

Jasmine Sepponen

**”EI VOI OLLA SILLÄ TAVALLA ETTÄ
JOUKKUETTA HOITAA SIELTÄ
TAKATOIMISTOSTA”**

**Diskurssianalyysi johtajuuskuvan
rakentumisesta hotellissa**

Pro gradu –tutkielma

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Matkailututkimus

Syksy 2014

Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: ”EI VOI OLLA SILLÄ TAVALLA ETTÄ JOUKKUETTA HOITAA SIELTÄ TAKATOIMISTOSTA” Diskurssianalyysi johtajuuskuvan rakentumisesta hotellissa

Tekijä: Jasmine Jenna Janina Sepponen

Koulutusohjelma/oppiaine: matkailututkimus

Työn laji: Pro gradu-työ Sivulaudaturtyö Lisensiaatintyö

Sivumäärä: 82 sivua + 2 liitettä

Vuosi: Syksy 2014

Tiivistelmä:

Työelämä on muuttunut vauhdilla viimeisen kymmenen vuoden aikana ja palvelutuotannosta on tullut yhä keskeisempi työn muoto jälkiteollisessa yhteiskunnassa. Uudenlaiset olosuhteet edellyttävät laaja-alaisempaa tarkastelua myös matkailuyritysten johtamisen osalta. Aiempi tutkimus on kuitenkin lähestynyt johtamista pääsääntöisesti johtajakeskeisestä näkökulmasta käsin. Tutkielmassani tarkastelen johtajuutta sosiaalisena konstruktiona. Siinä johtajuus rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja prosesseissa osana käytäntöjä. Suhteissa rakentuvan johtajuusnäkökulman mukaan johtajuus on moniääninen vuorovaikutustapahtuma, jonka merkitysten määrittämiseen osallistuu koko organisaatio. Tieteellisenä tehtävänäni on ymmärtää, miten ja minkälaiseksi johtajuuskuva rakentuu sosiaalisena konstruktiona hotelliyrityksessä osana jälkiteollista yhteiskuntaa. Tutkimukseni yleisenä tavoitteenani on ollut hahmottaa hotelliyrityksen johtajuuden nykytilaa ja lisätä tietämystä sitä kohtaan. Tutkimukseni osallistuu osaltaan johtamisen organisaatiotutkimuksen sekä matkailututkimuksen kentältä erityisesti matkailutyön tutkimuskirjallisuuden tieteelliseen keskusteluun.

Empiirinen aineisto on kerätty pohjoissuomalaisessa ketjuhotelliyrityksessä. Aineistoni koostuu kolmen teemoitetun puolistrukturoidun haastattelun ja yhden johtoryhmän kokouksen pohjalta kerätystä henkilökunnan tekstimuotoon litteroidusta puheesta, joita analysoin diskurssianalyysin keinoin. Analyysissä etsin tekstistä erilaisia puhetapoja, jotka hahmottavat johtajuutta ja teen niistä tulkintoja. Tutkimustuloksina esitän yhteisöllisyys-, yhteistyö-, eettisyys- ja hierarkkisuus-diskurssin, joissa hotelliyrityksen johtajuus saa tutkijatulkintojeni mukaan merkityksensä. Yhteisöllisyysdiskurssissa johtajuus rakentuu yhteisöllisyyttä tukevaksi, yhteistyödiskurssissa puolestaan yhdessä tekemisen kautta rakentuvaksi. Eettisyysdiskurssi rakentaa johtajuudesta ihmislähtöisen ja moraalista vastuuta ottavan ja hierarkkisuusdiskurssi puolestaan tuo esiin johtajuuden hierakisena järjestelmänä. Yhteenvetona voidaan todeta hotelliyrityksen johtajuuden rakentuvan ominaisuuksiltaan pääsääntöisesti feminiinisiksi, jossa alan naisvaltaisuudella on varmasti osuutensa asiaan. Näin ollen jälkiteolliselle yhteiskunnalle ominaiset palveluyritykset voivat osaltaan toimia näyttämönä uudentalaiselle johtajuudelle nyt ja tulevaisuudessa.

Tutkijana olen luonut yhdenlaisen tulkinnan sosiaalisesta todellisuudesta tietyssä ajassa, paikassa ja tilassa, mutta tiedon ollessa kontekstisidonnaista en pyri yleistämään tuloksia koskemaan hotellin johtajuutta yleisesti vaan kuvaamaan yhdenlaista hotelliorganisaation rakentamaa yhteistä merkitysjärjestelmää ja lisäämään ymmärrystä sen moniulotteista rakentumista kohtaan.

Avainsanat: *hotelli, jälkiteollinen yhteiskunta, matkailututkimus, sosiaalinen konstruktionismi, suhteissa rakentuva johtajuus, diskurssianalyysi, diskurssi, merkitykset*

Muita tietoja:

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi

(vain Lappia koskevat)

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO.....	5
1.1 Johtajuus ilmiönä jälkiteollisessa yhteiskunnassa	5
1.2 Johtajuuskuvan rakentuminen hotellin arjessa	7
1.3 Diskurssianalyysi haastattelu- ja kokousaineistosta	9
1.4 Tutkielman kulku.....	11
2. NÄKÖKULMIA HOTELLITYÖN JA JÄLKITEOLLISEN YHTEISKUNNAN YMMÄRTÄMISEEN	13
2.1 Jälkiteollisen yhteiskunnan piirteitä	13
2.2 Hotellityö uuden työn kuvastajana	15
3. NÄKÖKULMIA JOHTAJUUDEN YMMÄRTÄMISEEN	18
3.1 Perinteiset yksilökeskeiset johtajuusnäkökulmat	19
3.2 Uudet jaetut johtajuusnäkökulmat	21
4. SOSIAALINEN KONSTRUKTIONISMI: SUHTEISSA RAKENTUVA JOHTAJUUSNÄKÖKULMA JA DISKURSSIANALYYSI	26
4.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat ja tutkimusasetelma	26
4.2 Diskurssianalyysi merkitysten ja diskurssien tutkimisessa	32
5. DISKURSSIANALYYSIN TOTEUTTAMINEN	35
5.1 Kohtaamisia ja keskusteluja hotellissa - aineisto ja aineistonkeruu	35
5.2 Analysoitavana johtajuuden konstruktiot puhetekstissä.....	40
6. YHTEISÖLLISYYSDISKURSSI – <i>siis meil on kyl tosi hyvä yhteishenki!</i>	44
6.1 Hyvä, tiivis ja muutoksiin sopeutuva työyhteisö.....	44
6.2 Aistittavan hyvä ilmapiiri ja oikeus omaan mielipiteeseen	46
6.3 Arvostus työn tekemistä ja toisia kohtaan	47
7. YHTEISTYÖDISKURSSI – <i>ollaa tehty siitä niiku vähä omanlaisemme prosessit niiku muokattu niitä ja joitai todettu et on iha hyviä, turhaa sitä pyörää keksii toista kertaa.....</i>	50
7.1 Prosessit eli tekemisen tavat	50
7.2 Tilaisuuksien järjestäminen	51
7.3 Kehittämistoimet	53
7.4 Tehtävien ja vastuun jakaminen	53
8. EETTISYYSDISKURSSI - <i>ollaan hyvin kärkkäästi tuntosarvet pystyssä siitä mite ihmiset meillä viihtyy töissä (...) eikä ajeta läkäyksii niiku ajokoirat tuolla.....</i>	56
8.1 Tasapuolinen kohtelu.....	56
8.2 Kuunteleminen ja huomioiminen	57
8.3 Tukeminen ja kannustaminen	59

9. HIERARKKISUUSDISKURSSI – <i>johtajal pitää kuitenkin olla se auktoriteetti et se ei saa olla niiku vaa semmone kaveri siellä semmone yks työntekijöistä koska väkisinki siin tulee sit semmone pien vastakkainasettelu</i>	61
9.1 Johtajakeskeisyys	61
9.2 Institutionalisoituneet järjestelyt.....	63
9.3 Materiaalinen ohjaus.....	66
10. YHTEENVETO	70
10.1 Johtajuuskuva pohjoissuomalaisesta hotelliyrityksestä.....	70
10.2 Hotelliyrityksen johtajuus jälkiteollisen yhteiskunnan ilmentäjänä	72
10.3 Tutkimuksen arviointia ja jatkotutkimusaiheet	75
KIITOKSET	76
KIRJALLISUUS	78
LIITE 1. Tutkimuslupa	87
LIITE 2. Teemakohtaiset haastattelukysymykset.....	88

1. JOHDANTO

1.1 Johtajuus ilmiönä jälkiteollisessa yhteiskunnassa

Työelämä on muuttunut melkoisesti viimeisen kymmenen vuoden aikana ja palvelutuotannosta on tullut yhä keskeisempi työn ja ammattirakenteen muoto. Samaan aikaan yhteiskunnasta on tullut globaali, teknologia on kehittynyt, määräaikaisten työsuhteiden ja vuokratyö ovat lisääntyneet ja työ- ja vapaa-aika ovat hämärtyneet toisistaan (ks. Beck 2000, Julkunen 2008, Siltala 2004). Yhtäältä asiakkaiden tarpeet ovat nousseet yhä korkeammiksi ja he vaativat entistä asiantuntevampaa palvelua, jossa työntekijän oma persoona, tunteet ja ruumiillinen olemus näyttelevät tärkeää osaa (Veijola, Hakkarainen & Nousiainen 2013, s.176). Toisaalta yrityksen liiketoiminta perustuu yhä enemmän voiton maksimointiin ja tehokkuuteen, joka näkyy tuloskeskeisyytenä ja heijastuu työntekijöiden pahoinvointina. Nykyaikaa on alettu kutsua jälkiteolliseksi yhteiskunnaksi.

Majoituksen tarjoamisella on historiassamme pitkät aitoon vieraanvaraisuuteen perustuvat perinteet, mutta nykyään majoituspalvelut edustavat matkailussa sen liiketoiminnallista ja kaupallista puolta. Palvelun on kuitenkin oltava edelleen niin vieraanvaraisella tasolla, että siitä ollaan valmiita maksamaan. Samalla majoitustoimintaa, erityisesti sen moderninta muotoa hotelliliiketoimintaa, voidaan pitää varsin näkyvänä ja tunnettuna osana niin matkailua kuin kaupunki- ja taajamakuva. Näiden tekijöiden vuoksi hotellissa tapahtuvaa työtä, *hotellityötä* voidaan perustellusti pitää yhtenä keskeisenä nykyajan työelämän ja jälkiteollisen yhteiskunnan kuvastajana. Sen sijaan, että keskittyisin tutkimuksessani perinteisiin asiakkaan huomioimis- tai liiketaloudellisiin tuottavuuden maksimoimisen näkökulmiin, keskitän huomioni majoituksen parissa työskentelevien keskinäisiin ajatuksiin, sillä heillä on suuri vaikutus matkailun kaltaisen liiketoiminnan onnistumisessa. Tutkijat kutsuvat tuota uudenlaista työnmuotoa *uudeksi työksi* (ks. esim, Beck 2000, Sennett 2002, Vähämäki 2003, Holvas & Vähämäki 2005; Jokinen 2006, Veijolan & Valkosen mukaan 2008, s. 9-10 & Veijola, 2009 mukaan).

Toistaiseksi matkailututkimuksessa on keskitytty varsin vähän siihen, millaisia seurauksia elämyseskeiseen palvelutalouteen siirtymisellä on johtajuuden kannalta aikakaudelle ominaisissa matkailualan yrityksissä. Kiinnitämmekö huomiomme edelleen hotellinjohtajaan ja näemme hänet organisaation sankarina, joka ohjaa organisaatiota

parhaan tietonsa mukaan tietäen parhaiten, mitä asiakkaat ja työntekijät odottavat (ks. kuva 1) vai haluammeko tarkastella johtajuutta yrityksessä työskentelevien kokemusten kautta rakentuvana ilmiönä (ks. kuva 2), jolloin meille tarjoutuisi mahdollisuus tarkastella sitä monipuolisena ilmiönä? Samalla kuvat ja media vaikuttavat huomaamatta ajatuksiimme. Mielenkiinnon vuoksi tein Googlen kuvahaun sanalla *hotel management*, joka toi eteeni seuraavanlaisia kuvia, jotka kertovat osaltaan siitä todellisuudesta, jonka keskellä elämme. Kumpi kuva edustaa omaa näkemystäsi hotelliyrityksen johtamisesta?



Kuva 1. Hotellinjohtaja



Kuva 2: Hotelliorganisaatio

Arja Ropon (2011, s. 199) mukaan monet perusteelliset muutokset yritysten ja organisaatioiden toimintatavoissa ja toimintaympäristöissä ovat johtaneet samalla johtajuuden laaja-alaisempaan tarkasteluun. Paradoksaalista kyllä johtajuuden ymmärtäminen johtajaan keskittyvänä ilmiönä on pitkään dominoinut ihmisten johtamisen (engl. *leadership*)-tutkimusta. Työelämän muutokset ovat alkaneet hiljalleen edellyttää johtajuudelta muutakin kuin hierarkkista ja johtajakeskeistä toimintaa. Sen rinnalle on tullut alais- ja suhdekeskeinen näkökulma, jossa johtajuutta rakennetaan sosiaalisessa prosessissa, jossa luodaan jaettu merkityksiä. (Ropo, 2011, s. 201–203.) Johtajuus nähdään siinä koettuna kollektiivisena prosessina, jonka kautta saadaan asioita liikkeelle ja tapahtumaan. (Hosking, 2011, Ladkin, 2010, Ropo, 2011, s.204 mukaan).

Johtajuus ja organisaatiot nähdään suhde- tai suhteissa rakentuvasta näkökulmasta inhimillisinä konstruktioina, jotka rakentuvat asioiden, tapahtumien ja ihmisten kokemusten keskinäisistä yhdistelmistä (Hosking, Dachler & Gergen, 1995). Näkökulmassa johtajuuden ymmärrys perustuu siihen, että olemme kaiken aikaa yhteydessä toisiimme kehollisina, kulttuurisina ja historiallisina ihmisinä, emmekä vain älyllisinä olentoina (Ropo, 2005, s. 48).

Kolmen vuoden mittaisen vastaanottovirkailijantyökokemukseni pohjalta olen huomannut hotellityössä johtajuuden rakentuvan pitkälti keskustelujen ja käytänteiden sekä tehtävien jakamisen kautta. Tämä käytännön kokemus tarjosi minulle hedelmällisen mahdollisuuden tarkastella johtajuutta suhteista rakentuvasta näkökulmasta. Pro gradu -tutkielmassani tulen tarkastelemaan johtajuuden rakentumista työntekijöiden puheessa pohjoissuomalaisessa hotelliyrityksessä. Tutkimukseni yleisenä tavoitteenani on ollut hahmottaa pintaa syvemmältä hotelliyrityksen johtajuuden nykytilaa ja käytännön tietämystä osana jälkiteollista yhteiskuntaa. Mitä tapahtuu kulisseyssä ihmisten välisissä suhteissa, kun asiakasta palvellaan. Anu Valtonen (2010, s. 127) korostaa tällaisen arkikokemuksen tärkeyttä ja hänen mukaansa matkailuyrityksiltä on mahdollista saada paljon olennaista käytännön tietoa matkailua koskevan teoreettisen tiedon kehittämiseen.

1.2 Johtajuuskuvan rakentuminen hotellin arjessa

Yhteiskuntatieteissä on yleistynyt 1970- ja 80-luvulta lähtien *kieellinen käänne*, jossa korostetaan kielenkäytön merkitystä todellisuuden muodostamisessa. Kielenkäytön laajempaan viitekehyksenä ja tieteellisenä paradigmana on sosiaalinen konstruktionismi, jossa inhimillinen todellisuus nähdään rakentuvan sosiaalisesti kielen avulla. Tutkimuksessani tarkastelen hotelliyrityksen johtajuutta sosiaalisena konstruktiona eli ihmisten välisissä suhteissa ja arjen käytännöissä rakentuvana johtajuutena sellaisena kuin se henkilökunnalle heidän arjessaan näyttäytyy ja kielen kautta rakentuu. Ihmiset rakentavat ja tuottavat päivittäin sosiaalista arkitodellisuutta keskinäisessä vuorovaikutuksessaan puheen ja kielen kautta (Berger & Luckmann, 1994.) Todellisuus voidaan täten määritellä sosiaalisten toimijoiden väliseksi muuttuvaksi tilaksi, jossa toimijat toimivat tietyssä sosiaalisessa kontekstissa, ajassa ja paikassa. Toimijat eivät kuitenkaan luo kokoajan uutta todellisuutta vaan uusintavat kaiken aikaa myös olemassa olevaa todellisuutta (Kovalainen, 2001, s. 22.)

Tutkimukseni tieteelliseksi päätehtäväksi on tutkimuksen varrella muodostunut ymmärtää, *miten ja minkälaiseksi johtajuuskuva rakentuu sosiaalisena konstruktiona hotelliyrityksessä osana jälkiteollista yhteiskuntaa*. Jaan tehtävän viiteen osaan. Ensimmäisessä osassa perehdyn niin matkailutyöhön kuin sen johtajuuteen liittyvään aikaisempaan kirjallisuuteen. Toisessa osassa paneudun tarkemmin johtajuuteen sosiaalisena konstruktiona ja sitä tukevaan suhteissa rakentuvaan johtajuusteoriaan.

Neljäntenä tutkin haastattelu- ja kokouskeskustelusta löydettyjä johtajuuden konstruktioita diskurssianalyysin keinoin ja tarkastelen, minkälaisia merkityksiä ja normeja sieltä on löydettävissä. Viidennessä osassa pohdin, mitä diskurssit kertovat jälkiteollisesta yhteiskunnasta.

Johtajuus muodostuu organisaation omista käsityksistä ja tulkinnoista: tulkinnallisesta mielikuvasta, joka on eräänlainen konstruktio jatkuvasti muuttuvasta todellisuudesta (Hatch, 2006, s. 335–336, Harisalo, 2008, s. 18 mukaan). Tulkinnallinen kuva johtajuudesta korostaa ihmisten sille antamia merkityksiä ja paljastaa taustalla toimintaa ohjaavia arvoja ja arvostuksia, jotka vaikuttavat toimintaan enemmän kuin organisaatorakenne. (Harisalo, 2008, s. 19). Tutkimukseni on tiedonintresseiltään ennen kaikkea tulkinnallinen ja perustuu suhdenäkökulmaan pohjautuvalle oletukselle siitä, että johtajuudelle on olemassa monia käsitteellistämisen tapoja, jotka muuttuvat prosessuaalisesti eri konteksteissa ja tilanteissa (esim. Koivunen, 2007). Tarkastelun alla ovat diskurssit eli ääneen lausutut puhe- ja ajattelutavat (Potter & Wetherell, 1987) sekä kulttuuriset käsitykset ja ymmärrykset (Koivunen, 2007), jotka rakentavat ja merkityksellistävät johtajuutta jonkinlaiseksi.

Tutkimuksessani *johtajuus* nähdään suhteissa rakentuvan johtajuusnäkökulman kautta moniäänisenä koko hotellihenkilöstön välisenä vuorovaikutustapahtumana, jonka merkityksien määrittelyyn osallistuvat kaikki yhdessä. Näin ollen johtajalla eikä esimiehellä ole sen suurempaa tulkintaoikeutta todellisuuteen kuin muillakaan työntekijöillä. Johtajuus ei näyttäytyä jaetussa todellisuudessa toimijoille objektiivisesti havainnoitavissa olevana kohteena vaan subjektiivisesti rakentuneena kehollisen ja kokemuksellisen vuorovaikutuksen kautta (Ropo, 2011, s. 192), jonka kautta saadut käsitykset mukautuvat keskustelujen kautta organisaation yhteiseksi tulkinnaksi päivittäisessä kanssakäymisessä (Kovalainen, 2001, s. 26).

Sosiaalisella konstruktioilla viitataan tiedon ja todellisuuden yhteisölliseen ja kielelliseen rakentumiseen; siihen että organisaatiolla on oma yhteisesti jaettu todellisuutensa. Siinä toimijat keskustelevat asioista muodostaen niistä konstruoituvia todellisuuksia (Heikkinen, 2007, s. 145). Mitään käsityksiä ei ole ennen kuin se on sosiaalisesti rakennettu, eikä mitään pysy, ellei niitä jatkuvasti tuoteta puheessa uudelleen (Berger & Luckmann 1994; Burr, 2004; Gergen, 1999, s. 53). Tämän konstruktivistisen käsityksen mukaisesti sosiaalinen maailma on olemassa vain siksi, että ihmiset ovat tuottaneet

sen olemassaolollaan ja osallistamalla siihen (Stainton Rogers, 2003, s. 8).

Tutkimuksessani olen kiinnostunut, mitkä asiat tehdään olemassaolevaksi juuri kielen avulla sosiaalisessa vuorovaikutuksessa.

Linda Smircichin ja Gareth Morganin (1982) mukaan organisaation todellisuus rakentuu *merkityksistä*, niiden tulkitsemisesta ja niiden mukaan toimimisesta. Todellisuus on olemassa ihmiselle merkitysvälitteisesti: maailma ei esiinny kaikille sellaisenaan, yhtenä todellisuutena, vaan sen suhteen kautta, joka meillä on tähän maailmaan. (Alasuutari, 1994, s. 35–36). Laveasti ajateltuna kaikilla suomalaisilla matkailualan työntekijöillä on oma yhteinen todellisuutensa, sillä kuulumme samaan kulttuuriin ja meillä on yhteneväisiä kokemuksia työstämme. Jokaisessa matkailualan organisaatiossa on kuitenkin omat keskinäiset suhteensa. Hotelliorganisaation sisällä työskentelevien ihmisten ympärille muodostuu näin ollen oma yhteisesti jaettu sosiaalinen todellisuutensa. Myös kulttuurin sisällä vallitsee omat merkitykseksensä ja jos tutkisin hotellin johtajuutta vaikkapa aasialaisessa kontekstissa, tulkintani olisi varmasti kovin erilainen.

Tutkimukseni asemoituu tieteenfilosofialtaan sosiaalisen konstruktionismiin ja sen perusta on länsimaisessa filosofisessa ajattelussa. Sosiaalinen konstruktionismi toimii samalla tutkimukseni maailmankuvana, jonka kautta hahmotan maailmaa ja tutkimuskohdettani. Sosiaalisesta konstruktionismista on tullut yhteiskuntatieteissä viimeisen parin vuosikymmenen aikana suosittu lähestymistapa ja sitä edustavat tutkijat ovat kiinnostuneet ymmärtämään, millä tavoin organisaatiot, tieto ja identiteetti rakentuvat sosiaalisesti. Sosiaalisen konstruktionismin juuret ovat lähtöisin fenomenologisesta sosiologiasta, etnometodologiasta ja tiedonsosiologiasta. (Cuncliffe, 2008, s. 124.) Samalla tutkimukseni asettaa tutkimuksen tekemisen lähtökohdiksi sosiaalisen ontologian, jossa todellisuuden katsotaan määrittävän sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. (Berger & Luckmann, 1994, Veijola, Germann Molz, Pyyhtinen, Höckert & Grit, 2014).

1.3 Diskurssianalyysi haastattelu- ja kokousaineistosta

Tutkimukseni empiirinen osa on toteutettu Pohjois-Suomessa sijaitsevassa hotelliketjuun kuuluvassa hotelliorganisaatiossa syksyllä 2014. Aineisto on kerätty syys- ja lokakuun vaihteessa haastatteleamalla samaisen hotellin hotellivirkailijaa, vastaanottopäällikköä ja hotellinjohtajaa sekä nauhoittamalla yksi johtoryhmän kokous, johon osallistuivat

vastaanoton ja ravintolan päälliköt ja hotellinjohtaja. Litteroinnin kautta tekstimuotoon saattamani aineisto on puhuttua vuorovaikutusta, josta välittyy, minkälaiseksi johtajuus koetaan diskursiivisesti kielen välityksellä. Tutkimuskohteenani ovat puheessa rakentamat konstruktiot johtajuudesta. Tutkimuksessa olen halunnut antaa äänen ihmisille, joilla tiedän olevan käytännön tietämystä johtamisesta hotelliorganisaatiossa. Tiedon saamista kaikilta ei voi pitää itsestäänselvytenä, sillä John Triben (2004) mukaan tiedon tuottamiseen liittyy aina valtaa, jota joillakin ihmisryhmillä on muita enemmän ja jonka vuoksi he saavat äänensä muita enemmän kuuluviin. Tässä tutkimuksessa olen antanut saman painoarvon niin johtajan kuin työntekijänkin puheelle aineistoa tulkitessani.

Tutkijana, yhteiskuntatieteilijänä ja matkailualan työntekijänä en kuitenkaan mene sisälle täysin vieraaseen tutkimuskohteeseen vaan olen osa matkailuteollisuutta ja jälkiteollista yhteiskuntaa, jota tutkin puhuen samaa kieltä ja jakamalla samat arvot (esim. Lühje, 2013). Ulkopuolisena tutkijana en tietenkään pääse täysin sisälle ihmisten keskinäiseen vuorovaikutukseen organisaation sisällä vaan tyydyn tutkimaan johtajuutta sellaisena konstruktiona kuin se minulle puheen kautta välittyy. J. Preecen (1994, s. 196) mukaan ihmisen toimintaa ohjaavat kuitenkin hänen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tekemänsä tulkinnat, jonka vuoksi uskon, että tutkittavat puhuvat haastattelussa siitä samasta yhteisestä todellisuuden kuvasta, jonka he muodostavat toistensa kesken työpaikalla ja korostavat siinä erityisesti itselleen sillä hetkellä merkityksellisiä asioita. Toisaalta kokousaineiston kautta minulle tarjoutuu mahdollisuus tutkia myös yhtä aitoa vuorovaikutteista tilannetta.

Tutkimukseni edustaa kvalitatiivista tutkimusotetta ja analyysimenetelmänä käytän aineistolähtöistä diskurssianalyysiä. Tutkimuksen lähtökohdaksi olen valinnut diskurssien ja niiden kautta syntyvien merkitysten rakentumisen tarkastelun. Diskurssianalyysiä voisinkin kutsua merkityksiä etsiväksi analyysiksi. Analyysivaiheessa olen poiminut johtajuuden kannalta olennaiseksi tulkitsemiäni aineisto-otteita keskustelusta siitä todellisuudesta, jollaisena se toimijoiden kertomana välittyy. Tutkijana olen varjellut tutkittavien ja yrityksen anonymiteettiä hyvää tieteellistä käytäntöä (ks. Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2009, s. 6) noudattaen, enkä täten tuo niitä esiin tutkimuksessani missään vaiheessa. Erityistä tarkkuutta olen kiinnittänyt analyysivaiheessa esiin nostamiini puhenäytteisiin, joissa tunnistamisen mahdollisuus Pohjois-Suomen kokoisella alueella on suuri. Koko tutkimusprosessin ajan olen arvioinut omaa toimintaani ja pyrkinyt

noudattamaan tutkimuksenteon eettisiä tekijöitä tutkimuseettisten periaatteiden mukaisesti ja tiedeyhteisöä kunnioittavalla tavalla. Toimiakseni eettisesti olen käyttänyt viittauksia lainatessani toisen alun perin kirjoittamaa tekstiä ja perehtynyt aiheittani käsittelevään aikaisempaan tutkimukseen hyvän tavan mukaisesti. Olen myös pyrkinyt siihen, että minulla on muiden tutkijoiden kanssa yhdenmukaiset käytänteet. Olen myös tiedostanut tutkimusta tehdessäni käsitteleväni asiaa vain länsimaisen ajattelutavan mukaan ja osaltaan sulkenut väkisinkin muita näkökulmia pois. (ks. Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2009, s. 5-6.)

Tarkastelen tutkittavaa ilmiötä oman kulttuurini ja omien kokemuksieni kautta. Uskon, että kolmen vuoden mittainen kokemus vastaanottovirkailijan tehtävistä sekä muu työkokemus matkailualalta ja muista palvelutehtävistä auttaa minua pääsemään paremmin sisään tutkimuskohteeseeni. En näe sitä ongelmana tiedon objektiivisuuden kanssa, sillä ajattelen hermeneuttisen ajattelutavan mukaisesti, että tutkijalla on aina on esiymmärryksensä tutkittavaan asiaan. Verratessani konstruktioita omaan todellisuuskuvaani olen itsekkin osallisena juuri kyseisessä todellisuudessa hahmottaen sitä omaksumiemme kielellisten ideoiden ehdoilla. (esim. Lüthje, 2013.)

1.4 Tutkielman kulku

Tutkielmani koostuu kymmenestä luvusta, joista ensimmäisessä eli tässä luvussa on ollut tarkoituksena johdatella lukija aihepiiriin pariin. Toisessa luvussa tarkastelen uutta työtä ja jälkiteollista yhteiskuntaa matkailututkimuksen työn tutkimuksen näkökulmasta. Kolmannessa luvussa kartoitan keskeisiä johtajuuden näkökulmia sekä kiinnitän huomiota siihen, kuinka johtajuus- ja organisaatioteoreettinen ajattelu ovat kehittyneet historiasta nykyaikaan. Neljännessä luvussa avaan sosiaaliseen konstruktionismiin perustuvat tieteenfilosofiset lähtökohdat, siitä miten hahmotan tutkittavan todellisuuden ja kerron, miten se näkyy teoreettismetodologisissa valinnoissani suhteissa rakentuvassa johtajuusnäkökulmassa ja diskurssianalyysissä. Viidennessä luvussa kerron tarkemmin tekstuaalisesta tasolta tulkitsevaan tasoon etenevästä diskurssianalyysiprosessistani, keräämästäni aineistosta sekä omasta positiostani tutkijana. Tutkimukseni pääpaino on kuitenkin analyysiluvuissa 6,7, 8 ja 9, joissa teen tutkijatulkintoja tutkittavien konstruoimasta johtajuudesta pohjoissuomalaisessa hotelliyrityksessä eli nostan aineistosta esiin tulleita diskursseja ja niiden merkityksellistämisen tapoja. Johtopäätöslukuun 10

kokoan tutkimukseni keskeiset päätulokset ja pohdin, mitä ne voivat kertoa aikamme jälkiteollisesta yhteiskunnasta.

2. NÄKÖKULMIA HOTELLITYÖN JA JÄLKITEOLLISEN YHTEISKUNNAN YMMÄRTÄMISEEN

Matkailusta on tullut viime vuosina merkittävä elinkeino. Matkailutyössä on monia sellaisia piirteitä, jotka kuvaavat hyvin aikamme yhteiskuntaa. Tässä luvussa esittelen aluksi selvityksiin perustuvaa ja tieteellistä keskustelua nykyaikaisesta, jälkiteollista yhteiskunnasta ja työntutkimuksesta sekä kuvaan tarkemmin sen ilmenemismuotoja hotellityössä ja -liiketoiminnassa.

2.1 Jälkiteollisen yhteiskunnan piirteitä

Matkailutöiden lisääntyminen ja kasvu ovat osa laajempaa yhteiskunnallista muutosta, jossa länsimaisissa yhteiskunnissa on siirrytty 1990-luvulta lähtien alkutuotannosta ja teollisesta tuotannosta jälkiteolliseen palvelutuotantoon ja kulttuuriin mikä on tuonut mukanaan uudenlaisia töitä, olosuhteita ja ammatteja (Veijola, Hakkarainen & Nousiainen, 2013, 173; Veijola & Valkonen, 2008, s. 9.) Läntinen maailma näyttää tulevan kaiken aikaa yhä enemmän matkailun kaltaiseksi, sillä se perustuu yhä enemmän tietoon, kommunikatioon, vieraanvaraisuuteen ja kokemuksiin (Veijola, 2010, s.110).

Matkailutoimiala muodostaa laajan toimialojen kokonaisuuden, johon kuuluu majoitus- ja ravitsemistoiminta, henkilöliikenne, matkatoimistot, ohjelmapalvelut ja erilaiset tapahtumat, jotka työllistävät jatkuvasti yhä useamman ihmisen. Majoitustoiminnan piiriin kuuluu TOL2008-tilastointiluokituksen mukaan hotellit, motellit, matkustajakodit, vastaavat majoitusliikkeet, retkeilymajat, lomakylät, leirintäalueet, asuntolat, täysihoidolat, maatilamatkailu, bed & breakfast, lomamökkien vuokraus ja muualla luokittelematon majoitustoiminta (TEM, 2013, s. 8). Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisema majoitustoiminnan toimialaraportti (2013) kertoo, että majoitusvuorokausilla mitattuna matkailukysyntä saavutti Suomessa ennätystasonsa reilut 20 miljoonaa vuorokautta vuonna 2012. Suomessa jo pelkästään majoitustoiminnan alalla on 1900 toimipaikkaa, niiden liikevaihto on yli 1,5 miljardia euroa ja ne työllistävät noin 12 000 henkilöä. (TEM, 2013.) Vastaavasti Lapin liiton julkaiseman Lapin suhdannekatsauksen (2014, s. 9) mukaan Lapissa hotellien ja vastaavien majoitusliikkeiden osuus liikevaihdosta oli 155 miljoonaa euroa ja henkilöstömäärä 3 260 henkilötyövuotta.

Majoitustoiminnassa alaa dominoivat hotellit, joiden osuus on kolmannes kaikista toimipaikoista. Vaikka Suomea pidetään vielä pienien yksityisten hotellien maana, ketjuhotelleihin liittyminen ja ketjuhotellien määrä ovat viime aikoina lisääntyneet merkittävästi. Ketjuhotelleilla on myös pieniin hotelleihin verrattuna parempi näkyvyys ja liikevaihto. Suomalainen hotelliala on jakaantunut kahteen ääripäähän, joista toista ääripäätä edustaa pientaajamien peruspalveluista vastaavat pienet hotellit ja toista ääripäätä isot ketjuuntuneet matkailu- ja talouskeskittymien hotellit. Kun isoilla ketjuilla on käytössään kehittämisen voimavarat ja kapasiteetin luoma avainasema kehittyneine varausjärjestelmineen ja järjestelmällisine toimintatapoineen sekä sähköisine jakelukanavineen, pienellä hotelliyrityksellä perustuu yrittäjyyteen, rajallisiin voimavaroihin ja ulkoisiin tekijöihin. (TEM, 2013, s. 12, s. 46.)

Hotelliala kuuluu matkailu- ja vieraanvaraisuusalojen piiriin. Perinteisen matkailu- ja ravitsemisalajaottelun sijaan Johan R. Edelheim (2013) puhuu matkailu- ja vieraanvaraisuus-aloista. Edelheim erottelee vieraanvaraisuuden kahdeksi sanaksi vieraaksi ja varallisuudeksi. Aikoinaan se on tarkoittanut, että pitää olla varaa kaitsea vieraita. Vieraita eivät olleet pelkästään kutsutut vieraat vaan sanansa mukaisesti vieraat ihmiset, jotka olivat yösijaa tai ruokaa vailla. Siihen aikaan vieraista oli tapana huolehtia, vaikei siihen olisi juuri rahaa ollutkaan. Vieraasta pidettiin parempaa huolta kuin itsestään, eli oltiin vieraanvaraisia. Nykyisin vieraanvaraisuusaloilla (engl. *hospitality industry*) tarkoitetaan kaikkia aloja, jossa jollain tavalla tarjotaan vieraille palveluita vastinetta vastaan. Vieraanvaraisuus ei siis enää ole pelkästään kulttuurinomainen tapa tarjota vieraille vaan samalla se tarjoaa useita elinkeinoja monille ihmisille. (Edelheim, 2013.)

Vallitsevassa näkökulmassa eli kaupallisessa mielessä vieraanvaraisuus tarkoittaa käytännössä ruoan, juoman ja majoituksen tarjoamista vastinetta vastaan eli majoituslalla perinteisesti tarjottavia palveluita, joissa taka-ajatuksena on kaupallisen voiton saaminen (Lashley, 2007). Se kuvaa samalla hyvin jälkiteollista yhteiskuntaa, jossa länsimaisen kulttuurimme aidoista asioista on tullut vaihdon taloutta (Adkins, 2005, Harney, 2010, Veijola ym. 2013, s. 174 mukaan). Yhteiskunnallisessa näkökulmassa vieraanvaraisuudessa puolestaan korostetaan pyyteetöntä sydämellistä tapaa ottaa vieraita vastaan ja sen olemista kulttuuria itseään (Nousiainen, 2014).

Jälkiteollista yhteiskuntaa kuvaa myös työn ja vapaa-ajan hämärtyminen, joka tekee vaikeaksi niiden erottamisen toisistaan (Guerrier & Adib, 2003). Erityisesti vapaa-ajan

teollisuudessa työskennellään muiden vapaa-ajalla (Veijola ym. 2008, s.23). Max Weber (1904/1980) uskoi porvariston menestyksen syyksi protestanttisen työn etiikan, jonka mukaanelämä maan päällä tulee olla ahkeraa puurtamista, joka sitten palkitaan taivaan portilla. Etiikkaan kuului töiden arvottaminen hovin edelle (Veijola ym. 2008, s.30.) Me suomalaisetkin olemme tunnettuja sisustamme ja kovasta työnteosta. Yhteiskunnasta on tullut myös globaali, teknologia on kehittynyt, määräaikaisten työsuhteet ja vuokratyö ovat lisääntyneet ja työ- ja vapaa-aika ovat hämärtyneet toisistaan. Työn tekemistä ja ohjaamista määrittävät yhä enemmän tilat ja tekniset välineet ympärillämme. Yritysten liiketoiminta perustuu yhä enemmän voiton tavoitteluun ja tehokkuuteen, joka näkyy tuloskeskeisyytenä ja vuokratyön ja osa-aikaisen työn käytössä ja joka heijastuu työntekijöiden pahoinvointina. (ks. Beck 2000, Julkunen 2008, Siltala 2004.)

Kaiken kaikkiaan jälkiteollista yhteiskuntaa kohtaan esitetään niin kritiikkiä kuin puoltavia argumenttejakin, mikä tulee selkeästi esiin esimerkiksi Tuulia Merrantin uutukaisessa pro gradu -tutkielmassa. Merranti (2014) paneutui hotellialan työhyvinvointiin tutkimalla diskurssianalyysin avulla internetin keskustelufoorumeissa käytyä keskustelua hotellialan työstä. Merrantin mukaan yhteiskunnalta ja organisaatiolta tulevat työn epävarmuustekijät johtavat työuupumukseen ja työtyytyttömyyteen. Tällaisiksi epävarmuustekijöiksi luettiin pelko työttömyydestä, työsuhteessa tapahtuvat muutokset, pelko koulutettujen ylitarjonnasta ja työpaikkojen vähydestä sekä pelko yksilön ominaisuuksien sopimattomuudesta työhön. Vuoro- ja yötyöstä, riittämättömyyden tunteesta, kiireestä ja laaja-alaisesta palveluympäristön hallinnasta seuraa puolestaan työuupumus. Työtyytyttömyyttä koettiin riittämättömästä palkitsemisesta, heikkotasoisesta koulutuksesta, ammatillisen itsetunnon puutteesta ja työntekijöiden vaihtuvuudesta johtuen. Työtyytyväisyys nousi esille työyhteisö ja sen tukeva vaikutus, nauttiminen asiakaspalvelusta ja sitä kautta tuleva viihtyvyys sekä hotellialan kansainvälisyys. (Merranti, 2014.)

2.2 Hotellityö uuden työn kuvastajana

Hotellityötä voidaan pitää yhtenä keskeisimmistä ja näkyvimmistä matkailualan ammateista Suomessa. Hotellityö liittyy osaksi laajempaa matkailutyön kenttää, ja sille löytyy yhtenäisiä piirteitä monien palvelualan rinnastettavien töiden kanssa. Tätä uudenlaista työnmuotoa tutkijat ovat alkaneet kutsua nimellä *uusi työ* (ks. esim, Beck,

2000; Sennett 2002, Vähämäki, 2003; Holvas & Vähämäki, 2005; Jokinen, 2006, Veijolan & Valkosen mukaan, 2008, s. 9-10). Hotellityö lukeutuu osaksi matkailuteollisuuden, majoitus-liiketoiminnan piirissä tehtävää palvelutyötä, jonka konkreettisena tilana toimii hotellirakennus. Elämysteollisuuden lanseeranneet B. Joseph Pine ja James Gilmore (1999) toivat esiin ajatuksen, jonka mukaan työ on teatteria, jonka näyttämönä toimivat yritys ja sen fyysiset tilat. Hotelliyrityksen näkökulmasta katsottuna näyttelijän rooleissa toimivat näin ollen vastaanottovirkailijat, hotellipäällikkö, hotellinjohtaja, tarjoilijat, kokit ja kerroshoitajat. Hotelli sisustuksineen, vastaanottoineen, majoitushuoneineen, ravintoloineen, henkilökunnan asusteineen puolestaan toimisivat tapahtumapaikkana; näyttämönä ja materiaalisena paikkana toiminnalle.

Hotellityön keskiössä on sen tekijät; ihmiset, joiden tekemiset ja esitykset toimivat keskeisessä roolissa matkailijan elämyksen tuottamisessa (Adkins & Skeggs, 2004; Adkins & Jokinen, 2008, s. 143) Työtehtävien hoitamiseen liittyvän osaamisen lisäksi työntekijältä odotetaan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyviä taitoja, jotka ovat sidoksissa työntekijän persoonaan ja olemukseen. Hiljainen tietotaito on matkailutyössä ruumiillistunut henkilöön eikä työnjärjestykseen kuten esimerkiksi tehdastyössä. Taidot ovat siten erottamaton osa persoona, tapoja ja kokemuksia, vaikka työ saattaisikin ulkoapäin näyttää kuinka yhdenmukaiselta tahansa. (Veijola ym. 2008, s. 51.) Kingin (1995) mukaan onnistunut vieraanvaraisuus edellyttää tietoa siitä, mikä tuottaa vieraalle iloa ja taitoa osata tuottaa se moitteettomasti ja anteliaasti, jonka vuoksi työntekijän taidot nousevat keskeiseksi tekijäksi hotellialalla. Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittamassa projektissa nimeltä *Mistä lappilainen vieraanvaraisuus on tehty*, tullaan tuloksiin, jossa lappilaisen vieraanvaraisuuden elementit syntyvät ihmisten kautta. Ensinnäkin palveluasennetta on vaikeampi kopioida kuin tuotteita ja toiseksi työntekijän asenteella ja kyvyllä lukea vierasta ovat tärkeimmät matkailu- ja muulta vieraanvaraisuustyöltä vaadittavat ominaisuudet. (Nousiainen, 2014.) Ruumiillisuuden tunnistaminen mahdollistaa aistien kokemisen, elämisen ja niistä syntyvien tuntemusten jakamisen muille ihmisille. Työn esteettisyys korostaa persoonallisten ominaisuuksien tärkeyttä; on samaan aikaan sekä näytettävä että kuulostettava hyvältä. (Anttila, 2012.)

Arlie Russell Hochschildin (1983) ja Catherine Caseyn (1995) mukaan nimenomaan juuri naisvaltaisilla palvelualoilla työ on aikaisempaa henkilöityneempää ja emotionaalisesti kuormittavampaa, jolloin työntekijän on asiakasrajapinnassa työskennellessään piilotettava omat henkilökohtaiset tunteensa ja siitä huolimatta pystyttävä vastaanottamaan asiakkaan

tunnekuohut. Voidaan puhua työelämän *kulttuurisesti feministisoituneesta* puolesta (Gordon, 1983, Haraway, 1991, s. 166, Veijola, 2010, s. 112 mukaan). Uudessa työssä ruumiillisuus vaatii tekijältään kokonaisvaltaista läsnäoloa, jossa hän ilmentää olemuksellaan ja tekemisellään työantajaa ja sen tuotteita (Anttila, 2012). Ihmisruumis näyttäytyy yhä kasvamassa määrin suorituskykynä ja kykynä sitoutua samaan aikaan vaihteleviin toimintoihin ja tapahtumiin eli performatiivisena; esittävänä ruumiina tai kehona, joka toimii samalla tuottavuuden lähteenä yritykselle (Styhre, 2004, s. 104). Soile Veijola ja Eeva Jokinen (2008) tuovatkin keskusteluun mukaan sukupuolen toimien ja esitysten emännöimisen ja isännöimisen muodossa. Nykyistä työn yhteiskunnallista järjestystä he (2008) ovat kutsuneet nimellä *Hostessing Society* eli emännöimisen, piikominen ja seuralaispalvelujen yhteiskunta, jossa tehtävä työ koostuu emännöimisen toiminnoista ja esityksistä ja tuovat osaltaan esiin sen feminiiniset ulottuvuudet. Siinä ennen kotona tehdyt rutiinit ja performanssit ovat siirtyneet työelämävalteiksi (emt. 2008). Toisaalta mielestäni luokkayhteiskunnasta ei voida enää puhua, jonka vuoksi mielestäni piikominen lienee olevan liian vahva ilmaisu työstä, jota tehdään vapaaehtoisesti. Feministiteorioistaan tunnetun Judith Butlerin mukaan sukupuoli-identiteetti rakentuu performatiivisesti ilmaisuista, jotka ymmärretään sen seurauksina. Täten sukupuoli on pysyvän identiteetin sijasta heiveröinen luomus, joka kiinnitetään ulkoiseen todellisuuteen samoja tyylieltyjä akteja toistamalla. Toisin sanoen, teot, eleet ja ilmaisut rakentavat vaikutelman sisäisestä tekoja organisoivasta sukupuoli-olemuksesta. Sukupuoli nähdään olemisen sijasta performansseina, jotka ovat joukko uudelleen toistettavia akteja, jotka tulevat luoneeksi illuusion luonnollisesta olenosta. Ihminen siis tarkoittaa edelleen naista tai miestä, mutta kategorioiden hyväksyminen ei tarkoita sitä, että hyväksyisi niiden luonnollisuuden. (Butler, 1990, s.33, 111, Oksala, 1997, s. 178 mukaan.) Myös Veijola ja Jokinen (2008) hyväksyvät näkemyksen sukupuolesta häilyvänä toimena, joka perustuu tapoihin (alun perin Bordieu, 1990) mukaan ja performatiivisiin toimintoihin, kuten Butler (1990) esittää. Uusi työ edellyttää siis tietynlaisia naisellisuuden esityksinä pidettyjä toimintoja, kuten vieraanvaraisuutta, tunnelman luomista ja sosiaalisia taitoja (emt.)

3. NÄKÖKULMIA JOHTAJUUDEN YMMÄRTÄMISEEN

Kun teollisuusyhteiskunnassa johtaminen näyttäytyi muodollisena, valvovana ja tehokkuuteen tähtäävänä, niin nykyisessä jälkiteollisessa palveluyhteiskunnassa matkailutyötä tekevät ihmiset nousevat yhä tärkeämmiksi voimavaroiksi yritykselle. Johtaja ei ole pelkästään henkilö, joka suunnittelee muodolliset puitteet yritykselle ja kontrolloi niiden säilymistä. Ihmislähtöisessä työssä johtajuuden tulee tähdätä positiivisten symboleiden luomiseen, epävarmuuden poistamiseen ja työnteon mielekkääksi tekemiseen (Arvonen 1991, s. 11–13.) Olen havainnut, että matkailutyöstä tehdyissä tutkimuksissa johtajuus on monesti loistanut poissaolollaan, joka on johtanut siihen että työpaikalla on huono työhyvinvointi tai työntekijälle on jätetty liian suuri vastuu. Sen vuoksi olen halunnut nostaa johtajuuden tutkimukseni keskiöön.

Perehdyn tässä luvussa siihen, miten johtamista on aikaisemmin tutkittu ja mitä uusia näkökulmia on tuotu keskusteluun. Johtajuutta (engl. *leadership*) on ollut maailmassa yhtä kauan kuin on ollut ihmisiä ja on voitu puhua jossain määrin organisoidusta toiminnasta. Johtajuuden ilmiötä on lähdetty tutkimaan erilaisin tavoin, joka on vaikuttanut siihen, miten johtajuus on koettu historiassa ja miten se koetaan nykypäivän yhteiskunnassa. (Ropo, 2011, s.191–192). Tieteellisesti sitä on kuitenkin alettu tutkia Gary Yuklin (2010, s. 20) mukaan vasta 1900-luvulta. Johtajuuden tutkimus jakaantuu traditioiltaan kahteen koulukuntaan, joista ensimmäinen edustaa yksilökeskeistä paradigmaa ja jälkimmäinen kulttuurintutkimuksellista, suhteissa rakentuvaa näkökulmaa. Perinteiset maskuliiniseksi mielleytetyt johtamisen näkökulmat ovat eläneet kultakauttaan erityisesti 1900-luvun alusta aina 1980-luvulle asti, kun taas uudet feminiiniseksi mielleytetyt johtajuuden näkökulmat ovat kasvattaneet suosiotaan 2000-luvusta lähtien (esim. Lämsä, 2003).

Johtajuusnäkökulmat ovat syntyneet yleisesti ottaen aina aikaisemman kritiikille. (Parry & Bryman, 2006.) Oleellinen aikaisemman tutkimuksen kritiikki kohdistuu siihen, että johtamista on lähetty määrittelemään, ennen kuin on kysytty mitä se on (Alvesson & Deetz, 2000, s. 52; Ladkin, 2010, s. 3). Johtajuuden ilmiötä on alettu ymmärtää uudessa tutkimuksessa objektiivisesti havainnoitavissa olevan kohteen sijaan *subjektiivisesti kehollisen* (engl. *embodied*) ja *kokemuksellisen* (engl. *aesthetic*) vuorovaikutuksen kautta rakentuvaksi ilmiöksi (Ropo, 2011, s.192). Johtajuus saa organisaatioissa ja yhteiskunnassa eri piirteitä eri aikana, mutta aikaisemmat käsitykset vaikuttavat osaltaan edelleen ajatteluamme ja ideologiaamme.

3.1 Perinteiset yksilökeskeiset johtajuusnäkökulmat

Marvin Loperin (1979, s. 17) johtajakeskeisessä ja hänen ominaisuuksiinsa keskittyvässä hotellikontekstia tutkivassa tutkimuksessa hotellinjohtajat näyttäytyvät autoritäärisenä ja henkilökuntaansa rodun mukaan määrittävinä henkilöinä, jotka pitävät henkilökuntansa kanssa palavereja vain saadakseen tarkalleen tietää ja valvoa, missä mennään. Myöskään ihmislähtöisyyttä ja henkilökunnan laajaa osallistumista johtamiseen ei pidetty suotavana, eivätkä he nähneet tarvetta korostaa näitä arvoja toiminnassaan myöskään jatkossa, sillä heillä oli mielestään parempi tietämys asioista. Myös oppikirjoissa on havaittavissa vielä melko perinteinen näkökulma johtajuuteen. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla –kirjassa Ulla Eräsalo (2011, s. 116) kirjoittaa seuraavaa: ”Johtajuus näyttää todelliset kasvonsa yrityksen arkipäivässä, jolle raamit on luotu yrityksen henkilöstöstrategiassa ja –politiikassa. Johtaja ja esimies suuntaa toimintaa tulevaisuuteen ja ohjaa joukkojaan toteuttamaan yrityksen toiminnalliset strategiat. Johtamistyö on yrityksen toiminnan ja sen henkilöstön ohjaamista siten, että yritys voi saavuttaa sille asetetut päämäärät ja tavoitteet. Esimies ei tee tulosta yksin vaan hän tarvitsee joukkueensa apua puhaltamaan hiilen liekkiin.”

Vastaavanlaisia perinteisiä johtajuusnäkökulmia yhdistää niiden johtajakeskeisyys, jossa johtajan piirteet, kyvyt ja toiminta ovat olleet tutkimuksen keskiössä (Lindgren & Packendorff, 2009, s. 287). 1900-luvun alun johtamiskeskustelua siivittivät piirreteoriat, jotka korostivat johtajan henkilökohtaisia ominaisuuksia ja piirteitä. Erilaiset piirreteoriat tuottivat tietoa siitä, millaisia piirteitä hyvällä johtajalla tulisi olla hyvään suoritukseen päästäkseen (Parry & Bryman, 2006, s. 448). Historialliselle aikakaudelle ominaista ajattelua kuvaa hyvin näkemys, jonka mukaan johtajalle on kertynyt poikkeuksellisen paljon hyviä ominaisuuksia. Johtajan kyvyt nähtiin luonnonlahjoina, jotka oli suotu vain muutamille yksilöille. Oppikirjan teksti sen sijaan kertoo arjen todellisuutta siitä, että johtajakeskeistä kirjallisuutta tuotetaan kaiken aikaa uudelleen ja uudelleen.

Meryem Akoglan Kozakin ja Selda Ucan (2008) tutkimus edustaa johtajan tyyliin ja käyttäytymiseen keskittyvää tutkimusta. Siinä tehty kyselytutkimus toteutettiin Turkin Alanyan viiden tähden hotelleissa yhteensä noin noin 200 hotellinjohtajalle ja -päällikölle. Sen tulokset osoittivat, että valtaosa johdosta on omaksunut osallistavan ja joustavan

johtamisymmärryksen ja ihmisläheisen suunnan, mikä on hotelli- ja matkailualalle tyypillistä. Hotellialan johtajat edustivat organisaatioissaan demokraattista ja välinpitämätöntä antaa mennä (ransk. *laissez faire*)-johtamistyyliä, jonka seurauksena välit alaisiin koettiin joko keskusteltaviksi tai sitten alaisille annettiin paljon auktoriteettia ja vastuuta tehdä päätöksiä. Tutkimuksen mukaan muutosorientoitunut, luova, inspiroiva, tutkiva, johtava ja opastava johtaja on yksi merkittävimmistä hotelliyritysten menestystekijöistä, mutta se tunnustaa, että työympäristöllä ja johtajan ja henkilöstön luonteenpiirteillä on vaikutuksensa johtamistyylien luomisessa. (Kozak & Ucan, 2008, s. 129–131.) Tyyliteorioissa keskityttiin johtajan käyttäytymiseen ja eri käyttäytymistyylien vaikuttavuuteen ryhmän tuottavuudessa (Lindgren & Packendorff, 2009). Tyyliteoriat tarjosivat tietoa siitä, miten johtajia voidaan kouluttaa hyviksi johtajiksi (Parry & Bryman, 2006, s. 448). Toisin sanoen johtajan käyttäytymiseen ja tyyliin keskittyvä tutkimus ohjaa kiinnittämään huomiota näihin piirteisiin unohtaen ympäröivän maailman.

Johtajuustyylien ja –käyttäytymisen tutkimus nosti esiin johtamistyylin toimia suhteessa alaisiin ja tehtäviin. Johtajuuden tehokkuutta alettiin mitata alaisten tyytyväisyydestä ja työsuorituksesta. Alaisille kohdistettiin kyselyitä esimiesten johtamiskäyttäytymisestä. (Ropo, 2011, s. 195.) Tutkimuksissa huomattiin, että ihmisten huomioon ottamisella ja alaisten tyytyväisyydellä oli suuri vaikutus työn tehokkuuteen (Yukl, 2010, s. 105). Tyyliteoriat saivat kritiikkiä kuitenkin siitä, etteivät ne ottaneet tarpeeksi huomiota tilannesidonnaisia vaikutuksia, eli sitä että, eri tilanteissa toimivat eri asiat.

Sittemmin johtamisen tutkimuksessa kiinnostuttiin tilannesidonnaisista teorioista, jotka pyrkivät tutkimaan tilannetekijöitä, jotka vaikuttavat eri johtamistapojen tehokkuuteen. (Parry & Bryman, 2006, s. 448–449.) Tilanneteoreettiset johtajuustutkimukset ovat saaneet jalansijaa tutkimuskentällä 1960-luvulta lähtien (Ropo, 2011, s. 196). Tehokas johtaja nähtiin sellaisena, joka osasi valita oikean johtamistyylin tietyissä tilanteissa (Crevani ym., 2010, s.78). Tilanneteoriat saivat kritiikkiä liiasta johtajaan keskittymisestä tilanteessa ja ryhmän välisen vuorovaikutuksen unohtamisesta ja näin uusi johtajuus sai alkunsa.

Uutta johtajuutta edustavat lähestymistavoiltaan *transformationaalinen eli muutosjohtajuus, karismaattinen johtajuus ja visionäärinen johtajuus*. Uusi johtajuus -käsitettä käytetään kuvaamaan johtajuutta, jossa johtajat nähdään merkityksen johtajina, jotka organisationaalista todellisuutta visioiden ja määrittäen organisaation mission ja sen arvot. Karismaattiset johtajat nähdään merkittävänä ja vaikutusvaltaisina sankarillisina

henkilöinä, jotka osaavat kertoa houkuttelevia visioita ja käyttää vahvaa ja ilmaisurikasta kieltä vaikuttaakseen kuulijat omasta erinomaisuudestaan (Bryman, 1992, s. 22, Ropo, 2011, s. 193 mukaan). Tutkimus keskittyi tässäkin lähestymistavassa ylimpään johtoon, mutta aikaisemmista traditioista poiketen tässä käytettiin kvantitatiivisen tutkimuksen ohella myös kvalitatiivista tutkimusta. (Parry & Bryman, 2006, s.450–451.) Perinteisiä johtajuusnäkökulmia edustavat myös suhdeteoriat, jossa johtaminen näyttäytyy johtajan ja alaisen välisenä kaksisuuntaisena vaikutussuhteena, jolla on jokin yhteinen päämäärä (Uhl-Bien, 2006, s. 656–657). Edellä mainitsemani johtajuuskäsitykset ovat saaneet kuitenkin kritiikkiä osaltaan johtajan sankarina pitämisestä, osaltaan keskittymisestä liiaksi ylimpään johtoon ja osaltaan epämuodollisten johtajuusprosessien huomiotta jättämisestä (Alvesson & Sveningsson, 2003; Parry & Bryman, 2006; Crevani ym. 2010). Aikaisemmassa tutkimuksessa johtajuus sen abstraktista olemuksesta huolimatta on haluttu sijoittaa osaksi erilaisia yksilöitä, jotka on erotettu kulttuurisesta kontekstistaan (Crevani ym., 2010, s. 77).

3.2 Uudet jaetut johtajuusnäkökulmat

2000-luvun alku toi mukanaan käsityksen *jaetusta johtajuudesta* (engl. *shared leadership*), joka korostaa johtajuutta kollektiivisena toimintana ja sen kuulumista kaikille (Crevani, 2007, s. 78). Vaikka toiminta ja sen vaikutukset siirtyivät lähestymistavassa tarkastelun keskiöön Parryn ja Brymanin (2006, s. 454) mukaan, oltiin edelleen kiinnostuneita siitä, miten johtajan ja muiden tuli käyttäytyä, jotta johtajuus tulisi demokraattisemmaksi ja jaetummaksi (Crevani ym., 2007). Jaettu johtajuus eroaa eniten hierarkkisesta ylhäältä alaspäin johdetusta johtajuuskäsityksestä, sillä siinä tunnustetaan koko tiimin vaikutus johtajuuteen ja puhutaan vertaisten vaikutuksesta toisiinsa ylös- tai alaspäin suuntautuvan vaikutuksen lisäksi (Pearce, 2004, s.1419). Jaetun johtajuuden tutkimus keskittyy johtajuusaktiiviteetteihin ja -prosesseihin (Crevani ym., 2007, s. 63).

Esteettinen johtajuus (engl. *aesthetic leadership*) puolestaan tuo esiin tunteiden, intuition ja symboleiden yhtäläisen tärkeän roolin organisationaalisessa käyttäytymisessä kuin kognitiivisen toiminnan (Koivunen & Wennes 2011, s. 54–55). Donna Ladkin (2010, s. 99, Ropo, 2011, s. 194 mukaan) tarkastelee johtajuuden vuorovaikutteista ilmiötä esteettisestä ja kehollisesta näkökulmasta korostaen fyysisperäisiä aistikokemuksia toisista ihmisistä, asioista ja ympäristöstä. Ladkinin ja Taylorin (2010, s. 240) mukaan näkökulmalla halutaan tuoda keskusteluun mukaan johtamisen inhimillisempi puoli ja tehdä esteettiset

ulottuvuudet hyväksytyksi johtamisessa. Muun muassa Sara Heinämaan ja Martina Reuterin (1996) mukaan läntistä perinnettä on pitkään luonnehtinut järjen ja tunteiden erottelu, joka tuo omat haasteensa näkökulmalle. Ajatellaan myös, että naiseus ja tunteet liittyvät toisiinsa niin vahvasti, että asian ajatellaan olevan haitaksi naisten rationaaliselle ajattelulle ja toiminnalle, eikä heitä siten nähdä ensisijaisesti järjen käyttöä edellyttävissä tehtävissä. (emt.)

Hajautettu johtajuus (engl. *distributed leadership*) korostaa kollektiivista ja yksilöllistä kyvykkyyttä suorittaa rooli tehokkaasti, ja johtajuus nähdään siinä jaettuna prosessina (Yukl, 1999, s. 292–293). Toisin sanoen hajautetussa johtajuudessa tunnustetaan kollektiivinen oppiminen ja pyritään pois johtajakeskeisestä vaihtoehdosta. Muun muassa Răzvan Nistorin, Roxana Stegoreanin, Anamaria Petren mukaan globalisoituneessa teknologisesti kehittyvässä, dynaamisessa palveluympäristössä ja kovassa kilpailussa hotellien on tunnistettava ja reagoitava nopeasti muuttuviin tarpeisiin, mieltymyksiin ja odotuksiin säilyäkseen mukana kilpailussa. Tutkijat ehdottavatkin koko henkilöstön välistä innovaatioprosessia, eli prosessia jossa tieto asiakkaan parhaasta syntyy yhteisvoimin, eikä pelkän johdon näkemysten mukaan.

Relationaalisessa johtajuudessa (engl. *relational leadership*) johtajuus nähdään ennen kaikkea sosiaalisena prosessina, tapahtumasarjoina, joissa toimijat kehittävät asioita yhteisvoimin. Siinä organisaatio muodostuu toimijoiden välisissä rakentuvissa merkityksissä. Relationaalisessa johtajuudessa tutkimuksen keskiössä ovat käytännöt ja sosiaaliset prosessit, joiden kautta ymmärrys johtamisesta syntyy (Dachler & Hosking, 1995, s. 3-4; Uhl-Bien 2006, s. 655.) Se käsitteellistetään tapana olla suhteessa muihin, se on juurtunut sisälle jokapäiväisiin kokemuksiin ja se nivoutuu yhteen moraalisen vastuullisuuden kanssa (Cunliffe & Eriksen, 2011, s. 1431). Se jakaa sosiaaliseen konstruktionismiin pohjautuvan ontologian, joka perustuu vuorovaikutukseen toisten ja muun ympärillämme olevan kanssa, jossa me muokkaamme ja muokkaannumme sosiaalisen kokemuksen kautta jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa ja keskusteluissa (Berger & Luckmann, 1966, Gergen, 1999). Ontologialla on käytännön seuraukset johtajuuteen, sillä siinä organisaation jäsenet luovat aktiivisesti organisationaalista maailmaansa suhteessa toisiinsa (Fairhurst, 2007, Cunliffe & Eriksen, 2011, s. 1422 mukaan). Cunliffe ja Eriksen (2011, s. 1433) käsitteellistävät relationaalisen johtajuuden neljään pääpiirteeseen, joita ovat johtajuus tapana olla maailmassa, se sisältää neuvottelut siitä mikä on merkityksellistä, se tunnistaa erimielisyyksien selvittämisen olevan

moraalinen velvollisuus ja se sisältää käytännön viisautta. Siinä korostuvat arkiset keskustelut ihmisten kanssa, toisten kunnioittaminen ja luottamuksen rakentaminen. Erityisesti relatiivisessa johtajuudessa korostetaan johtajuuden dialogisen käytännön eli vuoropuhelun tärkeyttä. Siinä organisaatio jakaa keskenään käytännön tietämyksen ja heille muodostuu yhteinen ymmärrys siitä, mikä koetaan tärkeäksi. (Cuncliffe & Eriksen, 2011.)

Palvelevassa johtajuudessa (engl. *servant leadership*) tunnustetaan ajatus, jossa esimies on alaisiaan varten, eikä kuten perinteisessä mielessä on totuttu alaisten olevan esimiehiään varten (Salminen & Toivanen, 2011). Siinä esimiehet näyttävät hyvää esimerkkiä palvelemalla työntekijöitään, joka johtaa siihen, että työntekijät motivoituvat paremmin palvelemaan asiakkaitaan. Tutkimuksen perusteella tämä paransi ennen kaikkea tunteellisten ihmisten palveluhalukkuutta (Wu ym. 2013, s. 384, 392). Cunliffen ja Eriksenin (2011) mukaan vuorovaikutteisessa johtamisessa esiintyvät päivittäiset toimet, kuten ihmisten kanssa jutteleminen, heidän näkemyksensä kuunteleminen, tarve olla kunnioittava, luoda luottamusta ja antaa ilmaista itseään tuovat mukanaan moraalisen velvollisuuden kohdella ihmisiä hyvin ja rohkaista heitä kasvamaan ja oppimaan. Vuorovaikutteisessa johtamisessa tunnustetaan yhteenkietoutunut suhde muihin ja tarkastellaan, miten monimutkaisissa tilanteissa toimitaan (emt., 2011).

2000-lukua kuvastaa myös kielellisen käänteän lisäksi käytäntö- ja materiaallinen käänne johtajuuden organisaatiotutkimuksessa (Valtonen, 2014). Andreas Reckwitzin (2002, 249–250) mukaan käytännöt ovat rutiininomaisia tapoja toimia tietyssä kontekstissa ja niihin on upotettu työntekijän tietoa, taitoa, mieltymyksiä ja kompetensseja. Jarno Valkonen, Turo-Kimmo Lehtonen ja Olli Pyyhtinen (2013) tuovat esiin, että viimeaikoina on alettu kiinnittää tutkimuksessa huomiota myös konkreettisiin asioihin, joiden välityksellä ihmiset ovat yhteydessä toisiinsa. Valtonen (2014) tuo esiin, että materiaalisuudessa tunnustetaan, että käytäntöjen suorittamiseen vaaditaan myös työkaluja ja vallitsevaa fyysistä ympäristöä. Kun aikaisemmin on keskitytty mieleen, kognitiivisuuteen ja sosiaalisuuteen, on tutkimuskeskusteluun tullut sittemmin myös materiaalisuus, joka korostaa, ettei ihminen voi hallita kaikkea ympärillään. Valtonen tuo esiin, että materiaaliset ja sosiaaliset tilanteet ja tilat rakentavat osaltaan johtajuutta tietynlaiseksi ja vaikuttavat siihen miten voidaan toimia. Yksi tapa jäsentää materiaalisuutta on jakaa se tiloihin (kalustus, ulko- ja sisätila, äänet), esineisiin ja asioihin (teknologia, työkalut, vaatteet) ja kehoon (koko, äänet, tuoksu, lihakset, luut). On tärkeää huomioida, miten ne kehystävät organisatorista toimintaa ja

johtajuutta. (emt.) Susan Meriläinen, Janne Tienari ja Anu Valtonen (2013) ovat tutkineet materiaalisuudessa kehoa, tarkemmin ottaen suorahakukonsulttien rekrytoinnissa rakentuvaa ideaalikuva johtajan kehosta ja tunnistivat kolme sitä määrittävää tekijää: kehollisen olemassaolon, kehollisen kyvykkyyden ja kehollistuneen äänen. Ensimmäiseksi, ideaalin kehon olemassaolon pystyy aistimaan ihmisestä tilassa, jossa hän on. Keho kieli siinä tehokkuutta ja energiaa, jota on vaikea kuvata sanoin. Toiseksi, ideaalin kehon kyvykkyys puolestaan näkyy kunnossa, voimassa ja liikkeessä. Kolmanneksi ideaali keho välittyy äänen ja sen saamien sävyjen kautta. Naisjohtajan äänen tulisi suorahakukonsulttien mukaan olla pehmeä tai karismaattinen, jotta hän voisi tulla valituksi johtotehtävään. Tutkimuksessa tullaan tuloksiin, että johtajan keho nähdään edelleen maskuliinisena ja naisen kehollisuus jää siinä feminiiniseksi toiseksi. (emt., 2013.)

Lieneekö tämä syynä sille, miksi varsinkin isompien yritysten johdossa on pääasiassa naisia? Jo Foucault tutki 1970-luvulla valtaa, ruumista ja seksuaalisuutta sekä niiden keskinäistä suhdetta toisiinsa modernissa yhteiskunnassa. Foucault nimittää perinteistä käsitystä vallasta juridis-diskursiiviseksi, jonka mukaan valta on pelkästään negatiivista ja sen tehtävänä on kieltää ja rajoittaa. Se sisältää lakeja ja määräyksiä, joiden noudattamatta jättämisestä seuraa rangaistus. (Foucault, 1984, s. 82–85, Oksala, 1997, s. 169–170 mukaan.) Foucault (1982, s. 212, Oksala, 1997, s. 170 mukaan) näkee vallan ensisijaisesti tuottavana ollen kiinnostunut niistä vallan muodoista, jotka tekevät yksilöstä subjektin. Vallalla pyritään luokittelemaan yksilöt ja sisäänrakentamaan heihin tiettyjä käyttäytymismalleja ja tavoitteita. Foucault on tuotannollaan pyrkinyt purkamaan ajatusta esidiskursiivisesta ihmisruumiista luonnollisena objektina ja muuttumattomana olemuksena. Hänen mukaansa ruumis ei käy perustaksi sukupuolierolle vaan valta määrittelee ruumiillisen sukupuolen, eli toisin sanoen se tuotetaan siinä kulttuurissa, missä se ilmenee. Foucaultin ajattelu historiallisesti muuttuvana ja kulttuurisesti tuotettuna on kuitenkin toiminut moottorina perinteisiä ruumiskäsityksiä kyseenalaistaville teorioille. (Oksala, 1997, s.171–173.)

Nämä 2000-luvun uudet johtajuuden näkökulmat ovat syntyneet kritiikkinä perinteisille johtamisen näkökulmille ja ne pyrkivät haastamaan perinteisille käsityksille pohjautuvia johtamisen käytäntöjä. Usein kuitenkin vakiintuneet toimintatavat ovat niin itsestään selviä, että niitä harvemmin edes kyseenalaistetaan (Koivunen, 2007, s. 287). Vaikka lahjakkaan sankarijohtajan leima elää vahvana käsityksenä läntisessä yhteiskunnassamme, tilaa uudenslaisille näkemyksille on mahdollista rakentaa tekemällä enemmän tutkimuksia organisaatioihin, jotka toimivat me-henkisesti ja arvostavat yhdessä tekemistä. Lähiaikoina

muun muassa Katja Seppinen (2010, s. 75) on tarkastellut henkilöstöjohtamisen arjen nykytilaa suomalaisissa ketjuhotelleissa erityisesti kerroshoidon kontekstista matkailututkimuksen pro gardussaan. Tutkimushetkellä monet hotelleista olivat muutostilanteissa, jossa käynnissä oli väliaikaisjärjestelyjä ja vastuiden jakamista. Johtamistyö näyttäytyi tärkeänä osana henkilökohtaista elämää, konkreettisen yhteistyön tekemisenä kerroshoidon emäntien ja koko hotellin henkilökunnan kanssa sekä tasapainon hakemisena omien johtajuuskäsityksien ja ketjun ohjauksen välillä. Johtajuus näyttäytyi hotellinjohtajien puheessa käytännön prosessina, joka vaatii nopeaa arjen ymmärtämistä ja ongelmiin tarttumista. Johtajien haastattelussa korostuivat ihmisten tyytyväisenä pitäminen, arjen läsnäolo, oman vaivannäön merkitys alaisten motivaation nostamisessa sekä oma jaksaminen. Ketjuja kritisoitiin siitä, että ne tuovat johtajien arkeen tilastointia ja tulostointia, joka on itse asiassa vaarassa etäännyttää johtajan työntekijästä. Hotellien kerroshoitoa koordinoivat emännät; kerroshoitajien lähiesimiehet kokivat työnsä tasapainotteluna operatiivisen toiminnan ja johtamisjärjestelmässä alimpana osana olemisen kanssa. Heidän työssään korostui työntekijöistä huolehtiminen ja heidän puolustaminen. Lähiesimiehet kokevat, etteivät saa tarpeeksi tukea johdolta ja muulta organisaatiolta ja kokevat olevansa usein yksin odotusten ja vaatimusten kanssa sekä etteivät kunnolla ymmärrä rooliaan esimiehenä. Positiivisuudella ja huumorilla luodaan kuitenkin hyvää ilmapiiriä haasteellisinkin päivinä. Haastattelussa mukana olleet kerroshoitajat tuntuivat arvostavan esimiehessä eniten jämpätyyttä ja lempeyttä, eli yhtäältä sitä, että tehtävien jako on selkeää ja toisaalta sitä, että työntekijää tuetaan hänen työssään. Kerroshoitajat tunsivat ylpeyttä työstään ja halua tehdä sen mahdollisimman hyvin tiukan aikataulun raameissa. Vastauksissa korostui myös epävarmuus tunneista ja huono palkkaus. (emt. 46–62.)

4. SOSIAALINEN KONSTRUKTIONISMI: SUHTEISSA RAKENTUVA JOHTAJUUSNÄKÖKULMA JA DISKURSSIANALYYSI

Tässä luvussa avaan tutkimukseni tieteenfilosofiset lähtökohdat siitä ja kerron, miten se näkyy tutkimusasetelmassani ja teoreettismetodologisissa ratkaisuisani. Käsittelen tässä luvussa myös suhteissa rakentuvan johtajuusnäkökulman teoreettisia ulottuvuuksia ja analyysimenetelmääni diskurssianalyysiä.

4.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat ja tutkimusasetelma

Toivo Salosen (2007, s.9) mukaan tiede on yksi kulttuurin todellistumisen ulottuvuus, joka perustuu aina johonkin maailmankuvaan ja tiedekäsityksiin. Sosiaalinen konstruktionismi voidaan tutkimuksessani nähdä niin paradigmana kuin tieteenfilosofisena suuntauksena, jossa ajatellaan ilmiöiden ja todellisuuden rakentuvan ja hahmottuvan (lat. *construere*) ihmisten sosiaalisessa ja kielellisessä vuorovaikutuksessa (Berger & Luckmann, 1994, Sulkunen, 1998, s. 146). Paradigmaa voidaan tarkastella tieteenfilosofiassa ontologiasta eli oppi olevaisesta, epistemologiasta eli tieto-opista sekä metodologiasta eli tiedon tutkimistavoista katsottuna. Ontologia liittyy filosofiseen olevaista koskevaan tutkimukseen, jossa pohditaan, millainen todellisuus on ja minkälaisia suhteita olevaisella on. Ontologisesti konstruktionistinen paradigma esittää kritiikkinsä luonnontieteissä vakiintuneelle positivismille, jossa todellisuus nähdään kaikille samanlaisena ja tuo keskusteluun todellisuuden rakentumisen ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Phillimore & Goodson, 2004.)

Epistemologialla tarkoitetaan tietoa ja tietämistä koskevaa filosofista tutkimusta ja sen keskeisiä kysymyksiä on mitä todellisuudesta voidaan tietää ja miten tiedämme siitä (esim. Phillimore & Goodson, 2004, s. 47). Kun positivismien paradigma uskoo tutkimustulosten objektiivisuuteen, konstruktivismisesta paradigmatista katsottuna tutkimustulokset ovat riippuvaisia tutkijasta ja hänen tekemistään valinnoista. (esim. Lüthje, 2013). Minun on myös tässä kohtaa tunnustettava, että tutkimuksessa minun on *eettisten epistemologioiden* osalta mahdollista ottaa huomioon vain länsimainen yleisö ja yhteiskunta, sillä toiseutta en voi väittää tuntevani. Tiedostan kuitenkin, että länsimainen

ajattelu on vain yksi tapa muiden ajattelutapojen rinnalla. (Veijola, 2013.) Metodologia puolestaan on kiinnostunut siitä, miten tietoa on mahdollista saada. Konstruktionistisessa paradigmassa ihmisen toimintaa pyritään tekemään ymmärrettäväksi ja helpommin tulkittavaksi, kun taas positivismisessa paradigmassa korostetaan kokeellisuutta ja yleistettävyyttä. (Phillimore & Goodson, 2004.)

Sosiaalinen konstruktionismi tarkastelee sosiaalisen todellisuuden ja siinä syntyvien merkitysten rakentumista (Berger & Luckmann, 1994). Tieteellisenä päätavoitteenani on ollut ymmärtää, *miten ja minkälainen johtajuuskuva hotelliyrityksessä rakentuu, kun sitä tarkastellaan sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta katsottuna*. Taustalla vaikuttaa hermeneuttinen tiedonintressi, jossa pyrin tulkintojeni avulla inhimillisesti ymmärtämään tutkimuskohdettani (Habermas 1974, Kannisto, 2002 mukaan). Sosiaaliseen konstruktionismiin perustuvan maailmankuvani myötä uskon, että totuudenmukaisin tieto siitä on saatavissa hotelliyrityksessä työskenteleviltä itseltään.

Sosiaalinen konstruktionismi kuuluu osaksi yhteiskuntatieteisessä ja organisaatiotutkimuksen kentällä 1980- ja 90-luvuilla tapahtuneeseen kielelliseen käännteeseen, jonka jälkeen kieli on noussut keskeiseksi tutkimuskohteeksi (Alvesson & Kärreman, 2000) ja jolloin sosiaalisesta konstruktionismista tuli hallitseva tapa ymmärtää yhteiskunnallisen tiedon luonnetta. Keith Grintin (2005, 1471) mukaan sosiaalisen konstruktionismin suuntaus juontaa juurensa jo Thomas S. Kuhnin vuonna 1962 julkaisemaan teokseen tieteellisistä paradigmoista (engl. *The structure of scientific revolutions*), C. Wright Millsin vuonna 1959 julkaisemaan teokseen sosiologisesta mielikuvituksesta (engl. *The sociological imagination*) ja Peter L. Bergerin ja Thomas Luckmannin vuonna 1966 julkaisemaan urauurtavaan teokseen todellisuuden sosiaalisesta rakentumisesta (engl. *The Social construction of reality*). Viimeaikoina sosiaalista konstruktionismia ovat vieneet eteenpäin Vivien Burrin (1995, 2003) ja Kenneth J. Gergenin (1999) tuotanto.

Burrin (1995, s. 1) mukaan sosiaalinen konstruktionismi voidaan nähdä teoreettisena suuntauksena yhteiskuntatieteelle ja diskurssianalyysille, jonka vuoksi koin sen sopivan teoreettismetodologiseksi viitekehykseksi tutkimukselleni. Sosiaalinen konstruktionismi yhteiskuntatieteellisenä lähestymistapana on saanut vaikutteita useilta tieteenaloilta, kuten filosofiasta, sosiologiasta ja kielentutkimuksesta (emt., 1995, s. 2). Sosiaaliseen konstruktionismin nojaavissa lähestymistavoissa teoria ja menetelmä nivoutuvat läheisesti

yhteen ja tekevät saumatonta yhteistyötä. Suuri osa aikaisemmista johtamisteorioista on perustunut länsimaisen individualismin periaatteille, jotka esittävät ihmisen karteosiolaiseen dualismiin perustuen ympäröivästä maailmasta ja muista ihmisistä erillään olevana yksilönä. Burrin (2004, s. 14) mukaan siinä yksilö kulkee sosiaalista kontekstia edellä ja voi olla siitä riippumaton. Tämän alun perin amerikkalaista syntyperää edustavan valtavirtatutkimuksen rinnalle on kuitenkin syntynyt sosiaalisen konstruktionismin myötä johtamisen suhteissa rakentuva eurooppalainen tutkimushaara, joka korostaa johtajuuden rakentuvan ihmisten sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja tapahtuvan osana käytäntöjä (esim. Crevani ym. 2010). Burrin (2004) mukaan sosiaalinen konstruktionismi asettaa sosiaalisuuden yksilöllisyyden edelle ja korostaa ihmisenä olemisen sosiaalisuutta. Gergenin (1999) mukaan sosiaalisessa konstruktionismissa hylätään karteosiolaiseen dualismiin perustuva subjekti-objektijako siten, että yksilöt eivät ole totutun ajattelutavan mukaan erillisiä vaan yksilön minuus ja identiteetti ovat syntyneet suhteesta toiseen sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta.

Läntisessä yhteiskunnassamme elää edelleen vahva ja hallitseva yksilökeskeisen johtajan diskurssi, jossa uskotaan siihen, että johtaja vie yrityksen menestykseen omilla piirteillään ja tekemisillään. Sen vuoksi on tärkeää tuoda keskusteluun moniulotteisempaa näkökulmaa, jossa johtajuus nähdään sosiaalisesti rakentuneeksi ja sosiokulttuurisiin taustoihin upotetuksi ilmiöksi. Lucia Crevanin, Monica Lindgrenin ja Johan Packendorffin (2010, s.77) mukaan suhteissa rakentuvan johtajuuden näkökulma perustuu sosiaalisen konstruktionismin taustaoletuksille ja sen mukaan johtajuus rakentuu organisaatioiden prosesseissa, käytännöissä ja vuorovaikutuksessa. Näkökulma pyrkii lisäämään ymmärrystä, kuinka johtajuustoiminnot ja -normit paljastuvat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja kuinka kulttuuriin upotetut institutionalisoituneet näkemykset nousevat esiin ja rakentuvat uudelleen samoissa toiminnoissa (Crevani ym., 2010, s. 77). Suhteissa rakentuvassa johtamisparadigmassa omaksutaan prosessimainen käsitys organisoitumisesta ja keskitetään huomio arkipäiväisiin tilanteisiin, jotka ymmärretään sosiaalisesti rakentuneiksi (Crevani ym. 2010).

Kuhn (1962) tuo teoksessaan esiin, että vaikka paradigmat ovat suhteellisen pysyviä, tieteellinen muutos ei ole tasaista ja paradigmatkin voivat vaihtua toisiin vallankumouksellisesti. Millsin (1959/1982) teoksen kantavana ajatuksena ”*turning private troubles and concerns into public issues*” on sosiologisen mielikuvituksen ja sosiologin ammattitaidon näkeminen käsityöläisyytenä, jonka ymmärrän tavaksi kyseenalaistaa ja

ihmetellä juuri niitä usein itsestään selvinäkin pidettyjä asioita ja ammattitaidon kyvyksi osata analysoida ja tulkita ihmisten yksityisasiota yhteiskunnallisessa kontekstissa. Sosiaalisessa konstruktionismissa yksilön ja yhteiskunnan suhde nähdäänkin erottamattomana (esim. Berger & Luckmann 1994; Burr 1995, s. 9-10). Omassa tutkimuksessani ajattelen johtajuuden hotelliyrityksessä paljastavan samalla jotain jälkiteollisen yhteiskunnan tilasta ja siellä esiintyvistä keskusteluista ja koen sillä tavoin niiden olevan dialogisessa suhteessa toisiinsa ja toisistaan erottamattomat.

Bergerin ja Luckmannin kirjoittamaa tiedonsosiologista tutkielmaa todellisuuden sosiaalisesta rakentumisesta (1966/1967) pidetään sosiaalisen konstruktionismin perusteoksena. Ian Hackingin (2009) mukaan tiedon ja käsitteiden sosiaalinen eli yhteisöllinen rakentuminen nousee siinä ensimmäistä kertaa keskeiseen asemaan. Kirjoittajien mukaan yhteiskuntaa luonnehtii objektiivinen esineellisyys ja se rakentuu subjektiivisia merkityksiä ilmaisevalle toiminnalle. Tämä kaksoisluonne tekee yhteiskunnasta todellisuuden. (emt., 1967, s. 28.) Esitetty näkemys ilmentää sitä, kuinka nykyään itsestään selvänä pidetty käsite on aikanaan rakentunut historian saatossa yhteiskunnallisen kehityskulun myötä ihmisten välisissä merkitysneuvotteluissa.

Sosiaalinen konstruktionismi edustaa sosiaalista epistemologiaa, eli sosiaalisuuteen perustuvaa tietoteoriaa, jossa sosiaalinen todellisuus nähdään ihmisten kielen avulla kaiken aikaa rakentuvana merkitysjärjestelmänä, eikä luonnontieteisiin perustuvana yhtenä maailman kuvana subjektiivisesti merkityksellisessä todellisuudessaan ihmiset eivät ainoastaan pidä jokapäiväistä elämismaailmaa itsestään selvänä todellisuutena vaan myös tuottavat sen ajattelullaan ja toiminnallaan ja sen todellisuus säilyy vain heidän ajattelunsa ja toimintansa kautta. Jokapäiväisen elämän todellisuus näyttäytyy ihmisille intersubjektiivisena maailmana, jonka he jakavat toisten yksilöiden kanssa. Ihmiset tietävät jokapäiväisen elämän olevan toisille yhtä todellinen kuin mitä se on heille itselleen. Ihmiset ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa ja ajastusten vaihdossa toisten kanssa. Ihmisen oma nykyhetki ei täysin vastaa muiden näkökulmaansa nykyhetkestä. Ihminen tietää kuitenkin elävänsä heidän kanssaan yhteisessä maailmassa, jossa omat merkitykset ovat heidän merkityksiensä kanssa jatkuvassa vuorovaikutuksessa, mikä johtaa siihen, että ihmiset ovat samaa mieltä tämän maailman todellisuudesta. (Berger & Luckmann, 1967, 30–33.) Ymmärrän Bergerin ja Luckmannin painottavan näkemyksissään erityisesti ihmisten sosiaalista ja kulttuurista puolta, mutta siten, että yksilökin otetaan huomioon. Tutkimuksessa annan tutkittavilleni äänen kertoa ensin subjektiivisesti, millaiseksi he

konstruoivat johtajuuden ja sen jälkeen tutkin heidän kaikkien puhetta tulkiten, millaisia yhteisiä merkityksiä siitä tuotetaan.

Sosiaaliselle konstruktionismille on löydettävissä neljä kaikkia suuntauksia yhdistävää perusoletusta. Ensimmäiseksi se suhtautuu kriittisesti oletuksiin valmiiksi määritellystä maailmasta ja ihmisistä - kaikille samasta todellisuudesta ja esittää oman vastineensa, jossa todellisuus rakentuu sosiaalisesti ihmisten välillä. Toiseksi se, miten ymmärrämme maailman, käyttämämme kategoriat ja käsitykset ovat historiallisesti ja kulttuurisesti rakentuneita ja siten riippuvaisia siitä, milloin ja missä ihminen on elänyt. Ihmisten tietoisuus rakentuu päivittäisessä vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Kolmanneksi se, mitä kutsumme totuudeksi eli hyväksytyksi tavaksi ymmärtää todellisuus, ei ole tuotos objektiivisesta maailman havainnoimisesta vaan sosiaalisten prosessien ja vuorovaikutuksen kautta syntynyt konstruktio. Neljänneksi siinä tieto ja sosiaalinen toiminta nivoutuvat yhteen. (Burr, 1995, s.2-5.) Oma tutkimukseni perustuu näihin neljään oletukseen siten, että johtajuuskuva rakentuu organisaation sisällä olevista käsityksistä ja tulkinnoista eli suoraan aineistosta käsin. Vasta diskurssien löytämisen jälkeen olen käyttänyt tulkintojeni apuna matkailutyön ja johtajuuden teoriaa. Siinä suhteessa johtajuuden konstruktioit kuvaavat siis aidosti hotelliorganisaatiossa esiintyviä ajattelu- ja toimintatapoja.

Kieli ei sosiaalisessa konstruktionismissa esiinny ainoastaan ilmaisun välineenä vaan koko ajattelun edellytyksenä ja merkityksiä luovan sosiaalisen toiminnan edellyttäjänä (Burr, 1995, s. 44). Sosiaalisessa konstruktionismissa keskitytään kielen rooliin ajattelussamme ja oman itsemme ymmärtämisessä. Siinä persoonallisuutemme rakentuu suhteessa toisiimme, ei tyhjiössä. Kieleen liittyy keskeisesti diskurssit ja niiden rooli sosiaalisen elämän rakentumisessa. (Burr, 1995, s. 15.) Diskurssi voidaan määritellä väittämien järjestelmäksi, joka rakentaa kohteen (Parker, 1992, Burr, 1995, s. 48 mukaan). Eri diskurssit rakentavat sosiaalisia ilmiöitä eri tavoin ja tuovat mukanaan eri toimintamahdollisuuksia eri ihmisille. Jotkut diskurssit saavat tai ovat saaneet totuuden tai järjen arvon. Tämä liittyy keskeisesti voimasuhteisiin yhteiskunnassa. Crevanin, Lindgrenin ja Packendorffin (2010, s. 80) mukaan johtajuus lukeutuu samalla kaikkien performatiivisempien eli esittävien diskurssien (Butler, 1990) kirjoon, jotka ilmenevät minkä tahansa organisoidun prosessin aikana. Se voi nostaa esiin mahtipontisia ja sankarillisia ihanteita, hierarkiaa ja erottelua (Karreman & Alvesson, 2004) sekä esimerkiksi sukupuolen näkökulmasta maskuliinisia odotuksia siitä, miten ammattimaisten johtajien tulisi näkyä ja käyttäytyä (esim. Billing & Alvesson,

2000). Nämä maskuliiniset normit, joissa feminiininen retoriikka loistaa usein vain poissaolollaan, ovat levinneet tutkimuskirjallisuuden johdolla kokemusmaailmaamme näkyen esimerkiksi mediassa ja johtamisen kehittämiskurssien sisällöissä. Vaikka suhteissa rakentuvassa prosessuaalisessa näkökulmassa tiedostetaan yksilökeskeistä johtajaa edustavan normien valta, on tutkimalla mahdollista löytää myös muita vaihtoehtoisia yrityksen arjessa rakentuvia normeja. Tiedeyhteisön on otettava aktiivinen muutoksentehtävien rooli tämän tärkeän yhteiskunnallisen ilmiön rakentamisen suhteen, koska sillä on kauaskantoisia seurauksia koko yhteiskunnalle (Crevani ym., 2010, s. 80.) Tämä on mielestäni mahdollista esimerkiksi tutkimalla naisvaltaisia aloja, kuten hotellialaa.

Prosessuaalinen näkökulma johtajuuteen ei kuitenkaan pyri rajoittamaan perinteisiä johtamisen normeja ja käytäntöjä, sillä se tiedostaa niiden rakentuvan yhä uudelleen. Se tuo kuitenkin esiin, että se on vain yksi konstruktio eli tapa ajatella johtajuutta. Sen sijaan se ehdottaa johtajuuden huomioimista performatiivisena käsitteenä, joka Butlerin (1990) mukaan perustuu vallankumoukselliseen toistoon ja osallistumalla käytäntöihin, jota pyritään haastamaan. Näkökulmassa keskitytään perinteisten näkökulmien sijasta muihin inspiraatioihin ja näkökohtiin ja nähdään esiintyvät käytännöt ja käsitteet ennen kaikkea kulttuuriin upotettuina tapoina ajatella ja toimia. (Crevani ym., 2010, s. 81.) Omassa tutkimuksessani pyrkimyksenä on ollut ennen kaikkea laajentaa näkökulmaa johtajuuteen, eikä hävittää siihen liittyviä vallassa olevia diskursseja sekä oma kiinnostus tarkastella jälkiteolliselle yhteiskunnalle ominaisia johtajuuden muotoja.

Organisaation vuorovaikutusta tarkastelemalla on mahdollista tutkia, miten työtä tehdään ja organisoidaan sosiaalisesta ulottuvuudesta katsottuna mikrotasolla, eli millaisia sosiaalisesti määriteltyjä sosiaalisia käytäntöjä organisaatiossa toistetaan (Gherardi, 2009, emt., s.82 mukaan). Sen sijaan, että tutkisin perinteisen mallin mukaisesti prosessin johtamista johtajan ja seuraajien välisenä vaikutussuhteena kohti yhteisiä tavoitteita, tarkastelen tutkimuksessani Crevanin, Lindgren ja Packendorffin (2010, s. 81) rakentaman lähestymistavan mukaan johtajuutta yhteisenä ja kollektiivisena kaikille välittyvänä prosessina, jossa tutkin erityisesti yhteistyön suunnan (kaikkien osapuolten tekemiä väitteitä, tulkintoja ja päätöksiä) ja toimintatilan (yksilön mahdollisuudet ja rajoitukset, yhteisöllinen toiminta paikalliskulttuurisessa kontekstissa) ilmenemistä. Näin ollen johtajuuden rakentumiseen ei vaikuta pelkästään johtaja ja hänen ominaisuutensa ja kykynsä vaan johtajuuteen osallistuu yhtä lailla koko organisaatio. Johtaminen tapahtuu

siis kaikkien toimijoiden yhteisessä vuorovaikutuksessa, aina meneillään olevassa prosessissa ja tietyssä kontekstissa, jonka vuoksi johtajuus ei koskaan tule valmistumispiisteeseensä vaan se on alati rakentumisen kohteena (Salovaara, 2011, s. 35). Näin ollen se ei pyri siis etsimään valmiiksi määriteltyä johtajuutta yrityksessä vaan tutkimaan johtajuuden saamia merkityksiä yrityksen arjessa.

Vaikka suhteissa rakentuvassa näkökulmassa johtajuutta ei nähdä yksilön ominaisuutena (Lindgren & Packendorff 2009, 300; Salovaara 2011, 7), on hyvin mahdollista, että johtajuus voi rakentua yrityksen arjessa yksilökeskeisyyttä korostavaksi. Kuten Foucault (1980) ja Tribe (2004) tarkentavat, joillakin diskursseilla eli puhetavoilla on auktorisoitunut valta-asema yhteiskunnassamme, toisilla taas marginalisoitu asema. Veijolan mukaan (2013) joillekin tahoille on myös oman edun mukaista ylläpitää tiettyjä symbolisia, kulttuurisia ja sosiaalisia hierarkioita ja jättää ulkopuolelle erilaisia ajattelutapoja. Niissä kuitenkin luodaan osaltaan hierarkkisia ja alistavia asetelmia tiedon, toimijuuden ja merkitysten diskursiivisessa tuotannossa. (emt. 2013).

Sosiaalinen konstruktionismi pyrkii tuomaan keskusteluun moniulotteisempaa ajattelutapaa johtamiseen ja sen vuoksi haastaa perinteisen valtavirran ajattelun, jossa todellisuus nähdään objektiivisena ja kaikille johtajan tavalla näyttäytyvänä. Tarkastelutapa eroaa siinä, että suhteissa rakentuvassa johtajuusnäkökulmassa johtajuuden rakentumista lähdetään tarkastelemaan organisaation sisäisten suhteiden kautta, jossa toimijat keskustelevat, neuvottelevat ja jakavat ympäröivää todellisuutta keskenään (Uhl-Bien, 2006). Todellisuus on sosiaalisten toimijoiden välinen ja sosiaalisessa kontekstissa, ajassa ja paikassa muuttuva tila. Sosiaalisella toimijalla on siinä kaksi roolia, joista ensimmäisessä hän hahmottaa todellisuuden yhdessä jaetun kielen kautta ja toisessa omien tulkintojensa kautta. Voisi sanoa, että organisaatioon muodostuu oma kielipeli; yhteinen käsitteistö, jonka jokainen organisaation jäsen ymmärtää.

4.2 Diskurssianalyysi merkitysten ja diskurssien tutkimisessa

Sosiaalisessa konstruktionismissa kieli saa aktiivisen toimijan roolin ja se toimii perustana kaikelle ajattelullemme (Burr, 1995, s.44). Diskurssianalyysi tutkii todellisuuden rakentumista ja siihen liittyvää merkityksenantoa tarkastelemalla erityisesti diskursseja (Burr, 1995). Tutkimukseni edustaa sosiologisempaa painotusta, jossa tarkoituksenani on

eritellä, millaisiksi diskursseiksi johtajuus rakentuu. Siihen liittyen päätehtäväni on ollut ymmärtää, millainen johtajuuskuva rakentuu sosiaalisena konstruktiona hotelliyrityksessä jälkiteollista yhteiskuntaa. Tarkoitukseni on toteuttaa tulkintaa, joka auttaa minua ymmärtämään johtajuutta jälkiteollisessa yhteiskunnassa.

Kielellä on tärkeä merkitys sosiaalisessa konstruktionismissa, koska sen avulla luodaan sosiaalisia merkityksiä organisaatiossa. Tutkimustehtävässäni keskityn kielellisesti tuotettujen merkitysten moninaisuuteen. Etsin aineistosta puhetapoja, jotka voidaan löytää aineistosta kysymällä, miten johtajuudesta puhutaan, mitkä elementit kuvaavat johtajuuspuhetta ja minkä tekijöiden ympärille puhe rakentuu. Aineistossa olen ollut kiinnostunut siitä, mitä organisaatiossa sillä hetkellä tapahtuu ja samalla olen rajannut tutkimukseni kiinnittämällä huomioni siihen, mitä kielen avulla nostetaan esille.

Valitsemani tapa toteuttaa diskurssianalyttistä tutkimusta on juuri keskittyä analysoimaan merkityksiä ja merkitysten tuottamistapoja (Jokinen & Juhila, 1999, s.66), ja siihen minäkin tällä tutkimuksella pyrin. Merkitykset eivät järjesty minulle tutkijana valmiiksi kuvaksi vaan minun on kasattava kuva pala palalta. Kuva on niiden ajatuksellisten ja käsitteellisten kehyksien näköinen, joiden avulla se on tuotettu. Merkityksiä tutkiessa toimin tutkijana itsekin merkitysten tuottajana. (Lehtonen, 1996, s. 9.) Tutkimuksessani en pyri etsimään valmiiksi määriteltyä johtajuutta yrityksessä vaan tutkimaan johtajuuden saamia merkityksiä yrityksen arjessa tutkimushetkellä. Hotelliorganisaation merkityksellistämisen tavat ovat rakentuneet ja rakentuvat kaiken aikaa osana niitä käytäntöjä, joissa toimijat ovat (Fairclough, 1992, s. 65–66). Sosiaalista todellisuutta jäsennetään jatkuvasti olemassa olevia käsitteellistämisen tapoja uusintavana ja muuttavana prosessina (vrt. Laclau & Mouffe, 1985, s. 108).

Ihmiset etsivät syitä, seurauksia ja tarkoituksia kokemalleen. He tekevät ympäröivän maailman itselleen merkitykselliseksi pohtimalla kokemuksiaan, kertomalla tarinoita, tarkastelemalla ympäristöään ja tuottamalla siihen liittyviä oletuksia. Merkitysten tuottaminen ja niiden lukeminen ovat toistuvaa inhimillistä toimintaa, jossa ihmiset ovat *selittäviä olentoja* (Norman, 1993, s. 119, Lehtonen, 1996, s.16 mukaan), jotka tekevät päätelmiä todellisuudesta, sosiaalisista tilanteista, itsestämme ja yhteisöstämme, joiden kautta tuotamme itsellemme ja toisillemme käsityksiä maailmasta ja meidän osuudestamme siinä. Merkitykset, arvot ja katsomukset rakentuvat instituutioissa, sosiaalisissa suhteissa, tavoissa ja tottumuksissa sekä materiaalisen maailman

käyttötavoissa, jotka yhdessä muodostavat kulttuureja. Nämä kulttuurit pitävät sisänsään merkityskarttoja, jotka tekevät maailman ymmärrettäväksi jäsenilleen. (Lehtonen, 1996, s. 16–17.) Saadessani vastauksia useammalta joudun vertaamaan eri asioita; kielellistä ilmausta ja todellisuutta. Todellisuutta kuvaava kielellinen ilmaus ei ole sama asia kuin todellisuus. Meillä ei ikään kuin ole mahdollisuutta kohdata todellisuutta puhtaana vaan kohtaamme sen merkitysvälitteisesti (Burr, 1995, s. 1-8). Ludwig Wittgensteinin sanoin lausetta on pidettävä enemmänkin todellisuuden kuvana, tietynlaisena kuviteltuna todellisuuden mallina (Salonen, 2007, s.12.)

Diskurssianalyysissä kiinnostus kohdistuu ihmisten välisessä kanssakäymisessä rakentuviin kulttuurisiin merkityksiin (Jokinen & Juhila, 1999, s.54). Kielenkäyttöä voidaan pitää sosiaalisena käytäntönä, joka ei ainoastaan kuvaa maailmaa vaan merkityksellistää ja siten myös järjestää, rakentaa, uusintaa ja muuntaa elämäämme sosiaalista todellisuutta. Kieltä käyttäessämme konstruimme eli merkityksellistämme kohteet, joista puhumme. Merkitykset rakentuvat puheessa suhteessa toisiinsa ja erotuksena toisiinsa. Nämä merkityssystemit eivät myöskään rakennu yksittäisen ihmisen päälle vaan osana erilaisia sosiaalisia käytäntöjä, kuten keskusteluita, palaveria, kokouksia ja vuoron vaihtoja. (Jokila, Juhila & Suoninen, 1993, s.18–21.)

Samalla diskurssit kilpailevat valta-asetelmistaan (Lüthje, 2013). Diskurssianalyttisen tutkimuksen perusoletuksiin kuuluu, että kielellä, sanoilla ja ilmauksilla on erilaisia merkityksiä, kieltä käytetään eri tavoin eri tilanteissa, joissa se saa erilaisia funktioita ja seurauksia. Kielenkäyttäjinä toimivat tutkittavat nähdään sosiaalisina toimijoina, joilla on erilaisia toimintamahdollisuuksia ja toimintaresursseja neuvotella, käyttää kielivaltaa, vastustaa ja uudistaa asioita. Olen kiinnostunut mitkä johtajuuden merkitykset ovat tällä hetkellä päällimmäisenä (Pietikäinen & Mäntynen, 2009, s. 11–14; Wood & Kroger, 2000, s. 10.)

5. DISKURSSIANALYYSIN TOTEUTTAMINEN

Tutkimukseni empiirisessä osassa tutkin diskurssianalyysin keinoin, miten ja millaiseksi kielenkäyttö rakentaa johtajuuden hotelliyrityksessä ja millaisia erilaisia merkityksellistämisen tapoja se sille tarjoaa. Tarkastelen myös millaisille normeille ja arvoille se perustuu ja minkälaisia diskursseja puheaineistossa esiintyy. Aluksi koin laajan aineiston käsittelemisen vaikeahkona ja etsin keinoja, joilla voisin järjestää sitä tulkittavampaan muotoon. Päädyin käyttämään apunani Anu Pynnösen (2013, s. 31) rakentamaa mallia, joka alkaa tekstuaalisella analyysillä, jossa suhteeni puheessa tuotettuun tekstiin on aluksi analyttinen ja havaintoja tekevä. Analyysin tuloksena syntyy kantavien teemojen ja ominaisuuksien pääpiirteittäinen luokittelu, joka kuvaa, mitä ilmiöstä sanotaan ja miten siitä puhutaan. Diskurssit on sieltä tunnistettavissa ja niihin liittyvät tunnusmerkit kuvattavissa. Sitten jatkan analyysiäni toiseen vaiheeseen, tulkitsevalle tasolle, jossa pyrin ymmärtämään johtajuuden konstruktioita ja diskursseja laajemmassa mittakaavassa. Ymmärrykseni kohdistan niihin merkityksiin, joita tekstillä ja sen edustamalla diskurssilla kontekstissaan on. Tulkitsevan analyysin tulokseksi saan representaatioita, jotka kertovat, millaiseksi johtajuus tekstien ja diskurssien kautta rakentuu. (Pynnönen, 2013, s. 31–33.) Tämän vaiheen jälkeen tulkintojen teko on ollut luonteeltaan hermeneuttisen kehän kiertämistä eli jatkuvaa vuoropuhelua ja ymmärryksen hakemista aineistosta ja teoriasta (ks. Pietikäinen & Mäntynen, 2009, s. 162–164). Tässä luvussa tuon tiedeyhteisön tietoon tutkimusprosessini etenemisen alusta loppuun ja tuonut siihen liittyvät oleelliset seikat esille. Tarkoituksena on osaltaan ollut lisätä tutkimukseni luotettavuutta ja antaa lukijalle mahdollisuus tarkastella tutkimukseni uskottavuutta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2009, s. 5-6.)

5.1 Kohtaamisia ja keskusteluja hotellissa - aineisto ja aineistonkeruu

Tutkimukseni aineistona käytän hotelliyrityksestä litteroitua kolmea haastattelua ja yhtä aitoa vuorovaikutustilannetta kokouksesta, jotka kaikki konstruoivat johtajuutta ja organisaatiotodellisuutta tietynlaiseksi. Niitä voidaan pitää selontekoina johtajuudesta organisaatiossa, mutta samalla ne voivat saada laajempia yhteiskunnallisia merkityksiä. Tarkastelen johtajuutta hotelliyrityksessä sellaisena ilmiönä, kuin se haastatteluiden ja kokouskeskustelun perusteella rakentuu. Tarkoitukseni on ollut ymmärtää, kuinka ihmiset luovat ja toisaalta uusintavat johtajuuden konstruktioita puheessaan. Näin ollen

nostan tuloksissa ainoastaan sellaisia asioita esiin, jotka tulevat ilmi aineistosta. Ajallisten tekijöiden vuoksi olen rajannut tutkimukseni keskittymään vastaanotossa tuotettuihin merkityksiin, mutta viitteitä ravintolan puoleltakin tehdyistä konstruktioista on löydettävissä. Ulkopuolelle sen sijaan on jäänyt kerroshoidon ja kiinteistöhuollon sekä niiden parissa työskentelevän henkilöstön konstruktio.

Hotelliyritys lukeutuu niin kaupungin kuin ketjun mittapuulla keskikokoisten hotellien kirjaan Pohjois-Suomen alueella. Ilman työntekijöitä hotelli olisi kuitenkin vain pelkkä rakennus. Hotellissa tapahtuva toiminta ja johtajuus saavat merkityksensä juuri siellä työskentelevien ihmisten kautta, jonka vuoksi tutkimuskohteenani on näiden ihmisten puheissa tuottamat konstruktio. Haastattelukysymyksien avulla olen yrittänyt saada haastateltavat kertomaan omin sanoin johtajuuden esiintymisestä työnsä arjesta ja organisaation välillä vallitsevissa sisäisissä vuorovaikutussuhteissa. Haastattelukysymykset pohjautuvat Johtajuus ja johtajuustutkimus-kurssilla testattuun Pikka-Maria Laineen työstämään haastattelukyselyyn, johon olen lisännyt kysymyksiä teorian pohjalta (ks. liite 2). Olen käyttänyt haastattelupohjaa ryhmätyössäni ja havainnut sen toimivan hyvin johtajuuden arjen kartoittajana.

Valitsin aineistonkeruumenetelmikseni haastattelun ja kokoustilanteen nauhoittamisen, koska ajattelin haastatteluiden avulla saavani monipuolisemman kuvan siitä, miten tutkittavat puhuvat johtajuudesta ja toisaalta kokouksen nauhoittamisen myötä minulle tarjoutui mahdollisuus päästä tarkastelemaan johtajuutta hotellin arjen käytäntönä ja vuorovaikutuksessa aidossa tutkimuksesta riippumattomassa tilanteessa.

Haastateltavienkaan näkemykset eivät ole syntyneet tyhjiössä vaan he ovat muodostaneet selontekonsa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muiden yrityksessä työskentelevien kanssa ja konstruoivat sen minulle erilaisin versioin kielen avulla (esim. Berger & Luckmann, 1994).

Tutkimuskohteenani olevaan hotelliin olin ensimmäisenä yhteydessä sähköpostin välityksellä, johon sain onnekseni ripeän ja innostuneen vastauksen hotellinjohtajalta. Tutkimuksen tiimoilta tapasimme hänen kanssaan hotellilla jo seuraavalla viikolla 15. syyskuuta 2014 ja allekirjoitimme tutkimusluvan (ks. liite 1) kolmelle haastattelulle ja yhdelle palaverikeskustelulle, joita tulisin käyttämään aineistona tutkimukselleni. Tuo kirjallinen tutkimuslupa suojelee molempia nimenkirjoittajia ja siinä on sovittu yhteisistä pelisäännöistä (ks. Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2009). Kysymysten osalta olen

pyrkinyt olemaan tutkittavia kohtaan kunnioittava ja pitänyt ne asiallisina tieteellisten pelisääntöjen mukaisesti. Siinä aulassa vastaanoton tarjoaman kahvikupin ääressä odotellessani mieleeni palasivat omat ajat vastaanottotyössä. Olen toiminut niin ketju- kuin yksityisessä hotellissa, mutta tämä hotelli ja ketju olivat minulle siinä mielessä vieraita, että en ole ollut niissä töissä vaan ainoastaan asiakkaana. Ajattelin sillä hetkellä tapaavani jämäkän ja auktoriteettiä hehkuvan johtajan, jonka olemuksesta huokuisi, mitä tuo nuori vaaleaverikkö muka voisi tietää johtamisesta, mutta kohtasinkin sympaattisen ja kuuntelevan iältään arviolta 50-vuotiaan johtajan, jonka äänessä oli samaan aikaan aistittavissa lempeyttä ja rauhallisuutta. Hän oli kovin kiinnostunut tutkimusaiheestani ja varannut tapaamisellemme reilusti aikaa. Vaikka alkuun olinkin siis epäroinyt miten minuun suhtaudutaan nuorena naisena, koin että minut otettiin tutkijana vakavasti, sillä minulle annettiin tapaamisen aikana reilusti puhetilaa. Tapaamisen aikana sovimme tosiaan, ettei itse hotellia eikä tutkimukseen osallistuneita tulla mainitsemaan nimellä tutkimuksessani. Tätä anonymiteettisuoja olen yrittänyt varjella koko tutkimusprosessini ajan ja tehnyt sen mukaan tutkimusentekoon liittyviä valintoja. Tämän jälkeen olen paininut eettisyyden kanssa kirjoittaessani tutkimastani yrityksestä ja tutkittavista raporttiin. Heidän anonymiteettiään suojellakseni olen pohtinut, kuinka paljon voin kertoa heistä tutkimuksessani paljastamatta heitä. Aikaisemmat kokemukseni tutkimuksen tekemisestä ovat osoittaneet, että varsinkin täällä pohjoisilla leveyspiireillä ihmiset tuntevat helposti toisensa ja voivat helposti tunnistaa tutkimuksessa esiintyvät ihmiset. Se on tuonut lisää tarkkuutta tutkimukseeni. Pidän kiinni myös lupauksestani hävittää nauhoitukset ja aineisto, kun en sitä enää tutkimuksessani tarvitse. (ks. Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2009, s. 6-7.)

Seuraavalla viikolla 22. syyskuuta 2014 haastattelin talon hotellipäällikköä (H1) hotellin aulassa. Tapasin kiireisen ja formaalin oloisen arviolta päälle kolmekymppisen päällikön, joka pyyhki hikeä otsaltaan ja istuutuu haastateltavaksi. Haastattelun aikana hän paljasti itsestään kuitenkin niin myyntihenkisen kuin humoristisen välittömän puolensa. Tästä 50 minuuttia kestäneestä haastattelusta litteroin 18 sivua puheessa tuotettua Times New Roman –fontilla, koolla 12 ja rivivälillä yksi kirjoitettu tekstiä. Haastattelu toteutettiin teemoitetulla puolistrukturoidulla haastattelulla, johon olin valmistellut etukäteen 25 avointa kysymystä työntekijän taustaan, työhön ja sen mielekkyyteen, työn tavoitteisiin, toiminnan muutoksiin, toiminnan kehittämiseen sekä johtamiseen ja johtajuuteen liittyen teemojen ympärille. Lisäksi kysyin haastattelutilanteessa esiin tulleita tarkentavia lisäkysymyksiä. Keskustelun aikana annoin haastateltavalle täyden vapauden puhua niistä

asioista, joita hän piti merkittävänä ja otin itse enemmän kuuntelijan roolin. Hotellin aula oli haastattelun aikaan rauhallinen, taustalla soi hotellimusiikki, pari asiakasta istui aulassa ja välillä kuulin vastaanotossa puhelimen soivan.

Vielä saman viikon aikana 28. syyskuuta 2014 haastattelin kotonani vastaanoton noin parikymppistä suorasanaista ja tarmokasta hotellityöntekijää (H2), joka koko olemuksellaan hehkui iloisuutta ja toiminnallisuutta. Haastattelu kesken työpäivän ei olisi ollut hänen kohdallaan mahdollista, koska vastaanoton asiakaspalvelu olisi kärsinyt ja haastateltavan keskittyminen haastattelutilanteeseen olisi ollut mahdotonta.

Hotellityöntekijän tunsin ennalta opiskeluajalta, joten hänen pyytäminen luokseni oli luonnollista meille molemmille. Puolistrukturoitu haastattelu lähestulkoon samoin kysymyksin ja teemoin sekä pienin lisäkysymyksin kesti tunnin ja kuusi minuuttia ja se tuotti yhteensä 17 liuskaa Times New Roman –fontilla, koolla 12 ja rivivälillä yksi kirjoitettua tekstiä.

Seuraavana päivänä seuraavan viikon alussa 29. syyskuuta 2014 haastattelin lähestulkoon samoilla avoimilla kysymyksillä ja teemoilla hotellinjohtajaa (H3) eräässä hotellin kokoustilassa. Haastattelutilanne erillisessä huoneessa palveli haastattelua rauhallisuutensa vuoksi hyvin, ainoastaan palohälyttimien testaamisesta syntynyt meteli kuului taustalla aina silloin tällöin. Haastattelu kesti lähes 48 minuuttia ja siitä syntyi yhteensä 13 liuskaa Times New Romanilla, koolla 12, rivivälillä yksi kirjoitettua tekstiä.

Tarkalleen ottaen viikon päästä edellisestä haastattelusta 6. lokakuuta tulin nauhoittamaan hotellille johtoryhmän kokouskeskustelua. Johtoryhmän kokouksen alkuosa käsitteli hotellin tulosta ja muita tilastoja, joka ei ollut tutkimukseni kannalta oleellista, jonka vuoksi tulin paikalle noin puolessa välissä kokousta. Johtoryhmän kokoukseen osallistuivat hotellinjohtaja (H3) puheenjohtajan ja pöytäkirjan kirjoittajan roolissa sekä hotellin osastopäälliköt vastaanottopäällikkö (H1) ja ravintolapäällikkö (H4). Hotellin ravintolapäällikkö on minulle vielä uusi tuttavuus. Hän vaikuttaa olemukseltaan leppoisalta ja puhuu rauhallisella äänellä. Kokouksen nauhoitettu osa kesti yhden tunnin ja 24 minuuttia ja sen pohjalta syntyi 14 liuskaa Times New Romanilla, koolla 12, rivivälillä yksi kirjoitettua tekstiä.

Valitsin aineistokseni puheen tarkastelun, koska uskoin sen antavan aidomman kuvan todellisuudesta kuin kirjoitetut tekstit. Myös Potterin ja Wetherellin (1987, s. 32–33)

mukaan puhe on kirjoitettua tekstiä suunnitelmattomampaa, jonka vuoksi sen voidaan ajatella aidosti kertovan todellisuudesta. Näin ollessa puhuja kertoisi asian olevan niin kuin hän sen ymmärtää. Jokinen ja Juhila (1999, s. 55–57) painottavat, että diskurssianalyysissä keskeistä on ymmärtää merkitysten rakentuminen osana jotain tilannetta, mutta myös kytköksellä aikansa kulttuurisiin merkityksiin on vaikutusta. Yksittäinen kielenkäyttäjä ja kielenkäytön tilanne vaikuttavat siihen kuvaan, joka johtajuudesta muodostuu (Pynnönen 2013, s.11, Pietikäinen & Mäntynen 2009, 18, 29–30.). Haastattelu- ja kokoustilanteessa todellisuus rakentui minun ja tutkittavien kanssa vuorovaikutuksessa, jossa annoin hänelle vallan puhua hänen painottamistaan asioista pidempään jättäytyen itse kuuntelijan ja analyytikon rooliin. Diskurssianalyysissä tutkijalle on aluksi tyypillistä asemoida itsensä analyytikoksi ja yrittää pitää oma osallisuus mahdollisimman pienenä suhteessa aineistoon (esim. Juhila 1999, s. 202–203). Kuitenkaan ollessani aktiivinen ja tiedostava toimija en voi sulkea itseäni täysin pois vuorovaikutustilanteesta, jolloin itse omalla olemuksellani ja persoonallani vaikutan siihen, mitä minulle kerrotaan ja mitä jätetään kertomatta. Huomasin myös, että etenkin haastatteluissa korostui osittain tutkittavan halu antaa positiivinen kuva yrityksestä, eli minut nähtiin osittain potentiaalisena asiakkaana, mikä toki oli luonnollista heidän toimenkuvaansa kuuluvaa työtä. Toki tutkittavien tietoisuus aikaisemmasta kokemuksestani matkailualalta ja etenkin aikaisempi toimenkuvani vastaanottovirkailijana vaikkakin eri ketjulla on saattanut vaikuttaa keskustelun kulkuun siten, että he saattoivat ajatella minun haluavan heidän puhuvan tietyllä tavalla. Yritin kuitenkin vakuuttaa haastattelussa tutkittavat siitä, että olen nimenomaan kiinnostunut juuri heidän käsityksistään ja keskityin heidän sanomaansa. Koin ymmärrykseni tutkittavien maailmasta enemmänkin itselleni eduksi, sillä tutkimusta oli helpompi tehdä, kun olin perillä ammattisanastosta, joilla he hahmottivat todellisuuttaan (Heiskala, 2000, s. 213; Wetherell ym., 2001, s. 18) ja samalla tietämykseni auttoi anonymiteetin vaalimisessa. Sen sijaan kokoustilanteessa osallistujat muodostivat kollektiivisesti jaettua ymmärrystä johtajuudesta keskustellessaan ja neuvotellessaan asioista (kts. Wilkinson, 1998, s. 338; Pietilä, 2010, s. 215). Siinä saatiin taltioitua aito tilanne ryhmän sosiaalisesta tiedon tuottamisen prosessista (Pietilä, 2010, s. 215; vrt. Duggleby, 2005; Wilkinson, 1998). Samalla se antoi minulle tutkijana mahdollisuuden keskittyä hahmottamisen tapoihin ja argumentointiin, joiden puitteissa ryhmä ajattelee ja toimii kulttuurisena ryhmänä, kuten Alasuutari (1999, s. 152) täsmentää.

Tutkimusaineistoni muodostuu kolmen puolistrukturoidun haastattelun tuottamasta ja yhdestä johtoryhmän kokouksessa tuotetusta puheesta (kts. taulukko 1), joihin kului

yhteensä neljä tuntia ja kahdeksan minuuttia. Haastattelut ja kokous on nauhoitettu Olympus Digital Voice Recorder WS-110 sanelulaitteella. Litteroin puheen Transcribe-ohjelmaa apuna käyttäen ja siihen kului kaiken kaikkiaan 35 työtuntia. Työ jakaantui useammalle päivälle siten, että litteroin yhden haastattelun päivässä, kokouskeskustelun kahdessa päivässä. ja litteroitu internetissä toimivaa Tekstit on litteroitu huolellisesti, mutta niistä on jätetty epäselviä kohtia pois. Etenkin kokouskeskustelussa esiintyi aika ajoin päällekkäistä puhetta, jonka vuoksi sellaiset epäselvät kohdat on jätetty kokonaan pois. Nauhoitin tallensi parhaiten vieressäni kokoustilanteessa istuvan puheen ja siinä toimivan puheenjohtajan puheen, kun taas kolmannen osapuolen puhetta joutui kuuntelemaan tarkemmin saadakseen selkoa siitä. Litteroinnista muodostui yhteensä 62 liuskaa Times New Roman –fontilla, koolla 12 ja rivivälillä 1 kirjoitettua valmista analyysikelpoista tekstiä. Analyysissä tavoitteenani ei ole tutustua tarkemmin yksittäisiin henkilöihin vaan kiinnitän huomiota aineiston niihin puoliin, jossa korostuvat ääneen jaetut merkitykset.

Taulukko 1. Tutkimusaineisto

Yksilöhaastattelut	Johtoryhmän kokous
<ul style="list-style-type: none"> - vastaanottopäällikkö (H1) - hotellivirkailija (H2) - hotellinjohtaja (H3) 	<ul style="list-style-type: none"> - hotellinjohtaja (H3) - vastaanottopäällikkö (H1) - ravintolapäällikkö (H4)

5.2 Analysoitavana johtajuuden konstruktiot puhetekstissä

Tekstuaalinen analyysi toimii tekstiaineiston purkajana ja sen tarkemman tulkitsemisen mahdollistajana. Tekstianalyysini painottuu siihen, mitä sanotaan eli sisällön vapaamuotoiseen temaattiseen analyysiin. Erityisesti kohdistan huomioni tekstien tuottamiin merkityksiin, jossa tavoitteenani on ymmärtää, miten tekstit konstruoivat yhtäältä johtajuutta, toisaalta mitä ne samalla kertovat työstä, koska niitä oli varsinkin alussa vaikea erottaa toisistaan. Tekstianalyysi, toiselta nimeltään sosiolingvistinen analyysi, perustuu tekstiin ja keskittyy mikrokontekstiinsa; haastattelutilanteissa ja kokouksessa tuotettuihin teksteihin. (Phillips & Hardy 2002, s. 22, Siltaoja & Vehkaperä, 2011, s. 214–215, Pynnönen, 2013, s. 26 mukaan.) Tekstiä tutkittaessa diskurssianalyysin yhtenä välineenä on sisällönanalyysi. Valitsin aineistolähtöisen sisällönanalyysin ja aineiston luokittelumuodoksi teemoittelun saadakseni aineistoni järjestyseen selkeäksi ja

yhtenäistä informaatiota sisältäväksi kokonaisuudeksi ja jotta minun olisi helpompi tehdä johtopäätöksiä yrityksen johtajuudesta. (Puusa, 2011, s. 117–121, Pynnönen, 2013, s. 26 mukaan).

Järjestin aluksi jokaisen litteroidun aineiston erikseen siinä laajalti esiintyvien johtajuutta määrittävien ja sitä rakentavien teemojen mukaan. Tarkastelin sitaattien tuottamaa kuvaa organisaation todellisuudesta, enkä keskittynyt puhujan oman aseman tutkimiseen. Yhdistelin samaa aihetta käsitteleviä sitaattikokoelmia yhteen siten, että tulostin ensin litteroimani tekstin kokonaisuudessaan ja leikkasin samasta teemasta kertovat tekstit samalle paperille sekä nimesin lopuksi paperit niiden tekstejä kuvaavilla teemoilla. Lähdin siis ennakkoluulottomasti tutkimaan, millaiseksi todellisuus rakentuu juuri kyseessä olevassa aineistossa: mikä siinä muodostuu niin arvokkaaksi, mistä saa ammennettua oman teeman. Mitä enemmän tutkittava tunsu halua puhua samasta aiheesta, sitä suuremmalla todennäköisyydellä uskoin sen olevan merkityksellistä ja valitsin sen teemaksi. Ensimmäisen haastattelun perusteella kartoitin neljä teemaa: yhteisöllisyys, hierarkia, tasapainoilu ja vastaanottotyö – ja työprosessit. Toisessa haastattelusta löytyi viisi teemaa: hyvä johtajuus vs. kehitettävä johtajuus, yhteisöllisyys, käytännön johtajuus, ketjun vaikutus ja vastaanottotyö. Kolmannesta haastattelusta löytyi seuraavat neljä teemaa: henkilöstöstä huolehtiminen, yhdessä tekeminen, toimistohommat ja kirjalliset työt sekä auktoriteetti. Kokouskeskustelusta puolestaan nousivat seuraavat viisi teemaa: henkilöstöasiat, luvut ja myyntikäppyrät, johtajuus- ja neuvottelutilanteet, asiakasnäkökulman huomioiminen ja ketjun vaikutus.

Tämän vaiheen jälkeen yhdistin tutkimusaineiston yhdeksi kokonaisuudeksi, jonka jälkeen kartoitin siitä ydinaineiston eli erityisesti johtajuuden konstruktioita ja jatkoin analyysiä erojen ja yhtäläisyyksien etsimisellä (esim. Potter & Wetherell, 1989, s. 169). Lopulta pystyin jakamaan aineiston kahden vallasta kilpailevan johtajuuskonstruktioin välille, jotka olivat jaettu johtajuus ja hierarkkinen johtaminen, joille hain selityksiä ja kuvailuja kahdesta muusta konstruktioista, joita olivat arjen työ ja vaietetut asiat. Konstruktioita kertoivat minulle samasta jaetusta organisaatiotodellisuudesta, aineistonkeruuhetkellä läsnäoleista asioista ja tilanteista, mutta painotukset niissä vaihtelivat eri henkilöiden kohdalla. Lisäksi tutkittavat kertoivat muodostaneensa käsityksensä yhteisten keskusteluiden sekä omakohtaisten havaintojensa pohjalta. Konstruktioiden kautta saamani merkitykset olen hahmottanut diskurssien muotoon. Analyysin tuloksena löysin ydinaineistosta kaiken kaikkiaan neljä päädiskurssia ja niistä kertovaa tekstiä, joissa tämän kyseisen

hotelliyrityksen johtajuus saa merkityksensä. Johtajuuskuva (ks. kuvio 1) rakentui aineistossa esiintyvien yhteisöllisyys-, yhteistyö-, eettisyys-, sekä hierarkkisuusdiskurssien kautta. Vaikka johtajuus on johdettu tutkittavien konstruoiman johtajuuden todellisuuskuvan myötä tarkastelemalla ensin pelkkää aineistoa, en väitä, ettei tulkintoihini olisi väistämättä vaikuttanut myös teoreettiset ja kulttuuriset kehykset sekä omat kokemukseni matkailualalta.

Diskurssi	Aineiston antamat merkitykset
Yhteisöllisyys	Hyvä, tiivis ja muutoksiin sopeutuva työyhteisö, omana itsenä oleminen ja itseilmaisun salliminen, arvostus työtä ja toisia kohtaan
Yhteistyö	Työprosessit, yhdessä toimiminen, yhdessä päättäminen, tehtävien jakaminen
Eettisyys	Tasapuolinen kohtelu, kuuntelu ja huomioonottaminen, tukeminen
Hierarkkisuus	Johtajaan keskittyvä johtaminen, toimenkuvaan ja muihin instituutioihin liittyvä johtaminen, materiajohtaminen

Kuvio 1. Neljä päädiskurssia merkityksineen

Ropon (2011, s. 201) mukaan nimellisten johtajien ja esimiehien lisäksi, organisaatioissa on tullut tarve omaksua yhdessä tekemisen malleja ja jaettua johtajuutta. Löysin aineistosta kolme jaettua johtajuutta tukevaa päädiskurssia eli yhteisöllisyys-, yhteistyö- ja eettisyysdiskurssin ja niille merkityksiä antavia konstruktioita. Johtajuudesta on mahdollista tuottaa yhtäaikaaisesti myös hyvin vastakkaisia konstruktioita ja uusintaa samalla vallitsevia ajattelutapoja (Kovalainen, 2001, s. 22, Koivunen, 2007). Neljäs hierarkkisuusdiskurssi edusti hierarkista ja auktoriteettiä korostavaa johtamista.

Seuraavien päälukujen aikana esittelen aineistosta tekemiäni tutkijatulkintojani tarkemmin tulkitsevan diskurssianalyysin keinoin. Seuraavassa neljässä tulosluvussa esitän täten oman tapani siitä, miten asiasta voi ajatella ja tulen samalla myös itse luoneeksi todellisuutta. Toinen tutkija olisi voinut päätyä erilaisiin tulkintoihin samasta aineistosta. Seuraavissa luvuissa otan siis aktiivisen roolin käyttöön ja annan tilan omille tulkinnoilleni. Seuraavissa luvuissa olen käyttänyt molempia aineistoa niin haastattelu- kuin kokousaineistoakin, ainoastaan niiden painotus on vaihdellut.

6. YHTEISÖLLISYYSDISKURSSI – *siis meil on kyl tosi hyvä yhteishenki!*

Yhteisöllisyysdiskurssissa rakentuu kuva johtajuudesta, jossa yhteisöllisyyttä vaalitaan ja pidetään tärkeänä arvona ja se näkyy monella tapaa toiminnassa. Näin johtajuus rakentuu läsnä olevaksi arjessa. Yhteisöllisyyttä korostavaan johtajuusdiskurssiin liitettiin hyvä työyhteisö, työssä viihtyvyys, omana itsenä oleminen ja kaikkien työn arvostaminen. Yhteisöllisyysdiskurssin esiintymistä tuki myös laaja me-sanana käyttö erityisesti haastatteluiden osalta. Me-sanalle rakentui aineistossa eri merkityksiä, sillä viitattiin vuoroin omaan osastoon, vuoroin omaan organisaatioon, vuoroin johtoryhmään ja vuoroin valtakunnallisesti koko ketjuun. Kaikista työkavereista käytettiin myös tuttavallisesti etunimeä puheessa, joka mielestäni kertoo osaltaan henkilökunnan läheisistä väleistä. Tässä luvussa olen analysoinut niin haastattelu- kuin kokousaineistonkin tuotoksia, mutta erityisesti tässä korostuvat haastatteluaineiston tuottamat konstruktiot.

6.1 Hyvä, tiivis ja muutokseen sopeutuva työyhteisö

Omaan työyhteisöön suhtauduttiin aineistossa tunteikkaasti ja ihmisläheisesti. Hotellin henkilökunnan välillä vallitsi yhteisen keskustelun perusteella (aineistossa *ollaan puhuttu*) saatu yhteinen *usko* ja *tietämys* siitä, että heillä on koossa hyvä, tiivis ja motivoitunut työyhteisö, joka *tulee hyvin juttuun keskenään* ja mikä toimii samalla työssä viihtymisen edellytykseksensä. Se tulee esiin muun muassa seuraavasta lauseesta: *uskon että näin, näin aattelee muutki. sitte meillä on hyvä työyhteisö täällä ni kyllä täällä viihtyy*. Työyhteisön lisäksi puheessa käytettiin sanoja *ydinporukka*, *sakki*, *kollegat* ja *oma porukka*, jossa kerrottiin olevan *hyvä tiimihenki* ja *yhteishenki*, jotka kertovat kaikki osaltaan vahvasti yhteenkuuluvuuden tunteesta, jota konstruointiin muun muassa hihkaisemalla: *siis meil on kyl tosi hyvä yhteishenki! (...)*. Työyhteisöä kuvattiin kooltaan *soppelin kokoiseksi*, *pikkunäppäräksi*, *pieneksi*, *pienehköksi* ja *tiiviksi* ja luonteeltaan *joustavaksi* ja *tuoreeksi* ja se sai muun muassa tämän kaltaisia merkityksiä: *(...) tämmönen pikkunäppärä tehokas pakkaus (...)* *meil on hyvä sakki töissä ja tiivis yhteishenki (...)* *ja mä tykkään ihmisistä kenen kanssa täällä tekee töitä ja tietenki siitäki ketä kollegoita on sitte ympäri suomen maan (...)*. Joustavuus ja tuoreus tulivat esiin muutostilanteissa, joissa uudistuksia voitiin viedä eteenpäin talon sisällä olevien osastojen sisällä ilman *vanhoja pinttyneitä tapoja*.

Puheessa se merkityksellistettiin muun muassa näin: (...) *meillä oo muuta ku siitäki huolimatta loppujen lopuks aika semmone tiivis se meiän porukka et saaha tarvittaessa aika nopiasti tämmöset muutokset toteutettua ja nihi reagoitua iha nopiastiki jos tarvii reagoia jos on tämmöne muutos ni saaha se kyllä nopiasti tehtyä*” ja ”*että tämä kaikki ni ollaa aika tuoreita tapauksia. (...) niini. ni ei oo niitä vanhoja niitä 10-15 vuoden takasia vastaanottovirkailijoita joilla on tietyt pinttymät et jota ei saaha muutettua millää et meil on sillein niiku uus sillain uus porukka.* Työyhteisö oli siinä mielessä nuori, että kaikki tutkittavat olivat tulleet yritykseen viimeisen ison organisaatiomuutoksen jälkeen neljä vuotta sitten ja hitsaantuneet sen seurauksena hyvin yhteen määritellesään yhdessä toimintaansa uudelleen. Myös Merrannin (2014, s.60) internetforumkeskustelututkimuksessa juuri työyhteisön ja työkavereiden koettiin olevan työviihtyvyyttä ja – tyytyväisyyttä lisäävä tekijä hotellialalla yleisestikin. Samoin Veijolan, Valtosen, Valkosen, Tuulentien, Rantalan, Hakkaraisen ja Haanpään (2008, s.39) mukaan matkailualan työntekijöiden omaelämänkerroissa korostuivat sosiaaliset suhteet työssä viihtyvyyttä ja töissä jatkamista kannattelevana voimana. Mielestäni tämä kuvaa hyvin myös oikeiden ihmisten löytämisen tärkeyttä matkailualalla.

Yhteisöllisyyteen liitettiin aineistossa vahvasti myös yhteinen ajanvietto ja yhteydenpito. Yhteiset illanistujaisien, tyky- ja virkistäytymispäivien, talkoiluiden, yhteydenpidon sekä vuorojen aikana ja vaihtuessa (aineistossa: *vuoron vaihot on niin silleen hyvää siinä aina kätsup*) tapahtuvien keskusteluiden koettiin vahvistavan yhteisöllisyyttä ja niitä pidettiin keskeisinä yhteisöllisyyden edistäjänä. Niitä tuotiin rikkaasti esiin keskusteluissa muun muassa seuraavalla tavalla: *meil on erilaisia [tykypäiviä]. meil on niiku tuota ollu kerran vuossa sit on ollu virkistäytymispäivä keväällä siihe liittyy jotai aktiviteettejä (...) sitte meillä on respan porukalla jo on niiku minun osaston meillä on sitte pari kertaa vuodessa sitten respan oma tämmönen ilta jossa sitten just tätä yhteisöllisyyttä elikä ei tätä meiän koko taloa vaan meiän omalla porukalla sitä yhteisöllisyyttä jotaki vähä jotaki talkoilua että tehää vähä jotaki” ja ”pari tuntia jotaki maalataa jotaki vaikka seinää vähä niiku tikusta asiaa että saaha vähä jotaki tehä mutta sitte sen jälkee niiku saaha sitte syömistä firman piikkiin ja tuota olla keskenää ja lähtee käymää sitte vaikka kaupungilla sillä omalla porukalla- yhteisöllisyyttä ja tiimihenkeä.* Toisia haluttiin oppia tuntemaan myös syvemmin kuin työasioiden merkeissä, joten siinä mielessä työyhteisöä voisi kuvata myös toisena perheenä. Konstruktiolla on löydettävissä yhteyksiä Catherine Casey'n (1995) näkemyksiin johtajuuden tiimijattelun ideologisista kuvauksista, jossa työyhteisöt esitetään tiiviinä ja perheenomaisina yhteisöinä, jotka yhdistävät henkilökuntaa toisiinsa.

Kaikki eivät näytä aineiston perusteella kuuluvan tai mielletävän työyhteisöön, joka tuodaan esiin epäröiden seuraavassa kohdassa: *no aina välissä, no tuota suurimma osan aikaa sitte ja varmaa kuuluuko tähän niiku harjoittelijoitaki (..)*. Puheesta välittyi, etteivät harjoittelijat ja muut osa-aikaiset työntekijät välttämättä kuulu määriteltyyn ydinporukkaan tai edustavat sitä vaihtelevissa määrin kuuluen niihin toisiin, joita ei oteta huomioon tai joihin ei keskitytä, koska heitä tulee aina yhdeksi hetkeksi niin paljon. Uudelta työntekijältä odotetaan työyhteisöön sopimista ja hän voi sen omalla motivaatiollaan, asenteillaan ja työnteollaan osoittaa. Aineistossa käy ilmi, että muutoin koetaan, ettei työntekijään jakseta ohjauksessa panostaa tai siihen on vaikeampi itsekään orientoitua. Se välittyy muun muassa seuraavan lausahduksen kautta: *(...)mut se et jos esimerkiksi joku on semmone et ei oookaa nii ahkera tai ei niin tykkääkää ite siitä työstä ni voi näkyy niittenki asenteissa ni sit on ehkä vähä hankalampi sillein ohjata ja olla mukana ja tehä yhdessä. jos huomaa että toisella ei kiinnosta.*” Erityisesti euraava lausahdus saa minut pohtimaan, tuntevatko harjoittelijat ja sesonkityöntekijät kuuluvansa osaksi tätä tiivistä yhteisöä: *(...) että yhtää niiku tuota vakituista työntekijää ei oo niiku sillä välin irtisanoutunu eikä vaihtanu työpaikkaakaan ainakaa kaupungissa sitte muuttoliikennettä et on muuttanu pois paikkakunnalta.* Tämä lausahdus tuo samalla esiin taustalla vaikuttavan huonon työllisyystilanteen, jossa kaikkia ei voida palkata vakituiseksi henkilöstöksi yritykseen ja tekijän täytyy ansaita paikkansa työyhteisössä.

6.2 Aistittavan hyvä ilmapiiri ja oikeus omaan mielipiteeseen

Sanotaan, että mikäli töissä on aistittavasti aidosti yhteisöllinen ilmapiiri, jokainen voi olla oma itsensä. Ladkin (2010, s. 99) on omassa esteettisessä johtajuuden tutkimuksessaan korostanut tämän kaltaisia aistikokemuksia ihmisistä ja ympäristöstä. Tutkittavat kutsuvat hotellia puheessaan nimellä *talo*. Talon keskeisenä tavoitteena on ollut se, että kaikki haluavat tulla töihin hyvän ilmapiirin takia. Samalla se näkyy toiminnassa ja välittyy ulospäin myös asiakkaille ja harjoittelijoille. Tavoitetilana on ylläpitää *kivaa* työympäristöä.

H1: Kaikki haluaa tulla töihin.

H1: Tääl on nii kivaa olla täällä ni et kaikki haluaa tulla tänne töihi.

T: Nii mut sehä on hyvä. (naurua) ja mites se sitte näkyy tässä toiminnassa?

H1: No sehä sitte näkyy tietenki näkyy asiakkaisiin samantien ja työmotivaatioon ja palveluun, kaikkeen.

T: joo. eli se tulee niiku sitä kautta et asiakkaat huomaa et teil on täällä hyvä boogie ja kaikilla on hyvä olla?

H1: nii, kyllä ne asiakkaat sen huomaa.

H3: joo kyllähä se pohjimmaisena tavoitteena on et se henkilökunta heijastuu sitte siihe asiakasrajapintaan ja ku asiakkaat on tyytyväisiä

Hyvässä ilmapiirissä ihmiset saavat olla omia itsejään ilman turhaa jäykistelyä ja ilmaista asiat tarvittaessa suoraan. Ilmapiiriä merkityksellistetään aineistossa seuraavasti: *kyllä sen näkkee että meillä se yleinen niiku tuota viihtyisyys on hyvä että tuota et ihmiset viihtyy töissä ja tykkää tulla sitte että ei tarvii jäykistellä ja voi sanoa suoraan ja pitäääki sanoa” sekä ”(...)pystyy olee siin [vastaanotossa] vähä rennomminkin mikä auttaa sit siin ilosuudessa ja työskentelyssä. Samalla avoimesta mielipiteen ilmaisusta välittyy demokraattinen kuva johtajuudesta. Jäykistely puolestaan liittyy kehollisuuteen ja ruumiillisuuteen ja se esitetään aineistossa useammassa kohtaa epätoivottuna ja vältettävänä. Sen sijaan arvostetaan iloisuutta henkivää ja ahkeraa työruumista, joka viestii myös työn emotionaalaisesta luonteesta. Aineistossa tunnistetaan kuitenkin, että raskaammat ajat kotona voivat helposti heijastua töihinkin ja vaikuttaa työsuoritukseen, kuten seuraavassa puhettavassa tuodaan esiin: (...) *tottakai on jokaisella hyviä ja huonoja päiviä ja voi olla että sit jos kotona on ollu syystä tai toisesta hieman raskaampaa ni sitte se heijastuu tänne töihinki (...)*. Huomattavaa on se, että työyhteisössä heti huomataan toisen olemuksesta vastaavanlaisia asioita. Vaihtuvuus vakituisten työntekijöiden osalta on ollut vähäistä, joka kertoo tutkittavien mukaan siitä, että töissä viihdytään. Se paljastuu seuraavassa esimerkissä: (...) *sitten bee on se että kuinka suuri henkilöstövaihtuvuus meil on tämmöne niiku jos taas sen. meillä se on toistaseks ollu aika pientä, yritetään pitää se siinä*. Näiden merkityksenantojen tuloksena voin todeta kaikkien vaikuttavan omalta osaltaan tähän ilmapiiriin luomiseen ja yksikin henkilö voi aiheuttaa negatiivisen kierteen, mikäli niin annetaan tapahtua.*

6.3 Arvostus työn tekemistä ja toisia kohtaan

(...) jos niiku sais muuttaa ni kaikki asiakkaat ois ilosia mutta se ei oo ehkä mahdollista mutta jotenkin kun ne vuorot voi vaihella niiden asiakkaitten kans nii paljo ku esimerkiks olin joku torstai-illan töissä ja oli ehkä maailman paras vuoro ku mie oisin voinu hyppiä ilosta ku kaikki asiakkaat oli nii ihania, kaikki oli nii ilosia ja iteki oli tosi hyvällä mielellä ja sit seuraava perjantai-ilta ni tota kaikki oli niiku sillain että on tää vikana ja valitti

kaikesta mahdollisesta ja sitte ku ite meni tosi hyvällä fiiliksellä töihin sen edellisen iltavuoron jälkee ni sit tuli oikei läpsy vasten kasvoja et apua mitä ihmettä tää on, mite kaikki voiki olla näi negatiivisia, perjantai ilta ja viikonloppu mitä tää nyt on. (...)

Yhteinen motivaatio ja mielenkiinto hotellityötä kohtaan välittyivät muun muassa seuraavan puheen kautta: *no me ollaa siis monesti puhuttu silleen et on mukava kyllä niinku siis tykätään siis kyl työstä (...)* ja *se siis tosi monella on samat kyl et se asiakaspalvelu kyl on siinä että tämmöne ihmislähtöinen työ että ihmisten kanssakäymine ni se on monelle tosi tärkeä.* Yhteisöllisyys merkityksellistettiin aineistossa arvostuksena hotellityön haasteellisuutta ja toisia kollegoita kohtaan. Asiakkailta on työssä sekä motivoiva että epämotivoiva vaikutus. Tutkimukseen osallistuneet jakoivat saman todellisuuden hotellityön ihmislähtöisestä luonteesta: juuri asiakkaiden takia se nähtiin yhtäältä mielekkäänä, toisaalta haasteellisena, mutta samalla kaikki hyvät ja vaikeat hetket yhdistivät työntekijöitä toisiinsa. Koettiin myös, että työn oppimiseen menee aikaa ennen kuin se on selkärangassa (aineistossa *kuvio on ytimessä*). Siinäkin mielessä voidaan todeta, että hotellityö ruumiillistuu tekijäänsä osaksi tätä. Aineistosta nousi vastaanottotyötä arvostavat representiot, sillä todettiin, ettei vastaanottoon voi laittaa heti ketä tahansa muun muassa seuraavan merkityksenannon sävyttämänä: *(...) ni sit niiku ihan jollai on hotellitaustaa ku sillai ei tohokaa [vastaanottoon] voi ketä tahansa laittaa niiku pystymetästä töihin heti että (...)*. Julkunen (2008, s. 272) peräänkuuluttaakin uudessa työssä olevan tärkeää juuri sen arvostus ja siitä saama tunnustus.

Samalla kohtaa hotellityö merkityksellistettiin pitkäaikaiseksi työksi, jonka osaaminen vaatii monen vuoden kokemuksen ja se mahdollistaa myös etenemisen organisaatiossa eteenpäin. Tämä käy ilmi muun muassa seuraavasta otoksesta: *(...) pitkäkhön uran tällä [hotelli-]alalla tehneenä niin tulii x-ketjuun töihin nyt toista kertaa eli aikasemmin oon ollu joskus tuota olin vastaanottovirkailijana tässä samaisessa kiinteistössä ja nyt sitte tässä hotellinjohtajana (...)*. Sitä ei voi myöskään johtaa ilman omakohtaista kokemusta ja sen merkitystä korostettiin keskustelujen aikana muun muassa seuraavasti: *(...) ja jotta pystyy heittää asioita ilmaan ja ideoita eri toimintamalleista ni edellyttää että ite on suuripirtee kartalla että miten tehdä nyt ja miten ois järkevintä tehdä ja mistä tietää mite ois järkevintä tehdä ni ehkä sitä on joskus tullu tehtyä itekin sitä samaa asiaa ja mietittyä sillon jo että että mikä siin ois se paras tapa hoitaa se asia kuntoon. (...)*. Kokemuksia myös reflektoidaan yhdessä, eikä kaikkea siten tarvitse ensin itse kokea. Matkailututkimuksessa puhutaan usein matkailutyön ruumiillisuudesta eli hiljaisesta tietotaidosta, joka on ruumiillistunut tekijäänsä persoonan, hänen tapojensa ja kokemuksiensa kautta (Veijola

ym., 2008, s. 51). Valkonen (2011, s. 53, s. 55) tuo omassa tutkimuksessaan esiin juuri tämänkaltaisen tiimijattelun lähtökohtaetuksen safareiden työn organisoitumiskäytännöissä, jonka mukaan tiimi tekee henkilöstä vastaavan antamalla hänelle toimijuuden ja kyvyn toimia tilanteessa. Työn performanssi ei onnistuisi esimerkiksi pelolla johtavassa ilmapiirissä, jossa joutuisi kokoajan varomaan omia liikkeitään johdon edessä ja joka veisi keskittymisen työnteolta, joka kuvattiin seuraavasti: *(...) ei koskaan sillein et mun pitää niiku olla ihan jäykkänä siinä respassa että nonii apua mite mie nyt ton teen (...)*. Aineistossa positiivista palautetta hyvin tehdystä työstä arvotettiin erityisen tärkeänä, joten tulkitseen, ettei sitä koskaan voi olla liikaa.

7. YHTEISTYÖDISKURSSI – *ollaa tehty siitä niiku vähä omanlaisemme prosessit niiku muokattu niitä ja joitai todettu et on iha hyviä, turhaa sitä pyörää keksii toista kertaa*

Yhteistyödiskurssi rakentaa johtajuutta kaikille kuuluvaksi. Tässä luvussa yhteistyö tai toisin sanoen yhdessä tekeminen ja tiimityöskentely tulevat esiin arjen toiminnan kautta. Hotellin vastaanotossa on esimerkiksi havaittavissa tiettyjä käytäntöjä ja työprosesseja, joita kehitellään yhdessä toimivammaksi. Usein kehittämisen tavoitteena on vastata paremmin asiakkaan toiveisiin tai helpottaa työtä osastolla. Tilaisuuksien järjestämisen tulkitsin myös yhteistyötä tukevaksi. Aineistosta oli löydettävissä paljon me-henkisyyttä korostavaa puhetta. Tässä luvussa olen myös niin ikään käyttänyt niin haastattelu- kuin kokousaineistostani saamaa puhetta.

7.1 Prosessit eli tekemisen tavat

Yhteistyöhön viittaava puhe- ja ajattelutapa konkretisoituu ja saa aineistossa merkityksensä osaltaan osastojen työprosesseissa, jotka kuuluvat hotellin vastaanoton työkäytäntöihin. Yksinkertaistetusti prosessia voidaan pitää parempana tapana tehdä jotain, joka käy ilmi seuraavassa: *(...)mutta sitte ite meiän talossa mitä meil on ollu palaverissa ni yhdessä me ollaan siellä suunniteltu ja yritetty sopia semmosia parempia tapoja hoitaa jotain (...)*. Hotellin vastaanotossa tapahtuu samanaikaisesti useita prosesseja asiakkaan sisäänkirjaamista asiakaspalveluun. Työprosessit merkityksellistettiin toiminnan kannalta tärkeiksi ja niitä käydään usein läpi yhteisissä keskusteluissa, kuten palavereissa. Vastaanotossa kaikki osaston työntekijät osallistuvat arjessaan työprosessien ja -käytäntöjen toteuttamiseen sekä niiden asiakkaan ehdoilla tapahtuvaan ja työntekijän kokemukseen perustuvaan muokkaamiseen. Niiden läpikäymiseen varataan aikaa henkilökunnan palavereissa, joka ilmenee muun muassa seuraavassa otoksessa: *(...)suurimmat asiat [palaverissa] on sit näitä työprosesseihin liittyviä työjuttuja. Vajaa neljä vuotta sitten tapahtuneen suuren organisaatiomuutoksen aikana hotellin tämänhetkinen henkilökunta muokkasi itselleen omanlaisensa prosessit, jolloin jotain vanhoja aikaa vieviä jäänteitä jäi pois ja uusia muotoiltiin omien kokemusten pohjalta yhdessä. Se näkyy muun muassa seuraavassa puheotoksessa: *ei ole ollut [aina samat prosessit käytössä]. ja sehän se on ollut me ollaan jou`uttu muokkaa niitä prosesseja ku niissä on ollu mulla on kaks ja puol vuotta takana tässä talossa ja vanhimmalla**

virkeiltään vanhimmalla on niiku kolmi ja puoli vuotta talossa siis tässä respassa ja et ollaa tehty siitä niiku vähä omanlaisemme prosessit niiku muokattu niitä ja joitai todettu et on iha hyviä turhaa sitä pyörää keksii toista kertaa. Se tuo esiin, että työn tekemiseen liittyy myös vakiintuneita käytänteitä, jotka on koettu hyväksi. Seuraava lainaus osoittaa yhteistyöhön liittyvän voiman: (...)siellä paljo asioita lähettii tekemää toisella tapaa siel oli aivan päättömiä prosesseja joiden kanssa hakattii päätä seinää ja mietittii sitte että minkä takia esimerkiks työaikaa ei taho riittää yhtää mihikää että niitä me lähettii sitte muuttamaa mutta toki siin oli sillo aikapaljo tota tekemistä (...)ja tuo esiin miten yhteisellä sävelellä saadaan asioita järjestettyä.

Yhtenä hyväksi koettua prosessia pidetään kanta-asiakkaita varten suunniteltua nopean sisäänkirjautumiseen mahdollistavaa esitetyttä matkustajakorttia, jonka yhteyteen vastaanotto laittaa valmiiksi avainkortin ja kanta-asiakkuuteen kuuluvat edut. Tässä ote aineistosta:

T: mikä on semmone hyväks koettu prosessi?

H1: (...)niille on valmiiks ollaa sit jo tehty tulostettu semmonen esitetyttä matkustajakortti matkustajailmotus sit johon sen tarttee vaa laittaa allekirjotus. ei tartte, se on puuduttavaa aina kirjottaa siihen ne kaikki kohat läpite. (...) ja siin on valmiiks avainkortit laitettu, ateriasetelit ja kaikki se ku tehää näi ja sit vaa olkaa hyvä ja tuonne vaa allekirjotukset, ottaa sen vaa ja ei muuta ku ottaa sen vaa. tuollatavoit kestää kirjautuminen sisää vaa 10–15 sekuntia ni ei se jaksaa jäähä siihe.

H1: tämä on nyt tälläne yhelaine prosessi. sitte se et me mennää kaikki tällä lailla ja että se ei oo vaan että yks tekkee noin vaan me tehää joka päivä näin. oli kuka tahansa töissä.

Kokemuksen perusteella on huomattu, että iltasaikaan saapuva työn väsyttämä kanta-asiakas kokee itsensä huomioiduksi, mikäli hänet tunnistetaan heti ja häntä palvellaan ripeästi, jotta hän pääsee nopeasti huoneeseen lepäämään. Näin tosiaan on yhteisesti päätetty tehdä ja kaikki toimivat sen mukaan systemaattisesti.

7.2 Tilaisuuksien järjestäminen

Hotellin tiloissa järjestetään säännöllisesti erinäisiä tapahtumia ja tilaisuuksia, joiden onnistumiseen tarvitaan koko henkilökunnan (aineistossa *joukkueen*) panosta. Kaikilla on yhteinen tavoite tehdä parhaansa: (...)meillä vastuuhenkilöt ja homma toimi niikuin sen pitiki toimia ja laitettii ittemme likoon minä kaikkien muiden mukana ja saada asiakas viihtymään. Yhteinen tavoite tuodaan esiin muun muassa seuraavassa sanan käänteessä:

niiku jos kattoo sillei isompaa kuvaa ni varmast toimitaa silleen samalla tavoin samaa tavotetta kohin. Silloin kaikki johtajasta henkilökuntaan osallistuvat valmisteluihin, tilaisuuden järjestykseen ja sen onnistumiseen omalla panoksellaan. Yhdessä toimiminen tuo samalla yhteisiä onnistumisen kokemuksia, jotka pitävät organisaatiota syvemmin yhdessä. Hotellin toiminta näyttäytyy aineistossa yhteisenä toimintana, joka on pyritty pitämään mahdollisimman avoimena ja jossa kaikkien roolia pidetään yhtä tärkeänä ja jossa kaikki tekee yhdessä. Yhdessä tekemisessä ei ole sijaa yksilökeskeiselle johtamiselle ja se tuodaan esiin seuraavassa katkelmassa: *kuvia ei kumarrella. eikä tota asioita hoieta tavallaa suljettujen ovien takana vaa mahollisimman läpinäkyvää tekemistä ja touhuumista. mä uskon että se siitä syntyy.* Keskutelessa tunnistetaan yleinen käsitys johtajista, jotka johtavat muita toimistosta käsin, mutta tässä hotellissa keskusteluhetkellä johtajuus merkityksellistettiin omalla esimerkillä johtamisena, sillä tavoin että oltiin muiden mukana järjestämässä tapahtumaa. Tilannetta kuvattiin puheessa seuraavalla tavalla: *(...) vaan käärin hihat ja rupesin paiskimaa hommia siinä muiden kaverina ja mun mielestä se on niinku elintärkeää et oli kuinka iso pamppu kyseessä tahansa ni välillä astuu pois sieltä omasta totanoinni toimintaympäristöstä ja tekee sitte niitä töitä mitä tota se muuki jengi tekkee. ja tavallaa toi niiku mun mielestä vahvisti sitä periaatetta että mä en pyy ihmisiä tekemään semmosia mitä en ois valmis tekemää ite. ja perjantaina se toistu sitte ku meillä alko tossa se erikoistilaisuus. perjantait niiku viime perjantaina eli tota iha pari päivää takaperin ni siinä taas olin mukana kattamassa pöytiä, kantamassa pöytiä, tuoleja hmm siis tein kaikkea mitä siihe tilaisuuen onnistumisee vaati (...).* Haastattelun osalta mieleeni jäi tähän liittyen ennen muuta yksi puhenäyte, jossa hotellinjohtajuudesta käytetään metaforaa Tuntemattomasta sotilaasta, joka tuo esiin osallistuvan johtajuuden:

H3: *et mun mielestä, mä oon monesti siteerannu sitä tuntemattoman sotilaan kohtausta tähän, siitä tota elokuvan alkupuolesta kirjan alkupuolesta kun oli jatkosodan etenemisivaihe kesällä 41 kun jos tunnet historiaa*

T: *joo kyllä.*

H3: *ni siinä se kapteeni komppanjapäällikkö katto ku jätkät makaa suon reunassa ja eivät pääse yli sitten millään ja kättelee vaan että tulee hyvä hillavuosi että kukkiipa ne hillat makiasti ja ottaa pistoolin vyölle ja sanoo että noni pojat, mennäpä tuon suon yli niin että heilahtaa. kaveri ei montaa askelta päässy ku se sitte siihen sitte kaatu mutta jätkät sai siitä sitte kuitenkin sen verta virtaa kinttuhinsa että ne sitte meni sen suon yli nii että heilahti. tavallaa se on mun mielestä hyvä esimerkki tämänki päivänki yritysjohtajille et sen esimiehen vaan täytyy laittaa itensä myös likoon. ei voi olla sillä tavalla että joukkuetta hoitaa sieltä jostain takatoimistosta.*

Samalla valitsin yllä olevan aineistokohdan analyysiini, koska minusta se kuvasti hyvin tunteella ja koko energialla tekemistä, joka saa muutkin samassa organisaatiossa

motivoitumaan ja yrittämään. Vaikka johtaja toimiikin tässä otoksessa esimerkkinä, voisi minun mielestäni henkilö olla kuka tahansa organisaatiosta.

7.3 Kehittämistoimet

H3: mut sehä on muutettavissa se pohja. et jatketaanko putkee vai eiköhä tehä mitään?

H1: eli nyt päätetään se et jätetäänkö [sesonkiruoka] pois?

H3: mitä te ootte mieltä?

H4: minusta sen ohjelman suhteen ni katottas vähä aikaa mikä on paksi[asiakas-]määrien kehitys, ei tällä palaverilla tehtäs sitä päätöstä. (...)

Ketjussa kullakin paikkakunnalla sijaitseva yksikkö vaikuttaa omaan toimintaansa ja sen sujuvoittamiseen paikallisesti. Omaan taloon ja omaan työhön keskeisesti liittyvä ideoiminen ja kehittäminen tapahtuvat ajatuksia relatiivisesti vaihtamalla kuten yllä, ja ne perustuvat organisaation havaintoihin tai kokemuksiin työstä, asiakkaista ja ympäristöstä. Kaikkien työskentelyä sujuvoitetaan muun muassa seuraavasti: *joo ja kyllä semmosee joka helpottaa meidän työntekoa ja ihan semmone joku perus raporttien laitto et mihi kansioihi ne laitetaa ni siis tommosiin tai ni me yhdessä sitte mietitää.* Johtaja ei täten tee päätöksiä yksin vaan suunnittelee toimintaa jaetusti osastopäälliköiden ja muun henkilökunnan kanssa, joka konsruoituu seuraavassa kohdassa: (...) *ja toki siinä henkilökuntahan me vedetään sitte mukaa ja kysytää mielipiteet ja se vähä aina riippuu mitä ollaa päättämässä. ja tekemässä ja keksimässä. mut henkilökunta on mukana tavalla tai toisella, se vähä riippuu.* Palaverit luovat hyvän tilan tällaiselle yhteiselle kehittämiselle ja päätöksenteolle, joka välittyy seuraavassa otteessa: *”hmm. siis myö ollaa pietty kokoaja palavereita ja ollaan puhuttu niissä kaikista näistä et ei se niinku sekää ei oo tullu niiku vaan sieltä et ylhäältä sanotaa et nyt teette näin vaan se on ollu iha meidän yhteinen päätös (...)”* Ihmiset kokevat voivansa vaikuttaa omaan työhönsä, eivätkä koe itseään ylhäältä johdetuksi.

7.4 Tehtävien ja vastuun jakaminen

Talokohtaisia tehtäviä asettaa koko organisaatiolle joko hotellinjohtaja tai sitten hotellinjohtaja osastopäälliköiden kanssa yhdessä, kuten seuraavassa puhenäytteessä tuodaan esiin: (...) *ja siitä se on sitte jalostettu mulle ja R:lle [ravintolapäällikölle] sitte ja me pietää huoli omasta osastostamme sitte. tai joo, että meillä on niiku omat H:n [hotellinjohtajan] kanssa sitte et tai sit porukalla asetetaa koko talolle. (...) että missä on sitte vaikka tarjoilijat ja respa mukana.* Pääsääntöisesti osastopäälliköiden vastuulla on

heidän omat osastonsa. Sen lisäksi, että henkilökunnan päävastuussa on asiakkaan viihtyminen hotellissa, henkilökuntaa pyritään haastamaan kokoajan antamalla heille omia vastuualueita heidän omien kykyjen mukaisesti. Henkilökunnan haastamisen taustalla on ajatus itseään kehittävistä ja eteenpäin menevästä ihmisestä. Sen lisäksi ketju asettaa tavoitteita johtajalle ja esimiehille. Vastaanoton osastolla on yhdessä päätetty, että harjoittelijaa voi välillisesti ohjata kuka tahansa työntekijä. Tämä tuo osaltaan esiin itseohjautuvuuden hotellityössä, sillä esimies ei välttämättä ole aina paikalla.

Organisaatiossa on pidetty tärkeänä sitä, että harjoittelija oppii ensimmäisen viikon aikana yhdenmukaisen tavan työskennellä, jonka vuoksi on sovittu, että ohjaajana toimii korkeintaan kaksi työntekijää. Se välittyi keskustelussa seuraavasti: *(...)me ollaan viime kesänä sitte tehty päätös että ensimmäinen viikko ni se harjoittelija toimii yhen korkeintaa kahen työntekijän kanssa siinä respassa että se saa niiku oppii sen tietyn tavan toimia siinä koska sitten ku oppii ne perusjutut ni sit sen jälkee voi alkaa niiku laajentaa sitä toimintaa et ei sillai et oot nyt viis vuoroo viikossa ja sit oot viien ihmisen kaa siinä jokaine näyttää eri taval et tuota nappii painamalla pääset sinne et sitte ollaa tehty just semmone et vaik se ei oiskaa just tuomo kenen kanssa ne on sit siinä respassa ni sit se ois kuitenkin se tietty henkilö joka osaa ohjata sen siihenni. et katotaa sit sille viikolle ettei tuu sit sitä hämmennystä et apua apua mie meen iha sekasi. Minusta tämä kuvaa osaltaan hyvin myös sitä, että myös uusi työntekijä pyritään ottamaan mahdollisimman hyvin huomioon.*

Vastuun jakamiseen liittyy myös työntekijöiden haastaminen siinä mielessä, ettei työ käy pitkäksi. Organisaatiossa uskotaan itsensä kehittämisen haluun ja sitä kautta yritetään tuoda työhön lisää miellekkyyttä jokaisen yksilölliset lähtökohdat huomiden. Samalla viestitään, että työntekijä nähdään vastuullisena ja luotettavana. Seuraavassa puhenäyte aiheen tiimoilta:

H3:*(...)mietitää jatkuvasti tapoja joilla me pystytää haastaa meidän työntekijöitä uuestaan ja uuestaan esimerkiks niin et me annetaan heille jotai tiettyjä vastuualueita. kysytään tietty ekana et haluaako täs ois tämmöne keissi, otatko hoitaakses ja he voi hoitaa sitä sitte vuosikausia, jotain tiettyä kokonaisuutta. se voi liittyä tavaran tilaukseen, logistiikkaan, se voi liittyä tota inventaarioihin, se voi liittyä asiakkuuksien hallintaan. yritetään mieltää kokoaja tämmösiä antaa ihmisille pähkinöitä purtavaksi heiän omien kykyjensä mukaan jotta he ei sitte pitkästy. koska siinä vaiheessa ku he pitkästy, ne rupee kättelee töitä jostain muualta kuvitellen et ruoho on aidan toisella puolen vihreämpää ja joskushan se voi ollaki. yritetään välttää sitä.*

T: *joo. sopivasti haastetta.*

H3: *niin. siis kyllä jokaiselle sen oman osaamisensa ja mielenkiintojensa mukaan. mut esimerkiks meidän vastaanotto, ei täst oo kauakaa kun koko aulabaari sai oman vastuuhenkilönsä, tämäntyypisiä.*

Opastyötä tekevät kertovat, että tehtävien ja vastuun jakaminen sekä yhteiset tavoitteet edellyttävät koko henkilöstön sitoutumista. Tarvitaan luottamusta siitä, että jokainen toimii sovitulla tavalla eikä kukaan jätä työtään hoitamatta ja siten loukkaa työyhteisöä. (Valkonen, 2011, s. 56.) Luottamuksen on oltava yhdenmukaista, ja sellaista ei sovi luvata, mitä ei varmasti voi sanoa pystyvänsä hoitamaan. Luottamus otetaan keskusteluun mukaan seuraavasti: *(...)jos lupaa jotain ni pysyy niissä lupauksissa, lupaa sitte asiakkaalle tai sit henkilökunnalle ni joka tapauksessa siinä lupauksessa on pysyttävä. tämmöne tietty johdonmukaisuus siinä työn tekemisessä (...)* Kaikki toimii hotellissakin mutkattomasti eteenpäin niin kauan kuin joku poikkeaa sovitusta ja aiheuttaa selkkauksen. Omassa aineistossani esiintyi tilanne, jossa ei hetkellisesti toimitukaan talon tavan mukaisesti. Siinä työtehtäviä oli kertynyt liikaa yhdelle henkilölle, josta johtuen työt kasaantuivat seuraavaan vuoroon tulevalle. Tämä aiheutti sanomista työyhteisössä, joka kielii siitä, että odotetaan, sitä että kaikki hoitavat oman panoksensa kunnolla loppuun.

8. EETTISYYSDISKURSSI - *ollaan hyvin kärkkäästi tuntosarvet pystyssä siitä mite ihmiset meillä viihtyy töissä (...) eikä ajeta läkähyksii niiku ajokoirat tuolla*

Tässä luvussa johtajuus merkityksellistyy hotellin arjessa läsnä olevaksi eettisyyden diskurssin kautta ja tätä diskurssia esiintyi niin haastattelu- kuin kokousaineistossakin. Cunliffen ja Eriksenin (2011) mukaan vuorovaikutteisessa johtamisessa esiintyvät päivittäiset toimet, kuten ihmisten kanssa jutteleminen, heidän näkemyksensä kuunteleminen, tarve olla kunnioittava, luoda luottamusta ja antaa ilmaista itseään tuovat mukanaan moraalisen velvollisuuden kohdella ihmisiä hyvin ja rohkaista heitä kasvamaan ja oppimaan. Vuorovaikutteisessa johtamisessa tunnistetaan yhteenkietoutunut suhde muihin ja tarkastellaan, miten monimutkaisissa tilanteissa toimitaan (emt., 2011). Täten eettisyysdiskurssi toi hyvin esiin johtajuuden relatiivisen ja palvelevan luonteen. Tätä diskurssia painottivat aineistossa erityisesti esimiehet, kun taas työntekijä toi esiin arvostavansa sitä. Eettisyysdiskurssi välittyi aineistossa tasapuolisen kohtelun, kuuntelemisen ja huomioimisen sekä tukemisen ja kannustamisen kautta.

8.1 Tasapuolinen kohtelu

Eettisyysdiskurssia esiintyi aineistossa runsaasti ja henkilöstöjohtamista kuvailtiin pitkälti sen kautta. Eettisyysdiskurssi merkityksellistyy aineistossa osaltaan moraalisen vastuullisuuden kautta, johon kuuluu tarve olla kunnioittava, kohdella muita sydämellisesti, olla tasapuolinen ja oikeudenmukainen kaikkia kohtaan. Puheessa se merkityksellistettiin seuraavasti: *(...) mut sit on niiku on tälläsiä henkilökuntaan liittyvää eli on just tää on tuota tasapuolinen ja innostava ja osaa ottaa henkilökunnan tavallaa osaamisalueet huomioon (...)ja sitte niiku tarpeet ja toiveet.* Mielestäni tämä ote kuvasi hyvin erityisesti palvelevaa johtajuutta (esim. Salminen & Tolvanen, 2011), jossa esimiehen nähdään olevan työntekijöitään varten. Pienet arkipäiväiset keskustelut sekä omat negatiiviset kokemukset todellisuuden rakentajana esimerkiksi työvuorolistojen osalta ovat johtaneet siihen, että asiaa pidetään entistä tärkeämpänä ja siihen kiinnitetään huomiota. Sitä tuodaan esiin seuraavassa lainauksessa: *kaikki tämmöset on iha omia omia semmosia joissa on ite kokenu joskus vääryyttä että minulle on tehty työvuorolista päin mie en ite sitä halua.* Eettisyydestä kertoo osaltaan myös mukaan ottaminen kaikkeen toimintaan. Se ilmenee muun muassa seuraavassa otteesta: *tuotanoinni otetaan mukaan niiku juttuihin ja*

niiku tänäänki ku on tuommone kantisilta toki tämmöne vähä pienempi ettei oo mikää megahäpeninki mutta niiku tämmöne pikkuiltama ni minu kavereina on sit niiku respasta. Voidaan todeta, että yhteistyö ilmenee osittain siten, ettei ketään jätetä ulkopuoliseksi.

Eettisyys merkityksellistyy aineistossa huomioimisena sen suhteen, kuinka koville yksilö työvuoroissa laitetaan ja kuinka hyvin hänen henkilökohtaisesta jaksamisestaan ollaan perillä. Kenenkään ei pitäisi joutua tuntemaan riittämättömyyden tunnetta eikä ahdistusta. Työn kuormittavuutta pohditaan seuraavassa katkelmassa: (...) *mut kyl se työajat on yks ja sit tietenkin se et millä myö voiaa myöski työntekijöiden viihtyvyyteen vaikuttaa on se kuinka lujille heiät laitetaa työvuoroissa että mikä on se niin sanottu työn tuottavuuden tavottelu et ajetaanko me porukat läkähyksii niiku ajokoirat tuolla, kasaamme heiän niskoillee nii paljo töitä että heille tulee semmone riittämättömyyden tunne ja semmonen tunne että tästä kaikesta ei tämän työvuoron aikana selviä ja se on ahistava olotila, tiiän sen kokemuksesta. siihen meiän ei pitäis syyllistyä. valitettavasti joskus syyllistytään ja sitte tietenkin se että meillähä työntekijät asiat kokee yksilöllisesti et toine selviää semmosesta mistä toinen ei koskaa tuntuis selviävän”. Puheessa tiedostetaan vuorotyön kuormittavuus ja ihmisten yksilöllisyys ja ne otetaan mahdollisuuksien mukaan huomioon. Siitä mainitaan myös seuraavasti: *meillä kuitenkin lähes kaikki työntekijät tekee vuorotyötä ja miten me pystytään sitte vastaamaan siihi heiä odotuksiin niistä omista työvuoroistaan ni siinä meil on mahollisuus onnistua tai epäonnistua sitte sen suhtee mite porukat viihtyy. tottakai siin on muutaki tekijöitä ku pelkästää työvuorot mutta se on kuitenkin yks merkittävimmistä kuitenkin. Johtajuustutkimuksen kentällä aineisto jakaa paljon samoja ajatuksia ja toimintatapoja relatiivisen johtajuuden periaatteiden kanssa (esim. Cunliffe & Eriksen, 2011). Merrantin (2014) mukaan monet hotellialan työntekijät kuitenkin kärsivät väsymyksestä ja omassakin tutkimuksessa tunnistetaan, että niin on mahdollista käydä, mikäli asiaa ei huomata ajoissa. Mitä paremmin organisaatio tuntee toisensa, sitä paremmat mahdollisuudet sillä on ennalta ehkäistä kyseiseen tilaan joutumista. Keskusteluiden lisäksi sen voi huomata ihmisen olemuksesta omilla havainnoillaan.**

8.2 Kuunteleminen ja huomioiminen

Jotta tasa-arvoinen kohtelu voidaan ottaa huomioon, tarkkuutta tulee kiinnittää henkilön olemukseen työpaikalla eli: (...) *mei pitäs siinä mielessä olla kartalla sitte siitä mitä ihmisille kuuluu. (...)* Eettisyyspuheessa tuodaan esiin aito kiinnostus henkilökuntaa kohtaan: (...) *esimerkillistä siis sitä että me näytetään esimerkkiä tämmöstä niinku me aineki*

yritetää olla ihmisitä aidosti ja oikeasti kiinnostuneita sekä meiän vieraista että etenki työntekijöistä koska työntekijöistähä se kaikki sitten lähtee. Ihmislähtöisessä organisaatioissa kuunnellaan ja huomioidaan toisia luonnostaan, kuten seuraavassa otteessa käy ilmi: (...) en mä voi istua toimistossa kaheksan tuntia päivässä ja näkemättä tai kuulematta yhestäkää työkaverista yhtään mitään. Ihmisillä on tunne, että heitä kuunnellaan, kuten seuraavassa ilmauksessa kerrotaan: joo käy kyl ja H [hotellinjohtaja] on kyl semmone et se kuuntelee kyllä tosi hyvin. (...)mut se on kyllä semmonen et se kyllä kuuntelee aina jos sille jotai sanoo ja ottaa sen mahdollisuuksien mukaa huomioon. (...). Erityisesti relatiivisessa johtajuudessa korostetaan johtajuuden dialogisen käytännön eli vuoropuhelun tärkeyttä. Siinä organisaatio jakaa keskenään käytännön tietämyksen ja heille muodostuu yhteinen ymmärrys siitä, mikä koetaan tärkeäksi. (Cuncliffe & Eriksen, 2011.) Tässä aineistossa eettistä toimintaa tuotettiin erityisesti esimiesten ja johdon puheessa ja se sai arvostuksensa työntekijöiden piirissä. Palvelevassa johtajuudessa tunnustetaan ajatus, jossa esimies on alaisiaan varten, eikä kuten perinteisessä mielessä on totuttu alaisten olevan esimiehiään varten (Salminen & Tolvanen, 2011). Siinä esimiehet näyttävät hyvää esimerkkiä palvelemalla työntekijöitään, joka johtaa siihen, että työntekijät motivoituvat paremmin palvelemaan asiakkaitaan. Tutkimuksen perusteella tämä paransi ennen kaikkea tunteellisten ihmisten palveluhalukkuutta (Wu ym. 2013, s. 384, 392).

Eettisyys näkyy käytännön toiminnassa. Eettisyydestä kertoo myös sen ilmaiseminen, että välittää ja ottaa työntekijään yhteyttä sellaisen tapahtuman jälkeen. Seuraavassa kerrontaa tapahtuneesta: *tää kävi nytte aika vasta mut oli semmone tapahtuma mulla yövuorossa missä mä ite vähä säikähin sitte mut oli semmone ei siis tapahtunu mitää vakavaa mut oli kuitenkin semmone että mä säikähin ni sitte mulla oli niiku seuraavaki yövuoro semmone sit seuraavana päivänä (...)tuota siin kävi et miten taas niiku mite välitetää työntekijästä ni miulle soitettiin päivällä että joo että ehikö puhua ja kyseltii minkälaine tilanne(...)ja ainaki sit tuli semmone olo et oikeesti välitetään (...)* Eettisyydessä otetaan huomioon, ettei henkilö välttämättä suoraan kerro, mitä hänellä on sydämellään. Sen vuoksi on välillä aistittava ja havainnoidava henkilöstöä. Aineistossa se merkityksellistettiin seuraavasti: *se näkyy meiän toiminnassa sillä tavalla ku me kun ollaan hyvin kärkkäästi tuntosarvet pystyssä siitä mite ihmiset meillä viihtyy töissä, kun mun mielestä minä varsinkin ni seuraan jatkuvasti sitä mei palveluilmettä ja sitä että minkälaisella niinkun asenteella meillä on ihmiset töissä, kuinka pirteitä he on ja mitä heille kuuluu. kysyn aika monesti ihmisiltä että mitä kuuluu ja tottakai se on semmonen retorinen kysymys joho vastataan no ei mittään mut kyl mä niinku yritän päästä vähän pintaa syvemmälle sitte että kai sulle nyt*

jotain kuuluu. Relatiivista johtajuutta korostaa käytäntö, jossa johto kiertää kaikkien osastojen läpi tullessaan töihin ja kyselee kuulumiset. Se välittyy seuraavassa otteessa: *(...)tapana morjesta ne työntekijät ketä meil on töissä sillon on. kierrän keittiön kautta tonne omaan työpisteeseen ja jututan siinä aamupalatyöntekijät ja sitte respaan ja mypaan* (...) Näiden merkityksenantojen seurauksena alan tulla siihen tulokseen, että ihmislähtöisyys löytyy ihmisestä itsestään ja vaikuttaa alalle suuntautumiseen, sillä asiakkaista pitää olla yhtä lailla kiinnostunut koko sydämellään.

8.3 Tukeminen ja kannustaminen

Hotellityö on pitkälti tehtäväorientoitunutta ja itseohjautuvaa työntekoa, jossa yksittäinen henkilö joutuu suuren vastuun eteen. Työntekijöitä on autettava tässä tukemalla ja seisomalla heidän rinnallaan. Se välittyy muun muassa seuraavassa otteessa: *(...)ennen kaikkea tuetaan meiän työntekijöitä. seistää heiän takana, ei siis mennä piiloon sinne vaan tuetaan heitä vaikeissa tilanteissa. hyvin onneks ei voi sanoo hyvin paljon mut usein tapahtuu jos meil on joku vaikee asiakaspalvelutilanne esimerkiks joku reklamaatio (...)* Vaikean paikan tullen johto voi hoitaa työntekijän puolesta jonkun hankalan asiakkaan, mutta pääasia, että henkilökunnalla on tieto siitä, että johto on läsnä ja päävastuullinen. Tukemisen symboliikkaa valotetaan tässä otteessa vielä tarkemmin: *ni kyl mä sen oon työntekijöille tehny selväks et ja sanon aina erikseenki et hei antakaa mulle se, mie hoidan sen ni sun ei tartte välittää sitte. et sit mä hoidan ne niiku omalla tavallani kuntoon ja tavallaa uskon että henkilökunta huokaa helpotuksesta että saa sen asiakkaan pois kimpustaa. ja sit tietenki tossa ku henkilökunta tekee päätöksen ku he nyt kuitenkin on yksin töissä aika paljon ni seistää sen päätöksen takana, ei tehä niin että osotetaa sormella siihe että hei mitä miks sä noin teit, et sä oikeesti tajua, semmosta tässä talossa ei tapahu. me tottakai tuetaa ja kannustetaa (...).*

Työntekijöillä on kuitenkin tekemisistään vastuu, mutta korostetaan sitä, että vastuuta ei tarvitse kantaa yksin. Se merkityksellistyy tämän lainauksen myötä selkeimmin: *(...) se tietenki korostetaa että päätöksestä syntyy vastuu. mutta heiän ei tartte kantaa sitä vastuuta yksin. että seki tehää heille selväks että vaikka heillä se vastuu siitä päätöksestään on ni he eivät kannu sitä vastuuta yksin vaan siellä sitte viime käessä minä olen kaverina.* (...). Johto ei kuitenkaan ole ainoa tukeva tekijä organisaatiossa vaan samalla tavoin ketju seisoo hotelliyksikön takana ja antaa tukensa ja neuvoa vaikeissa tilanteissa. Ketjun tuki välittyy hyvin seuraavilla sitaateilla: *(...) mun mielestä ketju seisoo tämän yksikön takana*

ihan samalla tavalla kuin ne esimiehet seisoo meidän pienen organisaation takana ja antaa sitä tarvittavaa taustatukea tai sitten astuu tarvittaessa itse sinne tiiäksi sinne etunenään.

Yksityisillä hotelleilla ei sen puoleen ole käytössään muuta kuin omat resurssit, joka sinänsä voi olla stressaavampaa kuin ketjussa oleminen.

9. HIERARKKISUUSDISKURSSI – *johtajal pitää kuitenkin olla se auktoriteetti et se ei saa olla niiku vaa semmone kaveri siellä semmone yks työntekijöistä koska väkisinki siin tulee sit semmone pien vastakkainasettelu*

Hierarkkisuusediskurssi perustuu perinteiselle johtamisajattelulle, ja sitä esiintyy toimijoiden puheessa niin tarkoituksenomaisesti kuin huomaamattakin. Arjen työssä se näkyy niin luonnollisena osana ja vakiintuneena institutionaalisenä käytäntönä, ettei siihen joko kiinnitetä huomiota tai sitten siihen suhtaudutaan hyvänä asiana. Hierarkkisuuteen liitän keskeisesti vallan käsitteen. Valta jakaantuu yrityksessä siten, että omistajilla on viime kädessä suurin valta, jonka jälkeen vallan kahvassa ovat vuoroin ketju, hotellinjohtaja ja osastopäälliköt. Valta näkyy konkreettisesti vastuun jakamisena, hajautettuna johtamisena. Tässä luvussa aineistona on käytetty niin haastatteluja kuin kokouskeskusteluja, ja erityisesti jälkimmäisen osuus korostuu muita enemmän, eli päinvastoin kuin edellisissä diskursseissa haastattelupuhe esiintyi näkyvimmiten.

9.1 Johtajakeskeisyys

Läpi aineiston johtajuutta konstruointiin suhteessa yksilön auktoriteettiin sekä johtajan henkilökohtaisiin piirteisiin, ominaisuuksiin ja tyyliin, jotka tuovat johtajuuden hierarkisen puolen esiin. Johtaja merkityksellistettiin siinä talouspuolen osajaksi ja asemansa hyvin haltuun ottavaksi merkittäväksi henkilöksi, jolle työntekijä haluaa näyttää parhaansa. *siis se on kyl ihan huippu pomo [hotellinjohtaja] ei siin, miul mielest se ottaa tosi hyvi huomioo sen talouspuolen ja semmosen yleisen hotellinjohtajan aseman sit siinä ja miu mielest se [hotellinjohtaja] on heti siit alust asti ollu semmone kunnan auktoriteetti et sille niiku et ei ehkä sillain et ei ehkä haluu miellyttää mut tehä sillain mahollisimman hyvin et se sit on tyytyväinen koska se osaa olla kyl tosi tarkkaki sitte.* Tämä saakin minut pohtimaan, aiheuttaisiko lesumpi johtajuus huonomman työpöydän. Johtajan johtamistyyliä kuvailtiin tarkaksi, jämäkäksi ja tarvittaessa tosi paikan tullen myös käskeväksi. Se tulee esille seuraavissa puhenäytteissä: *mä en oo yhtään epäilly ettei sil ois sitä auktoriteettiä et se pystyy sanoo kaikille että me hoiettas ne jutus silleen (...)* ja *(...) jos sama virhe vaikka toistuu tosi monesti ni kyllä sitte sieltä voi tulla semmosta en nyt sano että tulenkatkusta mutta semmosta niiku ärähtävää sävyä semmosta et nyt iha oikeesti pitää kyl alkaa huomioimaa sitte tämmöstä (...)* Johtaja on huomannut itsekin itsessään samoja vaativia ja

asioista muistututtavia piirteitä: (...) *mä oon varmasti pahimmillaa nii äärimmäisen pikkusieluinen vaativa tyyppi ja tämmöne jopa nalkuttaja pahimmassa tapauksessa (...).*

Auktoriteetin omaava johtajaa ei pidetty työyhteisössä negatiivisena asiana vaan johtajalta jopa odotettiin auktoriteettiä ja samalla se vaikutti positiivisessa mielessä yksilön arvostuksen nousuun. Johtajan auktoriteetti merkityksellistettiin hyväksi ja tarpeelliseksi asiaksi erityisesti johtajan ja alaisen välisessä ristiriitatilanteessa. Johtaja-alaissuhde ei voi olla yhtä kaverillinen kuin alaisten keskinäiset suhteet, koska muuten siitä seuraa ongelmia, kuten seuraavassa tuodaan esiin: *no semmone ei niiku miu mielestä johtajal pitää kuitenkin olla se auktoriteetti et se ei saa olla niiku vaa semmone kaveri siellä semmone yks työntekijöistä koska väkisinki siin tulee sit semmone pien vastakkainasettelu ku on niiku johtaja ja kun ei kaikki voi aina mennä silleen niiku työntekijän haluaa ku niit on usempi kuitenkin vaikka on sitte iha joku vapaatoive ni väkisinki niistä tulee välillä sanomista ni kaikkia voi aina miellyttää. niiku miun mielestä pitää olla niiku se tietty arvostus ja auktoriteetti (...).* Puhenäyte tuo esiin sen, että hierarkkisuudesta on käytännöllistä hyötyä.

Toisaalta johtaja merkityksellistettiin hotellissa sivusta ensin seuraajan roolissa ja vasta kun asiat eivät ala tapahtu hän vaihtaa itsensä aktiiviseen selvittelijän rooliin. (...) *et mul on semmone tapa et mä niinku seuraan asioita oman aikani ja sitte vasta kun huomaan tota et mitää ei tuu tapahtumaa ni sit puutun siihen. se että on tullu ehkä ootettua vähä liikaa.* Siinä johtaja omalla toiminnallaan tekee tilaa myös muille työyhteisön jäsenille. Toisaalta johtajaan liitetään tässä hierakisina ominaisuuksina asioiden valvominen ylipäänsä, joka tuo mieleen teollisuusyhteiskunnan ajat, joissa johtajan tehtävänä oli kirjaimellisesti valvoa työntekoa. Aineistossa esimiehen tehtäväksi määritellään vastuun jakaminen alaisille, mutta johtajalla on ollut tapana puuttua asioihin. (...) *vastuun jakamine musta onnistu kohtuullise hyvin vaikka mulla ehkä semmone vähä tapa onki että puuttua sitte asioihi liikaa josta mä kokoaja pyrin pyrkimää pois (...)* Siinä suhteessa aineisto tuottaa kuvaa, jossa johtaja ei voi täysin luottaa alaisiinsa. Alaisilla puolestaan tuntuu olevan kova luottamus esimiehensä, sillä aineistossa todetaan, että *parempia esimiehiä ois kyllä vaikea hakia.* Se myös kertoo osaltaan, ettei henkilökunta tunne johdon hengittävän heidän niskaansa ja kontrolloivan heitä.

9.2 Institutionalisoituneet järjestelyt

Hotelliin on muodostunut vuosien saatossa tietynlaiset vakiintuneet institutionalisoituneet järjestelyt toimenkuvien ja vallanjaon osalta, joita uusinnetaan puheessa kaiken aikaa uudestaan ja uudestaan. Hotellin hierarkinen järjestys tuotiin esiin myös määriteltäessä omaa toimenkuvaa, jossa ensimmäinen tuntee olevansa toisen alaisuudessa: *noo. toimin tässä. tässä tuota noini talossa hotellipuolen esimiehenä(...)ja se on niiku vastaanottopäällikkö joka niiku toimii hotellinjohtajan alaisuudessa vastaten siitä hotellitoiminnasta (...) ja sittenhä on yleensä sitte on niiku eri osastopäälliköt on sen hierarkia että hotellinjohtaja ja sitte siinä alapuolella on osastopäälliköt ravintolatoimen päällikkö joka on sitte sekä keittiön että ravintolan alla. (...) Johtaja niin ikään kuvaili oman työnsä miellekkyyttä seuraavasti: *tykkään eniten tässä siitä että tavallaan oon niiku oman itsensä herra (...).* Johtajalla on siis ylin päätäntävalta yrityksessä, mutta se tuo mukanaan myös suuren määrän vastuuta asioista ja kanssaihmisistä: *(...) koska tässä talossa se ylin vastuu on aina mulla, ylin päätäntävalta on aina mulla ni minä kannan siinä sen vastuun että sitte jos meillä joku menee pieleen ni mä kannan siitä vastuun tarvittaessa iha loppuun saakka (...).* Vastuun taakka painaa siis näin ollen eniten nimettyä johtajaa.*

Toisaalta toimintaan kuuluu paljon ketjulta tulevia määrättyjä asioita, mutta ne hoituvat rutiininomaisesti ja niiden hoitamiseen on riittävästi aikaa, ettei niitä tule edes ajateltua ylhäältä annettuna: *et vaikka oonki, ollaanki osa isoa ketjua ja on paljo tämmösiä määrättyjä asioita jotka täytyy rutiininomaisesti hoitaa mut ei niitä sinänsä koe rutiineina koska joka tapauksessa niis on jonku verra pelivaraa esimerkiks detlaineissa ja pystyy omaa työpäiväänsä rakentamaa semmoseks ku haluaa (...).* Ketju on määrittänyt talolle asiakastyytyväisyyteen, henkilöstötyytyväisyyteen sekä paikallisiin hotellimarkkinoihin liittyviä tavoitteita, joiden toteutumista se valvoo erilaisin kyselyin. Sen lisäksi ketju lähestyy yksikköä aika ajoin mahtikäskyillä, joita on vain noudatettava ja johdon tehtävänä on keksittävä niiden parhaat puolet, jotka voidaan antaa selityksiksi työntekijöille. Aineistossa asia esiintyy seuraavasti: *(...) ketjulta tullu joku tämmöne niin sanottu mahtikäsky jota meiän pitää vaan noudattaa mutta ei niitä mahtikäskyjä kommunikoida tonne niiku porukoille minää mahtikäskynä siinä mielessä sitte niiku esimiesten ja yrityksen johdon tehtävänä on sitte pystyä kääntää se asia parhain päin ja löytämään sieltä jokaselle jotaki (...).*

Johtaja ei kuitenkaan koe olevansa valvonnan alla: *tässä hommassa mitä tekee et ei oo semmosta iso veli valvoo meininkiä jos meillä semmosta olis ni mua rupeis varmaa ennepitkää ahistaa..* Hän kokee, että hänellä on hotellinjohtajana valta viime kädessä määrittellä, milloin organisaatio on valmis tavoitteessa, kuten seuraavassa otoksessa käy ilmi: *(...) en missää mielessä viittaa että mie en oo valmis vaan porukka joka meitä täällä yhdessä työtä tekee ni ei olla valmiita ja tietenki minä määrittelen sen millo me ollaan valmiita ja millo ei [asetetussa tavoitteessa].* (...) Hiarkian ylimmällä sijalla näyttäisi tämän aineiston perusteella olevan yhtiö, joka määrittelee hotellin tuloksen perusteella onnistumisen, joka välittyy seuraavassa repliikissä: *(...) poislukien ne tavotteet mitkä tulee yhtiöltä ni yhtiöhä määrittelee sitte sen onnistumisen. (...)ni sitten myöskin omistajat on tyytyväisiä siinä mielessä että meiän kassa kilahtelee entistä ilosemmi et jos meil on asiakkaat kokee että tänne kannattaa tulla toistekin.* Johtajan tulee siten olla kuuliainen omistajia kohtaan ja vastata yksikön tuloksesta heille.

Esimiehellä on toimenkuvansa myötä annettu tehtävä ja valta valvoa prosesseja ja asiakirjoja sekä niitä tekeviä työntekijöitä, joka tulee esille kahdessa seuraavassa otteessa: *(...) valvoo niitä prosesseja et sen mukasesti toimitaa (...) ja joo ja kyl ne [muistiota] sit yleensä ain tarkistetaan.*” Toisaalta esimies pitää huolen työprosesseista, jotta työntekijän arki helpottuisi: *ne työprosessit on kunnossa et mite hommat tehää että. ja vaikka tulis uus työntekijäkin ni pääsee sit suht äkkiä kärryille siinä.* Toimenkuvan myötä esimiehille määrittyy myös tehtäviä, joihin työntekijöitä ei osallisteta, mutta jotka vaikuttavat heihin: *(...) ja toki siinä tulee tottakai hoiettua sitte näitä omia juttuja. esimiehen asioita siinä sitte mutta sitte on iha puhtaasti semmone vuoro niille toimistohommille.* Työntekijät eivät suuremmin kuitenkaan kyseenalaista johtamista vaan suhtautuvat luonnollisena normina siihen, että tavoitteet asetetaan ylhäältäpäin: *kyllähä se [talokohtainen tavoite] tietenki on totanoinni on tuolta juhan kautta tullu (...).* Usein välittyi jopa tunne, että ollaan huojentuneita siitä, mitä enemmän vastuu omalta kontolta vähenee.

Aineistossa tuotetaan myös kuvaa, jossa kehittäminen merkityksellistyy pääasiassa johdon tehtäväksi: *”joo kyllähän meillä on talon johtoryhmä, H, R ja minä. käytännössä. että mehä me kolmestaan kehitetään tätä taloa (...) se ydinporukka R [ravintolapäällikkö], H [hotellinjohtaja] minä [vastaanottopäällikkö] mehän me tätä hommaa kehitämme ja suunnitellaa ja pähkäillä.* Myöhemmin kehittämisen osalta mainitaan myös ketjun rooli. Tämän puheen perusteella kehittämisideat jalkautetaan henkilöstölle: *(...) uskon siihen että tavoitteita kun asetetaan ja ne jalkautetaan tonne porukoille sitte vaikka nyt ihan saneltuna*

tekijänäkin tämmöset numeraaliset tavoitteet ni ihmiset tietää sitte että mitä meiltä ootetaa. ei ne sitä välttämättä muista enne pitkää sen palaverin jälkee mut on niille ne suuntaviivat kuitenkin olemassa (...). Tämä kuvaus antaa mielestäni aika passiivisen kuvan työntekijöistä, mutta toisaalta monessa kohtaa tulee esille heidän olevan kuitenkin tyytyväisiä asemassaan.

Yhtenä institutionalisoitunutta järjestystä kuvaavana muodollisena johdon käytäntönä voidaan pitää kehityskeskusteluja, joissa johto kertoo työntekijään kohdistuvista odotuksista: *(naurua) näähä on näitä mitä kehityskeskustelussaki ollaa käyty. siellä oli sillai esimerkiks määritelty näitä (...) iha tämmösiä konkreettisia että miu pitää saaha niiku toimivaks [tiedotus] (...). Johto kertoo toiveistaan myös muiden keskusteluiden ja palavereiden yhteydessä ja niiden tarkoituksena on yleisesti ollut tehostaa toimintaa lisäämällä tehtäviä. Se ilmenee muun muassa seuraavasta puhenäytteestä: (...)mut respa ihan hyvin kaikkii kokoustarjouksii ja mitä tulee sitten ni sit semmone niiden opettelu on ollu sit semmone mitä varmaa meille kaikille työntekijöille on sit tullu ylempää.*

Työntekijät eivät aina voi vaikuttaa tuleviin työtehtäviin liittyviin muutoksiin, jolloin käytäntönä on ollut, että niistä ilmoitetaan johdon välityksellä: *esimerkiks yövuorolle et muuttu aika paljo se mitä siellä tehää et niiku muuttu raportointi ja kelle ne laitetaa, mitä tarvii säästää ja mitä tarvii kattoo ni sit siit kyl infottii sillo ku se tuli ihan hyvin ja (...) no siis meillä kerto noi meiän päälliköt siis vastaanottopäällikkö ja ravintolapäällikkö infos meitä (...). Oheisessa selonteossa käy ilmi, että toisinaan ketjulta tuleville ohjeille ei voi mitään ja joudutaan vaan johto pystyy ainoastaan infoamaan, miten jatkossa toimitaan.*

Talouasiat laitettiin aineistossa johdon kontolle ja työntekijä koki osallistuvansa ainoastaan hänen itsensä ja muiden johtamiseen: *(...)mut ei sitte itessä siihe et mite nyt nää talousjutut ja muut ni semmosee, mut meiän [työntekijöiden] johtamiseen kyllä. ja (...) pienintä yksityiskohtaa saakka pitäs tietää että mistä ne eurot sinne meiän kassaa kilahtaa ja mihi kaikkialle niitä sitte kuulu enneku päässä sinne tuloslaskennan viimiselälle viivalle. (...). Johtajan yhtenä omana tavoitteena olikin liikevaihdon saattaminen tietylle tasolle: (...) sitte tietenki niiku mistä vois olla aina paremmin perillä ni on tämä meiän liiketoiminta että tämä oma business kyl mä tietenki tän meiän busineksen kanssa täällä rovaniemellä aika hyvin tunnen mutta toisaalta aina voi kysyä tunteeko sitä liian hyvin (...). Johtajan valvovan silmän kautta kulkee myös laskujen hyväksyntä, joka tulee esille seuraavassa otoksessa:(...) tylsimpiä rutiineja ehkä joku laskujen hyväksyntä jos nää (...)*

osastopäälliköt laittaa niiku eniten niiku kymmenittäi tulemaa yhellä kertaa ni mä haluan ne heti pois ni ehkä se on semmosta tylsintä puuhaa (...),

Johtajien tehtäväksi konstruointiin myös koulutuksien ja tilannekatsauksien pito esimerkiksi palaverien yhteydessä: *siis vähä aina sillain osittain, ei se yleensä oo sitte jos ei oo just semmone palaveri että se [hotellinjohtaja] piittää jonku koulutuksen mutta kyllä se yleensä aina jonkuu aikaa on tai käy ainaki sit jonkuu oman näkemyksensä tai katsauksen siihe hetkee kertomassa siellä. Johtaja näyttää itsekin merkityksellistävän itsensä aineistossa valmentajan rooliin, joka rakentuu seuraavassa otteessa: (...) ehkä myös toimimaan jonkilaisena valmentajana näille tota kavereille [osastopäälliköille] (...) Johto saa yrityksessä vakiintuneena käytäntönä myös keulakuvan roolin ja edustaa yritystä erilaisissa tapaamisissa: (...) jos on jotain sovittuja tapaamisia ni hoian ne. tänään ei oo ollu muita sovittuja juttuja vielä kun tämä että tämän jälkee on sitte vielä yks ni se on sitte sidosryhmäyhteistyötä kuitenkin tänään tulee hoiettua, (...) matkatoimistoyhteistyötä (...).*

Johtoryhmän kokouksen voidaan nähdä edustavan perinteistä institutionalisoitunutta johtamiskäytäntöä, jossa johto suunnittelee asioita keskenään. Sen aikana johtajalle annettiin erityisen paljon toimintatilaa vastuuttaa osastopäälliköitä tekemään asioita. Osastopäälliköt omaksuivat tilanteessa tiedon vastaanottajan roolin ja suostuivat tekemään toivotulla tavalla johtajan määrittämien rajojen raameissa. Johtaja toi useasti ilmi, että toivoisi enemmän yhteistyötä yhteisten asioiden osalta. Osastopäälliköt pystyivät monesti odottamaan, että johtaja kuitenkin tekee kaiken, koska hänellä on suurempi vastuu.

Johdon tehtäväksi määriteltiin liikeyrityksen edun ajattelu kaikessa toiminnassa. Tämä tuli esille tilanteessa, jossa työntekijälle oli annettu vapaata talon turvallisuuskoulutuspäivänä, josta poisjääminen voisi koitua vaaraksi yritykselle ja vastuun muodossa työntekijälle itselleen: *(...) Ni kute äsken sanoin meil on työnjohto-oikeus ni meidän tulee kuitenkin enemmän aatella tätä liikeyrityksen etua tietyissä tapauksissa ja vasta sitten työntekijöitten etua. joskus se tilanne on toisinperin että me joutaa aattelee työntekijöitten etua yli sen yriyksen edun mutta ennen pitkää se kuitenkin kääntyy sitte yrityksen eduks (...). Tässä kohtaa tulee myös esiin, ettei esimies voi olla pelkästään ystävä.*

9.3 Materiaalinen ohjaus

Puheaineistossa ei herätetty olemassa olevaksi pelkästään ihmisiä ja heidän välillään olevaa vuorovaikutusta johtajuutta rakentaessa, vaan materiaalisilla välineillä ja asiakirjoille rakentui keskustelussa oma paikkansa. Johtamisen tukena esiteltiin monia teknologian mahdollistamia työkaluja ja tilastoja, joiden avulla voidaan seurata tulosta ja myyntiä. Organisaatiossa ja ketjussa tuntui vallitsevan vahva usko näihin välineisiin ja ne saivat aika ajoin merkittävän roolin johtamisessa ja johdon ajankäytössä, kuten seuraavissa katkelmissa voidaan todeta: *(...) vastapainoa näihi sitte toimistohommiin ku tuijottelet sitte vaa exceleitä ja tai teet niitä (...) ja työpäivä lähti siinä sitte etenemää et katotaa parit exceltaulukot siinä aika aamutuimaan et miten meiän myyntikäppyrät näyttää toki sieltä nyt ei mitää käppyröitä kirjaimellisesti oo vaa iha numeraalista infoo (...)*. Aineistossa oli siis selkeästi tunnistettavissa sosiaalisen ja materiaalisuuden toisiinsa kietouva luonne, kuten Valtonen (2014) tuo esiin. Erilaiset mittarit, tilastot, verkkokurssit, kilpailut ja kampanjat saivat tässä kappaleessa monessa kohtaa toimintaa ohjaavan roolin. Toimintaa tehtiin myös työehtosopimuksen ja työsopimuslain määrittämässä raameissa, joka tulee esiin seuraavassa otteesta: *(...) työsopimuslakia. ei se sen kummempaa oo ja ei tässä niiku tavallaa kyse on siitä että meille tavallaa niiku noudatetaa tessiä ja työsopimuslakia puolin ja toisin (...)*. Laki osaltaan ohjaa toimimaan tietyissä raameissa.

Vastaanotto niin ikään on täynnä erilaisia kirjallisia ohjeistuksia siitä, miten toimitaan erilaisissa tilanteissa vuorossa ollessa, ja se tulee ilmi esimerkiksi seuraavassa yhteydessä: *(...)kaikki ei oo siinä paikan päällä ja sit tulostettii respaa sit lappu,ja sinne kirjotettii vielä lisäinfot mite just meillä menee ja kaikkee et se info saatii kulkemaa niille ketkä ei just nähny sitä sillo.(...)*. Silloin ne ottavat keskeisen aseman ohjauksessa.

Ketju puolestaan mittaa talon tavoitteissa suoriutumista erilaisten kyselyiden avulla ja perustaa käsityksensä pitkälti niille, koska ei ole itse paikan päällä havaitsemassa asioita ja se tulee tekstissä esiin muun muassa seuraavassa kohtaa: *ni tuota mut on myös ketjulta tulleita tämmösiä tavoitteita ja niite sitte kai jollaki tavalla mitataa*. Henkilökunnan suoriutumista seurataan siinä asiakastytyväisyyskyselyillä ja henkilöstötytyväisyyskyselyillä, joita käydään läpi palavereissa ja kehityskeskusteluissa, joka tulee esiin muun muassa seuraavassa otteesta: *no siis tossa kehityskeskustelujen aikaa itseasias tuli ku me tehti siellä ensimmäisenä tämmönen kysely ja sit kaikki vastas ja käyttii sitä respas ne respas tulokset siin läpi kaikki osa-alueet siinä ni siin just oli se johtamiskohta (...)*. Asiakas voi antaa palautetta monia teitä pitkin, joista mainittuina ovat palautelappu huoneessa, Internetissä oleva Tripadvisor ja hotellin oma

asiakaspalautejärjestelmä. Järjestelmän kautta lähtee palautepyyntö kaikille kanta-asiakkaille ja satunnaisille muille majoittuneille. Sen sijaan, että henkilökunta esimerkiksi tiedostaisi itse palvelleensa hyvin, tarvitaan dataa ja mustaa valkoisella, jonka jälkeen voi huokaista helpotuksesta: *(...) on erilaisia mittareita mihi saa vastailta sitte ni sieltä et meil on se palvelukohta sielt ollu aina tosi hyvin* . Toinen näkökanta asiaan on tapa saada tehokkaasti tietoa vähäisellä omalla vaivalla ja muutenkin tuli tunne, että suora palaute alkaa olla jo old school tai sitten sitä ei oteta ajatuksella huomioon. Henkilökunta voi hiljaisina hetkinä kehittää osaamistaan ketjun omien verkkokurssien avulla, jotka mittaavat tietämystä ja osaamista.

Mittaamisen vastapainoksi ansioituneita työntekijöitä palkitaan hyvästä työsuorituksesta. Ketjulla on oma palkitsemisjärjestelmä, jossa työntekijä voi tulla kerran kuukaudessa palkituksi: *(...)meil nyt onki semmone palkitsemisjärjestelmä koko ketjulla että jos asiakkaalta tulee vaikka nimellä joku palaute suoraan ni siitä saa semmosen rahallisen korvauksen esimerkiksi ni siitä voi saaha jonkuu korotuksen sen kuukauden palkkaan jonku tietyn rahamäärän tai muun palkinnon (...)*. Ketju järjestää ajoittain kilpailuja, joissa tavoitteeseen päässeet palkitaan, kuten seuraavassa katkelmassa käy ilmi: *(...)ni kun meillä oli semmonen apgreidauskilpailu kesällä sitten että noita huoneluokkia yritettiin nostaa ja myydä niiku parempaa luokkaa sitte asiakkaille ni sit siitä sai pisteitä ni sit se voittaja sai palkinnon*. Se toisin sanoen ehdollistaa työntekijän tekemään tietyllä tapaa, jotta hän voi kokea onnistuneensa. Ketju tehostaa myyntiä lisäksi suoraan valmiissa sapluunoissa tulevin lisämyyntikampanjoin, kuten seuraavassa otteessa ilmenee: *(...) sitte saattaa olla joku lisämyyntikampanja joita tulee meille paljon, ne tulee suoraan ihan ketjulta. (...) ja ne on päivittäni ne niiku etänä tonne kassajärjestelmään napinki mitä eile ei ollu mut tänään se onki yhtäkkiä ilmestyny sinne*.

Palaverikeskusteluissa edetään usein myös tilastot ja luvut edellä ja ne saavat silloin auktoriteetin roolin ihmisiltä. Se tulee esiin muun muassa seuraavien lausahdusten perusteella: *ravintolahenkilökunnan palaveri. ja mun mielestä sielä oli keskeistä se et siellä öö kertauksen omaisesti käsiteltiin sitä edellisen vuoden henkilöstötyytyväisyyskyselyy. se oli juttu siinä palaverissa. tottakai sielä käsiteltiin asiakastytyväisyyttä ku myöski tulosta niiku exceleitte ja tuloslaskelmien kautta mutta (...)* Niiden seuraaminen vei paljon aikaa myös johtoryhmän kokoukselta ja ne näyttivät ohjaavan toimintaa todella paljon: *(...)ja tää on jännä sinäänsä ku me ei oikeestaa periaatteessa tehä mitää erillä tavalla (...)* mut siitä huolimatta tää pitää saaha pois ja täällä suurin käppi no tääl on sitte miinus X aamiaine

(...)[*asiakastytyväsyytilastojen läpikäymistä kokouksessa*]. Toisaalta ne henkivät siitä, kuinka asiakkaan sanalle annetaan painoarvoa.

10. YHTEENVETO

10.1 Johtajuuskuva pohjoissuomalaisesta hotelliyrityksestä

Tässä tutkimuksessa olen tarkastellut suhteissa rakentunutta johtajuutta pohjoissuomalaisen ketjuhotelliyrityksen henkilökunnan puheessa diskurssianalyysin keinoin. Tutkimustehtävänä on ollut johtajuuden merkityksellistäminen hotellivirkailijan, kahden osastopäällikön ja hotellinjohtajan äänellä kuvattuna. Tarkoituksena on ollut tutkia, miten ja millainen johtajuuskuva hotelliyrityksestä rakentuu näiden merkityksenantojen tuloksena. Puhetta tulkitsemalla löysin neljä päädiskurssia, jotka voidaan nähdä tulkintakehyksinä, joiden kautta johtajuus organisaatiossa konstruoituu ja esiintyy. Diskurssien avulla paljastuu myös, millaisia sosiokultuurallisia normeja ja arvoja toimintaan on vuosien saatossa uppoutunut.

Ensimmäinen yhteisöllisyysdiskurssi käsittää yhdessä olon, hyvän ilmapiirin ja arvostuksen työtä ja toisiaan kohtaan. Se kuvaa johtajuuteen rakentuneita yhteisöllisyyden muotoja ja tunteilla, aisteilla, keskusteluilla ja yhteisellä huumorintajulla eli henkilöstön keskinäisellä vuorovaikutuksella on siinä keskeinen rooli. Hotellityötä voidaan yleisestikin kuvata emotionaaliseksi työksi, jossa työskennellään muiden vapaa-ajalla ja näytetään omalla olemuksellaan positiivista viestiä muille. Tämä olisi silkkaa epäaitoa esittämistä, mikäli palvelua tarjoavissa työyhteisössä vallitsisi kireä ja etäinen ilmapiiri. Monet kriitikot ovat kuitenkin argumentoineet, etteivät tunteet kuulu johtamiseen, eivätkä päätöksentekoon, mutta samalla he ovat mielestäni lähestyneet johtamista liian mustavalkoisesti olettaen kenties, että johtaja tekee päätöksiä yksin tyhjiössä tai pelkästään järkiperustein. Tulkitsemani aineiston perusteella esitän, että arjen johtajuus hotelliyrityksessä rakentuu yhteisöllisyyttä rakentavaksi päivittäisten keskinäisen verbaalisen ja nonverbaalisen kanssakäymisen kautta ja yhdyn Stephen Finemanin (1993) näkemykseen työyhteisöistä emotionaalisisina areenoina.

Toinen yhteistyödiskurssi koostuu erilaisista johtajuuden yhdessä tekemisen ja läsnäolon merkityksistä. Tähän diskurssiin liittyy hotellin päivittäisessä arjessa esiintyvät yhteistyön muodot ja sitä tukevat järjestelyt. Hotellissa vallitsee erilaisia työnteon arkea helpottavia prosesseja, joilla työnteke saadaan sujumaan mutkattomasti ja keskittyttyä paremmin ydintehtävään asiakaspalveluun. Prosessit osaltaan auttavat myös siihen, että asiakas saa osakseen nopeaa ja sujuvaa palvelua. Työyhteisössä pyritään kehittämään näitä toimintoja

yhteistyössä jakamalla keskenään omaa asiantuntemustaan. Hotellissa järjestettävät tilaisuudet ovat myös hyviä esimerkkejä yhteistyöstä ja yhdessä tekemisestä, jossa jokainen osallistuu omalla panoksellaan. Tämän diskurssin kautta välittyy kuva, jossa johtajuus on läsnä olevaa kenttätyötä, eikä toimistossa istumista. Johtajuus merkityksellistettiin myös esimerkin näyttämisenä ja inspiroimisena omalla työnäytteellään. Yhteiset onnistumisen tunteet ja kokemukset tilaisuudesta näyttävät aineiston valossa tiivistävän me-henkeä ja yhteistyön voimaa. Aineiston perusteella esitän, että johtajuus esiintyy arjessa läsnä olevaksi ja se konstruoituu hotelliyrityksessä yhdessä tekemisellä ja kaikkensa antamisena. Samalla se kertoo hotellityön olevan eräänlainen kutsumus, jossa työstä on pidettävä niin paljon, että sille on valmis uhraamaan kaikkensa. Aineistossa mainitaan, että yksikin henkilö voi viedä maun koko työstä, jonka vuoksi on valittava tarkasti, minkälaisia ihmisiä työhön valitaan.

Kolmas diskurssi eettisyys rakentaa johtajuudesta relatiivisen ja palvelevan. Keskustelujen ja aistien avulla tehdään jatkuvasti havaintoja henkilöstön olemuksesta ja työssäviihtymisestä ja otetaan aikaa yhteisille keskusteluille. Kaikkia kohtaan yritetään toimia moraalisen vastuullisuuden nimissä tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti ja niin, etteivät pääosin vuorotyötä tekevät työntekijät koe rasittuvansa ja ylikuormittuvansa. Sen vuoksi työvuorolistojen suunnittelu onkin keskeinen onnistumisen tai epäonnistumisen kuvastin. Eettisyys näkyy myös kaikkien huomioonottamisena, siten että kukaan ei tunne olevansa ulkopuolinen. Tämän vuoksi henkilökuntaa osallistuu vuorollaan ketjun kanta-asiakastilaisuuksiin, jossa tarjotaan ketjun puolelta ruokaa ja muuta viihdykettä. Eettisyys on myös välittämistä yllättävien tilanteiden sattuessa ja ottamalla yhteyttä varmistaakseen kaiken olevan kunnossa. Aineistosta henki tietoisuus työntekijöiden tärkeydestä niin, että pidetään huoli kaikkien yksilöllisestä jaksamisesta. Vastaanotossa työ tapahtuu pääosin itsenäisesti, jonka vuoksi on tärkeää, että työntekijä tiedostaa taustalla olemassa olevan tukijoukon ja vaikeiden tilanteiden tullen pyytää apua. Henkilökunta on myös tietoinen siitä, että heitä tuetaan heidän tekemissään päätöksissä, eivätkä he joudu niistä tilille. Samalla tavoin ketjun rooli rakentuu aineistossa yksikköä tukevaksi. Eettisyysdiskurssi rakentaa johtajuudesta ihmislähtöisen, moraalisen vastuun tuntevan ja työntekijän oikeuksia puolustavan kuvan. Aineistoani tulkiten esitänkin, että johtajuus rakentuu hotellin arjessa ihmislähtöiseksi ja näkyy tarpeena olla kunnioittava ja oikeudenmukainen työntekijöitä kohtaan.

Neljäs hierarkkisuusdiskurssi on syntynyt vastadiskurssiksi muille diskursseille ja kertoo hyvin johtajuuden prosessuaalisesta ja alati muuttuvasta luonteesta. Samankin aineiston sisältä on mahdollista löytää toisiinsa nähden varsin ristiriitaisia konstruktioita johtajuudesta yhdessä tekemisen ja johtajan tekemisien välillä. Hierarkkisuusdiskurssi esittää perinteistä johtajaan keskittyvää jattelua ja kertoo hotelliyrityksessä vallitsevista vallanmuodoista. Arjen johtajuudessa se näkyy vakiintuneihin toimintatapoihin upottuneena ja usein myös tiedostamattomana asiana. Erityisesti johtajan omat henkilökohtaiset taidot kuunnella, talouspuolen osaaminen sekä jämäkkä ja huolellinen olemus herättivät muissa työntekijöissä kunnioitusta ja saivat heidät hoitamaan tehtävänsä mahdollisimman hyvin antaakseen vastaavasti itsestään hyvän kuvan. Välillä aineistossa oli havaittavissa ajattelua, pystyykö kukaan tekemään yhtä hyvin asioita ja luotettiin osittain siihen, että johtaja hoitaa viime kädessä kaiken kuntoon. Työntekijät myös odottivat johtajalta ja esimieheltä riittävää auktoriteettiä esimerkiksi ristiriitojen ratkaisemisen hetkellä. Muodolliset asemat kuvailtiin puheessa hierarkkisenä ja johtajan alaisuudessa toimimisena, josta värittyi kuva siitä, että jokainen tietää paikkansa. Talossa ylin vastuu muodostui hotellinjohtajalle, joka puolestaan oli yksiköstään ja sen tuloksesta vastuussa omistajille ja ketjulle. Ketjulta tulevat ohjeistukset tulevat pitkälti valmiiksi asetettuina. Tulosta ja työtehtävissä suoriutumista seurattiin monenlaisin eri tilastoin ja mittarein, jotka ohjaavat pitkälti toimintaa hotelliyrityksessä. Ketju pyrkii myös osaltaan vauhdittamaan myyntiä erilaisin myyntikilpailuin ja kampanjoin. Aineistota rakentui myös kuva työntekijöiden työtarkkuutta valvovasta johtajuudesta. Esitänkin aineistoni perusteella, että johtajuus konstruoituu hierarkkiseksi järjestelmäksi, joka perustuu hyvään tulokseen olemassaolon ehtona.

10.2 Hotelliyrityksen johtajuus jälkitekollisen yhteiskunnan ilmentäjänä

Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutin johtaja Johan R. Edelheim aloittaa puheensa usein seuraavasti: ”Sen sijaan, että kerromme mitä matkailu on, meidän tulisi puhua siitä, mitä matkailu saa aikaan yhteiskunnassa.” Tutkimuksen lopuksi haluan esittää saman kysymyksen itselleni: Mitä hotelliyrityksen johtaminen saa aikaan yhteiskunnassa? Lisäksi pohdin, mitä tulokset kertovat jälkitekollisesta yhteiskunnasta.

Matkailutyön ja johtajuuden teorioissa on alettu viimeaikoina kiinnittää yhä enemmän huomiota sukupuoleen osana työntekijää. Performatiivisena diskurssina johtajuuskin

esittää aina jotain. Matkailutyö on niissä nähty naiseuden performanssien edustajana, kun taas johtajuus on mielletty pitkään maskuliinisuutta korostavana normina. Johtajuuskuvan tulkinnoissani korostuivat useammassa otteessa feminiiniseksi mielletyt esitykset, kuten emotionaalisuus, välittäminen, perhe- tai yhteisökeskeisyys ja eettisyys, vaikkakin toki myös perinteiset johtamisen alueet kuten tuloskeskeisyys ja hallittavuus nostivat päätään. Voin täten todeta, että hotelliyrityksen johtajuudessa esiintyy paljon feminiinisiä akteja ja performansseja. Voisiko olla niin, että jälkiteolliselle yhteiskunnalle ominaiset ja kaiken aikaa yleistyvät palveluyritykset, kuten hotelliyritykset toimisivat näyttämönä uudenlaiselle feminiiniselle johtajuudelle, jossa arvostetaan kaiken aikaa enemmän ja enemmän yhdessä tekemistä ja feminiinisiä performansseja? Miesten tulisi tällaisessa tilanteessa joko omaksua feminiinisiä ominaisuuksia tai omata sellaisia jo itsessään. Sosiaalisen konstruktionistin silmin katsottuna sukupuoli rakentuu sosiaalisissa suhteissa tietynlaiseksi (Burr, 1995), jolloin se voi saada perinteisessä mielessä ajateltuna joko enemmän feminiinisiä tai maskuliinisiä toimia ja performansseja tai Butlerin (1990) tavoin kulttuuri rakentaa subjektista tietynlaisen. Tässä kohtaa ajattelin paljastaa, että haastatteleman hotellinjohtaja ja vastaanottopäällikkö olivat molemmat miehiä ja hotellivirkailija puolestaan nainen. Useassa yhteydessä kävi ilmi, että nimenomaan nämä pehmeät puolet kumpusivat henkilöistä itsestään. En halunnut aluksi johdattaa lukijaa ajattelemaan johtajuutta sukupuolen kautta vaan keskeistä oli johtajuuden ilmeneminen hotellin arjessa ihmisten välisissä suhteissa syntyvinä kielen konstruktiona. Kävin kuitenkin jossain vaiheessa miettimään, että voisiko matkailu- ja vieraanvarausalat olla tie tasa-arvoon ja yhdenmukaiseen kohteluun naisten ja miesten välillä tulevaisuudessa.

Vaikka tulokseni eivät ole yleistettävissä niiden ainutkertaisuutensa takia, kuvastavat ne mielestäni hyvin jälkiteollista yhteiskuntaa ollessaan osa sitä. Liksäksi tulokset edustavat siinä mielessä suurempaa joukkoa, kuin neljää henkeä, sillä monesti he puhuivat myös muista työyhteisön jäsenistä. Ensinnäkin tulokset sointuvat hyvin Veijolan (2010) esitykseen työntekijän omistautumisesta työlleen koko persoonallaan ja ruumiillisella olemuksellaan. Omassa tutkimuksessani persoonaa ja ruumiillista olemusta korostettiin työn arvostettavuuteen, palveluilmeeseen ja johtajan omana esimerkkinä toimimisen kohdalla. Puhuttiin, että kokemuksen kautta vastaanottotyö ja siihen liittyvät käytänteet piirtyvät ruumiin muistiin. Tuotiin myös esiin, että työntekijän olemukseen ja asenteisiin on kiinnitettävä huomiota ja tiedettävä, mitä hänelle kuuluu. Henkilökunnan tulisi olla ahkeroita, iloisia ja rennon näköisiä palvellessaan asiakkaita, joka ei tietenkään luonnistu,

mikäli suurempia huolia esiintyy. Johtaja myös itse näyttää esimerkkiä omalla työnteollaan ja olemuksellaan, eikä voisi pyytää ketään tekemään sellaista, mitä itse ei voisi tehdä.

Vaikka hotelliliiketoiminta edustaa matkailun kaupallista puolta, monessa kohtaa kävi ilmi, että työntekijät nimenomaan nauttivat saadessaan olla vieraanvaraisia ja miellyttääkseen asiakkaita. Siinä mielessä hotellityötä voidaan pitää kutsumusammattina, johon kaikki eivät yksinkertaisesti ole soveltuvia. Siinä mielessä heidän vieraanvaraisuutensa on myös aitoa. Onnistuakseen palvelutilanteissa kaikkien yhteisenä ja sisäistämänä ajatuksena on kuitenkin oltava hyvän ilmapiirin vaaliminen ja varman olotilan varmistaminen.

Tutkimukseen osallistuneet henkilöt toimivat kaikki vakituisessa työsuhteessa, joten siinä mielessä heidän asemansa voidaan nähdä parempana kuin monen muun sesonki- ja määräaikaistyöntekijän. Toisaalta heidän vakinaistamisensa perustuu ahkeralle työnteolle, joka tukee osaltaan Veijolan, Valtosen, Valkosen, Tuulentien, Rantalan, Hakkaraisen ja Haanpään (2008, s. 30) matkailutyön protestanttisen etiikan periaatteita, joka perustuu Max Weberin (1904/1980) näkemykselle, jossa hän arvioi porvariston menestyksen syyksi ahkeran työnteon etiikan.

Jälkitekolliselle yhteiskunnalle ominaisia piirteitä ovat myös kilpailu, tehokkuus ja tulos. On sanomattakin selvää, että tämä on pienemmille yksityisyrittäjyyteen perustuvilla yrityksillä ahdistavaa aikaa. Kuitenkin myös ketjuhotellit joutuvat kilpailemaan toistensa kanssa ja seuraamaan tarkasti omaa asemaansa suhteessa muihin alueen hotelleihin ja ravintoloihin pysyäkseen markkinoilla. Keskusteluissa ilmeni kaiken aikaa puhetta kehittämisestä ja uudistamisesta, joka kertoo paljon nyky-yhteiskunnasta. Teknologian kehittyminen on osaltaan mahdollistanut tuloksien seuraamisen erilaisilla mittareilla palkintoja vastaan ja ajatuksiin tuntuu olevan syvälle piirtynyt, miten asioita voitaisiin tehostaa. Yrityksen tulos on kokoajan seurannan alla ja numeraaliset tavoitteet jalkautetaan tiedoksi myös henkilöstölle. Vaikka ketju ensi alkuun kuulostaakin hyvin byrokraattiselta, se toimii yksikön parhaaksi mahdollistaen henkilökunnan yhteiset virkistysillat ja muut tapahtumat.

Kaiken yksilökeskeisen ajattelun ja individualismin keskellä hotellin työyhteisö kuitenkin näyttää kutsuvan ja lämpöisän puolen itsestään, jossa toisista välitetään, ja jota pidetään kuin toisena perheenä. Se on paikka, jossa asioita tehdään yhdessä ja jossa heitetään hurrta huumoria ja sanotaan asiat, sellaisina kuin ne ovat. Se on rakennettu selviytyjistä ja kovista työntekijöistä, jotka kannustavat toisiaan kaiken myllerryksen keskellä. Se on tarina, jossa

uutteruudesta palkitaan ja jonakin päivänä sitä huomaakin olevansa vaikka saman yksikön johtaja.

10.3 Tutkimuksen arviointia ja jatkotutkimusaiheet

Uskon löytäneeni organisaation yhteistä todellisuutta kuvaavia tulkintoja tutkittavien arjesta tietyssä ajassa, paikassa ja tilassa. Kuten jo alussa totesin, en alun alkaenkaan mennyt sisälle täysin vieraaseen tutkimuskohteeseen vaan tunnistin sieltä paljon samankaltaisia asioita kuin, mitä itse olin kohdannut matkailu- ja palvelutyössä ja nämä kokemukset auttoivat minua ymmärryksen muodostamisessa. Samoihin aatteisiin tulosten kuvaavuudesta kyseistä hotelliyritystä kohtaan päätyi myös hotellinjohtaja esitellessäni tuotoksia hänelle. Hänen sanansa veivät minusta viimeisetkin epäilyn rippeet, kun olin pohtinut hiljaa mielessäni sitä, missä määrin erityisesti haastatteluissa uskalletaan tuoda esiin tietoa aidosta todellisuudesta.

Tarkastellessani tekemiäni valintoja tutkimuspolullani huomasin, että vielä syvempää tutkimusta olisi ollut mahdollista tehdä etnografisin menetelmin. Siinä vaiheessa, kun se tuli mieleeni, ei se kuitenkaan enää ajallisten tekijöiden vuoksi ollut mahdollista. Silloin olisin voinut tarkastella johtajuutta tarkemmin hotellityöntekijöiden liikkein ja elein heidän omassa arjessaan. Etnografinen tutkimus samasta aiheesta olisikin mielestäni varteenotettava tutkimusaihe. Erityisesti toivon jatkoa tutkimuskeskustelulle, jossa matkailuala voitaisiin nähdä näyttämänä uudenglaiselle johtajuudelle, sillä ainakin oman tutkimukseni perusteella näen sen otollisena maaperänä uudelle tutkimukselle.

KIITOKSET

Nyt on tullut aika kiitosten. Tahdon mitä lämpimimmiten kiittää kaikkia minua pro gradu – tutkielmassani tukeneita tahoja kuluneen vuoden varrella. Ensimmäkin tahdon kiittää tutkimuskohteenani ollutta hotelliyritystä ja sen työntekijöitä, sillä ilman suostumustanne tutkimustani olisi ollut mahdotonta toteuttaa. Erityismainintana tahdon kiittää myös pääohjaajani Soile Veijolaa vahvasta uskosta kykyihini ja suorasta minuun toimivasta tyylistä antaa palautetta tutkimukseni eri vaiheissa. Kiitän myös niistä lukuisista kerroista opintojeni aikana saadessani sinulta inspiraatiota ja tuntiessani oppivani sinulta jotain merkittävää. Tahdon kiittää etukäteen toista tarkastajaani Pikka-Maria Lainetta ja kaikkia muita johtamisen oppiaineen opettajia, joiden vaikutus ajatteluni kehittymiseen on ollut valtaisa ja näin ollen vaikuttanut myös merkittävästi tutkimukseni valintaan.

Viimeaikaisista johtamisen luennoilla käydyistä keskusteluista haluan kiittää erityisesti Anu Valtosta ja Tarja Salmelaa, jotka ohjasivat vielä viime hetkillä tutkimukseni tekoa ja auttoivat minua reflektoimaan koko prosessia. Erityisesti Tarja sinä osasit hyvin asettua nuoren tutkijan asemaan. Metodologiasta puolestaan olen oppinut paljon Monika Lühjelta ja uudenlaisista ajatteluvirroista käy kiittäminen johtaja Johan R. Edelheimia.

Tahdon kernaasti kiittää myös ihanaa avopuolisoani, joka on ystävällisesti hakenut minulle kirjoja kirjastosta, huolehtinut muonituksestani ja järjestyksestä talossa. Kiitän suunnattomasti myös kanssasisariani, erityisesti Miiaa, Tiinaa, Jennyä ja Jattaa, jotka ovat olleet kanssani samassa tilanteessa ja jaksaneet tukea minua koko ajan sekä graduseminaarissa kanssani samaan aikaan olleita tovereita hyvistä kommentteista. Kiitän myös kotiväkeäni siitä hoputuksesta, että työ pitää saattaa valmiiksi ja hotelli Vuoksenhovia, työpaikkaani, kollegoita ja asiakaskuntaa hyvästä tsemppauksesta ja siitä, että lukuisat työtunnit kesäkuumalla respassa ovat taloudellisesti mahdollistaneet tämän tutkimuksen tekemisen.

Sen lisäksi, että olen tutkinut johtajuutta hotelliyrityksessä, on tämä samalla ollut mitä mainioin oppimiskokemus itsensä johtamisesta, jota voin ehdottomasti suunnitella kaikille. Viimeiset työstämisviikot johdin itseäni spartalaisella tyyllillä, jossa lipsumisen varaa ei todellakaan sallittu, kun taas tutkimuksen alkuvaiheissa ote vähän lipsui tai kohdentui

muualle liikaa. Mielestäni gradun päätökseen saattaminen vaatii ihmiseltä ennen kaikkea todellista päättäväisyyttä ja suomalaista sisua eli konkreettisen etenemissuunnitelman tekemistä ja sen kurinalaista noudattamista. Jossain vaiheessa siitä on kuitenkin osattava päästää irti ja etsittävä uutta sisältöä elämään.

KIRJALLISUUS

- Adkins, L. (2005). The new economy, property and personhood. *Theory, Culture & Society*. 22 (1). (s. 111-130).
- Adkins, L. and E. Jokinen (2008). Introduction: Gender, Living and Labour in the Fourth Shift, an introduction to a special issue entitled Restless Capitalism. *NORA – Nordic Journal of Feminist and Gender Research*. 16(3) (s.138–49).
- Adkins, L. and B. Skeggs (eds). (2004). *Feminism After Bourdieu*. Oxford: Blackwell.
- Alasuutari, P. (1999). *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Alasuutari, P. (1994). *Kulttuurintutkimus ja kulturalismi*. Teoksessa Kupiainen, Jari & Sevänen, Erkki (toim.) Kulttuurintutkimus. Johdanto. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Alvesson, M. & Billing, Y. (1997). *Understanding Gender and Organizations*. London: Sage Publications.
- Alvesson, M. & Deetz, S. (2000). *Doing critical management research*. London: Sage Publications.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2000). Taking the Linguistic Turn in Organizational Research: Challenges, Responses, Consequences. *Journal of Applied Behavioral Science*. 32 (2). (s. 136-158).
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003). Managers Doing Leadership: The Extraordinary of the Mundane. *Human Relations*. (12). (s. 1435–1459).
- Anttila, A-H. (2012). Uusi työ ja viides pääoma. Niin & Näin. Filosofinen aikakauslehti. 1 nro. Haettu internetistä 7.11.2014 osoitteesta <http://netn.fi/lehti/niin-nain-112/uusi-tyo-ja-viides-paaoma>
- Arvonen, J. (1991). *Johtaminen ihmisten yrityksessä. Teoria ja käytäntö*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino oy.
- Beck, U. (2000). *The brave new world of work*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Berger, P & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Garden City, NY: Doubleday.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1994). Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen (Suomentanut Raiskila, V.). Helsinki: Kirjapaino-Oy Like. Alkuperäisteos The Social Construction of Reality.
- Billing, Y. D., & Alvesson, M. (2000). Questioning the notion of feminine leadership: A critical perspective on the gender labelling of leadership. *Gender, Work and Organization*. 7(3) (s.144-157).

- Bourdieu, P. (1990). *The Logic of Practice*. Stanford: Stanford University Press.
- Burr, V. (1995) *An Introduction to Social Constructionism*. London: Routledge.
- Burr, V. (2003) *Social Constructionism*, 2nd edition, London: Routledge.
- Burr, V. (2004). *Sosiaalipsykologian ihmiskäsityksiä*. Tampere: Vastapaino.
- Butler, J. (1990). *Gender Trouble*. New York & London: Routledge.
- Bryman, A. (1992). *Charisma & leadership in organizations*. London: Sage Publications.
- Casey, C. (1995). *Work, Self and Society. After Industrialism*. London & New York, Routledge.
- Cunliffe, A. L. & Eriksen, M. (2011). Relational leadership. *Human Relations*. 64 (11). (s. 1425-1449).
- Cunliffe, A. L. (2008). Orientations to Social Constructionism: Relationally Responsive Social Constructionism and its Implications for Knowledge and Learning. *Management Learning*, 39 (2). (s.123-139).
- Crevani, L. Lindgren, M. & Packendorff, J. (2007). Shared Leadership: A Postheroic Perspective on Leadership as a Collective Construction. *International Journal of Leadership Studies*. 3(1).
- Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2010). Leadership, not Leaders: On the Study of Leadership as Practices and Interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26. (s. 77–86).
- Dachler, P. & Hosking, D.M. (1995). The Primacy of Relations in Socially Constructing Organizational Realities. Teoksessa Hosking, D-M., Dachler, H.P. & Gergen, K.J. *Management and Organization: Relational Perspectives*.
- Duggleby, W. (2005). What about Focus Group Interaction Data? *Qualitative Health Research*. 15(6). (s.832-840).
- Edelheim, J. (2013). *Vieraanvaraisuus – mitä se todellisuudessa on?* Viitattu 20.10.2014 ja saatavissa Internetistä osoitteessa: <http://matkailu.luc.fi/news/Johan-Edelheim-Vieraanvaraisuus-%E2%80%93-mita-se-todellisuudessa-on/kcmpiru3/565dbc1c-d64b-40fc-a2d1-ebc39a79244e>
- Eräsalo, U. (2011). *Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla*. Vantaa: Hansaprint Direct Oy.
- Fairclough, N. (1992) *Discourse and Social Change*. Cambridge: Polity Press.
- Fairhurst G.T. (2007). *Discursive leadership: In Conversation with Leadership Psychology*. Thousand Oaks. Sage Publications.
- Fineman, S. (1993). *Emotion in Organizations*. London: Sage Publications. (s. 9-35).

- Foucault, M. (1980). *Tarkkailla ja rangaista*. Otava, Helsinki. Suomentanut Eevi Nivanka.
- Foucault, M. (1982). Subject and Power. Teoksessa Dreyfus, H. L. & Rabinow P. *Michel Foucault: Beyond Structuralism and Hermeneutics*. Hertfordshire: The Harvester Press. (s.208-226)
- Foucault, M. (1984). *The History of Sexuality*. London: Penguin.
- Gergen, K.J. (1999). *An Invitation to Social Construction*. London: Sage Publications.
- Gherardi, S. (2009). Introduction: The critical power of the ‘practice lens’. *Management Learning*. 40(2). (s. 115—128).
- Guerrier, Y. & Adib, A. (2003). Work at Leisure and Leisure at Work: A study of the Emotional Labour of Tour Reps. *Human Relations*. 56 (11). (s.1399–1417).
- Gordon, R. (1983). *The Computerization of Daily Life, the Sexual Division of Labor, and the Homework Economy*. University of California at Santa Cruz.
- Grint, K. (2005) Problems, problems, problems: The social construction of leadership. *Human Relations*. 58 (11). (s.1467-1494).
- Hacking, I. (2009). *Mitä sosiaalinen konstruktio on?* Suomentanut Inkeri Koskinen. Tampere: Vastapaino
- Haraway, D. (1991). *A Cyborg Manifesto*. In *Simians, Cyborgs, and Women. The Reinvention of Future*. New York: Routledge. (s.147–81).
- Harisalo, R. (2008). *Organisaatioteoria*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Harney, S. (2010). Creative industries debate: unfinished business: labour, management and the creative industries. *Cultural Studies*. 24 (3). (s. 431-444).
- Heikkinen, H. L. T. (2007). Narratiivinen tutkimus – todellisuus kertomuksena. Teoksessa Aaltonen & Valli (toim). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Heinämaa, S. & Reuter, M. (1996) Naisten tunneherkkyydestä: Filosofinen keskustelu tunteiden järjellisyydestä. Teoksessa Niiniluoto, I. & Räikkä, J. (toim.) *Tunteet*. Helsinki: Helsinki University Press.
- Heinämaa, S., Reuter, M., & Saarikangas, K. (1997). Lähtökohtia. Teoksessa Heinämaa, S., Reuter, M. & Saarikangas, K. (toim.) *Ruumiin kuvia. Subjektin ja sukupuolen muunnelmia*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Heiskala, R. (2000). Toiminta, tapa ja rakenne. Kohti konstruktivistista synteisiä yhteiskuntateoriassa. Helsinki: Gaudeamus.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling*. Berkeley, Los Angeles & London: University of California Press.
- Holvas, J. & Vähämäki, J. (2005). *Odotustila. Pamfletti uudesta työstä*. Helsinki: Teos.

- Hosking, D.M. (2011). Telling tales of relations: Appreciating relational constructionism. *Organizational Studies*, 32 (1), 47-65.
- Hosking, D.M & Dachler, H.P. & Gergen, K.J. (1995). *Management and organization. Relational alternatives to individualism*. Brookfield: Avebury.
- Jokinen, A. & Juhila, K. & Suoninen, E. (1993). Diskursiivinen maailma. Teoreettiset lähtökohdat ja analyttiset käsitteet. Teoksessa: Jokinen, A. & Juhila, K. & Suoninen, E. (toim.): *Diskurssianalyysin aakkoset*. Tampere: Vastapaino. (s. 17–47).
- Jokinen, A. & Juhila, K. (1999). Diskurssianalyttisen tutkimuksen kartta. Teoksessa Jokinen, A. & Juhila, K. & Suoninen, E. (toim.): *Diskurssi-analyysi liikkeessä*. Tampere: Vastapaino. (s.54–97).
- Jokinen, E. (2006). Lasten hoitaminen. Teoksessa Jakonen, M., Peltokoski, J. & Virtanen, A. (toim.) *Uuden työn sanakirja*. Helsinki: Tutkijaliitto.
- Juhila, K. (1999). Tutkijan positiot. Teoksessa Jokinen A., Juhila, K. & Suoninen, E. *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Tampere: Vastapaino. (s. 201-232).
- Julkunen, R. (2008). *Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosesseista*. Tampere: Vastapaino.
- Kannisto, H. (2002). Ymmärtäminen, kritiikki ja hermeneutiikka. Teoksessa Niiniluoto, I. & Saarinen, E. (toim.): *Nykyajan filosofia*. Helsinki: WSOY. (s. 366–373).
- Karreman, D., & Alvesson, M. (2004). Cages in tandem: Management control, social identity, and identification in a knowledge-intensive firm. *Organization*, 11(1). (s.-149-175).
- King, C. A. (1995). What is Hospitality? *International Journal of Hospitality Management*. (s. 219-234).
- Koivunen, N. (2007) The Processual Nature of Leadership Discourses. *Scandinavian Journal of Management*. (s.285–305).
- Koivunen, N. & Wennes, G. (2011). Show us the sound! Aesthetic leadership of symphony orchestra conductors. *Leadership*. (s.51–71).
- Kovalainen, A. (2001). Sosiaalisen konstruktionismin filosofisesta taustasta. Teoksessa *Johtaminen sosiaalisena konstruktiona*. Helsinki, Helsingin yliopistopaino.
- Kozak, M. A & Ucan, S. (2008) Effective Factors in the Constitution of Leadership Styles: A Study of Turkish Hotel Managers. *An International Journal of Tourism and Hospitality Research*. 19 (1). (s.117-134).
- Kuhn, T. (1962). *The structure of scientific revolutions*. Chigago, Chigago University Press.
- Potter, J. & Wetherell, M. (1987) Discourse and social psychology. Beyond attitudes and behaviour. Sage publications Inc. Bristol.
- Laclau, E. & Mouffe, C. (1985) Hegemony and Socialist Strategy. Towards a Radical Democratic Politics. London: Verso.

- Ladkin, D. (2010). *Rethinking leadership. A new look at old leadership questions*. Cheltenham: UK: Edward Elgar.
- Ladkin, D. & Taylor, S.S. (2010). Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. *Leadership Quarterly*. (s.64–74).
- Lapin liitto (2014). Lapin suhdannekatsaus. Haettu 26.10.2014 osoitteesta <http://www.kaupunkitutkimusta.fi/wp-content/uploads/2013/12/Lapin-suhdannekatsaus-2014.pdf>
- Lashley, C. (2007). Towards a Theoretical Understanding. Teoksessa Lashley, C. & Morrison, A. (toim.) *In Search of Hospitality. Theoretical Perspectives and Debates. Hospitality: a social lence*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Lehtonen, M. (1996). *Merkitysten maailma*. Tampere: Vastapaino.
- Lindgren, M. & Packendorff, J. (2009) Project Leadership Revisited: Towards Distributed Leadership Perspectives in Project Research. *International Journal of Project Organisation and Management*, vol. 1, No. 3. (s.157-170).
- Loper, M. (1979). Organization Development in Resort Hotel Management. *Journal of Travel Research*. 17:12. Sage publications.
- Lüthje, M. (2013). Matkailun menetelmäkoulu. Luennot.
- Lämsä, A-M. (2003). Naisjohtajuuden tutkimus. Haettu 10.9.2014 osoitteesta: http://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/Naisjohtajuuden_tutkimus.htm
- Meriläinen, S., Tienari, J. & Valtonen, A. (2013). Headhunters and the 'ideal' executive body. *Organization*. Sage Publications. (s. 1-20).
- Merranti, T. (2014). "Vaihdanko alaa?" *Diskurssianalyysi hotellialan työhyvinvoinnista sosiaalisena konstruktiona internet-keskusteluissa*. Pro gradu –tutkielma. Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Matkailututkimus.
- Mills. C.W. (1959/1982). *The Sociological Imagination*. Oxford University Press.
- Norman, D.A. (1993). Things that make us smart: defending human attributes in the age of the machine, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts.
- Nousiainen, J. (2014). *Mistä lappilainen vieraanvaraisuus on tehty* -seminaari 20.10.2014.
- Oksala, J. (1997). Foucault ja feminismi. Teoksessa Heinämaa, S., Reuter, M. & Saarikangas, K. (toim.) *Ruumiin kuvia. Subjektin ja sukupuolen muunnelmia*.
- Parker, I. (1992). *Discourse Dynamics: Critical Analysis for Social and Individual Psychology*. London: Routledge.
- Parry, K.W. & Bryman, A. (2006). Leadership in Organizations. Teoksessa S. R. Clegg, C. Hardy, T.B. Lawrence & W. R. Nord (toim.) *The Sage Handbook of Organizational Studies*, 2nd edition. Lontoo: Sage Publications. (s.447-468).

- Pearce, C. L. (2004). Shared Leadership. Teoksessa Goethals G. R., Sorenson G.J. McGroger Burns J.M. *Encyclopedia of Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications. (s.1419–1423).
- Phillimore, J. & Goodson, L. (2004). *Qualitative Research in Tourism. Ontologies, epistemologies and Methodologies*. Routledge, London and New York.
- Phillips, N. & Hardy, C. (2002). *Discourse Analysis: Investigating Processes of Social Construction*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Pine II, B. J. & J. H. Gilmore (1999). *The Experience Economy: Work is Theatre and Every Business is a Stage*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pietilä, I. (2010). Ryhmä- ja yksilöhaastattelun diskursiivinen analyysi. Kaksi aineistoa erilaisina vuorovaikutuksen kenttinä. Teoksessa *Haastattelun analyysi*.
- Pietikäinen, S. & Mäntynen, A. (2009) *Kurssi kohti diskurssia*. Tampere: Vastapaino.
- Preece, J. (ed.). (1994). *Human-Computer Interaction*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Potter, J. & Wetherell, M. (1987). *Discourse and Social Psychology. Beyond Attitudes and Behaviour*. Loughborough: The Open University.
- Potter, J. & Wetherell, M. (1989). *Discourse and Social Psychology*. London: Sage Publications.
- Puusa, A. (2011). Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Hansaprint: Johtamistaidon opisto. (s. 114-124).
- Pynnönen, A. (2013). *Diskurssianalyysi: Tapa tutkia, tulkita ja olla kriittinen*. Working paper. Jyväskylän yliopisto, Kauppakorkeakoulu.
- Razvan, N., Stegorean, R. & Petre, A. *The role of employees and managers in hotel innovation – Evidence from Brasov county*. Haettu 10.9.2014 osoitteesta: <http://steconomiceuoradea.ro/anale/volume/2014/n1/134.pdf>
- Reckwitz, A. (2002). Toward a Theory of Social Practices. Development in Culturalist Theorizing. *European Journal of Social Theory*. 5 (2). (s.243–263).
- Ropo, A. (2011). *Johtajuuden ilmiö: johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin*. Tampere: Tampere University Press. <http://urn.fi/urn:nbn:uta-3-836>.
- Ropo, A. (2005). *Tulevaisuuden johtajuus – elämää ja estetiikkaa*. Haettu 15.10.2014 osoitteesta: http://www.edu.fi/download/116232_liiketoimintaosaaminen_ropo.pdf.
- Salminen, E.O. & Toivanen, T. (2011). *Palveleva johtajuus. Miten johdan itseäni ja muita*. Aikamedia.
- Salonen, T. (2007). *Tieteen filosofia*. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.

- Salovaara, P. (2011). *From Leader-centricity toward Leadership - a Hermeneutic Narrative Approach*. Tampere: Tampere University Press.
- Sennett, R. (2002). *Työn uusi järjestys: miten uusi kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta*. Tampere: Vastapaino.
- Seppinen, K. (2010). *Henkilöstöjohtamisen olosuhde hotellialalla*. Pro gradu –tutkielma. Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Matkailututkimus.
- Siltala, J. (2004). *Työelämän huonontumisen lyhyt historia*. Helsinki: Otava.
- Siltaoja, M. & Vehkaperä, M. (2011). Diskurssianalyysi johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Hansaprint: Johtamistaidon opisto. (s.206-231).
- Smircich, L. & Morgan, G. (1982). Leadership. The management of Meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*. vol 18 nro 3. (s.257-273).
- Stainton Rogers, W. (2003). *Social Psychology: Experimental and Critical Approaches*. Philadelphia: Open University Press.
- Styhre, A. (2004). The (re)embodied organization: four perspectives on the body in organizations. *Human Resource Development International*. 7:1. (s. 101-116). DOI: 10.1080/1367886032000150578.
- Sulkunen, P. (1998). *Johdatus sosiologiaan*. Porvoo, Helsinki & Juva: WSOY.
- Tribe, J. (2004) Knowing about tourism. Epistemological issues. Teoksessa Phillimore, J. & Goodson, L. (toim.) *Qualitative research in tourism. Ontologies, epistemologies and methodologies. Contemporary geographies of leisure, tourism and mobility*. Routledge. (s.46–62).
- Työ- ja elinkeinoministeriö [TEM]. (2013). Toimialaraportti majoitustoiminnasta. Haettu 26.10.2014 osoitteesta http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1976/Majoitustoiminta_2013.pdf
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2009). *Hyvä tieteellinen käytäntö*. Lapin yliopiston tutkimuseettiset toimintaohjeet.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the Social Processes of Leadership and Organizing. *The Leadership Quarterly* 17. (s.654-676).
- Valkonen, J. (2011). *Palvelutyön taito*. Tampere: Vastapaino.
- Valkonen, J., Lehtonen, T.K. & Pyyhtinen, O. (2013). Sosiologista materiaalioppia. *Sociologia*. 3/2013.
- Valtonen, A. (2014). Luennot. Liiketaloustieteellisen tiedon tuotanto ja hyödyntäminen eli JOMA1201 –luennot.

- Valtonen, A. (2010). Small Tourism Firms as Agents of Critical Knowledge. *Tourist Studies*, 9(2), 127-143.
- Veijola, S. (2010). Gender as Work in the Tourism Industry. *Tourism Studies*. Sage Publications. 9(2). (s.109-126).
- Veijola, S. & Valkonen, J. (2008). Aluksi. Teoksessa Valkonen, J. & Veijola, S. (toim.) *Töissä tunturissa. Ajatuksia ja kirjoituksia turismityöstä*.
- Veijola, S. (2009). Gender as Work in the Tourism Industry. *Tourist Studies*. 9 (2). (s. 109-126).
- Veijola, S., Germann Molz, J., Pyyhtinen, O., Höckert, E. & Grit, A. (2014). Disruptive Tourism and its Untidy Guests. Alternative Ontologies for Future Hospitalitys. Leisure tourism in a global area.
- Veijola, S., Hakkarainen, M & Nousiainen, J. (2013). Matkailu työnä. Teoksessa Veijola, S. (toim.) *Matkailututkimuksen lukukirja*. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Veijola, S. (2013). Matkailun eettiset epistemologiat –kurssin luentodiat. Lapin yliopisto, 28.10.2013.
- Veijola, S. & Jokinen, E. (2008). Towards a hostessing society? Mobile arrangements of gender and labour. *Nordic Journal of Feminist and Gender Research*. 16 (3). (s. 166–181).
- Veijola, S., Valtonen, A., Valkonen, J., Tuulentie, S., Rantala, O., Hakkarainen M. & Haanpää, M. (2008). Töissä tunturissa: tutkijatulkintoja elämäkerta-aineistosta. Teoksessa Valkonen, J. & Veijola, S. (toim.) *Töissä tunturissa. Ajatuksia ja kirjoituksia matkailutyöstä*. Rovaniemi, Lapin yliopistokustannus. (s.21–68).
- Vähämäki, J. (2003). *Kuhnurien kerho*. Helsinki: Tutkijaliitto.
- Wetherell, M., Taylor, S. & Yates, S.J. (2001). *Discourse as Data. A Guide for Analyses*. London: Sage Publications & Open University Press.
- Wilkinson, S. (1998). Focus Groups in Health Research. Exploring the Meanings of Health and Illness. *Journal of Health Psychology*. 3:3. (s. 329-348).
- Wood, L. & Kroger, R. (2000). *Doing Discourse Analysis: Methods for Studying Action in Talk and Text*. London: Sage Publications.
- Wu,ym. (2013). *The Impact of Servant Leadership on Hotel Employees Servant Behavior*. Sage Publications.
- Yukl, G. (1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *The Leadership Quarterly*. 10 (2). (s.285-305).
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations. Seventh edition*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Kuva 1. Hotellinjohtaja. Haettu 14.8.2014 osoitteesta:

https://www.google.fi/search?q=hotelli&biw=1366&bih=667&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ei=4Z9HVJ63CsKgyAOPIYHYAw&ved=0CAcQ_AUoAg#tbm=isch&q=hotel+manager&facrc=_&imgdii=_&imgre=TsO-0jawZ6agBM%253A%3ByWnwVizNWDIMyM%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.cheekycooks.com%252Fwp-content%252Fuploads%252F2012%252F07%252FERwin-in-Stil-Bar.jpg%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.cheekycooks.com%252Fblog%252Fleading-european-industry-award-for-hilton-dublin-general-manager-of-the-year-awarded-to-dublin-hotel%252F%3B3888%3B2592

Kuva 2: Hotelliorganisaatio. Haettu 14.8.2014 osoitteesta:

https://www.google.fi/search?q=hotelli&biw=1366&bih=667&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ei=4Z9HVJ63CsKgyAOPIYHYAw&ved=0CAcQ_AUoAg#tbm=isch&q=hotelli+henkil%C3%B6kunta&facrc=_&imgdii=_&imgre=ST6ZAUYN_85o1M%253A%3BsviDec9ayac11M%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.hotellialba.fi%252Fcontent%252Fuploads%252F2013%252F12%252Fryhmakekuva-web.jpg%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.hotellialba.fi%252Fyhteystiedot%252Fhenkilokunta%252F%3B2000%3B1046

LIITE 1. Tutkimuslupa

Tutkin pro gradu -tutkielmassani hotellin johtajuutta sosiaalisena käytäntönä ja vuorovaikutteisena prosessina. Tutkimustani ohjaa matkailun kulttuuritutkimuksen professori Soile Veijola.

Kiinnostuksenkohteena on erityisesti, miten johtajuutta tuotetaan puheessa arkipäiväisessä kielenkäytössä ja kommunikaatiossa henkilöstön ja johdon keskuudessa.

Tutkimusaineistoksi pyydän lupaa kerätä kolme (3) haastattelua (esim. johtaja, esimies, työntekijä) ja yhden (1) henkilökunnan palaverikeskustelun.

Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä hotelliorganisaatiota ja sen johtajuutta kohtaan.

Tutkimuksessa saatuja tietoja tullaan käsittelemään tieteen perussääntöjen mukaan täysin luottamuksellisesti luvan antajan ehtojen mukaisesti.

Olemme sopineet tutkimuksen toteuttamisesta.

Rovaniemellä 15.9.2014

Hotellinjohtaja

Luvan pyytäjä ja tutkimuksen tekijä

LIITE 2. Teemakohtaiset haastattelukysymykset

Taustatekijät

1. Kerro vapaasti hieman itsestäsi ja asemastasi tässä yrityksessä?
2. Miten kuvailisit johtamaasi taloa?

Työ

3. Kerro, millainen työpäivä sinulla on ollut tänään, mitä asioita olet tehnyt?
4. Onko tämä päivä vastannut normaalia työpäivääsi? Jos ei, niin miksei?
5. Mistä pidät eniten työssäsi?
6. Mistä pidät vähiten työssäsi?
7. Mitä muuttaisit työssäsi?
8. Kerro yksi esimerkki jostakin viime viikolla tai lähiaikoina tapahtuneesta työtapahtumasta, jolloin koit onnistuneesi hyvin?
9. Kerro yksi esimerkki jostakin viime viikolla tai lähiaikoina tapahtuneesta työtapahtumasta, jolloin et ollut tyytyväinen toimintaasi ja olisit voinut toimia paremmin mielestäsi?
10. Mitä ajattelet työntekijöiden pitävän työssään?
11. Mistä he eivät pidä työssään?
12. Mitä ajattelet muiden työntekijöiden ajattelevan työkavereistaan? entä sinusta?

Tavoitteet

13. Millaisia tavoitteita olet itse asettanut työllesi?
14. Millaisia tavoitteita sinulle on ketjun kautta asetettu?
15. Pääsetkö itse vaikuttamaan näihin tavoitteisiin?
16. Minkälainen on organisaation yhteinen tavoite?
17. Miten se näkyy toiminnassanne?
18. Kuka yhteisestä tavoitteestanne on päättänyt?

19. Miten tavoitteessa on onnistuttu kokemuksesi mukaan?

Muutokset

20. Miten toimitaan muutostilanteissa näkemyksesi mukaan?

21. Miten muutokseen reagoidaan työyhteisössä?

Kehittäminen

22. Oletko osallistunut yritystoiminnan kehittämiseen? entä ketjun?

23. Mikä mielestäsi oli keskeistä viimeisessä henkilökunnan palaverissa?

Johtaminen ja johtajuus

24. Kerro jostakin viimeaikaisesta tilanteesta jossa olet johtanut hyvin mielestäsi? Miksi?

25. Millaista johtamista arvostetaan työpaikallasi?

26. Millaista johtaminen on työpaikallasi?

27. Millaisena näet ketjun roolin johtamisessa?

28. Jos sinulla olisi kaikki mahdollisuus vaikuttaa työhösi, työn tekemiseen johtamiseen, miten muuttaisit työpaikkaasi?