

# "Mä johtajana tiedän mitä mä teen": Identiteettityötä kehityskeskustelussa

Talouselämän viestintä  
Maisterin tutkinnon tutkielma  
Pia-Maria Pekkinen  
2014

## **”Mä johtajana tiedän mitä mä teen”**

Identiteettityötä kehityskeskustelussa

### **Tavoitteet**

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa lisätietoa siitä, mitä esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa identiteettityön näkökulmasta tapahtuu. Kiinnostukseni kohteena on erityisesti se, mitä identiteettikuvauksilla tehdään sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tarkastelu keskittyy ammatti-identiteetin ihanteisiin, velvoitteisiin ja oikeuksiin liittyvään puheeseen kehityskeskustelun institutionaalisisessa kontekstissa.

### **Tutkimusaineisto ja -menetelmät**

Tutkimusaineiston muodostavat yhteensä 26 videoitua aitoa kehityskeskustelua, joista kuusi on varhaiskasvatuksen alan organisaatiosta, seitsemän kirkko-organisaatiosta ja kolmetoista vakuutusalan organisaatiosta. Tutkimusmetodinani käytän organisaatiotutkimuksellista diskurssianalyysia (organizational discourse analysis) (Grant ym. 2004). Diskursiivinen näkökulma sijoittaa identiteetin organisaation jäsenten keskenään käyttämään kieleen kiinnittäen näin huomion näkyviin lingvistisiin käytänteisiin sekä vaikutuksiin, joita käytänteillä on sosiaaliin suhteisiin ja toimintaan (Potter & Wetherell 1987). Koska tutkielmani empiirinen aineisto on videoitua vuorovaikutusta, se antaa mahdollisuuden myös multimodaaliseen tarkasteluun.

### **Tulokset**

Keskustelijat tekevät vuorovaikutuksessaan ”kahdentasoista” identiteettityötä. Ammatti-identiteettiä työstetään keskustelussa puhumalla muussa ajassa ja paikassa tapahtuvista asioista, mutta samalla sitä toteutetaan myös kyseisen hetken toiminnassa. Ammatti-identiteetit ovat myös fragmentaarisia eli monitasoisia rakennelmia, joiden rakennuspalikoina on monelta taholta ja monista rooleista kumpuavia ihanteita, velvoitteita ja oikeuksia. Identiteetin positiivisuus riippuu siitä, miten hyvin muun muassa nämä rakennuspalikat ovat tasapainossa. Aineistosta nousi esille viisi keskeistä havaintoa siitä, mitä rajaukseni mukaisella identiteettityöllä vuorovaikutuksessa tehdään. Sillä 1) kuvataan omaa toimintaa positiivisena, 2) perustellaan negatiivista toimintaa, 3) annetaan tehtäviä, 4) neuvotellaan ihanteiden ja velvoitteiden merkityksistä ja 5) ilmaistaan tyytymättömyyttä ammatilliseen rooliin. Tärkeä havainto oli myös se, että kehityskeskustelussa identiteettityön toteuttajia ohjaavat näiden käytännön tavoitteiden lisäksi monet kontekstin ja vuorovaikutuksen luonteenpiirteet.

**Avainsanat:** identiteettityö, ammatti-identiteetti, kehityskeskustelu, diskursiivinen johtaminen, diskurssianalyysi

# Sisällysluettelo

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>1</b>
1.1	Tutkimuksen taustaa .....	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet .....	2
1.3	Tutkimusaineisto.....	3
1.4	Tutkielman rakenne .....	4
<b>2</b>	<b>Kehityskeskustelu johtamistyökaluna</b> .....	<b>5</b>
2.1	Kehityskeskustelu organisaatiotutkimuksessa .....	5
2.2	Vuorovaikutus kehityskeskustelussa .....	6
<b>3</b>	<b>Ammatti-identiteetti sosiaalisena konstruktiona</b> .....	<b>10</b>
3.1	Identiteetti organisaatiotutkimuksessa.....	10
3.2	Dynaaminen ammatti-identiteetti.....	12
3.3	Identiteettityö .....	14
<b>4</b>	<b>Tutkimusasetelma</b> .....	<b>17</b>
4.1	Tutkimuskysymykset.....	17
4.2	Tutkimusmenetelmä.....	17
4.3	Tutkimusaineisto.....	21
<b>5</b>	<b>Analyysi aineistosta – johtajien identiteettityötä kehityskeskustelussa</b> .....	<b>23</b>
5.1	Positiivinen itsereflektio .....	23
5.2	Negatiiviseksi koetun toiminnan perustelu.....	28
5.3	Tehtävänanto .....	33
5.4	Ihanteista ja velvoitteista neuvottelu .....	43
5.5	Tyytymättömyys ammatilliseen rooliin .....	49
<b>6</b>	<b>Lopuksi</b> .....	<b>54</b>
6.1	Keskeiset tulokset .....	54
6.1.1	Fragmentaarisen ammatti-identiteetin kaksi tasoa .....	54
6.1.2	Pyrkimyksenä tasapainon saavuttaminen.....	56
6.1.3	Keskustelun institutionaalisten ja vuorovaikutuksellisten piirteiden vaikutus identiteettityöhön.....	58
6.2	Tulosten hyödynnettävyys.....	60
6.3	Jatkotutkimusehdotukset .....	62
<b>7</b>	<b>Lähteet</b> .....	<b>63</b>

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Työ on suurimmalle osalle ihmisistä merkittävä osa elämää sekä keskeinen merkityksen ja minäkuvan määrittelyn väline. Yksilöt muodostavat, muuttavat ja muokkaavat määrittelyä itsestään ja muista työhön liittyvien tilanteiden ja toiminnan kontekstissa. (Dutton & Bednar 2010.) Sen lisäksi, että organisaatiot antavat puitteet identiteettien konstruoinnille, identiteetit ovat "materiaalia, joista suuremmat, "sosiaaliset" tai "institutionaaliset" identiteetit rakennetaan" (Antaki & Widdicombe 1998, 10). Näin ollen työntekijöiden ammatti-identiteetit ovat merkittävä osa organisaation toimintaa. Ammatti-identiteettiä tulisi tutkia ymmärryksen kasvattamiseksi muun muassa yksilön ammattiin liittyvien valintojen ja identiteettiin liittyvien ongelmien osalta (Meisenbach 2008). Etenkin identiteetin dynamiikka on tärkeä tutkimusaihe. Se on ratkaisevan tärkeässä asemassa sen ymmärtämiseksi, miten ja mitä yksilöt arvostavat, ajattelevat, tuntevat ja tekevät organisaatioissa (Albert ym. 2000).

Viimeaikainen tutkimus kielestä ja identiteetistä nojaa suurelta osin sosiaalisen konstruktionismin lähestymistapaan (Van de Mierop 2008), joka on myös tämän tutkielman perusta. Sosiaalisessa konstruktionismissa todellisuus rakentuu sosiaalisten toimijoiden välillä ja joukossa. Todellisuus ei ole jokin objektiivisesti esitettävissä oleva totuus, joka odottaa löytämistään. Sitä vastoin voidaan nähdä useampia todellisuuksia, jotka kilpailevat totena ja legitiiminä olemisesta. Totuudet konstruoidaan sosiaalisissa prosesseissa, joissa merkitykset neuvotellaan, yhteisymmärrys muodostetaan ja joissa kiistäminen on mahdollista. (Fairhurst & Grant 2010.)

Suurin osa sosiaalisen konstruktionismin edustajista uskoo, että kieli ei kuvasta universaalista todellisuutta vaan muodostaa sen. Toisin sanoen kieltä ei siis pidetä pelkkänä passiivisesti dataa siirtävänä välineenä, jolla heijastettaisiin objektiivista todellisuutta (Fairhurst & Grant 2010). Missä tahansa sosiaalisessa kontekstissa käytetty kieli on aktiivista, läpikäyvä ja tuotosorientoitunutta. Kieltä käytetään muun muassa suostutteluun, nauttimiseen, osallistumiseen, kurinpitoon, identiteettityöhön ja tunteiden ilmaisuun. (Alvesson & Kärreman 2000b.) Kieli on myös kontekstisidonnaista (Alvesson ja Kärreman 2000a).

Esimerkiksi termin *johtaja* abstraktit kuvaukset sanovat hyvin vähän asioista, jotka liittyvät johtajaan todellisissa tilanteissa. Tutkimuksessa ei siis tästä lähtökohdasta katsoen enää kysytä, mitä diskurssi kuvastaa, vaan mitä diskurssi tekee (Fairhurst 2009).

Tämä ammatti-identiteettiä sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta tarkasteleva tutkimus sijoittuu kehityskeskustelun kontekstiin. Tutkimusaineiston keskustelut ovat esimiehen ja alaisen välisiä kahdenkeskisiä vuorovaikutustilanteita, joissa osallistujat pääsevät rauhassa keskustelemaan työhön liittyvistä asioista. Kehityskeskustelu on myös johtamistilanne, jonka institutionaaliseen luonteeseen kuuluu alaisen suorituksen ja kehityksen arviointi ja suunnittelu. Tarkemmin sanottuna määrittelen esimiehen ja alaisen vuorovaikutuksen ja siinä tapahtuvan identiteettityön kuuluvan *diskursiiviseen johtajuuteen* (Fairhurst 2007).

Diskursiivista johtajuutta käytännön tasolla voidaan tutkia kiinnittämällä huomio organisaation arjen johtamistilanteisiin. Huolimatta diskurssi-käsitteeseen perustuvan johtajuustutkimuksen orastavasta kasvusta tutkimukset luonnollisissa tilanteissa tapahtuvasta puheeseen perustuvasta vuorovaikutuksesta ovat vielä harvinaisia (Samra-Fredericks 2003). Barge ja Fairhurst (2008) peräänkuuluttavatkin lisää johtamisen käytännön teoretisointia, joka ottaa huomioon johtajuuden toimijoiden elävät, spontaanit ja yhdessä konstruoidut suoritukset.

## **1.2 Tutkimuksen tavoitteet**

Tutkimukseni tavoitteena on tuottaa lisätietoa siitä, mitä esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa identiteettityön näkökulmasta tapahtuu. Keskityn tarkastelemaan ammatti-identiteetin ihanteisiin, velvoitteisiin ja oikeuksiin liittyvää puhetta: Tarkastelen sitä, miten identiteetit kohtaavat, joutuvat ristiriitaan, ja miten niitä tuetaan tai kyseenalaistetaan. Empiirinen analyysini (luku 5) valaisee näin muutamia niistä monituisista tavoista, joilla identiteettiä konstruoidaan organisatorisessa keskustelussa.

Otan tutkimuksessani huomioon sen, että kehityskeskustelu on institutionaalinen keskustelutilanne. Tämä tarkoittaa sitä, että tilanteen

institutionaaliset piirteet rajoittavat keskustelussa tehtävää identiteettityötä. Toisaalta jatkuvasti muuttuvat identiteetit voivat ajan myötä muuttaa instituutiota, joiden osa ne ovat. (Tracy 2011.) Lemke (2008) onkin esittänyt syyksi identiteetin käsitteen keskeisyyteen monissa eri tutkimustraditioissa sen, että sen avulla on mahdollista yhdistää vuorovaikutuksen eletyt hetket ja kestävämmät sosiaaliset systeemit. Toinen tavoitteeni on siis huomioida tämä mikro- ja makrotason suhde identiteettityössä.

Koska tutkielmani empiirinen aineisto on videoitua vuorovaikutusta, se antaa mahdollisuuden myös multimodaaliseen tarkasteluun. Olen kiinnostunut erityisesti siitä, miten keskustelijat käyttävät kehonkieltä, ilmeitä ja eleitä identiteettipuheen yhteydessä. Pyrin tällä tarkastelulla elävöittämään ja syventämään tässä tutkielmassa esittämäni aineistoanalyysia.

Tutkimukseni vastaa monien tutkijoiden kehotuksiin tarkastella diskursiivista johtamista (Barge & Fairhurst 2008) sekä identiteettityötä (McInnes & Corlett 2012) todellisissa työpaikan vuorovaikutustilanteissa. Lisäksi tutkielmani pyrkii tuottamaan kaivattua lisätietoa (Kikoski 1999) siitä, mitä kehityskeskustelutilanteessa todellisuudessa tapahtuu. Tämän niin sanotun *elätyksen kokemuksen* (lived experience) analyysin (ks. Samra-Fredericks 2003; Svennevig 2008) mahdollistaa se, että aineistonani ovat videoidut todelliset vuoro-vaikutustilanteet.

### **1.3 Tutkimusaineisto**

Tutkimuksen aineistona toimivat videoidut, aidot kehityskeskustelut. Aineiston muodostaa yhteensä 26 kehityskeskustelua, joista kuusi on varhaiskasvatuksen alan organisaatiosta, seitsemän kirkko-organisaatiosta ja kolmetoista vakuutusalan organisaatiosta. Kaiken kaikkiaan videoitua aineistoa on noin 45 tuntia.

Aineisto on peräisin Työsuojelurahaston hankkeesta ”Kehityskeskustelut dialogisen johtamisen välineenä”. Hankkeen toteutti 2011–2013 aikana Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun Viestinnän laitos ja Hanken-korkeakoulun Organisaatioiden ja johtamisen laitos. (Pälli & Vaara 2014.) Aineisto esitellään tarkemmin luvussa 4.4.

## 1.4 Tutkielman rakenne

Johdannon jälkeen luvussa 2 avaan kehityskeskustelun käsitettä ja käytäntöä. Tämä institutionaalinen vuorovaikutustilanne on tutkimuksessani esimiehen ja alaisen keskustelun konteksti. Vaikkakin tutkimukseni edustaa diskurssin-tutkimusta, näen institutionaalisen vuorovaikutustilanteen kontekstualisoinnin ensiarvoisen tärkeänä: kuten Fairclough ja Wodak (1997, 277) ovat osuvasti tähdentäneet: "Diskurssia ei voi tuottaa ilman kontekstia, eikä ymmärtää ottamatta kontekstia huomioon."

Luku 3 esittelee identiteettiin liittyvää tutkimusta, joka on olennaista tutkimusaiheeni kannalta. Identiteetin käsitettä on kehitelty organisaatio-tutkimuksessa lukuisin eri tavoin eri teoreettisista lähestymistavoista lähtöisin (Alvesson ym. 2008). Keskityn kuitenkin esittelemään pääosin oman teoreettisen lähestymistapani, sosiaalisen konstruktionismin näkökulman identiteetin tutkimukseen.

Luvussa 4 avaan empiiriseen analyysiini vaikuttavia tutkimusmenetelmällisiä valintoja. Asemoin muun muassa diskurssianalyttisen tutkimukseni diskurssianalyysin laajalle kentälle. Esittelen luvussa myös tutkimuskysymykseni ja empiirisen aineistoni.

Luku 5 esittelee empiirisen analyysini tulokset. Se sisältää löydökseni siitä, mitä rajaukseni mukaisella identiteettityöllä tehdään sosiaalisessa vuoro-vaikutuksessa kehityskeskustelussa ja miten.

Luvussa 6 kontekstualisoin tutkimukseni empiirisen analyysin tuloksia ja teen niistä johtopäätelmiä. Pysin myös arvioimaan tutkielmani tulosten merkitystä organisaatioiden käytännön toimijoiden kannalta.

## 2 Kehityskeskustelu johtamistyökaluna

Tässä luvussa esittelen empiirisen analyysini kontekstia, kehityskeskustelua, jonka ymmärtäminen institutionaalisen keskustelutilanteena on olennaista tutkimukseni kannalta. Kuvaan tämän laajasti käytössä olevan johtamistyökalun käsitettä ja käytäntöä keskittyen kehityskeskustelun tilannetta ja vuorovaikutusta tarkastelemaan tutkimukseen.

### 2.1 Kehityskeskustelu organisaatiotutkimuksessa

Organisaatioissa investoidaan yhä enemmän resursseja työntekijöiden suoritusarviointiin ja kehitysmahdollisuuksien tarjoamiseen. Niiden käytännön toteutuksessa kehityskeskustelut ovat eräs merkittävimmistä ja yleisimmistä työkaluista. (Asmuß 2008.) Kehityskeskustelujen toteutusta organisaatioissa ei kuitenkaan ole pidetty helppona. Kikoskin (1999) mukaan kehityskeskustelua työkaluna on onnistuttu kehittämään jatkuvasti, mutta silti toteutus on esimiehille vastenmielinen ja vältelty asia. "Kehityskeskustelu on suoritusarviointiprosessin Akilleen kantapää". (Kikoski 1999, 302.)

Kehityskeskusteluista käytetty termi vaihtelee sekä nimeltään että määrittelyltään. Tässä tutkielmassa käytän termiä *kehityskeskustelu*, jolla tarkoitan Asmußin (2008, 408-409) määrittelyn mukaisesti "toistuvaa strategista keskustelua esimiehen ja alaisen välillä, jossa huomio kohdistetaan alaisen suoritukseen ja kehitykseen". Skandinaavisessa kontekstissa kehityskeskustelut ovat kehittyneet 90-luvun suorituksen mittaamisesta työkaluksi työntekijän kehityksen ja sitoutumisen edistämiseen. Tämä heijastuu myös Pohjois-Amerikan ja skandinaavisen terminologian eroissa: Angloamerikkalaisessa kulttuurissa, jossa suuri osa kehityskeskusteluiden kansainvälisesti julkaistusta tutkimuksesta on tehty, keskusteluissa on painotettu enemmän suorituksen arviointia ja niistä käytetään termiä *performance appraisal* tai *performance appraisal interview*. (Wink 2007.) Skandinaavisessa kontekstissa taas käytetään termejä *kehityskeskustelu* tai *kehitysdialogi*, jotka painottavat työntekijän kehitystä ja tasavertaisten keskustelijoiden dialogia keskustelussa. (Asmuß 2013.) Keskusteluja on Suomessa kutsuttu myös muun muassa *tulos- ja kehityskeskusteluiksi* ja *esimies-alaiskeskusteluiksi* (Wink 2007). Kulttuurisista eroista huolimatta



kaikilla kehityskeskusteluilla on yhteiset ydinpiirteet; ennalta määrätyt aiheet, työntekijöiden roolien ja työtehtävien seuranta sekä uskomus siitä, että kehityskeskusteluista on hyötyä sekä organisaatiolle että työntekijälle (Sandlund ym. 2011).

Sen lisäksi, että kehityskeskustelut ovat laajalti käytössä työelämässä, niistä on myös tehty viime vuosikymmenten aikana huomattava määrä tutkimusta. Suurimman osa kehityskeskusteluiden tutkimuksesta voi jaotella kolmeen ryhmään: Yksi suuri joukko tutkimusta (esim. Fletcher 2001; Soltani 2005; Scott & Einstein 2001) tarkastelee kehityskeskustelujen yhteyttä organisaation tuottamaan lisäarvoon. Näissä tutkimuksissa on havaittu, että kehityskeskusteluilla on vaikutusta organisaation arvoon. Toinen tutkimusten ryhmä (esim. Mani 2002; Roberts 2002; Poon 2004; Nathan ym. 1991) tarkastelee kehityskeskustelujen yhteyttä työntekijöiden tyytyväisyyteen. Nämä tutkimukset näyttävät, että kehityskeskusteluilla, työntekijöiden arviointisysteemeillä sekä yksilöiden välisillä suhteilla kaikilla on tärkeä rooli työtyytyväisyydessä. Kolmas suuri joukko tutkimuksia (esim. Fellingner 2005; Losyk 2002; Mikkelsen 2002) on tehty kehityskeskustelujen ”parhaista käytännöistä”. Ne pyrkivät luomaan ohjeistusta esimiehille siitä, miten toteuttaa kehityskeskustelu onnistuneesti. Fokus on esimiehen käyttäytymisessä, eikä silloin huomioida keskustelun interaktiivista luonnetta – sitä että kehityskeskustelu on molempien osapuolten yhteinen saavutus. (Asmuß 2008.)

## **2.2 Vuorovaikutus kehityskeskustelussa**

Kehityskeskustelujen tutkimus on siis keskittynyt sen strategisiin tavoitteisiin ja muotoon, mutta vähemmän kehityskeskustelutilanteisiin. On keskitytty asioihin, jotka ympäröivät kehityskeskustelua, mutta vähemmän siihen, mitä keskusteluissa todellisuudessa tapahtuu. (Asmuß 2008.) Onkin todettu, että itse keskustelutilannetta tulisi tutkia enemmän, mikä myös mahdollisesti auttaisi käytännön toteutuksesta vastuussa olevia esimiehiä (Kikoski 1999). Seuraavaksi esitän kehityskeskustelutilanteen tutkimuksen tuloksia.

Kehityskeskustelutilanteesta tehdyt tutkimukset osoittavat, että oikeudet ja velvollisuudet tiettyyn toimintaan eivät ole tasapuolisesti jakautuneet keskustelijoiden välillä (Asmuß 2013). Johtajuustoiminta organisaatiossa

määräytyy usein sen mukaan, kuinka paljon diskursiivisia resursseja toimijoilla on käytössään. Diskursiiviset resurssit jakautuvat toimijoille epätasaisesti sen mukaan, mikä heidän asemansa organisaatiossa on, kuinka korkea asiantuntijastatus heillä on ja kuinka he osaavat käyttää lingvistisiä resurssejaan vaikutuksen tekemiseksi. Puhutaan myös kategoriasidonnaisista resursseista, millä kuvataan osallistujien identiteettien tuomia rajoja vuorovaikutukseen. Esimerkiksi kokouksessa johtaja voi käyttää voimakkaampia diskursiivisia resursseja – puheenaiheiden aloittamista ja lopettamista, puhujien valitsemista tai päätöksen tekemistä – sillä ne ovat sidottuja hänen johtajaidentiteettiinsä. (Clifton 2006.) Esimerkiksi ruotsalaisessa tutkimuksessa (Scheuer 2001) havaittiin, että tulevaisuudesta puhuttaessa esimiehet puhuvat huomattavasti enemmän kuin alaiset.

Kehityskeskustelun osallistajat sekä orientoituvat että toimivat myös ennalta asetettujen institutionaalisten normien mukaan ja samalla sopeutuvat puheeseen liittyviin sääntöihin ja normeihin (Asmuß 2013). Esimerkiksi Sandlundin ym. (2011) tutkimuksessa näytetään, että kehityskeskustelussa työperäisestä tai muusta stressistä puhuminen ei käy yksiin kehityskeskustelun institutionaalisten agendojen – kuten korkean stressinsietokyvyn ilmaisun – kanssa. Tutkitun organisaation ”ihannetyöntekijä” on henkilö, joka osaa käsitellä työstressiä, pitää stressiä positiivisena sekä osaa erotella työn stressitekijät muun elämän stressitekijöistä. Kun palkkakin on monesti sidottu suoritukseen, jota kehityskeskustelussa arvioidaan, työntekijän ei ole ongelmatonta paljastaa ominaisuuksia tai arvoja, jotka eivät käy yksiin organisatoristen tai yhteiskunnallisten ihanteiden kanssa. Näin ollen työntekijöiden on vaikea ottaa esille kokemuksiaan, ja ongelmat jäävät ratkaisematta. Pitkällä tähtäimellä tämä voi vaikuttaa organisaation tulokseen, työntekijöiden hyvinvointiin ja työvoiman vaihtuvuuteen. (Sandlund ym. 2011.)

Asmußin (2008) tutkimuksen tulokset taas osoittavat kriittisen palautteen antamisen olevan esimiehille ongelmallista siitä huolimatta, että kyseisen toiminnan luonne on institutionaalista, eli kriittinen palaute on yleensä olennainen tavoite kehityskeskustelussa. Hänen mukaansa mitä enemmän esimies osoittaa kriittisen palautteenannon olevan vaikeaa, sitä pidemmäksi keskustelu muotoutuu ja sitä vaikeampaa alaisen on vastata esitettyyn kriittiseen palautteeseen. Jos taas esimiehen mielestä palautteen anto ei ole vaikeaa, pääsivät keskustelijat suoraan käsittelemään aihetta. Tarkasteltuaan

palautteen antoa keskusteluanalyysin avulla Asmuß huomasi, että keskustelijat rakensivat keskustelussa dynaamisesti identiteettejään ja suhdettaan toisiinsa, vaikkakin keskustelussa oli kyse työhön liittyvistä asioista. Tämä selittää osaksi kriittisen palautteenannon vaikeuden.

Kehityskeskustelut ovat myös arkaluonteisia tilanteita, joissa osallistujien *kasvot* ovat vaakalaudalla. Niissä vaaditaan taitavaa "*kasvotyötä*" (*facework*) sosiaalisen koheesion – hyvän työsuhteen luomisen ja säilyttämisen edellytyksen – säilyttämiseksi. Kasvojen konsepti linkittyy keskusteluanalyysin käsitykseen *preferoinnista* puheessa. Kun esimerkiksi kutsulla on preferoitu vastausodotus toiselle osapuolelle – hyväksyntä – niin vastaamalla epäodotetusti ja käyttämättä siihen liittyviä *lievennyksiä* (*mitigation*) kuten selittelyä tai pahoittelua voidaan puhe tulkita tönkeytyneenä ja kysyjän kasvoja uhkaavana. Käytännön toimijoiden pyrkimyksenä on usein tehdä kehityskeskusteluista tehokkaita ja vähemmän aikaa kuluttavia. On kuitenkin hyvä huomata, että kiertelylle ja kaartelulle keskustelussa on hyvä syy: kasvotyön tekemisen imperatiivi hyvän työilmapiirin säilyttämiseksi. (Clifton 2012.)

Cliftonin (2012) tutkimusanalyysi näyttää, miten osapuolet konstruoivat yhdessä kehityskeskustelun herkkäluontoiseksi tilanteeksi sekä tekevät kasvotyötä voidakseen toimia herkkäluontoisessa tilanteessa. Tämän havainnon perusteella hän argumentoi, että käytännön toimijoiden ei tulisi keskittyä monologisiin ohjeisiin siitä, mitä yhden osapuolen – yleensä esimiehen – tulisi sanoa. Käytännön toimijoiden huomiota tulisi sita vastoin kiinnittää enemmän vuorovaikutuksen dialogiseen luonteeseen ja siihen, miten puutteellisia neuvot esimiehen sanomisille ovat. Yleisellä tasolla tulisi siis siirtyä normeja luovasta esimiesten koulutuksesta enemmän kuvailevaan koulutukseen, jossa pyydetään käytännön toimijoita reflektoimaan omaa käytäntöään ja sallitaan heidän näin rakentaa oma kontekstiherkkä *SIK* (*Stock of Interactional Knowledge*) ja tietoisuus kielenkäytöstä heidän nimenomaisessa ympäristössään. Esimerkiksi Jones ja Stubbe (2004) ovat raportoineet tämän lähestymistavan menestyksekkäästä implementoinnista vuorovaikutuskoulutukseen.

Kehityskeskustelutilanteiden tutkimus siis osoittaa, miten käytännön toimijoilla on vaikeuksia toteuttaa kehityskeskustelun vuorovaikutuksellista ihannetta – dialogista diskurssia (ks. Wink 2007). Monimutkaisten vuorovaikutustilanteiden

tutkiminen auttaa ymmärtämään, että vaikka ihanne on dialogi tasavertaisten kumppaneiden välillä, niin tämän ihanteen toteuttajia ohjaavat kuitenkin käytännössä monet kehityskeskustelun ja inhimilliset vuorovaikutuksen luonteenpiirteet. (Asmuß 2013.)

### **3 Ammatti-identiteetti sosiaalisena konstruktiona**

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni kannalta olennaista identiteetin kirjallisuutta. Oma teoriaviitekehäykseni perustuu sosiaalis-konstruktivistiseen identiteettinäkömykseen. Tutkielmani kontekstin huomioiden esittelemäni identiteettikirjallisuus on pääosin organisaatiotutkimuksen kentältä. Koska tutkimusaineistossani kehityskeskustelujen kaikki osallistujat ovat esimiesasemassa toimivia työntekijöitä, käsittelen tässä luvussa ammatti-identiteettiä monessa kohdassa johtajuuden näkökulmasta.

#### **3.1 Identiteetti organisaatiotutkimuksessa**

Identiteetti on yksi nykyhetken suosituimmista tutkimuskohteista organisaatiotutkimuksessa, kuten myös muissa yhteiskuntatieteissä. Identiteetin teemaa on lähestytty monella eri tasolla ja monesta eri teoreettisesta näkökulmasta. (Sveningsson & Alvesson 2003.) On jopa ehdotettu, että trendi tutkia organisaatiotutkimuksen teemoja identiteetin kautta on niin sanottu muoti-ilmiö tieteessä, minkä vuoksi termiä olisi viljelty myös muista syistä kuin teoreettisesta mielenkiinnosta. Joka tapauksessa identiteetin kehys tarjoaa hedelmällisen tien kiinnostaville empiirisille analyyseille. Identiteetti monissa määritelmässään tarjoaa luovia tapoja ymmärtää monia organisaation asetelmia ja ilmiöitä sekä yhdistää mikro- ja makrotaso. Identiteetti on siis trendikkyuden lisäksi hyödyllinen käsite. (Alvesson ym. 2008.)

Identiteetin määrittely vaihtelee eri katsantokantojen välillä (Smith 2013). Organisaatiotutkimuksessa identiteetillä viitataan joskus organisatorisiin ja muihin makrotason ilmiöihin (Albert & Whetten 1985; Czarniawska- Joerges 1994; Christensen 1995). Jotkut tutkijat taas keskittyvät yksilöiden ryhmiin sekä identifikaation ja subjektiivisuuden muotoihin (Knights & Willmott 1985; Ashforth & Mael 1989; Knights & Willmott 1989; Alvesson 1994). Identiteetin määrittelyjen ja merkitysten kirjon voi kuitenkin nähdä positiivisesti kuvaavan luovaa prosessia, joka kehittyy eroavaisuuksien ja yhtäläisyyksien sykleistä. Erilaiset näkökulmat eri vaiheissa historiaa voivat yksinkertaisesti palvella eri tarkoituksia ilman että universaalien sopimusten puute olisi missään määrin este kehitykselle. (Albert ym. 2000.)

Psykologit ovat perinteisesti määritelleet identiteetin – ihmisen kokemuksen itsen jatkuvuudesta ja yhtenäisyydestä – muuttumattomana ja vakaana. (Kärreman & Alvesson 2001). Heidän mukaansa identiteetin vakaa rakennelma sijaitsee yksilön psyykessä (Bucholtz & Hall 2005) ja voi muuttua ainakin terveillä aikuisilla vain asteittain ajan myötä (Kärreman & Alvesson 2001). Psykologiset identiteettiteoriat tyypillisesti myös erottelevat yksilöllisen ja sosiaalisen identiteetin omiksi käsitteikseen: Yksilön identiteetillä viitataan yksilön kuvaukseen itsestään ainutlaatuisena yksilönä kun taas sosiaalinen tai kollektiivinen identiteetti viittaa itsen kuvaukseen ryhmän jäsenenä. (Spencer-Oatey 2007.) Myös sosiaalisen identiteetin tutkimus on nojannut pitkälti kognitiiviseen identiteettikäsitteeseen.

Edellä kuvattua essentialistista näkökulmaa on kuitenkin enenevässä määrin kritisoitu (Slugoski & Ginsburg 1989). Esimerkiksi Larsson ja Lundholm (2010) ovat huomauttaneet sen kertovan hyvin vähän siitä, miten esimerkiksi johtamisen vaikutukset saavutetaan vuorovaikutuksessa. Tutkimus on osoittanut, että identiteetit voidaan hedelmällisemmin nähdä sosiaalisina tuotoksina pikemmin kuin luontaisesti ilmenevinä olevaisuuksina (Goffman 1959; Gergen 1985; Potter & Wetherell 1987; Shotter 1993; Somers 1994). Identiteetti on relationaalinen käsite. Se on konstruktio. Ei ole olemassa sellaista asiaa kuin silkkä identiteetti – ei olemusta tai substanssia, josta voi laskea yhteen mitä identiteetti pitää sisällään. (Kärreman & Alvesson 2001.)

Organisaatiotutkimuksessa viime aikoina nopeasti yleistyneestä sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta identiteetti on kontekstisidonnainen ja rakentuu diskursiivisesti (Smith 2013). Ihmisillä ei niin sanotusti ”ole” identiteettiä, mutta he esittävät ja muodostavat niitä tavoitellessaan käytännön tavoitteitaan tilanteellisissa aktiviteeteissa (Antaki & Widdicombe 1998). Käsitys itsestä ei siis löydy sisäänpäin katsomalla, vaan se on ”alati kehkeytyvä, uudelleenmuodostuva ja uudelleensuuntautuva kun yksilö kulkee läpi jatkuvasti muuttuvien suhteiden meren” (Gergen 1991, 139). Yksilön ja sosiaalista identiteettiä ei tarvitse erottaa, kun diskurssi on keskeinen materiaali ja mekanismi identiteetin tuottamisessa (Alvesson ym. 2008).

Essentialistisessa identiteettinäkemyksessä kieli vain kuvaa yksilön sisäistä psyykettä, mutta sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta identiteetti rakentuu kielessä (Bucholtz & Hall 2005). Sosiaalisen konstruktionismin

näkökulmasta myös hyväksytään identiteetin fragmentaarisuus, joka tarkoittaa erilaisia identiteetin konstruktioita eri konteksteissa ja tilanteissa (Van de Mieroop 2008).

Sosiaalisen konstruktionismin epistemologian omaksuminen tarkoittaa, että essentialistinen käsitys identiteetistä hylätään. Identiteetti on pikemmin jatkuvassa muutoksen tilassa. Ontologian osalta hylätään objektiivinen näkemys todellisuudesta ja korvataan se prosessuaalisella näkemyksellä maailmasta. (Thomas & Linstead 2002.)

Perustuen sosiaalis-konstruktionistisen identiteettikäsityksen kasvavaan suosioon monet identiteetin ja organisaatioiden tutkijat peräänkuuluttavat kiinnittämään enemmän huomiota identiteetin prosesseihin. Heidän mukaansa on olemassa varsin vähän empiirisiä tutkimuksia, jotka käsittelevät tiettyjä identiteetin konstruoinnin prosesseja yksilötasolla. (Sveningsson & Alvesson 2003.) Koska identiteetti on saavutus, saavutukseen johtavat tavat ja keinot itsessään ovat tärkeä tutkimuskohde. Voisi jopa sanoa, että saavutus – tuotettu identiteetti – on vähemmän tärkeä tutkimuskohde. Identiteetin saavuttamisen prosessi, identiteettityö ei ole vain tärkeämpi, vaan myös tutkimuksellisesti helpommin lähestyttävä aihe. (Kärreman & Alvesson 2001.)

### **3.2 Dynaaminen ammatti-identiteetti**

Sekä organisaatio, ryhmä tai yksilö tarvitsee ainakin jonkinlaisen vastauksen kysymykseen "Keitä me olemme?" tai "Kuka minä olen?" voidakseen olla tehokkaassa vuorovaikutuksessa toisten yksikköjen kanssa. Lisäksi vuorovaikutuksessa tarvitaan vastaus kysymykseen toisista yksiköistä: "Keitä he ovat?". Identiteetti antaa vastauksia. (Albert ym. 2000.)

Ammatti-identiteetti käsittää sen, miten yksilö konstruoi käsityksensä siitä, keitä he ovat ja mitä he tekevät suhteessa työhönsä (Meisenbach 2008). Sillä viitataan siis niihin identiteetin osa-alueisiin, jotka liittyvät työntekoon, ammatillisuuteen, organisaatioihin ja työhön liittyviin ryhmiin kuulumiseen (Dutton ym. 2010). Meisenbach (2008, 263) määrittelee ammatti-identiteetin "muuttuvaksi, materiaaliseksi ja diskursiiviseksi mielikuvan sekä käytänteiden muodostamiseksi tietyn tyyppiseen työhön liittyen".

Organisaatiot luovat hyvät puitteet pyrkimyksille ymmärtää, miten ihmiset nykypäivänä käsittelevät kysymyksiä siitä, keitä he ovat ja keneksi he haluavat tulla. Organisaatioissa ihmisten täytyy käyttää ja omaksua tietäntyyppisiä organisaation toimintaan liittyviä persoonia. Nämä ammatilliset persoonat tai identiteetit luultavasti eroavat niistä, jotka he omaksuvat muilla elämänsä osa-alueilla. (Watson 2008.) Viimeaikainen tutkimus on herättänyt kysymyksiä identiteetin neuvottelun eletystä todellisuudesta – siitä miltä mikrokäytänteet todellisuudessa näyttävät, ja miten yksilöt kokevat asioita (Meisenbach 2008).

Positiivinen ammatti-identiteetti sisältää jatkuvaa liikkumista eri ammatillisten minuuksien diskursiivisissa konstruktioissa pikemmin kuin pitäytymistä monoliittisessä käsityksessä itsestä. Tämä liikkuminen on huomionarvoista, sillä ihmiset käyttävät sitä ammattiin liittyvistä jännitteistä ja valtasuhteista selviytymiseen ja niiden säilyttämiseen pikemmin kuin niiden voittamiseen tai eliminoimiseen. (Meisenbach 2008.)

Johtamistyössä identiteetin fragmentaarisuus on tunnistettu jo pitkään (Carlsson 1951; Mintzberg 1973). Voidaan myös väittää, että johtamistyö vaatii huomattavasti joustavuutta (Denison et al. 1995; Jackall 1988). Yksilö luokitellaan useampia enemmän tai vähemmän ristiriidassa olevia ja usein muuttuvia johtajaidentiteettejä – ei siis yhtä vakaata ja jatkuvaa johtajaidentiteettiä. Samalla yksilöllä on kuitenkin myös vakaampia elementtejä ja elämäntilanteita työssä ja vapaa-ajassa. Johtajaidentiteetti ei kuitenkaan välttämättä ole samassa suhteessa fragmentaarinen kuin ympäristö. Onnistunut identiteettityö lisää yhtenäisyyttä ja voi toimia puskurina uhkaavan monimuotoista ja epäselvää ulkoista maailmaa vastaan. (Sveningsson & Alvesson 2003.)

Identiteetti sosiaalisena konstruktiona on siis huomattavan monimutkainen rakennelma. Identiteettiä voi diskurssissa helposti "vaihtaa" tai niitä voi myös konstruoida samanaikaisesti. Tämän vuoksi identiteettianalyysissä ei kannata keinoitekoisesti erottaa yhtä identiteettiä tutkittavaksi, vaan pikemminkin tutkia keskustelijoiden puheessa tapahtuvaa positiointia. Se, miten yksi keskustelija positioi itsensä vaikuttaa myös muiden positiointiin. Muiden positiointi antaa yksilön identiteettiin lisää sisältöä ja syvyyttä. Selkeänä esimerkkinä positioinnista voi mainita vaikka jäsenyysskategoriat (*membership categories*), jolla yksilö ilmaisee kuuluvuuttaan vaikkapa tiettyyn organisaatioon tai ryhmään. (Van de Mierop 2008.)



Keskustelijat muodostavat itselleen keskustelussa identiteetti-positioita. Positio on roolin kaltainen siinä mielessä, että se liitetään koettuihin lupiin, velvollisuuksiin ja kieltoihin siinä miten tilannetta tulkitaan tai miten toimitaan. Se on kuitenkin paljon aaltoilevampi ja dynaamisempi kuin rooli, sillä sosiaalinen toiminta jatkuvasti uudelleenpositioi yksilöitä keskustelussa. Positiolähtöinen analyysi tutkii yhteyttä refleksiivisessä suhteessa olevien positioiden, keskustelun juonen ja puheaktien välillä. (Barge ja Fairhurst 2008.)

Alvesson ja Willmott (2002) tutkivat, miten organisatorista kontrollia voidaan saavuttaa työntekijöiden *itsepositiointin* kautta. Itsepositiointi tapahtuu, kun alainen identifioituu ja sitoutuu esimiehen innoittamaan diskurssiin työstä ja organisaatiosta. Alvessonin ja Willmottin tutkimuksen taustalla on teoria organisaation valta-asetelman huomioivasta *identiteettisäätelystä*. Identiteettisäätely lähtee siitä olettamuksesta, että identiteetti on ”merkittävä, huomiotta jätetty ja tärkeä organisatorisen kontrollin modaliteetti” (Alvesson 2002, 621), joka ilmenee ihmisen ”sisällä” eikä ”ulkona” kuten konkreettisemmat kontrollin muodot. Identiteettien säätely tapahtuu manageriaalisten diskurssien kautta ja on olennainen osa tapaa, jolla organisaatiot toimivat.

### **3.3 Identiteettityö**

Kuten aikaisemmassa alaluvussa totesin, identiteetti määritellään sosiaalisesti ilmiöksi, joka konstruoidaan ja kommunikoidaan kielen kautta. Sitä voidaan pitää loppumattomana ”projektina”, joka pysyy jatkuvasti avoinna kiistämiselle ja muutoksille. (Ainsworth & Hardy 2004; Antaki & Widdicombe 1998.) Identiteetti ei ole yksilön muuttumaton luonteenpiirre, vaan pikemmin jotain johon pyritään ja jota oikeutetaan ja puolustetaan jatkuvasti jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa (McInnes & Corlett 2012). Identiteetin luonteen huomioiden voidaan todeta, että suurin osa ellei kaikki toiminta sisältää aktiivista identiteettityötä (Alvesson & Willmott 2002).

Identiteettityön käsite pitää sisällään moninaiset prosessit ja taktiikat, joiden avulla ihmiset pyrkivät muodostamaan, korjaamaan, säilyttämään tai tarkistamaan identiteettiään (Kärreman & Alvesson 2001; Snow & Anderson 1987; Svenningsson & Alvesson 2003). Identiteetit tempautuvat mukaan

ristiriitoihin ja kamppailuihin, jännitteeseen ja pirstaloitumiseen. Koska "subjektin positiot tehdään käytettävissä oleviksi monissa kilpailevissa diskursseissa, identiteetti on näin ollen aina projekti pikemmin kuin saavutus" (Watson 2008, 124).

Identiteettityön tutkijat ovat kiinnostuneita siitä, miten yksilöt käsittelevät monimutkaisia sekä usein epäselviä ja ristiriitaisia kokemuksia työstä ja organisaatiosta (Alvesson ym. 2008). Kirjallisuus identiteettityöstä on keskittynyt monin tavoin siihen, miten yksilö pyrki perustamaan position identiteetilleen. Yksi tapa konseptualisoida kirjallisuuden vaihtelevat lähestymistavat on tunnistaa, että identiteettityö sisältää toisaalta diskursiivisen lähestymistavan ja toisaalta ihmissuhde-lähestymistavan (McInnes & Corlett 2012).

Diskursiivisessa lähestymistavassa tunnistetaan, että identiteettityö tapahtuu organisaatioiden strukturaalisten järjestysten sekä organisaatio- että yhteiskunnallisen tason diskurssien puitteissa, jotka vaikuttavat vuorovaikutukseen. Vuorovaikutuksen konteksti luo yksilölle sosiaalisen veloitteen puhua tietystä identiteettipositioista käsin. (McInnes & Corlett 2012.) Ideoita, ihanteita tai veloitteita, joihin yksilö suhteuttaa itseään voi kehittyä sosiaalisen kontekstin diskursiivisista resursseista (esim. Clifton 2006; Svenningsson & Alvesson 2003), ja samaan tapaan yhteiskunnallisista diskursseista (esim. Ainsworth & Hardy 2004).

Ihmissuhde-lähestymistavassa mukana on näkemys pyrkimyksestä muuttaa yksilöiden välistä suhdetta. Ammatti-identiteetit ovatkin useimmiten yhdessä jatkuvassa dialogissa konstruoituja, neuvoteltuja ja kilpailtuja todellisuuksia. Keskinäisessä vuorovaikutuksessa yksilöt antavat toisilleen vaihtelevasti liikkumavaraa muokata heidän suhteeseensa liittyviä identiteettipositioita. Liikkumavara voi olla laaja, jolloin itsen ja toisen positiointi on vapaata ja avoinna dialogiselle tutkimiselle. Toteamukset siitä, millainen ihminen yksilö on, hakevat toisen henkilön vastakaikua ja ovat herkkiä sille. Liikkumavara voi olla myös pienempi, jolloin positiointi on rajoitettua. Keskustelijoiden identiteettipositiot voivat olla piintyneitä (*fixed identity position*) tai vastapuolen arvoja, mielipiteitä tai käyttäytymistä ei hyväksytä. Tätä identiteettityötä voidaan tarkastella keskusteluissa, jotka tuottavat erilaisten identiteetin positioiden päättämätöntä tutkimista. (McInnes & Corlett 2012.)

Koska tutkin nimenomaan institutionaalista keskustelutilannetta, otan tutkielmassani huomioon kummatkin yllä mainitut näkemykset. Svennevig (2011, 19) määrittely mikro- ja makrotason suhteesta kuvastaa hyvin myös oman tutkielmani näkökulmaa: "Jotkut oikeudet ja velvoitteet perustuvat institutionaalsiin rakenteisiin kuten toimenkuviin tai organisaation rutiineihin, mutta ne myös luodaan ja neuvotellaan todellisissa vuorovaikutustilanteissa sekä voivat myös ylittää sen, mitä on institutionaalisesti määritelty".

Johdonmukaisen identiteettinarratiivin luominen ja säilyttäminen sisältää "itsen" kuvailun lisäksi "itsen" kuvailun sitä vasten, mitä *ei* ole – mitä "siellä" on ja myös miksi mahdollisesti pelkää tulevansa. Identiteettityö sisältää myös historiallisen perspektiivin, sillä nojaamme menneisyyden tapahtumiin ymmärtääksemme nykyisyyden ja tulevaisuuden tapahtumia – ja toisinpäin.

Suurin osa kirjallisuutta näkee roolit tärkeänä panoksena identiteettityöhön. Rooli on eksplisiittinen ja systemaattisesti toimeenpantu kuvaus siitä, millaisena organisaation jäsenen tulisi ajatella ja tuntea itsensä ja työnsä. Yksilön "minä" muodostuu siitä, miten hän tasapainottaa ja torjuu organisaation ideologian. Roolin ja identiteetin välille on hyvä tehdä ero, vaikka ne ovatkin hyvin läheisiä käsitteitä. (Sveningsson & Alvesson 2003.) Roolin käsite on viime aikoina näyttänyt pudonneen organisaatiotutkimuksen käsittekkävälkadista sosiaalikonstruktivistisen identiteettikäsitteksen yleistyessä (Alvesson ym. 2008). Simpson ja Carroll (2008) herättivät kuitenkin käsitteen henkiin havaittuaan tutkimuksessaan, miten huomattavassa asemassa termi oli johtavassa asemassa toimivien ammattilaisten puheessa. Heidän käsityksensä roolista on dynaaminen, relationaalinen, ja jatkuvasti altis uudelleenmäärittelylle.

Olemassa oleva kirjallisuus identiteettityöstä työpaikalla perustuu pääosin haastattelupohjaisiin selontekoihin. Lukuun ottamatta merkittäviä poikkeuksia (esim. Down & Reveley 2009; Kärreman & Alvesson 2001; McInnes & Corlett 2012) vain vähän huomiota on kiinnitetty työpaikalla tapahtuvaan jokapäiväiseen, luonnollisesti esiintyvään keskusteluun. Koska identiteetit tulevat esiin, ovat käytössä ja muokkautuvat juuri tällaisessa arkipäiväisessä puheessa, tutkimusta tarvitaan siitä, *miten* identiteettityötä tehdään keskustelussa (McInnes & Corlett 2012).

## 4 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa avaan empiiriseen analyysiini vaikuttavia tutkimusmenetelmällisiä valintoja. Esittelen myös tutkimuskysymykset ja empiirisen tutkimusaineiston.

### 4.1 Tutkimuskysymykset

Organisaatioiden toimijat luovat yhdessä subjektiivisuutensa – henkilökohtaiset ja ammatilliset identiteettinsä, suhteet, yhteisöt ja kulttuurit – viestinnässä kielellisen ja ruumiillisen esityksen kautta (Barge & Fairhurst 2008). Tutkimusaineistoni, videoidut kehityskeskustelut tarjoavat mahdollisuuden identiteettityön tarkasteluun aidossa vuorovaikutustilanteessa.

Tutkimuskysymykseni on: Miten kehityskeskustelussa tehdään identiteettityötä?

Alakysymykset ovat: 1) Mitä keskustelijat tekevät identiteettikuvauksilla sosiaalisessa vuorovaikutustilanteessa? 2) Miten keskustelijat käyttävät kehoaan identiteettityön tekemisessä?

Tutkimuskysymykseni pohjautuvat aikaisemmin tutkielmassani esitettyyn sosiaalis-konstruktionistiseen näkemykseen siitä, että tutkimuksessa ei kysytä, mitä diskurssi kuvastaa, vaan mitä diskurssi tekee (Fairhurst 2009).

### 4.2 Tutkimusmenetelmä

Käytän tutkimusmetodinani organisaatiotutkimuksellista diskurssianalyysia (organizational discourse analysis) (Grant ym. 2004). Diskursiivinen näkökulma sijoittaa identiteetin organisaation jäsenten keskenään käyttämään kieleen kiinnittäen näin huomion näkyviin lingvistisiin käytänteisiin sekä vaikutuksiin, joita käytänteillä on sosiaaliin suhteisiin ja toimintaan (Potter & Wetherell 1987). Koska diskurssin käsite ja diskurssianalyysi tutkimusmetodina vaihtelevat kuitenkin määrittelyiltään ja sovelluksiltaan paljon myös johtamis- ja organisaatiotutkimuksen sisällä (Alvesson & Kärreman 2000a), positioin seuraavassa tarkemmin oman tutkimukseni metodista näkökulmaa diskurssintutkimuksen kentällä.

Diskurssi-sanalla viitataan toisiinsa kytkeytyviin tekstien joukkoihin, jotka "systemaattisesti muodostavat puhumansa objektit" (Foucault 1972, 49). Näin ollen diskurssit muodostavat sosiaalisen maailman tuomalla tietyt ilmiöt olevaisiksi (Parker 1992) sisältäen tiedon, sosiaalisten subjektien kategoriat, "itsen" muodot, sosiaaliset suhteet ja käsitteelliset viitekehykset (Deetz 1992; Fairclough 1992; Fairclough & Wodak 1997).

Diskurssianalyttisillä lähestymistavoilla on ulottuvuus, jossa toisessa ääripäässä on pienen d:n *diskurssi* ja toisessa ison d:n *Diskurssi*. Analysoitaessa diskursseja tarkastellaan diskurssin käyttöä mikrotasolla. Analyysin kohteena ovat paikallisen kontekstin sosiaalisten tekstien kuten puheen yksityiskohdat. Toisessa ääripäässä mennään makrotasolle ja tarkastellaan Diskursseja, jossa suuri D-kirjain symboloi suuria tai niin sanottuja "mega-Diskursseja" (Alvesson & Kärreman 2000a). Ne käsittelevät esimerkiksi päättelyä tai kieltä, jotka sisältävät enemmän tai vähemmän standardoituja tapoja muodostaa ilmiöitä kuten erilaisuus tai globalisaatio. Omassa tutkielmassani linkitän empiirisen aineistoni keskustelutilanteesta mikrotason "mitä tapahtuu" -tutkimuksen lisäksi myös laajempaan sosiaaliseen teoretisointiin. Toisin sanoen tunnistan, että keskustelijat tekevät asioita puheessaan juuri kyseisellä hetkellä, kuten vaikkapa muodostavat identiteetti-positioita välisessään suhteessa, kannattavat tai eivät kannata toistensa ehdotuksia tai ilmaisevat tunteitaan. Samalla he kuitenkin myös konstruoivat organisaation todellisuutta, kuten esimerkiksi johtajuutta (Clifton 2006). He myös puheessaan ammentavat niin sanotuista makrotason mega-Diskursseista merkityksiä mikrotasolla tuotettaviin identiteettikuvauksiinsa.

Lisäksi diskurssianalyysin muodot vaihtelevat sen suhteen, miten ne suhteutetaan muihin sosiaalisiin käytänteisiin. Jotkut keskittyvät teksteihin linkittämättä niitä tiettyihin sosiaalisiin olosuhteisiin kun taas jotkut painottavat, miten diskurssit kytkeytyvät tiettyihin käytänteisiin. (Alvesson & Kärreman 2000a.) Tässä tutkielmassa sosiaalinen konteksti ja tarkasteltavat diskurssit ovat erottamattomasti linkittyneet. Huomioin analyysissäni keskustelijoiden nonverbaalin viestinnän sekä heidän käytössään olevat materiaaliset objektit, kuten kehityskeskustelulomakkeen. Kehityskeskustelulla kontekstina on myös vaikutus keskustelijoiden vuorovaikutukseen.

Tutkimuksessani pyrin selvittämään, miten luonnollisessa keskustelutilanteessa osallistujat ymmärtävät toisiaan ja reagoivat toistensa puheeseen. Vaikka diskurssianalyttinen tutkimukseni ei tarkastele puhetta samalla tavalla kuin keskusteluanalyysi (ks. Clifton 2006), otan tästä menetelmästä vaikutteita varsinkin yhdessä menetelmällisessä asiassa. Tärkeä keskusteluanalyttikkojen oppi on tarkastella puheenvuoroa suhteessa sitä edeltäviin ja sitä seuraaviin puheenvuoroihin. Se, mitä osallistujat kokevat tapahtuvan vuorovaikutuksessa, tehdään näkyväksi osallistujille sekä analysoijalle ”seuraavan vuoron todentamismenetelmän” (*next turn proof procedure*) keinoin. Sen mukaan puheenvuoron ymmärtäminen näkyy seuraavassa puheenvuorossa. (Clifton 2006.) Hyödynnän myös keskusteluanalyysistä tunnettua *preferenssi-jäsennyksen* (*preference organization*) käsitettä, jonka perusajatuksena on se, että puhujien välisessä toiminnassa on oletusarvoisia *preferoituja toimintoja* (*preferred action*), kuten että kutsulla on hyväksyntä tai tervehdyksellä vastatervehdys (Sacks ym. 1974; Pomerantz 1984). Jos toinen osapuoli rikkoo tämän oletuksen – ei vaikkapa vastaa mitään tervehdykseen (*dispreferred action*) – on se sosiaalisesti ongelmallista (Pomerantz 1984).

Empiirisen aineistoanalyysini tulokset perustuvat pääosin omiin havaintoihini ja tulkintoihini siitä, mitä identiteettipuheella vuorovaikutuksessa tehdään. Cliftonin (2006) mukaan diskurssintutkimuksessa analysoija voi yhteiskunnan jäsenenä ymmärtää, mitä tilanteessa tapahtuu oman sosiaalisen ymmärryksensä (*membership knowledge*) avulla. Se on tietoa ja ymmärrystä siitä, miten missäkin sosiaalisessa tilanteessa toimitaan moraalisesti hyväksyttävällä tavalla. Olen kuitenkin saanut aikaisemmasta tutkimuksesta käsitteellisiä välineitä vuorovaikutuksen analysointiin. Tutkimustietoa on saatavilla siitä, miten erilaiset yleiset vuorovaikutuksen piirteet vaikuttavat keskusteluun, ja miten keskustelu institutionaalisen vuorovaikutustilanteena sisältää tiettyjä piirteitä. Lisäksi Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulussa suorittamani opinnot ja läpikäymäni tutkimuskirjallisuus on antanut minulle tietoa johtamisen aihepiireistä. Tämä tieto on auttanut erityisesti aineiston tulkintojen kontekstualisoinnissa. Kuten Arminen (2005) huomauttaa, institutionaalisen vuorovaikutuksen – jota oma aineistoni edustaa – tarkastelussa onkin metodisesti tärkeätä tuntea keskustelijoiden työn sekä työhön liittyvien olennaisten toimintojen kontekstia.

Oman tutkimukseni voikin osaltaan katsoa kuuluvaksi institutionaalisen vuorovaikutuksen tutkimukseen, jonka yleisenä metodologisena ohjenuorana on ottaa huomioon niitä tapoja, joilla keskustelijat vuorovaikutuksessa orientoituvat vuorovaikutuksen institutionaaliseen ja ammatilliseen "säännöstöön". Tätä "säännöstöä" luonnehtivat esimerkiksi keskustelijoiden suuntautuminen vuorovaikutustapahtuman institutionaalisiin päämääriin, jotka kehityskeskustelussa ovat erityisesti arviointi ja kehittymisen tavoitteista sopiminen. "Säännöstöön" kuuluvat myös tietynlaiset vuorottelun oikeudet ja velvollisuudet. Niistä esimerkkinä kehityskeskustelun kohdalla voi mainita sen, että esimiehellä on oikeus ja velvollisuus johtaa keskustelua tai esimerkiksi antaa neuvoja. (Drew & Heritage 1992.)

Koska tutkielmani empiirinen aineisto on videoitua vuorovaikutusta, se antaa mahdollisuuden myös multimodaaliseen tarkasteluun, jolla yleisesti viitataan esimerkiksi tilan, vartalon, vaatetuksen tai teknologian rooliin vuorovaikutuksessa (Fairhurst & Grant 2010). Käytän aineistoanalyysiluvussa videolta tekemiäni havaintoja esimerkkipuheen tukena sellaisissa kohdissa, joissa ne tukevat tai syventävät analyysia.

Kaikki mitä teemme tai sanomme heijastaa ja muokkaa sitä, miten määrittelemme itsemme (Alvesson ym. 2008). Kun periaatteessa kaikki puhe aineistossani siis liittyy identiteettiin, oli minun tehtävä rajaus tutkittavista asioista. Huomasin aineistossa paljon puhetta, jossa keskustelijat konstruivat ammatti-identiteettiin liittyviä ihanteita, velvoitteita ja oikeuksia sekä suhteuttivat itseään niihin. Päätin rajata empiirisen aineistoanalyysini tarkastelemaan tällaista identiteettityötä.

Tutkimusaineiston rajauksen tein tässä tutkielmassa aineistolähtöisesti sen havainnon perusteella, että aineiston kehityskeskusteluissa esiintyi paljon itseä ihanteisiin, velvoitteisiin ja oikeuksiin suhteuttavaa puhetta. Analyysityössä keräsin litteroidusta tutkimusaineistosta rajauksen mukaisen puheen, jota aloin tarkemmin tarkastella. Katsoin rajattua tutkimusaineistoa myös videoilta, joiden avulla tilanteet elävöityivät helpommin analysoitaviksi. Tarkasteluani ohjasi mielenkiinto siitä, mitä identiteettikuvauksilla sosiaalisessa vuorovaikutuksessa kehityskeskustelun kontekstissa tehdään. Jaottelin aineistoa eri tekemisen muotoihin, joista lopulta nousi esiin viisi tärkeintä. Nämä havainnot muodostavat tutkielman aineistoanalyysiluvun viisi alalukua. Alaluvuissa

tarkastelen tarkemmin aineistoesimerkkien kautta sitä, miten identiteettityö toteutetaan puheessa ja miten siihen käytännössä vaikuttavat monet kehityskeskustelun ja vuorovaikutuksen luonteenpiirteet.

Olen merkinnyt analyysini sisältämät aineistoesimerkit siten, että esimiehen puheenvuoroa merkitsee kirjain E ja alaisen kirjain A. Tämä merkitsemistapa anonymisoi puhujat sukupuolen näkökulmasta. En myöskään kuvaile esimerkkien keskustelijoiden ikää tai muita fyysisiä ominaisuuksia. Tämä anonymisointi tukee tutkielmani rajausta, jossa en ota huomioon ikää tai sukupuolta. Esimerkkien litteraatioissa puheen lyhyet tauot esitetään merkillä (.) ja kesken jäävät kohdat merkillä -. Epäselvästi puhutut kohdat on merkitty sulkuihin.

### **4.3 Tutkimusaineisto**

Paljon diskurssintutkimusta on tehty katsomatta ollenkaan oikeita tilanteita – kuten esimerkiksi haastattelupuheesta. Oman tutkimukseni aineistona toimivat videoidut, aidot kehityskeskustelut. Todellisen vuorovaikutustilanteen tarkastelu on linjassa esittämäni identiteetin teoriaviitekehityksen kanssa. Koska identiteetti on tilanteeseen sidottua toimintaa, voidaan kyseenalaistaa, voisivatko haastattelut – puhe jostakin aiheesta erillään konkreettisesta toiminnasta – tutkimusmenetelmänä olla riittäviä identiteetin konstruoinnin prosessien tutkimiseen organisaatiossa. (Alvesson ym. 2008.)

Olen saanut videoaineiston käyttööni Työsuojelurahaston hankkeesta ”Kehityskeskustelut dialogisen johtamisen välineenä”. Hankkeen toteutti 2011–2013 aikana Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun Viestinnän laitos ja Hanken-korkeakoulun Organisaatioiden ja johtamisen laitos. (Pälli & Vaara 2014.)

Aineiston muodostavat yhteensä 26 kehityskeskustelua, joista kuusi on varhaiskasvatuksen alan organisaatiosta, seitsemän kirkko-organisaatiosta ja kolmesta vakuutusalan organisaatiosta. Kaiken kaikkiaan videoitua aineistoa on noin 45 tuntia. Ensimmäiset keskustelut videoitiin syksyllä 2010 ja viimeiset keväällä 2012. Kehityskeskusteluiden osallistajat suorittivat kuvauksen itse, ja läsnä ei ollut kolmatta osapuolta tarkastelemassa tilannetta. Koko aineisto on litteroitu analyysia varten. (Pälli & Vaara 2014.)



Eri esimiehiä keskusteluissa on viisi, ja heistä neljä on miehiä. Alaisia oli sukupuolittain yhtä paljon: 13 keskustelussa alainen oli mies ja 13:ssa nainen. Keskustelijoiden iät vaihtelivat n. 30-vuotiaasta jo yli 60-vuotiaisiin. Kaikki edustivat koulutettua asiantuntijatyötä, ja myös kaikkien alaisten asema organisaatiossa oli sellainen, että heillä itsellään oli vastuualueita, joihin kuului vähintäänkin oman tiimin vastuuhenkilönä tai tiimiesimiehenä toimiminen. (Pälli & Vaara 2014.)

Tämän aineiston keskusteluja yhdistävä tekijä on se, että kaikissa keskusteluissa käytettiin kehityskeskustelulomakkeita. Lomakkeen käyttö oli kaikissa keskusteluissa myös enemmän tai vähemmän johdonmukaista ja rakenteen kannalta systemaattista, eli keskustelu käytiin läpi melko tarkasti lomakkeen kysymyksiä ja aihealueita seuraten. (Pälli & Vaara 2014.)

Tutkimusmateriaali on luottamuksellista, minkä vuoksi tutkielmassa ei voi esittää siihen liittyviä tunnistamiseen johtavia tietoja. Esimerkeissä esiintyvät luottamuksellisia tietoja paljastavat kohdat on poistettu tai muutettu. Tarkemmin sanottuna esimerkeissä esiintyvät paikannimet ja henkilöiden nimet on muutettu.

## **5 Analyysi aineistosta – johtajien identiteettityötä kehityskeskustelussa**

Tutkimusaineistoni kehityskeskusteluissa esimies ja alainen tekevät identiteettityötä ammatillisessa kontekstissa siten, että he suhteuttavat itseään eri tahoilta tuleviin ihanteisiin, velvoitteisiin ja oikeuksiin. Tämä luku sisältää löydökseni siitä, mitä tällaisella identiteettityöllä tehdään sosiaalisessa vuorovaikutuksessa kehityskeskustelussa.

Kuten aikaisemmin totesin, ihmisillä ei niin sanotusti ”ole” identiteettiä, mutta he esittävät ja muodostavat niitä tavoitellessaan käytännön tavoitteitaan tilanteellisissa aktiviteeteissa (Antaki & Widdicombe 1998). Jokainen tämän luvun alaluku edustaa näitä keskustelijoiden käytännön tavoitteita kehityskeskustelussa. Ne ovat aineistosta nousseita havaintoja siitä, mitä rajaukseni mukaisella identiteettityöllä vuorovaikutuksessa tehdään. Alaluvuissa analysoin tarkemmin, miten identiteettityö toteutetaan puheessa ja miten siihen käytännössä vaikuttavat monet kehityskeskustelun ja vuorovaikutuksen luonteenpiirteet.

### **5.1 Positiivinen itsereflektio**

Oman toiminnan reflektointi on suuressa osassa oleva diskursiivisen tekemisen muoto kehityskeskustelussa, jonka luonteeseen kuuluu suoritusten arviointi (Wink 2007). Omassa aineistossani havaitsin erityisen paljon sellaista itsereflektiota, joka on tulkittavissa oman ammatti-identiteetin positiivisessa valossa konstruomiseksi.

Päivähoito-organisaation kehityskeskustelussa esimies on ennen oheisen esimerkin puhetta tiedustellut alaisen jaksamisesta ja voimavaroista, sekä onko hänelle kertynyt ylitöitä. Alainen on sanonut tehneensä ylitöitä jonkun verran. Keskustelun esimies on päivähoito-organisaation ylempi alueen johtaja ja alainen päiväkodin johtaja, joka on – kuten myös esimerkki antaa ymmärtää – lisäksi tekemisissä alueellisen johtamisen kanssa.

### **Esimerkki 1**

- A: *ja ja sit se että (.) vaik vois aatell että et työtä on paljon että on on nyt näissä johtoryhmässä oma alue (.) ja ja sit nää johtavan tehtävät (.) mutta tota (.) siin kuitenkin pääsee ehkä ku mukaan siihen kokonaisuuteen (.) ni se on toisaalt hirveen motivoivaa (.) ja ja tota (.) ehkä sitä omaa työtäki sitte hahmottaa jotenki sen kokonaisuuden kautta.*
- E: *nii*
- A: *et en kyllä semmosta (.) työuupumusta tunne enkä (.) joskus on väsyny mut se on ihan tervettä et välil pitää ollakki väsynny*
- E: *nii*
- A: *ja ja tota mut et kyl (.) jotenki jotenki mä vaan jaksan ja ja tykkään tehdä tätä*
- E: *joo.*
- A: *kuitenki se että tulee jotain uutta aina ja ja sen kun saa olla ite mukana suunnittelemassa toteuttamassa*
- E: *mm*
- A: *arvioimassa niin ni se (.)*
- E: *joo.*

Yksilöllä voi olla työyhteisössä monia identiteettejä. Yksilöillä on kuitenkin tapana asettaa jokin identiteetti etusijalle (Tracy ja Trethewey 2005), mitä myös yllä olevan esimerkin voi nähdä ilmentävän. Ensimmäisessä puheenvuorossa alainen kuvaa työhönsä liittyviä erilaisia rooleja: *"johtoryhmässä oma alue (.) ja ja sit nää johtavan tehtävät"*. Hänellä on päiväkodin johtajan työn lisäksi vastuualueita suuremman päivähoidon alueellisen hallinnon parissa. Alainen esittää näkemyksensä, että vastuualueet tuovat paljon työtä mukanaan, mutta ne tuovat hyötyä päiväkodin johtajan työhön: *"ehkä sitä omaa työtäki sitte hahmottaa jotenki sen kokonaisuuden kautta"*. Kiinnostavaa onkin juuri se, että alainen puheessaan tuottaa kategorian 'oma työ' viitaten samalla tiettyjen tehtävien tai tietyn työrooliin keskeisyyteen itselleen.

Esimerkistä ilmenee, että alaisen työhön sisältyy monia rooleja, mutta samalla siitä kuitenkin käy ilmi, kuinka hän rakentaa moniroolisuuden positiiviseksi

asiaksi. Alaisen mainitsemia työn hyviä puolia ovat esimerkiksi ainakin motivoituneisuus, oman työn hahmottaminen ja suunnittelussa mukana oleminen. Alainen kuvailee siis samalla identiteettiään esimerkiksi sen kautta, millaisia asioita hän pitää työssä henkilökohtaisesti tärkeänä. Alaisen puhe työn määrästä on kuitenkin negatiivista. Tämä näkyy ensimmäisessä puheenvuorossa alaisen kommentissa *"ni se on toisaalta hirveen motivoivaa"*. Motivoivuuden toteutuminen työssä suhteutetaan kompensoimaan tehtävän negatiivista puolta. Alainen myös mielenkiintoisesti toteaa: *"joskus on väsyny mut se on ihan tervettä et välil pitää ollakki väsynny"*. Hän esittää yleisesti negatiiviseksi mielletyn asian, väsymyksen, ikään kuin johtajan veloitteena ja työhön luonnollisesti kuuluvana asiana. Tämä suhteutus tekee väsymyksestä vähemmän negatiivisen asian ja kokonaisuutena ammatillisesta itsereflektoinnista positiivisen.

Luvussa 2 mainitsin, miten stressistä puhuminen ei välttämättä sovi kehityskeskustelun institutionaalisiin agendoihin. Sandlundin ym. (2011) tutkimuksen mukaan negatiivisen stressin kokemuksille annettiin rajoitettu tila kehityskeskustelussa. Sen sijaan stressi pyrittiin vuorovaikutuksessa muotoilemaan positiiviseksi ja optimoivaksi saavutukseksi. Tutkimustuloksen voi mielestäni liittää hyvin tässä esimerkissä esiintyvään väsymyksestä puhumiseen. Mikäli alainen ei olisi pyrkinyt kuvaamaan väsymystä positiivisesti, esimies ja alainen olisivat voineet puhua enemmän siitä, minkä vuoksi alainen tuntee itsensä joskus väsyneeksi työssään.

Esimies hyväksyy alaisen itseään refleктоivan vastauksen jaksamisestaan myöntelemällä. Hän ei esimerkiksi ota kantaa alaisen mainitsemaan ajoittaiseen väsymykseen. Tämä voisikin olla sosiaalisesti ongelmallista, sillä alainen itse pyrki normalisoimaan väsymyksensä. Esimies myös alkaa kirjoittaa jotakin kehityskeskustelulomakkeeseen sen jälkeen, kun alainen toteaa, ettei tunne työuupumusta. Jos ajatellaan, että alaisella olisi kehityskeskustelu-kontekstin vuoksi intressi kuvata toimintansa organisaation kannalta positiivisena (ks. Sandlund ym. 2011), niin esimiehen samanaikainen lomakkeentäyttö luultavasti vahvistaisi alaisen motiivia positiiviseen itsereflektioon. Se, mitä lomakkeeseen kirjoitetaan, jää ikään kuin asiana voimaan ja on myös myöhemmin katsottavissa. Tässä esimerkissä on vaikea sanoa, vaikuttaako esimiehen kirjoittaminen edellä kuvatulla tavalla, mutta videolta on nähtävissä, miten

aikaisemmin hyvin stabiilisti paikallaan istuva alainen alkaa liikehtiä hieman hermostuneen oloisesti huomattessaan esimiehen alkavan kirjoittaa.

Toinen esimerkki on kirkko-organisaation kehityskeskustelusta. Esimerkissä alainen reflektoi ammatillista toimintaansa ja periaatteitaan esimiehen pyytäessä häntä avaamaan lomakkeeseen etukäteen kirjoitettua asiaa. Videolta on nähtävissä, miten esimies ottaa ”aktiivisen kuuntelijan” position alkamalla kirjoittaa alaisen mainitsemia asioita kehityskeskustelulomakkeeseen ja päästämällä myötäileviä äännähdyksiä ikään kuin kehottaen alaista jatkamaan. Hän osaltaan konstruoi alaisen puheen positiiviseksi, sillä hän ei korjaile tai kyseenalaista alaisen sanomisia. Toisaalta kyseenalaistaminen tekisi johtajasta enemmän autoritäärisen, mikä voi olla hänen johtajaidentiteettinsä vastaista.

## **Esimerkki 2**

*E: voisitko mulle avata tätä ilmasua että hyvän työskentelyn takaaminen .mitä tarkoitat sillä.*

*A: nt no mä: ajattelen sitä että mä ottasin*

*E: mitä se (tarkottaa)*

*A: huomioon sen että .että (.) .työtoverit kun ne yhdessä ovat että hyvästä työstä ja niistä tavoitteista (.) sitten siitä että (.) siellä ne olosuhteet että ei oo semmosia rassaavia juttuja niinkun nyt aamulla kerroin siitä x:n tilanteesta että kun on jotakin*

*E: jhoo*

*A: hanausta ni mä niinkun poimin mä aina aattelen että tot- johtajuus on tekoja .et mä yritän aina niinkun lähteä (.) tekemään jotaki hyvää jos mä kuulen jotain toivomusta ni sitte jos on joku hankala ni mulla on semmonen periaate et mä aika nopeesti reagoin mä en niinku jätä vaan mä meen niinku aika nopeesti siihen mukaan.*

*E: hm-m?*

*A: ja ja tota: mh (.) mä yritän pitää semmosen elastisen yhteyden että mulle voidaan ottaa yhteyttä. mulle voidaan sanoa hyvää ja huonoa .ja sitte (.) jos joku (.) kokee jotaki jatkuvasti että tulee samallaista palautetta ni (.) ni kyllä mä niinkun aattele että silloin mä en oo taannu hyvää.*

*E: mm mm-m? m-m?*

*A: työskentely- (.) o- että että menee energiaa niinku semmosiin vääriin asioihin että ei menis vääriin asioihin energiaa. että mä*

*koen et se on niinku mun työni (.) työni että: että ja sitte sitä ja ne yksilöt että kun on ikä .ikä h jakauma on niinku suuri että niinku nuorten johtaminen on aivan erilaista ku vanhempien ja .ja sitte mulla on semmonen periaate että ku ihminen lähte- ku on viimesiä vuosia mä yritän niinku .mahdollisimman hyvän mielen (.) antaa että sais lähtee niinkun hyvällä mielellä ja kiittää siitä omasta työstä? elikkä silloin niinku muuttuu myöskin mun semmonen mh. (.) sanotaan nyt tavoteekki on niinku ymmärrettävää että ihminen niinku rupee jo laskeutumaan ehkä täs on sitte ittekki käyny tätä omaa samaa samaa tietä ni (.) se ei voi olla niinkun samallaista se kun semmonen joka alottaa että tää tää erilaisuuren ymmärtäminen ja myöskin sen asian sanottamisen ymmärtäminen mitä ei sanota ja sitte se (.) se tuota ni (.) ettei vaan anna olla kun jollakin on paha olla ei vaan anna olla vaikei aina oo helppo mennä mutta .ja sitte myöskin se että jos muun toimintaani arvostellaan ni kyä mä niinkun yritän (.) tulla avoimesti (.) kysymään moneen kertaan että mitä voitais tehdä että tää asia korjaantus. et kyä mun asenteeni on työ- (.) öh esi- alaisini yritän olla sillä lailla jämäkkä mutta nöyrä.*

Alainen ilmaisee, mitä johtajuus hänen mielestään tarkoittaa: *"mä aina aattelen että tot- johtajuus on tekoja"*. Heti seuraavassa ilmaisussa hän tarkentaa: *"et mä yritän aina niinkun lähtee (.) tekemään jotaki hyvää"*. Johtamisen "teot" ovat siis hyviä tekoja, joihin alainen "pyrkii", mikä tekee tästä ilmaisusta ihanteen. Alainen siis ensin esittää käsityksen johtajuuden luonteesta ja sitten siihen käsitykseen vahvasti kuuluvan ihanteen. Alaisen esittämä käsitys johtajuudesta viestii myös siitä, että hänen mielestään johtajuus ei ole sanoja – turhaa puhetta ja lupauksia. Näin ollen myös hänen esittämänsä ihanteet, velvoitteet ja oikeudet liittyvät "tekemiseen".

Alainen mainitsee myös ikäjohtamisen ja erityisesti vanhempien työntekijöiden kohtelun: *"sitte mulla on semmonen periaate että ku ihminen lähte- ku on viimesiä vuosia mä yritän niinku mahdollisimman hyvän mielen (.) antaa että sais lähtee niinkun hyvällä mielellä"*. Jonkun asian esittäminen periaatteena viittaa asian olevan henkilölle ihanne tai velvoite, asia johon hän pyrkii työssään. Myöhemmin puheenvuorossa selviää alaisen itsensäkin positioivan itsensä vanhempiin, ehkä jo eläkeikää lähenteleviin työntekijöihin: *"täs on sitte ittekki käyny tätä omaa samaa samaa tietä ni"*. Vanhempien työntekijöiden ymmärtäminen ja tavoite hyvästä kohtelusta liittyy siis ainakin osaksi siihen, että alainen on myös itse tämän kategorian jäsen. Tässä tapauksessa siis johtajan periaatteen tiettyä henkilöstöryhmää kohtaan, jonka voi nähdä itse

asetettuna ihanteena tai velvoitteena, voi nähdä liittyvän johtajan henkilökohtaiseen samastumiseen.

Alainen käyttää puheessaan monessa kohtaa sanaa ”pyrkiä”, mikä vahvistaa hänen kuvailevan nimenomaan ihanteita. Kuvailtu toiminta poikkeaa siis ainakin joiltain osin alaisen omasta toiminnasta – esimerkiksi siitä, mihin hän pystyy tai mitä hän voi tehdä. Lomakkeeseen kirjoitettu ”hyvän työskentelyn takaaminen” onkin luultavasti alaisen kirjaama tavoite hänen toiminnassaan esimiehenä. Kun alainen avaa tätä tavoitettaan esimiehelle, on nähtävissä, miten suuri osuus alaisen käsityksellä johtajuudesta ja siihen liittyvistä ihanteista ja velvoitteista on tavoitteiden asettamisessa. Tässä tapauksessa alaisella on johtajana mahdollisuus määritellä tavoitteet omien ihanteidensa ja velvoitteidensa mukaiseksi, mikä tekee itsereflektiosta positiivisen. Aina tavoitteet eivät perustu henkilökohtaisiin ihanteisiin, mikäli ne esimerkiksi ovat organisaation ylemmältä taholta annettuja.

## **5.2 Negatiiviseksi koetun toiminnan perustelu**

Aineistossa esiintyi runsaasti puhetta, jossa tuli esille ammatti-identiteettiin liittyvä negatiiviseksi koettu toiminta. Tähän puolestaan liittyi identiteettipuhetta, jossa toimintaa perusteltiin esimiehen tai johtajan rooliin liittyvillä ihanteilla, velvoitteilla ja oikeuksilla.

Seuraavassa päivähoito-organisaation esimerkissä alainen kertoo esimiehelle tilanteesta, jossa hänen omat alaisensa ovat kyseenalaistaneet ääneen hänen toimintaansa. Hän on kieltäytynyt kertomasta alaisilleen syitä päätökselleen: *”mä sanoin et mä oo- mul on omat syyt tähän että teidän ei tartte sitä nyt tietää”*. Näin alainen konstruoi sitä, että johtajaidentiteettiin kuuluu oikeus olla kertomatta päätöksen syitä alaisille tällaisessa tilanteessa. Esimies hyväksyy alaisen puheen myöntelemällä sekä kommentoimalla: *”niin niin kyllä ja on välillä asioita ettei voi oikein kertoa”*. Kiintoisasti esimies siis vahvistaa sen, että kyse on nimenomaan johtamistoiminnan yleisestä periaatteesta *”kaikkea ei voi kertoa”*.

### **Esimerkki 3**

- A: *ja totaa mä en heti sit ollukkaa häntä palkkaamassa niinku jatkoon että miks ei niin mä sanoin et mä oo- mul on omat syyt tähän että teiän ei tartte sitä nyt tietää*
- E: *hmm niin joku muu kysy*
- A: *niin joku toinen niinku rupes sitä arvioi et*
- E: *niin joo*
- A: *miten sä voit tehdä niin mä sanoin että mä johtajana tiedän mitä mä teen*
- E: *niin niin kyllä ja on väliä asioita ettei voi oikein kertoa*
- A: *eeei ni eeei ni*
- E: *jooo (.) mut nää on*
- A: *mut periaatteessa ni kyl mä tuun melkein kaikkien kans toimeen et ei mul oo sellasst niinku (.) ja kyl sitte silleen niinku*
- E: *joo*
- A: *vuorovaikutuks että kylhän mä sanon mitä mieltä*
- E: *niin joo et*
- A: *mä oon mut mä aina katon missä porukassa mä sanon niinku vähä rajummin ja missä porukassa sit voi. et ainaki meiän aluepäiväkodinjohtajan kokouksissa nii mä koen et siinä voi sanoa ja sit muut voi kritisoida ja arvostella sitä että siinä mä ehkä oon niinku (.) sanon vähä suuremmin ku mitä mä normaalisti sanoisin tuol muualla*
- E: *nii niin ja on hyväki et on semmosii missä voi ku sä puhuit toisaalt siitä et on hyvä tunteet tuoda esiin et ei oo paha et on*
- A: *joo joo*
- E: *erilaisii tunteit se vaan osottaa et ihminen on tosissaan tai et joku asia on tärkeä.*
- A: *kyllä. ja monet aina sanoo et miks mä en lyö nyrkkiä pöytään et ku mä oon vihanen et se auttas ni mä sanon no ku ei se must hyödytä mitää että. et kyl mä omast mielest jos mul on tärkeä asia ni mä sanon sen aika painokkaasti et se pitäs riittää heh*
- E: *nii*



Alainen myös kertoo sanoneensa alaisilleen: *"mä johtajana tiedän mitä mä teen"*. Hän näin korostaa, että tämä toiminta liittyy nimenomaan hänen rooliinsa päiväkodin johtajana ja on siihen kuuluva oikeus. Alaisen kuvaama käyttäytyminen ei olisi välttämättä sosiaalisesti hyväksyttävää muiden identiteettien osalta, kuten esimerkiksi tiimin jäsenenä. Yksilö näin korostamalla negatiivisen toiminnan kuuluvan johtajuuteen suojelee muita identiteettejään.

Ilmaisu *"mä johtajana tiedän mitä mä teen"* kuvastaa myös alaisen käsitystä johtajuudesta – johtajan tulee vaikuttaa itsevarmalta ja säilyttää auktoriteetti alaisensa silmissä. Mielenkiintoisesti alainen myös sanoessaan yllä mainitun lauseen käyttää matalaa, tasaista ja hyvin rauhallista äänensävyä, joka myös viestii itsevarmuudesta ja auktoriteetista. Alainen näin *"performoi"* johtajan rooliinsa kuuluvaa käyttäytymistä. Hänen johtaja-identiteettiinsä ei siis kuulu vain tietyt sanat ja teot, vaan myös tietynlainen äänenkäyttö.

Alainen jatkaa kertomustaan lisäämällä vielä, että toisissa työn konteksteissa hän voi puhua suoremmin: *"et ainaki meiän aluepäiväkodinjohtajan nii kokouksissa nii mä koen et siinä voi sanoa ja sit muut voi kritisoida ja arvostella sitä että siinä mä ehkä oon niinku (.) sanon vähä suoremmin ku mitä mä normaalisti sanoisin tuol muualla"*. Hän ilmaisee, että ottaa kritiikkiä ja arvostelua vastaan alueen muilta päiväkodinjohtajilta – toisin kuin aiemman esimerkin mukaan alaisiltaan. Tässä näkyy hyvin identiteetin fragmentaarisuus eli se, miten yksilöllä voi olla erilaisia identiteettejä eri ammatillisissa konteksteissa. Tässä alainen siirtyy johtaja-identiteetistään puhumaan enemmän tiiminjäsen-tyyppisestä identiteetistä käsin. Ammatti-identiteetti ei siis ole vain yksi käsitys siitä, kuka ja millainen yksilö on työntekijänä vaan yksilöllä voi olla erilaisia ihanteita, velvoitteita ja oikeuksia eri rooleissa ja konteksteissa.

Alainen konstruoi myös *"rajummin sanomisen"* sekä *"suoremmin sanomisen"* osittain negatiiviseksi. Hän kokee sen toiminnaksi, jota hän ei voi tehdä oman yksikkönsä alaisten seurassa. Esimies reagoi tähänkin asiaan kannustavasti: *"on hyvä tunteet tuoda esiin et ei oo paha et on erilaisii tunteit se vaan osottaa et ihminen on tosissaan tai et joku asia on tärkeä"*. Hän konstruoi tunteiden näyttämisen ihanteeksi. Mielenkiintoista tässä on erityisesti se, että aikaisemmin negatiivista asiaa tehtiin vähemmän ongelmalliseksi liittämällä se johtajan oikeuksiin. Tässä kohtaa sama asia tehdään kuitenkin liittämällä se

inhimillisyyteen. Johtajan ammatti-identiteetti ei perustu pelkästään johtajan rooliin – johtaja on myös ihminen.

Toisessa esimerkissä päivähoidon organisaation eri kehityskeskustelusta alainen myös kuvaa oikeuttaan olla tekemättä jotain, mitä alaiset häneltä haluaisivat. Keskustelusta selviää alaisen ja esimiehen keskustelleen jo jossakin aikaisemmassa kehityskeskustelussa siitä, että alaisen tuloksellisuuden parantamiseksi hänen tulisi kiinnittää huomiota ”oman työn selkeytykseen” ja ”asioiden tehokkaaseen hoitoon”. Tämä tuloksellisuuden ja tehokkuuden organisatorinen velvoite tekee alaisten auttamisesta kieltäytymisen vähemmän negatiiviseksi asiaksi.

#### ***Esimerkki 4***

*E: ja sit tos tuloksellisuudes puhuttiin täst oman työn selkeytyksestä ja asioiden tehokkaasta hoidosta. (.) onks sen suhteen mitään (.) muutoksia nyt vuoden aikana tapahtunu.*

*A: no tota (.) no se on justii mitä jo äsken sanoin siitä siitä (.) e- sem- semmosta (.) et jotenki laittaa niitä asioita oikeeseen järjestykseen ja ja (.) eikä niinku tee sit sellasta mitä (.) mun ei niinku tarvi tehdä et mä en toisten puolesta tee*

*E: joo*

*A: et riittää se et mä teen sen sen oman tonttini oon toisten tukena mutta mutta tota (.)*

*E: joo*

*A: en niinku liikaa*

*E: ja sehän ei liity siihen esimiehisyyteen vaik ois ihan selkee esimieskin ni sillinkin se johtamistyyli nykypäivän kannustaa siihen*

*A: jhoo*

*E: että että niinkun (.) kannustan i- ajattelee itte ja*

*A: jhoo*

*E: muuten sitä saa niinku tavallaa hoitaa toisten*

*A: nii joo*

*E: asioita koko ajan*

A: *ku ei ei (-) niinkun heittää semmoseks tietopankiks*

E: *nii*

Alainen ilmaisee tiukasti, että *"mun ei niinku tarvi tehdä et mä en toisten puolesta tee et riittää se et mä teen sen sen oman tonttini"*. Tätä seuraava esimiehen reaktio tekee alaisen kuvaamasta toiminnasta negatiivisen. Alainen on puhunut minä-muodossa, eikä ole perustellut kuvaustaan liittämällä sitä johtajuuden ihanteisiin, velvoitteisiin tai oikeuksiin. Esimies tekee tämän alaisen puolesta: *"ja sehän ei liity siihen esimiehisyyteen vaik ois ihan selkee esimieskin ni sillonkin se johtamistyyli nykypäivän kannustaa siihen"*. Kommentin voi ymmärtää tarkoittavan, että alainen ei ole vähemmän hyvä esimies, vaikka hän ei aina auta alaisiaan. Kun alainen vielä rinnastaa esimiehen perustelun metaforiseen ilmaukseen, että esimiehen ei tule olla "tietopankki", on negatiivinen toiminta yhdessä konstruoitu positiiviseksi. Näin alaisen toiminta on kuvattu vastaamaan tuloksellisuuden veloitetta ilman, että se olisi hänen alaistensa näkökulmasta huono asia.

Mielenkiintoinen elementti tässä esimerkissä on sen näkyminen, miten keskustelijat ammentavat materiaalia johtajuuden kuvailuunsa yhteiskunnallisen tason mega-Diskurssista. Ennen esimiehet nähtiin byrokratian eri muotojen koneistojyrinä, mutta nykyään heistä puhutaan pikemminkin "yrittäjinä", "kulttuurinluojina" tai "visionääreinä" (Sveningsson & Alvesson 2003). Alaisen kerrottua kantansa "toisten hommien tekemisestä" esimies tukee tätä kuvausta liittämällä sen yhteiskunnallisen tason ihanteeseen: *"ja sehän ei liity siihen esimiehisyyteen vaik ois ihan selkee esimieskin ni sillonkin se johtamistyyli nykypäivän kannustaa siihen että että niinkun (.) kannustan i- ajattelee itte ja"*. Tätä ilmausta voi verrata Sveningssonin & Alvessonin (2003) havaitsemaan esimiehen "kulttuurinlujan" identiteettiin. Byrokraattinen, hallinnollinen johtaja voisi tässä tapauksessa vain antaa ohjeen siitä, että alaiset hoitaisivat omaan tehtäväkenttäänsä kuuluvat asiat. Puheessa kuitenkin ilmaistaan, että nykypäivän johtamistyylin mukaisesti alaisia tulisi "kannustaa" eikä käskää haluttuun toimintaan. Sinänsä kiinnostavaa on myös se, että esimerkissä rakennetaan ajallinen konstruktio "nykypäivän johtamistyyli", johon itseohjautuvuus olennaisesti kuuluu.

### 5.3 Tehtävänanto

Klassinen johtamistoiminta, tehtävänanto tai ohjeiden antaminen voi saada hyvin erilaisia muotoja esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa riippuen muun muassa tilanteen luonteesta, tehtävästä, ilmaisuvälineestä ja keskustelukumppaneiden välisestä suhteesta (Svennevig 2008). Aineistossa tehtävänanto oli yksi tekemisen muoto, jossa esiintyi velvoitteisiin suhteuttavaa identiteettipuhetta.

Ennen alla olevan esimerkin esittämää katkelmaa päivähoiton organisaation esimies on ottanut puheeksi pelastussuunnitelman, jonka päivityksestä he alaisen kanssa ovat aikaisemmin sopineet. Alainen kertoo pelastussuunnitelman olevan päivitetty ja mainitsee, että pelastusharjoitus ja ensiapukoulutus ovat tulossa. Tämän jälkeen seuraa alla oleva keskustelu.

#### **Esimerkki 5**

*E: joo (.) noi niinku toi liittyy turvallisuuteen kuitenkin niin noit kannattaa joskus vaikka ihan (.) niinku johtajana mieltii erilaisii semmosii yllättävii tilanteita. et nyt oli lehes helsingis et oli ollu pyssymies päiväkodin lähellä ni ne oli kahen aikaan*

*A: niin mä luinki*

*E: sit saanu ohjeen et soitetaan vanhemmat hakeen lapset pois*

*E: tääl tänään kuulemma yhes yhen mein päiväkodin pihalla kettu (.) kettu ja sitte totasiin johtaja joutuu mieltii et mitäs*

*A: joo (.) kyl niit voi tulla vaikka mitä*

*E: et silleen semmost ajatusleikkii etukäteenkin*

*A: hm m (.) ja sit taas toisaalta niinku sellasta arjen turvallisuushommaa ollaa puhuttu että jokaisen työntekijän pitäis kulkee silmät auki et jos huomaa jonku nii sit pitäis osata sanoo et must oli kuvaavaa ku (.) meidän talos (.) oli yks (.) sijainen joka nyt on lähteny mut oli jonkun muutaman kuukauden talos se oli talvisaikaa (.) sit se tuli mulle sanoo (.) yks päivä että ooks sä huomannu et tein talos puuttuu lumiesteet tost tietyst kohtaa (.) mä sanoin et en et et mä sano et miten sä sen huomasiit joka oot niinku täähän on ollu ollu nehän on puuttun sit vaikka kuinka kauan. hän yks päivä huomasi et se lumi tippuu. eli meidän vakihenkilökunta ei ollu kiinnittäny. et se oli must huvittavaa et sit se niinku se uus sijainen ja sit ne tuli tekeen ja laitto ne.*

*E: nii joo*

- A: *et ne oli jääny laittamatta. eli ne tippu*
- E: *nii nii joo joo*
- A: *must tollasta niinku tavallaan silmät auki kulkemista niinku koko työyhteisössä ja kyllähän sitä tapahtuu mut et varmaan vois tapahtuu enemmänki ja (.) mut että (.) tosissaan ni (.) se on nyt oikeestaan toi (.) turvallisuussuunnitelma niinku sellanen käytäntöön vieminen jaja sen myöskin vähän niinku lisäkouluttaminen on nyt sit meille niinku syksyn teemanaki että*
- E: *joo*
- E: *ja nythän sitte kaupungin strategiaa sisältyy se se ympäristökasvatus*

Esimerkin ensimmäisessä puheenvuorossa esimies esittää alaiselle kehotuksen: *"noit kannattaa joskus vaikka ihan (.) niinku johtajana miettii erilaisii semmosii yllättävii tilanteita"*. Hän haluaa tuoda keskusteluun sen näkökulman, että päiväkodin johtaja on vastuussa turvallisuusasioista yllättävien tilanteiden sattuessa ja että hänen tulisi olla varautunut niihin. Kehotuksessa esitetään tehtävänanto mielenkiintoisesti roolin kautta – alaisen tulisi ikään kuin mennä johtajan rooliin miettiessään turvallisuusasioita ja pohtia aihetta johtajuuteen liittyvien vastuiden kautta. Myöhemmin esimies vielä selventää, miksi turvallisuusasioita tulisi miettiä "johtajana". Hän konstruoi yllättävissä tilanteissa toimimisen johtajan velvollisuudeksi: *"yhen mein päiväkodin pihalla kettu (.) kettu ja sitte totasiin johtaja joutuu miettii et mitäs"*. Hän myös pyssymies- ja kettuesimerkkien kautta kertoo alaiselle, minkälaista "ajatusleikkiä" haluaisi alaisen tekevän.

Tehtävänanto roolin kautta näyttäisi olevan esimiehelle melko sosiaalisesti ongelmantonta. Puhe on melko suoranaista eikä sisällä lievennyksiä, selityksiä tai asian kiertelyä (ks. Asmuß 2008; Clifton 2012). Toisin on tämän alaluvun seuraavassa esimerkissä, jossa esimies kehottaa suoraan alaista "itsenään" muuttamaan käyttäytymistään.

Esimiehen kehotus ei ollut kovin käsevä, mikä jättää alaiselle mahdollisuuden olla hyväksymättä sitä. Hän ei keskustelussa hyväksykään esimiehen tehtävänantoa vaan kääntää puheen esimiehen kehotusten jälkeen omaan työyhteisöönsä: *"hm m (.) ja sit taas toisaalta niinku sellasta arjen turvallisuushommaa ollaa puhuttu että jokaisen työntekijän pitäs kulkee silmät*

*auki et jos huomaa jonku nii sit pitäs osata sanoo et...". Aloittamalla pitkän puheenvuoronsa sanoilla " ja sit taas toisaalta" hän ilmaisee ymmärtäneensä esimiehen asian, mutta konstruoi sen vain yhdeksi näkökulmaksi turvallisuustyöhön. Hän ei siis hyväksy vastuuta turvallisuusasioista vain johtajan tehtäväksi vaan muotoilee sen koko työyhteisön tehtäväksi. Näin hän siirtää esimiehen kuvaavan johtajan veloitteen työntekijän veloitteeksi. Alainen ei käytä puheessaan me-muotoa positioimaan itsensä osaksi "työntekijöiden" tai "vakihenkilökunnan" ryhmää. Näin jää avoimeksi, kokeeko hän "arjen turvallisuushomman" ollenkaan omaksi tehtäväkseen. Kuvaamalla työyhteisönsä työntekijät aktiivisina ja vastuullisina alainen samalla konstruoi ammatti-identiteettiään osallistavana johtajana.*

*Esimies suhtautuu myös hyväksyvästi alaisen tehtävänannon jälkeiseen puheenvuoroon, jossa hän ei suoranaisesti hyväksy tehtävänantoa. Videolla esimies nyökyttelee, kuuntelee aktiivisesti, ei keskeytä alaista sekä kirjoittaa jotakin kehityskeskustelulomakkeeseen samalla kun alainen päättää puheenvuoronsa seuraavasti: "nyt oikeestaan toi (.) turvallisuussuunnitelma niinku sellanen käytäntöön vieminen jaja sen myöskin vähän niinku lisäkouluttaminen on nyt sit meille niinku syksyn teemanaki että".*

*Seuraavassa, vakuutusyhtiön kehityskeskustelusta olevassa esimerkissä esimiehen tehtävänanto alaiselle on henkilökohtaisempi ja koskee hänen käyttäytymistään muita johtoryhmän jäseniä kohtaan. Kyseinen esimies on muissakin kehityskeskusteluissaan ottanut esille johtoryhmänsä toiminnan dynamiikan ja sen, miten hän aikoo puuttua vanhempien jäsenten tapaan kohdella uudempia johtoryhmäläisiä. Kehityskeskustelussa esimies on vakuutusyhtiön toimitusjohtaja ja alainen pitkäaikainen johtoryhmän jäsen.*

### ***Esimerkki 6***

*A: täs on tietysti, se on jossain mieles on että, täs on ollu tämmöstä jännit-, miten sen sanois, jännitteisyyttä mutta kyl mä pistän sen osittain sen piikkiin et täs on niin paljo uusia vastuunkantajia, tavallaan täs ei riittävällä tunneta. et täs on osittain semmosta ollu mun mielestä vuoden aikana sellasta, jollain tavalla sellasta terveellistä kilpajuoksua että. niin moni haluaa olla (-)milla ykkönen. et (se kyl) näkyy, varsinki just tos myynnin porukas näkyy selvästi näissä neljässä, se et siinä on semmosta keskinäistä kilpailu. se tietysti varmaan on ihan luontaista että sillon kun, myynnis on totuttu et sie rankataan, se on ollu aina sitä et pannaan järjestykseen ja..*

- E: sama näkyy kyllä koko johtoryhmän toiminnas must se ei oo, yksittäinen kukaan et vaan semmosta.. mulla on oikeesti toive siihen mikä täällä (jonkun) (-) oli että jelpataan toisia et se on musta tässä se oleellisin asia että, vähä annettas näille tilaa, näille uusille jotka on mukana ollu, Karita ja kaikki muutki jotka ei oo vielä tässä tällä tasolla ollu töissä. et se on niille se, tukea ennemmin kun virheitte ettimistä .*
- A: täällä aika hiljasta porukkaa on että, aika harvalla on sanottavaa, se on..*
- E: niin se tietysti johtuu siitä että jos esimerkiksi sinä ja minä ja Karita joku muu ollaan, vahvaäänisiä niin siinä jää tilaa muille vähemmän. et jos viedään itse ku-, jokainen vie, jokainen neljä vie 30 prosenttia tilasta niin siinä jää toiselle hirveen vähän..*
- A: se on ihan totta.*
- E: mut et, täs on oikeestaan näiden, se on tuola myöhemmin tulossa, olis tulossa mutta nyt ku tästä alettiin sitte, et johtoryhmän, semmonen pyyntö on sulle, ja muutamalle muulle, tavallaan tälleen vahvemmalle persoonalle . että tilaa, tavallaan jelpata et se, ettei reagoida noihin, näiden.. osahan siitä heidän, tavallaan kritiikistä tai muusta niin liittyy semmoseen omaan epävarmuuteen . että se on se hyökkäys on paras puolustus -tyyppinen. jätetään ne sitte tavallaan, niihin vähän reagoimatta että ymmärtää sen tilanteen. siinä on kavereita joilla on, omasta paikasta vielä epävarmuutta itsellä, et oonks mä tän reiän kokonen. ja se ei kyl parane sillä että sitä huomautetaan että, pari väliä on tuolla ja, silleen.*
- A: joo täytyy kiinnittää-*
- E: et tavallaan, se et, se on vanhemman johtoryhmän jäsenten niin kun on vähän näkemystä isommasta, siis tästä touhusta, siis näkemys on kaiken kaikkiaan isompi. se vaikuttaa päätöksentekoon, ja sitte tavallaan tää, se päätösehdotus joka sanotaan että sinä tai minä tai joku muu tässä pidempään ollu miettii ja, niin se on leveempi ja toinen näkee siitä omasta näkökulmastaan vähä kapeemmin sen. niin se vaan tarttee jotenki luovii sillä kohdalla eikä sitte, tosin en mä muistakaan et sä oisit moittinu mut et se tarttee antaa tilaa sille että olet sä miet-, ennemminki näin että olet sä miettiny tätä et tääki näkökulma täs tarvitaan. vaikkapa palkkiointi tai, joku markkina(-) (-) tai joku (mikä lie). mut se oli ainoa mun mielestä joka, ja se liittyy tähän yleisöön eikä siihen sun saamaan palautteeseen vaan tämmönen että, tää on.. pakko tiiminä tavallaan vaan ylittää, ja sanotaan vaikka ollaanki aika erilaisia monella kohdalla.*
- A: mut sehän on vaan toisaalta hyvä asia, jos se kääntyy voimaks. sit se (voi olla) se näkemys.*
- E: joo, näin on. mun mielestä esimerkiks tää, miten tässä tilanteessa me nyt, yhteistyökumppaneita valitaan täs strategises tilanteessa musta se oli tosi hyvä se, ne vastaukset kun ne oli nyt sitten*

*erilaisia. nimenomaan siitä syystä et joku katsoo ihan täältä, niin sanotusti ruohonjuuritasolt suurin piirtein, ja toinen sitte suurin piirtein maailmanstrategian (-)..*

A: *no näin se varmaan on.*

E: *siis ne oli tosi, (hyvä) vastaus.*

A: *et erilaiset taustat ja (-).*

E: *joo mut et sille joka katsoo sitä sieltä, kapeemmasta näkökulmasta niin sillä on jo pelkästään vastaamaan alottamisessa, niin sillä on kynnys tosi korkea jos sä mietit että, osaanks mä nyt vastata niin kun johtajan pitää.*

A: *yhtä hienosti.*

Ensimmäisessä puheenvuorossa alainen kuvaa työyhteisössä huomaamaansa jännitettä ja kilpailuhenkisyttä. Esimies yhdistää tämän alaisen havainnon myös johtoryhmän toimintaan ja esittää alaiselle kehotuksen tukea uusia johtoryhmän jäseniä. Esimies kuitenkin lieventää kehotusta ilmaisemalla, että idea hänen toiveeseensa on tullut jonkun muun johtoryhmäläisen palautteesta: *"mulla on oikeesti toive siihen mikä täällä (jonkun) (-) oli että jelpataan toisia".*

Lisäksi hän puhuu implisiitisti me-muodossa, kuten esimerkiksi: *"vähä annettas näille tilaa"*, millä hän ilmaisee kyseisen veloitteen koskevan häntä itseäänkin. Näin esimies myös samalla tekee omaa identiteettityötään määrittelemällä kokemattomampien johtoryhmäläisten tukemisen myös omaksi veloitteekseen ja ilmaisemalla olevansa alaisen kanssa samassa asemassa tässä asiassa.

Persoonapronominien avulla positioidaan itseä ja muita ja konstruoidaan sosiaalisia ja poliittisia suhteita. Esimerkiksi keskusteluanalyttinen tutkimus on osoittanut, miten "me" ja "meidän" ovat yksinkertaisia resursseja identiteetin ja tehtävien muodostamiseen sekä instituutioihin asettautumiseen. (Samra-Fredericks 2003.)

"Me"-muodon käyttöä ovat analysoineet myös Larsson ja Lindholm (2010). He näyttävät, että johtaja voi vaikuttaa alaiseen konstruoimalla jonkun sosiaalisen kategorian, johon alainen ja hän itse kuuluvat. Vastaava havainto voidaan tehdä tästä esimerkistä. Esimies puhuu alaiselle "me"-muodossa antaen alaisen ymmärtää hänen olevan osa tiettyä ryhmää. Ryhmän jäsenenä hänellä on



tiettyjä velvollisuuksia tehtävään, jota esimies hänelle tilanteessa esittää. Tämän toiminnan voi siis nähdä toimivan vaikuttamisen ja suostuttelun keinona.

Esimies lieventää kehotustaan niin paljon, ettei alainen tulkitse sitä tehtävänantona vaan kommentoi *"täällä aika hiljasta porukkaa on että, aika harvalla on sanottavaa, se on.."*. Reagoituaan pyrkimyksensä kannalta epäolennaiseen alaisen kommenttiin esimies palaa asiaan. Nyt hän käyttää suorempaa puhuttelutapaa, sillä viesti ei mennyt edellisen epäsuoran puheenvuoron avulla perille: *"et johtoryhmän, semmonen pyyntö on sulle, ja muutamalle muulle, tavallaan tälleen vahvemmalle persoonalle. että tilaa, tavallaan jelpata..."*. Sanan "sulle" kohdalla esimies vielä osoittaa alaista kynällään vahvistaen näin ilmaisuja. Hetken kuluttua tästä alainen kirjoittaa jotakin omaan kehityskeskustelulomakkeeseensa, mikä viestii hänen ottavan vastaan tehtävänannon. Tässäkin tehtävänantoa kuitenkin lieventää se, että esimies konstruoi pyynnön johtoryhmältä eikä itseltään tulevaksi. Myöhemmin hän myös kuvaa kyseisen pyynnön esittäjiä kriittisesti: *"siinä on kavereita joilla on, omasta paikasta vielä epävarmuutta itsellä, et oonks mä tän reiän kokonen"*. Kuvaamalla pyynnön esittäjiä epävarmoiksi esimies selittelee alaiselleen kehotusta ja pyrkii säästämään hänen kasvojaan. Kuten luvussa 2.2. totesin, kehityskeskustelun aiheet voivat olla arkaluontoisia ja vaativat keskustelijoilta aktiivista kasvojen varjelua. Kasvojen säilyttämiseen ja suojeluun liittyvä puheen suuri määrä sekä aiheessa kiertely ja kaartelu viestivät myös esimiehen puheenvuoroissa aktiivisesta kasvotyön tekemisestä. (Clifton 2012.)

Joka tapauksessa esimies konstruoi pyynnön velvoitteeksi alaiselleen: *"että sinä tai minä tai joku muu tässä pidempään ollu miettii ja, niin se on leveempi ja toinen näkee siitä omasta näkökulmastaan vähä kapeemmin sen. niin se vaan tarttee jotenki luovii sillä kohdalla eikä sitte, tosin en mä muistakaan et sä oisit moittinu mut et se tarttee antaa tilaa sille että olet sä miet-, ennemminki näin että olet sä miettiny tätä et tääki näkökulma täs tarvitaan"*. Hän myös antaa käytännön esimerkkejä eli suhteuttaa alaisen ja itsensä toimintaa konstruoimaansa velvoitteeseen. Hän positioi itsensä ja alaisen samaan ryhmään, kokeneisiin johtoryhmäläisiin, joka ikään kuin on vastakkain uusien johtoryhmäläisten kanssa.

Esimiehen toisen pitkän puheenvuoron jälkeen alainen tarttuu esimiehen sanoihin: *"pakko tiiminä tavallaan vaan ylittää, ja sanotaan vaikka ollaanki aika*

*erilaisia monella kohdalla” ja kommentoi: ”mut sehän on vaan toisaalta hyvä asia, jos se kääntyy voimaks. sit se (voi olla) se näkemys”. Alainen tekee positiivisen huomion, minkä voisi tulkita myös kasvotyöksi hänen osaltaan. Hän ikään kuin päästää esimiehen pois selittämästä pyyntöään tarjoten uuden positiivisen näkökulman keskusteluun. Esimies jatkaakin alaisen huomiota alkaen kuvailla, miten hyvä asia oli, että johtoryhmäläisten vastaukset kyselyssä olivat niin erilaisia. Lopuksi esimies kuitenkin vielä selittää pyyntöään: ”joo mut et sille joka kattoo sitä sieltä, kapeemmasta näkökulmasta niin sillä on jo pelkästään vastaamaan alottamisessa, niin sillä on kynnyksensä korkee jos sä mietit että, osaanks mä nyt vastata niin kun johtajan pitää”. Alainen myötäilee täydentämällä lausetta: ”yhtä hienosti.”*

Svennevig (2008) esittää artikkelissaan kaksi erilaista esimerkkiä tehtävänannosta vuorovaikutuksessa, joista toinen sisältää yhtäläisyyksiä yllä kuvailemani keskusteluotteen kanssa. Svennevigin esimerkissä johtaja esittää tehtävän kuin sen olisi päättänyt keskustelukumppani itse ja onnistuu näin vähättelemaan omaa auktoriteettiaan. Aineistoni esimerkissä esimies esittää tehtävänannon tulevan johtoryhmältä, mikä myös vähentää hänen auktoriteettiaan. Varovainen tapa tehtävänannolle voi Svennevigin mukaan johtua halusta säilyttää keskustelukumppanin kasvot muiden paikallaolijoiden silmissä, puhuteltujen henkilöiden suhteellisen korkeasta asemasta – alaiset ovat itsekin johtajia – tai henkilö- tai kulttuurikohtaisesta johtamistavasta.

Kuten Watson (2008) on argumentoinut, johtajat eivät voi olla ”omia itsejään” työpaikalla. Johtajat toimivat toisaalta yrityksen tai organisaation äänenä tai kasvona, ja heidän tulee vaikuttaa asioista perillä olevilta, arvovaltaisilta ja tilannetta hallitsevilta muiden silmissä. Toisaalta heidän tulee samanaikaisesti esiintyä uskottavina ihmisyksilöinä, jotta he voivat luoda ja säilyttää johtajan työssä tärkeässä asemassa olevia ihmissuhteita. Tämä ammatti-identiteettiin liittyvä jännite näkyy mielestäni tässä aineistoesimerkissä. Toimitusjohtajan myös muista aineiston keskusteluista ilmenevänä tavoitteena on toisaalta parantaa johtoryhmän toimintaa kehoittamalla vahvempia jäseniä muuttamaan käytöstään. Toisaalta kyseinen vahva johtoryhmän jäsen on toimitusjohtajan pitkäaikainen kollega, jonka kanssa hän kasvotyön perusteella haluaa säilyttää hyvän suhteen. Puheen lisäksi jännitteestä viestii myös esimiehen levoton olemus videolla. Hän muun muassa liikehtii paljon ja napsuttaa hermostuneesti kuulakärkikynänsä päätä peukalollaan. Esimiehen fyysinen olemus rentoutuu

huomattavasti sen jälkeen, kun alainen esittää positiivisuutta ilmaisevan kommentin tiimin erilaisuuden hyvydestä.

Tässä esimerkissä alainen ilmaisee tehtävänannon menneen perille. Hän kirjoittaa, kuten aiemmin mainitsin, jotain lomakkeeseensa sekä sanoo esimiehen pitkien puheenvuorojen välissä: *"joo täytyy kiinnittää-*". Alainen ei ehdi sanoa tässä kohdin enempää, sillä esimies keskeyttää hänet jatkaen tehtävänantonsa selittelyä. Kuten Asmuß (2008) tutkimuksessaan huomasi, kriittisen palautteen antoon liittyvä esimiehen kiertely ja kaartelu vaikeuttivat alaisen vastaamisen ja osallistumisen kyseisen palautteen osalta. Myös tässä esimerkissä esimiehen tehtävänantoon liittyy kriittistä palautetta, mikä tekee tilanteesta samalla tavoin selkeästi sosiaalisesti ongelmallisen ja alaisen osallistuminen jää vähäiseksi.

Kolmas esimerkki tehtävänannosta on päivähoiton organisaatiosta. Tässä esimerkissä näkyy, miten alainen, päiväkodinjohtaja, pyrkii aktiivisesti ottamaan vastaan esimiehen tehtävänantoa suhteuttamalla omaa toimintaansa esimiehen asettamiin johtajan velvoitteisiin ja ihanteisiin.

### ***Esimerkki 7***

*E: ja sit ton alueen osalta niin kyl mä siin näkisin yhteistyöllä pyrittään samoihin asioihin sitte mut jos on mitää mutta mut jotenkin muuten jos niinku miettii nois suhteos siihen yksittäisen talon johtajuuteen että että sitä tuloksellisemmin tää meidän kokonaisuudessaan toimii mite alue toimii että et paremmin väki jaksaa ja mitä paremmin ne niinku osaa sen oman hommansa e*

*A: joo*

*E: sen tukeminen*

*A: kyllä*

*E: et sen niinku tavallaan vähä niinku oot sen keskustelujen ja tunnelmien ohjaaja enemmän sinne rakentavaan suuntaan ja semmöseen niinku vahvistamiseen ja voimaannuttamiseen*

*A: et mulhan olis niinku halu käydä niissä ku joissaki taloissa et mennä sinne niinku esimerkiks vaikka keräläänki mut sit taas että et ku ne pitää vetää ne rajat et mihin mihin se mun että mansikkalassa henkilökunta on vähän kääremeissä että et mä oon niin paljon pois sieltä ku on niin paljo kokouksia ni sit kuitenkin se et nyt tällä hetkellä mun täytyy panostaa tohon omaan taloon*

- E: *niin nii. mut sitä ei oikeen se must pitäs sen johtajan kautta mennä et silleen et se johtajana niinku vahvistuis ja sit se on hänen asiansa*
- A: *viedä eteenpäin*
- E: *sit se alkaa mennä vähän semmoseks esimies- toiminnaks tai tai työnhajukseks jos sinne lähtee sitte. mikä tietyst ois ihan hyvä*
- A: *hyvä*
- E: *et vois tarjota sit malleja et täs kannattais tehdä noin*
- A: *ja nythän mä oon käyny näissä sillo ku tulee tää avustajatarve ni sillon mä oon menny sinne taloon. mä oon menny sinne seuraamaan sen ryhmän toimintaa mihin ne hakee sitä avustajaa et mä en tee pelkästään sitä niinku paperien perusteella. et siinäki tää niinku et*
- E: *joo-o*
- A: *ku nytku se on keskitetty tänne ni mä otan sen yhen tunnin että mä käyn siellä ja sen jälkeen mä keskustelen johtajan ja sen opettajan kanssa siitä tilanteesta ja mietitään eri malleja että voisko vielä tätä kokeilla*
- E: *joo-o joo*
- E: *ku paljohan noist on niinku mitä tahansa me mietitään että tuol alueel ihmisten kesken vaikka tot paikkatilannetta sitä se helpost niinku jää se keskustelu siihen et ei saa niinku niit ajatuksii tai toimintamallei vietyy sinne*
- A: *nii*
- E: *siel on niin oma ajattelumaailma. et sen niinku jotenkin tukeminen ja vahvistaminen et se on*
- A: *joo*
- E: *mahollista että eikä se maailmaa kaada jos muuttaa vähän niitä toimintamalleja että*
- A: *ja mun mielestä etelän alueella on on on aika joustavat johtajat. et jos nyt miettii näitä mitä on tässä matkan varrella tullu niin löytyy sitä pioneerihenkeä et okei tehään tälleen että*
- E: *joo. ja varsinki se teiän mansikkalan (--)*
- E: *mutta (.) tää moniammatillinen yhteistyö*

Esimies alustaa tehtävänantoa vetoamalla koko alueorganisaation menestymiseen vaikuttamiseen: *"sitä tuloksellisemmin tää meidän kokonaisuudessaan toimii mite alue toimii että et paremmin väki jaksaa ja mitä paremmin ne niinku osaa sen oman hommansa et sen tukeminen"*. Näin esimies liittää alaisensa toiminnan suurempaan kokonaisuuteen. Alainen hyväksyy toteamuksen myöntelyillä. Sen jälkeen esimies tarkentaa kohdentaen puheen suoremmin alaiselle käyttäen sinä-persoonaa: *"et sen niinku tavallaan vähä niinku oot sen keskustelujen ja tunnelmien ohjaaja enemmän sinne rakentavaan suuntaan ja semmöseen niinku vahvistamiseen ja voimaannuttamiseen"*. Esimies näin ehdottaa alaiselle identiteettiä *"keskustelujen ja tunnelmien ohjaaja"*, joka liittyy alaisen vastuutehtäviin päivähoiton alueorganisaatiossa. Ilmauksen voi tulkita alaisen ammattiin liittyvän veloitteen tai ihanteen konstruoinniksi.

Alainen reagoi esimiehen identiteettiehdotukseen pyrkimällä aktiivisesti luomaan sille merkityksen käytännön toiminnassaan: *"et mulhan olis niinku halu käydä niissä ku joissaki taloissa et mennä sinne niinku esimerkiks vaikka keräläänki mut sit taas että et ku ne pitää vetää ne rajat et mihin mihin se mun että..."*. Alaisen puheenvuoro konstruoi esimiehen ehdotukselle tulkinnan – että alaisen tulisi käydä muissa päiväkodeissa enemmän. Hän kokee tämän kuitenkin olevan ristiriidassa ajankäytöllisesti hänen päiväkodin johtajan veloitteidensa kanssa.

Esimiehen seuraavasta puheenvuorosta selviää, ettei hänen tehtävänantonsa ollut tarkoitus olla sellainen kuin alainen ymmärsi. Hän ilmaisee, että alainen on ymmärtänyt hänet väärin ja tarkentaa: *"niin nii. mut sitä ei oikeen se must pitäs sen johtajan kautta mennä et silleen et se johtajana niinku vahvistuis ja sit se on hänen asiansa"*. Sen ilmaiseminen, että alainen on ymmärtänyt väärin, on alaisen kasvoja uhkaavaa. Alainen itse tekee tilanteesta vähemmän sosiaalisesti ongelmallisen jatkamalla esimiehen lausetta yhteisymmärryksen ilmaisemiseksi: *"viedä eteenpäin"*. Esimies käyttää nyt ammatillisempia identiteettikuvauksia tarkentaakseen alaiselle, miksi ei kannata liikaa mennä muihin alueen päiväkoteihin: *"sit se alkaa mennä vähän semmoseks esimies- toiminnaks tai tai työnohjaukseks jos sinne lähtee sitte. mikä tietyst ois ihan hyvä et vois tarjota sit malleja et täs kannattais tehdä noin"*.

Alainen esittää taas suhteutuksen omaan toimintaansa: *"ni mä otan sen yhen tunnin että mä käyn siellä ja sen jälkeen mä keskustelen johtajan ja sen opettajan kanssa siitä tilanteesta ja mietitään eri malleja että voisko vielä tätä"*

*kokeilla*". Hän ikään kuin testaa, onko tämä nyt sitten esimiehen haluaman kaltaista toimintaa. Hän mainitsee "otan sen yhden tunnin" viestien näin, ettei käytä vierailuihin liikaa aikaa. Hän myös sanoo "mietitään eri malleja", mikä on linjassa esimiehen aikaisempaan kommenttiin, jossa hän esittää mallien tarjoamisen hyväksi asiaksi.

Esimies kertoo vielä syyksi tehtävänantoonsa sen, että alueellisen toiminnan päätökset eivät jalkaudu yksittäisiin päiväkoteihin. Nyt selviää, että tehtävänanto liittyy tähän ongelmaan. Esimies liittää nyt "tukemisen" ja "vahvistamisen" sanat tähän konkreettisempaan tehtävänantoon: *"se helpost niinku jää se keskustelu siihen et ei saa niinku niit ajatuksii tai toimintamallei vietyy sinne...siel on niin oma ajattelumaailma. et sen niinku jotenkin tukeminen ja vahvistaminen"*. Hän myös kehottaa alaista puuttumaan toimintamalleihin: *"eikä se maailmaa kaada jos muuttaa vähän niitä toimintamalleja"*. Ilmaus konstruoi toimintamallien muuttamisen haasteelliseksi ja mahdollisesti vastustusta herättäväksi. Tämä tehtävänanto on epäsuora, joten se ei myöskään vaadi suoraa vastausta. Alainen kuitenkin ilmaisee hyväksyntänsä ja konstruoi tehtävänannon suorittamisen mahdolliseksi toteamalla: *"ja mun mielestä etelän alueella on on on aika joustavat johtajat"*. Lopuksi yhteisymmärryksen löydyttyä esimies vaihtaa aihetta.

Tästä esimerkistä on nähtävissä se, miten abstraktit identiteettikuvaukset kuten "keskustelujen ja tunnelmien ohjaaja" voivat merkitä eri asioita keskustelun eri osapuolille. Tämänkaltaiset identiteettikuvaukset ovat merkityksiltään kontekstisidonnaisia. Tehtävänanto ei toimi, mikäli alainen ei osaa suhteuttaa sitä oikein omaan käytännön toimintaansa. Mikäli keskustelijat kuitenkin avoimesti paljastavat tulkintansa asiasta, voivat he päästä lähemmäs yhteistä ymmärrystä. Jos alainen olisi ainoastaan myötäillyt eikä osallistunut aktiivisesti keskusteluun, ei tehtävänannon merkitys olisi avautunut.

## **5.4 Ihanteista ja velvoitteista neuvottelu**

Aineistossa on nähtävissä, miten esimies ja alainen konstruoivat yhdessä ammatti-identiteettiin liittyviä ihanteita ja velvoitteita ja suhteuttavat itseään ja toisiaan niihin. Kummassakin esimerkissä esimies on toimitusjohtaja ja alainen johtoryhmän jäsen.

Ensimmäisessä esimerkissä vakuutusyhtiön kehityskeskustelusta alainen reflektoi omien alaistensa työhyvinvointiin liittyviä asioita. Alainen toteaa ensimmäisessä puheenvuorossa: *"kyl mä pidän semmosesta epävarmuuden poistamisestakin eli säännönmukaisuudesta, se on ihan keskeinen juttu"*. Pitää-verbin käyttämisen perusteella voi tulkita säännönmukaisuuden olevan hänelle henkilökohtaisesti tärkeää eli kuvaus siitä, millainen työntekijä hän kokee olevansa. Seuraavaksi hän toteaa säännönmukaisuuden olevan *"ihan keskeinen juttu"* ja selittää, miten se käytännössä toteutuu työyhteisön arjessa. Esimerkistä voi päätellä, että johtajan identiteetti vaikuttaa työyhteisön prosessien järjestelyyn. Sveningsson ja Alvesson (2003) ovat omassa analyysissään päätyneet samanlaiseen päätelmään. Puheesta voi nimittäin päätellä, että *"tapahtumien kalenterointi"* ei ole koko kaupunkiorganisaation vaan alaisen oman yksikön käytäntö, sillä alainen selittää käytäntöä esimiehelleen: *"meillä on tavallaan johtamisen vuosikello, että me osataan tarkastella, ja on joitaki juttuja, et mun pitää tota ennen tehdä, niin ku nyt tässä me tehdään, jonkinnäköstä toimintasuunnitelmaa"*.

### **Esimerkki 8**

- A: *alueella tehdään tämmöstä. ne on ollu sellasia jaksamisen juttuja. kyl mä pidän semmosesta epävarmuuden poistamisestakin eli säännönmukaisuudesta, se on ihan keskeinen juttu ja kyl tässä mielessä on hyvä, ainaki omasta puolestani, et me kalenteroidaan tapahtumat. meillä on tavallaan johtamisen vuosikello, että me osataan tarkastella, ja on joitaki juttuja, et mun pitää tota ennen tehdä, niin ku nyt tässä me tehdään, jonkinnäköstä toimintasuunnitelmaa. ja oikeidenmukaisuus, eli kyl mä en voi sallia itseltäni sitä, että mä jollakin tavalla katson jonkun muun toimintaa sormien läpi suhteessa toisiin. kyl täs asiassa poikkeus on nollatoleranssi. nää keinot on minulla käytettävissä työhyvinvoinnin lisäämiseks.*
- E: *toi oikeudenmukaisuus on minusta lopulta iso asia elikä tarkoittaa sitä, et esimies pitää huolen siitä tai tehtävät on jaettu tietyllä tavalla, sillä et tiedetään, et siellä ei ole harmaita alueita, et porukat ei pääse keskusteleen tai tappeleen keskenää niistä. et siel ei tuu semmosia kohtia kovinkaan paljon, et kumpikin olettaa, et toinen tekee tai sitte toinen tekee ja toinen olettaa, et tämä kuuluu mulle, ja sitte toinen kans, et tämä kuuluu mulle. sit kun on asioita, joista tykätään ja joita ei tykätä, niin ne pitää olla tarkkaan sanottuja. kun tohon hyvinvointiin vaikuttaa oikeestaan kaikist eniten se esimiehen ja alaisen välinen suhde ja sitte tää työntekijöiden keskinäiset välit. ne on lopulta isoin asia siinä. ja sitte esimiehellä on kaikist paras vaikutusmahdollisuus siihen, että mitenkä henkilöstö tulee toimeen siis teknises mielessä, ja se on*

*se, et onko heillä työtehtävissä tai palkkauksessa tai jossain muussa-*

*A: epäsuhtaa nii.*

*E: ja ne on ne, ja (-) painaa sitte, se on toi oikeudenmukaisuus tuolla. joka tapauksessa, ku sä olit kirjottanu "nollatoleranssi" tuossa, niin tavallaan siihen liittyy myös kyllä tämä, mä en tiä, mitä toi nollatoleranssi tos tarkoittaa.*

*A: se tarkoittaa sitä, et mä en suosi ketään toista toisen varjolla, en näissä enkä muissa asioissa. eli tää mun täytyy huomioida, aika tarkkaankin.*

*E: et pidät vaan huolen siitä, että ne teknisesti tehtävät on sillä tavalla, et niiden takia ei mee välit huonoks.*

*A: mä voisin kirjottaa, (-) työ oikeudenmukanen.*

*E: niin se on, sitä se tarkoittaa.*

Alainen mainitsee myös itse itselleen asettamansa veloitteen: *"ja oikeidenmukaisuus, eli kyl mä en voi sallia itseltäni sitä, että mä jollakin tavalla katson jonkun muun toimintaa sormien läpi suhteessa toisiin"*. Esimies tarttuu alaisen mainitsemaan oikeudenmukaisuuden arvoon. Hän alkaa täydentää, mitä se hänen näkemyksensä mukaan tarkoittaa käytännössä. Hän ei puhu itsestään tai alaisesta suoraan, vaan liittyy velvollisuuden esimiehen rooliin: *toi oikeudenmukaisuus on minusta lopulta iso asia, elikä tarkoittaa sitä, et esimies pitää huolen siitä tai tehtävät on jaettu tietyllä tavalla"*. Myöhemmässä puheenvuorossa esimies kuitenkin antaa suoremman ohjeen alaiselle sinämuodossa: *"et pidät vaan huolen siitä, että ne teknisesti tehtävät on sillä tavalla, et niiden takia ei mee välit huonoks"*. Esimies siis neuvottelee oikeudenmukaisuuden veloitteesta kahdella identiteetin "tasolla": hän kuvailee omaa näkemystään esimiehen rooliin liittyvästä veloitteesta ja konstruoi oikeudenmukaisuuden merkityksen myös alaisensa käytännön toiminnan tasolla.

Kehityskeskustelulomakkeen rooli näyttyy yleisesti aineistossa merkittävänä. Siihen kirjataan muun muassa keskustelussa muodostetut sopimukset. Tässä keskustelussa toisen puheenvuoron lopussa täydennettyään oikeudenmukaisuuden merkitystä esimies tiedustelee, mitä alainen tarkoittaa lomakkeeseen kirjatulla nollatoleranssilla. Alainen myös lopuksi ehdottaa lomakkeeseen kirjattavaksi merkinnän yhdessä neuvotellusta veloitteesta *"mä*



*voisin kirjoittaa, (-) työ oikeudenmukanen". Asian kirjaaminen lomakkeeseen on neuvottelun tuloksen yhteinen hyväksyminen ja "näkyväksi" tekeminen.*

Seuraava esimerkki ihanteen ja velvoitteen neuvottelusta on toisesta vakuutusyhtiön keskustelusta. Siinä esimies ja alainen neuvottelevat siitä, onko työn vaikuttaminen alaisen nukkumiseen huono vai normaali asia. Kehityskeskustelun onkin sanottu olevan luonteva areena ottaa puheeksi ja etsiä ratkaisuja aiheille kuten liiallinen työmäärä tai työn ja vapaa-ajan tasapaino (Sandlund ym. 2011). Yksi kehityskeskustelun tavoitteista on nimittäin käsitellä työntekijän suoritusta ja kehitystä organisaatiossa, mihin usein kuuluu myös keskustelua siitä, mitkä ovat mahdollisia esteitä yksilöllisten ja organisaation asettamien tavoitteiden saavuttamiselle (Asmuß 2008).

### **Esimerkki 9**

*A: ja jos tänä yönä ei saa nukuttuu nii ens yönä on varmaan väsyny, nukkuu.*

*E: onko uniongelmia?*

*A: nyt mul oli ihan, johtu tietysti aikaerostaki, mä rupesin maanantaiaamuna herään kahden aikaan mut siel oli kello sit jo, mitä se ero oli, viis tuntii, seittemän, et oli rytmi sillai.. ei sillai et olis mitään, joskus voi olla joku yks yö mut se, kun pyörittää jotain asioita mieles nii vähän huonommin nukuttaa mut kyl se aina palautuu sitten.*

*E: se on oikeesti huono.*

*A: nii, mut kyl sitä on ihan varmaan kaikil, hei.*

*E: siitä huolimatta.*

*A: nii, nii.*

*E: et se..*

*A: mut ei se oo semmosta ettenkö mä jaksais sitte, et en mä sillai.. en mä läpi yön valvo koskaan, et se on vaan et aamulla sit herää tai illalla ei tuu heti uni kun pyörittää niit asioita. ja osa siit johtuu ihan muusta ku työstä, että on vaan niin hektist se oleminen ja meneminen et sitte ei vaan, on vielä kierroksii kun menee nukkuun. et ei yleensä, semmosii ei oo kun jotain, niin paljon murehtisin jotain asiaa ettei se uni tuu.*

*E: mut ei se.. ihan just työasiat ei sais (--)* että (--)

- A: mm.
- E: täytyy.. sitte.. kattoo et sitten kun (--), mitä tehdään.
- A: joo, niin..
- E: niin, siis se.. kun ollaan pitempään eletty nyt niin se on selvää että välillä on stressinaihetta, asiata. silloin kun se rupee tulemaan, lepoajalle, niin se ei oo hyvä. mites ton (-) kanssa?
- A: en mä tiedä. ei se oo (-- ) mitään. se on vaan, se on se kokonaisuus, varmaan se tekemisen paljous ja semmonen, mistä sitä sit tulee ja, sitte tulee niit semmosii, jos kasaantuu johonki hetkeen paljon ja sit siel on vielä, joku purkaa omaa kiukkuaan saman päivän tai jotain nii ne voi olla sit semmosii mulle. mut ei sun tarvii murehtii asiasta, et mitään semmosta ei ole.
- E: en mä oikeestaan.. tylsää sinänsä niin ku mä suhtaudun tähän, sillee.. puoli(-) mut silloin kun se, noi rupee vaivaamaan unia noi työasiat niin silloin on, turhan pitkälle menos.
- A: no sovitaan sillai et sit mä tuun kertoo sulle sit et viime yönä mä ny mietin tämmöstä [nauraa]. Heräsin ja.. sit sä voit miettii.
- E: lähetään vaan järjestelmään kuitenkin heti tätä..
- A: niin, sitä just. mä luulen muuten et mul on kans unen määrä, tarve vähentyyny, se varmaan liittyy tähän kans.
- K: mulla on oikeesti nytte.. vaik mul yhdessä välis oli semmonen, aika paljon enemmän tunnuin tarvitsevan mutta mä nyt herään, selvästi, pirteempänä, paljon ennen kellonsoittoa. et ihan selvästi huomaa, et se ei ole kiinni siitä että, stressi tai stressiä, tosin kyllä eilenki illalla, kun nukkumaanmeno aika tuli niin mä tein sillei että mä otin, (-) siis ihan (-) että oli vähän kierroksia päällä vielä. se ois ollu ihan tyhmä sitä, mennä (-) sarjakuvakirja, niin mä semmosen yhden luin siinä, sit vasta nukkumaan, et mä olin saanu naurahdella itsekseni silleen. mutta..

Esimerkissä esimies reagoi alaisen mainintaan ajoittaisesta unettomuudesta. Vaikka alaisen mainitsema uniongelma johtuu hänen mukaansa aikaeron rasituksesta, hän kolmannessa puheenvuorossa mainitsee ongelmaa olevan joskus muulloinkin: "joskus voi olla joku yks yö mut se, kun pyörittää jotain asioita mieles nii vähän huonommin nukuttaa mut kyl se aina palautuu sitten". Hän ei itse koe asiaa kuitenkaan kovin vakavaksi, vaan kokee että ajoittainen unettomuus "palautuu sitten".

Huolimatta alaisen ilmaisemasta huolettomuudesta asiaa kohtaan esimies toteaa että *"se on oikeesti huono"*. Tässä moitteessa alaisen toimintaa kohtaan esimies tekee selväksi, että on eri mieltä alaisen "huolettomuuden" suhteen. Hän näin konstruoi ihanteeksi tai veloitteeksi sen, että esimiesasemassa olevan työntekijän ei pitäisi menettää yöuniaa edes satunnaisesti työasioiden vuoksi. Alaiselle esimiehen kommentti on "hyökkäys" hänen omaan ammatti-identiteettiinsä, jossa hän ei koe ihanteen vastaiseksi toiminnaksi omaa ajoittaista univajettaan. Tämä näkyy hänen reaktiossaan puolustaa identiteettiään: *"nii, mut kyl sitä on ihan varmaan kaikil, hei"*. Puolustuspuheenvuorossa alainen yrittää normalisoida toimintaa, joka on esimiehen mielestä ihanteen vastaista.

Koska esimies ei hyväksy alaisen normalisointiyritystä, alainen pyrkii konstruoimaan ammatillista todellisuuttaan enemmän esimiehen ilmaiseman ihanteen suuntaan. Hän sanoo muun muassa että *"en mä läpi yön valvo koskaan"* ja *"osa siit johtuu ihan muusta ku työstä"*. Näin hän myös ilmaisi ymmärtävänsä, että esimies tarkoitti juuri työstä johtuvaa unettomuutta, vaikka hän ei ollut sitä maininnut. Kummallekin osapuolelle on yhteisesti selvää, että keskustelussa käsitellään nimenomaan työhön liittyviä ja työntekoon vaikuttavia asioita. Uniongelman "siirtäminen" vapaa-ajan identiteettiin vapauttaa alaisen ammatti-identiteettiä ihanteen ja todellisuuden epätasapainolta.

Seuraavassa puheenvuorossa esimies ei hyväksy alaisen uutta yritystä poistaa aiheen ongelmallisuus ammatillisesta kontekstista. Esimies toistaa uudestaan kantansa: *"mut ei se.. ihan just työasiat ei sais (--)* että (*--)"*. Tämän kommentin jälkeen videolla on nähtävissä, miten molemmat keskustelijat ja varsinkin alainen näyttävät todella vaivaantuneilta. Esimies pyrkii kuitenkin vielä saamaan alaisen ymmärtämään kantansa. Alainen myöntelee, mutta hänen jäykkä hymynsä ja vaivaantuneisuutensa eivät vastaa hänen puheensa sisältöä. Alainen joutuu vielä uudestaan selittämään unettomuutta ja toteaa vielä puheenvuoron lopuksi: *"mut ei sun tarvii murehtii asiasta, et mitään semmosta ei ole"* ikään kuin yrittäen päättää vaivaannuttavan keskustelunaiheen.

Kun esimies taas kerran toistaa näkökulmansa, alainen pyrkii keventämään tunnelmaa: *"no sovitaan sillai et sit mä tuun kertoo sulle sit et viime yönä mä ny mietin tämmöstä [nauraa]. heräsin ja.. sit sä voit miettii"*. Esimies nauraa mukana ja sanoo nauraen seuraavan puheenvuoronsa: *"lähetään vaan"*

*järjestelmään kuitenkin heti tätä..*”. Alainen esittää seuraavaksi vielä yhden perustelun kannalleen: *”niin, sitä just. mä luulen muuten et mul on kans unen määrä, tarve vähentyny, se varmaan liittyy tähän kans”*. Esimies ilmaisee samastumista tähän puheenvuoroon alkaen kertoa itsekin kokeneensa jotain samanlaista. Tämän tiedonjaon yhteisten kokemusten korostamiseksi voi tulkita esimiehen pyrkimyksenä rakentaa keskustelijoiden välistä tuttavallista suhdetta (Svennevig 2011). Sen seurauksena keskustelun ilmapiiri paranee, mutta alaisen kanta keskustellun unenpuutteen ongelmattomuudesta jää voimaan. Neuvottelu päättyy tähän, ja keskustelu jatkuu enemmän yhteisymmärryksessä.

Keskustelussa on nähtävissä, miten esimies pitää oikeutenaan neuvotella alaisen henkilökohtaisesta, vapaa-aikaan liittyvästä toiminnasta kehityskeskustelussa. Esimies ei eksplisiittisesti perustele oikeuttaan keskustelussa. Alainenkaan ei kyseenalaista esimiehen oikeutta *”murehtia”*, mutta pitää sitä tarpeettomana. Kyseinen esimiehen itsestään selvä oikeus voi perustua esimerkiksi siihen yleiseen käsitykseen, että työntekijän halutaan olevan henkisesti ja fyysisesti kunnossa, mikä edellyttää tarpeeksi lepoa vapaa-ajalla. Joka tapauksessa esimiehen autoritäärisen suhtautumisen vuoksi tämä neuvottelu alaisen ammatti-identiteettiin liittyvästä asiasta muodostui enemmän debatiksi kuin dialogiksi (ks. Wink 2007).

## **5.5 Tyytymättömyys ammatilliseen rooliin**

Tietynlaisia ammatteja ja työtehtäviä voidaan mahdollisesti valita tai vältellä perustuen siihen, missä määrin ne tukevat haluttua ammatti-identiteettiä (Tracy & Trethewey 2005). Aineistossa löytyi itseä ihanteisiin, velvoitteisiin ja oikeuksiin suhteuttavaa identiteettipuhetta, jolla ilmaistiin tyytymättömyyttä johonkin ammattiin liittyvään asiaan. Tyytyväisyyttä ammattiin toki ilmaistiin myös, mutta siihen ei liittynyt itseä ihanteisiin, velvoitteisiin tai oikeuksiin suhteuttavaa identiteettipuhetta. Esimerkiksi luvun 5.1. ensimmäisessä esimerkissä alainen ilmaisee tyytyväisyyttä omaan työnkuvaansa ja luettelee työssä positiiviseksi kokemiaan asioita, mutta ei konstruoi puheessa positiivisista asioista ihanteita.

Seuraavassa esimerkissä vakuutusyhtiöstä uudessa työroolissa olevan alainen kuvaa työtään.

## **Esimerkki 10**

- E: joo, nyt sit tässä vapaassa alueessa niin, tosiasiaan on se että en ihan oikein kunnolla vielä tiedä, mitä kaikkee te ootte saanu aikaan ja silleen, mut et näit keskusteluja ei oo vielä käyty mutta, semmonen olo mulla nyt on joka tapauksessa että, ensinnäkin se oli hyvä ajatus että tää toiminto perustettiin, ja sitte hyvä ajatus et sinä tulit siihen vetäjäksi että se, nää on edelleen (-), on voimassa ja..*
- A: itte mä tykkään kovasti tällä hetkellä tästä omasta tekemisestäni niin, toi meklari-, tää puoli on sillain tavallaan mulle sillain uutta, näin pitkään kun täs on tehny duunia, ni on kiva kun tulee semmonen mieluisa uus osa-alue, ja ne on ottanu mut hirveen vastaan että, sielläki mä oon sitä henkilökohtasta tapaamista, käyntiä ja tätä-, sen oman roolini vieny myöskin sinne ja, hyvin on otettu vastaan. no sitte tos on toi aluejohtajien ja mun roolin yhteensovittaminen niin, se on mulle vähän semmosta päänsärkyä aiheuttavaa tällä hetkellä, että aluejohtajat, ne on ihan oma porukka joka menee tuolla jossain, mä en yhtään tiedä mitä ne tekee ja mä en tiedä tarvisko mun tietää mutta, siihen niveltyy toi vakuutusedustajat, nii mä koen tällä hetkellä että se että mä olen vakuutusedustajien hoitaja, kun mul ei oo mitään kontaktia nyt noihin aluejohtajiin, niin sit se mun rooli on sellanen että nyt ne-, meil ei oo mitään, (-) näitä keskinäisiä tapaamisia ja miittinkiä, ja mul on semmonen, vähän pelkokin että jotenkin ne olettaa ja toivoo että nyt jotain aivan mullistavaa tapahtus mun toimesta tonne vakuutusedustajien suuntaan, mutta kun ei sieltä oo minkäänlaista sit taas tullu senmmosta-, kun niitä keskusteluja ei oo käyty heidän-, tai en oo käyny heidän kanssaan niin, jotenkin tätä pitäs sitte, et mä oon tohon laittanu että.. oonko minä nyt se ihan oikee sitte tämä joka huoltaa ja hoitaa näitä vakuutusedustajia vai, ihan näin heidän tässä, vai olisko Berit sitte parempi kun kuitenkin joitakin asioita Berit myöski..*
- E: ei mahdu mitään Beritille enää..*
- A: mä heitinki vaan nyt.*
- E: .. ei yhtään mitään. sinänsä se ei oo epälooginen piste, mutta, se on niin liemessä ton työaikaikäkulmasta jo mun mielestäni että jos se, oman hommansa hoitaa hyvin niin siin ei oo kyllä tilaa enää.. mikäs muu toimintapiste..*
- A: kun toi vakuutusedustajien kuitenkin se, se liippaa niin täysin, aluejohtajien, myyntiseudun yhteyspäälliköitä ja niitten alla on ne vakuutusedustajat ja, kuitenkin ne keskustelut käydään siellä, ja sitte minä täällä, minä ihan omana toimintona niin, ku ei mul oo kontaktia sinne yhteyspäällikkösektoriin sinänsä, joilla ne on sitte ne vakuutusedustajat ja tavallaan et se pitäs kyllä, pitäskö se olla sitte jonkun noista aluejohtajien roolissa toi vakuutusedustajien hoito.. sillon se ois luontevammin..*

- E: voipi olla.
- A: ..siellä heidän, he mieltis keskenänsä sitten sitä että miten me, tehostettas tätä vakuutusedustaja-asiaa ja..
- E: joo, mä otan tän asian näin (-) eli siis, kahdellahan on tälläki hetkellä se puhelinpalvelu ja sitte alueet..
- A: juu.
- E: .. siis silläkin on niin sanotusti muutakin kuin se oma alueensa..
- A: kyllä.
- E: . ja vois sillain ajatella niin et vaikka, Pasille..

Esimerkin ensimmäisessä puheenvuorossa esimies toteaa alaisen työnkuvan olevan uusi. Hän antaa alaiselle positiivista palautetta. Alainen itse alkaa reflektoida työtään positiivisesti: *"itte mä tykkään kovasti tällä hetkellä tästä omasta tekemisestäni niin, toi meklari-, tää puoli on sillain tavallaan mulle sillain uutta, näin pitkään kun täs on tehny duunia, ni on kiva kun tulee semmonen mieluisa uus osa-alue"*.

Alaisen itsereflektointi kuitenkin jatkuu negatiivisemmin: *"no sitte tos on toi aluejohtajien ja mun roolin yhteensovittaminen niin, se on mulle vähän semmosta päänsärkyä aiheuttavaa tällä hetkellä"*. Negatiiviseen kokemuksen aiheuttaa ainakin epätietoisuus omasta roolista ja velvoitteista työyhteisössä: *"mä en yhtään tiedä mitä ne tekee ja mä en tiedä tarvisko mun tietää"*. Alainen ilmaisee myös toisten työntekijöiden suunnalta tulevia odotuksia eli velvoitteita hänelle, joita hän ei mielestään ehkä kykene suorittamaan. Alainen ilmaisee tyytymättömyyttään tilanteeseen liittämällä siihen negatiivisen tunteen, pelon: *"mul on semmonen, vähän pelkokin että jotenkin ne olettaa ja toivoo että nyt jotain aivan mullistavaa tapahtus mun toimesta tonne vakuutusedustajien suuntaan"*.

Seurauksena velvoitteiden epäselvyydestä ja kyvyttömyydestä vastata ulkoa päin tuleviin velvoitteisiin alainen pyrkii välttelemään tiettyä osaa työtehtävistään. Hän kokee, että tietyt tehtävät eivät tue hänen ammatti-identiteettiään. Pitkän puheenvuoronsa lopuksi alainen ehdottaa joidenkin tehtäviensä siirtämistä toiselle vakuutusyhtiön johtajalle, Beritille. Esimies ei ole samaa mieltä ehdotuksesta, mutta ymmärtää kuitenkin alaisen

tyytymättömyyden. Esimerkin lopussa esimies pohtii, että alaiselle "pänsärkyä" aiheuttavia tehtäviä voisi siirtää Pasille.

Myös seuraavassa, kirkko-organisaation keskustelussa alainen on suhteellisen uusi tehtävässään, mikä ilmenee alaisen ilmauksesta: "ku tulee yhtäkkiä tähän vaiheeseen". Hän reflektoi työhönsä liittyviä negatiivisia puolia, jotka ovat osittain tulleet hänelle yllätyksenä.

### **Esimerkki 11**

A: *no mitenkää mitenkää monia mä just tunnu sitä miettimässä mitenkä monenlaisia öö ti- ehkä tämä strategiavaihe myös ollu semmonen et se on aikamoinen tälli ku tulee yhtäkkiä tähän vaiheeseen että mitenkä monenlaisiin kyselyihin mitenkä monenlaisiin (.) tilastointiin mitenkä monenlaisiin niinku (.) pyyntöihin (.) johdon taholta joutuu reagoimaan tässä päällikkövirassa täällä. ja että se o ihan totta että tämä hallinto pystyy esmes minunkaltasen viran niinku työllistämään täysin että että mun on ihan vaikeeta (.) saada se yks päivä puolessatoista viikossa aikaseksi tuonne Puhtilaan. (.) mä en nyt sitä (.) ja se heijastuu sillai et sitte mulla muut asiat niinku (.) ötuota hidastuu. .mää luulen mh. nytku mä oon sitä vuoden verran kattonu että jos me saatas tuota (.) jos me esimes nää opittas oikeella tavalla käyttämään (.) tukipalveluja me e- me johtajat. (.) meil ois niinku oikeus käyttää en- ennen kaikkea sihteeripalveluja. (.) että mh. että vois delegoida tämmösiä just tämmösiä listojen tekemisiä ja kaikkea käytännön asioitten pyörittämisiä..niin sekkin helpottaisi (-)*

E: *mikä o- onks sulla mielessä joku tai joitaki sellasia sihteeripalveluita tällä hetkellä sulla itselläs jotka*

A: *no mä aattele esimeks työvuorolistojen suoranaine suunnittelu et nekis ne tekis niinku pohjatyön ja sitte vois arvioida heillähän on monilla kokemusta siitä miten ihmiset on ku kuitenkin ny- nyt tapahtuu niin että minä pyydän työntekijöiltä esimerkiksi toiveet ajatukset sitte mää kokoan sitte mä rupeen lähettelemään ees takasi et se kulkee ne listat toisin sähköisesti moneen kertaan ennenkö ne päästään muuttumaan ja ne muutokset tulee aina mulle mää mä o niinku semmonen sihteerin*

Alainen kuvaa tiettyjä työhön liittyviä velvoitteita ikävinä yllätyksinä: "tämä strategiavaihe myös ollu semmonen et se on aikamoinen tälli ku tulee yhtäkkiä tähän vaiheeseen että mitenkä monenlaisiin kyselyihin mitenkä monenlaisiin (.) tilastointiin mitenkä monenlaisiin niinku (.) pyyntöihin (.) johdon taholta joutuu reagoimaan tässä päällikkövirassa täällä". Hän positioi osan velvoitteista johdon taholta tuleviksi eli antaa näin melko suoraan kriittistä palautetta omalle

esimiehelleen. Hän ei myöskään kuvaa kyseisiä velvoitteita yleisesti päällikön virkaan kuuluvina, vaan nimenomaan päällikön virkaan "täällä".

Esimerkin lopussa alainen kuvaa työtään ilmauksella: *"mä o niinku semmonen sihteeri"*. Käyttämällä vertauksena toista ammattia hän konstruoi tietyt tehtävät työssään hänen haluamaansa johtajan ammatti-identiteettiin kuulumattomina. Sihteeri-sanankin merkitys on tässä kontekstissa negatiivinen, sillä kyseessä on ammatti, jota yleensä pidetään johtajan työtä avustavana. Hallinnollisten tehtävien kuvaus sihteerin työnä toimii tässä myös alaisen retorisenä keinona saada tahtonsa läpi.

Kuten aiemmassakin esimerkissä alainen pyrkii välttelemään tehtäviä, jotka eivät tue hänen ammatti-identiteettiään. Hän ehdottaa esimiehelle: *"jos jos me saatas tuota (.) jos me esimes nää opittas oikeella tavalla käyttämään (.) tukipalveluja me e- me johtajat. (.) meil ois niinku oikeus käyttää en- ennen kaikkea sihteeripalveluja"*. Ilmaus on mielenkiintoinen retoriikan kannalta, sillä ensin alainen aloittaa pyynnön "jos me saatais" muodossa. Hän kuitenkin muuttaa lähestymistapaa siten, että sihteeripalvelujen käyttäminen olisikin jotain, mikä johtajien olisi hyvä "oppia". Hän muotoilee asian niin, että olisi olemassa joku "oikea tapa" käyttää sihteeripalveluja. Lopuksi hän pyytää "oikeutta" käyttää sihteeripalveluja.

Esimerkki osoittaa, miten tärkeää johtaja-alaiselle on kokea tekevänsä työtä, joka tuntuu hänestä merkitykselliseltä ja hänen osaamistaan vastaavalta. Tämä tulkinta tukee ajatusta siitä, että mikäli työn velvoitteet eivät tue käsitystä omasta ammatti-identiteetistä, saattaa seurauksena olla tyytymättömyyttä työhön.



## 6 Lopuksi

Sosiaalis-konstruktionistisen identiteettikäsitteen mukaisesti kehityskeskustelun osallistajat puheessaan jatkuvasti luovat, ylläpitävät ja muokkaavat sitä, keitä he ovat ja miten he toimivat suhteessa työhönsä. Pro gradu -tutkielmassani osoitin, miten keskustelijat tekevät identiteettityötä suhteuttamalla itseään työhönsä liittyviin ihanteisiin, velvoitteisiin ja oikeuksiin. Tämä identiteettityö liittyi analyysiluvussa esittämiini viiteen keskustelijoiden tavoittelemaan käytännön tavoitteeseen. Seuraavaksi pohdin ja kontekstualisoin tarkemmin aineistosta nousseita havaintoja, sovellean tutkimustuloksiani käytännön toimijoiden näkökulmasta sekä esitän ehdotuksia jatkotutkimukseen.

### 6.1 Keskeiset tulokset

#### 6.1.1 Fragmentaarisen ammatti-identiteetin kaksi tasoa

Ammatti-identiteettiä työstetään keskustelussa puhumalla muussa ajassa ja paikassa tapahtuvista asioista. Samalla ammatti-identiteettiä toteutetaan kyseisen hetken toiminnassa. Keskustelijat tekevät siis ”kahdentasoista” identiteettityötä. Aineistossa esimiehet ja alaiset keskustelevat eksplisiittisesti rooleistaan ja positioistaan työelämässä, mutta myös kyseisessä tilanteessa ottavat tietynlaisia positioita, kuten esimerkiksi ”aktiivinen kuuntelija”, ”puolustaja”, ”autoritäärinen johtaja” tai ”tukeva johtaja”. Identiteettityö tilanteessa näkyy sekä puheessa että nonverbaalisissa viestinnässä.

Kaikissa kolmessa tutkimusaineistoni organisaatiossa keskustelijat kuvasivat paljon erityisesti johtajan olemusta ja toimintaa, sillä kaikki keskustelijat toimivat työssään vähintään tiimin esimies- tai vastuuasemassa. Johtaja-identiteetit, kuten myös muut ammatilliset identiteetit, ovat relationaalisia ilmiöitä, jotka konstruoidaan keskustelukumppaneiden välillä, mutta jotka saavat merkityksensä myös suhteessa toisiin identiteetteihin (Bucholtz & Hall 2005; Schnurr & Chan 2011). Niinpä johtaja-identiteetin konstruointi vaatii myös johdettavien tai johtajuustoimintaan osallistuvien identiteettien konstruoinnin. Keskustelijoiden kuvaukset johtajuuteen liittyvästä toiminnasta sisälsivätkin ”itsen” kuvailun lisäksi ja yhteydessä lähes aina ”toisten” kuvailua.

Aineistoanalyysini näyttää sen, miten ammatti-identiteettiä kuvataan monen eri identiteetin yhdistelmänä, mikä tukee aikaisemman tutkimuksen käsitystä identiteetin fragmentaarisuudesta (Van de Mieroop 2008). Alaisilla on johtaja-identiteetti, jota suhteutetaan organisatoriseen diskurssiin johtajan roolista tai yhteiskunnalliseen diskurssiin hyvästä johtajuudesta. Alaisilla voi myös olla tiiminjäsen-identiteetti, kuten esimerkiksi päivähoiton organisaation alueyhteistyöhön osallistuvilla johtajilla. Lisäksi johtaja-alaisilla on myös työntekijä-identiteetti, joka tuli aineistossa esille keskustelussa esimerkiksi työn ja vapaa-ajan tasapainosta. Kaikki eri roolit ja identiteetit, joita keskustelijat dynaamisesti vaihtoivat puheessaan, sisältävät erilaisia tai mahdollisesti samanlaisia ihanteita, velvoitteita ja oikeuksia, joita yksilö käyttää rakennuspalikoina itsensä ja toimintansa kuvaamiseen. Aineistossa keskustelijat kuitenkin näyttivät priorisoivan yhtä identiteettiä, mikä on linjassa Tracyn & Tretheweyn (2005) havainnon kanssa. Tämä näkyy esimerkissä 1, jossa alainen puheessaan tuottaa kategorian 'oma työ' viitaten tiettyjen tehtävien tai tietyn työrooliin keskeisyyteen itselleen.

Sandlund ym. (2011) esittävät, että kehityskeskustelu on yksi organisaation sisäinen viestintäareena, jossa esimiehet esittävät ja alaiset joko kannattavat tai eivät kannata käsityksiä työntekijyyden ihanteista. Myös oman tutkielmani aineistossa esitettiin työntekijyyden ja erityisesti johtajuuteen liittyviä ihanteita sekä myös velvoitteita ja oikeuksia. Keskustelun osallistujien positiot eivät kuitenkaan jakautuneet aivan kuten Sandlund ym. (2011) väittävät. Tässä selittävänä tekijänä voi olla se, että myös alaiset olivat johtavassa asemassa toimivia työntekijöitä ja näin "oikeutettuja" erilaiseen kohteluun kuin alemman tason työntekijät. Aineiston keskusteluissa siis myös alaiset esittivät paljon käsityksiä ammatillisiin ihanteisiin, velvoitteisiin ja oikeuksiin liittyen. Lisäksi alaiset samalla osallistuivat esimiesten lailla abstraktimman, pysyvämpien sosiaalisten instituutioiden kuten "hyvän johtajuuden" kuvailuun. Heidän oma aktiivisuutensa ja vastuunsa omaan työhönsä liittyvien ihanteiden, velvoitteiden ja oikeuksien suhteen viittaa itseohjautuvuuden keskeisyyteen alaisten työssä.

Tutkimusaineistossa on myös mielenkiintoisesti nähtävissä, miten identiteettityötä ei tehdä ainoastaan kielessä. Identiteetit liittyvät ihmisen koko kehoon: eleisiin, ääneen, ulkonäköön sekä vaikeasti kuvattavissa oleviin vaistonvaraisiin huomioihin toisista ihmisistä (Meriläinen ym. 2013). Tämä on nähtävissä aineistoni esimerkissä 3, jossa alainen kertoo, mitä on sanonut

omille alaisilleen johtajan roolissa. Alaisen alaisilleen esittämä ilmaisu *”mä johtajana tiedän mitä mä teen”* kuvastaa verbaalisesti alaisen käsitystä johtajuudesta – johtajan tulee vaikuttaa itsevarmalta ja säilyttää auktoriteetti alaiensa silmissä. Sanoessaan yllä mainitun lauseen hän kuitenkin myös käyttää aikaisemmasta puheestaan osittain eroavaa matalaa, tasaista ja hyvin rauhallista äänensävyä, joka myös viestii itsevarmuudesta ja auktoriteetista. Alainen näin *”performoi”* johtajan rooliinsa kuuluvaa käyttäytymistä. Hänen johtaja-identiteettiinsä ei siis kuulu vain tietyt sanat ja teot, vaan myös tietynlainen äänenkäyttö.

### **6.1.2 Pyrkimyksenä tasapainon saavuttaminen**

Eri identiteettien ihanteet, velvoitteet ja oikeudet voivat olla tasapainossa tai epätasapainossa. Tasapainolla tarkoitan, että yksilön esittämä *”todellinen minä”* kykenee olemaan ja toimimaan ihanteiden, velvoitteiden ja oikeuksiensa mukaisesti. Tämä näkyy muun muassa esimerkissä 1, jossa positiivisuus itsereflektiossa syntyi oman toiminnan kuvaamisesta velvoitteiden mukaisena. Toisessa esimerkissä 2 positiivisuus taas syntyi alaisen kuvailusta *”pyrkii”* tekemään ja *”yrittää”* tehdä hyvää. Pyrkiminen kohti ihanteita on tasapainon ja sitä kautta positiivisen identiteetin etsimistä.

Positiiviseen identiteettikuvaukseen pyrkiminen on ymmärrettävää, sillä ihmisten positiiviset kuvaukset itsestään auttavat rakentamaan heidän itsetuntoaan (Spencer-Oatey 2007). Itsensä kunnioitus ja itsetunto eivät kuitenkaan kumpua vain itsenäisestä pohdinnasta: muiden merkityksellisten asianosaisten taholta tuleva kunnioittava tunnustus on myös suuressa roolissa (ma.). Kehityskeskusteluissa onkin nähtävissä, miten keskustelukumppanit rakentavat positiivisia, todellisuuden kanssa tasapainossa olevien ihanteiden, velvoitteiden ja oikeuksien kuvauksia myös toisistaan. He esimerkiksi attribuivat toiseen ominaisuuksia kuten esimerkiksi *”vahva persoona”* ja *”keskustelujen ja tunnelmien ohjaaja”*.

Identiteetin epätasapainolla taas tarkoitan jännitteitä tai ristiriitoja todellisuuden ja ihanteiden, velvoitteiden sekä oikeuksien välillä. Yksi kireimmistä vuorovaikutuksen jännitteistä aineistossani syntyi vakuutusyhtiön keskustelussa, kun esimies esimerkissä 9 esittää alaisen toiminnan ihanteiden

vastaisena horjuttaen alaisen identiteetin tasapainoa. Alainen puolustautuu ja pyrkii normalisoimaan kyseistä toimintaa, mikä johtaa debattimaiseen neuvotteluun keskustelijoiden välillä.

Mikäli keskustelijat kokivat tekevänsä työssään jotakin moraalisesti tai sosiaalisesti ongelmallista, sitä käsiteltiin myös ihanteisiin, velvoitteisiin ja oikeuksiin suhteuttamalla. Tässäkin tapauksessa pyrkimys oli kohti positiivista identiteettiä, jossa todellisuus on tasapainossa ihanteiden, velvoitteiden ja oikeuksien kanssa. Tämä näkyy esimerkissä 3, jossa negatiivista toimintaa perustellaan johtajuuteen kuuluvilla oikeuksilla. Toisessa esimerkissä 4 taas alaisen negatiivinen toiminta – omien alaistensa auttamisen vähentäminen – muutetaan positiiviseksi liittämällä se yhteiskunnalliseen johtajuuden ihanteeseen. Näin alaisen toiminta on kuvattu vastaamaan tuloksellisuuden velvoitetta ilman, että se olisi hänen alaistensa näkökulmasta huono asia.

Esimerkeissä 3 ja 4 näkyvän identiteettityön perusteella tulkitseen yksilöiden suojelevan joitain identiteettinsä osa-alueita. Kun he tekevät työssään jotain yleisen moraalikäsitelmän tai sosiaalisten käyttäytymissääntöjen vastaista, liitetään kyseinen toiminta johtajan rooliin kuuluviin ihanteisiin, velvoitteisiin tai oikeuksiin. Näin kyseinen tekeminen eristetään muusta ”minästä”. Aineistoanalyysissäni on myös esimerkki 9, jossa alainen pyrkii tekemään ammatti-identiteetistään positiivisemmän ”siirtämällä” syyn esimiehen negatiivisena esittämästä unenpuutteesta vapaa-ajan toimintaan. Tämä vapauttaa alaisen ammatti-identiteettiä ihanteen ja todellisuuden epätasapainolta. Tämä tutkimustulos on yhdenmukainen luvussa 3.2. esittämäni teorian kanssa: Positiivinen ammatti-identiteetti sisältää jatkuvaa liikkumista eri ammatillisten minuuksien diskursiivisissa konstruktioissa pikemmin kuin pitäytymistä monoliittisessä käsityksessä itsestä. Ihmiset käyttävät tätä liikkumista ammattiin liittyvistä jännitteistä ja valtasuhteista selviytymiseen ja niiden säilyttämiseen pikemmin kuin niiden voittamiseen tai eliminoimiseen. (Meisenbach 2008.)

### **6.1.3 Keskustelun institutionaalisten ja vuorovaikutuksellisten piirteiden vaikutus identiteettityöhön**

Monimutkaisten vuorovaikutustilanteiden tutkiminen auttaa ymmärtämään, että identiteettityön toteuttajia ohjaavat käytännössä monet kontekstin ja vuorovaikutuksen luonteenpiirteet (Asmuß 2013). Minun tutkimukseni kontekstina toimi kehityskeskustelu, jossa – kuten luvussa 2.2 totesin – osallistujat sekä orientoituvat että toimivat ennalta asetettujen institutionaalisten normien mukaan. Esimerkiksi stressistä puhuminen ei välttämättä sovi kehityskeskustelun institutionaalisiin agendoihin. Sandlundin ym. (2011) tutkimuksen mukaan negatiivisen stressin kokemuksille annettiin rajoitettu tila kehityskeskustelussa. Sen sijaan stressi pyrittiin vuorovaikutuksessa muotoilemaan positiiviseksi ja optimoivaksi saavutukseksi. Vastaavaa tapaa muotoilla potentiaalisesti negatiivisia asioita positiivisiksi ja esimerkiksi luonnollisiksi ja ammatinkuvana kuuluviksi esiintyi paljon myös omassa aineistossani. Esimerkki 1, jossa alainen esittää väsymyksen johtajan työhön kuuluvana luonnollisena asiana, kuvastaa tätä oivasti. Tällaista puhetapaa voidaan vuorovaikutustilanteen kannalta tulkita siten, että se ohjaa asioiden käsittelyä. Mikäli alainen ei olisi pyrkinyt kuvaamaan väsymystä positiivisesti, esimies ja alainen olisivat voineet puhua siitä, minkä vuoksi alainen tuntee itsensä joskus väsyneeksi työssään.

Toisaalta tällaisten puhetapojen voidaan tulkita viestivän identiteettityöstä, jonka laukaisee uhka identiteetille. Identiteetin ollessa uhattuna tai jollain tapaa potentiaalisesti negatiivisen valokeilan alla – kuten olen väsynyt, työpäiväni venyvät jne. – ihminen pyrkii tavalla tai toisella ratkaisemaan tilanteen. Hän pyrkii esimerkiksi poistamaan uhan tai leventämään sitä tai vain tulemaan toimeen sen kanssa (ks. Breakwell 1986). Identiteetin varjelua edustaa edellisen kappaleen esimerkissä siis se, että uhkaava aspekti käännetään tavanomaisuudeksi ja jopa olennaisesti työhön kuuluvaksi asiaksi.

Institutionaalisten normien mukaan toimimisen lisäksi keskustelijat samalla sopeutuvat vuorovaikutukseen liittyviin sääntöihin ja normeihin (Asmuß 2013). Tällä viitataan esimerkiksi siihen, että sosiaalisesti ongelmalliset tilanteet vaativat osallistujilta aktiivista kasvojen suojelua (Clifton 2012). Kasvojen suojelua liittyy esimerkiksi kriittisen palautteen antamiseen siitä huolimatta, että kriittisen palautteen anto voi katsoa sisältyvän kehityskeskustelun institutionaalisiin

tavoitteisiin. Kuten Asmuß (2008) tutkimuksessaan huomasi, kriittisen palautteen antoon liittyvä esimiehen kiertely ja kaartelu vaikeuttivat alaisen vastaamisen ja osallistumisen kyseisen palautteen osalta. Myös omassa aineistossani ilmeni vastaavaa toimintaa. Kun esimerkiksi esimiehen tehtävänantoon liittyi kriittistä palautetta, muodostui tilanne sosiaalisesti ongelmalliseksi ja alaisen osallistuminen jäi vähäiseksi. Kasvotyön tekemistä ei kuitenkaan kannata pitää pelkästään negatiivisena asiana, sillä se on myös tärkeää keskustelijoiden välisen suhteen ja sitä kautta hyvän työilmapiirin säilyttämisessä (Clifton 2012).

Tutkimusaineistossani keskustelijat käyttivät sekä organisatorisen että yhteiskunnallisen tason diskursseja identiteettipuheensa materiaalina. Tämä ilmenee hyvin esimerkissä 4, jossa käytetään ajallista konstruktia 'nykypäivän johtamistyyli' ihanteena muuttamaan sosiaalisesti negatiivinen asia positiiviseksi identiteettikuvaukseksi. Aineistoanalyysissä näkyy siis mikrotason "kielessä tekemisen" ja makrotason käsitteiden linkittyminen. Tieteellisessä keskustelussa mikro- ja makrotasosta on ilmennyt yksimielisyys siitä, että tulevaisuuden edistysaskeleet yhteiskuntatieteissä vaativat sellaista tutkimusta, joka löytää linkkejä mikro- ja makrotason väliltä (Samra-Fredericks 2003).

Identiteettityön osalta dialogin (ks. Wink 2007) voisi nähdä ihanteellisena keskustelijoiden keskinäisen ymmärtämisen kannalta. Dialogiseen vuorovaikutukseen ei kuitenkaan monesti päästä kehityskeskustelun vuorovaikutuksellisten ja institutionaalisten piirteiden vuoksi. Tutkimusaineistossa oli nähtävissä tätä kyseistä dialogin puutetta sekä syitä siihen. Esimerkiksi sosiaalisesti ongelmallisten asioiden, kuten kriittisen palautteen käsittely näyttää vaativan osallistujilta aktiivista kasvotyötä. Omien ja toisen osapuolen kasvojen varjelusta seuraa muun muassa pitkiä, selitteleviä ja epäsuoria puheenvuoroja, jotka vähentävät keskustelukumppanin mahdollisuutta osallistua aiheen käsittelyyn. Tämän vuorovaikutukseen liittyvän piirteen lisäksi kehityskeskustelun institutionaaliset piirteet vähentävät dialogisuutta. Keskustelijoilla on olemassa käsitys siitä, miten kehityskeskustelussa käyttäydytään, ja he toimivat automaattisesti sen mukaan. Keskustelua muun muassa viedään eteenpäin käyden järjestyksessä läpi kehityskeskustelulomakkeen kohdat. Tällainen rutiininomaisuus ei välttämättä ruoki luovaa uuden tiedon tuottamista, joka voisi edistää keskustelijoiden aitoa ammatillista kehittymistä.

Toisaalta aineiston keskusteluissa näkyi myös positiivisia asioita dialogisuuden kannalta. Keskustelijat ottivat muun muassa tilanteeseen liittyviä identiteetti-positioita, jotka tukivat dialogisuutta. He muun muassa kuuntelivat keskustelukumppaneitaan sekä osoittivat aktiivista kuuntelua päästelemällä myönteleviä äännähdyksiä, nyökkäilemällä ja kirjoittamalla asioita ylös kehityskeskustelulomakkeisiinsa toisen puhuessa. Tämä näytti vaikuttavan positiivisesti erityisesti joidenkin alaisten aktiivisuuteen keskustelussa, mikä paransi dialogisuuden periaatteen mukaista puheen vastavuoroisuutta.

## 6.2 Tulosten hyödynnettävyys

Tutkielmani potentiaalinen hyöty käytännön toimijoille on tehdä näkyväksi identiteettityötä sekä siihen vaikuttavia kontekstin ja vuorovaikutuksen piirteitä, joita ihmiset toteuttavat tilanteessa osin tiedostamattaan. Käytännön toimijoiden on hyvä tunnistaa, että organisaation jäsenten ammatti-identiteetit ovat monitasoisia rakennelmia, joiden rakennuspalikoina on monelta taholta ja monista rooleista kumpuavia ihanteita, veloituksia ja oikeuksia. Identiteetin positiivisuus riippuu siitä, miten hyvin muun muassa nämä rakennuspalikat ovat tasapainossa.

Kehityskeskusteluiden pitämisestä vastuussa olevien esimiesten kannattaa tunnistaa ammatti-identiteetin tärkeys organisaation jäsenten toiminnassa ja kehittämisessä. Jokaisen yksilön toimintaa ohjaa persoonallinen kokoelma ihanteita, veloituksia ja oikeuksia. Kuten luvussa 2 totesin, esimiesten ei tulisi luottaa monologisiin ohjeisiin kehityskeskustelun onnistuneeseen läpivientiin, vaan pikemminkin kehittyä itse kohtaamaan erilaisia yksilöitä (Clifton 2012). Johtajuuden toimijat eivät pärjää tietyllä muuttumattomalla työkalupakilla dynaamisessa keskustelu-ympäristössä. Tilannejohtajuus vaatii käytännöllistä viisautta (muinaiskreikan käsite *fronesis*), jonka avulla voi tehdä tilanteellisia tulkintoja ja käyttää tarpeen vaatimia vuorovaikutuksellisia tekoja. (Barge & Fairhurst 2008.)

Käytännön toimijoiden olisi hyödyllistä tunnistaa myös sosiaaliseen kanssakäymiseen liittyviä yleisiä vuorovaikutuksen piirteitä. Tällaisena piirteenä voisin tutkimukseni perusteella mainita esimerkiksi sen, miten kehityskeskusteluissa sosiaalisesti ongelmalliset tilanteet laukaisevat

osallistujien aktiivisen kasvotyön (Clifton 2012). Esimerkiksi kriittisen palautteen anto koetaan ongelmalliseksi, vaikka se on yleensä olennainen tavoite kehityskeskustelussa (Asmuß 2008). Tällaisten keskustelijoille luontaisen käyttäytymistapojen tiedostaminen kehittää vuorovaikutustaitoja, joilla voi olla suuri merkitys keskustelun vastavuoroisuuden ja dialogisuuden sekä sitä kautta kehityskeskustelun koetun hyödyllisyyden kannalta.

Kuten aikaisemmin olen todennut, kehityskeskusteluissa osallistujat tekevät niin sanottua "kahdentasoista" identiteettityötä. Ammatti-identiteettiä työstetään keskustelussa puhumalla muussa ajassa ja paikassa tapahtuvista asioista. Samalla ammatti-identiteettiä toteutetaan kyseisen hetken toiminnassa. Institutionaalisten keskustelun piirteiden ja roolien vuoksi esimiehellä on enemmän diskursiivisia resursseja (ks. Clifton 2006), joiden avulla hän voi vaikuttaa identiteettityötä sisältävään keskusteluun. Tapa, jolla esimies toteuttaa johtajuuttaan tilanteessa, vaikuttaa alaisen identiteettityöhön. Aineistossa on nähtävissä, miten solidaarinen, kuunteleva ja yhteistyötä korostava esimiehen käyttäytyminen antaa alaiselle enemmän liikkumavaraa muokata heidän suhteeseensa liittyviä identiteettipositioita. Esimiehen autoritäärinen tai dominoiva käyttäytyminen kuten käskeminen, paljon puhuminen tai puheen keskeyttäminen taas voi pienentää liikkumavaraa, jolloin positiointi on rajoitettua. Kun suomalaisen kehityskeskustelun painopisteenä toimii nimenomaan kehittyminen (Pälli & Vaara 2014), joka vaatii uuden oppimista (Wink 2007), voi alaisen itsepositiionin kannalta mahdollisimman vähän rajoitetun vuorovaikutuksen nähdä olevan tavoiteltavaa. Alaisella olisi silloin mahdollisuus positioida itseään aktiivisesti ja luovasti, mikä edesauttaisi oppimista tukevaa dialogista diskurssia (Wink 2007).

Kriittisestä näkökulmasta ajateltuna voisi sanoa, että johtajilla on intressi ja valta vaikuttaa alaisten identiteettiin. Larssonin ja Lundholmin (2010) mukaan tätä vaikuttamista voidaan tehdä käytännön jokapäiväisen manageriaalisen työn tasolla muun muassa sosiaalisen identiteetin konstruoimisen kautta. Tämä näkyi minunkin aineistossani esimerkiksi me-kategorian muodostuksena. Deetz (1995, 87) on argumentoinut, että "moderni johtaminen on usein "sisimmän" -toiveiden, pelkojen ja pyrkimysten - johtamista pikemmin kuin suoraa vaikuttamista käyttäytymiseen". Näin ollen näkisin, että identiteettityön tutkimus organisatorisessa kontekstissa voi palvella manageriaalisia intressejä myös vaikuttamisen kannalta.



### 6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimusaineistonani oli kehityskeskusteluja, joissa kaikki osallistujat olivat jonkinlaisessa esimies- tai johtaja-asemassa. Se mahdollistikin mielenkiintoisesti erityisesti johtaja-identiteetteihin liittyvän identiteettityön tutkimisen. Jatkossa olisi kuitenkin mielenkiintoista tutkia myös sitä, miten identiteettityötä tehdään ihanteiden, velvollisuuksien ja oikeuksien osalta esimiehen ja niin sanotun rivityöntekijän välillä. Johtamistyössä olevat työntekijät toimivat työssään usein hyvin itseohjautuvasti, mikä näkyi myös kehityskeskusteluissa tehdyssä identiteettityössä. Näin ollen olisi mielenkiintoista vertailla, muuttaako pienempi itseohjautuvuuden määrä identiteettityötä enemmän Sandlundin ym. (2011) esittämään suuntaan, jonka mukaan kehityskeskustelussa esimiehet esittävät ja alaiset joko kannattavat tai eivät kannata käsityksiä työntekijyyden ihanteista.

Tässä tutkielmassa keskityin tarkastelemaan sitä, miten identiteettityötä tehdään keskustelussa. Voisi kuitenkin olla mielenkiintoista tutkia järjestelmällisesti myös sitä, millaisia identiteettejä kehityskeskusteluissa tuotetaan. Eri toimialojen johtajat voisivat tässäkin tapauksessa olla mielenkiintoinen tutkimuskohde. Tutkimuksessa voisi näin mahdollisesti vertailla johtajuutta eri aloilla identiteetin käsitteen kautta.

Rajasin empiirisen tutkimukseni ulkopuolelle mies- ja nais-identiteettien vaikutuksen identiteettityöhön ja vuorovaikutukseen. Jatkotutkimuksissa voisi kuitenkin systemaattisesti ottaa huomioon sukupuolen tekemisen (*doing gender*) (ks. Tienari & Nentwich 2012) näkökulman. Tarkastelussa voisi esimerkiksi vertailla, onko kehityskeskustelun institutionaalisissa piirteissä ja käytänteissä tekijöitä, jotka tekevät toiminnasta erilaista miehille ja naisille. Lisäksi johtajien identiteettityön osalta voisi tarkastella vaikkapa sitä, vahvistavatko keskustelijat edelleen perinteisiä maskuliinisia johtajaihanteita (ks. Katila & Eriksson 2013).

## 7 Lähteet

- Ainsworth, S. & Hardy, C. 2009. Mind over body: Physical and psychotherapeutic discourses and the regulation of the older worker, *Human Relations* 62: 1199–1229.
- Albert, S., Ashforth, B. E. & Dutton, J. E. 2000. Organizational identity and identification: charting new waters and building new bridges, *Academy of Management Review* 25: 13–17.
- Albert, S. & Whetten, D. 1985. Organizational identity. L. L. Cummings & B. M. Staw (toim.) *Research in organizational behaviour*, s. 263–295. Greenwich, CT: JAI Press.
- Alvesson, M. 1994. Talking in organizations. Managing identity and impressions in an advertising agency, *Organization Studies* 15: 535–563.
- Alvesson, M., Ashcraft, K. L., & Thomas, R. 2008. Identity Matters: Reflections on the construction of identity scholarship in organization studies, *Organization* 15: 5–28.
- Alvesson, M. & Karreman, D. 2000a. Varieties of discourse: on the study of organizations through discourse analysis, *Human Relations* 53: 1125–49.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. 2000b. Taking the linguistic turn in organizational research: Challenges, responses and consequences, *Journal of Applied Behavioral Science* 36: 136–158.
- Alvesson, M. & Willmott, H. 2002. Producing the appropriate individual: Identity regulation as organizational control, *Journal of Management Studies* 39: 619–644.
- Antaki, C. & Widdicombe, S. 1998. Identity as an achievement and as a tool. C. Antaki & S. Widdicombe (toim.) *Identities in talk* s. 1–14. London and Thousand Oaks, CA: Sage.

- Arminen, I. 2005. *Institutional Interaction. Studies of Talk at Work*. Aldershot: Ashgate.
- Ashforth, B. & Mael, F. 1989. Social identity theory and the organization, *Academy of Management Review* 14: 20–39.
- Asmuß, B. 2008. Performance appraisal interviews: Preference Organization in Assessment Sequences, *Journal of Business Communication* 45: 408–429.
- Asmuß, B. 2013. The emergence of symmetries and asymmetries in performance appraisal interviews: An interactional perspective, *Economic and Industrial Democracy* 34: 553–570.
- Barge, J. K. & Fairhurst, G. T. 2008. Living Leadership: A Systemic Constructionist Approach, *Leadership* 4: 227–251.
- Breakwell, G. 1986. *Coping with Threatened Identities*. London: Methuen.
- Bucholtz, M. & Hall, K. 2005. Identity and Interaction: A Sociocultural Linguistic Approach, *Discourse Studies* 7: 585–614.
- Carlsson, S. 1951. *Executive behavior: A study of the workload and the working methods of managing directors*. Stockholm: Strömbergs.
- Clifton, J. 2006. A conversation analytical approach to business communication: The case of leadership, *Journal of Business Communication* 43: 202–219.
- Clifton, J. 2012. Conversation Analysis in Dialogue with Stocks of Interactional Knowledge: Facework and Appraisal Interviews, *Journal of Business Communication* 49: 283–311.
- Christensen, L. 1995. Buffering organizational identity in the marketing culture, *Organization Studies* 16: 651–672.
- Czarniawska-Joerges, B. 1994. Narratives of individual and organizational identities. S. Deetz (toim.) *Communication Yearbook*, s. 193–221. Newbury Park: Sage.

- Deetz, S. 1992. *Democracy in an age of corporate colonization: Developments in communication and the politics of everyday life*. Albany, NY: State University of New York.
- Deetz, S. 1995. Transforming communication, transforming business: Stimulating value negotiation for more responsive and responsible workplaces, *International Journal of Value-Based Management* 8: 255–278.
- Denison, D., Hooijberg, R. & Quinn, R. 1995. Paradox and performance: Toward a theory of behavioural complexity in managerial leadership, *Organization Science* 6: 524–40.
- DeRue, D. & Ashford, S. 2010. Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations, *Academy of Management Review* 35: 627–647.
- DeRue, D., Ashford, S. & Cotton, N. 2009. Assuming the mantle: Unpacking the process by which individuals internalize a leader identity. L. M. Roberts & J. E. Dutton (toim.) *Exploring positive identities and organizations: Building a theoretical and research foundation*, s. 217–236. New York: Taylor & Francis.
- Drew, P. & Heritage, J. 1992. Analyzing talk at work: An introduction. P. Drew & J. Heritage (toim.) *Talk at work: Interaction in institutional settings* s. 3–65. Cambridge: Cambridge University Press.
- Dutton, J., Roberts, L. & Bednar, J. 2010. Pathways for Positive Identity Construction at Work: Four Types of Positive Identity and the Building Of Social Resources, *Academy of Management Review* 35: 265–293.
- Fairhurst, G. T. 2007. *Discursive Leadership: In Conversation with Leadership Psychology*. London: Sage.
- Fairhurst, G. T. 2008. Discursive Leadership: A Communication Alternative to Leadership Psychology, *Management Communication Quarterly* 21: 510-521.

- Fairhurst, G. T. & Grant, D. 2010. The Social Construction of Leadership: A Sailing Guide, *Management Communication Quarterly* 24: 171–210.
- Fairclough, N. 1992. *Discourse and social change*. Cambridge: Polity Press.
- Fairclough, N. & Wodak, R. 1997. Critical discourse analysis. T. Van Dijk (toim.) *Discourse as social interaction*, s. 258–284. London: Sage.
- Fellinger, Å. 2005. *Svære medarbejdersamtaler. Bliv en bedre chef [Difficult employee performance appraisals. Become a better boss]*. Copenhagen, Denmark: Jyllands- Postens Forlag.
- Fletcher, C. 2001. Performance appraisal and management: The developing research agenda, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74: 473–487.
- Gergen, K. 1985. The social constructions movement in modern psychology, *American Psychologist* 40: 266–275.
- Gergen, K. 1991. *The saturated self: Dilemmas of identity in contemporary life*. New York, NY: Basic Books.
- Goffman, E. 1959. *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Doubleday.
- Grant, D., Hardy, C., Osrick, C. & Putnam L. 2004. *The Sage handbook of organizational discourse*. London: Sage.
- Hofvendahl, J. 2006. *Riskabla samtal: en analys av potentiella faror i skolans kvarts- och utvecklingssamtal*. Linköping Studies in Arts and Science, nr 338. Arbetslivsinstitutet.
- Jackall, R. 1988. *Moral mazes. The world of corporate managers*. New York: Oxford University Press.
- Jones, D. & Stubbe, M. 2004. Communication and the reflective practitioner: A shared perspective from sociolinguistics and organizational communication, *International Journal of Applied Linguistics* 14: 185–211.

- Katila, S. & Eriksson, P. 2013. He is a firm, strong-minded and empowering leader, but is she? Gendered positioning of female and male CEOs, *Gender, Work and Organization* 20:71–84.
- Kikoski, J. F. 1999. Effective communication in the performance appraisal interview: Face-to-face communication for public managers in the culturally diverse workplace, *Public Personnel Management* 28: 301–322.
- Knights, D. & Willmott, H. 1985. Power and identity in theory and practice, *The Sociological Review* 33: 22–46.
- Knights, D. & Willmott, H. 1989. Power and subjectivity at work, *Sociology* 23: 535–558.
- Kärreman, D. & Alvesson, M. 2001. Making newsmakers: Conversational identity at work, *Organization Studies* 22: 59–89.
- Larsson, M. & Lundholm, S. 2010. Leadership as Work-embedded Influence: A Micro-discursive Analysis of an Everyday Interaction in a Bank, *Leadership* 6: 159–184.
- Lemke, J. L. 2008. Identity, Development and Desire: Critical Questions, Caldas-Coulthard, C. & Iedema, R. (toim.) *Identity Trouble: Critical Discourse and Contested Identities*. New York: Palgrave Macmillan.
- Losyk, B. 2002. How to conduct a performance appraisal, *Public Management* 84: 8–11.
- Mani, B. G. 2002. Performance appraisal systems, productivity, and motivation: A case study, *Public Personnel Management* 31: 141–159.
- Meriläinen, S., Tienari, J. & Valtonen, A. 2013. Headhunters and the 'ideal' executive body, *Organization*. DOI: 10.1177/1350508413496578 julkaistu verkossa 1.8.2013.
- Mikkelsen, A. 2002. Medarbejdersamtaler i det nye arbejdslivet [Employee performance appraisals in the new work life]. Oslo, Norway: Cappelen.

- Mintzberg, H. 1973. *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Nathan, B. R., Mohrman, A. M. & Millman, J. 1991. Interpersonal relations as a context for the effects of appraisal interviews on performance and satisfaction: A longitudinal study, *Academy of Management Journal* 24: 352–369.
- Pomerantz, A. 1984. Agreeing and disagreeing with assessments: Some features of preferred/dispreferred turn shapes. J. M. Atkinson & J. Heritage (toim.) *Structures of Social Action: Studies in Conversation Analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Poon, J. M. L. 2004. Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention, *Personnel Review* 33: 322–334.
- Potter, J. & Wetherell, M. 1987. *Discourse and social psychology. Beyond attitudes and behaviour*. London: Sage.
- Pälli, P. & Vaara, E. 2014. *Kehityskeskustelut dialogisen johtamisen välineenä - tutkimushankkeen loppuraportti*. Työsuojelurahasto, Hankenumero 111071. Saatavilla verkosta [www.tsr.fi](http://www.tsr.fi).
- Roberts, G. E. 2002. Employee performance appraisal system participation: A technique that works, *Public Personnel Management* 31: 333–342.
- Sacks, H., Schegloff, E. A., & Jefferson, G. 1974. A simplest systematics for the organization of turn-taking for conversation, *Language* 50: 696–735.
- Samra-Fredericks, D. 2003. Strategizing as Lived Experience and Strategists' Everyday Efforts to Shape Strategic Direction, *Journal of Management Studies* 40: 141–174.
- Sandlund E., Olin-Scheller C. & Nyroos L. 2011. The Performance Appraisal Interview: An Arena for the Reinforcement of Norms for Employeehip, *Nordic Journal of Working Life Studies* 1: 59–75.
- Scheuer, J. 2001. Ledelsemæssige idealer og sproglig virkelighed i medarbejdersamtaler [Managerial ideals and linguistic reality in performance appraisal interviews], *Tidsskrift for Arbejdsliv* 3: 27–48.

- Scott, S. G. & Einstein, W. O. 2001. Strategic performance appraisal in team-based organizations: One size does not fit all, *Academy of Management Executive* 15: 107–116.
- Shotter, J. 1993. *Conversational realities. Construction life through language*. London: Sage.
- Simpson, B. & Carroll, B. 2008. Re-viewing "Role" in Processes of Identity Construction, *Organization* 15: 29–50.
- Slugoski, B. & Ginsburg, G. 1989. Ego identity and explanatory speech. J. Shotter & K. Gergen (toim.) *Texts of identity* s. 36–55. London: Sage.
- Smith, J. M. 2013. Philanthropic Identity at Work: Employer Influences on the Charitable Giving Attitudes and Behaviors of Employees, *Journal of Business Communication* 50: 128–151.
- Snow, D. A. & Anderson, J. 1987. Identity work among the homeless: The verbal construction and avowal of personal identities, *American Journal of Sociology* 92: 1336–1371.
- Schnurr, S. & Chan, A. 2011. Exploring Another Side of Co-leadership. Negotiating Professional Identities through Face-work in Disagreements, *Language in Society* 40: 187–209.
- Soltani, E. 2005. Conflict between theory and practice: TQM and performance appraisal, *International Journal of Quality & Reliability Management* 22: 796–818.
- Somers, M. 1994. The narrative constitution of identity: A relation and network approach, *Theory and Society* 23: 605–649.
- Spencer-Oatey, H. 2007. Theories of identity and the analysis of face, *Journal of Pragmatics* 39: 639–656.
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. 2003. Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle, *Human Relations* 56: 1163–1193.



- Svennevig, J. 2008. Exploring Leadership Conversations, *Management Communication Quarterly* 21: 529–536.
- Svennevig, J. 2011. Leadership Style in Managers' Feedback in Meetings. Angouri, J. & Marra, M. (toim.), *Constructing Identities at Work*, s. 17–39. Palgrave Macmillan.
- Tienari, J. & Nentwich, J. 2012. The 'Doing' Perspective on Gender and Diversity. Hanappi-Egger, E., Danowitz, M. A. & Mensi-Klarbach, H. (toim.) *Diversity in Organizations: Concepts and Practices*, s. 109–136. New York: Palgrave Macmillan.
- Tracy, K. 2011. Identity Work in Appellate Oral Argument: Ideological Identities within a Professional One. Angouri, J. & Marra, M. (toim.), *Constructing Identities at Work*, s. 175–199. Palgrave Macmillan.
- Tracy, S. & Trethewey, A. 2005. Fracturing the Real-Self↔Fake-Self Dichotomy: Moving Toward "Crystallized" Organizational Discourses and Identities, *Communication Theory* 15: 168–195.
- Van de Mierop, D. 2008. Co-Constructing Identities in Speeches: How the Construction Of an 'Other' Identity is Defining for the 'Self' Identity and Vice Versa, *Pragmatics* 18: 491–509.
- Wink, H. 2007. *Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä*. Acta Universitatis Tamperensis 1238. Tampere: Tampere University Press.