

**Henna Väätäinen**

# **Virtuaalinen johtaminen paradoksien syleilyssä**

Sosiaalista pääomaa ja oman äänen  
käyttöä tukeva johtaminen kunnissa



HENNA VÄÄTÄINEN

**VIRTUAALINEN JOHTAMINEN  
PARADOKSIEN SYLEILYSSÄ**  
**Sosiaalista pääomaa ja oman äänen käyttöä  
tukeva johtaminen kunnissa**

Akateeminen väitöskirja,  
joka Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan suostumuksella  
esitetään julkisesti tarkastettavaksi luentosalissa B127  
perjantaina 2.2.2024 kello 12.00.



LAPIN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF LAPLAND

Rovaniemi 2024

Lapin yliopisto  
yhteiskuntatieteiden tiedekunta

**Väitöskirjan ohjaajat**

Hanna Vakkala, HTT, dosentti, yliopistonlehtori, Lapin yliopisto  
Krista Kohtakangas, HTT

**Esitarkastajat**

Petri Virtanen, VTT, dosentti (Adjunct Professor), Canberran yliopisto (Australia)  
Jari Stenvall, HT, professori Tampereen yliopisto

**Vastaväittäjä**

Petri Virtanen, VTT, dosentti (Adjunct Professor), Canberran yliopisto (Australia)



Taitto: Minna Komppa, Taittotalo PrintOne

Acta electronica Universitatis Lappeensis, 372

ISBN 978-952-337-409-6

ISSN 1796-6310

Sähköisen väitöskirjan pysyvä osoite <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-377-409-6>

*Omistettu sinulle Elle ja kaikille tuleville lapsenlapsilleni*

# TIIVISTELMÄ

Henna Väätäinen

Virtuaalinen johtaminen paradoksien syleilyssä:

Sosiaalista pääomaa ja oman äänen käyttöä tukeva johtaminen kunnissa

Rovaniemi: Lapin yliopiston paino, 2024

Acta electronica Universitatis Lappeensis, 372

ISBN 978-952-337-409-6

ISSN 1796-6310

Tämän hallintotieteellisen laadullisen tutkimuksen keskiössä on kuntaorganisaatio yhteiskunnallisten muutosten keskiössä. Tutkimuksen lähtökohtana on selvittää millainen muutos johtamisessa ja vuorovaikutuksessa tapahtui COVID-19 pandemian aikana siirryttäessä virtuaaliseen työhön. Kuntaorganisaation muutosta voidaan kuvata moniulotteiseksi paradoksien muodostamaksi kokonaisuudeksi. Kunta on nähty valtion jatkeena palveluita tuottavana palvelukoneena, jolle valtio antaa, ja jolta valtio ottaa tehtäviä. Kunta poliittisena ja elinvoimaa tuottavana, yleistä etua vaalivana yhteisönä tarvitsee vuorovaikutuksesta kumpuavaa toimintaa. Pelkästään johtamisen tai johtajan ominaisuuksien tarkastelu ei anna riittäviä vastauksia. Kuntaa haastavat paradoksaaliset kysymykset edellyttävät uuden tyyppistä suhtautumista johtamiseen ja paradoksien hallintaan.

Tämä tutkimus perustuu sosiaalisen konstruktionismin ajatukselle tunnistaen, että maailma rakentuu ihmisten välisessä vuorovaikutussuhteessa. Tämä laadullinen tutkimus pitää sisällään 22 kunta-alan ylimmän ja keskijohdon haastattelua kahdesta eri kunnasta ja sen aineistolähtöinen abduktiivinen analysointi on johdattanut organisaation sisäistä sosiaalista pääomaa, hiljaisuutta ja oman äänen käyttöä koskevan tieteellisen keskustelun äärelle. Aineistosta nousivat esille myös kuntien johtamiseen liittyvät paradoksit. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälainen johtaminen tukee sosiaalisen pääoman kehittymistä ja oman äänen käyttöä sekä miten voimme tunnistaa paradokseja ja lisätä paradoksiajattelua johtamisen käytänteissä. Sosiaalista pääomaa ja paradoksiajattelua tukevassa johtamisessa erityisesti johtamisen, luottamuksen ja menestyksen paradoksien tunnistaminen ja johtaminen on keskiössä. Tutkimus osallistuu keskusteluun virtuaalisen johtamisen käsitteestä ja sosiaalista pääomaa ja paradoksiajattelua tukevasta ihmisten johtamisesta. Tutkimuksessa keskustellaan tulosten vaikutuksesta ja annetaan käytännön suosituksia johtamisen työssä onnistumiseen.

Asiasanat: sosiaalinen pääoma, oman äänen käyttö, hiljaisuus, paradoksiajattelu, COVID-19, virtuaalinen johtaminen

# ABSTRACT

Henna Väätäinen

Virtual Leadership in the Embrace of Paradoxes:

Leadership Supporting Social Capital and the Use of One's Voice in Municipalities

Rovaniemi: Lapin yliopiston paino, 2024

Acta electronica Universitatis Lappeensis, 372

ISBN 978-952-337-409-6

ISSN 1796-6310

The focus of this qualitative study in public administration is on municipal organization in the midst of societal changes. The aim of this research is to explore the changes in leadership and interaction during the transition to virtual work amid the COVID-19 pandemic. The transformation of the municipal organization can be described as a multidimensional whole formed by paradoxes. The municipality has been viewed as an extension of the state, a service-producing machine to which the state assigns tasks and from which it takes responsibilities. As a political and vitality-producing community, serving the common good, the municipality requires interaction-driven activities. Examining only leadership or leader characteristics does not provide sufficient answers. The paradoxical questions challenging the municipality demand a new approach to leadership and paradox management.

This research is based on the social constructionism approach, recognizing that the world is constructed through interpersonal relationships. This qualitative study includes interviews with 22 senior and mid-level municipal managers from two different municipalities. Utilizing a grounded theory approach, the abductive analysis has delved into academic discourse concerning on organization's internal social capital, silence, and the use of one's voice. The data also brought forward paradoxes related to municipal leadership. The aim of the study is to understand what kind of leadership supports the development of social capital and the use of one's voice, and how we can identify paradoxes and enhance paradoxical thinking in leadership practices. The leadership supporting social capital and paradoxical thinking acknowledge the importance of structures, trust, and silence. Recognizing and managing paradoxes, particularly those related to silence, leadership, and success, seem to be crucial for the development of leadership that supports paradoxical thinking. The study discusses the definition of virtual leadership and the leadership supporting social capital and paradoxical thinking. The study provides practical implications for success in leadership practice.

Key words: social capital, voice, silence, paradoxical thinking, paradox, COVID-19, virtual leadership

## Esipuhe

Terveisiä unelmatehtaalta. Tällä teemalla olen sosiaalisen median kanavissa kertonut matkastani tutkijana. Tämä on monella tapaa ollut unelmieni täyttymys. Pitkäaikainen haave on konkretisoitunut tekemiseksi. Voin vilpittömästi sanoa nauttineeni matkasta, myös sen mutkaisista osuuksista, olenhan saanut tehdä unelmieni työtä. Siitä syystä mieli on jopa hieman haikea tämän mielenkiintoisen matkan loppusuoran hämmöittäessä.

Yli 20 vuotta sitten valmistuin Lapin yliopistosta oikeustieteen maisteriksi. Valmistumistani seuraavina vuosina minua kannustettiin tutkimustyön pariin välillä sinnikkäästikin ja sainkin aikaiseksi useamman aihion ja muutaman aika kelvollisen sisällysluettelonkin. Elämä vei kuitenkin toiseen suuntaan, eikä tutkimusmatkalle tuntunut löytyvän oikeaa aikaa, eikä paikkaa. Siitä asti tutkijan polku on kuitenkin vetänyt minua puoleensa ja emeritusprofessori Ahti Saarenpään kannustavat sanat ovat usein kaikuneet korvissani. Vuosien myötä arvostavat sanat ovat painuneet yksityiskohtineen unholaan, mutta arvostuksen tunne on säilynyt. Se tunne on kannustanut tällä matkalla sen alkupisteestä tähän päivään saakka. Kuten ympyrän sulkeutuessa on tapana, viimeistellessäni väitöskirjaani, tapasimme emeritusprofessori Saarenpään kanssa vuosien tauon jälkeen. Hänen muistuttaessa lahjakkuudestani jälleen, voin vain todeta, että ihminen tarvitsee ympärilleen kannustavia sanoja, kiitos siis niistä. Nämä sanat siivittävät siis tekemistäni seuraavat kaksikymmentä vuotta.

Ihmisyys on tämän väitöskirjan ytimessä. Se ketä tunnemme ja miten toisemme kohtaamme on merkityksellistä. Ihmiselle itselleen se on merkityksellistä semmoiseen. Organisaatiolle ja työlle sen merkitystä olen päässyt tutkimaan viimeisen 3,5 vuoden kuluessa. Voisi sanoa, että mielenkiintoni johtamiseen on elämän mittainen polku. Se alkoi partioharrastuksesta ja jatkui aikuisiällä nuorkauppakamariharrastuksen parissa. Sielultani voin sanoa olevani johtaja ja kehittäjä. Nämä ominaisuudet minussa näkyvät varmasti tämän kirjan sivuilla.

Laadullinen tutkimus oli minulle luontainen valinta. Kuunteleminen on yksi supervoimistani ja siksi kiitänkin kaikkia teitä, joita sain johtamisen tiimoilla haastatella. Ilman jakamianne kokemuksia tämä tutkimus ei olisi ollut mahdollinen. Toivon sydämestäni, että tutkimustulokset auttavat teitä ja myös muita vastaavassa tilanteessa olevia organisaatioita oman toimintansa kehittämisessä. Kiitos myös Jenny ja Antti Wihurin rahastolle vuoden mittaisesta apurahasta sekä Lapin Yliopistolle Esko Riepula apurahasta väitöskirjani viimeistelyyn.

Tutkijanpaloni on ollut yhtä aikaa majakka ja myrskynsilmä. Kaikkien mielenkiinnon kohteideni mahdolluttaminen samaan kirjaan ei ole ollut mahdollista. Ohjaajillani on tässä merkittävä rooli. Minua on siunattu ohjaajaonnella. Ohjaajani HTT Hanna Vakkala, kiitos, että uskoit minuun ja tekemiseeni tämän prosessin alusta loppuun saakka. Hannassa asuu sydämen viisaus. Hannan kyky antaa palautetta on voimaannuttavaa. Hanna pitää sen, minkä lupaa ja näinkin tiukassa aikataulussa pysyminen ei olisi ollut mahdollista ilman Hannan systemaattista työtettä. Hannan ansiosta olen myös löytänyt oman ääneni tutkijana, ja ilokseni saan sitä työtä myös jatkaa lähitulevaisuudessa. Kiitos myös ohjauksesta HTT Krista Kohtakangas ja HTT Ville Kivivirta.

Tieteelliseen tutkimukseen kuuluu olennaisena osana keskustelu. Se on tieteen laadunvarmistamisen tärkeimpiä osia. Kiitän nöyrimmästi VTT Petri Virtasta ja HT Jari Stenvallia tutkimukseni yksityiskohtaisesta tarkastelusta ja erinomaisista neuvoista sen jalostamiseksi. Uskon vakaasti, että tästä kirjasta on tullut arvostavan, mutta kriittisen palautteen vuoksi, lukijalle mielekäs ja eheä kokonaisuus. Johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna ajattelen, että käytännön työelämällä olisi paljon opittavaa tieteen kyvystä katsoa asioita monipuolisesti sekä antaa ja ottaa palautetta omasta ja toisten työstä. Tässä yhtälössä kaikki kehittyvät.

Kirjoittaminen on prosessi. Tekstin jalostuminen luettavaksi kokonaisuudeksi hyötyy useista silmäpareista. Kiitos tekstini oikolukemisesta ja yhteisistä ideointihetkistä sisarelleni OTT Johanna Tornbergille sekä tutkijakollegalleni OTM Jaana Kovalaiselle. Kiitos myös oikolukemisesta isälleni Jalo Mustoselle, joka kuuleman mukaan luki väitöskirjani käsikirjoitusta ääneen äidilleni mökkimatalla Kuusamosta Tampereelle. Kiitos myös viime vaiheen työn tarkastelusta professori Marjo Suhoselle. Olen vakuuttunut, että lukijani arvostavat panostanne.

Maailma tarvitsee esikuvia. Niin myös tämä tutkimus. Alkususäyksensä juuri tämä kirja sai ystäväni TT Katariina Yrjönkosken väitöstilaisuudesta, jota seurasin haltioituneena noin neljä vuotta sitten. Kiitos myös ystäväni ja tutkijakollegani Titta Pitman vankkumattomasta tuestasi ja lukuisista maratonpuheluista matkan varrella. Anu Vuolukka ja Roosa Karvonen säännöllinen antautuminen tieteelliselle keskustelulle tutkijakollegoiden kanssa on jalostanut ajatuksiani. Minua on siis siunannut myös kollegaonni.

Välillä on myös hyvä heittäytyä keskustelemaan ihan jostakin muusta. Ystäväni Satu Salo-Aarni, Miariikka Tervonen, Katri Salonen ja Anne Savukoski, kiitos että olette. Kiitos myös äidilleni Mirja Mustoselle ja siskoni perheelle mukana elämisestä ja hyvistä keskusteluista. Kiitos myös veljelleni Harri Mustoselle perheineen. Tarjositte mukavan pakopaikan kirjoittamisen keskellä. Kiitos myös appivanhempani Maija-Liisa ja Mikko Väätäinen tuestanne matkan varrella. On myös lukuisia määriä muita ystäviä ja sukulaisia, joiden kanssa tätä matkaa on kuljettu.

”Eikö äiti menestys tarkoitaikin kaikille meistä vähän eri asioita?” Tämän kysymyksen esitti silloin 10-vuotias poikani saunan lauteilla. Tästä kysymyksestä syntyi



keskustelu, jota olemme perheessämme jatkaneet siitä saakka ja ehkä vähän sitä ennenkin. Kiitos rakas mieheni Jukka Väätäinen. Kun Kuusamon torilla tapasit sen lätkössä seisovan nuoren tytön, tuskinpa uskoit, minkä seikkailun otit sieltä mukaasi. Kiitos, että olet tukenut minua kilvoittelussa tämänkin unelmani kanssa. Lapseni Elina Orttenvuori ja Kasper Väätäinen, olette tavoitelleet omia unelmianne. Teistä on kasvanut sydämeltään viisaita aikuisia. Olette elämäni suurin menestystekijä. On etuoikeus olla teille äiti. Kiitos myös Elinan tuore aviomies Otto Orttenvuori sekä Kasperin puoliso Hanna Huttula, teillä on tärkeä paikka perheessämme. Viimeistelen tätä kirjaa itsenäisyyspäivänä 2023. Päivänä, jolloin Veteraanien iltahuuto saa mielessä jopa aiempia vuosia tärkeämmän roolin. Kiitos isovanhemmilleni ja heidän aikalaisilleen kuuluu siitä, että me olemme saaneet opiskella, tehdä työtä ja perustaa perheitä vapaassa ja itsenäisessä Suomessa. Erityinen merkitys tällä kaikella on myös siksi, että tänä vuonna minusta tuli mummi.

Rakas lapsen lapseni Elle Orttenvuori, sinua rakkaampaa ei ole. Omistan tämän väitöskirjani sinulle ja tuleville lapsenlapsilleni. Sillä tulevaisuus on teidän.

Ylivieskassa 6.12.2023

Henna

# Sisällysluettelo

<b>TIIVISTELMÄ</b> .....	4
<b>ABSTRACT</b> .....	5
<b>ESIPUHE</b> .....	6
<b>SISÄLLYSLUETTELO</b> .....	9
<b>LIITTEET</b> .....	11
<b>KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO</b> .....	12
<b>LYHENNELUETTELO</b> .....	13
<b>1. JOHDANTO</b> .....	14
1.1. Johtaminen ja vuorovaikutus virtuaalisessa toimintaympäristössä .....	14
1.2. Toimintaympäristön muutokset haastavat johtamista kunnissa .....	21
1.3. Tutkimustehtävä .....	23
<b>2. MENETELMÄLLISET VALINNAT, AINEISTON KERUU JA ANALYSOINTI</b> .....	27
2.1. Tutkimuksen tieteenteoreettinen perusta .....	27
2.1.1. Tieteenfilosofinen lähestymistapa .....	27
2.1.2. Sosiaalinen konstruktionismi tieteenteoreettisena perustana .....	29
2.2. Eettinen painolasti ja tutkijapositio .....	33
2.2.1. Tutkimuksen eettiset kysymykset .....	33
2.2.2. Tutkijapositio .....	36
2.3. Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus .....	38
2.3.1. Tutkimusprosessin kuvaus .....	39
2.3.2. Kohderyhmät ja tutkimusaineisto .....	43
2.3.3. Aineiston analysointi .....	46
2.4. Keskeiset käsitteet, rajaukset ja tutkimusasetelma .....	51
<b>3. TEOREETTINEN VIITEKEHYS: SOSIAALINEN PÄÄOMA JA HILJAISSUUS PARADOKSIEN SYLEILYSSÄ</b> .....	60
3.1. Sosiaalisen pääoman merkitys organisaatiolle .....	60
3.1.1. Johtaminen sosiaalista pääomaa rakentamassa .....	61
3.1.2. Sosiaalisen pääoman ulottuvuudet .....	65
3.1.3. Sosiaalisen pääoman mekanismit .....	70

3.2.	Hiljaisuus ja oman äänen käyttö organisaatiossa.....	76
3.2.1.	Johtamisen vaikutukset hiljaisuuteen ja oman äänen käyttöön.....	77
3.2.2.	Tunteiden merkitys ja niiden hallinta.....	86
3.3.	Paradoksien johtaminen kuntien toimintaympäristössä.....	90
3.3.1.	Paradoksien tunnistaminen ja johtaminen muuttuvassa kuntakentässä.....	91
3.3.2.	Menestyksen paradoksi organisaatioelämässä.....	108
<b>4.</b>	<b>TULOKSET: SOSIAALISTA PÄÄOMAA JA PARADOKSIAJATTELUA</b>	
	<b>TUKEVA JOHTAMINEN.....</b>	<b>118</b>
4.1.	Sosiaalista pääomaa tukeva johtaminen.....	118
4.1.1.	Luottamuksen tarina sosiaalisen pääoman rakennusaineena.....	119
4.1.2.	Sosiaalisen pääoman ulottuvuudet johtamisen tarkastelussa.....	122
4.1.3.	Sosiaalisen pääoman mekanismit yhteistyötä rakentamassa.....	131
4.2.	Hiljaisuus ja oman äänen käyttö organisaatiossa.....	138
4.2.1.	Hiljaisuuden ja oman äänen käytön tarina.....	139
4.2.2.	Negatiiviset tunteet hiljaisuuden aiheuttajana.....	144
4.2.3.	Johtaminen hiljaisuuden aiheuttajana.....	151
4.2.4.	Johtaminen edistämässä oman äänen käyttöä.....	158
4.3.	Paradoksiajattelu johtamisen käytänteissä.....	163
4.3.1.	Johtamisen perustarkoitus johtajien kertomuksissa.....	164
4.3.2.	Paradoksien tunnistaminen organisaatioiden tarkastelussa.....	169
4.3.3.	Paradoksien hallinta ja johtaminen.....	193
<b>5.</b>	<b>POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....</b>	<b>200</b>
5.1.	Pohdintaa.....	200
5.1.1.	Sosiaalista pääomaa tukeva johtaminen.....	201
5.1.2.	Oman äänen käyttö yhteistyön edellytyksenä.....	208
5.1.3.	Paradoksiajattelu johtamisen käytänteissä.....	212
5.2.	Tutkimuksen luotettavuus, merkityksellisyys ja tulevat tutkimusaiheet.....	220
5.3.	Johtopäätökset ja käytännön suositukset.....	226
<b>LÄHTEET</b>	<b>.....</b>	<b>241</b>

# LIITTEET

<b>LIITE 1 Tutkimusopas.....</b>	<b>259</b>
----------------------------------	------------

# KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

## Kuviot

Kuvio 1.	Tutkimusprosessi.....	41
Kuvio 2.	Johtaminen virtuaalisessa viitekehyksessä.....	48
Kuvio 3.	Vuorovaikutus virtuaalisessa viitekehyksessä.....	48
Kuvio 4.	Hiljaisuuden syyt.....	55
Kuvio 5.	Tutkimusasetelma .....	59
Kuvio 6.	Organisatorisen luottamuksen malli.....	62
Kuvio 7.	Organisaation dynaaminen tasapainomalli.....	104
Kuvio 8.	Organisaation dissipatiivinen tasapainomalli .....	106
Kuvio 9.	Virtuaalinen johtaminen paradoksinäkökulmasta.....	108
Kuvio 10.	Sosiaalisen pääoman ulottuvuudet minä- ja yhteisöpuheessa.....	131
Kuvio 11.	Sosiaalisen pääoman mekanismit minä- ja yhteisöpuheessa .....	137
Kuvio 12.	Dissipatiivinen tasapainomalli tutkimustuloksen jalostettuna .....	195
Kuvio 13.	Tuloksin rikastettu tutkimusasetelma. ....	200
Kuvio 14.	Hiljaisuuden syyt aineistolähtöisesti tarkasteltuna.....	209
Kuvio 15.	Sosiaalista pääomaa ja paradoksiajattelua tukeva johtaminen.....	231

## Taulukot

Taulukko 1.	Eri tiedonkeruumenetelmien avulla saatavat tiedot .....	42
Taulukko 2.	Esimerkit teemoittelusta .....	47
Taulukko 3.	Sosiaalisen pääoman ulottuvuuksien vaikutukset.....	66
Taulukko 4.	Hiljaisuutta edistävät johtamisen ilmenemismuodot .....	79
Taulukko 5.	Oman äänen käyttöä edistävät johtamisen ilmenemismuodot.....	84
Taulukko 6.	Suoriutumisen paradoksit.....	94
Taulukko 7.	Organisoitumisen paradoksit.....	96
Taulukko 8.	Yhteenkuuluvuuden paradoksit .....	100
Taulukko 9.	Hiljaisuutta aiheuttavien tunteiden ilmeneminen aineistossa. ....	144

# LYHENNELUETTELO

NPM. New Public Management

NPG. New Public Governance

# 1. JOHDANTO

## 1.1. Johtaminen ja vuorovaikutus virtuaalisessa toimintaympäristössä

Covid -19 -pandemia toi arkeemme ja ajankuvaamme sulut ja rajoitukset. Pandemian aikana vuosina 2020–21 muutos on ollut erityisen suuri Suomessa, jossa oli Euroopan maista eniten kotiin etätöitä tekemään siirtyneitä työntekijöitä (Ahrendt et al. 2020). Suomessa etätöitä säännöllisesti tekevien määrä kaksinkertaistui (Leskinen 2021; Sutela and Pärnänen 2021, 40) ja merkille pantavaa on, että etätöiden tekeminen kasvoi eniten niillä toimialoilla, joilla sitä ei juurikaan ole aikaisemmin tehty (Leskinen 2021). Lähityötä tekevien joukko valikoitui työntekijöistä, jotka eivät syystä tai toisesta voineet siirtyä etätöihin (Sutela and Pärnänen 2021, 11). Kunnissa säännöllisesti etätöitä tekevien määrä oli varsin pieni, mutta työ muuttui silti aikaisempaa monipaikkaisemmaksi. Vuonna 2021 etätöitä teki kunnissa kuukausittain tai satunnaisesti vajaat 40 %. Päivittäin etätöitä tekevien osuus oli vain 7 %. (Lily-Yrjänäinen 2022, 46) Silti juuri julkisen sektorin palkansaajien osuus etätöitä tekevästä on noussut (Sutela and Pärnänen 2021, 11). Tehtiinpä työtä etäällä toisistaan tai ei, virtuaalinen toimintaympäristö on kunnissa arkipäivää. Kunnissa virtuaalisissa toimintaympäristöissä työskenteli pandemian aikana 89 % työntekijöistä. Määrä on merkittävä, vaikka se onkin aavistuksen pienempi kuin yksityisellä sektorilla. (emt) Vaikka pandemian aikana kaikki eivät siirtyneetkään tekemään työtä kotona, tuli johtamisesta ainakin osittain virtuaalista, koska fyysinen etäisyys ja etävälineiden käyttö johtamisen työssä kasvoivat.

Pandemian aikana tehdyt tutkimukset osoittavat, että suomalaisessa yhteiskunnassa muutos etätöihin ja työskentelyyn virtuaalisissa toimintaympäristöissä on sujunut yllättävänkin helposti. Työhön virtuaalisessa toimintaympäristössä on sopeuduttu jopa poikkeuksellisen hyvin ja erityisesti suomalaisnaiset ovat eurooppalaisittain arvioituna tyytyväisimpiä kotona tehtävään työhön (Mesiäislehto et al. 2022, 46). Organisaatioissa on oltu innovatiivisia, keksitty luovasti uusia ratkaisuja ja joustettu aivan uudella tavalla tilanteessa. Selittäviä tekijöitä muutoksen helppouteen on tunnistettu kolme. Ensiksikin muutoksen helppouteen on voinut vaikuttaa luottamus ylipäänsä yhteiskunnan rakentajana ja erityisesti työnantaja- ja työntekijäsuhteessa. Toiseksi selittäväksi tekijäksi on tunnistettu poikkeuslain pakottava luonne ja kolmanneksi digitalisaation luoma vahva perusta suomalaisessa työelämässä. (Kovalainen, Poutanen, and Arvonon 2021, 15)

Vaikka muutos sinällään on sujunut hyvin, on siirtyminen etätyöhön ja työskentelemään virtuaalisissa toimintaympäristöissä Tilastokeskuksen tutkimusraportissa (Sutela and Pärnänen 2021, 27) kuvattu isoksi ja äkilliseksi muutokseksi. Johtajat siirtyivät johtamaan etänä, ilman omaa valinnanmahdollisuutta ja haasteiksi on tunnistettu organisaation toimivuus, sosiaaliset suhteet ja hyvinvointi työssä (Mäkinieniemi and Mäkikangas 2023). Tämä pakottava luonne kuvaa pandemia-ajan olosuhteita, jolloin aiemmin työntekijän autonomiaa lisänneeseen etätyöhön on tullut autonomiaa kaventavia piirteitä (esim. Mäkinieniemi and Mäkikangas 2023; Parkatti, Husso, and Tammelin 2023). Nopea ja pakotettu muutos vaati työntekijöiltä uudenlaista osaamista ja uusien toimintamallien omaksumista nopeassa aikataulussa. Tämä herätti työntekijöissä negatiivisia tunteita kuten vihaa, surua, turhautumista, riittämättömyyttä, yksinäisyyttä ja epävarmuutta (Parkatti, Husso, and Tammelin 2023), vaikka pääosin kokemus onkin ollut melko myönteinen (Ipsen et al. 2021; Sutela and Pärnänen 2021).

Suomessa tyytyväisyyttä selittävinä tekijöinä on ollut itsenäinen työtehtävä, selkeä työnkuva ja tottumus teknologian käyttöön (van Zoonen et al. 2021). Osin erilaisia kokemuksia selittävät ikä, aiempi työhyvinvoinnin taso, etätyökokemus sekä pandemia-aikana myös se tehtiinkö työtä etänä vai ei (Ipsen et al. 2021; Mäkikangas 2020; Sutela and Pärnänen 2021). Etätyötä tehneet ovat kokeneet positiivisia ja lähityötä tekevät negatiivisia vaikutuksia. (Sutela and Pärnänen 2021) Kunta-alalla tyypillinen perinteinen byrokraattinen suhtautuminen muutoksiin ja transformaalisen johtamisen matala taso voivat vaikeuttaa muutosten läpi viemistä (ks. esim. julkisessa hallinnossa van der Voet 2016), vaikka luottamusperusteinen johtaminen vapauksia antamalla ja kannustus itsenäiseen tekemiseen voi lisääntyäkin pandemian jälkeisessä ajassa.

Virtuaalista työtä on tutkittu erityisesti osana virtuaalisten tiimien toimintaa. Tällaisia tutkimuksia on tehty esimerkiksi virtuaalisten tiimien kontekstissa määritellen transformaalisen johtamisen ja virtuaalisten tiimien välistä tutkimussaukkoa (Greimel, Kanbach, and Chelaru 2023), tarkastellen tunneälykkyyttä ja transformaalista johtamista virtuaalisissa tiimeissä (Mysirlaki and Paraskeva 2020), tehtävääorientoitunutta ja ihmissuhdeorientoitunutta (Liao 2017) ja jaettua johtamista (Nordbäck and Espinosa 2019).

Virtuaalista johtamista on tutkittu viime aikoina enenevässä määrin. Purvanova ja Kenda (2018) lähestyvät määrittelyä yhdistellen aiempien tutkimusten erilaisia näkökulmia todeten, että virtuaalisen johtamisen olemus on sama kuin johtamisessa ylipäätään. Johtamisen prosessin tarkoituksena on vaikuttaa tulosten syntymiseen. Ero löytyykin siitä, miten tulosten syntymiseen vaikutetaan. Nimenomaan virtuaalisen johtamisen käsitteellä sitä on tutkittu esimerkiksi osana virtuaalisen johtamisen kyvykkyyksiä todeten, että jokainen johtaja on tulevaisuudessa virtuaalinen johtaja (Azukas 2022) ja virtuaaliseen johtamiseen vaikuttavina elementteinä on tunnistettu johtajan persoonan piirteisiin, työntekijän ominaisuuksiin, teknologiaan



sekä ympäristöön ja organisaatioon liittyvät tekijät (Vahdati et al. 2023). Ayenew ja Ayalew (2022) totesivat kirjallisuuskatsauksessaan, että tutkimus on keskittynyt pitkälti transformaalisen johtamisen, emotionaalisen älykkyyden, teknologisten ratkaisujen ja virtuaalisten tiimien ympärille. He käyttävät kirjallisuuskatsauksessaan virtuaalisen johtamisen käsitettä ja kokoavat tutkimuksissa vakiintuneita määritelmiä yhteen. Tarkempi tarkastelu kuitenkin osoittaa, että käsiteltyjen tutkimusten määritelmät koskevat lukuisaa määrää erilaisia etäjohtamisesta käytettyjä englanninkielisiä termejä. Voidaankin todeta, että virtuaalisen johtamisen käsite ei ole vakiintunut ja ylipäänsä etänä tehtävään työhön liittyvää johtamista on tutkittu varsin vaihtelevilla käsitteillä (Chamakiotis, Panteli, and Davison 2021; Elyoufi, Anand, and Dalmasso 2021; Neufeld, Wan, and Fang 2010a, 2010b; Ojala 2009; Pyöriä, Saari, and Ojala 2016; Terkamo-Moisio et al. 2022; B. Wang et al. 2021; Van Wart et al. 2019; Watermeyer et al. 2023; van Zoonen et al. 2021).

Tässä tutkimuksessa virtuaalinen johtaminen on toimintaympäristönä, jota tarkastellaan osana pandemia-ajan etätyötä, jota on alettu kutsua pakottavaksi etätyöksi sen luoteen mukaisesti (ks. esim. Mäkinieniemi and Mäki kangas 2023). Tässä toimintaympäristössä tapahtuvaa johtamista kutsutaan tässä virtuaaliseksi johtamiseksi pyrkien tällä tutkimuksella osallistumaan sitä koskevaan keskusteluun ja määrittelemään myös virtuaalisen johtamisen käsitettä tukemaan ylipäänsä sitä johtamista, jota tehdään etätyövälineitä käyttäen.

Tässä tutkimuksessa käytetään sanaa *virtuaalinen johtaminen* tarkoittaen johtamista, jossa työyhteisössä jäsenien ja erityisesti johtajan ja työntekijän välillä on etäisyyttä. Virtuaalinen johtaminen kuvaa arkikielessä hybridimalliksi kutsuttua tilannetta, jossa osa työntekijöistä työskentelee etäällä ja osa lähityöskentelyssä. Hybridimallille on tyypillistä, että teknologiaa hyödynnetään kommunikaatiossa, johtamisessa ja töiden seurannassa, riippumatta siitä, ovatko työntekijät ja johtajat lähellä vai etäällä toisistaan. Virtuaaliseen johtamiseen liitetään myös tässä tutkimuksessa ajatus, että virtuaalisten toimintaympäristöjen ollessa entistä useammin johtamisen ja vuorovaikutuksen perusta organisaatioissa, voidaan jokaista johtajaa pitää virtuaalisena johtajana ja siihen liitettyjä ominaisuuksia ja kyvykkyyksiä hyödyllisinä kaikille johtajille (Azukas 2022). Virtuaaliseen johtamiseen liitetään myös tässä tutkimuksessa tavoitteellisuuden näkemys (Avolio et al. 2014). Tämän määritelmän mukaisesti lähdeaineistoa on haettu laajasti erilaisten virtuaalisesta johtamisesta käytettyjen termien avulla.

*Etävälineillä* tarkoitetaan välineitä, joiden kautta ihmiset ovat yhteydessä toisiinsa. Tällaisia ovat esimerkiksi sähköposti, videoneuvottelu- tai videopuhelujärjestelmät, chat-pohjaiset kommunikointivälineet, työpaikan sisäiset sosiaalisen median alustat sekä dokumenttien jakamiseen tai yhteiseen työstämiseen tarkoitetut alustat. Etävälineillä voidaan tarkoittaa myös erilaisia töiden etenemisen seurantaan käytettäviä välineitä tai järjestelmiä, mutta kuten edellä on todettu, niiden käyttäminen suomalaisessa työelämässä ei ole vielä kovinkaan yleistä (ks. esim. Lyly-Yrjänäinen

2022, 19–23). Johtajista, esimiehistä tai esihenkilöistä käytetään nimeä *lähijohtaja* kuvaamaan ihmisten johtamisen työtä. Johdettavista käytetään nimitystä *työntekijä*. Ajatuksen perusta lähtee siitä, että johtajan on oltava henkisesti riittävän lähellä työntekijöitään sosiaalisen pääoman, hyvän vuorovaikutuksen ja luottamuksen syntymiseksi, riippumatta fyysisestä etäisyydestä.

Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu muun muassa, että johtamisessa valvonta ja kontrolli eivät enää toimi, vaan on syytä keskittyä lopputulokseen työsuorituksen sijaan (Pyöriä 2003; 2009; 2011). Virtuaalisten tiimien osalta erittäin hankalaksi ovat osoittautuneet tiimit, joissa osa toimii etänä ja osa kasvokkain (Liao 2017). Johtamiseen (Humala 2016), ihmissuhteisiin (Chamakiotis, Panteli, and Davison 2021) ja suhteiden ylläpitämiseen (Ravelin et al. 2021) on silti syytä kiinnittää pandemian jälkeisessä maailmassa erityistä huomiota. Vaikka johtamiseen oltiin Suomessa pandemia-aikana pääosin tyytyväisiä, osa työntekijöistä koki johtajat jopa etäiseksi ja palautteen saamisen työstä puutteelliseksi (Sutela and Pärnänen 2021, 80). Van Wart et al (2019:85-87,90) listaavat tehokkaaseen virtuaaliseen johtamiseen 15 erilaista ongelmaa: riittämätön ja huono kommunikaatio, virheellinen kommunikaatio, kommunikaatiokaos, ohjeiden puuttuminen, pienryhmien huono motivointi, riittämätön vastuuttaminen ja vastuuseen liitettävien insenttiivien puute, riittämätön huomio lähijohtajalta, huono muutosten johtaminen, huono informaatioteknologian ymmärrys tai sen alimitoitettu käyttö, perus- ja aputeknologian huono käyttö, tietoturvan heikko taso, riittämätön luottamus ohjaajaan, jatkuvat yhteydenpito-ongelmat ohjaajaan ja diversiteetin heikko valvonta (ks. myös Väättäinen and Vakkala 2023)

Virtuaalinen johtaminen edellyttää vuorovaikutusta ja sillä voidaan edistää luovuutta virtuaalisissa toimintaympäristöissä, joiden muutoin on havaittu olevan varsin tehtäväorientoituneita (Humala 2016), ja lisätä merkityksellisyyden kokemusta ja sitä kautta työn tuloksia (L. G. Tummers and Knies 2013, 859). Tästä syystä tämän tutkimuksen ihmisten johtaminen kietoutuu myös osaltaan ihmissuhteiden johtamiseen, jota on tutkittu osana relationaalista johtamista (esim. Kinder et al. 2021; Orr and Bennett 2017; Uhl-Bien 2006). Tällaisesta perspektiivistä johtamista katsottaessa mielenkiinnon kohteena ei ole vain johtajan ja työntekijän välinen vuorovaikutussuhde, vaan kaikki se toiminta, joka johtamisen keinoin tähtää ihmissuhteiden edistämiseen yhteistyön ja yhteisen ymmärryksen luomisessa (Orr and Bennett 2017; Uhl-Bien 2006).

Vuorovaikutus voi rakentaa luottamusta organisaatioissa (Kaur, Verma, and Otoo 2021, 369) etenkin muutostilanteissa (Vakkala and Syväjärvi 2020). Pandemia-aikana johdon luottamus työntekijöihin on Suomessa noussut, ja juuri luottamus näyttää mahdollistaneen onnistuneen siirtymän pandemiarajoitusten aikaiseen etätööhön. Luottamuksesta kertoo se, että vastuun jakamisen koetaan onnistuneen pandemia-aikana varsin hyvin (Sutela and Pärnänen 2021). Toisaalta luottamus on voinut lisääntyä myös osin pakon edessä: kriisitilanteessa on tukeuduttu ylipäätään

yhteiskuntaan ja erityisesti työnantajaan. Suomalaisissa työyhteisöissä valvonta on keskittynyt erilaisten digitaalisten kellokorttien ja työajanseurantavälineiden hyödyntämiseen, minkä on tulkittu olevan jonkinasteinen osoitus luottamuksesta (Kovalainen, Poutanen, and Arvonen 2021).

Toisaalta erityisesti etätyössä, jossa työntekijän ja johdon välillä on etäisyyttä, voi esimerkiksi työn tekemisen valvontaan ja monitorointiin liittyä ylivalvonnan riski. Valvontaa voidaan työyhteisössä perustella työnantajan työturvallisuuteen ja työsuojeluun liittyvillä velvoitteilla. Erityisesti kotona tehtävän työn osalta valvontaa rajoittavat kotirauhaa ja yksityisyyden suojaa koskevat lainsäädännökset. Näyttöpäätteen monitorointina toteutettava valvonta ei riko kotirauhaa koskevia säännöksiä, mutta saattaa rikkoa perustuslain yksityisyyden suojaa tai henkilötietojen suojaa koskevia lainsäädännöksiä. Siksi näiden valvontakeinojen käytössä on varmistuttava paitsi lainmukaisuudesta, myös niiden tarpeellisuudesta ja oikeasuhteisuudesta. Yhteistoimintamenettelyä organisaatiossa voidaan pitää hyvänä tapana linjata ja keskustella valvonnan tarpeellisuudesta ja oikeasuhteisuudesta. (Kurvinen 2023) Valvonnan ja kontrollin vaikutukset luottamukseen onkin tässä yhteydessä huomioitava, koska ristiriitaiset viestit tahattomastakin kontrollista voivat vaikuttaa luottamukseen (Henriksen and Paulsen 2021). Lain vaatimukset tarpeellisuudesta ja oikeasuhteisuudesta voivat auttaa mitoittamaan valvontakeinoja myös luottamusta edistävällä tai ainakin sitä ylläpitävällä tavalla.

Luottamuksen rapautumiseen virtuaalisessa johtamisessa on tunnistettu myös muita syitä. Luottamus voi olla riippuvainen esimerkiksi johtajien kyvystä käyttää etävälineitä. Tämä on varmasti voinut myös kokemuksen karttuessa kehittyä (ks. myös Mäkinen and Mäkikangas 2023). Luottamuksen syntymiseen voivat vaikuttaa myös sekä johtajan että työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, suhteen syvyys ja aika. (Norman et al. 2020, 279) Ylipäänsä osaamisen puute voi estää luottamuksen syntymistä, yhteisvastuuta ja osallistumista (Kimble 2011). Siinä missä luottamus mahdollistaa osallistumista ja vuorovaikutusta, lisää myös aktiivinen osallistuminen, yhteistyö ja vuorovaikutus luottamusta (Nahapiet, Gratton, and Rocha 2005). Osallistujien näkökulmasta juuri palaverit voivat olla luottamuksen ja rehellisyyden paikkoja ja antavat useille osallistujille mahdollisuuden tuoda esiin uusia näkökulmia. Virtuaalisten alustojen monipuolisella käytöllä voidaan saada positiivisia vaikutuksia niin vuorovaikutukseen kuin luottamukseenkin (Hargreaves, Clarke, and Lester 2022). Merkille pantavaa on myös, että pandemiaa edeltävinä aikoina luottamuksella on ollut positiivinen rooli, mutta pandemian aikana edes luottamus vertaisiin tai johtajiin ei ole helpottanut virtuaaliseen työhön sopeutumista. (van Zoonen et al. 2021; Van Zoonen et al. 2022).

Humala (2016) on tutkimuksessaan todennut, että johtaja, erityisesti virtuaalisen johtamisen kontekstissa, tarvitsee alleviivaavaa ja johdonmukaista sensitiivisyyttä kysyäkseen ja aavistaakseen mahdollisia ongelmia, joita ihmisillä on. Virtuaalisessa toimintaympäristössä johtaminen on usein luontaisesti etäällä fyysisesti, mutta voi

olla sitä myös psyykkisesti. Erityisen tärkeää on antaa ihmisten esittää mielipiteensä, löyhentää kontrollia, hyväksyä riskit ja epäonnistumiset, lisätä luottamusta kollegoihin, huomion kiinnittämistä seikkoihin, jotka luovat pelkoa ja hoivata tunnetta omistajuudesta ja ylpeyttä organisaatiosta, jolle työskentelee (Catmull, Wallace, and Srilakshmi 2015). Mitä enemmän johtajat tukahduttavat omia tunteitaan, sitä enemmän tiimi omaksuu saman kulttuurin. Tämä taas voi aiheuttaa emotionaalista uupumusta ja laskea tiimin suoriutumistasoa. Johtajien on syytä löytää sopivat kanavat tunteiden ilmaisuun työpaikalla (Chiang et al. 2021, 1082–83).

Pandemian aikana negatiiviset vaikutukset etätyössä keskittyvätkin sosiaalisiin suhteisiin. Noin puolet kaipasi sosiaalisia suhteita työssään erittäin tai melko paljon, kun vain noin 20 % ei kaivanut niitä lainkaan tai kaipasi niitä vain vähän (Sutela and Pärnänen 2021). Sosiaalisen eristäytymisen on havaittu vaikuttavan negatiivisesti etätyöhön sopeutumiseen, eikä luottamuksellakaan näyttänyt olevan sopeutumisen kannalta positiivisia vaikutuksia (van Zoonen et al. 2021). Mielenkiintoista on, että yhteisöllisyyteen etätyöllä ei pandemia-aikaan juurikaan katsottu olevan merkitystä (Sutela and Pärnänen 2021), ja yksinäisyyttäkin koki vain harva (Mäkikangas, Juutinen, and Melin 2020). Eristäytymisen kokemuksella on sen sijaan ollut vaikutusta stressitekijöiden ilmaantumiseen.

Vuorovaikutuksella on havaittu olevan suuri merkitys erityisesti COVID-19 pandemian aikana sillan rakentamisessa johtajien ja työntekijöiden välille (Kaur, Verma, and Otoo 2021, 369). Luottamuksen sekä periksiantamattoman selkeän ja kannustavan vuorovaikutuksen avulla voidaan auttaa työntekijöitä selviämään emotionaalisesti haastavista ajoista (van der Voet 2016). Vuorovaikutuksella voidaan helpottaa stressitekijöiden vaikutuksia (Van Zoonen et al. 2022) ja muutoinkin etätyön tekemistä on suositeltava tukea toimivalla johtamisella ja tukemalla työntekijöiden oma-aloitteista työn kehittämistä (Mäkikangas, Juutinen, and Melin 2020). Jo ennen pandemiaa tehdyissä tutkimuksissa on vahvistettu, että kommunikaatiolla on suuri merkitys työntekijöiden sitoutumiseen ja positiiviseen suhtautumiseen vanhojen työtapojen muuttuessa (Giauque 2015; Rogiest et al. 2015). Tehokas ja osallistava johtaminen liitettyä tehokkaaseen vuorovaikutukseen tuottaa laatua, yhteenkuuluvuuden tunnetta, henkilökohtaista kehittymistä, lisää työtyytyväisyyttä, innostuksen tunnetta suunnasta ja visiosta, yhteyttä ympäristöön, terveen mekanismin innovointiin ja luovuuteen ja on innostavan organisaatiokulttuurin lähde (Soonhee Kim 2002, 231; van Wart 2003, 214). Pandemia-aikana tämä on vahvistunut ja sosiaalisiin suhteisiin liittyvät haasteet ovat koskeneet muun muassa yksinjäämistä, sosiaalisen verkoston supistumista ja vuorovaikutuksen johtamisen lisääntynyttä tarvetta (Mäkinen and Mäkikangas 2023). Johtaminen vaikuttaa vahvasti myös merkityksellisyden kokemukseen, jolla taas on vaikutus työn tuloksiin (L. G. Tummers and Knies 2013, 859).

Vuorovaikutusta virtuaalisessa toimintaympäristössä leimaa asiapitoisuus, vaikka siinä on havaittu myös tunteita, kuten esimerkiksi vihaa, kärsimättömyyttä,

inhoa, pelkoa, iloa, surua, yllättymistä, luottamusta, negatiivisuutta ja positiivisuutta (Kaur, Verma, and Otoo 2021, 369). Laitinen (2020) on väitöskirjassaan tutkinut virtuaalitiimien tunneilmaisujen sisältöä ja niiden kytkeytymistä tiimin muuhun vuorovaikutukseen. Eniten ilmaistiin huvittuneisuutta, iloa ja tyytyväisyyttä. Myös negatiivisia tunteita, kuten huolta, epävarmuutta ja harmitusta havaittiin. Tunneilmaisut kohdentuivat erityisesti työtehtäviin ja -prosesseihin sekä tiimin jäseniin ja jäsenten välisiin vuorovaikutussuhteisiin. Tunneilmaisujen havaittiin olevan sidoksissa tiimin yhteiseen historiaan. Historia vaikutti erityisesti tunneilmaisujen laajuuteen ja arvioon niiden hyväksyttävyydestä. (K. Laitinen & Valo, 2016, p. 72)

Lähijohtajan sensitiivisyys, tunteiden hallinta sekä yhteisen muutostilanteiden sanoittaminen ovat olennainen osa tässä työssä onnistumisesta. Tunteet ryvästyvät ja ne tarttuvat, siksi viestintä on aina suunniteltava huolella. Viestittäessä esimerkiksi uusista ohjeista on hyvä pyrkiä rakentamaan viesti siten, että se rakentaa positiivisuutta ja luottamusta, jotta vältytään paniikilta. Tuloksista saadut oivallukset auttavat johtajia parantamaan kommunikaatiota virtuaalisessa maailmassa tunteet huomioiden. (Kaur, Verma, and Otoo 2021, 369).

Teknologialla on merkitystä tunteiden ilmaisemisessa. Kokemuksen karttuessa sen merkitys vähenee. Tiimin yhteinen historia, tiimin jäsenten vuorovaikutustyyli ja -tottumukset voivat niin ikään vaikuttaa tunneilmausten määrään, muotoon ja sisältöön. Yllättäen ne vaikuttavat enemmän kuin käytettävä teknologia. Teknologia ei siis yksin määritä tiimin vuorovaikutuksen sujuvuutta ja tunneilmauksia siellä. Tiedon jakamiseen yksilötasolla vaikuttavat henkilökohtaiset yksityisyyden rajat, ammatilliset rajanvedot ja riskit, verkkoympäristöön liittyvät huolet sekä käsitykset yleisöstä. Viestin pysyvyydellä ja löydettävyydellä voi myös olla merkitystä tiedon jakamisen halukkuudessa. (K. Laitinen 2020, 63) Negatiiviset tunteet ja johtamisen käytänteet voivat myös aiheuttaa organisaatiossa hiljaisuutta ja estää näin oman äänen käyttöä (Elizabeth Wolfe Morrison 2023). Negatiivisten tunteiden ja johtamisen vaikutuksia hiljaisuuteen ei ole juurikaan tutkittu, ei etenkin virtuaalisen johtamisen kontekstissa. Tämän tutkimuksen tavoitteena on löytää vastauksia tunteiden, johtamisen ja oman äänen käytön välisestä yhteydestä.

Johtajien ja työntekijöiden kokemukset poikkeavat osin toisistaan. Kuten aiemmin totesin, työntekijät ovat suhtautuneet siirtymään keskimäärin positiivisesti. Kuten Mäkinen ja Mäkikangas (2023, 7) toteavat, johtajat ovat olleet haluttomampia jatkamaan etätyötä (vrt. esim. Sutela and Pärnänen 2021), mikä voinee johtua pakotetun etäjohtamisen mukanaan tuomista uusista, johtamisen positiota kuormittavista, tehtävistä (Mäkinen and Mäkikangas 2023).

## 1.2. Toimintaympäristön muutokset haastavat johtamista kunnissa

Kunta on yhteiskunnallisten muutosten keskiössä. Se on nähty valtion jatkeena palveluita tuottavana tahona, jolle valtio antaa, ja jolta valtio ottaa tehtäviä. Kuntaorganisaatiossa on vireillä samanaikaisesti isoja rakenteellisia palvelukentän muutoksia. Sosiaali- ja terveystalvet ovat siirtyneet vuoden 2023 alusta hyvinvointialueille (29.6.2021/616) laki sosiaali- ja terveydenhuolto ja pelastustoimea koskevan uudistuksen toimeenpanosta ja sitä koskevan lainsäädännön voimaantulosta). Toisaalta kunnille on myös lisätty isoja tehtäväkokonaisuuksia kuten työllisyyden edistämisen talvet (30.12.2020/1269) laki työllisyyden edistämisen kuntakokousta. Kunnalla on kuitenkin myös kunnallisesta itsehallinnosta kumpuava vahvasti paikallinen merkityksensä (Jäntti 2016). Tuo perustarkoitus on muutoksessa ja se edellyttää paikallisen yhteisen ymmärryksen luomista siitä, mihin kuntaa oikeastaan tarvitaan. Kunta poliittisena ja elinvoimaa tuottavana, yleistä etua vaalivana yhteisönä tarvitsee yhteisöllisyydestä ja vuorovaikutuksesta kumpuavaa toimintaa. Kuntakäsitys avataan uudestaan vahvan osallisuuden kautta ja perustarkoitus voi parhaimmillaan määräytyä tuon yhteisen ymmärryksen määrittelemänä.

Keroksittain rakentuneena, useita sekä sisäisiä että ulkoisia sidosryhmiä sisältävänä kokonaisuutena, se hyötyy näillä erilaisilla rajapinnoilla tehtävästä johtamisen työstä (Haveri and Majoinen 2017). Johtamisen rooli korostuu ja uudistuksissa lopputulemat jäävätkin riippumaan siitä, miten onnistuneena johtaminen lopulta koetaan. Kunnan suoriutuminen oman perustehtävän yleistä etua palvelevasta kokonaisuudesta edellyttää johtamisen lisäksi vahvaa motivaatiota tuottaa yhteistä hyvää. New Public Management (NPM) toi kuntasektorille tulokseen perustuvan ajattelun ja yksityissektorille tuttuja johtamisen malleja (Hood 1991; Lähdesmäki 2003). NPM johtamis- ja johtajakeskeisenä mallina uskoo johtajuuden vaikuttavuuteen. Tätä haastamaan ovat tulleet uuden julkisen hallinnan (New Public Governance) ja verkostomaisen johtamisen mallit.

Työn muuttuessa johtamisenkin on muututtava. Ihmisten johtaminen monimutkaistuvassa maailmassa ja organisaatiotodellisuudessa ei ole helppoa (Anyu, 2019, 61). Tällaisessa toimintaympäristössä johtaminen edellyttää niin taitoa ja viisautta kuin tietoa ja voimavarojakin (Pietiläinen and Syväjärvi 2019). Digitaalisten työvälineiden käyttö muuttaa kanssakäymistä työssä ja johdon tuki tässä työkuulttuurin on muutoksessa tärkeää (Ravelin et al. 2021). Toimintaympäristöissä, joissa työntekijän ja johtajan välillä on etäisyyttä, johtaminen edellyttää erityistaitoja, kuten selkeää viestintää, kykyä tarjota riittävää vuorovaikutusta ja käyttää teknologisia apuvälineitä (Kim 2002; Ravelin et al. 2021; van Wart et al. 2019). Tehokkaan virtuaalisen johtamisen avulla voidaan rakentaa vastuullisia tiimejä, määrittää tehokkaita prosesseja, inspiroida muutokseen sekä kehittää luottamusta virtuaalisesti (Van Wart et al. 2019). Pandemian aikainen etätööhön siirtyminen on korostanut ihmissuhteisiin,

luottamukseen ja sitoutumiseen perustuvien johtamisen käytänteiden merkitystä (Chamakiotis, Panteli, and Davison 2021).

Muutoksessa erityisesti lähijohtajan rooli korostuu ja muutostilanteissa lähijohtajalta edellytetään sensitiivisyyttä ja tunteiden hallintaa (Vakkala 2012, 77). Kuntasektorin johtamisessa ovat Suomessa jo yli vuosikymmenen kuuluneet ihmisläheisen johtamisen ilmenemismuodot, kuten aitous, osallisuus, avoimuus, toimiva viestintä, vuorovaikutus, arvostus ja läsnäolo (Vakkala and Syväjärvi 2012). Tässä ajassa ihmiskeskeiselle johtamiselle on tilausta. Tämän tutkimuksen näkökulma johtamiseen pitää sisällään Stenvallin ja Virtasen (Stenvall and Virtanen 2021) ihmiskeskeisen hallinnon uudistamisen elementtejä. Ihmiskeskeinen johtaminen on johtamista, jossa johtamisen positiiviset vaikutukset palaavat aina ihmiseen ja ihminen on näiden johtamisen toimenpiteiden hyödynsaaja. Stenvallin ja Virtasen tapaan tässä tämä tutkimus nojaa positiiviseen ihmiskuvaan, jossa ihminen nähdään kehittyvänä ja kehittäväenä toimijana. Ihmiskeskeisyys ei ole virtuaalisen johtamisen yhteydessä itsestään selvyys, vaan se on näkökulma- ja valintakysymys ja esimerkiksi hallinnollisten uudistusten onnistumisen edellytys. (ks. myös Virtanen, Tammeaid, and Jalonen 2022) Ihmisten toiminta, tässä tapauksessa johtamisen perspektiivistä katsottuna, on toiminnan keskiössä. Tämän tutkimuksen läpileikkaavana teemana kulkee tämä positiivinen ihmiskäsitys ja ihmiskeskeinen johtaminen.

Kuntasektorin johtamisessa korostuu sille tyypillinen kaksoisrooli, jossa johtajan työtehtävät jakautuvat asiantuntijan ja johtamisen tehtäviin rasittaen erityisesti keskijohdon roolia. Tällöin johtamisen käsittäminen ammattina voi vaarantua. (Koskiniemi, Syväjärvi, and Pietiläinen 2020; Koskiniemi, Vakkala, and Pietiläinen 2019) Organisaatioita vaivaavan kuormittuneisuuden on todettu johtuvan määrittelemättömistä tai heikosti määritellyistä rooleista, jopa osin ikärakenteesta ja muutoksen vastustuksesta (Saari 2016, 235–42; van Zoonen et al. 2021). Henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi on kunnissa suuri tilaus, koska tulevana vuosina on suoriuduttava vähemmällä työvoimalla (Lehto and Viitala 2016).

Kunnan toimintaympäristö ja sen muutos pitää sisällään monia paradoksaalisia kysymyksiä. Paradoksiajattelu (Hyryläinen, Autioniemi, and Lehto 2022; Smith and Tracey 2016) haastaa johtajaan tai johtamiseen keskittyvää johtamisen tutkimusta. Siinä missä johtamiseen ja johtajaan keskittyvät teoriat pyrkivät poistamaan vastakkaisuuksia, paradoksaalisuusteoriat pyrkivät hyödyntämään niitä tuottaen jotakin uutta. Tällöin johtaminen ei muutoksen näkökulmasta tuota välttämättä suurta kehityskaarta, vaan enemmänkin ”pieniä jatkuvia liikkeitä kuin suuria ja näyttäviä kehityskaaria” (Hyryläinen, Autioniemi, and Lehto 2022, 85).

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on johtaminen ja vuorovaikutus virtuaalisessa toimintaympäristössä sekä muuttuvassa kuntakentässä. Aineistolähtöisen, sosiaaliseen konstruktionismiin perustuvan tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millainen muutos johtamisessa ja vuorovaikutuksessa tapahtui COVID-19-pandemian aikana siirryttäessä virtuaaliseen työhön. Aihe on erittäin ajankohtainen paitsi kun-

nissa, myös esimerkiksi niistä erkaantuneilla hyvinvointialueilla, joissa molemmissa toiminta ja tehtävät uudistuvat. Kunta verkostomaisena, kerroksittain rakentuneena organisaationa hyötyy yhteistyöstä, joka syntyy sosiaalisen pääoman ulottuvuuksien ja mekanismien kehittyessä (Nahapiet, Gratton, and Rocha 2005). Organisaatioissa hiljaisuuden ja oman äänen käytön ympärillä käyty keskustelu auttaa esittämään niitä kysymyksiä, joiden kautta erityisesti hiljaisuuden syitä pystytään tunnistamaan paremmin. Paradoksaalisuusajattelu ja paradoksien hallinta voi niin ikään viitoittaa tietä monimutkaistuvien ja alati muuttuvien organisaatioiden johtamiseen ilman, että johtajan rooli yksinään tässä työssä korostuu.

### 1.3. Tutkimustehtävä

Tutkimus sijoittuu kuntakentälle käsitellen muutosta, jonka virtuaaliseen johtamiseen siirtyminen aiheutti COVID-19 - pandemian aikana vuosina 2020–21. Tämän tutkimuksen toimintaympäristön muodostavat johtaminen ja vuorovaikutus virtuaalisessa toimintaympäristössä sekä johtaminen muuttuvassa kuntakentässä, jotka on kuvattu luvuissa 1.1. ja 1.2. Tutkimuksen asetelma on lähtenyt liikkeelle vuorovaikutuksesta ja johtamisesta virtuaalisessa toimintaympäristössä. Perehtyminen aiempiin kunta-alalla tehtyihin tutkimuksiin osoitti, miten keskeistä roolia kunnan toimintakentän muutos kaiken kaikkiaan tässä näyttelee. Abduktiivinen tutkimusote avasi oven toimintaympäristössä muutoksen kannalta mielenkiintoisten kysymysten löytämiselle. Tutkimusaineistosta nousivat esille ihmisten osallistumisen puute ja tarve organisaation siilorajat ylittävälle yhteistyölle. Tämä johdatti tutkimaan sosiaalisen pääoman teoriaa ja erityisesti sen ulottuvuuksia ja mekanismeja. Aineistosta nousi myös laaja tunteiden kirjo, eikä puhe tunteista keskittynyt pelkästään ennalta arveltuun luottamukseen. Kaiken kaikkiaan tunnistin yli 30 erilaista tunnetta tai niistä kertovia seikkoja. Erityisesti korostui puhe pelosta. Aiempiin tutkimuksiin (ks. esim. Kish-Gephart et al. 2009; Guo, Decoster, Babalola, De Schutter, et al. 2018) perehdyttäessä oli havaittavissa, että ulkoinen tai sisäinen pelko voivat aiheuttaa hiljaisuutta ja vähentää halua osallistua esimerkiksi palaverissa.

Virtuaalinen johtaminen haastaa erityisesti sosiaalisia suhteita ja vuorovaikutusta sekä johtamista (Ayenew and Ayalew 2022; Mäkinen and Mäkikangas 2023; Vahdati et al. 2023). Virtuaalisessa toimintaympäristössä moninaisten teknologisten etätyövälineiden käytön voidaan katsoa heijastelevan sosiaalisen pääoman olemassaoloa ja päinvastoin (Franssila 2017). Vuorovaikutusteknologia voidaan semmoiseen käsittää tyhjäksi tilaksi, eikä se yksin määritä vuorovaikutuksessa onnistumista (K. Laitinen 2020), vaikka monipuolistamalla virtuaalisten välineiden käyttöä voidaankin lisätä virtuaalista läsnäoloa, vastavuoroisuutta ja luottamusta (Torro 2023). Arjen toimintatavat ja rakenteet voivat ohjata työskentelemään suhteellisen kapeissa siiloissa (Mäki 2017). Yhteistyö yli siilorajojen voi hyötyä sosiaalisesta pääomasta



ja oman äänen käytöstä. Sosiaaliseen pääomaan liittyy keskeisenä vastavuoroinen vuorovaikutus, jota on pidetty kuntajohtamisessa (Paananen 2022b) ja erityisesti kuntien uudistamista koskevassa työssä tärkeänä, vaikka yhteistyö on edelleen varsin hallintolähtöistä (Jurmu 2021). Kuntajohtaminen kehittyy vuorovaikutteiseen suuntaan (Jurmu 2021) ja keskustelevuus voikin lisätä selkeyttä ja auttaa organisaatiolle tärkeän viestin kirkastamista, mutta paradoksaalista kyllä, osa työntekijöistä odottaa muualta annettavia raameja (Mäki 2017). Kuntien uudistamisessa korostuu sellaisten henkilöiden rooli, joilla on asiantuntijuutta eri toimialojen yhteistyön ja vuorovaikutuksen edistämiseksi ja tukemisessa sekä motivaatiota käyttää tuota asiantuntemusta (Jurmu 2021).

Tiedon välittäminen ja sosiaaliset suhteet ovat yhteydessä toisiinsa, minkä vuoksi sosiaalisen pääoman teoria sopii hyvin juuri tällaisen toimintaympäristön arviointiin (Nahapiet, Gratton, and Rocha 2005). Käytetyllä kielellä on merkitystä. Aineistossa oli havaittavissa minäpuhetta ja yhteisöpuhetta, joista muodostui tutkimuksen kaksi kategorista puhetyyppiä. Liiallinen keskittyminen itseän (self-focus) voi laskea organisaation tuloksia (Caldwell et al. 2008) ja sillä voi olla vaikutusta myös sosiaaliseen pääomaan, haluan tehdä yhteistyötä ja kehittymiseen kohti erinomaisuutta (Nahapiet, Gratton, and Rocha 2005). Organisaation suoriutumista kuvaavat mittarit voivat johtaa omaan etuun keskittymiseen. Vaikka omaan etuun keskittymisellä voi olla positiivisia vaikutuksia tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta, pelkästään omiin tavoitteisiin pyrkiminen ruokkii kilpailuhenkisyyttä. Tällöin tavoitteita voidaan pyrkiä täyttämään ihmissuhteiden kustannuksella. Halu jakaa tietoa ja rakentaa luottamusta voi heikentyä. (Rocha and Ghoshal 2006) Absoluuttinen oman edun tavoittelu voi tätä kautta estää organisaatiota kehittymästä erinomaiseksi estämällä laajamittaisen yhteistyön yli siilojen (Nahapiet, Gratton, and Rocha 2005; Rocha and Ghoshal 2006). Instrumentaalissa omassa edussa taas ihmiset nähdään välineinä toteuttaa omia tavoitteita (Nahapiet, Gratton, and Rocha 2005; Rocha and Ghoshal 2006) tai hankkia tietoa heidän kauttaan. Instrumentaalisen oman edun tilanteissa ihmiset tekevät yhteistyötä, jos siitä on heille mitattavaa hyötyä. Tietoa ennemmin säilötään itsellä kuin jaetaan ja toiminnassa ajaututaan ennemmin kilpailuun kuin yhteistyöhön. (Nahapiet, Gratton, and Rocha 2005)

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millainen muutos johtamisessa ja vuorovaikutuksessa tapahtui COVID – 19 pandemian aikana siirryttäessä virtuaaliseen työhön kunnissa. Aineistosta nousseiden teemojen kautta tavoitteena on osallistua sosiaalista pääomaa tukevaa johtamista sekä hiljaisuutta ja oman äänen käyttöä yhteistyön edellytyksenä koskevaan tieteelliseen keskusteluun. Tavoitteena on myös ottaa huomioon ne erilaiset toiminnalliset ristiriidat, joita tässä tutkimuksessa käsitellään osana johtamisen paradoksaalisia käytänteitä. Tutkimuksen tavoitteena on myös peilata sosiaalista pääomaa ja oman äänen käyttöä suhteessa johtamisen tarkoitukseen antaen näin tietoa myös siitä, mikä merkitys sosiaalisella pääomalla, oman äänen käytöllä ja paradoksiajattelulla on suoriutumiseen ja johtamistyössä

onnistumiseen. Tavoitteena on auttaa suhtautumaan tunnistettuihin paradokseihin johtamiselämässä siten, että ihmiset voivat suoriutua käytännön johtamistyöstään paremmin ympäristössä, jossa johtamiselle asetettavat vaatimukset eivät ainakaan vähene. Käytännön toimitusosuutuksien tarkoituksena on helpottaa johtamistyötä ja erityisesti pohdinta- ja johtopäätösoiossa käydyn keskustelun kautta antaa suosituksia tulevaisuuden tutkimusta suuntaamaan.

Sekä virtuaaliseen toimintaympäristöön että kuntiin ylipäänsä liittyy monia paradoksaalisia kysymyksiä. Mäki (2017) on kuvannut asiantuntijaorganisaatiota koskevassa liiketaloustieteen tutkimuksessaan johtajuuskulttuurin paradokseja, ja tunnistanut niitä viisi asiantuntijaviraston, korkeakoulun ja kasvuyrityksen viitekehysessä: keskusteleavuus vs. selkeys, työn autonomia vs. johtamisen kaipuu, johdon osallisuus vs. keski johdon osattomuus, isokuva vs. siilot sekä johtajuuden kytköksellisyys vs. katoksellisuus. Autioniemi taas on hallintotieteeseen sijoittuvassa väitöskirjassaan väittänyt vastuullisen julkisjohtamisen olevan semmoisenaan paradoksi (Autioniemi 2022). Hyyryläinen tutkimusryhmineen on tunnistanut paradokseja ylipäänsä julkisessa johtamisessa ja erityisesti kuntakentällä (Hyyryläinen, Autioniemi, and Lehto 2022; Hyyryläinen, Karhu, and Luoto 2018). Virtuaalinen toimintaympäristö ja kuntakentän muutokset voivat nostaa esille uusia paradokseja ja toisaalta vahvistaa jo ennalta tunnistettuja, mihin tämä tutkimus voi antaa lisätietoa.

Tätä tutkin analysoimalla kuntien ylempään ja keski johdon kokemuksia johtamisesta siirryttäessä etätööhön vuonna 2020 ja sen jatkuessa hybridityönä vuosina 2020-21. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin virtuaalisen johtamisen kontekstissa kunta-alalla:

Millainen muutos johtamisessa ja vuorovaikutuksessa tapahtui COVID-19-pandemian aikana siirryttäessä virtuaaliseen työhön?

- o Minkälainen johtaminen tukee sosiaalisen pääoman kehittymistä ja oman äänen käyttöä?
- o Miten voimme tunnistaa paradokseja ja lisätä paradoksiajattelua johtamisen käytänteissä?

Ensimmäinen tutkimuskysymyksistä on pääkysymys ja sen alle olen määritellyt aineistolähtöisesti kaksi alakysymystä. Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, johon on haastateltu 22 kuntasektorilla ylimmässä ja keski johdossa työskentelevää johtajaa kahdesta erikokoisesta kunnasta vuoden 2021 aikana. Tieteenteoreettinen perusta nojaa sosiaaliseen konstruktionismiin. Analyysi on abduktiivista käyden tiivistä keskustelua aineiston, aiemman tutkimuksen ja teorian kanssa. Teoria on tutkimuksessa linssi, jonka läpi aineistoa peilataan.

Tämän tutkimuksen rakenne on suunniteltu tukemaan aineistolähtöistä konstruktiivista lähestymiskulmaa (Charmaz 2006) siten, että lukija voi seurata tutkimustulosten rakentumista tutkimuksen suunnittelusta, teoreettisen viitekehysten

kautta kohti tuloksia ja lopulta pohdintoja ja johtopäätöksiä. Tutkimus muodostuu viidestä (5) pääluvusta: Luku yksi on johdanto, jossa kuvataan tutkimuksen toimintaympäristöä ja tutkimustehtävää. Luvussa kaksi avataan menetelmällisiä valintoja sekä aineiston keruuta ja analysointia koskevia kysymyksiä. Valintoja perustellaan tieteenteorian ja tieteenfilosofisen lähtökohdan kautta linkittäen ne osaksi tutkimusprosessia sekä eettisiä kysymyksiä. Konstruktivistista tutkimusotetta tukemaan on tutkimuksen keskeiset käsitteet ja rajaukset sijoitettu luvun 2 loppuun. Käsitteet ovat jäsenyneet kronologisesti useiden analysointivaiheiden kautta. Niiden muotoutuminen on kuvattu kuviossa 1 tutkimusprosessi ja sitä on selitetty auki luvussa 2.3.1. Luvussa kolme teoreettisena viitekehystenä kuvataan sosiaalisen pääoman merkitystä organisaatiolle, hiljaisuuden ja oman äänen käyttöä organisaatiossa sekä paradoksien johtamista kuntien toimintaympäristössä. Luku neljä on tulosluku, jossa käydään keskustelua aineistoon pohjautuen aiemman tutkimuksen ja tämän tutkimuksen aineiston välillä. Luvussa viisi käydään pohdintaa tuloksien soveltuvuudesta käytännön organisaatioelämään, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja merkityksellisyyttä sekä vedetään tulokset yhteen johtopäätösosiossa.

## 2. MENETELMÄLLISET VALINNAT, AINEISTON KERUU JA ANALYSOINTI

### 2.1. Tutkimuksen tieteenteoreettinen perusta

Tämä tutkimus kuuluu hallintotieteisiin ja on ontologiselta perusrakenteeltaan nominalistinen käsittäen maailman subjektiivisena ja kontekstisidonnaisena (Spencer, Pryce, and Walsh 2014). Epistemologialtaan tutkimus on antipositivistinen rakentaen merkityksiä tämän tutkimuksen kohteena olevien johtajien haastatteluissa kuvaamista kokemusmaailmoista. Metodologialtaan tämä tutkimus on laadullinen tapaustutkimus. Tutkimuksen tieteenfilosofinen katsantokanta ja teoriat ovat ikään kuin linssejä, joiden läpi maailmaa katsellaan (Burrell and Morgan 1979). Tutkimuksen perusta pohjautuu jälkipositivismiin sovellukseen sosiaaliseen konstruktio-nismiin. Seuraavissa luvuissa avataan enemmän tieteenfilosofista lähestymiskulmaa yleisesti ja sosiaalisen konstruktioismin valintaa erityisesti tämän tutkimuksen lähtökohtana.

#### 2.1.1. Tieteenfilosofinen lähestymistapa

Jokaisella tutkittavalla ilmiöllä on perusrakenne eli ontologia, epistemologia ja metodologia. Ontologia on oppimista todellisuuden luonteesta. Samalla siinä on kysymys myös ”universaalista todellisuudesta” ja objektiivisuudesta (Spencer, Pryce, and Walsh 2014:82). Objektiivisuuteen tähtäävässä realistisessa tutkimuksessa maailma ymmärretään ontologisesti yksilön kognitiosta erillisenä kovana, konkreettisenä ja suhteellisen muuttumattomana rakenteena (Burrell and Morgan 1979). Kuten Burrell ja Morgan (1979) osuvasti toteavat ”Yksilön nähdään syntyneen ja elävän sosiaalisessa maailmassa, jolla on oma todellisuutensa” (s. 4). Nominalistisessa päässä maailma nähdään subjektiivisena ja kontekstisidonnaisena (Spencer et al. 2014). Nominalistiselle kannalle on ominaista olettaa, että sosiaalinen maailma on yksilön kognitiosta erillinen ja koostuu nimistä, käsitteistä ja nimikkeistä, joita käytetään konstruoimaan maailmaa (Burrell and Morgan 1979). Tässä tutkimuksessa pyritään ontologisesti löytämään vastaus kysymykseen, ”minkälainen on todellisuuden luonne, toisin sanoen mitä voimme tietää siitä” todellisuudesta (Spencer et al. 2014), jossa kuntaorganisaatioissa elettiin vuonna 2020-2021 kuntien ylimmän johdon ja keskijohdon perspektiivistä katsottuna. Lähestymiskulmaltaan tutkimus on subjektiivinen ja tässäkin kontekstissa, kuten yhteiskunnassa ylipäättään, vallitsee monia rinnakkaisia todellisuuksia (Berger and Luckmann 2002).

Tutkimukseni tieteenteoreettinen perusta on sosiaalisessa konstruktioismissa, jota avataan enemmän seuraavassa luvussa. Sosiaalinen konstruktioismi on tyypil-

lisimmillään ontologiselta perustaltaan nominalistinen, mutta siinä voi erilaisten tutkimustapojen mukaan olla myös realismille tyypillisiä piirteitä (Elder-Vass 2012). Tutkimukseni painottuu ontologisesti nominalistiseen suuntaan. Lukijalle viitoteetaan kuitenkin objektiivisia pyrkimyksiä tunnistamalla seikkoja, jotka toistuvat myös muualla maailmassa ymmärtäen kuitenkin, että aiheeseen liittyy paljon subjektiivisia ja kontekstiin sidottuja piirteitä. Luvuissa 1.1. ja 1.2. kuvataan sitä kontekstia (Spencer et al. 2014:82), jossa kuntaorganisaatioissa elettiin vertaamalla sitä myös laajasti aiempaan tutkimukseen. Lisäksi organisaatioiden tarkastelussa vaikuttavat paradoksaaliset seikat, niiden vaikutukset yleisesti muuttuvassa kuntakentässä sekä erityisesti virtuaalisessa toimintaympäristössä. Johtamisen elämismaailma syntyy tuohon kontekstiin kiinnittyvinä subjektiivisina sosiaalisina vuorovaikutussuhteina (Berger and Luckmann 2002). Ymmärrän maailman, kuten modernit konstruktivistit. Maailmassa on myös asioita, joita ei rakennetta sosiaalisessa kanssakäymisessä ja sitten niitä, jotka luodaan siinä (Elder-Vass 2012:6).

Tämä tutkimus ei keskity kulttuurin tutkimukseen, vaan pyrkii löytämään vastauksia ihmismielen tuottamaan todellisuuteen. Epistemologisesti tutkimus on antipositivistinen siinä mielessä, että sosiaalisen maailman nähdään rakentuvan niiden yksilöiden kautta, jotka liittyvät suoraan siihen maailmaan, mistä ollaan kiinnostuneita (Burrell and Morgan 1979:5). Positivistiselle epistemologialle on tyypillistä nähdä ihminen tarkkailijana, kun taas antipositivistinen näkökulma korostaa sisältäpäin rakentuvan ymmärryksen merkitystä (emt). Tutkimuksen tapaututkimuksen luonne kytkeytyy tähän subjektiiviseen epistemologiaan. Kunnan ylimpään ja keskijohtoon kuuluvat johtajat kertovat osin tästä paradoksaalisestakin todellisuudesta kukin omaan henkilökohtaiseen kokemusmaailmaansa aihetta peilaten. Moniäänisyyttä tähän vuoropuheluun rakennetaan katsomalla aihetta osin kriittisestikin tarkastellen johtamista myös paradoksaalisuuden kautta. Paradoksaalisuutta käsitellään erityisesti menestyksen ja epäonnistumisen välisen yhteyden arvioinnissa kysyen hyväksymmekö riittävästi sen, että menestys lopulta tarkoittaa kaikille ihmisille vähän eri asioita. Kriittisen arvioinnin kautta pystytään syvällisesti ymmärtämään kuntaa johtamisen toimintaympäristönä, sosiaalisen pääoman merkitystä organisaatiolle, hiljaisuuden ja oma äänen käyttöä organisaatioissa ja niiden vaikutuksia johtamisessa onnistumiseen.

Ihmiskäsitys on tässä tutkimuksessa niin ikään enemmän subjektiivisella puolella perustuen ihmisen vapaaseen tahtoon, autonomiaan. Tutkimuksessa tunnistetaan kuitenkin toisaalta myös tutkimuskontekstiin liittyvät deterministiset piirteet. Kunta toimintaympäristönä ja COVID-19 tilannetekijänä määrittävät omalta osaltaan toimintoja, joista haastateltavat kertovat. Tutkimuksen metodologinen tausta lähenee ideografista tutkimusotetta. Sen aineistolähtöisyys ei ole tarkkaan sidottu mihinkään tiettyyn protokollaan tai teoriaan, kuten ideografiselle tutkimusotteelle on tyypillistä. Ideografiselle otteelle tyypillisesti pyritään löytämään vastauksia ”pääsemällä sisään jokapäiväiseen elämän virtaukseen ja tilanteisiin”, joissa haastateltavat

elävät (Burrell and Morgan 1979:6). Tätä tukee tutkijapositioni, jota kuvataan enemmän luvussa 2.2.2.

Sosiaalisen konstruktionismin periaatteita noudattaen tutkimuksen perustana on uskomus, että jokapäiväinen elämä on ihmisten muodostamaa todellisuutta. Sosiaalisen konstruktionismin tavoin tässä tutkimuksessa todellisuus rakentuu ihmisten välisessä sosiaalisessa kanssakäymisessä. (Berger and Luckmann 2002) rakentaen tästä näkökulmasta käsin luotettavaa tietoa (Lincoln Yvonna S. 1994:108; Spencer et al. 2014:82). Tutkimuksen luotettavuutta lisätään perehtymällä haastateltavien kokemusmaailmaan ja vertaamalla tuota kokemusmaailmaa laajasti aiempaan tutkimustietoon tehden tulkintoja näiden välisistä yhteyksistä ja eroista (Spencer et al. 2014:82–83).

### **2.1.2. Sosiaalinen konstruktionismi tieteenteoreettisena perustana**

Ihmiset ja heidän tekonsa ovat merkityksellisiä (Bryman 2007:20). Tämän tutkimuksen tieteenteoreettinen perustan avulla tavoitteena on rakentaa ihmisten välisen vuorovaikutuksen kautta kuva siitä, mitkä johtajien teot, heidän oman käsityksensä mukaan, heidän itsensä kertomana, ovat merkityksellisiä siinä muutoksessa, joka johtamisessa pandemian aikana tapahtui. Sosiaalinen konstruktionismi on tieteenteoreettinen suuntaus, joka pohjaa sosiologiaan ja se suhtautuu kriittisesti siihen, että maailma ja oma itse ymmärretään itsestäänselvyytenä. Sen filosofinen tausta on epäselvä, mutta tässä tutkimuksessa tunnistetaan sen postmodernille perustalle tyypillisiä piirteitä. Postmodernistille tyypillisesti ymmärretään, ettei yhteiskunnallisessa muutoksessa sosiaalisen elämän taustalla ole kyse missään piilossa olevan rakenteen löytämisestä tai muuttamisesta (Burr 2015). Kuten Burr (2015) toteaa, jos sana ”löytää” edellyttäisi sitä, että on olemassa jokin vakaa todellisuus, joka voidaan paljastaa havainnoinnin ja analyysin perusteella. Tämä on sosiaaliselle konstruktionismille vieras ajatus. (s. 14).

Tässä tutkimuksessa ei myöskään keskitytä psykologialle tyypilliseen tapaan yksilöön tai korosteta essentialismille ominaisesti jotakin ihmiseen sisään rakennettua, ikään kuin annettua olemusta. Sosiaaliselle konstruktionismille ominaisesti tutkimuksessa nähdäänkin tuon olemuksen ensisijaisesti syntyvän sosiaalisen suhteiden välisessä prosessissa vuorovaikutuksen, suhteiden ja kokemuksen kautta (Burr 2015:6–7). Mielenkiinnon kohteena ovat ne ilmiöt, jotka syntyvät vuorovaikutuksen, suhteiden ja kokemusten kautta johtamisen ja vuorovaikutuksen elämysmaailmassa erityisesti tutkimuksen kontekstissa ja toimintaympäristössä. Tämä valinta näkyy ohjaavana tekijänä niin teoriapohjaa ja tutkimus- ja analyysimenetelmiä valitessani kuin lopputuloksia koottaessa. *Homo sapiens* on aina myös *Homo socius* (Berger and Luckmann 2002:63).

Tieteen peruskysymyksiä on, mikä on todellista ja miten voimme oikeastaan tietää mitään. Nämä kaksi kysymystä ovat kirvoittaneet sekä filosofisia pohdintoja ja tutkimuksia, mutta myös inhimillistä toimintaa sinänsä. Sosiaaliset konstruktionis-

tit omaksuvatkin skeptisen asenteen kaikkia totuusväitteitä kohtaan, myös omiaan (Burr 2015:23). Sosiaalisen konstruktionismin tavoin tässä tutkimuksessa ymmärretään, että tieto rakentuu aina jostakin perspektiivistä käsin ja se palvelee aina jotakin tarkoitusta paremmin kuin jotakin toista (Burr 2015:7). Radikaalimmillaan sosiaaliseen konstruktionismille ei ole olemassakaan sellaista asiaa kuin ”objektiivinen fakta” (Burr 2015). Modernille sosiaaliseen konstruktionismille tyypillisesti tutkimuksessa pyritäänkin erottamaan ne tekijät, jotka voidaan luoda sosiaalisessa kanssakäymisessä niistä, joita ei voida luoda siinä. (Elder-Vass 2012). Tutkimuksen luonteeseen ei sinällään kuulu kiistää tai yrittää todentaa onko objektiivisia faktoja olemassa vai ei. Tämä tutkimus ei myöskään ole filosofinen tulkinta tai pohdinta siitä, mitä voimme tietää todellisuudesta. Berger ja Luckmann, kuten tämä tutkimuskin, korostavat, että tiedon ja todellisuuden käsitteiden sosiologinen lähestymistapa on jossakin maallikon ja filosofin näkökulman välimaastossa (s. 11-13). Tämän lähestymistavan avulla tutkimus parhaimmillaan antaa lukijalle myös käytännön työelämää hyödyntäviä keinoja sosiaalista pääomaa ja paradoksiajattelua tukevan johtamisen kehittämisessä. Sitä tietoa, jonka voidaan katsoa syntyvän sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, ei voida johtaa sellaisenaan maailmasta (Burr 2015,4). Ihmisen perspektiivi, niin haastateltavien kuin tutkijankin, vaikuttaa tulkintoihin. Tutkijan perspektiiviä on avattu luvussa 2.2.2. Tutkijapositio sekä tässä luvussa 2.1.2. Tutkimuksen tieteenteoreettinen perusta. Tästä perspektiivistäni katsoen havaintoihin tästä maailmasta on syytä suhtautua kriittisesti ymmärtäen, että ne eivät välttämättä ole tavanomaisen objektiivisen ja puolueettoman tiedon perusteita. Tutkimuksen tuloksia, historiallista tai kulttuurista kontekstia ja mahdollisia muiden tai tutkijan omia poliittisia tai ideologisia intressejä on tarkasteltava varoen, jotta asiat eivät vääristyisi ja näin aiheuttaisi haittaa heille, joita tämä tutkimus koskee tai joihin se voi liittyä.

Johtamisen elämisaailma syntyy suurelta osin sosiaalisessa vuorovaikutussuhteessa. Sosiaaliseen konstruktionismille tyypillisesti ymmärrän, että se miten ymmärrämme maailmaa ja sen kategorioita ja konsepteja, on vahvasti sidottuna historiaan ja kulttuuriin, jossa elämme (Burr 2015). Olen kiinnostunut kaikesta siitä tiedosta, joka rakentuu haastateltavilla heidän arjen vuorovaikutussuhteissaan sekä siinä vuorovaikutussuhteessa, joka syntyy minun ja haastateltavieni välille haastattelutilanteessa. Tutkimukseni pohjautuu seikkaperäiseen kontekstin auki kirjoittamiseen luvussa 1.1. ja 1.2., joissa pyritään kuvaamaan sitä arkitodellisuutta, jota kunnissa tällä hetkellä eletään. Oma arkitodellisuuttaan jokainen haastateltava kuvaa tiettyjen kategorioiden ja konseptien kautta käyttäen kieltä, joka heidän todellisuudestaan kumpuaa (vrt. Burr 2015, 10). Tuo arkitodellisuus syntyy osana haastateltavien kertomuksia ja täydentyy vuoropuheluna aiemman tutkimuksen kanssa.

Tärkeät arkitodellisuuden kokonaisuudet muotoillaan kielen avulla luokiteltuina kokonaisuuksina (Berger and Luckmann 2002). Kieli on tässä tutkimuksessa väline saada tietoa arkitodellisuudesta ja on siten välttämätön osa arkielämän todellisuuden ymmärtämistä. Irrautuessaan henkilön sen hetkisistä mielentiloista, se saavuttaa

kielen roolin. Kieli on ennako-odotus ajatuksista. Kieli ei ole pelkästään väylä ilmaista itseään, vaan tapa rakentaa konstruktioita maailmasta, jossa elämme. (Burr 2015,10–11)

Tämän tutkimuksen näkökulmasta vuorovaikutuksen asynkronisuus muodostaa virtuaalisessa toimintaympäristössä haasteen sosiaaliselle vuorovaikutukselle elämismaailmassa. Jokaisella on siitä todellisuudesta oma tulkintansa ja siitä syntyy subjektiivinen merkitys yhtenäisenä maailmana. Näin lukuisten eri todellisuuksien joukosta erottuu yksi par excellence eli jokapäiväisen elämän arkitodellisuus. Sosiaalinen tietovaranto sisältää myös tiedon henkilön asemasta ja rajoituksista, kuten myös laajan määrän erilaista ”reseptitietoa”. (Berger and Luckmann 2002,47–53) Tämän tutkimuksen näkökulmasta merkityksellistä on se sosiaalinen tietovaranto, joka kertoo jotakin henkilön asemasta ja rajoituksista osana kuntien virtuaalisen toimintaympäristön johtamista. Merkityksellistä on myös ns. reseptitieto esimerkiksi etävalineiden käyttömahdollisuuksista ja sen puutteen vaikutukset vuorovaikutukseen virtuaalisissa toimintaympäristöissä.

Tietoisuuden jännite on korkeimmillaan juuri tässä arkitodellisuudessa. Sitä on mahdotonta jättää huomiotta ja sen määräävää läsnäoloa on vaikea vastustaa. Siihen on kohdistettava tarkkaavaisuus ja sen voi tehdä ainoastaan valvetilassa. Tämä muodostaa Bergerin ja Luckmannin käsityksen mukaan luonnollisen asenteen, joka ihmisellä on. Emme kuitenkaan ole maailmassa yksin. Maailma näyttäytyy jokaiselle meistä intersubjektiivisena maailmana, jonka me jaamme toisten ihmisten kanssa. Juuri tämä erottaa muut todellisuudet, kuten vaikka unimaailman jokapäiväisestä elämismaailmasta. (Berger and Luckmann 2002,33) Tietoisuus on intentionaalista ja se suuntautuu aina johonkin kohteeseen. Voimme saavuttaa ainoastaan tietoisuuden jostakin, emme tietoisuutta kuviteltuna peruserroksena. Jokaisen ihmisen omat ”koordinaatit” maailmasta asettuvat vastakkain toisten ihmisten vastaavien ”koordinaattien” kanssa. (Berger and Luckmann 2002,39)

Tähän liittyy myös ihmisille tyypillinen tapa institutionalisoitua. Tietty toimintamallit totunnaistuvat eli niistä tulee yhteisesti sovittuja käytänteitä ja käyttäytymismalleja. Kun näitä totuttuja käyttäytymismalleja tyypitellään, syntyy instituutioita, joille on tyypillistä, että tiettyissä asemissa tai rooleissa olevat ihmiset suorittavat tiettyjä tehtäviä. Nämä tyypittelyt ovat aina oman historiansa tulos. (Berger and Luckmann 2002:65–81) Esimerkkinä tällaisesta instituutiosta voidaan pitää organisaatioita. Kuntaorganisaatio on oman historiansa tulos ja siellä omaksumat käyttäytymismallit ja käytänteet historian saatossa syntyneitä. Näin muodostuneesta instituutiosta kumpuaa myös tarve sosiaaliselle kontrollille. Instituutio pitää jo sinällään sisällään ajatuksen sääntelystä. Kuinka paljon sitä tarvitaan jää riippuvaiseksi siitä, miten hyvin institutionaalistamisprosessissa onnistutaan. Sanktoidut käytänteet ovat merkki siitä, että institutionaalistaminen ei ole sellaisenaan onnistunut luomaan sosiaalista kontrollia ja lisäkontrollista vapaata instituutiota. (Berger and Luckmann 2002).



Yhteiskuntaa voidaan siis pitää ihmiskunnan tuotoksena ja tällaisena siitä tulee objektiivinen todellisuus. Myös ihminen tämän objektiivisen todellisuuden osana on yhteiskunnan tuotos. Jatkuva vuorovaikutus ihmisen ja hänen luomansa välillä kehittää molempia jatkuvasti. Mitä enemmän toiminta institutioituu, sitä ennustettavampaa siitä tulee. Kaikki institutioitunut toiminta perustuu rooleihin, jotka edustavat instituutiota ja kontrolloivat toimintaa yhdessä instituutioiden kanssa. Roolit edustavat instituutiota. Roolit kontrolloivat toimintaa yhdessä instituution kanssa. (Berger and Luckmann 2002)

Sosiaalisen konstruktionismin primääri ja sekundaarisosialisaatio (Berger and Luckmann 2002) ovat mielenkiintoisia käsitteitä erityisesti pohdittaessa virtuaalisen työskentelyn ja johtamisen käsitteitä erityisesti käyttäytymismallit ovat jo muodostuneet opituiksi käytänteiksi, on virtuaaliset käytänteet opiskeltava vanhan järjestelmän päälle. Mielenkiintoisen tästä tekee Bergerin ja Luckmannin esittämä ajatus, ettei esimerkiksi äidinkielen päälle opiskeltu uusi kieli saavuta koskaan samaa asemaa kuin ensimmäisenä opittu kieli. (Berger and Luckmann 2002:161–62) On siis hyvä pohtia, onko digitalisaation mukanaan tuomilla uusilla toimintamalleilla vuorovaikutusympäristössä ja johtamisen kontekstissa vastaavanlaisia piirteitä. Kasvokkain ihminen on täysin todellinen, vaikka emme aina onnistukaan tulkitsemaan viestintää oikealla tavalla. Opimmeko käyttämään virtuaalisia etätyövälineitä vuorovaikutukseen koskaan yhtä luontevasti kuin kasvokkain tapahtuvan viestinnän välineitä?

Sosiaalinen konstruktionismi on luonnollinen lähtökohta tälle tutkimukselle ja se on ohjannut myös tutkimukseni teoreettisesta viitekehystä, jota olen erityisesti kuvannut luvuissa 3.1.–3.3. Sosiaalisen pääoman, hiljaisuuden ja oman äänen käytön sekä paradoksien johtamisen taustalla on osaamisen ja asiantuntemuksen hyödyntäminen koko organisaatiossa, jotta voimme perustaa toimintamme aidon yhteistyön varaan. Sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta tieto syntyy juuri tällaisessa ympäristössä. ”Tieto ei ole jotakin, mitä ihmisellä on tai ei ole, vaan se on jotakin, mitä luodaan yhdessä”, kuten Burr toteaa (Burr 2015, 12).

Tutkittaessa sosiaalista viitekehystä, vuorovaikutusta ja johtamista, nähdään ihmiset subjekteina, jotka voivat vaikuttaa omaan elinpiiriinsä (Bryman 2007) yhdessä muiden ihmisten kanssa (Burr 2015). Aineistolähtöinen tapaustutkimus haastattelututkimuksena antaa haastateltaville äänen omasta arkitodellisuudestaan. He rakentavat todellisuutta jokaisessa haastattelutilanteessa. Tämä tutkimus haakee merkityksiä teoista, sanoista ja ajatuksista sekä näiden välisistä yhteyksistä (Bryman 2007,416). Päivittäinen elämä on ihmisten tulkitsemaa todellisuutta (Berger and Luckmann 2002), jonka haastateltavani puokevat kielellisiksi ilmauksiksi (Burr 2015). Yhdessä nuo kerroksittain rakentuneet todellisuudet (Berger and Luckmann 2002) muodostavat kokonaisuuden, josta voidaan päätellä jotakin siitä todellisuudesta, jossa ylin ja keskijohto kunnissa elivät siirryttäessä lähityöskentelystä työskentelemään lähes täysin etänä.

## 2.2. Eettinen painolasti ja tutkijapositio

Jokaisella tutkimuksella on oma eettinen ja ideologinen painolastinsa. Laadullisilla menetelmillä hankittu tieto ei ole automaattisesti eettistä (Brinkmann and Kvale 2005). Eettisen pohdinnan kautta autetaan lukijaa määrittämään tutkimukseni yleistettävyyttä (Gergen 1996) ja selkeyttämään tutkimuksen eettisiä kysymyksiä. Tutkimukseni luotettavuutta, merkityksellisyyttä ja valinnoissa onnistumista olen pohtinut luvussa 5.2.

Varsinaisesti tämän tutkimuksen tulokset eivät tavoittele yleistettävyyttä kuntakentässä, eivätkä pyri todentamaan, että kaikki samat ilmiöt, joita tässä tutkimuksessa on havaittu, ovat semmoisinaan yleistettävissä muihin organisaatioihin. Sen sijaan on pyritty löytämään kysymyksiä, joita esittämällä voimme tunnistaa seikkoja sosiaalisen pääomaa ja paradoksiajattelua tukevan johtamisen kehittämiseksi organisaatioissa kuin organisaatioissa. Eettisen pohdinnan perustan muodostavat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto (TENK 2023), joita pohditaan tässä luvussa osana tutkimusprosessia. Niin ikään käsitellään tiedon hankintaan ja tiedon käyttöön liittyviä valintoja (Eskola and Suoranta 1998) pohtien näitä myös Allemanin ja Dudeckin (2019, 900) tiedon jakamiseen ja haitan näkökulmasta. Lisäksi pyritään avaamaan ymmärrystä haitan määrittelemisestä tässä tutkimuksessa, sekä sitä millä perusteella on tehty päätöksiä tulosten jakamisesta niiden organisaatioiden kanssa, joita tässä on tutkittu.

### 2.2.1. Tutkimuksen eettiset kysymykset

Tässä tutkimuksessa haastateltavat jakavat tietoaan johtamisesta, luottamuksesta ja vuorovaikutuksesta virtuaalisen johtamisen toimintaympäristössä. Kunnat valikoituiivat tiedonkeruussa käytettäväksi organisaatioiksi, koska siellä virtuaalinen johtaminen ja siirtyminen virtuaaliseen toimintaympäristöön oli suuri muutos. Molemmilla organisaatioilla oli jonkin verran kokemusta virtuaalisesta työskentelestä entuudestaan. Tiedonkeruun tavaksi on valittu haastattelututkimus, koska se antaa minulle tutkijana mahdollisuuden päästä käsiksi haastateltavien subjektiivisiin käsityksiin ja tätä kautta kuvaamaan omaan työhönsä ja johtamiseen liittyviä kysymyksiä (Brinkmann and Kvale 2005).

Kuten Dewey (1999) toteaa ”...puhtaan järjen ja sen toiminnan korottaminen käytännön toimien yläpuolelle on perustavalla tavalla yhteydessä pyrkimykseen etsiä absoluuttista ja järkkymätöntä varmuutta.”(s. 13) Käytännön toimintaan liittyy kuitenkin aina epävarmuuksia, joita ei voi eliminoida. Käytännön toimet liittyvät aina ainutkertaiseen tilanteeseen, jotka eivät sellaisenaan ole toisinnettavissa. Näin niistä voi olla vaikea varmistua täydellisesti. (emt) Tämä kuvaa mielestäni myös tämän tutkimuksen tutkimuskenttää. Tutkimusprosessin yksityiskohtaisella auki kirjaamisella pyritään lisäämään tämän tutkimuksen laatua ja mahdollisuutta arvioida sitä myöhemmin (TENK 2023).

Eettistä painolastia tarkastellaan hyve-etiikan ja seurausetiikan kautta. Hyve-etiikassa tarkastelu suunnataan tutkijan toimintaan ja seurausetiikassa niihin seuraamuksiin, joita tutkimuksesta tai sen julkaisusta voi aiheutua (Piccolo and Thomas 2017). Tutkimuksen eettisiä kysymyksiä tarkastellaan erityisesti tutkimusprosessin eri vaiheiden kautta arvioiden sekä toimintaani tutkijana että tutkimustulosten julkaisun mahdollisia seuraamuksia.

Suostumus on eettisesti toteutetun tutkimuksen perusta (TENK 2023). Haastatteluihin osallistuminen on ollut vapaaehtoista ja se on perustunut tietoiseen suostumukseen (informed consent) (Eskola and Suoranta 1998). Suostumus muodostui kolmivaiheisesti. Ensinnäkin ihmisen on tärkeää tunnistaa mihin hän antaa suostumuksensa. Kutsut lähetettiin sähköpostissa ja siihen oli liitetty infokirje, jossa oli kuvattuna tutkimuksen tarkoitus ja tavoite. Nämä asiat käytiin lävitse jokaisen haastattelun aluksi ja haastateltavalla oli mahdollisuus esittää tätä koskevia kysymyksiä. Haastattelun lopuksi jokainen osallistuja allekirjoitti kirjallisen suostumuslomakkeen, jossa on selitetty aineiston käsittelyn ja tallentamisen tavat. Tästä muodostui haastatteluun osallistujan tietoinen suostumus, joka oli olennainen myös luottamuksen kehittymisen kannalta. Haastateltaville saattoi menettelyn perusteella syntyä käsitys siitä, että heidän kertomuksiaan ja esittämiä näkemyksiä kohdellaan kunnioittavasti.

Tutkimuksen aihepiiri huomioiden, on huolehdittava myös siitä, ettei tutkimuksella, sen tekemisellä tai julkaisulla loukata ihmisarvoa tai arvokkuutta (Eskola and Suoranta 1998). Tutkimuksessa keskustelu aineiston ja aiempien tutkimusten välillä sekä kunnioitus jo tehtyä tutkimusta kohtaan, on ollut tekemistä ohjaava tekijä. Arvostus ulottuu luonnollisesti myös tämän tutkimuksen aineiston keräämiseen ja niihin ihmisiin, joita siihen liittyy. (TENK 2023) Eettisenä kysymyksenä tarkastelen onnistumista haitan käsitteen kautta, joka on kulkenut mukana koko tutkimuksen ajan tutkimuksen suunnittelusta tulosten esittämiseen ja niiden julkistuksen suunnitteluun saakka. Haitta liittyy eettiseltä näkökulmalta tiedonkeruun tai sen julkistuksen tai käytön aiheuttamiin seuraamuksiin (Piccolo and Thomas 2017). Haittaa on käsitelty tähänkin tutkimukseen sovellettavalla tavalla esimerkiksi antropologisen tutkimuksen yhteydessä (Allemann and Dudeck 2019; ks. esim. Fluehr-Lobban 2013). Haitan määrittely ei ole yksiselitteistä. Haitta on moraalinen kysymys siitä, mitä kussakin kulttuurissa pidetään oikeana tai vääränä (Fluehr-Lobban 2013, 27). Haitta voidaan esimerkiksi määritellä kuoleman, vamman, vapauden tai nautinnon menetyksenä (Gergen 1996). Toisaalta se voidaan määritellä esimerkiksi negatiivisena emotionaalisena vaikutuksena tai vahinkona henkilön sosiaaliselle asemalle tai julkiselle kovalle (Allemann and Dudeck 2019).

Laajaa aineistoa on lähestytty useasta eri näkökulmasta, käsitellen sitä kokonaisvaltaisesti, jotta olen voinut varmistua aineiston rehellisestä käsittelystä siten, että tuloksista piirretty oikea kuva kokonaisuutena ilman, että mitään olennaisia yksityiskohtia jäisi huomiotta (TENK 2023). Tiedonkeruu, litterointi, aineiston analysoin-

ti sekä tulosten esittäminen on pyritty tekemään siten, ettei niistä aiheudu haittaa haastatelluille, eikä heidän organisaatioilleen. Tutkimuksessa on tunnistetavissa mahdollisen vapauden tai nautinnon menetyksen mahdollisuus. Nautinnon menetyks voinee liittyä siihen, että työn tekeminen tutkimusten tulosten julkaisun jälkeen saa epämielisiä piirteitä. Toisaalta vapauden menetyks voi liittyä esimerkiksi sananvapauden rajoittumiseen siten, että emme enää uskalla esittää mielipiteitä, mikä on tutkimuksen aihe huomioiden epätoivottu lopputulema. Tutkimus voi siis toimia toimintavapauksia rajoittavasti ja se voi perusteetta vaikeuttaa joko haastateltavien tai muiden ihmisten työtä organisaatioissa, joita tässä tutkimuksessa on tutkittu. Siitä syystä tulosten esittämiseen ja auki kirjoittamiseen on kiinnitetty erityistä huomiota. Kriittisenä tarkastelukulmana paradoksaalisten kysymysten käsittely edellyttää erityisesti empaattista haastateltavien aseman tarkastelua ja sen ymmärtämistä, miten tulokset voivat vaikuttaa heihin ja heidän työhönsä tulevaisuudessa.

Haitan näkökulmasta on tärkeää tunnistaa, kenelle haittaa voi aiheutua (Alleman and Dudeck 2019). Olen tunnistanut tällaisiksi tahoiksi ylin johto, keski-johto ja työntekijät. Erityisesti keskijohto ja työntekijät voivat olla haavoittuvassa asemassa, mikä asettaa minulle tutkijana velvollisuuden suojata nimenomaan näitä tahoja (Alleman and Dudeck 2019, 38). Tämän tutkimuksen tulokset voivat myös olla hyödyksi. Tutkimusorganisaatiot saavat tietoa toiminnan kehittämisen tueksi. Muut organisaatiot voivat hyötyä löytämällä tutkimuksen tuloksista kysymyksiä, joita esittämällä organisaatiossa voidaan löytää omia kehittämisen kohteita.

Julkishallinnossa on avoimuuden toimintakulttuuri, joka juontaa juurensa perustuslaissa säädetystä julkisuusperiaatteesta (Perustuslain 12.2§). Kansalaisilla on mahdollisuus valvoa julkisen vallan käyttöä ja myös ottaa osaa en käyttööseen. Viranomaisten toiminnan tulee olla julkista ja tämä avoimuuteen liittyvä periaate vaikuttaa myös siihen, miten sitä voidaan tutkia ja kuinka tutkimustuloksia voidaan käsitellä. Tämä tutkimus ei kuitenkaan suoranaisesti kohdistu kuntaorganisaation toimintaan viranomaisena, vaan yksilöiden tekemään johtamistyöhön siellä. Tästä syystä, vaikka julkisen viranomaisen, tässä tapauksessa kunnan, toiminta sinällään on avointa, eikä edellytä esimerkiksi tutkimusorganisaatioiden salaamista, on yksittäisten henkilöiden, tässä tapauksessa johtajien näkemyksiä tutkittavasta aiheesta käsiteltävä luottamuksellisesti. Olen kiinnittänyt erityistä huomiota siihen, että lainaukset eivät sisällä murre sanoja tai muutoin tunnistettavia ilmaisumuotoja. Lisäksi olen poistanut kaikki positioita kuvaavat nimikkeet teksteistä (Eskola and Suoranta 1998).

Eskola ja Suoranta (1998) tuovat esille, että pelkkien seuraamusten, hyötyjen ja haittojen, arviointi ei riitä. Hyve-etiikan mukaisesti pyrin analysoimaan myös omaa toimintaani tutkijana. Tutkimuksen edetessä olen esittänyt itselleni kysymyksen: ”Miten hyveellinen eli hyvä ihminen reagoisi?” (Piccolo and Thomas 2017, 30) Tutkijana on tarkkailtava sitä suhdetta, joka minun ja tutkittavieni välille muotoutuu ymmärtäen, että olen aina osa tutkimusta, en siitä erillinen saareke (Eskola and Suoranta 1998).

### **2.2.2. Tutkijapositio**

Tutkijana kunnioitan aineistolähtöistä tutkimustapaa ja näen aiemman tutkimuksen ja teorian lähteenä, jonka avulla voin tuoda lisää syvyyttä ja laajuutta tutkimusaineistooni (R. K. Yin 2015). Sen sijaan, että tutkijana lähtisin ”faktualisoimaan” tutkimuksen kohteen ilmiöitä tieteestä ja tieteessä perustelluin äänin, tunnistan haastateltavieni olevan yhtä pätevä tiedon lähde. Tässä asetelemassa tutkijan rooli suhteessa tutkittavaan asettuu uuteen, demokraattiseen valoon. (Burr 2015)

Tavoitteeni on tehdä tarkoituksenmukaista ja helposti lähestyttävää tutkimusta, jossa omat henkilökohtaiset kokemukseni syventävät ja tuovat tutkimuksen teemaa lähemmäksi (Puusa 2020). Pyrin pääsemään osaksi sitä elämää, jossa haastateltavani elävät ja ymmärtämään paremmin niitä merkitystodellisuuksia, mistä he kertovat (Burrell and Morgan 1979, 6). Intiimin sosiaalisen asetelman ymmärtäminen onnistuu ymmärtämällä ja analysoimalla keskustelua ja vuorovaikutusta ihmisten välillä (R. K. Yin 2015, 4). Lähestymiskulmani edellyttää osittain jopa eläytymistä tutkimuskohteisiin, heidän henkiseen ilmapiiriinsä, ajatuksiin, tunteisiin ja motiiveihin (R. K. Yin 2015). Näin on erityisesti hiljaisuuden ja oman äänen käytön sekä tunteiden merkityksen ja niiden hallinnan teemoissa.

Tutkijapositioni muodostuu kahdesta eri suunnasta. Haastatteluja tehdessäni katsoin asioita sisältä. Työskentelin toisessa tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa hankintapalveluiden lakimiehenä ja tiimimme lähijohtajana. Tiimini kuului talouspalveluihin, jota vetää talousjohtaja. Talouspalvelut ovat osa konsernipalveluita, jota johtaa kaupunginjohtaja. Analyysivaiheessa ja väitöskirjan kirjoittamisen loppuvaiheessa työskentelin itsenäisenä tutkijana.

Vuonna 2022 tein tutkimusta Jenny ja Antti Wihurin rahaston rahoituksella ja vuonna 2023 rahoitin tutkimukseni yritystoiminnalla sekä viimeistelin tutkimustani Lapin Yliopiston Esko Rieppula -apurahalla. Tutkimuksen edetessä kirjoitin yhdessä ohjaajani Hanna Vakkalan kanssa artikkelin (Vääräinen and Vakkala 2023), jossa hyödynnettiin keräämääni aineistoa rajatusta näkökulmasta, ja jonka tuloksia on syvennetty tähän tutkimukseen. Olen vastannut artikkelin aineiston analysoinnista ja toiminut artikkelin ensimmäisenä kirjoittajana.

Työskentelyni toisessa tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa voi herättää kysymyksiä havaintojeni subjektiivisesta luonteesta. Jossakin määrin tutkijan on aina hyväksyttävä, että tieto on subjektiivista (Tuomi 2018, 26), vaikka tutkijan onkin pyrittävä objektiivisuuteen (Allemann and Dudeck 2019). Tutkimukseni ontologiset juuret etsivät vastausta kysymyksen ”minkälainen on todellisuuden luonne, toisin sanoen, mitä voimme tietää siitä” (Spencer et al. 2014). Tutkimukseni ontologinen lähestymiskulma on subjektiivinen ja ymmärtää, että yhteiskunnassa vallitsevia useita rinnakkaisia todellisuuksia ja käytännön arkielämässä tapahtuvat asiat ovat ainutkertaisia. Sosiaalisen konstruktionismin tavoin näen, että maailma rakentuu noista rinnakkaisista ja ainutkertaisistakin todellisuuksista ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Berger and Luckmann 2002) Objektiivisuutta tuon tutkimukseeni

tarkan kontekstikuvauksen sekä aiempien tutkimusten kautta, tunnistamalla samalla seikkoja, jotka toistuvat muualla maailmassa (Spencer, Pryce, and Walsh 2014, 82).

Esimerkiksi antropologisessa tutkimuksessa on varsin tavallista, että tutkija on lähellä tutkimuksen kohteita. Intiimeissä ihmissuhteissa ja vuorovaikutustilanteissa ihmiset ottavat helpommin riskejä, kun tutkija nauttii luottamusta ja näyttää jakavan syvän tietämyksen organisaatiosta ja suhtautuu sensitiivisesti organisaation arvojärjestelmään. (Allemann and Dudeck 2019) Mielestäni tämä antropologialle tyypillinen tapa asemoida tutkija varsin lähelle tutkittavia kohteita sopii hyvin myös omaan tutkimusaiheeseeni. Koen näin päässeeni keskusteluissa syvemmälle kuin mitä täysin ulkopuolisena olisin päässyt. Läheinen asetelma auttoi minua esittämään tarkentavia kysymyksiä ja myös tulkitsemaan niitä selkeämmin osana toimintaympäristöä. Tunnistan sen, että yksilönä käsitykseni ilmiöistä ja niille annettavista merkityksistä tai tutkimukseen käytettävistä välineistä vaikuttaa tutkimuksen tulokseen ja hyväksyn sen, että tutkimukseni tulokset ovat sidoksissa sekä käyttämäni havaintomenetelmään että minuun sen käyttäjänä (Tuomi 2018, 26).

Lisätäkseeni luottamusta pyrin luomaan kestävän ja yhteisesti hyväksyttävän suhteen itseni ja haastateltavien välille koko tutkimusprosessin ajan (Allemann and Dudeck 2019). Luottamuksen näkökulmasta myös kyvylläni kuunnella on merkitystä. Kuunteleminen ei ole pelkän kuuloaistin käyttämistä, vaan haastattelutilanne kutsuu mukaan kaikkia aisteja ja intuitiota. Minun on pystyttävä aistimaan haastateltavien mielialoja, ystävällistä suhtautumista tai syrjään vetäytymistä. Kehonkieli ja intonaatiot voivat olla yhtä tärkeässä roolissa kuin sanotut sanat. (R. K. Yin 2015) Tässä tutkimuksessa ei ole tarkoituksena varsinaisesti arvioida kehon kieleen tai intonaatioihin liittyviä kysymyksiä tutkimustuloksissa. Niillä sen sijaan on merkitystä haastattelujen aikana. Niiden avulla kykenin arvioida lisäkysymysten tarpeellisuutta ja myös arvostamaan ja kunnioittamaan ihmisten halua olla kertomatta valitsemiaan seikkoja.

Kuunteleminen on myös tilan antamista haastateltavalle. Puhuttujen sanojen kuuleminen on minulle tärkeämpää kuin haastattelun ohjaaminen ja keskustelujen hallitseminen omilla tarkentavilla kysymyksillä tai muulla ohjaamisen tavoilla. Tällä tavoin uskon saavani hyödyllisiä oivalluksia siitä, mitä ihmisten ajatuksissa tapahtuu. Olen tarkkailija, keskityn olemaan hiljaa ja pysähdyn kuuntelemaan. Luon haastatteluihin kiireettömyyden tuntua ja rauhallisuutta. Fyysinen tila on valittu osallistujien työhuoneen ulkopuolisesta neuvottelutilasta. Istumme pöydän vastakkaisilla puolilla. Näin haluan luoda tunnelman tilasta, jossa on aikaa keskittyä. Fyysisellä etäisyydellä haluan osaltaan viestittää läsnäoloa ja toisaalta antaa vaikutelman tilasta, jossa on myös tilaa haastateltavan ajatuksille. (R. K. Yin 2015, 29) Olen suunnitellut kysymysrunгон etukäteen ja lähettänyt osallistujille, jotta he voivat valmistautua haluamallaan tavalla haastatteluun. Kysymykset ovat laajoja ja avoimia, jotta haastateltava voi ohjata keskusteluumme haluamaansa suuntaan. Kysymysten vähäisellä lukumäärällä pyrin varmistamaan, etten keskeytä haastateltaviani heidän

vastaustensa aikana. Tarkennan tarvittaessa osin intuitiivisestikin esittämiäni kysymyksiä. Haastattelun aikana pidän mieleni avoimena ja uteliaana. (R. K. Yin 2015, 30)

Aineiston keräämisen ja analysoinnin aikana pyrin refleksiivisyyteen (Rasmussen, Akinsulure-Smith, and Chu 2016). Pyrin tunnistamaan itsereflektion kautta omia subjektiivisia näkemyksiäni, jotka voivat johtaa harhaan tulkinnoissani. Haastattelujen aikaan pidin päiväkirjaa ja dokumentoin haastatteluista havaintojani. (emt. s. 24) Kirjaamalla auki tutkimusprosessin yksityiskohtaisesti pyrin helpottamaan lukijan arviota objektiivisuudestani (Brodsky et al. 2016, 14). Itsereflektiota olen kirjoittanut auki kohdassa 5.2.

Asemaani tutkijana vaikuttaa myös aineistojen käsittely. Nauhoitin haastattelut, litteroin ne tarkasti ja analysoin aineistoja. Arviointia helpottaa myös teorian ja empiirisen tutkimusaineiston yksityiskohtainen vuoropuhelu. (R. K. Yin 2015) Kaikista aineistoista on olemassa koko tutkimuksen ajan varmuuskopiot. Säilytän aineistojani haastateltavilleni suostumuslomakkeessa etukäteen ilmoittamalla tavalla huolehtien siitä, etteivät ulkopuoliset pääse tiedostoihini käsiksi.

Sosiaalinen maailma on monimutkainen ja monitulkintainen. Absoluuttisia totuuksia on vähän (Puusa 2020). On huolehdittava siitä, etten aseta itseäni esille tarpeettomasti, enkä lukitse muita yksioikoisiin asemiin ja rooleihin. Pyrin lähestymään aiheitani kokonaisvaltaisesti ja moniulotteisesti.

### 2.3. Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus

*”Imagine that you can connect your study to something you care about passionately in your own personal or professional life...”(R. K. Yin 2015, 4)*

Johtaminen ja sen erilaiset ilmenemismuodot organisaatioelämässä ovat olleet kiinnostuksen kohteenani jo yli kymmenen vuotta. Virtuaaliseen johtamiseen kiinnostukseni kohdistui paitsi paikkariippumattomuuden tuomien hyötyjen, myös virtuaalisen johtamisen käytänteiden yleisyyden vuoksi riippumatta siitä, tehdäänkö toimintaa lähellä vai etäällä toinen toisistaan. Suunnittelin tutkimustani tästä lähtökohdasta perehtyen erilaisiin ihmisten johtamisen ilmenemismuotoihin sekä virtuaalista johtamista koskeviin tutkimuksiin edeten siitä haastattelujen suunnitteluun ja niiden toteutukseen. Analysoin aineistoa temaattisen sisältöanalyysin kautta ja lähestyin sitä aineistolähtöisesti. Aineiston analysointi oli abduktiivista käyden tiivistä keskustelua teorian ja aiempien tutkimusten kanssa (Tuomi 2018).

Hyväksyn laadulliseen tutkimukseen liittyvän subjektiivisen luonteen ja ymmärrän, että toisaalta hankittaessa tietoa ihmisten kokemukseen ja vuorovaikutukseen liittyvistä ominaisuuksista, voidaan laadullinen tutkimus nähdä objektiivisimmaksi tavaksi hankkia tietoa. Ihminen on luonnostaan keskustelevala olento. Laadullisesta

haastattelusta voi näin tulla merkittävä työkalu keskeisten piirteiden ymmärtämiseen tuosta keskustelumaailmasta ja ihmisten kokemuksista, puheesta ja vuorovaikutuksesta. (Brinkmann 2014, 278) Tieteellisen tutkimuksen positivistisessa perinteessä validiteetti eli löydösten oikeellisuus on olennaista ja tutkimusta arvioidaan sisäisen ja ulkoisen validiteetin kautta (Lecompte and Goetz 1982, 32). Tämän tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan laadullisen tutkimuksen kontekstissa antipositivistiselle suuntaukselle tyyppillisesti. Sisäinen validiteetti muuntuu käsitteenä uskottavuudeksi ja ulkoinen validiteetti tutkimuksen siirrettävyydeksi toiseen kontekstiin (Guba and Lincoln 1994; Ks. myös. Leavy 2017). Uskottavuuden lisäämiseksi aineistoa on käsitelty NVivo -ohjelmalla, jotta aineisto säilyy kokonaisuutena ja tulkintoja voidaan arvioida koko analyysin ajan kokonaisuuden kautta. Nvivo -ohjelma varmistasi myös koodauksen laatua ja systemaattisuutta ja mahdollisti erityisesti aineistolähtöiselle tutkimukselle ja sen eri analysointikierroksille tärkeiden havaintojen löydettävyyden ja liitettävyyden osaksi tuloksia aineistosta otettujen alkuperäisten lainausten muodossa. Siirrettävyyden arvioimiseksi toimintaympäristö kuvataan seikkaperäisesti, jotta lukija voi verrata käsillä olevaa elämämaailmaa siihen, mihin hän tutkimustuloksia haluaa verrata.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi kuvataan, miten tämä tutkimus on tehty, jotta lukijalle syntyy käsitys siitä, miten aineisto on kerätty, analysoitu ja kirjoitettu tuloksiksi, johtopäätöksiksi ja miten siitä on keskusteltu ottaen huomioon myös aiempi tutkimus aihealueesta. Tutkijaposition kuvauksella pyritään kriittiseen arvioon omasta roolista ja tutkijan ennakkokäsityksistä sekä kriittiseen arvioon omasta roolista tutkijana ja ennakkokäsityksistä tutkittavasta aiheesta. (Guba and Lincoln 1994; Ks. myös. Leavy 2017)

### **2.3.1. Tutkimusprosessin kuvaus**

Ihmistieteissä keskeistä on ymmärtää, miten siitä ylipäänsä voidaan saada tietoa ja millaista tämä tieto luonteeltaan voi olla (Varto 1992). Selkeästi kuvatulla tutkimusprosessilla pyritään tässä tutkimuksessa lisäämään tutkimuksen luotettavuutta ja antamaan lukijalle perusteita arvioida siihen vaikuttavia seikkoja. Tutkimuksen siirrettävyyden arviointi toisissa konteksteissa on mahdollista tutustumalla seikkaperäiseen kuvaukseen toimintaympäristöstä, jossa tutkimus tapahtuu. Analyysissä käsiteltiin aineistoa NVivo -ohjelmiston avulla. Tulkinnoissa palattiin aineiston analysoinnissa kulloinkin koodattujen osien kokonaisuuksiin ja niihin viitekehyyksiin, joissa haastateltavat asioista kertoivat. (Guba and Lincoln 1994; Ks. myös. Leavy 2017). Tunnistan, että sosiaalisten tilanteiden toisintaminen täysin samansisältöisenä on haastavaa, ellei jopa mahdotonta (Dewey 1999).

Tutkimuksen siirrettävyys toiseen kontekstiin sisältää haasteita. Pyrin myöhemmin luvussa 5.2. arvioimaan, miten hyvin pystyn tarjoamaan uutta tietoa aiheesta ja osallistumaan tämän tutkimuksen kautta tieteelliseen keskusteluun. Asemani tutkijana asettaa tutkimustulosteni vahvistamiselle pohdittavia kysymyksiä. Tieteenfiloso-



finen lähestymistapa kuvataan luvussa 2.1.1., jossa käydään reflektiivistä keskustelua lähestymiskulmasta, josta tutkijan ajatukset kumpuavat, jotta lukijalla on helpompi arvioida tutkimustulosten vastaavuutta. Tämä avaa keskustelun tutkijapositioni ja tätä keskustelua jatkan luvussa 2.2.2. arvioiden reflektiivisesti omaa asemaani tutkijana. Abduktiivinen menetelmä valikoitui analysointimenetelmäksi, jotta teoria ja tutkimusaineisto saatiin käymään jatkuvaa vuoropuhelua keskenään ja synnyttämään aineistolähtöisesti uusia näkökulmia tutkimukseni suuntaamiseen (Puusa 2020).

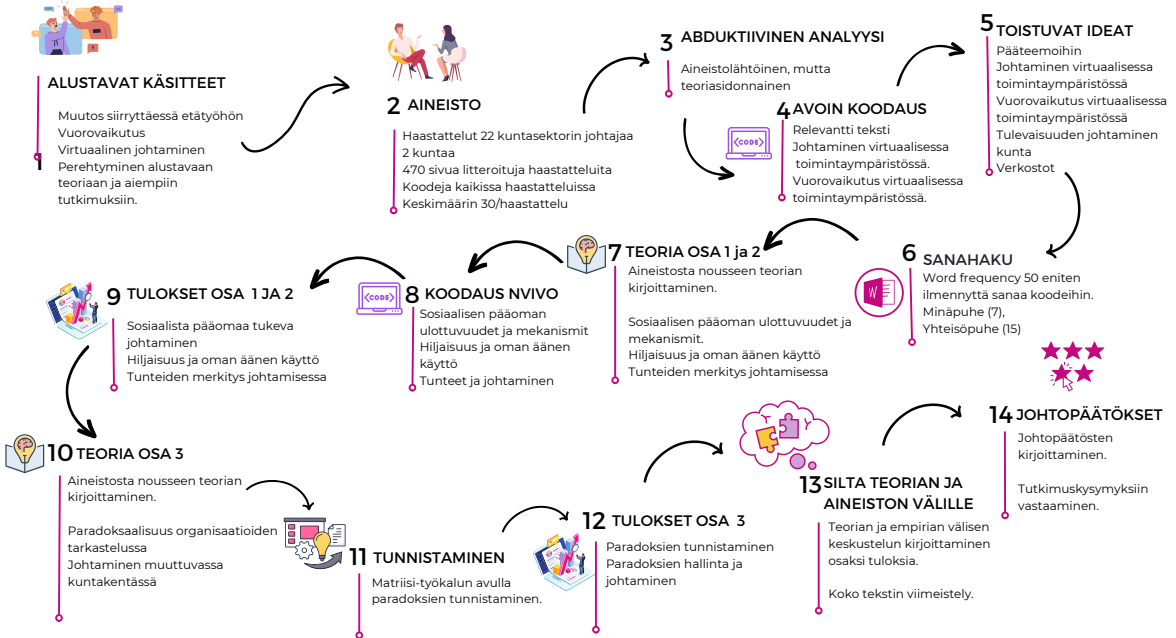
Laadullisen tutkimuksen osalta usein pohditaan, tarvitaanko siinä teoriaa ja edustaako laadullinen tutkimus teoreettista analyysiä vai onko se ennen muuta empiirinen analyysi (Tuomi 2018, 23). Aineistolähtöinen tutkimusote ei puolla teorian keskeistä roolia. Teoria muodostaa silti tärkeän viitekehyksen. Se kuljettaa lukijaansa kohti tutkimuskysymysten vastauksia perustellen ja käyden vuoropuhelua aineiston kanssa. Tunnistan, että tutkimukseni, kuten tutkimus aina, on luonteeltaan myös teoreettista (Tuomi 2018, 26).

Tutkimukseni alustavat käsitteet muodostuivat omasta kiinnostuksestani johtamiseen (R. K. Yin 2015). Tutkimuksen suunnittelu alkoi tammikuussa 2020. Ajattelin silloin, että etäjohtamiseen liittyvät kysymykset voisivat muodostaa aiheelleni ajankohtaisen rajauksen. En arvannutkaan, että maaliskuussa 2020 aihe oli ajankohdaisempi kuin alun perin ennakoin. Tutkin teemaa varsin laajasti etäjohtamisen viitekehysessä tehden myös hakuja vuorovaikutukseen liittyviin tutkimuksiin. Oma mielenkiintoni kuitenkin painottui erityisesti johtamiseen, minkä vuoksi sen osuus tutkimuksessani kasvoi ja vuorovaikutuksen rooli teoreettisena viitekehysenä ja käsitteenä sai lopulta roolin lähinnä sosiaaliseen pääomaan sekä hiljaisuuteen ja oman äänen käyttöön liittyvänä elementtinä, jotka nousivat aineistosta osana osallistumista ja sen puutetta koskevaa keskustelua.

Oma tutkimusprosessini eteni Brymanin (2007) laadullisen tutkimuksen prosessia mukaillen:

1. Yleisen tutkimuskysymyksen muotoileminen: Millainen muutos johtamisessa ja vuorovaikutuksessa tapahtui COVID -19 pandemian aikana siirryttäessä virtuaaliseen työhön?
2. Relevanttien käsitteiden määrittäminen: Alustava tutustuminen kirjallisuuteen ja erityisesti aiheisiin muutos siirryttäessä etätyöhön, vuorovaikutus, virtuaalinen johtaminen
3. Aineiston kerääminen: 22 kuntasektorin johtajan haastattelut kahdesta kunnasta.
4. Aineiston tulkitseminen: Aineistolähtöinen analysointi.
5. Konseptointi ja teoriaan vertaaminen, minkä jälkeen tarkennetaan tutkimuskysymystä: 3 kierrosta teorian, analysoinnin ja tulosten kirjoittamisen osalta. Kullakin kierroksella syvennetään ja/tai laajennetaan tutkimusta käsittelemään aineistosta esille tulevia seikkoja.

6. Kirjoitetaan löydökset ja johtopäätökset: Tuloksia kirjoittaessani muotoilin jokaista päälukua koskien keskeisiä eroja kuvaavat tarinat, jotka omalta osaltaan auttavat hahmottamaan aineiston ja teorian kannalta olennaisia piirteitä.



Kuvio 1. Tutkimusprosessi

Tutkimusaineisto koostuu 22 ylimmässä ja keskijohdossa työskentelevän johtajan haastattelusta kahdessa erikokoisessa kunnassa. Kutsut haastatteluihin lähetettiin sähköpostitse. Mukana oli sähköpostiviesti sekä infokirje (liite 1). Haastatteluista sovittiin kunnan ylimmän johdon kanssa ja haastatteluihin osallistuminen oli kaikille vapaaehtoista. Haastattelujen suunnittelussa hyödynnettiin Bryman & Bellin (2007, 470) kaavaa, jonka avulla päästiin yleisen tutkimusalueen tunnistamisesta kohti haastattelukysymyksiä. Infokirjeen sisältö käytiin jokaisen haastattelun aluksi läpi ja siitä oli mahdollisuus esittää kysymyksiä.

Ohessa Yinin (2015, 139) erottelun mukaisesti esimerkit erilaisten tiedonkeruumenetelmien avulla saatavasta tiedosta.

Taulukko 1. Eri tiedonkeruumenetelmien avulla saatavat tiedot

Tiedonkeruun menetelmä	Tiedon tyypin kuvaus	Esimerkit tiedosta
Haastattelut ja keskustelut	Verbaalinen kieli ja kehon kieli	Henkilön selitys jostakin käyttäytymisestä tai toiminnasta, ilmaistu uskomus tai näkemys, muisto
Havainnointi	Ihmisten eleet, sosiaalinen vuorovaikutus, fyysinen ympäristö	Kahden ihmisen välinen viestintä, ryhädynamiikka, tilajärjestelyt
Kerääminen	Henkilökohtaisten dokumenttien, muiden fyysisten dokumenttien, grafiikoiden, tallenteiden sisältö	Otsikot, tekstit, päiväykset, kirjoitetut sanat, pääsy arkistoituihin tietoihin
Tunne	Tuntemukset	Paikan kylmyys tai lämpö, havainnointu aika, tulkinnat ihmisten mukavasta tai epämukavasta olost

Haastattelututkimus soveltui tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi, koska tavoitteena oli selvittää, mistä ihmiset puhuvat, kun he puhuvat vuorovaikutuksesta ja johtamisesta erityisesti virtuaalisen johtamisen viitekehyksessä. Tutkimuksessa mielenkiinto kohdistui erityisesti sanoihin, kertomuksiin ja muistoihin, joita haastateltavilla oli heidän omasta näkökulmastaan katsottuna. Haastattelujen yhteydessä kirjattiin havaintoja ja tunteita ylös tutkimuspäiväkirjaan, jota ei lopulta analyysissä hyödynnetty, vaan keskityttiin sanallisiin kertomuksiin. Haastattelujen kautta syntynyt aineisto käsittelee johtamista ja vuorovaikutusta aikana, jolloin johtaminen siirtyi etänä tehtäväksi.

Aineistosta nousi vahvasti esille osallistumisen teema. Kirjallisuushaut johdattivat sosiaalista pääomaa koskevan tieteellisen keskustelun äärelle. Tätä keskustelua kuvataan luvussa 3.1. Sosiaalisen pääoman merkitys organisaatiolle. Sosiaalisen pääoman ulottuvuudet ja mekanismit muodostivat teoria- ja analysointivaiheen 1. Aineistosta analysoitiin sosiaaliseen pääomaan ja erityisesti sen ulottuvuuksiin ja mekanismeihin liittyviä kysymyksiä vertaamalla niiden toteutumista minä- ja yhteisöpuheen kategorioissa haastattelutyypeissä (ks. lisää aineiston analysoinnista luvussa 2.3.3.) Tästä osiosta kirjoitimme artikkelin (Väätäinen and Vakkala 2023), joka julkaistiin vertaisarvioituna Focus Localis – lehdessä maaliskuussa 2023. Artikkelin työnjaosta olen kertonut enemmän luvussa 2.2.2. Tutkijapositio.

Aineistosta esiin nousivat myös hiljaisuuteen ja oman äänen käyttöön (3.2.) liittyvät kysymykset. Tämä muodosti teoria- ja analysointivaiheen 2. Paradoksinäkökulma, joka nousi esiin aineistosta, on tuonut tutkimukseen kriittisen tarkastelun otetta. Paradokseja tunnistettiin aineistosta Nvivo-ohjelman matriisityökalun avulla ja niitä koskeva teoria ja tulospöytäkirjoitettiin auki. Lopuksi rakennettiin tulospöytäkirjoituksen, sitä koskevan pohdinnan ja johtopäätösten avulla silta teorian ja tulosten välille antaen myös käytännön työelämää hyödyntäviä suosituksia.

### **2.3.2. Kohderyhmät ja tutkimusaineisto**

Tutkimusaineiston muodostui kahdesta eri kunnasta kerätystä 22 haastattelusta. Haastattelujen kesto oli noin 45 minuutista 1,5 h. Haastateltavat valikoituvat organisaatioista yhteyshenkilön kanssa käydyn keskustelun perusteella siten, että heitä ohjeistettiin valitsemaan kutsuttuja ylimmästä ja keskijohdosta. Haastatteluihin osallistuminen oli vapaaehtoista. Haastatteluista kertyi n. 470 sivua litteroitua tekstiä. Olen kerännyt aineiston täysin itse ja vastannut myös sen litteroinnista ja analysoinnista. Artikkelissa käytimme rajatuin osin samaa haastatteluaineistoa (Väättäinen and Vakkala 2023). Tässä tutkimuksessa on käytetty niin ikään hyödyksi artikkelissamme hyödynnettyä abduktiivista analyysiä, jossa on koodattu tutkimusprosessin kohdissa 3–5 osiot sekä 6–9 osiot sosiaalisen pääoman ulottuvuuksien ja mekanismien osalta. Artikkelin julkaisun jälkeen analyysiä on edellä mainittujen kohtien osalta laajennettu sosiaalista pääomaa tukevaan johtamiseen sekä hiljaisuuteen ja oman äänen käyttöön sekä tunteisiin ja johtamiseen kohdissa 8–9. Tämän jälkeen on vielä analysoitu paradoksaalisuus johtamisessa.

Kohderyhmä muodostui sekä naisista että miehistä ja sukupuolijakauma oli tasainen. Johtoryhmätason haastatteluja on 14 ja keskijohdon haastatteluja 8. Johtajien keski-ikä oli korkea ja työkokemusta ja johtamiskokemustakin oli merkittävästi. Johtamiskokemusta oli keskimäärin noin 15 vuotta.

*Yleiseksi tutkimusalueeksi* valikoitui vuorovaikutus, luottamus ja erityisesti johtaminen virtuaalisissa toimintaympäristöissä. *Alustavien tutkimuskysymysten muotoilun* kautta löytyivät *haastattelujen teemat*: vuorovaikutus johtamisen välineenä ja virtuaalisen työn johtaminen. Näistä teemoista tehtiin artikkelihakuja, perehtyen samalla aiempaan tutkimukseen teemojen osalta. Laajentaakseni haastattelujeni teemoja lisäsin vielä kysymyksiä vuorovaikutuksesta, tunteista sekä tulevaisuuden kunnasta johtamisympäristönä. Lisäksi tein taustoittavia kysymyksiä. Haastattelun runko muodostui seuraavasti:

- esitiedot (asema, ikä, sukupuoli, työkokemus, johtamiskokemus, yksikössä tehtävä työ, keskeisimmät palaverit, käytettävät kommunikaatiovälineet),
- oma työ ja johtaminen,
- muutokset johtamisessa viimeisen vuoden aikana,
- teknisten apuvälineiden käyttö,
- hybridityön johtamisessa tärkeää,

- havainnot vuorovaikutuksesta viimeisen vuoden aikana, sekä
- johtaminen viiden vuoden päästä

Haastatteluja suunnitellessani kävin punnintaa strukturoidun ja laadullisen haastattelun välillä. Strukturoidulle haastattelulle on tyypillistä tarkoin mietityt kysymykset, jotka toistuvat haastattelusta toiseen samanlaisina. Tätä voidaan äärimmillään vietyä pitää eräänlaisena kyselylomakkeen suullisena toteutuksena. Haastattelutyypille on myös tyypillistä, että kysymykset muotoillaan ns. suljetuiksi kysymyksiksi. (R. K. Yin 2015, 141) Strukturaaliset kysymykset olisivat voineet antaa täsmällisempiä vastauksia, mutta aineistolähtöinen otteeni ja sosiaalisen konstruktionismin perusajatus ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa syntyvästä maailmasta, puolsi laadullisen haastattelun toteuttamista.

Laadullinen haastattelu mahdollisti kahdenvälisen viestinnän ja antoi näin myös haastateltavalle mahdollisuuden vaikuttaa haastattelussa käsiteltäviin teemoihin (R. K. Yin 2015, 142). Kysymysten kieleen kiinnitettiin erityistä huomiota. Kysymyksissä puhuttiin etäjohtamisesta, koska se on terminä haastateltaville tutumpi. Tein tutkimusoppaan helpottamaan laadullisen haastattelun toteuttamista (R. K. Yin 2015, 147). Strukturoimattomalle laadulliselle haastattelulle on tyypillistä, että haastatteluopas pitää sisällään vain muutamia ydinsanoja haastattelujen toteuttamiseksi (R. K. Yin 2015) Koin tarpeelliseksi strukturoida haastattelijani kuitenkin hieman pidemmälle kuin täysin strukturoimattomassa haastattelussa on tapana. Strukturoin tutkimusoppaassani haastattelutilannetta, jotta pystyin varmistamaan, että mielenkiinnon kohteena olevat teemat tulivat käsiteltyä.

Tutkimusopas pitää sisällään infokirjeen: kuvauksen minusta ja tutkimuksestani, tiedonkeruun tavoistani, prosessin etenemisestä, aineiston käytöstä, tulosten käytöstä sekä luottamuksellisuudesta, haastattelun rungon: esitieto-osion kysymykset ja varsinaiset haastattelukysymykset, tutkijapositioni perusteet oman organisaation käytölle sekä suostumuslomakkeen, jonka haastateltavani ovat allekirjoittaneet.

Haastattelukysymysten suunnittelussa hyödynnettiin Bryman ja Bellin (2007) kaavaa, jonka avulla pääsin yleisen tutkimusalueen tunnistamisesta kohti haastattelukysymyksiä. Kysymykset muotoiltiin avoimiksi, jolloin haastateltavien kertomukset johdattelivat haastatteluja eteenpäin (R. K. Yin 2015, 142). Tieteellisen tutkimukseen perustuvilla haastatteluilla on aina tarkoitus (Brinkmann 2014). Haastatteluissa oli tarkoituksena selvittää, mistä puhutaan, kun puhutaan johtamisesta, vuorovaikutuksesta ja luottamuksesta virtuaalisen johtamisen kontekstissa. Yleinen tutkimusalue siis oli vuorovaikutus, luottamus ja johtaminen erityisesti virtuaalisessa johtamisessa. Tutkimusalueen perusteella muotoiltiin varsinaiset tutkimuskysymykset, jotka tarkentuivat haastattelun teemoiksi. Haastattelun teemoina ovat olleet vuorovaikutus johtamisen välineenä ylipäänsä sekä virtuaalisen työn johtaminen ja vuorovaikutus. Teemoista rakennettiin haastattelukysymykset, sisällytettiin ne tutkimusoppaaseen ja tehtiin kaksi haastattelua. Tarkensin kysymyksiä kahden ensimmäisen haastattelun perusteella ja viimeistelin tutkimusoppaani.

Haastattelut ja niiden kysymykset muotoiltiin huolellisesti, jotta pystyttiin varmistumaan mahdollisimman laajasta ja monipuolisesta tietoaaineistosta. Haastattelut tehtiin huhti-elokuussa 2021. Kysymysten runko ja teemat olivat kaikissa haastatteluissa samat, mutta kysymykset muotoutuivat jokaisen haastattelun ainutlaatuisen sisällön mukaisesti. Kysymykset olivat pääsääntöisesti kuvailevia. (esim. Brinkmann 2014) Esimerkiksi:

*”Kuvaile tyypillistä työviikkoasi johtamisen näkökulmasta viimeisen vuoden aikana?”*

*”Mitä havaintoja olet tehnyt viimeisen vuoden aikana yhteydenpidosta ja vuorovaikutuksesta?”*

Esitin tarkentavia kysymyksiä ja muokkasin kysymyksiä ihmisten kokemusmaailman mukaisesti.

*”Mitä pidät etäjohtamisessa tärkeänä?”*

*”...miksi xx asia on sinun näkemyksesi mukaan tärkeä?”*

Keskityin kuitenkin siihen, että pysyin neutraalina ja pyrin ohjaamaan keskustelua vain tarpeellisissa kohdin. Hain haastatteluista toisinnettavia teemoja, jotta pääsen käsitykseen haastateltavien yhteisistä käsityksistä ja analysoin haastattelujen kuluessa laadulliselle haastattelulle tyypillisesti sisältöä ja kehittäen näin haastattelu- ja eteenpäin päästäkseni teemoissani syvemmälle (esim. R. K. Yin 2015).

Työskentely kentällä haastattelututkimuksen keinoin edellytti aidon suhteen rakentamista ja ylläpitoa, jotta keskustelu haastateltavien kanssa sujui miellyttävästi. Haastattelut sovittiin pääosin haastateltavien työpaikalle, jotta pääsin osalliseksi heidän työympäristöön. Joitakin haastatteluja sovittiin poikkeuksellisesti eri toimipisteeseen kuin missä haastateltavani työskentelivät. Tämä valinta jouduttiin tekemään aikataulusyistä. Taustoittavat kysymykset kuitenkin näissäkin tilanteissa kartoittivat ja johdattivat haastateltavat heidän arjen työhönsä (R. K. Yin 2015, 117).

Laadulliselle haastattelulle ominaisesti suhteeni haastateltavaan ja haastattelutilanteessa luotu tunnelma ja ilmapiiri vaikuttivat myös haastattelun kulkuun sekä saatuun aineistoon (esim. R. K. Yin 2015). Ehdottoman tärkeää oli luoda luottamus ja säilyttää se koko haastattelun ajan. Kaikessa vuorovaikutuksessa, myös näissä haastatteluissa, luottamus kattaa vuorovaikutussuhteille herkkiä piirteitä kuten epävarmuutta, haavoittuvuutta ja riippuvuutta (Pavlou, Huigang, and Yajiong 2007). Annan tilaa haastateltavilleni ja kuuntelen, mitä haastateltavani haluaa sanoa, mutta myös erityisesti sitä, mitä he eivät sano ilman apua tai tukea. (ks. esim. Mayo 1988)

Ymmärryksen saavuttamiseksi on löydettävä yhteinen kieli, jolla ilmaistaan keskusteluissa ja dialogissa asioita. Dialogissa toisten ihmisten kanssa saamme aikaan tulkintaa eri aiheista. (Leavy 2014, 278) Niin tässäkin tutkimuksessa. Molempipuolinen vuorovaikutuksen turvaamiseksi pyrittiin käyttämään haastatteluissa molemmille osapuolille tuttua kieltä ja välttämään tieteellisiä tai muutoin vieraita termejä. Ymmärtämisen varmistamiseksi asioita välillä summattiin, välttäen kuitenkin ohjaamasta haastateltavia liikaa (esim. Brinkmann 2014; R. K. Yin 2015). Erityisesti pyrittiin summaamaan haastatteluja niiden lopuksi, mistä heräsikin useissa haastatteluissa uusia syvempiäkin ajatuksia tutkittavaan aiheeseen (esim. Brinkmann 2014). Keskustelun osalta tutkimuksen haasteena onkin ollut se, miten kyetään huomaamaan olennainen aiheesta, joka on niin tuttu ja läsnä kaikkialla arjessa. Kuvaan tätä ongelmaa Brinkmannin tutuksi tuomalla kuvauksella: ”Olen kuin kala vedessä. Kala kyllä tietää, että vesi on käytännöllinen ja itsestään selvästi tärkeä, mutta sillä voi olla vaikea ymmärtää itsestään selviä asioita, jotka ovat tulleet sille niin tutuiksi” (Brinkmann 2012, esim. 2014, 278).

### **2.3.3. Aineiston analysointi**

Analysoin aineistoa temaattisen sisältöanalyysin kautta. Analyysi on ollut abduktiivista käyden tiivistä keskustelua teorian ja aiemman tutkimuksen kanssa lähes-tyen sitä aineistolähtöisesti: 1) raakateksti, 2) relevantti teksti, 3) toistuvat ideat, 4) teemat, 5) teoreettinen viitekehys, 6) teoreettinen narratiivi ja 7) tutkimuksen huolenaiheet.

Litterointivaiheessa kirjasi ylös huomioita ja havaintoja. Litterointiaineistojen ensimmäisellä lukukerralla muodostui *raakateksti*. Laajassa tietoaaineistossa voi sortua pitämään kaikkea tärkeänä uskaltamatta jättää mitään pois (Norman K Denzin and Salvo 2020, 35). Käytin aineistolähtöistä menettelytapaa seuloen raakatekstistä *relevantin tekstin*, joka kertoo vuorovaikutuksesta ja johtamisesta erityisesti virtuaalisessa viitekehyksessä.

Taulukko 2. Esimerkit teemoittelusta

Pääteema	Vuorovaikutus	
Teema	Molemminpuolinen vuorovaikutus	Osallistuminen
	Vuorovaikutusta molempiin suuntiin Pandemia-aika on ollut poikkeuksellinen	Käydään keskustelua molempien työhön liittyvistä kysymyksistä vastavuoroisesti Tuodaan ongelmia esille toiselle ja ratkaistaan yhdessä Kaikki eivät osallistu Itse ei osallistu

Pääteema	Virtuaalinen johtaminen	
Teema	Luottamus	Kokonaisdynamiikan muutos
	Yhteistä aikaa ei ole paljon Usvan seassa räppimistä, on vain pakko luottaa	Taantumista, pakka hajosi Nähtiin asiat negatiivisesti

Seuraavaksi tunnistin tekstistä *toistuvia ideoita* ja koodattiin aineistolähtöisesti koko aineiston seuraaviin pääteemoihin:

- Johtaminen virtuaalisessa ympäristössä
- Vuorovaikutus virtuaalisessa ympäristössä
- Tulevaisuuden johtaminen kunta
- Verkostot

Toistuvien ideoiden kautta löytyivät tarkemmat teemat ja työn edetessä lisättiin alaluokkia pääteemojen alle. Johtaminen virtuaalisessa toimintaympäristössä ja Vuorovaikutus virtuaalisessa toimintaympäristössä kooduille tehtiin sanataajuushaku (word frequency) 50:lle eniten ilmenevälle sanalle. Havainnollistan löydökseni syntymistä kuvioissa 8 ja 9.





Kuvio 2. Johtaminen virtuaalisessa viitekehyksessä



Kuvio 3. Vuorovaikutus virtuaalisessa viitekehyksessä

Tämän jälkeen jaoin aineiston kahteen luokkaan: minäpuheeseen painottuviin (myöh. minäpuhe) ja yhteisöpuheeseen painottuviin (myöh. yhteisöpuhe). Yhteisöpuheen nimitys juontuu aineiston myöhemmästä analysoinnista. Jako toteutettiin suorittamalla sanahaku kaikkiin haastatteluihin (mä OR mä OR minä OR minu\* OR mun OR mulle OR musta). Jako tehtiin määrän perusteella ja rajaksi asetettiin 55. Minäpuheeseen painottuvissa haastatteluissa etsittyjä sanoja oli 55-193 kappaletta. Yhteisöpuheeseen painottuvissa etsityt sanat toistuivat 10-40 kertaa, mikä kertoo erilaisesta puheen näkökulmasta. Kaikissa haastatteluissa oli siis minäpuhetta, mutta tarkoituksena oli erottaa minäpuheeseen painottuvat haastattelut, joita oli 7. Analyysissa on näin ollen mukana seitsemän (7) minäpuhetta sisältävää ja 15 yhteisöpuhetta sisältävää haastattelua. Vuorovaikutus virtuaalisessa toimintaympäristössä näyttää sen sijaan tiivistyvän puheeseen aloitteellisuudesta.

Tutkimuskysymysteni kannalta oli tärkeää huolehtia siitä, että tekstimassa säilyy ja on analysoitavissa kokonaisuutena koko analyysivaiheen ajan. Tämän vuoksi ja systematisoidakseni analysointiani käytin avukseni Nvivo -ohjelmistoa.

Aineistossa oli havaittavissa yksintekemistä ja yhteistyötä koskevaa keskustelua. Tutkiessani abduktiivisesti tätä teemaa koskevaa tieteellistä keskustelua päädyin sosiaalista pääomaa koskevaan tieteelliseen keskusteluun.

### **Sosiaalisen pääoman ulottuvuuksien ja mekanismien analysointi**

Aineiston raakatekstin sanahaut toivat esiin kuvan yksin tekemisestä ja erityisesti vuorovaikutuksen osalta lähijohtajan aloitteellisuuden merkityksestä viestinnän käynnistäjänä ja asioiden esille tuojana. Tämä piirre korostui erityisesti virtuaalis-

sa toimintaympäristöissä. Raakatekstin muodostuessa aineistosta piirtyi kuva, jossa osallistuminen tai sen puute oli varsin keskeisesti läsnä useassa eri haastattelussa, hieman eri tavoin kuvattuna. Tässä esimerkki sellaisesta

*”Tulee niitä asioita, mitä ihmiset on tuoneet esiin. He eivät välttämättä ole minulle tuoneet, mutta he tuovat esimiesten kautta. He tuovat hyviä asioita ja minä olen rohkaissut siihen keskusteluun, koska minusta se on tärkein asia johtamiseen ja sen organisaation kehittymisen näkökulmasta, että kaikki, jotka siellä tekevät töitä niin on jollakin lailla mukana. Kun he ovat merkittävä osa sitä toimintaa kuitenkin, niin tuomassa niitä näkemyksiä sinne siihen kehittämiseen ja siihen tuota kaikkien yhteiseen pakkaan.”*

Tämä aineistolöydös johdatti sosiaalista pääomaa koskevan tieteellisen keskustelun äärelle. Laadulliselle sisällönanalyysille tyypillisesti aineistoa lähestyttiin kvalitatiivisella otteella teemoitellen sitä abduktiivisesti, mutta aineistolähtöisesti. Koodasin teemojen (Pääloukat: Minäpuhe ja Yhteisöpuhe, Alaluokat: sosiaalisen pääoman ulottuvuudet ja Sosiaalisen pääoman mekanismit. Sosiaalista pääomaa koskevaa tieteellistä keskustelua on kuvattu luvussa 3.1. ja näitä on verrattu muodostetuissa kategorioissa minä- ja yhteisöpuheen puhetyypeissä.

Sosiaalisen pääoman kehittymistä aineistossa analysoidessani havaitsin, että sosiaalisen pääoman ja yhteistyön kehittämiseksi esteenä saattoi olla se, että kaikki eivät osallistu. Näistä muodostuivat siis teoreettisen viitekehyksen luvut 3.1. Sosiaalisen pääoman merkitys organisaatiolle sekä 3.2. Hiljaisuus ja oman äänen käyttö.

### **Hiljaisuus ja oman äänen käyttö**

Hiljaisuutta kuvattiin haastattelussa esimerkiksi seuraavasti:

*”No kyllä siinä nyt ainakin jokainen, jonka kanssa sitä tekevät niin tuntee sen oman asiansa ja oman tekemisen tärkeäksi. Jos meillä on 10 ihmistä saman pöydän ääressä, niin siellä ehkä 2-3 on äänessä ja 7 on aika lailla hiljaa. Niillä voi olla hyviäkin ajatuksia ideoita, mutta ne eivät vaan isommassa porukassa sitten pääse ääneen tai eivät pysty tuomaan sitä omaa ajatusta julki.”*

Tutustuin hiljaisuutta ja oman äänen käyttöä koskevaan kirjallisuuteen, jota on käsitelty luvussa 3.2. Tämä jälkeen aineisto on koodattu teemoitteluun perustuva analyysimenetelmää hyödyntäen abduktiivisesti hiljaisuuteen ja oman äänen käyttöön liittyviin teemoihin keskittyen erityisesti johtamistilanteisiin (Pääloukat: Minäpuhe ja Yhteisöpuhe, alaluokat: Harkittu hiljaisuus, Tunteiden vaikutus hiljaisuuteen, Johtamisen vaikutus hiljaisuuteen ja Oman äänen käyttö). Kuvaan Sosiaalisen pääoman ja hiljaisuuden ja oman äänen käytön analysointia kuviossa 1 Tutkimusprosessi numeroilla 6-8.

## Paradoksien johtaminen

Seuraavaksi analyysissä hyödynnettiin NVivon matriisityökalua, jonka avulla voitiin yhdistää eri osa-alueita koskevat tulokset yhdessä taulukossa. Lukiessani haastatteluaineistoa yhä uudestaan ja uudestaan, aina uudesta perspektiivistä, mietin usein muutosta kuntien toimintaympäristössä ja erityisesti johtamisessa. Tässä esimerkki muutoksesta:

*”minä luulen, siinä on varmaan, meillähän, siinä varmaan on se, että se vanha kulttuuri on ollut sitä yksin tekemistä. Jokainen on oman alansa asiantuntija, niin ku se ajattelu. Ja sitten sitä on niin ku kunnioitettu, sitä toistensa asiantuntemusta. Ja tavallaan niin ku siitä....ää...ja myös niin, että myös on se ajatus, kun mä nyt olen tämän oman alani, kun mä oon tässä asiantuntija, niin kyllä mun pitää, tämä niin ku pystyä hoitamaan itsekin. Et se on varmaan niin ku se takana se ajatus, päästäs siitä pois ja niin ku siihen, ja toisaalta tietysti tajuaa, että ei se kaikki osaaminen minussa todellakaan oo, ja siitä syntyy parempi, ku on usempi ihminen miettimässä. Siinä on varmaan se vanha kulttuuri että siitäkin on vaikee päästä tota irti.”*

Tutustuin kunta-alan toimintaympäristön muutosta koskevaan keskusteluun, jota olen kuvannut luvussa 1.2. ja erityisesti paradokseja koskevaan tieteelliseen keskusteluun, jota on kuvattu luvussa 3.3. Aineistosta tunnistin suoriutumisen, organisoitumisen, yhteenkuuluvuuden ja oppimisen paradokseja sekä johtamiseen, luottamukseen, hiljaisuuteen ja menestykseen liittyviä paradoksien rajat ylittäviä paradoksaalisia kysymyksiä. Kuvaan tätä kuviossa 1 Tutkimusprosessi numeroilla 10-12.

Kuten tästä tutkimusprosessini kuvauksesta voi päätellä, havaintoni ovat ensisijaisesti aineistolähtöisiä, käyden jatkuvaa keskustelua teorian kanssa. Lähestymiskulmani on siis lähinnä abduktiivinen. Keräämäni empiirinen aineisto käy keskustelua teorian ja aiempien tutkimusten kanssa, jotta lukija voi varmistua, että perimmäisiin kysymyksiin sosiaalisen vaikuttamisen voimasta, tarpeista sekä yhteenkuuluvuudesta sosiaaliin ryhmiin ja yksilöihin saadaan vastauksia. (Gergen 1996, 7)

Yhdistämällä sosiaalisen pääoman ulottuvuuksien ja mekanismien, hiljaisuutta ja oman äänen käyttöä sekä paradoksien johtamista koskevaa viimeaikaista tieteellistä tutkimusta ja liittämällä se tutkimusaineistoon, saatiin rakennettua silta raakadatan ja teoreettisen viitekehyksen välille ja vastattua tutkimuskysymyksiin huolella (Norman K Denzin and Salvo 2020, 42).

Seuraavassa kuvaan aineistolähtöisen analyysini tuottamat keskeiset käsitteet sekä tutkimukseni rajauksen.

## 2.4. Keskeiset käsitteet, rajaukset ja tutkimusasetelma

Vuorovaikutus ja johtaminen ovat olennaisena osana sosiaalisen pääoman muotoutumista sekä oman äänen käytöstä ja hiljaisuudesta käytävää keskustelua. Tällöin tarkastelun kohteena eivät ole yksittäiset vuorovaikutussuhteet ja niiden ominaispiirteet, vaan suhdeverkot sekä ne työntekijöiden motivaatiot ja toiminnat, jotka ovat yhteydessä näiden verkostojen laajentamiseen, ylläpitämiseen ja kehittämiseen (K. Laitinen 2020, 32) tarkoituksenaan lisätä organisaation onnistumista omassa perustehtävässään. Keskeiset käsitteeni ovat organisaation sisäinen sosiaalinen pääoma, hiljaisuus ja oman äänen käyttö sekä paradoksit organisaatioiden tarkastelussa. Tutkimuksen käsitteet muotoutuivat ja täsmentyivät aineistolähtöisesti aineiston analysoinnin edetessä, kuten kohdassa 2.3.1 Tutkimusprosessin kuvaus on esitetty.

### Organisaation sisäinen sosiaalinen pääoma

Kunta on monialainen toimintaympäristö, jossa sosiaalista pääomaa muodostuu ihmisten välisissä suhteissa sekä sisäisissä ja ulkoisissa verkostoissa. Kunta monialaisena ja laajana konsernirakenteena tarjoaa monia pisteitä, joissa sinällään sisäiset seikat voivat saada ulkoisille suhteille ominaisia piirteitä. Näin on esimerkiksi poikkiallinnollisissa yhteistyöverkostoissa ja niiden laajentamiseen liittyvissä kysymyksissä. Tässä tutkimuksessa päähuomio kiinnittyy sosiaaliseen pääomaan osana kunnan sisäistä toimintaa. Sivuan jonkin verran myös ulkoisia verkostoja, mutta ne eivät ole tutkimukseni ytimessä.

Sosiaalinen pääoma on samankaltainen resurssi kuin mikä tahansa muikin resurssi, joka sijaitsee ihmissuhteiden keskellä (Coleman 1988). Johtamisen näkökulmasta sosiaalinen pääoma voidaan määrittellä hierarkkisena suhteena johtajan ja työntekijän välillä, missä palvelukset vaihtavat omistajaa. Kuten Adler ja Kwon hie-man kärjekkäästikin kirjoittavat, "auktoriteetin toteuttaminen vaihdetaan henkiseksi pääomaksi tai materiaaliseksi turvallisuudeksi tai vaikkapa sosiaalisiksi suhteiksi" (Adler and Kwon 2002, 18). Colemanin määrittelyssä korostuu vastavuoroisuuden velvoite, jossa sosiaalinen pääoma rakentuu velvoitteiden ja odotusten, informaatiovirtojen, sosiaalisten normien ja sanktioiden sekä auktoriteettisuhteiden varaan (Ks. esimerkiksi Coleman 1990, 310–11). Sosiaalinen pääoma voidaan myös nähdä potentiaalisten ja aktuaalisten resurssien summaksi, joka on saatavilla ja johdettu yksilön tai sosiaalisen yksikön suhteista (Nahapiet and Ghoshal 1998, 243, 2009, 243). Burt (1997) määrittelee sosiaalisen pääoman verkostoihin kuulumisen kautta. Ihmissuhteiden verkosto muodostaa arvokkaan resurssin sosiaalisten suhteiden luomiseen, jolloin tästä resurssista tulee yhteisesti omistettua. (Bourdieu and Richardson 1986, 249) Sen lisääntyminen tekee organisaatioelämästä sujuvampaa, sillä sosiaalinen pääoma lisää luottamusta ja edistää vastavuoroisuuden normien syntymistä. Sosiaaliselle pääomalle on tyypillistä, että muuta tarkoitusta varten perustetut verkostot toimivat informaatiokanavina tehostaen yksilöiden päätök-

sentekokykyä (Coleman 1988), ja sujuvoittavat tietotoimintaa. Informaatio on siis vaihdettava hyödyke, jota sosiaalinen pääoma ja sen verkostot välittävät. (Bourdieu and Richardson 1986, 249)

Määrittelen tässä tutkimuksessa sosiaalisen pääoman ihmisten kesellä tapahtuvaksi, osin hierarkkiseksi suhteiksi, joissa ihmiset ajattelevat ihmissuhteiden verkostossa oman etunsa ohella myös muiden ihmisten hyvää. Tässä määritelmässä on yhdistetty Nahapietin ja Ghoshalin (Nahapiet and Ghoshal 1998) Colemanin (Coleman 1988), Adlerin ja Kwonin (Adler and Kwon 2002) Burtin (Burt 1997), Bourdieun ja Richardsonin (Bourdieu and Richardson 1986) sekä Putnamin (R. D. Putnam 2000) määritelmiä, joita avasin edellä. Sosiaalinen pääoma kytkeytyy tässä tutkimuksessa virtuaaliseen ja paradoksiajattelun värittämään toimintaympäristöön kunnissa.

Sosiaalisen pääoman syntyminen vie aikaa (esimerkiksi R. D. Putnam 2000), edellyttää keskinäistä riippuvuutta (Coleman 1990) ja poiketen esimerkiksi taloudellisesta pääomasta se kasvaa käytettäessä (Nahapiet and Ghoshal 1998, 258). Kaikki sosiaaliset suhteet synnyttävät sosiaalista pääomaa riippumatta siitä, sijoitettiinpa ne sosiaalisen pääoman suhdeverkostoista tuleviin hyötyihin ja motivaatiotekijöihin (R. D. Putnam 2000), sosiaalisen pääoman verkostoihin (Burt 2000) tai käsitettiinpä ne ennemmin hyödyiksi ja resursseiksi, joita suhteista saadaan aikaan (Bourdieu and Richardson 1986).

Kompleksisen maailman ongelmien ratkaisemiseen tarvitaan yhteistyötä. Niitä ei ratkaista yksin. (kirjoitimme tästä myös Väättäinen and Vakkala 2023) Yhteistyössä oletamme, että ihmiset ajattelevat sekä omaa että muiden ihmisten hyvää sosiaalisissa suhteissaan (R. D. Putnam 2000). Sosiaalinen pääoma tiivistyy yhteistyön näkökulmasta kysymykseen, miksi ihmiset antaisivat tietoaan, asiantuntemustaan ja aikaansa toisten ihmisten käyttöön (Nahapiet, Gratton, and Rocha 2005, 5). Sosiaaliset verkostot, vuorovaikutusnormit ja luotettavuus fasilitoivat koordinoitua yhteistyötä yhteisen hyvän eteen (R. D. Putnam 2000, 8). Työyhteisö voidaan käsitellä tällaisena verkostona tai useiden verkostojen summana, jossa verkoston tiheyden ja diversiteetin merkitys vaihtelee. Esimerkiksi syvä verkoston sisäinen yhteys (tai työyhteisön tai sen sisällä eri yksiköiden sisäinen yhteys) voi johtaa siihen (Adler & Kwon, 2002, p. 32) yhteyksiä muihin yksiköihin, tiimeihin tai organisaation osiin pidetä tarpeellisena (Adler and Kwon 2002, 32). Tiheä verkosto voi myös vähentää tiedon diversiteettiä (Burt 1995). Diversiteetin merkitys vaihtelee työn luonteen mukaisesti (Tasheva and Hillman 2019).

Johtaminen, joka tukee kommunikaatiota ja yhteyksiä työntekijöiden välillä, rakentaa työpaikan sosiaalista pääomaa (Materne et al. 2017). Asiantuntijatyössä sosiaalinen pääoma voidaan nähdä työpaikan sisäisenä suhdeverkostona, jossa syntyvän tiedon laatu (Petter et al. 2020) määrittellään asiantuntijoiden välisessä vuorovaikutuksessa (Xu et al. 2020), ja jossa suhteista rakentuva verkosto, luottamus, yhteisymmärrys, vastavuoroisuus ja sosiaalinen koheesio vaikuttavat sosiaalisen pääoman kehittymiseen (emt).

Suomalaista tutkimusta organisaation sisäisestä sosiaalisesta pääomasta on tehty jonkin verran (Kouvonen et al. 2008; esim. Lintula et al. 2022; Oksanen et al. 2013) ja kansainvälisiä tutkimuksia on runsaammin (esim. Berthelsen et al., 2019, 2021; Clausen et al., 2019; Hauser et al., 2016; Jawahar et al., 2021; Materne et al., 2017; Meng et al., 2019; Tsounis et al., 2023; Zhang et al., 2022). Organisaation sisäinen sosiaalinen pääoma sopii tämän tutkimuksen käsitteeksi ja teoreettiseksi viitekehyykseksi sen hiljaisuutta ja oman äänen käyttöä edistävän vaikutuksensa vuoksi.

### **Hiljaisuus ja oman äänen käyttö**

Organisaatioiden kehittyminen tämän päivän organisaatioelämässä edellyttää, että johtajat saavat käyttöönsä kaiken tarpeellisen tiedon (Argyris 1977; M. A. Griffin, Neal, and Parker 2007). Vaikka tiedostamme, että tiedon jakaminen on tärkeää, silti osa ihmisistä valitsee olla hiljaa (Kish-Gephart et al. 2009, 165).

Morrisonin (2014, 174) tapaan ymmärrän hiljaisuuden seuraavasti:

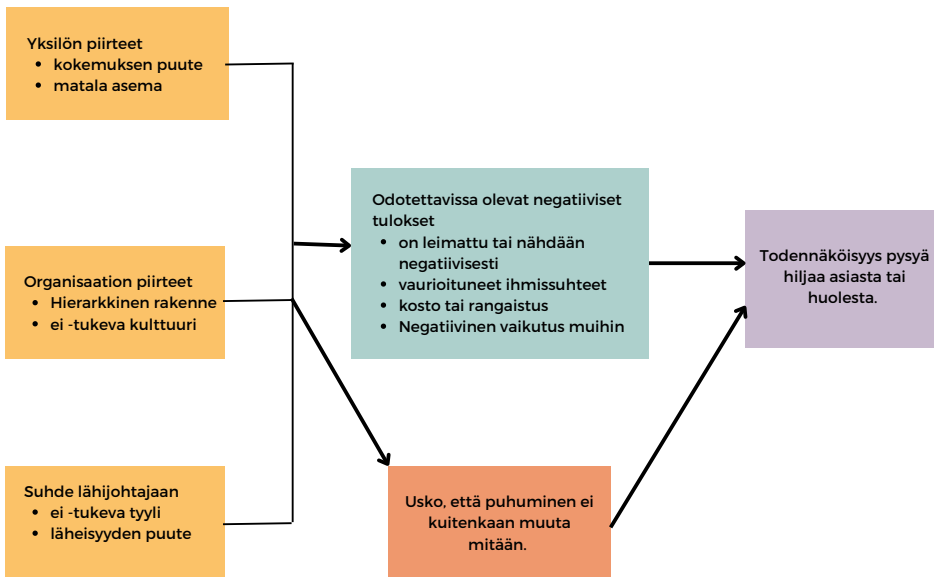
*“... is not merely a lack of speech, as not speaking can occur for many reasons, including having nothing meaningful to convey. Rather, silence refers to not speaking up when one has a suggestion, concern, information about a problem, or a divergent point of view that could be useful or relevant to share.”*

Hiljaisuus ei siis tarkoita sitä, että organisaatiossa kukaan ei puhuisi. Se ei myöskään ole äänen vastakohta. Hiljaisuudella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa Morrisonin (2023) määrittelemiä tilanteita, joissa työntekijä tai johtaja valitsee olla hiljaa, vaikka hänellä olisi idea, ehdotus, huoli, tietoa ongelmasta tai uusi näkökulma, jonka jakaminen olisi hyödyllistä. Kiinnostuksen kohteena on ennen muuta se sisäinen viestintä, jota käydään työntekijän ja ylempänä olevan tahon kanssa. Sen sijaan erilaiset anonyymit ”whistleblowing” -tyyppiset paljastamisen tavat eivät tässä yhteydessä ole niitä oman äänen käytön muotoja, joita tässä tutkimuksessa tarkoitetaan. Oman äänen käyttöä on vuorovaikutus, joka tukee jokapäiväistä vuorovaikutusta organisaatiossa, keskittyen erityisesti harkinnanvaraisiin vuorovaikutuksen tapoihin ja tilanteisiin. Harkinnanvaraisessa vuorovaikutuksessa työntekijällä on mahdollisuus valita käyttääkö hän omaa ääntään ja tarjoaako ratkaisua tai hakeeko sitä dialogin kautta yhdessä muiden ihmisten kanssa. (Elizabeth W. Morrison 2014; Elizabeth Wolfe Morrison 2023) Oman äänen käyttöä on yhtä lailla organisaation virallisia kanavia pitkin tapahtuva vuorovaikutus kuin erilaisten epävirallisten kanavien hyödyntäminen.

Organisaation jäsenellä tulee olla jotakin jaettavaa ja toisaalta motivaatiota jakaa sitä. Mitä enemmän tietoa on, sen todennäköisemmin ihminen jakaa sitä. Työntekijän motivaatiota jakaa tietoa lisäävät hyvät suhteet omaan lähijohtajaan (Shepherd, Patzelt, and Berry 2019). Myös asenne työhön vaikuttaa ja esimerkiksi työtyytyväisyyden ja oman äänen käytön välillä on havaittu yhteys erityisesti silloin,

kun hänen prososiaalinen uskomuksensa tukee oman äänen käytön hyödyllisyyttä (X. Lin, Lam, and Zhang 2020). Oman äänen käytössä on erotettavissa edistävä ja estävä oman äänen käyttö. Velvollisuudentunto vaikuttaa positiivisesti oman äänen käyttöön erityisesti tilanteissa, joissa halutaan jollakin uudella idealla tai ratkaisulla edistää jotakin asiaa. Tällöin puhutaan edistävästä oman äänen käytöstä. Estävän äänen käytöllä tarkoitetaan ongelmien esille nostamista tai esimerkiksi organisaatiolle vahingollisen asian esille tuontia. Psykologinen turvallisuus taas vaikuttaa eniten estävän äänen käyttöön (Liang, Farh, and Farh 2012). Edistävällä oman äänen käytöllä on positiivinen yhteys tiimin innovatiivisuuteen tiimin yhteisen tiedon hyödyntämisen kautta erityisesti innovaatioprosessien ideointivaiheessa. Estävällä äänen käytöllä on niin ikään havaittu epälineaarinen innovatiivisuutta edistävä vaikutus, joka tapahtuu tiimin reflektiivisyyden kautta. Hieman yllättäenkin estävän äänen käytön vaikutus on positiivinen innovaatioprosessin kaikissa vaiheissa. (Liang, Shu, and Farh 2019)

Hiljaisuus pyrkii pitämään työhön liittyvät ideat tai tiedot ongelmista tai mielipiteistä itsellään. (Elizabeth W Morrison 2011; Elizabeth W. Morrison 2014) Organisaation jäsen saattaa valita hiljaisuuden, vaikka havaitsisi väärinkäytöksiä, törkeäkin käyttäytymistä tai suoranaisia vaaroja (Elizabeth W. Morrison 2014). Hiljaisuus voidaan jakaa puolustavaan hiljaisuuteen ja harkittuun hiljaisuuteen. *Puolustavassa hiljaisuudessa* työntekijät pitävät merkitykselliset ideat, tiedot ja mielipiteet omana tietonaan suojellakseen itseään (Van Dyne, Ang, and Botero 2003, 1367). Sen sijaan *harkitusta hiljaisuudesta* puhutaan, kun työntekijät pyrkivät välttämään huolen ja empatian tunteita tilanteissa, joissa he havaitsevat riskejä ja ohjaavat prososiaalista käyttäytymistä tilanteisiin, joista on heille henkilökohtaista hyötyä tai ei ainakaan ole haittaa. (Grant and Mayer 2009, 901) Milliken et al (2003) jakoivat hiljaisuuden syyt seuraavasti:



Kuvio 4. Hiljaisuuden syyt

Hiljaisuus voi siis liittyä *henkilökohtaisiin ominaisuuksiin*, kuten kokemuksen puutteeseen tai alhaiseen asemaan organisaatioissa. Toisaalta ne voivat liittyä organisaation ominaisuuksiin, kuten hierarkkiseen rakenteeseen tai ei-kannustavaan kulttuuriin. Kolmanneksi ne voivat liittyä lähijohtajasuhteeseen, joka on luonteeltaan ei-kannustavaa ja siitä puuttuu henkistä läheisyyttä. Negatiiviset omat odotukset, kuten uhka tulla leimatuksi negatiiviseksi tai vahingoittaa omia ihmissuhteitaan, pelko kosta tai rangaistuksesta tai jokin muu negatiivinen vaikutus joko itsen, ympärillä oleviin ihmisiin tai toimintaympäristöön ylipäättänsä, voi saada vaikeutamaan. Puhumattomuus voi myös johtua siitä, ettei oman äänen käytöllä uskota olevan vaikutusta. (emt)

### **Paradoksit organisaatioiden tarkastelussa**

Kunta kerroksittain rakentuneena, eri ammattikuntia sisältävänä toimintaympäristönä synnyttää tyypillisesti toinen toisensa kanssa kilpailevia vaatimuksia (Smith and Tracey 2016). Tästä syystä kuntien johtaminen ja päätöksenteko voi hyötyä paradoksinäkökulman huomioimisesta (Hyyryläinen, Karhu, and Luoto 2018). Organisaatioiden muutokset sisältävät paradokseja ja saavat aikaan epävarmuutta, ahdistusta ja puolustusreaktiota. Paradoksiajattelu voi siis helpottaa näihin muutoksiin suhtautumista (Lewis 2000). Käsitellen tässä paradokseja organisaatiotutkimuksen näkökulmasta, missä paradoksit ilmenevät organisoituneessa toiminnassa ja sen johtamisessa ollen muutostilanteille varsin tyypillisiä (Smith and Lewis 2011) myös kunnissa (Hyyryläinen, Autioniemi, and Lehto 2022; Hyyryläinen, Karhu,



and Luoto 2018). Paradokseja on tutkittu johtamisessa ja organisaatioelämässä varsin laajasti (Ks. esimerkiksi Bowman 2010; J. V. da Cunha, Clegg, and e Cunha 2002; M. P. e. Cunha and Putnam 2019; Girard, Gnabo, and Londoño van Rutten 2023; Y. Liu and Zhang 2022; Manzhynski and Biedenbach 2023; Müller et al. 2021; Sassi, Pihlak, and Birnkraut 2022; Useem and Goldstone 2022; Wang et al. 2022).

Paradokseille tyypillistä on, että ne ovat ristiriitaisia ja niiden väillä on jännite. Ne ovat olemassa yhtä aikaa, niillä on keskinäinen riippuvuussuhde ja ne ovat luonteeltaan pysyviä (Schad et al. 2016; Smith and Lewis 2011). Keskinäinen riippuvuussuhde ja pysyvä luonne vaikuttavat siihen, että ongelmia ratkaistaessa pulpahtaa esille aina uusia ongelmia (Hyyryläinen, Autioniemi, and Lehto 2022, 89). Siksi paradokseja ei kannata, eikä oikein voikaan ratkoa (Smith and Tracey 2016). Ristiriitaisuudet ovat pysyvä olotila ja ne kuuluvat kuntienkin elämään jatkuvasti. Paradoksit ovat usein sisäsyntyisiä. Niillä saattaa olla ulkoinenkin ulottuvuus, mutta silti se ei tee sisäsyntyisiä tekijöitä tyhjäksi. (Hyyryläinen, Autioniemi, and Lehto 2022, 89). Vaikka paradokseja ei kunnissa kannata kohdata ratkaisukeskeisesti, ne kannattaa kuitenkin huomioida. Mikäli niitä ei huomioida riittävällä tavalla, voi tulkinta tilanteesta olla väärä ja huomiotta jää, mitä organisaatiotodellisuudessa oikeasti tapahtuu. (Hyyryläinen, Karhu, and Luoto 2018) Paradoksit ovatkin tyypillisesti ristiriitaisuuksiksi tai vastakkaisuusiksi, jotka vaikuttavat ja heijastuvat toisiinsa ja kestävä aikaa. Ne kehittyvät näennäisesti irrallisiksi ja jopa absurdeiksi tilanteisiksi, koska niiden jatkuvuus luo tilanteita, joissa vaihtoehdot näyttävät toisensa poissulkevilta ja se aiheuttaa valintoja niiden välillä. (L. L. Putnam, Fairhurst, and Banghart 2016; Smith and Lewis 2011) Viime aikoina tutkimuksissa on alettu puhua paradoksiajattelusta (esim. Y. Liu and Zhang 2022; Yang, Chen, and (Frank) Wang 2023; Jun Yin 2022; M. Griffin, King, and Reedy 2022; Sleesman 2019).

Keskusteltaessa paradokseista on syytä riittävällä tavalla erottaa toisistaan paradoksi, dilemma, dialekti ja synteesi. Niitä käytetään usein samoissa yhteyksissä, vaikka niillä on myös eroja. Paradokseilla tarkoitetaan usein vastakkaisia intressejä, näkökulmia tai muutoin epäloogisia löydöksiä (Lewis 2000, 760). Tällaisina vastinpareina voidaan nähdä esimerkiksi yhteistyö ja kilpailu, vanha tai uusi, yhteistoiminta tai kontrolli, yksilöllinen tai kollektiivinen sekä joustavuus tai tehokkuus (Smith and Lewis 2011, 381). Smith ja Lewis (2011) vertasivat paradoksia yiniin ja yaniin todeten: ”paradoksit ovat ristiriitaisia, toisiinsa liittyviä elementtejä, kaksinaisuuksia, jotka ovat olemassa samanaikaisesti ja ovat ajan mittaan jatkuvia.” Ne näyttävät loogisilta erikseen, mutta tarkasteltaessa niitä yhtä aikaa, ne ovat irrationaalisia ja epäjohdonmukaisia, jopa absurdeja elementtejä. (s. 382)

Dilemma taas on valinta vastinparien välillä, joista jokaisessa on nähtävissä etuja tai haittoja. Se voidaan käsittää vaikeaksi ongelmaksi, joka muodostuu useampien vaihtoehtojen joukosta, joista on pakko valita joku. (Hyyryläinen, Karhu, and Luoto 2018, 11) Dilemmoista tulee paradokseja, kun vaihtoehdot ovat ristiriitaisia ja

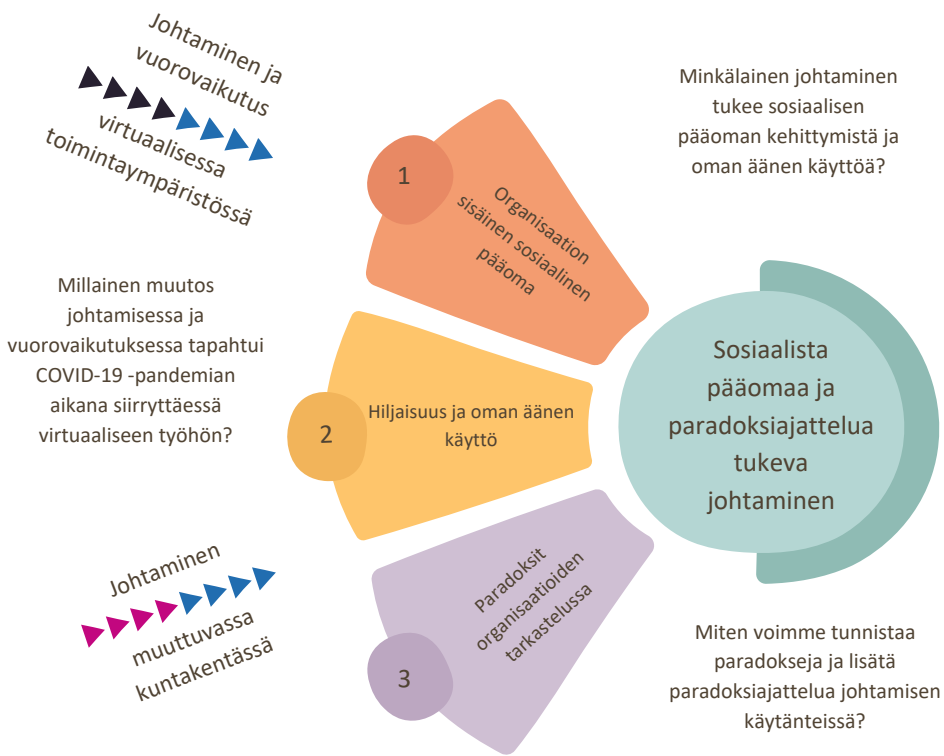
liittyvät toisiinsa siten, että kaikki valinnat niiden välillä ovat väliaikaisia ja niiden välillä nousee esiin jännitteitä. (Smith and Lewis 2011) Dilemma voi siis ikään kuin olla pakollinen välivaihe, jolla pyritään tunnistamaan paradokseja (Hyyryläinen, Karhu, and Luoto 2018). Dialektisia taas ovat sellaiset ristiriitaiset elementit, jotka sisältävät teesi ja antiteesin. Ne voidaan ratkaista integroinnilla, jolloin syntyy synteesi näiden elementtien välille. Synteesi korostaa näiden elementtien yhtäläisyyksiä huomioimatta arvostettuja eroja, jolloin elementtien yhdistäminen on väliaikaista. Tarve erottaa nämä elementit toisistaan johtaa siihen, että synteesi lopulta vahvistaa toista elementtiä toisen kustannuksella. Synteesistä huolimatta molemmat elementit säilyttävät omat ydinominaisuutensa. (Smith and Lewis 2011, 387) Cleggin sanoin paradoksiset ja dialektiset elementit muodostuvat synonyymeiksi toisilleen, kun ”Teesiä ei ole olemassa antiteesistä huolimatta, vaan sen takia” (Clegg 2002, 29). Jokainen vastakkainen elementti tarvitsee tällöin toista ollakseen olemassa.

Cunha ja Putnam (2019) nostivat esiin tieteen parissa ylipäättään käydyin keskustelun, mitkä toisistaan poikkeavat elementit oikeastaan ovat paradokseja. Berti ja Cunha (2022) kritisoivat Smithin ja Lewisin paradoksien kategorista jakoa joko/tai tai sekä - että asioiksi. Heidän mukaansa se kaventaa turhaan paradoksien heuristista potentiaalia uudenaikaisena objektiivina organisaatioiden monimuotoisuuden vangitsemiseen. Lewis (2000) jakoi paradoksit neljään tyyppiin: suoriutumisen, organisoitumisen, yhteenkuuluvuuteen ja oppimiseen liittyviin paradokseihin. Suoriutumisen paradoksia voidaan kuvata toiminnan suunnittelun ja strategian sisältämien paradoksin avulla. Johtajien suunnitellessa toimintaa, päättäessä mihin keskitytään, päätetään samalla, mihin ei keskitytä. Kuten Smith ja Lewis toteavat, päättämällä *mitä* aiotaan tehdä, korostamalla tavoitteita ja strategioita luodaan *suoriutumiseen liittyviä jännitteitä*, kuten paikallisuutta versus globaalia tai sosiaalisesti painottuvaa versus taloudellista fokusta. Päättämällä, *miten* aiotaan toimia, määritetään samalla, miten ei aiota toimia ja luodaan samalla *organisointiin liittyviä jännitteitä*, kuten löyhästi kytketty tai tiukasti kytketty, keskitetty versus hajautettu tai joustava versus kontrolloitu. Vastaamalla kysymykseen *kuka tekee ja mitä* korostetaan konfliktoituvia identiteettejä, rooleja ja arvoja luomalla *yhteyteen liittyviä jännitteitä*. Luodessaan aikataulun tekemiselle tai tavoitteille, johtajia vastaan tulevat *oppimiseen liittyvät* jännitteet tämän päivän ja huomisen välillä tai eteenpäin katsovan tai taaksepäin katsovan välillä. (Smith and Lewis 2011, 388–89) Paradoksiteoria on tieteellisessä keskustelussa hieman sumea käsite. Tässä tutkimuksessa paradoksit ymmärretään ja niitä käsitellään Lewisin (2000) neljän kategorian: suoriutumisen, organisoitumisen, yhteenkuuluvuuden ja oppimisen paradoksin kautta pyrkien myös tunnistamaan näiden kategorioiden poikkileikkaavia, tämän tutkimuksen tematiikkaan koskettavia paradokseja. Näin voidaan välttää Cunhan ja Putnamin (2019) edellä mainittujen kategorioiden liian pikkutarkka seuraaminen, joka voi estää näiden kategorioiden ulkopuolisten tai poikkileikkaavien paradoksien tunnistamisen.

Kysymys siitä, miten paradoksia tulisi hallinnoida on synnyttänyt keskustelua (da Cunha et al. 2002; Eisenhardt 2000; Miller and Danny 1993; Raisch et al. 2018; Smith and Lewis 2011; Weiser and Laamanen 2022). Se on saavuttanut merkittävän aseman viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikaisessa organisaatiotutkimuksessa, jossa sitä on tarkasteltu:

- oman edun ja sosiaalisten intressien välistä paradoksia (Krimmel and Rader 2017),
- julkisen palvelun motivaation ja käyttäjälähtöisyyden näkökulmasta (Shabbir et al. 2019),
- yksilöiden ja tiimien kilpailevien vaatimusten roolia päätöksenteossa (Waldman et al. 2019),
- institutionaalisen teorian ja paradoksiteorian yhdistelmää pyrkien osoittamaan, että ne yhdessä pystyvät vastaamaan tulevaisuuden kilpaileviin vaateisiin (Smith and Tracey 2016),
- strategisen ketteryyden näkökulmasta (Ivory and Brooks 2018; Lewis, Andriopoulos, and Smith 2014) ,
- synergistisen, valikoivan ja pysähtyneen virtuaalisen johtamistyylin tarkastelu verrattuna paradoksaaliseen virtuaaliseen johtamistyyliin (Purvanova and Kenda 2018),
- menestyksen paradoksin näkökulmasta (M. P. e. Cunha and Putnam 2019) sekä
- kehittämällä paradoksi-prosessimallia, joka muistuttaa oppimiskierrettä, jossa organisaatiot kulkevat divergenssi- ja konvergenssivaiheessa. (Raisch, Hargrave, and van de Ven 2018)

Edellä kuvattujen keskeisten käsitteiden organisaation sisäisen sosiaalisen pääoman, hiljaisuuden ja oman äänen käytön sekä paradoksien organisaatioiden tarkastelussa avulla on tavoitteena vastata tutkimuskysymyksiin pyrkien selvittämään sosiaalista pääomaa ja paradoksiajattelua tukevaa johtamista kunnissa. Organisaation sisäinen sosiaalinen pääoma, hiljaisuus ja oman äänen käyttö sekä paradoksit organisaatiotarkastelussa auttavat ymmärtämään, minkälainen johtaminen tukee sosiaalista pääomaa ja oman äänen käyttöä tukien näin yhteistyötä ja miten voimme paradokseja tunnistamalla tukea johtamistyössä onnistumista ilman, että johtajan rooli liiaksi korostuu. Kuvaan tutkimukseni lähtökohtaa seuraavalla kuvalla:



Kuvio 5. Tutkimusasetelma

Tutkimuksen teoreettinen perusta etenee sosiaalisen pääoman merkityksestä organisaatioissa, hiljaisuuden ja oman äänen käyttöön ja sieltä kohti paradoksien johtamista kuntien toimintaympäristöissä. Teoreettisen tarkastelukulman tutkimukselle muodostaa sosiaalisen pääoman teoria ja siinä erityisesti sosiaalisen pääoman ulottuvuudet (Nahapiet and Ghoshal 1998, 2009; Nahapiet, Gratton, and Rocha 2005) ja mekanismit (R. D. Putnam 2000; 1995). Kiinnostus kohdistuu hiljaisuuden syihin erityisesti virtuaalisessa johtamisessa. Tämä on merkityksellistä monestakin syystä. Vuorovaikutuksella on merkitystä sillan rakentajana johdon ja työntekijöiden välillä (Kaur, Verma, and Otoo 2021). Se vähentää teknostressiä, edistää henkilökohtaisten resurssien käyttöä ja sitä kautta minäpystyvyyttä (Zito et al. 2021, 2). Vuorovaikutuksella on myös vaikutusta tunteiden havaitsemiseen ja niiden johtamiseen (Kaur, Verma, and Otoo 2021, 369). Laaja osallistuminen yhteiseen tekemiseen, kehittämiseen ja keskusteluun on olennaista. Organisaatiot tarvitsevat mielipiteitä ja ääntä kaikilla organisaatiotasolla esimerkiksi palveluiden ja organisaation kehittämisen tueksi (Kish-Gephart et al. 2009). Paradoksiajattelun avulla taas pyritään välttämään sitä, että johtajan rooli korostuu liiaksi ja nostamaan sen rinnalle vaihtoehtoisia, osin kriittisiäkin tapoja organisaation johtamisessa onnistumista tukemaan.

### **3. TEOREETTINEN VIITEKEHYS: SOSIAALINEN PÄÄOMA JA HILJAISUUS PARADOKSIEN SYLEILYSSÄ**

#### **3.1. Sosiaalisen pääoman merkitys organisaatiolle**

Sosiaalisella pääomalla on kunnissa merkitystä johtamisen, verkostojen ja yhteistyön rakentumisen näkökulmasta. Kunta on mielenkiintoinen toimintaympäristö erityisesti organisaation sisäisen sosiaalisen pääoman muodostumisen ja siihen vaikuttavat tekijöiden tutkimukselle. Monialaisena toimijana kunta voi erityisesti hyötyä sisäisestä verkostomaisesta työskentelystä. Analysoitaessa ihmisten välisiä suhteita ja niiden muodostamia sisäisiä suhdeverkostoja, voidaan ymmärtää organisaatioon liittyviä piileviä rakenteita ja dynamiikkaa (Barratt and Smith 2018; K. Laitinen 2020). Tarkastelun kohteena eivät ole yksittäiset vuorovaikutussuhteet ja niiden ominaispiirteet, vaan suhdeverkostot sekä ne työntekijöiden motivaatiot ja toiminnat, jotka ovat yhteydessä näiden yhteistyön laajentamiseen, ylläpitämiseen ja kehittämiseen (K. Laitinen 2020, 32). Sosiaalinen pääoma sijaitsee yksilöiden ja organisaatioiden välisissä ihmissuhteissa. Yksilöiden väliset siteet ja niistä muodostuvat verkostot voivat tukea toinen toisiaan ja olla myös osin toistensa kanssa päällekkäisiä. (Coleman 1988) Yksilö- ja tiimitason monimuotoisuus voi parhaimmillaan saada aikaan koko organisaatioita hyödyntävää vuoropuhelua (Tasheva and Hillman 2019).

Rakenteet voivat joko ehkäistä tai edistää yhteisiä tiedon luomisen prosesseja. Hierarkkiset rakenteet eivät välttämättä tue poikkihallinnollista toimialarajat ylittävää yhteistyötä. Kuntaorganisaation rakenteita tulee uudistaa tukemaan kollektiivisen asiantuntijuuden syntyä. (Jurmu 2019, 17) Toimivalle verkostomaiselle yhteistyölle on tunnusomaista, että ne perustuvat vapaaehtoisuuteen ja yhteisiin tavoitteisiin (Mattila and Kallio 2018). Tähän on pyritty kunnissa matriisimaisen toimintamallin avulla. Sekin vaatii toimiakseen strategian, rakenteen, prosessien, resurssien, henkilöstön ja palkitsemiskäytänteiden merkityksen ymmärtämistä (Pakarinen 2017). Tulevaisuudessa erilaisten verkostomaisten toimintamallien ja yhteistyön ennakoitaan lisääntyvän (Mattila and Kallio 2018; Parkkinen, Haveri, and Airaksinen 2022), vaikka hierarkkisuus edelleen olisikin tapa jäsentää asioita.

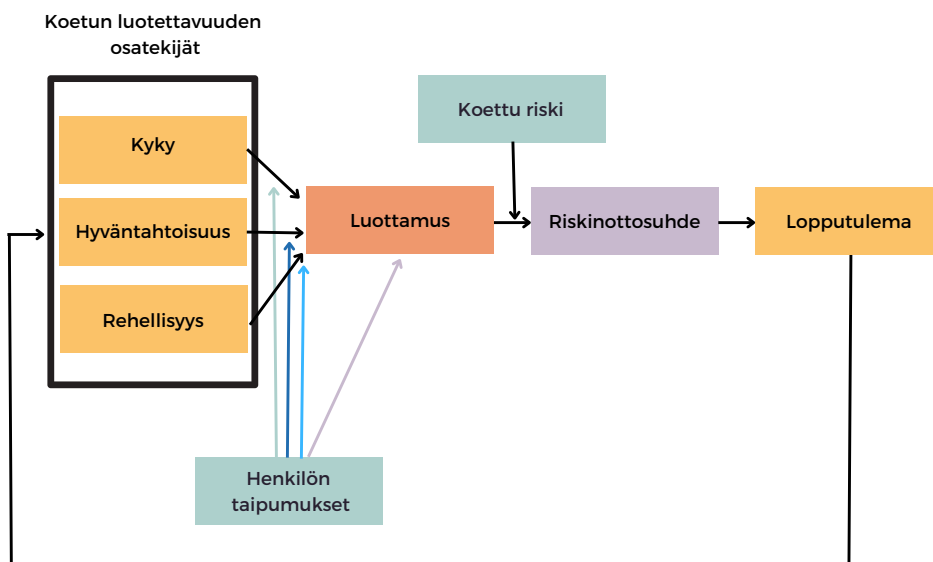
Sosiaalinen kanssakäyminen on siirtynyt naapurustossa ja ystävien välisistä verkostoista työpaikoille. Työhön liittyvillä sosiaalisilla suhteilla on kuitenkin pitkälti välineellinen arvo työhön liittyvien tavoitteiden saavuttamisessa. Putnamin (2000) sanoja lainatakseni ”työssä maksetaan työn tekemisestä, ei sosiaalisten suhteiden ylläpitämisestä tai rakentamisesta” (s.103). Lähtökohta vaikuttanee työssä syntyvien ihmissuhteiden määrään, mutta myös laatuun. Saman tyyppistä paradoksia kuvasivat myös Mäkelä ja Suutari (2009) tutkiessaan kansainvälisen uran tehneitä

työntekijöitä kuvaten vahvojen ja heikkojen siteiden merkitystä organisaatiolle. Tietointensiivisillä aloilla sosiaalisella pääomalla ja tiedon jakamisella on merkittävä rooli intellektuaalisen pääoman muodostumisessa (Dahiyat et al. 2023). Sosiaalinen pääoma saa ihmiset herkemmin jakamaan tietoa ja sillä on yhteys myös luovaan työhön (Shi, Chen, and Zhou 2023) edistämällä muun muassa ideoiden kohtaamista ja innovointia (K. Laitinen 2020, 32). Sosiaalista pääomaa tukevaa johtamista kannattaneet tavoitteilla siinä havaittujen hyötyjen perusteella. Keskityn seuraavaksi tarkastelemaan, miten johto näkee virtuaalisen johtamisen kontekstissa yhteydenpidon toteutuvan organisaatiossaan ja verkostoissaan (Burt 1995; Nahapiet and Ghoshal 1998) ja minkälainen johtaminen tukee sosiaalisen pääoman kehittymistä ja yhteistyötä ihmisten välillä (Nahapiet, Gratton, and Rocha 2005) kuntaorganisaatioissa.

### **3.1.1. Johtaminen sosiaalista pääomaa rakentamassa**

Tämän päivän organisaatioelämän ongelmien ratkaisemisessa epävirallisilla verkostoilla ja johtamisella on havaittu keskeinen rooli (White, Currie, and Lockett 2016), myös virtuaalisen työn kontekstissa (kuten esim. Sutela and Pärnänen 2021). Johtaminen, joka tukee kommunikaatiota ja yhteyksiä työntekijöiden välillä, rakentaa työpaikan sosiaalista pääomaa (Materne, Henderson, and Eaton 2017). Vuorovaikutus voi rakentaa luottamusta organisaatioissa (Kaur, Verma, and Otoo 2021, 369) etenkin muutostilanteissa (Vakkala and Syväjärvi 2020). Tiheä vuorovaikutus pitää sisällään ajatuksen vuorovaikutuksen intensiteetistä ja osallistumisesta keskusteluun (Tsai and Ghoshal 1998). Ihmissuhteiden syventäminen ja siten vuorovaikutuksen intensiteetin ja osallistumisen aktivoiminen edellyttää relationaalisen ulottuvuuden kehittämistä (Nahapiet, Gratton, and Rocha 2005).

Luottamus on sosiaalisen pääoman rakentamisessa olennaisessa roolissa. Oheisessa kuviossa tiivistyy organisatorisen luottamuksen syntymisen mekanismi.



Kuvio 6. Organisaatorisen luottamuksen malli (Mayer, Davis, and Schoorman 1995, 715)

Tässä Mayerin et al (Mayer, Davis, and Schoorman 1995) mallissa luottamukseen vaikuttavat tekijät liittyvät toisaalta osapuolen *koettuun luotettavuuteen* ja toisaalta *luottajan taipumuksiin* (kuviossa henkilön taipumukset). On oltava halukkuutta luottaa, sietää haavoittuvuutta ja havaittuja riskejä sekä oltava valmis ottamaan näitä riskejä toiminnassaan. Näin syntyy kehämäinen luottamuksen malli, joka kasvaa kokemukseen perustuen.

Kyvykkyys, hyväntahtoisuus ja rehellisyys *vaikuttavat koettuun luottamukseen*. Johtaja, joka kykenee luomaan ja tukemaan luottamuksen syntymistä, osoittamaan hyväntahtoisuuttaan, avoimuuttaan ja luotettavuuttaan, voi olla rakentamassa luottamusta työyhteisön sisällä. (Bukko, Liu, and Johnson 2021) *Kyvykkyys* on lista taitoja, kykyjä ja ominaisuuksia, jotka voidaan liittää tiettyyn toimintaan, toimialaan tai organisaatioon. Herättääkseen luottamusta henkilön on pystyttävä täyttämään nämä odotukset, mutta hänen ei tarvitse olla kyvykäs kaikessa. (Mayer, Davis, and Schoorman 1995)

*Hyväntahtoisuus* taas liittyy osapuolten vastavuoroiseen suhteeseen. Hyväntahtoisuus ilmentää luottamusta siihen, että työntekijät tekevät työtä, joka on sovittu ja he tekevät sen niin hyvin kuin olosuhteet huomioon ottaen on mahdollista. Työntekijöihin luotetaan asiantuntijoina ja heistä välitetään ihmisinä. Sosiaaliseen pääomaankin liitettävä vastavuoroisuuden vaade edellyttää luottamuksen osalta, että työntekijöiden virheitä siedetään ja heitä kohdellaan hyvin (Bukko, Liu, and Johnson 2021). Vastavuoroisuus pitää sisällään myös yhteisen hyvän ajatuksen. Putnam tiivistää yleisen vastavuoroisuuden periaatteen hyvin:

*”I’ll do this for you now, without expecting anything immediately in return and perhaps without knowing you, confident that down the road you or someone else will return the favor”*(R. D. Putnam 2000, 140).

Tämä kultaiseksikin säännöksi kutsuttu periaate pitää sisällään oikealla tavalla ymmärretyn oman edun (Tocqueville 1994). Yhteisö tai yhteiskunta, joka perustuu tälle kultaiselle säännölle voi ilmentää luottamusta ja rehellisyyttä. Kuten olemme Suomessakin COVID-19 pandemian aikana huomanneet, luottamus yhteiskuntaan on tärkeässä roolissa vaikeista ajoista selviämässä (ks. esim. Mesiäislehto et al. 2022; Sutela and Pärnänen 2021). Luottamus ja rehellisyys ovat välttämättömiä, koska ne voitelevat sosiaalisen elämän väistämätöntä kitkaa (R. D. Putnam 2000, 141). Luottamusta syntyy yksilöiden välille. Kuten Harisalo ja Stenvall (2003) toteavat, luottamus on hyväksyntää, tyytyväisyyttä ja legitimizeettiä, joita työntekijät tuovat kaikkiin ihmissuhteisiinsa. Luottamus voi syntyä ilman johtajan myötävaikutusta, mutta kompleksisessa ympäristössä luottamus edellyttää asianmukaista johtamista kaikilla organisaatiotasoilla. Luottamusta voi syntyä myös organisaatioon, mutta viranhaltijat luottavat enemmän työyhteisöön kuin strategiaan, rakenteeseen, henkilöstöpolitiikkaan tai hallintoprosesseihin. Toisaalta julkisen palvelun työntekijät luottavat johtoon, jos se käyttäytyy ammattimaisesti ilman poliittisia vaikutteita. (emt) Stenvall, Syväjärvi, Vakkala ja Harisalo (2010) havaitsivat tutkimuksessaan lähes vuosikymmen myöhemmin, että erityisesti kuntaliitoksissa muutoksen johtamisessa luottamusta on havaittavissa erityisesti lähijohtajiin ja ylempiin henkilöihin, mutta ei niinkään poliittisiin päättäjiin. Luottamuksella on iso merkitys. Luottamuksen puuttuessa työntekijät eivät nähneet myöskään muutosprosessia positiivisesti. (Stenvall et al. 2010, 150) Yksilötason luottamus on tiheää, mutta sen kehittyminen vie aikaa, jota organisaatioissa ei useinkaan ole. Yleinen luottamus yhteisöön tai yhteiskuntaan on luonteeltaan ohuempaa, mutta se auttaa erityisesti niissä tilanteissa, joissa aikaa tai mahdollisuutta henkilökohtaisen luottamuksen syntymiselle ei ole. (emt)

*Rehellisyys* voidaan ymmärtää tässä yhteydessä hyväksyttävyyden kautta. Mikäli toinen osapuoli on sitoutunut pelkästään voiton tavoitteluun hinnalla millä hyvänsä, ei käyttäytyminen välttämättä näyttäydy rehellisenä, ellei toinenkin osapuoli hyväksy tällaista toimintaperiaatetta. Oikeudenmukaisuuden tunne (Mayer, Davis, and Schoorman 1995) ja johtamisen näkökulmasta myös avoimuus ja johdonmukaisuus (Bukko, Liu, and Johnson 2021) lisäävät luottamusta siihen, että käyttäytyminen on hyväksyttävää ja työntekijät tulevat kohdelluiksi hyvin.

Luottamukseen liitettävät avoimuus ja johdonmukaisuus auttavat sekä johtajaa että työntekijää arvioimaan kulloiseenkin tilanteeseen sopivaa toimintamallia, jolloin aikaa ei mene turhaan arvailuun ja epätietoisuuteen. Avoimuus näkyy usein tiedon läpinäkyvänä jakamisena, inhimillisenä kohteluna sekä johtajan kyvykkyytenä oppia muilta työyhteisön jäseniltä. Johdonmukaisuus taas on enemmän toimintaa,



mutta sillä on paikkansa myös organisaation jäsenten välisessä kommunikaatiossa. Kyetäkseen johtamaan johdonmukaisesti on hyvä tuntee alan käytänteet, jotta kykenee johtajana refleктоimaan erilaisia toimintamalleja ja työtehtäviä työntekijöiden kanssa. Alan käytänteiden tuntemus helpottaa antamaan asianmukaista palautetta, mikä taas auttaa kehittämään omaa työtä ja koko organisaatiota eteenpäin. Nämä johtajan kyvykkyyteen liittyvät seikat osoittavat työntekijöille, että organisaatiota johdetaan hyvin. (Bukko, Liu, and Johnson 2021)

Arvioitaessa esimerkiksi johtajan luotettavuutta pitää ymmärtää, ettei luotettavuus ole stabiili tila. Se on eräänlainen jatkuva kehittyvä kehä. Jokainen luotettavuuteen vaikuttava tekijä vaikuttaa sekä yhdessä että erikseen tähän jatkumoon. Luotettavuutta ei siis voi ainoastaan arvioida näiden tekijöiden summana. Voi olla, että henkilön osaaminen ja kyvykkyys ovat varsin korkealla tasolla, hän voi käyttäytyä hyväntahtoisesti, mutta tiettyjä henkilöitä suosiva käyttäytyminen rikkoo oikeudenmukaisuuden kokemusta ja sitä kautta integriteettiä. Vaikka kaksi ensimmäistä ominaisuutta olisivat miten korkealla tasolla tahansa, voi työntekijällä syntyä ajatus siitä, kuinka kauan hän voi luottaa suosiollisen käyttäytymisen itseään kohtaan jatkuvan. (Mayer, Davis, and Schoorman 1995)

*Halukkuuteen ottaa riskejä* liittyy oman haavoittuvuuden sietäminen. Sitä on kuvattu jopa behavioristiseksi manifestiksi ja halukkuudeksi olla haavoittuvainen ihmissuhteissaan. Lähijohtajat ottavat riskejä ja luottavat jonkun tärkeän tehtävän työntekijänsä tehtäväksi, vaikka siihen sisältyisikin riski epäonnistumisesta. (Mayer, Davis, and Schoorman 1995, 724) Luottamus siis näyttää halukkuutena ottaa näitä riskejä. Luottamuksen ja riskin ottamisen halukkuuteen vaikuttavat myös kontekstuaaliset tekijät. Tällaisia ovat esimerkiksi tehtävään liittyvät panokset, voimatasapaino, riskin taso ja esimerkiksi tehtävää delegoidessaan lähijohtajan käytettävissä olevat vaihtoehdot. (Mayer, Davis, and Schoorman 1995, 727)

Ihmisten ja osin tilanteidenkin erilaisuus tekee sosiaalista pääomaa kehittävistä johtamisesta haastavaa. Diversiteetti eli monimuotoisuus on ollut sosiaalista pääomaa tutkittaessa varsin harvoin tunnistettu näkökulma. Perinteisesti diversiteettiä on tutkittu inhimillisen pääoman eli taitojen ja osaamisen näkökulmasta tai erilaisten demografisten ominaisuuksien, kuten iän, rodun, sukupuolen tai vastaavien seikkojen kautta. Sosiaalisen pääoman, sosiaalisten suhteiden ja vuorovaikutuksen monimuotoisuus ansaitsee organisaatioelämässä huomionsa sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Se haastaa organisaatioiden tai sen osien koheesiota (Nahapiet and Ghoshal 1998), jonka on kohtuullisissa määrin katsottu olevan edellytyksenä osallistumiselle (Janis 1982).

Koheesio auttaa ilmaisemaan mielipiteitä ja syntyy ns. reflektiivistä yhteisöllisyyttä. Liian suuri koheesio taas voi vaikuttaa siihen, ettei erilaisia mielipiteitä synny. Johtajalla on mahdollisuus avoimuuteen ja rakentavaan kriittisyyteen tähtäävien normien kautta vaikuttaa ryhmän toimivuuteen. Diversiteetin merkityksen on havaittu vaihtelevan työtehtävien luonteen mukaisesti. Tehtävissä, joissa vallitsee

korkea keskinäinen riippuvuussuhde, voidaan sosiaalista pääomaa koskevalla tiimin diversiteetillä korvata yksilötason sosiaalista pääomaa eli niitä kytköksiä, joita yhdellä ihmisellä on. Tällä tarkoitetaan siis sitä, että tiimin verkostot ja sosiaaliset suhteet voivat tulla korvaamaan yksilön sosiaalisia suhteita tai verkostoja. Hyötyäkseen diversiteetistä tiimin tai työyhteisön on vältettävä sosiaalista kategorisointia ja sallittava avoin keskustelu. Sosiaalinen kategorisointi ei yleensä olekaan kovin todennäköistä, koska sosiaaliset verkostot ovat organisaatioissa varsin näkymättömässä roolissa. (Tasheva and Hillman 2019, 754)

Vähemmän keskinäistä riippuvuutta sisältävissä tehtävissä yksilötason sosiaalinen pääoma ja tiimin sosiaalisen pääoman diversiteetti täydentävät, mutta eivät välttämättä korvaa toinen toisiaan (Tasheva and Hillman 2019). Tällöin tiimin sosiaalisen pääoman diversiteetti voi edistää suoriutumista tarjoamalla pääsyn arvokkaaseen tietoon ja resursseihin. Erityisesti verkostot, jotka perustuvat heikkoihin siteisiin ovat tässä tärkeässä roolissa laajuutensa vuoksi. (Burt 1995) Sosiaalisen pääoman kustannukset suhteessa hyötyihin on syytä pitää mielessä. Vahvojen siteiden ylläpitäminen vie usein paljon aikaa ja voi vaatia myös suoria rahallisia panostuksia. Näin niiden ylläpitämiseen käytetty aika ja kustannukset voivat ylittää niistä saatavat hyödyt. Sen sijaan heikkojen siteiden ylläpitäminen voi olla riittävä, jotta tavoiteltavat hyödyt tiedon jakamisesta ja hyödyntämisestä saavutetaan. (Adler and Kwon 2002)

Sosiaalisen pääoman rooli nimenomaan tiedon välittämisessä, jakamisessa ja yhteistyössä on tunnistettu (Dahiyat et al. 2023; Nahapiet and Ghoshal 1998, 2009; Nahapiet, Gratton, and Rocha 2005). Sosiaalisen pääoman paradoksi ilmenee hyvin heikkojen ja vahvojen siteiden osalta erityisesti silloin, kun ihmisten välillä on etäisyyttä (Mäkelä and Suutari 2009). Siinä missä sisäiset heikot verkostot tarjoavat pääsyn suurempaan määrään ja moninaisempaan joukkoon tietoa vieläpä nopeammin, voi etäisyys vaikuttaa negatiivisesti yhteyksiin ja siten jokin tärkeä tieto voi jäädä saamatta. Vahvoja siteitä taas voidaan käyttää monimuotoisten sisäisten tukiverkostojen luomiseen. Näiltä verkostoilta saamme apua ja neuvoja moninaisiin ongelmiin. Etäisyys voi vaikuttaa tällaisten verkostojen syntymiseen, minkä vuoksi työntekijä voi kokea olevansa yksin. (emt. s. 1000) Suosimalla organisaatiossa luottamusta ja vuorovaikutusta tukevia johtamisen käytänteitä ja rakenteita, voidaan edistää tiedon virtaamista organisaatiossa ja yhteistyötä organisaation eri osien ja ihmisten välillä. Luottamuksen ja vuorovaikutuksen ohella sosiaalisen pääoman ulottuvuudet ja mekanismit voivat auttaa kehittämään organisaation sisäistä sosiaalista pääomaa.

### **3.1.2. Sosiaalisen pääoman ulottuvuudet**

Nahapietin ja Ghoshalin (1998) kolme sosiaalisen pääoman ulottuvuutta; struktuurallinen, kognitiivinen ja relationaalinen, antavat johtamisen tarkastelulle virtuaalissa toimintaympäristössä hyvän perustan.

Oheisen taulukon (esitimme tämän myös Väättäinen and Vakkala 2023) avulla pyrim selkeyttämään tutkimuskenttää.

*Taulukko 3. Sosiaalisen pääoman ulottuvuuksien vaikutukset*

Lähtökohta	Miten vaikuttaa?	Tutkimukset
Strukturaalinen ulottuvuus	Tiedon saavutettavuuden edellytyksiin. Vahvat normit ja voimakas sitoutuminen voivat rajoittaa avoimuutta ja reflektiivisyyttä.	(Nahapiet and Ghoshal 1998)
Verkostosidokset	Pääsy resursseihin ja informaatiokanaviin	(Nahapiet and Ghoshal 1998)
	Erottaa suljetut ja avoimet sosiaaliset rakenteet ja puhuu auktoriteettisuhteista.	(Coleman 1988)
	Verkostosuhteiden kautta saavutettava tiedollinen etu ja erityisesti verkostojen diversiteetin vaikutukset suoriutumiseen tätä kautta.	(Burt 1995)
	Verkostosidokset voivat olla olemassa käytännön tasolla, institutionalisoituneet tai lakien kautta.	(Bourdieu and Richardson 1986)
Verkoston konfiguraatio	Verkoston tiheys, liitettävyyys ja hierarkia vaikuttavat tiedon virtaamiseen verkostoissa.	(Ibarra 1991)
	Erottaa toisistaan tiheän ja harvemman verkoston.	(Burt 1995)
	Erottaa toisistaan mikrotason ja makrotason. Yksilön siteet toisiin yksilöihin (mikrotaso) yhdistetään verkostosuhteiden muodostamaan sosiaaliseen rakenteeseen (makrotaso). Puhuu myös heikoista ja vahvoista siteistä.	(Granovetter 2005)
Sopiva organisaatio	Yhdessä yhteydessä luodut normit, säännöt ja luottamus voidaan siirtää toiseen yhteyteen.  Organisaatio voi olla esteenä osaamisen ja tiedon siirtymiselle.	(Nahapiet and Ghoshal 1998)
	Henkilökohtaiset suhteet voidaan muuntaa bisnessuhteiksi.	(Coleman 1990)

	Eri tarkoituksiin luodut organisaatiot voivat olla toisilleen resursseja.	(R. D. Putnam 2000)
Relationaalinen ulottuvuus	Keskittyy tiedon vaihdettavuuden edellytyksiin ja yhdistelyyn.	(Nahapiet and Ghoshal 1998)
Luottamus	Ihmiset ovat halukkaita jakamaan tietoa siellä, missä vallitsee korkea luottamus.	(Nahapiet and Ghoshal 1998)
	Luottamus voitelee yhteistyötä ja yhteistyö itsessään synnyttää luottamusta ja synnyttää ajan kanssa normeja. Erottaa toisistaan yksilöiden välisen luottamuksen ja luottamuksen yhteisöön, yhteiskuntaan tai organisaatioon.	(R. D. Putnam 2000)
Yhteisesti sovitut normit, säännöt, velvoitteet ja identifikaatiot	Normit voivat olla osoitus (joskin heikko) sosiaalisen pääoman olemassaolosta. Normit synnyttävät sisäisiä velvoitteita, joista syntyy vastavuoroisia uusia velvoitteita. Normit synnyttävät hyvinvointia, koska ne voivat vähentää oman edun tavoittelua.	(Coleman 1988)
	Liian vahvat normit ja voimakas sitoutuminen ryhmään voivat rajoittaa avoimuutta ja reflektiivisyyttä. Näin haitta voi olla suurempi kuin hyöty.	(Nahapiet and Ghoshal 1998)
Kognitiivinen ulottuvuus	Vaikuttaa tiedon saavutettavuuteen ja yhdistelykykyyn.	(Nahapiet and Ghoshal 1998)
Yhteinen kieli ja koodit	Luo kehikon välittämiseksi ja yhdistämiseksi ja mahdollistaa tietojoukkojen yhdistämistä toisiinsa.	(Nahapiet and Ghoshal 1998)
Yhteiset narratiivit	Mahdollistaa uusien tapahtumien ja tulkintojen luomisen ja siirtämisen sekä mallien yhdistämisen toisiinsa.	(Nahapiet and Ghoshal 1998)

Nahapiet ja Ghoshal (1998) määrittelevät sosiaalisen pääoman *struktuurallisen ulottuvuuden* yhteydenpidon kaavoina eri toimijoiden välillä. Nuo kaavat kertovat sen, miten olemme sidoksissa verkostoihimme (Burt 1995; R. D. Putnam 2000), minkälaisia verkostosidoksia ja verkostokonfiguraatioita meillä on ja mikä on sopivana pidettävä organisaatio (Nahapiet and Ghoshal 1998, 251). Strukturaalisen ulottuvuuden kehittymiseen vaikuttavat yhteydenpidon intensiteetti ja taajuus (Tsai and Ghoshal 1998) eli toisin sanoen kuinka usein ja miten intensiivisesti olemme verkostoihimme yhteydessä. Bourdieun ja Richardsonin (1986) tapaan nuo verkostot tai kaavat ovat syntyneet käytännön tai lainsäädännön vaatimusten kautta tai ovat muodostaneet aikojen saatossa institutionaalisen roolin vaikkapa vakiintuneen käytännön, hallinnollisen päätöksen tai esimerkiksi hallintosäännön kirjauksen kautta.

Käytännössä strukturaalinen ulottuvuus näkyy yhteydenpidon tapoina, kuten sähköpostin, pikaviestintävälineiden, etäpalavereiden, kasvokkain tapahtuvien palavereiden ja muiden vastaavien yhteydenpidon tapojen kautta tai niiden yhdistelmänä. Strukturaalinen ulottuvuus on kiinnostavaa myös auktoriteettisuhteiden ja tiedon virtaamisen näkökulmasta (kuten Coleman 1990). Strukturaalinen ulottuvuus tarjoaa parhaimmillaan välineen tiedon välittämiseksi ja optimaalisen kontekstin resurssien hyödyntämiseksi tarjoamalla rakenteita ja tapoja tiedon virtaamiselle organisaatioissa (Nahapiet and Ghoshal 1998). Sitä kautta syntyy pääsy lukuisiin tietolähteisiin parantaen tiedon laatua ja lisäksi hankitun tiedon merkityksellisyyttä (Adler and Kwon 2002; Kwon and Adler 2014). Onkin sanottu, että verkoston jäsenten olisi hyvä perustaa tiheään vuorovaikutuksen rakenteita, jotta turvattaisiin luotettavan informaation ja resurssien vaihto (Tsai and Ghoshal 1998).

*Relationaalisella ulottuvuudella* tarkoitetaan yksinkertaisesti ihmissuhteita, joita ihmisillä on. Se seikka, että tuntee jonkun tai kuuluu johonkin sisäiseen verkostoon, esimerkiksi johtoryhmään, ei vielä riitä, vaan tarvitaan myös kykyä kommunikoida ja motivaatioita, jota luottamus voi edistää. Onkin havaittu, että strukturaalisella sosiaalisella pääomalla on vain vähäinen suora vaikutus esimerkiksi tiedon välittämiseen organisaatioissa. Sen sijaan vaikutus relationaalisen ulottuvuuden kautta on merkittävä. (García-Villaverde, Parra-Requena, and Molina-Morales 2018) Eri ihmiset voivat olla osa samaa organisaatorakennetta tai verkostoa, mutta silti heidän henkilökohtainen ja emotionaalinen liityntänsä näihin voi vaihdella. Tässä tutkimuksessa relationaalisen ulottuvuuden osalta mielenkiinto kohdistuu erityisesti luottamukseen, yhteisesti sovittuihin normeihin ja sääntöihin sekä velvoitteisiin ja identifikaatioihin. (Nahapiet and Ghoshal 1998, 251–55)

Yksilötasolla relationaalista ulottuvuutta voidaan tarkastella normeista ja auktoriteettisuhteista käsin kuvaten näin johtajien identifioitumista sosiaalisissa suhteissaan (Coleman 1990, 310–11). Liittämällä ne osaksi organisaation valtarakenteita lähenemme relationaalisen ulottuvuuden yleistä luonnetta. Vastavuoroisuuden velvoite edellyttää luottamusta yksittäisten henkilöiden välillä. Tuo luottamus kohden-

tuu aineettomien hyödykkeiden vastavuoroiseen vaihtoon, kun taas erilaiset normit edellyttävät lyhyellä aikavälillä omasta edusta luopumista kollektiivisen edun nimissä. Näin voidaan ehkäistä vapaamatkustamista ja ylläpitää luottamusta (Coleman 1988, 102–4), jolloin luottamuksesta tulee ns. yleishyödyke (emt). Organisaation sisällä voi syntyä näille normeille tyypillisiä suljettuja rakenteita, joissa voi syntyä sekä sosiaalisen pääoman negatiivisia että positiivisia vaikutuksia (Coleman 1990).

Relationaalisen ulottuvuuden kehittämällä, erityisesti kehittämällä luottamusta ja vastavuoroisuutta, voidaan edistää taloudellisesti merkittävien tehtävien suorittamista ja niihin liittyvien mahdollisuuksien tunnistamista (Di Gangi et al. 2023). Erityisesti virtuaalisessa toimintaympäristössä aktiivinen vuorovaikutus rakentaa tietoa kommunikaation kaavoista. Syvempi kommunikaatiotapojen ymmärrys lisää vastavuoroisuuden odotuksia ja luottamusta. (Di Gangi et al. 2023; K. Y. Huang, Chengalur-Smith, and Pinsonneault 2019) Tällä voi olla vaikutusta myös epävarmuuden vähentämisessä (Di Gangi et al. 2023; Petter, Barber, and Barber 2020).

*Sosiaalisen pääoman kognitiivisella ulottuvuudella* tarkoitetaan kaikkia resursseja, jotka voivat olla jaettua koodeja, kieltä ja jaettuja narratiiveja. Yhteisen kielen ja koodien avulla ihmiset voivat välittää tietoa, esittää kysymyksiä ja tehdä päätöksiä arkipäiväisessä elämässä. Yhteinen kieli voi luoda pohjan yhteisille käsityksille ja mahdollistaa tietojoukkojen yhdistelemisen toisiinsa. (Nahapiet and Ghoshal 1998). Siinä missä strukturaalisella sosiaalisella pääomalla on merkittävä rooli relationaalisen ulottuvuuden kautta tiedon välittämiseen organisaatiossa, on sillä myös jonkinasteinen vaikutus kognitiivisen ulottuvuuden kautta. Sen sijaan kognitiivisella ulottuvuudella on itsellään merkittävämpi suora vaikutus tiedon välitykseen organisaatiossa. (García-Villaverde, Parra-Requena, and Molina-Morales 2018)

Jaetut tarinat mahdollistavat uusien tapahtumien ja tulkintojen luomisen ja siirtämisen siten, että voimme yhdistää erilaisia malleja toisiinsa. Käsittelen tässä erityisesti narratiiveja, joita virtuaalisen johtamisen toimintaympäristöön liittyy.

Sosiaalisella vuorovaikutuksella on havaittu positiivinen vaikutus kognitiivisen sosiaalisen pääoman muotoutumiseen ja tiedon jakamiseen organisaatiossa. Vuorovaikutuksen avulla voimme kehittää yhteistä visiota ja jaettua kieltä eli toisin sanoen sosiaalista pääomaa (Lefebvre et al. 2016). Toisaalta toisen osapuolen kommunikaatiotyylin ymmärryksellä on voitu vaikuttaa positiivisesti erityisesti mikrotehtävissä (yksittäisissä pienissä tehtävissä) tiedon laatuun liittyviin epävarmuustekijöihin (Di Gangi et al. 2023).

Sosiaalisen pääoman kehittämistä suositellaankin vahvasti eri organisaatiossa sekä tulosten, tiedonvaihdon että resurssien järkevän hyödyntämisen vuoksi (García-Villaverde, Parra-Requena, and Molina-Morales 2018). Sosiaalisen pääoman ulottuvuudet voivat toimia yhdessä ja erikseen (Tsai, Ghoshal, and Sumantra 1998). Strukturaalisen sosiaalisen pääoman rooli muiden ulottuvuuksien edeltäjänä on tunnistettu (ks. esimerkiksi L. Huang and Paterson 2017), vaikka kaikki tutkimukset eivät ole pystyneet vahvistamaan esimerkiksi strukturaalisen ja relationaalisen (esimerkiksi

Lefebvre et al. 2016) tai kongitiivisen (Tsai and Ghoshal 1998) sosiaalisen pääoman välisiä yhteyksiä. On kuitenkin ehdotettu, että sosiaalisen pääoman relationaalinen ja kognitiivinen ulottuvuus täydentäisivät toisiaan ja helpottaisivat näin sosiaalisen pääoman strukturaalisen ulottuvuuden roolia uuden ja merkityksellisen tiedon liikkeellepanijana tiedon hankinnassa (García-Villaverde, Parra-Requena, and Molina-Morales 2018). Vuorovaikutuksen on osoitettu luovan luottamusta ja vastavuoroisuuden odotuksia eli tukevan strukturaalisen ja relationaalisen sosiaalisen pääoman syntymistä (Di Gangi et al. 2023). Tutkimusten osittainen ristiriitaisuus voi selittyä kontekstien erilaisuudella.

Toisaalta on todettu, että edes yhteistyön osalta luottamus ei ole aina välttämätöntä. Työelämässä ihmiset voivat tehdä yhteistyötä, vaikka luottamusta ei olisikaan olemassa. Erityisesti näin on tilanteissa, joissa osallistumiseen ei liity riskiä. Yhteistyö voi perustua lähijohtajan määräykseen, olla ohjein tai määräyksiin säänneltyä ja riski epäonnistumiseen voi olla pieni. Tällaisissa tilanteissa yhteistyön ohjeiden ja sääntöjen noudattamatta jättäminen on sanktioitu, jolloin työntekijät voivat luottaa, että niiden rikkomisesta syntyy seuraamuksia. Haavoittuvuus ei näyttele näissä suurta roolia, eikä henkilökohtaiseen epäonnistumiseen liity riskiä. Näissä tilanteissa yhteistyö voi syntyä ilman luottamustakin ja yhteistyö rakentuu luottamuksen sijaan rakenteellisille seikoille ja struktuureille. (Mayer, Davis, and Schoorman 1995) Sosiaalinen pääoma onkin yksittäisten suhteiden lisäksi kiinnostunut myös rakenteista ja prosesseista (Nahapiet and Ghoshal 1998, 256), vaikka ensisijaisesti sosiaalisen pääoman kehittymiseen vaikuttavat ne mekanismit, jotka edistävät sosiaalisia suhteita.

### **3.1.3. Sosiaalisen pääoman mekanismit**

Kasvava sitoutuminen ja mahdollisuudet toimeenpanna yhteistoimintaa työyhteisössä ovat tunnistettuja hyötyjä. Tarkastelemalla sosiaalisen pääoman mekanismeja voidaan tunnistaa joitakin seikkoja organisaation yhteistyön rakentamisen ja ylläpitämisen mahdollisuuksista. Tässä tutkimuksessa käsitellen yhdistävää ("bridging" tai "linking") ja sitovaa ("bonding") (Adler and Kwon 2002; R. D. Putnam 2000) sekä ylläpitävää sosiaalisen pääoman mekanismeja (Ellison, Steinfeld, and Lampe 2011). Kuten Laitinen hyvin toteaa väitöskirjassaan (2020, 32): "Tarkasteltaessa sosiaalista pääomaa, vuorovaikutussuhteet nähdään moninaisina suhdeverkostoina, jotka koostuvat itsenäisistä, mutta toisistaan riippuvaisista vuorovaikutussuhteista." Sosiaalisen pääoman mekanismien tarkastelu on tarpeen sen ymmärtämiseksi, miten sosiaaliset suhteet virtuaalisen johtamisen ympäristössä syntyvät ja syvenevät.

*Yhdistävä sosiaalinen pääoman mekanismi* (yhdistävä mekanismi) määritellään Putnamin (2000) laajasti käytetyssä määritelmässä toiminnaksi, jossa yksilöt laajentavat ja monipuolistavat suhdeverkostojaan kasvattamalla tai monipuolistamalla yhteyksiään tässä tapauksessa erityisesti keskittyen organisaation sisäisiin suhteisiin. Putnam tutki yhdistävää mekanismeja lähinnä organisaation ulkopuolisten verkos-

tojen laajentamisen yhteydessä ja tässä yhteydessä siitä on totuttu aiemmissa tutkimuksissa käsittelemään (ks. esim. Adler and Kwon 2002, 19). Meng et al (2020) erottavat organisaatiopsykologiaan sijoittuvassa tutkimuksessaan kaksi yhdistävää mekanismia (jotka he englanniksi erottavat bridging ja linking termeillä). Englanniksi puhutaan sanalla bridging (joka suomeksi käännetään joissakin tutkimuksissa sanalla silloittava) ja tarkoitetaan tiimien tai organisaation osien välisiä suhteita ja linking taas viittaa enemmän ihmisten välisiin suhteisiin. Ihmisten välisissä suhteissa on tunnistettu kaksi erilaista relaatiota: työntekijöiden keskinäisinä ja heidän lähijohtajansa välisinä suhteina, sekä työntekijöiden ja koko työpaikan välisinä suhteina. (Meng, Clausen, and Borg 2018) Tämän tutkimuksen näkökulmasta käytän sanaa yhdistävä mekanismi tarkoittaen näitä molempia. Pyrin kiinnittämään huomiota myös siihen, minkälaisessa erilaisessa relaatiossa ihmiset toimivat ja miten se heidän kertomuksissaan vaikuttaa.

Yhdistävälle mekanismille tyypillistä on verkostojen ja yhteyksien laajentaminen osin laadunkin kustannuksella. Tällöin ihmiset voivat solmia heikkojakin siteitä ilman, että heillä varsinaisesti on aikomustakaan syventää niitä ainakaan kaikilta osin. Emotionaalinen liitnytä ihmisten välillä voi jäädä kehittymättä, mutta ihmisillä on silti sen verran luottamusta, että he ovat halukkaita jakamaan tietoa keskenään, työskentelemään yhdessä ja muutoinkin hyötymään toinen toisistaan (ks. myös D. Liu, Ainsworth, and Baumeister 2016, 370). Toisaalta esimerkiksi organisaation sisäisessä toiminnassa yhteistyö voi perustua ohjeisiin ja määräyksiin, jolloin yksilötason luottamus ei välttämättä ole olennaista, vaan yhteistyö perustuu organisaatioon tai yhteisöön kohdistuvaan luottamukseen (Harisalo and Stenvall 2003; ks. esim. R. D. Putnam 2000; Schoorman et al. 2007; Stenvall et al. 2010).

Yhdistävän sosiaalisen pääoman kehittämisellä on tunnistettu monia hyötyjä. Virtuaalisen johtamisen näkökulmasta yhdistävällä pääomalla on todettu positiivisia vaikutuksia organisaation sosiaalisen median käyttöön, johon vaikuttavat paitsi asianmukaiset teknologiset mahdollisuudet myös tehtäväympäristöt, joissa työtä tehdään (Fu et al. 2020). Sosiaalisen median käyttöä tutkineessa meta-analyysissä (D. Liu, Ainsworth, and Baumeister 2016) todettiin, että ihmiset mieluummin olivat yhteydessä sosiaalisen median kautta ihmisiin, jotka he olivat oppineet tuntemaan reaali maailmassa. Toisaalta eri sosiaalisen median kanavien käytöllä on havaittu tässä suhteessa eroja. (vrt. esim. Phua, Jin, and Kim 2017) Innovaatioprosesseja tutkittaessa on havaittu, että yhdistävä sosiaalisen pääoman verkosto voi helpottaa kokeiluja ja kaukanakin olevista lähteistä saatujen ideoiden yhdistämistä toisiinsa (Ceci, Masciarelli, and Poledrini 2020).

*Sitova sosiaalisen pääoman mekanismi* (sitova mekanismi) on olemassa olevien suhteiden syventämistä ja kehittämistä. Sitovan mekanismin toteutumista tarkastellaan tässä tutkimuksessa erityisesti sisäisten suhteiden kehittymisen näkökulmasta. Sitovan mekanismin tuloksena syntyy syviä ja intiimejäkin ihmissuhteita. Usein tällaisia ihmissuhteita on varsin vähän ja sanotaankin, että sitovan mekanismin piiri



on usein varsin pieni. Vaikka sitova mekanismi ja sen hyödyt liitetään usein ystävyyteen, parisuhteeseen ja perheeseen (D. Liu, Ainsworth, and Baumeister 2016; R. D. Putnam 2000), on niillä kiistatta paikkansa myös työelämässä.

Sitovalla pääomalla on havaittu positiivinen rooli innovaatioiden implementoinnissa (Ceci, Masciarelli, and Poledrini 2020). Mielenkiintoista on, että innovaatioprosessin alkuvaiheessa, uusien ideoiden jakamisessa, sitova mekanismi voi vaikuttaa päinvastoin. Se voi estää pääsyä uusiin ideoihin. Tämä selittyy sillä, että tiiviit sosiaalisen pääoman yhteydet ja verkostot kääntyvät helposti sisään päin. Ideoiden virtaamista organisaatiossa voidaan lisätä, lisäämällä voimavaroja samanaikaisesti myös yhdistävän mekanismin kehittämiseen. Tällöin organisaatiosta tai organisaation eri osista rakentuvien ihmissuhteiden verkosto voi olla sekä tuottamassa että jakamassa uusia ideoita. On havaittu, että ihmisiä voidaan auttaa saavuttamaan innovaatioita ymmärtämällä, analysoimalla ja tasapainottamalla yhdistävän ja sitovan mekanismin välistä suhdetta. (emt.)

Vakavista mielenterveysongelmista kärsivien keskuudessa tehdyssä tutkimuksessa sitova mekanismi on voinut toimia puskurina eristäytymistä ja yksinäisyyden kokemuksia vastaan tasapainottaen ihmissuhteita ja yhteyksiä (Salehi et al. 2019). Tällä havaittiin olevan merkittävä rooli paranemisessa luoden puskurin negatiivisia vaikutuksia vastaan ja tukien itsensä johtamista. Tätä saattoi rajoittaa keskinäisen kunnioituksen puute. Eristäytyminen vaikeuttaa yhdistävän sosiaalisen pääoman toteutumista, vaikka halukkuutta verkostoitua olisikin. (emt.)

Hyvä kysymys on, voidaanko olettaa, että tämä vaikuttaa myös muiden kuin vakavista mielenterveysongelmista kärsivien henkilöiden kohdalla samalla tavalla. Vaikka tutkimusta ei suoranaisesti voitaisikaan soveltaa työyhteisöjen arkeen, voi näkökulmasta olla apua esimerkiksi työuupumuksen tai masennuksen aiheuttamilta pitkiltä sairauslomilta töihin palattaessa. Ihmissuhteita tukevan ja rakentavan johtamisen on todettu vahvistavan sitovaa mekanismia. Tämä vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden elinvoimaan, jolla taas on positiivinen vaikutus työssä suoriutumiseen. Kuten Carmeli et al ansiokkaasti toteavat:

*”Johtamisen muodolla, joka kannustaa yhteistyöhön, avoimeen kommunikointiin sekä luo organisaatioissa luottavaisia ja mahdollistavia työympäristöjä, johtajat voivat mahdollisesti muuttaa työsuhteita synnyttääkseen elinvoimaa, mikä puolestaan voi parantaa työntekijöiden työsuoritusta.”* (Carmeli et al. 2009, 1559)

Tässä jo reilusti yli 10 vuotta sitten tehdyssä tutkimuksessa siis tunnistettiin, että lisäämällä innostusta ja intohimoa työssä työtapoja kehittämällä voidaan edesauttaa organisaation jäsenten osallistumista kukoistavien työsuhteiden luomiseen ja varmistaa niiden kestävyyttä. Tällaisessa organisaatiossa ei johtamisesta puhuta johtaja – seuraaja suhteena, vaan ihmissuhteena johtajan ja työntekijän välillä. (Carmeli et al. 2009)

Ihmisuhteiden laadulla, yhdistävällä ja sitovalla mekanismilla, on havaittu yhteys palveluiden laatuun (Pedersen et al. 2023). Siitä on siis konkreettista hyötyä myös asiakkaille, minkä vuoksi se on syytä sisällyttää teoreettiseen viitekehykseen, organisaatioiden strategioihin ja työyhteisön ohjeisiin. Yhdistävä ja sitova sosiaalinen pääoma vaikuttivatkin eri kohdissa prosessia. Keskittymällä ainoastaan kehittämään yhdistävää mekanismia, voidaan estää ideoiden hyödyntäminen implementoinnin vaarantuessa.

Meng et al (2019, 2020) tutkivat sitovan ja yhdistävän pääoman kautta interventio-kartoituksen (intervention mapping) sovellettavuutta työpaikan sisäisen sosiaalisen pääoman (Meng, Borg, and Clausen 2019) ja tiimien sisällä ja niiden välillä tapahtuvien ihmisuhteiden kautta (Meng, Borg, and Clausen 2020). Tutkimukset toivat esiin mielenkiintoisella tavalla sosiaalisen pääoman kehittämistä koskevia tuloksia. Koko organisaatiotasolla asiaa tutkittaessa havaittiin, että interventio-kartoitus jo sinällään menetelmänä tarjosi dialogin ja keskustelun kautta mahdollisuuden ongelmista ja niiden ratkaisuvaihtoehdoista keskustelemiseen, mikä lisäsi yhteistä ymmärrystä. Interventio-kartoituksissa tunnistettiin viisi teemaa: kommunikaation parantaminen, yhteisen ymmärryksen kehittäminen liittyen työtehtäviin, tiimien osallistuminen heille kuuluviin menettelyihin ja päätöksentekoprosesseihin, yhteistyön kehittäminen ja sosiaalisen koheesion vahvistaminen. Esimerkiksi kommunikaation parantamisessa havaittu ongelma oikea-aikaisen viestinnän puutteesta johti siihen, että ongelmat ehtivät kehittyä konflikteiksi ja aiheuttivat vaikeuksia yhdistävän sosiaalisen pääoman kehittymiselle tiimien välillä. Tiimien jäsenet pyrkivät ratkaisemaan ongelmaa siten, että tiimien edustaja osallistui toisen tiimin kuukausittaiseen kokoukseen ja saattoivat lisätä niihin erityisen kohdan, jossa näitä ongelmia käsiteltiin lisäten vastavuoroisuutta ja sosiaalista pääomaa tiimien välillä. Työnkierrolla lisättiin ymmärrystä toisten työstä ja osallistumista tärkeisiin prosesseihin lisättiin ilmoittamalla esimerkiksi hankinnoista hyvissä ajoin etukäteen, jotta asiantuntemusta saatiin mukaan prosessin eri vaiheisiin. Sen sijaan, että lähijohtaja allokoisi itsenäisesti tehtäviä tiimiläisille, heidät otettiin mukaan tehtävien allokointiin. Toisessa työpisteessä työskentelevät työntekijät kokivat tullessa unohdetuksi, mitä pyrittiin paikkaamaan varaamalla heille paikat samasta työpisteestä muun tiimin kanssa, parantamalla tiedonkulkua ja jakamalla tehtäviä yhteisissä palavereissa. (Meng, Borg, and Clausen 2019)

Haasteen tämän menetelmän soveltamiselle voi aiheuttaa vaikeus systemaattisesti soveltaa tehtyjä toimintasuunnitelmia kiireisen arjen keskellä. Tiimitasolla asiaa tutkittaessa havaittiinkin selkeitä eroja sosiaalisen pääoman kehittämisessä juuri niiden tiimien osalta, jotka olivat tehneet toimintasuunnitelman ja myös toteuttaneet sitä (Meng, Borg, and Clausen 2020). Vaikka haasteita ajankäytön suhteen ilmenikin, kokivat tutkimukseen osallistujat osallistumisen hyödylliseksi. He kokivat sen saaneen aikaan positiivisia muutoksia työpaikalla esimerkiksi parantuneena yhteistyönä, lisääntyneenä dialogina, vähempinä konflikteina ja parempana avoimuutena ja halukkuutena ymmärtää toisia työntekijöitä. (emt)

Nykyisin erityisesti sosiaalisen median kontekstissa on alettu puhua enemmän myös *ylläpitävän sosiaalisen pääoman mekanismista* (ylläpitävä mekanismi) (Ellison, Steinfield, and Lampe 2011). Ylläpitävällä mekanismilla tarkoitetaan muualla syntyneiden ihmissuhteiden ylläpitämistä sosiaalisen median kanavissa. Tässä tutkimuksessa ylläpitävään mekanismiin luetaan kaikki virtuaalisessa johtamisessa käytetyt etävälineet, mutta erityisesti esimerkiksi Teamsin ryhmätyöalustan kaltaiset monikäyttöiset alustat, jotka mahdollistavat keskustelun, dokumenttien yhteistyöstämisen ja tallentamisen kaikkien käytettäväksi. Organisaatioissa ja työn kautta syntyvissä suhteissa lähtökohtana ovat toimijoiden väliset hyödylliset sosiaaliset suhteet (Pirttilä et al. 2009, 3). Työpaikan sosiaalisen median käyttö ei ole kaikille työyhteisön jäsenille samassa roolissa, eikä synnytä hyötyjä samalla tavalla. Ihmisten toisistaan poikkeavat tavoitteet, odotukset ja työn asettamat tarpeet muovaavat käyttöä (K. Laitinen 2020, 65). Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että sosiaalisen median käyttö ennustaa merkittävästi verkostositeiden muodostumista ja verkostoitumista sekä yhteisen näkemyksen ja luottamuksen syntymistä (Kasim et al. 2022). Verkostositeet ja luottamus taas vaikuttavat positiivisesti työhön sitoutumiseen. Verkostositeillä ja luottamuksella ei hieman yllätyksellisesti havaittukaan vaikutusta yhteiseen visioon. (emt.)

Voimme edistää sosiaalisen median käyttöä esimerkiksi ottamalla käyttöön tehtävien seurantaan suunniteltuja teknologioita. Tehtävien seurantaan suunnitellun teknologian vaikutus sosiaalisen median käyttöön riippuu kuitenkin tehtävien luonteesta. Sillä, miten yksityiskohtaisia tehtävät ovat, ei näytä olevan merkitystä. Sen sijaa tehtävien keskinäisellä riippuvuudella havaittiin negatiivisia vaikutuksia organisaation sosiaalisen median käyttöön. Mikäli organisaatioissa laajennetaan aktiivisesti verkostoja, eli yhdistävä mekanismi toimii hyvin, voi tällä olla myönteinen vaikutus sosiaalisen median käyttöön. Verkostojen laajentaminen siis kannustaa käyttämään sosiaalista mediaa. (Fu et al. 2020) Mielenkiintoinen sosiaalista mediaa koskeva tutkimus (Phua, Jin, and Kim 2017) vertasi eri sosiaalisten medioiden alustojen (Twitter, Facebook, Snapchat, Instagram) vaikutuksia sosiaalisen pääoman yhdistävään ja sitovaan mekanismiin. Twitter toimi parhaiten nimenomaan uusiin ihmisiin tutustumisen tarkoituksessa lisäten näin yhdistävää sosiaalista pääomaa. Twitterin julkinen luonne mikroblogeja välittävänä kanavana saa ihmiset seuraamaan uusia ihmisiä ja erityisesti julkisuuden henkilöitä. (Phua, Jin, and Kim 2017)

Sitovan mekanismin yhteys sosiaalisen median käyttöön on marginaalinen. Sosiaalista mediaa ei siis nähdä väylänä syventää olemassa olevia ihmissuhteita. (Fu et al. 2020) Esimerkiksi viestittäessä Snapchatissa korostuvat emotionaalien tuki, neuvojen hakeminen päätöksentekoon sekä viestintä sellaisten henkilöiden kanssa, joihin jo ennestään luotamme. Snapchatin rooli onkin parhaimmillaan sitovan pääoman vahvistamisessa. Yksityisen luonteensa vuoksi se tukee ihmissuhteiden syventämistä jo ennestään tuttuun ihmisten kanssa. Jos organisaation sosiaalisen median käyttöä halutaan lisätä, on syytä huomioida sekä tehtäväympäristöt että asianmukaiset

mahdollisuudet käyttää eri teknologioita. Pelkät tehtäväympäristöt tai niiden etene-  
misen seurantaan luodut ratkaisut eivät riitä. Tämä ei riittävällä tavalla kannusta  
työntekijöitä käyttämään sosiaalisen median alustoja työssään. (Phua, Jin, and Kim  
2017)

Laitinen (2020) toteaa, että sosiaalista mediaa voidaan rajoitetusti käyttää työ-  
paikan sisäisten suhdeverkostojen rakentamiseen ja vahvistaa näin yhdistävää sosiaa-  
lista pääomaa. Sitovan sosiaalisen pääoman kehittämisessä sosiaalisella medialla hän  
näkee vain vähän merkitystä. (s. 64). Yhdistettäessä ja verrattaessa Laitisen (2020) ja  
Phua et al (2017) tutkimuksia toisiinsa voidaan havaita, että yksiselitteinen tulkinta  
sosiaalisen median ja sen tyyppisten kanavien vähäisestä merkityksestä ei tarjonne  
käytännön kannalta olennaista ratkaisua.

Ratkaisevaa on miettiä, minkälaisia sosiaalisen median tai vuorovaikutuksen  
kanavia pidämme virtuaalisesti yllä ja mihin tarkoitukseen niitä kussakin organisaatiossa  
käytetään. Mikäli organisaatiossa halutaan tukea uusiin ihmisiin tutustumista  
ja tiedon välittämistä, kannattaa suosia alustoja, jotka kannustavat jakamaan lyhyt-  
viesteillä omaa osaamista suurelle joukolle ihmisiä. Mikäli taas tavoitteenamme on  
syventää ihmissuhteita ja lisätä luottamusta kenties jo ennestään tuttujien ihmisten  
kesken, mahdollisuus lähettää luotettavalla tavalla yksityisviestejä, nousee korkeam-  
paan arvoon. Erityisesti virtuaalisessa ympäristössä osaamisen merkitys korostuu ar-  
vioitaessa yhdistävän ja sitovan mekanismin vaikutuksia. (ks. esim. sosiaalista mediaa  
koskeva tutkimus Yoganathan, Osburg, and Bartikowski 2021) Korkea osaaminen  
auttaa kommunikoimaan laajemmin ja vahvistamaan verkostoja samankaltaisesti  
ajattelevien työkavereiden kanssa. Tällaisilla työkavereilla on myös luonnollisesti  
enemmän annettavaa niin vahvoissa kuin heikoissa siteissä olevien työkavereiden  
kanssa. Heikot siteet, ja siten yhdistävä mekanismi, näyttävät ehkäisevän yhteisön  
psykologisten normien rikkomisia vahvoja siteitä paremmin. Mikäli siis haluamme  
lisätä tällaista resilienssiä kannattanee kiinnittää erityistä huomioita juuri yhdistä-  
vän mekanismin kehittämiseen sitovan mekanismin sijaan (Yoganathan, Osburg,  
and Bartikowski 2021).

Yhteistyötä edistävä sosiaalinen pääoma voi edesauttaa oman äänen käyttöä  
organisaatiossa. Sosiaalisella pääomalla voi toisaalta olla vaikutusta luottamuksen  
ja yhteistyön edistämiseen. (Burt 2000) Sillä voi kuitenkin olla myös päinvastaisia  
vaikutuksia. Ihmisten on todettu vaikenevan, mikäli he pelkäävät menettävänsä  
sosiaalisen pääoman, joka heillä on (Milliken, Morrison, and Hewlin 2003). Puo-  
lustava ja harkittu hiljaisuus voinevat vaikuttaa omalta osaltaan sosiaalisen pääoman  
tosiasialliseen muodostumiseen työyhteisössä. Toisaalta ostrakismilla eli joukosta  
ulos sulkemisella voi olla vaikutuksia sekä sosiaaliseen pääomaan että hiljaisuuteen  
(Jawahar et al. 2021; Sahabuddin et al. 2023). Vahvat sosiaalisen pääoman siteet  
voivat taas johtaa kaveruuteen ja ystävyyssuhteisiin. Näillä on todettu välillinen  
vaikutus joukosta pois sulkemiseen. Yhdessä epäkunnioittavan käytöksen kanssa  
tällaisilla tiiviillä ihmissuhteilla voi olla suora vaikutus sosiaalisen pääoman kehit-

tymiseen organisaatiossa (Jawahar et al. 2021). Tutkimalla pelkästään sosiaalisen pääoman ulottuvuuksia ja mekanismeja ei päästä riittävän syvälle niihin syihin, jotka vaikuttavat tosiasialliseen osallistumiseen organisaatioissa tukien näin sosiaalisen pääoman kehittymistä. Ymmärtämällä paremmin hiljaisuuden ja oman äänen käytön syitä, voimme oppia tästä ja hahmottaa sosiaalista pääomaa ja oman äänen käyttöä tukevaa ja toisaalta sitä estävää johtamista paremmin.

### **3.2. Hiljaisuus ja oman äänen käyttö organisaatiossa**

Vuorovaikutusta ja osallistumista tarvitaan paitsi sosiaalisen pääoman myös organisaation kehittämiseen. Organisaatiot kehittyvät, kun työntekijät haastavat omilla mielipiteillään ja ideoillaan vallitsevan status quon. Kunnissa uudistusprosessien läpiviennin on havaittu hyötyvän kuntaorganisaation sisäisestä tiedosta ja asiantuntijuudesta, jolloin erityisesti johtavien viranhaltijoiden ja keskeisessä roolissa olevien luottamushenkilöiden vuorovaikutuksessa syntyvä tieto ja kollektiivinen asiantuntemus on keskeisessä roolissa (Jurmu 2021).

Kuntaorganisaatio koostuu toimintaympäristöltään ja kulttuureiltaan varsin erilaisista toimialoista, joissa on erilaista osaamista ja erilaisia ammattikuntia (Nyhholm et al. 2017) Kerroksittain rakentunut johtamisympäristö (Jurmu 2019, 2021; Pakarinen 2017; Pietiläinen, Syväjärvi, and Salmi 2016; Smith and Tracey 2016) vaatii paitsi uudenlaisten toimintatapojen hyväksymistä, myös osin aiemmasta poikkeavaa osaamista. Kunta-alan tulevaisuuden johtaja hyötyy taidoista yhdistellä, hahmottaa kokonaisuuksia, johtaa itseään sekä viestii ja vuorovaikuttaa tehokkaasti. (Jurmu 2019; Parkkinen, Haveri, and Airaksinen 2022; Pietiläinen, Syväjärvi, and Salmi 2016) Erilaisen asiantuntemuksen ristiinpölytyksestä on havaittu hyötyjä muun muassa uusien palvelumallien kehittämisessä (Jurmu 2019, 2021; Kinder et al. 2021; Kinder, Stenvall, and Talonen 2022; Laitinen, Kinder, and Stenvall 2018a, 2018b; Stenvall and Virtanen 2017; Zitting, Niiranen, and Lammintakanen 2018).

Muutosten implementoinnissa hyödytään eri ulottuvuuksien järjestelmällisestä johtamisesta. Rationaalisesta ja perinteisestä johtamisajattelusta (ks. esimerkiksi Bryson, Crosby, and Bloomberg 2014; Hyryläinen 2014; I. Laitinen, Kinder, and Stenvall 2018; Pakarinen 2017) on siirrytty kohti verkostomaisempaa toimintamallia, jossa asemaan perustuvat hierarkkiset verkostot saavat rinnalleen asiantuntija- ja toimintaverkostoja. Erityisesti poliittisessa johtamisessa nämä toimintamallit eivät enää ole vieraita ja niiden voidaan todeta olevan valtavirtaa (Paananen 2022a). Ylimmässä virkamiesjohdossakin näyttää verkostomaisen johtamisen piirteitä uuden julkisen hallinnan paradigman hengessä erityisesti, jos kunnan ylin johtaja ilmentää tätä ja suuntaa tähän energiaansa ja aikaansa (Jäntti et al. 2023). Sisäinen verkostomainen yhteistyö voikin edelleen olla varsin hallintolähtöistä erityisesti, jos ylimmän johdon esimerkkiä verkostomaisen toimintamallin toteuttamisesta ei ole (Jäntti et al. 2023).

Muutoksen johtamisessa yhdistyvät myös palvelua, ohjaamista ja yhteistyötä työntekijöiden kanssa edistävät johtamisen käytänteet, asioiden hoitaminen täsmällisesti ja inhimillinen kohtelu (Ollila and Kujala 2018, 188). Oikeudenmukaisuus, eettisyys, hyveellisyys ja ihmisläheisyys voidaan myös liittää tällaiseen johtamiseen. Muutoksen johtamisessa on hyötyä siitä, että kaikki työyhteisön jäsenet saadaan pidettyä mukana. Yhteisöllisyys ja työyhteisön jäsenten osallisuus on voimavara, joka edistää mielekkyyden ja hyvinvoinnin kokemuksia työssä. Tällöin jää tilaa luovuudelle ja innovatiivisille ajatuksille. (Vakkala and Syväjärvi 2012) Tällä voidaan turvata myös johtajan riittävää tiedonsaantia puolin ja toisin.

Työntekijöiden sitoutuminen oman äänen käyttöön organisaatiossa antaa ylimille johtajille ja organisaatiolle hyödyllistä tietoa (Elizabeth W Morrison 2011). Organisaation jäsenellä tulee olla jotakin jaettavaa ja toisaalta motivaatiota jakaa sitä. Mitä enemmän tietoa on, sen todennäköisemmin ihminen jakaa sitä. Työntekijän motivaatiota jakaa tietoa lisäävät hyvät suhteet omaan lähijohtajaan (Shepherd, Patzelt, and Berry 2019). Hiljaisuus pyrkii pitämään työhön liittyvät ideat tai tiedot ongelmista tai mielipiteistä, itsellään (Elizabeth W Morrison 2011; Elizabeth W. Morrison 2014). Organisaation jäsen saattaa valita hiljaisuuden, vaikka havaitsisi väärinkäytöksiä, törkeääkin käyttäytymistä tai suoranaisia vaaroja (Elizabeth W. Morrison 2014). Hiljaisuuteen ja oman äänen käyttöön vaikuttavat erilaiset johtamistavat (Kehr, Voigt, and Rawolle 2022; Kiewitz et al. 2016; Monzani, Braun, and van Dick 2016; Mousa et al. 2020; Park et al. 2018; Pynnönen 2015; Wu, Peng, and Estay 2018; Zaman et al. 2022; Zhu et al. 2019), vahvat normit ja opitut puolustavat käyttäytymisen mallit organisaatiossa (Argyris 1977), tunteet ja niiden käsittely (Kish-Gephart et al. 2009; Lebel 2016; Elizabeth W Morrison 2011) sekä relationaaliset ja kontekstuaaliset tekijät (Elizabeth Wolfe Morrison 2023). Tarkastelen seuraavaksi johtamisen ja tunteiden vaikutuksia hiljaisuuteen ja oman äänen käyttöön aiempien tutkimusten pohjalta.

### **3.2.1. Johtamisen vaikutukset hiljaisuuteen ja oman äänen käyttöön**

*”It is not power that corrupts, but fear. Fear of losing power corrupts those who wield it...” –Aung San Suu Kyi, acceptance message for the Sakhar Thought, 1991 (Burke and Litwin 1992)*

Hiljaisuutta edistävien käytänteiden tunnistaminen ei aina ole helppoa. Työntekijöiden ja johtajien käsitykset esimerkiksi johtamisen käytänteistä voivat poiketa merkittävästikin toisistaan. Johtajat kuvaavat usein tuloksia tuovassa johtamisessa asiakysymyksiä ja tehokkuutta, kun taas työntekijät keskittyivät ihmisten johtamiseen. Pynnönen (2015) havaitsi kuntasektorilla myös johtajien uhriutumista. Kuntajohtajat näkevät itsensä eräänlaisten voimien ja ympäristötekijöiden uhreina, vaikka he samalla osallistuvat aktiivisesti itse myös johtamistilanteidensa määritte-

lyyn ja sääntelemiseen. Muut usein tunnistavat tällaiset mallit, mutta johtajien voi olla vaikeaa huomata näitä omasta käyttäytymisestään (emt. s. 76). Johtamien erilaisten ilmenemismuotojen tunnistaminen ja niiden välisten erojen havaitseminen voi auttaa arvioimaan myös omaa johtamistyötä paremmin esimerkiksi tilanteissa, joissa oman äänen käyttöä on syytä edistää.

### **Hiljaisuutta edistävät johtamisen ilmenemismuodot**

Seuraavassa avataan hiljaisuutta lisäävien johtamisen ilmenemismuotojen välisiä eroja. Nämä ilmenemismuodot ovat esimerkkejä ja niiden tarkoituksena on valaista aiemmissa tutkimuksissa esille tuotuja seikkoja. Tässä keskitytään tutkimaan erilaisia johtamisen ilmenemismuotoja yhteistyötä tukevan sosiaalisen pääoman peruskysymykseen kautta (Nahapiet, Gratton, and Rocha 2005, 5) arvioiden, mitkä tekijät johtamisessa estävät ihmisiä antamaan tietoaan, osaamistaan ja aikaansa toisten ihmisten käyttöön. Tämä kysymys on väline selvittää, minkälainen johtaminen estää oman äänen käyttöä. Eli toisin sanoen, miksi johtajat tai työntekijät vaikenevat, vaikka heillä olisi annettavaa (Van Dyne, Ang, and Botero 2003; Grant and Mayer 2009). Johtamisen ilmenemismuodot ovat esimerkkejä, eivät siis tyhjentävä luettelo, ja ne on koottu hiljaisuutta koskevasta aiemmasta tutkimuksesta.

Taulukko 4. Hiljaisuutta edistävät johtamisen ilmenemismuodot

HILJAISUUTTA EDISTÄVÄT JOHTAMISEN ILMENEMISMUODOT		
Ilmenemismuodot	Määritelmä	Miten vaikuttaa hiljaisuuteen?
Perinteiset	Autoritaariselle johtamiselle tyypillisin keinoin puolustetaan ehdotonta auktoriteettia ja valvontaa työntekijöiden suhteen ja odotetaan kiistatonta tottelevaisuutta. (Chen et al. 2014)	Yhteys pelkoon ja puolustavaan hiljaisuuteen. Työntekijöiden psykologinen pääoma voi vaikuttaa koettuun pelkoon. Mitä alhaisempi psykologinen turvallisuus, sen suurempi vaikutus. (Guo et al. 2018b) Autoritaarisella johtamisella havaittu olevan negatiivinen suhde projektin onnistumiseen ja hiljaisuus vaikutti negatiivisesti välittävänä tekijänä. (Zaman et al. 2021)
Toksiset	Toimintakyvyttömyydellä ja tuhoisalla käyttäytymisellä pysyvää haittaa organisaatiolle ja sen yksilöille; esimerkiksi hyväksikäyttö tai vihamielinen käyttäytyminen (joko verbaalista tai fyysistä). (Esimerkiksi Coakley 2021)	Ylläpitää hiljaisuuden kulttuuria projektin jäsenten keskuudessa ja vaikuttaa negatiivisesti projektin tuloksiin. (Zaman et al. 2022)
Hajottavat eli deskruptiiviset	Rakentavan käyttäytymisen puuttumista tavoitteena vahingoittaa organisaation ja/tai yksilön tavoitteita. Ilmenee kiusaamisena, ahdisteluna ja väärinkohteluna. Alalajeina tyrannimainen, hyväksikäyttävä, laissez-faire johtaminen tai raiteiltaan suistunut johtaminen. (Schyns and Schilling 2013)	Kuluttaa työntekijöiden resursseja, luomalla roolikonflikteja, roolien epäselvyyttä ja ylikuormitusta, mikä voi johtaa hiljaisuuteen. (Park et al. 2018) Merkittävä yhteys lähijohtajan väärinkäytösten ja alaisten pelon välillä. Kokemus on yksilöllinen ja itsevarmuus vaikuttaa siihen. Mitä pienempi työntekijän itsevarmuus, sen korkeampi on pelonilmapiiri, mikä pahentaa pelon ilmapiirin vaikutuksia. (Kiewitz et al. 2016; Wu, Peng, and Estay 2018)
Narsistiset	Itsekeskeisyys ja huomionhakuisuus käyttäytymismalleina, pyrkivät mielellään johtamisen tehtäviin, ylitsevuotavan positiivinen kuva	Vaativissa asiantuntijatehtävissä työntekijöiden käsitys johtajensa narsismista vähensi kiintymystä (affektiivinen sitoutuminen) ja moraalisia



	itsestä, korostavat omia etuja toisten kustannuksella. Ihmissuhteista puuttuu lämpöä ja läheisyyttä. Kuvataan empatiakyvyttömiksi. (Brunell et al. 2008)	velvoitteita (normatiivinen sitoutuminen) organisaatioitaan kohtaan. Hiljaisuudella ja narsistisen johtajuuden välillä positiivinen yhteys. (Mousa et al. 2020) Sosiaali- ja terveysalalla tehdyssä tutkimuksessa noin 58 %:lla johtajista havaittiin jokin narsistinen johtamiskäyttäytymisen piirre. (Ollila and Kujala 2018)
Heikko johtajaidenteetti	Johtaja on sekä asiantuntija että johtaja. Asiantuntijaorganisaatioissa, erityisesti kunnissa substanssi- eli asiantuntijapuolen korostuminen johtamisessa voi johtaa siihen, että johtaja ei ole johtaja. Johtaja käsitetään ennemminkin organisaation kokeneimpana asiantuntijana kuin johtajana. (Koskiniemi, Vakkala, and Pietiläinen 2019).	Vahva asiantuntijaidenteetti vaikuttaa autenttisuuteen, millä taas voi olla vaikutusta luottamukseen ja luottamuksella voi olla vaikutusta halukkuuteen tehdä yhteistyötä ja osallistua omaa ääntä käyttämällä. (Nahapiet and Ghoshal 2009; Nahapiet, Gratton, and Rocha 2005) Autenttisuuden puuttuessa negatiivisista asioista voidaan vaieta. (Vrt. esim. Monzani, Braun, and van Dick 2016) Roolien selkeyttäminen voi vähentää myös työn kuormittavuutta ja helpottavan priorisointia, jolloin aikaa vuorovaikutukselle voi jäädä enemmän (Saari 2016).

Monet eri ilmenemismuodot johtamisessa voivat vaikuttaa hiljaisuutta edistäväs- ti. Hiljaisuutta edistävät johtamisen mallit näkyvät johdettavien tunteissa, asenteissa ja käyttäytymisessä (Schilling 2009, 116) aiheuttaen negatiivisia seurauksia organi- saatioon. Perinteiselle johtamisen ilmenemismuodolle on tyypillistä tietynasteinen organisaation hierarkkisuus. Hierarkkisesti rakennetuissa organisaatioissa on havait- tu hiljaisuutta. Hierarkkinen suhde johtajan ja työntekijän välillä voi aiheuttaa hil- jaisuutta vähentämällä vapaata kommunikaatiota, erityisesti kritiikkiä. Työntekijät voivat kokea lähijohtajansa vaikeasti lähestyttäväksi tai vähemmän kannustavaksi, mikä ei motivoi nostamaan asioita esille. Organisaation rakenteen ohella, organi- saation kulttuuri ei välttämättä tue osallistumista. (Milliken, Morrison, and Hewlin 2003)

Autoritaarisuus, hajottavat ja narsistiset johtamisen käytänteet voivat niin ikään aiheuttaa organisaatioissa hiljaisuutta. Autoritääriseen johtamiseen liitetään ehdo- ton auktoriteetin puolustaminen ja työntekijöihin kohdistuva valvonta, joita tehos-

tetaan ehdottomalla tottelevaisuuden odotuksella. (Chen et al. 2014). Autoritäärisen johtamisen ilmenemismuodot voivat aiheuttaa hiljaisuutta ja siten vaikuttaa myös työssä onnistumiseen (Zaman et al. 2021). Myös ehdoton tottelevaisuuden vaatimus voi aiheuttaa työntekijöissä pelkoa ja epäluottamusta. Autoritäärisen johtamiseen tai johtajaan voidaan liittää myös ihailun, kunnioituksen, pitämisen, kiitollisuuden ja vihan tunteita. (Chen et al. 2014)

Toksiset johtajat aiheuttavat toimintakyvyttömiä piirteidensä ja tuhoisan käyttäytymisensä kautta pysyvää haittaa organisaatiolle ja sen yksilöille. Käyttäytyminen voi olla suoranaista hyväksikäyttöä tai vihamielistä joko verbaalista tai fyysistä käyttäytymistä. (Esimerkiksi Coakley 2021) Toksinen johtaminen aiheuttaa pelkoa ja pitää yllä hiljaisuuden kulttuuria. Toksinen johtaja voi jättää huomiotta hiljaisuuden, vaikka se maksaisikin organisaatiolle paljon. Mielenkiintoista on myös se, että yhdessä toksisen johtamisen kanssa, yksittäisen työntekijän menestyminen vaikkapa projektissa, voi ruokkia hiljaisuutta. Tällaisessa tilanteessa saattaa hiljaisuus jäädä kokonaan huomiotta ja sen vaikutukset kasvavat. (Zaman et al. 2022)

Tuhoavassa johtamisessa johtajan rakentava käyttäytyminen puuttuu. Johtamisen tavoitteena voi olla vahingoittaa joko organisaation ja/tai yksilön tavoitteita. Se voi ilmentyä kiusaamisena, ahdisteluna ja/tai väärinkohteluna. (Schyns and Schilling 2013) Tuhoava johtaminen kuluttaa ihmisten resursseja (Park et al. 2018; Wu, Peng, and Estay 2018). Ihmisten resurssit suuntautuvat selviämiseen, ongelmanratkaisun tai uusien ideoiden havainnoinnin sijaa. Tällöin motivaatiota kompleksisten ongelmien ratkaisemiseen tai sitä tukevaan käyttäytymiseen ei ole (Wu, Peng, and Estay 2018). Myös resurssien vähäisyys tai niiden kuluminen voi aiheuttaa roolikonflikteja ja roolien epäselvyyttä tai ylikuormitusta. Roolikonfliktien, roolien epäselvyyden ja ylikuormituksen on myös havaittu aiheuttavan hiljaisuutta (emt). Kaiken kaikkiaan on hyvä pitää mielessä, että tuhoava johtaminen aiheuttaa psykologista tuskaa ja tällä on havaittu välittävä rooli suoriutumisen ja hiljaisuuden välillä. (Park et al. 2018, 785). Myös hajottava tai hyväksikäyttävä johtaminen voi aiheuttaa pelkoa (Pynnönen 2015; Schilling 2009) ja puolustavaa hiljaisuutta. (Kiewitz et al. 2016) Organisaation jäsenet valitsevat olla hiljaa suojautuakseen hyväksikäytöltä. (emt)

Johtaminen, jossa hyväksikäytetään ihmisiä painostamalla, uhkailemalla tai pelottelemalla, vaikuttaa negatiivisesti motivaatioon osallistua (Pynnönen 2015, 66; Schilling 2009) ja luottamukseen johtajaa kohtaan (Schilling 2009). Pelko vaikuttaa myös suoriutumiseen, kuten aiotun liikevaihdon saavuttamiseen tai siihen, miten johtajat saavuttavat heille asetettuja muita tavoitteita. Pelkoa kokeva työntekijä voi vastustaa lähijohtajaansa ja pelko voi saada aikaan haitallista työkäyttäytymistä. (Schilling 2009; Schyns and Schilling 2013) Sosiaali- ja terveysalalla organisaation hierarkkisuuden ja kulttuuristen tekijöiden on katsottu aikaansaavan edellä kuvattua vuorovaikutuksen ja oman äänen käytön kannalta epäedullista johtamista (ks. esim. Pynnönen and Takala 2013).

Narsismi juontaa juurensa jo kreikkalaisesta mytologian Narkissoksesta, joka rakastui itseensä ja kuvitteli olevansa parempi kuin muut. Tänä päivänä tutkijat kuvaavat narsismia sekä kliinisenä tilana että käyttäytymismallina. (Brunell et al. 2008, 1664) Narsismin käsittely on haastavaa sen suosituksen ”keittiöpsykologiaan” liitetyn roolin vuoksi. Käsittelen tässä havaittuja narsistisia ilmenemismuotoja, en narsismia lääketieteellisenä diagnoosina. Jostain syystä erityisesti sosiaali- ja terveysalalla ilmenee paljon narsistisen johtamisen ominaispiirteitä. Ollila ja Kujala havaitsivat tutkimuksessaan, että jopa 58 % johtajia on jokin narsistinen johtamiskäyttäytymisen piirre. Nämä narsistiset piirteet vaikeuttavat narsismin tunnistamista, mutta myös empatian, hyväksyttävän tai laillisen vallankäytön, itsensä johtamisen, tavoitteiden asettamisen ja aineettomaan palkitsemisen tärkeyden ymmärtämistä ja tunnistamista. Tietyissä ammateissa, kuten lääkärijohtajilla, nämä piirteet voivat olla seurausta työn luonteesta tai koulutuksesta. (Ollila and Kujala 2018, 197) Johtuen kuntasektorin varsin auktoriteetteihin ja hierarkiaan perustuvasta perinteestä, on todennäköistä, että sama ilmiö vuorovaikutukselle epäedulliselle johtamiselle voi jonkinasteisena olla olemassa myös siellä.

Narsistisia piirteitä omaava johtaja on vallanhaluinen ja hänellä on tarve saavuttaa ihailua. Narsistiset johtajat voidaan määritellä itsekeskeisiksi, johtamistyössään huomionhakuiksi, jotka mielellään hakeutuvat johtamisen tehtäviin. Heillä on ylitsevuotavan positiivinen käsitys omasta itsestään, he korostavat omia etujaan usein toisten kustannuksella. Heidän ihmissuhteistaan puuttuu lämpöä ja läheisyyttä. Heitä kuvataan usein myös empatiakyvyttömiksi (Brunell et al. 2008, 1663). Äärimmillään tämä johtaa huonoon johtamiseen ja saa koko työyhteisön voimaan huonosti (Ollila and Kujala 2018, 187).

Tutkimukset ovat löytäneet narsistisessa johtamisessa puutteita suorituksissa ja vajavuuksia narsististen johtajien sosiaalisissa suhteissa (Brunell et al. 2008; Judge, LePine, and Rich 2006; Mousa et al. 2020; O’Reilly and Chatman 2020). Merkille pantavaa on, että siitä huolimatta he ovat nousseet johtotehtäviin. Brunellin mukaan on mahdollista, että narsisteilla on ominaisuuksia, jotka auttavat heitä nousemaan johtajiksi, mutta ei ominaisuuksia, jotka auttavat suoriutumaan siinä tehokkaasti (Brunell et al. 2008:1663). Se, että johtajalla on joitakin epäsuotuisia ominaisuuksia ei ole keskeistä. Keskeistä on, miten nuo ominaisuudet vaikuttavat ympäristöönsä. Jos johtajan pääasiallisena tarkoituksena on yhteisen hyvän ja organisaation edun näkökulma, eivät narsistiset käyttäytymismallit välttämättä vaikuta negatiivisesti. Jos taas tavoitteena on oma etu, voivat seuraukset johtamisessa olla tuhoisat (Ollila and Kujala 2018).

Narsistisella johtamisella on vaikutuksia organisaation hiljaisuuteen. Työntekijöiden käsitys johtajiansa narsismista vähentää vaativassa asiantuntijatyössä (akateemisessa viitekehyksessä tehty tutkimus) kiintymystä (affektiivinen sitoutuminen) ja moraalisia velvoitteita (normatiivinen sitoutuminen) organisaatioitaan kohtaan. Hiljaisuudella ja narsistisella johtamistyyllillä havaittiin yhteys ja muun muassa siksi

narsistisia käyttäytymismalleja omaavat johtajat voivat puutteellisen empatiakykynsä vuoksi olla huonoja johtajia. (Mousa et al. 2020) Narsistiset johtamisen ilmenemismuodot voivat vaikeuttaa vallan hallintaa, aiheuttaa tuloksellisuuden alenemista, työpahoinvointia, stressiä, empatian puutetta ja tunteiden jakamattomuutta (Ollila and Kujala 2018, 195). Näillä kaikilla taas voi nähdä negatiivisia vaikutuksia oman äänen käyttöön organisaatiossa.

Hiljaisuutta aiheuttavia johtamisen malleja pitäisi pyrkiä tunnistamaan organisaatiossa ja puuttua niihin ajoissa. Jos tällaisia ilmenemismuotoja havaitaan johtamisessa, voidaan sen vaikutuksiin puuttua rajaamalla tällaisen johtajan päätösvaltaa tai siirtämällä hänet toisiin tehtäviin. Organisaatioiden kontrollijärjestelmien kehittäminen ja asennemuutos on välttämätön, jotta hiljaisuuteen negatiivisesti vaikuttavia johtamisen ilmenemismuotoja voidaan kitkeä pois. Ongelmiin puuttuminen ajoissa auttaa rajaamaan tällaisten haitallisten mallien vaikutuksia esimerkiksi organisaation ongelmanratkaisuun tai työntekijöiden tai organisaation suoriutumiseen. (Ollila and Kujala 2018)

Välttämällä hiljaisuutta aiheuttavaa johtamista, voidaan vaikuttaa oman äänen käyttöön. Hiljaisuutta aiheuttava johtaminen voi aiheuttaa virheiden tekemisen pelkoa. Työntekijöitä ei useinkaan tällaisissa ympäristöissä aidosti kuulla ja heidän on työskenneltävä ylhäältä annettujen sääntöjen ja määräysten mukaisesti. (Schilling 2009, 114) Vahvistamalla oman äänen käyttöä edistäviä johtamisen ilmenemismuotoja voidaan vaikuttaa ihmisten osallistumiseen organisaatiossa.

### **Oman äänen käyttöä edistävät johtamisen ilmenemismuodot**

Oman äänen käytön osalta tässä keskitytään tutkimaan erilaisia johtamisen ilmenemismuotoja suhteessa yhteistyötä tukevaan sosiaalisen pääoman peruskysymykseen (Nahapiet, Gratton, and Rocha 2005, 5) arvioiden, mitkä tekijät edistävät johtamisessa sitä, että ihmiset antavat tietoaan, osaamistaan ja aikaansa toisten ihmisten käyttöön tarkoituksenaan edistää yhteistyötä ja saattaa näin oma ja toisten kanssa yhdistetty osaamisensa ja työpanoksensa organisaation hyväksi eli ovat halukkaita käyttämään omaa ääntään organisaatiossa. Tämä kysymys on väline selvittää, mikälainen johtaminen edistää oman äänen käyttöä. Johtamisen ilmenemismuodot ovat esimerkkejä, eivät siis tyhjentävä luettelo, ja ne on koottu oman äänen käyttöä koskevasta aiemmasta tutkimuksesta.

Taulukko 5. Oman äänen käyttöä edistävät johtamisen ilmenemismuodot

OMAN ÄÄNEN KÄYTTÖÄ EDISTÄVÄT JOHTAMISEN ILMENEMISMUODOT		
Johtamisen ilmenemismuoto	Määritelmä	Miten vaikuttaa oman äänen käyttöön?
Transformaaliset	Inspiroivat työntekijöitä älyllisesti, voimaannuttaa ja kommunikoi visiota ja vetoaa emotionaaliseen tasoon näyttämällä positiivisia tunteita kuten optimismia ja innostusta. (Avolio and Bass 1998; B. Bass 1985)	Positiivinen vaikutus työntekijöiden äänen käyttöön erityisesti, jos työntekijät tuntevat, että heihin luotetaan. (Zhu et al. 2019)  Vaikuttaa työntekijöiden oman äänen käyttöön johtajien äänenkäytön odotusten ja sen käsityksen mukaisesti, joka työntekijöillä on oman äänen käytön roolista (Duan et al. 2017) .
Visionääriset	Luovat mielikuvan tulevaisuudesta eli vision ja välittävät sen seuraajilleen vuorovaikutuksen keinoin. Tämä on nopea tapa motivoida ihmisiä.	Yleensä positiivinen vaikutus työntekijän visionäärisyyteen, johtajan negatiivinen visio ruokkii työntekijän pelkomotiiveja ja siihen liittyvää käyttäytymistä. (Kehr, Voigt, and Rawolle 2022)
Autenttiset	Toiminta liittyy sisäisiin arvoihin. Parhaimmillaan luovat työntekijöidensä kanssa siteen, jonka avulla saavutetaan positiivisia tuloksia, kuten luottamusta, sitoutumista, suorituskykyä ja tyytyväisyyttä. (Avolio et al. 2004; Gardner et al. 2011)	Antavat työntekijöille mahdollisuuden välttää kompromisseja omien arvojensa kanssa ja ylläpitää integriteettiä. Tämän he oppivat autenttisilta johtajiltaan. Siksi verrattuna vähemmän autenttisiin johtajiin, autenttisten johtajien työntekijät todennäköisemmin kertovat esimerkiksi eroaikomuksistaan johtajilleen. Tämä voi olla osoitus avoimuudesta työyhteisössä. (Monzani, Braun, and van Dick 2016)

Transformaalisen johtamisen ilmenemismuotojen on todettu edistävän tiimin jäsenten oman äänen käyttöä (Zhu et al. 2019, 845) erityisesti, koska he tuntevat olevansa luotettuja (Zhu et al. 2019, 860). Transformaalinen johtaja inspiroi seuraajiaan älyllisesti, voimaannuttaa ja kommunikoi visiota ja vetoaa emotionaaliseen tasoon näyttämällä positiivisia tunteita, kuten optimismia ja innostusta. (Avolio and Bass 1998; B. Bass 1985) Usein nämä positiiviset tunteet kuvataan koskevan koko organisaatiota, ei niinkään johtajaa itseään. (Chen et al. 2014, 800).

Johtamisen yksi keskeisimmistä tavoitteista on kommunikoida visio ja arvot työntekijöille (Carton, Murphy, and Clark 2014, 2). Tämä on keskeistä visionäärisille johtajille, jotka luovat mielessään tulevaisuuden vision ja kommunikoivat tuota visiota työntekijöilleen (Kehr, Voigt, and Rawolle 2022, 136) usein visuaa-

lisin mielikuvin. Tällöin työntekijän on helpompi ymmärtää työnsä perustarkoitus ja suoriutua tehtävästään. Carton et al (2014) kiinnittivät huomiota tapaan, jolla visioita viestitään. Johtajilla on taipumus viestiä visiosta väärällä tavalla ilman mielikuvia ja käyttää liian paljon arvopohjaista retoriikkaa (emt, s.2). Sen sijaan, että he kytkisivät vision mielikuviiin, kuten vaikka asiakkaan onnelliseen hymyyn, he mieluummin viestivät konsepteista, kuten johtavan aseman saamisesta markkinoilla. Viestin sisällöllä voi siis olla merkitystä. Visionäärisen johtajan negatiivinen viesti, voi ruokkia työntekijöiden pelkomotiiveja (Kehr, Voigt, and Rawolle 2022). Voisi olla siis edullista, että johtaja viestisi visiosta ja arvoista mielikuvien kautta ja kiinnittäisi erityistä huomiota tilanteisiin, jossa joudutaan viestimään jossakin määrin negatiivisista tulevaisuuden kuvista (Carton, Murphy, and Clark 2014; Kehr, Voigt, and Rawolle 2022).

Autenttisen johtajan toiminta perustuu sisäisiin arvoihin. He ovat kykeneväisiä luomaan työntekijöidensä kanssa siteen, jonka avulla saavutetaan positiivisia tuloksia, kuten luottamusta, sitoutumista, suorituskykyä ja työtyytyväisyyttä. (Avolio et al. 2004; Gardner et al. 2011) Työntekijät oppivat autenttisilta johtajiltaan välttämään kompromisseja omien arvojensa kanssa ja ylläpitämään integriteettiä. Monzani et al (2016) havaitsivat, että työntekijät, joita johdettiin autenttisesti, kertovat negatiivisista asioista herkemmin kuin sellaiset henkilöt, joita johdettiin vähemmän autenttisin menetelmin. Tällöin omaa ääntä käytetään ehkä organisaatiossa muutoinkin herkemmin, mikä voi ruokkia avoimuutta ja oman äänen käyttöä.

Etsittäessä vastausta Nahapietin et al (2005) peruskysymykseen, miksi ja millä perusteella ihmiset antavat aikaansa, tietoaan ja osaamistaan toisten ihmisten käyttöön, autenttisella johtamisella ja kohtaamisella näyttää olevan positiivinen merkitys. Merkitystä on myös sillä, minkälainen johtajaidentiteetti asiantuntijana toimivalla johtajalla on. Kunta-alalle tyypillinen kaksoisroolijohtaminen ja johtamisresurssien vähäisyys ei tässä viitekehyksessä ole ongelmaton. Vahva asiantuntijaidentiteetti voi viedä autenttisuutta johtajana, millä taas voi olla vaikutusta luottamukseen ja luottamuksella voi olla vaikutusta halukkuuteen tehdä yhteistyötä ja osallistua omaa ääntä käyttämällä. (Nahapiet and Ghoshal 2009; Nahapiet, Gratton, and Rocha 2005)

Anne Koskiniemi (2022) käsitteli väitöskirjassaan autenttisuutta eksistentiaalis-fenomenologisen menetelmän kautta täydentäen näin erityisesti positiiviseen psykologiaan perustuvaa autenttisen johtamisen tutkimuskenttää. Koskiniemi pohdi autenttisuutta kokemuksellisenä ilmiönä pyrkien erottamaan sen, mikä kussakin hetkessä oli aidosti siitä hetkestä kumpuavaa kokemusta ja mikä taas menneiden kokemusten muovaamaa. Kokemuksellisuus ja johtajaidentiteetti olivat hänen mielenkiintonsa kohteena. Autenttisuudella havaittiin olevan keskeinen merkitys lääkäri- tai hoitajajohtajan johtajaidentiteetin syntymiseen. Lääkäri- tai hoitajajohtajan johtajaidentiteetin kehittyminen tuli mahdolliseksi, jos kliinisestä roolista päästiin ainakin osittain irti. Ongelmalliseksi muodostui se, että kliinisestä roolista ja työstä oli vaikea irrottautua. Tämä haastoi autenttisuuden kokemusta johtajaidentiteetissä

toimittaessa. Kliininen työ ja ammatti-identiteetti nähtiin automaattisesti tärkeämpänä kuin johtaminen. (emt) Koskiniemen sanoin: ”Kunnallissalan kaksoisroolijohdaminen koostuu ja kehittyy samankaltaisista tekijöistä alasta riippumatta, vaikka painotuksissa voikin olla huomattavaakin eroa eri ammateissa.” (Koskiniemi 2022, 87) Tämän perusteella tätä autenttisen johtamisen tutkimustulosta voidaan ainakin osittain hyödyntää myös muulla kuntasektorilla.

Johtamisella on siis merkitystä. Siinä, missä omaa ääntä käyttämään inspiroiva ja motivoiva johtaja saa osallistumaan, voi toinen johtaja keppiä ja porkkanaa käyttäen painostaa, uhkailla, pelotella ja osin ulkoisia palkintojakin hyödyntäen edellyttää ja vaatia organisaatioitaan saavuttamaan tavoitteita ja saada aikaan hiljaisuutta. (Schilling 2009, 114) Keskittymällä mielikuvien avulla viestimään tulevaisuuden mahdollisuuksista ja miettimällä tarkasti uhkien ja negatiivisten seikkojen esille tuomisen tapoja, voidaan ennalta ehkäistä pelkoa. (Carton, Murphy, and Clark 2014; Kehr, Voigt, and Rawolle 2022) Autenttisilla johtamisen käytänteillä voidaan lisätä luottamusta, joka auttaa erityisesti harkintatilanteissa valitsemaan rohkeasti oman äänen käytön ja vaikeidenkin asioiden esille ottamisen (Monzani, Braun, and van Dick 2016).

Näyttää selkeästi siltä, että käyttäytyminen, persoonallisuus ja lähijohtajan mieliala näyttelevät tärkeää roolia työntekijöiden motivoinnissa ja voimaannuttamisessa oman äänen käyttöön (Elizabeth W Morrison 2011; Elizabeth W. Morrison 2014; Elizabeth Wolfe Morrison 2023). Tyytymättömyys, epävarmuus ja pelko seuraavat epäreilua ja epä johdonmukaista johtajan käyttäytymistä (Schilling 2009, 117). Näillä tunteilla voi myös olla merkitystä oman äänen käytön ja hiljaisuuden osalta.

### **3.2.2. Tunteiden merkitys ja niiden hallinta**

Tunteiden vaikutusta oman äänen käyttöön ei ole juurikaan tutkittu (Elizabeth Wolfe Morrison 2023). Jo muinaiset kreikkalaiset pyrkivät erottamaan järjen ja tunteet roomalaisen perinteen ja opetusten mukaisesti tarkoituksenaan kontrolloida vihaa ja väkivaltaa. Sosiaalinen paine ajoi myöhemmin keskiajalla katolisen kirkon samaan lopputulemaan. Tavoitteena oli tuolloin varmistaa moraalisia valintoja ohi vaistojen ja intohimon. Järki ja tahto nähtiin prosesseina, joiden avulla tuhoisia tunteita voitiin pitää kurissa, mutta samalla ne tekivät psykologisista konflikteista väistämättömiä (Ks. esimerkiksi Lazarus 1999, 31). Tunteet luovat pohjan yksilöiden asenteille ja käsityksille sekä organisaation kyvyille selvitä muutoksesta, kuten Saari (2016, 34) tutkimuksessaan varsin osuvasti toteaa. Tunnepuhe voi paljastaa olennaisia puutteita organisaation toiminnassa muutoksen keskellä. Tunteiden tunnistaminen ei aina ole helppoa, minkä vuoksi tunnepuheeseen on hyvä kiinnittää erityistä huomiota.

Tunteet vaikuttavat työntekijän oman äänen käyttöön. Voimakkaat tunteet kuten turhautuminen, viha ja tyytymättömyys voivat ajaa työntekijöitä puhumaan. Paradoksaalista negatiivisten tunteiden ilmaisemisessa on se, että tällaisten tunteiden

vallassa ihminen kyllä saattaa ilmaista tunteitaan intohimoisesti, mutta äänenkäytön vaikutukset eivät välttämättä ole positiivisia ja vaikuttavia. Voimakkaiden tunteiden vallassa ei ole helppoa ilmaista tunteitaan rakentavasti ja siten saada esimerkiksi lähijohtajia tai työntekijöitä suhtautumaan mielipiteisiin suosiollisesti. (Grant 2013, 1704).

Status quon kyseenalaistaminen ei ole työntekijöille riskitöntä. Pelko luo hiljaisuutta ja voi estää työntekijöitä osallistumasta (Kish-Gephart et al. 2009). Pelko on voimakas tunne ja se leikkaa helposti läpi ihmisen kaikki elämän alueet. Pelon ja hiljaisuuden suhde on moninainen (Lebel 2016). Hiljaisuus voi näyttäytyä järkevältä, ja ainoaltakin, vaihtoehdolta, jos sitä katsotaan työntekijöiden näkökulmasta. Työntekijä voi pelätä lähijohtajan negatiivista reaktiota, joka voi johtaa työntekijän kyvykkyyden aliarvioimiseen (Milliken, Morrison, and Hewlin 2003). Kyseenalaistaminen haastaa (Pynnönen 2015) lähijohtoa. Hyväksikäyttävän johtamisen pelko voi saada työntekijän vaikenemaan (Esim. Van Dyne, Ang, and Botero 2003; Kiewitz et al. 2016) ja vallan menettämisen pelko johtajan käyttämään ääntään vain tilanteissa, joissa siitä on hänelle hyötyä (vrt. esim. Wisse et al. 2019).

Pelko on yksi keskeisimmistä tunteista, joka saa työntekijät vaikenemaan. (Kish-Gephart et al. 2009; Elizabeth W Morrison 2011) Usein se saa *ihmisen suojaautumaan* uhalta vetäytymällä, jäätymällä paikoilleen tai välttämällä uhkaa aiheuttavia tilanteita (Roseman 2011; Roseman, Wiest, and Swartz 1994). Tällöin syntyy niin sanottua *puolustavaa hiljaisuutta*, jolloin työntekijät pitävät merkitykselliset ideat, tiedot ja mielipiteet omana tietonaan suojellakseen itseään. Työntekijät pelaavat mieluummin varman päälle olemalla hiljaa. (Van Dyne, Ang, and Botero 2003, 733) Palkitsemisella voidaan vaikuttaa käyttäytymiseen, jolloin työntekijät voivat lähestyä helpommin pelosta huolimatta. Sen sijaan rankaisemiseen perustuva käyttäytyminen ruokkii välttämään uhkaavia tilanteita. (Kiewitz et al. 2016)

*Harkitusta hiljaisuudesta* puhutaan, kun työntekijät pyrkivät välttämään huolen ja empatian tunteita tilanteissa, joissa he havaitsevat riskejä ja ohjaavat prososiaalista käyttäytymistä tilanteisiin, joista on heille henkilökohtaista hyötyä (Grant and Mayer 2009). Myös proaktiiviset ihmiset voivat vaieta ongelmistaan, jos eivät koe asioiden esille tuomisen hyödyntävän itseään (Kish-Gephart et al. 2009). Pelkoa kokeva ihminen on taipuvainen tekemään myös pessimistisempiä arvioita riskeistä ja tuloksista (Kish-Gephart et al. 2009). Työntekijä voi esimerkiksi vaieta, jos pelkää toisten näkevän hänet negatiivisessa valossa, esimerkiksi ongelmien etsijänä, juurukellona tai valittajana. Työntekijöille voi olla tärkeää, että heidät nähdään tiimipe-laajana ja pelkäävät menettävänsä tämän aseman nostaessaan esimerkiksi ongelmia esille. Myös luottamuksen menettäminen, pelko kostosta tai esimerkiksi siitä, ettei saakaan ylennystä tai vastuullisia tehtäviä, voi olla syynä vaikenemiselle. (Milliken, Morrison, and Hewlin 2003). Johtajien kannalta vallan menettämisen pelko tai toive sen vahvistamisesta voi ohajta heitä käyttämään ääntään tilanteissa, joissa siitä on heille henkilökohtaista hyötyä. Riski itseään palvelemaan käyttäytymiseen kasvaa,



jos johtajalla on vallan menettämisen pelko ja hän työskentelee kilpailua sisältävässä tehtävässä. (Wisse et al. 2019) Vähentämällä kilpailuasetelmia voidaan siis vaikuttaa myös itseään palvelemaan käyttäytymiseen.

Pelkoa voi aiheutua myös stressistä. Työntekijä voi tunnistaa tilanteen, joka vaikuttaa hänen hyvinvointiinsa. Tunnistaessaan negatiivisen vaikutuksen, syntyy negatiivisia tunteita ja työntekijä voi kokea itsensä uhatuksi, tilanteen haastavaksi ja itselleen harmia aiheuttavaksi. Tällöin ihmiset alkavat hakea syytä käyttäytymiselle ja arvioida omaa kykyään ja mahdollisuuksiaan selvittää uhasta. Uhan kokemus aiheuttaa pelkoa. (Lazarus, Folkman, and Folkman 1984)

Aiemmat yhteiskunnalliset ja yksilölliset kokemukset vaikuttavat. Ne vaikuttavat pelkoon perustuvan hiljaisuuden havaintoihin, arvioihin ja lopputulemiin. Tästä hyvänä esimerkkinä on auktoriteetin pelko. Se on suojannut meitä vallankäyttäjien väärinkäytöksiltä, mutta se ei ole hävinnyt tämän päivän sosiaalisista instituutioista, vaikka välitöntä hengenvaaraa ei enää pääsääntöisesti olekaan. Auktoriteetin pelkoa vahvistetaan kaikella sellaisella tekemisellä, jolla vahvistetaan käsitystä auktoriteettisuhteista. Ajan kuluessa näistä suorista ja epäsuorista oppimiskokemuksista tulee yhdistettynä evoluutiopohjaisen pelon ominaisuuksiin muistoja ja uskomuksia, joihin vertaamme nykyisiä ärsykeitä hetkinä, jolloin meidän tulisi osallistua keskusteluun tai ottaa asioita puheeksi. (Kish-Gephart et al. 2009, 185) Tämä luo hiljaisuutta organisaatioon.

Organisaatioissa ilmenee paljon myös ulkoapäin tulevaa pelkoa (G. hua Huang et al. 2013). Viimeaikaiset uutiset niin COVID-19 pandemiaan kuin Ukrainan sotaan liittyen eivät ole voineet olla vaikuttamatta ihmisten kokemaan pelkoon. Ulkoisen pelon vaikutukset vaihtelevat. On osoitettu, että ulkoinen pelko saa työntekijät jakamaan tietoa, ideoita ja ehdotuksia suojellakseen organisaatiotaan (Van Dyne, Ang, and Botero 2003) ja sen asemaa suhteessa kilpailijoihin (Vuori and Huy 2016). Toisaalta Lebel (2016) tunnisti pelolla olevan merkittäviä negatiivisia vaikutuksia työntekijän äänen käyttöön.

Pelko on yksi keskeisimmistä hiljaisuuden syistä. Pelko ei kuitenkaan vaikuta yksin, vaan tunteita voi olla, ja usein onkin, samanaikaisesti päällä useita ja myös en voivat vaikuttaa hiljaisuuteen. (Grant 2013) Työntekijöiden ilmaistessa negatiivisia tunteita, kuten turhautumista, vihaa tai tyytymättömyyttä, lähijohtajat saattavat ottaa sen kritiikkinä ja jättää tällaisen huomiotta tai suhtautua siihen kriittisesti (Grant and Mayer 2009). Hylkäämisen kokemus työssä vaikuttaa hiljaisuuteen ja myös negatiivisesti työssä suoriutumiseen (Sahabuddin et al. 2023).

Pelon vaikutukset ovat moninaisia. Ulkoisen uhan tai pelon tilanteissa työntekijät voivat kokea uhan yhteiseksi ja tämä voi myös kannustaa käyttämään omaa ääntään (vrt. myös Van Dyne, Ang, and Botero 2003; Vuori and Huy 2016). COVID-19 pandemian aikana ulkoisen uhan on osoitettu liittyvän välttävään käyttäytymismalliin erityisesti sellaisissa tilanteissa, joissa pandemia esti työskentelemästä omalla alalla ja toisaalta vähensi mahdollisuuksia työllistyä muualle (Jie Yin and Ni 2021).

Lähijohtajan suopea ja avoin suhtautuminen mielipiteiden ilmaisuun, keskusteluun ja puheeksi ottamiseen, kannustaa työntekijöitä puhumaan ulkoisen uhan tilanteissa (Lebel 2016, 10). Kuten aikaisemmissakin tutkimuksissa (esimerkiksi Grant and Mayer 2009) prososiaalinen motivaatio vahvistaa osin interaktiivista vaikutelmaa ja kannustaa ihmisiä puhumaan (Lebel 2016). Tunteita funktionaalisesta perspektiivistä tarkasteltaessa onkin tärkeää, että työntekijöiden reaktioita pelkoon ohjataan pois päin välttelystä ja autetaan työntekijöitä selviämään avuttomuuden tunteesta (Lebel 2016, 12). Esimerkiksi sosiaalisesti vastuullisella henkilöstöhallinnolla (Social Responsible Human Relationship Management) on ollut pelon kokemukseen ja äänen käyttöön positiivisia vaikutuksia. Sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöhallinto helpotti selättämään ulkoisen uhan aiheuttamaa pelkoa organisationaalisen luottamuksen avulla. (He et al. 2021).

Voidakseen ilmaista mielipiteitään rakentavasti työntekijät tarvitsevat tietoa tehokkaista tunteiden hallinnan strategioista (Grant 2013). Puutteelliset tunteiden hallintakyvyt vaikuttavat huonon johtamisen kanssa erittäin haitallisesti työntekijöiden äänen käyttöön. Tunnesäätelykyvyn on osoitettu ennustavan äänen käyttöä ja samalla lisäävän sen vaikuttavuutta (Grant 2013). Tunteiden säätelytaidot auttavat ilmaisemaan mielipiteitä silloinkin, kun tuntee voimakkaita tunteita ja auttavat esittämään omat mielipiteensä tunteidenkin vallassa rakentavasti ja vaikuttavasti. (Grant 2013, 1704).

Kyvvyssä säännellä tunteita voidaan erottaa uutta luova emotionaalinen työ, jota kutsutaan tässä syvänäyttelemiseksi (deep acting) ja alistava emotionaalinen työ eli tässä pintanäyttelemisen (surface acting). Syvänäyttelemisessä ihminen muokkaa niitä tunteita, joita hänellä jo on saadakseen halutun lopputuloksen. Pintanäyttelemisessä ihminen taas muokkaa tunteitaan sellaiseksi, että hän saa haluamansa lopputuloksen. (Diefendorff, Croyle, and Gosserand 2005) Näillä molemmilla on osoitettu olevan yhteys oman äänen käyttöön. Tunteiden säätelyn tuntemus vahvisti myös suhdetta oman äänen käytön ja lähijohtajan suoritusarvioinnin välillä. (Grant 2013)

Tunteiden säätelyn taidoilla voidaan vaikuttaa työntekijöiden äänen käyttöön (Grant 2013). Työntekijän itsevarmuus (Van Dyne, Ang, and Botero 2003; Kiewitz et al. 2016), tarve hallita sitä, miten hänet organisaatiossa nähdään sekä prososiaalinen käyttäytyminen (Grant and Mayer 2009) vaikuttavat. Itsevarma työntekijä esittää oman mielipiteensä ja huolensa, kun taas vähemmän itsevarmat työntekijät vaikenevat, koska eivät odota asioiden esille tuomisesta tulevan heille itselleen hyötyä, vaan pikemminkin haittaa (Ames 2008). Työntekijöiden pelon kokemukseen itsevarmuudella ei ole havaittu olevan merkitystä, ainoastaan siihen, miten ihmiset käyttäytyvät pelkoa kohdatessaan (Kiewitz et al. 2016, 733). Lisäämällä hyvántahtoisuuden arvoja voidaan vaikuttaa haluun auttaa muita (Arieli, Grant, and Sagiv 2014). Sosiaalisen tuen avulla on esimerkiksi onnistuttu vähentämään sosiaalityöntekijöiden emotionaalista uupumusta. Tässä merkittävässä roolissa ovat olleet sekä

työn ulkopuoliset sosiaaliset suhteet että työpaikan sisäiset viralliset ja epäviralliset ihmissuhteet. (García et al. 2022)

Tunteita on työyhteisössä osattava käsitellä ja johtaa moninaisesti. Tunteiden tunnistamisen taito (kuten Saari 2016) ja niiden käsittely ja sääntelytaidot (kuten esim. Grant 2013) sekä lähijohtajan suopea suhtautuminen (kuten esim. Lebel 2016) voivat vaikuttaa siihen, mitä vaikutuksia tunteilla on oman äänen käytössä. Kognitiivisen linssin lisäksi oman äänen käytön ennustamisessa on hyvä kiinnittää huomiota myös tunteiden, kuten pelon, turhautumisen ja vihan, vaikutukseen (Kish-Gephart et al. 2009; Milliken, Morrison, and Hewlin 2003) ja pyrkiä vähentämään niiden negatiivisia vaikutuksia ja edistämään positiivisia vaikutuksia oman äänen käyttöön. Tunteiden sääntelytaidoilla ei ole havaittu suoraa yhteyttä tulokseen, vaan tämä tapahtuu oman äänen käyttämisen kautta. Sekä kyky mukauttaa jo olemassa olevia tunteita että kyky luoda tunteita, joita tarvitaan lopputuloksen saavuttamisessa, lisäävät oman äänen käyttöä ja sitä kautta suoriutumista. (Grant 2013)

Isot rakenteelliset muutokset aiheuttavat tunteita ja hyötyvät oman äänen käyttöä tukevasta johtamisesta. Tunteiden syntymiseen ei aina voida vaikuttaa. Niiden tunnistamista voidaan auttaa lisäämällä tunnepuhetta. Tunnistamalla organisaatiossa ilmeneviä tunteita voimme vähentää niiden negatiivisia vaikutuksia. Tunteiden sääntelytaidoilla ei välttämättä voida vaikuttaa suoraan suoriutumiseen, mutta oman äänen käytön kautta ne voivat edistää tavoitellun lopputuloksen saavuttamisessa. Rakenteelliset muutokset voivat myös tuoda näkyväksi organisaatiossa piileviä jännitteitä, joiden hallinnassa dialogisuudella ja siten oman äänen käytön lisäämisellä on oma merkittävä roolinsa.

### **3.3. Paradoksien johtaminen kuntien toimintaympäristössä**

Kuntaorganisaatiossa on vireillä samanaikaisesti isoja rakenteellisia palvelukentän muutoksia. Sosiaali- ja terveystalot ovat siirtyneet vuoden 2023 alusta hyvinvointialueille (29.6.2021/616 laki sosiaali- ja terveydenhuoltoon ja pelastustoimeen koskevan uudistuksen toimeenpanosta ja sitä koskevan lainsäädännön voimaantulosta). Toisaalta kunnille on myös lisätty isoja tehtäväkokonaisuuksia kuten työllisyyden edistämisen palvelut (30.12.2020/1269 laki työllisyyden edistämisen kuntakokeilusta). Nämä uudistukset muuttavat käsitystämme kunnasta samalla, kun kuntien taloudellinen perusta rapautuu ikääntymisen ja epätasaisen maantieteellisen keskittymisen seurauksena. (Koskiniemi, Syväjärvi, and Pietiläinen 2020, 6). Toisaalta valtio antaa tehtäviä hyödyntääkseen paikallisuutta ja toisaalta se ottaa tehtäviä pois kunnilta laajentaakseen palveluiden tuottamisen hartioita esimerkiksi sosiaali- ja terveystaloiden osalta. Kunnan on yhä enemmän päätöksenteossaan huomioitava sidosryhmien, kuten esimerkiksi yritysten, erilaisten kansalaisryhmien ja ylipäänsä kansalaisten osallisuutta koskevat seikat (Jäntti et al. 2023; Paananen 2022a).

Kuntaorganisaation muutosta voidaan kuvata moniulotteiseksi paradoksien muodostamaksi kokonaisuudeksi, joka näyttää etenevän usein ilman tarkasti asetettuja suuntaviivoja (Hyyryläinen, Karhu, and Luoto 2018). Sen sijaan, että keskittyisimme pelkästään johtajaan itseensä tai hänen ominaisuuksiensa luettelemiseen, on syytä tarkastella johtamista osana laajempaa kokonaisuutta. Johtaminen on aina johtajan itsensä, johdettavien ja kontekstuaalisten tekijöiden summa. (Pynnönen and Takala 2013, 4) Johtamista kunnissa haastavat paradoksaalisuus (Hyyryläinen 2016; Hyyryläinen, Autioniemi, and Lehto 2022; Hyyryläinen, Karhu, and Luoto 2018), kompleksisuus (Syväjärvi et al. 2007; Vartiainen et al. 2016) ja toisaalta johtamisen kaksoisrooli (Koskiniemi 2022; Koskiniemi, Syväjärvi, and Pietiläinen 2020). Täsmennän seuraavissa alaluvuissa kuntajohtamisen toimintaympäristöä paradoksien linssin läpi katsottuna huomioiden muuttuvan kuntakentän edellyttämän johtamisen yleisesti ja virtuaalisen johtamisen tuoman muutoksen erityisesti.

### **3.3.1. Paradoksien tunnistaminen ja johtaminen muuttuvassa kuntakentässä**

Julkisissa organisaatioissa byrokraattinen suhtautuminen muutokseen ja transformaalisen johtamisen matala taso voivat estää työntekijöiden mukaan saamista muutokseen (van der Voet 2016,660). Muutoksen johtaminen kunnissa näyttää etenevän ilman suurempia ennalta asetettuja suuntaviivoja (Hyyryläinen, Autioniemi, and Lehto 2022, 88). Kompleksisuus (Syväjärvi et al. 2007; Vartiainen, Raisio, and Lundström 2016) ja toisaalta johtamisen kaksoisrooli (Koskiniemi 2022; Koskiniemi, Syväjärvi, and Pietiläinen 2020) haastavat kunta-alan johtamista. Hallinnon tutkimuksessa usko johtajuuden vaikuttavuuteen on ollut vallitseva käsitys (Hyyryläinen, Autioniemi, and Lehto 2022; Jylhäsaari 2009; Loikkanen, Susiluoto, and Funk 2019; Mattila and Kallio 2018; Pynnönen 2015; Syväjärvi et al. 2007; Väättäinen and Vakkala 2023; Vakkala 2012; Vakkala and Syväjärvi 2020; Vartiainen and Raisio 2020; Vartiainen, Raisio, and Lundström 2016).

Johtamisella on väliä, koska sen avulla voidaan välttää ja ratkaista haasteita. Verrattuna esimerkiksi NPM:iin paradoksaalisuusteorian linssin läpi katsottaessa, johtajan merkitys kaventuu jonkin verran. Paradoksaalisuusteoria voi tarjota mahdollisuuden johtajuuden kriittiseen tarkasteluun, mikä selittää osaltaan sen suosiota organisaatiotutkimuksen parissa. Muutosjohtamiselle on varsin tyypillistä ongelmien poissulkeminen tai ratkaiseminen. Näiden sijaan paradoksaalisuuden linssin läpi katsottaessa, vastakkaisten näkökulmien ikään kuin annetaan tuottaa jotakin sellaista, mitä ei poissulkemalla tai ongelmia ratkaisemalla saada aikaan. Tällöin johtamisessa vastakkaisuuksien keskinäinen vuorovaikutus säilyy dynaamisena ja potentiaalisesti uutta tuottavana voimana, ja kehitys on enemmän pieniä jatkuvia liikkeitä kuin suuria näyttäviä kehityskaaria. (Hyyryläinen, Autioniemi, and Lehto 2022, 84)

Yksi suosituimmista kysymyksistä onkin, tuleeko paradoksia yrittää hallita. Paradokseihin voidaan da Cunhan et al (2002) mukaan suhtautua kolmella tapaa.

Ensinnäkin niitä voidaan käsitellä ratkaisemattomina, kuten vaikkapa organisaatioelämään liittyvän menestyksen ja epäonnistumisen välistä suhdetta. Menestykseen liittyy aina mahdollisuus epäonnistua. Nämä kaksi ääripäätä ovat olemassa yhtä aikaa, eikä niitä voida ratkaista. Toisaalta voidaan hakea kompromisseja kahden yhtä aikaa vaikuttavan paradoksin välillä (Miller and Danny 1993). Varautuminen tai kyvyttömyys sietää jännitteitä, joita paradoksi aiheuttaa, voi ajaa organisaatiot ratkomaan paradokseja kompromissien avulla. (J. V. da Cunha, Clegg, and e Cunha 2002) Kolmanneksi voidaan yrittää integroida nämä vastakohtat. Tällöin paradoksi ikään kuin ratkaistaan synteessin avulla ja vältetään siten kaikki kompromissit. Organisaation on tällöin mahdollista olla yhtä aikaa löyhästi tai tiiviisti sidottu, sekä olla vaikuttavasti tehokas ja noudattaa tietoisesti kehitettyä muutosstrategiaa. (J. V. da Cunha, Clegg, and e Cunha 2002, 14) Dialektisen päättelyn avulla yhdistetään teesi ja antiteesi synteetiksi. Da Cunha et al pitävät tätä hyvänä lähestymistapana vastata paradokseihin ilman, että tarvitsee asettaa toisilleen ristiriitaisia tavoitteita alisteiseen asemaan. Yhtäaikaisten näkökulmien läsnäolo hyväksytään, eikä ratkaisua haeta sen paremmin kompromissien kuin kummankaan ääripään kautta (emt). Kuten Eisenhardt (2000, 703) totesi, hallitsemme tilannetta vangitsemalla luovalla tavalla molemmat ääripäät ja hyödynämme näin dualismin sisäistä moniarvoisuutta.

Toisaalta paradoksia voidaan lähestyä antamalla sille merkitys organisaatioelämässä. Johtamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että annettuaan paradokseille merkityksen johtaja viestii tästä merkityksestä työntekijöille, minkä jälkeen työntekijät pohtivat mikä merkitys paradokseilla on heidän työssään. Perustelut ovat tärkeitä, jotta työntekijät voivat arvioida reilun kokemuksen, millä taas on merkittävä vaikutus esimerkiksi organisaatiomuutoksissa muutoksiin suhtautumiseen. Jos perustelut vaikuttavat reiluilta, työntekijä voi pitää paradoksista tilannetta väisämättömänä muutokseen kuuluvana epävarmuutena, eikä epäasiallisena kohteluna. (Sparr 2018)

Paradoksiajattelun avulla voimme saada näitä vastakkaisia vaatimuksia näkyväksi ja ikään kuin vaikuttamaan toinen toisiinsa aktiivisen vuorovaikutuksen kautta. Da Cunha kollegoineen (2002) kuvaa tätä pysyvän dialektiikan tieksi, joka perustuu neljän periaatteen varaan: yhtäaikaisuus, paikallisuus, minimaalisuus ja yleisyys. Yhtäaikaisuus pitää sisällään vastakkaisten käsitysten keskinäisen riippuvuuden. Vastakkaiset käsitykset eivät siis ole toisistaan riippumattomia, vaan asettuvat keskinäiseen suhteeseen toisiinsa nähden. Kuten Hyyryläinen et al toteavat (2022, 92) ”Esimerkiksi muodollinen rakenne ei estä epävirallista ei-hierarkkista yhteistyötä, vaan muodollisen rakenteen on pikemminkin todettu mahdollistavan sitä.” Paikallisuus tuo mukanaan kontekstisidonnaisuuden ja tapauskohtaisuuden. Lopputulema on riippuvainen kontekstista. Jännitteet eri vastakohtaisuuksien osalta voivat olla näennäisesti samat, silti synteesi erilaisten tilanteiden osalta voi vaihdella.

Minimaalisuus taas liittyy ratkaisun laajuuteen. Hyyryläinen kollegoineen mainitsee kunta-alalla esimerkkinä kontrollimekanismit. Dialektisuuden toimiessa

organisaatiossa ei tarvita välttämättä isoja ja näyttäviä kontrollimekanismeja. Vaihtoehtojen välillä ei tässä tapauksessa voida välttämättä tehdä vahvaa valintaa jännitteiden välillä. Kompleksisuusteorialle tyypillinen ajatus pienten syiden suurista vaikutuksista, on sukua myös minimaalisuusajattelulle. (emt. s. 93). Yleisyys viittaa siihen, miten paljon organisaatiossa on syytä erikoistua. Turhan tiukkaan määritely roolijako ja pitkälle viety erikoistuminen voivat lukkiuttaa tilanteen, eikä vastakkaisten jännitteiden välille syntyvää jännitettä välttämättä hyväksytä. Jos on oltava yhtä aikaa vaikuttava ja tehokas sekä rakenteeltaan määritelty ja määrittelemätön, ei erikoistuminen välttämättä johda haluttuun lopputulokseen. Erikoistuminen voi kunnissakin mahdollistaa suuremman osaamisen, mutta uuteen tilanteeseen joustaminen voi tulla vaikeaksi. (Hyyryläinen, Autioniemi, and Lehto 2022, 93)

Lähijohtamisessa muutoksen merkityksestä viestiminen ja osallistumismahdollisuuksien turvaaminen lisäävät mahdollisuutta onnistua muutoksessa (Saari 2016). Merkityksellisyydestä viestiminen edellyttää aitoa vuorovaikutusta. Tällöin voimme hyötyä johtamisesta, joka on eettisesti kestävällä pohjalla ja perustuu aitoon vuorovaikutukseen (Erickson 2021). Kompleksisessa muutostilanteessa ihmisläheisellä johtamisella tyypilliset johtamisen ominaisuudet, kuten aitous, osallisuus, avoimuus, toimiva viestintä, vuorovaikutus, arvostus ja läsnäolo korostuvat (Vakkala 2012, 201–3). Sensitiivisyys, tunteiden hallinta, muutostilanteiden sanoittaminen ja yhteisen todellisuuden rakentaminen muutostilanteista on myös olennaista (emt s. 77). Muutoksen keskellä tarvitaan kykyä motivoida ja varmistaa organisaation toimivuutta (Saari 2016, 235–42).

### **Paradoksien tunnistaminen**

Toimintakentän paradoksaalisuus haastaa johtamista kunnissa. Paradoksien hallinnan ja johtamisen ensimmäinen askel on tunnistaa organisaatiossa ilmentyvät paradoksit. Organisaatiotutkimuksessa voidaan erottaa suoriutumisen, yhteenkuuluvuuden, organisoitumisen ja oppimisen paradoksit. Pyrin jäsentämään paradoksien ilmenemistä kuntien johtamisessa seuraavalla taulukolla, johon olen koonnut tunnistettuja paradokseja niiden määritelmiä, ilmenemismuotoja organisaatiossa ja johtamisessa:

Taulukko 6. Suoriutumisen paradoksit

PARADOKSI	MÄÄRITELMÄ	ILMENEMISMUOTO ORGANISAATIOSSA	ILMENEMINEN JOHTAMISESSA
Suoriutumisen paradoksi	Korostamalla, mitä aiotaan tehdä, päätetään samalla, mitä ei aiota tehdä (Smith and Lewis 2011) Sidosryhmiltä tulevien vaatimusten vastakkaisuus. (Hyryläinen, Autioniemi, and Lehto 2022)	Paikallisuus vs. globaali, sosiaalisesti painottuva vs. taloudellinen. (Smith and Lewis 2011) Yhtä aikaa itseisarvo ja välinearvo tavoitteiden ja toimintapolitiikkojen toteuttajina. (Hyryläinen, Autioniemi, and Lehto 2022)	Vaatimuksiin ja menestykseen liittyvä epävarmuus. (Hyryläinen, Karhu, and Luoto 2018)
Tarkoituksiparadoksi	Kunnan perimmäinen tarkoitus on yksi tulevaisuuden kuntaa kohtaava paradoksi (Hyryläinen, Karhu, and Luoto 2018)	Onttoutuuko kunta? (Jännti 2016) Perusta rapautuu maantieteellisen keskittymisen ja ikääntymisen seurauksena (Koskiniemi, Syväjärvi, and Pietiläinen 2020). Onko kunnalla itseisarvo vai onko sillä vain välineellinen arvo? (Hyryläinen, Karhu, and Luoto 2018)	Yhtenäisyyden saavuttamisen ja säilyttämisen osalta ongelmana erilaisten intressien kilpailu ja niiden kokonaisuuden etua palvelemaan vaikutus. (Hyryläinen, Karhu, and Luoto 2018)
Aikajänneparadoksi	Millä aikajänteellä organisaation menestys mitataan? (Hyryläinen, Karhu, and Luoto 2018)	Kunnalta odotetaan tuloksia lyhyellä aikavälillä, mutta samalla myös kykyä katsoa tulevaisuuteen pitkällä aikavälillä. (Hyryläinen 2018)	Toiminnan lyhyen ja pitkän aikajänteiden tuloksellisuuden samanaikaisuus. (Hyryläinen 2018) vaikuttaa johtamiseen.

Ajatteluparadoksi	Rakenteisiin ja ajattelutapoihin liittyvät pidäkkeet rajoittavat uusien seikkojen, kuten digitalisaation käyttöä. (Hyyryläinen, Karhu, and Luoto 2018)	Digitalisaatioon liittyy runsaasti uusia mahdollisuuksia, mutta niiden hyödyntämiseen pitäisi pystyä ajattelemaan asioita uudella tavalla. (Hyyryläinen, Karhu, and Luoto 2018)	Virtuaalisen johtamisen näkökulmasta virtuaalisten vuorovaikutusvälineiden käyttö ei ole monipuolista, eikä niiden merkityksestä ole yksimielisyyttä. (Väättäinen and Vakkala 2023)
-------------------	--	---	---

*Suoriutumisen paradoksit* (Lewis 2000; ks. esim. Smith and Lewis 2011), kuten esimerkiksi tarkoitus- ja aikajänne- ja ajattelutapaparadoksit, auttavat painottamaan asioita eri näkökulmista ja arvomaailmoista. Tarkoituksparadoksi liittyy kuntien toimintakentän muutokseen. Samalla, kun toimintakenttä muuttuu, se haastaa myös kunnan perimmäistä tarkoitusta. Toisaalta kunnat joutuvat selviytymään kovien aikapaineiden alla ja aikajänneparadoksi näyttäytyy vaatimuksena tuottaa lyhyen aikavälin tuloksellisuutta ja samalla nähdä pitkälle tulevaisuuteen. Ajattelutapaparadoksi taas haastaa totutun ja uudenlaisen ajattelutavan. (Hyyryläinen, Karhu, and Luoto 2018, 13–14)

Toiseksi *organisoinnin paradoksit* (ks. esim. Lewis 2000) näyttäytyvät rakenteisiin liittyvänä epävarmuutena. Kunnissa tämä voi tarkoittaa esimerkiksi uudistus-, riippuvuus- ja proaktiivisuusparadokseja (Hyyryläinen, Karhu, and Luoto 2018).



Taulukko 7. Organisoitumisen paradoksit

PARADOKSI	MÄÄRITELMÄ	ILMENEMISMUOTO ORGANISAATIOSSA	ILMENEMINEN JOHTAMISESSA
Organisoitumisen paradoksi	Päätettäessä, miten aiotaan toimia, päätetään samalla, miten ei aiota toimia ja luodaan samalla organisoitumiseen liittyviä jännitteitä. (Smith and Lewis 2011)	Löyhästi kytketty vs. tiukasti kytketty, keskitetty vs. hajautettu, joustava vs. kontrolloitu, yhteistyö vs. kilpailu. (Smith and Lewis 2011) Tarve yhtäaikaaisesti sekä hajauttaa että keskittää, tehdä yhteistyötä ja kilpailla. (Hyryläinen, Autioniemi, and Lehto 2022, 94)	Hierarkkinen vs. verkostomainen. (Hyryläinen 2014; Mattila and Kallio 2018; Parkkinen, Haveri, and Airaksinen 2022) Tarve osallistaa henkilöstöä ja sidosryhmiä ja lisätä johtamisen autonomiaa samanaikaisesti. (Hyryläinen, Autioniemi, and Lehto 2022, 94)
Uudistusparadoksi	Harkinnalle tarvittaisiin aikaa virheiden välttämiseksi, mutta sitä ei ole (Hyryläinen, Karhu, and Luoto 2018) Kuntaorganisaatio koostuu toimintaympäristöltään ja kulttuureiltaan varsin erilaisista toimialoista, joissa on erilaista osaamista ja erilaisia ammattikuntia. (Nyholm et al. 2017) Kerroksittain rakentunut johtamisympäristö (Jurmu 2019, 2021; Pakarinen 2017; Pietiläinen, Syväjärvi, and Salmi 2016; Smith	Uudistukset halutaan tehdä sekä nopeasti että harkiten. (Hyryläinen, Karhu, and Luoto 2018, 16) Vaaditaan uusia toimintatapoja ja poikkeavaa osaamista. (Jurmu 2019; Parkkinen, Haveri, and Airaksinen 2022; Pietiläinen, Syväjärvi, and Salmi 2016)	Uudistuksia tehdään vauhdilla huolimatta siitä, että oikeista toimintatavoista ei ole selvyttä. (Hyryläinen, Karhu, and Luoto 2018, 16)

	<p>and Tracey 2016) vaatii paitsi uudenlaisten toimintatapojen hyväksymistä, myös osin aiemmasta poikkeavaa osaamista. Kunta-alan tulevaisuuden johtaja hyötyy taidoista yhdistellä, hahmottaa kokonaisuuksia, johtaa itseään sekä viestiä ja vuorovaikuttaa tehokkaasti. (Jurmu 2019; Parkkinen, Haveri, and Airaksinen 2022; Pietiläinen, Syväjärvi, and Salmi 2016) Erilaisen asiantuntemuksen ristiinpölytyksestä on havaittu hyötyjä muun muassa uusien palvelumallien kehittämisessä. (Jurmu 2019, 2021; Kinder et al. 2021; Kinder, Stenvall, and Talonen 2022; Laitinen, Kinder, and Stenvall 2018; Stenvall and Virtanen 2017; Zitting, Niiranen, and Lammintakanen 2018)</p>		
--	--	--	--

Riippuvuusparadoksi	Pyritään luomaan saman aikaisesti hyödyllisiä verkostoja eli yhteistyö- ja kumppanuussuhteita, vaikka liiallinen riippuvuus näistä nähdään hankalana asiana. (Hyyryläinen, Karhu, and Luoto 2018, 17)	Kuntien keskeinen verkostoituminen rakentaa riippuvuuksia ja varmistaa riippumattomuutta(Hyyryläinen, Karhu, and Luoto 2018, 17) ”Yhdessä päätetään, mitä päätetään erikseen.”(Hyyryläinen, Karhu, and Luoto 2018, 17)	Rakenteiden uudistaminen tukemaan kollektiivisen asiantuntemuksen syntyä, samanaikaisesti hierarkkisen ja byrokraattisen johtamisen kanssa. (Jurmu 2019, 17)
Proaktiivisuusparadoksi	Proaktiivisesti otetaan rooli sellaisesta palvelusta, jota ei markkinaehtoisesti voida toteuttaa. (Hyyryläinen, Karhu, and Luoto 2018, 17)	Digitalisaatio muokkaa palveluiden saavutettavuutta ja eri ihmisten osallistuminen on riippuvainen teknologisten ratkaisujen saavutettavuudesta. (Hyyryläinen, Karhu, and Luoto 2018, 17)	Proaktiivinen rooli sellaisessakin yhteydenpidossa, joka luontaisesti olisi voinut olla työntekijän vastuulla, mikä voi johtua kyvykkyydestä käyttää etätyövälineitä. (Väättäinen and Vakkala 2023)

*Organisoitumisen paradoksi* ilmenee organisaatorakenteessa havaittavien vaatimusten vastakkaisuutena (Hyyryläinen Esa et al. 2022; Lüscher and Lewis 2008; Luscher et al. 2006). Organisoitumisen paradoksiin liittyy usein tarve sekä hajauttaa että keskittää toimintoja, tai tehdä yhteistyötä ja kilpailla (Hyyryläinen, Autioniemi, and Lehto 2022). Johtamisen näkökulmasta tämä näyttäytyy keskusteluna hierarkkisesta tai verkostomaisesta organisaatiosta (Hyyryläinen, Autioniemi, and Lehto 2022; Mattila and Kallio 2018; Parkkinen, Haveri, and Airaksinen 2022). Kuntiin onkin tuotu matriisimaista rakennetta tuomaan verkostomaista johtamista, vaikka hierarkkisuus on edelleen läsnä. Organisoitumisen paradoksi näyttäytyy myös selkeänä tarpeena osallistaa henkilöitä ja sidosryhmiä lisäten samanaikaisesti johtamisen autonomiaa (Hyyryläinen, Autioniemi, and Lehto 2022). Keskustelu hierarkkisen ja byrokraattisen organisaatiomallin versus itsereguloivan ja -johtavan, verkostomaista mallia lähenevän organisaation välillä liittyy tähän keskusteluun. Vahvasti hierarkkinen organisaatio nojaa kontrolliin, ei niinkään koordinaatioon (J. V. da Cunha, Clegg, and e Cunha 2002, 23).

Uudistusparadoksissa vastakkain asettuvat malttamattomuuden ja harkitsevuuden samanaikaisuus uudistuksia toteutettaessa (Hyyryläinen, Karhu, and Luoto 2018, 18). Pandemian aikana tämä korostui esimerkiksi etätyöhön siirtymisessä (Väättäin and Vakkala 2023). Uudistusparadoksiin liittyy esimerkiksi vaatimus nopeasta uudistumisesta useassa eri asiassa yhtä aikaa, vaikka oikeista toimintatavoista ja sisällöstä onkin jatkuva epäselvyys. Toisinaan asteittainen eteneminen voisi auttaa epävarmuuden hälventämisessä ja pienentäisi uudistukseen liittyviä riskejä. Muutoksen johtaminen kunnissa näyttää etenevän ilman suurempia ennalta asetettuja suuntaviivoja. (Hyyryläinen, Autioniemi, and Lehto 2022, 88).

Proaktiivisuusparadoksi voi näyttäytyä esimerkiksi kunnan tarpeena ottaa vastuuta toiminnoista, joita ei markkinaehtoisesti voida tuottaa (Hyyryläinen, Karhu, and Luoto 2018) tai esimerkiksi johtamisessa perinteiselle johtamiskäsitykselle aktiivisemmasta roolista johtamisen tehtävissä virtuaalisessa toimintaympäristössä (Väättäin and Vakkala 2023). Riippuvuusparadoksissa pyritään luomaan verkostoja, vaikka riippuvuus näistä koetaan ongelmalliseksi. Rakenteita uudistetaan vastamaan paremmin kollektiivisen asiantuntemuksen syntyä (Jurmu 2019). Yhteisöllisyys työyhteisön jäsenten voimavarana antaa tilaa luovuudelle ja innovatiivisuudelle (Vakkala and Syväjärvi 2012). Kunnissa riippuvuusparadoksi ilmenee Hyyryläisen (2018, 17) sanoja lainatakseen ”Yhdessä päätetään, mitä päätetään erikseen” eli kokoonnutaan yhteen päättämään siitä, mistä kukin päätöksentekijä tekee päätöksen yksin.

Kolmanneksi *yhteenkuuluvuuden paradoksi* (ks. esim. Lewis 2000, 769–70; Smith and Lewis 2011) näyttää kuntakentässä esimerkiksi paikallisuus-, kuntaraja- ja valta- ja demokratiaparadoksina. Paikallisuus- ja kuntarajaparadoksi ilmentyvät maantieteellisen ulottuvuuden kautta. Kunta on toisaalta paikallinen ja toisaalta osa isompaa kokonaisuutta pitäen sisällään sekä maaseutumaisia että kaupunkimaisia ympäristöjä. (Hyyryläinen, Karhu, and Luoto 2018, 14–15)

Taulukko 8. Yhteenkuuluvuuden paradoksit

PARADOKSI	MÄÄRITELMÄ	ILMENEMISMUOTO ORGANISAATIOSSA	ILMENEMINEN JOHTAMISESSA
Yhteenkuuluvuuden paradoksit	Vastaamalla kysymykseen, kuka tekee ja mitä tekee, korostetaan konfliktoituvia identiteettejä, rooleja ja arvoja luoden yhteyteen liittyviä jännitteitä. (Smith and Lewis 2011) Organisaatiokokonaisuuden ja -ulottuvuuden määrittelyjen vastakkaisuus. (Hyyryläinen, Autioniemi, and Lehto 2022, 94)	Yksilö vs. yhteisö, homogeenisyys vs. eroavaisuus, yhtäaikaisesti ilmenevät roolit, jäsenyydet ja arvot haastavat yhteenkuuluvuutta. (Smith and Lewis 2011)	Kaksoisroolijohtaminen (Koskineniemi, Vakkala, and Pietiläinen 2019), josta voidaan tehdä hallittavampaa roolien selkeyttämisellä. (Niiranen 2016; Zitting, Niiranen, and Lammintakanen 2018) Osallistuminen vs. osallistumattomuus ratkaisevat syntykö yhteistyötä. (Hyyryläinen, Karhu, and Luoto 2018)
Paikallisuusparadoksit	Kunnalla on monia rooleja: ulkoiset sidokset, paikallinen, itsenäinen. (Hyyryläinen, Karhu, and Luoto 2018)	Kunta on samanaikaisesti sekä paikallinen että osa isompaa alueellista ja valtakunnallista kokonaisuutta. (Hyyryläinen, Karhu, and Luoto 2018)	Eri hallintotasojen välillä joudutaan luovimaan, vahvistaa kompleksisuutta, josta organisatoriset paradoksit kumpuavat. (Hyyryläinen, Karhu, and Luoto 2018)
Kuntarajaparadoksit	Maaseudun ja kaupungin suhde tiivistyy kuntaliitoksissa. (Hyyryläinen, Karhu, and Luoto 2018, 15)	Edellyttää siirtymistä vuorovaikutukseen perustuvasta ajattelusta jatkumoajatteluun. (Hyyryläinen, Karhu, and Luoto 2018, 15)	Johtamisessa vastakkaisuuksien keskinäinen vuorovaikutus säilyy dynaamisena ja potentiaalisesti uutta tuottavana voimana, ja kehitys on enemmän pieniä jatkuvia liikkeitä

			kuin suuria näyttäviä kehityskaaria. (Hyryläinen, Autioniemi, and Lehto 2022, 84)
Valtaparadoksit	Miten valta jakautuu eli kuka ja miten voi kuulua päättäjiin? (Hyryläinen, Karhu, and Luoto 2018)	Kunnissa vallankäyttäjät ovat haluttomia luovuttamaan valtaansa, koska pelkäävät horjuttavansa valtapositiotaan. (Hyryläinen, Karhu, and Luoto 2018)	Erityisesti voimakasta kilpailua tukevissa työympäristöissä vallan menettämisen pelko voi aiheuttaa johtajalla itseä palvelevaa käyttäytymistä. (Wisse et al. 2019, 742)
Demokratiaparadoksit	Miten yhä useammat ihmiset ja organisaatiot saavat jalansijaa kunnan päätöksenteossa? (Hyryläinen, Karhu, and Luoto 2018) Demokratian murros, kunnan avautuminen ja osallistumisen lisääntyvät tavat vaikuttavat kuntainstituutioon ja sen muutokseen. (Kurkela 2022)	Osallistumismahdollisuuksia ja kansalaisten vaikutusmahdollisuuksia korostetaan, mutta samalla kannetaan huolta siitä, mitä kaikkea nämä uudet toimintamallit saavat aikaan. (Hyryläinen, Karhu, and Luoto 2018, 16) Osallistuminen elimellisenä ja toiminnallisena osana organisaatiota (organisatorinen rakenne, osallistumista tukeva kulttuuri ja resursointi). (Kurkela 2022)	Verkostojen hallinnalla on havaittu vaikutuksia riittävän tiedon ja osaamisen saantiin. (Schwarz et al. 2020) Johtaminen osallistumista koskevan organisatorisen muutoksen keskiössä. (Kurkela 2022)

Kunta kerroksittain rakentuneena organisaatiomallina on toisaalta selkeästi rajattu kokonaisuus ja toisaalta työntekijöistä, poliittisista päättäjäistä ja asukkaista muodostuva kompleksinen kokonaisuus. Valtio antaa tehtäviä hyödyntääkseen paikallisuutta ja toisaalta se ottaa tehtäviä pois laajentaakseen palvelutuotannon hartioita (Jäntti 2016). *Yhteenkuuluvuusparadoksille* tunnusomaisten paikallisuus- ja kuntarajaparadoksin mukaisesti kunta on toisaalta paikallinen ja toisaalta yhä enenevässä määrin myös saman aikaisesti osa laajempaa kokonaisuutta sisältäen sekä

maaseutumaisia että kaupunkimaisia ympäristöjä. (Hyyryläinen, Karhu, and Luoto 2018) Organisaatio on yhtä aikaa kohtuullisen yhtenäinen kokonaisuus ja isompien kompleksisten kokonaisuuksien osa (Hyyryläinen, Autioniemi, and Lehto 2022, 94). Yhteenkuuluvuuden paradoksi liittyy identiteetteihin ja rajoihin siitä, miten toimintaympäristö mielletään ja mitä siihen missäkin roolissa kuuluu (Lewis 2000; Lüscher and Lewis 2008; Lüscher, Lewis, and Ingram 2006). Johtamisessa korostuu verkostojohtaminen niin organisaation sisäisesti kuin ulkoisesti, jotta päätöksenteossa voidaan turvata riittävä tiedonsaanti (Schwarz, Eva, and Newman 2020). Eri hallintotasoilla joudutaan luovimaan sujuvasti, mikä voi vahvistaa kompleksisuutta, josta paradoksit kumpuavat (Hyyryläinen, Karhu, and Luoto 2018).

Toisaalta vuorovaikutukseen perustuvasta ajattelusta voidaan joutua siirtymään jatkumoajatteluun (Hyyryläinen, Karhu, and Luoto 2018, 15), jolloin johtamisessa eri vastakkaisuuksien välinen keskinäinen vuorovaikutus säilyy dynaamisena ja uutta luovana voimana (Hyyryläinen, Autioniemi, and Lehto 2022) ja joissa osaamisen ristiinpölytyks on mahdollista (Jurmu 2019; Kinder, Stenvall, and Talonen 2022; Zitting, Niiranen, and Lammintakanen 2018). Riittävän tiedon ja osaamisen saantiin on verkostojen hallinnalla havaittu vaikutuksia (Schwarz, Eva, and Newman 2020). Kehitys on enemmän pieniä jatkuvia liikkeitä kuin suuria kehityskaaria (Hyyryläinen, Autioniemi, and Lehto 2022). Valtaparadoksissa ristikkäin ovat vaatimukset poliitikkojen ja kunnan viranhaltijoiden sekä kansalaisten vallan kanssa. Vallan menettämisen pelkoa kansalaisille esiintyy, vaikka Hyyryläinen kollegoineen ei sitä pidä relevanttina. He toteavat, että arvostuksen lisääntymisen kautta valta voi jopa lisääntyä, vaikka sitä kansalaisvaikuttamisen näkökulmasta luovutettaisiinkin kansalle. Valtaa pitää samanaikaisesti säilyttää ja luovuttaa. Demokratiaparadoksissa kansalaisten aktiivisuuden hyödyntäminen ja hyödyntämättömyys esiintyvät samaan aikaan. (Hyyryläinen, Karhu, and Luoto 2018, 15) Nämä yhteenkuuluvuusparadoksin alle ryhmitellyt ilmenymät korostavat konfliktoituvia identiteettejä, rooleja ja arvoja luoden yhteenkuuluvuuteen liittyviä jännitteitä (Smith and Lewis 2011). Lisäksi organisaatioissa voidaan havaita oppimisen paradokseja, joissa vastakkain ovat uudistumisen ja säilyttämisen tarve. Uuden luominen toteutetaan useissa organisaatioissa erillisessä organisaation osassa, jolloin samat ihmiset sekä luovat että tekevät vanhoihin toimintamalleihin perustuvia työtehtäviä (Hyyryläinen, Autioniemi, and Lehto 2022, 95).

Paradoksiteorian valossa perinteinen strategisten valintojen ohjaaminen tiettyyn suuntaan ei välttämättä olekaan hedelmällistä. Sen sijaan vastakkaisten vaatimusten vaikutusten on annettava vaikuttaa dynaamisen vuorovaikutuksen kautta. Johtamisessa voidaan esimerkiksi lyhyen aikavälin suorituskyvyn rinnalla tarkastella pitkän aikavälin kestäviä tuloksia ja suorituskykyä. Tämä saavutetaan paradoksaalisesti keskittymällä samanaikaisesti useampiin tarpeisiin. (Smith and Lewis 2011, 381)

Neljänneksi on tunnistettu *oppimisen paradoksi*, jossa vastakkain ovat selkeästi uudistumisen ja säilyttämisen tarve (Lewis 2000; Smith and Lewis 2011). Oppimisen paradoksia käsittelen osana muita paradoksien kategorisia määrittelyitä.

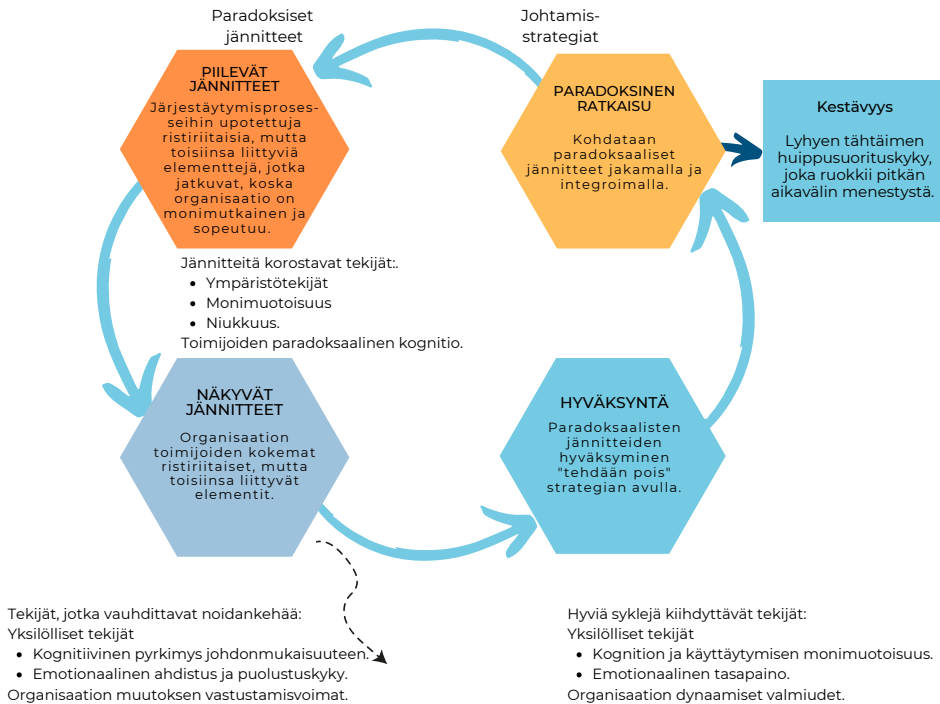
Purvanova ja Kenda (2018) kuvaavat virtuaalista johtamista paradoksien linssin läpi tunnistaen siellä teknologiseen riippuvuuteen liittyen vuorovaikutuksen, tiedon ja työtehtävien suorittamiseen liittyviin paradokseihin. Vuorovaikutusjännite liittyy vuorovaikutuksen epäpersoonalliseen ja vähemmän puolueelliseen luonteeseen. Tiedollinen jännite taas liittyy toisaalta siihen, että teknologia kykenee käsittelemään paljon tietoa ja sen käsittely voi aiheuttaa ylikuormittumista. Etäisyyteen liittyvät paradoksit taas liittyvät etäisyyteen maantieteellisesti, ajallisesti ja kulttuurisesti. Inhimilliseen pääomaan liittyvät paradoksit taas liittyvät tiedolliseen polarisaation ja kykyyn selvittää tehtävistä.

### **Paradoksien hallinta ja johtaminen**

COVID-19 pandemia on voimistanut ja pahentanut organisaatioiden paradokseja. Yksilöt tuntevat nostalgiaa ”vanhaa” normaalia kohtaan samalla, kun siitä joudutaan päästämään irti uuden normaalin tieltä (Vera and Crossan 2022). Johtamisella on edelleen merkittävä rooli, mutta paradoksaalisten linssien kautta sen merkitys voi ikään kuin kohtuullistua. Purvanova ja Kenda (2018) kuvaavat paradoksista virtuaalista johtamista kolmen johtamistyylin kautta. Synergeettiset johtajat lähestyvät paradokseja sekä- että ajattelun kautta saattaen suhtautua niihin jopa täysin vastakkaisesti ja hyödyntävät näin paradoksin voimaa. Valikoivat johtajat, joko vastustavat tai hyväksyvät virtuaalisen johtamisen vastakkaiset ja jännitteiset seikat pyrkien joko hyödyntämään tai haastamaan niitä riippuen siitä, kummasta vaikuttaa olevan enemmän hyötyä. Pysähtyneet johtajat taas omaksuvat välttelevän viitekehityksen vältellen ja sivuuttaen virtuaalisuuden paradokseja. Tämä voi estää johtamasta virtuaalisia tiimejä tehokkaasti. COVID-19 pandemian aikana havaittiin, että uuden ja vanhan toimintatavan paradoksissa improvisaatiolla on merkittävä rooli (Vera and Crossan 2022).

Smith ja Lewis (2011) kehittivät paradoksien ymmärtämiseen ja hallintaan dynaamisen tasapainomallin. Malli korostaa jännitteiden pysyvää luonnetta. Lisäksi se kuvaa, miten paradoksaaliset jännitteet ja niiden hallinta ovat jatkuvassa, syklisessä vuorovaikutuksen prosessissa. Se mahdollistaa kestäväen kehityksen, koska se edistää luovuutta ja oppimista mahdollistaen joustavuuden ja inhimillisen potentiaalin vapauttamisen (Smith and Lewis 2011, 394). Sen sijaan, että valitsisimme dualististen, vastakkaisen elementtien välillä, voimme paradoksiteorian avulla käsitellä väitteitä, jotka ovat luonteeltaan synergisiä ja pysyviä. Dynaaminen tasapainomalli sisältää ns. hyväksymis- ja ratkaisustrategiat, jotka pyrkivät ottamaan vastaan jännitteitä ja mahdollistamaan siten kestävyuden. (emt. 396) Hyväksyntä ja ymmärrys ovat erittäin voimakkaita mielentiloja mahdollistaen kompleksisten ja haastavien ongelmien ratkaisun (Lewis and Smith 2014). Näin siksi, että silloin pystytään tutkimaan kaikkia esillä olevia vaihtoehtoja ja niiden dynaamista suhdetta toisiinsa (Smith and Lewis 2011).





*Kuvio 7. Organisaation dynaaminen tasapainomalli (mukaillen Smith and Lewis 2011, 389)*

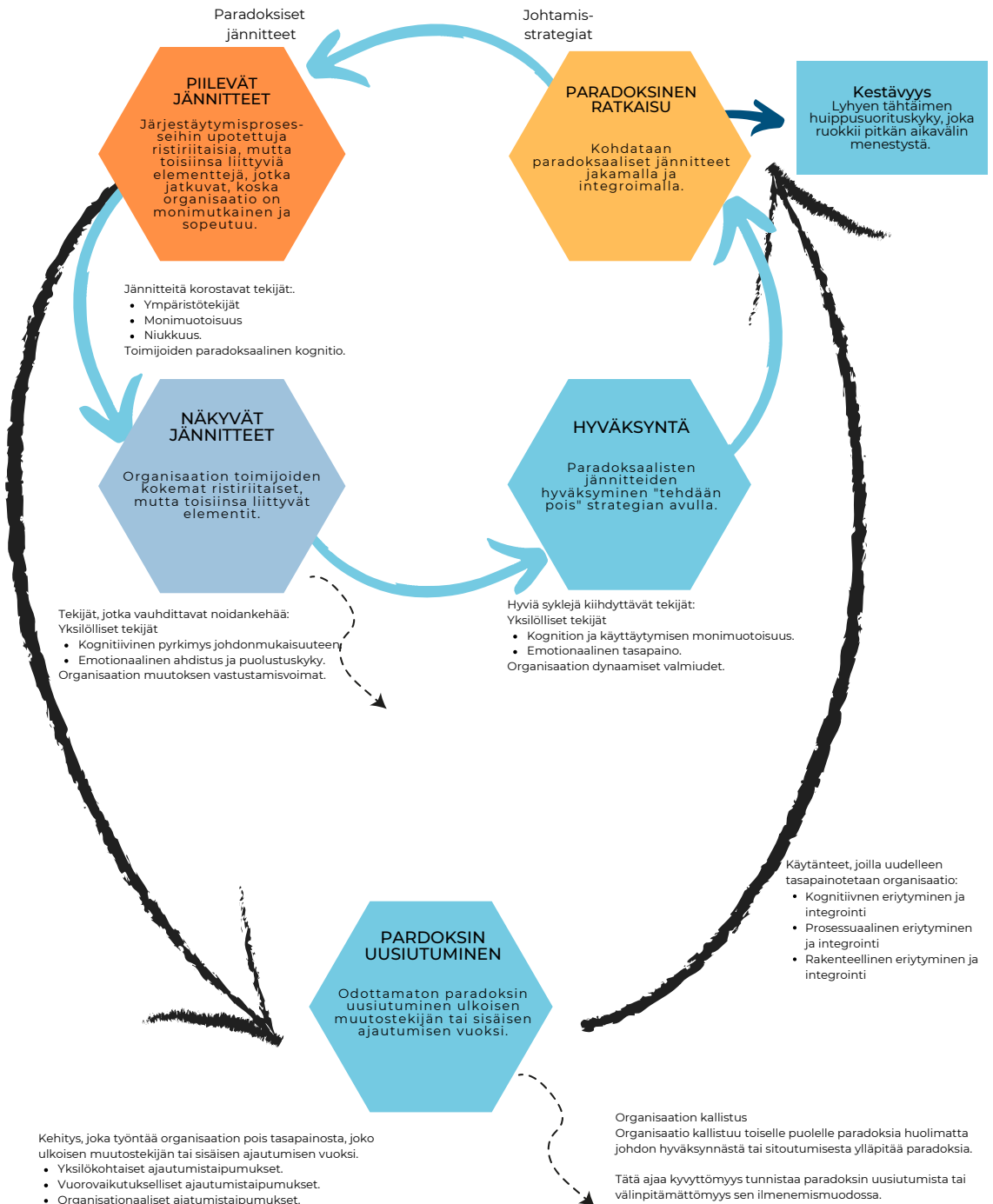
Weiser ja Laamanen (2022) toteavat, että dynamisesta tasapainomallista on tullut vaikuttava teoreettinen viitekehys paradoksitutkimuksessa (ks. esim. Lewis and Smith 2014), mutta kritisoivat sen soveltuvuutta paradoksaalisten kysymysten hallintaan. Weiser ja Laamanen korostavat, että paradoksaalisten kysymysten hallinta tämän dynaamisen tasapainomallin avulla edellyttäisi, että johto hyväksyy näiden paradoksien yhtäaikaisen olemassaolon. Lisäksi ajatus pienten mikrokooppisten muutosten jatkuvasta sarjasta on heidän käsityksensä mukaan epärealistinen. Weiser ja Laamanen laajensivat paradoksihallinnan kattamaan myös yllättävät paradoksien uusiutumistilanteet. Nuo uusiutumistilanteet voivat johtua joko ulkoisista tekijöistä tai sisäisistä syistä. Paradoksit syntyvät heidän käsityksensä mukaan ennakoimattomasti todeten ”tasapainoillessaan köyden päällä, köyden päällä kävelijä voi huomata, että köysi vetää odottamattomaan suuntaan vaikkapa voimakkaan tuulenpuuskan vaikutuksesta” (emt s. 1).

Tasapainottamista korostavat myös Raisch, Hargrave ja van de Ven et al (2018) oppimisspiraalillaan, joka pitää sisällään konvergenssi- ja divergenssvaiheen. Lähtymisvaiheessa organisaatiot jalostavat nykyistä maailmankuvaansa liikkumalla jatkuvasti jännitteen napojen välillä. Eroamisvaiheessa ne siirtyvät dynaamisen tasapainon ulkopuolelle, saavuttaakseen paremman ymmärryksen jännitteistä ja niiden hallinnasta. Oppiminen organisaatiossa tapahtuu ikään kuin sykäyksittäin, kun

organisaatio ylittää tasapainon tilan ja pyrkii sinne aina uudestaan. Raisch kollegoineen korostaa, että tasapainoon ”joutuneet” organisaatiot ovat alttiita pysähtymään tai tuhoutumaan, mutta siirtyessään yli tuon tasapainotilan, ne voivat saavuttaa kestävyuden. (emt)

Paradoksiajattelu antaa mahdollisuuden tarkastella ongelmia uudella tavalla. Sen sijaan, että ristikkäisiin vaatimuksiin haetaan ratkaisua kompromisseista, tai niitä pyritään ratkaisemaan hallitsemalla niitä, voidaan ristikkäisten vaatimusten samanaikainen olemassaolo hyväksyä. (Smith and Tracey 2016). Paradoksiajattelu haastaa rationaalisuutta, lineaarisuutta ja suunniteltua muutosta korostavia johtamisen malleja (Hyyryläinen, Karhu, and Luoto 2018; Ivory and Brooks 2018). Se tarjoaa joko/tai asetelman sijaan sekä/että ajattelua (Lewis and Smith 2014; Raisch, Hargrave, and van de Ven 2018; Smith and Lewis 2011), myös koronapandemian kaltaisten kriisien osalta (Kober and Thambar 2022). Paradoksiajattelu antaa myös johtajille ja työntekijöille mahdollisuuden suhtautua virheisiin optimistisesti. Sen sijaan, että he tuntisivat pakottavaa tarvetta jatkaa epäonnistumiseen johtavia toimenpiteitä, he voivat paradoksiajattelun keinoin kehittää optimistisen suhtautumisen negatiiviseen palautteeseen. (Sleesman 2019)

Weiserin ja Laamasen (2022) dissipatiivinen tasapainomalli huomioi dynaamista tasapainomallia paremmin uusiutuvien paradoksien luonteen ja niiden hallinnan. Weiser ja Laamanen eivät hylkää dynaamista tasapainomallia, vaan kehittävät sitä eteenpäin. He näkevät dynaamisen tasapainomallin ja dissipatiivisen tasapainomallin kahtena eri hallinnan rytminä. Dissipatiivisen tasapainomallin avulla voidaan tasapainottaa valppautta ja toimenpiteitä hallitsemattomiin ja odottamattomiin tapahtumiin. Siinä missä dynaaminen tasapainomalli koostaa johtamistoimia ja ennaltaehkäiseviä tasapainottavia toimenpiteitä, dissipatiivinen tasapainomalli korostaa jatkuvia panostuksia uusien uhkien tunnistamiseen ja korjaavien toimenpiteiden toteuttamiseen, jotta organisaatioita voidaan tasapainottaa uudelleen ja uudelleen. (Weiser and Laamanen 2022, 2) Havainnollistan dissipatiivista tasapainomallia ja sen hyödyntämistä paradoksien johtamisen ja hallinnan apuvälineenä seuraavassa kuviossa.

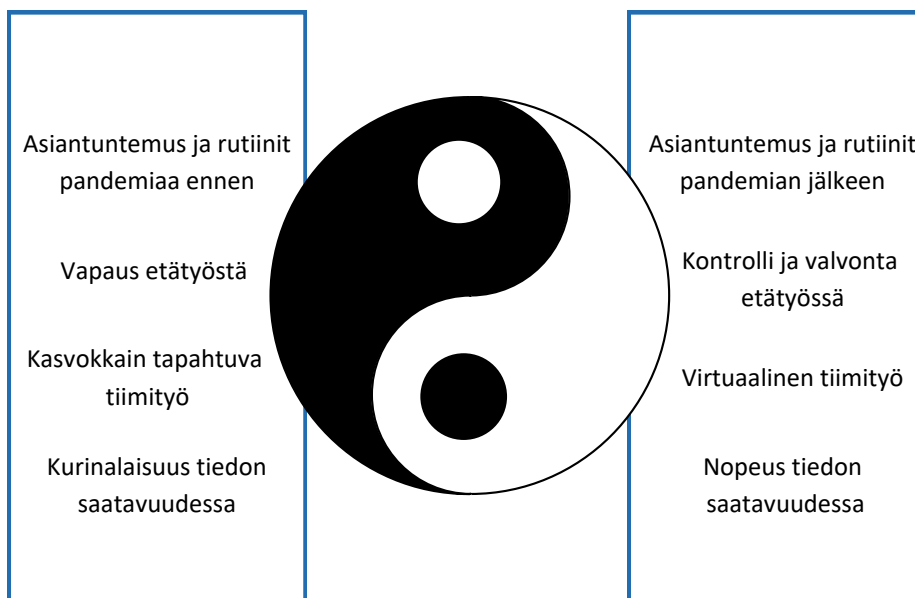


Kuvio 8. Organisaation dissipatiivinen tasapainomalli (mukaihen Weiser and Laamanen 2022)

Sisempi silmukka edustaa alkuperäistä Smithin ja Levisin (2011) dynaamista tasapainomallia. Jännitteet voivat korostua ympäristötekijöiden, niukkuuden tai monimuotoisuuden kautta. Noidankehää vauhdittavat yksilölliset tekijät, kuten kognitiivinen pyrkimys johdonmukaisuuteen, emotionaalinen ahdistus ja puolustuskyky sekä organisaation muutoksen vastavoimat. Hyväksyntä luo perustan paradoksien ratkaisulle. Sitä vastoin puolustusreaktiot, jotka hyödyntävät tai keskittyvät vain toiseen puoleen paradoksia johtavat noidankehään. (emt) Tässä noidankehässä jännitteet muuttuvat piileviksi ja paradoksi ikään kuin sulautuu organisaation strategioihin, rakenteisiin, sääntöihin, prosesseihin ja identiteetteihin, kun paradoksi on ratkaistu (Weiser and Laamanen 2022, 11). Niistä tulee tällöin organisaation tai toimielimen luontaisia piirteitä (Smith and Lewis 2011, 393).

Ulkoisen silmukka kuvastaa dissipatiivisella tasapainomallia, jossa ulkoiset muutostekijät tai taipumukset ajalehtia voivat johtaa paradoksien nousemisen pintaan yllättäen uusissa ilmenemismuodoissa. Näitä muutoksia ylin johto ei välttämättä odota tai pysty ennakoimaan esimerkiksi tiedonkäsittelykyvyn puutteiden vuoksi. Monet erilaiset ajalehtimisen tavat voivat olla käsillä yhtä aikaa eri tasoilla organisaatioita ja ylimmän johdon voi olla vaikea pysyä niiden perässä. Paradoksien uusien ilmenemismuotojen ymmärtäminen on vaikeaa, mutta vielä vaikeampaa on ottaa organisaatio ikään kuin uudelleen hallintaan, jotta epätasapainon uudelleen ilmentyminen voidaan estää. Tämä voidaan tehdä kognitiivisen, prosessuaalisen ja rakenteellisen eriytymisen ja integraation avulla. Dissipatiivinen tasapainomalli korostaa siis tasapainon väliaikaista luonnetta ja jatkuvaa huomion kiinnittämistä ja väliintuloa johdolta, jotta organisaatio voidaan uudelleen balansoida. (Weiser and Laamanen 2022). Kuntakentän toimintaympäristö hyötyy paradoksaalisuusajattelusta myös virtuaalisen johtamisen tiimoilta. Pandemia on tuonut näkyväksi monia piileviä paradokseja kuntien johtamiskäytänteissä ja erityisesti virtuaalisen johtamisen ympäristöissä.

Pandemia näyttää aikaan saaneen jonkinlaisen paradoksaalisen ja nostalgisen vertailun uutta ja vanhaa todellisuutta kohtaan. Sellaiset paradoksit, kuten rakenne vs. vapaus, yhteistyö vs. kilpailu, sekä kontrolli/valvonta vs. yhteistyö tuntuvat vahvistuneen ihmisten kokemuksissa. (Vera and Crossan 2022) Carmine tutkijayhteisöineen (2021) listasi viisi pandemiaan liittyvää jännitettä: pitkä aikaväli vs. lyhyt aikaväli, sosiaalinen vs. taloudellinen tavoite, oppiminen vs. suoriutuminen, yhteinen hyvä vs. yksityisyys, todeten kuitenkin, että osittain näiden vahvistuminen on väliaikaista ja sellaisena niihin tulee suhtautua. Virtuaaliseen toimintaympäristöön liittyvänä Crossan (2017) tutkimusryhmineen havainnollisti paradokseja seuraavalla kuviolla.



Kuvio 9. Virtuaalinen johtaminen paradoksinäkökulmasta (mukaiillen Vera and Crossan 2022, 79)

Virtuaalinen johtaminen ja virtuaalinen työ onkin paradoksi itsessään. Pandemiaa ennen olleet asiantuntemus ja rutiinit saattavat jatkaa yhtä aikaa uusien vanhan päälle hankitun asiantuntemuksen ja rutiinien kanssa. Tottumus johtamistyöhön kasvokkain haastaa virtuaalisen johtamisen käytänteitä. Virtuaalinen työ on voinut tuoda vapauden tunteen, vaikka samanaikaisesti on huolehdittava rakenteesta ja tuottavuudesta. Jatkuva tiedon virtaaminen tasapainoilee kurinalaisuuden ja nopeuden välillä (Crossan et al. 2017), uuteen siirtyminen on vaatinut improvisaatiota (Vera and Crossan 2022) ja johtamisen käytänteissä on valittu välttämisen, joko-tai tai sekä-että tapoja. Purvanova ja Kenda (2018, 776) toteavatkin, että virtuaalisten johtajien on omaksuttava jopa vastakkaista johtamiskäyttäytymistä. Heidän on johdettava tuottavuutta ja inspiroitava suorituskykyä yli odotusten, asetettava tavoitteita ja muodostettava merkittäviä ihmissuhteita, johdettava prosesseja ja kannustettava yksilöllisyyttä ja joustavuutta. Virtuaalisessa johtamisessa tarvitaan sekä transformaalista, inspiroivaa, ihmissuhteita tukevaa, voimaannuttavaa, mutta myös tehtäväorientoitunutta johtamista.

### 3.3.2. Menestyksen paradoksi organisaatioelämässä

*”Not everything that counts can be counted, and not everything that can be counted counts.”*

*Albert Einstein’s office at Princeton University*

Menestyksen paradoksi on lähtökohta paradoksaalisten kysymysten kriittiseen tarkasteluun. Menestyksen paradoksia voidaan organisaatioissa tarkastella esimerkiksi Lewisin (2000) neljän kategorian, strategisten valintojen (Smith and Lewis 2011), menestyksen ja selviytymisen (Sassi, Pihlak, and Birnkraut 2022) tai vaikkapa onnistumisen ja epäonnistumisen välisenä keskusteluna. Menestyminen pitää aina sisällään mahdollisuuden epäonnistua (Miller and Danny 1993) ja yhtä lailla huolella suunniteltukin eteneminen sisältää yllättäviä elementtejä, joihin ei ole osattu varautua (Mintzberg and McHugh 1985). Tämä menestyksen ja epäonnistumisen yhtäaikainen läsnäolo luo paradokseille tyypillisiä jännitteitä ja täyttää hyvin paradoksin tunnusmerkit ristiriitaisuudesta, keskinäisestä riippuvuudesta ja sinnikkyudesta (Smith and Lewis 2011). Toisaalta sitä voidaan tarkastella myös siitä perspektiivistä, onko paradoksiajattelu itsessään paradoksi ja miten paradoksiajattelua voidaan johtaa.

### **Strategiset valinnat paradoksiajattelussa**

Strategisissa valinnoissa menestyksen paradoksi on aina läsnä. Organisaatioissa työtä tehdään aina jotakin tarkoitusta ja tavoitetta varten (ks. myös Sassi, Pihlak, and Birnkraut 2022). Lempiälä ja Vanharanta (2018) toteavat, että ”menestyksen ja selviytymisen varmistaminen on työorganisaatioille välttämätöntä, ja organisaation kontekstissa tehtävät asettavat vaatimuksia organisaation tavoitteiden saavuttamiselle.” (s. 2) Kunnan tarkoitus on muutoksessa, kuten jo aikaisemmin on todettu. Pohdintaa herättää se, onko kunnalla enää lainkaan itseisarvoa vai pelkkä välinearvo alueellisten ja valtakunnallisten vaatimusten toteuttajana (Hyryläinen, Karhu, and Luoto 2018). Hyryläinen kollegoineen (2022) nostaa esille sidosryhmiltä tulevien vaatimusten vastakkaisuuden. Toisaalta organisaatiot toteuttavat itseisarvoisesti omia toimintapolitiikkojaan ja toisaalta esimerkiksi kunnilla on selkeästi myös välinearvo kansallisten ja alueellisten toimintapolitiikkojen toteuttajana. (Hyryläinen, Autioniemi, and Lehto 2022) Nämä seikat ovat omiaan luomaan epävarmuutta erilaisten vaatimusten ja menestyksen välille. (Hyryläinen, Karhu, and Luoto 2018) Menestys on aina sidottuna siihen tarkoitukseen, joka on ennalta yhteisesti määritelty. Onnistumista verrataan menestyksen mittaamiseksi juuri tähän.

Suoriutumisen näkökulmasta strategiset valinnat vaikuttavat kaikkiin neljään tunnistettuun paradoksin kategoriaan: suoriutumisen, organisoitumisen, yhteenkuuluvuuden ja oppimisen paradoksiin. Päätettäessä mitä tehdään, kuka tekee, miten tehdään ja milloin, päätetään samalla myös siitä, miten näitä ei tehdä. Korostamalla strategiassa tai tavoitteissa, mitä aiotaan tehdä, samalla päätetään, mitä ei aiota tehdä ja luodaan näin suoriutumiseen liittyviä jännitteitä. Strategiassa voidaan käytännössä tehdä valintoja esimerkiksi paikallisuuteen, alueellisuuteen tai globaaliin toimintaan painottuen tai esimerkiksi sosiaalisesti painottuvan tai taloudellisen painotuksen välillä. (Smith and Lewis 2011)

Julkisella sektorilla on havaittu useita eri suoriutumisen strategioita. Strategiaksi voidaan valita *paljon enemmän jossain määrin suuremmilla investoinneilla* (Dooren, Bouckaert, and Halligan 2015, 26). Esimerkiksi kunnan muuttuva tarkoitus tai ilmastonmuutokseen liittyvät kysymykset voivat olla seikkoja, jotka vaativat sellaisiakin resursseja, joita ei ole käytettävissä. Taloudellisten paineiden vuoksi näihin ei ohjata resursseja, vaan käytämme vähemmän resursseja ja teemme harvempia investointeja kuin olisi tarvetta. Hyvistä aikomuksista huolimatta kunnissa on vaikea saada tuloksia, jos strategiaksi valitaan tämä, mutta resursseja ei ohjata tähän riittävästi. Riskinä on, että ajaudutaan odottamaan *enemmän tuloksia vähemmällä* resursseilla (ks. myös kuntasektorilla Lehto and Viitala 2016). Valittuna strategiana se edellyttäisi työmallien ja prosessien tehostamista sekä erityisesti Lehdon ja Viitalan (2016) tutkimuksen mukaan työhyvinvoinnin kehittämistä. Valittu strategia voi olla myös *enemmän samoilla resursseilla* (Dooren, Bouckaert, and Halligan 2015). Suomessa tästä esimerkkinä voi mainita kuntien jatkuvasti lisääntyvät vastuut. Vastuita tulee kunnille lainsäädäntömuutoksien, mutta resursseja ei ole käytettävissä enempää kuin aikaisemminkaan. Neljäs mahdollinen strategia on *sama suoriutuminen vähemmällä resursseilla* (emt). Esimerkiksi poistuvan henkilöresurssin tilalle ei palkata uutta resurssia, vaan on selvittävä samoista töistä, samoista tavoitteista, mutta vähemmällä resursseilla kuin aikaisemmin. Vähemmän suoriutumista vähemmällä resursseilla kuvastaa tilannetta, jossa joudutaan tekemään työtä jatkuvasti pienenevillä resursseilla. Strategiaksi voidaan valita ja usein valitaankin näiden eri strategioiden yhdistelmiä eli puhutaan *yhdistetystä strategiasta*. (Dooren, Bouckaert, and Halligan 2015, 26)

Kaikki edellä mainitut strategiat edellyttävät huolellista suunnittelua ja seuranta, jotta niillä voidaan saada tuloksia. Helppoa voi olla tunnistaa, mikä työ jää tekemättä tai kuormittuu. Vaikeampaa on tunnistaa sitä, mihin kaikkeen tuo vähenevä resurssi vaikuttaa. (Bouckaert and Halligan 2008) Tunnistamista voidaan tehdä esimerkiksi prosesseja ja työtapoja kehittämällä, mikä mahdollistaa myös työn tehokkaamman suorittamisen. Kunta onkin hyvä esimerkki prosessiorganisaatiosta, jossa suoriutumisen mittaamisen on hyvä kohdistua prosessin eri tehtäviin (ks. myös Dooren, Bouckaert, and Halligan 2015). Pelkkää lopputulosta mittaamalla, voi olla vaikea tunnistaa onnistumisia. Suoriutumisessa on yhtä aikaa huolehdittava lyhyen tähtäimen ja pitkän aikavälin tuloksellisuudesta (Hyyryläinen, Karhu, and Luoto 2018) ja esimerkiksi virtuaaliset vuorovaikutusvälineet ja toiminnanohjausjärjestelmien puute haastavat tulosten seuranta (Väätäinen and Vakkala 2023).

Menestyminen tiivistyy keskusteluun suoriutumisesta ja sen mittaamisesta. Suoriutumisen paradoksissa ei olekaan pelkästään kysymys itse suoriutumisen paradoksisista, vaan myös sitä koskevien raporttien ja mittareiden paradoksisesta jännitteestä. Hyvästä tarkoituksestaan huolimatta suoriutuminen voi olla parempaa tai se voi olla huonompaa kuin raportit ja niiden pohjalla olevat mittarit osoittavat. Ongelmallisen tämä on silloin, jos tämän tiedon perusteella tehdään päätöksiä vaikkapa sanktioista tai tulevista kehittämisen kohteista (Thiel and Leeuw 2002).

Suoriutumisessa mittaaminen on johtamisen tärkeä apuväline. Suoriutumisen mittaamisen avulla voidaan analysoida toiminnan tuloksellisuutta, tehokkuutta ja myös oppia tekemään asioita järkevämmin tulevaisuudessa. Tavoitteiden epäselvyyden on havaittu olevan merkittävässä positiivisessa yhteydessä suoriutumisen mittaamista vääristäviin käytänteisiin. Tavoitteiden sekavuus voi saada työntekijät väärinkäyttämään suoriutumista koskevaa informaatiota saadakseen paremmat tulokset. Ulkopuolisella kontrollilla on merkittävä negatiivinen vaikutus tulosten mittaamiseen liittyviin väärinkäytöksiin. Korkea työn autonomia taas voi vähentää suoriutumista koskevan mittaamisen manipulointia. Korkea sisäinen motivaatio taas vähentää todennäköisyyttä suoriutumista koskevan tiedon väärinkäyttöön, kun taas ulkoinen motivaatio lisää sitä. (Choi and Park 2023)

Mittaaminen kohtaa myös muita tunnistettuja paradokseja, kuten mittaamatto- mien asioiden vertaileminen numeerisessa muodossa, asiantuntijoihin nojaaminen, vaikka heihin ei luoteta, halvaantuminen liiasta analysoinnista, vastuun määritteli- misen vaikeuden yhteistoiminnassa sekä toiveen paremmasta suoriutumisesta, jota suoriutumiskyvyn hallinta ei pysty räyttämään (Dooren, Bouckaert, and Halligan 2015). Suoritusten mittaamisella on merkitystä johtamiselle, mikäli mittaamisesta saatua tietoa käytetään tarkoituksenmukaisella, organisaatiota kehittäväällä tavalla. Mittaamisen kautta saadun tiedon käyttö mahdollistaa informoitujen päätösten tekemisen, se tuottaa ohjeita ja ohjausta sekä kehittää organisaatiota. Sen kautta voidaan myös informoida onnistumisista tai sen puutteita muulle organisaatiolle tai organisaation ulkopuolelle. Mittaaminen voi vahvistaa myös oppimista, kun johtajat käyttävät mittaamisen kautta saatua tietoa organisaation ongelmien ratkai- suun. Tällä voidaan vahvistaa asiantuntijoiden tavoitteisiin perustuvaa oppimista. (Moynihan, Baekgaard, and Jakobsen 2020)

### **Menestyksen paradoksi esteenä suoriutumiselle**

Organisaatioelämässä on hyvä esittää kysymys, onko menestyksen paradoksista tul- lut este itse suoriutumiselle. Aiempi menestys edistää totuttujen toimintatapojen tai -polkujen säilyttämistä keskittyen samoihin tuttuihin strategioihin (ks. esim. Audia, Locke, and Smith 2000). Tietoisuus vaihtoehtoisista poluista tai eroavaisuuksista pienenee ja tämä voi johtaa konvergenssin polulle (Miller and Danny 1993). Vahva suorituskyyky voi edistää totuttuja toimintatapoja puolustavaa ajattelutapaa, mikä taas voi johtaa tulevaisuudessa toimimattomiin ratkaisuihin (Amason and Mooney 2008, 407). Lempiälä ja Vanharanta (2018) varoittavatkin liiallisesti yksinkertaista- masta vastakkaisuuksia.

Menestyksen paradoksilla on kolme tyypillistä oiretta: 1) Erilaisten ulottuvuuksien ja käsityksen ennenaikainen lähentyminen, 2) liiallinen luottamus hallitseviin selityksiin, sekä 3) hallitsevaa logiikkaa suojaavien nimikkeiden institutionalisoimi- nen. Erilaisten ulottuvuuksien ja käsitysten liian aikainen lähentyminen voi johtaa siihen, että hylätään tarpeelliset erilaiset näkemykset. Tämä voi johtaa joko-tai



-ajatteluun, mikä on haitallinen monimutkaisten toimintaympäristöjen haasteisiin vastaamisen näkökulmasta. Paradoksien hallinnassa sekä- että näkemykset edistävät luovuutta, hyödyllisiä kiertokulkua (M. P. e. Cunha & Putnam, 2019) ja tuloksia ajan kuluessa (M. P. e. Cunha and Putnam 2019).

Toinen oire on liiallinen luottamus vallitseviin selityksiin esimerkiksi paradoksiajattelussa, mistä hyvänä esimerkkinä on sinällään käyttökelpoisen kategorisoinnin (suoriutuminen, oppiminen, organisoituminen ja yhteenkuuluvuus) liian pikkutarkka seuraaminen (Lewis and Smith 2014; Smith and Lewis 2011). Tällöin voidaan päätyä joko poissulkemiseen tai eristämiseen. Poissulkeminen voi esiintyä esimerkiksi siten, että näihin neljään kategoriaan sopimaton paradoksi jätetään huomiotta. Tällainen paradoksi voi esimerkiksi olla sellainen, joka ei puhtaasti sovi mihinkään, mutta kattaa sisällään useamman kategorian osia. Nämä voivat edustaa monimutkaisia kilpailevia vaatimuksia, ylittää organisatorisia kategorioita. (M. P. e. Cunha and Putnam 2019, 98)

Eristäytyminen taas liittyy nimensä mukaisesti siihen, että paradoksit eristetään toisistaan, jolloin niiden keskinäinen riippuvuus ja suhde toisiinsa unohtuu (Lüscher and Lewis 2008). Paradoksien keskinäisestä riippuvuudesta ja suhteesta toisiinsa hyvänä esimerkkinä on Müllerin kollegojensa (2021) kanssa tekemä paradoksaalista menestymistä tanskalaisessa etäterveys-hankkeessa koskeva laadullinen pitkittäistutkimus. Käytännössä tutkimus käsitteli etävastaanottoa ja muita etäpalveluita ja tutki potilaiden oleskelun lyhentämiseksi ja potilastyytyväisyyden säilyttämiseksi käyttöön otettua My Pathway -etäalustaa (myöhemmin etäalusta) ja sen vaikutuksia asetettuihin tavoitteisiin. Tutkijat löysivät paradoksin asetettujen tavoitteiden ja etäalustan puutteellisen käytön välillä. Tavoitteet pystyttiin saavuttamaan, vaikka etäalustan käytössä havaittiin puutteita. Tutkijat analysoivat tarkemmin tunnistettuja esteitä ja niiden välisiä suhteita. Esteeksi etäalustan käytölle terveydenhuollon ammattilaiset näkivät persoonattoman hoidon. Tämän käsityksen persoonattomasta hoidosta havaittiin vaikuttavan käsitykseen epäammattimaisesta hoidosta. Näiden välillä havaittiin siis yhteys. Puutteellinen organisaatioviestintä havaittiin myös esteeksi etäalustan käyttöön. Organisaatioviestintä vähensi myös käsitystä persoonattomasta ja epäammattimaisesta hoidosta. Etäalustaan ja sen käyttöön liittyvä IT-koulutus ja integraatiokoulutus tunnistettiin myös esteiksi käyttöönotolle ja soveltamiselle. Terveydenhuollon asiantuntijat pelkäsivät, että heikkoudet teknisissä taidoissa vaikuttavat negatiivisesti asiakkaiden luottamukseen heidän asiantunteustaan kohtaan. Tähänkin pelkoon voitiin vaikuttaa organisaatioviestinnällä.

IT-strategian puute esti ammattilaisia käyttämästä etäalustaa päivittäisessä työssään. He eivät pitäneet sitä tarkoituksenmukaisena, eivätkä näin nähneet syytä sen käytölle. Tarkoitusta kirkastettiin organisaatioviestinnällä ja sen käyttö lisääntyi. Organisaatioviestinnän puute ja tarkoituksenmukaisuus olivat siis toisiinsa liittyviä esteitä ja ruokkivat näin toinen toisiaan. Myös organisaatioviestinnän ja IT-johtamisen taitojen välillä havaittiin yhteys. Tiedonhallinnan ja -johtamisen

havaittiin mahdollistavan organisaatioviestintää ja palvelevan tarkoituksenmukaisuuden selkeyttämistä sekä asiakkaille että terveydenhuollon asiantuntijoille. (emt. s. 14-15)

Kokonaisuutena mielenkiintoisen tutkimuksesta tekee se, että esteet liittyvät toisiinsa ja vaikuttavat ajan kuluessa vaihtelevasti käyttöönottoon, mutta niillä on vain välillinen yhteys onnistumiseen. Esteiden vuoksi esimerkiksi uudet järjestelmät vaikkapa virtuaalisessa toimintaympäristössä jäävät käyttämättä, esteet kumuloituvat, synnyttävät uusia esteitä ja vahvistavat toisiaan. Hyvällä johtamisella, tehokkaalla organisaatioviestinnällä ja erityisesti tiedonhallinnalla voidaan vaikuttaa, ainakin etäterveyshankkeiden, miksi ei muidenkin teknologiaan apunaan käyttävien tavoitteiden toteutumista. (Müller et al. 2021) Voi siis olla, että näillä samoilla seikoilla voidaan tukea myös onnistumista ylipäänsä virtuaalisessa johtamisessa ja etätyössä.

Menestyksen paradoksille tunnusomaista on myös dominoivaa logiikkaa suojaavien nimikkeiden institutionalisointi, joka keskittyy liiallisesti teoreettisiin käsitteisiin ja hallitseviin oletuksiin (M. P. e. Cunha and Putnam 2019). Erityisesti edellä luvussa 3.3.1. käsitelty dynaaminen tasapainomalli (Smith and Lewis 2011) ja siitä kehitetty dissipatiivinen tasapainomalli (Weiser and Laamanen 2022), ovat tästä hyviä esimerkkejä. Ne näyttävät suojaavan hallitsevaa järjestyslogiikkaa ristiriitojen hallinnassa (Smith and Lewis 2011), vaikka dissipatiivinen tasapainomalli pyrkiikin huomioimaan myös yllättäviä seikkoja (Weiser and Laamanen 2022). Cunha ja Putnam eivät kuitenkaan hylkää sen paremmin dynaamista tasapainomallia kuin neljää kategoriakaan, vaan heidän tarkoituksenaan on laajentaa perspektiiviä. Heidän ymmärryksensä mukaan ristiriita, riippuvuus ja sinnikkyys (Smith and Lewis 2011) tarjoavat hyvän lähtökohdan yhteisen kannan muodostamiselle paradoksin olennaisista piirteistä (M. P. e. Cunha and Putnam 2019, 100). Jotta organisaatioissa ei sorruttaisi ansoihin, on syytä säilyttää paradoksit systeemisesti upotettuina, kehittää vahvoja prosessinäkökulmia (M. P. e. Cunha & Putnam, 2019, 102) ja tunnistaa paradokseja (M. P. e. Cunha and Putnam 2019, 102) Dissipatiivinen tasapainomalli ottaa lisäksi huomioon paradoksien uusiutumisen ja vie siten paradoksiajattelua eteenpäin.

### **Tarkoituksen johtaminen ja johtamisen tarkoitus**

Menestyminen yhä monimutkaistuvassa maailmassa edellyttää paradoksien lukutaitoa. Hyyryläinen kollegoineen (2018, 9) toteaaakin osuvasti ”kunnan kaltaista monimutkaista, ja jossakin määrin kaootiselta vaikuttavaa järjestelmää voi ymmärtää siinä realisoituvien organistoristen paradoksien kautta.” Erityisesti kunnan perimmäinen tarkoituksen muutos voi voimistaa paradokseja ja niiden vaikutuksia. Toisaalta kunnan toimintavaltuudet kapenevat, mutta toisaalta ne taas esimerkiksi elinkeinopolitiikan ja maankäytön osalta syvenevät. Kunnan rooli yleistä etua tuottavana organisaationa ei katoa. Siksi yksityisen edun ja julkisen yleisen edun välistä paradoksia on suoriutumista koskevassa keskustelussa syytä tasapainottaa. Julkisen

edun ja yksityisen edun välinen jännite kulminoituu toisaalta suoriutumisen paradoksin tarkoituksiparadoksiin, mutta sillä on myös laajempi Smithin ja Lewisin (Smith and Lewis 2011) tunnistamien neljän kategorian poikkileikkaava vaikutus.

Tässä keskustelussa on merkitystä myös sillä kuka julkisen edun määrittää. Paternalistisessa ajattelussa tämä liitetään usein vallankäyttäjän tai päätöksentekijän rooliin. Julkisen palvelun perustehtävä on tuottaa hyvinvointia laajemmalle yleisölle joskus omankin edun kustannuksella (Wright and Pandey 2010). Julkisissa organisaatioissa transformaalisen johtamisen tasoa on pidetty matalana (van der Voet 2016). ”Transformaalinen johtaja laajentaa ja nostaa työntekijöidensä etua, kun he luovat tietoisuutta ja hyväksyntää ryhmän tarkoituksesta ja missiosta ohjaten työntekijöitä näkemään heidän oman etunsa ohi” (B. M. Bass 1990, 21). Byrokraattinen kontrollijärjestelmäkään ei ole este transformaalisen johtamisen kehittämiseksi ja julkisen palvelun perustehtävää voidaan pitää hyvänä alustana transformaalisen johtamisen käytänteiden kehittämiseksi julkisissa organisaatioissa.

Arvioitaessa suoriutumista on julkisen palvelun arvontuotantoa siis hyvä katsoa sekä palveluiden tuottaman asiakasarvon (Virtanen and Jalonen 2023) että laajemman yhteiskunnallisen merkityksen kautta. Julkisissa organisaatioissa hyödytään siitä, että sekä yhteinen etu että organisaation perustarkoitukset ovat linjassa julkisen palvelun käsitteen kanssa (Perry 2020, 208). Vision selkeys, sen jakaminen seuraajille (Andersen et al. 2018) ja ylläpitäminen ajan mittaan vahvistavat työntekijöiden motivaatiota palvella yhteiskuntaa ja muita. Organisaation suoriutumiseen vaikuttavat organisaatiokulttuurin lisäksi sille määritelty missio ja visio, sekä rakenteelliset seikat, joiden raameissa suoriutumista voidaan johtaa.

Transformaalisen, visionäärisen ja autenttisen johtamisen käytänteillä sekä julkisen johtamisen näkökulmilla voidaan vaikuttaa julkisen palvelun motivaatioon ja suoriutumiseen (Bellé 2014; Wright, Moynihan, and Pandey 2012). Perry (2020) käsittelee transformaalisen johtamisen neljää tasoa. Ensinnäkin idealisoitu johtaminen näkee johtajan roolimallina, joka noudattaa omia periaatteitaan ja toimii eettisesti ja rehellisesti. Inspiraationaalinen motivointi taas liittyy johtajan kyvykkyyteen inspiroida tarkoituksen ja luottamuksen tunnetta seuraajissa. Älyllinen stimulointi taas nojaa ajatukseen, että johtaja haastaa seuraajiaan innovoimaan ja luomaan, jotta he voivat suoriutua tavoitteistaan ja tehtävistään. Yksilöllinen harkinta taas tarkoittaa sitä, että yksilöitä ei käsitellä pelkästään ryhmän jäsenenä, vaan yksilöinä, joilla on oma tarpeet, halut ja kehittämisen mahdollisuudet ja näitä räätälöidään henkilökohtaisesti.

Julkisen johtamisen näkökulmilla on positiivinen yhteys työntekijän julkisen palvelun motivaatiotasoon ja suoriutumiseen (Schwarz, Eva, and Newman 2020). Tällaisia näkökulmia voivat olla esimerkiksi Tummersin ja Kniesin (2016) tunnistamat vastuullisuus, sääntöjen noudattaminen, poliittinen uskollisuus ja verkostojen hallinta. Näistä kolme ensimmäistä ovat byrokraattiselle johtamiselle ominaisia. Neljäs eli verkostojen hallinta on enemmän liike-elämälle tyypillinen ja käsittää ul-

koisten suhteiden hoitoa. Kaikilla näkökulmilla havaittiin yhteys motivaatiotasoon ja työssä suoriutumiseen, mutta eniten havaittiin verkostojen hallintaan keskittyvällä johtamisella. Tämän vuoksi on suositeltavaa, että työntekijöitä kannustetaan rakentamaan verkostoja organisaatiosta ulospäin hankkiakseen tietoa, teknistä asiantuntemusta ja resursseja, joita ei sisäisesti ole saatavilla (Schwarz et al. 2020). Työntekijä arvot soveltuvat todennäköisemmin organisaation arvoihin, kun hänellä on julkisen palvelun motivaatiota. Työntekijät voivat sitoutua paremmin organisaation tavoitteisiin omassa työssään (Perry 2020) ja se vaikuttaa positiivisesti työssä suoriutumiseen (Perry et al. 2010; Schwarz et al. 2020). Julkisen palvelun motivaatio ja korkean osallistumisen ilmapiiri liittyvät molemmat merkittävästi sitoutumiseen, minkä vuoksi niiden edistämistä voi suositella (Scrimshire et al. 2023).

Julkisen palvelun motivaatio voi olla selittävä tekijä johtajien mahdollisuuksissa vaikuttaa työntekijöiden suoriutumiseen (Paarlberg and Lavigna 2010). Julkisen puolen johtajat toimivat roolimalleina työntekijöilleen erityisesti, jos he edustavat eettisen (Wright, Hassan, and Park 2016) ja autenttisen johtamisen käytänteitä. Ristiriidatonta julkisen palvelun motivaation ja suoriutumisen välinen yhteys ei ole. Caillier (2014) esimerkiksi ei havainnut julkisen palvelun motivaatiolla välittävää vaikutusta johtamisen ja suorituskyvyn välillä. Hän havaitsi kyllä transformaalisen johtajuuden ja julkisen palvelun motivaation myönteisen vaikutuksen työntekijöiden arviointiin. Mission valenssi vahvisti positiivista suhdetta transformaalisen johtamisen ja suorituskyvyn välillä. (emt)

On kuitenkin syytä myös pitää mielessä, että julkisen palvelun motivaatio ei pelkästään ole hyvä asia, vaan sillä on myös oma negatiivinen puolensa. Työntekijä voi vaihdella eri tilanteissa perusteitaan epäeettiselle käyttäytymiselle, mikäli heidän oma käsityksensä yleisestä edusta on ristiriidassa vallitsevan käsityksen kanssa. Tämä voi johtaa epäeettiseen käyttäytymiseen tai aiheuttaa turhautumista, jopa uupumusta. (Ripoll and Schott 2020) Julkisen palvelun motivaatioon liittyy myös merkittävä riski sille, että uhrautuva yleiseen etuun tähtäävä toiminta, voi syrjäyttää oman edun ja saa työntekijän esimerkiksi saapumaan sairaana töihin. Tällä saattaa olla kauaskantoisia negatiivisia vaikutuksia työntekijän hyvinvointiin. (Jensen, Andersen, and Holten 2019) Julkisen palvelun motivaation tutkimuksessa on myös havaittu kulttuurisia eroja. Länsimaissa julkisen palvelun motivaatiolla ei ole havaittu niin suurta vaikutusta (ks. esim. Sangmook Kim et al. 2013) verrattuna esimerkiksi maihin, joissa valta on eriytynyt etäälle.

Mikäli työntekijällä on pääsy hyödyllisiin yhteyksiin ja sellaisiin tilanteisiin, joissa hän voi taivutella itseään muuttamaan omaa asennettaan tai käyttäytymistään, vaikutukset suorituskykyyn nousevat ja niillä voi yhdessä olla vaikutusta julkisen palvelun motivaation lisääntymiseen (Bellé 2014). Julkisten tavoitteiden selkeys ja julkisen palvelun motivaatio toimivat välittäjinä organisaation mission täyttymisessä (Wright, Moynihan, and Pandey 2012). Johtajan selkeyttäessä, jakaessa ja ylläpitäessä organisaationsa visiota, ovat työntekijät motivoituneempia tekemään

hyvää yhteiskunnalle ja toisilleen (Orr and Bennett 2017). Transformaalisen johtamisen käytänteitä omaavat johtajat käyttävät enemmän hyväkseen suoriutumisesta kertovaa organisaatiossa syntyvää tietoa (Kroll and Vogel 2014).

Julkisen palvelun motivaation positiiviset vaikutukset heijastuvat työntekijän työhyvinvointiin ja työyhteisöä kehittävään toimintaan (Pihlava, Mauno, and Ruokolainen 2017, 100). Toisaalta rekrytoimalla johtajia, joilla on korkea julkisen palvelun motivaatio, saadaan jo lähtökohtaisesti johtajia, joilla on taipumus osallistua työyhteisössään sekä kannustaa siihen myös muita. Tällä taas on havaittu positiivisia vaikutuksia työssä suoriutumiseen ja merkityksellisyyden tunteeseen. Johtajat, joilla on jo valmiiksi korkea julkisen palvelun motivaatio keskittyvät korkean osallistumisen ilmapiiriin luomiseen edistäen näin suurempaa joustavuutta, proaktiivisuutta ja yhteistyötä työntekijöissä. Keskittyminen työntekijään ja hänen kehittymiseensä antaa työntekijällä tarkoituksenmukaisuuden ja joukkoon kuulumisen tunteita, mahdollistaa itsenäisyyden työssä ja edistää jatkuvan kehittymisen kulttuuria. (Scrimshire et al. 2023) Julkisen palvelun motivaatio voi siis lisätä myös ihmiskeskeisen johtamisen elementtejä ja erityisesti osallistumista organisaatiossa.

Julkisissa organisaatioissa kuulluksi tuleminen, luottamus, ystävällisyys, huolenpito ja yhteenkuuluvuus voivat saada tukea sekä organisaation arvoissa että säännöissä (Perry 2020). Esimerkiksi ESA:n johtajana toiminut Jean-Jaques Dordain on todennut, ettei mikään ”resepti” voi korvata ihmisiä. Siksi yhteistyö ihmisten välillä ei ole pelkästään ”reseptien” kokoelma. Yhteistyön on oltava osa kulttuuria ja jopa sen yli, osa identiteettiä (Lambright 2016, 510). Ihmiskeskeisyys sekä johtamisen käytänteissä että palveluiden arvonluonnissa voi tuoda hyötyä muuttuvassa kuntakentässä (Stenvall and Virtanen 2021; Virtanen and Jalonen 2023). Autonomisen motivaation taso lisääntyy, kun johtajien tietoisuus organisaation tavoitteista on syvempää ja vahvempaa. Työntekijöiden tavoittellessa itseään suurempia tavoitteita, näiden saavuttaminen koetaan usein vaikeammaksi, minkä vuoksi johtajien sitoutuminen näihin on suoriutumisen näkökulmasta merkityksellistä. (Perry 2020)

Kuntaorganisaatioissa transformaalisen, autenttisen ja visionäärisen johtamisen ilmenemismuotoja painottamalla voimme edistää oman äänen käyttöä ja suoriutumista, mutta myös paradoksiajattelun edellyttämää dialogisuutta. Vahvistamalla ymmärrystä, mitä visio ja missio kunkin työssä tarkoittavat, voidaan vahvistaa käsitystä yhteisestä edusta varmistaen palvelun tuottamisessa sekä yhteiskunnallista laajempaa etua että arvonluontia yksittäisten palveluiden tuottamisessa. Sosiaalista pääomaa tukevat strukturaaliset seikat tukevat ihmisten toimijuutta johtajina ja asiantuntijoina. Kiinnittämällä huomiota ylhäältä alas saakka sekä johtajien että työntekijöiden rekrytoinnin ja perehdyttämisen aikana julkiseen yhteiseen etuun voimme lisätä suoriutumista kunnissa. Paradokseille tyypillinen ristiriita, riippuvuus ja sinnikkyyden hyötyvät systeemisestä upottamisesta, joka voidaan tehdä lisäämällä prosessinäkökulmia ja tunnistamalla paradokseja. Prosessinäkökulma auttaa myös mittaamaan oikeita asioita pelkän lopputuloksen sijaan. Minkään yksittäisen johta-

mistyilin omaksuminen ei kuitenkaan vaikuta paradoksinäkökulmasta yksin riittävän suoriutumista edistämään, vaan johtamisen tapa on valittava tilannekohtaisesti (Purvanova and Kenda 2018).

## 4. TULOKSET: SOSIAALISTA PÄÄOMAA JA PARADOKSIAJATTELUA TUKEVA JOHTAMINEN

### 4.1. Sosiaalista pääomaa tukeva johtaminen

Tässä tutkimuksessa sen aineistolähtöisen otteen ja sosiaalisen konstruktionismin tuoman lähestymiskulman vuoksi 22 ylimmän ja keski johdon haastattelussa lähdettiin liikkeelle varsin laajoilla johtamista ja vuorovaikutusta kartoittavilla kysymyksillä, joiden tarkoituksena oli kartoittaa johtajien kokemaa todellisuutta COVID-19 pandemian aikana tapahtuneen etätyöhön ja etäjohtamiseen siirtymisen aikana. Aineiston temaattisen sisältöanalyysi on abduktiivista käyden tiivistä keskustelua aineiston, teorian ja aiemman tutkimuksen kanssa.

Aineiston raakatekstin sanahaut toivat esiin kuvan yksin tekemisestä ja erityisesti vuorovaikutuksen osalta lähijohtajan aloitteellisuuden merkityksestä viestinnän käynnistäjänä ja asioiden esille tuojana. Tämä piirre korostui erityisesti virtuaalisissa toimintaympäristöissä. Raakatekstin muodostuessa aineistosta piirtyi kuva, jossa osallistuminen tai sen puute oli varsin keskeisesti läsnä useassa eri haastattelussa, hieman eri tavoin kuvattuna.

*”Tulee niitä asioita, mitä ihmiset on tuoneet esiin. Ne eivät välttämättä minulle tuonut, mutta ne tuo esimiesten kautta. Ne tuo hirmu hyviä asioita, minä olen rohkaissut siihen keskusteluun, koska musta se on tärkein asia johtamiseen ja sen organisaation kehittymisen näkökulmasta...”*

Sosiaalista pääomaa, sen mekanismeja ja ulottuvuuksia koskevaan tieteelliseen keskusteluun tutkimuksessa päädyttiin etsittäessä aineistosta toistuvia ideoita. Aineistolähtöisessä analyysissä sosiaalisen pääoman ulottuvuudet (Nahapiet and Ghoshal 1998, 2009; Nahapiet, Gratton, and Rocha 2005) ja mekanismit (R. D. Putnam 2000; 1995) muodostavat teoreettisen tarkastelukulman. Olen kuvannut sosiaalista pääomaa koskevaa tieteellistä keskustelua luvussa 3.1. Sosiaalisen pääoman merkitys organisaatiolle.

*Johtaminen virtuaalisessa toimintaympäristössä- ja Vuorovaikutus virtuaalisessa toimintaympäristössä* – teemoille tehtiin sanataajuus (word frequency) haku 50:lle eniten ilmenevälle sanalle. Näiden pohjalta löytyivät kaksi kategorista puhetyyppiä: minäpuhe ja yhteisöpuhe (kuvattu luvussa 2.3.3.). Kategoriset puhetyypit havainnollittavat erityisesti erilaisia puheen näkökulmia. Niiden tarkoituksena ei ole käsitellä puhetta, jota käydään oman itsen kanssa (self talk) tai johtajan identiteettiin tai itsen havaitsemiseen liittyviä seikkoja. Kaikissa haastatteluissa oli puhetta

minä-muodossa, mutta minäpuheessa sitä oli selkeästi enemmän. Analyysissa on mukana seitsemän (7) minäpuhetta sisältävää ja viisitoista (15) yhteisöpuhetta sisältävää haastattelua. Yhteisöpuheen nimitys juontuu aineiston myöhemmästä analysoinnista ja havainnoista.

Seuravaksi tarkastelen, miten sosiaalisen pääoman ulottuvuudet ja mekanismit näyttäytyvät näissä kategorisissa puhetyypeissä ja kuinka ne vertautuvat toisiinsa tavoitteena kuvata sosiaalista pääomaa tukevaa johtamista luottamuksen, sosiaalisen pääoman ulottuvuuksien ja mekanismien kautta tarkasteltuna.

#### **4.1.1. Luottamuksen tarina sosiaalisen pääoman rakennusaineena**

Luottamuksen voidaan ajatella olevan sosiaalisen pääoman rakennusaine. Luottamuksen tarinat valikoituivat esimerkiksi sosiaalista pääomaa havainnollistavista tarinoista, koska ne parhaiten piirtävät esiin niitä eroja, joita kategorisissa puhetyypeissä on havaittavissa. Oheisilla tarinoilla pyritään tekemään näkyväksi, miten luottamus näyttäytyy tässä tutkimuksessa tunnistetuissa kategorisissa puhetyypeissä: minäpuheessa ja yhteisöpuheessa. Tarinoissa luottamusta koskevat elementit, kuten koetun luotettavuuden osatekijät, henkilökohtaiset taipumukset ja koetut riskit ovat tunnistettavissa (Mayer, Davis, and Schoorman 1995). Tarinat on yhdistetty kaikista minäpuheen ja yhteisöpuheen haastatteluista kokonaisuudeksi, jonka tarkoituksena on piirtää eroja minäpuheen ja yhteisöpuheen välille.

##### **Minäpuhe – Koetun riskin tarina**

Aikaisemmin johtajalla piti olla semmoinen asiallinen ja komentava ääni. Nykyisin johtaja on semmoinen rinnalla kulkija. Hän käy tasavertaisena henkilönä keskustelua ihmisten kanssa. Koen, että johtajat ovat organisaatiossamme helposti lähestyttäviä. Kynnys kanssakäymiseen pyritään pitämään matalana. En oikein edes koe itseäni johtajaksi. Minulla on vain erityinen vastuu, mitä muilla ei ole. Olen silti tasavertainen muiden kanssa. Jossakin vaiheessa kuitenkin on otettava ratkaisun avaimet omaan käteen.

Minulla on tapana hieman sarkastisestikin osoittaa, jos työntekijöiden ajatukset jostakin asiasta eivät ole asiallisia. Joillakin henkilöillä on vanhakantainen tapa ajatella, että pomo on pomo. Tämä voi joskus johtaa siihen, että työntekijät eivät usko, että haluan heille pelkkää hyvää ja että asiat tehdään heidän ja koko työyhteisön edun nimissä. Minun hyväntahtoisuuteeni ei luoteta. Se ihmetyttää. Tällaisten vaikeiden tilanteiden ratkaiseminen edellyttää vahvaa ammatillista itsetuntoa. Yksittäinen henkilö voi vaikuttaa yllättävän paljon työpaikan ilmapiiriin.

Teemme tiiminä työtä ja se luo myös luottamuksellista ilmapiiriä. Olen kuitenkin huomannut, että yksintekemisen kulttuuri vaikeuttaa yhdessä tekemistä. Olemme tottuneet, että jokainen on oman alansa asiantuntija ja sitä on kunnioitettu. Vieläkin on sellainen ajatus vallalla, että kyllä minä itse osaan tämän tehdä. En tarvitse muiden apua. Luottamukseen ja sitä kautta osallistumiseen vaikuttavat myös työntekijöiden erilaiset henkilökohtaiset ominaisuudet. Toiset jäävät mielellään taka-alalle. Toiset



taas osallistuvat paljon. Jotta kaikki uskaltaisivat osallistua, voidaan ihmisiä rohkaista siihen eri tavoin. Esimerkiksi voidaan sopia etukäteen, että joku aloittaa keskustelun, jos kukaan ei puhu. Olen kokenut, että ristiriitatilanteiden ratkaiseminen mahdollisimman pikaisesti auttaa myös luottamuksen synnyttämisessä. Silloin on muistettava käsitellä asiat luottamuksellisesti ja pidettävä ne omana tietona.

Mielestäni luottamuksesta kertoo se, että ihmiset uskaltavat puhua ja ottaa asioita esille esimerkiksi palaverissa. Lähijohtajien tehtävänä olla aktiivisia ja rohkaista puhumaan. Erityisesti etäaikana palaverit ovat olleet kasvottomia. Kameroita ei käytetä etäpalaverissa ja lähipalaverissa on maskit. Hymy esimerkiksi jää usein maskin taakse piiloon, jolloin on vaikea tulkita ihmisen reaktiota. Tämä varmasti vaikuttaa luottamuksen kehittymiseen. Osallistumiseen on voinut vaikuttaa myös se, että tietotekniset taidot ovat varsin heterogeenisiä. Olen siksi pyrkinyt pitämään toiminnan varsin simppeleinä.

Aiemmat kokemukset vaikuttavat luottamuksen syntymiseen. Muistan erään keran, kun meillä annettiin nimettömänä palautteita toisillemme. Palautteen antaminen tuntui hieman oudolta. Niin niiden vastaanottaminenkin. Koin, että siinä mentiin henkilöön liiaksi. Minua esimerkiksi kehoitettiin puhumaan vähemmän palaverissa ja antamaan muillekin suunvuoro. Olen varsin puhelias luonteeltani. Se tuntui henkilökohtaiselta loukkaukselta. En enää voi olla oma itseni. Toisaalta koen, että keskustelu palaverissa on hyödytöntä. Mihinkin tarvitsen muiden mielipiteitä, kun päätökset kuitenkin tekee yksi henkilö eli yleensä palaverin vetäjä. Palaverissa ei päätetä mitään, siksi koen keskustelun turhaksi. Olen myös kokenut tilanteita, joissa ideoitani tyrmättiin, lauseitani keskeytettiin ja luottamuksella lähijohtajalle uskomiani asioita ei pidetty omana tietona. Nämä kokemukset aiheuttivat särön luottamukseen. On vaikea ajatella, että esille nostamiani asioita kohdeltaisiin asianmukaisesti. Niinpä olen tarkkana nykyisin kenelle ja miten ideoitani esitän.

Etäaikana rento vuorovaikutus on jäänyt asiakeskeisyyden alle. Jokainen keskittyy omaan esitykseensä, eikä vuorovaikutusta synny. Esimerkiksi etäaikana meidän yksikössämme johtaja pystyi olemaan etänä, mutta työntekijät olivat lähityössä. Tästä syntyi epäluottamusta ja oikeudenmukaisuuden kokemus kärsi. Pelko oman terveyden puolesta varmasti myös vaikutti. Halusin välttää vastakkain asettelua. Siirryin itsekin takaisin lähityöhön, vaikka se ei työtehtävieni vuoksi olisi ollut välttämätöntä. Omien tarpeiden syrjään laittaminen on tärkeää. Kuten myös avoin kommunikaatio ja luottamuksellisuuden säilyttäminen. Koen, että tiedotan avoimesti ja rehellisesti kaikesta. Silti työntekijät kokevat sen toisin ja saan kritiikkiä siitä, että pimitän asioita. Vaikeimpia ovat tilanteet, joissa en voi kertoa avoimesti ja rehellisesti asioista, vaikka haluaisin. Tällaisia ovat tilanteet, jotka koskettavat jonkun työntekijän henkilökohtaisia asioita tai joiden käsittely tai valmistelu on kesken.

Luottamus helpottaa kommunikointia. Toisinaan pystyn myös helposti sanomaan, että tänään ei kannata lähestyä, kun toinen näyttää olevan huonolla tuulella tai ei ole vastaanottavainen. Vapaamuotoisissa tilaisuuksissa, vaikkapa luonnossa, roolit jäävät

pois ja ihmiset vapautuvat. Siellä voi rakentaa luottamusta. Kun tuntee toisen, syntyy myös rohkeutta viedä vaikeitakin asioita eteenpäin. Silloin voi toiselle sanoa myös hänen kehittämiskohteitaan.

### **Yhteisöpuhe – Koetun luotettavuuden osatekijöiden reflektointia**

Olihan se hurja tunne, kun vuonna 2020 maaliskuussa jäimme etätöihin. Kyllä meillä oli luottamus, että ihmiset tekevät työnsä ja aika moni olisi varmasti mieluummin ollut toimistolla, jos olisi voinut. Luottamus onkin ollut tosi tärkeässä roolissa etätöissä ja ylipäänsä vuorovaikutuksessa. Verkostomainen tapa ja kerroksellisuus edellyttävät luottamuksellista keskustelua. On tärkeää, että poliittikoihin, sidosryhmiin ja työntekijöihin on luottamukselliset välit. Asioiden on pysyttävä vain niiden ihmisten tiedossa, joille ne on tarkoitettu tai jotka työssään niitä tarvitsevat. On myös pystyttävä luottamaan, että esittämäsi asiat ja perusteet pitävät paikkansa. Tämä edellyttää, että osaa myös kertoa, jos ei jotakin tiedä. Luottamus on aika äkkiä mennyt, jos erehtyy kertomaan asioita, jotka eivät pidä paikkaansa. Jos ei tiedä, aina voi kertoa ottavansa selvää ja palaavansa asiaan.

Luottamus on vastavuoroista. Luotan, että jokainen tekee omat hommansa, vaikka tämä etäjohtaminen onkin ollut sellaista usvan seassa rämpimistä. Meillä ei ole toiminnanohjausjärjestelmiä, mikä vaikeuttaa töiden etenemisen seuranta. Johtajana minuun luotetaan. Lähijohtajana sain henkilöstökyselyssä hyvät arvosanat luottamuksesta. Luulen, että työntekijät kokevat, että minuun voi luottaa. Pysyn sanojeni takana. Jos lupaan jotakin, se pidetään. Toisaalta en lupaa asioita, joista en ole varma. Myös sellainen johdonmukaisuus varmasti lisää luottamusta. Pyrin kuulemaan ihmisten toiveita ja se varmasti lisää myös luottamusta. Työntekijöillä pitää olla saavutettavuus tietoon, jota he työssään tarvitsevat. Tämä lisää luottamusta.

Johtajan läsnäolo lisää luottamusta, jota edistän käymällä eri toimipisteissä ja työmailla säännöllisesti. Ajatukseni johtamisesta perustuu läsnäoloon. Läsnäoloon kuuluu myös tavoitettavuus. Olen työntekijöiden tavoitettavissa ja päiväni kuluvatkin usein puhelimeen vastatessa. Omalla esimerkillä voi rakentaa luottamusta ja luottamuksellista ilmapiiriä. Välillä tuntuu, että työhuoneeni on sellainen Lyydian lepotuoli. Työntekijät käyvät siellä kertomassa omia juttujaan niin työstä kuin vapaa-ajalta. Olen pohtinut, miten ovi on etänä auki?

Meillä on hyvin avoin ja keskusteleva työyhteisö, vaikka etänä oleminen tätä on haastanutkin. Osaaminen rajoittaa etävälineiden käyttöä. Jos järjestän vaikka työpaikkapalaverin kasvotusten, sinne tullaan kyllä paikalle. Olen yrittänyt järjestää näitä isoja palavereita ennen koronaa etänä, mutta ei siitä mitään tullut. Ei ihmiset osanneet, osa edes kirjautua sinne sisälle. Nyt etäaikana on ollut pakko opetella. Kasvotusten ollaan enemmän läsnä ja yhdessä pohdiskelu on luontaisempaa. Kaikki lähtee kuuntelemisesta ja kuulemisesta. Se ei yksin kuitenkaan riitä. On osattava esittää oikeita kysymyksiä ja myös johdateltava ajatusta eteenpäin. Ensimmäiseksi ei todellakaan kannata neuvoa.

Työntekijöiden suhteen luottamusta voi lisätä myös vastaamalla kysymykseen, miksi joitakin asioita tehdään. Kiinnitän erityistä huomiota asioiden perustelemiseen ja vahvistan siten yhteisesti asettamiemme tavoitteiden tärkeyden ymmärrystä. Yksi merkillinen havainto liittyy tehtävien jakoon. Aiemmin oli varsin tavallista, että johtaja saattoi määrätä tai kehottaa työntekijöitä tekemään tiettyjä asioita. Se kuului asiaan, eikä siinä sen kummemmin aiheutettu laineita puolin eikä toisin. Nyt tämä koetaan epäasialliseksi. Voisiko tämä johtua rapautuneesta luottamuksesta tai siitä, että ihmiset eivät enää sitoudu toinen toisiinsa ja työhönsä?

Minäpuheessa luottamusta arvioidaan pääsääntöisesti yksilöiden välisissä vuorovaikutustilanteissa, kun taas yhteisöpuheessa tarkastelu keskittyy työn sujuvuuteen ja organisatorisiin tekijöihin. Viranhaltijoille tällainen luottamus strategiaan, rakenteisiin, henkilöstöpolitiikkaan tai hallintoprosesseihin tuntuukin luontevalta, vaikka luottamus työyhteisöön ja siellä ilmeneviin ihmissuhteisiin onkin havaittu olevan jonkin verran korkeammalla tasolla kuin edellä mainittujen organisatoristen tekijöiden (ks. esim. Harisalo and Stenvall 2003). Minäpuheessa aiemmat kokemukset vaikuttavat koettuun riskiin ja estävät muun muassa osallistumasta palavereissa (ks. esim. Mayer, Davis, and Schoorman 1995). Luottamus tukee vuorovaikutusta ja vuorovaikutus rakentaa luottamusta. Kahteen suuntaan kulkevana vaikutuksena, luottamuksella on merkittävä rooli siinä johtamisessa, jossa tuetaan sosiaalisten suhteiden ja verkostojen syntymistä organisaatioissa.

#### **4.1.2. Sosiaalisen pääoman ulottuvuudet johtamisen tarkastelussa**

Sosiaalisten suhteiden ja verkostojen syntymistä on tässä tutkimuksessa tarkasteltu sosiaalisen pääoman ulottuvuuksien kautta. Strukturaalisen ulottuvuuden (Nahapiet and Ghoshal 1998) osalta tarkastelu on kohdistunut verkostosidoksiin eli pääsyyn resursseihin ja informaatiokanaviin (Nahapiet and Ghoshal 1998), auktoriteettisuhteisiin suhtautumiseen (Coleman 1988) sekä siihen etuun, joka verkostojen kautta tiedollisesti voidaan saavuttaa (Burt 1995). Relationaalinen ulottuvuus (Nahapiet and Ghoshal 1998) ja sen tarkastelu keskittyy tarkastelemaan erityisesti luottamusta yhteistyön synnyttäjänä (R. D. Putnam 2000) sekä yhteisten normien ja sääntöjen (Coleman 1988) roolia relationaalisen ulottuvuuden mahdollistajana. Kognitiivinen ulottuvuus taas keskittyy yhteisten narratiivien tunnistamiseen (Nahapiet and Ghoshal 1998). Edellä mainittua peilataan osana sitä muutosta, joka kunnissa tapahtui siirryttäessä varsin nopeasti etätyöhön vuosina 2020–2021 verraten kussakin kohdassa minä- ja yhteisöpuhetta toisiinsa pyrkien selvittämään, mikä merkitys tällä on sosiaalista pääomaa tukevan johtamisen kehittämisessä.

Sosiaalisen pääoman *struktuurallinen ulottuvuus* kuvastaa erityisesti yhteydenpitotapoja, rakenteita ja verkostoja. Strukturaalinen ulottuvuus keskittyy tiedon saavutettavuuden edellytyksiin. Tiedon saavutettavuutta voidaan tukea normeilla ja voimakkaalla sitoutumisella, mutta on huomattava, että ne voivat myös rajoit-

taa avoimuutta ja reflektiivisyyttä (Nahapiet and Ghoshal 1998). Palaverit ovat aineistossa vuorovaikutuksen, informaatiovirtojen, johtamisen ja työn tekemisen perusyksikkö. Palavereita on päivittäin 5–7 kappaletta ja niihin käytetään jopa 5-6 tuntia päivässä. Yhteydenpito tapahtuu erilaisissa palavereissa sekä minä- että yhteisöpuheessa. Erilaisten johtoryhmien, kuten koko kunnan johtoryhmä, konsernitason johtoryhmä (laajennettu kokoonpano) ja toimialakohtaiset johtoryhmät muodostavat palaverikäytänteiden systematisoidun rungon. Kaikille johtoryhmille on tyypillistä, että niissä linjataan asioita, mutta varsinaisesti päätöksenteko on usein määriteltä yksittäiselle viranhaltijalle eli johtoryhmän vetovastuussa olevalle henkilölle. Johtoryhmätason työskentelyä valmistellaan ja ne kokoontuvat säännöllisesti. Niihinkin kaivataan sisällöllistä kehittämistä.

Johtoryhmät rajaavatkin varsin tehokkaasti sitä joukkoa, joilla on pääsy erilaisiin resursseihin ja informaatiokanaviin (Nahapiet and Ghoshal 1998). Johtoryhmät kokoontuvat varsin säännöllisesti. Niissä strukturaalisen ulottuvuuden kehittymistä voi kuitenkin hidastaa yhteydenpidon intensiteetti, joka näyttäytyy aineistossa osallistumisen puutteena keskusteluun. Aiemmassa tutkimuksessa on esimerkiksi havaittu, että organisaatiossa olisi hyvä perustaa tiheän vuorovaikutuksen rakenteita, jotta turvattaisiin luotettavan tiedon ja resurssien vaihto (Ks esim. Tsai and Ghoshal 1998).

Minäpuheessa keskitytään kuvaamaan asioita lähijohtajan omasta näkökulmasta ja siitä, miten asiat näyttäytyivät hänelle ja hänen maailmassaan. Minäpuheessa tunnustetaan organisaation vahva hierarkkisuus ja auktoriteettisuhteet, mikä voi osaltaan vaikuttaa tiedon liikkumiseen organisaatiossa (Coleman 1988). Vaikka muutos pandemian yhteydessä on ollut iso, kaikki johtajat eivät ole muuttaneet toimintatapojaan.

*”...en minä näe, että hän (eräs johtaja) olisi erityisesti muuttanut tapaansa johtaa sen myötä kun on tullut tämmöinen etätyöskentely.”*

Yksin puurtamiseen sortuu etäaikana helposti, niin johtaja kuin työntekijäkin.

*..mä tunnistan itessäni sen, että mä helppostin lipsahdan siihen, että mä puuraan yksin. Mutta jotenkin niin ku oppia tunnistaan sen, ainakin ajoittain...”*

Virtuaalisia vuorovaikutuskanavia on paljon ja niihin kaivataan systemaattisuutta kautta linjan. Virtuaalisia työvälineitä käytettiin pandemia-aikana lähinnä vuorovaikutukseen toisten kanssa ja tällaisia välineitä olivat sähköposti ja videopuhelut. Tämä poikkeaa tuloksista, joita on saatu esimerkiksi kansallisessa Työolobarometrissa, jonka mukaan välineitä, kuten pikaviestisovelluksia, sähköisiä työtiloja ja yhteistyöalustoja käytettiin monipuolisesti (Lyly-Yrjänäinen 2022). Aineiston perusteella muutos virtuaaliseen toimintaympäristöön on ollut vauhdikas. Virtuaaliseen työ-

hön siirryttäessä kaikilla työntekijöillä ei vielä ollut edes kannettavaa tietokonetta ja sähköpostitkin on saatu vasta noin 10 vuotta sitten kaikille työntekijöille. Vauhdikas muutos ja ikärakenne aiheuttavatkin haasteita toimintamallien luomisessa ja myös kehittämisen tarpeen huomioimisessa. Nämä ovat myös voineet olla vaikuttamassa siihen, ettei virtuaalisia vuorovaikutuskanavia ole käytetty monipuolisesti. Minäpuheessa kuvataan, että viestintäväline valitaan ennen muuta sen perusteella, kenelle viestiä ollaan lähettämässä. Valintaan voivat vaikuttaa esimerkiksi aiemmat pelon kokemukset tai se, että viesti on aiemmin ymmärretty väärin. Päätös viestintävälineestä tehdään siis lähinnä aiempien kokemusten tai vastaanottajan oletettujen henkilökohtaisten ominaisuuksien, ei niinkään itse asian perusteella. Virtuaalisen johtamisen näkökulmasta erilaiset työn etenemisen seurantaan käytettävät välineet ja sovellukset voisivat tuoda etua. Niitä käytetään selkeästi harvemmin, eikä niiden käytössä ole havaittavissa merkittävää kasvua. Monipuolista käyttöä voi estää muun muassa erilaisten järjestelmien suuri lukumäärä, joka vaikeuttaa niiden käyttöä jo osaamisenkin näkökulmasta. (Lyly-Yrjänäinen 2022, 19–23).

Aineistoa tarkastellessani havaitsin, että digitaalisten välineiden käyttöä, käytön laajentamista tai syventämistä tai kehittämistä saattaa estää vahva orientoituminen kasvokkain tapaamiseen. Useissa haastatteluissa kasvokkain kohtaaminen koetaan edelleen luontaisemmaksi tavaksi, vaikka vuorovaikutus on siirtynytkin digitaalisiin kanaviin.

*”Mutta kyllä tällä hetkellä nämä sähköiset välineet tietenkin ovat ihan yhtälailla (käytössä). Kyllä niitäkin käytän. Ihan päivät päästään olen Teamsissa melkein joka päivä. Istun tuntikaupalla siellä. Itse tykkään kaikkein eniten, että kohtaan ihmisiä kasvotusten.”*

Laajentamalla ja syventämällä digitaalisten kanavien käyttöä, voitaisiin luoda edellytyksiä yhä useammalle osallistua organisaation kannalta olennaiseen keskusteluun ja sitä kautta pääsyyn oman työn kannalta olennaiseen tietoon. Keskustelu parantaisi syntyvän tiedon laatua ja näin myös hankitun tiedon merkityksellisyyttä (Adler and Kwon 2002; Kwon and Adler 2014).

*”Ja toivotaan kyllä, että tulisi sitä, että ihmiset rupeaisivat tuomaan itse niitä asioita esille. Tästä me halutaan nyt tietää ja uskaltaisi esittää, Teamsin on kasvoton, kun me ei olla kuvan kanssa siellä, niin siinä kasvottomana, uskaltaisi esittää, että miten tämä homma nyt on, kun täällä puhutaan nyt tällaisesta asiasta.”*

Minäpuheessa tunnistetaan palaverien sisällöllisen kehittämisen tarve. Ennakkovalmistelut koetaan tärkeiksi ja erityisesti lähijohtajan tai palaverin vetäjän valmistautuminen on tärkeässä roolissa. Mielenkiintoinen ero piirtyy sen perusteel-

la, kenen vetämästä palaverista on kyse. Ne palaverit, joissa itse on vetovastuussa, nähdään varsin hyvin toimiviksi ja keskusteleviksi. Niissä kehittämistoimenpiteitä on tehty, jotta ihmisten osallistumista on voitu turvata. Sen sijaan palaverit, joissa joku muu on vetovastuussa näyttävät varsin toisenlaisina. Ne ovat tarkoitukseltaan tiedotusluonteisia ja käytänteet estävät osallistumista. Minäpuheessa korostuu myös se, että osallistumiseen aktivoidaan, mutta siinä ei ole vielä onnistuttu toivotulla tavalla. Minäpuheessakin on systematisoitu palavereita osallistumisen turvaamiseksi. Niitä on esimerkiksi jaettu pienempiin osiin, jotta ihmisten olisi helpompi tuoda virtuaalisessa toimintaympäristössä oma asiansa esille.

Yhteisöpuheen katsantokanta on laajempi keskittyen organisaatio-, yksikkö- ja tiimitasolle. Yhteisöpuhe tunnistaa rakenteiden, palavereiden fasilitoinnin ja systematiikan merkityksen yhteisön toiminnalle. (ks. myös Väättäinen and Vakkala 2023)

*”Tehtävän hoitaminen edellyttää toimivia rakenteita eli tietyllä tavalla semmoista suunnitelmallisuutta, vuosikelloa, tietyn tyyppistä rutiinia kuitenkin toiminnan toteuttamisessa, jolloin vapautuu aikaa pidempikestoiseen suunnitteluun.”*

*”Mutta sitten kun lähtökohtaisesti se näet hyvin harvoin ihmisiä, niin se viestintä pitää miettiä aika tarkkaan, että tulee varmasti ne kaikki olennaiset asiat kerrottua...Jos ei ole arjen epävirallisia tilaisuuksia, niin...kyllähän siinä korostuu ohjeet ja palaverit ja kokoukset ja ehkä vähemmälle jää se ihmisten kohtaaminen.”*

Systematisoinnilla yhteisöpuheessa tarkoitetaan niitä toimia, joilla voidaan vähentää palavereiden määrää, keskittää palavereita tietyille viikonpäiville ja näin vähentää työpäivien sisällä olevaa pirstaleisuutta. Palaverin määrän vähentäminen ja niiden keston lyhentäminen ei kuitenkaan saa vaikuttaa keskustelujen sisältöön. Valmistelu on lähijohtajan vastuulla ja hyvällä valmistautumisella voidaan turvata keskustelua palavereissa. Mikäli keskusteluissa samat teemat alkavat toistua, on syytä tarkastella, tehdäänkö asioita organisaatiossa ylipäänsä järkevällä tavalla ja ovatko toimintamallit riittävän selkeitä.

Tiedottaminen ja informointi on kaikkien palavereiden, myös johtoryhmien, keskeinen tavoite. Palavereilla on myös töiden etenemisen seurantaan liittyvä funktio. Tämä korostuu erityisesti virtuaalisessa johtamisessa. Yhteisöpuheessa nostettiin esille, että etävälineitä käytetään vain harvoin toiminnanohjausjärjestelmän tavoin, vaikka niitä ominaisuuksiensa perusteella siihen voitaisiinkin käyttää. Siksi töiden etenemistä on seurattava kahdenvälisissä kohtaamisissa sekä palavereissa.

Keskustelevuutta palavereissa voitaisiinkin parantaa ottamalla käyttöön toiminnanohjausjärjestelmän tyyppisiä ominaisuuksia, esimerkiksi Teamsissa ja muissa etätyövälineissä, jolloin töiden etenemistä voidaan seurata systemaattisesti myös

muualla kuin palaverissa. Määrittelemällä prosesseja, kuvaamalla niitä, rakentamalla erilaisia laadunarviointimalleja ja tehtävälisteriä voidaan parantaa organisaation mahdollisuuksia seurata tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksia onnistumiseen (ks. esim. Dooren, Bouckaert, and Halligan 2015) ja edistää onnistumista myös virtuaalisessa johtamisessa (Purvanova and Kenda 2018). Osaamisen ja osin myös yhteisten toimintatapojen ja -sopimusten puute etätyövälineiden käytön osalta estävät etätyövälineiden käyttöä, mikä tekee töiden etenemisen seurannasta vaikeaa, vaikka asioissa on päästy eteenpäin. (ks. myös Väättäinen and Vakkala 2023)

*”Minä jossakin vaiheessa yritin tuoda näitä Microsoft-ympäristön tehtävälisteriä ja kaiken näköisiä tämmösiä juttuja, voitasko me näitä ruveta käyttään, mutta ei niitä osata käyttää.”*

*”Täytyy sanoa, että tämä viime vuosi oli semmoista vähän niinku usvan seassa rämpimistä niin sanotusti. En tiedä oliko hyvä termi, mutta sillä tavalla, että siinä ei nyt aina tiedä, että kuka touhuaa ja mitä touhuaa. Hyvinhän tuota on päästy eteenpäin.”*

*Relationaalisen ulottuvuuden* analysoinnin keskiössä ovat ihmissuhteet. Tässä yhteydessä keskitytään erityisesti tunnistamaan luottamukseen, normeihin ja sääntöihin liittyviä kysymyksiä sekä sitä, miten lähijohtajat identifioivat itsensä ja miten he käsittelevät vastuuta. Strukturaalisen ulottuvuuden ohella relationaalinen ulottuvuus tarjoaa sosiaalisen pääoman osalta tärkeän tulokulman. Se, että tuntee jonkun tai kuuluu johonkin verkostoon, ei vielä riitä. Tarvitaan myös kykyä kommunikoida ja motivaatiota osallistua keskusteluun. Tätä kaikkea luottamus voi edistää. Onkin havaittu, että strukturaalisella ulottuvuudella on vain vähäinen suora vaikutus esimerkiksi tiedon välittämiseen organisaatiossa. Sen sijaan relationaalisen ulottuvuuden kautta se on merkittävä. (García-Villaverde, Parra-Requena, and Molina-Morales 2018)

Luottamus tiivistyy keskusteluun kohtaamisesta ja sen merkityksestä (Väättäinen and Vakkala 2023). Minäpuheessa johtaja identifioitui kohtaamisen ammatillisena, vaikka virtuaalisen johtamisen kontekstissa tämä koettiin vaikeaksi. Pandemia-aikana ihmisiä kohdattiinkin pääasiassa erilaisissa virtuaalisissa palaverissa. Kasvokkain tapahtuvan kohtaamisen puute on vaikuttanut haastateltavien kertomusten mukaan yhteisöllisyyden kokemukseen. Virtuaalisessa toimintaympäristössä me-henki ja yhteisöllisyys ovat olleet koetuksella, vaikka ne koettiin tärkeiksi.

*”Se näkyy meillä se yhteisöllisyys, me hengen katoaminen. Se on pikkuhiljaa hiipumassa koronan vuoksi pois.”*

Minäpuheessa ihmissuhteiden laatuun liittyvinä kysymyksinä tunnistetaan oikeudenmukaisuus, puolueettomuus, samanarvoisuus, tasa-arvoisuus, tasapuolisuus ja työskentelyrauha. Kohtaamisen ammattilaisena lähijohtajan on annettava arvo ihmisten työlle ja kohdeltava heitä samanarvoisina ja tasapuolisesti.

*”Hänen pitää osata ottaa jokainen yksilönä huomioon. Antaa se arvo sille työntekijälle, antaa arvo siihen työhön, mitä hän tekee. Kohdata se työntekijä samanlaisena kuin kohtaa muut.”*

Ihmissuhteissa tulee myös ristiriitoja, joita lähijohtajan on pystyttävä ratkomaan. Silloin oikeudenmukaisuus on tärkeää. Oikeudenmukaisuus edellyttää kykyä asettaa toisen ihmisen asemaan ja tarkastelemaan asioita molemmista perspektiiveistä puolueettomasti. Kuunteleminen, kuuleminen ja asioiden ymmärtäminen on keskeisessä roolissa. Asioiden varmistaminen korostuu. Ei riitä, että kuulee asiaan osallisten kertomuksia, vaan on myös riittävällä tavalla pyrittävä varmistamaan niiden paikkansa pitävyyden myös muista lähteistä.

*”On tärkeää, että pyrin oikeudenmukaisuuteen.... pitäisi pystyä asettumaan semmoiseen asemaan, etten ole kenenkään puolella.”*

*”Tietenkin sen, että täytyyhän sitä kuulla, ensi tilanteessa sitä ihmistä pitää kuulla, että ihmisen kuuleminen ja toisaalta ihan tärkeintähän on se, että se on jollakin tavalla ihan varmasti niin, että se on varmistettu, että se tilanne on näin. Ei vain sillä tavalla, että joku on sanonut, että asia on näin, vaan että se pitää varmistaa se tilanne.”*

Ihmissuhteiden laatuun vaikuttavana tekijänä tunnistetaan myös hyväntahtoisuus, joka on myös koetun luotettavuuden elementeistä. Koettu luotettavuus näkyy haastatteluaineistossa esimerkiksi kasvavana rohkeutena osallistua ja puhua palaverissa. Sitä kuvataan minäpuheessa myös ryhmäytymisen ja tiimiytymisen kautta. Ristiriitaiset viestit kontrollista voivat myös vaikuttaa koettuun luottamukseen (Henriksen and Paulsen 2021). Minäpuheessa kerrotaan useassa kohtaa, miten asioita linjataan yhdessä, mutta palaverin vetäjällä on viranhaltijana yksin oikeus tehdä päätöksiä. Jännite palaverien tavoitteen ja todellisen päätöksenteon välillä voi vaikuttaa ihmissuhteiden laatuun, estäen vuorovaikutusta ja vaikuttaa koettuun luottamukseen erityisesti virtuaalisessa viitekehyksessä. Tämä onkin yksi niistä paradoksaalisista seikoista, joita havaitsin johtamiseen sekä hiljaisuuteen ja oman äänen käyttöön liittyen.

Kaikissa haastatteluissa palaverien hierarkkisuus nousee esille, mutta minäpuheessa siitä on selkeämpiä esimerkkejä (ks. myös Väättäinen and Vakkala 2023).



*”Siinä me tavallaan niin kuin voidaan jokainen päättää siltä omalta alueelta, mutta paitsi että minä tietysti voin päättää niiden muiden ylitse. Mutta yleensä se on aika semmoinen keskusteleva tilaisuus, missä kuitenkin me käydään läpi ajankohtaiset asiat aina mitä on...”*

Koetut riskit, eli negatiiviset kokemukset vaikuttavat myös luottamukseen.

*”Innoissani vein kaikkia uusia ideoita sinne ja jotenkin naiivisti kuvittelin, että siellä, kun minä esittelen ne niin ne saa hyvän vastaanoton. Mutta sitten neljänellä kerralla, kun matto vedettiin jalkojen alta niin minä olen jotenkin oppinut, että miten näitä asioita viedään eteenpäin. Sinun pitää kaikki pohjatyt ja valmistelut tehdä ennen kuin sinä menet edes ehdottamaan, että raakilettä on ihan turha viedä.”*

Yhteisiä pelisääntöjä kaivataan siitä, miten asioita tulisi tuoda esille. Asioiden luottamuksellinen käsittely koetaan niin ikään tärkeäksi. Luottamus johtajaan ei olekaan stabiili tila. Aineistossa kuvattiin omaa lähijohtajaa toisaalta hyvántah-toiseksi ja helposti lähestyttäväksi, mutta toisaalta tähän ei aina ja joka tilanteessa voinut luottaa. Viitteitä oli myös tiettyjä henkilöitä suosivasta käyttäytymisestä, mikä on ollut omiaan vaikuttamaan oikeudenmukaisuuden kokemukseen ja sitä kautta integriteettiin. (ks. esim. Mayer, Davis, and Schoorman 1995; Schoorman et al. 2007)

*Kognitiivisen ulottuvuuden* tarkastelu keskittyy tutkimaan niitä narratiiveja, joita johtamisessa virtuaalisessa toimintaympäristössä kerrotaan. Minäpuheessa leimallista on pelon ja epävarmuuden tarina, kun taas yhteisöpuheessa ratkaisukeskeisyyden ja inhimillisyyden tarina. Digitalisaatio ja etätyövälineiden käyttö leikkaa läpi näiden tarinoiden. Digitalisaatio on ollut tutkimuksen kohteena olevissa organisaatioissa iso muutos ja edellyttänyt uuden opettelua (Väätäinen and Vakkala 2023), vaikka ylipäänsä Suomessa se on sujunut varsin hyvin (Kovalainen, Poutanen, and Arvonen 2021), tosin johtajat ovat kokeneet sen palkansaajia negatiivisemmin, johtuen mahdollisesti pandemia-ajan ja siitä seuranneen etätyön aiheuttamista lisätehtävistä (Mäkiniemi and Mäkikangas 2023). Samanaikaisesti perinteisestä kuntajohtamisesta on siirrytty kohti verkostomaisempaa johtamista. Pandemiaa ennen ollut asiantuntemus ja rutiinit jatkavat yhtä aikaa uuden asiantuntemuksen ja rutiinien kanssa, mikä kuormittaa organisaatiota (ks. myös Crossan et al. 2017). Vahvistusta saa myös käsitys siitä, että johtaminen hyötyisi improvisoinnista (Vera and Crossan 2022), vaikka erityisesti yhteisöpuheessa kaivataankin improvisoinnin sijasta yhteisiä ohjeita ja sääntöjä.

Aineistossa perinteistä kuntajohtamista kuvailtiin pelolla johtamisen ja autoritäärisen perinteen kautta. Erityisesti minäpuheessa tätä kuvattiin seuraavasti:

*”Tällä johdettiin pelolla. Täällä huudettiin tällä niin kuin johtajat, tämmöiset miesjohtajat, jotka ovat sittemmin jääneet eläkkeelle niin he huusivat ja kiroilivat ja niin kuin minä olen kohdannut niin epäasiallista käytöstä”*

Autoritäärisestä johtamisesta on siirrytty kohti tulosjohtamista ja jokaisen henkilökohtainen vastuu asioiden etenemisestä on saanut korostuneen aseman. Edelleenkin johtaja identifioituu linjaorganisaation päätöksentekijänä, jolla on vastuu lähinnä asioista. Toisaalta kaikki lähijohtajat eivät koe itseään johtajiksi, vaan tasavertaisiksi kumppaneiksi työntekijöiden kanssa. Kokemuksen karttuessa myös lempeys lisääntyy. Ymmärrys siitä lisääntyy, että työ ei tarkoita kaikille ihmisille samoja asioita. Tämän erilaisuuden ymmärryksen lisääminen koetaan tärkeäksi koko työyhteisössä. Haastatteluissa käy ilmi myös se, että kaikki eivät ole tähän muutokseen päässeet mukaan.

*”...täälläkin on ollut aika semmoista autoritääristä, työntekijät on tehneet niin kuin esimies on sanonut. Minä tunnistan sen, muistan sen kipuilun, kun tuli tulosjohtaminen, lähettiin siitä, että yhä enemmän ihmiset vastaa itse, johtaa itse sitä omaa työtään, ja sehän oli aika iso kulttuurinmuutos. Osa työntekijöistä ei ehkä välttämättä koskaan oppinut siihen ajatukseen, kun ne oli jo niin siihen oppinut, että mitään ei tehdä, jos ei ensin kysytä lupaa esimieheltä.”*

Tämän kulttuurin vaikutus näkyy edelleen esimerkiksi palavereissa. Palavereissa toisen puheen keskeyttäminen tai idean tyrmäminen, koetaan luovan pelkoa ja epävarmuutta. Toisaalta esimerkiksi nimettömät palautteet kehittämistyön yhteydessä ovat ruokkineet tätä perinteistä johtamisen tyyliä ja lisänneet pelkoa ja epävarmuutta organisaatiossa.

Johtuen osaamisvajeista, ikärakenteesta sekä nopeasta muutoksesta kasvokkain tapahtuvan kohtaamisen merkitys voi ylikorostua ja se on voinut omalta osaltaan vaikuttaa ryhmädynamiikan rapautumiseen. (ks. myös Väätäinen and Vakkala 2023)

*” --- 20 alusta tuli sitten tämä pandemia iski sitten ja tuota se kyllä sitten tätä kokonaisdynamiikkaa muutti hyvinkin paljon eli siinä tuli varmaan semmoista tietynlaista sen muutoksen eteenpäin taantumista tai semmoista, et se vähäsen tavallaan hajosi se pakka”*

Yhteisöpuheessa korostuu inhimillisyyden ja ratkaisukeskeisyyden tarina. Johtajan rooli vuorovaikutustilanteiden käynnistäjänä on muuttunut. Yhteisöpuheessa nostetaan toisaalta esille, että lähijohtajalta kaivataan vuorovaikutuksessa aloitteellisuutta. Ihmiset eivät etänä osallistu tai kerro esimerkiksi huoliaan. Toisaalta taas työntekijöiden kuvataan olevan epävarmoja, jopa loukkaantumisherkkiä. Epävarmuutta ovat voineet aiheuttaa esimerkiksi valtakunnan taholta tulleet jatkuvasti

muuttuneet ohjeet ja suositukset (Väättäinen and Vakkala 2023). Loukkaantumisherkyys näkyikin esimerkiksi tilanteissa, joissa työntekijältä vaaditaan jonkun tehtävän suorittamista. Vaikka johtajan näkökulmasta kyse on tavanomaisesta tehtävien jakamisesta, saattaa työntekijä loukkaantua tästä vaatimuksesta.

Johtajan moninainen tehtäväkenttä haastaa. Harva johtajista voi keskittyä vain johtamisen tehtäviin, vaan rooliin kuuluvat niin asiantuntijatehtävät kuin erilaiset rutiiniluonteiset tehtävät. Moninaisen ja kuormittuneen roolin tueksi haastatteluisissa kaivataan ohjeita, rakenteita ja suunnitelmallisuutta. Yhteisöpuheessa johtajan tehtäväksi kuvataan muun muassa prosessien luominen ja ymmärryksen lisääminen siitä, miksi asioita tehdään. Vuorovaikutuksen avulla on mahdollista kehittää yhteistä visiota ja jaettua kieltä eli toisin sanoen sosiaalista pääomaa (Lefebvre et al. 2016).

Yhteisöpuheessa ratkaisukeskeisyys näkyy esimerkiksi siinä, että virtuaalisten etätyövälineiden kautta tapahtuva viestintä on saanut rinnalleen kokoontumisen kasvotusten pienemmissä ryhmissä tai kahdestaan. Lähikohtaamisissa koettiin, että toisesta ihmisestä pystytään havaitsemaan erilaisia asioita ja saadaan eri tavalla energiaa kuin etäkohtaamisissa. Yhteenkuuluvuus, sitoutuminen ja henkinen panostus tulevat epävirallisessa vuorovaikutuksessa, jota etäpalavereissa on ollut vain vähän. Vaikka erilaisia kohtaamisen tapoja onkin pyritty lisäämään, silti haastateltavat kokevat inhimillisyyden vähentyneen pandemia-aikana.

Molemmista tarinoista palavereita ja etäkohtaamisia on ollut varsin paljon. Aitoa vuorovaikutusta sen sijaan on ollut varsin vähän. Molemmista tarinoista tämä yhdistettiin osallistumisen puutteeseen. Seuraavassa kuvassa, joka on julkaistu aiemmin Väättäisen ja Vakkalan (2023, 61) artikkelissa, minä- ja yhteisöpuheen erot tiivistyvät sosiaalisen pääoman ulottuvuuksien osalta seuraavasti.



Kuvio 10. Sosiaalisen pääoman ulottuvuudet minä- ja yhteisöpuheessa.

Minäpuheeseen liittyvät auktoriteettisuhteet ja hierarkkisuus, mikä voi johtua siitä, että perinteisen kuntajohtaminen on näkynyt johtamisen käytänteissä vain noin viisi vuotta ennen haastattelujankohtaa ja tästä johtuvia kokemuksia toistetaan kognitiivisen ulottuvuuden tarinoissa edelleen. Sekä ulkoa että sisältä päin tulevat pelot aiheuttavat epävarmuutta ja puhetta leimaa kauttaaltaan ongelmakeskeisyys, kun taas yhteisöpuheessa korostuu ratkaisukeskeisyys. Yhteisöpuheessa keskitytään enemmän organisaatiotason asioihin, kuten systematiikkaan ja rakenteisiin, silti lähijohtaja nähdään ihmisten johtajana. Sosiaalisen pääoman ulottuvuuksien kehittämiseen kannattaa kiinnittää huomiota. (ks. myös Väättäin and Vakkala 2023) Yhteisöpuheessa tunnistettujen strukturaalisen ulottuvuuden systematiikan ja rakenteellisten elementtien kehittäminen relationaalisen ja kognitiivisen ulottuvuuden edeltäjänä on tunnistettu myös aikaisemmissa tutkimuksissa (L. Huang and Paterson 2017), vaikka kaikissa tutkimuksissa eri ulottuvuuksien välille ei ole pystytty luomaan yhteyksiä (Lefebvre et al. 2016; Tsai and Ghoshal 1998).

#### 4.1.3. Sosiaalisen pääoman mekanismit yhteistyötä rakentamassa

Sosiaalisen pääoman mekanismien kautta pyrin tarkastelemaan niitä elementtejä, jotka vaikuttavat verkostojen laajentamiseen tai niiden syntymiseen, syntyneiden so-

siaalisen pääoman verkostojen syventämiseen sekä siihen, miten muualla syntyneitä sosiaalisen pääoman verkostoja voidaan ylläpitää erilaisten digitaalisten, erityisesti sosiaalisiksi mediaksi luokiteltavien kanavien kautta. Keskityn analysoimaan näitä seikkoja organisaation sisäisen sosiaalisen pääoman näkökulmasta. Verkostomaisena yhteistyönä käsittelen erityisesti toimialarajat ylittävää yhteistyötä organisaation sisällä.

Nahapiet et al (Nahapiet, Gratton, and Rocha 2005, 5) kysyvät osuvasti:

*”Miksi ja millä perusteella ihmiset ovat halukkaita antamaan aikaansa, informaatiotaan ja asiantuntemustaan toisten ihmisten käyttöön?”*

Arvioin näissä kategorisissa minäpuheen ja yhteisöpuheen puhetyypeissä asiaa neljän Nahapietin ja kumppaneiden (emt.) tutkimuksessaan kirjaaman periaatteen kautta:

1. Erinomaisuuteen pyrkiminen
2. Integraatio toisten kanssa
3. Tapa tehdä yhteistyötä
4. Ihmissuhteiden tärkeys

Tarkastelen siis näitä periaatteita pyrkien tunnistamaan yhdistävän, sitovan ja ylläpitävän elementin kautta, miten edellä mainitut periaatteet voivat olla tukemassa yhteistyön kehittymistä.

*Yhdistävän mekanismin* tarkoituksena on antaa vastauksia siihen, miten ihmiset laajentavat verkostojaan organisaation sisällä (R. D. Putnam 2000). Yhdistävälle mekanismille on tyypillistä, että erilaisia yhteyksiä pyritään laajentamaan osin laadunkin kustannuksella. Tällöin voidaan luoda osin heikkojakin siteitä, joita ei ole tarkoituskaan laajentaa. Emotionaalisesti ei tapahdu liityntää ja luottamusta on vain sen verran, että tiedonvaihto, yhdessä työskentely ja toisista hyötyminen on mahdollista. Erityisesti tätä on havaittu virtuaalisessa verkostotyössä (D. Liu, Ainsworth, and Baumeister 2016). Tästä hyvänä esimerkkinä ovat erilaiset ulkoiset valtakunnalliset verkostot, joita käytetään tiedonhankintakanavina ja, joissa luottamus perustuu erilaisiin ulkoisiin ja rakenteellisiin seikkoihin, kuten henkilön tai organisaation asemaan suhteessa kuntaan.

Organisaation sisäisesti minäpuheessa käy ilmi, että historiassa yhteistyö ei ole ollut organisaatiossa vallitseva käytäntö tai tapa. Yksin tekemisen kulttuuri on esittänyt yhteistyötä ja virtuaalinen työskentely on vahvistanut tätä kulttuuria. Yksin tekemisen vanha toimintamalli ei tue verkostomaista yhteistyötä.

*”Se meidän vanha kulttuuri on ollut sitä yksin tekemistä. On niitä, jokainen on oman alansa asiantuntija, niin kun se ajattelu. Ja sitten sitä on kunnioitettu, sitä toistensa asiantuntemusta. Myös on se ajatus, kun minä nyt olen tämän oman alani asiantuntija, niin kyllä minun pitää, tämä pystyä hoitamaan itsekin.”*

Yhteistyötä voi estää oman edun tavoittelemisen tai omien etujen menettämisen pelko. Erinomaisuuteen pyrkimystä ei minäpuheessa nähdä syynä yhteistyön syventämiselle. Yksin tekemisen perinne, vahva itsenäisen asiantuntijaroolin korostaminen sekä virtuaalisiin etävälineisiin liittyvä epävarmuus voivat johtaa siihen, ettei yhteistyötä ja verkostoitumista tapahdu, vaikka tarve siihen muutoin tunnustettaisiinkin. (Väätäinen and Vakkala 2023)

Hyödyt tunnustetaan ja liitetään erityisesti arjen tekemisen tasolle. Minäpuheessa ymmärretään laajalti se, että asioiden laadukkaampi ja parempi ratkaiseminen edellyttää yhteistyötä.

*”Et se on varmaan takana se ajatus, että päästäs siitä pois, ja toisaalta tietysti tajuaa, että ei se kaikki osaaminen, minussa todellakaan ole, ja siitä syntyy parempi, kun on useampi ihminen miettimässä. Siinä on varmaan se vanha kulttuuri, että siitäkin on vaikea päästä irti”*

Verkostojen rakentaminen on lähijohtajan tehtävä ja sisäisiä verkostoja käytetään erityisesti asioiden monipuoliseen valmisteluun. Jos verkostot nähdään vain lähijohtajan tehtäväksi, voivat yhdistävän pääoman hyödyt jäädä organisaatiossa liian harvojen käsiin. Oman edun tavoittelu näkyy monessa kohtaa ”Minä tarvitsen...” tai vastaavilla ilmaisuilla. Liiallinen oman edun tavoittelu ja saavutettujen etujen menettämisen pelko voivat estää yhdistävän pääoman toteutumista ja siten verkostojen ja yhteistyöhön perustuvien toimintamallien leviämistä laajasti eri organisaatiotasolle.

Hierarkkisuus näkyy minäpuheessa edelleen (Väätäinen and Vakkala 2023). Se vaikuttaa muun muassa siihen, ketä kuullaan ja tavataan. Kriisiaikana verkostoitumisen hyödyt olivat helpommin tunnustettavissa ja sen avulla voitiin myös ennakoita päätöksentekoa:

*”Semmoista johtamista isolla j: llä, että ennakolta pystytään torjumaan vaikkamitä, kun ollaan ennakoivia ja toimintaa hyvässä verkostossa.”*

Yhteisöpuheessa yhdessä tekemisen hyödyt olivat selvemmin esillä. Palavereiden ja verkostomaisen yhteistyön tarkoituksena on tukea valmistelua, selvitystöiden tekemistä sekä ylipäänsä arjen toiminnoissa ja työtehtävissä suoriutumista. Tunnistettiin, että virtuaalisessa toimintaympäristössä tekeminen on mennyt pieniin lokeiroihin ja yksin puurtamiseen on jo kyllästytty. Yksin tekeminen on myös lisännyt epävarmuuden kokemusta. Sisäisten verkostojen, esimerkiksi johtoryhmien osallistujajoukko on heterogeeninen. Samalla organisaatiotasolla työskentelevät ihmiset eivät ole mukana esimerkiksi johtoryhmätyöskentelyssä, eikä oikein ole selvää, millä perusteella eri johtoryhmien kokoonpanot valikoituvat. Tämä on ongelma, koska iso osa viestinnästä ja yhteisistä linjauksista tehdään nimenomaan erilaisten johtoryhmien ja niiden laajennettujen kokoonpanojen kautta. Pääsy oman työn kannalta

olennaiseen tietoon voi siis vaarantua. Erityisesti näin koettiin tilanteen olevan etäaikana, jolloin epävirallisen tiedon kulku muutoinkin on vähäisempää, vaikka sinällään virtuaalisten välineiden on koettu helpottavan tiedonjakamista.

Yhteisöpuheessa korostetaan, että digitaalinen verkostoituminen on vielä kesken. Se haastaa vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Edelleen uskotaan, että paras tapa kohdata ihmisiä on tavata kasvokkain. Yhdistävän pääoman kehittämällä on todettu myös vaikutuksia erilaisten digitaalisten etävälineiden käyttöön (Fu et al. 2020). Kiinnittämällä huomiota yhdistävän sosiaalisen pääoman kehittämiseen, voidaan siis edistää myös digitaalista verkostoitumista yli toimialarajojen. Yhteistyö eri toimialojen välillä tunnustetaan tärkeäksi ja erilaisia sisäisiä ja ulkoisia verkostoja tarvitaan päätöksentekoon ja palveluiden tuottamiseen. Virtuaalinen työ on vaikuttanut ihmissuhteisiin ja vuorovaikutukseen lisäämällä eristäytymistä. Siilorajojen kasvaessa muodostuu suljettuja piirejä, mikä saa aikaan päällekkäistä tekemistä ja erilaisia rönssyjä. Keskittyminen olennaiseen ja erityisesti isojen sisäisten kehittämissuhteiden etenemiseen on vaikeutunut. Yhteisöpuheessa suunnitelmallisuus ulottuu rakenteellisten tekijöiden, kuten tavoitteiden ja roolitusten merkityksen ymmärtämiseen. Erinomaisuuteen pyrkimisestä näkyy viitteitä joissakin haastatteluissa, tosin sitä ei suoranaisesti linkitetä yhteistyöhön.

*Sitova mekanismi* käsittelee, miten aineistossa johtajat kertovat olemassa olevien suhteiden kehittävän ja syvenevän. Tässä yhteydessä pyrin löytämään seikkoja, jotka edesauttavat osallistumista keskusteluun. Keskusteluun osallistuminen on edellytys suhteiden syvenemiseen. Osallistumista käsitellään laajemmin myös luvussa 4.2. Hiljaisuus ja oman äänen käyttö organisaatioissa. Sitovan mekanismin osalta haastatteluluokilla ei ollut suurtakaan eroa. Molemmista haastatteluluokista etäpalaverit ja yhteydenpito niissä koettiin luonnottomaksi. Etätyön ja virtuaalisen johtamisen ei uskottukaan jäävän laajemmalti käyttöön pandemia-ajan jälkeen.

Helppo lähestyttävyyden ja tavoitettavuuden koettiin tärkeäksi. Pohdittiin sitä, miten ovi on etänä auki. Etävälineiden käyttö on rajoitettua. Yhteisöpuheessa näkyi viitteitä jonkin verran monipuolisemmasta käytöstä ja etätyövälineitä käytettiin monipuolisemmin keskusteluun myös palaverien ulkopuolella. Etävälineiden avulla työstettiin myös yhteisesti dokumentteja. Suurin syy puutteelliseen etävälineiden käyttöön löytyy osaamisesta ja uskalluksen puutteesta. Vuorovaikutussuhteiden syventäminen on haasteellista, kun osallistuminen on puutteellista. Vuorovaikutus työntekijöiden ja työkavereiden kanssa onnistuu paremmin, kun tuntee heidät hyvin. Erityisesti virtuaalinen toimintaympäristö ja johtaminen siellä on vaikuttanut negatiivisesti yhteisöllisyyteen ja me-henkeen. Yhteyden muihin ihmisiin on siis koettu hajoavan. (vrt. esim. Nahapiet, Gratton, and Rocha 2005) Viitteitä aineistossa löytyy myös eristäytymisestä, jolla voi olla vaikutuksia yksinäisyyden kokemukseen tasapainottaen ihmissuhteita ja yhteyksiä (Salehi et al. 2019).

Kaikissa haastatteluissa pääasiallinen suhteiden syventäminen ja vuorovaikutus tapahtui erilaisissa palavereissa, joista johtoryhmät koettiin kaikkein tärkeimmiksi.

Johtoryhmissä yhteensovitettiin ja linjattiin asioita sekä käsiteltiin myös luottamuksellisia henkilöstöasioita. Ne olivat myös tärkeitä vertaistuen paikkoja, mikä on omiaan lisäämään sitovaa pääomaa. Keskusteleavuus niissä kuitenkin haki vielä paikkaansa. Keskusteleavan ilmapiirin luominen ja sen tärkeys korostui erityisesti yhteisöpuheessa. Pienentämällä ryhmiä, tekemällä yhteisiä projekteja ja systematisoimalla palavereita voidaan aktivoida keskustelemaan asioista syvemmin. Virtuaalista johtamista on pandemia-aikana haastanut se, että johtamisen käytänteitä ei ole muutettu, vaikka toimintaympäristö on muuttunut.

Erityisesti minäpuheessa palavereita leimaa lähijohtajavetoisuus. Tarve saada ihmiset keskustelemaan tunnistetaan, mutta sen kehittämässä ei ole onnistuttu. Palavereista piirtyy kuva vuorotellen raportoinnista, jolloin jokainen esittelee vuorotellen omia asioitaan, eikä varsinaista keskustelua synny. Etäpalavereissa osallistujia on jopa pakotettu osallistumaan. Osa osallistujista piiloutuu vahvojen ihmisten ja ryhmä taakse:

*”Selkeästi huomaa, että sitten on niin helppo jäädä siitä ulkopuolelle siitä työyhteisöstä. Jos on tällainen hiljaisempi entistä helpompaa jäädä sinne tavallaan ryhmän taakse tai niitten vahvojen ihmisten taakse.”*

Yhteisöpuheessa tunnistettiin valmistautumisen merkitys:

*”Sitten on semmoisia henkilöitä, joilla on aika korkea kynnyks, ehkä lähteä sitä omaa näkökantansa sanomaan eli silloin se vaatii siltä ryhmän vetäjältä semmoista fasilitointikykyä. Eli pitää sitten järjestää erilaisia tapoja. Ehkä ottaa parikeskusteluja ensin, jolloin hiljaisemmat niin sitten pääsee keskustelemaan jonkun kanssa ja saa vahvistusta sille, että hei tässä minun ajatuksissa voisi olla muidenkin mielestä järkeä ja sitä kautta se nousee esiin.”*

Lisäämällä vapaamuotoisia tilaisuuksia ja aiheita palavereihin voidaan aktivoida osallistumaan. Etäpalavereissa keskittymiskyvyn puute on havaittu isoksi ongelmaksi. Keskittymisen herpaannuttua kuunteleminen unohtuu ja keskustelusta siirrytään vuorottaiseen raportointiin, ja muiden ollessa vuorossa saatetaan “multitaskata” muita asioita. Erityisesti tämä vaikutti negatiivisesti sitovan mekanismin toteutumisesta minäpuheessa (Väätäinen and Vakkala 2023). Tämä voi olla myös yksi syy, miksi niissä koetaan etäajan rapauttaneen yhteisöllisyyttä ja me-hengen kadonneen.

Sitovaa sosiaalista pääomaa voisi lisätä erään lähijohtajan kommentti, jonka tunnistimme jo Hanna Vakkalan kanssa kirjoittamassamme artikkelissa (Väätäinen and Vakkala 2023),

*”Olla ihmisiksi ihmisten kanssa”*



Inhimillisyyttä voidaan tuoda pelkän ”asioiden paukuttelun” sijaan palavereihin antamalla lupa lempeyteen.

*”Kyllä siihen tarvitaan lupa ja jotenkin se ei ole ehkä suomalaisen työpaikkakulttuuriin ensimmäisiä asioita, että siellähän on hirveä pätemisen tarve ja vähemmän jaetaan, ja halutaan tuoda omaa itseään esille.”*

Ylläpitävää mekanismia tarkastellaan tässä osana erilaisten ryhmäviestintävälineiden käyttöä työyhteisön sisällä (vrt. esim. Ellison, Steinfeld, and Lampe 2011). Ryhmäviestintävälineinä tutkittavissa organisaatioissa olivat käytössä erityisesti Teamsin työryhmät, joissa voidaan jakaa dokumentteja, työstää niitä yhdessä ja keskustella ajankohtaisista, kaikkia koskettavista asioista.

Minäpuheessa ylläpitävän mekanismin osalta merkille pantavaa oli muutos, joka reilun 10 vuoden aikana on tapahtunut. Reilut kymmenen vuotta sitten kaikilla ei ollut käytössä edes sähköpostia. Tunnusomaista kaikille haastatteluille on, että isolle osalle työyhteisön jäsenistä sähköinen kommunikointi ja keskustelu tapahtuu edelleen sähköpostissa. Osaamisvajeiden vuoksi kommunikointitavat on pidetty simpeleinä ja muutoksia on tehty maltillisesti, jotta kaikki pysyvät mukana. Teamsin ryhmätyöskentelyalustat olivat haastatteluhetkellä vuonna 2021 vielä vajaalla käytöllä. Suurimmaksi osaksi sinne tallennettiin dokumentteja, mutta niitä ei varsinaisesti työstetty yhdessä. Intranet oli edelleen eniten käytössä oleva ryhmätyöskentelyalusta. Sinne tallennettiin dokumentit, keskustelu siellä ei ole mahdollista. Haastatteluista on kulunut jo useampi vuosi, ja käyttötavat ovatkin voineet monipuolistua kokemuksen ja osaamisen karttuessa.

Minäpuheessa painotetaan uskallusta osallistua ja yhteisöpuheessa taas pohditaan luottamuksen merkitystä osallistumisaktiivisuuden lisäämisessä (ks. myös Väättäinen and Vakkala 2023).

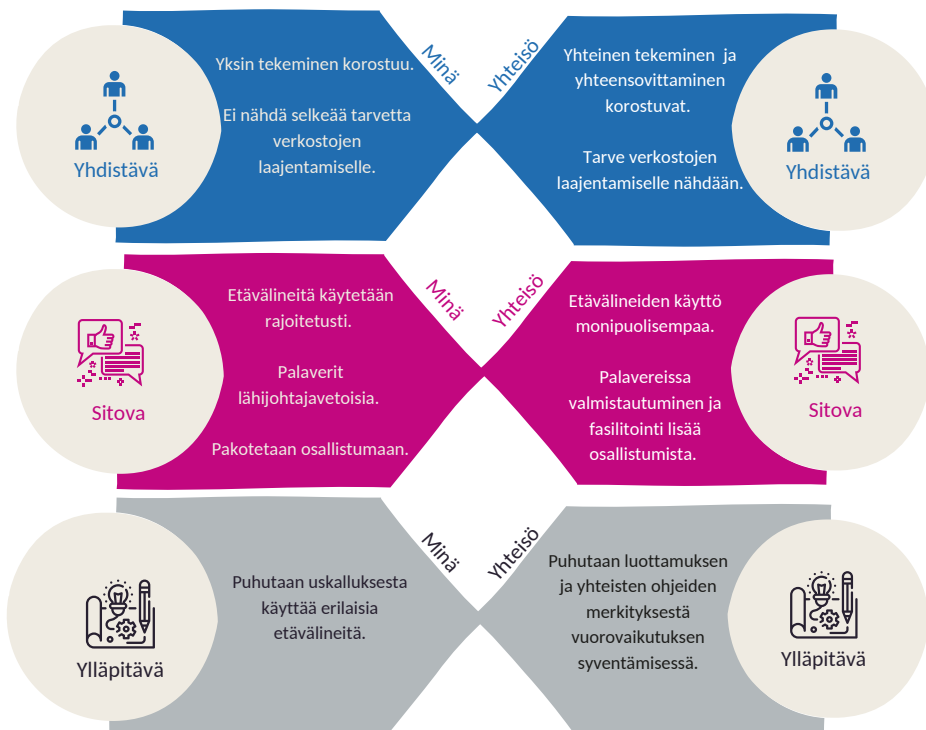
*”ja on se riittävä luottamus, että ihmiset uskaltaa osallistua keskusteluun joka ei suoraan heihin liittyvää, niin sieltähän voi nousta myöskin semmoisia konkreettisia, korjattavia asioita esiin tai kehitettäviä asioita.”*

Yhteisöpuheessa korostetaan myös yhtenäisten ohjeiden tärkeyttä ryhmäviestintävälineiden käyttöön ottamisessa ja käytön laajentamisessa. Osallistumisen erot tulevat hyvin esille tässä:

*”No se osallistuminenhan ihan suoraan, jos sanoo että et, osa on hyvinkin aktiivisia. Sitten osa porukasta minusta vähän tippuu pois ---, kun ei istuta saman pöydän ääressä....että miten se sitten näitä molempia ääripäitä saisit jotenkin tasoitettua, että pitää huolta, että siellä kaikki pysyy joukoissa mukana ja on sen*

*tiedon äärellä ja osaa käyttää järjestelmiä. Joku sanoi siitä, että menee aikaa siihen huolehtimiseen ehkä enemmän...”*

Sosiaalisen pääoman mekanismien erot tiivistyvät seuraavassa kuviossa.



*Kuvio 11. Sosiaalisen pääoman mekanismit minä- ja yhteisöpuheessa*

Minäpuheessa korostuu ongelmakeskeisyys ja yhteisöpuheessa ratkaisukeskeisyys. Yhteisöpuheessa ratkaisukeskeisyys näkyy palaverien valmistelun ja fasilitoinnin tarpeen tunnistamisena sekä etävälineiden käytössä. Minäpuheessa ei pystytä tunnistamaan kaikin osin sisäisten verkostojen laajentamisen hyötyjä, kun taas yhteisöpuheessa tämä tarve on selkeä. Osallistumaan pakottaminen ei välttämättä toimi sitovana mekanismina, eikä siten välttämättä lisää sosiaalista pääomaa. Sen sijaan erilaiset fasilitoinnin tavat voivat sitä tehdä. (Väättäinen and Vakkala 2023)

Palveluiden laatua voidaan parantaa kehittämällä ihmissuhteiden laatua sekä sitovaa ja yhdistävää pääomaa (Pedersen et al. 2023). Yhteisöpuheessa kiinnitettiin huomiota siihen, että isojen sisäisten kehittämisprojektien läpiviennissä on ollut etäaikana haasteita. Sitova ja yhdistävä pääoma vaikuttavatkin näissä kehittämisprojekteissa hieman eri prosessin vaiheissa. Ideavaiheessa keskittymällä pelkkään yhdistä-

vään pääomaan voidaan estää ideoiden virtaaminen ja niiden esille tuleminen. Tämä johtuu siitä, että keskittymällä pelkästään kasvattamaan verkostoja, voivat luottamusta edellyttävät prosessin vaiheet jäädä kehittymättä. Ideointivaihe ja ylipäänsä muutosten implementointi edellyttävät luottamusta ja hyviä ihmissuhteita. Siksi tarvitsemme näiden kehittämiseen sitovan pääoman kehittämistä. Toisaalta digitaalisen verkostoitumisen lisääminen kehittämällä ylläpitävää sosiaalista pääomaa, voi helpottaa tällaisia isoja muutosprojekteja ja niiden onnistumista myös virtuaalisissa toimintaympäristöissä. Tämä tutkimus tukee aiempaa tutkimusnäyttöä siitä, että pelkkä tehtäväympäristöjen käyttöönotto ei lisää niiden todellista käyttöä. Tarvitaan myös todellisia mahdollisuuksia ja esimerkkejä niiden käytännön hyödyntämiseen emotionaalista käyttöönoton tukea unohtamatta. Motivaatiota käyttää näitä sovelluksia voidaan lisätä myös sillä, että sieltä saa neuvoja omaan päätöksentekoon ja paikan, jossa viestiä jo ennestään tuntemiensa työkavereiden kanssa. (Phua, Jin, and Kim 2017) Tämän tutkimuksen aineistosta käy myös selkeästi ilmi, että luottamuksen puute, epävarmuus ja pelko estävät laajentamasta ja syventämästä verkostoja virtuaalisia etätyövälineitä hyödyntäen.

Organisaatioissa voitaisiin hyötyä virtuaalisen johtamisen erityispiirteiden paremmasta ymmärryksestä erityisesti virtuaalisen johtamisen paradoksaalisten kysymysten osalta. Erityisesti vuorovaikutukseen liittyvien paradoksaalisten kysymysten, kuten miten henkilökohtaista ja ystävällistä viestintää pitää olla vai keskitytäänkö vuorovaikutuksessa ammatillisiin kysymyksiin tai miten toiminnassa keskitytään merkityksellisten organisaation sisäisten suhteiden luomiseen, jolloin tästä voi tulla tiedonjakamisen perusta tiimissä (Purvanova and Kenda 2018). Näiden kysymysten lähestyminen paradoksiajattelun kautta voisi auttaa ratkaisemaan yhteistyöhön ja sen syntymiseen liittyviä haasteita myös virtuaalisessa ympäristössä. Yhteistyön syntymisen näyttää estävän aktiiviseen osallistumiseen liittyvät haasteet. Oman äänen käytön ja osallistumisen hyödyt tunnistetaan aineistossa varsin laajasti, silti työntekijät valitsevat olla hiljaa.

## **4.2. Hiljaisuus ja oman äänen käyttö organisaatiossa**

Organisaatiot kehittyvät, kun työntekijät haastavat omilla mielipiteillään ja ideoillaan vallitsevan status quon. Työntekijöiden sitoutuminen oman äänen käyttöön organisaatiossa antaa ylimmille johtajille ja organisaatiolle hyödyllistä tietoa. (Elizabeth W Morrison 2011) Oman äänen käyttö tarkoittaa työhön liittyvistä ideoista, ehdotuksista, huolista, ongelmista ja mielipiteistä viestimistä. Tämän tutkimuksen kannalta olennaista on sellainen viestintä, joka tukee jokapäiväistä vuorovaikutusta organisaatioissa, ja johon samalla voidaan liittää ratkaisuhakuisuutta (Elizabeth Wolfe Morrison 2023). Organisaatioiden kehittyminen kompleksisessa maailmassa edellyttää, että johtajat saavat käyttöönsä kaiken tarpeellisen tiedon

(Argyris 1977; M. A. Griffin, Neal, and Parker 2007). Vaikka tiedostamme, että tiedon jakaminen on tärkeää, silti osa ihmisistä valitsee olla hiljaa (Kish-Gephart et al. 2009, 165). Oman äänen käytöllä on merkitystä myös organisaation suoriutumisen ja tuloksellisuuden kanssa (Grant 2013).

Tarkastelen hiljaisuutta Milliken et al (2003) tunnistamien hiljaisuuden syiden kautta. Näitä voivat olla yksilön tai organisaation piirteet tai suhde lähijohtajaan. Nämä voivat aiheuttaa negatiivisia seuraamuksia tai vakuuttaa työntekijän siitä, ettei osallistuminen kannata. Tällöin todennäköisyys vaieta kasvaa. Peilaan näitä syitä myös johtamisen käytänteiden ja tunteiden merkitykseen hiljaisuuden aiheuttajina. Oman äänen käyttöä estävien eli hiljaisuutta edistävien johtamisen käytänteiden tunnistaminen on luontaisempaa työntekijöille (Pynnönen 2015), joita en aineistossani ole haastatellut. Johtuen vaikeudesta tunnistaa negatiivisia piirteitä omassa toiminnassa, jaoin aluksi analyysissäni haastattelut kahteen tapausluokkaan: ylin johto ja keskijohto nähdäkseni miten ne eroavat toisistaan. Lisäksi määrittelin demografisiksi piirteeksi johtajakokemuksen (alle 10 vuotta = kokemattomampi ja yli 10 vuotta = kokenut). Seuraavaksi analysoin aineistosta tunnistamani minäpuheen ja yhteisöpuheen kategorisia puhetyyppejä. Näissä kategorisissa puhetyypeissä on kaikissa sekä keskijohtoon että ylimpään johtoon kuuluvia haastateltavia. Seuraavissa luvuissa tarkastelen tuloksia hiljaisuuden ja oman äänen käytön tarinan sekä tunteiden ja johtamisen merkitystä hiljaisuuden ja oman äänen käytön osalta.

#### **4.2.1. Hiljaisuuden ja oman äänen käytön tarina**

Organisaation jäsenellä tulee olla jotakin jaettavaa ja toisaalta motivaatiota jakaa sitä, jotta hän osallistuu ja käyttää näin omaa ääntään. Työntekijän motivaatiota jakaa tietoa lisäävät hyvät suhteet omaan lähijohtajaan (Elizabeth W Morrison 2011; Shepherd, Patzelt, and Berry 2019). Seuraavissa esimerkkitarinoissa keskityn analysoimaan ja kuvantamaan hiljaisuutta ja oman äänen käyttöä tunnistamani kategoristen puhetyyppien minä- ja yhteisöpuheen kautta. Tarinat on koottu minäpuhetta ja yhteisöpuhetta koskevista haastatteluaineistosta. Tarkoitukseni on havainnollistaa, miten eri tavalla nämä kategoriset puhetyypit aihetta käsittelevät. Näissä kategoristen puhetyyppien tarinoissa oman äänen käyttöä kuvataan sanalla osallistuminen, koska se on termi, josta aineistossa pääosin puhutaan.

##### **Minäpuhe – Odotettavissa olevat negatiiviset seuraukset**

Johtajana olen palaverissa aika paljon äänessä ja pidän selkeyttä viestinnässä tärkeänä asiana. Siksi teen omat muistiinpanot siitä, mitä aion sanoa ja haluan palaverissa viestiä. Meillä on täällä aikaisemmin ollut semmoinen tosi tarkka nokkimisjärjestys. On johdettu pelolla. Tämä vaikuttaa edelleen. Ei välttämättä tarkoiteta pahalla sanoa, mutta saatetaan teiltä toisen sanomiset ja siinä sitten ihminen nolostuu. Tätä tapahtuu sekä omien lähijohtajien kuin myös kollegoiden taholta. Valitsen tarkkaan, missä foorumissa ja kenelle asioitani kerron. Tietyissä asioissa olen siirtänyt viestinnän kokonaan sähköpostiin.

Aloittaessani tässä tehtävässä olin ensin todella innoissani ja esitin omia ideoitani palaverissa ja muutoinkin työyhteisössä. Aina ideoitani ei otettu vastaan hyvin. Minut tyrmättiin useasti ja minulle puhuttiin epäasiallisesti. Meillä oli kerran semmoinen kehittämisprojekti, jonka yhteydessä saimme antaa kollegoillemme nimetöntä palautetta johtamisesta, palavereihin osallistumisesta ja niin edelleen. Sain siinä huomautuksia siitä, että puhun liikaa. Olen kova puhumaan, mutta en itse kokenut puhuvani sen enempää kuin muutkaan. Tämän jälkeen kerron omia asioitani vain valikoidusti. Koin etten voi olla oma itseni. Innostus vaihtui kyynistymiseksi, pettymykseksi ja lannistumiseksi. Hämmennyin saamastani palautteesta, jota ei koskaan käyty yhdessä läpi. Valitsin olla hiljaa, jotta en olisi vaivaksi tai venyttäisi palavereita liiaksi. Nimetömät palautteet loukkasivat minua. Kaipaen sääntöjä siitä, miten asioita tulee tuoda esille. Itse en enää vie raakileita ideoita palavereihin. Kehitän ne mahdollisimman valmiiksi itse.

Toinen seikka, mikä vaikuttaa osallistumiseeni on se, että meillä ei ole päätävävaltaa näissä palaverissa. Koen, että keskustelu siellä on turhaa. Ei me siellä mitään päätetä. Palaverin vetäjä, joka yleensä on koko porukan korkein viranhaltija ja johtaja, tekee päätökset. Riittää, kun kerron ideani ja ajatukseni omalle lähijohtajalleni. Hän voi kuitenkin tehdä minua koskevia päätöksiä. Muiden mielipiteillä ei niinkään ole merkitystä. Ei minua kiinnosta muiden mielipiteet, enkä usko, että heitä kiinnostaa minun.

Itse olen johtajana pyrkinyt vaikuttamaan siihen, että ihmiset osallistuvat. Laitan vuorollaan kertomaan ja aktivoin hiljaisempia puhumaan. Näissä palaverissa ideoimme yhdessä. Jokainen pääsee tai joutuu puhumaan, mikä on mukavaa. Haluan, että omat tiimiläiseni kokevat vuorovaikutuksen kynnyksen matalaksi. Osallistuminen ja keskustelu on minulle tärkeää, jotta tiedän missä mennään. On myös mukava huomata esimerkiksi harjoittelijoista, että ensin he ovat varovaisia osallistumaan, mutta luottamuksen lisääntyessä uskaltavat puhumaan. Minä olen myös huomannut, että ennen kysyttiin todella pieniin asioihin minulta lupaa, nykyisin otetaan itse selvää. Omatoimisuus on lisääntynyt erityisesti nuorella sukupolvella.

Ihmisisä on eroja ja heidät on huomioitava yksilöinä. Välillä on hyvä kysellä fiiliksiä. Olen myös huomannut, että tunnekuuhun vallassa on vaikea käsitellä asioita. Siksi olen käyttänyt muun muassa tunnekuulemista, jossa huomio kiinnitetään hetkeksi pois tunteista. Annetaan ikään kuin tunteiden levätä. Tämä edellyttää empaattista suhtautumista toiseen ihmiseen, jotta osaa lukea, milloin tunnekuulemisen käyttö on hyvä ja mihin seikkaan ihmisen huomion voi kiinnittää. Toiset kertovat asioita monisanaisesti ja toiset muutamalla lauseella.

Luottamus on osallistumisen kannalta tärkeässä roolissa. Korona-aika on aiheuttanut epävarmuutta ja epäluottamusta. Johtajana on tärkeä näyttää esimerkkiä tunteiden sanoittamisessa, käsittelyssä ja hallinnassa. Tunteista ei ole helppo puhua. Jos johtajana tuskastuu tai räyhää, antaa luvan tällaiseen toimintaan myös muille. Silloin saattaa ruokkia pelon ilmapiiriä tahtomattaan. Sitten on niitä tilanteita, että ymmärretään toinen tahallaan väärin. Sillä vaikeutetaan viestintää ihan turhaan. Jotenkin edelleen ajatellaan,

että pomo on pomo ja se kuitenkin määrää, mitä tehdään. Mielestäni nykyään pitäisi enemmän miettiä yhdessä. Tehdä yhdessä hyvää meidän asiakkaillemme.

Lempeyteen pitää olla organisaatiossa lupa. Johtaja voi olla lempeä, empaattinen ja ymmärtäväinen. Kaikille ihmisille työ ei merkitse yhtä paljon. Ihmiset suhtautuvat työhön eri tavalla. Toiset voivat olla verkkaisempia tarttumaan asioihin. Erilaisuuden ymmärrystä on hyvä lisätä myös tästä näkökulmasta. Olen johtajana usein kehottanutkin työntekijöitä tarttumaan johonkin toiseen tehtävään odotellessaan työkaverin tekemää osioita työtehtävästä. Olisi hyvä, jos voisimme antaa ihmisille aikaa tehdä asioita myös omassa tahdissaan, koko ajan hoputtamatta. Opettelisimme olemaan ihmisiksi ihmisten kanssa.

### **Yhteisöpuhe – Organisaatio ja johtamisen aktiivinen ote tukemaan osallistumista**

Etänä palaverit ovat enemmän raportointia ja silloin tukikin jää vähäiseksi. Osallistuminen tarkoittaa tällöin vuoron perään raportointia ja se voi turhauttaa ja estää osallistumista. Läsnaolo ja keskittyminen etäpalaverissa herpaantuu helposti, jos asia ei kiinnosta. Asioita ei välttämättä tule etänä käsiteltyä perusteellisesti ja analysointi jää helposti tekemättä, kun paukutellaan vaan asioita. Vuorovaikutus kapenee ja sen laadullinen puoli kärsii etänä. Näin myös yhteenkuuluvuus ja sitoutuminen heikkenevät. Siiloudumme entisestään ja tärkeä kollegiaalinen tuki jää saamatta. Toiminnanohjausjärjestelmät voisivat tukea viestintää, kun työntekijät voisivat viestiä niiden avulla, missä työn osalta mennään ja johtajat varmistua työn etenemistä ja puuttua poikkeamiin. Vapauttaisi myös palaverissa aikaa keskustelulle.

Haastavia ovat tilanteet uudessa työssä tai uuden porukan kanssa, kun ei vielä tunne ihmisiä, eikä tiedä heidän kaikkia vanhoja ristiriitoja tai aiempia epäonnistumisia, eikä näin pysty samalla tarpeellisissa määrin ottamaan näitä tekijöitä huomioon. Toiset ihmiset on kohdattava kahden kesken ja toiset osallistuvat mieluiten pienemmässä porukassa. Etäaikana osa asioista on jäänyt ihmisten, asioiden ja tilanteiden erilaisuuden vuoksi käsittelemättä kokonaan. Osa on odottanut, että pääsemme jälleen kohtaamaan kasvotusten. Ihmisten ja organisaation historian tunteminen auttaa fasilitoimaan keskusteluja oikealla tavalla. Palaverissa keskustelun ja läsnäolon merkitys on konkreettinen ja selkeä esimerkki työntekijöille siitä, että heidän mielipidettään arvostetaan.

Etäaikana inhimillistä kohtaamista kaivataan. Luontaisia kohtaamisen paikkoja on ollut vähän. Etäkokoukset ovat muotopuolia osallistumisen osalta, kun osa kokee etävälineiden käytössä epävarmuutta. Kehittämisessä pitää edetä pienin askelin yhteisen tahtotilan ja tavoitteiden määrittämisen kautta. Sinällään koen, että meillä on kyllä hyvät keskusteluyhteydet. Pysin kiinnittämään huomiota, että keskustelemme avoimesti ja rehellisesti asioista, koska työntekijöiden mielipiteillä on erityinen merkitys päätöksenteossa. Työntekijöillä voi jäädä rästä toisenlainen kuva, esimerkiksi silloin, kun palaverissa esitetään paljon erilaisia näkemyksiä ja erityisesti, jos näkemykset poikkeavat omistani. Silloin koen tarpeelliseksi hankkia lisäselvitystä muualta ja vasta sen jälkeen teen päätöksen. Työntekijälle voi syntyä kuva, ettei heitä kuulla tai heidän mie-

lipiteellään ei ole merkitystä. Perustelut ovat tärkeässä roolissa ja aina niissä ei onnistu.

Ulkopuolisuuden tunne voi myös etätyöskentelyssä syntyä helposti. Olemme tiimisämme huolehtineet, että tieto on tasapuolisesti kaikkien saatavilla ja siksi käytämmekin viestintään muun muassa Teamsin työryhmien keskustelualustaa. Virtuaalisten työryhmien hyöty on se, ettei kukaan jää keskustelusta ulkopuolelle. Ei ole merkitystä satutko olemaan juuri silloin toimistolla tai samanaikaisesti Teamsin äärellä. Voit osallistua keskusteluun, kun sinun aikatauluusi sopii ja palata siihen tarvittaessa myöhemminkin. Vuorovaikutuksen laadullinen puoli, ihmissuhteet, läsnäolon tunne, sitoutuminen ja yhteisöllisyys vahvistuvat, kun kohtaamme kasvokkain.

Kohdattiinpa ihmisiä sitten kasvokkain tai etävälineiden kautta, on tärkeää olla läsnä. Itseäni ärsyttää, jos joku ei näytä kuuntelevan ja olevan läsnä, vaan puuhaa omiaan palavereissa. Silloin tulee tunne, että asiani ei ole tärkeä. Läsnäolon kannalta haastavia ovat tilanteet, joissa ihmiset tulevat kesken jonkin keskittymistä vaativan tehtävän tai palaverien välissä selvittämään asioitaan. On vaikea siirtää omaa keskittymistään asiasta toiseen ja kiireen keskellä unohtaa kello ja keskittyä ihmiseen. Tällaisissa tilanteissa on tullut tunne, että asian olisi voinut hoitaa toisellakin tavalla. Olla enemmän läsnä ja keskittyä.

Olen havainnut, että pelkkä saavutettavissa oleminen ja ajan varaaminen mahdollisille yhteydenotoille ei enää riitä. Sitäkin tarvitaan, mutta etäaikana johtajan on otettava itse aktiivisempi rooli vuorovaikutuksesta ja sen ylläpidosta työyhteisössä. Kuulluksi ja nähdyksi tulemisen tunteita voi vahvistaa esimerkiksi vierailemalla eri toimipisteissä tai työmailla kysellen kuulumisia. On pidettävä yhteyttä myös niihin, jotka eivät pidä yhteyttä itse. Suuri huoli etäaikana on se, että erot työntekijöiden välillä kasvavat, kun osa hallitsee vuorovaikutuksen ja uskaltaa käyttää erilaisia välineitä ja osa ei. Saavutettavuutta ja tavoitettavuutta haastaa myös se, että erilaisia kanavia ja palaveriteita on paljon. Tähän kaivattaisiin systemaattisuutta ja selkeyttä. Kaikessa ei voi olla koko ajan läsnä ja tavoitettavissa. Toivomme, että ihmiset osallistuisivat ja uskaltaisivat käyttää omaa ääntään. Tätä on yritetty kehittää, mutta siinä ei ole kauhean hyvin onnistuttu.

Tämä korona-aika on saanut semmoisen kovan kaipuun kohti normaalia. Jatkuvasti muuttuvat ohjeet luovat epävarmuutta ja turhautuneisuutta, kun työntekijät eivät ole tienneet, missä nyt mennään tai mitä heiltä odotetaan. Muuttuvista ohjeista viestiminen sähköpostilla ja eri pikaviestivälineillä lisää on lisännyt väärinymmärryksen vaaraa. Jos asioita vain töksäytellään perustelematta niitä, on helppo käsittää asian väärin. Tässä on tärkeä lähteä hakemaan yhteisymmärrystä ihmisten välille. Yleensä asiat selviävät, kun asetumme niiden äärelle yhdessä. Kasvotusten kohtaaminen helpottaisi myös asioiden käsittelyä. On ollut ikävää huomata, että ihmiset ovat jättäneet koko korona-ajan kertomatta tärkeitäkin asioita.

Tunnepuolella ihmisiä on vaikea johtaa. Muutamia vinkkejä minulla kuitenkin on tähän. Otetaanpa esimerkiksi pelko, jota uuden etävälineen käytön opettelu voi aiheuttaa. Olen huomannut, että silloin kannattaa edetä pienin askelin ja ottaa ihminen, hänen oppimistyylinsä ja persoonansa huomioon. Kannattaa perustella, miksi

etävälineiden käyttö on tärkeää. Työntekijälle on hyvä antaa mahdollisuus sanoittaa omia tunteitaan ulos. Tunteista keskustelu vaatii sosiaalista tilannetajua. Työntekijän kanssa voi sopia yhdessä pelisäännöistä ja rajata aihealuetta, josta keskustellaan. Tämä auttaa kaikkia keskusteluun osallistuvia pysymään asiassa ja keskittymään olennaiseen. Ristiriitatilanteissa olennaiseen keskittyminen on erityisen tärkeää. Asian selvittäminen edellyttää hyvää keskusteluyhteyttä, joka saavutetaan, jos ihmiset luottavat toisiinsa.

Ylipäänsä viestinnällä voi vaikuttaa tunnetilaan. Selkeällä ja johdonmukaisella viestinnällä voidaan vähentää stressiä ja kuormittavuutta. Erityisesti näissä suuren epävarmuuden ja muutosten vuosissa on ollut tärkeää luoda turvallisuutta esimerkiksi asettamalla raameja toiminnalle. Raameilla tarkoitan tavoitteita, roolitusta, toimenkuvia ja oman perustehtävän ymmärtämistä. Kun nämä ovat selkeitä, on epävarmoinakin aikoina helpompi toimia, eikä tarvitse pelätä epäonnistumista. Raamit antavat turvaa ja tukiverkkoa, joka ottaa vastaan. Jos näitä raameja ei ole, työntekijät pelkäävät, että pakka hajoaa pienestäkin epäonnistumisesta, eikä kukaan tiedä, miten tai kenen pitäisi asiaan puuttua.

Näissä kahdessa tarinassa on löydettävissä selkeitä syitä hiljaisuuteen. Minäpuheessa hiljaisuuden syyt kytkeytyvät yksilön piirteisiin ja erityisesti aiempien kokemusten aiheuttamaan riskiarvioon. Odotettavissa olevat negatiiviset seuraukset ylittävät selkeästi oman äänen käytöstä arvioidut hyödyt. Kun otetaan vielä huomioon organisaation hierarkkinen luonne ja aineistossa kuvattu autoritäärinen tai ainakin auktoriteettiin pohjautuva johtamisen perinne, ei ole yllättävää, että organisaatiossa valitaan olla hiljaa niissäkin tilanteissa, joissa jotakin annettavaa olisi. Nämä syyt on pystytty tunnistamaan hiljaisuutta aiheuttaviksi myös aiemmissa tutkimuksissa (Milliken, Morrison, and Hewlin 2003). Minäpuheessa suhteet lähijohtajaankaan eivät ainakaan kaikin paikoin tue osallistumista (Milliken, Morrison, and Hewlin 2003; vrt esim. Shepherd, Patzelt, and Berry 2019), vaikka onkin todettava, että omassa johtamistyössä tähän kuvataan ratkaisuja.

Yhteisöpuhe ratkaisukeskeisenä löytää oman äänen käytön tukemiseen sekä organisatorisia että johtamiseen liittyviä ratkaisuja. Mielenkiintoisella tavalla palaverien sisällöllisessä kehittämisessä esille nostetaan toiminnanohjausjärjestelmien ja prosessien kehittäminen, jotta raportointiin painottuvista palaverikäytänteistä voitaisiin siirtyä keskustelelvampaan suuntaan. Tunteiden johtaminen sen sijaan koetaan hankalaksi erityisesti virtuaalisessa toimintaympäristössä. Ratkaisuja on haettu monipuolisesta etävälineiden käytöstä kasvokkain kohtaamiseen. Näillä ratkaisuilla pyritään vähentämään ulkopuolisuuden tunnetta ja epävarmuutta, sekä parantamaan läsnäoloa, tavoitettavuutta ja saavutettavuutta. Voidaankin todeta, että hiljaisuutta organisaatiossa aiheuttavat edellä mainittujen Millikenin tutkijaryhmineen (2003) tunnistamien seikkojen lisäksi negatiiviset tunteet sekä johtamisen käytänteet, joista enemmän seuraavassa.



#### 4.2.2. Negatiiviset tunteet hiljaisuuden aiheuttajana

Tunteet vaikuttavat työntekijän oman äänen käyttöön ja se oli havaittavissa myös tämän tutkimuksen aineistossa. Toisaalta voimakkaat negatiiviset tunteet kuten turhautuminen, viha ja tyytymättömyys voivat ajaa ihmisiä puhumaan. Voimakkaiden tunteiden vallassa ei ole helppoa ilmaista tunteitaan rakentavasti ja siten saada esimerkiksi kollegoita tai omaa lähijohtajaa suhtautumaan mielipiteisiin suosiollisesti. (ks. myös Grant 2013, 1704) Erittelen aineistossa tunnistamani hiljaisuutta aiheuttavat tunteet seuraavassa taulukossa.

Taulukko 9. Hiljaisuutta aiheuttavien tunteiden ilmeneminen aineistossa.

Tunne	Miten näkyy koko aineistossa?
Pelko	<ul style="list-style-type: none"><li>• uusi teknologia, uudet toimintatavat</li><li>• oman osaamisen puute</li><li>• muutos pelottaa</li><li>• johtajan huutaminen tai kiroileminen luo pelon ilmapiiriä</li><li>• sairastuminen tai kuolema pandemiatilanteessa</li></ul>
Epävarmuus	<ul style="list-style-type: none"><li>• äkillinen virtuaalinen johtamiseen siirtyminen</li><li>• ei selkeää kuvaa, mitä työpäivän aikana tapahtui</li></ul>
Läheisyyden puute	<ul style="list-style-type: none"><li>• etätyö on vienyt inhimillisyyttä pois</li><li>• läsnäolo ja läheisyys vaikea toteuttaa</li><li>• virtuaalinen työ aiheuttaa etäännyttä: ei voi aistia ihmistä</li><li>• ollaanko toisessa päässä läsnä, vai puhutaanko vain omat asiat?</li></ul>
Loukkaantuminen	<ul style="list-style-type: none"><li>• työntekijät saattavat loukkaantua esimerkiksi asiakkaiden käyttäytymisestä</li></ul>
Pettymys	<ul style="list-style-type: none"><li>• haluttomuus osallistua keskusteluun</li><li>• ei ole kerrottu lähijohtajalle asioita koko pandemian aikana. Vasta vuosittaisessa kehityskeskustelussa tullut ilmi.</li></ul>
Turhautuminen	<ul style="list-style-type: none"><li>• virtuaalinen toimintaympäristö</li><li>• ei ole löydetty uusia tapoja</li><li>• työntekijät toimivat omien visioidensa mukaan</li><li>• ”rönsyjä” on kertynyt</li></ul>

Vääryys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• asettuu toisen kannalle ratkaisuehdotusten tai mielipiteiden eriytyessä</li> </ul>
Kiire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• muuttuvat toimintatavat ja toimenkuvat aiheuttivat kiireen tuntua</li> <li>• pandemia-aika lisäsi tarvetta tehdä ohjeistuksia</li> <li>• ylipäänsä kunnan lakisääteiset tehtävät lisääntyvät koko ajan, eikä niitä tekemään voida palkata lisää henkilöstöä</li> </ul>
Hallitsemattomuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• puuttuvat ohjeistukset mm. etätyön määrästä</li> </ul>
Kuuhunta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• työpäivän aikana voi jokin asia kuohuttaa, jolloin lähijohtajan oven on oltava auki</li> </ul>
Kiukku tai viha	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ei ole sallittua ilmaista, mutta lähijohtajan huoneessa tämänkin pitäisi olla sallittua</li> </ul>
Ärtymys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• anonyymeissa palautteissa asiattomia viestejä</li> </ul>
Hämmennys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ei ymmärretä, miksi kysytään palautetta anonyymisti varsinkaan, jos niitä ei käydä läpi osallistujien kesken</li> </ul>

Haastateltavat eivät välttämättä osanneet yhdistää tunteita hiljaisuuteen. Joissakin haastatteluissa kerrottiin tunteiden muuttaneen tai rajoittaneen osallistumista. Tunteiden ja hiljaisuuden yhteys on osin oma tulkintani hiljaisuuteen johtavista syistä, jota olen tehnyt aiemman tutkimuksen perusteella. Ylimmän ja keskijohdon erot piirtyvät tunteiden osalta erityisesti epävarmuuden tunteeseen. Siinä, missä keskijohto puhuu epävarmuudesta, puhuu ylin johto epävarmuuden sietämisestä. Epävarmuuden sietäminen liitetään pandemian aikana jatkuvasti muuttuviin ohjeistuksiin, joita on kommunikoitava työntekijöiden kanssa.

*”Toimintaohjeita alkoi satelemaan. Sen jälkeen varmaan ensimmäiset sinä iltana ja seuraavana päivänä tuli paljon lisää ja alkuunhan me tehtiin ihan niin, että me taidettiin ensimmäinen toimintaohje antaa kolmeksi päiväksi...”*

Kokemattomamman ylimmän johdon kertomuksissa ei samalla tavalla myöskään ollut havaintoja pelosta ja sen kokemuksista kuin muissa haastatteluissa. Sekä ylimmän johdon että keskijohdon arkeen liittyy paljon negatiivisia tunteita. Eroavaisuuksia on siinä, että ylin johto kuvaa ehkä enemmän työntekijöiden tai keskijohdon tunteita ja keskijohto kuvaa omia tuntemuksiaan sekä osin työntekijöiden tuntemuksia. Vain ylimmälle johdolle tyypillisiä tunteita ovat loukkaantumiseen ja loukkaantumisherkkyteen liittyvät tunteet. Keskijohdolle taas ylimmästä joh-

dosta poikkeavia tunteita ovat ärtymys, hämmennys, turhautuminen ja vääryyden kokemukset.

### **Pelko, epävarmuus ja turhautumisen tunnistaminen hiljaisuuden aiheuttajana**

COVID-19 pandemian aiheuttama äkillinen virtuaalinen johtaminen aiheutti epävarmuutta ja pelkoa molemmissa kategorisissa puhetyypeissä. Minäpuheessa lähijohtajilla ei ollut selkeää kuvaa siitä, mitä työpäivien aikana kotona tapahtui, mikä aiheutti epävarmuutta, vaikka luotettiin siihen, että ihmiset tekevät työnsä. Pelosta keskusteltiin minäpuheessa lähinnä sisältä tulevana ilmiönä, vaikka myös ulkoista epävarmuutta ja pelkoa vallitsevan pandemiatilanteen vuoksi oli havaittavissa erityisesti niiden havaintojen perusteella, joita johto on tehnyt työntekijöissä. Pelko on aiheuttanut puolustavaa hiljaisuutta. Puheen keskeyttäminen palaverissa ja ideoiden tyrmääminen aiheuttivat paitsi pelkoa ja epävarmuutta, myös turhautumista, lannistumista ja kyynistymistä. Alussa työtehtävässä vallinnut innostus vaihtui negatiivisiin tunteisiin. Pettymyksen tunteetkaan eivät olleet vieraita. Nimettömät palautteet loukkasivat ja vaatimus antaa niitä myös toisille nosti esiin hämmennyksen tunteita.

*”Minä olin aika hämmentynyt, kun minun piti vastata ensinnäkin näistä muista kollegoista. Siinä piti ikään kuin mennä henkilökohtaisuuksiin, kun piti luonnehtia niitä.”*

*”...omat tulokset niin kyllä minä olin vähän silleen kieltämättä loukkaantunut niistä ja mietin, että mikä tarkoitus tällä oli, koska eihän niitä sitten käyty ikinä läpi millään tavalla.”*

Palavereissa käytävillä keskusteluilla ei koettu olevan mitään painoarvoa, koska johtaja kuitenkin teki päätökset itse. Tämä sekä nimettömien palautteiden aiheuttama loukkaantuminen ovat aiheuttaneet harkittua hiljaisuutta. Omasta osallistumisesta ei ole koettu hyötyä päätöksenteon kannalta (Kish-Gephart et al. 2009). On vaiettu, jotta toiset eivät näkisi itseä negatiivisessa valossa (Milliken, Morrison, and Hewlin 2003).

Yhteisöpuheessa tunnistetaan epävarmuutta, turhautumista, ärsytystä, yhteenkuuluvuutta, pelkoa ja huolta. Kuva on tunteiden osalta hieman positiivisempi kuin minäpuheessa, vaikka sielläkään positiivisista tunteista ei juurikaan puhuta. Näistä tunnistetaan lähinnä luottamus ja turvallisuus. Yhteisöpuheessa pandemia-aika on saanut aikaan kovan kaipuun kohti normaalia. Epävarmuus on ollut jokapäiväistä. Yhteisöpuheessa tunnistetaan, että epävarmuuden ja keskeneräisten asioiden siettäminen on osa johtajan työtä, eikä siitä koskaan pääse kokonaan eroon.

Vaikean tunteiden käsittelemisen teemasta tekee se, että kaikki aiemmat yhteiskunnalliset ja yksilölliset kokemukset voivat aiheuttaa pelkoa. Tästä oli aineistossa

lukuisia esimerkkejä. Erityisesti minäpuheessa puhuttiin auktoriteettijohtamisesta, perinteisen johtamisen autoritäärisistä ja pelolla johtamisen elementeistä ja niiden vaikutuksesta siihen, ettei vielä kukaan omia mielipiteitä kaikissa tilanteissa halunnut tai uskaltanut tuoda esille. Auktoriteetin pelkoa voidaan vahvistaa kaikella sellaisella tekemisellä, jolla vahvistetaan auktoriteettisuhteita. Näistä suorista ja epäsuorista kokemuksista tulee ajan myötä muistoja ja uskomuksia, joihin vertaamme nykyisiä ärsykeitä hetkinä, jolloin meidän tulisi osallistua keskusteluun, kertoa omia ideoitamme tai ottaa asioita puheeksi (Kish-Gephart et al. 2009). Nykyiset kokemukset, perinteiseen johtamiseen liittyvät autoritääriset ja pelolla johtamisen elementit, voivat vaikuttaa puolustavan hiljaisuuden syntymiseen. Työntekijä suojelee tällöin itseään. (ks. esim. Roseman 2011) Hiljaisuus voi näyttytyä tällöin ainoalta järkevältä vaihtoehdolta, jos sitä katsotaan työntekijän näkökulmasta. Ongelmallisen siitä voi tehdä se, että tällöin johtajan kyvykkyyttä voidaan aliarvioida, koska hänen tietonsa ja osaamisensa ei ole työyhteisön käytössä. (ks. esim. Milliken, Morrison, and Hewlin 2003) Hyväksikäyttävän johtamisen pelko voi saada työntekijän vaikeenemaan (esim. Van Dyne, Ang, and Botero 2003; Kiewitz et al. 2016) ja vallan menettämisen pelko johtajan käyttämään ääntään vain silloin, kun hän kokee siitä olevan itselleen hyötyä (Wisse et al. 2019).

Tunteiden vaikutus voi olla kahtalainen, joka näkyi erityisesti minäpuheessa. Toisaalta tunteet saivat vaikeenemaan, toisaalta ne saivat purkamaan turhautumista ja pelkoakin sähköposititse. Paradoksaalista negatiivisten tunteiden ilmaisemisessa onkin, että niiden vallassa ihminen kyllä saattaa ilmaista tunteitaan varsin intohimoisesti, mutta äänenkäytön vaikutukset eivät välttämättä ole positiivisia ja vaikuttavia. Tunteiden vallassa ei ole helppoa ilmaista itseään rakentavasti. Näin muut eivät välttämättä suhtaudu tällaiseen puheeseen toivotulla tavalla. Puutteelliset tunteiden hallintakyvyt vaikuttavat, yhdistettynä huonoon johtamiseen, haitallisesti työntekijöiden oman äänen käyttöön. Sen sijaan kyky säännellä tunteita edesauttaa oman äänen käyttöä ja lisää sen vaikuttavuutta. (kuten myös Grant 2013)

Tunteista keskustelemista ei minäpuheessa pidetä helppona. Ristiriitojen ratkaisu on tästä esimerkkinä.

*”Ja sehän se on se (tunteet), jotka niitä ristiriitoja noin ylipäätään, jos ihmisten välillä jotakin ristiriitoja on, niin aika harvoin ne oikeasti johtuvat mistään työasiasta. Ihan oikeasti, kyllähän ne ovat jotakin tunneasioita, väärin tulkittua viestintää. Ikäviä asioita harrastustoiminnassa, se on mennyt huonosti, psyykkistä olemusta ylipäätään. Siitähän me oikeasti puhutaan.”*

Tottumattomuus tunteista puhumiseen vaikeuttaa siis myös ristiriitojen käsittelemistä. Minäpuheessa tunnustetaan, että johtajana on tärkeää näyttää esimerkkiä tunteista puhumisesta ja tunteiden hallinnassa. Jos esimerkiksi johtaja räyhää tai tuskastuu tunteiden käsittelemiseen, antaa helposti luvan tällaiseen toimintaan

ja suhtautumiseen myös muille. Silloin voi myös tulla ruokkineeksi pelon ilma-  
piiriä. Tällainen rankaisemiseen perustuva käyttäytyminen esimerkiksi kehottaa  
välttämään uhkaavia tilanteita. Palkitsemisella taas voidaan vaikuttaa päinvastoin.  
Vaikka työntekijällä olisi pelon kokemuksia, hän saattaa lähestyä pelosta huolimatta  
(Kiewitz et al. 2016), kuten esimerkiksi minäpuheessa havaittiin viestinnän siirty-  
misestä kasvokkain kohtaamisesta sähköpostiin.

Yhteisöpuheessa oma työ näyttäytyy osana isompaa rakenteellista kokonaisuutta.  
Perinteiselle kuntajohtamiselle tyypillisten ohjeiden ja määräysten rooli on olen-  
nainen. Siksi jatkuvasti muuttuvat ohjeet haastavat arjen työtä. Epätietoisuus siitä,  
missä mennään ja mitä heiltä odotetaan, on aiheuttanut turhautumista. Kaikissa  
töissä ei kuntasektorillakaan voinut tehdä etätöitä, vaan osa on joutunut olemaan  
koko pandemia-ajan työssä toimistolla. Pelon koetaan saavan aikaan uhkaavien  
tilanteiden välttelyä. Tällöin esimerkiksi oman terveyden menettämisen pelko voi  
estää tekemästä omaa työtä, jos tulee tunne, ettei työpaikalle uskalla tulla. Näissä  
tilanteissa johtajan on yritettävä löytää kaikkia osapuolia tyydyttävä ratkaisu. Tästä  
syystä keinovalikoimaan on kiinnitettävä huomiota. Aineistossa tällaisia tilanteita  
pyrittiin ratkaisemaan esimerkiksi tarjoamalla tehokkaampia maskeja. Lopulta niitä  
ei kuitenkaan epämukavuussyistä käytetty, mutta pelkästään se, että tällaisia oli tar-  
jolla, riitti liennyttämään pelkoa.

Vuorovaikutuksen haasteet tunnistetaan yhteisöpuheessa. Uusien etävälineiden  
käyttö voi myös aiheuttaa pelkoa, epävarmuutta ja turhautumista. Haastateltavat  
tunnistavat, että sähköpostilla ja erilaisilla pikaviestimillä väärinymmärryksen vaara  
kasvaa, jos asioita esitetään perustelematta niitä riittävästi. Tällöin asiat on mahdol-  
lista käsittää väärin.

### **Ratkaisuksi tunnekuuleminen ja selkeä perustehtävä luomaan turvallisuutta**

Ratkaisukeskeisyys erottaa selkeimmin minä- ja yhteisöpuheen toisistaan. Mo-  
lemmissa kategorisissa puhetyypeissä ratkaisuja haetaan, mutta yhteisöpuhe on  
selkeämmin ratkaisuhakuinen. Myös ratkaisujen luonteessa on eroja. Minäpuheessa  
ratkaisut keskittyvät yksilöiden välisiin suhteisiin ja yhteisöpuheessa rakenteellisiin  
seikkoihin. Väärinkäsityksiä voidaan ratkaista hakemalla yhteisymmärrystä ihmis-  
ten välille asettumalla saman pöydän ääreen niitä ratkaisemaan. Johtajan tehtäväksi  
nähdään huolehtia siitä, että kaikki uskaltavat osallistua. Yhteisöpuheessa on etäai-  
kana tärkeitäkin asioita jätetty kertomatta, minkä johtajat ovat kokeneet huolestut-  
tavana ja ikävänä.

*”Onko se sitä, ettei uskalla uskalla sitten vaikka sitä omaa ääntä käyttää tai sitä  
mielipidettä tuoda esiin koska se kanava on jotenkin vähän rikki.”*

Kuten hiljaisuutta ja oman äänen käyttöä koskevassa tarinassa jo todettiin, yh-  
teisöpuheessa tunnistetaan ulkopuolisuuden tunteen syntyvän etäaikana helposti.

Huomion kiinnittäminen tiedon tasapuoliseen saatavuuteen ja mahdollisuuteen osallistua keskusteluun, voi vaikuttaa siihen, että nekin, jotka työskentelevät eri toimipisteessä tai kotona kokevat tulevansa kuulluksi. Vuorovaikutuksen laadullinen puoli, ihmissuhteet, läsnäolon tunne, sitoutuminen ja yhteisöllisyys vahvistuvat, kun kohtaamme kasvokkain. Kohdattiinpa ihmisiä sitten kasvokkain tai etävälineiden kautta, on tärkeää olla läsnä.

*”No läsnäolossa. Jos ollaan läsnä niin silloin ei ole vaikka läppäri auki ja silloin ei voi kirjoittaa jotain muuta ja kuunnella toisella korvalla, että läsnäolo vaatii sen että laitetaan muut muut välineet pois ja keskitytään siihen.”*

Läsnäolon puute aiheuttaa ärsytystä. Keskittyminen muihin asioihin esimerkiksi kesken palaverin kertoo muille, ettei asia ole tärkeä, eikä se kiinnosta. Raportointiin keskittyvät palaverit haastavat läsnäoloa. Toisinaan oman työn keskeytyessä on vaikea siirtää keskittymistä asiasta toiseen ja läsnäolon tunne saattaa kärsiä. Tällöin voi tulla tunne, että asian olisi voinut hoitaa paremminkin.

Minäpuheesta tunteista kerrotaan kahtalaisesti. Omia aikaisempia kokemuksia tai organisaatiossa kuultuja tarinoita värittää negatiivinen tunneilmasto ja asioita vain tapahtuu, ilman, että voimme konkreettisesti vaikuttaa niihin. Toisaalta omassa johtamistyössä haetaan ratkaisuja tunteiden hallintaan ja niiden johtamiseen ylipäänsä. Lähijohtajat kertovat, kuinka ihmiset on syytä ottaa huomioon yksilöinä. Fiiliksen kysely on tärkeässä roolissa. Minäpuheesta puhutaan myös tilanteista, joissa työyhteisössä johtaja joutuu kohtaamaan toisen ihmisen voimakkaitakin tunteita. Tunnekuuhun vallassa, olipa se positiivinen tai negatiivinen, on vaikea käsitellä asioita. Tunteita funktionaalisesta perspektiivistä tarkasteltaessa onkin tärkeää, että työntekijöiden reaktioita pelkoon ohjataan pois päin välttelystä ja autetaan työntekijöitä selviämään avuttomuuden tunteesta (Lebel 2016, 12).

Tähän ratkaisuksi minäpuheesta tarjotaan tunnekuulemistä. Tunnekuulemisella tarkoitetaan sitä, että ihmisen huomio kiinnitetään tunteen sijasta johonkin toisarvoiseen seikkaan, esimerkiksi siihen, oliko ilma kylmä tai lämmin tai minkälainen ympäristö oli, jossa tilanne tapahtui. Tunnekuulemisen hyödyntäminen edellyttää työntekijöiden tuntemista ja erilaisten tilannetekijöiden tunnistamista sekä empaattista suhtautumista. Tunnekuulemisen tarkoituksena ei ole kieltää puhumasta tunteista, vaan antaa tunteille ja työntekijälle mahdollisuus levähtää ja saada etäisyyttä tunteisiin. Aineistossa kerrotaan, että näin ihminen voi näin saada voimavaroja käsitellä vaikeita asioita ja sen yksityiskohtia edistäen näin myös itse asian käsittelyä, koska voimakkaan tunteen vallassa esimerkiksi yksityiskohdat voivat unohtua. Aineistossa korostetaan, että tunteen laannuttua on itse tunteesta ja siihen johtavista syistä mahdollisuus myös keskustella monipuolisemmin. Tunnekuuleminen voikin olla erittäin hyvä tapa harjoittaa tunteiden hallintataitoa ja se voi käsitykseni mukaan antaa työntekijälle mahdollisuuden ilmaista itseään rakentavasti myös niissä

tilanteissa, joissa asia on herättänyt työntekijässä voimakkaita tunteita (vrt. esim. Grant 2013).

Minäpuheessa koettiin, että on tärkeää ”*oppia olemaan ihmisiksi ihmisten kanssa*”. Opetella tunneilmaisua ja erityisesti tunteiden hallintaa. Lempeyteen pitää olla organisaatiossa lupa. Johtajakin voi olla lempeä.

*”Siitä, että elikkä sille täytyy olla lupa. Lempeyteen tulee olla lupa elikkä johtaa voidaan niinku monella tavalla, että ei tarvitse olla yksi sama malli.”*

Lempeyttä voi osoittaa esimerkiksi ymmärtämällä, että kaikki ihmiset eivät ajattele työstä samalla tavalla. Kaikille työ ei merkitse yhtä paljon. Lempeyteen liittyy myös erilaisuuden tunnistaminen. Toiset voivat olla verkkaisempia tarttumaan asioihin ja tätä ymmärrystä voi myös työyhteisössä lisätä. Johtajana voi esimerkiksi kannustaa työntekijää tarttumaan johonkin toiseen tehtävään odotellessa, että työkaveri saa oman osuutensa tehtyä. Olisi hyvä, jos voisimme antaa ihmisille aikaa tehdä asioita myös omassa tahdissaan, koko ajan hoputtamatta. Opettelisimme olemaan ihmisiksi ihmisten kanssa ja johtajina suhtautumaan suopeasti ja avoimesti tunteisiin työyhteisössä. Tällä voimme vaikuttaa työntekijöiden halukkuuteen ottaa asioita puheeksi ja käyttämään omaa ääntään esimerkiksi ulkoisen uhan tilanteessa (ks. esim. Lebel 2016).

Yhteisöpuheessa tunnistetaan, että tunnepuolella ihmisiä on vaikea johtaa. Työntekijälle on hyvä antaa mahdollisuus sanoittaa omia tunteitaan ulos. Tunteista keskustelu vaatii sosiaalista tilannetajua. Työntekijän kanssa voi sopia yhdessä pelisäännöistä ja rajata aihealuetta, josta keskustellaan. Tämä auttaa kaikkia keskusteluun osallistuvia pysymään asiassa ja keskittymään olennaiseen. Ristiriitatilanteissa olennaiseen keskittyminen on erityisen tärkeää. Asian selvittäminen edellyttää hyvää keskusteluyhteyttä, joka saavutetaan, jos ihmiset luottavat toisiinsa.

Viestintää ei etäkanavissa koeta luontevaksi. Tätä voidaan parantaa yhteisöpuheelle tyyppillisesti ohjeilla, yhteisillä sopimuksilla ja säännöillä. Uusien vuorovaikutuskanavien käyttöön voidaan myös rohkaista harjoittelemalla niiden käyttöä vähitellen.

*Jos joku sanoo, että no pelottaa se, niin lähdetään harjoittelemaan. Ihan baby stepseillä, mitä sen sitten. Tarkoitan, että uusien ihmisten kanssa toimiminen uudessa kanavassa, ja se erilainen vuorovaikutus, niin se voi jopa pelottaa. Mutta sitten meillä on yhteinen tahtotila ja tavoite parantaa viestintää...*

Yhteisöpuheessa pelkoa ei lähdetty ratkaisemaan käskemällä tai velvoittamalla, vaan perustelemalla sen käyttötarkoitusta laajemmalla perustehtävällä. Samalla työntekijöille annettiin aikaa uuteen kanavaan liittyviin kokeiluihin ja osaamisen kehittämiseen. Näin luottamus omaan itseen ja muihinkin kanavan käyttäjänä

paranee ja pelko hälvenee. Pelon osalta myös tunteiden hallinta nousi tärkeään rooliin.

*”Minun mielestä joka suhteessa on pystyttävä pää pitämään kylmänä ja ne ohjat käsissä ja se että ne siis tietenkin realiteetit pitää tuoda esille, että näin on että kädet pestään ja käytetään käsidesiä ja sitten pannaan maski päähän kun tätä ei nouse semmoinen hysteria ja pelko. Niinpä se on tavallaan se turvallisuus juttu, minkä nyt pystyy...”*

Ylipäänsä viestinnällä voi vaikuttaa tunnetilaan. Selkeys ja johdonmukaisuus korostuvat yhteisöpuheessa. Selkeällä ja johdonmukaisella viestinnällä voidaan vähentää stressiä ja kuormittavuutta. Erityisesti näissä suuren epävarmuuden ja muutosten vuosissa on ollut tärkeää luoda turvallisuutta. Yhteisöpuheelle tyypillisesti turvallisuuden luomisen edellytyksiksi nostettiin raamien luominen. Raameilla tarkoitettiin tavoitteita, roolitusta, toimenkuvia ja oman perustehtävän ymmärrystä. Kun raamit ovat selkeät, on epävarmoinakin aikoina helpompi toimia. Silloin ei tarvitse pelätä epäonnistumista. Raamit antavat turvaa ja tukiverkkoa, joka ottaa vastaan. Raamit luovat turvallisuutta.

*”Jos mitään rakenteita ei ympärillä ole enää niin, se on pelkona että se sitten hajoaa ja siellä sitten ei kukaan tiedä oikein mitä pitää tehdä ja kuka tekee mitään.”*

Tunnepuhe ja sen tunnistaminen voi paljastaa joitakin olennaisia puutteita organisaation toiminnassa erityisesti muutoksen keskellä. Tunnepuheen tunnistamiseen onkin hyvä kiinnittää huomiota. (Saari 2016) Kun minäpuhetta tarkasteli pelkästään tunnistettujen tunteiden ja niiden aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia oman äänen käyttöön, vaikutti tilanne minäpuheen osalta varsin haastavalta. Kun siirryin tarkastelemaan tuloksia tunteiden hallintataitojen, johtamisenkin, näkökulmasta minäpuhe vaikutti varsin ratkaisukeskeiseltä. Saattaa olla niin, että tunteiden tunnistaminen johtaa herkemmin myös ratkaisujen hakemiseen oman johtamiseen liittyvien käytänteiden osalta. Kun tähän lisätään se, että minäpuheessa ei pelkästään tunnistettu tunteita, vaan osattiin myös hyvin arvioida niiden vaikutuksia organisaatiossa, nämä yhdessä auttoivat tunteiden hallinnan osalta ratkaisukeskeisen toimintamallin kehittymiseen.

#### **4.2.3. Johtaminen hiljaisuuden aiheuttajana**

Seuraavassa tarkastellaan hiljaisuutta aiheuttavia johtamisen ilmenemismuotoja keskittyen tutkimaan erilaisia johtamisen ilmenemismuotoja yhteistyötä tukevan sosiaalisen pääoman peruskysymyksen kautta (Nahapiet, Gratton, and Rocha 2005, 5) arvioiden, mitkä tekijät estävät johtamisessa sitä, että ihmiset antavat



tietoaan, osaamistaan ja aikaansa toisten ihmisten käyttöön. Kuviossa 5 on kuvattu hiljaisuutta aiheuttavat johtamisen ilmenemismuodot, joita käsittelen tässä tulosaineistossa.

Aineistossa ei ollut tunnistettavissa narsistiseen johtamiseen ja vain välillisesti hajottavaan johtamiseen liittyviä piirteitä. Autoritäärisen ja toksiseen johtamiseen liittyviä piirteitä sen sijaan tunnistin. Hiljaisuutta aiheuttavien johtamisen käytänteiden tunnistaminen on luontaisempaa työntekijöille (Pynnönen 2015) En haastatellut työntekijöitä, mutta oletukseni on ollut, että myös keskijohto pystyy tunnistamaan tällaisia piirteitä lähijohtajissaan. Tämän vuoksi olen tässä tarkastellut myös ylimmän ja keskijohdon välisiä eroja jakaen ne johtamiskokemuksen perusteella.

Kokeneet *ylimmän johdon* edustajat kuvaavat johtamisen haasteita esimerkiksi seuraavasti:

- korostaa johtajan päätösvalta ja autoritäärisen johtamisen perinnettä
- havaitsee uudistuskyvyttömyyttä organisaatiossa
- tunnistaa, että reviirirajat estävät yhteistyötä
- huomioi, että asioiden luottamuksellisuus johtaa kiertelyyn
- toteaa, että asiat keskittyvät likaa päivittäisiin asioihin

Ylimmän johdon kertomuksissa korostuu johtajan päätösvalta ja organisaation autoritäärisen johtamisen perinne. Uudistuksia ei synny, koska työtehtävät painotuvat liikaa päivittäisiin asioihin. Organisaation eri kerroksiin kertyy rakenteellista väsymistä. Jos ylin johto ei ole aktiivisesti viemässä uudistuksia eteenpäin, on keskijohdon hankala tarttua tähän toimeen. Reviirirajat estävät yhteistyötä ja asiat saattavat jopa henkilöityä, jos aletaan katsomaan tarkasti, mikä kuuluu omalle yksikölle ja mikä ei. Eri toimialoja ja niiden sisällä olevia yksiköitä pitäisikin katsoa ristiin, jotta nähtäisiin, missä tällä hetkellä mennään ja voitaisiin tehdä tarvittavia uudistuksia. Uudistusten toteuttaminen edellyttää moniammatillista osaamista ja verkostomainen tapa toimia ja sitä tukevat johtamisen käytänteet varmistavat, että koko organisaation asiantuntemus on käytettävissä (ks. esim. Schwarz, Eva, and Newman 2020). Välillä asioiden luottamuksellisuus, johtaa siihen, että kaikkia asioita ei voi henkilöstölle kertoa, minkä vuoksi aitous ja luottamuksellisuus voi johtamisessa kärsiä. Autenttisuuden puuttuessa asioista voidaan vaieta (Ks.esim. Monzani, Braun, and van Dick 2016).

Kokenut *keskijohto* tunnistaa myös asioihin keskittymisen ja puhuu erityisesti siitä, miten johtajan tehtäviin valikoituvat ihmiset oman vahvan erityisasiantuntemuksen ja siihen liittyvän pätevyuden, ei niinkään johtamiskyvykkyyksien perusteella. Tämä kertoo vahvasta kaksoisroolijohtamisesta (Koskiniemi, Vakkala, and Pietiläinen 2019), jolla voi olla vaikutusta johtajan identiteettiin, joka taas voi vaikuttaa autenttisuuden kokemukseen ja haluun tehdä yhteistyötä tai käyttää omaa ääntään (Nahapiet and Ghoshal 2009; Nahapiet, Gratton, and Rocha 2005). Johtaminen tapahtuu suurelta osin asiantuntijatyön ehdoilla. Tämä näkyy erityisesti johtajia valittaessa:

*”...focus ei ole siinä, miten hyvä johtaja olet, vaan miten hyvä asiantuntija sinä olet.”*

*Kokemattomampien keskijohdon* edustajien haastatteluissa substanssiasioihin keskittyminen näkyy varsin pienten päätösten tekemisenä, jopa mikromanageerausena. Tätä kuvataan esimerkiksi sillä, että päivät pitävät sisällään ”perustason tekemistä”. Kauttaaltaan vastuusta on vaikea luopua ja sitä kautta tukea yhteistä tekemistä ja päätöksentekoa.

Ylimmän johdon kertomuksissa korostui johtajan päätösvalta sekä autoritäärisen johtamisen perinne. Eri yhteyksissä ja erilaisissa palavereissa asioista keskustellaan, mutta lopullisen päätöksen tekee aina johtaja. Tätä kuvattiin esimerkiksi ilmaisulla ”päätän ylitse muiden”. Tämä näkyy myös erilaisten johtoryhmien työskentelyssä. Kuvattiin, että johtoryhmä ei päättää mitään, vaan päätökset tekee yksi henkilö. Kalerit kuormittuivat, koska johtajat kokivat välttämättömäksi olla läsnä kaikissa palavereissa, joissa tehdään päätöksiä. Palavereissa vahvistuu jo Hyyryläisenkin tutkimuksessaan havaitsema ”päätetään yhdessä, mitä päätetään erikseen” (Hyyryläinen, Karhu, and Luoto 2018, 17). Vastuun jakaantumisesta kerrottiin muun muassa seuraavaa:

*” ... kaikkihan me ollaan niinku budjettivastuussa, vaikka minä oon niinku niinku kokonaisuudessaan vastuussa.”*

Toisaalta päivittäistä tehtävien jakoa saatettiin kuvata sanalla ”komentaminen” tai ohjeiden tai määräysten toteuttamista sanalla ”toteltava”. Toisaalta kuvattiin myös sitä, että ylimmän johdon työ on pitkälti vaikuttamista ja yhdessä miettimistä enemmän kuin käskyttämistä.

Myös *keskijohdo* tunnistaa laajasti autoritäärisen perinteen organisaation historiassa. Nykyisin se saattaa ilmentyä esimerkiksi puheen keskeyttämisenä tai tyrmäämisenä. Osa ei ole koskaan oppinut toimimaan johdolta lupaa kysymättä. Ylemmän johtajan käskyjä noudatetaan. Vastuu kuuluu aina viime kädessä joko itselle johtajana tai ylemmälle johtajalle, vaikka asioista tulee yhteisesti keskustella ja ottaa työntekijät mukaan päätöksentekoon. Autoritäärisen johtamisen perinne johtaa henkilöstön epävarmuuteen, estää heitä osallistumasta ja ottamasta enemmän vastuuta. Jyrä esimiehenä voi estää organisaation kehittymisen itseohjautuvampaan suuntaan. Tämä voi aiheuttaa harkittua hiljaisuutta, jolloin työntekijät välttävät huolen ja empatian tunteita tilanteissa, joissa he havaitsevat riskejä ja ohjaavat prososiaalista käyttäytymistä tilanteisiin, joista on heille henkilökohtaista hyötyä. (Grant and Mayer 2009, 901) Autoritäärisen perinteen varjo voi johtaa epäasialliseen käyttäytymiseen, jolloin ihmiset punnitsevat tilanteita ja päättävät, milloin on heille eduksi osallistua keskusteluun ja milloin se tuottaa enemmän haittaa kuin hyötyä.

Vaikka autoritääristä johtamista ei sinällään enää ilmentyisi, päätösvallan säilyminen yksin johtajalla ei kannusta osallistumaan. Omien mielipiteiden ilmaiseminen ei ole välttämättä tarpeellista, jos yksi henkilö kuitenkin tekee päätökset. Kulttuurin vahvuudesta kertoo se, että samaa toimintamallia päätöksenteossa noudatettiin myös niissä palaverissa, joissa itse oltiin vetovastuussa ja päätöksentekijöinä.

### **Johtamisen rooli minä- ja yhteisöpuheessa**

Minäpuheessa on tunnistettavissa hiljaisuuteen negatiivisesti vaikuttavia johtamisen muotoja. Erityisesti menneisyudessa puhutaan olleen autoritäärisestä pelolla johtamisen kulttuurista tai auktoriteettijohtamisesta. Johtaminen on kuitenkin muutoksessa, mikä näkyy muun muassa seuraavasta lainauksesta

*”Että se on semmoista coachaava nykyisin. Se on ollut auktoriteettijohtamista niin ku enemmän, mitä kauemmaksi mennään... Jo eläkkeellä olevia johtajajäseniä niin kyllä sillä on melkoisia jyrä ollut kaiken kaikkiaan, että tuota ei enää nykyisin menisi läpi semmoiset jutut, että jos ajatellaan että nyrkkiä pöytään...”*

*”Tällä johdettiin pelolla. Täällä huudettiin tällä niin kuin johtajat..., jotka ovat sittemmin jääneet eläkkeelle niin he huusivat ja kiroilivat ja niin kuin minä olen kohdannut niin epäasiallista käytöstä itse.”*

Haastatteluaineistossa kuvataan, että pelolla johtamisesta on kulunut varsin vähän aikaa. Noin puolen kymmentä vuotta on uudenlaisia mallejakin ollut näkyvissä. Silti vanhoja johtamiskäytänteitä on edelleen havaittavissa.

*”...paikka piti lunastaa, että tuolla kokeillaan, että onko sinusta mihinkään... Minä olen nähnyt täällä kaupungissa monta kertaa tänne tulee uusia päälliköitä, esimiehiä, asiantuntijoita, työntekijöitä täynnä intoa ja sitten puolen vuoden tai vuoden päästä, jos näitä kuvattaisiin tullessa ja siinä vuoden päästä videokameralla niin sen eron pystyy huomaamaan aivan selkeästi, että täällä lannistuu ja kyynistyy. Miten minä nyt sen sanoisin? Tavallaan luulot otetaan pois.*

Nämä kertomukset voivat kuvastaa perinteisten, toksisten, tuhoavien tai narsististen johtamisen ilmenemismuotojen vaikutuksia. Tämän tutkimuksen kannalta ei ole olennaista, mistä johtamisen ilmenemismuodosta on kyse. Sinällään jo hierarkkinen linjaorganisaatio voi aiheuttaa hiljaisuutta tai ainakin estää osallistumasta. Minäpuheessa on havaittavissa piirteitä, joissa asioita ei tuoda esille, koska lähijohtaja ei koeta helposti lähestyttäväksi tai kannustavaksi (ks. myös Milliken, Morrison, and Hewlin 2003). Organisaatorakenne yhdistettynä perinteisen, osin pelollakin,

johtamisen varsin lähellä olevaan historiaan, voi aiheuttaa hiljaisuutta tai ainakaan se ei välttämättä tue osallistumista ja oman äänen käyttöä. Ne voivat aiheuttaa puolustavaa hiljaisuutta ja pelkoa.

Pelolla johtamiseen viitataan esimerkiksi ilmaisuilla ”*paikka pitää lunastaa*” tai ”*luulot otetaan pois*”. Tällaisten käyttäytymismallien taustalla voi olla tavoite vahingoittaa organisaation tai yksilön tavoitteita kiusaamalla, ahdistelemalla tai muutoin väärin kohtelemalla. Kyse voi olla yhtä lailla hyväksikäytöstä, tyrannimaisesta käyttäytymisestä tai siitä, että johtaminen jätetään vain tekemättä tai siihen suhtaudutaan välinpitämättömästi (ks.myös Schyns and Schilling 2013). Tuhoavat johtamisen ilmenemismuodot kuluttavat työntekijöiden resurssia luomalla roolikonflikteja, roolien epäselvyyttä ja ylikuormitusta (Park et al. 2018). Minäpuheessa johtamisen roolien ristiriita oli ilmeinen. Pääasiassa se näkyy kaksoisroolijohtamisena, jossa asiantuntijan ja johtajan roolit asettuvat ikään kuin vastakkain, eikä johtamiselle tunnu löytyvän riittävästi aikaa. Toisaalta historiassa johtajan rooli on ollut varsin selkeä ja piirtyi kuva perinteisistä johtamisen ilmenemismuodoista. Johtamista leimasi myös narratiivi siitä, että ennen kaikki oli huonommin tai oma lähijohtaja teki kaiken huonommin, mutta omassa tiimissä on pyrkinyt tekemään asiat toisin.

*”Eikä silleen, että meillä on kerran viikossa tiimipalavereja kerran vuodessa kehityskeskustelu vaan minä haluan, että tätä keskustelua käydään koko ajan ja tavallaan niitä asioita nostetaan esille ja minusta on ihana, kun nyt niistä vanhoista traumaista on päästy.”*

Nykyisin johtamisen rooliin sekoittui vanhaa ja uutta. Johtajat eivät kokeneet itseään johtajiksi, vaan tasavertaisiksi työyhteisön jäseniksi. Puhuttiin valmentavasta ihmisten johtamisesta. Työtehtävät pitää suunnitella siten, että ne ovat ihmisen kokoisia. Jos jollakin on liikaa työtä, pitää hakea yhdessä ratkaisuja ja jakaa tehtäviä uudelleen. Tärkeä on myös auttaa priorisoimaan tehtäviä ja lisätä ymmärrystä, että kaikkea ei tarvitse tehdä tänään. Myös erilaisuuden ymmärrykseen kiinnitettiin huomiota. Johtaminen koettiin rinnalla kulkemiseksi ja keskustelukumppanuuksi. Koettiin tärkeäksi, että hierarkiaa ei ole ja työntekijöille annetaan vapauksia päättää esimerkiksi liukumien käytöstä.

Perinteiselle johtamiselle tyypillinen hierarkia näkyy minäpuheessa selkeästi. Hierarkkinen suhde voi olla omalta osaltaan aiheuttamassa hiljaisuutta organisaatiossa, koska se vähentää kommunikaatiota ja erityisesti se voi estää kritiikkiä. (Milliken, Morrison, and Hewlin 2003) Pelolla johtamisen historia voimistaa tätä vaikutusta. Voi olla, että varsin lähihistoriassa havaittavissa olleet perinteiset tai tuhoavan johtamisen käytänteet ovat luoneet organisaatioon roolikonflikteja ja roolien epäselvyyttä (Park et al. 2018). Perinteisillä johtamisen ilmenemismuodoilla, eli esimerkiksi pelolla johtamisella on havaittu selkeä yhteys puolustavaan hiljaisuuteen. Tästä on selkeitä merkkejä minäpuheen aineistossa:

*”...vaikka ei tarkoiteta pahasti sanoa, mutta saatetaan tehlata se ihmisen tai sen ideat ja keskeyttää kesken lauseen hänen puheensa ja ehkä se ihminen nolaantuu siinä vähän ja siinä sitten oppii, että no okei, minun ei ehkä kannata nyt aina avata tätä suutani.”*

Yhteisöpuheessa nostettiin esille, että johtamisen positioita on eläköitymisen seurauksena vähennetty, eikä uusia ole palkattu tilalle. Jäljelle jääneet tehtävät on jaettu keskijohdolle sekä asiantuntijoille. Johtamisen rooli kuormittaa myös kaksoisrooli.

*”Pomppaa tuossa työn kuvauksessa aika vahvasti nuo operatiiviset asiat... periaatteessa pitäisi olla sille strategiselle tekemiselle aikaa, vahva painotus sinne operatiivisessa valmistelussa ja minä luulen, että se on meillä yleisemminkin.”*

Yhteisöpuheessakin tunnustetaan johtamisen ihmisten johtamisen rooli. Aineistossa nousee esille usein liian vähäinen aika ja resurssi tähän työhön. Johtajan rooliin katsotaan kuuluvaksi myös työn sujuvoittaminen, kuten erilaisten prosessien ja toimintamallien kehittäminen. Johtaminen koetaan palvelutehtäväksi, jossa johtajan on syytä olla ihmisten käytettävissä. Etätyössä tämä on korostunut yhteydenpidon aloitteellisuuden siirryttyä johtajille. Johtajan roolin kanssa kipuillaan osittain myös yhteisöpuheessa. Sen näkyy erityisesti tietyissä lähijohtamisen tehtävissä ja erityisesti silloin, jos työntekijä on noussut kollegan roolista lähijohtamisen tehtävään tai hänellä on merkittävästi myös samoja asiantuntijatehtäviä kuin työyhteisössä muilla työntekijöillä.

*”...ovatko he johtavia johtajia siinä vai ovatko he kollegoita näiden työkalvereitensa kanssa? Ainakin itse koen sen johtamisen ammattina, kyllä joo.”*

Johtaminen menee osallistuvampaan suuntaan, vaikka erityisesti etänä tässä on ollut suuria haasteita. Jos aikaisemmin työntekijä otti aktiivisesti yhteyttä ja selvitti erilaisia avoimia kysymyksiä tai haki mielipiteitä, etäaikana tuo vastuu ja rooli on siirtynyt johtajalle. Johtajien kokemusten mukaan ns. loukkaantumisherkkyyks on lisääntynyt, mikä näkyy erityisesti tilanteissa, joissa työntekijältä vaaditaan jonkin tehtävän suorittamista. Ellei johtaja pysty perustelemaan, miksi asioita tehdään, työntekijä saattaa loukkaantua. Johtamisen roolin kanssa kipuillaan ja tämä voi aiheuttaa hiljaisuutta organisaatiossa.

Roolien ristiriitaa selittävät siis osin täysin samat tekijät sekä minä- että yhteisöpuheessa. Yhteisöpuheessa rooliristiriita näkyy vähemmän, mutta esiintyy esimerkiksi kuvattaessa muutosta, joka johtamisessa on tapahtunut:

*”Minusta taakse jäänyttä aikaa on semmoinen, että joku niin kuin jostakin norsunluutornista huutelee. Tai räyhäämällä, huutamalla niitä asioita hoitaa.”*

*Se tie aika nopeasti aina tulee loppuun, jos huutamalla rupeaa johtamaan niin silloin on hävinnyt sen pelin jo sitten... Kuitenkin ihmiset ovat koko ajan entistä koulutetumpia ja sillä tavalla osaavampia niin, että se johtajan tehtävä on saada niin kuin irti paras siitä oman organisaation osaamisesta ja asiantuntijuudesta. Se on se tulevaisuuden suunta ehkä vielä enemmän.”*

Johtajaroolin selkeyttämisellä voisikin olla merkittäviä vaikutuksia myös oman äänen käyttöön ja siten hiljaisuuden estämiseen organisaatiossa. Sekä minä- että yhteisöpuheessa näkyvä tahtotila vahvaan ihmisten johtamiseen on omiaan tukemaan oman äänen käyttöä organisaatiossa. Aineistossa toksista ja narsistista johtamista ei ole havaittavissa. Autoritääriinen johtaminen on sen sijaan esillä lähes kaikissa minäpuheen haastattelussa ja osin myös yhteisöpuheessa. Hajottavista johtamisen ilmenemismuodoista on myös viitteitä. Johtamisen ilmenemismuotojen lisäksi hiljaisuuteen voi vaikuttaa myös organisaation hierarkkinen rakenne. Aineistosta nousee esille, ettei osallistumista koeta mielekkääksi johtuen omien vaikutusmahdollisuuksien puutteesta.

Lähijohtajan rooli voikin vaikuttaa oman äänen käyttöön organisaatiossa (Milliken, Morrison, and Hewlin 2003). Aineistossa kuvataan lähijohtajan roolia kahtalaisesti. Läheiset suhteet lähijohtajaan näkyvät lähinnä omaa johtamista arvioitaessa, jolloin pyrkimys ihmisten johtamiseen ja tasavertaisuuteen voi tukea oman äänen käyttöä organisaatiossa. Samaa läheisyyttä ei ole havaittavissa arvioitaessa oman lähijohtaja tai ylipäänsä johtamisen käytänteitä organisaatiossa. Esimerkiksi palaverissa ristiriitaiset viestit tahattomastakin kontrollista voivat vaikuttaa luottamuksen syntymiseen, vaikka kokouksen vetäjän tarkoituksena olisikin synnyttää avointa keskustelua. (Henriksen and Paulsen 2021) Osallistujien näkökulmasta palaverit voivat olla luottamuksen ja rehellisyyden paikkoja ja antavat useille osallistujille mahdollisuuden tuoda esiin uusia näkökulmia. (Henriksen and Paulsen 2021, 354–55) Yhteisöpuheessa kuvataankin johtamisen roolia selkeämmin. Tunnistetussa roolissa johtajan vastuu, selkeys ja systemaattisuus korostuvat ja tämä selkeä rooli voikin edistää oman äänen käyttöä (Park et al. 2018).

*”Tehtävän hoitaminen niin edellyttää niitä toimivia rakenteita eli tietyllä tavalla semmoista suunnitelmallisuutta, vuosikelloa ja tietyn tyyppistä rutiinia, kuitenkin siinä toiminnan toteuttamisessa, jolloin sitten vapautuu aikaa siihen pidempikestoiseen suunnitteluun, että ei jouduta miettimään koko ajan käsillä olevaa asiaa vaan voidaan katsoa pikkuisen kauemmas ja laajemmin myöskin. Ja sitten siitä johdettuna, että sitten kun meillä on se tällainen rytmitys ja rakenne kunnossa, niin sitten se valmistelutyön suunnitteluun eli tällaiset erilaiset työryhmät ja palaverit tietysti on äärimmäisen tärkeitä.”*

Toisaalta selkeä johtamisen rooli voi myös mahdollistaa ajan käyttämisen erilaisiin vuorovaikutustilanteisiin. Merkille pantavaa on, että hiljaisuutta aiheuttavia johtamisen ilmenemismuotoja oli havaittavissa yhteisöpuheessa vain vähän ja nekin kuvauksina menneistä ajoista. Näin voikin ajatella, että keskittymällä luomaan edellytyksiä johtamiselle voidaan myös vähentää menneiden kokemusten ja organisaatiossa kerrottavien tarinoiden negatiivisia vaikutuksia tämän päivän organisaatioelämään ja johtamiseen.

#### **4.2.4. Johtaminen edistämässä oman äänen käyttöä**

Johtamisella voidaan edistää oman äänen käyttöä. Seuraavassa tarkastellaan erilaisia johtamisen ilmenemismuotoja yhteistyötä tukevan sosiaalisen pääoman peruskysymyksen kautta (Nahapiet, Gratton, and Rocha 2005, 5) arvioiden, mitkä tekijät edistävät johtamisessa sitä, että ihmiset antavat tietoaan, osaamistaan ja aikaansa toisten ihmisten käyttöön tarkoituksenaan edistää yhteistyötä ja saattaa näin oma ja toisten kanssa yhdistetty osaamisensa ja työpanoksensa organisaation hyväksi. Oman äänen käyttöä edistäviä johtamisen ilmenemismuotoja on kuvattu luvussa 3.2.1.

Aineistoa tarkastellaan ensin spesifisti visionäärisen, transformaalisen ja autenttisen johtamisen linssien lävitse. Ylimmän johdon osalta kokemuksella ei juurikaan ollut merkitystä tulosten kannalta. Visionäärinen johtaja nähdään tässä tutkimuksessa johtajana, joka luo mielikuvan tulevaisuudesta eli vision ja välittää sen seuraajilleen vuorovaikutuksen keinoin. Tämä on nopea tapa motivoida ihmisiä. Tässä motivoinnissa näkyy myös viitteitä transformaalisen johtamisen periaatteiden ymmärtämisestä tärkeäksi osaksi johtamista.

Ylimmän johdon edustajat kertoivat vision, rakenteiden ja pidempikestoisen suunnittelun merkityksestä organisaation kehittämisessä. Puhuttiin ”ison kuvan” tärkeydestä, jota voidaan luoda esimerkiksi ulkoisten verkostojen ja yhteistyön kautta. Työntekijöitä kuultiin visioita muodostettaessa ja heidän viestinsä koettiin tärkeäksi, jotta ”iso kuva” pysyi kirkkaana. Pandemia-aika on haastanut pitkäjänteistä suunnittelua. Katsantokanta on tullut lyhyemmäksi ja tietoa on ollut vaikeampi saada. Visionäärisen johtamisen näkyminen ylemmän johdon haastatteluissa voidaan pitää luontevana asiana. Strategisen ja visionäärisen johtamisen paikkoja on heillä enemmän johtuen esimerkiksi tiiviistä suhteesta ja osallistumisesta hallituksen päätösten valmisteluun ja esittelyyn sekä johtoryhmyöskentelyyn. Haastatteluaineistossa ei sen sijaan puhuttu lähes lainkaan siitä, että visiota tai tulevaisuuden suunnitelmia jotenkin pyrittäisiin kommunikoimaan työntekijöille. Viestintä on keskittynyt pandemia-aikana päivittäisten, operatiivisten asioiden ympärille.

Keskijohto kuvasi visionääristä johtamista enemmän konkreettisten johtamistilanteiden näkökulmasta. Fokuksen säilyttäminen on johtamisen keskiössä. Työntekijöiden on tiedettävä yhteiset tavoitteet, resurssit ja se, mitä minulta odotetaan tavoitteen toteuttamisen suhteen. Tavoitteet on määriteltävä siten, etteivät ne lisää silloja. Parhaimmillaan niillä voidaan lisätä yhteistä tekemistä ja innostusta, min-

kä kautta voidaan saada laajempia tuloksia. Keskijohto kiinnitti myös huomiota yhteisten toimintamallien ja pelisääntöjen tärkeyteen. Siten jokainen voi tietää perustellusti oman paikkansa ja tehtävänsä yhteisen vision ja yhteisten tavoitteiden toteuttamisessa.

Transformaaliselle johtamiselle tyypillistä tavoitteisiin inspiroimista älyllisesti, voimaannuttamalla ja kommunikoimalla visiota vedoten emotionaaliseen tasoon, näyttämällä positiivisia tunteita kuten optimismia ja innostusta (Avolio and Bass 1998; B. Bass 1985) näkyi keskijohdon haastatteluaineistossa vain vähän. Ylimmän johdon haastatteluissa sparraus, tavoite saada paras irti työntekijöistä, tuen antaminen lähijohtajille kehittymiseen ja kehittämiseen sekä työntekijöiden ymmärryksen lisääminen siitä, mitä heiltä odotetaan, kertovat transformaalisesta johtamisesta jonkin asteisesta esiintymisestä. Innostuksesta ja sen merkityksestä puhuttiin varsin vähän. Yhdessä haastattelussa kuvattiin, että ihmisten halua kehittyä voidaan ruokkia kertomalla tulevaisuuden suunnasta, sen tarjoamista henkilökohtaisista mahdollisuuksista ja rohkaisemalla heitä uuden opetteluun antaen palautetta ja rakentamalla tietä kohti muutosta.

*”.. me mietitään työtehtävissä, että saisi ihmisillä säilymään myös sen (intohimo), että kyllä me mietitään pieniä paloja, että tuodaan jotain. Niissä keskusteluissa, joissa huomaa, jos pystyy jonkun palan tuomaan lisää.”*

Intohimoa ja innostusta voidaan ruokkia vahvistamalla työntekijöiden koke-  
mista omasta pätevyystään. Tunnetta voidaan lisätä positiivisella palautteella, jolloin ihmiset silmin nähden innostuvat lisää. Myös yhdessä tekeminen lisää usein innostusta. Innostamista ei kaikin paikoin koettu helpoksi. Sitä kuvattiin sanoilla ”omalla innostuksella myyt asian eteenpäin”. Ihmisten on kuitenkin helppo jäädä omalle mukavuusalueelle ja tehdä asioita siten, kun on totuttu. Muutos pelottaa ja se on inhimillistä. Silloin on tärkeää perustella erityisesti työntekijän omasta näkökulmasta muutosten tai päätösten järkevyyttä.

Ylimmän ja keskijohdon erilaiset roolit näkyvät käsitykseni mukaan aineistossa varsin selkeästi. Ylimmän johdon vastuu ison kuvan toteuttamisesta ja keskijohdon vastuu käytännön työn johtamisesta tukevat erilaista roolitusta organisaatiossa. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että oman äänen käyttöä tukevat transformaaliset tai visionääriset johtamisen ilmenemismuodot ja niiden tärkeys tunnistetaan, mutta niitä ei keskijohdon haastatteluissa ole tunnistettavissa käytännön tasolla. Viestimällä visioista selkeämmin olisi mahdollisuus vaikuttaa myös keskijohdon kokemukseen johtamisesta. Vuorovaikutuksen keskittyminen päivittäisiin asioihin sen sijaan voi liittyä pandemia-ajan luonteeseen.

Autenttisten johtamisen ilmenemismuotojen osalta ei ylimmän ja keskijohdon välillä ole selkeitä eroja. Molemmissa puhutaan arvoista, mutta erot piirtyvät selkeämmin tarkasteltaessa minä- ja yhteisöpuheen välisiä kategorioita puhetyyppejä.



### **Johtaminen keskittyy arjen johtamisen käytänteisiin minä- ja yhteisöpuheessa**

Molemmissa kategorisissa puhetyypeissä transformaalisen ja visionäärisen johtamisen ilmenemismuotoja havaitaan erityisesti historiassa. Minäpuheessa mainitaan esimerkkinä ylimmässä johdossa ollut inspiroiva johtaja, joka innosti älyllisesti ihmisiä ylittämään itsensä ja näin saatiin aikaan isoja muutoksia. Johtaja sai myös muut mukaansa toteuttamaan omaa visiotaan. Työntekijöiden kuuleminen ja heidän toiveidensa huomioon ottaminen koettiin minäpuheessa tärkeäksi osaksi johtamista. Näillä transformaalisen johtamisen piirteillä voi olla positiivinen vaikutus työntekijöiden oman äänen käyttöön erityisesti, jos tätä vahvistetaan luottamuksella. (Zhu et al. 2019) Tähän vaikuttaa luottamuksen ohella myös se, minkälainen käsitys henkilöllä on oman äänen käytön roolista (Duan et al. 2017). Sekä luottamuksen että osallistumisen mielekkyyttä kuvattiin minäpuheessa negatiivisesti. Turhautuminen siihen, ettei omalla osallistumisella ole vaikutusta näkyi aineistossa:

*”...sitten minä olen huomannut myöskin sen, että tavallaan niin kuin eihän meillä sinänsä ole mitään niin kuin täällä päätäntävaltaa siellä, että meidän emme ole mikään päätöksentekoeelin, vaan siis tällainen niin kuin, että minä aina mietin, että haluanko mennä näiden ihmisten mielipiteet, koska niillähän ei loppujen lopuksi ole mitään merkitystä, kun xx (johtaja) sen päätöksen tekee...”*

Autenttisesta johtamisesta minäpuheen aineistossa sen sijaan on esimerkkejä. Johtamisessa korostetaan arvoja kuten avoimuutta, luottamusta, selkeyttä ja johdonmukaisuutta. Toisaalta avoimuudesta on myös kahtalaisia kokemuksia. Lähijohtaja voi itse kokea olevansa avoin, mutta saa silti jatkuvasti palautetta siitä, ettei kerro olennaisia asioita. Aineistossa on jonkin verran havaittavissa vaikeuksia tunnistaa oman toiminnan ja henkilöstön toiveiden ja tarpeiden mukaisen käyttäytymisen välistä yhteyttä.

*”Minun tällainen periaatteiden filosofia on aina ollut se, että pyrin tiedottamaan avoimesti, jopa keskeneräisistä asioista. Eli kertonut, että näyttää siltä, että ollaan menossa tähän suuntaan...Sitten se on hyvin mielenkiintoista, että palautteessa on tullut tällamoista täysin päinvastaista informaatiota meille, että johto ja esimiehet, mutta minä kohdistan sen erityisesti itseeni, pantataan tietoa.”*

Tässä välttämättä ei ole kysymys sinällään tiedon panttaamisesta, vaan tietoa voi olla hyvinkin saatavilla, mutta onko se kaikkien niiden saatavilla, ketkä sitä työnsä vuoksi tarvitsisivat ja, miten hyvin on perusteltu se, miksi tietoa ei lopulta anneta tai se annetaan myöhässä. Tähän seikkaan voi olla mahdollisuus myös vaikuttaa kehittämällä sosiaalista pääomaa ja siellä erityisesti strukturaalisen sosiaalisen pää-

oman rakenteita, kuten palaverikäytänteitä sekä relationaalisen sosiaalisen pääoman luottamukseen liittyviä kysymyksiä (ks. esim. Nahapiet and Ghoshal 2009; R. D. Putnam 2000).

Yhteisöpuheessa keskityttiin puhumaan rakenteiden selkeydestä. Rakenteiden katsotaan olevan paitsi johtamistyön edellytys, myös edellytys sille, että on aikaa johtaa visionäärisesti. Visionäärinen johtaminen onkin yhteisöpuheessa läsnä ja sitä tehdään muun muassa ulkoisten verkostojen tukemana.

*”Tietynlainen visio kuitenkin siitä, että mihin ollaan menossa ja niitten muutosten tunnistaminen valtakunnan tasolla. Koen sen aika tärkeäksi, että sillä pystyy vaikuttamaan sitten siihen rytmityksen ja on riittävästi aikaa valmistautua niihin muutoksiin, mitä on tulossa.”*

Näkemyksellisyys syntyy siis siitä, että johtaja voi tunnistaa tulossa olevia muutoksia ja ennakointi näin helpottuu. Linjanvetoa tapahtuu erilaisissa johtoryhmissä yhteisen keskustelun kautta. Ihmisillä on oltava lupa kehittää asioita ja suunnitella niitä sekä tuoda päätöksentekoon. Päätöksiä tehdään edelleen paljon yksin, vaikka yhteisen tekemisen ja keskustelun rooli ymmärretäänkin. Ristiriitaiset viestit kontrollista, vaikuttavat luottamukseen ja voivat vaikuttaa halukkuuteen osallistua. (Henriksen and Paulsen 2021; Kehr, Voigt, and Rawolle 2022)

Olennaista on myös se, miten muodostuvista tai muodostuneista visioista viestitään eteenpäin, koska negatiivinen viestintä voi ruokkia pelkomotiiveja ja aiheuttaa näin siihen liittyvää puolustavaa hiljaisuutta. (Kehr, Voigt, and Rawolle 2022) Toisaalta merkitystä on myös sillä, viestitäänkö visiota siten, että se ruokkii arvopohjaista ajattelua. Kuten Kehr tutkijaryhmineen (emt) totesi, olisi hyödyllistä kiinnittää huomiota siihen, että visiosta viestittäisiin mielikuvin ja kiinnitettäisiin erityistä huomiota siihen, miten negatiivisesta visiosta on viestittävä. Yhteisöpuheesta tästä on esimerkkejä lähinnä koronaan liittyvien negatiivisten tulevaisuuskuvien kautta. Nämä viitteet eivät kuitenkaan ole selviä. Kerrotaan, että epävarma maailmakuva aiheuttaa pelkoa, mutta sen erittelemisen, mistä se johtuu, jää vähemmälle. Mielikuvin tapahtuvasta viestinnästä ei näy merkkejä.

Transformaalisen johtamisen piirteitä näkyy yhteisöpuheessa erityisesti siinä, että korostetaan annettavien tehtävien perustelemisen merkitystä. Yhteisöpuheesta kuvataan, että ihmisillä on oltava lupa käyttää omaa asiantuntemustaan ja osallistua keskusteluun ja asioiden jalostamiseen yhdessä muun työyhteisön kanssa. Johtaja luo edellytyksiä, antaa mahdollisuudet ja sparraa tarvittaessa. Korostetaan valmentavan otteen merkitystä.

*”Mietitään sitten niitä jatkoseuraamuksia tai jatkopolkuja, mihin se tuon tyylinen linjaus asiassa voi mahdollisesti johtaa ja siitä lähdetään käymään sitä jatkokeskustelua sitten sen jälkeen ja se saa se toinen kertoo sen. Tai sitten minä*

*itse voin tuoda sen, että hei, että jos sinä olet tuohon suuntaan, niin OK, mutta sitten voi seurata tällöinen asia, että oletteko ottanut sen huomioon...”*

*”mutta se pitää johtaa tätä organisaatiota tavalla, joka saa parhaiten irti siitä tekijän porukasta sitten sen työpanoksen tai sen osaamisen ja kehittämisen ne asiat sitten ja se on tietynlaista coachaamista, valmentamista. Yksiköt toteuttavat tietyllä tavalla sitä kokonaisuutta, mutta se johtaja luo ne tietyllä tavalla, antaa mahdollisuudet ja auttaa, sparraa sitten, kun sitä tarvitsee.”*

Näissä lainauksissa on sekä transformaaliselle että visionääriselle johtamiselle ominaisia tunnuspiirteitä. Tavoitteita saavuttaakseen johtaja siis inspiroi yhteisen pohdinnan ja keskustelun kautta älyllisesti. Transformaalisen johtamisen ydinidean toteutuminen näkyy yhteisöpuheessa. Ihmisten inspiroiminen voimaannuttaa ja kokonaisnäemyksen kommunikointi vahvistaa yhteistä visiota (Avolio and Bass 1998; B. Bass 1985).

Tällaista transformaalista ja visionääristä johtamista ei esiinny yhteisöpuheessaan paljon. Sen sijaan, että johtajat keskittyisivät tulevaisuuskuvan luomiseen, on huomio ennen muuta arjen tekemisessä. Tunnistetaan, että johtamisen tehtävässä on olennaista pysyä kartalla, miten työt etenevät ja tähän tarvittaisiin toiminnanohjausjärjestelmiä. Aineisto nosti esiin kysymyksen, kenen tehtävänä vision johtaminen käytäntöön tutkimuksen kohteena olevissa organisaatioissa oikein on, vai onko se kenenkään perustehtävään kuuluva asia. Toisaalta ylin johto kuvaa sitä omaksi tehtäväkseen, mutta tarkasteltaessa keskijohdon haastatteluita voidaan todeta, ettei keskijohto tunnista sitä tapahtuvan.

Autenttista johtamista, jossa liitetään toiminta vahvaan arvopohjaan, näyttäytyy yhteisöpuheessa jonkin verran. Arvoja mainitaan lähinnä välittömyys, avoimuus, läpinäkyvyys, luottamuksellisuus, saavutettavuus ja tavoitettavuus.

*”Avoimuus, läpinäkyvyys ja läsnäolo, että on saavutettavissa, saatavissa. Sitten taas itsellä käytännössä toimiston ovi on suurin piirtein auki koko ajan. Ehkä sitten välillä itse kokee sitä pitäisi ehkä pystyä toimimaan myös toisella tavalla, että sitä aika paljon keskeyttää omaa työntekoa. Kun haluaa olla aika paljon saatavilla, että sinne ihmiset käy, mutta kyllä tietysti koen sen tärkeäksi, että silloin, kun on asiaa, niin se pitää tulla kertomaan että. Et ehkä itse pitäisi oppia sitten vaan enemmän sanomaan sen vaikka sanoikin, mutta et nyt pysty, että 10 minuutin päästä otetaan silloin että tai jotain että mutta että se pitää näyttäisi että on valmis siihen keskusteluun silloin, kun toiset haluaa keskustella.”*

Nämä sisäiset johtamisen ja toiminnan arvot kertovat tahtotilasta autenttiseen johtamiseen. Käytännön toteutusta haastaa ajan rajallisuus. Johtajan tehtäväkentässä on paljon myös asiantuntijatehtäviä sekä erilaisia rutiiniluonteista tekemistä ja

valtaosa työpäivistä vaikuttaa menevän palaverissa. Saavutettavuus ja tavoitettavuus eivät toteudukaan tässä ympäristössä optimaalisesti ilman erityisjärjestelyitä ja yhteisiä sopimuksia, vaikka tahtotila tähän olisikin olemassa. Kaksoisroolijohtaminen ylipäänsä voi vaikeuttaa autenttisuuden kokemusta toimittaessa johtajan roolissa (Koskiniemi 2022).

Merkille pantavaa on, että hiljaisuutta edistäviä johtamisen ilmenemismuotoja oli havaittavissa yhteisöpuheessa vain vähän ja nekin kuvauksina menneistä ajoista. Näin voikin ajatella, että keskittymällä luomaan edellytyksiä johtamiselle luomalla rakenteita, voidaan myös vähentää menneiden kokemusten vaikutuksia tämän päivän organisaatioelämään ja johtamiseen. Keskittyessämme yhteiseen visioon, selkeyden rakentamiseen organisaatioon ja sen rooleihin, voidaan edistää oman äänen käyttöä organisaatiossa. Toisaalta yhteisöpuhe voi kertoa myös siitä, että pelkkä johtamisen käytänteiden kehittäminen, ilman rakenteiden ja toimintamallien selkeyttä ei riitä. Ainakaan silloin, kun organisaatiokulttuurissa tai sen historiassa on havaittavissa perinteisiä, toksisia, hajottavia, narsistisia tai muita hiljaisuutta edistäviä johtamisen käytänteitä. Johtajat tarvitsevat tuekseen johtamista tukevan järjestelmä, jossa johtamisen käytänteet voivat sitten ja luoda luottamusta organisaation jäsenten keskuudessa (ks. organisatorinen luottamus Mayer, Davis, and Schoorman 1995; Schoorman et al. 2007) ja sosiaalista pääomaa ja onnistumista tukevia ihmissuhteita.

### **4.3. Paradoksiajattelu johtamisen käytänteissä**

Kuntaorganisaation muutosta voidaan kuvata moniulotteiseksi paradoksien muodostamaksi kokonaisuudeksi, joka näyttää etenevän usein ilman tarkasti asetettuja suuntaviivoja (Hyyryläinen, Karhu, and Luoto 2018). Sosiaalista pääomaa ja oman äänen käyttöä tukevan johtamisen analyyseissa näkyy tässä tutkimuksessa keskittymistä johtajaan itseensä ja hänen ominaisuuksiinsa. Näillä seikoilla on johtamisessa onnistumisessa merkityksensä. Paradoksiajattelu antaa mahdollisuuden tarkastella johtamista osana laajempaa kokonaisuutta. Johtamista kunnissa haastavat paradoksaalisuus (Hyyryläinen 2016; Hyyryläinen, Autioniemi, and Lehto 2022; Hyyryläinen, Karhu, and Luoto 2018), kompleksisuus (Syväjärvi et al. 2007; Vartiainen, Raisio, and Lundström 2016) ja toisaalta johtamisen kaksoisrooli (Koskiniemi 2022; Koskiniemi, Syväjärvi, and Pietiläinen 2020). Tarkasteltaessa kuntajohtamisen toimintaympäristöä paradoksien linssin läpi ja huomioimalla muuttuvan kuntakentän edellyttämän johtamisen yleisesti ja virtuaalisen johtamisen tuoman muutoksen erityisesti, voidaan lisätä paradoksiajattelua johtamisen käytänteissä. Johtaminen on kuitenkin aina johtajan itsensä, johdettavien ja kontekstuaalisten tekijöiden summa. (Pynnönen and Takala 2013, 4)

Työn tarkoitus ei ole pelkästään luoda sosiaalisia suhteita, vaan työn tarkoitus tiivistyy perustehtävästä suoriutumiseen. Tuo perustehtävä on kuntaorganisaatioissa

muutoksessa ja samalla se voi muuttaa myös johtamisen perustarkoitusta. Johtamisessa onnistumisen näkökulmasta paradoksit näyttävätkin kietoutuvan tehokkuuden ja tekemisen laadun ja kiireen ja aikaresurssin väliseen jännitteeseen. Tekemisen laatua voimme edistää kirkastamalla perustehtävää eli johtamisen tarkoitusta. Johtamisen perustarkoitusta voidaan tarkastella esimerkiksi julkisen johtamisen näkökulmien (L. G. Tummers and Knies 2013; L. Tummers and Knies 2016), julkisen palvelun motivaation (Christensen, Paarlberg, and Perry 2017; Perry 2014, 2020; Perry and Wise 1990; Pihlava, Mauno, and Ruokolainen 2017) tai esimerkiksi palveluiden arvov tuotannon näkökulmasta (Virtanen and Jalonen 2023; Virtanen and Tammeaid 2020). Valittu näkökulma vaikuttaa siihen, miten onnistumista johdetaan, kuinka työssä suoriutumista mitataan. Tähän vaikuttavat myös katsotaanko onnistumista yksilön, yhteiskunnan, organisaation vai systeemien suoriutumisen näkökulmasta. (Dooren, Bouckaert, and Halligan 2015)

Dissipatiivinen tasapainomalli tähtää pitkän aikajänteen kestäviin tuloksiin ymmärtäen, että saman aikaisesti on huolehdittava lyhyen tähtäimen huippusuorituskyvystä. Tulokselliseen henkilöstöjohtamiseen vaikuttavina tekijöinä on tunnistettu muun muassa oikeudenmukainen johtaminen, panostukset osaamiseen, työn sisältöön ja suoritusarviointeihin (Giaunque, Anderfuhren-Biget, and Varone 2013). On myös huomattava, että sekä sosiaaliseen pääomaan, luottamukseen ja oman äänen käyttöön liittyvissä kysymyksissä on havaittavissa tulokseen vaikuttavia tekijöitä. Tarkastelemalla organisaatiotodellisuudessa vaikuttavia paradokseja, voimme tehdä organisaatiossa näkyväksi niitä toisiinsa nähden jännitteisessä asennossa olevia seikkoja, jotka voivat vaikuttaa pitkän aikajänteen kestävään menestykseen ja lyhyen aikavälin suorituskykyyn.

#### **4.3.1. Johtamisen perustarkoitus johtajien kertomuksissa**

*”Ask not what your country can do for you – ask what you can do for your country.”*

*John F. Kennedy*

John F. Kennedyn edellä mainittu ajatus pitää sisällään motivaation tehdä yhteistä hyvää yhteiskunnalle ja yhteisölle, jossa elämme. Oman edun ja yhteisen edun välinen jännite nousi esiin aineistoa tarkasteltaessa. Tämä näkyi esimerkiksi kunnan muuttuvasta roolista keskusteltaessa. Kunnan roolin muuttuessa ja kuntatalouden kiristyessä voidaan kuntien toiminnassa hyötyä laajemman yhteiskunnallisen merkityksen näkökulmasta esimerkiksi tarkastelemalla kuntien toimintaa julkisen palvelun motivaation (esim. Christensen, Paarlberg, and Perry 2017; Perry 2014, 2020) tai palveluiden arvontuotannon näkökulmasta (esim. Virtanen and Jalonen 2023). Julkisen palvelun motivaatiossa ihmisten käytöstä ohjaavat oman edun ohella altruistinen, muut huomioiva motivaatio (Perry 2020), jolla on havaittu yhdessä

julkisen palvelun johtamisen kanssa olevan vaikutuksensa myös suoriutumiseen. Toisaalta taas julkisen johtamisen näkökulmilla, vastuullisuudella, poliittisella uskollisuudella, sääntöjen noudattamisella sekä verkostojen hallinnalla (L. Tummers and Knies 2016) on positiivinen yhteys työntekijän julkisen palvelun motivaatiotaan ja suoriutumiseen (Schwarz, Eva, and Newman 2020a).

Tuotettaessa arvoa julkisen palvelun käyttäjille keskitytään usein keskustelemaan kansalaisten tai palvelun käyttäjien osallistumismahdollisuuksien lisäämisestä, vaikka johtamisella on näitä vaikuttamismahdollisuuksia tarjoavien prosessien sujuvuudessa merkittävä rooli (Virtanen and Jalonen 2023). Transformaalisen, visionäärisen ja autenttisen johtamisen käytänteet voivat edistää paitsi oman äänen käyttöä myös suoriutumista. Ihmiskeskeisen johtamisen vuorovaikutteiset käytänteet voivat auttaa monimutkaisissa muutoksissa onnistumista korostaen johtamisen arvopohjaa sekä yhteistyön ja yhteisen luomisen merkitystä (Stenvall and Virtanen 2021; Virtanen and Jalonen 2023; Virtanen and Tammeaid 2020; Virtanen, Tammeaid, and Jalonen 2022). Johtamisen, myös virtuaalisen johtamisen, perustarkoitus kytkeytyy niihin prosesseihin, joiden avulla organisaatioissa edistetään tarkoituksen ja tavoitteiden toteutumista ja nuo tavat vaihtelevat kontekstista, tilanteesta ja ihmisestä riippuen (ks. esim. Purvanova and Kenda 2018).

Tässä luvussa johtamisen perustarkoitusta tarkastellaan haastatteluaineiston minä- ja yhteisöpuheen kategoristen puhetyyppien kautta muodostettujen tarinoiden avulla. Näihin tarinoihin on koottu näkemyksiä useista eri haastatteluista. Johtamisen perustarkoituksessa havaittavat erot ja toisaalta yhtäläisyydet auttavat tunnistamaan paradokseja ylipäättään johtamisen perustarkoituksessa ja erityisesti esimerkiksi palaverikäytänteiden ja verkostoitumisen osalta.

### **Minäpuhe – oman edun ja yhteisen hyvän välinen jännite**

Kaupunkilaisten eteenhän me tätä työtä tehdään. Se on aina hyvä pitää mielessä. Sitä ei aina täällä ymmärretä. Aika paljon keskitytään omaan tekemiseen. Yhteistä etua on vaikea ymmärtää. Keskitytään liikaa yksilötasoon ja arvioimaan asioita omasta perspektiivistä. Ajatellaanpa vaikka meidän lukuisia palavereita. Erilaisten säännöllisten johtoryhmytyyppisten palavereiden tarkoituksena on yhteisten linjausten, tiedonkulun ja keskustelun varmistaminen kaupunkiorganisaatiossa. Silti ne ovat luonteeltaan aika paljon tiedotusluonteisia. Palavereiden tarkoitus ja tavoite keskustelevana ja yhteisiä linjauksia tekevänä johtamisen apuvälineenä ei toteudu.

En koe itseäni johtajaksi. Olen tasavertainen kumppani. Toisaalta tiedän, että roolituksella saadaan aikaan hyviä asioita. Määrittelimme hiljakkoin tiimipäällikön tehtävän. Tiimipäällikkö sai osan henkilöstöjohtamisen tehtävistäni. Tämä on auttanut minua keskittymään organisaatiosta ulospäin suuntautuvaan, yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen ja sitä tukeviin tehtäviin, esimerkiksi verkoston rakentamisessa. Roolituksessa tehtävien järjestyminen on tärkeää. Jos jollakin on liikaa työtä, on syytä jakaa tehtäviä uudelleen. Tehtäväkokonaisuuksien on syytä olla ihmisten kokoisia.

Johtamisessa korostan arvopohjaisia asioita, kuten oikeudenmukaisuutta, johdonmukaisuutta, puolueettomuutta, hyväntahtoisuutta, samanarvoisuutta ja tasapuolisuutta. Minun on vaikea toimia, jos joudun toimimaan omia arvojeni vastaan. Olenkin vaihtanut työpaikkaa aiemmin sen vuoksi. Semmoista visionääristä johtamista oli meillä aikaisemmin. Silloin kehityimme isoja harppauksia, kun tätä visionääristä johtamista tukemassa oli aikaansaavia muita johtoryhmän jäseniä. Tavoitteilla on tärkeä merkitys. Meillä on hyvä kaupunkistrategia, jota toimeenpannaan eri toimialoilla ja yksiköissä. Perinteiselle kuntajohtamiselle tyypillisesti lainmuutokset, määräykset ja ohjeet viitoittavat toimintaamme.

Län myötä olen tullut lempeämmäksi. Lempeys tarkoittaa minulle ihmisten erilaisuuden ymmärtämistä ja sitä, että jokaista on johdettava yksilönä. Suhtaudun myötätuntoisesti ja empaattisesti ihmisten erilaisuuteen. Erilaisuutta on esimerkiksi se, että ymmärrämme työn eri tavalla ja se merkitsee meille kullekin vähän eri asioita.

Organisaatiolle on annettava lupa lempeyteen. Olen huomannut, että meillä on hyvä henki. Erityisesti silloin, jos tunnemme toisemme hyvin. Saan johtoryhmässä tukea omalle toiminnalleni, mikä on myös tärkeää. Olen ymmärtänyt, että kaikkien kokemukset eivät ole yhtä hyviä. Aiemmat huonot kokemukset saattavat vaikuttaa haluun osallistua johtoryhmän palaverissa. Muutoinkin osallistumishalukkuuteen kannattaa kiinnittää huomiota.

Minä tarvitsen verkostoja johtaakseni ja onnistuakseni työssäni. Tarvitsen, niitä jotta voin kerätä tietoa päätöksentekoa varten. Skannaan jatkuvasti ympäristöä, yhdistelen asioita ja teen linjauksia ja päätöksiä nopeasti juuri siksi, että kerään jatkuvasti tietoa ympäriltäni. On vaikeaa tehdä yhteistyötä, kun osa työntekijöistä hylkää palaverikutsut järjestelmällisesti ja osa ei osallistua keskusteluun, vaikka paikalla olisivatkin.

### **Yhteisöpuhe – Selkeydellä kohti yhteistä hyvää**

Johtamisessa ensimmäinen asia on huolehtia sitä tukevista rakenteista. Yhteinen visio, toimintatavat ja yhteinen polku auttavat johtamisessa, mutta myös yhteistyön aikaan saamisessa. Keskeisessä roolissa rakenteiden osalta ovat erilaiset palaverit. Niitä on kaikkien meidän työssä valtavasti. Tarvitsemme selkeyttä, yhteisiä sopimuksia ja sääntöjä etävälineiden käyttöön. Hybridijohtamisessa selkeys korostuu. Olen odottanut linjaako johtoryhmä esimerkiksi käytettävien välineiden käyttötarkoitusta jotenkin. Siksi en ole vielä määritellyt tai emme ole määritelleet näitä omassa yksikössäni. Selkeys ja raamit luovat turvallisuutta. Jos meillä ei ole yhteisiä ohjeita ja sääntöjä pelkona on, että pakka hajoaa kokonaan. Kukaan ei tiedä, mitä ja kenen kuuluu tehdä. Näen selkeästi, että toiminnanohjausjärjestelmän puute vaikeuttaa töiden seuraamista. On vaikea luottaa, että työt tulevat tehtyä, kun niitä ei voi seurata.

Organisaatiossamme on yhtä aikaa vallalla vanha ja uusi maailma. Toisaalta meillä ymmärretään ihmisten johtamisen tärkeys ja toisaalta taas emme pääse perinteisen johtamisen sääntöjä, ylhäältä määrättyjä toimintatapoja ja lain soveltamista korostavasta tavasta toimia. Tämä on paitsi kulttuuri, myös osittain pakon sanelemaa, koska olemme

julkisyhteisö. Julkisyhteisön valvonta kuuluu kansalaisille ja sitä tehdään osin sitomalla toimintatapoja suoraan lakiin.

Johtaminen on palvelutehtävä. Johtaja on valmentaja, hän kuuntelee, sparraa, auttaa osallistumaan, antaa tehtäviä mietittäväksi ja mieltii yhdessä työntekijöiden kanssa asioita. Hän on käytettävissä, saavutettavissa ja tavoitettavissa. Päätarkoitus johtamisella on sujuvoittaa arjen toimintoja. Kaikki tämä edellyttää hyvää sosiaalista tilannetaajua. Tulevaisuudessa näemme varmasti enemmän myös verkostomaisen organisaation johtamisen piirteitä. Johtajan on hyvä tietää omat toimivaltansa rajat, ns. hiekkalaahtikon reunat. Ihan jokaisen yksityiskohdan tietäminen tai ymmärrys ei sen sijaan ole välttämätöntä. Tärkeää on säilyttää näkyvä kokonaiskuvaan ja kuntaorganisaation tulevaisuuteen. Hierarkiaa on meillä edelleen olemassa, mutta silti on vapaus toimia.

Toiminta ja johtaminen nojautuu meillä julkisiin arvoihin, kuten tasapuolisuuteen, avoimuuteen, läpinäkyvyyteen, välittömyyteen ja luottamuksellisuuteen. Perustelut ovat johtamisen työssä tärkeitä. Sillä tavalla voidaan lisätä organisaatiossa ymmärrystä, miksi asioita tehdään. Perinteinen johtaminen näkyy meillä tietynlaisena kuuliaisuutena. Työntekijöiden on totettava minua, ellen pyydä jotakin laitonta. Ei se silti tarkoita, että käskyttais. Kyllä päätökset syntyvät yhdessä keskustellen.

Tulevaisuuden johtamista leimaa epävarmuus. Kunnan tarkoitus muuttuu ja on jo muuttunut yleisemmälle tasolle. Samalla kunnan rooli yhteiskunnassa muuttuu. Emme oikein tiedä, mitä tehtäviä meillä tarkalleen tulevaisuudessa on. Muutos näkyy konkreettisesti esimerkiksi erilaisissa kansalaiskuulemisten ja osallistamisten lisääntymisenä. Päätösten vaikutuksia myös arvioidaan eri kansalaisryhmien tai vaikkapa yritysten näkökulmasta. Konkreettisimmillaan tämä näkyy esimerkiksi ulkoisen viestinnän tarpeen lisääntymisenä. Meidän on tärkeää viestiä esimerkiksi investoinneista ja niiden vaikutuksesta kansalaisten arkeen, jotta voimme perustella esimerkiksi julkisten varojen käyttöä sekä osoittaa kansalaisille, että teidän takianne tätä työtä tehdään.

Johtamista ei voi kunnassa tehdä ilman ulkoisia verkostoja. Verkostoja toisten kuntien kanssa on alueellisesti, valtakunnallisesti ja samankaltaisten kuntien yhteistyötä tukemaan. Erilaiset sidosryhmät ja yhteistyö heidän kanssaan on välttämätöntä. Kansalaisten kuuleminen ja osallistaminen koetaan meillä tärkeäksi. Poliittinen päätöksentekojärjestelmä ja yhteistyö politikkojen kanssa on arkipäivää. Yhteistyötä edellyttävät erilaiset vaikuttavuusarvioinnit, kuten ihmisvaikutusten arviointi tai yritysvaikutusten arviointi. Kaupunkia ei voi johtaa, jos ei tiedä, mitä ympärillä tapahtuu. Näitä kaikkia yhteyksiä tarvitaan, jotta asiat etenevät. Sisäisesti toimialarajat ylittävä yhteistyö on tärkeää.

Toimialarajat ylittävää yhteistyötä häiritsee etäaikana vahvistunut siiloutuminen. Tämä onkin aika paradoksaalista, koska yhteistyön merkitys on kyllä tunnistettu. Työtä tehdään ja asioita ratkotaan eri puolilla kaupunkia pienissä silloissa toisistaan tietämättä. Pällekkäistä työtä siis tehdään. Tästä on päästävä eroon. Uskon, että tätä voidaan lisätä tukemalla yhteistyötä edistäviä rakenteita ja luottamusta niihin. Tarvitaan kuitenkin myös luottamusta yksilöiden välillä. Tämä syntyy yhteisten tavoitteiden,



yhdessä tekemisen ja säännöllisen keskustelun ja vuorovaikutuksen avulla. Ongelmia ratkaistaan edelleen paljon yksin ja tämän on tulevaisuudessa pakko muuttua. Digitaalinen verkostoituminen on vielä tapahtumatta. Meiltä puuttuu yhteisiä pelisääntöjä, osaamista ja ohjeita. Myös tunteiden johtamiseen on kiinnitettävä huomiota. Vain sillä tavalla saamme korjattua rikki olevan vuorovaikutuskanavan. Tarvitsemme tätä riippumatta teemmekö tulevaisuudessa työtä poissa toimistolta vai emme.

Molemmissa haastattelutyypeissä tunnistettiin julkisen palvelun ja kuntalaisten eteen tehtävän työn merkitys. Minäpuheen haastatteluissa se näkyi selvemmin. Tosin sielläkin todettiin, ettei tätä kaikin paikoin ymmärretä, vaan johtaminen keskittyy yksiotasoon ja oman suoriutumisen arviointiin. Johtamisen arvoja tarkasteltiin enemmän yksilön tasapuoliseen kohteluun ja oikeudenmukaisuuteen liittyen. Ihmisten johtaminen näkyi vahvasti myös erilaisuuden ymmärryksen korostamisessa. Yhteisöpuheen haastatteluissa tarkastelukulma oli johtamisen kytkeytymisessä organisaation rakenteisiin ja tavoitteisiin. Arvoissa nojattiin enemmän julkisen johtamisen näkökulmien mukaisiin arvoihin, kuten avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen.

Johtamisen perustarkoituksen osalta paradoksaaliset kysymykset liittyvät oman edun ja yhteisen edun väliseen sekä johtamisen rooliin liittyviin jännitteisiin. Oman edun ja yhteisen edun välinen jännite näkyy jo tunnistettujen kategoristen puhetyyppien näkökulmissa. Se näkyy myös verkostojen roolin ymmärryksenä. Erityisesti minäpuheessa verkostot ja työntekijät nähtiin välineenä johtajan tiedon- saamiselle. Minäpuhe keskittyi ylipäänsä katsomaan johtamista johtajan omasta näkökulmasta tai ainakin korostaen yksilölle aiheuttavia vaikutuksia. Yhteisöpuhe tarkasteli johtamista osana organisaation rakenteita. Johtamisen rooli nähtiin toisaalta päätöksiä tekevänä tahona ja toisaalta tasavertaisena kumppanina. Johtamisen perustarkoituksena tunnistettiin arjen toimien sujuvoittaminen ja johtaminen nähtiin palvelutehtävänä.

Julkisen palvelun motivaatio ja palveluiden arvonluonnin näkökulmat voisivat vahvistaa ymmärrystä oman edun ja yhteisen edun välisestä suhteesta auttaen tarkastelemaan sekä omaa että organisaation toimintaa osana laajempaa viitekehystä. Julkisen palvelun motivaatio ja palveluiden arvonluonnin näkökulmat voivat auttaa johtamaan tätä paradoksaalista kysymystä tuloksia tuovalla tavalla. Kunnan uuden roolin määrittelyssä ja palveluiden kehittämisessä voidaan hyötyä ihmiskeskeisen johtamisen sisäistämisestä ja erityisesti yhteistyön ja yhteisen kehittämisen laajamittaisesta sisäistämisestä (Virtanen, Tammeaid, and Jalonen 2022) Sosiaalisen pääoman sitovan mekanismin avulla yhteistyöverkostojen toimintaa ja erityisesti luottamusta siellä voidaan laajentaa. Hyötyä on myös yhdistävän mekanismin luomista laajenevista verkostoista. Sosiaalisen pääoman ja sitä kehittävien johtamisen käytänteiden merkitys korostuu (Nahapiet and Ghoshal 1998, 2009; Nahapiet, Gratton, and Rocha 2005), myös organisaation ulkopuolisten verkostojen osalta (Schwarz, Eva, and Newman 2020).

Edellä mainituissa tarinoissa on tunnistettavissa johtamisen perustarkoitukseen liittyviä paradokseja oman edun ja yhteisen edun asettuessa jännitteiseen asemaan suhteessa toisiinsa. Vaikka johtamisen merkitys yhteistyön edellytyksenä onkin tunnistettu ja sen merkitys oman äänen käyttöä ja suoriutumista koskevassa keskustelussa on keskeinen, voidaan sen merkitystä vähentää paitsi organisaation struktuurallisilla tekijöillä myös kehittämällä paradoksiajattelua kunnissa.

#### **4.3.2. Paradoksien tunnistaminen organisaatioiden tarkastelussa**

Tutkimuksen kohteena olevissa organisaatioissa on tunnistettavissa myös muita toisilleen vastakkaisia vaatimuksia eli paradokseja, jotka voivat haastaa menestystä kuntaorganisaatioissa. Globalisoituvassa, nopeatahtisessa ja runsaasti keskinäisiä riippuvuuksia sisältävässä maailmassa menestyminen johtamisessa voi riippua siitä, miten hyvin näitä vastakkaisia vaatimuksia pystytään johtamaan ja hallitsemaan. (Hyyryläinen 2016; Hyyryläinen, Karhu, and Luoto 2018; Smith and Tracey 2016) Paradoksiajattelu haastaa julkiselle johtamiselle varsin tyyppillistä johtajuuden ylikorostumista (ks. esim. Vartiainen and Raisio 2020; Vartiainen, Raisio, and Lundström 2016).

Aineistossa on tunnistettavissa *suoriutumisen paradokseja*, jossa päähuomio kiinnittyy siihen mitä aiotaan tehdä ja samalla tullaan valinneeksi mitä ei aiota tehdä. Tällöin usein myös kirkastuu yhteinen näkemys siitä, miksi asioita tehdään. Toisaalta tulee vastata kysymykseen, miten asioita tehdään. Teemmekö asioita verkostossa, yksin vai hierarkkisessa organisaatiossa. Tällöin mielenkiinnon kohteena ovat *organisoitumisen paradoksit*. Organisaatiossa voidaan tunnistaa myös *yhteenkuuluvuuden* paradokseja, jolloin vastataan kysymykseen, kuka tekee ja mitä, määrittellen roolituksia ja tehtävänkuvia.

*Oppimiseen* liittyvät paradoksit ovat seikkoja, jotka liittyvät tämän päivän ja huomisen sekä eteenpäin katsovan ja menneeseen keskittyvän välillä. Oppimiseen liittyvät paradoksit esiintyvät päätöksenteossa usein silloin, kun asetetaan aikatauluja tavoitteille ja tekemiselle (Smith and Lewis 2011, 381). Oppimiseen liittyviä paradokseja ei aineistossa ole selkeästi nähtävissä. Siksi niitä on tunnistettu osana muita paradoksikategorioita. Johtamisessa onnistuminen edellyttää kuitenkin paradoksaalisten seikkojen tunnistamista myös näiden kategorioiden rajat ylittäen. Jotta organisaatiossa ei sorruttaisi yksinkertaistamaan asioita liiaksi tai liian tarkkojen kategorisointien vuoksi tunnistamatta jäisi joitakin keskeisiä paradoksaalisia kysymyksiä (M. P. e. Cunha and Putnam 2019), pyrin tunnistamaan myös nämä kategoriarajat ylittäen. Tällaisina paradokseina tunnistin aineistossa johtamisen, luottamuksen, hiljaisuuden ja menestyksen paradoksit.

Seuraavaksi analysoidaan suoriutumiseen, organisoitumiseen ja yhteenkuuluvuuteen liittyvien paradoksien ilmentymistä kategorisissa minä- ja yhteisöpuheen puhe-tyypeissä siltä osin, kun niiden voidaan katsoa liittyvän sosiaalista pääomaa ja oman äänen käyttöä tukevan johtamisen ja siinä onnistumista koskevaan keskusteluun.

### Suoriutumisen paradoksi

Minäpuheessa on havaittavissa suoriutumisen paradoksin alatyyppeinä tarkoitus-, aikajänne- ja ajatteluparadokseja. Tarkoitusparadoksilla tarkoitetaan tilannetta, joissa päämäärä ja tarkoitus ymmärretään samalla tavalla (Hyyryläinen, Karhu, and Luoto 2018). Yhteisöpuheen haastattelussa visiolähtöisen strategian merkitystä kuvattiin näin.

*”...kuntastrategia on yksi semmoinen selkäranka, jos se siellä on se tuotu esille halua kehittyä ja asioiden tuominen ehkä uudellakin tavalla tarkasteluun, niin silloinhan organisaatiossa on lupa tehdä, velvollisuus toteuttaa sitä sitten ja päätöksentekijöillä taas tehdä päätöksiä siihen suuntaan.”*

*”...mutta meillä nyt oli hyvä kuntastrategia mikä viimeksi tehtiin ainakin virkamiesten näkökulmasta, ja varmasti päättäjiä, että meillä joskus aikaisemmin on ollut kuntastrategia, että semmoinen konsultti on käynyt tekee semmoiseen puolen puhelinluettelon paksuisen nipun asioita ja sitten se on ehkä jollakin hyllyssä ja joku on nakannut se silppurin suoraan sitten niin tuota mehän tehtiin nyt se silleen, että meillä periaatteessa se itse varsinainen kuntastrategia yhdellä tai kahdella slidella.”*

Tässä yhteisöpuheen lainauksessa näkyy myös suoriutumisen johtamiseen liittyvä omistusta koskeva seikka. Suoriutumisen mittaamista on helpompi implementoida, ja myös strategiaan liittyviä tavoitteita johtaa ja saavuttaa, kun ne, joita se koskee pääsevät siihen riittävällä tavalla vaikuttamaan. Strategian tuleekin vakuuttaa useita eri tahoja. Tästä syystä suoriutumisen johtaminen usein kärsii yli-sitoutumiseen liittyvistä odotuksista. Poliitikkojen, ylimmän ja keskijohdon, asiantuntijoiden ja eturivin työntekijöiden on ostettava strategian perusajatukset ja vaatimukset osaksi omaa toimintaa. Tätä kuvaava toive näkyy selvästi myös näissä minäpuheen lainauksissa.

*”Toivon siis sitä, että meidän johtajat ja esimiehet ovat sillä tavalla kasvaneet johtajina ja löytäneet semmoisen oman tavan johtaa, että se on mahdollisimman läpinäkyvää ja se on se on selkeästi meidän strategisten linjausten mukaista ja että siellä ollaan enemmän ihmisten johtamisessa kuin ihan puhtaasti asioiden johtamisessa.”*

*”Minä näen, että meidän tietyillä esimiehillä, jota monia hyvinkin helposti niin kun määritellään hyväksi johtajiksi, varmaan on asijaohjantamisen, kun yksittäinen asia, vaikka viedään eteenpäin ja miten sitä prosessoidaan ja miten se käsitellään ja miten sitä toimintaa niin että siitä tulee palvelu kuntalaisille, kun mehän ollaan täällä kuntalaisia varten, niin se voi olla ihan huippuluokkaa.”*

Yhteisöpuheessa paradoksaalinen jännite muodostuu päätöksenteossa todellisuuden ja tarkoituksen välille. Yhtä aikaa linjaukset asioista tehdään yhdessä, mutta silti päätökset tekee yleensä ylin viranhaltija ja palaverin vetäjä yksin. Selkeyden rakentaminen, tavoitteiden määrittäminen ja roolitus koetaan johtajan tehtäväksi, joita työntekijät kutsutaan yhdessä kehittämään.

Suoriutumisen johtamiseen liittyykin paradoksi itsessään. Siinä, missä suoriutumista mittaavan järjestelmään luodaan suuria odotuksia, se pitäisi toteuttaa vähillä kustannuksilla ja tehokkaasti. Tämä ymmärrettävä vaatimus ja strategia voi olla toimiva lyhyellä aikajänteellä, mutta jo keskipitkällä aikavälillä arvioituna se osoittaa tehottomuutensa. Toisaalta mittaamisesta aiheutuvat kustannukset ilmenevät usein lyhyellä aikavälillä, mutta siitä saatavat hyödyt eivät. Kustannukset liittyvät usein järjestelmän perustamiskustannuksiin. Hyödyt, jotka mittaamisesta aiheutuvat ovat usein konkreettisia, mutta esiintyvät vasta pitkällä aikajänteellä. Mittaamisjärjestelmää arvioidaan jo silloin, kun se ei vielä edes ole täydessä käytössä, tai ainakaan siitä saatavat hyödyt eivät ole realisoituneet. Tämä lisää epäluottamusta mittaamista kohtaan ja epäonnistumisesta tulee itseään toteuttava ennuste. Mittaamisen käytänteiden parempi hallinta, integraatio, koordinaatio, formalisaatio, johdonmukaisuus, koherenttius, rutiinien rakentaminen ja linjaukset voivat korjata tätä tilannetta. Toisaalta on pidettävä mielessä, että liian pitkälle viety koordinaatio ei jatkuvien muutosten kompleksisessa ympäristössä ole edes mahdollista. (ks. esim. Dooren, Bouckaert, and Halligan 2015) Strategian selkeys koetaan kuitenkin yhteisöpuheessa tärkeäksi.

*”mutta se on hirveän helppo työkalu sille, että ne ydinasiat nousevat esille sieltä jokaiselle, vaikka ekaluokalainen, joka lukee ne muutamit sanat mitkä siellä on ja sitten on ne meidän kärkitoimialat ... tavallaan nostettu siellä”*

Selkeyttä ja yksinkertaistamista suositaan myös visioiden kirjaamisessa. Tämä, tuettuna organisaation dynaamisten kyvykkyyksien kehittämisen, voi olla yksi tapa hallita ja johtaa tarkoitusta ja siihen liittyviä paradokseja (Helfat and Martin 2015; ks. myös Dooren, Bouckaert, and Halligan 2015, 209–10).

Molemmissa haastattelutyypeissä tunnistettiin kunnan perustehtäväksi ja tarkoitukseksi kuntalaisten palveleminen tai heidän eteensä tehtävä työ. Laaja osallistumisen vaatimus on tukemassa tätä perustehtävää ja näkyy hyvin tässä yhteisöpuheen haastattelussa.

*”Sitten ... yhä enemmänhän vaaditaan, että kaikki on läpinäkyvää, miten kaupungissa päätetään...pitää ottaa mielipiteitä kolmannelta sektorilta ja kansalaisilta. Ja sitten kaikki tämmöiset IVA:t eli ihmisvaikutusten arvioinnit, yritysvaikutusten arvioinnit...Kansalaiskuulemiset, kansalaisten ottaminen mukaan, vaikka onkin jo demokraattisesti valitut päättäjät. Se ei riitä, että he*

*tekevät päätöksen, niitten pitää ottaa neuvoa antavaa tuolta (kansalaisilta, sidosryhmiltä). Sehän nykyään jo vaaditaan monissakin päätöksenteossa. Puhutaan osallistuvasta budjetoinnista. Nämähän ovat semmoisia, mitä ei ollut ennen. Tasa-arvonäkökulmat, ympäristönäkökulmat ovat voimakkaammin esillä kuin ennen.”*

Kansalaisten ja toisaalta työntekijöiden osallistumismahdollisuuksien tarjoaminen ja siinä onnistuminen voidaankin nähdä julkisten instituutioiden legitimitettiin liittyvänä kysymyksenä. Dialogin avulla voidaan omalta osaltaan tarjota ratkaisuja yksityisen edun ja julkisen edun välisessä jännitteessä. (Virtanen, Tammeaid, and Jalonen 2022) Toisaalta tämän tiedon hyödyntäminen päätöksenteossa ratkaisee ja siitä ei ole juurikaan viitteitä aineistossa, mikä saattaa johtua myös siitä, ettei sitä nimenomaisesti kysytty. Erilaisten tietokanavien osalta tiedonhallinta nousee tärkeään rooliin (kuten esim. Müller et al. 2021). Analysoinnin halvaannuttaman kuntaorganisaation riski voi piillä näiden moninaisten tietokanavien ja niistä hankittujen tietojen analysoinnissa päätöksentekoa varten. Erilaiset budjetit, auditoinnit, vaikuttavuusarvioinnit, evaluointitutkimukset, muistiot intressiryhmiltä ja lainsäännökset sekä niiden tulkinta, muodostavat vaikeasti hallittavan kokonaisuuden, jonka hallintaan on oltava sekä aikaa että resursseja. Vaikka suoriutumisen johtaminen sinällään voisi johtaakin hyvään ja laadukkaaseen päätöksentekoon, voi runsas ja monipolvinen tietovaranto myös halvaannuttaa päätöksentekojärjestelmän. (Dooren, Bouckaert, and Halligan 2015)

Yhteisöpuheessa pohdittiin kunnan tarkoituksen muuttumista laajemminkin. Muuttuva toimintakenttä edellyttää toimialarajat ylittävää yhteistyötä ja toimialarajat ylittävä tavoitteenasetanta voi lisätä yhteistyötä ja helpottaa asioista viestimistä. Johtoryhmät koetaan kollegiaalisiksi jakamisen paikoiksi. Johtoryhmän kerrotaan linjaavan ja päättävän, mihin suuntaan isoa kuvaa viedään. Visioista ei kuitenkaan viestitä työntekijöille osana arjen johtamista. Molemmissa haastattelutyypeissä työtä tehdään kuntalaisten hyväksi, mutta arjen tekemisen ja puheen tasolla tämäkään ei konkretisoidu.

Suoriutumisen ja epäonnistumisen välillä näkyy myös jännite. Kertomuksissa aiemmat epäonnistuneet kokemukset tulkitaan todisteiksi siitä, etteivät asiat jatkosakaan onnistu.

*”paljon epäonnistumisia, jotka sitten vaikuttavat ihmisten välisiin työskentelytapoihin.”*

*”Mutta ei ole mitään ollut semmosia toiminnanohjausjärjestelmiä, käytännössä ainuttakaan. Prosesseja on aloitettu monta kertaa kuulemma kuvaamaan... Niitä ei tahdo mistään löytyä, joitakin kuvauksia löytyy. Kaikki semmoinen työ on aina jäänyt kesken, niin kuin johonkin vaiheeseen”*

Aikajänneparadoksissa mielenkiintoista on se, millä aikajänteellä kunnan tulee olla menestyksellinen (Hyyryläinen, Karhu, and Luoto 2018). Aikajänneparadoksista ei ole merkittäviä löydöksiä, eikä ainakaan eroja aineistossa. Suoriutumisen paradoksin osalta voisikin olla hyödyllistä miettiä tavoitteen asetannassa sekä lyhyen että pitkän aikajänteen tavoitteita ja mitata onnistumisia niiden mukaisesti.

Ajatteluparadoksi taas liittyy rakenteisiin ja ajattelutapoihin liittyviin pidäkkeisiin, jotka rajoittavat uusien käytänteiden omaksumista. Rakenteisiin liittyy paljon paradoksaalisia seikkoja. Aineistossa perinteinen virkavastuu näkyy monessa kohdin perinteisenä hierarkkisenä johtamisena ja päätöksenteon harvoille kuuluvana oikeutena. Silti vallalla tuntuu myös olevan uskomus siitä, että verkostomaista toimintamallia sovelletaan jo ja yhteistyön merkitys ymmärretään. Siitä huolimatta nämä eivät käytännön toiminnassa juurikaan näy. Aktiivisempaa osallistumista palaverissa toivotaan haastatteluissa kautta linjan. Erityisesti yhteisöpuheessa verkostomaisen, toimialarajat ylittävän yhteistyön merkitys kuitenkin ymmärretään. Myös virtuaalisen johtamisen kontekstissa rakenteellisten tekijöiden merkitys on tunnistettu

Ajatteluparadoksia on kuntasektorilla aiemmin havaittu esimerkiksi digitalisaation myötä (Hyyryläinen, Karhu, and Luoto 2018). Etätyöhön siirtyminen on tehnyt tämän paradoksin varsin näkyväksi. Merkittävin tällainen ajatteluparadoksi ilmenee kuvattaessa läsnäoloa, tavoitettavuutta ja siihen liittyviä johtamisen käytänteitä.

*”Se filosofia siltä osin, vaikka se puhelimen päässä ja Teamsin päässä onkin tällä tavoitettavissa, niin se korvaa sitä ja tokihan meillä sitten näitä perinteisiä ja pilkkireissua ja muuta palaveria tuolla kentällä on ollut, niin nehan jää pois, eli eihän se täysin ole korvannut, jos ajattelee sitä minun johtamista. En omalta kohdaltani kyllä ihan voi kuvitella, että minä etänä johtamista hoitaisin.”*

Aineistossa kautta linjan kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset saavat osin ylikorostuneenkin aseman. Molemmissa paradoksaalisuus tiivistyy yhtäältä kasvokkain tapahtuvan kohtaamisen merkityksen korostamiseen, vaikka suurin osa palaverista pidetään etäkanavia pitkin ja sähköposti on ylivoimaisesti suosituin viestintäväline. Sitä se on ollut myös ennen etäaikaan siirtymistä. Ajatteluparadoksissa ei ole havaittavissa merkittäviä eroja minäpuheen ja yhteisöpuheen osalta. Kasvokkain tapahtuvan kohtaamisen merkityksessä voidaan tällaisia eroja kuitenkin löytää. Siinä missä minäpuheessa korostuvat ryhmäytymiseen liittyvät kysymykset, pohditaan yhteisöpuheessa johtamista ja suoriutumista. Minäpuheessa ryhmäytymisen vuoksi koetaan, että kasvokkaisia tapaamisia tarvitaan. Korostetaan myös, että erilaiset vapaamuotoiset kohtaamiset ovat tärkeitä. Ihmiset vapautuvat esimerkiksi luonnossa, kun roolit jäävät pois. Tällöin saavutetaan aitoutta, jota ei muutoin saavuteta. Minäpuheessa myös luottamuksen merkitystä korostetaan, mutta sen synnyttämiseen ei ole aikaa.

Yhteisöpuheessa taas korostetaan ajatteluparadoksiin liittyen kasvotusten tapahtuvan vuorovaikutuksen helppoutta. Siitä huolimatta suurin osa vuorovaikutuksesta tehdään erilaisia etävälineitä käyttäen. Tunnepuolen johtaminen on etänä hankalaa, asioiden johtaminen sen sijaan helppoa. Henkinen panostus asiaan kärsii etänä, mutta silti viestintää ja vuorovaikutusta on paljon sähköpostissa, jossa lisäksi tunnistetaan väärinymmärryksen suuri vaara.

Virtuaaliseen johtamiseen ja vuorovaikutukseen näyttääkin liittyvän suoriutumisen kannalta hyvin keskeinen paradoksi. Vaikka organisaatioissa tunnistetaan etänä tapahtuvaan viestintään, johtamiseen ja tulosten seurantaan liittyvät vaikeudet, siitä huolimatta niitä käytetään valtaosin vuorovaikutuksessa. Vieläpä sillä tavalla, jossa väärinymmärrysten vaara on ilmeinen.

*”... sähköpostia tulee valtavan paljon ja sen hallitseminen on tänä päivänä aika haasteellista. Minulle tulee todella paljon sähköpostia, siis ihan valtavasti... että 100 parhaina päivinä tulee, niin se on ihan täysin hallitsematon väline siinä mielessä. Joskus tulee vain muutama, että ne vaihtelevat aika tavalla joo, mutta kymmeniä tulee joka päivä.”*

Epävarmuus ja osin pelko, sekä erityisesti yhteisöpuheessa yhtenäisten ohjeiden ja määräysten puute, estävät laajentamasta digivälineiden käyttöä. Tämä saa vaa’an kallistumaan kasvokkain tapahtuvan kohtaamisen ylikorostuneeseen merkitykseen, koska muita vaihtoehtoja ei nähdä. Tilanne vaikutti tältä haastattelujen ajankohtana, mutta se on voinut kehittyä siitä osaamisen kehittymisen myötä. Tosin viimeaikaiset tutkimukset viittaavat siihen, että vaikka palkansaajia koskevien tutkimusten mukaan etätyöstä on koettu hyötyjä (Sutela and Pärnänen 2021), eivät johtajat koe etätyön jatkamista mielekkäänä, ainakaan siinä määrin kuin sitä tehtiin pandemia-aikana (Mäkinen and Mäkikangas 2023). Johtajien kokemus saa tukea myös tässä tutkimuksessa.

### **Organisoitumisen paradoksi**

Päätettäessä, miten aiotaan toimia, päätetään samalla, miten ei aiota toimia. Tällöin luodaan samalla organisointiin liittyviä jännitteitä, jotka on organisaatioelämässä pyrittävä tunnistamaan. Tyypillisesti tässä tunnistetaan löyhästi kytketty vs. tiukasti kytketty, keskitetty vs. hajautettu sekä joustava vs. kontrolloitu. (Smith and Lewis 2011). Toisaalta kysymys voi olla myös erityisesti kuntasektorilla hierarkkisesta vs. verkostomaisesta organisaatiosta (Hyyryläinen 2014; Mattila and Kallio 2018; Parkkinen, Haveri, and Airaksinen 2022).

Esimerkiksi organisoitumisen paradoksi voi näkyä sen strategian valinnassa, miten onnistumista mitataan (Dooren, Bouckaert, and Halligan 2015). Aineistosta piirretty kuva, jossa mittaamisen strategiaa ei suoranaisesti ole valittu. Se tulee jollakin tavalla ”ylhäältä annettuna” eli erilaiset valtakunnalliset mittaamisen tavat määrittävät tätä.

Organisaatioita kuvataan paikoin prosessiorganisaatioiksi, mutta silti prosesseja ei ole määritelty tai niitä ei ainakaan ole käyttöön otettu. Minäpuheessa asiaa kuvataan esimerkiksi näin:

*”Prosessijohtaminen on minun mielestäni äärimmäisen tärkeä asia. Siitä puhutaan hirveen vähän ja se ei organisaatiossa (näy), se on jotenkin tietynlaiseen malliin monta kertaa mennyt ja se ei välttämättä ole se tehokkain ja paras, eikä eniten ihmisiä huomioiva (tapa)... ja kun prosessissa on ne asiat, siellä on se päämäärä ne kuntalaiset ja ne palvelut niille...Mutta sitten että miten se menee se prosessi niin, että siellä on ne ihmiset mukana.”*

Töiden etenemisen seuranta on erityisesti etäaikana vaikeaa ja perustuukin monella tapaa palavereissa tapahtuvaan raportointiin. Aineistossa tuodaan esille jatkuvasti vähenevät resurssit ja näiden aiheuttama kuormitus organisaatioissa. Se, minkälainen strategia tämän ongelman ratkaisemiseksi on valittu, ei selkeästi käy aineistossa esille ja vaatisikin lisää tutkimista, jotta sen olemassaolosta tai puutteesta voitaisiin varmistua.

Organisoitumisen paradoksi on tiivistetty hyvin seuraavassa yhteisöpuheen lainauksessa

*”No niin kauan kuin minä muistan, ollaan oltu johtamista vahvasti viemässä hierarkkisesta johtamisen tyylistä niin semmoisen tuota, en tiedä, mikä se oikea termi on, mutta semmoiseen vapaamuotoisempaan, tasa-arvoisempaan johtamistyyliin, jossa ollaan kaikki vertaisia. Niitä askelia on varmasti tässä ja otettu koko ajan. Niitä otetaan siihen toiseen suuntaan, pois siitä hierarkkisuudesta. Mutta tuota minä itse koen, että se ei kumpikaan näistä ääripäistä ei ole paras mahdollinen tapa, että semmoinen tosi jyrkkä hierarkkisuus, jossa mennään käskyttämällä, ei varmasti toimi, en tiedä onko se toiminut ikinä, mutta ei ainakaan toimi tänä päivänä. Mutta en kyllä usko myöskään semmoiseen ihan täysin hierarkittomaan tai semmoiseen, jossa ei ole minkäänlaista hierarkkia olemassa. Koska kyllä minä uskon, että ihmiset kuitenkin tarvitsevat tietynlaisia rakenteita, että ne toimii ja pystyy luovasti toimimaan ja mahdollisimman hyvin toimimaan, että jokainen tietää tavallaan sen oman tonttinsa ja tehtävänsä tarpeeksi hyvin. Minä en usko, että se on ihan niin mustavalkoinen.”*

Organisoitumisen paradoksin alaluokkana on kuntasektorilla tunnistettu uudistusparadoksi, jossa pyritään tunnistamaan tilanteita, joissa harkinnalle tarvittaisiin aikaa, mutta aikataulut ovat tiukat, eikä sitä ole (Hyyryläinen, Karhu, and Luoto 2018). Aineistossa minäpuheessa uudistusparadoksia ei juurikaan käsitellä. Tämä voinee johtua siitä, että minäpuheessa ratkaisukeskeisyys ei ole valtavirta. Yhteis-



söpuheessa ratkaisukeskeisyys näkyy muutoin, mutta uudistusten osalta sen sijaan puhe on varsin ongelmakeskeistä. Tässä muutamia esimerkkejä:

- Toimintatavat, toimintaohjeet ja visio koetaan tarpeellisiksi, mutta niiden kehittämiseen ei ole aikaa.
- Systemaattisuutta ja suunnitelmallisuutta toivotaan eri vuorovaikutusvälineiden käyttöön, mutta niitä ei ole toiveista huolimatta ole (jonkun muun pitäisi nämä tehdä).
- Johtamiseen ei ole systemaattista järjestelmää (prosessit, roolitukset, toimintaohjeet), yritetty monesti tehdä, mutta aikapaineessa ne ovat jääneet kesken tai niitä ei samasta syystä ole otettu käyttöön.
- Järjestelmällinen tiedon käsittely, apu tiedon löytämiseksi ja jakaminen konkretiaksi uupuu (jonkun muun pitäisi nämä tehdä).
- Ihmisillä on lupa kehitellä ja tuoda asioita päätöksentekoon, mutta tähän ei ole varattu riittävästi aikaa.
- Asioiden pyörittely ei etäyhteydellä onnistu, mutta niiden käytön monipuolistamiseen ei ole osaamista, eikä osaamisen kehittämiseen aikaa.
- Ongelmanratkaisuun menee erityisesti yhdessä aikaa, jota ei ole.

Ajanpuutteen merkitys tunnistetaan monessa kohdin. Kiire onkin vallitseva selyitys, jonka uskomme helposti kyseenalaistamatta tai etsimättä vaihtoehtoja. Tämä johtaa helposti joko/tai ajatteluun, kun monimutkaisessa maailmassa kannattaisi ennemmin soveltaa sekä-että ajattelua. (Ks. lisää M. P. e. Cunha and Putnam 2019) Tästä syystä kiireeseen liittyvät paradoksaaliset tekijät on hyvä tunnistaa ja pyrkiä johtamaan niitä paradoksaalisille seikoille tyypillisellä ja sopivalla tavalla.

Kunta-alalla on tunnistettu organisoitumisen paradoksiin liittyvänä riippuvuusparadoksi (Hyyryläinen, Karhu, and Luoto 2018). Minäpuheessa organisaatiota kuvataan edelleen hierarkkisen linjaorganisaationa, jossa johtaja on päätöksentekijä. Verkostojen tarve tunnistetaan, mutta yksintekeminen korostuu.

*”Minä luulen, siinä on varmaan, meillähän, siinä varmaan on se, että se meidän vanha kulttuuri on ollut sitä yksin tekemistä. On niitä, jokainen on oman alansa asiantuntija, niin ku se ajattelu. Ja sitten sitä on kunnioitettu, sitä toistensa asiantuntemusta. Ja tavallaan myös on se ajatus, kun minä nyt olen tämän oman alani, asiantuntija, niin kyllä minun pitää, tämä pystyä hoitamaan itsekin.”*

Yhteistyö ja yksintekeminen tai hierarkkinen ja verkostomainen ovatkin tyypillisiä esimerkkejä paradokseista, joita ei voi ratkaista, vaan niiden molempien kanssa on pystyttävä elämään organisaatioissa. Erityisesti minäpuheessa verkostot nähdään aineistossa tarpeellisina ennakkoinnissa. Ne ovat tapa toteuttaa omaa etua, esimerkiksi varmistaa oma laadukas päätöksenteko ja tietojen saanti. Minäpuheessa

hierarkkista järjestelmää ruokitaan historiasta tulevilla tarinoilla pelolla johtamisesta, keskusteluun osallistumisen hyödyttömyydestä ja vaikeudesta. Samanaikaisesti kuitenkin kannustetaan käyttämään omaa ääntään.

*”Tässä muutama tapaaminen on ollut, niin siihen innostuttiin, että me pidetään semmoisia varitteja, meillä oli nytkin maanantaina iltapäivällä sama, kun koko henkilöstö ei tahdo päästä samalla kertaa. Me ollaan pyritty siinä, että henkilöstö kysyisi ja toisi asioita esille.”*

Yhteisöpuheessa riippuvuusparadoksi taas näkyy hierarkkisen ja verkostomaisen järjestelmän välisenä jännitteenä. Tiimien kesken ei tapahdu tietojenvaihtoa, syntyns. suljettuja piirejä ja siilorajat vain kasvavat, vaikka samalla tunnistetaan verkostomaisen organisaation hyödyt.

### **Yhteenkuuluvuuden paradoksi**

Yhteenkuuluvuuden paradoksilla vastataan kysymykseen, kuka tekee ja mitä tekee korostaen konfliktoituvia identiteettejä, rooleja, arvoja ja luoden näin yhteyteen liittyviä jännitteitä (Smith and Lewis 2011). Yhteenkuuluvuuden paradoksi liittyy identiteetteihin ja rajoihin vastaten kysymykseen, miten organisaatiossa mukana olevat mieltävät toimintaympäristönsä ja mitä tuohon rooliin kuuluu (Lewis 2000; Lüscher and Lewis 2008; Luscher, Lewis, and Ingram 2006). Kuntajohtamisessa tällaisia paradokseja voivat olla esimerkiksi kaksoisrooliin, osallistumiseen, valtaan ja tarpeisiin liittyvät paradoksit.

Yhtäaikaisesti ilmenevät roolit, jäsenyydet ja arvot haastavat yhteenkuuluvuutta. Tällaisista esimerkkeinä voidaan mainita yksilö vs. yhteisö tai homogeenisyys vs. eroavaisuus. (Hyyryläinen, Karhu, and Luoto 2018) Kunta-alalle tyypillistä on myös ns. kaksoisroolijohtaminen, joka luo paradoksin asiantuntijaroolin ja johtajaroolin välille (Koskiniemi, Syväjärvi, and Pietiläinen 2020). Näitä nimitän johtamisen roolin paradokseiksi. Käsitelen tätä yhteenkuuluvuudenkin paradoksiin liittyvää paradoksia tarkemmin osana johtamisen paradoksia.

Osallistumisen paradoksi liittyy mahdollisuuteen tehdä yhteistyötä. Osallistuminen ratkaisee lopulta sen, syntyykö yhteistyötä vai ei. Vaikka osaamisen ristiinpölytyksen tarve tunnistettaisiin, merkitystä on ennen muuta sillä, tapahtuuko sitä todellisuudessa (Jurmu 2019, 2021; Stenvall and Virtanen 2017; Zitting, Niiranen, and Lammintakanen 2018). Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioissa osallistumisen arviointi keskittyy lähinnä palaverien kontekstiin. Palaverit vievät valtaosan päivästä. Minäpuheessa palaverit ovat lähijohtajavetoisia, mutta niissä kaivataan laajaa osallistumista. Toiveista ja palaverikäytänteiden muutoksesta huolimatta palaverissa ei osallistuta toivotulla tavalla, vaikka lähijohtajat valmistautuvat palaveriin ainakin joidenkin haastatteluissa ilmenevien kuvausten perusteella jopa vuorosanoihin asti. Monessa yhteydessä oman edun korostaminen herättää esiin kysymyksen, mitä

ja kenen tarkoitusta varten palavereita ja osallistumista tarvitaan. Vaikuttaa siltä, että palaverit palvelevat lähinnä johtajan omaa etua, mikä ei palvele välttämättä aina organisaation etua, eikä edistä yhteistyötä. Absoluuttinen oman edun tavoittelu ei myöskään edistä erinomaisuuden pyrkimyksiä (Nahapiet, Gratton, and Rocha 2005), ainakaan julkisissa organisaatioissa, joissa julkisen palvelun motivaatio ja yhteinen hyvä määrittävät sitä, missä on syytä olla erinomainen tai tulla sellaiseksi.

Yhteisöpuheessa korostetaan kaikkien pitämistä mukana. Tähän pyritään sillä, että kaikille turvataan mahdollisuus osallistua esimerkiksi tarjoamalla mahdollisuus etäkouslinkin avulla osallistua myös niille, jotka eivät ole toimistolla. Ulkopuolisuuden tunnetta torjutaan Teamsin ryhmäkeskustelualueelle siirretyillä keskusteluilla, joihin voi osallistua omasta sijainnista riippumatta sitten, kun se itselle sopii. Silti etävälineiden kautta osallistumista ja keskustelua vaivaa näköalattomuus. Tähän osallistumiseen liittyy myös paradoksaalisia piirteitä. Yhtä aikaa kasvokkain tapahtuvan kohtaamisen rooli nähdään merkittävänä tunnesiteiden, kuten yhteenkuuluvuuden synnyttämisessä ja samaan aikaan todetaan, että monipuolista etävälineiden käyttöä on edistettävä. Toisaalta huolimatta kehittämistoimista, osa osallistuu aktiivisesti ja osa ei lainkaan.

Valtaparadoksissa tarkastellaan, miten valta jakautuu eli kuka kuuluu päättäjiin (Hyyryläinen, Karhu, and Luoto 2018). Koko aineistossa johtajien rooli päätöksentekijöinä korostuu. Tähän liittyy työyhteisön tasa-arvoisuuteen liittyvä paradoksaalinen jännite. Minäpuheessa tämä näkyy yksisuuntaisena tiedonkeruuna, jota tehdään skannaamalla ympäristöä ja kyselemällä ihmisten käsityksiä asioista. Tätä tehdään, jotta voidaan käyttää valtaa ja turvata oma laadukas päätöksenteko. Tiedonkeruuta kuvataan keskusteluna, mutta tarkoituksensa vuoksi siitä piirtyy paikoitellen aineistossa vaikutus yksisuuntaisesta ja osin pistemäisestä tiedon keräämisestä kyselemällä. Minäpuheessa yhteinen keskustelu nähdään tärkeäksi, mutta silti päätökset tekee johtaja, kuten jo aikaisemmin tässä tulosluvussa on todettu.

Toisaalta lähijohtajat ovat kiinnittäneet huomiota vastakkainasetteluun organisaatioissa. Johtajia ja kollegoita ymmärretään tahallaan väärin. Perinteistä johtamista haastamaan ovat tulleet nuoren sukupolven tavat ja kyvykkyys hankkia tietoa itsenäisesti. Yhteisöpuheessa tasa-arvoisuutta korostetaan yli vastuualueen ja yksikön. Korostetaan, että tekeminen on yhdessä tekemistä, mutta silti päätökset ovat harvojen käsissä. Aineistosta käy ilmi, että päätökset syntyvät yhteisen pohdiskelun seurauksena, vaikka ne usein ovatkin sen näköisiä, kun johtaja niiden haluaa olevan. Yhteiset linjaukset ja yhteensovittaminen näkyvät johtoryhmien työskentelyn perustehtävänä. Sitä ei kuitenkaan näytä tapahtuvan.

Yhteisöpuheessa korostuu myös tiimityön ja tottelemisen välinen jännite. Tasa-vertainen työ tiimeissä ja yksiköissä koetaan tärkeäksi, mutta johtajaa on toteltava, mikä viittaa perinteisiin johtamisen käytänteisiin. Hierarkia on olemassa, vaikka vapautta itsenäiseen toimintaan korostetaan. Kunnissa vallankäyttäjät pelkäävät luovuttaa valtaansa, koska pelkäävät horjuttaa valtapositiotaan (Hyyryläinen, Kar-

hu, and Luoto 2018), ja vallan menettämisen pelko saa johtajan käyttämään ääntään vain sellaisissa tilanteissa, joissa siitä on hänelle hyötyä (Wisse et al. 2019). Ristiriitaiset viestit kontrollista vaikuttavat luottamukseen, eikä keskustelua synny, vaikka sitä pidettäisiinkin tärkeänä (Henriksen and Paulsen 2021), millä taas on vaikutusta yhteistyön syntymiseen. Toisaalta johtamiskäytänteet, jotka synnyttävät hiljaisuutta voivat lisätä virheiden tekemisen pelkoa. Tällaiselle ympäristölle on tyypillistä, että työntekijöitä ei kuulla aidosti ja heidän on työskenneltävä ylhäältä annettujen ohjeiden ja määräysten mukaisesti (Schilling 2009). Näihin syihin liittyen kuntaorganisaatioissa, joissa perinteisen kuntajohtamisen käytänteistä on varsin lyhyt aika, ja joissa tehokkuusjohtaminen voi estää esimerkiksi transformaalistien, visionääristen ja autenttisten johtamisen ilmenemismuotojen käyttöönottoa oman äänen käyttöä edistämään, on hyvä tunnistaa valtaparadoksiin liittyvät kysymykset erityisen tarkasti ja pohdittava, miten niitä voitaisiin hallita. Paradoksille tyypillisesti, asiassa ei voitane hypätä reunasta toiseen, vaan tähän voi olla hyödyllistä käyttää paradoksien johtamiseen ja hallitsemiseen liitettyjä käytänteitä.

Tunnistin aineistosta myös tarpeisiin liittyviä paradokseja eli ristikkäisiä jännitteitä. Minäpuheessa tarpeisiin liittyvät paradoksit näkyvät esimerkiksi osallistumiseen liittyen. Toisaalta tarpeena on osallistuminen ja toisaalta tarve tehdä päätökset itse. Toisaalta halutaan yhteistyötä, mutta kuitenkin korostetaan itsenäisen päätöksenteon ja työn merkitystä, itsenäistä pärjäämistä. Toisaalta organisaatioissa on voimakas tarve kohdata kasvokkain, mutta silti palaverit järjestetään etävälineitä käyttäen tai vuorovaikutukseen käytetään sähköpostia. ”Minä tarvitsen...” on paikoitellen ajatuksena hallitsevampi kuin yhteinen tai yleinen etu. Minäpuheessa näkyy vahva tasavertaisuuden tarve, mutta silti organisaatiossa koetaan olevan nokkimisjärjestys ja tätä ruokitaan korostamalla myös omaa oikeutta tehdä päätöksiä.

Yhteisöpuheessa toistuu voimakas tarve tavoitettavuuteen ja läsnäoloon. Asioita arvioidaan pitkälti koko organisaation tai työntekijöiden johtamisen tarpeen näkökulmasta. Tavoitettavuutta ja läsnäoloa haastavat johtamisen kaksoisroolista johtuvat asiantuntijatehtävät, jatkuva kiire sekä lukuisat palaverit. Nähdyksi tulemisen tunne koetaan tärkeäksi, vaikka jatkuva saavutettavuus ja hiljaisen keskittymistä vaativan työn tekeminen luovat jännitettä näiden tarpeiden toteuttamiselle.

*”Että on ihmisten käytettävissä. No se tietenkin aiheuttaa sitten sen, että tuota tulee aikaisin ja voi olla joskus myöhään, että ehtii sitten tehdä sellaista mitä siinä 9 ja 3 välillä voi tehdä. Ja sitä, että on ihmiset on. Niitten käy niitten työntekijöitten ja niitten ihmisten käytettävissä silloin kun ne tarvii ja niissä asioissa, mihin tarvitsee. Joo ja sen tarpeen aste vaihtelee huomattavasti ajoittain ja myöskin henkilöistä riippuen.”*

Yhteisöpuheessa tunnistetaan voimakas kaipuu normaaliin pitkän poikkeusajan jälkeen. Uudesta normaalista ei oikein tiedetä, jonkun toivotaan muuttuvan, mut-

ta kaihoisesti puhutaan vanhoista hyvistä ajoista ennen pandemiaa. Keskinäinen kommunikaatio ja vapaamuotoinen yhteinen oleminen koetaan tärkeäksi, jota taas haastaa kiire ja etävalineiden käyttöön liittyvät kysymykset. Tämä on jossakin määrin ristiriidassa Suomessa pandemian aikaan tehdyssä palkansaajia koskevassa tutkimuksessa (Sutela and Pärnänen 2021), jossa havaittiin, ettei etätyöllä ole ollut vaikutusta työntekijöiden yhteisöllisyyden kokemukseen. Haastatteluaineistossa kautta linjan negatiiviset vaikutukset etätyöstä liittyivät nimenomaan yhteisöllisyyteen, ja tämä voikin johtua johtamisen kuormittuneesta roolista.

Kuten edellä voidaan havaita, aineistosta on tunnistettavissa monia erilaisia paradokseja. Liiallisen yksinkertaistamisen tai liian tarkkojen kategorisointien välttämiseksi pyritään seuraavassa tunnistamaan paradokseja edellä mainitut paradoksirajat ylittäen. (M. P. e. Cunha and Putnam 2019) Tällaisina paradokseina on aineistossa tunnistettavissa kolme keskeistä paradoksia: johtamisen paradoksi, hiljaisuuden paradoksi ja menestyksen paradoksi, joita käsitellen seuraavassa.

### **Johtamisen paradoksi**

Johtamisen paradoksilla on vahva liityntä kaikkiin paradoksiluokkiin. Tässä kohtaa sitä käsitellään laajemmin paradoksikategorioiden rajat ylittävänä ilmiönä. Johtamisen paradoksi vastaa tämän aineiston näkökulmasta kysymykseen, *minkälainen rooli johtamisella on*. Johtamisen paradoksiin vaikuttavat myös jännitteet johtamisen roolin paradoksin eli johtamisen kaksoisroolin osalta. Harva, jos kukaan johtajista, voi keskittyä pelkästään johtamisen tehtäviin. Kaikkien johtajien työnkuvaan vaikuttaa kuuluvan myös asiantuntijatehtäviä. Johtamisen tehtävän kuormittuessa ja resursien vähentyessä, johtamiseen on käytettävissä aina vain vähemmän aikaa. Tämä voi näkyä esimerkiksi siinä, että ratkaisut monimutkaisiin ongelmiin ovat varsin yksinkertaisia, jolloin paradoksaalisten jännitteiden purkaminen ja hallitseminen lisäämällä vuorovaikutusta ja aitoa yhteistyötä, ei näytä mahdolliselta. Tärkeäksi koetut uudistuksetkin jäävät paikoin kesken. Aineistossa on havaittavissa myös luovuttamista esimerkiksi osaamisen puutteen ja aiempien kokemusten vuoksi. Tätä näkyy sekä minäpuheessa että yhteisöpuheessa. Minäpuheessa luovuttaminen usein liittyy omaan henkilökohtaiseen pettymykseen tai pelon kokemukseen, kun taas yhteisöpuheessa se liittyy rakenteisiin ja epäonnistuneeseen johtamiseen tai asioiden käytäntöön vientiin.

Minäpuheessa johtamisen roolin paradoksi tunnistetaan sekä kaksoisroolijohtamisen että rooliin ylipäänsä liittyvien epäselvyyksien vuoksi. Toisaalta johtaja on itsenäinen päätöksentekijä ja toisaalta lähes vertainen.

*”haluan pitää sen sillä tavalla, että meillä ei ole semmoista hierarkiaa siinä vaan, että tavallaan mulla on työhuoneen ovi auki”*

*”Työntekijät voi siellä nauraa ja kertoo vitsejä, jos ei satu asiakasta tulemaan*

*niin tavallaan keventää sitä tavallaan työpäivän tunnelmaa, että jos joku jotta-kin hauskaa sanoo, että niitä ei tarvitse katsoo, että kuuleeko se pomo on siellä ja mitähän se nyt ajattelee, kun me puhutaan tällä tavalla...minä menen välillä itse sinne nauramaan ja kerron niitä juttuja. Haluan, että siellä on semmoinen niin kuin tosi matala kynnyksen kaikkeen.”*

Toisaalta he korostavat rooliaan ainoana päätöksentekijänä.

*”sanon sen niin sanotusti viimeisen sanan”*

Johtajalla koetaan olevan myös erityisiä vastuita liittyen esimerkiksi verkostojen rakentamiseen, toimintamallien kehittämiseen ja esimerkkinä olemiseen. Kuitenkin tasavertaisuutta korostetaan monessa kohtaa. Jännitteitä syntyy myös siitä, että verkostojen rakentamisen koetaan olevan johtajan vastuulla, mutta silti kaikilta edellytetään näissä aktiivista ja oma-aloitteistakin osallistumista. Roolien epäselvyys ja ristiriitaisuus on selkeästi havaittavissa minäpuheessa.

Yhteisöpuheessa kaksoisrooli johtaminen näkyy niin ikään selvästi. Ylimmän johdon resurssin vähennyttyä eläköitymisen myötä on keskijohto kuormittunut myös erilaisilla rutiiniluonteisilla tehtävillä. Laajenevat toimenkuvat haastavat myös asiantuntemuksen säilyttämistä johtajan vastuualueelta.

*Koko maailmasta löydy ihmistä, joka pystyisi edes näitä kaikkia asioita hallitsemaan. Laajasta joukosta ammattilaisia on kuitenkin kysymys. Joo sillä tavalla se oma johtamiskäsitys ja tapa toimia on kuitenkin sen tyyppinen, että meidän pitää pystyä johtamaan asiantuntijoilta omassa työssään ja minä en välttämättä ja yleensä en tiedä sitä arkea läheskään riittävän hyvin, että pystyisin tekemään järkeviä päätöksiä.”*

Rooliin liittyvä ristiriita näkyy myös varsin erilaisina vaatimuksina, joita johtajalle asetetaan. Toisaalta on oltava ymmärtävä ja empaattinen ihmisten johtaja ja toisaalta oman asiansa hallitseva asiantuntija ja päätöksentekijä, jolla on pidettävä pää kylmänä vaikeissakin päätöksissä.

*”Työntekijä ei ymmärrä edelleenkään, että miksi hänen niskaansa kaadetaan näin paljon vaatimuksia ja työnantaja ja organisaatiot ne muuttuu sitten kirosanaksi koko kuvio. Vai onko sittenkin lepyttelytiedettä? ...kun meillä on tästä riippuu paljon ja sinun työpanosta odotetaan, sinun osaamista tarvitaan ja hyvin tällainen lempeämpi.”*

*”Avoimuus, läpinäkyvyys ja läsnäolo, että on saavutettavissa, saatavissa. No käytännössä toimiston ovi on suurin piirtein auki itsellä koko ajan.”*

*”Siellä tietysti sitten se ongelma, jos olet palaverissa sen 5–6 tuntia päivässä ja viestinnän eri kanavissa Teamsissa, sähköpostissa tulevia viestejä, että miten sinä pystyt niihin reagoimaan, se on semmoista...”*

Roolitusta ja organisoitumista kaivataan, mutta sen tekemiseen ei koeta olevan aikaa. Työn etenemisen seuranta kuvataan yhdeksi johtamisen perustehtävistä ja virtuaalisessa johtamisessa kaivataan tähän uusia tapoja. Erityisesti yhteisöpuheessa näihin rakennetta kuvaaviin elementteihin on kiinnitetty erityistä huomiota. Voisikin kysyä, miten johtamisen tehtävää voitaisiin priorisoida ja painottaa, jotta sen varsin toisistaan poikkeavat vastuualueet ja henkilökohtaiset ominaisuudet kohtaisivat paremmin työn vaatimukset. Purvanova ja Kenda (2018) ehdottavat paradoksisista virtuaalista johtamista koskevassa tutkimuksessaan, että virtuaalisen johtamisen erityispiirteiden ja syvimmän olemuksen ymmärtäminen ja paradoksiajattelun kytkeminen siihen, auttaa johtamaan virtuaalisen johtamisen paradokseja tasapainottaen jännitteitä. Mikäli virtuaaliseen johtamiseen, kuten aineistossa käy ilmi, suhtaudutaan samoin kuin johtamiseen ylipäätään, voivat jännitteet kasvaa. Voikin olla, että virtuaalisen johtamisen määrittelemine ja sen erityispiirteiden tunnistaminen auttaisivat tässä työssä.

Perinteinen kuntajohtaminen on edelleen monissa päivittäisissä käytänteissä ja näkyy erityisesti päätöksenteon keskittämisenä. Modernin johtamisen tavat, transformaaliset, visionääriset ja autenttiset johtamisen ilmenemismuotoineen odottavat lähinnä tulevaisuuden kuvauksissa. Merkille pantavaa on, että rakenteiden ja tavoitteiden merkitys korostuu. Ilman niitä ”pakka hajooa”. Jossain määrin rakenteiden merkitys voi korostua hierarkkisen linjaorganisaation ja perinteisen kunta-alan johtamisen perinteen vuoksi.

Johtamisen paradoksi paradoksikategoriat ylittävänä ilmiönä näyttäytyy aineistossa erityisesti perinteisen kuntajohtamisen ja oman äänen käyttöä ja suoriutumista tukevien johtamisen käytänteiden välisenä jännitteenä. Perinteisessä kuntajohtamisessa on edelleen tunnistettavissa autoritäärisen johtamisen piirteitä, vaikka sellaiset ilmenemismuodot kerrotaankin olevan mennyttä aikaa. Autoritäärisen johtamisen perinne vaikuttaa kuitenkin edelleen varsin johtajakeskeisenä toimintana ja sitä vahvistetaan hierarkkisella organisaatorakenteella sekä kontrollikäytänteillä, joita olen kuvannut aiemmin.

Minäpuheessa on myös ajatuksia modernista ihmisten johtamisesta

*”Ensimmäkin minun johtajuudessa, minä kuuntelen ja tuota annan sen ihmisen puhua, että en ensimmäisenä sano, että tee näin tai älä tee noin vaan kuuntelen ja käyn keskustelujä. Sitten ennemmin sen uskon vahvistuksen, jos se näyttää omastakin mielestä järkevältä, en valittu suunta jonkun asian hoitamiseen, niin sitten tavallaan tuen sitä näkemystä. Ei tarvitse kuin antaa oma läisiäivunsa ja -mausteensa ja luo ihmisille sen kuvan, että on itse hoksannut sen asian.*

Johtamisen paradoksiin liittyy keskeisesti myös ratkaisukeskeisyyden paradoksi. Ratkaisukeskeisyys on erityisesti yhteisöpuheessa vallitseva tila. Johtaja on jonkinlainen ratkaisuautomaatti, jonka tehtävänä on muun muassa hyödyntää verkostoja ja muuta työyhteisöä omien ratkaisujen aikaan saamiseksi. Osallistumista korostetaan olennaisena osana laadukasta päätöksentekoa. Osallistumista kaivataan sekä ulkoisilta että sisäisiltä verkostoilta että kuntalaisilta. Silti erityisesti minäpuheessa juuri ratkaisujen keskittyminen johtajalle luo osallistumiseen liittyvän jännitteen. Motivaatio osallistua keskusteluun ei lisääntynyt, koska oman äänen käytöllä ei kaikin paikoin nähdä merkitystä edes johtamisen positioissa. Transformaalisen johtamisen inspiroiva ja motivoiva vaikutus voi näin jäädä saavuttamatta (Avolio and Bass 1998; B. Bass 1985; B. M. Bass 1990). Vaikka johtajan tehtävää kuvataankin sparraavaksi ja työntekijöitä tukevaksi toiminnaksi, ei tätä käytännössä kuitenkaan saavuteta. Ristiriitaiset viestit kontrollista syövät luottamusta (Henriksen and Paulsen 2021) ja synnyttävät negatiivisia tunteita. Vaikka paradokseja tunnistettaisiin ja tehtäisiin näkyväksi, saattaa johdonmukaisuuteen pyrkimys vauhdittaa noidankehää (Weiser and Laamanen 2022).

Johtamisessa on jo pitkään Suomessakin korostettu rationaalisuuden, lineaarisuuden ja suunnitelmallisuuden päälle rakennettuja johtamisen malleja (Hyryläinen, Karhu, and Luoto 2018; Ivory and Brooks 2018). Viimeistään COVID-19 -pandemia asetti kyseenalaiseksi nuo perinteiset johtamisen mallit. Tämänkin tutkimuksen haastatteluaineistossa tämä käy hyvin ilmi. Organisaatioissa, joissa etätyötä tai etäjohtamista ei juurikaan ennen pandemiaa tapahtunut ja joissa jopa tietokoneen käyttö tietyissä ammateissa ja rooleissa on ollut rajoittunutta, siirryttiin varsin nopeasti uusiin käytäntöihin pakon edessä.

Kirjallisuudessa onkin alettu puhua pakotetusta etätyöstä, jossa johtamisen työhön ja johtamiseen on tunnistettu liittyvän erityisiä vaatimuksia. Virtuaalinen johtaminen voi viedä enemmän aikaa, kun se edellyttää uudenlaisten käytänteiden omaksumista, aikaisemmat työtehtävät saattavat hankaloitua ja kokemus siitä, että ei pysty vastaamaan työntekijöiden tarpeisiin voi kuormittaa. Myös riittävä tiedon saanti, tuen ja ohjeiden puute on tuonut epätietoisuutta ja vaikeuttanut johtamisen työtä (ks. esim. Mäkinieniemi and Mäkikangas 2023), mitä on tunnistettavissa myös tämän tutkimuksen aineistossa. Mäkinieniemi ja Mäkikangas (emt) tunnistivat myös sosiaaliin suhteisiin liittyviä puutteita. Niitä oli tunnistettavissa myös tämän tutkimuksen aineistossa. Osallistumiseen ja yhteistyöhön liittyvät kysymykset sekä johtamisen roolin muutos näyttävät asettuvan tämän tutkimuksen aineistossa paradoksaaliseen asentoon. Perinteiseen kuntajohtamiseen liittyvät vuorovaikutuksen haasteet, toiminnan monimuotoisuus ja resurssien jatkuva vähentyminen voivat korostaa jännitteitä edelleen (ks. myös Smith and Lewis 2011; Weiser and Laamanen 2022).



### Luottamuksen paradoksi

Luottamuksen paradoksi liittyy hiljaisuuden ja oman äänen käytön, mutta myös sosiaalisen pääoman rakentumiseen. Se vastaa tässä yhteydessä kysymykseen, *min-käläinen luottamus tukee yhteistyötä*. Sillä on ulottuvuutensa sekä organisoitumisen että yhteenkuuluvuuden paradokseihin, mutta myös vahva liittymä johtamisen perustarkoitusta koskevaan kysymykseen ja siten johtamisen paradoksiin. Luottamus näkyy aineistossa ihmiskeskeisyytenä ja se tunnustetaan johtamisen näkökulmasta olennaiseksi asiaksi. Organisatorisen luottamuksen osatekijöistä kyvykkyydestä puhutaan lähinnä ammattitaitoon liittyvänä kysymyksenä. Kyvykkyyttä arvioidaan suhteessa luottamukseen. Kun tehtävät ovat ihmisen kokoisia, on helpompi luottaa niiden sujuvan.

*”Ne pitäisi olla ihmisen mittaisia ne työt, ihmisen kokoisia, ihmisen näköisiä ja semmoinen tietynlainen luottamus siihen ihmiseen ja siihen asiantuntijaan, että kyllä nuo muutkin osaa.”*

Luottamuksen paradoksi tiivistyy koetun luotettavuuden osatekijöistä hyvántahtoisuuden ja oman edun väliseen jännitteeseen. Koetun luotettavuuden osatekijänä hyvántahtoisuus näkyy aineistossa esimerkiksi pandemia-ajan pakotetun etätyön osalta. Organisaatioissa oli myös työtä, jota ei voinut tehdä etänä. Tämä aiheutti ristiriitoja kulminoituen käsitykseni mukaan lopulta juuri hyvántahtoisuuden kokemuksen ympärille.

*”...että johtaja on etätöissä ja me olemme, me olemme tuota paikan päällä uhraamassa itsemme korona-alttarille.”*

Tämä minäpuheen haastattelun lainaus kertoo konkreettisesti sen, että johtajan kokemuksen perusteella työntekijöiden on ollut vaikea luottaa johtajansa hyvántahtoisuuteen ja osin rehellisyyteenkään. Ei luotettu siihen, että johtaja tekee etätöissä työnsä. Toisaalta aineistossa kävi ilmi, että on tunnustettu suoranaisesti epäluottamusta myös johtajan hyvántahtoisuuteen.

*”...henkilöstön jäsen tai jäsenet, mutta puhutaan nyt yksikössä jäsen, niin haluaa tai ei halua uskoa, että esimies haluaa hänelle parasta, vaan että, tuo ei halua auttaa minua tai hän ei halua kuunnella minua ja hän haluaa ryöstää minua millä tavalla tahansa, tai hän teettää minulla uhallaan tällöisiä asioita.”*

Virtuaalisen työn tekemisen osalta aineistossa luottamuksen paradoksia voi tarkastella seuraavan kysymyksen kautta: luotanko minä johtajana, että työt tulevat tehtyä? Toisaalta aineistossa korostetaan, että työt ovat sujuneet pandemia-aikaan hyvin, mutta toisaalta erilaisia seurannan, jopa monitoroinnin välineitä kaivataan.

Tahattomillakin viesteillä kontrollista voi olla vaikutusta luottamukseen. Päätöksenteon hajauttaminen on todettu tärkeäksi osaksi virtuaalisessa, hajautetussa työssä onnistumisessa (Kallio and Jansson 2023). Aineistossa tästä on vain osin viitteitä ja pääosin toiminta näyttääkin varsin johtajakeskeiseltä. Tähän voivat vaikuttaa paitsi oman aseman menettämistä koskeva epävarmuus, luottamukseen liittyvät kysymykset tai esimerkiksi perinteiseen kuntajohtamiseen liittyvä hierarkkisuus ja johtamisen roolin korostaminen päätöksentekijänä.

Luottamusta johtajan hyväntahtoisuuteen edellytetään erityisesti tilanteissa, joissa johtaja ei syystä tai toisesta voi kertoa kaikkia asiaan vaikuttavia seikkoja heti tai salassapidosta salassapidon vuoksi ei koskaan.

*”Minä usein tiedän asioita, joista en voi puhua. Ja sitten näen selkeästi, että se ei tyydytä vaikkapa henkilökuntaa, kun minä sanon, että nyt me teemme näin. Ja sitten jos joku kysyy perustelua, en oikeastaan nyt tässä kohtaa voi kauhean tarkkaan perusteella, koska minä en voi vihjatakaan. Nyt on ollut sellaisia tilanteita, että minä joudun, en nyt ihan suoraan valehtelemaan, mutta suoraan sanomaan tai kertomaan niin, että minä jätän jotakin oleellista kertomatta sen takia, kun minä en voi sitä sanoa vaikka vaitiolovelvollisuuteen liittyen. Ne on kyllä aika vaikeita paikkoja.”*

Arvioitaessa luottamusta oman edun näkökulmasta voidaan havaita, että aineistossa ilmenee välineellistä omaa etua (Nahapiet, Gratton, and Rocha 2005; Rocha and Ghoshal 2006), jolloin ihmissuhteet nähdään osin välineenä täyttää omaa etua, esimerkiksi keräämällä tietoa itselle kehittämisen tai päätöksenteon tueksi.

*”...jos nyt sitä mietitään, että haen malleja muualta siitä, miten muualla tehdään. Miten muut ovat ratkaisseet näitä asioita? Miten henkilökunta näkee? Saatan kysyä muutamalta henkilökunnasta tai lähdenkin ratkaisemaan sitä ihan ...lähden miettimään, että mitenkäs tämä asian kanssa tehdään?*

Minäpuheessa aiemmat pelon, ja hajottavankin johtamisen kokemukset, sekä erityisesti niitä koskevat aiemmat tarinat, ovat osittain johtaneet absoluuttiseenkin oman edun tavoitteluun (Nahapiet, Gratton, and Rocha 2005; Rocha and Ghoshal 2006). Oman edun korostaminen voi vaikeuttaa mahdollisuuksia kehittää uutta luovaa yhteistyötä.

Aiemmat kokemukset näyttävät aineiston valossa vaikuttavan siihen, ettei johtajan hyväntahtoisuuteen asian käsittelyssä aina luoteta. Tämä näkyy erityisesti keskijohdon haastatteluissa. Aiemmat kokemukset ovat vaikuttaneet oman äänen käyttöön aiheuttaen hiljaisuutta erityisesti minäpuheessa. Aineistossa luottamus tunnustetaan vuorovaikutuksen kannalta tärkeäksi. Toisaalta luottamusta kerrotaan olevan, mutta silti se ei näy osallistumisaktiivisuudessa, eikä sitä ainakaan laajasti

liitetä osallistumisen puutteen syyksi. Aineistossa nostetaan kyllä esille, että luottamuksen lisääntyessä vuorovaikutus on lisääntynyt esimerkiksi työntekijöiden ja harjoittelijoiden taholta. He ovat alkaneet puhumaan, kun luottamus pääoma on lisääntynyt.

Vastavuoroisuus pitää sisällään yhteisen hyvän ajatuksen. Kohtuullinen oma etu ja terve muista ihmisistä huolehtiminen voivat auttaa kehittämään luottamusta sosiaalista pääomaa kehittäväällä tavalla. Korkea luottamus sitouttaa ihmisiä vuorovaikutukseen yleisesti ja edistää yhteistyötä erityisesti. Luottamus pääsee kehittymään yhteistyössä, kun osapuolet osoittavat hyviä aikomuksia toisiaan kohtaan, luottavat heidän asiantuntemukseensa ja avoimuuteensa. Toisaalta taas keskittymiseen omaan etuun voi saada osallistajat monitoroimaan ainoastaan omia tuloksiaan (Nahapiet, Gratton, and Rocha 2005).

Kompleksisessa maailmassa luottamus asiantuntijoihin on tärkeässä roolissa. Silti tuota luottamusta ei kaikin paikoin ole. Tästä osoituksena Dooren et al (2015) mainitsevat, että huolimatta luottamuksen tarpeesta ajaututaan julkisissa organisaatioissa auditoinnin ja kontrollimekanismien varaan (s. 205). Myös virtuaaliseen työhön on tunnistettu liittyvän ylivalvonnan riski (Kurvinen 2023). Kontrollin vaikutukset luottamukseen voivat olla negatiivisia (Henriksen and Paulsen 2021; Kallio and Jansson 2023), estäen osallistumista, millä taas voi olla vaikutuksia halukkuuteen tehdä yhteistyötä. Suoriutumista mitataan paljon, mutta varsinaisesti haastatteluissa ei käy ilmi se, onko näitä mittaritietoja yhteensovitettu. Päätöksentekijöillä on runsaasti erilaista tietoa prosessoitavana, eikä sen prosessointi aina ole yksinkertaista. Johtajien rooli päätöksentekijöinä korostuu ja kuten aiemmin jo on todettu valtaparadoksin tarkastelu osoittaa, että valta ei jakaudu, vaikka erityisesti virtuaaliseen työhön liitetty spatiaalinen hajautus edellyttää toimiakseen ainakin jossakin määrin päätöksenteon hajauttamista. Kuten Kallio ja Jansson (2023, 9) toteavat suora ohjaus ei toimi, jos johtajan ja työntekijän välillä on etäisyyttä. Työntekijän käyttäytymisen koordinoinnista olisikin päästävä työn tulosten koordinointiin (emt). Tämä edellyttää luottamusta siihen, että työt tulevat tehtyä. Purvanova ja Kenda (2018) kuvaavat tätä etäisyyden jännitteeksi, jossa eristäytyneisyys asettuu jännitteiseen asemaan suhteessa joustavuuteen. Tätä jännitettä voidaan tasapainottaa riittävällä määrällä vuorovaikutusta, silti säilyttämällä joustavuutta ja autonomiaa, jotka voivat osaltaan ilmentää luottamusta.

Viranhaltijat käsittävät oman toimintansa asiantuntijarooliksi, mitä se eittämättä onkin. Järjestelmässä luottamus asiantuntijoiden antamaan tietoon on keskiössä ja se näkyy seuraavassa kommentissa:

*”Tai sitten niin kuin sitten kun päättäjien edessä ja täällä asioita perustelee, niin jos sinulla ei sitten kuitenkaan ole tarpeeksi tarkkaa kuvaa ole siitä, niin olet aika nopeasti aseeton sen asian esittelyn osalta.”*

*„jos vaan sanoisin, että kyllä se vaan tarvitaan, mutta en tiedä miksi. sinun pitää tietää niitä detaljitasonkin asioista sitten tietyissä asioissa sitten kun niitä esitellään päättäjille esimerkiksi.”*

Johtaja, joka kykenee luomaan ja tukemaan luottamuksen syntymistä, osoittamaan hyväntahtoisuuttaan, avoimuttaan ja luotettavuuttaan, voi olla rakentamassa luottamusta työyhteisön sisällä. (Bukko, Liu, and Johnson 2021) Kaikessa ei tarvitse olla kyvykäs, on vain pystyttävä täyttämään tietyt työntekijöiden olennaiset odotukset. Hyväntahtoisuus on vastavuoroisuutta. Erityisesti virtuaalisessa työssä olennaista on luottamus siihen, että kaikki niin johtajat kuin työntekijätkin suoriutuvat omasta työstään. Bukko tutkimusryhmineen (2021) on todennut, että myös virheiden sietäminen on tärkeää ja se, että virheistään huolimatta tulee kohdatuksi hyvin.

Johtaminen ei luottamuksen näkökulmasta ole välttämätöntä, mutta kompleksisten ongelmien ratkaisu voi edellyttää myös yksilötason luottamuksen kehittymistä. Luottamusta voi kuitenkin syntyä myös organisaatioon, tavoitteisiin, rakenteisiin henkilöstöpolitiikkaan tai hallintoprosesseihin. Tällainen luottamus on hallintovirkamiehille luontaista (Harisalo and Stenvall 2003), mutta ihmissuhteiden kehittyminen saattaa edellyttää yksilötason luottamuksen kehittämistä johtamisen kaikilla tasoilla. Auktoriteettisuhteet saattavat rapauttaa luottamusta jo tahattomienkin kontrollikeinojen vuoksi. Toisaalta liiallinen yksilötason luottamuksen ja ihmissuhteiden kehittyminen voi aiheuttaa liiallisen koheesion kehittymistä, mikä voi estää asioiden kriittisen tarkastelun (Tasheva and Hillman 2019).

Näyttääkin siis siltä, että rakenteellisten tekijöiden ja sitä kautta organisatorisen luottamuksen kehittäminen on suositeltavaa. Yksilötason luottamus saa tällöin aikaa kehittyä. Kohtuullinen omasta edusta huolehtiminen ja riittävä kiinnostus muiden edusta auttaa saamaan aikaan tuloksia ja kehittämään sosiaalista pääomaa organisaation kannalta suotuisaan ja työssä suoriutumista palvelevaan suuntaan. Yhteistyön kannalta tärkeää oman äänen käyttöä voidaan kehittää tunnistamalla luottamukseen vaikuttavia tekijäitä ja kehittämällä niitä. Korkea luottamus edistää ihmisten halua sitoutua sosiaalisiin suhteisiin yleisesti ja yhteistyöhön erityisesti (Nahapiet, Gratton, and Rocha 2005). Oman äänen käyttö voi hyötyä myös hiljaisuuden paradoksin paremmasta ymmärtämisestä.

### **Hiljaisuuden paradoksi**

Hiljaisuuden paradoksi vastaa kysymykseen, *miten tosiasiallinen oman äänen käyttö organisaatiossa turvataan*. Hiljaisuuden paradoksia ei juurikaan ole käsitelty aikaisemmassa organisaatiotutkimuksessa. Sitä on lähinnä käsitelty terveydenhuoltoa koskevassa tutkimuksessa, jossa tunnistettiin COVID-19-pandemian aikana terveydenhuollon henkilöstön piirissä hiljaisuuden, sankaruuden, työvoimapulan, oppimisen, symbolisen vaihdon ja epävarmuuden paradoksit. Hoitajat vaikeutivat

jatkuvan kuoleman pelon ollessa läsnä (Chandler-Jeanville et al. 2021). Hiljaisuuden paradokseja on tutkittu myös osana Abilene paradokseja, jossa hiljaisuus on osa päätöksentekoprosessia (Ks. esim. Credle 2022). Tässä tutkimuksessa hiljaisuuden paradoksi kiinnittyy erityisesti yhteistyöhön ja oman äänen käyttöön liittyviin jännitteisiin.

Yhteistyön tärkeys tunnistettiin haastatteluaineistossa. Yhteistyötä tarvitaan, jotta kaikki osaaminen on käytössä. Digitaalinen verkostoituminen on kuitenkin vielä tapahtumatta. Kasvokkain tapahtuvan kohtaamisen merkitys saattaa aineistossa jopa ylikorostua. Sen merkitystä luovuuden, luottamuksen ja vuorovaikutuksen ainoana aitona paikkana korostetaan osin mahdollisesti hierarkkisista toimintamalleista ja osaamisen puutteista johtuen. Osaamisen puutteet liittyvät erityisesti digitaalisiin etätyövälineisiin ja niiden käytön monipuolisuuteen. Myös tapa tehdä työtä yksin vaikuttaa yhteistyön syntymiseen.

Hiljaisuuden paradoksi liittyy kiinteästi tarpeisiin liittyviin jännitteisiin. Samanaikaisesti vaikuttavina jännitteinä organisaatiossa korostetaan tarvetta rauhalliseen työaikaan ja toisaalta tavoitettavuuteen ja saavutettavuuteen. Vaakaa ei oikein voi kallistaa kumpaankaan suuntaan, eikä kompromisseja ole helppo tehdä. Tavoitettavuutta ja saavutettavuutta haastaa myös ajankäyttö. Kiireinen arki runsaine palaverineen aiheuttaa oman äänen käytön näkökulmasta mielenkiintoisia valintatilanteita. Palaverissa erityisesti minäpuheen haastatteluissa ei haluta pitkittää tai kuormittaa palaveria omilla mielipiteillä. Toisaalta taas osallistumista kaivataan ja erityisesti minäpuheessa voi samanaikaisesti samalla ihmisellä olla tarve antaa osallistumismahdollisuuksia omille tiimiläisille ja kehittää siihen erilaisia toimintatapoja ja toisaalta rajoittaa omaa osallistumista, koska siitä ei nähdä hyötyä itselle.

Johtoryhmät ovat arkielämän johtamisen perusyksikkö. Tarkoituksparadoksi näkyy myös johtoryhmien tarkoituksena ja tavoitteena. Lähes kaikki haastateltavat nimesivät johtoryhmien tavoitteiksi yhteensovittamisen, linjaamisen ja ajan tasalla pysymisen. Johtoryhmässä on tarkoituksena yhteensovittaa ja linjata asioita, jotta voimme palvella kuntalaisia paremmin. Erityisesti isojen hankkeiden osalta yhteistyö ja koordinaatio koettiin tärkeäksi. Tämä viittaa siihen, että johtoryhmien tarkoituksena on nimen omaisesti tukea yhteisen päämäärän ja tarkoituksen toteuttamista. Tämän tarkoituksen toteutumista haastaa oman äänen käytön puute. Keskusteluun osallistumista ei pidetä hyödyllisenä, koska palaverissa ei yhdessä päätetä mitään. Paradoksaalista kyllä, yhteinen etu näyttää jäävän oman edun jalkoihin harkittaessa sitä, osallistutaanko keskusteluun vai ei. Tämä voi heikentää omalta osaltaan myös suoriutumiseen liittyvien tavoitteiden sekä niiden mittaamisen omistajuutta. Mitä useammin keskusteluun jätetään osallistumatta, sitä heikommalta omat vaikutusmahdollisuudet näyttävät. Omien vaikutusmahdollisuuksien puute taas vaikuttaa siihen, miten erilaisiin suoriutumista koskeviin mittareihin ja niiden vaikuttavuuteen suhtaudutaan. Tämä näkyy erityisesti minäpuheessa ja yhteisöpuheessa korostetaan enemmän yhteisen edun merkitystä.

*”Aika usein pitää laittaa yleinen etu oman edun ohii tai oman näkemyksen. Se välttämättä, mitä mieltä itse on niin se ei oo se oikee. Siinä joutuu tarkastelemaan asioita eri puolilta. Siinäkin on yleensä se, että pitää katsoa aika laajasti asioita”*

### **Menestyksen paradoksi**

Menestyksen paradoksi vastaa kysymykseen, *miten onnistumista tulisi johtaa*. Menestyksen paradoksin neljän kategorian liian tarkkaa seuranta ja siitä aiheutuva hallitseva logiikka suojaavien nimikkeiden institutionalisoitumista ja sen vaikutuksia on pyritty tässä vähentämään tunnistamalla johtamisen, luottamuksen ja hiljaisuuden paradokseja sekä kokoamalla saman otsikon alle myös menestyksen paradoksiin liittyviä seikkoja. Menestyksen paradoksi kytkeytyy sekä suoriutumisen, organisoitumisen, yhteenkuuluvuuden ja oppimisen paradokseihin. Tässä tutkimuksessa ne liitetään myös osaksi kuntajohtamisen yleistä tarkoitusta julkisten palveluiden tuottajana.

Menestystä koskeva keskustelu tiivistyy perustehtävästä suoriutumiseen. Suoriutumisen johtamista kuvaa selkeästi seuraava yhteisöpuheen lainaus.

*”No kyllähän se isossa kuvassa on sitä, että minullahan on tietenkin se suurin vastuu siitä, että meillä on tietysti iso budjetti ja isot hankkeet. Ja minähän niistä viime kädessä vastaan. Isossa kuvassa minun pitää pystyä niin kuin se paletti pyörittämään ja henkilökunta tavallaan määrittämään sillä tavalla, että me tavoitteet saavutetaan. Se on tavallaan sen ison tavoitteen muodostaminen ja ikään kuin varmistaminen, että me ne tavoitteet saavutetaan. Sieltä se varmaan isossa kuvassa lähtee se minun johtamisen ajatus.”*

Menestyksen paradoksi kytkeytyy erityisesti minäpuheessa johtajakeskeisyyteen. Yhteisöpuheessa on enemmän myös yhteisten linjausten ja tavoitteiden merkityksen korostamista ja siitä lähtevän toiminnan tärkeyden ymmärtämistä. Yleisesti ottaen menestymiseen liittyy paradoksi, joka vaikuttaa todennäköisesti suoriutumiseen ylipäätään. Toisaalta kaivataan säästöjä ja toisaalta palvelurakenteen laadusta on huolehdittava vähenevin resurssein. Haastatteluaineistossa kauttaaltaan näyttää, että strategiaksi on valikoitunut enemmän vähemmällä (Dooren, Bouckaert, and Halligan 2015) Minäpuheessa asiaa kuvataan seuraavasti.

*”Toki minä itsehän skannaan ja neuvottelen ne vaihtoehdot. Viimeisin on toisapäivältä, niin kuin säästetään xx xxxx euroa vuodessa ja risat. Tehtiin nopea ratkaisu ja vietiin lisäpykälä lautakuntaan. Luovutaan xxxx neliön toimitilasta ja sijoitutaan tuota kahteen olemassa olevaan (toimipaikkaan)... kaupungin menot eivät missään nimessä kasva.”*

*”...tulee hyvinvointialueet ja ... isommassa kuvassa, että se palvelurakenne on toimiva. Kyllä minä sitä olen tässäkin selvitystyössä yrittänyt jo (huomioida).”*

Onkin hyvä pohtia, voisiko paradoksiajattelu tuoda tähänkin valintaan uusia näkökulmia ja ovatko erilaiset ulottuvuudet ja käsitykset liian aikaisessa vaiheessa lähentyneet strategisessa päätöksenteossa toisiaan ja on alettu luottaa vuosien saatossa tähän vallitsevaan selitykseen, eikä vaihtoehtoja nähdä (M. P. e. Cunha and Putnam 2019)? Menestyksen paradoksi liittyy myös oppimisen paradoksiin. Muutos virtuaalisessa työssä näky esimerkiksi seuraavassa yhteisöpuheen haastattelussa.

*”Katsantokanta on tullut vähän lyhyemmäksi etäajassa, ehkä tässä maailman ajassakin, kun me ei tiedetä vielä, että mihin tämä kaikki johtaa, niin puhutaan ennemmin kuin puhuttiin ehkä siitä, että vuoden parin sisään ja minun mielestä nyt puhutaan kuukauden, parin sisällä mitä tapahtuu. Ehkä semmoinen vähän niin kuin lyhyempikatseisuus jonkin verran vallannut alaa ja tuota en tiedä onko se siis hyvä, hyvä vai huono juttu.”*

Yhteisöpuheessa tunnistetaankin tarve kehittää johtamista tulevaisuudessa siten, että resurssien yhteiskäyttö lisääntyisi. Tätä voidaan pitää yhtenä ratkaisumallina myös pienenevien resurssien ja parempien palveluiden väliselle paradoksaaliselle jännitteelle.

*”...näkökulmien laajuus varmasti muuttaisi sitä perspektiiviä. Myös resurssien entistä tehokkaampi kohdentaminen olisi mahdollista. Voitaisiin kaupungissa muutenkin resurssija hyödyntää entistä laajemmin, semmoinen resurssien johtaminen, sen kehittäminen vois olla yks tavoitetila. Meillä on kuitenkin erinäisiä kausiluonteisia toimintoja, ihan jos katsotaan sitä kuntalaisten rajapintaa, missä palvelut tuotetaan. Sieltä pitäisi ehkä meillä rakenteellisilla ratkaisulla tukea sitä, että pystytään saamaan niitä synergioita, jotka oikeasti vaikuttavat. ...kausiluonteisia tekemisiä, nidottain osaksi jotakin toista ja saataisiin hyötyjä aikaan.”*

Menneisytydessä tapahtuneet epäonnistumiset leimaavat keskustelua. Aiemmat epäonnistumiset vaikuttavat rohkeuteen osallistua uuden kehittämiseen tai oppimiseen ja erityisesti vuorovaikutustilanteissa keskusteluun. Minäpuheessa tätä keskustelua on enemmän, mutta toisaalta yhteisöpuheessa onnistumisia on vaikea tunnistaa, koska seuraamisen tapoja ei ole. Erityisesti etäaika on ollut sellaista ”*usvan seassa rämpimistä*”. Aineistossa kuvataan, miten prosessien kehittäminen on jäänyt kesken, mikä voi omalta osaltaan vaikuttaa sen arviointiin, mihin kunnassa jatkuvasti vähenevät resurssit vaikuttavat (esim. Bouckaert and Halligan 2008; Dooren, Bouckaert, and Halligan 2015). Menestyksen paradoksissa ei olekaan pelkästään

kysymys itse suoriutumisesta, vaan myös siitä, miten erilaisten mittareiden avulla voimme todentaa suoriutumista.

*”Prosessijohtaminen on minun mielestäni äärimmäisen tärkeä asia. Siitä puhutaan hirveän vähän ... kuinka organisaatiossa se on jotenkin tietynlaiseen malliin monta kertaa mennyt ja se ei välttämättä ole se tehokkain, se paras, se ihmisiä eniten huomioiva, työntekijöitä huomioiva.”*

Prosessit mahdollistaisivat mittaamisen prosessien osissa pelkän lopputuleman sijaan (Dooren, Bouckaert, and Halligan 2015). Epäonnistumisen ja onnistumisen välinen paradoksaalinen jännite näyttää historian kokemusten perusteella kääntyvän epäonnistumisten välttämisen puolelle. Choi ja Park (2023) totesivatkin tavoitteiden sekavuuden voivan saada väärinkäyttämään suoriutumista koskevaa informaatiota saadakseen paremmat tulokset, kun taas korkea työn autonomia vähentää todennäköisyyttä. Tavoitteiden selkeys on siis suositeltavaa, mutta tavoitteissa ja niiden mittaamisessa on hyvä huomioida liiallisen mittaamisen aiheuttama riski organisaation toiminnan halvaantumiselle (Dooren, Bouckaert, and Halligan 2015). Informoitujen päätösten merkitys tunnistetaan aineistossa, mutta kysymykseksi vielä jää, miten lukuisista erilaisista informaatiolähteistä kerätty tieto jalostuu tiedoksi ja ymmärrykseksi päätöksiä tehtäessä.

Virtuaalisen johtamisen näkökulmasta riittäviä mittareita ja seurantajärjestelmiä työn etenemisen seurantaan ei vielä ole. Paradokseille tyypillinen ristiriita, riippuvuus ja sinnikkyys ilmenevät hyvin virtuaalisen johtamisen ympärillä käydyssä keskustelussa. Toisaalta töistä on suoriuduttu, palaveritkin ainakin osittain sujuvat hyvin, mutta silti virtuaalisen johtamisen ei uskota jäävän käytännöksi. Vuorovaikutusta virtuaalisissa alustoissa kuvataan ”muotopuoleksi” ja yhdeksi vuorovaikutuksen tai enemmän tiedon välittämisen tavaksi on tunnistettu toiminnanohjausjärjestelmien ja seurannan kehittäminen. Virtuaalisessa johtamisessa vaikuttaa siltä, että vaaka kallistuu johtamisessa pysähtyneeseen tilaan tai korkeintaan valikoimaan joko-tai näkökulmalla ratkaisuja. Sen sijaan, että pyrkisivät lähentymään kysymystä virtuaalisen johtamisen käytänteiden jatkumisesta paradoksiajattelua tukevan tasapainottamisen kautta, miettien synergeettisiä kysymyksiä. Tämä edellyttäisi virtuaalisen johtamisen perusolemuksen ja sille ominaisten erityispiirteiden syvällisempää ymmärrystä organisaatioissa (Purvanova and Kenda 2018).

Vaikka autonomian lisääntyminen työn tekemisen paikkaa valittaessa nähdäänkin olevan positiivinen asia, paluu pääasiallisesti tekemään työtä toimistossa näyttää väistämättömältä. Tämä voinee johtua siitä, että epäonnistumiset aikaisemmassa prosessikehittämisessä ja virtuaalisen vuorovaikutuksen monipuolistamisessa vaikuttavat haluun yrittää rakentaa järjestelmiä tukemaan virtuaalista työtä. Virtuaalisessa johtamisessa onnistuminen voisikin hyötyä asioiden riippuvuuksien tarkastelusta. Johtamisen käytänteiden kehittäminen, tehokas organisaatioviestintä



ja tiedonhallinta (Müller et al. 2021) sekä prosessien määrittäminen ja käyttöön-otto voisivat auttaa kehittämään seurannan ja mittaamisen käytänteitä (Bouckaert and Halligan 2008; Dooren, Bouckaert, and Halligan 2015) ja ne saattavatkin olla edellytys toiminnanohjausjärjestelmän kehittämisessä arkea helpottavaksi toimintatavaksi. Sekä- että ajattelun omaksuminen voi myös auttaa tässä työssä (Purvanova and Kenda 2018).

Molemmissa haastattelutyypeissä kunnan perustarkoitus ymmärrettiin kuntalaisille tuotettavien palveluiden kautta. Tässä esimerkki minäpuheen haastattelusta.

*”Mä näen, että meidän tietyillä esimiehillä, joita monia hyvinkin helposti niin kun määritellään hyväksi johtajiksi... kun se itse yksittäinen asia, vaikka vie-  
dään eteenpäin ja miten sitä prosessoidaan ja miten se käsitellään ja miten sitä toimintaa niin että siitä tulee palvelu kuntalaisille, kun mehän ollaan täällä kuntalaisia varten, niin se voi olla ihan huippuluokkaa. Mutta sitten se, että miten se prosessi menee, että siellä on ne ihmiset mukana. Koska työntekijätkin on kuntalaisia...miten se tavallaan se ihmisten huomioiminen menee?”*

Toisaalta johtamisen perustarkoitusta kuvattiin selkeästi asiakasnäkökulmasta.

*”Mitä ovat ne asiat, millä sinä saisit sitten sen onnistumisen siihen työhön... kuitenkin muistaa se, että sen palvelu mitä me tuotamme on se ykkösasia ja se lapsi, joka siellä on mukana tai nuori hän on se ykkösasia.”*

Kunnissa voitaisiinkin hyötyä perustarkoituksen kirkastamisesta esimerkiksi julkisen palvelun motivaatiota koskevalla tarkastelulla (ks. esim. Müller et al. 2021) ja tuotettavan palvelun asiakkaalle tuottaman lisäarvon tunnistamisesta ja selkeyttämisestä ja niiden systemaattisesta johtamisesta käytännön toimenpiteiksi (Virtanen and Jalonen 2023). Osittain paradoksaaliseen asentoon tämä asettui ymmärretyn tarkoituksen ja tosiasiallisen johtamisen käytänteiden kuvauksissa. Erityisesti minäpuheessa oman johtamistyön tarkoitusta kuvattiin omasta itsestä käsin tai korkeintaan organisaation sisäisenä operaationa. Mennessä tunnistettiin transformaalisena ja visionäärisenä johtamisen käytänteitä, joiden tunnistettiin kehittäneen organisaatiota merkittävästi eteenpäin. Pitkän aikajänteen tulosten merkitys näkyy esimerkiksi tässä strategian sisäistettävyyteen ja ymmärrettävyyteen liittyvässä kommentissa.

*”Meillä on nyt hyvä kuntastrategia. Viimeksi tehtiin ainakin virkamiehen näkökulmasta ja varmasti päättäjien... että meillä periaatteessa se itse varsinainen kuntastrategia yhdellä tai kahdella slidella.”*

Strategia konkretisoituu erilaisia toimintoja suunniteltaessa ja niidenkin osalta on kannustettava näkemään kauemmaksi tulevaisuuteen.

*”...vaikka nämä rakennukset, eiväthän ne sitä toimintaa tee, vaan ne ihmiset sen toiminnan tekee, mutta ne rakennukset voi sanella pitkälti ne toiminnan mahdollisuudet. Meillä on lupa tavallaan tässä nyt lähteä viemään niitä toimintoja tuleville vuosille ja vuosikymmenille.”*

Yhteisöpuheessa transformaalisen ja visionäärisen johtamisen käytänteitä oli tunnistettavissa enemmän, vaikka ylipäänsä niitä aineistossa näkyi vain vähän. Ihmiskeskeistä johtamista sen sijaan kuvattiin useassa eri kohtaa. Tässä minäpuheen lainauksessa se esitetään toivomuksena, mutta useassa kohtaa kuvataan ainakin sitä ymmärrystä, että ihmiskeskeinen johtaminen on suoriutumisessa tärkeää.

*”Toivon siis sitä, että meidän kuin johtaja, meidän johtaja ja esimiehet niin ovat sillä tavalla kasvaneet johtajina ja löytäneet semmoisen oman tavan johtaa, että se on mahdollisimman läpinäkyvää ja selkeästi meidän strategisten linjausten mukaista ja että siellä ollaan enemmän ihmisten johtamisessa kuin ihan puhtaasti asioiden johtamisessa.*

Kunnan perimmäisen tarkoituksen muutos voikin hyötyä paradoksiajattelusta ja kyvystä johtaa niitä (Hyyryläinen, Autioniemi, and Lehto 2022). Tarkoituksen muuttuminen voi myös vahvistaa paradokseja, jolloin yksityisen oman edun ja julkisen edun välinen paradoksi ja sen hyväksyminen osaksi kunnan arkea johtamisen käytänteissä voi auttaa onnistumaan myös yhteistyön edistämisessä.

### **4.3.3. Paradoksien hallinta ja johtaminen**

Paradoksinäkökulma on antanut tässäkin tutkimuksessa mahdollisuuden tarkastella ongelmia uudella tavalla. Tarkoituksena ei ole hakea ristikkäisiin jännitteisiin ratkaisua kompromisseista tai hallita niitä siten, että ne ratkeaisivat. Tavoitteena on hyväksyä näiden ristikkäisten vaatimusten olemassaolo ja siten pyrkiä elämään niiden kanssa tavalla, jossa molempien läsnäolo samanaikaisesti organisaatiossa voitaisiin hyväksyä. (Smith and Tracey 2016) Kestävän pitkän aikajänteen tulosten näkökulmasta kannalta paradoksien tunnistaminen on vasta ensimmäinen askel. Se tekee paradoksit näkyväksi ja mahdollistaa kunnan kaltaisten monimutkaisten ja jossakin määrin kaoottiseltakin vaikuttavien järjestelmien ymmärtämisen. (Hyyryläinen, Karhu, and Luoto 2018, 9) Paradoksien tunnistaminen voi kuitenkin johtaa pahimmillaan negatiivisen kierteen vauhdittumiseen, mikäli niitä ei yritetäkään hallita tai johtaa (ks. esim. Weiser & Laamanen, 2022). Purvanova ja Kenda (2018) käyttävät sanaa tasapainottaminen, mikä kuvastaakin hyvin paradoksiajattelun perustaa organisaatiossa. Eri vaihtoehtojen välillä haetaan ikään kuin tasapainoa. Vaaka kallistuu olosuhteitten mukaan jommallekummalle puolelle, mutta kumpaakaan näkemystä ei sen paremmin hyväksytä ainoaksi vaihtoehdoksi, näkökulmia sulauteta toisiinsa tai tehdä kompromisseja niiden välillä.

COVID-19-pandemia aiheutti paitsi terveydellisen kriisin, myös taloudellisen kriisin. Tällaisen kriisin hallinnassa paradoksiteorian sekä - että -periaatteella on käyttöä erityisesti, kun organisaation on samanaikaisesti hallittava aikajänneparadoksin mukaisesti sekä lyhyen tähtäimen tavoitteita ja niitä koskevia toimenpiteitä, että pitkän aikavälin strategisia päämääriä ja niitä tukevia toimenpiteitä. Sekä – että -ajattelu voi kriiseissä tarjota myös mahdollisuuksia, jos tällaiset mahdollisuudet vain osataan tunnistaa (Kober and Thambar 2022). Tämän tutkimuksen molemmissa kategorisissa puhetyypeissä kuvattiin pandemian mukanaan tuoman etätyön muutosta hyvin samalla tavalla. Ristiriitaista kyllä, vaikka muutos on ollut mahdollisuus erilaisten digitaalisten etätyövälineiden hyödyntämiseen, vaikuttaa siltä, ettei johtajilla ole uskoa etätyökäytänteiden pysyvyyteen. Selityksenä voi olla kasvokkain tapahtuvan kohtaamisen ja etäkohtaamisen välinen vahva jännite ja vastakkainasettelu, mikä on havaittavissa molemmissa kategorisissa puhetyypeissä. Yhteisöpuheessakin jännite siis tunnustetaan, mutta pyritään hallitsemaan paradoksia sille tyypillisesti miettimällä, miten voitaisiin entistä paremmin pitää kaikki työntekijät mukana ja välttää esimerkiksi ulkopuolisuuden tunnetta (vrt. esim. Purvanova and Kenda 2018). Seuraavassa kommentissa näkyy hyvin paradoksien hallinnalle ja johtamiselle tyypillinen sekä- että -periaate:

*”Semmonen tasapaino löytyy. Pitää ehkä katsoa, mitä asioita siellä on. Rutinikokoukset menee. Ne on ihan sama, onko etä- vai lähijuttuna, mutta sitten semmoiset, joissa pitää yrittää vaikuttaa ja sitten se esittely on työlästä tai siihen pitää satsata. Tietää, että on erilaisia mielipiteitä. Se ehkä jää vähän semmoseksi muotopuoleksi. Se riippuu vähän siitä työstä...”*

Virtuaaliseen työhön liittyy siis jo semmoisenaan paradoksaalisia kysymyksiä. Käsitäkseni mukaan paikkaan sitomaton virtuaalinen työ tai vaihtoehtoisesti etätyö vs. toimistolla tehtävä työ eivät ole toistensa vaihtoehtoja. Ne ovat paradoksaalisia kysymyksiä aiheuttaen toinen toisilleen jännitteitä, jotka ovat tulleet organisaatiotodellisuuteen jäädäkseen. Siksi tällaisen työskentely-ympäristön johtaminen ja hallinta hyötyykin paradoksiajattelusta ja niiden hallintaan tähtäävistä käytänteistä. Analysoin aineistossa paradoksien hallintaan liittyviä kysymyksiä hyödyntäen Weiserin ja Laamasen dissipatiivista tasapainomallia. Oheisessa kuviossa olen jalostanut dissipatiivista tasapainomallia sisällyttäen siihen tämän tutkimuksen kannalta olennaisia tekijöitä.

Tunnistetaan, johdetaan ja seurataan lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteita ja onnistumisia.

**Kestävyys**  
Lyhyen tähtäimen huippusuorituskyky, joka ruokkii pitkän aikavälin menestystä.

Paradoksiset jännitteet

Johtamisstrategiat

### PIILEVÄT JÄNNITTEET

Johtamisen paradoksi  
Luottamuksen paradoksi  
Hiljaisuuden paradoksi  
Menestyksen paradoksi

### PARADOXINEN RATKAISU

Sosiaalista pääomaa ja oman äänen käyttöä tukeva johtaminen.  
Mitä tehdään, miten tehdään, kenen kanssa tehdään.  
Mitataan oikeita asioita.

Jännitteitä korostavat tekijät:

Ympäristötekijät:

- Vuorovaikutus ja perinteinen julkinen johtaminen
- Toiminnan monimuotoisuus
- Resurssien jatkuva vähentyminen

Osaamisen, kyvykkyyksien ja motivaation paradoksaalisuus

### NÄKYVÄT JÄNNITTEET

Syytä tunnistaa organisaation toimijoiden kokemat ristiriitaiset, mutta toisiinsa liittyvät elementit.

Tekijät, jotka vauhdittavat noidankehää:

Yksilötekijät

- Ei tunnisteta paradokseja
- Pyritään johdonmukaisuuteen
- Ei keskustella
- Ei johdeta/tunnisteta tunnetta

Muutoksen uhkatekijät saavat liian vahvan painoarvon päätöksenteossa.

### HYVÄKSYNTÄ

Suunnitellaan ja tehdään pois.  
Lempitys ja erilaisuuden ymmärrys.  
Luottamuksen ja sosiaalisen pääoman tukeminen.

Hyviä syklejä kiihdyttävät tekijät:

Yksilölliset tekijät

- Lempä suhtautuminen.
- Hallitaan tunteita

Organisaation dynaamiset kyvykkyydet

Käytänteet, joilla uudelleen tasapainotetaan organisaatio:

- Rakenne tukemaan yhteistyötä
- Selkeyttä ja ymmärrystä rooleista ja työn tekemisen tavoista.
- Kiteytetään vuorovaikutusta
- Ruokitetaan sekä - että ajattelua

### PARADOXIN UUSIUTUMINEN

Odottamaton paradoxin uusiutuminen ulkoisen muutostekijän tai sisäisen ajautumisen vuoksi.

Nopea siirtyminen etättyöhön ajoi organisaation pois tasapainosta. Tätä vahvistivat sisäiset tekijät:

- Uskallus käyttää etävälineitä
- Negatiiviset kokemukset osallistumisessa
- Luottamuspula
- Kasvokkain kohtaamisen merkityksen ylikorostuminen
- Rakenne ei tue osallistumista ja verkostomaista yhteistyötä.

Organisaation kallistus

- Johtajavetoiset perinteiset toimintatavat
- Luottamusta syövät aiemmat negatiiviset kokemukset ja ristiriitaiset viestit kontrollista
- Kasvokkain kohtaamisen ylikorostunut hyöty peittää alleen virtuaalisen johtamisen edut
- Luovutetaan ja ajaututaan vanhoihin toimintamalleihin

*Kuvio 12. Dissipatiivinen tasapainomalli tutkimustuloksen jalostettuna (täydentäen Weiser and Laamanen 2022)*

Sisempi kehä lähtee *piilevien jännitteiden* tunnistamisesta, millaisiksi tässä tutkimuksessa on tunnistettu johtamisen ja hiljaisuuden paradoksi. *Ympäristötekijät voivat korostaa* piileviä paradokseja. Tällaisina tunnistettiin perinteinen julkinen johtaminen ja osallistumisen puute. Autoritääristä johtamista ei kerrota enää olevan, vaikka sen perinne edelleen vaikuttaa hiljaisuuden paradoksia vahvistavasti. Perinteen vaikutuksia vahvistavat negatiiviset tunteet ja kokemukset, joita on edelleen organisaatiossa ja joita koskevat kokemukset siirtyvät työntekijältä toiselle organisaation tarinoissa. Lisäksi perinteiseen johtamisen ilmenemismuodot sekä julkisen johtamisen näkökulmiin ylipäänsä liittyvät (L. Tummers and Knies 2016) lainsäädännön, normien ja johtajakeskeisyyden näkökulmat vaikuttavat johtamisen paradoksiin. Uudenlaisia, verkostomaiseen ja valmentavaan, osin transformaaliseen ja visionääriseenkin johtamiseen liitettäviä ominaisuuksia kaivataan, vaikka byrokraattisuus ja hierarkkisuus säilyvät todennäköisesti myös osana lainsäädäntöpohjaista kuntajohtamista. Kunnan monimuotoinen toiminta voi korostaa jännitettä entisestään. Erilaisten kansalaiskuulemisten, vaikutusten arviointien ja muun osallisuuden tarve kasvaa tulevaisuudessa ja henkilökunnankin hyvinvoinnista on huolehdittava. Resurssit niukkenevat jatkuvasti, vaikka monialainen kuntakonserni näkemykseni mukaan hyötyisi monipuolisesta osaamisesta, kyvykkyyksistä ja motivaatiotekijöistä. Resurssien vähentyminen haastaa esimerkiksi johtamisen tehtäviä.

Ensimmäinen askel paradoksien johtamisessa on tunnistaa piilevät jännitteet ja tehdä ne *näkyväksi*. Tässä tutkimuksessa niitä on tunnistettu toimijoiden eli johtajien kokemuksissa. Organisaatio voi kuitenkin syöksyä *noidankehään*, mikäli erilaiset yksilölliset tekijät, kuten kognitiivinen pyrkimys johdonmukaisuuteen, emotionaalinen ahdistus ja puolustuskyky, sekä organisaation muutoksen vastustusvoimat jäävät vaille huomiota. Mikäli paradokseja ei riittävällä tavalla tunnisteta tai pyritään tunnistamisen jälkeenkin sitkeästi johdonmukaisuuteen, voidaan sivuuttaa organisaatioelämässä vaikuttavat paradoksaaliset tekijät.

Noidankehää voidaan myös vauhdittaa, jos ei tunnisteta, keskustella ja johdeta tunteita. Tällöin muutoksen uhkatekijät, negatiiviset tunteet tai kokemukset, vanhat uskomukset tai vastaavat saavat muutoksessa liian suuren painoarvon, mikä on tunnistettavissa esimerkiksi virtuaalisen johtamisen ja työskentelyn osalta. Pandemia aiheutti erityisesti terveyteen kohdistuvaa ulkoa tulevaa pelkoa. Virtuaalisen johtamisen mukanaan tuomat uudet toimintamallit lisäsivät epävarmuuden tunteita. Negatiivisten tunteiden sanoittaminen ja käsitteleminen on ollut haastavaa. Etätyön pakottavan luonteen takia, negatiiviset tunteet ovat voineet saada liian suuren painoarvon, eikä mahdollisuuksia ole ollut helppo tunnistaa. Aineistossa on havaittavissa myös perinteiseen kuntajohtamiseen liitettäviä vanhoja uskomuksia, jotka ilmenevät aineistossa johtajakeskeisyytenä, vastuunjakoon liittyvinä kysymyksinä sekä keskusteluun osallistumisen mielekkyytenä palavereissa. Pandemia-ajan virtuaalisen työn pakottavan luonteen takia kasvokkain tapahtuva kohtaamisen merkitys voi korostua (ks. esim. Mäkinen and Mäkikangas 2023), joka voi asettaa

kasvokkain tapahtuvan johtamisen ja etävälineiden kautta tapahtuvan johtamisen toisiinsa nähden jännitteiseen asemaan.

Myös hyviä syklejä on havaittavissa. Tällaisina yksilöllisinä tekijöinä voidaan tunnistaa lempeä suhtautuminen ihmisten kyvykkyyksien, osaamisen, työn merkityksen ja työn tekemisen tapojen erilaisuuteen. Toisaalta aineistossa on myös nähtävissä selkeitä keinoja hallita tunteita ja tehdä niitä näkyväksi. Tällaisina esimerkiksi minäpuheessa mainittu tunnekuuleminen sekä yhteisöpuheessa kuvatut rakenteelliset tavat luoda turvallisuutta organisaatioon. Näitä rakenteellisia seikkoja voidaan myös kuvata dynaamisiksi valmiuksiksi. Rakenne, visio, tavoitteet ja tekeminen valmistellaan tukemaan yhteistyötä, keskustelua ja työssä onnistumista. Tällöin voidaan myös lisätä paitsi turvallisuutta, myös organisatorista luottamusta (Mayer, Davis, and Schoorman 1995; Schoorman et al. 2007).

Paradoksien johtamisen osalta olennaista on paitsi tunnistaa, myös hyväksyä näiden yhtäaikaisten ja ristikkäisten vaatimusten olemassaolo. Hyväksyntä näkyy aineistossa esimerkiksi siten, että johtamista kuvataan erityisesti yhteisöpuheessa ”suunnitellaan ja tehdään pois”. Minäpuheessa puhutaan lempeydestä ja erilaisuuden ymmärtämisestä. Siitä, että jokaisella on oma tapansa suhtautua työhön ja sen vaatimuksiin. Ihmisiä ei siis erota toisistaan pelkästään persoonallisuuden piirteet ja erilaiset roolit, vaan myös käyttäytymiseen ja motivaatioon liittyvät tekijät. Hyväksyntää voidaan auttaa myös tukemalla luottamusta ja sosiaalista pääomaa.

Paradoksien hallinta, ja siten myös onnistumishakuisen organisaation perusta, näyttää rakentuvan tässä tutkimuksessa sosiaalista pääomaa ja oman äänen käyttöä tukevan johtamisen ympärille. Tämän aineiston ja aiempien tutkimusten perusteella sosiaalista pääomaa tukevassa johtamisessa huomio on hyvä kiinnittää luottamusta lisääviin johtamisen käytänteisiin, sekä käytänteisiin, jotka tukevat oman äänen käyttöä organisaatiossa. On tehtävä valintoja sen suhteen, mitä tehdään, miten tehdään ja kenen kanssa tehdään. Johtamisessa onnistumisen perusajatus tiivistyy oikeiden asioiden tekemiseen ja niiden mittarointiin. Tällöin organisaatiossa voidaan päästä lyhyen tähtäimen huippusuorituskyvyssä seikkoihin, jotka tukevat pitkän aikavälin menestystä. Tämä edellyttää kyvykkyyttä valita mittarit sekä pitkän että lyhyen aikavälin tuloksia mittaamaan (mittaamisesta esimerkiksi Dooren, Bouckaert, and Halligan 2015).

Paradokseista viheliäisiä tekee niiden kyky uusiutua. Ulkoinen muutostekijä tai sisäinen ajautuminen voivat aiheuttaa paradoksin ilmentymisen organisaatioelämässä joko täysin samanlaisena tai hieman muuntuneena. Siksi paradoksien johtaminen ja tasapainoilu niiden välillä on jatkuvaa työtä. Esimerkiksi tässä aineistossa nopea siirtyminen etätyöhön ajoi organisaation pois tasapainosta. Tätä vahvistivat monet sisäiset tekijät, kuten yksilökohtaiset, vuorovaikutukselliset tai organisaationaaliset ajautumistaipumukset (Weiser and Laamanen 2022). Yksilökohtaisina ajautumistaipumuksina voitiin tunnistaa osaamisvajheet, negatiiviset kokemukset osallistumisesta ja luottamuspula. Vuorovaikutuksellisinä ajautumistaipumuksina tunnistetta-

vissa olivat heikko osallistumisaktiivisuus ja kasvokkain tapahtuvan kohtaamisen ylikorostuminen. Organisaatorisina ajautumistaipumuksina tunnistettiin taas se, että rakenne ei tue osallistumista ja verkostomaista yhteistyötä. Pandemian aikana siis tämä virtuaaliseen työhön siirtyminen tai siellä pysyminen ajoi organisaation yhä uudestaan ja uudestaan pois tasapainosta. Tämä näkyi kaipuuna kohti normaalia. Uusi normaali kuvattiin tilanteeksi, jossa ihmiset ovat pääosin työssä toimistolla, ja vuorovaikutustilanteita syntyy esimerkiksi toimiston käytävillä ja kahvihuoneissa. Merkille pantavaa on, että uusi normaali on aika lähellä sitä normaalia, josta pandemia-aikaan lähdettiin.

Kallistusta vahvisti perinteisen julkisen organisaation johtamisen perinne. Se on omiaan ruokkimaan johtajavetoisia toimintatapoja. Aineistossa tunnistetaan tarve tehdä yhteistyötä, tukea osallistumista ja vuorovaikutusta. Luottamusta ja osallistumishalukkuutta syövät kuitenkin, erityisesti minäpuheessa aiemmat negatiiviset kokemukset sekä ristiriitaiset viestit kontrollista. Erityisesti yhteisöpuheessa yhteisten sääntöjen ja ohjeistusten puute vaikutti myös osallistumishalukkuuteen. Jossain määrin havaittavissa on myös ääriäidasta toiseen ajattelua. Esimerkiksi korotettaessa kasvokkain tapahtuvaa kohtaamista, unohdetaan helposti virtuaalisen johtamisen ja etätyön hyödyt. Lisäksi kuvitellaan, että vanhassa normaalissa, johtaminen on tapahtunut kasvokkain, vaikka esimerkiksi sähköposti on ollut ja on edelleen varsin suosittu johtamisen ja vuorovaikutuksen väline. Tällöin ajaututaan lopputulemaan, jossa palataan takaisin vanhoihin toimintamalleihin ja luovutetaan, koska kyvykkyys hallita paradokseja on puutteellinen. Sama tilanne on havaittavissa myös johtamisen käytänteiden osalta. Johtamisessa palataan aina johtajavetoisiin toimintamalleihin, vaikka osallistumista ja luottamusta pidetään tärkeänä. Saattaa olla, että tästä syystä organisaatioissa on edelleen tunnistettavissa autoritäärisen johtamisen piirteitä.

Käytänteet, joilla voidaan tasapainottaa organisaatioita ovat kognitiivinen, prosessuaalinen ja rakenteellinen eriytyminen ja integrointi. Tämän tutkimuksen osalta tällaisina käytänteinä voidaan tunnistaa:

- Rakenne tukemaan yhteistyötä
  - o päätetään, mitä tehdään yksin ja mitä yhdessä
- Lisätään selkeyttä ja ymmärrystä työntekemisen tavoista
  - o määritellään prosessit
  - o roolitetaan selkeästi eri tehtävät ja erityisesti johtamisen positiot
  - o syvennetään ymmärrystä sekä – että -ajattelusta
  - o oivalletaan, että ratkaisukeskeisyys ja johdonmukaisuus voivat johtaa paradoksien puutteelliseen hallintaan ja pahentaa niiden vaikutuksia
- Kiteytetään vuorovaikutusta organisaation perustehtävän täyttämiseen
  - o lisätään ymmärrystä, mikä on onnistumisen kannalta olennaista,
  - o tuetaan tätä mittaroimalla oikeita asioita, ja
  - o seurataan onnistumista

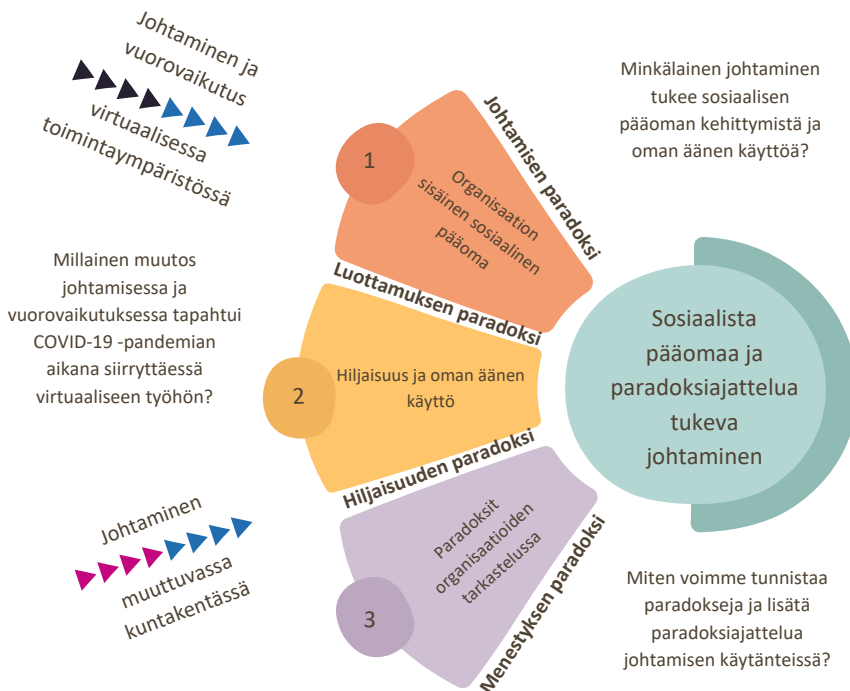
Edellä esitetyn mukaisesti dissipatiivisen tasapainomallin soveltaminen voi olla keino luoda kestävästä menestystä kuntaorganisaatioissa (Weiser and Laamanen 2022). Dissipatiivinen tasapainomalli huomioi varsin yleisesti käytetyn dynaamisen tasapainomallin hyvät piirteet ja kehittämään sitä eteenpäin tukemaan erityisesti tilanteita, joissa paradoksit uusiutuvat (Smith and Lewis 2011; Weiser and Laamanen 2022). Dynaaminen tasapainomalli lähtee ajatuksesta, että organisaatioelämässä vallitsee jonkinlainen järjestys ja ajan myötä johtajat oppivat ratkaisemaan paradokseja paremmin, kun he pääsevät ennakkoluuloistaan (M. P. e. Cunha and Putnam 2019, 100). Tämän päivän organisaatioelämä on kuitenkin enemmän epäjärjestyksen kuin järjestyksen konsepti. (M. P. e. Cunha and Putnam 2019; L. L. Putnam, Fairhurst, and Banghart 2016) Dissipatiivinen tasapainomalli tunnistaa dynaamiseen tasapainomalliin kohdistuvat haasteet ja kritiikin kehittämään sitä eteenpäin. Nämä huomioiden se antaa mahdollisuuden kohdata kuntaorganisaatioita kohtaavia merkittäviä haasteita tulevaisuudessa. Tällaisista haasteista esimerkkinä on kuntatyönantajien vaikeava työntekijäpula, suuri työntekijöiden vaihtuvuus, kunnan tarkoituksen muutos sekä kestävään kehitykseen liittyvät kysymykset.



## 5. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1. Pohdintaa

Tässä tutkimuksessa lähtökohtana on ollut selvittää, mistä kunta-alan ylin johto ja keskijohto puhuvat, kun he puhuvat johtamisesta ja vuorovaikutuksesta COVID-19 pandemian aikana siirryttäessä virtuaaliseen työhön. Aineistolähtöinen analyysi johdatti sosiaalisen pääoman äärelle selvittämään, minkälainen johtaminen tukee sosiaalisen pääoman kehittymistä ja oman äänen käyttöä kunnissa ja miten voimme tunnistaa paradokseja johtamisessa ja lisätä paradoksiajattelua kunnissa. Aineisto koostuu kahdesta kunnasta kerätystä 22 kunta-alan ylimmän ja keskijohdon laadullisista haastattelusta. Aineistolähtöinen tutkimus pohjautuu sosiaalisen konstruktionismin ajatukselle tunnistuen, että maailma rakentuu ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa. Teoria-pohjan tälle tutkimukselle muodostavat sosiaalisen pääoman sekä paradoksaalisuuden teorit. Keskeisiksi käsitteiksi muodostuivat organisaation sisäinen sosiaalinen pääoma, hiljaisuus ja oman äänen käyttö sekä paradoksit organisaatioiden tarkastelussa. Havainnollista tässä luvussa käsittelemiäni pohdintoja seuraavalla kuviolla.



Kuvio 13. Tuloksin rikastettu tutkimusasetelma.

Sosiaalista pääomaa ja paradoksiajattelua tukeva johtaminen hyötyy luottamuksen rakentamisesta sen vuorovaikutusta tukevan vaikutuksen vuoksi. Hiljaisuus ja oman äänen käyttö tiivistyy hiljaisuuden paradoksissa, jolla on vaikutuksensa myös organisaation sisäisen sosiaalisen pääoman muotoutumisessa. Tunnistamalla organisaatioissa paitsi suoriutumiseen, organisoitumiseen, yhteenkuuluvuuteen ja oppimiseen liittyviä paradokseja, organisaatio hyötyy myös johtamisen, luottamuksen, hiljaisuuden ja menestyksen paradoksien sisältämien toisiinsa nähden ristiriitaisten näkökulmien tai vaatimusten tunnistamisesta ja niiden hallinnasta, siltä osin, kun niitä ylipäänsä on mahdollista hallita. Hallinnan sijaan kannattaneekin puhua tasapainoilusta useiden erilaisten organisaatioissa vaikuttavien paradoksien syleilyssä (ks. myös Purvanova and Kenda 2018). Seuraavassa pohditaan sosiaalisen pääoman, oman äänen käytön ja paradoksiajattelua tukevien johtamisen käytänteiden merkitystä kunnissa.

### **5.1.1. Sosiaalista pääomaa tukeva johtaminen**

Sosiaalista pääomaa voidaan tutkia monesta eri näkökulmasta tarkastellen organisaation ulkoisia verkostoja (kuten esim. R. D. Putnam 2000), työpaikan sisäisiä verkostoja (kuten esim. Tsai, Ghoshal, and Sumantra 1998) verkstorakenteita (esim. Burt 2000), yksilön sosiaalista pääomaa (kuten esim. N. Lin 1999) tai työpaikan sisäistä sosiaalista pääomaa (esim. Clausen, Meng, and Borg 2019; Hauser et al. 2016; Meng, Borg, and Clausen 2019). Tässä tutkimuksessa sosiaalinen pääoma on linssi, jonka läpi aineistoa on tutkittu. Tutkimuksessa on erityisesti keskitytty tarkastelemaan sosiaalisen pääoman ulottuvuuksien ja mekanismien kautta sosiaalisen pääoman toteutumista virtuaalisen johtamisen kontekstissa. Tässä yhteydessä sosiaalisen pääoman ulottuvuudet ja mekanismit antavat pohjan tarkastella, miten sosiaalinen pääoma syntyy, miten se kehittyy ja millä tavalla tätä voidaan johtamisella edistää. Sosiaalista pääomaa tukevaa johtamista tarkastellaan erityisesti sen yhteistyötä luovan vaikutuksen näkökulmasta. *Sosiaalista pääomaa tukeva johtaminen* voidaan määritellä tämän tutkimuksen tulosten pohjalta seuraavasti:

*Sosiaalista pääomaa tukeva johtaminen rakentaa strukturaalisia tekijöitä lisäämään tiedon saavutettavuutta, keskittyen ihmissuhteiden johtamiseen ja yhteistyötä tukevien elementtien kehittämiseen ihmisten välisissä suhteissa.*

Sosiaalista pääomaa tukeva johtaminen pitää sisällään tämän tutkimuksen perusteella kolme keskeistä elementtiä: tiedon saavutettavuuden, ihmissuhteiden laadun ja yhteistyötä tukevat elementit ihmisten välisissä suhteissa. *Tiedon saavutettavuutta* voidaan tukea kehittämällä sosiaalisen pääoman strukturaaliseen ulottuvuuteen kuuluvia rakenteellisia tekijöitä. Sosiaalista pääomaa tarkasteltaessa varsin selkeästi piirtyi kuva strukturaalisen ulottuvuuden tärkeästä roolista. Strukturaalinen ulottuvuus selkeyttää toimintaympäristöä ja luo edellytyksiä tiedon virtaamiselle, vasta-

vuoroiselle vuorovaikutukselle ja luottamukselle organisaatiossa (ks. myös Di Gangi et al. 2023).

Strukturaalisen ulottuvuuden kriittinen tarkastelu kuitenkin osoittaa, että rakenteet voivat joko edistää tai estää tiedon luomisen prosesseja. Sosiaalisen pääoman strukturaalinen ulottuvuus vaikuttaa erityisesti tiedon saavutettavuuden edellytyksiin. Rakenteeseen liittyvät tekijät, kuten palaverikäytännöt, mahdollistavat työntekijöille pääsyn heidän työnsä kannalta olennaiseen tietoon parantaen näin tiedon saavutettavuutta erityisesti virtuaalisen johtamisen toimintaympäristössä. Aineistossa voidaan sinällään tunnistaa, että johtajilla on varsin laajasti pääsy heidän työnsä kannalta olennaisiin palavereihin. Johtoryhmät muodostavat tutkimusorganisaatioissa virallisen palaverikäytänteiden rungon sekä mahdollistaen että myös rajaten sitä joukkoa, joilla on pääsy työn kannalta olennaiseen tietoon. Tätä taustaa vasten voidaan todeta, että pääsääntöisesti palaveriiden osallistujia tarkasteltaessa, tiedon saavutettavuus toteutuu organisaatioissa hyvin.

Kysymys on enemmänkin siitä, minkälaista tietoa näissä palaverissa syntyy. Auktoriteettisuhteet voivat vaikuttaa halukkuuteen osallistua. Hierarkkiset rakenteet eivät välttämättä tue poikkihallinnollista, toimialarajat ylittävää yhteistyötä, vaikka kollektiivisen asiantuntemuksen syntymisen tarve ja sen aiheuttamat ongelmat onkin aineistossa tunnistettu. Auktoriteettisuhteet ja hierarkkiset rakenteet yhdessä voivat olla esteenä osaamisen ja tiedon siirtymiselle ja toisaalta vaikuttaa näin syntyvän tiedon ja yhteisen ymmärryksen laatuun.

Hierarkkista rakennetta voidaan kuvata varsin selkeäksi kokonaisuudeksi, jossa eri organisaatiotasoilla työskentelevien henkilöiden vastuut ja velvoitteet on kuvattu joko hallintosäännössä tai työn vaatavuuden arviointia koskevissa lomakkeissa tai molemmissa. Näin luotu selkeys lisää luottamusta organisaation toimintaan. Viranhaltijoille luottamus organisaatioon onkin luontaista erityisesti, kun aikaa yksilötason luottamuksen kehittymisen edellytyksenä olevalle vuorovaikutukselle ja keskustelulle ei vaikuta olevan (ks. myös Mäkinen and Mäkinen 2023). Vaikka johtamisen roolit onkin selkeästi määritelty, on organisaatioissa havaittavissa myös aiemmissa tutkimuksissa havaittuja johtamisen kaksoisrooliin liittyviä haasteita (ks. esim. Koskinen 2022). Koskinen (emt) lähestyy kaksoisroolia johtajan kokeman johtajaidentiteetin kautta peilaten autenttisuuden kokemusta ennako-odotuksia sisältävään ja ennako-odotuksista vapaaseen kokemusmaailmaan. Tässä tutkimuksessa kaksoisroolia käsitellään enemmän johtamisen roolista, sen tehtävistä ja toimenkuvista käsin, vaikka kokemusmaailmaan liittyvät kysymykset tunnistetaan myös tämän tutkimuksen aineistossa. Vain harva johtajista voi keskittyä ihmisten johtamisen tehtävään ja osa ei koe itseään johtajaksi, vaan enemmän vertaiseksi, mikä voi aiheuttaa epäselvyyttä ja vaikuttaa negatiivisesti luottamuspääomaan. Johtamisen roolin selkeyttäminen havaitaan aineiston ja aiemman tutkimuksen perusteella tukevan johtamisen perustehtävän ymmärrystä koko organisaatiossa toimien näin organisatorista luottamusta edistävänä tekijänä. Tuhoavat johtamisen

käytänteet voivat olla myös lisätä roolikonflikteja lisäten myös johtamisen roolin kuormittavuutta (Park et al. 2018).

Yhteydenpidon intensiteetti ja taajuus vaikuttavat myös tiedon saatavuuteen. Tälle on olemassa runsaasti edellytyksiä erilaisten palaverien kontekstissa. Esimerkiksi säännöllisesti kokoontuvat johtoryhmät antavat yhteydenpidolle hyvät edellytykset. Useassa kohtaa kuitenkin toivottiin aktiivisempaa osallistumista ja vastavuoroista vuorovaikutusta, jolloin voidaan katsoa tosiasiallisen yhteydenpidon intensiteetin kärsivän oman äänen käyttöön liittyvistä puutteista, riippumatta siitä tehtiinkö työtä etäällä vai lähellä toisiaan. Mäkinie mi ja Mäkikangas (2023) tunnistavat pandemia-ajan pakotettua etätyötä koskevassa tutkimuksessaan, että lähijohtajien kokemuksen perusteella etänä tapahtuva vuorovaikutus on koettu erilaiseksi kasvokkain tapahtuvaan vuorovaikutukseen verrattuna. Etänä vuorovaikutuksesta ”puuttuu jotakin” ja se on muuttunut yksisuuntaisemmaksi edellyttäen aktiivisuutta lähijohtajalta. Myös kynnys ottaa yhteyttä lähijohtajaan on saattanut kasvaa. (s. 175) Samanlaisia havaintoja on tehty myös tämän tutkimuksen aineistossa. Aktiivista osallistumista ja vastavuoroisuutta kaivataan haastatteluaineistossa kautta linjan. Toimivan suhteen muodostaminen työntekijöihin voi vaarantua, mikäli etäpalaverissa ei osallistuta, vaikka oltaisiinkin paikalla (ks. myös Mäkinie mi and Mäkikangas 2023). Tästä syystä ihmissuhteiden laatuun onkin hyvä kiinnittää erityistä huomiota myös virtuaalisen johtamisen ja vuorovaikutuksen kontekstissa.

*Ihmissuhteiden laatu* tiivistyy keskusteluun relationaalisen ulottuvuuden olemassaolosta. Ihmissuhteiden laadulla on vaikutusta syntyvän tiedon laatuun ja hankitun tiedon merkityksellisyyteen vastavuoroisen keskustelun kautta (Adler and Kwon 2002; Kwon and Adler 2014). Tieto ikään kuin täydentyy ja jalostuu keskustelun kautta. Luottamusta sekä sitovaa ja ylläpitävää mekanismia tarkasteltaessa on saatu lisätietoa ihmissuhteiden laatuun liittyvistä kysymyksistä. Tämän tutkimuksen tulosten jalostamana sosiaalisen pääoman määritelmää voidaan täsmentää seuraavasti:

*Sosiaalinen pääoma määritellään ihmisten kesellä tapahtuvaksi työn perustarvituksen täyttämiseen tähtääväksi toiminnaksi osin hierarkkisissakin suhteissa, joissa ihmiset ajattelevat ihmissuhteiden verkostossa oman etunsa ohella myös yhteistä etua.*

Luottamus toisten ihmisten hyväntahtoisuuteen ja rehellisyyteen auttaa näkemään oman edun oikealla tavalla. Aineistossa luottamus toisten hyväntahtoisuuteen on paikoin koetuksella, mikä saattaa lisätä minäpuhetta ja sitä kautta omaan itseen kätperytymistä organisaatioissa. Kyky käyttää etävälineitä on myös keskeisessä roolissa arvioitaessa erityisesti johtamista ja vuorovaikutusta virtuaalisessa toimintaympäristössä. Luottamusta rapauttavat myös aiemmat negatiiviset kokemukset, eikä henkilökohtaisten ominaisuuksienkaan vaikutuksia voida sulkea pois erityisesti, kun tarkastellaan aineistoja tässä tutkimuksessa tunnistettujen kategoristen puhetyyp-

pien minä- ja yhteisöpuheen kautta. Johtamisen käytänteillä on hyvä tukea toimia, joissa johtaminen on ihmiskeskeistä siten, että ihmiset eivät ole olemassa pelkästään organisaation tavoitteita täyttääkseen, vaan heillä on myös itseisarvo. Johtajan kyky ylittää oma etu, jollaisena johtajan omien tavoitteiden täyttäminen voidaan ymmärtää, on tulevaisuuden johtamisessa olennaista (ks. palvelevan johtamisen merkityksestä ihmiskeskeisessä johtamisessa Virtanen, Tammeaid, and Jalonen 2022) myös luottamusta herättävän funktiona vuoksi.

Etänä tapahtuvassa kommunikaatiossa luottamusta synnyttävä läsnäolo, välittämisen osoittaminen ja kiistatilanteiden selvittely voi olla vaikeampaa kuin kasvokkain ja ylipäänsä vuorovaikutustilanteiden ja ihmissuhteiden johtamiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota (vrt. myös virtuaalisen johtamisen paradoksit Purvanova and Kenda 2018). Pandemia-ajan pakotetussa etätyössä näyttääkin siis siltä, että vuorovaikutus- ja ihmissuhteiden johtamisesta on tullut johtajille uusi erityistehtävä (Mäkiniemi and Mäkikangas 2023). Haastavan tästä tekee ajan ja energian puute, joka saa vahvistusta myös tässä tutkimuksessa, mikä korostaa strukturaalisen ulottuvuuden merkitystä luottamusta lisäävänä tekijänä. Purvanova ja Kenda (2018) tunnistavat myös vaikeuden tasapainoilla henkilökohtaisten asioiden ja työhön liittyvien kysymysten välillä pohdiskellen, miten syvälle ihmisten henkilökohtaiseen elämään työkontekstissa on syytä tai ylipäätään voidaan mennä. Tämän tutkimuksen aineistossa henkilökohtaisten, tai ainakin hieman vapaamuotoisempien aiheiden käsitteilyn merkitystä korostetaan luottamusta luovina tekijöinä ja tunnistetaan niiden käsittelyn olleen vaikeaa etäaikana. Luottamus teknologiaan ja ylipäänsä yksilötason luottamus voivat selittää tätä osallistumisen vaikeutta. Luottamus organisaatioon ja sen toimintaan voikin auttaa niissä tilanteissa, kun aikaa yksilötason luottamuksen kehittymiselle johtajien ja työntekijöiden välisessä suhteessa ei ole.

Vuorovaikutuksen ja ihmissuhteiden johtamisessa keskeiseen rooliin voivatkin nousta relationaalisen ulottuvuuden sisältämät yhteiset säännöt, ohjeet ja sopimukset. Kuntaorganisaatiot rakentuvat erilaisten ja eritasoisten sääntöjen, ohjeiden ja yhteisten sopimusten varaan. Näitä relationaaliseen sosiaaliseen pääoman ulottuvuuteen liittyviä normeja kaivataan ja ne voivatkin olla heikko osoitus sosiaalisesta pääomasta organisaatiossa. Normit synnyttävät myös sisäisiä velvoitteita, joista syntyy uusia vastavuoroisia velvoitteita. Yhteiset normit luovat selkeyttä ja antavat mahdollisuuden johtaa johdonmukaisesti niiden toteutumista organisaatiossa. Normien, yhteisten ohjeiden ja sopimusten laatiminen voi parhaimmillaan vähentää oman edun tavoittelua, mikä voi mahdollistaa yhteistyötä, vaikka liian tarkka normittaminen voi myös estää tiedon virtaamista, millä voi olla negatiivisia vaikutuksia oman äänen käyttöön organisaatiossa.

Yhteiset normit ja sopimukseen perustuvat toimintamallit ovat tapa luoda virtuaalinen organisaatio tukemaan etänä tapahtuvaa johtamista, vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Yhteiset säännöt ja toimintaohjeet vähentävät myös epävarmuutta ja voivat tätä kautta olla myös edistämässä etätyövälineiden kautta tapahtuvaa vuo-

rovaikutusta (Petter, Barber, and Barber 2020). Tutkimuksen kohteena olevissa organisaatioissa organisaatio virtuaalisessa toimintaympäristössä on muotoutumatta. Koko organisaatiotasolla tämä tarkoittanee käytännön tasolla esimerkiksi yhtenäisiä käytänteitä dokumenttien tallentamisen ja yhteisen työstämisen osalta. Tällaisia linjauksia voidaan tehdä esimerkiksi tiedonhallintaa koskevissa asiakirjoissa. Kunta moniammatillisena organisaationa ei kuitenkaan hyödy liian tarkasta sääntelystä organisaatiotasolla, vaan erityisesti vuorovaikutukseen ja työn tekemisen tapoihin liittyvät yhteiset linjaukset on syytä tehdä toimiala- tai jopa yksikkö- tai tiimitasolla (Ks. myös Laitinen, 2020). Laitinen toteaa, että pienemmissä yksiköissä, kuten tiimeissä, korostuvat etätyövälineiden käytössä yhtenäiset merkitykset ja niistä keskustelu. Koko työyhteisön tasolla taas oleelliseksi nousee erilaisten käyttötartpeiden tunnistaminen ja niiden hyväksyminen (emt). Vaikka tämän tutkimuksen aineistossa yhteisiä sääntöjä ja sopimuksia etätyökäytänteistä kaivattiin koko organisaation yhteisinä linjauksina, voi pitää suositeltavana sopia organisaatiotasolla vain yhteisistä käyttötartpeista ja tarkemmista käyttökohteista ja -tavoista yksikkö- tai tiimitasolla. Tällöin tavoin voidaan riittävällä tavalla ottaa huomioon kunkin yksikön tai tiimin ja yksittäisten työntekijöidenkin osaamiseen ja työhön liittyvät erityispiirteet.

Kuten edellä voidaan huomata, ovat pandemia-ajan tutkimukset jossakin määrin ristiriidassa toistensa kanssa. Palkansaajia koskevassa aiemmassa tutkimuksessa etätyöhön siirtyminen on pandemia-aikana sujunut hyvin ja etävälineitä on käytetty monipuolisesti (ks. esim. Lyly-Yrjänäinen 2022), kun taas johtamiseen liittyvässä aiemmassa tutkimuksessa etänä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa on havaittu haasteita (vrt. esim. Mäkinie mi and Mäkikangas 2023) Johtajia koskeva tutkimus saa tukea myös tässä tutkimuksessa ja erityisesti yhteistyötä tukevien etävälineiden käytössä on havaittu haasteita. Virtuaalisen organisaation, niitä koskevien työkäytänteiden, yhteisten ohjeiden ja sopimusten merkitys voi olla olennainen etätyövälineiden käytön monipuolistamisessa ja osallistumisen tukemisessa. Laitisen tapaan tämän tutkimuksen perusteella voidaan nähdä, että teknologia on olemassa arjen sujuvuuden ja erityisesti työtehtäviin liittyvien prosessien mahdollistajana ja tukijana (Laitinen, 2020).

Luottamus rakenteisiin voi rohkaista myös käyttämään jo olemassa olevia järjestelmiä ja etätyövälineitä monipuolisemmin niin vuorovaikutuksessa kuin johtamisessa. Selkeys organisaation rakenteissa ja johdonmukaisuus toiminnassa vaikuttavat rehellisyyden kokemukseen sekä arvioon johtajan kyvykkyydestä hoitaa tehtäväänsä. Johtajan on omasta roolistaan mahdollista osoittaa, että organisaatiota johdetaan hyvin (ks. esim. Bukko, Liu, and Johnson 2021). Luottamus ei ole pysyvä tila, vaan se rakentuu johtamisen päivittäisessä ihmissuhdetyössä. Puutteet oikeudenmukaisuudessa ja johdonmukaisuudessa rikkovat luottamusta, vaikka rakenteet ja systematiikka olisivatkin selkeitä. Sosiaalista pääomaa tukeva johtaminen on sekä rakenteita että ihmissuhteita, jotka saattavat asettua myös paradoksaaliseen asentoon toisiinsa nähden. Oman äänen käyttö ja sen kautta syntyvä vastavuoroinen vuorovaikutus yhteistyön edellytyksenä ovatkin hyviä tapoja arvioida luottamusta organisaatioissa.

*Yhteistyötä tukevia elementtejä* voidaan tunnistaa analysoimalla kognitiivista sosiaalisen pääoman ulottuvuutta. Tässä tutkimuksessa keskitytään arvioimaan erityisesti sitä kognitiivisen ulottuvuuden tarinaa, jota yhteistyöstä organisaatioissa kerrotaan. Tätä verrataan Nahapietin tutkimusryhmineen (2005) tunnistamaan neljään elementtiin, joiden perusteella on tarkasteltu yhteistyön tilaa organisaatioissa. Näitä elementtejä ovat tapa tehdä yhteistyötä, tosiasiallinen liityntä toisiin ihmisiin, ihmissuhteiden tärkeyden ymmärrys sekä osoitus erinomaisuuden tavoittelusta. Aineistossa kognitiivisen ulottuvuuden tarinat kietoutuvat osin ongelmakeskeisyyteen ja sieltä kumpuaviin negatiivisiin tarinoihin. Tämä vaikuttaa johtajien tulkintoihin ja niihin merkityksiin, jotka he erilaisille tilanteille ja käyttäytymismalleille antavat. Epäonnistuneet kehittämisspyrkimykset, negatiiviset kokemukset vuorovaikutustilanteissa ja perinteisen kuntajohtamisen historia tiivistyvät organisaatioissa tarinoiksi, jotka eivät edesauta yhteistyön syntymistä.

Toisaalta esimerkiksi tulevaisuuden johtamisesta kysyttäessä tarinat olivat lähes poikkeuksetta positiivisia. Näistä visioista viestimällä sekä kiinnittämällä erityistä huomiota onnistuneisiin uusiin kokemuksiin, voidaan organisaatioissa ja sen johtamisessa vahvistaa toisenlaista tarinaa. Organisaatio on olemassa aina jotakin tiettyä tarkoitusta ja tavoitetta varten. Tähän tarkoitukseen ja tavoitteeseen sitoutuvat visionääriset johtamisen käytänteet ovat osa sosiaalista pääomaa tukevaa johtamista, joka perustuu positiivisten mielikuvien johtamiseen. Negatiiviset mielikuvat ruokkivat työntekijöiden pelkomotiiveja, minkä vuoksi niiden käyttämistä esimerkiksi visioiden käytäntöön johtamisessa on syytä välttää (Kehr, Voigt, and Rawolle 2022).

Yhteistyön näkökulmasta tosiasiallinen osallistuminen ratkaisee. Yksilötason luottamukseen negatiivisesti vaikuttavat tekijät löytyvätkin tämän tutkimuksen osalta nimenomaan relationaaliseen ulottuvuuteen liittyvistä seikoista. Yksintekemisen vahva perinne, vahva itsenäisen asiantuntijaroolin korostaminen sekä virtuaalisiin etävälineisiin liittyvä epävarmuus voivat estää organisaation sisäisen yhteistyön laajentamista ja siten yhdistävän mekanismin toimintaa organisaatioissa, vaikka tarve siihen tunnistetaankin. Yksilötason luottamuksen kehittyminen hyötyy sosiaalisen pääoman relationaalisen ulottuvuuden kehittämisestä, jolloin vuorovaikutuksen intensiteettiin ja osallistumisen aktivoimiseen kiinnitetään erityistä huomiota.

Vuorovaikutuksen intensiteettiin ja osallistumiseen vaikuttavat tämän tutkimuksen perusteella erityisesti negatiiviset aiemmat kokemukset, kuten esimerkiksi ideoiden tyrmääminen ja puheen keskeyttäminen sekä nimettömänä annetut negatiiviset palautteet. Tiheän vuorovaikutuksen rakenteet eivät siis ole ainakaan kaikin paikoin tukemassa tiedon ja resurssien vaihtoa tai yhteistyötä. Yhdistävä pääoma näyttää organisaatioissa toimivan, koska se ei vaadi vahvaa emotionaalista liityntää. Erilaisia työryhmiä perustetaan ja kalenterit täyttyvät palaverista. Yhteistyön syventämiseen, osallistumisaktiivisuuden turvaamiseen ja onnistumisten esille nostamiseen on hyvä kiinnittää huomiota, jotta yhteistyötä tukevat sitovan pääoman elementit vahvistuvat. Yhdistävän sosiaalisen pääoman sijaan kehittämistä edellyttääkin si-

tovan sosiaalisen pääoman kehittäminen. Verkostomainen tapa toimia, erityisesti ylimmän johdon kontekstissa, on ollut julkisissa organisaatioissa arkipäivää (ks. esim. Virtanen, Tammeaid, and Jalonen 2022) ja vaikka näitä ihmissuhteiden verkostoja on tässäkin tutkimuksessa tunnistettavissa runsaasti, herättää tämä tutkimus kuitenkin kysymyksen siitä, ovatko nämä ihmissuhteet laadultaan sellaisia, että ne tukevat yhteistyötä. Joka tapauksessa tämä tutkimus vahvistaa sitä käsitystä, että ihmissuhteiden johtaminen on yksi uusi ja olennainen lähijohtajien perustehtävään kuuluva tehtävä (ks. myös Mäkinen and Mäkikangas 2023).

Ihmissuhteiden syventäminen hyötyy organisatorisesta luottamuksesta, mutta edellyttää ainakin osin myös syvempää yksilötason luottamusta. Yksilötason luottamus vaatii runsaasti vuorovaikutusta ja aikaa. Toisaalta aineistossa tunnistetaan johtajan läsnäolon ja tavoitettavuuden merkitys luottamuksen rakentamisessa, mutta todetaan, ettei sille ole aikaa lukuisten palaverien ja johtamisen tehtävään sidottujen asiantuntijatehtävien vuoksi. Keskusteluun ja dialogiin perustuva arki ei ole siten vielä valtavirtaa ja virtuaalisen työn johtamisen käytänteet ovat kesken. Luottamus syntyy ennemmin organisaatioihin kuin ihmisiin, kun luontainen tapa tehdä työtä on itsenäinen työskentely, eikä kiireisessä arjessa työn ulkopuoliseen keskusteluun ole aikaa. Suositeltavaa onkin yhtäältä kehittää palavereita keskustelempaan suuntaan ja toisaalta tarkastella palaverien määrän vähentämisen mahdollisuutta. Tässä työssä systemaattinen kehittäminen lähtien palaverien tarkoituksen ja tavoitteen sekä sisällöllisen kehittämisen tarpeiden tunnistamisesta, on paikallaan.

Muuttamalla työn tekemisen tapoja enemmän vuorovaikutteiseksi, voidaan vaikuttaa yksilötason luottamuksen syntymiseen. Paradoksaalista kyllä, kiireisessä arjessa monet uudistukset, kuten esimerkiksi strukturaalista ulottuvuutta vahvistavat prosessien kehittämisyrittäykset ovat jääneetkin kesken ja näillä epäonnistumisen kokemuksilla on ollut negatiivisia vaikutuksia vastavuoroiseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön. Kesken jääneet kehittämisprojektit ovat synnyttäneet pettymyksen ja turhautumisen tunteita, mikä näkyy aineistossa. Nämä voivat taas vaikuttaa luottamukseen, mikä ei ole omiaan lisäämään kehittämisyrittäyksiä, eikä myöskään yhteistyötä ja dialogiin perustuvaa johtamista organisaatioissa.

Sitova mekanismi voi olla rakentamassa syvempää yhteistyötä, mutta se toimii organisaatioissa vain paikoin ja hiljaisuuden paradoksi haastaa yhteistyön syventämistä. Ihmissuhteiden syveneminen, yksilötason luottamuksen kehittyminen ja vastavuoroinen vuorovaikutus ruokkivat toinen toisiaan ja niillä voisi olla merkittävä rooli sosiaalista pääomaa vahvistavina tekijöinä. Lempeä suhtautuminen diversiteettiin, erityisesti erilaisiin työn tekemisen tapoihin, voinee toimia sitovana mekanismina sosiaalisen pääoman vahvistamisessa.

Sosiaalista pääomaa tukeva johtaminen rakentaa luottamusta ja vastavuoroisuutta ja sen avulla voitaneen kunnissakin helpottaa merkittävien taloudellisten tehtävien suorittamista (ks. esim. Di Gangi et al. 2023). Sosiaalista pääomaa tukeva johtaminen tapahtuu ihmisten kesellä. Hierarkkiset rakenteet ja muut struktura-



liset tekijät tukevat organisaatioon kohdistuvaa luottamusta, jossa yksilöiden välisen luottamuksen on turvallista kehittyä. Pohdittavaksi jää myös se hyötyisivätkö kuntaorganisaatiot Niemen (2023, 206) kuvaamasta tavoitteista vapaasta dialogista, jossa johtajan kyky kohdata työntekijän haavoittuvuus ja negatiivisetkin tunteet empaattisesti ja kunnioittavasti kehittyä ja inhimillisesti kestävä organisaatio voi kehittyä jatkuvassa uudelleen organisoitumisen prosessissa. Tosiasiallinen osallistuminen kuitenkin viime kädessä ratkaisee ja siksi seuraavaksi syvennyttään tarkastelemaan oman äänen käyttöä yhteistyön edellytyksenä.

### **5.1.2. Oman äänen käyttö yhteistyön edellytyksenä**

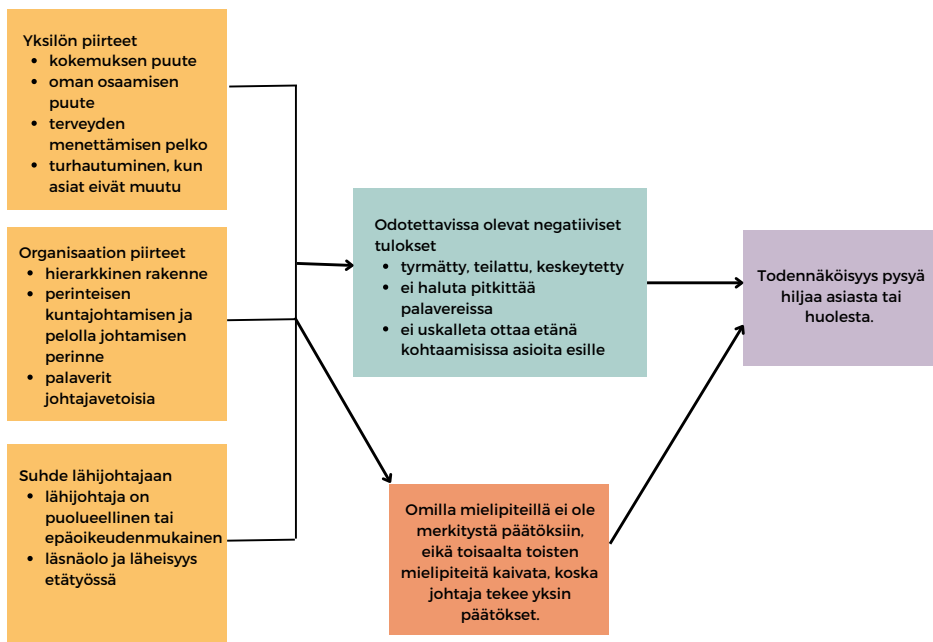
Vallitsevassa organisaatiotodellisuudessa ihmissuhteilla on mahdollisuus kehittyä edellä kuvatun sosiaalista pääomaa tukevan johtamisen avulla. Itseisarvoisesti ihmissuhteiden kehittäminen ei työssä ole olennaista. Se on perusteltua sen luottamusta, osallistumista, yhteistyötä ja onnistumista tukevien elementtien vuoksi. Organisaatioiden kehittyminen näyttää edellyttävän paradoksaalisessa maailmassa sitä, että johtajat saavat käyttöönsä kaiken tarpeellisen tiedon päätöksentekonsa tueksi ja toisaalta kykenevät yhteistyössä asiantuntijoiden kanssa kehittämään dialogisesti organisaatioita asiantuntijoiden kanssa eteenpäin. Luottamuksen ja dialogisuuden on yllettävä aina siihen saakka, että työntekijät, ja johtajatkin, uskaltavat haastaa mielipiteillään ja ideoillaan vallitsevan tilanteen. Organisaation jäsenten sitoutuessa oman äänen käyttöön, organisaatio saa kehittymiseensä olennaista ja monipuolista tietoa. Edellä kuvattuun tiivistyykin koko hiljaisuuden paradoksin ydin. Organisaatioiden menestys edellyttää aina vain enemmän dialogisuutta. Organisaation jäsenellä onkin oltava jaettavaa ja motivaatiota jakaa tuota tietoa. Näitä harkinnan tilanteita ja työntekijän motivaatiota jakaa tietoa on tässä tutkimuksessa tarkasteltu, analysoiden samalla, miten tunteita tunnistamalla ja hallitsemalla, sekä johtamisen käytänteillä voidaan vaikuttaa oman äänen käyttöön ja hiljaisuuteen organisaatiossa.

Hiljaisuus ei tässä tarkoita sitä, että organisaatiossa kukaan ei puhuisi. Se ei myöskään ole äänen vastakohta. Hiljaisuus tarkoittaa tässä tutkimuksessa nimenomaan niitä tilanteita, joissa työntekijä oman harkintansa perusteella valitsee olla hiljaa, vaikka hänellä olisi ehdotus, huoli, tietoa ongelmasta tai uusi näkökulma, jonka jakaminen olisi hyödyllistä. Aineistossa tiedon virtaamisen ja jakamisen tarve tunnistettiin varsin laajasti, silti osa ihmisistä valitsee olla hiljaa. Aineiston abduktiivisessa analyysissä, teorian ja haastatteluaineiston vuoropuhelussa piirtyi kuva oman äänen käyttöä edistävän johtamisen tärkeistä elementeistä. Ensinnäkin oman äänen käyttöä edistävä johtaminen hyötyy *hiljaisuuden syiden tunnistamisesta*. Toiseksi *johtamisen roolin selkeyttäminen* ja siihen liittyvien *johtamisen käytänteiden kehittäminen* auttavat oman äänen käyttöä edistävässä työssä.

*Hiljaisuuden syitä voidaan tunnistaa tunnepuheesta*. Tunnepuheesta voidaan tunnistaa myös muita kuin varsinaisesti tunteisiin liittyviä hiljaisuuden syitä, minkä vuoksi tunteiden sanoittamista voikin suositella. Tunnepuhe voi paljastaa organisaa-

tion toiminnassa sellaisia seikkoja, joilla on erityisesti muutoksen keskellä olennainen merkitys oman äänen käyttöön. Tällaisia seikkoja ovat esimerkiksi yksilön tai organisaation piirteet ja suhde lähijohtajaan. Aineistossa onnistuttiin paikoin hyvin tunnistamaan ja erittelemään tunteita. Tunteina tunnistettiin pelkoa, epävarmuutta, läheisyyden puutetta, pettymystä, turhautumista, vääryyttä, kiirettä, hallitsemattomuutta, kuohuntaa, kiukkua, vihaa, ärtymistä ja hämmennystä (Ks. esim. pakotetussa etätyössä pandemia-aikana Parkatti, Husso, and Tammelin 2023). Näiden tunteiden tunnistettiin myös aiheuttavan hiljaisuutta ja sinällään hiljaisuuskin voi olla johtajille merkki negatiivisten tunteiden olemassaolosta. Tunteita tarkemmin tarkasteltaessa niiden taustalta löytyi johtamiseen erityisesti liittyvä auktoriteetin pelko, autoritäärisen johtamisen perinne sekä oman vallan menettämisen pelko, jotka niin ikään voivat aiheuttaa hiljaisuutta. Auktoriteetin pelko ja autoritäärisen johtamisen pelko aiheuttaa puolustavaa ja oman vallan menettämisen pelko harjittua hiljaisuutta. Tunteet näyttävät tiivistyneen suoriksi ja epäsuoriksi tarinoiksi, joista on tullut muistoja ja uskomuksia ja niitä verrataan omaan tilanteeseen silloin, kun olisi aika osallistua keskusteluun tai ottaa asioita puheeksi. Odotettavissa olevat negatiiviset seuraamukset siis saavat vaikenemaan, kuten myös se, ettei omilla mielipiteillä katsota olevan merkitystä.

Milliken tutkimusryhmineen (2003) esitti hiljaisuuden syyt oheisessa kuviossa, jota on tässä täydennetty tämän tutkimuksen tulosten perusteella.



Kuvio 14. Hiljaisuuden syyt aineistolähtöisesti tarkasteltuna.

Suhde lähijohtajaan tiivistyy haastatteluaineistossa johtamisen erilaisiin ilmene-  
mismuotoihin ja erityisesti perinteisen johtamisen käytänteisiin. Hiljaisuutta ai-  
heuttavat johtamisen ilmenemismuodot liittyvät tässä tutkimuksessa erityisesti pe-  
lolla johtamisen historiaan, eikä niitä juurikaan tunnistettu tässä ajassa. Lähijohtaja  
suopea ja avoin suhtautuminen mielipiteiden ilmaisuun, keskusteluun ja puheeksi  
ottamiseen kannustaa työntekijöitä puhumaan erityisesti ulkoisen uhan tilanteissa  
(Lebel 2016), mutta tällaista lempeää suhtautumista tunnistettiin aineistossa vain  
osin. Sen sijaan kuvattiin tilanteita, joissa oli tyrmätty, teiltu tai keskeytetty. Tämä  
aiheutti puolustavaa hiljaisuutta. Pelkoa aiheuttivat haastateltavien kertomusten  
mukaan sekä ulkoiset että sisäiset uhat.

Käsitys oman äänen käytön roolista tulee myös aineistossa hyvin esille. Johtajat  
kuvaavat kertomuksissaan tilanteita, joissa heitä turhauttaa osallistua keskuste-  
luun. Osallistumisella ei koeta olevan vaikutusta tai sillä on negatiivinen vaikutus,  
joko omaan itseän, asiaan tai koko organisaatioon (Duan et al. 2017). Johtajien  
omat käsitykset siirtyvät toimialoille, yksiköihin ja tiimeihin. Niitä koskevat  
tarinat vahvistavat kognitiivisen ulottuvuuden tavoin negatiivisia käsityksiä osal-  
listumisen merkityksestä. Johtamisella voidaan vaikuttaa oman äänen käyttöön  
positiivisesti esimerkiksi lisäämällä transformaalisia, visionäärisiä ja autenttisia  
johtamisen ilmenemismuotoja ja käytänteitä. Arvioitaessa asiaa kriittisesti  
virtuaalisen johtamisen kontekstissa on kuitenkin syytä ottaa myös huomioon  
hiljaisuuden paradoksissa tiivistyvä oman äänen käytön ja hiljaisuuden paradok-  
saalinen rooli organisaatiossa.

*Johtamisen roolin selkeyttäminen* voi lisätä sellaisenaan johtamisen autenttisuuden  
kokemusta. Autenttista johtamista kuvaavat erityisesti vahvat julkisen palvelun ar-  
vot, kuten avoimuus, luottamus, selkeys ja johdonmukaisuus, ja nämä arvot ovatkin  
hyvin aineistossa esillä. Visionääriseen johtamiseen liittyvä näkemyksellisyys syntyy  
siitä, että johtaja pystyy tunnistamaan ja ennakoimaan tulossa olevia muutoksia.  
Tällaista, myös transformaaliseen johtamiseen liittyvää visionäärisyyttä kuvattiin  
olleen lähinnä historiassa. Sen tärkeys kyllä ymmärrettiin laajalti ja erityisesti sitä  
kuvattiin tulevaisuuden johtamiseen liittyvänä tekijänä. Johtamisen roolissa visio-  
nääristen ja transformaalisten elementtien vahvistamista voikin pitää suositeltavana.  
Tämä tarkoittaa paitsi näkemyksellisyyden, myös vahvan ihmisten ja ihmissuhteiden  
johtamisen roolia. Transformaaliseen johtamiseen liittyvä älyllinen inspirointi,  
voimaannuttaminen ja emotionaaliseen tasoon vetoaminen näyttämällä positiivisia  
tunteita, kuten optimisia ja innostusta, voivat edellyttää myös johtajien rekrytointi-  
käytänteiden tarkastelua. Nämä selkeästi ihmisten johtamista edellyttävät johtami-  
sen elementit saavat vain heikosti tukea tämän tutkimuksen aineistossa. Kuitenkin  
transformaalisen johtamisen elementeillä voidaan tukea työntekijöiden oman äänen  
käyttöä ja lisätä tunnetta, että työntekijöihin luotetaan (Zhu et al. 2019). Niillä voi  
olla myös vaikutusta siihen, miten työntekijät oman äänen käytön roolin käsittävät  
(Duan et al. 2017).

Ihmisten johtamisen sijaan erityisesti ylimmän johdon edustajat nostavat esille liiallisen keskittymisen päivittäisiin asioihin. Johtamisen rooli on monella tavoin jopa paradoksaalinen. Aineistossa näkyy paikoin turhautumista johtajakeskeiseen päätöksentekoon, vaikka toisaalta aineistossa korostettiin, ettei johtaja enää ole johtaja, vaan enemmän vertainen. Kuitenkin ristiriitaiset viestit kontrollista vähentävät osallistumista ja työntekijöiden käyttäminen tietolähteinä turhauttaa ja voivat saada aikaan hiljaisuutta (ks. myös Henriksen and Paulsen 2021; Kehr, Voigt, and Rawolle 2022).

Virtuaalinen työympäristö ja erityisesti ns. pakotettu etätö onkin voinut entisestään lisätä johtamisen tehtävän haastavuutta (ks. esim. Mäkinie mi and Mäkikangas 2023). Asiantuntijatyöhön ja hallinnollisiin rutiineihin käytettävä aika on pois johtamisen perustehtävästä. Oman äänen käyttöä ja yhteistyötä tukeva johtaminen on aikaintensiivistä ihmissuhdetyötä. Sitä ei tehdä ihmissuhteiden itsensä, vaan niiden aikaan saamien hyvien vaikutusten vuoksi. Kunnissa kestävän menestyksen rakentamisessa johtamisen perustehtävä kietoutuu julkisen palvelun ympärille. Se antaa yhteistyölle merkityksen ja selkeät tavoitteet toiminnan suuntaamiseksi esimerkiksi johtamisen päivittäisissä käytänteissä. Siksi asiantuntijaroolin purkaminen pois johtamisen perustehtävästä voi edistää myös oman äänen käyttöä organisaatiossa. Ainakin roolin selkeys ja asiantuntijaroolin aiheuttama haaste johtamisen roolille vaikuttaa johtamisen autenttisuuden kokemukseen (esim. Koskiniemi 2022), millä taas on havaittu vaikutuksia oman äänen käyttöön.

Edellä mainittujen lisäksi aineistossa tunnistetut verkostomaisen yhteistyön hyödyt edellyttävät *johtamisen käytänteiden kehittämistä*. Sosiaalisen pääoman struktuurallinen ja relationaalinen ulottuvuus ja niissä erityisesti roolien selkeys, palaveriiden systematisointi, ihmissuhteiden johtaminen ja dialogisten käytänteiden omaksuminen osaksi organisaation toimintaa, auttavat käytännön arjessa kuljettamaan kunnan perustarkoitusta aina organisaation visiotasolta käytännön toimenpiteisiin saakka. Ihmissuhteiden ja yhteistyön johtaminen ei tarkoita sitä, että unohtaisimme hierarkkisen johtamisen hyvät puolet. Selkeä yhteisesti jaettu visio, organisaatiorakenne ja johtamisen perustehtävä motivoivat johdonmukaisuudessaan työntekijät tekemään hyvää yhteiskunnalleen ja toisilleen (Orr and Bennett 2017).

Positiiviset esimerkit, ja myös niistä kertovat tarinat organisaatiossa, vaikuttavat positiivisesti oman äänen käyttöön. Pandemian aikaan viestit tulevaisuudesta olivat negatiivisia ja herättivät pelkoa. Viestintää oli valtavasti ja myös se aiheutti ahdistusta. Negatiiviset viestit vaikkapa kuntien taloudellisen tilanteen ahdingosta ruokkivat pelkomotiiveja ja aiheuttavat näin puolustavaa hiljaisuutta (Kehr, Voigt, and Rawolle 2022). Johtamisen käytänteissä vision viestiminen positiivisin mielikuvin edistää yhteisen tavoitteen toteutumista, jolloin työntekijöiden on helpompi sisäistää oma perustehtävänsä ja suoriutua siitä (ks. esim. Carton, Murphy, and Clark 2014; Kehr, Voigt, and Rawolle 2022). Suositeltavaa on viestiä visiosta mielikuvin ja harkita tarkkaan, miten negatiivisista visioista viestitään.

Erinomaisuuden kehittäminen yhteistyön kautta edellyttää transformaaliselle johtajalle tyypillisiä sparraamisen ja valmentamisen käytänteitä. Nämä johtamisen käytänteet sekä luovat pohjaa julkisten palveluiden kehittämiseksi sekä yhteisen edun arvoa luoville vaikutuksille organisaatiossa. Johtamisen kytkeminen arvoihin auttaa luomaan johtajien ja työntekijöiden välille siteen, jonka avulla voidaan saavuttaa positiivisia tuloksia, kuten luottamusta, suorituskykyä ja tyytyväisyyttä omaan työhön.

Strukturaalisen ja relationaalisen sosiaalisen pääoman ulottuvuuden vahvistaminen voi aktivoida käyttämään omaa ääntä. Raamien luominen toiminnalle luo turvallisuutta ja tunnekuuleminen antaa työntekijälle mahdollisuuden ilmaista itseään tilanteissa, joissa tapahtuma tai asia on herättänyt tunteita. Mahdollisuus tunnistaa tunteita vahvistuu ja niiden hallintaa voidaan tukea johtamisen ja miksi ei koko työyhteisön keinoin. Tunteiden sanoittamista, sosiaalista tilannetajua ja keskusteluaiheen rajaamista pidetäänkin hyvinä tunteiden hallinnan keinoina.

Lempeä suhtautuminen diversiteettiin (vrt. esim. diversiteetti erilaisissa tehtävissä Tasheva and Hillman 2019), niin demografisesti kuin työn teon tapojen kautta tarkasteltuna, auttaa johtajaa emotionaalisesti kiinnittymään työntekijöiden arkeen ja tällä on suopeita vaikutuksia esimerkiksi luottamukseen ja pelon hallintaan organisaatiossa. Tällaisella suopealla suhtautumisella voikin olla vaikutusta hiljaisuutta vähentämässä. Aina ei voida vaikuttaa siihen, ettei negatiivisia tunteita syntyisi tai ettei niitä olisi, siksi kyky sanoittaa, kohdata ja hallita tunteita nousevat tärkeään rooliin. Aineistosta nousivat esille johdonmukaisuus ja oikeudenmukaisuus lähijohtajalle tärkeinä ominaisuuksina sekä läsnäolon merkitys kohtaamistilanteissa. Erityisesti virtuaaliseen työhön siirtymisessä tunnistettiin, että sensitiivisyys ja tunteiden hallinta on ollut olennaisessa roolissa, vaikka toisaalta tunnustettiin myös se, etteivät kaikki ole muuttaneet toimintatapojaan pandemian aikana.

Voidaankin todeta, että sosiaalista pääomaa tukeva johtaminen tukee myös oman äänen käyttöä organisaatiossa. Aktiivisen osallistumisen ja yhteistyön turvaamiseksi tarvitaan kuitenkin myös tunteiden ja johtamisen aiheuttamien hiljaisuuden syiden tunnistamista, johtamisen roolin selkeyttämistä rajaamalla ja kirkastamalla johtamisen roolia ja perustehtävää sekä kehittämällä johtamisen käytänteitä myös siten, että poikkeamiin uskalletaan puuttua riittävän ajoissa. Kyky tunnistaa, vastaanottaa ja johtaa tunteita auttaa johtajia tässä työssä.

### **5.1.3. Paradoksiajattelu johtamisen käytänteissä**

Sosiaalista pääomaa ja oman äänen käyttöä tukeva johtaminen pitää sisällään aineistossa tunnistettuja paradoksaalisia kysymyksiä, joita on kuvattu tässä tutkimuksessa johtamisen, luottamuksen, hiljaisuuden ja menestyksen paradokseina. Nämä paradoksit poikkileikkaavat perinteiset paradoksikategorioiden rajat pitäen sisällään sekä suoriutumiseen, organisoitumiseen, oppimiseen että yhteenkuuluvuuteen liittyviä paradoksaalisia kysymyksiä. Johtamisen perustarkoitukseen liittyvä paradoksi ilmenee johtamisen paradoksissa. Luottamuksen paradoksissa oma ja yhteinen

etu asettuvat oman äänen käyttöä ja yhteistyötä tukevaan asentoon. Hiljaisuuden paradoksissa osallistumisen pakottamisen sijaan kannattanee keskittyä sosiaalista pääomaa ja oman äänen käyttöä tukevaan johtamiseen, vaikka sen vaikutukset usein näkyvät vasta pitkällä aikajänteellä. Menestyksen paradoksi tiivistyy keskusteluun kestävydestä, joka muotoutuu lyhyen tähtäimen huippusuorituskyvystä ja pitkän aikavälin menestyksen rakentamisesta, valiten johtamisen strategiat tukemaan ihmisten ja ihmissuhteiden johtamista, jotta sosiaalisen pääoman ja oman äänen käyttö organisaatiossa kehittyy. Nämä johtamisen strategiat ja käytänteet hyötyvät paradoksiajattelun kehittämistä.

Kriittisesti arvioituna johtamisen strategioiden valinta ja päättäminen ennakolta ei paradoksiajattelun näkökulmasta näytä mahdolliselta. Voimme tunnistaa tiettyjen tyylien vaikutuksia esimerkiksi suoriutumiseen ja työhyvinvointiin, mutta erilaiset kontekstuaaliset, tilannekohtaiset ja henkilökohtaiset tekijät vaikuttavat (Purvano-va and Kenda 2018) ja voivat syöstä organisaation uudelleen pois tasapainon tilasta (Weiser and Laamanen 2022). Tässä yhteydessä paradoksiajattelua tukevasta, lempeästä, eri vaihtoehtojen välillä punnintaa käyvästä johtamisen strategian valinnasta kulloistakin tilannetta parhaiten tukemaan, on organisaatiossa hyötyä.

Globaali ja nopeatahtinen maailma sisältää runsaasti keskinäisiä riippuvuuksia. Organisaatioiden kyky kohdata vastakkaisia vaatimuksia on pitkän aikavälin menestyksen kannalta olennaista. Virtuaalinen toimintaympäristö, joka kunnissakin tuli todelliseksi, vahvasti edelleen useita vastakkaisia jännitteitä eli paradokseja. Perinteisesti kuntakenttään ei ole liitetty erinomaisuuden vaatimusta, vaan näitä on tutkittu osana yritys-elämää. Aikamme isot kysymykset, kuten ilmastonmuutos ja sen seurauksena erilaiset vastuullisuuden mallit ovat arkipäivää myös kunnissa, ja työvoiman saatavuus haastaa kuntia. Lainsäädännön muutokset sekä tuovat että vievät kunnilta tehtäviä ja näin kunnan tarkoituksen muutos edellyttäne myös yhteistyötä niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolella.

Suuressa muutoksessa oleva kuntaorganisaatio lähenee kuitenkin enemmän epäjärjestyksen kuin järjestyksen konseptia. Yllättäviä ja ennakoimattomia muutoksia organisaatioelämässä riittää. Pandemian aikainen nopea muutos toi paradokseja näkyväksi kunnissa. Virtuaalisessa maailmassa sosiaalisen pääoman ja ihmissuhteiden johtamisella on tärkeä rooli. Osa pandemia-ajan etätyötutkimuksista ei semmoiseen sovellu etätyön tai johtamisen tarkasteluun ylipäänsä, johtuen pandemia-ajan etätyön pakottavasta luonteesta. Virtuaaliseen johtamiseen ja työn tekemiseen etäällä toisistaan liittyy paradoksaalisia kysymyksiä, joita ei voida ratkaista siten, että rajoitamme etänä tehtävää tai monipaikkaista työskentelyä. Lähestymällä tätäkin kysymystä paradoksiajattelun kautta hakien yhteistä ymmärrystä parhaista käytän-teistä jatkuvan dialogin avulla, voimme saavuttaa kestäviä ratkaisuja huolehtien samalla lyhyen aikajänteen suorituskyvystä.

Johtamisen käytänteet ja strategiat valikoituvat kussakin organisaatioissa tukemaan organisaation perustarkoitusta ja määrittävät sitä kautta johtamisen roolia.

Julkisen palvelun perustehtävä on tuottaa hyvinvointia laajemmalle yleisölle, joskus oman edunkin kustannuksella. Yhteisen edun nimissä ei omaa etuakaan tule unohtaa. Toimintaympäristössä, jossa oma etu asettuu asentoon, joka ei estä, vaan syventää riittävällä tavalla luottamusta ja ihmissuhteiden syntymistä, edistää myös työn sujuvuutta ja tuloksia. Usein keskustelu kytkeytyykin siihen, kuka yhteisen hyvän määrittää. Johtajakeskeisyys ja ylhäältä odotettavien ohjeiden ja määräysten korostaminen yhteisten pelisääntöjen luomisessa voi olla riski tässä kehityksessä.

*Johtamisen perustarkoituksessa* on tämän tutkimuksen tulosten perusteella havaittavissa sekä perinteisen hierarkkisen kuntajohtamisen että uuden ihmissuhteiden verkostoihin keskittyvän johtamisen piirteitä (ks. myös Stenvall and Virtanen 2021; Virtanen and Tammeaid 2020; Virtanen, Tammeaid, and Jalonen 2022). Rakenteelliset, myös hierarkkiset tekijät, nähdään aineistossa tärkeänä elementtinä tukemassa tavoitteellista ihmisten johtamisen työtä. Stenvall ja Virtanen (2017, 205) ovat tunnistanee älykkään julkisen organisaation palveluiden tuottamiseen liittyviksi seikoiksi johtajuuden, strategian ja ennakoinnin, henkilöstöpolitiikan, kumppanuudet ja resurssit, prosessit sekä lopputulemat. Näistä muodostuu johtajan visio strategian toteuttamisessa. Alkupisteinä älykkäässä julkisessa organisaatioissa ovat palvelun käyttäjien tarpeet sekä julkisen palvelun vaade (emt). Julkisissa organisaatioissa voidaan hyötyä siitä, että yhteinen etu ja organisaation etu ovat linjassa julkisen palvelun käsitteen kanssa (Andersen et al. 2018). Tällä voi olla myös vaikutusta hyvántahtoisuuden kokemukseen. Julkisen palvelun motivaatio ja korkean osallistumisen ilmapiiri liittyvät sitoutumiseen, minkä vuoksi niiden edistämistä voi suositella (Scrimshire et al. 2023). Osallistumisen ilmapiiri voi edistää oman äänen käyttöä ja luottamusta, jolloin työntekijöiden luottamus esimerkiksi johtajien hyvántahtoisuuteen voi lisääntyä. Näin tällä yhteisen edun syvällisellä ymmärtämisellä voi olla vaikutuksia myös luottamuksen paradoksin tasapainottamisessa.

Julkisen palvelun motivaatio voi olla selittävänä tekijänä johtajien mahdollisuuksissa vaikuttaa työntekijöiden suoriutumiseen (Paarlberg and Lavigna 2010). Myös julkisen palvelun näkökulmilla voi olla positiivinen yhteys työntekijän julkisen palvelun motivaatioon ja sitä kautta suoriutumiseen (Schwarz, Eva, and Newman 2020). Julkisen palvelun motivaatio voi saada tulemaan sairaana töihin, mikä voi vaikuttaa pitkällä tähtäimellä negatiivisesti työhyvinvointiin (ks. esim. Jensen, Andersen, and Holten 2019) Sen on myös havaittu aiheuttavan epäeettistä käyttäytymistä, mikäli käsitys yleisestä edusta on ristiriidassa vallitsevan käsityksen kanssa aiheuttaen turhautumista ja jopa uupumusta (Ripoll and Schott 2020). Uhrautuvaa yleiseen etuun perustuvaa toimintaa ei voikaan pitää suositeltavana. Sen sijaan julkisen palvelun motivaatio, julkisen johtamisen näkökulmat sekä julkisen palvelun vaade ja asiakkaalle arvon luominen voivat auttaa määrittelemään sekä organisaation että johtamisen perustarkoitusta yhdessä koko organisaation kanssa. Tällä voi olla merkitystä menestyksen paradoksin epäonnistumista ja onnistumista koskevan jännitteen tasapainottamisessa tarjoten johtajillekin mahdollisuuden arvioida omaa

onnistumistaan suhteessa määriteltyyn yhteiseen perustarkoitukseen ja siitä johdettuihin tavoitteisiin. Aineistossa johtajien ymmärrys organisaation strategiasta ja perustarkoituksesta nähtiin osin selkeänä ja innostavana ja tällä voi olla keskeinen merkitys johtajien autonomisen motivaation tasoon ja sitä kautta suoriutumiseen (Perry 2020).

*Johtamisen paradoksi* ilmenee ristiriitaisina jännitteinä johtamisen rooliin liittyen, jolloin johtamisen kaksoisrooliin, valtaan, osallistumiseen sekä tarpeisiin liittyvät paradoksit korostuvat ja haastavat yhteenkuuluvuutta. Johtajat eivät aineistossa kaikin paikoin koe itseään johtajiksi, kun asiantuntijatytöt vievät suuren osan työajasta. Johtajan on yhtä aikaa oltava ymmärtävä ja empaattinen ihmisten johtaja sekä jämäkkä päätöksentekijä. Hyvä kysymys onkin, voiko tällainen rooli ylipäänsä olla mahdollinen samassa persoonassa, vai voisiko näitä erilaisia johtamisen rooleja jakaa selkeämmin esimerkiksi organisaatiotasosta tai johdettavan yksikön perustehtävästä riippuen.

Johtamisen paradoksi paradoksikategoriat ylittävänä ilmiönä näyttäytyy myös oman äänen käyttöä ja suoriutumista tukevien johtamisen käytänteiden välisenä jännitteenä. Perinteiset kuntajohtamisen käytänteet ja hierarkkiset rakenteet vahvistavat johtajakeskeistä toimintaa. Johtamisen tehtävä on varsin kuormittunut. Tästä huolimatta johtajakeskeisyys päätöksenteossa korostuu ja siihen voi liittyä ylisitouttamisenkin riski, jolloin johtajia ja työntekijöitä varmuuden vuoksi osallistetaan ja sitoutetaan päätöksentekoon. Aineistossa johtajakeskeisyys päätöksenteossa pientenkin päätösten osalta on ollut omiaan vaikuttamaan siihen, että johtajat osallistuvat palavereihin, jotka sinällään eivät heitä koske. Näin varaudutaan mahdollisiin päätöksentekotilanteisiin ja paradoksaalinen ongelma on ratkaistu tekemällä eräänlainen kompromissi sen sijaan, että esimerkiksi tilannekohtaisesti mietittäisiin, mikä missäkin tilanteessa on parasta ja voitaisiinko vain elää sen asian kanssa, että kaikissa palaverissa ei tehdä päätöksiä, vaan ne toimivat eräänlaisina valmistelevinä elementteinä esimerkiksi johtoryhmille. Palaverikäytänteiden selkeyttämistä tältä osin voikin pitää tärkeänä kehittämiskohteena tutkimuksen kohteena olevissa organisaatioissa.

Johtajakeskeisyyteen liittyvää jännitettä korostaa hierarkkinen toimintaympäristö ja muutoinkin perinteiseen kuntajohtamiseen liittyvät osin edelleen vallalla olevat käytänteet. Vaikka jollakin tasolla paradoksi palaverihin osallistumisen osalta on voitu tunnistaakin, on ratkaisussa silti pyritty johdonmukaisuuteen, eräänlaiseen lineaariseen ratkaisuun, joka on omiaan vain lisäämään noidankehää, jonka paradoksi aiheuttaa (ks. esim. Weiser and Laamanen 2022). Paradoksin osalta herääkin kysymys, onko johtajien osallistuminen lopulta kuitenkin tarkoituksenmukaista juuri päätöksenteon ja asioiden etenemisen osalta vai olisiko sittenkin kysymys organisaation sisäisestä tarpeesta kontrolloida syntyvää keskustelua ja ylipäätään toimintaa koko organisaatiossa. Monimutkaisessa ja osin paradoksaalisessakin toimintaympäristössä kontrolli kuitenkin toimii huonosti ja ainakin



luottamuksen rapautumisen kautta se vaikuttanee negatiivisesti syntyneiden ihmissuhteiden syvenemiseen.

Paradoksit johtamisen käytänteissä näyttävätkin kietoutuvan tarkoituksen ja todellisuuden ympärille tiivistyksen keskusteluun oman edun ja yhteisen edun välisestä suhteesta. Ihmissuhteet nähdään aineistossa useassa kohtaa välineenä oman edun toteuttamiselle. Palaverit näyttävät todellisuudessa palvelevan niitä vetävien johtajien etua työn seuraamisen ja raportoinnin paikkana, mitä vahvistaa puolustava ja harkittu hiljaisuus. Lopulta kysymys on siitä, kuka yhteisen edun määrittää. Julkisen johtamisen näkökulmista perinteinen johtaminen vaikuttanee siihen, että yhteisen edun määrittelemisen katsotaan kuuluvan johtajien tehtäväksi. Näin jännite syntyykin ymmärretyn perustarkoituksen ja tosiasiallisen toiminnan välisenä erona.

Erityisesti virtuaalisessa johtamisessa tunteiden kohtaaminen ja johtaminen koetaan vaikeaksi. Erityisen haastavaa näiden tunteiden kohtaamisesta voi tehdä se, että etätyön pakottava luonne pandemia-aikana on synnyttänyt negatiivisia tunteita, eikä välineitä tunteiden kohtaamiselle ja käsittelylle etänä vielä ole ollut (kuten myös Parkatti, Husso, and Tammelin 2023). Organisaatioissa tunnustettu hiljaisuus voi kertoa luottamuksen puutteesta. *Luottamuksen paradoksia* voidaankin tarkastella oman edun ja organisatorisen luottamuksen koetun osatekijän hyväntahtoisuuden välisenä jännitteenä ja toisaalta vastavuoroisuutena, joka aiheutuu siitä luottaako johtaja työntekijöidensä tekevän työtä ja toisaalta luotavatko työntekijät että johtaja suoriutuu omasta tekemisestään. Luottamuksen paradoksia värittää toisaalta myös keskustelu tehtäväorientoitumisesta ja sen vaikutuksesta hyvinvointiin (vrt. Purvanova and Kenda 2018). Asioiden edistäminen on sujunut hyvin, siihen luotetaan, mutta haasteita on huolehtia paitsi pandemia-aikana fyysisestä terveydestä, myös yksinäisyyden kokemuksen lisääntyessä psyykkisestä hyvinvoinnista ja eristäytymisen vaikutuksista siihen. Luottamuksen paradoksia koskeva keskustelu tiivistyykin juuri näihin. Luotetaanko, että tulen kohdatuksi hyvin? Tätä pohtivat niin johtajat omassa työssään kuin suhteessa työntekijöihinsä.

Näihin seikkoihin tiivistyvät sekä organisatorisen luottamuksen osatekijöistä hyväntahtoisuuden, mutta myös kykyyn ja rehellisyyteen liittyvät tekijät. Hyväntahtoisuus on vastavuoroisuutta ja yksilötason luottamuksen kehittyminen on aikaintensiivistä. Johtajat, jotka kykenevät luomaan ja tukemaan luottamuksen syntymistä, osoittamaan hyväntahtoisuuttaan, avoimuttaan ja luotettavuuttaan, voivat olla rakentamassa luottamusta organisaation sisällä (Bukko, Liu, and Johnson 2021). Johtaminen ei ole luottamuksen näkökulmasta välttämätöntä, mutta erityisesti kompleksisten ongelmien ratkaisemisessa luottamuksen kehittämisestä on hyötyä (Harisalo and Stenvall 2003). Aineiston perusteella saattaa olla niin, että auktoriteettisuhteet estävät luottamuksen kehittymistä (Tasheva and Hillman 2019). Toisaalta aineiston perusteella aikaa dialogiselle yhteistyölle ei näytä olevan ja yhteistyön tekemisen tapoja on vielä vähän. Virtuaalisessa organisaatiossa tämä tarkoittaa paitsi yhteisesti tehtyjä valintoja käytettävistä välineistä, myös ylipäänsä

rakenteellisia ratkaisuja, kuten virtuaalisen organisaation muodostamista yhteisin toimintamallein, ohjein ja säännöin. (ks. myös Parkatti, Husso, and Tammelin 2023). Ne tukevat luottamuksen ja sosiaalisen pääoman rakentumista ja edistävät näin myös oman äänen käyttöä organisaatioissa.

Luottamuksen edistämistä organisaatioissa voi suositella sen oman äänen käyttöä ja sosiaalista pääomaa kehittävän funktiona vuoksi, kunhan riittävällä tavalla myös huolehditaan siitä, ettei yksilötason luottamus synnytä liiallista koheesiota, jolloin kriittisten äänenpainojen käyttäminen organisaatioissa voi estyä (Tasheva and Hillman 2019).

Oman äänen käyttö ei ole pelkästään kiinni luottamuksesta, eikä hiljaisuus selity pelkästään luottamuksen puutteella. Johtamisen ja hiljaisuuden paradoksia yhdistävät paitsi virtuaalisessa johtamisessa käsiteltävät tunteet, myös saavutettavuuteen, tavoitettavuuteen ja läsnäoloon liittyvät paradoksaaliset kysymykset. Johtamisen käytänteissä nämä nähdään johtamisen rooliin kuuluvana tärkeinä välineinä. Johtamisen asiantuntijarooliin liittyvät tehtävät sekä palaverien määrä estävät toteuttamasta saavutettavuutta, tavoitettavuutta ja läsnäoloa riittävällä tavalla. Tämä tarpeisiin liittyvä paradoksi haastaa johtajien käsityksen mukaan tosiasiallista johtajan oman äänen käyttöä silloinkin, kun se johtamisen näkökulmasta olisi tarpeellista.

*Hiljaisuuden paradoksi* liittyy kiinteästi tarpeisiin liittyviin jännitteisiin. Toisaalta johtajat kokevat tarpeelliseksi olla tavoitettavissa ja saavutettavissa, vaikka erityisesti rooliin liittyvät asiantuntijatehtävät edellyttävät myös keskittymistä ja rauhallista yksintekemisen aikaa. Palaverit vievät myös valtaosan päivästä, jolloin saavutettavuuden ja tavoitettavuuden toteuttamiseksi läsnäolo ja keskittyminen palavereissa käsiteltäviin kysymyksiin voi kärsiä. Omaa äänen käyttöä voidaan palavereissa rajoittaa jo pelkästään siitä syystä, ettei haluta pitkittää palavereita. Palavereiden ennalta määritelty tarkoitus ja tavoite yhteisten linjausten tekemisen ja keskustelun paikkoina vaarantuu. Keräännytään yhteen päättämään siitä, mitä johtajat sitten päättävät yksin, kuten Hyyryläinen (2018, 17) tutkimuksessaan toteaa.

Hiljaisuuden paradoksi kytkeytyy tässä tutkimuksessa yhteistyöhön ja osallistumiseen liittyviin jännitteisiin (vrt. esim. Chandler-Jeanville et al. 2021; Credle 2022). Osallistumisen paradoksi palaa kykyyn tehdä yhteistyötä. Merkittävää tässä on, että yhteistyön ja osallistumisen tarve tunnistetaan varsin laajasti, mutta todellisuudessa sitä ei tapahdu. Johtamisen roolin puutteellinen määrittely tai ymmärrys voivat vaikuttaa osallistumishalukkuuteen vaikuttaen negatiivisesti luottamukseen. Valtaparadoksin tarkastelu osoittaa, että valta ei jakaudu. Johtajien rooli päätöksentekijöinä korostuu. Yhteistä keskustelua kuvataan monessa kohtaa, mutta valtaparadoksi osoittaa, että vaikuttamismahdollisuuksien puute saa ihmiset vaikenemaan, vaikka heillä olisi jotakin sanottavaa. Harkittaessa keskusteluun osallistumisen mielekkyyttä vaikuttaa siltä, että oman edun ja yhteisen edun arvioinnissa päädytään omaa etua palveleviin ratkaisuihin. Turhautumisen tunteet aiheuttavat organisaatioissa harkittua hiljaisuutta.

Pakotettuun etätöyöhön siirryttäessä (ks. esim. Mäkinen and Mäkinen 2023; Parkatti, Husso, and Tammelin 2023) kasvokkain tapahtuvan kohtaamisen merkitys on saattanut jopa ylikorostua, vaikka etävälineiden käytön monipuolistaminen ja osaamisen kehittäminen voisivatkin lisätä mahdollisuutta onnistua esimerkiksi luovuutta, luottamusta ja vastavuoroista vuorovaikutusta koskevilla tehtävillä. Kasvokkain tapahtuvan ja etävälineitä hyödyntävän vuorovaikutuksen ja yhteistyön valintatilanteissa paradoksiajattelusta on erityistä hyötyä. Voi olla hyödyllistä punnita asiaa joustavasti riittävän vuorovaikutuksen ja toisaalta työn autonomian välillä. Sekä- että -ajattelu on joko-tai -ajattelua rakentavampi ja synnyttää todennäköisesti myös kestävämpiä ratkaisuja koko organisaation näkökulmasta vastaten useisiin vastakkaisiltakin vaikuttaviin tarpeisiin samanaikaisesti. (ks. myös Purvanova and Kenda 2018)

*Menestyksen paradoksin* ratkaisut löytyvätkin yhteistyön edellytysten tunnistamisesta. Yhteistyö ja vuorovaikutus mittaavat monella tapaa onnistumista organisaatiossa ja erityisesti sen kohtaamisissa muutoksissa (ks. myös Stenvall and Virtanen 2017, 204). Dialogin sitominen yhteistyön tekemiseen arjen toimintamallina kohdentaa sen organisaatioissa perustehtävän ja tavoitteiden täyttämiseen. Johtajien muuttaessa toimintaansa tiedon keräämisestä kohti aitoa yhteistä dialogia, organisaation sosiaalinen pääoma voi kehittyä ja tukea organisaatioita matkalla kohti erinomaisuutta. Oman edun ja yhteisen edun ollessa tasapainossa kuljetaan kohti yhteisiä intressejä tuottaen arvoa julkisen palvelun kautta. Onnistuminen johtamisessa tiivistyy aikamme suurissa muutoksissa juuri yhteisen edun ja sen paradoksaalisen luonteen syvälliseen ymmärtämiseen. Tässä organisaatiotodellisuudessa julkiset arvot muotoutuvat hallinnon, kuntalaisten, kolmannen sektorin ja muiden sidosryhmien välisessä jatkuvassa ja tiiviissä vuorovaikutuksessa (ks. esim. Kinder and Stenvall 2021; Virtanen, Tammeaid, and Jalonen 2022) vaikuttaen sekä yhteisen edun määrittämiseen että siihen, mitä onnistumishakuisuus ja erityisesti onnistumisen mittaaminen kussakin ajan hetkessä tarkoittavat.

Työn tarkoituksesta ja työn tekemisen tavoista viestiminen lisää ymmärrystä organisaatiossa tehtävästä työstä ja sen erilaisuudesta. Müller tutkimusryhmineen havaitsi (2021) puutteellisen organisaatioviestinnän ja johtamisen vaikeuttavan etävälineiden käyttöön ottamista. Kun etävälineiden käytön tarkoitusta viestittiin tehokkaammin, käytön havaittiin lisääntyvän. Tätä voidaan suositella myös tämän tutkimuksen perusteella. Paradoksien näkökulmasta mielenkiintoisen Müllerin tutkimusryhmineen tekemästä tutkimuksesta tekee se, että tunnistettuja esteitä yksittäin tarkasteltaessa ja ratkottaessa, olisi päästy toimitusosuusosaston osalta toisenlaiseen lopputulemaan. Paradoksiajattelun avulla eri syiden väliset keskinäiset riippuvuudet voitiin havaita. Tämä lopputulema saa tukea myös tässä tutkimuksessa, kuten voidaan havaita tarkasteltaessa hiljaisuuden paradoksin ja etävälineiden käytön välistä yhteyttä. Etävälineiden käyttö johtamisessa on aiheuttanut hiljaisuutta. Niiden käytön rajoittamista ei kuitenkaan voi pitää suositeltavana. Jos tunnistettu-

jen esteiden vuoksi ne jätetään käyttämättä, esteet vain kumuloituvat, synnyttävät uusia esteitä ja vahvistavat toisiaan. Hyvällä johtamisella ja organisaatioviestinnällä voitaneen vaikuttaa myös etävälineiden aktiiviseen käyttöön.

Paradoksien johtamiselle tunnusomainen tietty määrä epävarmuutta ja monimutkaisuutta on vain hyväksyttävä osaksi organisaation johtamista. Virtuaalisen johtamisen ympäristössä uusiutuneet paradoksit ovat luonteeltaan tyypillisesti viheliäisiä. Paradoksiajattelun sijaan, ratkaisuihin on kallistuttu toimistossa tehtävän työn puolelle, jolloin monipaikkaisesta työstä tulevien hyötyjen pohdinta voi jäädä vähemmälle. Virtuaalinen johtaminen onkin hyvä esimerkki paradoksiajattelun hyödyistä. Paradoksiajattelu johtamisen käytänteissä voi auttaa selkeyttämään tavoitteita lisäämällä samalla dynaamisten kyvykkyyksien kehittämistä tai dynaamisia valmiuksia rakenteellisesti. Dynaamisia valmiuksia voidaan kehittää rakenteellisesti vision, tavoitteiden tai yhteistyön edellytysten osalta. Selkeyteen pyrittäessä on syytä hyväksyä myös se tosiasia, että jonkin asian selkeytyessä, jokin toinen asia voi näyttäytyä varsin sekavana (Dooren, Bouckaert, and Halligan 2015; Helfat and Martin 2015).

Paradoksien hallintaa voidaan parantaa myös hyvillä mittaamisen ja seurannan käytänteillä. Kuten haastatteluaineistosta käy esille erilaiset seurantajärjestelmät koetaan tärkeäksi osaksi organisaatioviestintää ja niiden puute on aiheuttanut erityisesti etäaikana ongelmia. Tämän tutkimuksen perusteella seurantajärjestelmät voisivat vapauttaa palaverissa aikaa keskusteluun ja dialogiin. Nykyisellään palaverit vaikuttavat olevan raportoinnin ja informoinnin paikkoja, jolloin keskustelulle ei jää riittävästi aikaa, suorituksia kyllä mitataan, mutta niissä oppiminen jää dialogin puuttuessa vähemmälle. Toisenlaisiakin esimerkkejä tämän tutkimuksen aineistosta löytyy. Näissä esimerkeissä rakenteet, systemaattisuus ja dialogisuus tukevat luottamusta ja tosiasiallista osallistumista organisaation yhteisen perustarkoituksen ja tavoitteiden täyttämiseksi. Mittaamisen kautta saadun tiedon käyttö mahdollistaa informoitujen päätösten tekemisen, se tuottaa ohjeita ja ohjausta sekä kehittää organisaatiota. Sen kautta voidaan myös informoida onnistumista tai sen puutteista muulle organisaatioille tai organisaation ulkopuolelle (Dooren, Bouckaert, and Halligan 2015). Hyvin kiteytetty viesti onnistuneesta suorituksesta on kuin uusi kognitiivisen sosiaalisen pääoman ulottuvuuden tarina, joka vahvistaa sosiaalista pääomaa ja luo edellytyksiä yhteisiä intressejä tukevalle yhteistyölle. Palaverissa näillä onnistumisen tarinoilla voidaan lisätä luottamusta ja näin halukkuutta osallistua yhteisten asioiden käsittelyyn. Kunnan perustehtävää vahvistetaan kiteyttämällä viestiä ja rakentamalla näin sosiaalisen pääoman kognitiivista ulottuvuutta tukevaa osallisuuteen, luottamukseen ja vahvaan ihmisten ja ihmissuhteiden johtamiseen pohjautuvaa tarinaa. Paradoksiajattelua tukevassa johtamisessa johtamisen strategiat valitaan tukemaan tätä kokonaisuutta.

## 5.2. Tutkimuksen luotettavuus, merkityksellisyys ja tulevat tutkimusaiheet

Tutkimukseni on laadullinen aineistolähtöinen tutkimus. Tutkimuksen tavoitteena on antaa ääni kunnan ylimmälle ja keski johdolle. Tästä vuorovaikutussuhteesta eri haastattelutilanteissa muodostunut kokonaisuus on litteroitu, analysoitu ja liitetty osaksi teoriaa ja aiempia tutkimuksia. Tutkimus on kirjoitettu konstruktivistista tutkimusotetta mukaillen siten, että se etenee johdannosta, tutkimuksen suunnitteluun, teoreettiseen viitekehykseen ja sieltä tuloksien ja lopulta pohdintojen kautta johtopäätöksiin (Charmaz 2006). Tutkimuksen kontekstina on ollut kunta virtuaalisen ja paradoksaalisen johtamisen toimintaympäristönä. Arvioin tutkimukseni luotettavuutta laadullisen tutkimuksen kontekstissa, jossa sisäinen validiteetti muuntuu käsitteenä uskottavuudeksi, ulkoinen validiteetti tutkimuksen siirrettävyydeksi toiseen kontekstiin, reliabiliteetti luotettavuuden arvioimiseksi ja objektiviteetti mahdollisuudeksi vahvistaa saatuja tuloksia (Leavy 2017; Guba and Lincoln 1994).

Tutkimukseni voidaan liittää emotionaaliseen suuntaukseen, jossa huomio kiinnittyy subjektiivisiin kokemuksiin ja ihmisen sisäiseen todellisuuteen (Bryman 2007, 403). Sosiaalisen konstruktionismiin pohjautuvana, tiedon ymmärretään rakentuvan ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa ja ilmentyvän tieteen tekijän rakentamina merkitysisältöinä. Tiedon keräämisen kysymyksenasettelu oli avoin, jolloin tutkimuksesta voidaan löytää myös fenomenologialle tyypillisiä piirteitä. Ontologisesti mielenkiintoista onkin arvioida, mitä voimme tietää todellisuuden luonteesta. (Spencer, Pryce, and Walsh 2014) Sosiaaliselle konstruktionismille tyypillisesti tutkimukseni on sidoksissa kontekstiin, eli siihen toimintaympäristöön, jossa kunnissa vuonna 2021–2022 elettiin. Tutkimukseni muodostuu monista rinnakkaisista todellisuuksista (Berger and Luckmann 2002), joista olen pyrkinyt luomaan yhtenäisiä merkitysisältöjä. Olen mielestäni varsin onnistuneesti ja laaja-alaisesti kuvannut sitä toimintaympäristöä, johon tutkimukseni sijoittuu. Kunta virtuaalisen ja paradoksaalisen johtamisen toimintaympäristönä auttaa havainnoimaan todellisuutta, joissa haastateltavat elävät. Tuossa kontekstissa (Spencer, Pryce, and Walsh 2014, 82) haastateltavien kanssa yhteisessä vuorovaikutussuhteessa syntyy se todellisuus, jota tässä tutkimuksessa kuvataan.

Seikkaperäisellä toimintaympäristön kuvauksella pyrin lisäämään tutkimukseni tulosten siirrettävyyttä kontekstista toiseen. Katson, että samojen edellytysten täytyessä: äkkinäisessä muutoksessa, jonka virtuaaliseen johtamiseen siirtyminen yhdistettynä kunta-alan yleiseen murrokseen, jossa hierarkkisen johtamisen toimintamalleja on edelleen käytössä ja, jossa verkostomaisen vahvaan ihmisten johtamiseen perustuvia johtamisen käytänteitä vasta harjoitellaan, voidaan tutkimukseni tuloksia soveltaa riippumatta siitä, onko kyseessä kunta, muu julkinen organisaatio tai yksityinen toimija. Tunnistan kyllä, että tutkimustulokset johtamisen osalta

ovat myös sidottuja niihin päämääriin ja siihen perustarkoitukseen, joka organisaatiolla on. Toisaalta tunnistan myös sen, että kunta monia toimialoja sisältävänä organisaationa on heterogeeninen ja eri toimialojen ja yksiköidenkin välillä tilanne voi huomattavasti vaihdella. Tilanne voisi luonnollisesti myös olla eri, mikäli olisin tutkimuksessani verrannut tutkimuksen kohteena olevia organisaatioita toisiinsa ja pyrkinyt hahmottamaan eroja tätä kautta. Suoraa siirrettävyyttä eri toimintaympäristöön en siksi voi tutkimustuloksillani väittää olevan. Sen sijaan väitän, että edellä mainittujen edellytysten täytyessä kysymykset, joita tutkimukseni tulokset herättävät, voidaan esittää monissa erilaisissa organisaatioissa.

Rinnakkaiset ja osin erilaisetkin todellisuudet havainnollistuvat seikkaperäisesti havaitsemisiani kahdessa kategorisessa puhetyypissä; minä- ja yhteisöpuheessa. Ymmärrän kuitenkin, että tutkimukseni subjektiivisen luonteen vuoksi, todellisuus saattaisi näyttää toiselta, jos osapuolet haastatteluissa vaihtuisivat. Sekä oma persoonani, taustani, mielenkiinnon kohteeni sekä arvoni varmasti vaikuttavat erityisesti niihin tulkintoihin, joita aineistosta olen tehnyt.

Epistemologialtaan tutkimukseni on vahvasti sisältäpäin rakentuvan ymmärryksen luomista. Tätä vahvistaa myös oma positioni tutkijana. Tiedonkeruun aikana olin töissä toisessa tutkimusorganisaatiossa, joten olen pystynyt hyödyntämään osin myös havaintoihini perustuvia seikkoja erityisesti haastattelukysymysten suunnittelussa ennakkollisesti, myös niiden muokkaamisessa ja tarkentamisessa haastattelujen kuluessa. Tämä lisää tutkimukseni luotettavuutta, koska olen pystynyt raapaisemaan aihetta pintaa syvemältä.

Kriittistä näkökulmaa olen mielestäni varsin onnistuneesti tuonut esille tarkastelemalla johtamista kahden erilaisen konstruktion: sosiaalisen pääoman ja paradoksaalisuuden kautta. Lisäämällä tähän hiljaisuutta ja oman äänen käyttöä koskevaa aiempaa tutkimusta, olen saanut luotua kokonaisuuden, jossa aihetta ei tarkastella pelkästään yhdestä perspektiivistä, vaan useasta eri tulokulmasta tarkoituksena löytää elementtejä ja ennen kaikkea kysymyksiä, joita arvioitaessa johtamisessa onnistumista olisi syytä esittää. Tämän tarkoituksena on auttaa lukijaa myös ymmärtämään kuntaorganisaation johtamista varsin monisyisenä ja moniäänisenä toimintaympäristönä.

Laajuus ei kuitenkaan ole pelkästään positiivista. Monet eri tarkastelukulmat ovat paikoin vaikuttaneet siihen, että yhteen teemaan ei ole voinut kiinnittää syvällisesti huomiota. Lisäksi se on pakottanut rajaamaan tiettyjä, osin keskeisiäkin kysymyksenasetteluja teeman ulkopuolelle. Täältä löytyvätkin keskeiset tulevien tutkimusten kohteet. Olen kytkenyt käsittelemääni teemaa kussakin kohdin myös suoriutumista koskevaan keskusteluun. Johtamisen perustarkoituksessa olen myös viitannut julkisen palvelun motivaatiota koskevaan kysymyksenasetteluun. Sekä julkisen palvelun motivaatiota että suoriutumista osana sosiaalista pääomaa, oman äänen käyttöä ja paradoksiajattelua olisi hyvä tutkia laajemmin kuntakentässä esimerkiksi määrällisen tutkimuksen keinoin. Myös luottamuksen merkitys läpileik-

kaavana teemana ansaitsi lisätutkimusta erityisesti organisatorisen luottamuksen mittareilla (Schoorman et al. 2007).

Huomioiden ja hyväksyen mahdollisesti laaja-alaisen tarkastelun tuoman vajavuuden, olen pyrkinyt tuomaan kriittistä ajattelua paradoksaalisuutta koskevan teoreettisen tarkastelun ja suoriutumiseen liittyvän paradoksaalisuutta julkisissa organisaatioissa koskevan aiemman tutkimusaineiston kautta. Pidän myös merkittävänä saavutuksena tutkimukseni osalta sitä keskustelua, jota on käynyt sekä tulososiossa että pohdintaosiossa. Tämän keskustelun ilmentymä on hyötynyt käsitykseni mukaan merkittävästi sosiaaliseen konstruktionismiin nojaavasta tutkimusotteestani. Sen avulla olen pystynyt rakentamaan haastateltavieni ja minun välisen vuorovaikutussuhteen tuottamien johtajien kokemusten sekä aiemman tieteellisen tutkimuksen ja haastateltavien kokemusten välisenä vuoropuheluna konstruktioita, joita olen kuvannut sekä pohdintaa että johtopäätöksiä koskevissa osioissa. Aiempia tutkimuksia on sekä julkisen sektorin organisaatioista että liike-elämän yhteyksistä, mikä on omalta osaltaan tuonut monipuolisuutta ja moniäänisyyttä erityisesti teoriakeskusteluun. Sosiaaliselle konstruktionismille uskollisena käyn vuoropuhelua aineistoni, teorian ja aiempien tutkimusten kanssa rakentaen tuosta ihmisten välisestä sosiaalisesta kanssakäymisestä todellisuutta (Berger and Luckmann 2002). Aiempaan tutkimusmaailmaan vertaaminen ja sitä koskevat pohdinnat arvioin lisäävän tutkimukseni uskottavuutta, luotettavuutta ja myös merkityksellisyyttä yleisimmin kuntakentällä ja julkisissa organisaatioissa (Spencer, Pryce, and Walsh 2014, 82–83).

Tutkimukseni luotettavuutta arvioitaessa kysymys on ennen muuta siitä, minkälaista tietoa tutkimukseni voi tuottaa. Deweyn (1999) tapaan jaan tarkastelun tiedon ja uskomuksen väliseen suhteeseen. Tieto on demonstratiivista, välttämätöntä ja sitä voidaan pitää jollakin tavalla varmana. Tieto vastaa varsinaista todellisuutta. Sitä voidaan pitää jollakin tapaa varmana. Uskomus puolestaan on mielipide. Se on luonteeltaan epävarma ja vain tietyllä todennäköisyydellä se kohdentuu muuttuvaan maailmaan. (s.23) Tämän tutkimuksen tuottama tieto vastaa johtajien käsityksiä ja kokemuksia siinä toimintaympäristössä, jossa he elävät. Heillä on jonkinasteisia uskomuksia tapahtumien kulusta, tavoiteltavista päämääristä, hyväksyttävistä suunnitelmista ja siitä, mikä on tavoiteltavaa hyvää ja mikä taas kartettavaa pahaa (emt). Osa uskomuksista kohdistuu todellisuuteen ja osa kokemuksiin ja käsityksiin tuossa todellisuudessa. Samalla, kun he kertovat tästä todellisuudesta, he myös ansiokkaasti kiinnittävät huomiota niihin käytännön toimenpiteisiin, joilla he havaitsemiaan virheitä ja puutteita voisivat korjata.

Käytännön johtamisen näkökulmasta nämä eriaisteiset mielipiteet ovat arvokkaita. Käytännöllisiä asioita on usein totuttu pitämään varsinaiselle tiedolle alisteisena asiana. Filosofisten pohdintojen tarkoituksena on projisoida itsestään selviin premisseihin perustuvaksi oletetun dialektiikan avulla se maailma, jossa täydellisemmän tiedollisen varmuuden kohde on myös sydämen parhaiden pyrkimysten kohde

(Dewey 1999, 37). Sydämen parhaat pyrkimykset tiivistyvät arvoihin. Tämäkään tutkimus ei ole arvoista vapaata.

Esimerkiksi hiljaisuutta aiheuttavien tai oman äänen käyttöä edistävien käytänteiden tunnistaminen tiivistyy kysymykseen tässä hetkessä ja tutkimuksen toimintaympäristössä ilmenevien hyvänä ja vähemmän toivottavana johtamisen käyttäytymisenä tunnistettuihin johtamisen ilmenemismuotoihin. On selvää, että arvioitaessa tätä kysymystä myöhemmin tai erilaisessa toimintaympäristössä, tulokset ja tunnistetut ilmenemismuodot voivat poiketa. Olen kuitenkin pyrkinyt tuomaan nuo todellisuuden olennaiset olemukset, joilla on merkitystä tunteiden, tarpeiden ja valintojen yhteydessä (Dewey 1999).

Myös aineistoni, teoreettisen viitekehyksen ja aiemman tutkimuksen perusteella rakentamani sosiaalista pääomaa ja paradoksiajattelua tukeva johtamisen malli elävät ajassa. Hyväksyn ja tunnistan sen, että ymmärryksemme maailmasta, sen kategorioidista ja konsepteista on vahvasti sidoksissa paitsi siihen kulttuuriin ja historiaan, joka organisaatioissa vallitsee tai on vallinnut, myös siihen historiaan ja kulttuuriin, joka yhteiskunnassa ylipäänsä on vallalla (Burr 2015). Toisissa organisaatioissa ja toisessa ajassa tehty tutkimus voisi johtaa toisenlaiseen lopputulemaan.

Kuvaamalla tarkasti tutkimusprosessini, tiedonkeruusta aina tulosten kirjoittamiseen, olen mielestäni varsin selkeästi pystynyt osoittamaan, miten tuo tietoa lähentyvä uskomus on syntynyt. Olen lisännyt myös uskottavuutta varsin laajalla lähteaineistolla ja lähestymällä tutkimuskysymyksiä monesta eri näkökulmasta. Ihmistieteille tyypillisesti tutkimustani sävyttävät sekä minun että haastateltavien arvot (Tuomi 2018). Hyvä kysymys on, onko edes mahdollista tai tarpeellista, osoittaa käytännölliseen toimintaan liittyvien arvojen absoluuttisesti varmistettu ja pysyvä todellisuus (Dewey 1999), vai olisiko syytä hyväksyä tutkimuksen subjektiivinen luonne ja sen tuottaman tiedon arvokkuus semmoisenaan.

Subjektiivisista todellisuuksista olen luonut jokapäiväistä arkitodellisuutta, par excellence, kuvaavan käsityksen. Tulosluvun tarinat kokoavat tuota arkitodellisuutta yhteen. Tarinat on valittu niistä kohteista, jotka tämän tutkimuksen tavoitteen ja tarkoituksen perusteella olennaisesti ovat kaivanneet yhtenäistä kuvaa (Berger and Luckmann 2002). Myös näiden tarinoiden osalta on pohdinnoissa valotettu niiden suhdetta aiempaan tutkimukseen ja keskusteltu siitä, miten tässä aineistossa havaittu arkitodellisuus yhdistyy, tai miten se eroaa aiemmista tutkimuksista.

Paradoksaalisuusteorian ja niiden hallintaa ja johtamista koskevien näkökulmien osalta olen korostanut, että organisaatioelämässä ja -todellisuudessa on vain vähän pysyviä seikkoja. Paradoksaaliset kysymykset uusiutuvat, muuttavat muotoaan ja niihin suhtautuminen muuttuu arvojen muuttuessa. Sosiaaliselle konstruktionismille tyypilliseen tapaan, organisaation todellisuus syntyy käsitykseni mukaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ihmisten välillä. Kognitiivisen sosiaalisen pääoman ulottuvuuden narratiivin muuttuessa, voi myös tulkinta eri tapahtumista ja todellisuuksista muuttua. Hetki, jossa olen tuota todellisuutta tarkastellut, ajoittuu vuo-



teen 2022. Se on tutkimukseni leikkauspiste. Se kertoo jotakin menneisyydestä ja myös haastateltavien käsityksiä tulevasta.

Tutkimusprosessi ja sitä koskevat valinnat on kirjoitettu mahdollisimman tarkasti auki. Olen liittännyt olennaisilta osin tekstin ohien analyysissa käyttämiäni taulukoita, joita olen täydentänyt myös tämän väitöskirjan liitteissä. Näiden avulla pyrin läpinäkyvästi osoittamaan, miten tutkimusprosessini on edennyt alustavasta teoreettisesta viitekehystä, aineiston keruun suunnitteluun, aineiston keruuseen ja sen analysointiin. Numeroidut taulukot antavat lukijalle kootusti näkemyksen kunkin osa-alueen tuloksista.

Olen analysoinut ja käsitellyt aineistoa koko tutkimusprosessin ajan kokonaisuutena. NVivo -ohjelmiston avulla olen voinut palauttaa koodatut seikat haastattelujen kokonaisuuteen ja kontekstiin, mikä on omiaan vähentämään väärintulkintojen vaaraa, joka kontekstista irrottaminen voi aiheuttaa. Kokonaisuuden hahmottamisessa on erityisesti auttanut ohjelmiston matriisityökalu. Vaikka en analyysissani varsinaisesti ole käyttänyt matriisikoodausta, hyödynsin työkalua tutkimuksen kokonaisuuden hahmottamisessa ja erityisesti sopivien lainausten etsimisessä teksteistä. Kokosin yhteen eri koodit yhteiseen matriisiin eriyttäen minä- ja yhteisöpuheen toisistaan. Tiivistin koodauksia matriisityökalussa olennaisiin tunnistamiini ja tulkitsemiini seikkoihin, jolloin yhteneväisiä tekijöitä koodeista oli helpompi tunnistaa. Näin pystyin tunnistamaan myös eri konseptien osalta olennaisia kysymyksiä ja luomaan yleistyksiä subjektiivisten näkemysten välillä.

Tutkimuksestani ei voida vetää suoria yhtäläisyyksiä kuntiin ylipäänsä. Sen sijaan tästä tutkimuksesta saatu tieto nostaa esiin kysymyksiä, joita on syytä esittää myös muissa kunnissa selvittäen, miten sosiaalista pääomaa ja paradoksiajattelua tukeva johtaminen voi olla edesauttamassa johtamisessa onnistumista kunnissa. Tutkimuksen yleistettävyyttä olisi voinut lisätä keräämällä aineistoa useammasta eri kunnasta ja lisäämällä esimerkiksi luottamuksen tutkimiseen määrällisen tutkimuksen elementtejä. Tavoitteeni oli kuitenkin selvittää COVID -19 pandemian etätöyöhön siirtymisen aikana johtamiseen ja vuorovaikutukseen vaikuttavia tekijöitä. Näistä tekijöistä nostaa esiin olennaisia kysymyksiä sosiaalista pääomaa ja paradoksiajattelua tukevan johtamisen osalta ja pyrkii vastaamaan siihen laajan aiempaan tutkimukseen perustuvan materiaalin pohjalta. Pyrin lisäämään luotettavuutta myös lähestymällä aineistoa monesta eri näkökulmasta. Kunnioitin laadulliselle aineistolähtöiselle tutkimukselle tyypillistä analyysimenetelmää edeten yleisten teemojen tunnistamisesta kohti tarkempaa analyysia. Analyysikierroksia kertyi kaiken kaikkiaan eri teemojen osalta kolme. Voin siis todeta, että aineisto on varsin kattavasti analysoitu ja sieltä on nostettu esiin olennaiset seikat tutkimuskysymysten osalta.

Tavoitteeni on tehdä tarkoituksenmukaista ja helposti lähestyttävää tutkimusta, jossa omat henkilökohtaiset kokemukseni syventävät ja tuovat lähemmäksi tutkimuksen teemaa (Puusa 2020). Oman arvioni mukaan olen onnistunut tässä työssä. Olen tunnistanut sosiaalista pääomaa ja paradoksiajattelua tukevia johtamisen

elementtejä ja peilannut niitä koskevia löydöksiä aiempaan tutkimukseen, mikä on lisännyt käsitykseni mukaan objektiivisuuden pyrkimyksiä. Toisaalta pyrkimykseni oli päästä osaksi sitä elämää, jossa haastateltavani elävät ja ymmärtämään paremmin niitä merkitystodellisuuksia, mistä he kertovat (Burrell and Morgan 1979, 6). Intiimin sosiaalisen asetelman ymmärtäminen onnistuu ymmärtämällä ja analysoimalla keskustelua ja vuorovaikutusta ihmisten välillä. (R. K. Yin 2015, 4). Lähestymiskulmani edellyttää osittain jopa eläytymistä tutkimuskohteisiin, heidän henkiseen ilmapiiriinsä, ajatuksiin, tunteisiin ja motiiveihin (R. K. Yin 2015). Näin on erityisesti luottamuksen, hiljaisuuden ja oman äänen käytön sekä tunteiden merkityksen ja niiden hallinnan teemoissa.

Hyväksyn sen, että työskentelyni toisessa organisaatiossa voi herättää kysymyksiä objektiivisuudestani, todeten samalla, ettei se tämän tutkimuksen tarkoitus huomioiden ole välttämättä edes olennaista. Kirjaamalla auki tutkimusprosessin yksityiskohtaisesti pyrin helpottamaan lukijan arviota objektiivisuudestani (Brodsky et al. 2016, 14).

Tarkoituksena on ollut tuottaa tietoa käytännön rajapinnassa. Erityisesti käytäntöä ja kehittämiskohteiden tunnistamista helpottaa koostamani sosiaalista pääomaa ja paradoksiajattelua tukeva johtamisen malli, joka kokoaa yhteen tuloksista havaitut elementit ja asettaa ne prosessuaaliseen järjestykseen. Allemanin ja Dudecin (2019) sanoja lainatakseni ”...puhtaan järjen ja sen toiminnan korottaminen käytännön toimien yläpuolelle on perustavalla tavalla yhteydessä pyrkimykseen etsiä absoluuttista ja järkkymätöntä varmuutta” (s. 13). Käytännön tilanteet liittyvät aina ainutkertaiseen tilanteeseen, jota tässä tutkimuksessa edusti pandemian aikaan tullut laajamittainen ja yllättäen organisaatioita kohdannut etätyö. Toisaalta käytäntöön liittyy aina myös epävarmuuksia, joita ei vain voi eliminoida. Näin käytännön ainutkertaiset tilanteet ja niitä seuranneet toimet eivät välttämättä ole toisinnettavissa (Dewey 1999).

Hyväksyn sen tosiasian, että tieto rakentuu aina jostakin perspektiivistä käsin ja palvelee aina jotakin tarkoitusta paremmin kuin toista (Burr 2015, 7). Tämä tutkimuksen tieteellinen anti koskee nimenomaan onnistumishakuisen kuntaorganisaation kokonaisuutta, jossa jokapäiväinen elämä on ihmisten muodostamaa todellisuutta virtuaalisen johtamisen ja paradoksien säilyttämisen kuntaorganisaation arjessa. Tästä subjektiivisesta katsantokannasta käsin rakennan hyväksyttävää, validia ja legitiimiä tietoa (Lincoln Yvonna S. 1994, 108; Spencer, Pryce, and Walsh 2014, 82).

Sosiaalinen maailma on monimutkainen ja monitulkintainen. Absoluuttisia totuuksia on vähän (Puusa 2020). On huolehdittava siitä, etten aseta itseäni esille tarpeettomasti, enkä lukitse muita yksioikoisiin asemiin ja rooleihin. Erottamalla minäpuhe ja yhteisöpuhe voi muodostaa tällaisen riskin. Tämä ei kuitenkaan ole tutkimuksessani ollut tarkoitus. Minäpuhe ja yhteisöpuhe toimivat vain esimerkkeinä siitä, miten eri tavalla ihmiset maailmaa havainnoivat. Näiden kahden puhetyy-

pin erottaminen ei ylipäänsä organisaatioissa ole välttämätöntä. Niistä opitut seikat sen sijaan voivat auttaa havainnoimaan johtamisen erilaisia tulokulmia ja ihmisten erilaisuutta. Ne ovat yksi paradoksaalinen kysymys, jota ei pidä yrittää ratkaista, vaan lähestyä oppimisen ja kehittymisen kautta ymmärtäen, että kumpikin näistä puhetyypeistä ilmentää sekä positiivisia että negatiivisia ulottuvuuksia ja äärimmillään vietyinä kumpikaan ei tue onnistumista johtamisessa.

Tutkimukseni tavoitteena on löytää elementtejä, jotka tukevat johtamisessa onnistumista. Sosiaalista pääomaa ja paradoksiajattelua tukeva johtaminen muodostuu organisaation sisäisen sosiaalisen pääoma, hiljaisuuden ja oman äänen käytön sekä paradoksien tunnistamisen välisestä kokonaisuudesta. Tulevassa tutkimuksessa voisikin olla suositeltavaa testata sosiaalista pääomaa ja paradoksiajattelua tukevan johtamisen mallia kytkien siihen onnistumista koskevia elementtejä. Käytännössä tätä voisi tutkia esimerkiksi interventiokartoituksen keinoin (Meng, Borg, and Clausen 2019), jolloin voisimme oppia jotakin sen sovellettavuudesta kuntaorganisaatioihin ylipäänsä. Paradoksaalinen johtaminen pohjautuu ajatukseen kestävästä menestyksestä, jossa huomio kiinnitetään yhtä aikaa lyhyen aikavälin ja pitkänjänteiden tuloksiin. Ottaen huomioon näkökulmat julkisen palvelun motivaation merkityksestä erityisesti kestäväen kehityksen osalta kokonaisuutena (people, profit, planet) sekä julkisen palvelun arvontuotannon merkitys sekä asiakkailleen että yhteiskunnalle ylipäätään, suositeltavaa olisi tutkia ja kehittää mitaristoa, jonka avulla onnistumishakuisuutta voitaisiin mitata, johtaa ja kehittää näistä perspektiiveistä johtamista tarkastellen. Julkisen palvelun tuloksellisuuden näkökulmasta Virtasen ja Jalosen (2023) tunnistama kysymys siitä, miten julkisen palvelun johtajat voivat luoda mahdollisuuksia parempien julkisten palveluiden kehittämiseen, on myös tämän tutkimuksen osalta mielenkiintoinen tulevan tutkimuksen aihe. Julkisen palvelun motivaatiolla voi olla tässä oma roolinsa, minkä vuoksi sen huomioiminen osana julkisen palvelun onnistumisen tarkastelua voi olla suositeltavaa.

### **5.3. Johtopäätökset ja käytännön suositukset**

COVID-19-pandemian aikaisella siirtymisellä etätyöhön on ollut pakotettu luonne (kuten esim. Mäkinieniemi and Mälikangas 2023; Parkatti, Husso, and Tammelin 2023). Aiemmin läsnätyötä samassa toimistossa työntekijöiden kanssa tehneet johtajat pakotettiin tekemään johtamista etänä varsin lyhyellä varoitusajalla, eivätkä kaikkien johtajien johtamiskäytänteet juurikaan tuossa yhteydessä muuttuneet. Etätyön pakotettu luonne tuonee tämän ajan ja organisaatioelämän tarkasteluun omat vivahteensa. Johtaminen on paikoitellen saanut aineiston perusteella kriisiajalle tyypillisiä piirteitä. Tämänkin tutkimuksen tulokset voivat osittain liittyä pandemia-ajan pakottavaan etätyön luonteeseen, jolloin esimerkiksi työn autonomiaan

liittyvien positiivisten vaikutusten rooli vähenee (Parkatti, Husso, and Tammelin 2023) aiheuttaen todennäköisesti osin myös niitä negatiivisia tunteita, joiden tässä tutkimuksessa on ennakoitu aiheuttavan hiljaisuutta.

Nopea siirtyminen etätyöhön on ajanut organisaatiot pois tasapainosta. Tätä kehitystä ovat vauhdittaneet aiemmat negatiiviset kokemukset osallistumisesta, luottamuspula ja se, ettei rakenne ole tukenut osallistumista ja verkostomaista yhteistyötä. Lisäksi tasapainotilasta pois suistumiseen on vaikuttanut se, etteivät johtajat eivätkä heidän kertomustensa mukaan myöskään työntekijät uskaltaneet käyttää etätyövälineitä monipuolisesti. Tämä on saattanut aiheuttaa kasvokkain tapahtuvan kohtaamisen merkityksen ylikorostumista. Organisaatio on kallistunut johtajavetoisten toimintatapojen ja kontrollista välittyneiden ristiriitaisten viestien vuoksi korostamaan kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten hyötyä ja se on voinut peittää alleen virtuaalisesta johtamisesta ja sen kehittämisestä koituvat hyödyt (vrt. Purvanova and Kenda 2018). Odottamaton paradoksin uusiutuminen tai näkyväksi tuleminen on aiheuttanut muutoksen uhkatekijöiden korostumisen ja saanut aikaan osin luovuttamisen ja ajautumisen vanhoihin toimintamalleihin. Tämä näkyy selvästi paitsi aineistossa sen ennakointina, ettei etätyön uskota jäävän käytänteeksi, myös pandemia-ajan jälkeen käydyssä julkisessa keskustelussa, jossa työntekijöitä veloitetaan palaamaan takaisin toimistolle vedoten vuorovaikutukseen ja ihmis-suhteisiin liittyviin haasteisiin.

Ei näytä todennäköiseltä, että organisaation ulkopuolelta tulevat epävarmuus-tekijät vähentyisivät. Tällaisessa toimintaympäristössä sosiaalista pääomaa ja oman äänen käyttöä tukeva johtaminen voi auttaa johtajia ja työntekijöitä tosiasiallisesti osallistumaan ja luomaan vuorovaikutuksellisia suhteita omassa työssään suoriutumista tukemaan. Paradoksiajattelua tukeva johtaminen auttaa arvioimaan johtamisen käytänteitä myös irrallaan ja vähemmän riippuvaisena yksittäisen johtajan ominaisuuksista tai johtamisesta ylipäätään. Samalla voidaan keskittyä ihmisten ja ihmissuhteiden johtamiseen luoden ihmiskeskeisiä johtamisen käytänteitä onnistumisen edellytyksiä tukemaan.

### **Virtuaalinen johtaminen yhteistyön rakentajana**

Virtuaalinen johtaminen on tullut jäädäkseen, vaikka laajat käytänteet monipaikkaiseen työn tekemiseen eivät jäisikään käytänteiksi kuntaorganisaatioissa (Mäkinieniemi and Mäkikangas 2023). Kunnissa työtä tehdään eri toimipisteissä ja vuorovaikutukseen käytetään joka tapauksessa etätyövälineitä. Määrittelin tämän tutkimuksen alussa virtuaalisen johtamisen johtamiseksi, jossa johtajan ja työyhteisön jäsenten välillä on etäisyyttä ja johon voidaan liittää teknologian hyödyntäminen kommunikaatioissa, johtamisessa ja töiden seurannassa riippumatta etäisyydestä. Tämän tutkimuksen perusteella täsmennän määritelmäni konstruktiiviselle tutkimukselle ominaisesti tämän tutkimuksen tuloksilla seuraavasti:

*Virtuaalinen johtaminen on ihmiskeskeistä johtamista, jossa teknologiaa hyödynnetään yhteistyötä, luottamusta ja vuorovaikutusta lisäämään, jotta organisaation perustehtävä täyttyy ja asetetut tavoitteet ylittyvät. Johtaminen on virtuaalista, edellä mainittujen edellytysten täytyessä, riippumatta siitä, onko johdon ja työntekijöiden välillä etäisyyttä vai ei.*

Virtuaalinen johtaminen pitää sisällään ihmiskeskeisen johtamisen ja määrittelee teknologian hyödyntämisen tarkoituksiksi yhteistyön, luottamuksen ja vuorovaikutuksen lisäämisen. Määritelmä pitää sisällään johtamisen yleisen tarkoituksen, jonka ei virtuaalisissakaan toimintaympäristöissä pitäisi muuttua. Johtamisen tarkoituksena on organisaation perustehtävän täyttäminen ja tavoitteiden ylittäminen. Määritelmä ottaa kantaa myös etäisyyteen korostaen, että lopulta sillä ei ole väliä, jos johtamiseen käytetään etätyövälineitä. (ks. myös s. 776 Purvanova and Kenda 2018) Teknologian tarkoitus yhteistyötä, luottamusta ja vuorovaikutusta lisäävänä tekijänä asettaa vaatimuksia myös teknologisille ratkaisuille, joiden monipuolista käyttöä voidaan lisätä ja kehittää kohti sosiaalisen läsnäolon ja kehollisuuden illuusiota (Torro 2023) luomalla paikan, uskottavuuden, sosiaalisen läsnäolon ja kehollisuuden illuusiota. Tämä asettaa vaatimuksia käytettäville teknologisille ratkaisuille ja tämän tutkimuksen tulosten valossa erityisesti kyvykkyydelle käyttää valittuja teknologioita monipuolisesti erityisesti yhteistyön edistämiseksi. Ihmiskeskeisyys teknologisten ratkaisujen valinnassa on onnistumisen kannalta keskiössä (vrt. esim. ihmiskeskeinen hallinnon uudistus Stenvall and Virtanen 2021).

Johtamisen perustarkoitus liittyy suoriutumisen johtamiseen, minkä vuoksi myös virtuaalisen johtamisen osalta teknologian toisena tarkoituksena on varmistaa yhteistyön, luottamuksen ja vuorovaikutuksen kautta, että organisaation tarkoitus täyttyy ja tavoitteet ylittyvät. Monipaikkaista työtä ja virtuaalisten tiimien johtamista on tutkittu paljon ja näissä tutkimuksissa etäisyyteen liittyviin kysymyksiin on otettu laajasti kantaa. Tämän tutkimuksen tieteellinen ja käytännön työelämää palveleva kontribuutio liittyykin enemmän virtuaalisen johtamisen yleiseen asemaan organisaatioissa riippumatta siitä, missä työtä tehdään. Jos aidosti haluamme päästä kohti paikkariippumatonta työtä, on ensin ymmärrettävä, että vuorovaikutukseen liittyvät teknologiat ovat jo vuosikymmeniä olleet osa johtamista, koska ne ovat olleet kiinteä osa organisaation vuorovaikutusta ja viestintää riippumatta siitä onko johtajan ja työntekijän välillä tosiasiaa ollut etäisyyttä. Tässä kontekstissa pandemian aikainen etätyö vain toi esille virtuaaliseen johtamiseen liittyviä haasteita ja paradoksaalisiaakin kysymyksiä, joita olen laajamittaisesti käsitellyt edellä.

Suurimmat muutokset virtuaalisen johtamisen osalta ovat kohdistuneet ihmisuhteiden laatuun. Tämä on havaittu niin palkansaajia (Sutela and Pärnänen 2021) kuin johtamistakin (esim. Mäkinen and Mäkilä 2023; Väätäinen and Vakkala 2023) koskeissa tutkimuksissa. Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat käsitystä ja selittävästi tekijänä voikin olla äkillinen muutos lähityöstä etätyöhön

tilanteessa, jossa virtuaalinen organisaatio oli muotoutumatta ja virtuaalisen johtamisen käytänteet vasta kehityksessä. Nämä seikat ovat voineet omalta osaltaan vaikuttaa myös luottamuksen ja hiljaisuuden paradoksien kautta halukkuuteen tosiasiallisesti osallistua ja käyttää omaa ääntään. Ihmissuhteet näyttäytyvät aineiston valossa toisaalta auktoriteettisuhteina ja toisaalta tasavertaisina kumppanuuksina. Tasavertaisuuttakin kuvaavissa tilanteissa johtamiseen liitetään kuitenkin johtaja viimesijaisena päätöksentekijänä, mikä tosiasiallisesti vahvistaa auktoriteettisuhteita ja voi saada aikaan tahattomiakin viestejä kontrollista. Auktoriteettisuhteisiin liittyvä kontrolli vaikuttaa negatiivisesti luottamukseen, millä taas on vaikutuksia oman äänen käyttöön ja yhteistyön mielekkyyden kokemukseen organisaatioissa vahvistaen valtaparadoksia organisaatioiden toiminnassa.

Johtamisen perustehtävä ei ole selkeä. Asiantuntijatehtävät saavat aikaa roolikonflikteja vaikuttaen johtamisen autenttisuuden kokemukseen ja sitä kautta negatiivisesti luottamukseen. Sosiaalisen pääoman strukturaalisen ulottuvuuden rakenteellisia tekijöitä, kuten vision, perustehtävän, organisaation rakenteen, roolien ja toimenkuvien sekä prosessien ja seurantajärjestelmien muodostamaa kokonaisuutta kehittämällä voidaan tukea myös sosiaalisen pääoman ja yhteistyön rakentumista organisaatiossa. Näillä elementeillä voidaan vahvistaa organisatorista luottamusta ja luottamusta organisaatioon ja sen toimintaan. Vahvistamalla yhteistä käsitystä organisaation perustehtävästä oman edun ja yhteisen edun sekä oman edun ja hyvántahtoisuuden väliset jännitteet asettuvat asentoon, jotka tukevat yhteistä onnistumista.

Siinä missä sosiaalisen pääoman strukturaalinen ulottuvuus luo mahdollisuuksia osallistua ja tehdä yhteistyötä, varmistaa relationaalisen ulottuvuuden kehittäminen tosiasiallista osallistumista ja oman äänen käyttöä. Yhteistyötä voidaan rakentaa myös ohjeiden, yhteisten sopimusten tai määräysten varaan, eikä luottamus siten ole yhteistyön syntyminen välttämätön edellytys. Toisaalta luottamus ei edellytä aina johtamistakaan, mutta kompleksiset ympäristöt hyötyvät luottamuksen johtamisesta kaikilla johtamisen tasoilla. Johtamisen positiossa huomion kiinnittäminen autenttisen johtamisen käytänteisiin voi auttaa hyvántahtoisuuden ilmentämisessä. Sen sijaan hiljaisuutta aiheuttavat johtamisen ilmenemismuodot, erityisesti sellaiset johtamisen käytänteet, jotka voivat aiheuttaa pelkoa, epävarmuutta tai muita negatiivisia tunteita, voivat vaikuttaa myös negatiivisesti oman äänen käyttöön ja rapauttaa luottamusta sekä yksilö- että organisaatiotasolla.

Autoritäärisen johtamisen tarinat näyttäytyvät sosiaalisen pääoman kognitiivisen ulottuvuuden tarkastelussa edelleen vahvoina, vaikka onnistumiseen, verkostomaiseen johtamiseen sekä visionääristen ja transformaalisten johtamisen ilmenemismuotojen viitteitä onkin havaittavissa. Paikoitellen johtaminen näyttää inhimillisyyttä ja ihmiskeskeistä toimintaa tukevalta. Suositeltavaa on tunnistaa erityisesti oman äänen käyttöön vaikuttavien negatiivisten tunteiden ja johtamisen ilmenemismuotojen, kuten hajottavien, toksisten ja narsististen käytänteiden olemassaolo. Tunteiden tunnistamisessa tunnepuheen lisääminen organisaatiossa, aito tunteiden

kohtaaminen ja negatiivisten tunteiden aiheuttamien vaikutusten vähentäminen voi auttaa vähentämään sekä puolustavaa ja harkittua hiljaisuutta organisaatioissa. Varhaisella puuttumisella negatiivisen johtamisen käytänteisiin voi olla suuri merkitys oman äänen käyttöä lisäävänä tekijänä. Tämä edellyttää kuitenkin emotionaalista kyvykkyyttä vastaanottaa ja kohdata tunteita (ks. esim. Ayenew and Ayalew 2022), muutoin hiljaisuuden paradoksi voi vahvistua ja paradoksin uusiutuessa vahvistaa noidankehää edelleen (Weiser and Laamanen 2022).

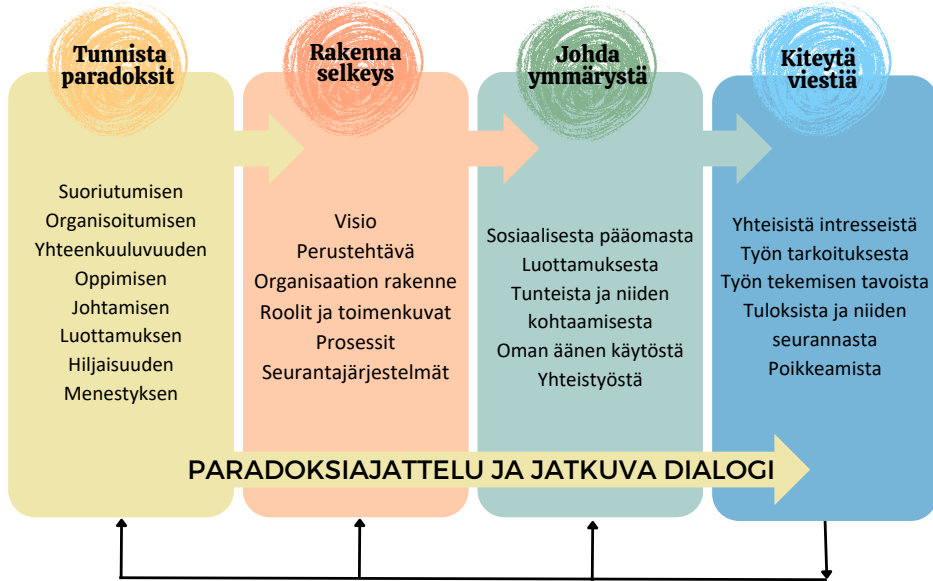
Oman äänen käyttöä lisäävänä tekijänä luottamus on keskeisessä roolissa. Organisaattorisen luottamuksen koetun luotettavuuden osatekijät kyky, hyväntahtoisuus ja rehellisyys toimivat hyvinä työvälineinä tässä kehittämisessä. Hyväntahtoisuus pitää sisällään oikein ymmärretyn vastavuoroisuuden vaateen (Bukko, Liu, and Johnson 2021). Erityisesti virtuaalisen johtamisen viitekehyksessä on tärkeää, että johtajat luottavat siihen, että työ tulee suoritetuksi oikean sisältöisenä ja ajallaan. Luottamus on vastavuoroista. Jos johtajat luottavat työntekijöidensä hyväntahtoisuuteen voi tämä palata takaisin työntekijöiden luottamuksena johtamiseen ja johtajaan. Virheiden sietäminen sekä työntekijöiden kohtelu hyvin ja inhimillisesti lisäävät omalta osaltaan luottamusta. Tämän tutkimuksen osalta voidaan todeta, että luottamus johtajien kokemuksena vaikutti olevan osin hyvällä tasolla. Harkitun ja puolustavan hiljaisuuden saadessa aineistossa kuitenkin suuren painoarvon, luottamuksen tosiasiallinen tila herättikin kysymyksiä. Luottamuksen tarkempaa tutkimusta, ja tutkimuksen esiin nostamien puutteiden korjaamista sekä rakenteellisten että yksilöön kohdistuvien toimenpiteiden kehittämistä, voikin suositella.

### **Kohti onnistumishakuista organisaatiota**

Onnistumista tukemaan haastatteluaineiston ja teorian vuoropuheluna on konstruktiiivisella otteella luotu sosiaalista pääomaa ja paradoksiajattelua tukeva johtamisen malli. Mallin tarkoituksena on viitoittaa tietä onnistumishakuisen organisaation rakentumiseen. Tässä tutkimuksessa sosiaalista pääomaa, hiljaisuutta ja oman äänen käyttöä sekä paradoksien johtamista on peilattu suoriutumiseen erityisesti aiempien tutkimusten, mutta myös aineistosta löytyvien suoriutumista koskevien viittausten kautta. Ihmissuhteiden johtaminen ei itseisarvoisesti ole tärkeää. Se on tärkeää niiden organisaation perustehtävää ja tuloksellisuutta tukevan funktion vuoksi ja ihmissuhteiden laadulla sekä yhdistävällä ja sitovalla sosiaalisen pääoman mekaniisilla on havaittu yhteys myös palveluiden laatuun (ks. palveluiden laatu Pedersen et al. 2023). Onnistumishakuinen organisaatio ja sen määrittäminen edellyttää kuitenkin lisätutkimusta, mitä voikin pitää suositeltavana, jotta tätä mallia voidaan tarkastella suoriutumisen ja onnistumisen näkökulmasta tarkemmin.

Sosiaalista pääomaa ja paradoksiajattelua tukeva johtamisen malli pitää sisällään samoja elementtejä kuin Stenvallin ja Virtasen (2017) älykäs julkinen organisaatio. Siihen on siis sisään rakennettuna johtajuus (leadership), strategia, ennakointi, ihmiset, yhteistyökumppanuus ja resurssit. Sosiaalista pääomaa ja paradoksiajattelua

tukeva johtamisen malli lähestyy ihmissuhteiden ja vuorovaikutuksen johtamista yhteistyön näkökulmasta hyväksyen organisaatioissa vallitsevan paradoksaalisuuden. Mallin pääelementtejä ovat paradoksien tunnistaminen, selkeyden rakentaminen, ymmärryksen johtaminen sekä viestin kiteyttäminen. Paradoksien tunnistaminen on mallissa toisaalta pistemäisesti prosessin alkuun kuuluva seikka, mutta myös koko kehittämistä värittävä ajattelumalli, jonka perusedellytyksenä on organisaatiossa käytävä jatkuva dialogi. Mallia voidaan selkeyttää seuraavalla kuviolla.



Kuvio 15. Sosiaalista pääomaa ja paradoksiajattelua tukeva johtaminen.

Malli ottaa huomioon menestyksen paradoksille tyypilliset suoriutumista koskevat jännitteet ymmärtäen johtamisessa onnistumisen jatkuvana prosessina, jota voi organisaatiossa kehittää vähitellen, ikään kuin kierros kierrokselta. Paradoksiajattelu tukee jatkuvaa oppimisen kehää, mikä on myös älykkään organisaation taustalla (ks. esim. Stenvall and Virtanen 2017, 204) ja siten voidaankin sanoa, että sosiaalista pääomaa ja paradoksiajattelua tukevassa johtamisessa onnistuminen tähtää myös älykkään organisaation rakentumiseen. Paradoksiajattelu tuo älykkään organisaation yhteyteen paradoksiajattelun vahvistamaan organisaation mahdollisuuksia käsitellä ristikkäisiä ja osin sinnikkäitäkin jännitteitä, jotka ensitarkastelulla näyttävät sulkevan toisensa pois.

Mallin tavoitteena ja tarkoituksena on tuoda läpinäkyväksi seikkoja, joiden avulla johtajat voivat lisätä onnistumisen mahdollisuuksia johtamisen käytännön työssä. Malli on syntynyt osana virtuaalisen johtamisen tutkimusta, mutta käsitykseni



mukaan se soveltuu malliksi kehittää johtamista myös muissa kuin virtuaalisissa toimintaympäristöissä. Malliin liittyy jo sinällään paradoksaalisia kysymyksiä. Se pitää sisällään menestyksen paradoksille tyypillisen vastakkainasettelun onnistumisen ja epäonnistumisen välillä. Onnistuminen on positiivisena näkökulmana rakentamassa kognitiivisen sosiaalisen pääoman ulottuvuuden tarinaa kallistaen menestyksen paradoksia epäonnistumista koskevasta keskustelusta kohti onnistumisen tarinoita. Selkeyden rakentaminen luo jännitettä jatkuvasti monimutkaistuvalla organisaatioelämälle. Rajansa on myös sillä, miten paljon voimme johtamisella lisätä ymmärrystä. Mitä enemmän ymmärrämme, sen varmemmin ymmärrämme myös sen, mitä emme ymmärrä. Viestin kiteyttämiseenkin liittyy olennaisen viestin välittämiseen liittyvä kysymys. Jos jätämme jotakin pois, voimmeko varmistua, ettei juuri se ollut viestin vastaanottajan tai organisaation kannalta olennaista.

Mallissa *paradoksien tunnistaminen* toimii edellytyksenä selkeyden rakentamiselle, ymmärryksen johtamiselle ja viestin kiteyttämiseksi. Dissipatiivisen tasapainomallin mukaisesti (Weiser and Laamanen 2022) piilevien jännitteiden tunnistaminen etenee näkyviin jännitteisiin ja siitä paradoksien hyväksymiseen. Paradoksinen ratkaisu kytkeytyy erilaisiin johtamisen strategioihin, kuten sosiaalista pääomaa ja paradoksiajattelua tukevaan johtamiseen. Stenvallin ja Virtasen (2017) tapaan tässä mallissa johtaminen on reflektointia ymmärtäen myös heikkojen signaalien merkityksen. Näkemyksellisyys ja sensitiivisyys saavat siinä uuden merkityksen ulottuen päätöksenteon vaikeudesta sen ymmärtämiseen, että erilainen konteksti ja muuttuva toimintaympäristö edellyttää erilaisten johtamisen tyylien omaksumista ja käyttöä (s. 200).

Transformaalisen, visionäärisen ja autenttisen johtamisen käytänteiden omaksumisella voi olla positiivisia vaikutuksia niin suoriutumiseen, sosiaalisen pääoman kehittämiseen, oman äänen käyttöön kuin paradoksienkin johtamiseen. Perinteisen julkisen johtamisen käytänteillä taas saattaa olla jännitteitä korostava merkitys hiljaisuuden lisäämiseen liittyvän funktion vuoksi. Silti toimintaympäristön ja tilannetekijöiden, sekä johtajan että johdettavan henkilökohtaisten ominaisuuksien huomioiminen johtamisen strategiaa kussakin tilanteessa valittaessa voidaan pitää johtamisessa onnistumisen kannalta johtajalle tärkeänä ominaisuutena ja kyvykkyytenä (ks. erityisesti virtuaalisessa työssä Purvanova and Kenda 2018). Olennaista on ihmiskeskeisyys, koska lopulta asioidenkin johtaminen on ihmisten johtamista.

Paradoksaaliset jännitteet saattavat uusiutua, kuten jo todettiin esimerkiksi etätyöskentelyn ja virtuaalisen johtamisen tehneen pandemia-aikana. *Selkeyttämällä* organisaatorakenteita, perustehtävää, visiota, tavoitteita, roolituksia, prosesseja ja tuloksen mittaamisen ja poikkeamien tunnistamisen käytänteitä, voidaan löytää tapoja toimia myös paradoksien uusiutuessa tai uusien paradoksien ilmaantuessa. Kunta on luonteeltaan organisaatio, joka hyötyy prosessinäkökulman hyödyntämisestä. Sen avulla voidaan tuoda näkyväksi myös oman ja toisten työn välistä jännitettä. Julkisen arvon tuottamisessa osallistumisprosessin dokumentointi tiedonkeruus-

ta yhteiseen kehittämiseen ja päätöksentekoon saakka auttaa johtamaan prosessia tehokkaasti ja sujuvasti.

Prosessit mahdollistavat onnistumisen mittaamisen eri prosessin vaiheissa. Onnistumisia on siis helpompi havaita myös eri osavaiheissa ja poikkeamiin puuttua ajoissa. Erilaiset tehostamiseen ja laatuun tähtäävät strategiset valinnat edellyttävät onnistuakseen prosessien määrittämistä. Erityisesti, jos organisaation valittu strategia on saavuttaa enemmän tuloksia vähenevillä resursseilla, mahdollistaa prosessimäärittely toiminnan tehostamisen ilman, että laatu kärsii (Dooren, Bouckaert, and Halligan 2015). Prosessien kehittämistyössä tunnistetaan myös seikkoja, joilla voidaan luoda kognitiivista, prosessuaalista ja rakenteellista eriytymistä ja integrointia (Weiser and Laamanen 2022) eli toisin sanoen löydetään organisaatiossa jatkuvan keskustelun kautta niitä seikkoja, joita yhdistämällä ja eriyttämällä paradokseja voidaan hallita paremmin. Tällöin arviointi ja asian ympärillä käyty keskustelu keskittyy prosessien kautta työn tekemisen tapoihin, prosessien osiin ja niiden toimivuuteen, jolloin lempeys organisaatiossa voi lisääntyä. Ainakin se lisää tämän tutkimuksen aineistossa havaittua toisen työn ymmärrystä ja eri asioiden riippuvuussuhteiden syvempää oivaltamista.

Systematisoinnin kehittämisessä tunnistetaan tarve vähentää palaverien määrää ja keskittää niitä tietyille päiville, jolloin aikaa vapautuisi muuhun ihmisten johtamisen työhön sekä ihmisten kohtaamiseen ylipäänsä. Palaverien systemaattinen kehittäminen miettimällä palaverien tarkoitus ja tavoite, osallistujat ja taajuus, mahdollistaa myös palaverien sisällöllisen kehittämisen. Palaverien sisällöllinen kehittäminen keskusteluvampaan suuntaan voi parantaa palaverissa syntyvän tiedon laatua ja hankitun tiedon merkityksellisyyttä kunkin työssä. Lisääntyvä keskustelu luo luottamukselle paikkoja kehittyä.

Selkeyskin voi sisältää paradoksaalisia kysymyksiä. Monimutkaisen maailman liian perusteellinen selkeyttäminen voi johtaa paradoksaalisten seikkojen vahvistumiseen (Dooren, Bouckaert, and Halligan 2015) ja kiihdyttää noidankehää paradoksien ympärillä. Dissipatiivinen tasapainomalli edellyttääkin sosiaalisen pääoman, yhteistyön ja yhteisen edun tunnistamista jatkuvan keskustelun kautta. Cunha ja Putnam (2019) lähtevät siitä, että organisaatio voi ajan kuluessa oppia ratkaisemaan tai kontrolloimaan paradoksaalisia kysymyksiä, jolloin uskotaan organisaation kyvykkyyteen tehdä jatkuvia pieniä sykäyksittäisiä muutoksia (ks. esim. Weiser and Laamanen 2022) Toisaalta näkyvätkin jännitteet saattavat kiihdyttää noidankehää, jos toiminnassa pyritään liialliseen johdonmukaisuuteen, keskustelua asioiden ympärillä ei synny, eikä muutoksen yhteydessä johdeta tai tunnisteta tunteita. Tällöin muutoksen uhkatekijät voivat saada liian suuren painoarvon, mikä on nähtävissä tämän tutkimuksen virtuaalisen työn jatkumista pohdittaessa.

Julkisten palveluiden tuottaminen edellyttää yhä enenevässä määrin osallisuuden ja tosiasiallisen osallistumisen toteutumista (ks. esim. Kurkela 2022). Ihmisiin keskittyvä julkinen johtaminen perustuu inhimillisiin arvoihin ja seikkoihin, jotka

ovat ihmisille arvokkaita sekä organisaation sisäisessä että ulkoisessa tarkastelussa (Virtanen, Tammeaid, and Jalonen 2022). Kuten Virtanen kollegoineen (emtt, s. 32) toteaa, ”Käytännössä ihmiskeskeisyys syntyy ymmärryksestä, joka yhdistää organisaation työntekijöiden ja palvelun käyttäjien näkökulmat kehittäen näin uudenlaista kontekstia julkiselle johtamiselle.” Johtamisen kontekstissa tämä voi tarkoittaa johtamisen lähentymistä esimerkiksi palvelevan johtamisen suuntaan, missä johtaja ei palvele omasta edustaan käsin tai saavuttaakseen omia tai organisaation tavoitteita, vaan siksi, että ihmisten palveleminen on itsessään arvokasta. Tällaisen muiden palvelemista tavoittelevan johtaminen edellyttää erityisten kyvykkyyksien kehittämistä (emt). Erinomaisuuteen pyrkimyksessä vuorovaikutuksen vastavuoroisuus kehittyy yhteisiksi intresseiksi. Näin ideoita ja ajatuksia voidaan vaihtaa vapaammin. Halu jakaa asioita riskeistä huolimatta kasvaa ja intuitiivisuus, joka on esimerkiksi luovuuden edellytys, lisääntyy.

Julkisten palveluiden tuottamisessa onnistuminen ei kytkeydy pelkästään sen käyttäjien saamaan arvoon. Niiden arvonluontia onkin mietittävä osana laajempaa yhteiskunnallista arvoa (Bozeman 2019). Kunnan tarkoituksen muutos edellyttää kunnilta uusien palvelumallien kehittämistä. Erilaiset yhteistyön tavat niin organisaation sisällä siilorajat ylittäen kuin organisaation ulkopuolisten verkostojen kanssa nostavat merkitystään. Virtanen kollegoineen (2023) määrittelee julkisen palvelun arvonluonnin virtaavan (flows) konseptin kautta tunnistuen arvonluonnin dynaamiseksi, jatkuvaksi prosessiksi, joka pitää sisällään tehokkaan johtamisen, käyttäjäkokenuksen ja kollaboratiiviset menetelmät. Julkisten palveluiden tuottamisessa suositaan enenevässä määrin kansalaisten osallistumiseen tähtääviä yhteistyön malleja, joiden tavoitteena on lisätä demokratiaa ja avata kehittämistä ja päätöksentekoa kansalaisille (Kurkela 2022), mutta jotka paradoksaalista kyllä, voivat päinvastoin rajoittaa sitä joukkoa, joka kehittämiseen osallistuu ja siten kaventaa demokratiaa (Virtanen and Jalonen 2023). Erityisesti näin voi käydä, mikäli kaikki eivät pääse osallistumaan tähän yhteiseen kehittämiseen esimerkiksi siitä syystä, etteivät kykene käyttämään osallistumisen lisäämiseen tarkoitettuja teknologisia välineitä. Käytännössä organisaation sisäisessä toiminnassa on erityisesti kiinnitettävä huomiota siihen, että kaikki pysyvät mukana. Suositeltavaa onkin laajentaa ja monipuolistaa ensisijaisesti jo käytössä olevien järjestelmien hyödyntämistä. Käyttökoulutuksen, ohjeiden ja yhteisten sopimusten etupainotteisuutta voidaan pitää hyvänä lähtökohdana, niiden oman edun tavoittelua ja epävarmuutta vähentävien sekä luottamusta lisäävien vaikutusten vuoksi

Tässä kehittämisessä on hyvä huomioida, että kunnissa työ on moninaista, joten kaikille samojen sääntöjen asettaminen organisaatiotasolla voi olla erittäin haastavaa. Jotta normien hyöty oman edun tavoittelua ja epävarmuutta vähentävänä sekä luottamusta lisäävänä tekijänä voidaan varmistaa, lähijohtajien koulutusta, ohjeistusta ja tukea voidaan pitää suositeltavana. Näin lähijohtajat voivat yhdessä työntekijöiden kanssa organisaation määrittämien raamien sisällä rakentaa virtuaalista, ja muuta-

kin, yhteistyötä ja vuorovaikutusta tukevat omalle tulosalueelle tai yksikölle sopivat, käytänteet ja normit. Koko organisaatiota koskevien ohjeistusten tarkoituksena on lähinnä varmistaa organisaatioissa eri siilorajojen välinen tiedonvaihto ja yhteistyö. Näin muotoutuva virtuaalinen organisaatio voidaan käsittää yhtenäiseksi tilaksi, joka on jaettua ja mahdollistaa välittömän vuorovaikutuksen, asettaen reunaehtoja virtuaalisessa ympäristössä tapahtuvaan vuorovaikutukseen (ks. myös Laitinen, 2020). Teknologian käyttöä voidaan edistää huomioimalla käyttöönnotossa ihmiskeskeisen johtamisen, vuorovaikutuksen ja yhteistyön tarjoamat mahdollisuudet ja asettamat rajoitteet (Virtanen and Jalonen 2023).

Toisaalta osallisuuden ja osallistumisen tuottaman runsaan tietosisällön kääntymisen organisatoriseksi ymmärrykseksi edellyttää tehokkaita prosesseja tiedon prosessoinnissa ja jalostamisessa organisaatiota, yhteiskuntaa ja organisaation asiakkaita palveleviksi malleiksi (ks. myös tiedon hallintaan liittyvä paradoksinen jännite Purvanova and Kenda 2018). Tehokkaalla johtamisella on kriittinen rooli erilaisten osallistumiseen tähtäävien prosessien fasilitoinnissa (Virtanen and Jalonen 2023). *Johtamalla ymmärrystä* sosiaalisen pääoman, luottamuksen, tunteiden kohtaamisen ja niiden johtamisen sekä oman äänen käytön ja yhteistyön luomisen edellytyksistä, voidaan tukea pyrkimyksiä kestävään ja onnistumishakuiseen johtamiseen.

Yhteistyöhön liittyvien paradoksien hallitsemiseksi sekä -että -ajattelun vahvistaminen voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että autetaan ymmärtämään, milloin yhteistyössä saavutetut hyödyt esimerkiksi monimutkaisten ongelmien ratkaisussa ylittävät yksintekemisen mahdollisen tehokkuuden tai nopeuden. Vaikka yhteistyön voi ajatella olevan ihmisluonteen perustassa oleva asia, jotta siitä tulisi organisaatiossa tapa, sitä on vain tehtävä. Yhteistyötä voidaan tukea rakenteilla, mutta lopulta kysymys on kuitenkin ihmissuhteista, sosiaalisesta pääomasta, yhteisistä intresseistä ja luottamuksesta, jotka saavat ihmiset antamaan aikaansa, tietoaan ja asiantuntemustaan toisten ihmisten käyttöön. Suomalaista hallinnon uudistamista kriittiseltä kantilta katsottaessa voidaan todeta, että sekä hallinnon perinne että ylipäätään yhteiskuntamme rakentuminen hallintoalamaisen roolista käsin voi jarruttaa yhteistyön kehittämistä vielä tänäkin päivänä. Tämä ei tarkoita sitä, etteikö yhteistyössä voisi ja olisi onnistuttu. Se vain ei ole osa kulttuuriamme samalla tavoin kuin sellaisissa maissa, joissa yhteistyön perinteet ovat syvällä vuosisataisten takaisessa kauppiasperinteessä. (ks. lisää Stenvall and Virtanen 2021) Onnistuneet kokemukset yhteistyöstä ja niiden perusteella muotoutuvat uudet tarinat organisaatioista, sen toiminnasta ja yhteistyöstä, tukevat rällä matkalla.

Yhteistyön osalta aineisto antaa paljon pohdittavaa. Palaverien ja muiden ihmisten näkeminen tiedonhankintakanavana omaa päätöksentekoa tai työtä helpottamaan, kertoo instrumentaalisesta tai valistuneesta omasta edusta. Tämä enteilee Nahapietin ja kumppaneiden (2005) mukaan korkeintaan hyvin rajoitettua yhteistyötä, jossa jokainen hakee yhteistyötä vain oman etunsa nimissä. Jos oma etu asetetaan perusoletukseksi, johtaa se lopulta tämän tyypisen käyttäytymisen

legitimointiin ja yhteistyötä edistävien käyttäytymismallien pitämiseen vähemmän hyväksyttynä (Ferraro, Pfeffer, and Sutton 2005). Hiljaisuuden paradoksi vahvistuu, kun työntekijät ja johtajatkin harkitsevat olla hiljaa tilanteissa, joissa yhteistyön ja sitä edistävien käytänteiden pitäisi olla normi. Virtuaalisten etävälineiden rajallinen käyttö ei edistä läsnäoloa tai vastavuoroisuutta, eikä näin ollen myöskään luo pohjaa uutta luovalle yhteistyölle. Toiminnot, joilla voidaan rakentaa virtuaalista läsnäoloa luomalla paikan, uskottavuuden, sosiaalisen läsnäolon ja kehollisuuden illuusiota, voidaan pitää suositeltavana. Vastavuoroisuus voi virtuaalisessa maailmassa syntyä vuorovaikutuksen, emootioiden ja palveluiden kautta. (vrt. esim. Torro 2023) Luottamuksen paradoksin tunnistamisella voitaneen vaikuttaa siihen, että hiljaisuuden paradoksissa vaaka kallistuu hiljaisuudesta oman äänen käytön puolelle.

Yhteistyön kautta voidaan myös yhdessä ratkaista viheliäisiä paradoksaalisia kysymyksiä. Sen avulla voidaan tasapainottaa niitäkin paradokseja, jotka ovat mahdollisesti nopeaan etätyöhön siirtymisessä vahvistuneet. (Weiser and Laamanen 2022) Tämän tutkimuksen perusteella saadaan vahvistusta näkemykselle, että kognitiivinen ja relationaalinen ulottuvuus täydentävät toisiaan ja näin voivat helpottaa jatkuvia rakenteellisia uudistuksia ja vähentää niiden tarvetta (García-Villaverde, Parra-Requena, and Molina-Morales 2018). Vakiintuneet käytänteet tehdä yhteistyötä kiteytyvät kognitiivisen sosiaalisen pääoman ulottuvuudessa uusiksi onnistumisen tarinoiksi organisaatiossa. Relationaalinen sosiaalisen pääoman ulottuvuus yleisesti ja luottamus erityisesti suojaavat ihmissuhteita myös onnistumiseen väistämättä liittyvän epäonnistumisen riskin realisoituessa. Strukturaalisen ulottuvuuden rakenteet auttavat mittaamaan onnistumista, oppimaan paradoksaalisista kysymyksistä sekä lisäävät turvallisuuden tunnetta lisäten luottamusta organisaation toiminnan johdonmukaisuuteen. Kestävä, onnistumishakuinen johtaminen, syntyy näistä tietoisesti valituista johtamisen strategioista ja paradoksaalisten kysymysten ratkaisusta siten, että pitkän ja lyhyen aikavälin tulokset voidaan turvata samanaikaisesti.

Yhteistyön edellytyksiä voidaan parantaa, myös esimerkiksi kehittämällä johtoryhmien kokoonpanoa ja avoimuutta. Keskustelun ja luottamuspääoman lisääminen voi tapahtua esimerkiksi rajoittamalla palaverien henkilömäärää. Tämä on hyvä tapa lisätä sitovan mekanismin toimintaa, mutta sillä voi olla myös negatiivinen merkitys, jos se nostaa kynnystä tehdä yhteistyötä yli rajojen. Sitovalla mekanismilla voi olla myös vaikutusta yksinäisyyden kokemukseen (Salehi et al. 2019), mikä on korostunut erityisesti etäaikana. Palaverien kokoonpanot ja tiimirakenteet voivat myös kääntää sitovan mekanismin toimiessa toiminnan sisäänpäin, mikä voi lisätä siilorajoja entisestään. Tasapainottamalla yhdistävän ja sitovan mekanismin toimintaa organisaatioissa voidaan vaikuttaa esimerkiksi innovaatioprosesseihin ja tiedon virtaamiseen positiivisesti. (emt) Esimerkiksi innovaatioprosessissa on havaittu, että sitova mekanismi auttaa innovaatioiden implementoinnissa. Ideointivaiheessa sitova mekanismi voi vaikuttaa jopa negatiivisesti, estämällä tiedon virtaamista

organisaatiossa (Ceci, Masciarelli, and Poledrini 2020). Tämä selittyy sillä, että implementointivaihe hyötyy yksilötason luottamuksesta, mutta ideointivaiheessa liian suuri koheesio voi estää tiedon virtaamista.

Erilaisissa prosessin vaiheissa tarvitaan siis erilaista mekanismia, eikä toista olekaan hyvä kehittää toisen kustannuksella. Yhdistävän ja sitovan mekanismin toiminta onkin eräänlainen paradoksaalinen kysymys organisaatiossa ja niiden kehittämistä kannattaa lähestyä paradoksien johtamisen ja kehittämisen periaatteiden kautta. Hankittaessa tietoa suurista verkostoista on hyötyä, ideoitaessa niiden käytännön toteutusta koheesiosta on hyötyä, koska se lisää luottamusta, mutta avoimuuteen on tällöin kiinnitettävä erityistä huomiota. Implementointivaihe edellyttää taas sitovaa mekanismia eli käytännössä ihmissuhteita tukevaa johtamista.

Virtuaalisessa johtamisessa on tunnistettu haasteita lähestyttävyydessä, tavoitettavuudessa ja läsnäolossa ja tätä on yritetty ratkaista korostamalla kasvokkain tapahtuvan kohtaamisen merkitystä. Sen sijaan, että yrittäisimme ratkaista tätä ongelmaa kompromissien kautta, on syytä miettiä, miksi ja missä kontekstissa mikäkin kommunikointitapa ja -väline on tarkoituksenmukainen ja tuottaa parhaan mahdollisen lopputuleman. Ylläpitävän mekanismin tarkastelu osoittaa, että erilaisten ryhmäviestintävälineiden käytössä on runsaasti kehitettävää ja erityisesti luottamuksellisuuden puute nousee vahvasti esille. Mielenkiintoista kyllä, tätä ei tunnisteta sähköpostissa, vaikka sitäkin käytetään suurienkin ihmisryhmien väliseen keskusteluun. Yhteiset ohjeet nähdään keinoksi lisätä aktiivisuutta. Kehittämällä kyvykkyyttä ja uskallusta monipuoliseen etävälineiden käyttöön, voidaan lisätä sekä yhdistävän, sitovan ja ylläpitävän mekanismin toimintaa yhteistyön rakentamisen olennaisena elementtinä.

Johtajat, joilla on korkea julkisen palvelun motivaatio, edistävät toimillaan myös muun työyhteisön osallistumista asioiden käsittelyyn ja lisäävät näin joustavuutta, proaktiivisuutta ja yhteistyötä työntekijöissä (Scrimshire et al. 2023). Menestys ja julkisen palvelun motivaatio kytkeytyvätkin kuntaorganisaatiossa toisiinsa. Työkentelyolosuhteet, työn hallintaan liittyvät kysymykset sekä työntekijöitä tukeva ja kannattelevat työympäristö vaikuttavat julkisen palvelun motivaatiotasoon (Perry 2020) myös kunnissa. Julkisen johtamisen näkökulmilla, kuten vastuullisuudella, sääntöjen noudattamisella, poliittisella uskollisuudella ja verkostojen hallinnalla (L. Tummers and Knies 2016) on positiivinen yhteys sekä työntekijän julkisen palvelun motivaatiotasoon että suoriutumiseen. Yhdistäen tähän julkisen palvelun arvонуontiin (Virtanen and Jalonen 2023) liittyviä näkemyksiä voimme vaikuttaa onnistumiseen kokonaisvaltaisesti ja voimme myös auttaa *kiteyttämään viestiä* organisaation perustarkoituksesta ottamalla huomioon sekä laajempi yhteiskunnallinen etu että palveluiden asiakkaille tuottama arvo. Yhteisen edun määrittämisessä on syytä nojata formaalisen johtamisen käytänteisiin, jotta perustarkoituksen määrittämisessä vältetään johtajakeskeisyyteen liittyvä paternalistinen yhteisen edun ylhälta saneltu luonne. Näin perustarkoitus ymmärretään yhteisellä tavalla

ja johtamisen käytänteissä voidaan keskittyä miettimään, mitä tuo perustarkoitus kunkin henkilön työtehtävissä tarkoittaa.

Julkisen palvelun motivaatio näyttäytykin tässä tutkimuksessa työn merkityksellisyyden ja tarkoituksen ympärille tiivistyvänä keskusteluna oman edun ja yhteisen edun välisestä suhteesta. Osin paternalistinenkin tapa määrittää yhteistä etua on voinut vaikuttaa siihen, että sinällään varsin laajasti ymmärretty kunnan perustarkoitus kuntalaisille palveluita ja yhteistä hyvää tuottavana organisaationa, ei realisoidu käytännön toimintoja kuvaavissa kertomuksissa. Esimerkiksi palaverit vaikuttavat palvelevan niitä vetävien johtajien etua työn seuraamisen ja raportoinnin paikkoina, mikä vahvistaa puolustavaa ja harkittua hiljaisuutta. Julkisen johtamisen näkökulmista byrokraattinen johtaminen vaikuttanee siihen, että yhteisen edun määrittelemisen katsotaan kuuluvan johtajien tehtäväksi. Toisaalta esimerkiksi strategian yhteinen valmistelu on koettu mielekkääksi ja lopputulos organisaatiota ja sen johtamista palvelevaksi kokonaisuudeksi. Jännite vaikuttaakin syntyvän ymmärryksen perustarkoituksen ja tosiasiallisen toiminnan välisenä erona, joka paikoitellen edelleen näyttäytyy johtajakeskeisenä.

Sosiaalisen pääoman strukturaalinen ja relationaalinen ulottuvuus ja niissä erityisesti roolien selkeys, palavereiden systematisointi, ihmissuhteiden johtaminen ja dialogisten käytänteiden omaksuminen osaksi arjen toimintaa auttavat kiteyttämään viestiä ja kuljettamaan kunnan perustarkoitusta aina organisaation visiotasolta käytännön toimenpiteisiin saakka. Ihmisten ja ihmissuhteiden johtamista voidaankin pitää yhtenä onnistumisen edellytyksenä sekä kunnan perustarkoituksen muutoksessa että sen johtamisessa käytäntöön erityisesti tarkasteltaessa onnistumisen edellytyksiä kestävien pitkän aikajänteen tulosten aikaan saamisessa. Yhtä aikaa on kuitenkin huolehdittava myös lyhyen jänteen suorituskyvystä. Näiden jännitteisten, samanaikaisesti vaikuttavien ja osin ristiriitaistenkin kysymysten johtaminen hyöty paradoksiajattelusta onnistumista tukemassa.

Ihmissuhteiden laatu on sosiaalista pääomaa ja paradoksiajattelua tukevan johtamisen keskiössä. Ei ole olemassa yhtä johtamisen mallia tai ilmenemismuotoa, joka tukisi tässä perustehtävässä onnistumista (Purvanova and Kenda 2018). Organisaation eri tasoilla ja erilaisissa työtehtävissä tarvitaan erilaista johtamista. Tavoitteiden, toimintamallien ja kontekstin vaihdellessa, on pystyttävä muuttamaan omaakin johtamisen tapaa tilanteesta ja ihmisistäkin riippuen (ks. myös Stenvall and Virtanen 2017). Paradoksaaliset kysymykset edellyttävät paitsi aikaa johtamiselle myös dialogisuutta tukevia työskentelytapoja yksintekemisen sijaan. *Paradoksiajattelu* johtamisesta ja yksilöistä irrottautuvana näkökulmana on yhtä aikaa lempeä ja kriittinen tapa tarkastella johtamisen perustarkoitusta ja käytänteitä. Se ei keskity tarkastelemaan yksittäisen henkilön, esimerkiksi johtajan, vikoja tai pyri rakentamaan siihen ylivertaista roolia. Se tarkastelee ilmiöitä, joita voidaan tarkastella sekä jokaisen omasta että organisaation yhteisestä näkökulmasta. Paradoksiajattelu valitsee johtamisen strategiat kulloistakin johtamisen tilannetta tukemaan. Se tunnistaa

paradokseja, tekee niitä näkyväksi hakien hyväksyntää organisaatiosta. Paradoksiajattelu pitää sisällään lempeän suhtautumisen erilaisuuteen ja erilaisiin tunteisiin ja niiden johtamiseen. Paradoksin uusiutuessa paradoksiajattelu pitää huolen siitä, ettei organisaatiossa ajauduta vanhoihin tapoihin turhautumisen tai muun syyn vuoksi. Erilaisuutta koskevaan keskusteluun paradoksiajattelu tuo lempeämmän kulman. Tarkastelemalla organisaatiotodellisuutta erilaisten paradoksaalisten ilmiöiden kautta, johtajan persoonan, asiantuntemuksen tai käyttäytymisen sijaan, annetaan tunteille mahdollisuus levähtää. Henkilökohtaisten näkemysten sijaan voimme tunnistaa erilaisia paradoksaalisia kysymyksiä irrallaan ihmisistä ja heidän mielipiteistään.

Paradoksiajattelu edellyttää *dialogisuutta*. Dialogisuus voi auttaa myös inhimillisesti kestäväen organisaation luomisessa (Nummi 2023). Ihmisten johtaminen kuuluu olennaisena osana johtamiseen. Ihmiset, joita johdetaan, ovat osa omien ihmissuhteidensa verkostoa. (Virtanen, Tammeaid, and Jalonen 2022) Sosiaalista pääomaa tukeva johtaminen tukee näiden ihmissuhteiden kehittämistä organisaation perustarkoitusta hyödyntämään. Dialogisuutta edellyttää myös kunnan perustarkoituksen muutos. Julkisen organisaation johtaminen on palvelutehtävä, jota ohjaa motivaatio tuottaa arvoa julkisen palvelun kautta (Virtanen and Jalonen 2023). Dialogisuus tiivistyy myös motivaatioon jakaa omaa osaamistaan, ammattitaitoaan ja tietoaan toisten ihmisten käyttöön.

Ulkoa ja sisältä tuleva pelko ja epävarmuus sekä hiljaisuutta aiheuttavat johtamisen käytänteet voivat kallistaa hiljaisuuden paradoksia vaikenemisen suuntaan silloinkin, kun johtajalla tai työntekijällä olisi jotakin sanottavaa. Tätä voidaan vahvistaa esimerkiksi perinteisillä, toksisilla, hajottavilla tai narsistisilla johtamisen käytänteillä. Lempeä suhtautuminen itseän ja muihin, erilaisten johtamisen käytänteiden soveltaminen tukemaan kulloisenkin kontekstin, tilanteen ja ihmisen johtamista sekä emotionaalinen kyky ja tapa kohdata tunteita, voivat kallistaa hiljaisuuden paradoksin kohti oman äänen käyttöä ja aktiivista osallistumista. Ihmiskeskeinen lähestymiskulma auttaa onnistumaan tässä työssä. Ihmisten johtamisessa onnistuminen on aikaintensiivistä. Ponnistelut rekrytointien, kyvykkyyksien ja vaatimusten koventamisessa eivät tuota tulosta, ellei johtamisen perustehtävässä aikaa allokoitua myös ihmisten johtamiseen ja kohtaamiseen.

Yksin vai yhdessä? Tähän paradoksaaliseen kysymykseen ei ole yhtä oikeaa ratkaisua. Molempia tekemisen tapoja tarvitaan. Onnistuvaa ilmiöperustaista hallinnon reformin uudistamista tuetaan systemaattisilla ratkaisuilla ja erityisesti yhteistyöllä. Yhteistyö on kaikkien reformissa mukana olevien vastuulla. (Stenvall and Virtanen 2021) Se ei siis ole yksin johtajien asia, vaan kaikkien muutoksen osallistuvien yhteinen asia yhdessä ja erikseen. Kun oma etu ja yhteinen etu ymmärretään paradoksaalisina kysymyksinä tehden ne näkyväksi, ne voivat organisaatiossa yhteisen dialogisuuden kautta asettua asentoon, jossa jokaisen oma etu palvelee myös organisaation, asiakkaiden ja lopulta koko yhteiskunnan etua. Rakenteelliset tekijät tu-



kevat johtamisen työssä onnistumista. Perustarkoituksen ymmärrys luo pohjan yhteisille tavoitteille, prosessit selkeyttävät yhteistä tekemistä ja auttavat onnistumisen mittaamisessa työn edetessä, luottamus organisaation selkeyteen tukee yksilötason luottamuksen kehittämistä ja vuorovaikutus saa tilaa kehittyä. Tuleeko yhteistyöstä tapa, on lopulta kiinni siitä, että sitä tehdään, vaikka tietyt toiminnan ja hallinnon tavat voivatkin olla ikuisia ja jarruttaa tässä työssä. Ihmissuhteita tukeva johtaminen auttaa monenlaisissa ympäristöissä yhteistyössä onnistumista, yhdessä ja erikseen, mutta silti yhtenä joukkueena.

# LÄHTEET

- Adler, Paul S, and Seok-Woo Kwon. 2002. "Social Capital: Prospects for a New Concept." *Source: The Academy of Management Review* 27(1): 17–40. <https://about.jstor.org/terms>.
- Ahrendt, Daphne et al. 2020. *Living, Working and COVID-19*. Luxembourg. [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu).
- Allemann, Lukas, and Stephan Dudeck. 2019. "Sharing Oral History with Arctic Indigenous Communities: Ethical Implications of Bringing Back Research Results." *Qualitative Inquiry* 25(9–10): 890–906.
- Amason, Allen C., and Ann C. Mooney. 2008. "The Icarus Paradox Revisited: How Strong Performance Sows the Seeds of Dysfunction in Future Strategic Decision-Making." *Strategic Organization* 6(4): 407–34.
- Ames, Daniel R. 2008. "Assertiveness Expectancies: How Hard People Push Depends on the Consequences they Predict." *Journal of Personality and Social Psychology* 95(6): 1541–57.
- Andersen, Lotte Bøgh, Bente Bjørnholt, Louise Ladegaard Bro, and Christina Holm-Petersen. 2018. "Leadership and Motivation: A Qualitative Study of Transformational Leadership and Public Service Motivation." *International Review of Administrative Sciences* 84(4): 675–91.
- Argyris, Chris. 1977. "Double Loop Learning in Organizations." *Harvard Business review*: 115–25.
- Arieli, Sharon, Adam M. Grant, and Lilach Sagiv. 2014. "Convincing Yourself to Care About Others: An Intervention for Enhancing Benevolence Values." *Journal of Personality* 82(1): 15–24.
- Audia, Pino G, Edwin A Locke, and Ken G Smith. 2000. 43 Management journal *The Paradox of Success: An Archival and Laboratory Study of Strategic Persistence Following Radical Environmental Change*.
- Autioniemi, Jari. 2022. *Vastuullinen julkinen johtaminen: Hallinto-oppien kommunikatiivinen arviointi*. Acta Wasaensia 464. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-965-5>.
- Avolio, Bruce J. et al. 2004. "Unlocking the Mask: A Look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors." *Leadership Quarterly* 15(6): 801–23.
- Avolio, Bruce J., and Bernard M. Bass. 1998. "You Can Drag a Horse to Water but You can't Make It Drink Unless It Is Thirsty." *Journal of Leadership and Organizational Studies* 5(1): 4–17.
- Avolio, Bruce J., John J. Sosik, Surinder S. Kahai, and Bradford Baker. 2014. "E-Leadership: Re-Examining Transformations in Leadership Source and Transmission." *Leadership Quarterly* 25(1): 105–31.
- Aynew, Zerihun, and Muluken Ayalew. 2022. "Do Paradoxical Virtual Leadership and Emotional Intelligence Have Relationships? In Particular from Technology Dependence, Geographical Dispersion, and Human Capital Tensions" *International Journal of Organizational Leadership* 11 (2022): 1-25.
- Azukas, M. Elizabeth. 2022. "Leading Remotely: Competencies Required for Virtual Leadership." *TechTrends*: 327–37. <https://doi.org/10.1007/s11528-022-00708-x>.
- Barratt, Clare L., and Claire E. Smith. 2018. "Workplace Relationships and Social Networks." *Industrial and Organizational Psychology* 11(3): 510–16.
- Bass, B. 1985. *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: NY: Free Press.
- Bass, Bernard M. 1990. "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision." *Organizational Dynamics* 18(3): 19–31.

- Bellé, Nicola. 2014. "Leading to Make a Difference: A Field Experiment on the Performance Effects of Transformational Leadership, Perceived Social Impact, and Public Service Motivation." *Journal of Public Administration Research and Theory* 24(1): 109–36.
- Berger, Peter L, and Thomas Luckmann. 2002. *Todellisuuden Sosiaalinen Rakentuminen: Tiedonsosiologinen Tutkielma*. Helsinki: Gaudeamus.
- Berthelsen, Hanne, Mikaela Owen, and Hugo Westerlund. 2021. "Does Workplace Social Capital Predict Care Quality through Job Satisfaction and Stress at the Clinic? A Prospective Study." *BMC public health* 21(1): 1320.
- Berthelsen, Hanne, Hugo Westerlund, Jan Hyld Pejtersen, and Emina Hadzibajramovic. 2019. "Construct Validity of a Global Scale for Workplace Social Capital Based on COPSOQ III." *PLoS ONE* 14(8).
- Berti, Marco, and Miguel Pina e. Cunha. 2022. "Paradox, Dialectics or Trade-Offs? A Double Loop Model of Paradox." *Journal of Management Studies* 46: 252–74.
- Bouckaert, G., and J. Halligan. 2008. *Managing Performance: International Comparisons*. London: Routledge.
- Bourdieu, Pierre, and John G Richardson. 1986. *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood Press.
- Bowman, James S. 2010. "The Success of Failure: The Paradox of Performance Pay." *Review of Public Personnel Administration* 30(1): 70–88.
- Bozeman, Barry. 2019. "Public Values: Citizens' Perspective." *Public Management Review* 21(6): 817–38.
- Brinkmann, Svend. 2012. *Qualitative Inquiry in Everyday Life: Working with Everyday Life Materials*. ed. Svend Brinkmann. London: SAGE Publications.
- Brinkmann, Svend. 2014. "Unstructured and Semi-Structured Interviewing." In *The Oxford Handbook of Qualitative Research*, ed. Patricia Leavy. Oxford University Press, 278–99.
- Brinkmann, Svend, and Steinar Kvale. 2005. "Confronting the Ethics of Qualitative Research." *Journal of Constructivist Psychology* 18(2): 157–81.
- Brodsky, Anne E., Sara L Buckingham, Jill E. Scheibler, and Terri Mannarini. 2016. "Introduction to Qualitative Approaches." In *Handbook of Methodological Approaches to Community-Based Research: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods*, eds. Leonard A. Jason and David S. Glenwick. Oxford University Press.
- Brunell, Amy B. et al. 2008. "Leader Emergence: The Case of the Narcissistic Leader." *Personality and Social Psychology Bulletin* 34(12): 1663–76.
- Bryman, Alan. 2007. *Business Research Methods*. 2nd ed. eds. Alan Bryman and Emma Bell. Oxford: Oxford University Press.
- Bryson, John M., Barbara C. Crosby, and Laura Bloomberg. 2014. "Public Value Governance: Moving beyond Traditional Public Administration and the New Public Management." *Public Administration Review* 74(4): 445–56.
- Bukko, Debra, Kimy Liu, and Anthony H Johnson. 2021. "Principal Practices That Build and Sustain." *Planning and Changing* 50(1): 58–74.
- Burr, Vivien. 2015. *Social Constructionism*. London: Taylor & Francis Group. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/ulapland-ebooks/detail.action?docID=2011179>.
- Burrell, Gibson, and Gareth Morgan. 1979. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Vermont: Ashgate Publishing Limited.
- Burt, Ronald S. 1995. *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge: Harvard University Press. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/ulapland-ebooks/detail.action?docID=3300361>.

- Burt, Ronald S. 1997. "A Note on Social Capital and Network Content." *Social Networks* 19: 355–73.
- Burt, Ronald S. 2000. "The Network Structure of Social Capital." *Research in Organizational Behavior* 22: 345–423. [http://dx.doi.org/10.1016/S0191-3085\(00\)22009-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0191-3085(00)22009-1).
- Caillier, James Gerard. 2014. "Toward a Better Understanding of the Relationship between Transformational Leadership, Public Service Motivation, Mission Valence, and Employee Performance: A Preliminary Study." *Public Personnel Management* 43(2): 218–39.
- Caldwell, Cam, Linda A. Hayes, Patricia Bernal, and Ranjan Karri. 2008. "Ethical Stewardship - Implications for Leadership and Trust." *Journal of Business Ethics* 78(1–2): 153–64.
- Carmeli, Abraham, Batia Ben-Hador, David A. Waldman, and Deborah E. Rupp. 2009. "How Leaders Cultivate Social Capital and Nurture Employee Vigor: Implications for Job Performance." *Journal of Applied Psychology* 94(6): 1553–61.
- Carmine, Simone et al. 2021. "A Paradox Approach to Organizational During the Pandemic Crisis." *Journal of Management Inquiry* 30(2): 138–53.
- Carton, Andrew M, Chad Murphy, and Jonathan R. Clark. 2014. "A (Blurry) Vision of the Future: How Leader Rhetoric about Ultimate Goals Influences Performance." *Academy of Management Journal* 57(6): 1544–70.
- Catmull, Ed., Amy Wallace, and Srilakshmi. 2015. "Creativity INC.: Overcoming the Unseen Forces That Stand in the Way of True Inspiration." *Adarsh Journal of Management Research*.
- Ceci, Federica, Francesca Masciarelli, and Simone Poledrini. 2020. "How Social Capital Affects Innovation in a Cultural Network: Exploring the Role of Bonding and Bridging Social Capital." *European Journal of Innovation Management* 23(5): 895–918.
- Chamakiotis, Petros, Niki Panteli, and Robert M. Davison. 2021. "Reimagining E-Leadership for Reconfigured Virtual Teams Due to Covid-19." *International Journal of Information Management* 60(October 2020): 102381. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102381>.
- Chandler-Jeanville, Stephanie et al. 2021. "Perceptions and Experiences of the Covid-19 Pandemic amongst Frontline Nurses and Their Relatives in France in Six Paradoxes: A Qualitative Study." *International Journal of Environmental Research and Public Health* 18(13).
- Charmaz, Kathy. 2006. *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*. Sage.
- Chen, Xiao Ping et al. 2014. "Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance." *Journal of Management* 40(3): 796–819.
- Chiang, Jack Ting Ju et al. 2021. "We Have Emotions but Can't Show Them! Authoritarian Leadership, Emotion Suppression Climate, and Team Performance." *Human Relations* 74(7): 1082–1111.
- Choi, Sungjoo, and Soonae Park. 2023. "Exploring Performance Paradox in Public Organizations: Analyzing the Predictors of Distortive Behaviors in Performance Measurement." *International Review of Administrative Sciences* 89(2): 501–18.
- Christensen, Robert K., Laurie Paarlberg, and James L. Perry. 2017. "Public Service Motivation Research: Lessons for Practice." *Public Administration Review* 77(4): 529–42.
- Clausen, Thomas, Annette Meng, and Vilhem Borg. 2019. "Does Social Capital in the Workplace Predict Job Performance, Work Engagement, and Psychological Well-Being? A Prospective Analysis." *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 61(10): 800–805.
- Clegg, Stewart R. 2002. *Management and Organization Paradoxes*. Philadelphia: The John Benjamins Publishing Company. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/ulapland-ebooks/detail.action?docID=622819>.
- Coakley, Nathaniel. 2021. *The Relationship between Toxic Leadership Behavior and Employee Silence: A Quantitative Study*. Orange Beach, Alabama. <https://ssrn.com/abstract=3893817>.

- Coleman, James S. 1988. "Social Capital in the Creation of Human Capital." *The American Journal of Sociology* 94: 1–27. [https://www.crcresearch.org/files-crcresearch/File/coleman\\_88.pdf](https://www.crcresearch.org/files-crcresearch/File/coleman_88.pdf).
- Coleman, James S. 1990. *Foundations of Social Theory*. Cambridge (MA): Belknap Press of Harvard University Press.
- Credle, Wayne Emmanuel. 2022. "Organizationally Mute: A Metaphorical Descriptor of Silence in Organizational Life." *In 5th International Conference on Research in Business, Management and Economics*: 94–102.
- Crossan, Mary M. et al. 2017. "Toward a Framework of Leader Character in Organizations." *Journal of Management Studies* 54(7): 986–1018.
- da Cunha, João Vieira, Stewart R. Clegg, and Miguela Pina e Cunha. 2002. "Management, Paradox, and Permanent Dialectics." *In Management and Organization Paradoxes*, ed. Stewart R. Clegg. John Benjamins Publishing Company, 11–40.
- Cunha, Miguel Pina e., and Linda L. Putnam. 2019. "Paradox Theory and the Paradox of Success." *Strategic Organization* 17(1): 95–106.
- Dahiyat, Samer Eid, Suhad Mohammad Khasawneh, Nick Bontis, and Mohammad Al-Dahiyat. 2023. "Intellectual Capital Stocks and Flows: Examining the Mediating Roles of Social Capital and Knowledge Transfer." *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems* 53(1): 11–42.
- Denzin, Norman K, and James Salvo. 2020. *New Directions in Theorizing Qualitative Research: Performance As Resistance*. Bloomfield: Myers Education Press. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/ulapland-ebooks/detail.action?docID=6196046>.
- Dewey, John. 1999. *Pyrkimys Varmuuteen*. Tampere: Gaudeamus, Oy Yliopistokustannus University Press Finland.
- Diefendorff, James M., Meredith H. Croyle, and Robin H. Gosserand. 2005. "The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies." *Journal of Vocational Behavior* 66(2): 339–57.
- Dooren, Wouter van, Geert Bouckaert, and John Halligan. 2015. *Performance Management in the Public Sector*. Second edition. Abingdon, Oxon ; New York, NY: Routledge.
- Duan, Jinyun, Chenwei Li, Yue Xu, and Chia Huei Wu. 2017. "Transformational Leadership and Employee Voice Behavior: A Pygmalion Mechanism." *Journal of Organizational Behavior* 38(5): 650–70.
- Van Dyne, Linn, Soon Ang, and Isabel C Botero. 2003. "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs\*." *Journal of Management Studies* 40(6).
- Eisenhardt, Kathleen M. 2000. "Paradox, Spirals, Ambivalence: The New Language of Change and Pluralism." *Academy of Management Review* 25(4): 703–5.
- Ellison, Nicole B., Charles Steinfield, and Cliff Lampe. 2011. "Connection Strategies: Social Capital Implications of Facebook-Enabled Communication Practices." *New Media and Society* 13(6): 873–92.
- Elyousfi, Fatima, Amitabh Anand, and Audrey Dalmaso. 2021. "Impact of E-Leadership and Team Dynamics on Virtual Team Performance in a Public Organization." *International Journal of Public Sector Management* 34(5): 508–28.
- Erickson, Sue. 2021. "Communication in a Crisis and the Importance of Authenticity and Transparency." *Journal of Library Administration* 61(4): 476–83. <https://doi.org/10.1080/01930826.2021.1906556>.
- Eskola, Jari, and Suoranta, Juha. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Ferraro, Fabrizio, Jeffrey Pfeffer, and Robert I Sutton. 2005. "Economics Language and Assumptions: How Theories Can Become Self-Fulfilling." *Academy of Management Review* 30(1): 8–24.

- Fluehr-Lobban, Carolyn. 2013. "What Does It Mean to 'Do No Harm'? Do No Harm: Complexities of Ethics for Anthropologists." In *Ethics and Anthropology: Ideas and Practice*, AltaMira Press. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/ulapland-ebooks/detail.action?docID=1466956>.
- Franssila, Heljä. 2017. "Coordinative Practices and Information Interaction Performance in Distributed Work." *Informaatiotutkimus*. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0561-1> (November 21, 2022).
- Fu, Jindi et al. 2020. "Interaction between Task Characteristics and Technology Affordances: Task-Technology Fit and Enterprise Social Media Usage." *Journal of Enterprise Information Management* 33(1): 1–22.
- Di Gangi, Paul M., Jack L. Howard, Samuel H. Goh, and Jason Bennett Thatcher. 2023. "Do You See What I See? A Social Capital Perspective on Microtask Gig Worker Opportunity Recognition within Electronic Networks of Practice." *International Journal of Information Management* 69.
- García, Guadalupe Manzano, Pascale Desrumaux, Juan Carlos Ayala Calvo, and Bouterfas Naouële. 2022. "The Impact of Social Support on Emotional Exhaustion and Workplace Bullying in Social Workers." *European Journal of Social Work* 25(5): 752–65.
- García-Villaverde, Pedro M., Gloria Parra-Requena, and F. Xavier Molina-Morales. 2018. "Structural Social Capital and Knowledge Acquisition: Implications of Cluster Membership." *Entrepreneurship and Regional Development* 30(5–6): 530–61.
- Gardner, William L., Claudia C. Coglisser, Kelly M. Davis, and Matthew P. Dickens. 2011. "Authentic Leadership: A Review of the Literature and Research Agenda." *Leadership Quarterly* 22(6): 1120–45.
- Gergen, Kenneth J. 1996. "Social Psychology: The Emerging Vision as Text." *Contemporary Psychology: A Journal of Reviews* 41(12): 1196–97.
- Giauque, David. 2015. "Attitudes toward Organizational Change among Public Middle Managers." *Public Personnel Management* 44(1): 70–98.
- Giauque, David, Simon, Anderfuhren-Biget, and Frederic Varone. 2013. "HRM Practices, Intrinsic Motivators, and Organizational Performance in the Public Sector." *Public personnel management* 42(2): 123–50.
- Girard, Alexandre, Jean Yves Gnabo, and Rodrigo Londoño van Rutten. 2023. "Firm Performance and the Crowd Effect in Lobbying Competition." *Finance Research Letters*.
- Grant, Adam M. 2013. "Rocking the Boat but Keeping It Steady: The Role of Emotion Regulation in Employee Voice." *Academy of Management Journal* 56(6): 1703–23.
- Grant, Adam M., and David M. Mayer. 2009. "Good Soldiers and Good Actors: Prosocial and Impression Management Motives as Interactive Predictors of Affiliative Citizenship Behaviors." *Journal of Applied Psychology* 94(4): 900–912.
- Greimel, Nina S., Dominik K. Kanbach, and Mihaela Chelaru. 2023. "Virtual Teams and Transformational Leadership: An Integrative Literature Review and Avenues for Further Research." *Journal of Innovation and Knowledge* 8(2).
- Griffin, Mark A, Andrew Neal, and Sharon K Parker. 2007. "A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts." *Source: The Academy of Management Journal* 50(2): 327–47. <https://about.jstor.org/terms>.
- Griffin, Martyn, Daniel King, and Patrick Reedy. 2022. "Learning to Live the Paradox in a Democratic Organization: A Deliberative Approach to Paradox Mindsets." *Academy of Management Learning and Education* 21(4): 624–47.
- Guba, E.G., and Y.S. Lincoln. 1994. "Handbook of Qualitative Research." In *Handbook of Qualitative Research*, eds. N.K. Denzin and Y.S. Lincoln. California: SAGE Publications Ltd, 105–17.

- Guo, Liang et al. 2018. "Authoritarian Leadership and Employee Creativity: The Moderating Role of Psychological Capital and the Mediating Role of Fear and Defensive Silence." *Journal of Business Research* 92: 219–30.
- Hargreaves, Christopher, Andrew Paul Clarke, and Karl Robert Lester. 2022. "Microsoft Teams and Team Performance in the COVID-19 Pandemic within an NHS Trust Community Service in North-West England." *Team Performance Management* 28(1–2): 79–94.
- Harisalo, Risto, and Jari Stenvall. 2003. "Trust Management in the Finnish Ministries: Evaluation of Management Systems." *International Journal of Public Administration* 26(8–9): 915–40.
- Hauser, Christoph et al. 2016. "Trust Works! Sources and Effects of Social Capital in the Workplace." *Social Indicators Research* 128(2): 589–608.
- Haveri, Arto, and Kaija Majoinen. 2017. "Miten tähän on tultu? Kunnallishallinnon muutos polkuriipuvana ja evolutionäärisenä kehityksenä." In *Tulevaisuuden Kunta*, eds. Inga Nyholm, Arto Haveri, Kaija Majoinen, and Marianne Pekola-Sjöblom. Kuntaliitto, 42–55.
- He, Jie, Yan Mao, Alastair M. Morrison, and J. Andres Coca-Stefaniak. 2021. "On Being Warm and Friendly: The Effect of Socially Responsible Human Resource Management on Employee Fears of the Threats of COVID-19." *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 33(1): 346–66.
- Helfat, Constance E., and Jeffrey A. Martin. 2015. "Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change." *Journal of Management* 41(5): 1281–1312.
- Henriksen, Øyvind H., and Jan Merok Paulsen. 2021. "Balancing Trust and Control through Dialogue Meetings in Norwegian School District Governance." *Educational Research for Policy and Practice* 20(3): 349–65. <https://doi.org/10.1007/s10671-020-09287-1>.
- Hood, Christopher. 1991. "A Public Management for All Seasons." *Public Administration* 69: 3–19.
- Huang, Guo hua et al. 2013. "Reducing Job Insecurity and Increasing Performance Ratings: Does Impression Management Matter?" *Journal of Applied Psychology* 98(5): 852–62.
- Huang, Kuang Yuan, Indu Shobha Chengalur-Smith, and Alain Pinsonneault. 2019. "Sharing Is Caring: Social Support Provision and Companionship Activities in Healthcare Virtual Support Communities1." *MIS Quarterly: Management Information Systems* 43(2): 395–423.
- Huang, Lei, and Ted A. Paterson. 2017. "Group Ethical Voice: Influence of Ethical Leadership and Impact on Ethical Performance." *Journal of Management* 43(4): 1157–84.
- Humala, Iris. 2016. "Heterarchical Ontological Commitment for Leaders to Stimulate Creativity among Virtual Workforce." *Nordic Journal of Business* 65(2): 45–66. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201609152268> (June 21, 2022).
- Hyryläinen, Esa. 2014. "New Public Managementin kukoistuskauden aikana syntynyt monikansallinen hallinnon uudistamiskäytäntö: Diskursiivisen institutionalismin tulkinta." *Hallinnon tutkimus* 33(4): 297–313.
- Hyryläinen, Esa. 2016. "Kriittisen johtamistutkimuksen näkökohtia strategisesta johtamisesta ja strategiapuheesta." *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 3: 1–5.
- Hyryläinen, Esa, Jari Autioniemi, and Kirsi Lehto. 2022. "Paradoksit julkisen johtamisen uudelleenajattelun mahdollistajina." In *Hallinnon Tutkimuksen Tulevaisuus*, eds. Anni Jäntti et al. Vastapaino. <https://vastapaino.fi/media/f/6024>.
- Hyryläinen, Esa, Mikko Karhu, and Ilkka Luoto. 2018. "Tulevaisuuden kunta kehittyä organisaatioparadoksien ristiaallokossa." *Focus Localis* 1: 8–21.
- Ibarra, H. (1991). *Structural alignments, individual strategies, and managerial action: Elements toward a theory of getting things done*. Division of Research, Harvard Business School.

- Ipsen, Christine, Marc van Veldhoven, Kathrin Kirchner, and John Paulin Hansen. 2021. "Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during Covid-19." *International Journal of Environmental Research and Public Health* 18(4): 1–19.
- Ivory, Sarah Birrell, and Simon Bentley Brooks. 2018. "Managing Corporate Sustainability with a Paradoxical Lens: Lessons from Strategic Agility." *Journal of Business Ethics* 148(2): 347–61.
- Janis, Irving L. 1982. "Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes. a Revised and Enlarged Edition." In *Victims of Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, ed. Houghton Mifflin Company. Boston.
- Jawahar, I. M., Ahmad Raza Bilal, Tehreem Fatima, and Zach J. Mohammed. 2021. "Does Organizational Cronyism Undermine Social Capital? Testing the Mediating Role of Workplace Ostracism and the Moderating Role of Workplace Incivility." *Career Development International* 26(5): 657–77.
- Jensen, Ulrich Thy, Lotte Bøgh Andersen, and Ann Louise Holten. 2019. "Explaining a Dark Side: Public Service Motivation, Presenteeism, and Absenteeism." *Review of Public Personnel Administration* 39(4): 487–510.
- Jurmu, Liisa. 2019. "Millaista asiantuntijuutta uudistuvissa kunnissa tarvitaan?" *Focus Localis* 47(3): 5–24.
- Jurmu, Liisa. 2021. *Millaisella asiantuntijuudella tulevaisuuden kunta rakennetaan?* Joensuu: Punamusta Oy - Yliopistopaino.
- Jylhäsaari, Jussi. 2009. "johtamisen muutos kuntien perusterveydenhuollon organisaatioissa: Tietoista uudistamista vai realiteetteihin sopeutumista?" Vaasan Yliopisto. [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7397/isbn\\_978-952-476-274-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7397/isbn_978-952-476-274-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (November 21, 2022).
- Jäntti, Anni. 2016. *Kunta, muutos ja kuntamuutos*. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Jäntti, Anni, Ulriika Leponiemi, Jonne Parkkinen, and Jenni Airaksinen. 2023. "Ylimmän johdon päätökset julkishallinnon paradigmojen ja kuntajohtamisen heijastamina." *Hallinnon tutkimus* 42(1): 21–37.
- Kallio, Tomi J, and Johanna Jansson. 2023. "Näkökulmia organisaatiosuunnitteluun Covid-19-pandemian jälkeisellä paikkariippumattoman työn aikakaudella." *Focus Localis* 51(1): 5–21.
- Kasim, Nur Muneerah, Muhammad Ashraf Fauzi, Walton Wider, and Muhammad Fakhrol Yusuf. 2022. "Understanding Social Media Usage at Work from the Perspective of Social Capital Theory." *Administrative Sciences* 12(4).
- Kaur, Manpreet, Rajesh Verma, and Frank Nana Kweku Otoo. 2021. "Emotions in Leader's Crisis Communication: Twitter Sentiment Analysis during COVID-19 Outbreak." *Journal of Human Behavior in the Social Environment* 31(1–4): 362–72. <https://doi.org/10.1080/10911359.2020.1829239>.
- Kehr, Hugo M., Julian Voigt, and Maika Rawolle. 2022. "Implicit Motives as the Missing Link between Visionary Leadership, Approach and Avoidance Motivation, and Vision Pursuit." *Organizational Psychology Review* 12(2): 135–61.
- Kiewitz, Christian et al. 2016. "Suffering in Silence: Investigating the Role of Fear in the Relationship between Abusive Supervision and Defensive Silence." *Journal of Applied Psychology* 101(5): 731–42.
- Kim, Sangmook et al. 2013. "Investigating the Structure and Meaning of Public Service Motivation across Populations: Developing an International Instrument and Addressing Issues of Measurement Invariance." *Journal of Public Administration Research and Theory* 23(1): 79–102.
- Kim, Soonhee. 2002. "Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership." *Public Administration Review* 62(2): 231–41.



- Kimble, Chris. 2011. "Building Effective Virtual Teams: How to Overcome the Problems of Trust and Identity in Virtual Teams." <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00550219>.
- Kinder, Tony, and Jari Stenvall. 2021. "Public Value and Public Services in the Post-Virus Economy." *Public Sector Economics* 45(3): 329–61.
- Kinder, Tony, Jari Stenvall, Frédérique Six, and Ally Memon. 2021. "Relational Leadership in Collaborative Governance Ecosystems." *Public Management Review* 23(11): 1612–39.
- Kinder, Tony, Jari Stenvall, and Antti Talonen. 2022. "Logics and Agency in Public Management Research." *Public Organization Review*.
- Kish-Gephart, Jennifer J., James R. Detert, Linda Klebe Treviño, and Amy C. Edmondson. 2009. "Silenced by Fear: The Nature, Sources, and Consequences of Fear at Work." *Research in Organizational Behavior* 29(November 2017): 163–93.
- Kober, Ralph, and Paul J. Thambar. 2022. "Paradoxical Tensions of the COVID-19 Pandemic: A Paradox Theory Perspective on the Role of Management Control Systems in Helping Organizations Survive Crises." *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 35(1): 108–19.
- Koskieniemi, Anne. 2022. *Autenttisuuden ja johtajaidentiteetin merkitys julkisen terveydenhuollon kaksoisroolijohtamisessa: Eksistentiaalis-Fenomenologinen tutkimus*. Rovaniemi: Lapin Yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-318-1>.
- Koskieniemi, Anne, Antti Syväjärvi, and Ville Pietiläinen. 2020. "Johtamisen kaksoisroolin merkitys kuntaorganisaation toimialoilla." *Focus localis* (1): 5–25.
- Koskieniemi, Anne, Hanna Vakkala, and Ville Pietiläinen. 2019. "Leader Identity Development in Healthcare: An Existential-Phenomenological Study." *Leadership in Health Services* 32(1): 83–97.
- Kouvonen, Anne et al. 2008. "Low Workplace Social Capital as a Predictor of Depression." *American Journal of Epidemiology* 167(10): 1143–51.
- Kovalainen, Anne, Seppo Poutanen, and Johanna Arvonen. 2021. *Covid-19, Luottamus ja digitalisaatio: Tutkimus etätyöstä ja sen järjestymisestä Suomessa keväällä ja syksyllä 2020*. Turku. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-8421-3>.
- Krimmel, Katherine, and Kelly Rader. 2017. "The Federal Spending Paradox: Economic Self-Interest and Symbolic Racism in Contemporary Fiscal Politics." *American Politics Research* 45(5): 727–54.
- Kroll, Alexander, and Dominik Vogel. 2014. "The PSM-Leadership Fit: A Model of Performance and Information Use." *Public Administration* 92(4): 974–91. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/padm.12014>.
- Kurkela, Kaisa. 2022. *Demokratian murros ja kuntien avautuva hallinta*. Joensuu: PunaMusta Oy -Yliopistopaino.
- Kurvinen, Evgeniya. 2023. "Etätyön valvonta sallittujen ja kiellettyjen keinojen rajamaastossa." *Focus Localis* 51(1): 23–34.
- Kwon, Seok Woo, and Paul S. Adler. 2014. "Social Capital: Maturation of a Field of Research." *Academy of Management Review* 39(4): 412–22.
- Lähdesmäki, Kirsi. 2003. *New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen*. Vaasa: Universitas Wasaensis 2003.
- Laitinen, Ilpo, Tony Kinder, and Jari Stenvall. 2018. "Co-Design and Action Learning in Local Public Services." *Journal of Adult and Continuing Education* 24(1): 58–80.
- Laitinen, Kaisa. 2020. *Vuorovaikutusteknologia työyhteisössä*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8301-7>.
- Lambright, W. Henry. 2016. "Reflections on Leadership: Jean-Jacques Dordain of the European Space Agency." *Public Administration Review* 76(3): 507–11.

- Lazarus, Richard S. 1999. *Stress and Emotion : A New Synthesis*. New York, UNITED STATES: Springer Publishing Company, Incorporated. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/ulapland-ebooks/detail.action?docID=435140>.
- Lazarus, Richard S, Susan Folkman, and Susan Foklman. 1984. *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.
- Leavy, Patricia. 2014. *The Oxford Handbook of Qualitative Research*. Cary: Oxford University Press. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/ulapland-ebooks/detail.action?docID=1657789>.
- Leavy, Patricia. 2017. *Research Design : Quantitative, Qualitative, Mixed Methods, Arts-Based, and Community-Based Participatory Research Approaches*. New York: Guilford Publications. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/ulapland-ebooks/detail.action?docID=4832778>.
- Lebel, R. David. 2016. "Overcoming the Fear Factor: How Perceptions of Supervisor Openness Lead Employees to Speak up When Fearing External Threat." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 135: 10–21. <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.001>.
- Lecompte, Margaret D, and Judith P Goetz. 1982. "Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research." *American Educational Research Association* 52(1): 31–60. <http://www.jstor.org/stable/1170272>.
- Lefebvre, Virginie Marie, Douglas Sorenson, Maeve Henchion, and Xavier Gellynck. 2016. "Social Capital and Knowledge Sharing Performance of Learning Networks." *International Journal of Information Management* 36(4): 570–79.
- Lehto, Kirsi, and Riitta Viitala. 2016. "Enemmän tulosta vähemmällä väellä? Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliset haasteet kuntasektorilla esimiesten ja henkilöstön kokemana." *Hallinnon tutkimus* 35(2): 117–31.
- Lempiälä, Tea, and Outi Vanharanta. 2018. "Rethinking the Control–Freedom Paradox in Innovation: Toward a Multifaceted Understanding of Creative Freedom." *Journal of Applied Behavioral Science* 54(1): 62–87.
- Leskinen, Tatu. 2021. "Etätö yleistyi eniten aloilla ja alueilla, joilla sitä ennen tehtiin vähiten." *Tilastokeskus*. <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2021/etatyo-yleistyi-eniten-aloilla-ja-alueilla-joilla-sita-ennen-tehtiin-vahiten/> (November 18, 2022).
- Lewis, Marianne W. 2000. "Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide." *Academy of Management Review* 25(4): 760–76.
- Lewis, Marianne W., Constantine Andriopoulos, and Wendy K. Smith. 2014. "Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility." *California Management Review* 56(3): 58–77.
- Lewis, Marianne W., and Wendy K. Smith. 2014. "Paradox as a Metatheoretical Perspective: Sharpening the Focus and Widening the Scope." *Journal of Applied Behavioral Science* 50(2): 127–49.
- Liang, Jian, Crystal I.C. Farh, and Jiing Lih Farh. 2012. "Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination." *Academy of Management Journal* 55(1): 71–92.
- Liang, Jian, Rui Shu, and Crystal I.C. Farh. 2019. "Differential Implications of Team Member Promotive and Prohibitive Voice on Innovation Performance in Research and Development Project Teams: A Dialectic Perspective." *Journal of Organizational Behavior* 40(1): 91–104.
- Liao, Chenwei. 2017. "Leadership in Virtual Teams: A Multilevel Perspective." *Human Resource Management Review* 27(4): 648–59. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.010>.
- Lin, Nan. 1999. "Social Network and Status Attainment." *American Journal of Sociology* 25: 467–87.
- Lin, Xiaowan, Long W. Lam, and Lida L. Zhang. 2020. "The Curvilinear Relationship between Job Satisfaction and Employee Voice: Speaking up for the Organization and the Self." *Asia Pacific Journal of Management* 37(2): 587–607.

- Lincoln Yvonna S., toimittaja, ed. 1994. *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks (Calif.): Sage.
- Lintula, Lotta et al. 2022. "Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja työntekijöiden työkyky: Pseudokokeellinen tutkimus." *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 59: 365–75.
- Liu, Dong, Sarah E. Ainsworth, and Roy F. Baumeister. 2016. "A Meta-Analysis of Social Networking Online and Social Capital." *Review of General Psychology* 20(4): 369–91.
- Liu, Yanjun, and Hui Zhang. 2022. "Making Things Happen: How Employees' Paradox Mindset Influences Innovative Performance." *Frontiers in Psychology* 13.
- Loikkanen, Heikki A., Ilkka Susiluoto, and Michael Funk. 2019. "Kuntien suorituskyky, politiikka ja johtaminen." *Kaupunkikysymys - The Urban Question* 57(4).
- Lüscher, Lotte, and Marianne W Lewis. 2008. "Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working Through Paradox." *Academy of Management Journal* 51(2): 221–40.
- Luscher, Lotte S., Marianne Lewis, and Amy Ingram. 2006. "The Social Construction of Organizational Change Paradoxes." *Journal of Organizational Change Management* 19(4): 491–502.
- Lylly-Yrjänäinen, Maija. 2022. *Työolobarometri 2021 - Ennakkotiedot*. Helsinki. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-610-9> (October 10, 2022).
- Manzhynski, Siarhei, and Galina Biedenbach. 2023. "The Knotted Paradox of Coopetition for Sustainability: Investigating the Interplay between Core Paradox Properties." *Industrial Marketing Management* 110: 31–45. <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0019850123000214>.
- Materne, Michelle, Amanda Henderson, and Emma Eaton. 2017. "Building Workplace Social Capital: A Longitudinal Study of Student Nurses' Clinical Placement Experiences." *Nurse Education in Practice* 26: 109–14. <http://dx.doi.org/10.1016/j.nepr.2017.07.007>.
- Mattila, Eija, and Tomi J Kallio. 2018. "Kohti verkostomaista julkishallintoa - Sivistystoimen johtaminen tulevaisuuden kunnassa." *Hallinnon tutkimus* 37(2): 111–25.
- Mayer, Roger C., James H. Davis, and F. David Schoorman. 1995. "An Integrative Model of Organizational Trust." *Academy of Management Review* 20(3): 709–34.
- Mayo, Elton. 1988. *The Social Problems of an Industrial Civilization*. ed. Elton Mayo. Salem: Ayer Company.
- Meng, Annette, Vilhelm Borg, and Thomas Clausen. 2019. "Enhancing the Social Capital in Industrial Workplaces: Developing Workplace Interventions Using Intervention Mapping." *Evaluating and Planning* 72: 227–36.
- Meng, Anette, Vilhelm Borg, and Thomas Clausen. 2020. "Enhancing the Social Capital in Industrial Work Teams: Results from a Participatory Intervention." *Industrial Health* 58: 433–42.
- Meng, Annette, Thomas Clausen, and Vilhelm Borg. 2018. "The Association between Team-Level Social Capital and Individual-Level Work Engagement: Differences between Subtypes of Social Capital and the Impact of Intra-Team Agreement." *Scandinavian Journal of Psychology* 59(2): 198–205.
- Mesiäislehto, Merita et al. 2022. "Koronakriisin vaikutukset sukupuolten tasa-arvoon Suomessa." *Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja* 46.
- Miller, and Danny. 1993. "The Architecture of Simplicity." *The Academy of Management Review* 18(1): 116–38.
- Milliken, Frances J, Elizabeth W Morrison, and Patricia F Hewlin. 2003. "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why." *Journal of management studies* 40(6): 1453–76.
- Mintzberg, Henry, and Alexandra McHugh. 1985. "Strategy Formation in an Adhocracy." *Administrative Science Quarterly* 30: 160–97.

- Monzani, Lucas, Stephan Braun, and Rolf van Dick. 2016. "It Takes Two to Tango: The Interactive Effect of Authentic Leadership and Organizational Identification on Employee Silence Intentions." *German Journal of Human Resource Management* 30(3–4): 246–66.
- Morrison, Elizabeth W. 2011. "Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research." *Academy of Management Annals* 5(1): 373–412. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.574506>.
- Morrison, Elizabeth W. 2014. "Employee Voice and Silence." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1: 173–97.
- Morrison, Elizabeth Wolfe. 2023. "Employee Voice and Silence: Taking Stock a Decade Later." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 10: 79–107. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920>.
- Mousa, Mohamed et al. 2020. "Effects of Rectors' Narcissism on Academics' Silence and Commitment in the Context of Public Universities." *International Journal of Organizational Analysis* 29(4): 974–88.
- Moynihan, Donald P., Martin Baekgaard, and Mads Leth Jakobsen. 2020. "Tackling the Performance Regime Paradox: A Problem-Solving Approach Engages Professional Goal-Based Learning." *Public Administration Review* 80(6): 1001–10.
- Müller, Sune Dueholm et al. 2021. "The Paradox of Project Success despite Lack of the 'My Pathway' Telehealth Platform Usage." *Health Informatics Journal* 27(1).
- Mysirlaki, Sofia, and Fotini Paraskeva. 2020. "Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Virtual Teams: Lessons from MMOGs." *Leadership and Organization Development Journal* 41(4): 551–66.
- Mäkelä, Kristina, and Vesa Suutari. 2009. "Global Careers: A Social Capital Paradox." *International Journal of Human Resource Management* 20(5): 992–1008.
- Mäki, Annastiina. 2017. *Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentyminen: Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa*. Vaasa: Acta Wasaensia 371.
- Mäkikangas, Anne, Soile Juutinen, and Harri Melin. 2020. "Etätyö ja Työn imun muutokset kevään 2020 koronakriisin aikana korkeakouluhenkilöstöllä." *Psykologia* 55(6): 408–25. <https://www.researchgate.net/publication/348407623>.
- Mäkinieniemi, Jaana-Piia, and Anne Mäkikangas. 2023. "Etäjohtaminen koronapandemian aikana – Työn vaatimukset yliopistossa työskentelevien esihenkilöiden kokemina." *Hallinnon tutkimus* 42(2): 169–82.
- Nahapiet, Janine, and Sumantra Ghoshal. 1998. "Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantages." *Academy of Management Review* 23(2): 242–66.
- Nahapiet, Janine, and Sumantra Ghoshal. 2009. "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage." *Knowledge and Social Capital*: 119–58.
- Nahapiet, Janine, Lynda Gratton, and Hector Rocha. 2005. "Knowledge and Relationships: When Cooperation Is the Norm." *European Management Review* 2: 3–14.
- Neufeld, Derrick J., Zeying Wan, and Yulin Fang. 2010. "Remote Leadership, Communication Effectiveness and Leader Performance." *Group Decision and Negotiation* 19(3): 227–46.
- Nordbäck, Emma S., and J. Alberto Espinosa. 2019. "Effective Coordination of Shared Leadership in Global Virtual Teams." *Journal of Management Information Systems* 36(1): 321–50.
- Norman, Steven M., James Avey, Milan Larson, and Larry Hughes. 2020. "The Development of Trust in Virtual Leader–Follower Relationships." *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal* 15(3): 279–95.

- Nummi, Eeva. 2023. *Dialogi ja inhimillisesti kestävä organisaatio: Autoetnografinen Toimintatutkimus dialogisen toimintakulttuurin kehittämiseksi*. Turku: Turun yliopiston julkaisuja - Annales Universitatis Turkuensis.
- Nyholm, Inga, Arto Haveri, Kaija Majoinen, and Marianne Pekola-Sjöblom. 2017. 264 *Tulevaisuuden kunta*. ACTA 264. Kuntaliitto. www.kuntaliitto.fi.
- Ojala, Satu. 2009. "Työ hajautuu - Missä käsitteiden rajat?" *Työelämän tutkimus* 7(2).
- Oksanen, Tuula et al. 2013. "Workplace Determinants of Social Capital: Cross-Sectional and Longitudinal Evidence from a Finnish Cohort Study." *PLoS ONE* 8(6).
- Ollila, Seija, and Anne Kujala. 2018. "Narsistinen johtajuus sosiaali- ja terveystalalla." *Hallinnon tutkimus* 37(3): 187–200.
- Orr, Kevin, and Mike Bennett. 2017. "Relational Leadership, Storytelling, and Narratives: Practices of Local Government Chief Executives." *Public Administration Review* 77(4): 515–27. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/puar.12680>.
- Paananen, Henna. 2022a. "Poliittinen johtaminen ja kuntien vuorovaikutteinen hallinta." *Hallinnon Tutkimus* 41(3): 233–48.
- Paananen, Henna. 2022b. *Vuorovaikutteistuva kuntajohtaminen*. Joensuu: Punamusta - Yliopistopaino.
- Paarlberg, Laurie E., and Bob Lavigna. 2010. "Transformational Leadership and Public Service Motivation: Driving Individual and Organizational Performance." *Public Administration Review* 70(5): 710–18.
- Pakarinen, Mikko. 2017. *Matriisimainen toimintatapa kuntaorganisaation uudistamisen osana*. Tampere University Press.
- Park, Joon Hyung, Min Z. Carter, Richard S. DeFrank, and Qianwen Deng. 2018. "Abusive Supervision, Psychological Distress, and Silence: The Effects of Gender Dissimilarity Between Supervisors and Subordinates." *Journal of Business Ethics* 153(3): 775–92.
- Parkatti, Anne, Marita Husso, and Mia Tammelin. 2023. "Ammatillinen toimijuus ja tunteet pakotetussa Etätyössä." *Focus Localis* (3): 23–39.
- Parkkinen, Jonne, Arto Haveri, and Jenni Airaksinen. 2022. "Yhdistävä kuntajohtaja - Kuntajohtajien kompetenssit dynaamisessa ja kerrostuneesti rakentuvassa johtamisympäristössä." *Focus Localis* 50(2): 5–19.
- Pavlou, Paul A., Liang Huigang, and Xue Yajiong. 2007. "Understanding and Mitigating Uncertainty in Online Exchange Relationships: A Principal-Agent Perspective." *MIS Quarterly: Management Information Systems*.
- Pedersen, Louise Møller, Andreas Lindegaard Jakobsen, Henriette Nørmølle Buttenschøn, and Annette Haagerup. 2023. "Positive Association between Social Capital and the Quality of Health Care Service: A Cross-Sectional Study." *International Journal of Nursing Studies* 137: 104380.
- Perry, James L. 2014. "The Motivational Bases of Public Service: Foundations for a Third Wave of Research." *Asia Pacific Journal of Public Administration* 36(1): 34–47.
- Perry, James L. 2020. *Managing Organizations to Sustain Passion for Public Service*. Cambridge: Cambridge University Press. <https://www.cambridge.org/core/books/managing-organizations-to-sustain-passion-for-public-service/003F29ABED693543A3AF7A70796F98D6>.
- Perry, James L., Annie Hondeghem, and Lois Recascino Wise. 2010. "Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future." *Public Administration Review* 70(5): 681–90.
- Perry, James L., and Lois Recascino Wise. 1990. "The Motivational Bases of Public Service." *Public administration review* 50(3): 367–73.
- Petter, Stacie, Connie S. Barber, and Diane Barber. 2020. "Gaming the System: The Effects of Social Capital as a Resource for Virtual Team Members." *Information and Management* 57(6).

- Phua, Joe, Seunga Venus Jin, and Jihoon (Jay) Kim. 2017. "Uses and Gratifications of Social Networking Sites for Bridging and Bonding Social Capital: A Comparison of Facebook, Twitter, Instagram, and Snapchat." *Computers in Human Behavior* 72: 115–22.
- Piccolo, Francesco Lo, and Huw Thomas. 2017. *Ethics and Planning Research*. Abingdon: Taylor & Francis Group. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/ulapland-ebooks/detail.action?docID=446422>.
- Pietiläinen, Ville, and Antti Syväjärvi. 2019. *Johtamisen psykologia*. 2., uudistettu. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Pietiläinen, Ville, Antti Syväjärvi, and Ilkka Salmi. 2016. "Muuttuvien vuorovaikutustilanteiden haaste – Integroiva näkökulma diskursiiviseen johtamiseen." In *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*, eds. Antti Syväjärvi and Ville Pietiläinen. Tampere: Suomen yliopistopaino Oy, 29–62.
- Pihlava, Kaisa-Maria, Saija Mauno, and Mervi Ruokolainen. 2017. "Terveydenhuollon työntekijöiden julkisen palvelun motivaation yhteys työn imuun ja työyhteisökäyttäytymiseen: Arvoyhteensopivuus yhteyttä muuntavana tekijänä." *Hoitotiede* 29(2): 89–101.
- Pirttilä, Ilkka, Minna Janhonen, Jan-Erik Johansson, and Riku Nikkilä. 2009. "Sujuuko yhteistyö? Sosiaalinen pääoma ja organisaation toimivuus." *Työelämän tutkimus* 1(7): 3–15.
- Purvanova, Radostina K., and Renata Kenda. 2018. "Paradoxical Virtual Leadership: Reconsidering Virtuality Through a Paradox Lens." *Group and Organization Management* 43(5): 752–86.
- Putnam, Linda L., Gail T. Fairhurst, and Scott Banghart. 2016. "Contradictions, Dialectics, and Paradoxes in Organizations: A Constitutive Approach." *Academy of Management Annals* 10(1): 65–171.
- Putnam, Robert D. 1995. "Bowling Alone: America's Declining Social Capital." *Journal of Democracy* 6(1): 65–78.
- Puusa, Anu. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.
- Pynnönen, Anu. 2015. "Vaiennettu huono johtaminen: Kunta-alan johtamisen diskurssien kriittistä tarkastelua." *Hallinnon tutkimus* 34(1): 61–78.
- Pynnönen, Anu, and Tuomo Takala. 2013. "Recognised but Not Acknowledged: Searching for the Bad Leader in Theory and Text." *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* 18(2): 4. <http://ejbo.jyu.fi/>.
- Pyöriä, Pasi, Tiina Saari, and Satu Ojala. 2016. "Kokoaikainen kotietätyö – Yleisyys, työn organisointi ja tuloksellisuus sekä työyhteisön vastavuoroisuus." *Työelämän tutkimus*: 185–203.
- Raisch, Sebastian, Timothy J. Hargrave, and Andrew H. van de Ven. 2018. "The Learning Spiral: A Process Perspective on Paradox." *Journal of Management Studies* 55(8): 1507–26.
- Rasmussen, Andrew, Adeyinka M. Akinsulure-Smith, and Tracey Chu. 2016. "Grounded Theory." In *Handbook of Methodological Approaches to Community-Based Research: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods*, eds. Leonard A. Jason and David S. Glenwick, 23–32.
- Ravelin, Annika et al. 2021. "Perusterveydenhuollon johtajien kokemuksia koronaviruspandemian vaikutuksista digitaaliseen työkalutuuuriin ja sen johtamiseen." *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 58(3).
- Ripoll, Guillem, and Carina Schott. 2020. "Does Public Service Motivation Foster Justification of Unethical Behavior? Evidence from Survey Research among Citizens." *International Public Management Journal*.
- Rocha, Hector O, and Sumantra Ghoshal. 2006. *Beyond Self-Interest Revisited\**.
- Rogiest, Sofie, Jesse Segers, and Arjen van Witteloostuijn. 2015. "Climate, Communication and Participation Impacting Commitment to Change." *Journal of Organizational Change Management* 28(6): 1094–1106.

- Roseman, Ira J. 2011. "Emotional Behaviors, Emotivational Goals, Emotion Strategies: Multiple Levels of Organization Integrate Variable and Consistent Responses." *Emotion Review* 3(4): 434–43.
- Roseman, Ira J., Cynthia Wiest, and Tamara S. Swartz. 1994. "Phenomenology, Behaviors, and Goals Differentiate Discrete Emotions." *Journal of Personality and Social Psychology* 67(2): 206–21.
- Saari, Tiina. 2016. "Resilienssi työntekijän voimavarana asiantuntijatyön aikapainneiden hallinnassa." *Hallinnon tutkimus* 35(3): 232–43.
- Sahabuddin, Md et al. 2023. "Workplace Ostracism and Employee Silence: An Identity-Based Perspective." *Kybernetes* 52(1): 97–120.
- Salehi, Asiyeh, Carolyn Ehrlich, Elizabeth Kendall, and Adem Sav. 2019. "Bonding and Bridging Social Capital in the Recovery of Severe Mental Illness: A Synthesis of Qualitative Research." *Journal of Mental Health* 28(3): 331–39.
- Sassi, Marge, Ülle Pihlak, and Gesa Birnkraut. 2022. "Organizational Performance Evaluation and Performance Paradox in CCI Organizations." *International Journal of Productivity and Performance Management* 71(5): 2009–30.
- Schad, Jonathan et al. 2016. "Paradox Research in Management Science: Looking Back to Move Forward." *Academy of Management Annals* 10(1): 5–64.
- Schilling, Jan. 2009. "From Ineffectiveness to Destruction: A Qualitative Study on the Meaning of Negative Leadership." *Leadership* 5(1): 102–28.
- Schoorman, F David et al. 2007. "An Interactive Model of Organizational Trust: Past, Present and Future." *Academy of Management Review* 32(2): 344–54.
- Schwarz, Gary, Nathan Eva, and Alexander Newman. 2020. "Can Public Leadership Increase Public Service Motivation and Job Performance?" *Public Administration Review* 80(4): 543–54.
- Schyns, Birgit, and Jan Schilling. 2013. "How Bad Are the Effects of Bad Leaders? A Meta-Analysis of Destructive Leadership and Its Outcomes." *Leadership Quarterly* 24(1): 138–58.
- Scripshire, Alex J., Bryan D. Edwards, Durand Crosby, and Scott J. Anderson. 2023. "Investigating the Effects of High-Involvement Climate and Public Service Motivation on Engagement, Performance, and Meaningfulness in the Public Sector." *Journal of Managerial Psychology* 38(1): 1–20.
- Shabbir, Rizwan et al. 2019. "Pakistani Physicians: Exploring the Paradox of Public Service Motivation and User Orientation." *European Online Journal of Natural and Social Sciences* 8(3): 426–38. <http://www.european-science.com>.
- Shepherd, Dean A., Holger Patzelt, and Christopher M. Berry. 2019. "Why Didn't You Tell Me? Voicing Concerns Over Objective Information About a Project's Flaws." *Journal of Management* 45(3): 1087–1113.
- Shi, Leishan, Shuzhen Chen, and Yanfang Zhou. 2023. "The Influence of Social Capital on Primary School Teachers' Creative Teaching Behavior: Mediating Effects of Knowledge Sharing and Creative Teaching Self-Efficacy." *Thinking Skills and Creativity* 47.
- Slesman, Dustin J. 2019. "Pushing through the Tension While Stuck in the Mud: Paradox Mindset and Escalation of Commitment." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 155: 83–96.
- Smith, Wendy K, and Marianne W Lewis. 2011. "Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing." *Academy of Management Review* 36(2): 381–403.
- Smith, Wendy K., and Paul Tracey. 2016. "Institutional Complexity and Paradox Theory: Complementarities of Competing Demands." *Strategic Organization* 14(4): 455–66.
- Sparr, Jennifer L. 2018. "Paradoxes in Organizational Change: The Crucial Role of Leaders' Sensegiving." *Journal of Change Management* 18(2): 162–80.

- Spencer, Renée, Julia M Pryce, and Jill Walsh. 2014. "Philosophical Approaches to Qualitative Research." In *The Oxford Handbook of Qualitative Research*, ed. Patricia Leavy. Oxford University Press, 81–98.
- Stenvall, Jari, Antti Syväjärvi, Hanna Vakkala, and Risto Harisalo. 2010. "Trust Capital and Change Management in Successful Organisation Mergers." In *Perspectives on Learning Cities and Regions. Policy, Practice and Participation.*, NIACE. Latimer Trend & Company Ltd.
- Stenvall, Jari, and Petri Virtanen. 2017. "Intelligent Public Organisations." *Public Organization Review* 17(2): 195–209.
- Stenvall, Jari, and Petri Virtanen. 2021. *Ihmiskeskeinen hallinnon uudistaminen: hallintoreformien toteutus monimutkaisessa yhteiskunnassa*. Helsinki: Tietosanoma / Art House Oy.
- Sutela, Hanna, and Anna Pärnänen. 2021. "Koronakriisin vaikutus palkansaajien työoloihin." *Tilastokeskus*: 1–215.
- Syväjärvi, Antti et al. 2007. "Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisten muutosdynamiikassa." *Hallinnon tutkimus* 3(17).
- Tasheva, Sabina, and Amy J. Hillman. 2019. "Integrating Diversity at Different Levels: Multilevel Human Capital, Social Capital, and Demographic Diversity and Their Implications for Team Effectiveness." *Academy of Management Review* 44(4): 746–65.
- TENK. 2023. *Hvää tietellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*.
- Terkamo-Moisio, Anja et al. 2022. "Towards Remote Leadership in Health Care: Lessons Learned from an Integrative Review." *Journal of Advanced Nursing* 78(3): 595–608.
- Thiel, Sandra Van, and Frans L Leeuw. 2002. "The Performance Paradox in the Public Sector." *Public Performance & Management Review* 25(3): 267–81.
- Tocqueville, Alexis de. 1994. *Democracy in America*. London: Fontana Press.
- Torro, Osku. 2023. *Social Virtual Reality Design and Potential for Social Exchange and Cohesion in Virtual Teams*. Joensuu: Punamusta - Yliopistopaino.
- Tsai, Wenpin, and Sumantra Ghoshal. 1998. "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks." *Academy of Management Journal* 41: 464–76.
- Tsounis, Andreas et al. 2023. "Workplace Social Capital: Redefining and Measuring the Construct." *Social Indicators Research* 165(2): 555–83.
- Tummers, Lars G., and Eva Knies. 2013. "Leadership and Meaningful Work in the Public Sector." *Public Administration Review* 73(6): 859–68.
- Tummers, Lars, and Eva Knies. 2016. "Measuring Public Leadership: Developin Scales for Key Public Leadership Roles." *Public Administration* 94(2): 433–51.
- Tuomi, Jouni. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Uhl-Bien, Mary. 2006. "Relational Leadership Theory: Exploring the Social Processes of Leadership and Organizing." *Leadership Quarterly* 17(6): 654–76.
- Useem, Bert, and Jack A. Goldstone. 2022. "The Paradox of Victory: Social Movement Fields, Adverse Outcomes, and Social Movement Success." *Theory and Society* 51(1): 31–60.
- Vahdati, Soudabeh, Mir Ali Seyyed Naghavi, Reza Vaezi, and Fattah Sharifzadeh. 2023. "Discovering the Antecedents of Virtual Leadership in Universities and Higher Education Institutions of Iran during Covid-19 Pandemic: A Qualitative Study." *Journal of Management Development* 42(5): 352–72.
- Vakkala, Hanna. 2012. "Henkilöstö kuntauudistuksissa: psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä." [http://shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/acta238\\_sisaltoebook.pdf](http://shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/acta238_sisaltoebook.pdf).



- Vakkala, Hanna, and Antti Syväjärvi. 2012. "Psykologinen johtamisorientaatio – Positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa." In *Johtamisen Psykologia*, eds. Juha Perttula and Antti Syväjärvi. Jyväskylä: PS-kustannus., 195–225.
- Vakkala, Hanna, and Antti Syväjärvi. 2020. "Tietokulttuurin Ulottuvuudet Sosiaali- Ja Terveystieteiden Uudistuvissa Organisaatioissa – Vuorovaikutteisen Tiedolla Johtamisen Haaste." *Hallinnon Tutkimus* 39(2): 122–39.
- Vartiainen, Pirkko, and Harri Raisio. 2020. *Johtaminen kompleksisessä maailmassa - Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen*. eds. Pirkko Vartiainen and Harri Raisio. Gaudeamus.
- Vartiainen, Pirkko, Harri Raisio, and Niklas Lundström. 2016. "Kompleksisuuden johtaminen – Kohti uutta ymmärrystä." In *Inhimillinen Ja Tehokas Sosiaali- Ja Terveystieteiden Johtaminen*, eds. Antti Syväjärvi and Ville Pietiläinen.
- Varto, Juha. 1992. *Fenomenologinen tieteen kritiikki*. ed. Juha Varto. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Vera, Dusya, and Mary M. Crossan. 2022. "Character-Enabled Improvisation and the New Normal: A Paradox Perspective." *Management Learning*.
- Virtanen, Petri, and Harri Jalonen. 2023. "Public Value Creation Mechanisms in the Context of Public Service Logic: An Integrated Conceptual Framework." *Public Management Review*.
- Virtanen, Petri, and Marika Tammeaid. 2020. *Developing Public Sector Leadership: New Rationale, Best Practices and Tools*. Springer.
- Virtanen, Petri, Marika Tammeaid, and Harri Jalonen. 2022. *Public Sector Leadership: A Human-Centered Approach*. VitalSource Bookshelf, Taylor & Francis.
- van der Voet, Joris. 2016. "Change Leadership and Public Sector Organizational Change: Examining the Interactions of Transformational Leadership Style and Red Tape." *American Review of Public Administration* 46(6): 660–82.
- Vuori, Timo O., and Quy N. Huy. 2016. "Distributed Attention and Shared Emotions in the Innovation Process: How Nokia Lost the Smartphone Battle." *Administrative Science Quarterly* 61(1): 9–51.
- Väätäinen, Henna, and Hanna Vakkala. 2023. "Sosiaalinen pääoma ja vuorovaikutus kunnissa virtuaalisen johtamisen kontekstissa." *Focus Localis* 51(1): 49–69.
- Waldman, David A., Linda L. Putnam, Ella Miron-Spektor, and Donald Siegel. 2019. "The Role of Paradox Theory in Decision Making and Management Research." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 155: 1–6.
- Wang, Bin, Yukun Liu, Jing Qian, and Sharon K. Parker. 2021. "Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective." In *Applied Psychology*, Blackwell Publishing Ltd, 16–59.
- Wang, Dan, Thin Vu, Susan Freeman, and Ross Donohue. 2022. "Becoming Competent Expatriate Managers: Embracing Paradoxes in International Management." *Human Resource Management Review* 32(3).
- van Wart, Montgomery. 2003. "Public-Sector Leadership Theory: An Assessment." *Public Administration Review* 63(2): 214–28.
- Van Wart, Montgomery, Alexandru Roman, Xiao Hu Wang, and Cheol Liu. 2019. "Operationalizing the Definition of E-Leadership: Identifying the Elements of e-Leadership." *International Review of Administrative Sciences* 85(1): 80–97.
- Watermeyer, Richard, Cathryn Knight, Tom Crick, and Mar Borrás. 2023. "Living at Work': COVID-19, Remote-Working and the Spatio-Relational Reorganisation of Professional Services in UK Universities." *Higher Education* 85(6): 1317–36.
- Weiser, Ann-Kristin, and Tomi Laamanen. 2022. "Extending the Dynamic Equilibrium Model of Paradox: Unveiling the Dissipative Dynamics in Organizations." *Organization Theory* 3(3): 263178772210903.

- White, Leroy, Graeme Currie, and Andy Lockett. 2016. "Pluralized Leadership in Complex Organizations: Exploring the Cross Network Effects between Formal and Informal Leadership Relations." *Leadership Quarterly* 27(2): 280–97.
- Wisse, Barbara, Diana Rus, Anita C. Keller, and Ed Sleebos. 2019. "Fear of Losing Power Corrupts Those Who Wield It: The Combined Effects of Leader Fear of Losing Power and Competitive Climate on Leader Self-Serving Behavior." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 28(6): 742–55. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1635584>.
- Wright, Bradley E., Shahidul Hassan, and Jongsoo Park. 2016. "Does Public Service Ethic Encourage Ethical Behaviour? Public Service Motivation, Ethical Leadership and the Willingness to Report Ethical Problems." *Public Administration* 94(3): 647–63.
- Wright, Bradley E., Donald P. Moynihan, and Sanjay K. Pandey. 2012. "Pulling the Levers: Transformational Leadership, Public Service Motivation, and Mission Valence." *Public Administration Review* 72(2): 206–15.
- Wright, Bradley E., and Sanjay K. Pandey. 2010. "Transformational Leadership in the Public Sector: Does Structure Matter?" *Journal of Public Administration Research and Theory* 20(1): 75–89.
- Wu, Mengying, Zhenglong Peng, and Christophe Estay. 2018. "How Role Stress Mediates the Relationship between Destructive Leadership and Employee Silence: The Moderating Role of Job Complexity." *Journal of Pacific Rim Psychology* 12.
- Xu, Jiamin et al. 2020. "A Contemporary Understanding of Nurses' Workplace Social Capital: A Response to the Rapid Changes in the Nursing Workforce." *Journal of Nursing Management* 28(2): 247–58.
- Yang, Ning, Hui Chen, and Xiao Hua (Frank) Wang. 2023. "Paradoxical Leadership Behavior and Employee Creative Deviance: The Role of Paradox Mindset and Leader–Member Exchange." *Journal of Business and Psychology*.
- Yin, Jie, and Yensen Ni. 2021. "COVID-19 Event Strength, Psychological Safety, and Avoidance Coping Behaviors for Employees in the Tourism Industry." *Journal of Hospitality and Tourism Management* 47: 431–42.
- Yin, Jun. 2022. "Living with Tensions in the Workplace: A Grounded Theory of Paradoxical Leadership in Cultivating Subordinates' Paradox Mindset." *Leadership and Organization Development Journal* 43(6): 862–73.
- Yin, Robert K. 2015. *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: Guilford Publications. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/ulapland-ebooks/detail.action?docID=2008479>.
- Yoganathan, Vignesh, Victoria Sophie Osburg, and Boris Bartikowski. 2021. "Building Better Employer Brands through Employee Social Media Competence and Online Social Capital." *Psychology and Marketing* 38(3): 524–36.
- Zaman, Umer et al. 2022. "At the End of the World, Turn Left: Examining Toxic Leadership, Team Silence and Success in Mega Construction Projects." *Engineering, Construction and Architectural Management*.
- Zhang, Huan, Lin Sun, and Qiujie Zhang. 2022. "How Workplace Social Capital Affects Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction and Burnout." *International Journal of Environmental Research and Public Health* 19(15).
- Zhu, Fangwei et al. 2019. "Transformational Leadership and Project Team Members' Silence: The Mediating Role of Feeling Trusted." *International Journal of Managing Projects in Business* 12(4): 845–68.
- Zito, Margherita et al. 2021. "Does the End Justify the Means? The Role of Organizational Communication among Work-from-home Employees during the Covid-19 Pandemic." *International Journal of Environmental Research and Public Health* 18(8).

- Zitting, Joakim, Vuokko Niiranen, and Johanna Lammintakanen. 2018. "Kunta-Alan osaaminen tulevaisuudessa: Tavoitteita ja mahdollisuuksia." *Focus Localis* 3.
- van Zoonen, Ward et al. 2021. "Factors Influencing Adjustment to Remote Work: Employees' Initial Responses to the Covid-19 Pandemic." *International Journal of Environmental Research and Public Health* 18(13).
- Van Zoonen, Ward et al. 2022. "Understanding Stressor-Strain Relationships during the COVID-19 Pandemic: The Role of Social Support, Adjustment to Remote Work, and Work-Life Conflict." <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.50>.

# LIITE 1 Tutkimusopas

## INFOKIRJE

Hyvä esimies,

Teen väitöskirjaa Lapin yliopistossa. Väitöskirjani käsittelee siitä, minkälainen vuorovaikutusilmapiiri tukee etäjohtamista ja miten sitä voidaan johtaa. Kerään johtamisen tarinoita ajanjaksolta 2019-2021. Tavoitteena on mahdollisimman vapaamuotoinen kertomus, mutta tarinaa voidaan täsmentää ja täydentää myös haastattelijan esittämin kysymyksin. Tavoitteenani on haastatella 20-30 esimiestä ainakin kahdesta eri organisaatiosta.

### Tiedon keruu

Kerään johtamisen tarinoita johtoryhmätason ja keski johdon piiristä. Kertomuksissa keskitytään siihen, miten johtaminen mainittuna ajanjaksona 2019-2021 on näyttäytynyt ja miltä se tulevaisuudessa näyttää. Kertomuksissa voidaan peilata asioita myös kauemmas menneisyyteen, mutta fokus on kuitenkin lähijassassa ja tulevaisuudessa. Toteutamme aineistonkeruun tämän osuuden etukäteen sovittavalla haastattelulla, joka nauhoitetaan analysointia ja tutkimusta varten.

### Prosessin eteneminen

1. Kaikille osallistujille lähetetään infopaketti
2. Luottamuksellisuussopimus ja suostumuslomake henkilötietojen käsittelyyn kaikkien osallistujien kanssa.
3. Johtoryhmätason esimiesten haastattelu: syvähaastattelu johtamisesta julkisorganisaatiossa sekä johtamisesta ja vuorovaikutuksesta etäjohtamisen kontekstissa (kevät 2021)
4. Johtoryhmätason esimiehet sekä lähiesimiesten työpajat: tarkoituksena syventää johtamiseen ja vuorovaikutukseen liittyviä teemoja (syksy 2021)

### Aineiston käyttö

Aineistoa tullaan käyttämään vain tutkimustarkoituksiin. Tutkimustarkoituksen vuoksi kertomukset nauhoitetaan ja litteroidaan, jotta ne voidaan analysoida. Työpajoissa tehdään aistihavaintoihin ja muistiinpanoihin perustuvia havaintoja, eikä niitä nauhoiteta. Syvähaastattelujen litteroinnissa voidaan hyödyntää ulkopuolista litteroijaa, jonka kanssa on allekirjoitettu salassapitosopimus. Litteroija hävittää kaikki tätä koskevat tiedostot litteroinnin tultua valmiiksi.

Äänitteet ja käydyt haastattelut tullaan tallentamaan tietoturvaisella tavalla ja henkilötietojen käsittelyä koskevat seikat huomioiden.

Tulosten käyttö

Organisaatiot voivat hyödyntää saatuja tuloksia johtamisen kehittämiseen yhdessä sovittavalla tavalla ja aikataululla.

Luottamuksellisuus

Kaikkia tietoja tullaan käsittelemään vain edellä kuvattuun tarkoitukseen. Tutkimuksessa kerättyä aineistoa pääsee käsittelemään vain Henna Väätäinen.

## HAASTATTELUN ESITIETOKYSYMYKSET

Taustatiedot

Nimi, asema organisaatiossa, ikä, sukupuoli ja työvuodet

Monenko henkilön suora esimies olet?

Mikä näistä kuvaa mielestäsi parhaiten yksikössäsi tehtävää työtä? Voit valita useita

- A) Itsenäistä asiantuntijatyötä, jossa työntekijöiden työhön kuuluu säännöllisesti vaativa ongelmanratkaisu.
- B) Luovaa asiantuntijatyötä, jossa työntekijöiden tehtäviin kuuluu uusien asioiden innovointi, vanhojen asioiden yhdistäminen poikkeavalla tavalla tai vastaavat luovat tehtävät.
- C) Asiantuntijatyötä, jossa ongelmanratkaisu edellyttää useiden henkilöiden osallistumista, hyviä vuorovaikutustaitoja ja vaikuttamista toisiin ihmisiin.
- D) Valmistelutyötä, jossa pääasiallinen työnkuva on suorittavaa tekemistä (=kirjallista valmistelua, joka ei edellytä merkittävässä määrin ongelmanratkaisua, eikä pääosin vuorovaikutusta)
- E) Esimiestyötä, mikä edellyttää jatkuvaa vuorovaikutusta muiden ihmisten kanssa.

Mihin arvioisit suurimman osan yksikössäsi tapahtuvasta työstä kuuluvan?

Nimeä tähän 1-3 keskeistä palaveria

Palaveri	Tarkoitus	Tavoite	Osallistujat
----------	-----------	---------	--------------

Kuvaile organisaatorakenne. Katso omasta yksiköstäsi ulospäin. Mitä näkyy yläpuolella (esimiehet, yksiköt, tiimit), mitä näkyy alapuolellasi (esimiehet, yksiköt, työntekijät). Voit myös liittää mukaan voimassa olevan organisaatiokaavion.

Mitä kommunikaatiokanavia teillä on käytössä?

Kasvokkain tapahtuvat tapaamiset, puhelin, videopuhelut (Teams, Skype, Zoom tai muu vastaava), sähköposti, dokumenttien jakaminen ja yhtäaikainen työstäminen, pikaviestikeskustelut (kuten Teams, Messenger, Whatsapp, tai muu vastaava), muu, mikä?

Mitä käytetään viestinnässä eniten?

## HAASTATTELUN RUNKO

Vuosi 2020 oli monin tavoin poikkeuksellinen. Monissa työyhteisöissä siirryttiin lähes 100 % lähityöskentelystä työskentelemään täysin etänä. Digitaalisessa maailmassa tapahtui iso loikka ja opettelimme kaikki käyttämään työssämme etätyövälineitä. Näitä välineitä on kuitenkin käytetty viestimiseen ja johtamiseen jo huomattavan pitkän aikaa. Keskitymme tässä haastattelussa katsomaan asiaa johtamisen ja johtajan perspektiivistä.

Kerro minulle työstäsi, miten johtaminen on muuttunut kaupunkiorganisaatiossa työurasi aikana?

...mitä johtaminen sinulle tarkoittaa?

Miten kuvailisit johtamista viimeisen vuoden aikana?

... Kuvaile tyypillistä työviikkoasi johtamisen näkökulmasta viimeisen vuoden aikana?

...ketä johdat?

Keskitytään erityisesti johtamistyöhösi. Minkälaisia teknisiä apuvälineitä käytät johtamistyössäsi päivittäin?

...mikä rooli näillä teknisillä välineillä on?

...mikä on tärkein ja miksi?

Olemme nyt reilun vuoden työskennelleet hybridimallissa: osin etänä, osin lähityöskentelyssä. Mitä pidät tällaisessa johtamisessa tärkeänä?

...miksi nämä asiat ovat tärkeitä?

... mikä siinä on vaikeaa?

... minkälaiset johtamistilanteet näet vaikeimmiksi?

Mitä havaintoja olet tehnyt viimeisen vuoden aikana yhteydenpidosta ja vuorovaikutuksesta?

... mikä merkitys vuorovaikutuksella on johtamiselle?



...miten kuvailisit itseäsi, mikä on sinulle luontaisin tapa kommunikoida?

...miten viestit päivittäin?

...mikä vuorovaikutuksessa on vaikeinta?

Kurkistetaan viiden vuoden päähän, miltä johtaminen siellä näyttää?

...Mitä asioita pidät johtamisessa tärkeinä ja miksi?

...mikä estää näitä toteutumasta?

## SUOSTUMUSLOMAKE

Suostun, että edellä haastattelussa antamiani tietoja voidaan käyttää tutkimustarkoituksiin sekä organisaation kehittämistarkoituksiin. Haastattelussa antamiani tietoja käsitellään julkaistavassa tutkimuksessa ainoastaan anonyymisti. Anonymiteettia pyritään suojaamaan siten, että tunnistetietoja liitetään tietojen yhteyteen ainoastaan siten, etteivät yksittäiset henkilöt ole siitä tunnistettavissa. Tutkimustarkoituksissa haastatteluista saatetaan ottaa lyhyitä lainauksia, mutta ne kirjataan siten, etteivät osallistujat ole niistä tunnistettavissa.

### **Kerättävät henkilötiedot:**

Henkilökohtaiset esimiesten haastattelut.

Litteroidut aineistot, siltä osin, kun ne sisältävät henkilötietoja.

### **Rekisterinpitäjä:**

Henna Väätäinen

### **Käsittelijä:**

Mahdollisesti ohjauksellisessa tarkoituksessa Lapin Yliopiston nimeämä väitöskirjatyön ohjaaja.

Mahdollinen litteroija.

### **Henkilötietojen käyttötarkoitus**

Henkilötietoja tullaan käyttämään ainoastaan tutkimustarkoituksiin. Nauhoitteet tallennetaan ulkoiselle kovalevyllä ja se säilytetään luotettavassa paikassa.

### **Säännönmukaiset tietolähteet**

Tietolähteinä käytetään haastatteluja ja työpajoja.

### **Tietojen säännönmukaiset luovutukset**

Yksilöiviä henkilötietoja ei luovuteta ulkopuolisille.

### **Tietojen siirto EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle**

Tietoja ei siirretä Euroopan unionin ulkopuolelle.

### **Rekisterin suojauksen periaatteet**

Ulkoinen kovalevy säilytetään lukitussa kaapissa.

## **Tarkastusoikeus**

Jokaisella on oikeus tarkastaa rekisteriin sisältyvät itseään koskevat henkilötietonsa. Tietoja voi pyytää suoraan rekisterinpitäjältä.