuraama alan yleinen kehitys sekä itsensä kehittämisen tavoite. Haastateltavani puhuivatkin tästä aiheesta hyvin paljon, ja vaikutti siltä, että tämä oli nimenomaan se asiakokonaisuus, josta koettiin helppoksi ymmärtää. Pääsääntöisesti rohkeaan toimintaan motivoivat tekijät olivat ikään kuin olosuhdetekijöitä, joiden puitteissa rohkeita toimintoja on turvallista toteuttaa. Nämä olosuhdetekijät olen jakanut pienempiin osakokonaisuuksiin.

Johtamis- ja organisaatiokulttuuri. Tärkeänä tekijänä organisaatiokulttuurin luomiselle on johtamisen kulttuuri ja tavat. Tämä oli poikkeuksetta aihe, josta haastatteluisissa keskustelimme.

”Se tulee hirveesti siitä, millainen ilmapiiri on... onks sun oma johtaja sellanen, joka antaa vapaat kädet ja uskoo niihin, et se ei hevillä puutu niihin. Et sen johtamisfilosofia on sellanen, et se näyttää ensin vähän suuntaa ja sen jälkeen luottaa.”

”Rohkeudesta on helppo puhua, mut miten sä luot sellasen ilmapiirin... Mun mielestä se lähtee siitä, et kaikil on hyvä olla ja kaikki on luottavaisin mielin. Ja on sellanen mentaliteetti, et saa epäonnistua, et siitähän täs kaikkes on kyse. Se on esimiehenä se suuri kysymys.”

”Se on aika paljon sitä esimiestyötä. Ja yksilön vastuuta. Joo, siitä se lähtee. Ja yksiköstä.”

Haastateltavat kokivat, että Valiolla on hyvin kannustava organisaatiokulttuuri, jossa oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta tuetaan selvästi.

”-- mulla on niinku esimiehet, johto on antanu niinku positiivista palautetta, et he uskoo siihen työhön, mitä mä teen ja niinku taitoihin ja toivoo, että kehittää itseään. Ja jollain tasolla ehkä jotkut antanu niinku esikuviakin tai niinku siis malleja siitä, miten voi hypätä niinku ihan uuteen paikkaan. Ni se on kyl kaikki ihan opittavissa ja sit kohta, ku sul on se vanha tieto ja uus tieto, mitä voi lähteä yhdistämään, ni sitte pääsee ihan uudelle tasolle. Ja niinku yritys hyötyy siinä.”

Toisaalta tilaa antavassa organisaatio- ja johtamiskulttuurissa nähtiin myös olevan kääntöpuoli, jossa tiukemmat rajat ja matalampi puuttumiskynnys voisivat joskus olla tarkoituksenmukaisia.

”Valion hieno puoli on se, että rohkeitakaan juttuja ei helposti lytätä, niitä saa viedä tosi ennakkoluulottomasti, tai niille annetaan tilaa mennä eteenpäin eli heti ei tuu että tässä ei oo mitään järkeä. Tavallaan se on tietyllä tavalla myös turhauttavaa, koska sä oot jo tehnyt joutain rohkeeta juttua tosi pitkälle ja sitte vasta sanotaan, että tässä ei muuten oo yhtään järkeä, että tää projekti päättyy tähän. Toisaalta, semmosiakin vaan tulee.”

Asiantuntijuus. Kuten jo rohkeuden määrittelemisessä, myös tärkeänä motivaatiotekijänä vaikutti haastateltavien oma ammattitaito rohkeiden toimintojen taustalla. Oma asiantuntemus kehittää myös ammattietiikkaa sen suhteen, miten kussakin asiassa tulee tehdä – mikä on oikein. Tämä vaikuttaa suoraan myös siihen, toimitaanko rohkeasti.

”Nää on tärkeitä asioita.”

”Kyllähän se kaikki sen väärää on.”

Toisaalta myös osa haastateltavista koki, että työmotivaatio nousee haasteellisista tehtävistä, joissa myös rohkea toiminta on yleisempää.

”Et töissä mua innostaa vaan, mitä haastavampaa on, et sinne mennä mieluummin. Se tuo sitä intoa, se luo sitä ihan oikeasti.”

”Siis ehdottomasti motivaatio on korkee silloin, ku haasteet on isot.”

Yksi erityinen aihe, joka nousi esiin useammassakin haastattelussa, oli oma asenne toiminnan kehittämiseen. Tässä nähtiin pitkään samassa organisaatiossa tai tehtävässä olleiden osalta vaaraa; aika voi lisätä kyynisyyttä kehittämistä kohtaan.

”Helpostihan se tietysti menee, normaali ihminen, jos tekee pidemmän aikaa jotain työtehtävää, niin toisaalta ehkä vähän vaikeutuu se irti otot... Ajan myötä vähän kyynisyys lisääntyy, et siin on se vaara, et ei tää niinku johda kuitenkaan.. Et just se kysymys, minkä takia mä lähtisin tekee tollasta ylimäärästä, et miten jokainen ois niin kuin tollanen oman vastualueensa yrittäjä. Että oikeesti tekis itselleen ja lähtis tekemään ja elää sitä hommaa ja näin. Eikä olis vaan kuukausipalkkalaisena Valiolla ja hoitais sen homman niinku sillai ku se suurin piirtein menee.”

”Et mä en oo vielä sellanen, et ei kiinnostais tehdä ja ku meil oli silloin... Mä en viihtyis, jos mä en sais tehdä. Mä luulen, että meidän yksikössä muillakin on vähän sellaista ajattelutapaa.”

Luottamus. Tärkeä rohkeuden motivaattori – ja voisi jopa sanoa mahdollistaja – on tutkimusaineistoni perusteella luottamus. Haastateltavieni puheessa luottamuksen kohdalla viitattiin niin luottamukseen organisaation johtoa kuin työkavereitakin kohtaan. Samoin luottamus omaan osaamiseen, kuten aiemminkin on jo tullut esille, on tärkeä osa rohkeaan toimintaan ryhtymiselle.

”--et sä tarvit yhden ihmisen, joka luottaa siihen sun juttuun tai suhun, ni sit pystyy tekee niitä rohkeita juttuja, on ne sit isoja tai pieniä juttuja, ja se ei välttämättä niinku oo, siis se voi olla sun työpaikalla, ja mä oon itse kokenu et mulla on, siis varsinki aikasemmin ollu paljo luottoa -- ”

Johtamisella on haastateltavien mielestä merkittävä rooli luottamuksellisen organisaatiokulttuurin luomisessa, mutta luottamuksen saaminen voi tulla myös organisaation ja työn ulkopuolelta.

”Ni mikä se on se, et saa sen niinku lapsen niinku hyppäämään korkeelta vaik tajuu, aikuinen tajuu, et ei täs oo mitään järkeä, et tossa menee jalka katki. Mut niillä on niinku se luottamus, et siel on se tuttu turvallinen henkilö, johon sä luotat, niinku ihan 100 %, ja se ottaa sut kiinni, ja näin useimmiten käykin, et ei kompastuta matkalla.”

6 ROHKEUDEN KOKEMISESTA OPITTUA

Tähän mennessä olen esitellyt rohkeutta aikaisemman tutkimuksen valossa niin yleisesti kuin organisaatiotasollakin sekä tutkimusaineistostani nousseita teemoja sisältöineen. Jotta voin perustella tutkimukseni merkittävyyttä organisaatiotutkimuksen kentässä, on tullut aika sitoa yhteen aikaisemman tutkimuksen ymmärrystä omaan tutkimusaineistooni. Miten rohkeutta siis esiintyy organisaatiossa työntekijöiden kokemana?

6.1 Pirstaleisesta aineistosta synteisiin

Tutkimukseni sisältö keskittyy rohkeuden kokemuksiin organisaatiokontekstissa, joten on luontevaa aloittaa johtopäätösten pohtiminen tarkastelemalla organisaatiota, jossa tutkimuksessani esiintyneet rohkeat tilanteet on koettu. Luvussa 3.2 olen esitellyt erilaisia organisaatiomuotoja ja -tyyppisiä, joissa rohkeuden kokeminen on toisistaan poikkeavaa. Organisaatio siis vaikuttaa siihen, mikä ylipäätään on rohkeutta ja miten sen esiintymistä kannustetaan.

Toteuttamani tutkimushaastattelut sisälsivät paljon pohdintaa siitä, millaisessa kontekstissa kukin kokemus on tapahtunut. Haastateltavani pohtivat paljon Valion johtamis- ja organisaatiokulttuuria, ja he kokivat sen hyvin kannustavaksi ja tietyn osin myös vapaamuotoiseksi. Clemensin (1993) esittelemistä neljästä organisaatiomuodosta Valion voikin olettaa muistuttavan eniten Klaani-muotoista organisaatiota (Worline & Quinn 2003, 145). Tulee kuitenkin muistaa, että nämä organisaatiomuodot ovat kärkeistettyjä malleja eli tuskin mikään organisaatio on puhtaasti näiden esitettyjen mukaisesti organisoituja. Klaanissa luotetaan organisaation jäsenien itseorganisoitumiseen ja sosiaaliseen kontrolliin (Worline & Quinn 2003, 148-149). Tutkimuslöydösten perusteella voidaan todeta, että Valiolla asioiden kehittämisessä ja eteenpäin viemisessä annetaan paljon vastuuta yksiköille ja työntekijöille itselleen. Heikkoutena Klaanissa voi olla ajautuminen liialliseen monotonisuuteen, joten rohkeus tällaisessa organisaatiossa ilmenee monipuolisina ajattelutapoina, yksilöllisenä aloitteellisuutena ja kunnianhimon (Worline & Quinn 2003, 148-149; 153).

Tutkimusaineistoni perusteella koettu rohkeus Valiolla – niin yksilö-, yksikkö- kuin organisaatiotasolla – esiintyy juuri monipuolisina ajattelutapoina, yksilöllisenä aloitteellisuutena ja kunnianhimonä. Yksilötasolla rohkeutta voidaan tarkastella laatimani Itsensä kehittäjän -tyyppikertomuksen avulla (luku 5.2) eli henkilökohtaisen kehittämisen kautta. Kun yksilö kokee haluavansa kehittyä joko henkilökohtaisella tai ammatillisella tasolla, hänellä voidaan nähdä olevan kunnianhimoa tämän asian suhteen. Samoin itsensä kehittäminen vaatii aina itsestä lähtöisin olevaa aloitteellisuutta sekä totuttujen ajatusmallien muokkaamista, jotta kehittymistä voi tapahtua. Yksikkötasolla rohkeus on hyvin samankaltaista, mutta tällöin toiminta tapahtuu ryhmän kesken. Asioita ei tehdäkään samalla tavalla kuin on totuttu tekemään, vaan nähdään myös vaihtoehtoisia toimintatapoja ja halutaan kehittää yhteistä toimintaa niiden avulla. Tätä kuvastaa Asiantuntijayksikön tyyppikertomus (luku 5.1).

Valio-tason rohkeudesta – kuten haastateltavat usein kutsuivat organisaatiotason rohkeutta – puolestaan on hyvä esimerkki Ilmariset-ryhmän perustaminen: on haluttu kehittää uusia ajattelumalleja luomalla poikkiorganisatorinen ryhmä, jolloin ajatteluun tulee väistämättä uudenlaisia näkökulmia. Tutkimuslöydösten mukaisesti tässä ryhmässä syntyy väistämättä vähintään uusia verkostoja, jotka puolestaan näkyvät myös Ilmariset-ryhmän ulkopuolisissa työtehtävissä parempana lopputuloksena. Organisaatiotasolla rohkeutta voidaan tarkastella myös Valion historian avulla. Toimintaan kuuluu vahvasti tuotekehitys, jotta voidaan jatkossakin toimia edelläkävijänä maidontuotannossa. Tästä syystä suoranaisesti uusien tuotteiden kehittämistä ei vielä voida kutsua rohkeaksi toiminnaksi, vaikka tuotekehitysprosessiin itsessään sisältyy varmasti usein monia yksittäisiä rohkeita tilanteita ja toimintoja. Se on kuitenkin lähinnä vain osa normaalia toimintaa. Kuitenkin Valion historiassa on lukuisia tuotteita (Valio 2012), joiden kehitystyön alkuvaiheessa menestyminen on vaikuttanut hyvin epärealistiselta, mutta joista kuitenkin on saatu luotua menestystuotteita. Näissä on selvästi otettu suuria riskejä ja luotettu ammattitaitoiseen henkilöstöön tuotteiden kehittämisessä. Riskin ottaminen – rohkea toiminta – on siis kannattanut.

Tutkimusaineistostani nousi esiin myös ajatus siitä, että johtaminen voisi paikoitellen olla Valiolla rohkeampaa. Johtamis- ja organisaatiokulttuuri nähtiin hyvin kannustavana ja tukevana, mutta sen kääntöpuolena pidettiin sitä, että johdon puuttumiskynnys (esim. projektien keskeyttämiskynnys) voi olla joskus liian korkea. Haastateltavat ko-

kivat, että projektien saatetaan antaa mennä liian pitkälle, ennen kuin ne keskeytetään omaan mahdottomuuteensa. Asia ei kuitenkaan ole aivan yksinkertainen, sillä on hyvin vaikea määritellä se, milloin on oikea aika keskeyttää projekti. Vaikka ennusteet olisivat heikot, liian aikainen keskeyttäminen voi tappaa luovuutta ja estää mahdollisuuksien toteutumista. Toisaalta liian pitkälle viety projekti voi turhauttaa ja sitoa liikaa resursseja, jotka voitaisiin hyödyntää tehokkaammin. Haastateltavat kokivat, että johto luottaa tässä hyvin paljon asiaa valmisteleviin asiantuntijoihin, mutta toisaalta asiantuntijoiden suuri halu menestyä voi estää heidän halukkuuttaan luovuttaa asiassa. Tämä vaikuttaisikin olevan tyypillistä Klaani-muotoisessa organisaatiossa. Tasapainon löytäminen tähän näyttääkin olevan merkittävä haaste rohkeuden johtamiselle Valiolla. Tällä hetkellä tutkimusaineiston perusteella Valiolla johtaminen rohkaisee projektien jatkamiseen ennemmin kuin niiden keskeyttämiseen aikaisessa vaiheessa ennusteista huolimatta.

Toinen haaste johtamisen kannalta on se, miten rohkeutta voidaan johtaa. Rohkeuden johtaminen tarkoittaa aloitekyvyn, yksilöllisyyden ja kunnianhimon edistämistä, jotka siis Klaanissa ovat rohkeutta vaativia arvoja (Worline & Quinn 2003, 144). Ilmaristen perustaminen on ollut merkittävä askel näiden arvojen edistämiseksi, mutta miten näitä samoja arvoja voitaisiin edistää Ilmaristen ulkopuolella, koko organisaatiossa. Aloitteiden kerääminen ja niiden eteenpäin kehittäminen on tärkeä osa tätä toimintaa, mutta tärkeää olisi varmistaa, että koko henkilöstö on motivoitunut aloitteiden tekemiseen. Yksilöllisyyden ja kunnianhimon edistäminen puolestaan voivat olla haasteellisempia toteuttaa. Erilaiset kannustepalkkiot ja urakehitysmahdollisuudet voisivat auttaa tässä. Toisaalta osa henkilöstöstä voi kokea tavoittelemisen arvoiseksi samassa työtehtävässään pysymisen koko uran ajan, joten urakehitys ei välttämättä ole heille motivoivaa. Ehkäpä julkisilla tunnustuksilla ja arvostuksella olisi tässä paikkansa.

Kaiken kaikkiaan tutkimusaineistosta voidaan päätellä, että Valiolla rohkeus tarkoittaa asioiden tekemistä normaalista poikkeavalla tavalla. Tämä normaalista poikkeava tapa voi olla lähes mitä vain. Se voi olla omalta mukavuusalueelta poistumista tai epäonnistumisen riskin ottamista. Toisaalta nämä voivat tarkoittaa toisille myös samaa asiaa. Tutkimusaineistostani onkin selvästi havaittavissa se, että rohkeuden kokeminen on hyvin henkilökohtaista; mikä toiselle on rohkeaa, ei välttämättä ole sitä jollekin toiselle. Toiset kokevat henkilökohtaisella tasolla olevat asiat rohkeina, kun taas toisille

ryhmäkokemukset olivat kokemuksina rohkeita. Tässä oli mielestäni huomionarvoista se, että suurempi osa koki nimenomaan ryhmänä tehdyt asiat rohkeina, kun taas vähemmistö koki rohkeina henkilökohtaiset toiminnot. Tämä noudattelee mielestäni aiempaa tutkimusta siinä, että toisten toiminta luokitellaan helpommin rohkeaksi kuin oma toiminta (Finfgeld 1999, 810; Kilmann ym. 2009, 16). Uskon, että ryhmäkokemuksessa nimenomaan kokemuksen perustana on se, että varsinainen toiminta luokitellaan rohkeaksi, ja toimijana on ”kasvoton” ryhmä. Toisaalta tutkimusaineistossani ei esiintynyt yhtään kokemusta, jossa toimijana olisi ollut täysin erillinen henkilö tai ryhmä eli jossa haastateltava ei itse ollut lainkaan mukana. Kokemukset olivat siis joko yksilö- tai ryhmäkokemuksia, ja ryhmäkokemuksessa haastateltava oli itse osallisena. Rohkeuden kokemisessa myös tilannetekijöillä on suuri merkitys. Esimerkiksi Ilmariset-ryhmässä tehdyt toimet eivät välttämättä tässä kontekstissa ole rohkeita, vaan normaalia toimintaa, mutta arkityössä vastaavan asian tekeminen koettaisiinkin hyvin rohkeana. Tilannesidonnaisuus on siis hyvin merkittävä tutkimusaineistosta nouseva löydös.

Yhteistä rohkeuden kokemiselle haastateltavieni osalta oli rohkeuden ymmärtäminen positiivisena ilmiönä. Kilmann, O’Hara ja Strauss (2009) esittivät mallin rohkeuden kokemisesta organisaatiossa neljän organisaatiotyyppin avulla. Tämä mallin esittelin luvussa 3.2.1. Heidän päätelmänsä oli, että rohkea organisaatio ei välttämättä ole kaikkein toivottavin, koska rohkeuteen sisältyy aina pelko, ja pelko puolestaan ei ole toivottava tunnetila yksilölle tai organisaatiolle. Toisaalta Goud’n (2005, 104-105) mukaan pelko toimii varoitussignaalina erilaisista uhkatilanteista ja sillä voi olla myös elämänlaatua parantavia ominaisuuksia eli pelko ei ole yksistään negatiivinen ilmiö. Tästä antoi viitteitä myös tutkimusaineistoni, sillä haastateltavat pitivät pelon tunteen voittamista voimaannuttavana ja energisoivana kokemuksena. Vaikutukset tällaisista kokemuksista olivat merkittäviä yksilön hyvinvoinnille (myös työhyvinvoinnille) heidän omien kertomustensa perusteella. Haastateltavat kertoivat, että mitä enemmän työssä kokee haasteellisuutta, sen mielekkäämpää ja antoisampaa se on. Tulkitsen haasteellisuuteen sisältyvän ainakin osittain pelon voittamisen kokemuksen. Rohkealla toiminnalla oli henkilökohtaisten vaikutusten lisäksi positiivinen vaikutus myös organisaatiolle. Rohkeat toimet koettiin mielekkäinä, ja niiden eteen oltiin valmiita tekemään enemmän töitä, joten osittain varmasti näistä tekijöistä johtuen myös tulokset olivat parempia.

Myönteiset vaikutukset rohkeuden esiintymisen kokemisesta organisaatiossa ovat tärkeitä positiiviselle organisaatiotutkimukselle. Positiivisen tutkimussuuntauksen tavoitteena on tutkia tekijöitä, jotka tekevät työstä mielekkään ja luovat voimavaroja siinä. (Seligman & Csikszentmihalyi 2000.) Rohkeuden kokemisen myönteiset vaikutukset ovat varmasti erittäin tärkeässä arvossa Valiolla, ja esimerkiksi Ilmariset-ryhmän perustamiseen on vaikuttanut ymmärrys siitä syntyvästä hyödystä liiketoiminnalle. Huomattava vaikutus rohkeuden kokemisesta haastateltavilleni oli innokkuus, joka heistä huokui näistä rohkeista tilanteista kertoessaan. Vaikka tämä vaikutus ei sisällynyt tutkimukseni varsinaiseen mielenkiintoon, innokkuus ei voinut jäädä minulta huomaamatta. Haastateltavat kertoivat rohkeiden toimien vaikuttaneen merkittävästi heidän – jo ennestään korkeaan – työmotivaatioon, mutta selvästi näihin kokemuksiin palaaminen jälkikäteenkin vaikutti positiivisesti heidän mielialaansa. Rehellisesti voin todeta tämän innokkuuden vaikuttaneen myös minuun, vaikka en heidän kanssaan samoja kokemuksia voinutkaan jakaa. Uskon tähän vaikuttaneen vahvasti sen, että haastateltavat kokivat näitä rohkeita toimia tehdessään toimineensa oikein eli he pystyivät olemaan erittäin tyytyväisiä itseensä ja toimintaansa myös jälkikäteen. Näistä muodostuu heille oletettavasti voimavaroja työhönsä vaikeinakin aikoina. Samalla nämä vaikutukset osoittavat tämän aiheen tutkimisen ja julkittomisen tärkeyden: positiivisuuden vaikutus ajatusmallien kehittymiselle luo voimavaroja vaikeina aikoina jaksamiselle ja jopa menestymiselle. (Fredrickson & Losada 2005, 679.)

Rohkean toiminnan vaikutukset olivat kaiken kaikkiaan tähän tutkimukseen osallistuvilla niin vaikuttavia, että se antaa viitteitä siitä, että rohkeutta olisi tarkoituksenmukaista edistää yleisesti organisaatioissa. Toisaalta tässä on kuitenkin muistettava tämän tutkimuksen kohdejoukko: Ilmariset edustavat ryhmää, joiden koetaan olevan keskimääräistä rohkeampia ja joiden halukkuus rohkeisiin toimintoihin on suuri. Tästä syystä näitä vaikutuksia ei voida suoraan siirtää täysin erilaisiin ryhmiin. Esimerkiksi Valion organisaatiossa Ilmaristen ulkopuolisiin työntekijöihin tutkimuslöydösten soveltaminen ei todennäköisesti ole mielekäästä. Asioiden tekeminen eri tavoin kuin yleensä voi olla toisille hyvin negatiivinen kokemus, joten vaikutukset tuskin ovat samanlaisia kuin tämä tutkimus osoittaa.

Onkin tärkeä muistaa, että tässä tutkimuksessa olen tarkastellut rohkeutta positiivisen tutkimussuuntauksen näkökulmasta, vaikka ilmiöllä on myös kääntöpuolensa. Näihin tutkimuslöydöksiin ei siis tule suhtautua täysin kriitikittömästi, vaan on muistettava ilmiön moniulotteisuus. Rohkeus itsessään ei ole vain positiivinen ilmiö, vaan toisille rohkea toiminta voi olla hyvinkin negatiivinen kokemus. Toki tässä on muistettava, että rohkeus näyttäytyy eri ihmisille eri tavoin. Toiset voivat kokea rohkeutta hyvinkin paljon henkilökohtaisen elämän puolella, mutta työelämässä he välttelevät kaikkea normaalitoiminnasta poikkeavaa. Tässä tutkimuksessa olen keskittynyt ainoastaan työkontekstiin. Työkontekstissa rohkeus voi näyttäytyä toisille hyvin negatiivisena siihen sisältyvien riskien vuoksi. Jos riski koskee esimerkiksi työpaikan pysyvyyttä, jo yksistään taloudellisen tilanteen vuoksi rohkeita toimintoja saatetaan välttää. Tässä tuleekin esiin se, että rohkeus ei ole koskaan itsenäinen toiminto, vaan siihen liittyy paljon erilaisia sidonnaisuuksia. Näiden sidonnaisuuksien suhteista ja vaikutuksista esimerkiksi henkilökohtaiseen elämäntilanteeseen muotoutuu suhtautuminen rohkeuteen positiivisena tai negatiivisena ilmiönä. Vaikka johtamis- ja organisaatiokulttuuri tukisivat ajatusta, että epäonnistuminen on sallittua, henkilökohtaisella tasolla epäonnistuminen voi vaikuttaa negatiivisesti esimerkiksi ammatilliseen itsetuntoon. Mutta jos mahdollisesta epäonnistumisesta näkee oppimismahdollisuudet ja tarttuu niihin, pelko ei välttämättä ota yllötettä rohkeasta toiminnasta. Asiaan luonnollisesti vaikuttaa se, kuinka suureksi epäonnistuminen luokitellaan.

Itselleni tämä tutkimusprosessi opetti rohkeudesta paljon. En ollut aikaisemmin pohtinut tarkemmin rohkeuden olemusta, vaikka se tuntuikin hyvin arkiselta ja tutulta ilmiöltä. Aikaisempiin tutkimuksiin syventyessäni ymmärsin rohkeuden olevan hyvin monisyinen ilmiö, joka vaikuttaa moneen asiaan, mutta johon myös moni asia vaikuttaa; lukuisat ilmiöt siis kietoutuivat toisiinsa. Toisaalta myös tutkimusprosessini aluksi minua hieman vaivannut epäily siitä, että rohkeuden tutkimisesta organisaatiossa voisi syntyä merkittävää tutkimusta, katosi matkan varrella. Rohkeuden kokeminen ja esiintyminen organisaatiossa on hyvin merkittävä tekijä organisaation menestymisessä, vaikkakaan tuskin ainoa laatuaan.

Valiolla rohkeus on ymmärretty tärkeänä tekijänä toiminnan kehittämiseksi. Kuitenkaan sitä ei ole aikaisemmin tutkittu, vaikka toimenpiteitä rohkeuden edistämiseksi on jo käynnistetty. Toivonkin tämän tutkimuksen tuottaneen tietoa Valiolle rohkeuden

esiintymisen kokemisesta yksilötasolla, jotta toimenpiteitä rohkeuden edistämiseksi voidaan suunnitella kohdennetummin. Tähän tutkimukseen osallistuneet henkilöt olivat kaikki Ilmariset-ryhmän jäseniä, joten tulee muistaa heidän poikkeavan muista valioliolaisista nimenomaan rohkeuden osalta. Laadullisena tutkimuksena toteutettuna tämä tutkimus ei ole tuottanut yleistettävää tietoa rohkeuden esiintymisestä organisaatiosta (ks. siirrettävyys), mutta on kuvannut syvällisemmin sitä, miten monimuotoisesta ilmiöstä on kyse. Ilmiön moninaisuuden ymmärtäminen on asia, josta on varmasti hyötyä niin Valiolle kuin muille organisaatioillekin. On vaikea antaa yleistä määritelmää siitä, mikä on rohkeutta. Vaikka tässä tutkimuksessa olen yleisesti todennut tutkimusaineistostani nousseen rohkeuden määritelmäksi sen, että tehdään asioita eri tavalla kuin yleensä, määritelmä voi tarkoittaa käytännön tasolla hyvin erilaisia asioita eri henkilöille.

Valiolle, mutta myös yleisellä tasolla organisaatiotutkimukselle, rohkeuden esiintymisen tutkiminen työntekijöiden kokemuksen valossa on erittäin tärkeää. Organisaatiotutkimuksessa on tutkittu erilaisia ilmiöitä, mutta esimerkiksi rohkeuden osalta yksilökokemukset ovat hyvin tärkeitä organisaation kehittämisen kannalta. Organisaatiot koostuvat erilaisista ihmisistä, jotka kokevat asiat eri tavoin. Kun ymmärretään yksilöiden kokemusten moninaisuus, saadaan enemmän perusteita kehittämistyölle. Käytännössä kuitenkin organisaation yksittäiset jäsenet ovat niitä, jotka tekevät todellisen kehittämistyön.

Tutkimusaineistoni ja aikaisempi tutkimus ovat yhdenmukaisia siinä, että organisaatiokulttuurilla on merkittävä vaikutus rohkeuden esiintymiselle organisaatiossa. Johtamisella puolestaan vaikutetaan organisaatiokulttuurin muodostumiseen. Vaikka eri henkilöt kokevat rohkeuden eri tavoin, silti kannustavalla ja luottamuksella organisaatiokulttuurilla nähdään olevan suuri vaikutus rohkealle toiminnalle. Keskeistä on luoda ilmapiiri, jossa epäonnistumiset sallitaan ja nähdään etupäässä oppimismahdollisuuksina. Tutkimuksellani onkin paikkansa henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin tutkimuskentässä. Tutkimukseni löydökset lisäävät ymmärrystä yksilötason kokemuksesta rohkeudesta, joilla on sijansa organisaation toiminnan kokonaisuudessa. Yksilöiden kokemukset vaikuttavat suoraan työhyvinvointiin, joka puolestaan on yhteydessä organisaation tuloksellisuuteen. Organisaation tuloksellisuus on kokonaistoiminnan

tärkein päämäärä. Tästä syystä tutkimukseni löydökset tuovat tärkeän lisän keskusteluun siitä, miten tätä tuloksellisuutta olisi mahdollista kehittää.

6.2 Aina löytyy tutkittavaa

Keräämäni tutkimusaineisto olisi mahdollistanut muutamankin erilaisen tutkimuskysymyksen muotoilemisen. Aineistosta olisi löytynyt vastauksia muun muassa siihen, mikä luo rohkeutta ja miten se vaikuttaa yksilöihin tai organisaatioon. Vaikka näihin asioihin keskittyminen olisikin ollut erittäin mielenkiintoista, ne eivät olleet tämän tutkimuksen keskiössä. Kuitenkin pidän erittäin tärkeänä näidenkin asioiden tutkimusta niin yleisesti kuin myös Valiolla toiminnan kehittämisen tukena. Oman tutkimuksensa arvoinen olisi myös keskittyä tutkimaan johtamisen keinoja rohkeuden edistämiseksi.

Tähän tutkimukseen halusin kohdejoukon, joka oli luonnollinen ryhmä, mutta samalla mahdollisimman heterogeeninen. Nyt syntyneiden tutkimuslöydösten pohjalta koen, että mielenkiintoista olisi myös tutkia yhtä organisaatioyksikköä tai tiimiä, joka tekee mahdollisimman samankaltaista työtä. Tämä johtuu siitä, että rohkeuden kokeminen on selvästi erilaista erilaisten yksilöiden välillä, joten samassa työn arjessa kokemuksetkin olisivat monipuolisia. Tämä lisäisi merkittävästi ymmärrystä siitä, miten monipuolisesta ilmiöstä rohkeudessa on kyse. Toisaalta tiettyä yksikköä olisi mielenkiintoista tutkia myös tapaustutkimuksena erilaisin tutkimusmenetelmin. Samoin tähän yksikköön voisi tehdä myös pitkittäistutkimusta, ja seurata mahdollisten interventioiden vaikutusta rohkeuden johtamisen kannalta.

Yleisemmällä tasolla rohkeuden tutkimisessa voisi olla tärkeää tehdä lisää tarkastelua rohkeuden käsitteestä itsestään. Nyt tutkimus on ollut hyvin moninaista, joka toisaalta osoittaa hyvin käsitteen monipuolisuuden, mutta toisaalta tekee siitä myös melko haasteellista ja vaikeaselkoista ymmärtää. Varsinaista käsitetutkimusta en tämän tutkimuksen aineistoksi löytänyt, vaan käyttämäni lähteet sitoivat rohkeuden pääsääntöisesti erilaisiin konteksteihin. Toisaalta se teki ilmiön ymmärtämisestä käytännön läheisempää.

Positiivinen lähestymistapa rohkeuden esiintymiseen tutkimiseen soveltui hyvin tähän tutkimukseen. Kuitenkaan tällä lähestymisellä ilmiön tarkastelusta ei vielä synny kokonaisvaltaista ymmärrystä. Tästä syystä rohkeuden esiintymistä työorganisaatiossa työntekijöiden kokemana tulisi tarkastella myös neutraalimmalla lähestymistavalla, jossa selvitettäisiin myös rohkeuden negatiivisempia puolia. Tutkimustulosten tarkoituksenmukainen soveltaminen organisaatiokäytännöissä edellyttää ilmiön kokonaisvaltaista ymmärrystä. Valitettavasti asiat eivät koskaan ole yksistään positiivisia tai negatiivisia – ei edes rohkeus organisaatiossa.

LÄHDELUETTELO

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3., uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Bacon, S. 2005. Positive Psychology's Two Cultures. *Review of General Psychology* 2005, Vol. 9, No. 2, pp. 181-192.

Cameron, K. S. 2003. Organizational Virtuousness and Performance. Teoksessa: Cameron, K. S., Dutton, J. E. & Quinn, R. W. (editors). Positive Organizational Scholarship. Foundations of a New Discipline. Berrett-Koehler Publishers, Inc.: San Francisco, pp. 48-65.

Cameron, K. S. & Caza, A. 2004. Introduction: Contributions to the Discipline of Positive Organizational Scholarship. *American Behavioral Scientist*, Vol. 47, No. 6, February 2004. pp. 731-739.

Cortazzi, M. 2001. Narrative Analysis in Ethnography. Teoksessa: Atkinson, P., Coffey, A., Lofland, J. & Lofland, L. (editors). 2001. Handbook of Ethnography. pp. 384-393. Saatavilla: <http://srmo.sagepub.com.libproxy.aalto.fi/view/handbook-of-ethnography/n26.xml?rskey=Uuw1L7&row=0>. Viitattu: 9.7.2012.

Csikszentmihalyi, M. 2009. The Promise of Positive Psychology. *Psychological Topics* 18 (2009), 2, pp. 203-211.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. Qualitative Methods in Business Research. Saatavilla: <http://srmo.sagepub.com.libproxy.aalto.fi/view/qualitative-methods-in-business-research/d3.xml>. 11.8.2012.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.

Finfgeld, D. L. 1999. Courage as a Process of Pushing Beyond the Struggle. *Qualitative Health Research*, Vol. 9, No. 6, November 1999, pp. 803-814. Saatavissa: <http://qhr.sagepub.com.libproxy.aalto.fi/content/9/6/803.full.pdf+html>. Viitattu 29.3.2012.

Fredrickson, B. L. & Losada, M. F. 2005. Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing. *American Psychologist*, October 2005, Vol. 60, No.7, pp. 678-686.

Gable, S. & Haidt, J. 2005. What (and Why) Is Positive Psychology? *Review of General Psychology* 2005, Vol. 9, No 2, pp. 103-110.

Goud, N. H. 2005. Courage: Its Nature and Development. *Journal of Humanistic Counseling Education and Development*, Spring 2005, Vol. 44, pp. 102-116.

Grönfors, M. 1985. Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät. 2. painos. Juva: WSOY.

Hakanen, J. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahasto: Tätä on tutkittu 2009. [Verkkójulkaisu]. Saatavilla: http://www.tsr.fi/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf. Viitattu: 11.8.2012.

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

Juuti, P. 1999. Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. Aavaranta-sarja n:o 18. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Kerfoot, K. 1999. The Culture of Courage. *Nursing Economics*, July-August 1999, Vol. 17, No. 4, pp. 238-239.

Kilmann, R. H., O'Hara, L. A. & Strauss, J. P. 2009. Developing and Validating a Quantitative Measure of Organizational Courage. *Journal of Business & Psychology* 2010, Vol. 25, pp. 15-23.

Kobau, R., Seligman, M. E. P., Peterson, C., Diener, E., Zack, M. M., Chapman, D. & Thompson, W. 2011. Mental Health Promotion in Public Health: Perspectives and Strategies From Positive Psychology. *American Journal of Public Health* 2011, Vol. 101, No.8, pp. e1-e9.

Kohonen, E. 2011. Narratiivisuus – vähän hyödynnetty lähestymistapa kauppatieteellisessä tutkimuksessa. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan, s. 196-205. Helsinki: Johtamistaidon opisto.

Laitinen, M. 2008. Organisatorisen muutosnarratiivin tuottaminen kertovan muutosselonteon menetelmän avulla. Teoksessa: Kaasila, R., Rajala, R. & Nurmi, K. E. (toim.) Narratiivikirja: Menetelmiä ja esimerkkejä, s.172-190.

Laitinen, M. & Uusitalo, T. 2008. Narratiivinen lähestymistapa traumaattisten elämäkokemusten tutkimisessa. Teoksessa: Kaasila, R., Rajala, R. & Nurmi, K. E. (toim.). Narratiivikirja: Menetelmiä ja esimerkkejä, s. 106-150. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.

LaPointe, K. 2011. Moral Struggles, Subtle Shifts. Narrative Practices of Identity Work in Career Transitions. Aalto University. School of Economics. Department of Management And International Business. Organization And Management. Doctoral Dissertations 34/2011.

Lindh, I-B., da Silva, A. B., Berg, A. & Severinsson E. 2010. Courage and Nursing Practice: A Theoretical Analysis. *Nursing Ethics* 2010, Vol. 17, No. 5, pp. 551-565.

Park, N. & Peterson, C. M. 2003. Virtues And Organizations. Teoksessa: Cameron, K. S., Dutton, J. E. & Quinn, R. W. (editors). Positive Organizational Scholarship. Foundations of a New Discipline. Berrett-Koehler Publishers, Inc.: San Francisco, pp. 33-47.

Parrila, S. 2002. Perhepäivähoito osana suomalaista päivähoitojärjestelmää. Näkökulmia perhepäivähoidon laatuun ja sen kehittämiseen. Luku 12.3: Tutkimuksen luotettavuuden arviointia. Oulun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Saatavilla: <http://herkules.oulu.fi/isbn9514268741/html/x3671.html>. Viitattu: 17.8.2012.

Pekkarinen, S. & Niemelä, A-K. 2011. Positiivinen psykologia ja yrittäjäyys. Teoksessa: Kauko-Valli, S. & Häkkinen, R. (toim.) Positiivinen psykologia yrittäjyydessä. Jyväskylän yliopiston Kauppakorkeakoulu, Julkaisuja, N:o 182/2011, s. 21-28.

Pilvi, T. 2012. Graduhaastattelut rohkeudesta. Email taru.pilvi@valio.fi 10.7.2012. Tulostettu 10.7.2012.

Quinn, R. W. & Worline, M. 2008. Enabling Courageous Collective Action: Conversations from United Airlines Flight 93. *Organization Science*, July-August 2008, Vol. 19, No. 4, pp. 497-516.

Rachman, S. J. 2004. Fear And Courage: a Psychological Perspective. *Social Research*, Spring 2004, Vol. 71, No. 1, pp. 149-176.

Riessman, C. K. 2003. Narrative Analysis. Teoksessa: Lewis-Beck, M. S., Bryman, A. & Liao, T. F. (editors). 2003. The SAGE Encyclopedia of Social Science Research Methods. pp. 706-709. Saatavilla: <http://srmo.sagepub.com.libproxy.aalto.fi/view/the-sage-encyclopedia-of-social-science-researchmethods/n611.xml?rskey=3tpV83&row=6> . Viitattu: 9.7.2012.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Eettiset kysymykset. Luku 3.1. Kvali-MOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Saatavilla: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_1_2.html. Viitattu: 5.8.2012.

Sekerka, L. E., Bagozzi, R. P. & Charnigo, R. 2009. Facing Ethical Challenges in the Workplace: Conceptualizing and Measuring Professional Moral Courage. *Journal of Business Ethics* 2009, Vol. 89, pp. 565-579.

Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. 2000. Positive Psychology. An Introduction. *American Psychologist*, January 2000. pp. 5-14.

Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N. & Peterson, C. 2005. Positive Psychology Progress. Empirical Validation of Interventions. *American Psychologist*. July-August 2005. pp. 410-421.

Spreitzer, G. M. & Sonenshein, S. 2003. Positive Deviance And Extraordinary Organizing. Teoksessa: Cameron, K. S., Dutton, J. E. & Quinn, R. W. (editors). Positive Organizational

Scholarship. Foundations of a New Discipline. Berret-Koehler Publishers, Inc.: San Francisco, pp. 207-224.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työterveyslaitos. 2010. Positiivinen työpsykologia. Saatavilla: http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/positiivinen_tyopsykologia/sivut/default.aspx. Viitattu: 20.2.2012.

Vaara, E. & Tienari, J. 2011. On the Narrative Construction of Multinational Corporations: An Antenarrative Analysis of Legitimation and Resistance in a Cross-Border Merger. *Organization Science*, March-April 2011, Vol. 22, No. 2, pp. 370-390.

Valio. 2012. Valio Oy:n kotisivut. www.valio.fi. Viitattu: 23.5.2012.

van Eynde, D. F. 1998, A Case for Courage in Organizations. *American Management Association International*, February 1998, pp. 62.

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Woodard, C. R. 2004. Hardiness and the Concept of Courage. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Summer 2004, Vol. 56, No. 3, pp. 173-185.

Worline, M. & Quinn, R. W. 2003. Courageous Principled Action. Teoksessa: Cameron, K. S., Dutton, J. E. & Quinn, R. W. (editors). Positive Organizational Scholarship. Foundations of a New Discipline. Berret-Koehler Publishers, Inc.: San Francisco, pp. 138-157.

Worline, M., Wrzesniewski, A. & Rafaeli, A. 2002. Courage and Work: Breaking Routines to Improve Performance. Teoksessa: Lord, R. G., Klimoski, R. J. & Kanfer, R. (editors). Emotions in the Workplace: Understanding the Structure and Role of Emotions in Organizational Behavioral, p. 295-330. Jossey-Bass: San Francisco. Saatavilla: <http://faculty.som.yale.edu/amywrzesniewski/documents/CourageandWork.pdf>. Viitattu: 23.3.2012.

LIITE 1

Tyypillinen tutkimushaastattelun kulku.

Haastattelun aluksi pyysin haastateltavaa kertomaan hieman **taustatiedoistaan**. Taustatiedoista pyysin kertomaan lähinnä nykyisen tehtävänimikkeen ja tehtävätason (asiantuntija-, esimies- tai työntekijä -jaottelulla) sekä työkokemusajan tässä tehtävässä. Suurin osa haastateltavista kertoi hieman enemmänkin taustoistaan, mutta nämä tiedot keräsin vähintään kaikilta.

Taustatietojen jälkeen lähdimme keskustelemaan varsinaisesta haastattelun aiheesta. Tähän paneuduimme siten, että pyysin haastateltavaa **kuvailemaan tilannetta, jossa hänen mielestään on esiintynyt rohkeutta**. Pyysin myös kertomaan hieman tilanteen taustatekijöistä, jotta sen ymmärtäminen olisi helpompaa. Osa haastateltavista aloitti kertomisensa yleisellä pohdinnalla rohkeudesta, osa puolestaan syventyi heti tietyn tilanteen tai tapahtuman kuvaamiseen. Kaikki kuitenkin kertoivat laajasti tilanteen taustatekijöistä, esimerkiksi näkemyksistään Valion johtamis- ja organisaatiokulttuurista. Näiden kuvausten välissä tein **tarkentavia kysymyksiä** kerronnan mukaisesti. Tarkentavat kysymykseni heräsivät haastateltavani puheesta, asioista, joita hän tilanteesta kertoi. Kysymykseni liittyivät lähinnä tekijöihin, jotka minulle tuntuivat vierailta tai epäselviltä. Usein tähän vaikutti se, että en ole sisällä heidän organisaatiokulttuurissaan, joten monien hyvin arkisten toimintojen merkitys tilanteelle vaati mielestäni tarkentamista. Usein myös kysyin, kuinka yleistä tai tavanomaista tällainen asia on organisaatiolle tai henkilölle itselleen.

Haastateltavat kertoivat tilanteesta hyvin erilaisin tavoin. Toiset olivat etukäteen mietineet tarkasti, mitä he kertovat minulle tapahtumasta, toisten kanssa sen sijaan pohdimme asioita enemmän keskustellen pienemmistä kokonaisuuksista. Jos haastateltava ei ollut etukäteen miettinyt yksittäistä rohkeaa tilannetta, keskustelun ja tarkentavien kysymysten seurauksena yksittäisiä tapahtumia nousi esiin, jolloin pureuduimme niiden merkityksiin tarkemmin.

Tyypillistä kaikkien haastateltavien kanssa oli keskustella myös siitä, miksi kyseinen tilanne oli heidän mielestään rohkeaa. Osa haastateltavista sanoi suoraan, että ”tämä oli mielestäni rohkeaa, koska...”. Toisilta sen sijaan kysyin, **miksi tämä tilanne oli hänestä rohkeaa**. Tyypillisesti tämä oli asia, joka vaati enemmän pohdintaa ja koettiin hyvin haastavaksi. Helpompaa sen sijaan oli arvioida sitä, miksi rohkeaa toimintaa esiintyi eli mikä sen sai aikaan.

Rohkean tilanteen vaikutukset olivat myös suuri keskustelun aihe. Olin lähettänyt haastateltavilleni etukäteen haastattelukysymykset, joten he olivat varautuneet pohtimaan myös toiminnan seurauksia. Osa kertoikin näistä suoraan, ja **vaikutuksia pohdittiin niin yksikön, yksikön kuin koko Valion organisaationkin kannalta**. Konkreettisten vaikutusten lisäksi pyysin haastateltaviani kertomaan, **miltä tämä tilanne hänestä itsestään tuntui**. Usein tämä oli suoraan yhteydessä siihen, mitä seurauksia tilanteesta oli hänelle itselleen.

Haastattelutilanteet itsessään olivat hyvin keskustelunomaisia. Toiset haastateltavat kertoivat hyvin oma-aloitteisesti etukäteen lähettämieni kysymysten mukaisia asioita, jolloin haastattelu-aika oli lyhyempi. En kokenut tarpeelliseksi pitkittää haastattelutilannetta sen jälkeen kun haastattelun tavoitteet oli jo saavutettu. Toiset sen sijaan olivat enemmän puheliaita tai asioita pohdiskelevia, jolloin asiat haastattelutilanteessa saattoivat hieman ajautua varsinaisen tavoitteen ulkopuolelle, mutta pyrin ohjaamaan niitä takaisin rohkeuden kokemiseen. Toisaalta usein nämä harhailleet aiheetkin liittyivät jollakin tavalla varsinaiseen aiheeseen, ja niiden avulla myös tilannetekijöistä sai kattavamman mielikuvan.

Kaikkien haastatteluiden lopulla varmistin haastattelukysymysrungostani, että olin saanut vastauksia etukäteen pohtimiini kysymyksiin. Usein myös haastattelun lopussa kysyin haastateltavaltani, **halusiko hän vielä lisätä asiaan jotakin**, jota en ollut osannut kysyä. Useimmiten haastateltavat vielä korostivat jotakin asiaa, josta olimme aikaisemmin puhuneet tai hän minulle kertonut, ja pyrki tällä korostamaan asian tärkeyttä hänen näkökulmastaan. Mielestäni tällainen haastattelun päätös tiivistä hyvin haastattelun sisällön. Haastattelujeni sisältöjen tarkastelun esittelin luvussa 5.