

Johtajuuden kuva johtajien itsensä kuvaamana

Johtajuuden representaatio ja jälkifordistinen työetiikka 2010-luvulla media-aineiston
näkökulmasta

Sosiologia
pro gradu -tutkielma
Laatija:
Aino Pohjanvirta
27.4.2023
Turku

Turun yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu
Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Oppiaine: Sosiologia

Tekijä: Aino Pohjanvirta

Otsikko: Johtajuuden kuva johtajien itsensä kuvaamana:

Johtajuuden representaatio ja jälkifordistinen työetiikka 2010-luvulla media-aineiston näkökulmasta

Ohjaaja(t): professori Suvi Salmenniemi

Sivumäärä: 56 sivua

Päivämäärä: 27.4.2023

Tutkielma tarkastelee johtajuuskuvia ja vallan ilmentymistä 2010-luvun suomalaisessa yhteiskunnassa. Tutkimuskysymyksiä ovat: Miten johtajuutta esitetään Talouselämä-lehdessä 2010-luvulla? Millaisia vallan symboleja johtajuuteen liitetään? Miten valtaa ilmennetään? Minkälaisia arvoja johtamiseen liitetään?

Tutkimusaineisto koostuu Talouselämä-lehdessä ilmestyneistä henkilöhaastatteluista, jotka on julkaistu lehden Uratie-palstalla vuoden 2013 aikana. Tutkimusmenetelmänä käytetään teoriaohjaavaa sisältöanalyysia ja tutkimustuloksia tulkitaan jälkifordistisen työetiikan, uusliberalistisen ajattelun, johtajuusparadigmojen ja foucault'laisen vallan näkökulmasta. Tutkimuksen teoreettisena lähtökohtana on, että johtajuuskuva henkii arvopohjaisia johtajuusparadigmoja ja jälkifordistinen työetiikka näkyy johtajien tuottamassa puheessa.

Aineistossa on havaittu kaksi pääteemaa, jotka jakautuvat molemmat muutamaan alateemaan. Nämä teemat ovat: johtajuuden ruumiillistuma, johon syvennyttään habituksen, perheellisyyden ja hyvinvoinnin näkökulmasta sekä johtaja vallankäyttäjänä, johon syvennyttään etenkin pehmeän vallan näkökulmasta.

Analyysissa osoitetaan, miten johtajuus esitetään samalla ihailtavana ja esikuvallisena yksilötyyppinä ja toisaalta valtaa käyttävänä toimijana. Vallan olemassaolo ilmenee etenkin johtajan suhteessa alaisiin, joiden elannon hankinnan mahdollisuuksiin johtajalla on merkittävä valtapositio. Johtajakuvissa havaitaan myös eroavaisuus uusien kasvuyritysten johtajien ja perinteisempien alojen johtajien välillä.

Avainsanat: työn sosiologia, johtajuuskuva, jälkifordistinen työetiikka, media-analyysi

Sisällysluettelo

1	Johdanto	4
2	Teoria	7
3	Työelämän muutos	8
3.1	Yksilöiden suhde työhön	10
3.2	Ruumiillisuus työelämässä	12
4	Johtajuuden käsityksiä	15
4.1	Johtajuusparadigmojen kehitys	15
4.2	Liikkeenjohdon paradigmojen ja julkishallinnon paradigmojen yhteneväisyys	18
5	Johtajuus ja valta	21
5.1	Pehmeä valta	24
6	Aineisto ja menetelmä	28
6.1	Menetelmä	29
6.2	Aineisto	30
6.3	Tutkimuseettiset kysymykset	33
7	Johtajan ruumiillistuma	35
7.1	Ajokoira ja terveet elämäntavat	35
7.2	”Hupparihörhöjä ja teollisuusmiehiä”	38
7.3	Perhe ja työ	41
8	Johtaja vallan käyttäjänä	44
8.1	Valta päättää yksilöiden elannosta	44
8.2	Keskeltä johtava	45
9	Johtopäätökset	49
10	Aineistolähteet	53
11	Kirjallisuus	54

1 Johdanto

Valta ja sen ilmentyminen yhteisöissä ja yhteiskunnissa on kiinnostanut tutkijoita ja yksilöitä kautta aikain. Vallan ilmentyminen ja johtajuus ovat jotain, joka kuvastaa samalla sekä yhteisöjen ja yhteiskunnan päätöksenteon rakentumista että yhteiskunnallisia normeja ja ihanteita. Johtajuus on vahvasti osa työelämää. Se on sidoksissa valtaan, yksilöiden hyvinvoinnin edistämiseen ja johtajat/johtajuus nähdään tietynlaisina esimerkkeinä ja roolimalleina. On siis arvokasta tarkastella sitä, miten johtajuutta kuvataan ja millaisista elementeistä johtajuus koostuu. Työelämä on entistä suurempi osa nykypäiväistä yhteiskunnallista elämää. Työ on osa politiikkaa ja politiikka on osa työtä. Uusliberalistisessa yhteiskunnassa itsensä toteuttaminen ja suorittaminen nähdään ihanteina, joihin jokaisen yksilön tulisi pyrkiä.

Johtajuudesta ja johtajuusparadigmoista sekä vallasta on olemassa erilaista teoreettista tutkimusta sekä haastatteluihin pohjautuvaa analyysia, mutta vähemmän medianäkökulmasta tuotua analyysia siitä, millaista kuvaa yhteiskunnallisesti tuotetaan. Media on keskeisessä roolissa mielikuvien luomisessa ja tiedonvälittämisessä, minkä vuoksi on arvokasta tarkastella, millaista kuvaa maan johtava talouselämää ja liiketoimintaa käsittelevä printtimedia tuottaa johtajuudesta sekä vallasta. Etenkin suomalainen johtajuustutkimus on pitkälti keskittynyt kauppatieteelliseen tutkimusperinteeseen. Sosiologinen tutkimus käsittelee työtä, työelämää, näiden muutosta sekä yksilöiden asenteita työelämän odotuksiin. Sosiologisessa eliittitutkimuksessa taas tarkastelun kohteena on perinteisesti poliittiset toimijat, mutta on vain vähän tutkimusta siitä, millaisia johtajia yrityksissä ja yhteisöissä on tai miten johtajuutta kuvataan julkisuudessa.

Jälkifordistisen työetiikan näkökulmasta työ nähdään itsensä toteuttamisen välineenä; työstä ei haeta enää vain elantoa, vaan se nähdään keinona edistää itselleen tärkeitä asioita ja arvoja. Työ on entistä vahvemmin arvosidonnaista ja intohimopohjaista ja työ vain ansainnan keinona on vieroksuttava ajatus. Puhutaan intohimon työstä ja siitä, miten työ itsessään tuottaa nautintoa. (Julkunen 2009; Haapala 2016; Farrugia 2019 & 2021, Lamberg 2022). Tässä kehityksessä korostuu esikuvien ja roolimallien tuottama mielikuva ihanteesta.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan johtajuuden representaatiota 2010-luvun suomalaisessa media-aineistossa. Tutkielma luo kuvaa Talouselämä-lehden aineiston perusteella siihen, millaista johtajuutta kyseisessä mediassa luodaan, miten johtajuutta ja valtaa ilmennetään sekä millaisia symboleja näihin liitetään. Aihetta lähestytään työn sosiologian näkökulmasta ja reflektoidaan tuotettua representaatiota suhteessa työelämän muutokseen ja työn etiikan kehittymiseen jälkiteollisessa yhteiskunnassa.

Tutkielman aluksi luodaan katsaus siihen, miten teoreettisesti työtä, johtajuutta ja valtaa käsitetään. Tässä osiossa luodaan tarpeeksi kattava teoreettinen viitekehys, jonka kautta analyysi toteutetaan. Aihepiiri on laaja ja sitä olisi voinut laventaa tarkastelemaan syvällisemmin johtajuutta, sen ilmentymistä tai siihen liittyviä erilaisia tutkimussuuntauksia. Johtamistutkimuksen kritiikki on varsin polarisoitunutta ja se käsittelee joko johtajuuteen ja valtaan liittyvää negatiivista tai positiivista näkökulmaa (Alvesson & Spicer 2012). Nämä näkökulmat eivät palvele tutkimuskysymysten analysointia, minkä vuoksi kriittinen tutkimus johtajuudesta on jätetty ohueksi.

Teoreettisen taustoituksen jälkeen käsitellään laadullista tutkimusta ja teoriaohjaavaa sisältöanalyysiä menetelmänä sekä pohditaan aineiston toimivuutta tutkimuskysymysten näkökulmasta. Tutkielman aineistona toimii Talouselämä-lehden kolmetoista henkilöartikkelia, jotka käsittelevät jokainen yhtä kasvuyrityksen, pörssiyrityksen, julkishallinnollisen organisaation tai taiteellisen yhteisön johtajaa. Haastatteluissa esiintyvät johtajat ovat iältään 30–50-vuotiaita ja suurin osa on korkeakoulutettuja. Aineiston koko palvelee ajankuvan näkökulmasta johtajuuden ja vallan analysointia. Jos tarkastelua olisi haluttu laajentaa tarkastelemaan johtajuuden paradigmojen tai työn merkityksen muutosta, tulisi aineiston sisältää ajallisesti laajempi otanta. Tämän tutkielman näkökulmasta on kuitenkin perusteltua tarkastella ajallisesti tiiviimpää ajanjaksoa, jolloin johtajuuskuvaan ja siinä ilmenevään valtaan voidaan pureutua syvemmin.

Analyysi perustuu teoriaohjaavaan sisältöanalyysiin, jossa havainnoidaan aineistosta nousseiden kahden pääteeman kautta johtajuuskuvaa ja valtaa. Analyysin pohjautuu

teoreettiseen lähtökohtaan ja aineiston myötä pyritään ymmärtämään sekä näkemään teoriapohjaisten ilmiöiden näkyminen suomalaisessa talousmediassa.

Tutkielma päättyy johtopäätöksiin, jossa nivotaan havainnot ja teoria yhteen sekä johdetaan näistä lopputulemia. Johtopäätökset sisältävät reflektiivistä pohdintaa tutkielmasta, sen havainnoista, vahvuuksista ja jatkumahdollisuuksista. Johtopäätöksen luovat kokonaiskuvan kaikkeen aiemmin esitettyyn.

2 Teoria

Jotta voimme ymmärtää johtajuuden representaatiota, on meidän ymmärrettävä työelämässä ja johtajuudessa tapahtuneita muutoksia viime vuosikymmeninä. Johtajuus on vahvasti osa työelämää. Se on sidoksissa valtaan, yksilöiden hyvinvoinnin edistämiseen ja johtajat/johtajuus nähdään tietynlaisina esimerkkeinä ja roolimalleina. On siis arvokasta tarkastella sitä, miten johtajuutta kuvataan ja millaisista elementeistä johtajuus koostuu. Työelämä on entistä suurempi osa nykypäiväistä yhteiskunnallista elämää. Työn merkitys ja työn rakentuminen on muuttunut niin yhteiskunnallisesti kuin yksilöllisesti. Jos tarkastellaan toisen maailman sodan jälkeistä aikaa ja 2010-luvun työtä, pystytään havaitsemaan eroja niin yhteiskunnallisessa sääntelyssä työhön liittyvissä rakenteissa kuin yksilöiden suhtautumisesta työhön.

Keskustelen seuraavaksi ensin työelämän muutoksista yleisesti, minkä jälkeen tarkastelen syvällisemmin erilaisia teoreettisia lähtökohtia työn sosiologian ja vallan teemoihin. Tarkastelun ytimessä on jälkifordistinen työetiikka, työn ja johtajuuden muutos sekä näiden linkittyminen yleisesti uusliberalistiseen kehitykseen. Pyrin näillä taustoittamaan tutkimuskysymysteni kannalta keskeistä tutkimuksellista keskustelua, jota on 2000-luvun aikana käyty niin Suomessa kuin kansainvälisesti. Aineistoni ja tutkimuskysymysteni käsitellessä suomalaista viitekehystä, en laajenna teoreettista pohdintaa kovin paljoa muihin kulttuurisiin viitekehyksiin, vaan pitäydyn länsimaalaisessa kontekstissa.

Olen pyrkinyt rajaamaan teoreettista tarkastelua niin, että se kuvaisi mahdollisimman hyvin käsittelyssä olevaa teemaa, muttei kuitenkaan kulkisi liikaa sivupoluilla. Ensimmäisessä teorialuvussa käsitellään työelämän muutosta, jossa syvennytään yksilöiden ja työn väliseen suhteeseen sekä työn ruumiillisuuteen. Toisessa teorialuvussa luodaan laajahko katsaus johtajuuden paradigmojen kehitykseen ja miten näitä on tarkasteltu niin yritysmaailman kuin julkishallinnon näkökulmasta. Viimeisessä teorialuvussa perehdytään valtaan ja vallan rooliin työelämässä.

3 Työelämän muutos

Työ on suuressa roolissa yksilöiden ja yhteiskunnan elämää. Työ on samalla yksilöiden keino hankkia elantoa ja yhteiskunnallisen normituksen väline (Anttila, 2007 s. 46–48.) Voidaan pohtia, onko yksilöiden elämässä työ vai vapaa-aika ensisijainen toiminnan kohde, ja jos se on työ, niin miten se määrittää yksilöiden minuutta. Tässä luvussa tarkastellaan työelämän muutosta jälkiteollisessa yhteiskunnassa suomalaisesta viitekehyksestä katsottuna. Työelämän muutokseen sisältyy niin työmarkkinoiden kehitys (agraari- ja tehdastyöläisyhteiskunnasta palvelu- ja tietotyöläisyhteiskuntaan), työlle luotujen normitusten kehitys (lainsäädäntö, yhteisölliset tavat, kulttuuri, yksilöihin luodut odotukset) kuin työn organisointiin liittyvä muutos (johtaminen, työntekijän vastuu, jne.). Luvussa luodaan tarpeeksi kattava kuvaus siitä, millainen on 2010-luvun suomalainen työelämä ja miten se on kehittynyt etenkin globalisoitumisen ajassa. Vaikka luvun keskiössä on työelämän muutos, pohjustaa se johtajuutta ja valtaa käsitteleviä lukuja luoden viitekehysellisen kokonaisuuden siihen, mitä tarkoitetaan, kun puhutaan työstä, työpaikoista ja työelämästä.

Julkunen luo kirjassaan ”Uuden työn paradoksit” (2009) kuvaa muun muassa jälkifordistisesta työnprosessista suomalaisessa yhteiskunnassa. Jälkifordistinen ajattelu syntyi Julkusen mukaan tehostamisen rajojen tultua vastaan 70-luvulla globaalisti maailmassa ja suomalaiseen työelämään jälkifordistinen ajattelu rantautui 90-luvulla. Kehityskulku on yhtäläinen markkinoiden uudistumisen, globalisaation ja digitalisaation kanssa, minkä aikana yksilöiden kulutusajattelu on uudistunut ja uusliberalistinen ajattelu on vallannut niin markkinat kuin yksilöiden elämän. (Julkunen 2009. s. 38–39.) Jälkifordistisessa työssä, Julkusen sanoin, työntekijöiden odotetaan samaistuvan ja sitoutuvan työhönsä vahvemmin samalla, kun työehdot epävakautuvat, ja työssä korostuu itsensä toteuttamisen velvoite. Kun on tutkittu nuorten ajatuksia työlle luoduista odotuksista tai mielikuvista, korostuu näissä vahvasti itsensä toteuttamisen eetos (Farrugia 2019 & 2021; Lamberg 2022). Tämä osoittaa hyvin muutosta, joka työn paradigmaan on tapahtunut: työn kautta pyritään toteuttamaan yksilön identiteettiä, eikä työtä nähdä vain ansainnan välineenä (mt). Jälkifordistisessa työetiikassa työlle luodaan vahvempia merkityksiä, mitä protestanttisessa työetiikassa, jossa työ nähtiin välineenä toteuttaa protestantista ahkeruuden hyvettä (Weber). Muutokseen ei ole osoitettavissa yksittäistä tapahtumaa tai uudistusta, vaan se on tuotos useasta kehityskulusta,

jonka seurauksena työn (teoreettinen) normi uudistui. Yksilön oletetaan siis elävänsä työlleen ja työn ilmentävän vahvemmin omaa identiteettiään – työ ei ole vain elannon lähde, vaan identiteetin rakentamisen perusjalka (Julkunen 2009; Farrugia 2021; Lamberg 2022). Samanaikaisesti murroksessa oli niin työmarkkinat, tuotanto kuin yksilöiden ajatus työstä. Jälkifordismi uudisti ajatuksen siitä, mikä on tehokas tapa järjestää työvoimaa pääoman lisäämisen tarpeisiin (Julkunen, s. 87, 2009). Työlle luotu merkitys on vahvasti sidottu yhteiskunnan normeihin (Anttila 2007, s. 46) ja länsimaalaisessa kontekstissa työ nähdään enemmän ensisijaisena ajankäytön muotona ja vapaa-aika tämän jälkeen tulevana toimintona (mt). Voidaan kysyä, onko työn normitus tai työn etiikka muuttunut, vai onko sille luotu lisää merkityksiä jälkiteollisessa yhteiskunnassa, jossa resurssia on vapautunut fyysisen työsuorituksen sijasta tietotyöläisyyteen ja palveluyhteiskuntaan. Toisaalta millaisia odotuksia tämä luo työn organisoinnille ja johtamiselle.

Jälkiteollisessa yhteiskunnassa työnteko on pirstaloitunutta ja työntöön tapa on muuttunut verkostoimaisemmaksi. Markkinoiden toiminta on reaktiivisempaa kysynnän kautta tapahtuviin muutoksiin, minkä vuoksi työsuhteet ovat riskialttiimpia (Haapala, 2016, s. 47—121). Tämä luonnollisesti herättää epävarmuutta yksilöiden keskuudessa, mikä voi johtaa työlle luotujen merkitysten muutokseen. Työntekijä voi kysyä, riitänkö ja säilyykö työpaikkani, jos työskentelen vain kahdeksan tuntia päivässä. Yksilöt ovat tottuneempia epävarmuuteen ja määräaikaisten työsuhteiden normiin. Tämä luo haasteita työyhteisöjen yhteisöllisyyden rakentumiselle, kun yksilöiden sitoutuminen yhteisön toimintaan ja sen kehittämiseen on määritetty vain vuodesta muutamaan vuoteen kestävään suhteeseen. Verrattuna teollisen ajan yhteiskuntaan, jossa yksilöt tekivät pitkiä työuria samalla työnantajalla ja kuukausipalkka oli suhteellisen vakaa, on muutos jälkiteolliseen työmarkkinaan merkittävä (mt). Voidaan puhua riskiyhteiskunnasta, jossa yksilöllisyys korostuu ja yhteisöllisyys vähenee (mt), mistä henkii myös uusliberalistisen ajattelun vallalla oleminen. Uusliberalistisessa ajattelussa ihannoidaan yksilön menestystä, yrittäjyyttä ja suorittamista (Kantola et al., 2022). Tätä samaa henkii jälkiteolliset työmarkkinat ja jälkifordistinen työetiikka. Pelkän ajan antamisen sijasta työntekijän tulee ”luovuttaa” työnantajalleen vapaa-aika (Anttila 2007). Yksilöiden tulee mukauttaa oma toimintansa niin, että heillä on resilienssiä sietää epävarmuutta ja muutosta.

Tätä työelämän epävakautta kuvaa muun muassa ammattiyhdistysten merkityksen muuttuminen. Suomessa järjestäytymisaste on ollut laskussa koko 2000-luvun (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, s. 75), eikä ammattiyhdistykset ole pystyneet mukauttamaan toimintaansa niin, että se koettaisiin houkuttelevaksi. Sitoutumista ammattiyhdistysliikkeeseen ja *yhteisöön* voi heikentää myös se, että yksilöitymisen kulttuurin myötä paikallinen sopiminen ja yksilöiden ja työnantajan keskinäisesti sovitut työn toteuttamisen tavat ovat kasvattaneet suosiotaan ensiksi tietotyöläisten keskuudessa ja jatkuvasti enenevässä määrin myös muilla sektoreilla. Yksilöt näkevät ammattiyhdistysliikkeet enemmän vakuutuslaitoksina kuin yhteisinä, jotka palvelisivat suurempaa tarkoitusta kuin vain tuoda turvaa mahdollisen työttömyyden varalle (Julkunen, 2009, s. 68). Ne nähdään siis enemmän riskienhallinnan välineenä kuin alkuperäisen tarkoituksen mukaisesti liikkeenä, joka yhteisönä auttaa jäseniään työelämän arjessa.

Vaikka suomalainen järjestäytymisaste tai ammattiyhdistysliikkeen tila ei ole tämän tutkielman aiheena, on järjestäytymisasteen laskeminen merkityksellinen työnjohdon vallan näkökulmasta. Julkusenkin esittelemä ajatus siitä, että työssä työnantaja osapuoli ostaa itselleen resurssia (työntekijän) ja työntekijä taas myy oman työpanoksensa, on työntekijä alisteisessa suhteessa työnantajaan, jolla on valta määrittää esimerkiksi työolot, työntönteon tavat ja saatava korvaus eli palkka. (s. 46–47, 2009) Tässä marxilaisessa ajattelutavassa suhde näiden kahden osapuolen välillä ei ole tasa-arvoinen, vaan työntekijä on aina alisteinen työnantajalle ja työnjohdolle. Kun ammattiyhdistysliikkeen tuoma kollektiivinen voima katoaa tai sen merkitys vähenee, jää yksilölle suurempi vastuu oman asemansa neuvottelemisesta. Tämän voidaan ajatella asettavan työntekijän haavoittuvaisempaan asemaan, tai vaihtoehtoisesti mahdollisuudeksi saavuttaa paremman aseman, mitä kollektiivina olisi pystytty saavuttamaan.

3.1 Yksilöiden suhde työhön

Samalla kun työn organisoimisen tavat ovat muuttuneet, on yksilöiden suhtautumisessa työhön nähtävissä merkittäviä muutoksia (Farrugia 2019 & 2021; Lamberg 2022; van den Berg & Arts 2019), minkä viestii jälkifordistisen työetiikan ja uusliberalistisen ajattelutavan läpileikkaavuudesta. Etenkin tietotyöläisyyden kohdalla korostuu työn merkityksen muutos.

Kuten todettu, työltä ei odoteta enää vain elannon ansaitsemista, vaan sen nähdään olevan väline omien tavoitteiden tai arvojen toteuttamiselle. Tämä haastaa myös klassisen ajatuksen Weberin protestanttisesta työetiikasta, minkä vuoksi on esitetty, että sen tulee syrjäyttämään uusi työetiikka (Weeks, 2011, s.50.) Tämän kaltainen kehityssuunta ei kuitenkaan ole automaatio, vaan protestanttinen työetiikka voidaan myös muovata vastaamaan nykyisyyden tarpeita. Työ nähdään entistä kokonaisvaltaisempana osana yksilöiden elämää ja samalla työnantajat haluavat vahvempaa sitoutumista työyhteisöön (mt. s. 69–70). Tulee kuitenkin huomioida, että Weeksin tutkimuksen havainnot käsittelevät nykyisten työelämämuutosten alkuaikoja, kun taas 2020-luvulla ja 2010-luvun lopussa tuotetuissa tutkimuksissa pystytään varmemmin osoittamaan jälkifordistisen ajattelun läpileikkaavuuden (mt).

Kun työn merkitys muuttuu, on tärkeää pohtia, muuttaako se samalla sitä, miten valtaa käytetään ja miten johtajuutta toteutetaan. Voidaanko motivointia ja mahdollisia vallan ”voimankäyttökeinoja” käyttää samalla tavalla, mitä aiemmin, jos yksilön motiivit työn tekemiseen on muuttunut? Luonnollisesti muutos ei ole tapahtunut jokaisella yksilöllä ja jokaisella toimialalla, mutta trendi on yleistymässä suomalaisessa työkuulttuurissa. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021). Työ arvojen toteuttamisen välineenä voidaan tulkita olevan osa uusliberalistista ajatusta yksilön toiminnan maksimoinnista (van den Berg & Arts 2019). Osana uusliberalistista ajattelua voidaan nähdä myös yrittäjyyden yhteiskunnallinen ihannointi. Yrittäjyyteen kasvatetaan läpi koulutuspolun (Harni, 2015 s. 102—123) ja ”rivityöntekijöitä” kannustetaan yrittäjämäiseen mentaliteettiin (Kantola et al., 2022, s.115–139). Samalla kun työetiikassa ja työlle luoduissa arvoissa pystytään havaitsemaan muutosta, on suomalaiset työmarkkinat kokeneet valtavan uudistuksen. Työsuhteet ovat lyhytkestoisempia ja työurat pirstaloituneempia. Se, millaiseksi miellämme työn ja työuran, on siis merkittäväällä tavalla erilainen kuin mitä se on ollut 1980-luvulle asti (Kantola et al, 2022). On kiinnostavaa tarkastella sitä, miten johtajakuvissa tuotetaan jälkifordistista ja arvolähtöistä johtajuuskuvaa eli sitä, millaisia arvoja ja tyylejä johtajuuteen liitetään tai millaisia nykyajan vallan symboleja tuotetaan.

Yksilöiden merkitys työelämässä ja prosesseissa ei ole muuttunut, vaan kyseessä lienee suhtautumistavan muutos; nähdäänkö yksilö vain osana prosessia vai nähdäänkö se itsenäisenä toimijana (Weeks, 2011, s. 55–57.; Bryson et al. 2014). Sitoutuminen yhteisöön

saatetaan pyrkiä tekemään kokonaisvaltaisesti ja Blom ja Hautaniemi nostavat esille huomionsa siitä, ettei nykyisessä työelämässä riitä vain työntekijän sitoutuminen yhteisöön työaikana, vaan työyhteisöissä on vallalla ääneen lausumaton oletus sitoutumisesta myös vapaa-ajalla (Julkunen, 2009, s. 15). Tätä ilmentää viime vuosina käyty keskustelu työn siirtymisestä vapaa-ajalle muun muassa pikaviestisovellusten kautta sekä koronapandemian aikana käyty yhteiskunnallinen keskustelu työn rajaamisesta. Tämä argumentoi sen puolesta, ettei työetiikassa ole nähtävissä suurta muutosta, vaan enemmän kyseessä on sanoituksen muutos. Yhtä lailla teollisen ajan ja 2010-luvun yhteiskunnassa arvostetaan ja odotetaan työntekijältä tietynlaista kuuliaisuutta ja alistumista, mutta nykyisyydessä nämä näyttävät itsensä toteuttamisen ja organisaatioon sitoutumisen eetosten avulla. Tätä tukee van den Bergin ja Artsin havainnot siitä, miten erilaisia sanoittamattomia pukeutumismorjeja odotetaan työnhakijalta verrattuna Piilaakson start up-johtajaan (2019). Weeks myös toteaa, että jälkiteollisessa työelämässä työnantajat odottavat työntekijöiltään enemmän (mt.), mikä voidaan tulkita olevan esimerkiksi korkeampaa osaamista, mutta myös oman kehon ja tunteiden mobilisointia osana työtä. Työntekijän ihanteeksi on siis muodostunut sitoutunut ja arvolähtöinen yksilö, joka pyrkii työllään ja tekemisellään toteuttamaan *työyhteisön* arvoja ja morjeja. Millaisia johtajia taas odotetaan työyhteisöissä olevan?

3.2 Ruumiillisuus työelämässä

Työntekijän tai johtajan preesenssiä voidaan tarkastella myös kehollisuuden tai ruumiillisuuden kautta; millaisia ihanteita tai morjeja yksilön ruumiille luodaan tai millaista habitusta yksilön odotetaan ilmentävän tietyssä positiossa. Yksilön ruumis voidaan nähdä osana hänen inhimillistä pääomaansa (Foucault 2008 Lahikaisen ja Harnin mukaan 2016, s. 33—36). Näin ollen ruumis ja sen ilmentymä on merkittävässä roolissa johtajuuden representaatiota. Yhdeksi työelämän resurssiksi tai valuutaksi on muotoutunut *pehmeät taidot*, jotka kuvastavat yksilön kykyä olla vuorovaikutuksessa tai yksilön sosiaalisia valmiuksia (Parviainen, Kinnunen & Kortelainen 2016, s. 9—11). Johtajuuden ja vallankäytön näkökulmasta pehmeiden taitojen merkitys korostuu, kun työ muuttuu jälkifordistiseksi. Yksilöiden sitouttaminen osaksi työyhteisöä vaatii voimakkaampaa suostuttelua tai vuorovaikutuksessa tapahtuvaa pehmeän vallan hyödyntämistä. Vallan rooliin työssä ja johtajuudessa palaan myöhemmin teoreettista käsittelyä.

Yrittäjyyskasvatuksen noustessa entistä suosittumaksi ja yrittäjyysmäisyyden ihannointi yhteiskunnassa, siirtyy keskiöön yksilön ominaisuudet, jotka edistävät yrittäjyyden eetoksen voimistumista (Lahikainen & Harni, 2016 s. 30—32; Harni 2015 s. 102—122; Haapala 2016, s. 122—160). Työelämässä puhutaan itseohjautuvuudesta ja itsensä johtamisen taidoista, millä tarkoitetaan asiantuntijoiden ja tietotyöläisten kykyä hahmottaa itse omassa työssä olevia kokonaisuuksia. Tätä ihannetta saatetaan odottaa myös ei-tietotyötekevilta yksilöiltä, jotka jälkiteollisessa yhteiskunnassa mielletään tekevän niin sanottua suorittavaa työtä. Tähän peilaten voidaan todeta, että johtamisen tapojen pitää muuttua, jotta se vastaa työntekijöiden tarpeita nykyisessä työympäristössä. Kiinnostavaa on analysoida, näkyykö tämän kaltainen ajattelu johtajuuskuvissa.

Teollisuuden työpaikkojen muuttuessa palveluammatteihin ja tietotyöläisiin, on koulutustaso noussut yhteiskunnassa. Samalla kilpailu työpaikoista on lisääntynyt ja saadakseen työn, tulee työnhakijan ”kaupata” osaamisensa lisäksi omaa persoonaansa, arvojaan ja minuuttaan. Yksilön sitoutumisasteen kasvun pystyy näkemään esimerkiksi työpaikkailmoituksissa, joissa monisanaisesti organisaatiot kertovat itsestään työpaikkana ja listaavat velvoitteita, jotka työntekijän tulisi täyttää. Näitä velvoitteita voi muun muassa olla joustavuus, yhteisen arvopohjan jakaminen ja sitoutuminen työyhteisöön. Juuri nämä ilmentävät pehmeiden taitojen nousemista keskiöön työelämässä. Kun tarkastellaan nuorten odotuksia työelämästä, etsivät he arvolähtöistä ja itsensä toteuttamista tukevaa työpaikkaa (Farrugia 2019). Työ ja ura nähdään kahtena erillisenä asiana, jossa työtä tehdään vain ansainnan näkökulmasta, kun taas uraa toteutetaan päämäärätietoisemmin (mt). Farrugia osoittaa tutkimuksessaan, miten työn merkitys on sidottu yksilön luokkataustaan ja työ on itsensä toteuttamisen instrumentti. Farrugia jaottelee luokkien väliset subjektit kahteen eri kategoriaan: saavutusten subjektiin (subjects of achievement) ja intohimon subjektiin (subjects of passion). Ensimmäinen koskee työväenluokkaisen taustan nuoria ja jälkimmäinen keskiluokkaisia nuoria. (2019). Voitaneen olettaa saman pätevän myös vanhemmissa ikäluokissa ja näin ollen johtajien henkivän intohimon subjektin toimintaa (mikäli johtaja luokituu keski- tai yläluokkaan). Itsensä toteuttamisen eetos on vahvempaa korkeammissa luokissa (mt) ja jos tätä tarkastellaan suhteessa jälkifordistiseen työetiikkaan, voidaan todeta sen henkivän etenkin korkeampien luokkien – tietotyöläisten – suhtautumista työelämään.

Samalla kun organisaatioteorioissa ja työn organisoinnissa on korostettu työn joustavuuden merkitystä (Julkunen 2009, s. 108–111), on esitetty kritiikkiä siitä, edistääkö joustavuus kuitenkaan työhyvinvointia tai yksilöiden hyvinvoinnin kasvua (Sennet 2002, s. 45). Tätä samaa kritiikkiä reflektoi myös Julkunen (mt.) Joustavuus on lisännyt eriarvoisuutta työmarkkinoille, sillä joustavuus pystytään mahdollistamaan vain tietyssä asemassa toimiville yksilöille (Julkunen 2009, s. 110–111). Joustavuus pystytään toteuttamaan vain asiantuntijapositioneissa ja organisaatioiden johtoasemassa oleville, kun taas suorittavaa työtä tekevät yksilöt työskentelevät vahvemmin säädellyin työajoin ja -ehdoin. Tämän vuoksi, jos joustavuuden lisäämistä tarkastellaan suhteessa työmarkkinaosapuoliin, on joustavuuden eetos aiheuttanut konfliktia työmarkkinaosapuolten välille ja näin ollen lisännyt työmarkkinoiden epävakautta. Joustavuuden lisääntyminen on korostanut yksilöiden itsensä johtamisen taitojen merkitystä, jolloin esimerkiksi osa työhyvinvoinnista huolehtimisesta on vastuutettu työntekijälle itselleen. Joustavuuden kysymyksessä on oleellista pohtia, toimiiko joustavuus molempiin suuntiin sekä työntekijän että työnantajan puolelta, vai onko joustavana osapuolena vain työntekijä.

4 Johtajuuden käsityksiä

Suomalainen työelämä on muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana merkittävästi, kun teollisesta työstä on siirrytty enenevässä määrin palveluammatteihin ja tietotyöhön. Tämä luo muutospainetta myös johtajuudelle. Suorittavassa työssä johtajuus keskittyy prosessin johtamiseen, prosessien tehokkuuden lisäämiseen ja tätä kautta tuotannon maksimoimiseen, kun taas tietotyöläisyyttä johdettaessa johtajan rooli on pikemminkin mentoroiva.

Luonnollisesti tietotyöläisyyden johtamisessa on otettava huomioon prosessien johtaminen, mutta etenkin siinä tulee kysymys jälkifordistisesta yksilöittämisen eetoksesta (Julkunen 2009; Kantola 2014; Farrugia 2019 & 2021; Metcalfe, Hueffner & Suss 2022). Johtajuus tulee muovata kulloisellekin yksilölle soveltuvaksi ja yksilöä motivoidaan sekä sitoutetaan organisaatioon hänen omista lähtökohdistaan ja/tai arvoistaan lähtöisin. Tämä haastaa aiemmat, ylhäältä alaspäin suuntautuvat johtamistyyli, sillä premissi johtajuudelle ei perustu käskyttämiseen tai työntekijän motivaatio työhön ei perustu vain elannonhankintaan. Työn merkitys itseilmaisun keinona korostuu 2010-luvun työelämässä.

4.1 Johtajuusparadigmojen kehitys

Johtajuuden paradigmoja on katsottu olevan kolme: perinteinen julkishallinto, uusi julkisjohtaminen ja julkinen arvojohtaminen. Perinteisen julkisjohtamisen katsotaan siirtyneen syrjään 1990-luvulla ja uusi julkisjohtaminen on ottanut vallan 1980–1990-luvun taitteessa ja on vielä käytössä. Julkinen arvojohtaminen on tehnyt nousuaan 2000-luvun alun puolivälin jälkeen ja on vielä tekemässä nousuaan vallitsevaksi paradigmaksi. (Rusko 2009, Bryson et al 2014.) Tämän tulevan, uuden paradigman nimestä ei ole yksimielisyyttä ja sitä onkin kutsuttu esimerkiksi julkiseksi arvojohtamiseksi (Stoker 2006), julkiseksi arvohallinnoksi (Bryson et al 2014) ja julkisyksityiseksi hallintotavaksi (Alford & Hughes 2008). Vaikkei nimestä ole yksimielisyyttä, on paradigman piirteet yhtenevät (Stoker 2006; Bryson et al 2014; Alford & Hughes 2008; Forst 2014; O’Flynn 2007.)

Julkinen arvojohtaminen korostaa julkisen arvon käsitettä sekä edustuksellista demokratiaa ja yhteisöllistä päätöksentekoa (Stoker 2006). Nämä piirteet jäävät perinteisessä julkishallinnossa ja uudessa julkishallinnossa taka-alalle ja niissä korostuu enemmän riski korruptioon sekä oligarkiaan. Kahdessa aiemmassa paradigmassa demokratian ja johtamisen välinen yhteensovittaminen on todella ongelmallista, kun taas julkisessa arvojohtamisessa tehokas johtajuus ja legitiimi demokratia koetaan ”yhteistyökumppaneina” ja päätöksenteossa tunnustetaan ja tunnustetaan sidosryhmien vaikutus. (mt.)

Julkisen arvojohtajuuden voidaankin sanoa perustuvan eri toimijoiden vuorovaikutukselle ja rinnakkaiselolle, eikä uuden julkisjohtamisen mukaiselle kilpailulle ja tehokkuudelle (Bryson et al 2014). Julkisen arvojohtamisen katsotaan tuovan tehokkuutta tietyllä tavalla sivutuotteena, eikä se ole toiminnan itseisarvo. Johtajuus perustuu jatkuvasti uudistettavalle mandaatille ja hyödynnetään toimijoiden luontaista tarvetta yhteisöllisyydelle ja yhteisille tavoitteille. (Stoker 2006.) Julkista arvojohtajuutta on myös kritisoitu demokratisoinnin pyrkimyksen vuoksi, sillä johtajuus vaatii myös välillä epädemokraattisia keinoja, jottei johtajuudesta tule epämuodostunutta (Stoker 2006). Bryson kumppaneineen (2014) esittävät julkisen arvojohtamisen yhdeksi tärkeimmäksi edellytykseksi kyvyn hahmottaa julkisen arvon ja arvopohjan käsitteistön ja käsitteiden yhteisymmärryksen yhteisön sisällä, esimerkiksi kansakunnassa (Bryson et al 2014).

Aaltonen ja Junkkari eivät nimeä paradigmoja erikseen, vaan pitäytyvät erittelemään paradigman piirteitä työyhteisöissä ja yrityksissä (Aaltonen & Junkkari, 1999). Vaikka teos on valmistunut juuri Public Value Management – paradigman alkuaikoina, on nimeämättömän uuden paradigman piirteet Stokerin näkemyksen kanssa samankaltaiset. (Aaltonen & Junkkari, 1999, 42; Stoker 2006). Kun Aaltonen ja Junkkari kuvailevat uuden paradigman piirteiksi sosiaalisia taitoja, verkostoja, joustavuutta, yksilölähtöisyyttä ja muutosta, Stoker määritteli julkisen arvojohtamisen peruskiviksi toimijoiden vuorovaikutusta (verkostot), dynaamisuutta (joustavat rakenteet) ja tehokkaan johtajuuden ja legitimoidun demokratian (kumppanuus) (Aaltonen & Junkkeri, 1999 42, 274; Stoker, 2006). Uusi paradigma eli julkinen arvojohtaminen on kokonaisvaltaista, yksilöitä kunnioittavaa sekä yhteisen edun ja päämäärän kunnioittavaa.

Tätä paradigmojen muutosta, kun tarkastellaan osana työetiikan muutosta, pystytään näistä löytämään yhtäläisyyksiä. Työlle annetut määreet keskittyvät itsensä toteuttamiseen, arvoihin ja tietynlaisiin ideologioihin, ja samalla johtajuuden ihanne on muovautunut vastaamaan uusliberalistista ja jälkifordistista työetiikkaa. Johtajuudelle luodaan samankaltaisia velvoitteita, mitä työntekijöille asetetaan. Työn muuttuessa, johtajuuden tulee muuttua.

Jos 1990-luvulla ja 2000-luvun alussa Suomessa vallassa ollut uusi julkisjohtamisen paradigma pyrki hajauttamaan valtaa tiimiesihenkilöille ja antamaan tiimeille itselleen tilaa määrittää oman työskentelynsä tavoista esimerkiksi työaikasuunnittelun avulla, vie arvojohtajuus yksilöittämisen vielä pidemmälle. Arvojohtajuuden lähtökohtana on nimensä mukaisesti johtaa arvotietoisesti ja arvolähtöisesti. Johtajan rooli yhteisön luotsaajana on auttaa yksilöitä sitoutumaan organisaation tai yhteisön arvopohjaan. (Lehtonen 2009.) Teoreettisesta lähtökohdasta tarkasteltuna arvojohtajuus perustuu suoraan yksilöiden arvojen hyödyntämiseen tuottavuuden lisäämisessä, mutta käytännössä suomalaisessa työkuulttuurissa arvojohtamisen välineenä hyödynnetään tiimejä, tiimien määrittämiä arvoja ja organisaatioiden arvoja.

Valta ja valtasuhteen käyttäminen on strategista toimintaa, jolla pyritään edistämään omia tavoitteitaan yhteisöissä (Foucault Helénin mukaan 2010, 28). Jos tätä tarkastellaan Seeckin johtajuusparadigma-ajattelun kautta, ovat paradigmat välineitä vallan ja valtasuhteiden käyttämiseen. Seeck esittelee viisi johtajuusparadigmaa, jotka ovat syntyneet eri aikoina ratkaisemaan kunkin ajan yleisimpiä ongelmia vallan käyttöön organisaatioissa. Seeckin havaitsemat paradigmat ilmenevät liiketoiminnassa, eikä niitä voida hänen mukaansa sellaisenaan hyödyntää muunlaisten organisaatioiden johtamisessa. Jos Seeckin paradigmalajittelua tarkastellaan yhdessä Ruskon (2009) ja Brysonin (2014) paradigmalajittelun kanssa, voidaan nähdä näissä kaikissa tiettyjä yhtäläisyyksiä. Seeckin paradigmalajittelu näyttää olevan monisiiloisempi verrattuna Ruskon ja Brysonin lajitteluun. Seeck jakaa paradigmat tieteelliseen liikkeenjohtoon, ihmissuhdekoulukuntaan, rakenneteoriaan, organisaatiokulttuuriin ja innovaatioteoriaan. Koska aineisto käsittää niin

liikkeenjohdon johtajat kuin julkishallinnon johtajat, on tarpeellista tarkastella, miten liikkeenjohdon paradigmat ja julkishallinnon paradigmat linkittyvät yhteen.

4.2 Liikkeenjohdon paradigmojen ja julkishallinnon paradigmojen yhteneväisyys

Tieteellinen liikkeenjohto on Frederick Taylorin luoma teoria 1800- ja 1900-lukujen vaihteessa ja se pohjaa ajattelulle tuotannon virtaviivaistamisesta ja palkkojen sitouttamisesta tuotannon määrään. Rusko esittää omassa erittelyssään perinteisen julkisjohtamisen ”oppi-isäksi” muun muassa Tayloria ja kuvailee paradigman ominaispiirteitä seuraavasti:

Perinteisessä julkishallinnon paradigmassa tehokkuusajattelu pohjautuu varsin yksioikoiseen taylorismiin ja byrokraattisuuteen. ... Lisäksi perinteinen julkishallinnon paradigma kiinnitti huomiota varsin mekanistisesti organisaation sisäisen työnjaon tehokkuuteen unohtaen osin organisaation ulkoisen tehokkuuden.

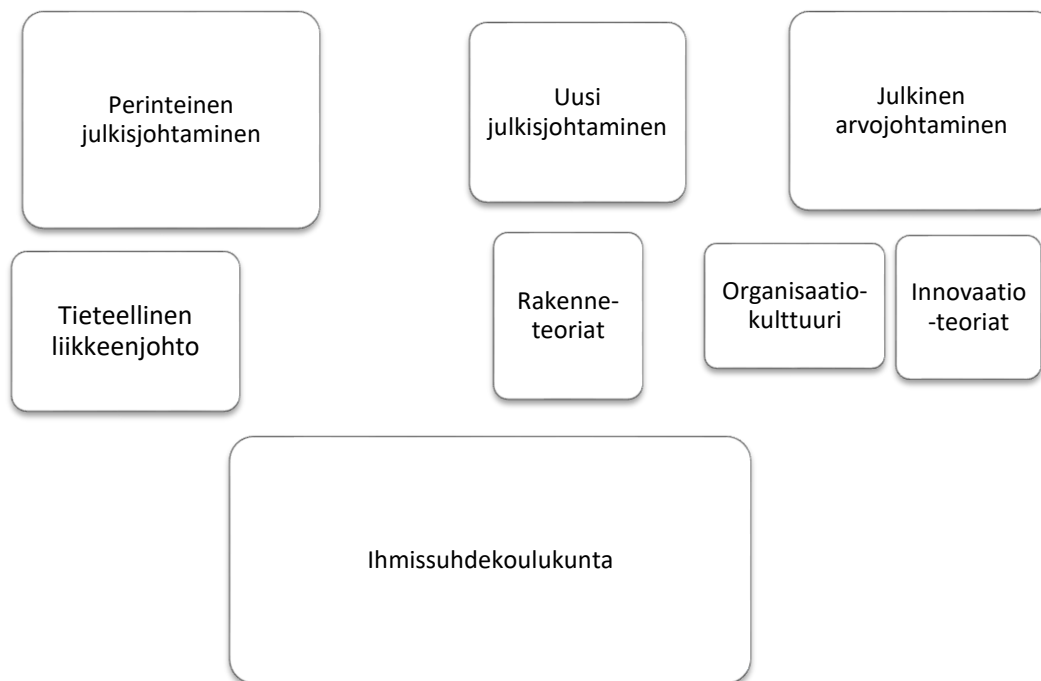
Ajallisesti tarkasteltuna sekä tieteellinen liikkeenjohto että perinteinen julkisjohtamisensa ovat saaneet alkunsa samanaikaisesti viime vuosituhannen alussa.

Ihmissuhdekoulukunta katsoo, että työntekijät voidaan sitouttaa organisaatioon normatiivisin keinoin ja näin myös tehostamaan tuotantoaan. Sitä ei voida suoraan laittaa siilomaisesti julkishallinnon paradigmojen alle, vaan se löytäneek paikkansa parhaiten matriisimaisesti näiden paradigmojen välimaastosta. Ihmissuhdekoulukunta nostattaa piirteitä niin byrokraattisuudesta (työskentelyn vahtiminen), tehokkuudesta ja tilaaja – tuottaja -mallista kuin vuorovaikutuksen merkityksellisyydestä. Ajallisesti se on luotu tieteellisen liikkeenjohdon jälkeen, mutta on hylätty johtajien katsoessa paradigman työkalujen olevan kalliita ja tehottomia (Seeck 2008 & 2012).

Rakenneteoria peräänkuuluttaa tehokkuutta, rakenneanalyysin tärkeyttä ja rakenteiden järjeistämistä, kun taas uusi julkisjohtaminen painottaa julkishallinnon osalta samoja asioita. Uusi julkisjohtamisen luojaksi katsotaan olevan Iso-Britannian entinen pääministeri Margaret Thatcher, joka pyrki tehostamaan pääministerinä ollessaan julkishallinnon organisaatiota ja muuttamaan julkishallinnon ajattelua kohti tilaaja - tuottaja -mallia (Rusko 2009). Rakenneteoria pyrkii ratkaisemaan organisaation ongelmat ja konfliktitilanteet muuntamalla rakenteita (Seeck 2008 & 2012).

Organisaatiokulttuuriparadigmassa pyritään ratkaisemaan ongelmat kulttuurillisten keinojen kautta, kuten organisaation arvojen määrittely ja ilmaisu sekä yksilöiden sitouttaminen näihin arvoihin. Julkisen arvojohtamisen keinoina pyritään myös selkeyttämään organisaation arvoja sekä sitouttamaan organisaation yksilöt näihin arvoihin. Molemmissa paradigmoissa pyritään siis luomaan yhteistä todellisuutta yhteisen arvopohjan kautta. (Rusko 2009; Seeck 2008 & 2012, 36–37).

Innovaatioteorioissa pyritään luomaan kulttuuri, joka innostaa muuntumiseen ja uudistumiseen, joiden kautta yrityksen arvoa kasvatetaan uusien innovaatioiden kautta (Seeck 2008 & 2012, 36–37). Julkinen arvojohtaminen katsoo, että yhteinen sitoutuminen arvopohjaan luo myös mahdollisuudet kehittymiselle ja uudistumiselle, mikä lisää organisaation tehokkuutta (Stoker 2006; Rusko 2009; Bryson et al 2014).



Kuvio 1. Liiketoiminnan johtajuusparadigmojen linkittyminen julkishallinnon paradigma-ajatteluun Seeckin (2010), Ruskon (2009) ja Bryson et al (2014) mukaan.

Uusi julkisjohtaminen ja julkinen arvojohtaminen ilmentävät jälkifordistista työnorientaatiota uuskapitalistisessa hengessä. Niihin yhdistyvät suorituskeskeisyyden ja yksilöitymisen ihanteet, jotka ovat vallalla laajemmin yhteiskunnassa kuin vain työelämässä.

Tutkimuskysymysten näkökulmasta on mielenkiintoisia havainnoida, miten johtajat puheessaan tuottavat suoriutumisen ja itsestään parhaan mahdollisen version tuottamista ja miten nämä heijastuvat heidän näkemyksiinsä työelämästä. Esikuvien merkitys on todistetusti merkittävä (Metcalf et al. 2022), erityisesti normin ulkopuoleen kuuluvien kyvyssä unelmoida. Johtajuus ja valta on periytyvää luokkasidonnaisuuden vuoksi sekä sukupuolittunutta. Qian ja Yavorskyn tutkiessa koulutuksessa suoriutumisen yhteyttä tulevaisuuden työelämäpositioon, havaitsivat he sen, että varsinkin vanhemmuuteen liittyvissä tekijöissä sukupuolten välillä on merkittävä ero johtajapositioon päätymisessä sekä siinä, kuinka vaativaan työhön yksilö päätyy (2021).

5 Johtajuus ja valta

Johtajuus perustuu luottamukseen ja vaikuttamiseen; kielelliseen ja mielikuvien kautta tuotettuun merkityksellisyyteen ja identiteettien ja yhteisöllisyyden luomiseen. Anu Kantola kuvailee teoksessaan *Matala valta* (2014) tällaista nykyisen kaltaista johtajuutta ja valtaa pehmeäksi vallaksi erotuksena entiseen käskytykseen ja kieltoihin perustuvaan valta-asemaan. Hän tuo ilmi nykyisen modernin yhteiskunnan hyödyntävän Amy Allenin vallan kolmijaon kahta viimeisintä; power to ja power with, eli johonkin kohdistuvaa valtaa (muutos) ja vallan harjoittamista yhteistyössä. Varsinkin power to lähentelee Foucault'n näkemystä vallan tuottavuudesta. Modernin yhteiskunnan valta on siis jonkin muuttamista yhdessä muiden kanssa. (Kantola, 2014; Alhainen, Soini & Kangas 2019.) Allenin ja Foucault'n näkemys vallasta on voimakkaasti yhteydessä myös arvojohtajuuden määritelmään ja tarkoitukseen. Tällä vallan muodolla haetaan arvovaltaa, tietynlaista mandaattia ja legitimoitua valta-asemalle. Arvojohtajuuden auktoriteettinen hyväksyntä luodaan mielipitein, neuvoin ja vaikuttamisen kautta.

Tienari ja Meriläinen (2009) esittelevät klassisen näkemyksen johtajuuden rakentumisesta sosiaalisissa suhteissa ja olevan näin ollen kulttuurisesti sidonnaista. Suomalaisen johtajuuden ja johtajuuskulttuurin määritelmää tai luonnehditaan määrittää pitkään jatkunut insinöörien valta-asema sotien jälkeisen voimakkaan teollistumisen myötä. Johtajuuden käsitys maskuliinisesta toiminnasta ei ole näkyvässä vain suomalaisessa kulttuurissa, vaan se on myös kansainvälisesti havaittavissa oleva piirre. Suomalainen johtamistyyli luo kulttuurisesti suomalaiseen johtajuuteen voimakkaan signaalin johtajalta vaadittavista miehisistä ominaisuuksista tai piirteistä. Feminiinisyyttä ei toivota ja kuitenkin naisjohtajilta odotetaan sekä hoivaavuutta ja äidillisyyttä, että kovaa ja kylmän rationaalista maskuliinista toimintaa. (Tienari & Meriläinen 2009, 143–146.) Johtajuusparadigmat ilmenevät eri maissa ja kulttuureissa hieman eritavoin johtuen kulttuurillisen kontekstin johtajuuskoulutuksesta ja -perinteestä (Seeck 2008 & 2012, 19–21.) Suomalaista johtajuusnormia muovaa edelleen vahvasti armeijan tarjoama johtajuuskoulutus ja yhteiskuntaa määrittävä luterilainen etiikka (mt.).

Blom ja Hautaniemi toteavat kirjassaan *Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi?* (2009), että uudenlainen työkuulttuuri haastaa myös johtajuutta. Jo vuonna 2009 he toteavat kirjassaan,

että: ”Uudenlaisen työkuulttuurin maailma yrittää elvyttää tunteita, henkilökohtaista vastuuta ja nautinnon mahdollisuuksia, joita vanhanaikaisessa byrokraattisen jäykässä organisaatiossa yritetään kitkeä” (mt. s. 15). Blomin ja Hautaniemen virke ilmaisee samaa narratiivia 2000-luvun työelämän murroksesta, mitä Kantola kuvaa puhuessaan pehmeästä vallasta. Lisäksi tämä ilmentää jälkifordistista työelämän ajatusta yksilöittämisestä ja sitä, miten valtaa muovataan vuorovaikutussuhteeseen soveltuvaksi.

Organisaatiot, niiden rakenteet ja niissä tapahtuva johtajuus ovat ajassa muuttuvia organismeja. Organisaatioiden johtamista määrittää kussakin ajassa vallalla olevat paradigmat, jotka pyrkivät ratkaisemaan organisaatioiden ongelmia ja konfliktitilanteita tiettyjen filosofisten katsontakantojen kautta. Vallalla olevat johtamisopit muuntuvat ajassa ja välillä muutos voi tapahtua varsin nopeasti (Seeck, 2008 & 2012, 19.). Tämä on yhteneväinen foucault’laisesta ajattelutavasta, jonka mukaan valtaa ei lähestytä rakenteena, joka on murrettavissa, vaan valta ja valtasuhteet ovat jatkuvasti kehittyviä, muuttuvia ja organisoituvia yksilöiden sekä instituutioiden välisissä vuorovaikutussuhteissa (Kaisto & Pyykkönen 2010, 10–11). Johtajuusteoria ja -paradigmat pyrkivät luomaan työkaluja ajassa ilmeneviin ongelmiin ja konflikteihin, joita työyhteisöt kohtaavat (Seeck 2008, mt).

Valtaa on jokaisessa yhteisössä, yhteiskunnassa ja organisaatiossa, joissa ihmisyksilöt toimivat (Takala 2013, 23). 1800-luvulla syntyi tarve tarkastella uudenlaista yhteiskunnallista järjestystä teollistumisen myötä (Aro & Jokivuori 2010, 49–85), sekä tämän yhteiskunnallisen järjestyksen valtarakenteita ja siitä syntyviä yhteisön sisällä olevia järjestyksiä, tehtäviä ja käskyläissuhteita (Tienari & Meriläinen 2009, 79). Yhteisöt ja organisaatiot ovat sosiaalisia konstruktioita ja sosiaalisesti rakennettuja (Berger & Luckmann 1966), minkä vuoksi myös valta ja johtajuus tulee käsittää sosiaalisissa suhteissa rakennettavana mekanismina ja hallintana. Samoin myös johtajuusparadigmat ovat muodostuneet osana niiden kehittäjien elämäntarinaa (Seeck, 2008 & 2012, 19). Alhainen, Soini ja Kangas toteavat DialogiAkatemian artikkelissaan (2019), että juuri vallankäyttö erottaa johtajan johdettavistaan. Kuitenkin vallankäyttö on usein problematisoitua, eikä valtaa voida suoraan ajatella syntyvän vain klassisesti ajateltuna oikeutuksen kautta, kuten länsimaisen demokratian perinteessä se usein mielletään. Dialogisen johtamisen ajattelutapa on kuitenkin paradigmojen tavoin yksi tapa jäsentää tai jaotella johtajuutta, eikä yksinään mikään näistä

tarkastelutavoista tuota yksiselitteistä vastausta vallasta. Dialoginen johtajuus voitaneen nähdä yhtenä jälkifordistisen ja arvojohtajuuden ajan työkuulttuurin ilmentymänä, jossa valtaa jaetaan laajemmalle joukolle ja hierarkiasuhteet näyttäytyvät vuorovaikutustilanteissa. On myös hyvä huomioida, että dialogisen johtamisen vallankäyttö on huomaamattomampaa kuin suoran direktio-oikeudellisen vallan. Dialogisuuden ihanteena on pyrkiä siihen, että keskustelijat ovat vailla rooleja ja samanarvoisina yksilöinä (Alhainen, Soini, Kangas 2019.), mutta voiko tämä toteutua, jos yksilöiden välillä on silti olemassa intersektionaalista valta-asetelmaa? Jos dialogista johtajuutta ja arvopohjaista johtajuutta tarkastellaan vallan ja hallinnan näkökulmista, on myös oleellista pohtia, onko tämän tapainen vallan käyttö jollain tavalla voimakkaampaa, jos vallankäytön välineinä toimivat yksilöiden minuuden ydin eli arvot. Suoran ”käskyttämisen” sijasta yksilöitä ohjataan motivoimalla heille tärkeimpien elementtien kautta.

Anu Kantola on 2014 artikkelissaan ”*Emotional styles of power: corporate leaders in Finnish business media*” tutkinut yritysjohtajien mediaesiintymistä *Talouselämä* lehdessä vuosien 1940 ja 2005 välissä. Hän tarkastelee artikkelissa yritysjohtajien julkista emotionaalista esiintymistä ja sen muutosta 40-luvulta vuoteen 2005. Kantola havaitsee julkisessa esiintymisessä muutoksen 1970-luvun jälkeisissä artikkeleissa, jolloin johtajien esiintymiseen tuli myös informaaleja piirteitä (mt, 2014). Samoihin aikoihin on johtajuusparadigmassa alkanut tapahtumaan muutosta perinteisestä julkishallinnon paradigmasta kohti uutta julkisjohtamista (Rusko, 2009.) Kantola ei itse käsittele artikkelissaan paradigmoja, vaan tarkastelee johtajien esiintymistä emotionaalisen järjestelmän käsitteen kautta (Kantola, 2014.)

Johtajuustutkija Joseph L. Badaracco Jr. (2006) ilmaisee vallan olevan vastuuta käskyläissuhteen toista osapuolta kohtaan. Hänen mukaansa valtasubjektilla on siis vastuu valtaobjektia kohtaan. Vastuu siitä, että vallankäyttäjät käyttävät valtaansa oikeudenmukaisesti, järkevästi ja päämäärän mukaisesti. (mt. 112–115.) Tätä ajattelua tukee myös Huhtalan (2013a) väitöskirjan osatutkimus, jossa hän osoittaa eettisen työkuulttuurin olevan avainasemassa työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Johtajaposition myötä syntyy vastuu organisaation hyvinvoinnista ja sen myötä myös yksilöiden hyvinvoinnista. Vastuuasema on asetettu myös suomalaisessa yhteiskunnassa lakisääteiseksi tehtäväksi (mm. työsuojelulaki,

työaikalaki, työterveyshuoltolaki). Vaikka laissa määritetään työnantajan velvollisuudet suhteessa työntekijään, on johtamispositiossa oleva henkilö velvollinen toteuttamaan näitä lakeja työnantajan edustajana. Laajemmin johtajuutta tarkasteltaessa esimerkiksi arvojohtamisen näkökulmasta, ei tätä valta- ja vastuusuhdetta luonnollisesti synny.

Yhteisöissä valtahierarkiat ovat epätasa-arvoisia sosiaalisia suhteita, joissa ylemmällä on oikeus ja velvollisuus käskää alemmalle portaalle tavoitteet ja päämäärät. Kuitenkaan tätä epätasa-arvoista asemaa ei tule käyttää pakottamiseen, vaan suostutteluun. Suostuttelun kautta vallankäyttö näyttäytyy pehmeämmälle vallankäytön kohteen silmissä. (Eriksson 2010, 194; Helén 2010, 28.) Hierarkkisen valtarakenteen yhtenä ongelmana on esitetty sen tuomaa pelkoa vallankäyttäjää kohtaan, jota pystytään pehmittämään vuorovaikutuksen kautta (Eriksson 2010, 194). Kuitenkin tämän ajan työyhteisöissä yksilöt pyritään näkemään tasa-arvoisina toimijoina yhteisöissä, mikä korostuu etenkin asiantuntijaorganisaatioissa. Tämä tuottaa uudenlaisen haasteen työorganisaatioissa, sillä johtajapositiiossa olevalla toimijalla ei ole välttämättä samanlaista ymmärrystä johdettaviensa työstä tai sen tehtävistä kuin aiemmin. Näin ollen vanhat johtamistavat ja vallankäytön mekanismit eivät ole enää toimivia uudessa työkuulttuurissa. (Alhainen, Soinio Kangas 2019.) Jos tätä ajatellaan johtajuuskuvien näkökulmasta, tulisi johtajan omalla imagollaan ja habituksellaan tuottaa kuvaa pehmeän vallan tyyllisestä yksilöstä. Valtasymbolien merkitys tulisi olla vähäisempää ja vuorovaikutuksen suurempaa, mitä aiempien johtajuusparadigmojen aikana. Onko 2010-luvun johtajalla enää pukua päällään vai esiintyykö hän rennoissa vaatteissa julkisuudessa? Jos johtaja representoi omaa toimintaansa sanallisesti yhteisölähtöisenä toimijana, tukeeko hän tätä kuvaa myös muulla habituksellaan?

5.1 Pehmeä valta

Foucault'laisessa näkökulmassa valta nähdään pyrkimyksenä muovata, hyödyntää, voimaperäistää ja ohjata ihmisten kykyjä ja ominaisuuksia. Nämä voivat olla niin ruumiillisia, ajatuksellisia kuin yhteisöllisiä ominaisuuksia. (Helén 2010, 28.) Foucault itse käyttää modernin yhteiskunnan vallasta nimitystä biovalta. Biovalta ei ole pakottamista, vaan kykyä saada toimijat toimimaan vallankäyttäjän toiveen mukaisesti (Saaristo & Jokinen 2004, 186).

Valta on sidoksissa empiirisiin ihmistieteisiin, eli valta ja tuotettu tieto ovat vastavuoroisessa suhteessa keskenään (Helén 2010, 28–29). Valta ja vallankäyttäjät hyödyntävät tuotettua tietoa ja pystyvät sen myötä hyödyntämään valta-asemaansa yksilöiden ja yhteisöjen luotsaamiseen (mt. 28–29). Foucault käsitti vallan biovallan lisäksi hallintana (*governmentality*), jolla hän tarkoittaa vallan harjoittamista ihmisjoukkojen, -yhteisöjen ja -yksilöiden käyttäytymisen ja toiminnan johtamiseen sekä ohjaamiseen (mt. 28–29). Hallinta ei tapahdu vain yhdessä kontekstissa, vaan hallintaa voi Foucault'n mukaan suorittaa useat toimijat samanaikaisesti, eri yhteyksissä sekä hallintaa käyttävä toimija itseensä (mt. 28). Viimeisin tarkoittaa Foucault'n mukaan toimijan omaa eettistä ohjausta (mt. 28). Foucault'n yksi olennaisimmista ajatuksista on vallan tuottavuuden aspekti, jonka kautta valta hahmotetaan ei vain rajoittavana elementtinä, vaan tuottavana ja aikaansaavana voimana. Tuottava valta on positiivista, luovaa ja rajoja rikkovaa, eikä vain rajoittavaa ja negatiivista. (Kantola 2014, 27.) Lisäksi Foucault teki tarkan erotuksen siitä, ettei valtaa voida tarkastella vain yhdestä aspektista, vaan sitä tulee tarkastella niin taloudellisten resurssien, kielen kuin institutionaalisen aseman näkökulmasta. Hän myös korostaa sitä, ettei valta staattinen, kestävä tai murskattavissa oleva, vaan valta liittyy vahvasti erilaisiin prosesseihin, se on kehittyvää ja muuttuvaa (Foucault 2000, s. 345, Ruostesaaren mukaan.) Ruostesaari havainnoi, että Foucault'n vallan tulkinnassa on yhtymää Giddensin valtateoriaan, jossa valta nähdään kahtena erillisenä ilmentymänä; verkostoissa ja yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvana toimintana sekä instituutioiden sisällä ja välissä tapahtuvana toimintana (2014, s. 62–63.)

Nykyisessä yhteiskunnassa ja yhteisöissä ei pakkovalta toimi, vaan yhteisöjen sisäinen dynamiikka perustuu tasavertaisuuteen ja yksilölähtöisyyteen (Kantola 2014, 27–35.) Vaikkei pakkovaltaa koeta nyky-yhteiskunnassa oikeutettuna esimerkiksi poliitikkojen tai esimiesten toimesta, yhteisöt ja valtiot käyttävät silti myös pakkovaltaa, kun kyseessä on muun muassa normien rikkomisesta ja lainvastaisesta toiminnasta seuraava rangaistus, esimerkiksi vapauden menetys. Normien sääntelyn kannalta pakkovallan ylläpito ja toteuttaminen katsotaan edelleen yhteiskunnallisesti merkitykselliseksi (Helén 2010).

Vallan ilmentymistä voidaan tarkastella esimerkiksi niin vallanpitäjän vuorovaikutustyyliä vallan kohteena oleviin, kielellä luotuun todellisuuteen kuin myös erilaisten valtasymboleiden

kautta. Näitä ei voida tarkastella puhtaasti itsenäisinä asioina, sillä todellisuudessa ne nivoutuvat vahvasti toisiinsa. Yksilöiden käyttämää valtaa ei myöskään voida tarkastella ilman intersektionaalisuuden huomioimista. Etenkin valtaeliitin osalta on havaittu näillä yksilöillä olevan suhteellisen yhteneväinen luokkatausta ja etninen alkuperä, sekä useat suomalaisen yhteiskunnan valtaeliittiin kuuluvat yksilöt katsotaan edustavan pitkälti samaa sukupuolta (Ruostesaari 2014; Kantola & Kuusela 2019). On sinänsä luontaista, että korkeaan asemaan yltäneet yksilöt edustavat sillä hetkellä esimerkiksi tulotasollisesti korkeampaa yhteiskuntaluokkaa tehtävästä maksetun korvauksen vuoksi, minkä saavuttaminen yleisesti ajateltuna edellyttää myös korkeampaa koulutusastetta. Tässä mielenkiintoisena kysymyksenä on, onko valta ylisukupolvisesti kumuloitunutta pääomaa ja näin ollen alempien luokkien saavuttamattomissa.

Huhtalan (2013a) väitöskirjassa esittämän eettisen organisaatiokulttuurin jaottelun näkökulmasta pehmeä valta voidaan nähdä myös välineenä eettisen organisaatiokulttuurin edistämiseksi. Kun yhteisö kokee samojen sääntöjen ja normien koskettavan koko organisaatiota työntekijöistä johtajiin, lisää se myös luottamusta organisaation ja sen jäsenten välillä. Uskallus haastaa johtajaa voidaan nähdä joko rohkeutena palauttaa myös johtaja toimimaan yhteisön normien mukaisesti tai vastaavasti epäluottamuslauseena, jolla pyritään horjuttamaan valtapositiota. Pehmeän vallan yhteisöissä voitaneen todeta tämän palvelevan enemmänkin yhteisön jäsenten keinona palauttaa myös valtapositiossa olevaa kohti yhdessä sovittuja normeja ja/tai haastaa olemassa olevia normituksia.

Arvopohjaisessa johtajuudessa valtaa pyritään jakamaan laajemmalle joukolle kuin vain johtajapositiossa olevalle henkilölle. Tässä johtajuuden paradigmassa katsotaan yhteisön yhdessä muodostavan normaaleissa olosuhteissa parhaimmat mahdolliset ratkaisut, eikä johtajalta odotetakaan arjessa tiukkoja määräyksiä tai ohjeita. (Bryson et al 2014; Rusko 2009; jne. kato nimet). Johtajan halutaan olevan ”yksi muista”. Samoin organisaatiokulttuurin paradigmassa pyritään luomaan yhteistä käsitystä todellisuudesta ilman, että johtaja itse näyttäytyy vahvempana tai direktio-oikeudellisena toimijana. (Seeck 2008 & 2012.) Näiden

lisäksi 2010-luvulla asemaa kasvattanut dialogisen johtamisen lähestymistapa korostaa *yhteisymmärryksen luomista* (Alhainen, Soinio, Kangas 2019).

6 Aineisto ja menetelmä

Tämä tutkielma on luonteeltaan laadullinen tutkimus, jossa pyritään luomaan ymmärrystä yhteiskunnalliseen ilmiöön ja näin luoda syvempää käsitystä siitä, millaista johtajuutta suomalaisessa yhteiskunnassa ilmennetään 2010-luvulla. Tutkimuksen kohteena on yksilöiden tuottama näkökulma heidän kokemusmaailmaansa ja tätä kokemusta tarkastellaan teorian kautta sitoen se osaksi teoreettista keskustelua. Pyrkimyksenä ei ole tuottaa yksin selittävää kokonaisuutta, vaan tarjota yksi näkökulma käsiteltävään teemaan. Tutkielma lähestyy aihetta habermasilaisittain emansipatorisista lähtökohdista (Tuomi & Sarajärvi, 2018 s. 48—49).

Tämä tutkielma keskittyy analysoimaan johtajuuden representaatiota 2010-luvun suomalaisessa talousmediassa. Tutkielmassa kiinnitetään huomiota siihen, miten organisaatioiden johtajat itse tuottavat tietoa ajattelustaan ja miten he luovat johtajuuskuvaa henkilöhaastatteluissa. Johtajuuden representaatio mediassa tuottaa kuvaa siitä, millainen yksilö mielletään johtajaksi ja millaisia ominaisuuksia johtajaan liitetään. Tämä on arvokasta tietoa myös siitä näkökulmasta, kuka tai ketkä käyttävät valtaa suomalaisessa yhteiskunnassa. Vallan näkökulmasta ei ole toisarvoista tarkastella poliittisia johtajia laajemmin vallan käyttäjiä. Vaikka poliittinen valtaeliitti määrittää suomalaisen hyvinvointivaltion suuntaviivat aina vuosikymmeniksi eteenpäin, liike-elämässä ja kolmannella sektorilla toimivat organisaatiojohtajat ovat avainroolissa siinä, millaisessa työmaailmassa yksilöt elävät. He tekevät todeksi työelämän pelisäännöt. Tarkoitukseni ei ole niinkään selvittää määrälliseen muotoon asetettuja havaintoja, vaan ymmärtää, mistä elementeistä johtajuuskuva muodostuu.

Tutkimuskysymyksinäni on:

- Miten johtajuutta esitetään Talouselämä-lehdessä 2010-luvulla?
- Millaisia vallan symboleja johtajuuteen liitetään? Miten valtaa ilmennetään?
- Minkälaisia arvoja johtamiseen liitetään?

6.1 Menetelmä

Tutkielma on toteutettu teoriaohjaavan sisältöanalyysin keinoin, samalla jättäen tilaa aineistosta nouseville uusille kysymyksille ja havainnoille. Tutkielmassa pyritään havainnollistamaan aineistosta nousevia teemoja ja ilmiöitä yhdistäen nämä aiempaan tutkimus- ja teoriapohjaan

Aineistoon perehtymisen jälkeen aineiston koodaus toteutettiin jaotteleamalla artikkeleiden sisällön kolmeen, jotka ovat johdettu suoraan tutkimuskysymyksistä. Kategoriat ovat johtajuuskuva, arvot ja valta sekä näitä täydentämään muodostetut sukupuolittunut johtajuus. Analysoinnin aikana nousi esille useita eri huomioita, mutta selkeyden vuoksi olen pyrkinyt nivomaan nämä osaksi tutkimuskysymyksistä lähteviä kategorioita. Tällaisia huomioita ovat muun muassa se, miten haastateltavat kuvaavat omaa hyvinvointiaan ja sen edistämistä sekä miten eri lailla kasvuyrittäjä suhtautuu työhön ja johtamiseen, mitä vakiintuneiden organisaatioiden johtajat. Johtajuuden representaation sukupuolittuneisuus oli niin merkittävä nosto aineistosta, ettei sitä voinut sivuuttaa, minkä vuoksi sukupuolittunutta huomioita tarkastellaan suhteessa kaikkiin kategorioihin.

Laadullisen sisältöanalyysin vahvuutena (ja heikkoutena) voidaan nähdä se, että aineistosta on aina ammennettavissa lisää mielenkiintoisia ilmiöitä ja ajatuksia. Tämän vuoksi on ollut erityisen tärkeää pystyä rajaamaan ja keskittymään vain tutkimuskysymysten kannalta oleellisiin havaintoihin pyrkien rajaamaan kaikki epäoleellinen analyysin ulkopuolelle. (Tuomi & Sarajärvi, 2018 s. 123–125).

Teoriaohjaavassa sisältöanalyysissä aineistoa voidaan tarkastella esimerkiksi aluksi ilman vahvaa teoriapohjaa, mutta havainnot yhdistetään aiempaan tutkimuspohjaan (mt.) Työn teoreettisena viitekehyksenä toimii aiemmissä luvuissa esittelemäni työn sosiologian teorit,

vallan käsitteistä sekä johtajuusparadigmat. Näiden avulla havainnollistetaan aineistosta löytyneitä johtajuusrepresentaatioita. Tutkielman käsitellessä representaatioita, on oleellista huomioida media-analyysiin ja mediatutkimukseen liittyviä periaatteita. Kuitenkaan nämä eivät toimi tutkielman vahvana teoreettisena pohjana, vaan niiden tehtävänä on tukea analyysia ja luoda menetelmällistä viitekehystä.

Menetelmällisesti aineistoa on käsitelty hyödyntäen teemoittavaa lukutapaa (Tuomi & Sarajärvi, 2018 s.125). Aineistosta on haettu tarinoissa esiintyviä samankaltaisuuksia ja yhteistä tekijää, jotta representaatio voitaisiin luoda kokonaisuudeksi. Lähestymistapa on deduktiivinen, mutta aineistolle on jätetty tilaa ”puhua”, minkä vuoksi menetelmällisesti on hyödynnetty myös induktiivista lähtökohtaa (mt. s. 127–129). Menetelmällisesti olisi voinut valita myös puhtaan induktiivisen lähtökohdan ja tarkastella ”puhtain silmin” aineistossa ilmeneviä teemoja, mutta jo tutkimuskysymykset sisältävät teoreettista lähtökohtaa sekä ajattelua, minkä vuoksi teoriaohjaava sisältöanalyysi on perustellumpi valinta. Aineistoa on luettu siitä lähtökohdasta, että työn muutos on tapahtunut suomalaisessa yhteiskunnassa, minkä vuoksi johtajuusparadigmat ovat kehittyneet kohti arvopohjaista ja ihmishuokoukuntamaista toteutustapaa. Kysymys on ollut enemmän, miten nämä näkyvät media-aineistossa kuin *näkykö* nämä.

6.2 Aineisto

Aineisto on kerätty Alma median Talouselämän arkistosta. Aineisto koostuu kolmestatoista Talouselämä-lehdessä julkaistusta Uratie-palstalla olevasta henkilöhaastattelusta. Artikkelit ovat pituudeltaan noin aukeaman mittaisia, laajempia henkilökuvia, jossa haastateltava pystyy tuottamaan itsestään itsensä haluamaansa kuvaa ja tietoa. Käsiteltävät haastattelut ovat julkaistu vuonna 2013, mutta Talouselämän ilmestyessä neljäkymmentäkuusi kertaa vuodessa, on aineistoa ollut pakko rajata. Vuosirajauksen perusteena on kymmenen vuotta, sillä tuo aikajänne on jo riittävän kaukana nykyisyydestä, jotta aineiston myötä pystytään ymmärtämään johtajuuden kehittymistä. Aikajänne pystynee osoittamaan myös tietynlaista ajankuvaa ja muutosta on mahdollista peilata nykyisyydestä käsin. Vuosi 2013 voidaan katsoa

olevan samalla tarpeeksi kaukana vuoden 2008 taantumasta, joka muutti myös suomalaista liike-elämää.

Otokseen on otettu mukaan joka neljäs lehti ja haastatteluista mukana on näistä lehdistä vain laajimmat haastattelut. Aineisto kuvaa läpileikkaavasti vuoden 2013 aikana julkaistuja artikkeleita ja aineisto edustaa kyseisen vuoden politiikan ja työelämäympäristön näkemyksiä. Kymmenen vuoden aikana työelämä ja poliittinen ympäristö on muuttunut, joten aineisto ei pysty vastaamaan nykypäivän työelämän kysymyksiin. Se pystyy kuitenkin tuottamaan näkökyvyn siihen hetkeen, jonka avulla voidaan esittää lisäkysymyksiä esimerkiksi työelämän kehityskuluista 2010-luvun aikana ja sen jälkeen. Aineistona sisältöanalyysissä käytetään muun muassa media-aineistoa (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 81–108), josta tämän tutkielman aineisto koostuu. Luonteeltaan aineisto on joukkotiedotuksen tuotetta, minkä vuoksi sitä käsitellään julkisen aineiston tavoin pyrkimättä salaamaan analyysin kohteena olevia tekstejä. On kuitenkin hyvä tiedostaa se, ettei tutkielman aiheena ole journalistin toiminta tai yksittäisen johtajan teot, vaan analyysin kohteena on artikkeleissa luotu tieto/kuva, jota reflektoidaan teorian näkökulmasta. Aineiston koostuessa lehtiartikkeleista, sisältää se tekstin lisäksi myös kuvia. Analyysissä pitäydytään lähtökohtaisesti tekstimuotoisen aineiston analyysissä, mutta analyysin representaatio-osuudessa huomioidaan myös kuvallista materiaalia. Tämän tehdään siksi, että kuvallinen aineisto täydentää havaintoja tekstissä tuotetusta tiedosta. Se toimii siis lisävahvistuksena varsinaiselle aineistolle.

Talouselämä on maan johtava liike- ja talouselämää käsittelevä lähes viikoittain julkaistava aikakausilehti ja se kantaa suurta arvostusta kohdeyleisönsä keskuudessa. Lehti käsittelee kattavasti yritysmaailmaa ja työelämää, mutta myös osin julkishallinnon ja politiikan ilmiöitä. Jos Talouselämää yrittää asettaa kansainväliseen kontekstiin, on sen merkitys saman suuntainen esimerkiksi The Economist-lehden kanssa. Vastaavan vertauksen on tehnyt muun muassa Anu Kantola, joka on tutkinut Talouselämän pohjalta johtajuuden kuvan muutosta emotionaalisen ilmaisun näkökulmasta artikkelissaan *Emotional styles of power: corporate leaders in Finnish business media* (2014), jossa hän tarkastelee Talouselämän aineiston pohjalta yritysjohtajien julkisen esiintymisen muutosta vuosilta 1940–2005. Talouselämän merkitys suomalaisessa kontekstissa on siis merkittävä.

Lehti on suunnattu selkeästi yritysmaailmassa toimiville korkeakoulutetuille henkilöille, joiden työelämäpositio on asiantuntija tai johtavahenkilö. Jos tutkittavaa aihetta olisi tutkittu kokonaisvaltaisemmin, olisi aineistoon kannattanut ottaa laaja-alaisempi edustus mediasta. Aineiston rajaaminen yhden median artikkeleihin on kuitenkin perusteltua työn laajuuden näkökulmasta. Ajallisesti huomattavaa on myös tiedostaa, että kymmenen vuoden aikana on yhteiskunnassa koulutautunut kokonainen uusi johtajien sukupolvi, joka vaikuttaa etenkin start up -kulttuurin yrityksissä, kolmannen sektorin toimijoissa ja enenevässä määrin myös julkishallinnon organisaatioissa. Toimintakulttuuri on kuitenkin hitaasti muuttuvaa ja muuntuvaa, jolloin tutkielman leikkauspisteellä on vielä kaikuja nykyisyyteen.

Toteutin aineiston analysoinnin koodaamalla sen Nvivo-ohjelmaa hyödyntäen. Aloitin aineistoon perehtymisen tarkastelemalla sitä, miten aineistossa kuvaillaan johtajuutta, millaisia mielikuvia sen avulla luodaan, mitä organisaatiojohtajat haluavat nostaa esille. Erityisesti kiinnitin huomiota siitä, millaisena johtajat näkevät oman positionsa suhteessa organisaatioon ja millaisia arvoja he nostavat esiin. Aineiston tuottamaa representaatiota ei voida tulkita olevan vain ja ainoastaan median esittämää kuvaa johtajuudesta, sillä artikkelit ovat henkilöhaastatteluja ja näin ollen haastateltavalla on itsellään ollut valta määrittää, mitä hän sanoo, miten hän kuvaa omaa toimintaansa suhteessa organisaatioon ja millaisia arvoja hän toisintaa. Kuitenkin journalististen periaatteiden näkökulmasta toimittajat käyttävät artikkeleita kirjoittaessaan valtaa siihen, millaista kuvaa he sanoituksellaan haluavat ilmentää ja päättävät, mitä haastatteluun lopullisesti päättyy.

Aineistoon tutustumisen pohjalta voidaan todeta, että aineisto palvelee hyvin ajankuvan kuvailussa ja aineistosta pystytään löytämään teemoja ja aiheita, joiden myötä voidaan pohtia tutkimuskysymyksiä ja niihin liittyviä ilmiöitä. Aineisto pystyy siis vastaamaan siihen, miten johtajuutta representoidaan, miten valtaa kuvataan ja millaisia arvoja johtajuuteen liitetään. On kiinnostavaa tarkastella, miten johtajuus ja vallankäyttö nähdään hyvinvoinnin edistämisenä ja missä määrin yhteisölähtöisenä.

Johtajuuteen kytkeytyy aina valta-asema suhteessa johonkin; organisaatioon, yksilöön tai toimintaan. Tämän vuoksi on oleellista pohtia johtajuuden valtasuhteiden rakentumista. Johtaminen on aina kontekstisidonnaista ja se on yhteisöllinen ilmiö (Seeck 2008 & 2012, 21.) Johtajuuden kautta rakennetaan merkityksiä ja muovataan yhteisöllistä todellisuutta (mt). Henkilökuvat voivat luoda kapean näkökyvyn siihen, millaista työn etiikkaa aineiston julkaisuvuonna on toteutettu suomalaisessa työelämässä. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole tuottaa yleistettäväksi johdettavaa tietoa, vaan enemmän kuvaa ilmiöstä ja aiheesta sekä pyrkiä ymmärtämään ilmiön teoreettista taustaa (Tuomi & Sarajärvi, 2018 s. 115). Tutkielman aineisto ei ole missään nimessä yleistettävyyteen pyrkivä, vaan se mahdollistaa ilmiön sanallistamisen.

6.3 Tutkimuseettiset kysymykset

Aineisto on kerätty julkisesti saatavasta aineistosta, tosin osin käytetyt artikkelit ovat saatavilla vain lehden tilaajille. Kuitenkin tähän materiaaliin on pääsy kirjastojen tietokantojen kautta. Aineisto luokitellaan siis julkiseksi, eikä sen käyttäminen näin ollen vaadi tutkimuslupaa tai tietosuojailmoitusta (TENK 2009: 8)

Koska tutkimusta tehdessä tulee välttää kaikki yksilöihin kohdistuvat mahdolliset vahingot, on hyvä tässä todeta, ettei tutkimukseni käsittele aineistossa käsiteltäviä henkilöitä yksilöinä, vaan tarkoituksena on vain kuvata heidän tuottaman tiedon valossa johtajuuden kuvaa. Tarkoitukseni ei ole myöskään arvioida tai arvostella toimittajien tekemiä valintoja ja tämän vuoksi olen jättänyt toimittajien nimet mainitsematta. Kuvailen aineistoa vain lehtinumeroiden kautta. Tutkielman liitetiedostoon on liitetty kuvaus, jossa yhdistetään lehtinumero, haastattelun otsikko ja toimittajan nimi, jotta toimittajien tekijänoikeudelliset seikat tulevat ilmi (TENK 2012, s).

On oleellista huomioida omat lähtökohtani tutkimusaiheelle. Toimin itse vahvasti työelämässä esihenkilöasemassa valtakunnallisessa järjestössä tätä tutkielmaa tehdessäni ja vapaaehtoistehtävissäni toimin johtajapositiossa. Olen kouluttautunut yliopisto-opintojeni lisäksi arvopohjaiseen johtajuuteen ja se värittää omaa ajatustani hyvästä johtajuudesta. En toimi siis tutkielmaa tehdessäni täydellisessä tyhjiössä vailla omaa näkökulmaa ja oma mielipiteeni on osittain näkyvässä tutkielmassa. En ole pyrkinyt peittelemään sitä tai omaa aiempaa pohjaani johtajuudesta. Tutkielman teon aikana olen kuitenkin pyrkinyt olemaan tietoinen omasta puolueellisuudestani. Syrjälän, Ahosen, Syrjäläisen ja Saaren (1994) pohdinnoista tutkimuksen puolueellisuuden eettisyydestä on kuitenkin todettu, ettei tutkimuksen eettisyys kärsi, jos tutkija on tietoinen omasta puolueellisuudestaan tai lähinnä paikantuneisuudestaan; olennaista on tutkijan jatkuva reflektio, eli ei puolueellisuus vaan oman analyysin ja lukutavan reflektointi ja läpinäkyvä aukikirjoittaminen, jotta lukija voi arvioida tutkijan tekemiä tulkintoja. (Syrjälä et al. 1994.)

7 Johtajan ruumiillistuma

7.1 Ajokoira ja terveet elämäntavat

Kuten olettaa saattaa, johtajuuden kuva koostuu 2010-luvulla hyvinvoivista, päämäärätietoisista ja tavoitteellisista johtajista, joiden työpresensinsä lisäksi raotetaan hieman verhoa myös kulisseihin; millaisessa perheessä johtaja elää, mitä hän harrastaa, millaisia vinkkejä hänellä on joko matkailuun, kodin valintaan tai vapaa-ajanviettoon. Johtaja kuvataan työn kautta myös yksityiselämän näkökulmasta, mikä heijastelee jälkifordistisen työetiikan ja uusliberalistisen minuuden toteuttamista. Näitä kuvastavat muun muassa faktaboksissa esitetyt vastaukset perheeseen ja harrastuksiin. Harrastuksissa korostuvat urheilulajit, retkeily ja veneily, jolloin harrastusten luoma kuva on hyväosaisuutta henkivä. Lajit vaikuttavat henkivän tiettyä asemaa ja positioita; yritysjohtaja purjehtii, golfaa tai juoksee. Johtajaa käsitellään vahvasti ruumiillisuuden ja habituksen kautta.

Lajien sitoutuminen korkeampaan sosioekonomiseen asemaan voinee viestiä johtajan tarvetta ilmentää omaa valtapositiotaan ja toisaalta, onko juoksevasta yritysjohtajasta tullut nykypäivän normi. Siinä missä aiempina vuosikymmeninä johtajakuva näytti enemmänkin isokokoiselta, runsasta alkoholia ja nikotiinituotteita käyttävänä miehenä, halutaan mielikuvallisesti nykypäivän johtajat asettavat enemmänkin terveellisiin elämäntapoihin. Kuva on myös fyysisesti erilainen, sillä haastattelun mukana julkaistussa yksilökuvassa haastateltavat joko seisovat dynaamisesti tai vaihtoehtoisesti istuvat osittain jollain korokkeella huolettomasti. Kuva viestii samalla huolettomuutta, mutta myös eteenpäin pyrkivyyttä. Kuvista on riisuttu kaikki klassiset vallan symbolit: isot työpöydät ja -tuolit sekä mahtipontiset työhuoneet, ja tilalle on tullut luontoa, yrityksen ydintoimintaa tai johtajan työympäristö muuten. Nämä kuvalliset ja tilalliset muutokset voidaan tulkita liittyvän johtajuusajattelun muutokseen.

On huomion arvoista pohtia, onko tämä fyysisesti terveellisen elämäntavan korostaminen osa uusliberalistista suoritusyhteiskuntaa. Kuten Tienari ja Meriläinen toteavat kirjassaan, nykypäivän johtaja halutaan nähdä ajokoiramaisena persoonana, joka jaksaa suorittaa työtään tinkimättömästi. Vahvasti fyysisestä kunnosta luodaan tietyllä tavalla voittamattomuuden

mielikuvaa. Tämän kaltainen esikuva soveltunee juuri uusliberalistisen suoritusyhteiskunnan ihanteeseen, jossa toimintakykyä, yrittelijämäisyyttä sekä tietyn tapaista periksi antamattomuutta ihannoidaan. Yksilöiden odotetaan suoriutuvan ja suorittavan sekä elämänsä että uransa jatkuvasti kehittyen – olemaan aina parempi versio itsestään. Suorittamisen eetos ulottuu jokaiselle elämän osa-alueelle. Jos ajatellaan johtajuuden perustuvan myös esimerkkiin ja tietynlaiseen ihanteeseen siitä, mitä organisaatio odottaa jäseniltään, on ilmeistä, että johtajan tulee ilmentää tätä ihannekuvaa. Poliitiikan maailmassa selkeä muutoskohta voidaan nähdä Alexander Stubbin puoluejohtaja ja pääministeriyden (2014–2015/2016) aikoihin, jolloin media innokkaasti tarttui shortseissa kulkevaan ja triathlonia harrastavan nuorehkon poliitikon toimintaan (MTV-uutiset 12.8.2014, Ilta-Sanomat 9.8.2014 & Suhonen 2021.) Vastaavasti aineisto osoittaa tämän muutoksen tapahtuneen samanaikaisesti myös yritysmaailmassa. Luonnollisesti en pysty aineiston aikarajauksen vuoksi osoittamaan selkeää käänne pistettä, jolloin tämä fyysisen suorituskyvyn korostaminen on tapahtunut, mutta voitaneen olettaa sen tapahtuneen 2010-luvun alkupuolella.

Joka tapauksessa muutos on merkittävä ja se kertonee myös muuttuvasta tavasta käyttää valtaa. Vallankäyttäjän voitaneen sanoa muuttuneen samaistuttavammaksi, kun hänen vapaa-ajastaan tuotetaan useammalle samaistuttavampaa kuvaa. Samalla kuitenkin kuva on voinut muuttua kaukaisemmaksi, jos oma fyysinen tai henkinen terveys ei ole pystynyt käsittelemään tehokkuuden ja suorituksen ihannetta. Uusliberalistinen ihanne urheiluvasta, tehokkaasti töitä tekevästä ja onnellista perhe-elämää elävästä johtajasta voi samalla tuottaa kuvaa ”superihmisestä”. Jos johtajuus ja johtajuuden kuva halutaan ajatella olevan ihanne, jota kohden organisaatiossa työskentelevien yksilöiden halutaan pyrkivän, onko superihmisen kuva se, joka tukee yksilöiden hyvinvointia ja sen myötä organisaation tavoitteiden toteutumista? Samalla voidaan kysyä, edistääkö tämän kaltaisen kuvan esittäminen jälkifordistista työtä, jossa vapaa-aika ”luovutetaan” työnantajalle, kun yritykset osallistuvat tiimeinä erilaisiin urheilutapahtumiin, kuten Jukolaan.

Vallan käytön näkökulmasta tällaiseen täydellisyyteen pyrkivä on vahva keino hallita ja ohjata yksilöä. Se antaa suuntaa siihen, mihin tulee pyrkiä ja mitä ominaisuuksia yhteiskunnassa arvostetaan. Millaiselta yksilöltä oikeutetaan vallan käyttöä. Samalla representaatio viestii siitä, millaiseksi yksilöksi yhteiskunnallisesti mielletään hyvin

toimeentuleva ja korkeassa sosioekonomisessa asemassa oleva yksilö. Kari Kauniskankaan haastattelussa urheilullisuus nostetaan heti kärkeen; haastattelu alkaa sillä, miten Kauniskangas juoksi Jukolan viestissä osana organisaationsa joukkuetta (Talouselämä 25/2013). Liikunnallisuuden esiin nostaminen oli läsnä jokaisessa haastattelussa, vaikei se kohonnut kaikissa haastatteluissa leipätekstiin asti. Kuitenkin sitä pidettiin niin tärkeänä osana elämää ja arkea (sekä habitusta), että se mainittiin vähintään faktabokseissa. Kauniskankaan haastattelu oli kuitenkin siitä poikkeava, että se oli ainut, jossa liikunta sidottiin osaksi organisaatiokulttuuria.

Terveellisten elämäntapojen lisäksi kiinnostava havainto aineistossa oli se, miten naisia ja miehiä kuvataan samalla yhtenevästi, mutta silti sukupuolten välillä oli selkeä ero. Naisten asema ja rooli organisaatioiden johdossa on edelleen erilainen miehiin verrattuna. Jo johtajapositioita tarkastellessa on havaittavissa, että naisia päätyy miehiä vähemmän johtaviin rooleihin, vaikka tilanne on tasoittunut 2010- ja 2020-luvuilla. Keskuskauppakamarin vuonna 2020 julkaistun selvityksen mukaan joka kuudennessa pörssiyhtiössä naisten osuus johtoryhmissä ja hallituksissa oli 30 % ja määrä oli kasvanut merkittävästi 10 vuoden aikana (2010–2020) (Naisjohtajakatsaus 2019.) Johtajuuden representaatiota ei voida tarkastella ilman sukupuolinäkökulmaa. Johtajuuskuva luo yhteiskunnallisesti viestiä siitä, kuka on oikeutettu valta-asentoon ja minkälainen yksilö nähdään uskottavana vallan käyttäjänä. Naisjohtajuuden kohdalla on myös hyvä tiedostaa julkisuudessa käytävät keskustelut kiintiöiden merkityksestä sukupuolten tasa-arvon toteutumisessa (mm. Eva 24.2.2021). Kiintiöiden lisäksi työelämän epätasa-arvoisuudesta käydään keskustelua hyvinvointivaltion ohjausmekanismien näkökulmasta (perhevapaaudistus).

Aineiston perusteella voidaan todeta, että nais- ja miesjohtajista luodaan erilaista kuvaa. Voidaan vain pohtia, kuinka tiedostetusti tai tiedostamatta haastateltava tai toimittaja nämä valinnat tekevät. On kuitenkin selvää, että naisen on haastavampaa nousta organisaation johtoon (Keskuskauppakamari, Eva, ??) Vaikka määrälliset luvut eivät ole tämän tutkielman kannalta kiinnostavia, on johtajuuden sukupuolen representaation kannalta oleellista mainita, että aineiston neljästätoista artikkelista vain kolme käsitteli naisjohtajaa. Se signaloinee laajempaa määrittystä johtajasta: nainen organisaation johdossa on edelleen vähemmistöä.

Mielenkiintoinen puoli nousi esille Anna-Kaisa Ikosen haastattelussa (Talouselämä 5/2013), jossa Tampereen pormestarina aloittaneen Ikosen kuvaillaan hymyilleen jatkuvasti. Maininta on niin systemaattinen, että se kiinnittää lukijan huomioon. Miksi pormestarin hymyilevää persoonaa halutaan korostaa? Tuottaako se kuvaa helposti lähestyttävästä johtajasta? Haastattelussa kerrotaan, miten ”Hymy ei hyydy” edes talouskysymyksen kohdalla. Halutaanko tällä korostaa Ikosen kyvykkyyttä johtajana myös maskuliinisina pidetyissä kysymyksissä? Toisaalta tämä voi myös viestiä Ikosen innostuvan haastavien kysymysten edessä ja siitä, miten hän johtajana haluaa ratkaista ongelmia. Ei kuitenkaan voi sivuttaa kysymystä sukupuolittuneesta kuvasta, sillä vastaavaa korostusta ei muista haastatteluista ole havaittavissa.

Ikosen kohdalla toinen silmään pistävä nosto on se, miten haastattelun alussa todetaan: ”*Tampereen uusi pormestari on nuori, nainen ja korkeasti koulutettu.*” (Talouselämä 5/2013). Muissa haastatteluissa ei ole korostettu johtajan ikää, sukupuolta (pl. muut naisjohtajat) tai koulutustaustaa. Nämä seikat ovat sivumainintoja faktabokseissa tai osana urapolun kertomusta. Miksi juuri Ikosen kohdalla on ollut tarpeellista mainita nämä piirteet? Jos etenkin miesjohtajien ihanteeksi nostetaan urheilullisuus, periksiantamattomuus, suorittaminen ja ”hyvänä jätkänä” oleminen, naisjohtajien kohdalla luodaan tietynlaista äidillistä näkökulmaa. Lamberg toteaa artikkelissaan, että työ ja jälkifordistinen työetiikka on vahvasti sidoksissa affekteihin ja tunnesääntöihin. Työn avulla luodaan ihannetta ja identiteettiä (Lamberg 2022). Voitaneenko tämä sukupuolten välillä havaittu ero liittää tähän keskusteluun siitä näkökulmasta, että naiseuden kohdalla tunnesiteen synnyttäminen ja tunteiden esiintyminen luodaan feminiinien piirteiden kautta, eikä naista nosteta ajokoiramaiseen osaan, vaan enemmän huolehtivaan ja äidilliseen rooliin.

7.2 ”Hupparihörhöjä ja teollisuusmiehiä”

Arvojohtamisen paradigman näkökulmasta artikkeleissa olleet kuvat ovat merkittäviä; johtajuus halutaan kuvata fyysisesti yhtenä tiimiläisenä, henkilönä vailla tarvetta pökkurointiin, sparraajana, jonka kanssa voi lähteä työpäivän jälkeen toimiston viereiseen kuppilaan. Johtajuutta ei esitetä ylhäältä alaspäin suuntautuvaksi toiminnaksi, vaan

tasapuolisemmaksi ja samantasoiseksi. Start up -yrittäjä *Sami Kuusela* kuvataan haastattelussaan ensiksi huppari päällä lattelasin kanssa ravintolan pöydässä, jonka pöydät voisi sopia lähiöbaariin ja toisella sivulla rennosti kädet farkkujen taskussa. Kuvaa katsoessa ei heti ajattele, että siinä esiintyy neljäkymmentävuotias menestyvä sarjayrittäjä, joka kehittää kansainväliseen kauppaan suunnattuja liiketoimintoja, vaan Kuuselan habitus viestii enemmänkin innokkaasta opiskelevasta nuoresta aikuisesta. Valta on täysin riisuttua ja tilalle on uuteen työkuulttuuriin ja yritysmaailmaan soveltuva ”hyvä tyyppi”. Tätä kuvaa vahvistaa myös Kuuselan haastattelu, jossa hän sujuvasta pyrkii poistamaan normaaleina pidettyjä mielikuvia johtajista tai yrittäjistä. Haastattelussa todetaan muun muassa:

”Kasvuyrittäjää ei kiinnosta nouseva uraputki eikä konsernien johtavien urosten valtapeli.”

Talouselämä 9/2013

Kuusela tuntuu halveksivan kaikkea johtamiseen ja menestymiseen liittyvää, sillä yllä oleva sitaatti ei ole ainoa tämän kaltainen. Häntä ei tunnu kiinnostavan menestys, vaan mielenkiintoisten juttujen tekeminen yhdessä samanhenkisten ihmisten kanssa. Position sijasta merkityksellistä onkin työn ja tehtävän mielekkyys. Toki Kuuselan rooli kasvuyrittäjänä on todella erilainen asemansa ja liiketoimintansa vakiintuneiden yritysten rinnalla, joten on todennäköistä sen vaikuttavan myös Kuuselan asenteeseen ja ajatuksiin tehtävästään. Hänen ajattelussaan johtajuus tulee muun työelämän sivutuotteena, eikä niinkään itsenäisenä professiona.

Kuuselan ajattelua heijastelee vahvasti hänen positionsa kasvuyrittäjänä, joka on suomalaisessa työkuulttuurissa noussut äärettömään suosioon 2000-luvun aikana, etenkin 2010-luvulla (Koskinen, 2020). Kasvuyritysten tehtävä uuden luojina ja suunnan näyttäjinä on poikkeava vakiintuneisiin toimijoihin. Tämän vuoksi on ymmärrettävää myös kasvuyrittäjien halu tehdä erotus vanhaan ja aiempaan malliin. Myös yritysten koko ja Kuuselankin kuvailema ”huippujengillä” tehtävä työ edistää uusien toimintamallien ja johtamistavan notkean mukautumisen helpommin, mitä vakiintuneiden toimijoiden ja useiden palkattujen työntekijöiden organisaatioille on mahdollista. Pienet kasvuyritykset eivät usein ole sidottuja työnteon rakenteisiin esimerkiksi yleissitovien työehtosopimusten kautta. Tämä luo

ketteryyttä toimintatapoihin, mutta on hyvä tiedostaa tämän lisäävän myös johtajan valtaa suhteessa alaisiin. Työolojen epävarmuus ja sitoutuminen uuteen liikeideaan on juuri jälkifordistisen ja uusliberalistisen työmaailman ydintä. Kasvuyrityskulttuurissa työtunteja ei lasketa ja yrityksessä toimivien odotetaan elävän ja hengittävän yrityksen tulevaisuutta ja strategiaa (mt). Yrittäjän näkökulmasta tämä on ymmärrettävää, sillä riskinä liikeidean epäonnistumiselle on yrityksen kaatuminen ja sen myötä mahdollinen konkurssi. Kuusela itse haastattelussa toteaa tästä uhasta seuraavaa:

Hän on tottunut elämään taloudellisessa epävarmuudessa. Kasvuyrittäjä ei panttaa perheensä omaisuutta yrityksen vakuudeksi eikä hän ajattele ihmisten työllistämistä.

-Talouselämä 9/2013

Yrittäjänä Kuusela hyväksyy riskinsä, eikä edes havittele ihmisten työllistämistä. Häntä kiinnostaa enemmän kiinnostavien mahdollisuuksien parissa toimiminen ja ajatus menestymisestä – uusliberalistisesti ajateltuna suoriutumisen maksimoinnista. Hän toteaa myöhemmin haastattelussa, ettei ymmärrä suomalaista yrityskasvatusta, jossa korostetaan riskejä ja uhkia, eikä tuoda ilmi yrittäjyyden hauskuutta.

Kuuselan haastattelu on monella tapaa poikkeuksellinen verrattuna muihin. Hänen haastattelunsa kiteyttää oivallisesti sen eron, joka on havaittavissa aineistossa vakiintuneiden ja perinteisten yritysten johtajien ja kasvuyritysten johtajien tai taiteellisten alojen johtajien välillä. Siinä missä perinteisten liiketoimintojen johtajat kuvataan systemaattisesti puku tai jakkupuku päällä ympäristössä, joka henkii arvokkuutta ja vaurautta, kasvuyrittäjillä on päällä huppari. Tässä ei ole eroa sukupuolten välillä, vaan sekä naiset että miehet ovat kuvattu perinteisissä yrityksissä klassisen tyylikkäästi. Poikkeuksellisissa liiketoiminnoissa, kuten Kuuselan sarjayrittäjäbisneksessä tai Ohvon puukkoyrityksessä kuvauslokaatio on enemmän yksilön (tai yrityksen) näköinen. Niihin on tuotu ripaus yksityisyyttä mukaan.

Vallan symbolien näkökulmasta haastattelujen kuvavalinnat ovat merkityksellisiä. Dynaamisten ja ehkä nykyaikaisten yritysten johtajat ovat riisuttu perinteisistä vallan symboleista; he istuvat rennosti työlokaatioissa tai lähikuppilan kaltaisessa ympäristössä.

Heidän haastatteluissansa käytetty kieli on rennompaa, eikä se sisällä samalla tavalla suoritusten luettelemista. Nämä tuotetaan lukijan tietoon ikään kuin sivuhuomiona. Klassisemmissa yritysjohtajien haastatteluissa on systemaattisesti kuvattu heidän polkunsa koulusta yritysmaailman huipulle. Muissa koulutus on jätetty taka-alalle – se on mainittu faktaboksissa tai tulee jollain tavalla ilmi leipätekstissä, muttei sitä korosteta.

”Opiskelin hotellipuolella ravintola-alaa, ja erikoistuessani tapahtumatuotantoihin, keikoille tehtävät sisäilotukset tulivat mukaan kuvioihin.”

- Talouselämä 46/2013

Jos yllä olevaa Harri Carlsonin haastattelua vertaa Kauniskankaan haastatteluun, jossa Kauniskankaan persoonaa kuvataan teekkariuden kautta, konkretisoi se hyvin edellä esitetyn eron. Aivan kuin nämä *ei perinteiset* koulutuspolut johtajuuteen pyrittäisiin sivuuttamaan. Koulutuksen kautta saatua pääomaa korostetaan ja tietyllä tavalla oikeutetaan sen myötä yksilön valta-asemaa. Muiden kohdalla valta-asemaa pyritään korostamaan ”hyvä jätkä” tarkastelun kautta. Siinä henkii enemmän inhimillisen pääoman merkitys valtapositionissa.

Pukeutumisen analysointi vallan symbolin näkökulmasta ei kohtelee tasa-arvoisesti eri yritysjohtajia. Piilaaksomaisille kasvuyritysten johtajille sallitaan rennompia pukeutumisetikettiä, mitä muiden yritysten johtajille (van den Berg & Arts 2019). Tätä tulosta tukee vahvasti tässä tutkielmassa käytetty aineisto, jonka ajallinen otanta on uudenlaisten kasvuyritysten nousun aikakaudelta.

7.3 Perhe ja työ

Jos havainnoidaan haastatteluissa esitettävää kuvaa perheen näkökulmasta, nousee niiden välillä kaksi selvää eroa. Ensinnäkin miesjohtajien kohdalla työn ja perheen yhteensovittaminen ei ole kysymys. Perhe mainitaan faktabokseissa tai parilla lauseella, kun taas naisjohtajien kohdalla perhe nousee vahvemmin esille. Huomion arvoista on myös se,

miten eri tavalla sukupuolten välillä valinnasta uran ja perheen välillä puhutaan. Johanna Lamminen kertoo, miten hänen piti valita urasuuntauksensa perheen ja työn väliltä, sillä urallinen haave olisi vienyt vahvasti ulkomaille. Hänen miehensä matkustelevan työn takia hänen piti valita työn ja perheen väliltä ja perhe voitti (Talouselämä 13/2013). Samanlainen pohdinta oli käyty myös Knut Stewenin perheessä ja vaikka sopimuksen mukaan se puolisoista tarttuu ulkomaan komentoon, joka sen ensimmäisenä saa, oli tarjous tullut ensimmäisenä Stewenille ja perhe oli seurannut miestä. (Talouselämä 21/2013). Vaikka molemmat tuottavat kuvaa siitä, että päätös on tehty tietoisesti keskustelun pohjalta, on kuitenkin päätökset yhtäläiset.

"Minusta piti tulla tehtaita suunnitteleva insinööri ja teinkin tehtaisiin erilaisia puhdistusprosesseihin liittyviä laskelmia. Työ olisi kuitenkin vaatinut maailmalla oloa ja mieheni matkusti tuolloin työkseen paljon. Minun piti tehdä valinta ja perhe voitti."

-Talouselämä 13/2013

"Olen utelias ja halunnut aina ulkomaille. Nuorina vastavalmistuneina meillä oli vaimoni Catarinan kanssa sopimus, että pyrimme kummatkin töissämme ulkomaan komennukselle. Toinen tulee sen mukana, jolla natsaa ensimmäisen kerran"

-Talouselämä 21/2013

Kaikissa naisjohtajien haastatteluissa sivutaan jollain tavalla vastuullisen työn ja perhe-elämän välistä suhdetta. Miesjohtajien haastatteluissa ei käsitellä lasten kasvatukseen liittyviä kysymyksiä tai arjen haasteiden välillä tasapainoilua. Niitä ei mainita. Normin näkökulmasta tämä on mielenkiintoinen ilmiö, varsinkin jos asiaa tarkastellaan juuri affekteihin tai esikuviin sitoen. Onko perheen korostaminen yritys pehmentää tietynlaista kovuutta, jota valta tuo tullessaan? Voiko nainen toimia yrityssaneeraajana ja perheenäitinä samanaikaisesti? Jos sukupuolikysymystä tarkastellaan aiemman tutkimuksen valossa, ei tämän kaltainen ilmiö ole vain suomalaiselle viitekehykselle ominainen. Tutkimuksissa on havaittu sukupuolen vaikuttavan naisten tulevaisuuden valtaposition ja etenkin heikentävästi perheellisten naisten osalta (Qian & Yavorsky 2021).

Toinen huomionarvoinen havainto on naisjohtajien tuottama kuva omasta suhtautumisestaan miesvaltaisissa organisaatioissa toimimiseen. Yritysjohdajina toimivat Lamminen ja Päivi

Ohvo tuottavat kuvaa siitä, miten maskuliinisuuden korostaminen omassa toiminnassa ja asenteessa on oleellista (Talouselämä 13/2013 & 45/2013).

Minun on pitänyt olla hyvä jätkä, jotta olen viihtynyt illanvietoissa ja kestänyt jätkähumoria. Oikeastaan tykkäänkin siitä, että pystyn puhumaan aiheesta kuin aiheesta. Jos puheenaihe on kalastus, metsästys, aseet tai panokset, se sopii mainiosti.

Päivi Ohvo, Talouselämä 45/2013

Ohvon sitaatti siitä, miten *on pitänyt olla* jotain, jotta on tullut hyväksytyksi puukkovalmistaja Marttiinin toimitusjohtajana osoittaa, miten tietynlainen johtaja on oikeutettu toimimaan tietynlaisissa organisaatioissa. Sitaatti ei ole ainoa tämän suuntainen, vaan haastattelussa on useampi samanlainen kohta. Haastattelussa kerrotaan, miten useat ovat hieraisseet silmiään, kun 165 senttimetrinen vaaleahiuksinen naisjohtaja ilmestyy neuvotteluihin. Hän on siis poikkeava yksilö johtajuuden normista, mikä pakottaa hänet myös toimimaan tietyllä tavalla. Tämän kaltaista ristiriitaa siitä, minkälainen on ja minkälainen tulisi olla, ei nouse miesjohtajien haastatteluissa, vaan konflikti olemisen ja vaatimuksen välillä on aineiston perusteella sidottu vain naisjohtajiin.

Tulkitsen yllä kuvatussa esimerkissä olevan myös kyse sukupuolen pehmittävästä piirteestä. Feminiinin johtajan on häivyttävä äitikuvaansa omalla habituksellaan ja käytöksellään. Äidillisyyttä (ja perheellisyyttä naisella) ei nähdä suorituskykyisenä johtajana, minkä vuoksi voidaan pohtia, pyrkiikö media myös häivyttämään näitä piirteitä johtajakuvissa.

8 Johtaja vallan käyttäjänä

8.1 Valta päättää yksilöiden elannosta

Aineistosta on havaittavissa erilaisia suhtautumisia omaan johtajapositionsa ja vallan välisestä suhteesta. Samalla kun kasvuyrittäjä yrittää puheellisesti hillitä omaa valtapositiotaan, tuottaa pörssiyrityksen johtaja selkeitä vallankäytön elementtejä. Näitä kuvastavat muun muassa yritysjohtajien tavat puhua YT-neuvotteluista, joissa samalla rakennetaan näkökulmaa ymmärtävyyteen ja yksilön kunnioittamiseen, mutta seuraavassa lauseessa puhutaan vahvalla yritysokielellä strategiaprosessin mukaisista toiminnoista, liikkeen hierarkia tasojen kestämyydestä ja tuotannon tehostamisesta. Selvästi klassinen vallankäyttö näyttäytyy aineistossa juuri vallasta määrittää yksilöiden työsuhteiden jatkuminen tai niiden päättäminen. Ajanjaksollisesti aineisto osuu juuri vuoden 2008 taloustaantumien jälkimyllerrykseen, jossa tehostamisen paine on syntynyt lokaaleilta ja globaaleilta markkinoilta. Ei voida kuitenkaan sivuuttaa uskapitalistisen ajattelun näkökulmaa tehokkuuden ajattelussa, kun tarkastellaan valtaa ja sen ilmenemistä aineistossa. Taskila kertoo muun muassa omassa haastattelussaan, että on saanut tarjouksen Lähi-Idässä sijaitsevasta lentoyhtiöstä, johon haettiin erityisesti yritysaneeraajaa ja tehtävänä olisi ollut puolittaa henkilöstömäärä. Vaikkei samankaltaista yhtä suoraa määrällistä ilmaisua löydy muiden haastatteluista (= puolet henkilöstöstä, muissa haastatteluissa puhutaan tietystä henkilötyövuosimäärästä ilman suhteuttamista organisaation kokoon), tuottaa se silti kuvaa ajasta. Johtajalta odotetaan tiukkoja ratkaisuja ja rohkeutta käyttää oman asemansa suomaa valtapositiota organisaation hyväksi. Huomionarvoista on se, millä tyylillä irtisanomisista puhutaan; pyritäänkö sitä pehmentämään ja ilmaisemaan ihmislähtöisesti vai tuotetaanko tieto vain tehokkuusajattelun kautta. Eron näkisin ilmentävän selkeimmin myös johtajuusparadigmaa, jota johtaja elää ja voitaneen todeta ihmislähtöisen tavan ilmaisevan vahvemmin arvopohjaisen johtajuuden paradigmaa ja tehokkuusajattelun toisintavan vanhempia paradigmatyylejä.

Miltä tuntuu irtisanoa tuhansia ihmisiä? "Aina se on erittäin vaikeaa. Tilanteessa on oltava aidosti hyvin nöyrä ja kunnioittava. Kokemus auttaa valmistautumaan." Miten olet sparrannut alaisiasi, jotka ovat joutuneet hoitamaan irtisanomiset käytännössä? "Olemme käyneet läpi itse tilanteen ja seuraamukset ja sen, miten yhtiö tukee irtisanotun jatkoa. Tilanteessa on oltava rehti syistä, Joiden takia irtisanotaan. Ei saa kierrellä ja kaarrella. On tiedettävä, miltä tuntuu olla pöydän toisella puolella." Olet siis itsekin ollut pöydän toisella puolen? "Olen ollut osana yksikköä, joka suljettiin, joten kyllä olen."

Kimmo Alkion haastattelusta esitetty kohta kiteyttää oivallisesti johtajan kokeman ristiriidan vallankäytön yhteydessä. Samalla hänen tulee tehtävänsä näkökulmasta toteuttaa irtisanomisia, jotta hänen tavoitteitaan seuraavat osakkeen omistajat ovat tyytyväisiä, mutta silti hän tuottaa ainakin puhetta, jossa hän on empaattinen irtisanomisista johtuviin inhimillisiin kärsimyksiin. Päätös työsuhteen jatkamisesta tai päättämisestä on työelämässä ehkä voimakkainta vallankäyttöä. Siinä päätetään yksilön elannosta ja jälkifordistisen työetiikan näkökulmasta myös identiteetin muodostamisen välineestä. Alkion haastattelusta on luettavissa ihmislähtöinen ajattelu ja ainakin pyrkimys minimoida mahdolliset haitat. Hän arvostaa hyvää vuorovaikutusta ja avoimuutta tilanteessa, jossa irtisanomisia joudutaan tekemään, mikä viestii lukijalle arvopohjaisen johtajuuden paradigmojen henkeä. Alkion arvoissa on rehtiys, avoimuus ja suoraselkäisyys, minkä mukaisesti hän pyrkii itse toimimaan ja toivoo sitä myös johdettaviltaan.

On kuitenkin todettava, että haastattelut vallan näkökulmasta ovat osin ristiriitaisia ja teemariippuvaisia. Esimerkkinä Taskila, joka samalla puhuu pragmaattisesti irtisanomisista, toteaa toisaalla kannustavansa alaisiaan kokeilemaan ja tekemään päätöksiä, jotka kokevat oikeiksi. Ei voida siis todeta, että hänen ajattelunsa olisi puhtaasti ylhäältä alaspäin suuntautuvaa voimankäyttöä, vaan hän myös pyrkii toiminnassaan jakamaan valtaa itseään laajemmalle joukolle yksilöitä.

Olen rohkaissut alaisiani olemaan rohkeita ja tekemään päätöksiä, jotka kokevat oikeiksi. Jos kuusi päätöstä kymmenestä onnistuu ja tuo halutun Lopputuloksen, niin silloin ollaan yleensä voiton puolella.

-Talouselämä 41/2013

Taskilan vallankäyttö tuntuu olevan sekoitus pehmeää ja kovaa valtaa. Hän haluaa antaa johdettavilleen vastuuta ja pitäytyy haastattelun perusteella mikromanageroinnilta, mutta silti suhtautuu työntekijöihin resurssina, joka tuottaa tulosta. Suhtautuminen yksilöihin vaikuttaisi olevan neutraali, eikä hän pyri luomaan syvempää yhteyttä työyhteisöönsä.

8.2 Keskeltä johtava

Kun aineistoa tarkastelee syvemmin, on sieltä löydettävissä huomaamattomia vallankäytön menetelmiä, kuten voitaneen olettaa 2010-luvun johtajuusparadigmojen valossa. Taskilan

esimerkki vallan jaosta on yksi tämän tapainen. Työsuhteiden jatkumiseen tai loppumiseen liittyvän vallan lisäksi on aineistosta löydettävissä piirteitä jälkifordistisesta yritysdemokratian ja yksilöiden oman työn organisoinnin ihanteen näkökulmasta. Yksikään haastattelu ei pitänyt sisällään johtajien tuottamaa näkökulmaa siitä, että he vahvasti tai määrätietoisesti ohjaisivat tai mikromanagersivat omia organisaatioitaan tai tiimejään. Ennemmin haastattelussa nousi esille se, miten johtajat haluavat levittää valtaa laajemmalle osalle organisaatiota; keskeltä johtamisen eetos on läsnä. Johtajat näkevät roolinsa enemmän tasa-arvoisena ja tasavertaisena osana yhteisöä kuin keulakuvana. Osa haastateltavista koki pörssiyrityksen johtajan roolin myötä tulleen näkyvyyden jollain tavalla haastavana tai uutena, johon tulee opetella. Se koetaan vieraaksi eikä itselleen luontaiseksi tavaksi toimia.

"Äskettäin luin erästä myyntiä koskevaa raporttia. Se oli aivan erinomaista analyysia kaikista näkökulmista, mutta entäs viimeinen sivu? Johtopäätös jää puuttumaan, vaikka raportin laatijalla luultavasti sellainen olisi antaa." "Itse pyrin muuttamaan organisaatiota niin, että jokainen asiaa tunteva pääsisi esittämään oman ratkaisumallinsa."

-Talouselämä 17/2013

Aineistosta on nähtävissä keskeltä johtamisen eetos. Johtajuus luodaan *pehmeän johtajuuden* kautta, jossa yksilön ominaisuuksien hyöty nähdään suhteessa muihin – yhteisö on vahvempi kuin yksilö. On hyvä muistaa, että tämä kuva on johtajien itsensä tuottamaa toimittajan välityksellä, eikä tässä tutkielmassa pystytä havainnoimaan johtajan itsensä tuottaman kuvan ja todellisen toiminnan välistä mahdollista eroa ja ristiriitaa. Tämä yhteisön roolin korostaminen viestii vallan jakautumisesta ja se näkyy muun muassa siinä, miten työntekijöiden toivotaan antavan palautetta ja miten annettuun palautteeseen johtaja suhtautuu. Valta nähdään dialogisuuden ja vuorovaikutuksen kautta, jossa yhteisö tuottaa yhteistä näkymää siitä, miten toimintaa toteutetaan, miten organisaation arvot näkyvät toiminnassa sekä siitä, miten toimintaa organisoidaan. Tämän tapainen pehmeä vallan ja keskeltä johtamisen mentaliteetti soveltunee asiantuntijaorganisaatioon, jossa jokainen tietää oman asiantuntijuutensa merkityksen ja taloudellisen sekä toiminnallisen arvon organisaation tavoitteissa. On hyvä muistaa johtajuuden tyylien ja vallan ilmentymisen ero kriisitilanteiden ja normaalin toiminnan välillä; normaalissa arjessa valtaa on mahdollisuutta jakaa laajemmalle joukolle, sillä organisaation tehtävänä on tällöin kehittää, inspiroitua ja toteuttaa,

kun taas kriisitilanteessa vallan keskittämällä pyritään osittain vakauttamaan organisaation toiminta ja palauttamaan se mahdollisimman nopeasti niin sanotusti normaaliin tilaan. Aineisto ei tuota näkemystä siihen, miten valtapaikassa olevat toimijat näkevät johtajuuden muuntumisen tilannekohtaisesti.

Esimerkiksi Ohvo kertoo omassa haastattelussaan, ettei työntekijöille ollut aiemmin annettu juuri vastuuta ja tämän olevan asia, jonka hän halusi muuttaa ensimmäisenä. Tämä kuvastaa hyvin jälkifordistista ajattelua työntekijöiden sitouttamisesta ja samalla myös arvopohjaisen johtajuuden lähtökohtaa yksilön vastuusta suhteessa organisaatioon. Teoriaosiossa esittämäni pohdinnan mukaan, tällainen ajattelu tai lähtökohta voidaan nähdä vallankäyttönä, vaikka se pyrkii hajauttamaan valtaa johtajaa laajemmalle. Vaikka yksilöllä olisi riittävät valmiudet vallan ottamiseen itselleen tai kykyä kantaa vastuuta, on tämä näkymätöntä voimankäyttöä organisaatiossa (neutraali). Taas jos yksilöltä puuttuu nämä kyvyt ja taidot, heikentää se yksilön motivaatiota ja työkykyä. Itseohjautuvuuden arvon toteuttaminen vaatii organisaation jäseniltä ja itse organisaatiolta kykyjä ja taitoja. Jos tehtävissä epäonnistuu itseohjautuvuutta tukevien taitojen vuoksi, asentaa se työntekijän haavoittuvaan asemaan.

Sanoin työntekijöille, että me olemme se operatiivinen porukka nyt. Me teemme työtä ja menestymme, tai muutoin ei ole mitään takeita siitä, miten tulevaisuudessa käy

-Talouselämä 45/2013

Samalla Ohvon sitaatti tuottaa näkemystä yhdessä tekemisestä ja tiimityöskentelystä, mutta silti se pitää sisällään tietynlaisen uhkauseen. Ohvo tuottaa työntekijöilleen taistelumentaliteettia, joka voinee kuvastaa tietynlaista *tulos tai ulos* -politiikkaa, jota yritysmaailmassa hyödynnetään.

Vaikka vallan hajauttamista voidaan kritisoida, näyttäytyy aineistossa se kuitenkin perusteltuna menestymisen näkökulmasta. Vallan hajauttamisella ja osallisuuden kulttuurin avulla johtajat tuottavat kuvaa, jossa yritys pystyy paremmin hyödyntämään jäsentensä asiantuntijuutta ja näin ollen kehittämään myös organisaatiokulttuuria sosiaalisesti kestävämmäksi. Etenkin osallisuuden kokemus nähdään yleisesti voimakkaana keinona lisätä yksilöiden hyvinvointia ja työelämässä se kasvattaa organisaation yhteisöllisyyttä.

Haastatteluissa ilmaistaan, miten johtajat haluavat muodostaa organisaatiokulttuurin sellaiseksi, jossa jokainen pystyy esittämään ratkaisumallinsa tai jossa he voivat antaa työntekijöiden loistaa. Näin johtajat representoivat keskeltä johtamisen eetosta ja Anu Kantolan kuvailemaa pehmeän vallan käyttöä; yhdessä ja dialogisesti yhteisön kanssa. Vaikka aineistossa on johtajia yritysmaailman lisäksi myös julkisista organisaatioista (pormestari ja verovaroin tuotetun orkesterinjohtaja), ei aineistossa ole nähtävissä eroa organisaatioiden laadussa tämän aiheen osalta. On selkeästi osoitettavissa, että aikajaksolla pehmeä valta ja arvopohjainen (julkis)johtaminen on ainakin tässä osassa tullut valtavirraksi.

"Pesiksessä tehtävänäni oli antaa muille mahdollisuuksia tehdä juoksuja. Johtajana pidän voimavaranani sitä, että saan muut mukaani, enkä ole aina itse ensimmäisenä."

Talouselämä 13/2013, Johanna Lamminen

Se, missä organisaatioiden välillä voidaan nähdä eroa, on miten johtajat vaikuttavat priorisoivan ajankäyttöään. Taiteellisilla aloilla toimivat Lintu ja Muurimäki korostivat enemmän yhdessä tekemiseen käytettävää aikaa ja loivat vähättelevää kuvaa sidosryhmien kanssa tehtävästä työstä. Jokaisen johtajan puheesta pystyi havaitsemaan vahvan suoritusmentaliteetin ja haastatteluissa luotiin kuvaa siitä, miten toimijat ovat kiireisiä omissa tehtävissään. Yritysjohtajilla tämä oli kuitenkin korostuneempaa ja henki vahvemmin uusliberalistista suoritusyhteiskuntaa. Jos tätä tulkitaan vallankäytön näkökulmasta, luovat johtajat näillä ilmaisuilla esimerkkiä siitä, miten kuuliainen yksilö on omistautunut työilleen. Kun on tehtävä, ei siinä lasketa työtunteja. Kasvuyrityksissä tämä representoi niiden ”pöhinäkulttuuria”, jota kuvattiin jo aikaisemmassa johtajuuskuvaa käsittelevässä luvussa. Toisaalta jos tätä tarkastellaan suhteessa 2020-luvun uupumuskulttuuriin (Kantola et al, 2022), voidaan kysyä, onko nämä johtajat juuri niitä, jotka ruokkivat jälkifordistisella ja uusliberalistisella mentaliteetillaan sitä ideaalia, jossa työ on yhtä suuri kuin yksilö itse.

9 Johtopäätökset

Tutkielman tarkoituksena oli ymmärtää sitä, millaista johtajuuskuvaa 2010-luvulla on tuotettu suomalaisessa media-aineistossa ja miten näiden kuvien kautta ilmennetään valtaa.

Johtajuuskuvia ja valtaa tarkasteltiin etenkin suhteessa jälkifordistiseen työetiikkaan ja johtajuusparadigmoihin. Johtajuuden representaatiota analysoitiin lopulta johtajan ruumiillistuman kautta tarkastellen johtajuuteen liitettyjä mielikuvia hyvinvointiin, pukeutumiseen tai perheeseen sekä johtajuuden vallankäytön ilmenemistä työsuhteiden ja johtajuuden mentaliteetin näkökulmasta.

Johtajuuden kuva voidaan nähdä moninaisena, mutta Talouselämän tuottama mielikuvasta pystytään silti havaitsemaan yhtäläisyyksiä. Otannassa on syytä muistaa Talouselämän rooli suomalaisessa liike-elämässä ja toimituskunnan valitsema tone of voice eli toimituksen valitsema linja äänestä tai sävystä, jonka kautta artikkeleita tuotetaan. Lehden yleisö koostuu pitkälti korkeammassa sosioekonomisessa asemassa olevista yksilöistä, joiden työelämän positio on jollain tavalla joko johtamiseen, liike-elämään tai näiden kehittämiseen liittyvä. Tämän vuoksi on tiedostettava, että johtajuuden representaatio saattaisi olla toisenlainen, jos valitun median yleisö olisi korostetummin esimerkiksi työntekijäjärjestöjen jäsenkunta tai ei johtamisvastuussa olevat työntekijät. Tietyllä tavalla haastattelu Talouselämässä voidaan nähdä olevan haastattelun antaminen vertaisilleen tai vähintään yksilöille, joilla on jonkin kaltaista näkökykyä haastateltavan positioon ja tilanteeseen.

Haastattelujen johtajat henkivät vahvasti uusliberalistista ja jälkifordistista ajattelutapaa. He tuottivat suorittamista, yrittäjyyttä ja menestystä ihannoivaa ideaalia riippumatta siitä, millaisessa organisaatiossa yksilö toimii. Suorittamisen eetos on vahva eikä johtajuuteen liitetä haastatteluissa heikkouteen liitettäviä merkkejä. Haastatteluissa ei sivuuta lainkaan jaksamiseen, mielenterveyteen tai kohtuulliseen kuormitukseen liittyviä teemoja.

Hyvinvointia kuvataan vain liikuntaharrastusten näkökulmasta, mitkä suoritetaan jo aniharvoin, jotta päivän aikana ehtii tekemään pitkän työpäivän. Liikunta nähdään välttämättömyytenä hyvinvoinnin edistäjänä, eikä esimerkiksi lepoa tai levon tärkeyttä

mainita yhdessä haastattelussa. Herää kysymys siitä, miksi johtajat halutaan nähdä jonkinlaisina hyvin huollettuina koneina.

Vallan näkökulmasta hyvin huolletun koneen esikuvan luominen on mielenkiintoinen. Miksi valtapositionissa oleva yksilö pyritään kuvaamaan särkymättömänä tai virheettömänä? Jatkuuko tämän kaltainen kuva myös 2020-luvulla, jolloin yhteiskunnallisessa puheessa on korostetummin puhuttu hyvinvointia tukevista keinoista kuten riittävästä levosta ja ravinnosta. Jos tutkimus olisi tehty erikseen johtajia haastatellen, voinee ajatella näiden kysymysten tai merkitysten näkyvän varsin erilaisena. Julkisuuden kautta tuottama kuva ja brändi voi myös johtajan itsensä takia olla kovin kiiltokuvamainen.

Habituksen näkökulmasta johtajakuvat ovat toisistaan merkittävästi erottuvia, kun tarkastellaan klassisten johtajapositioiden (yritysjohtajat, julkishallinnolliset johtajat) ja kasvuyritysten ja taiteellisempien alojen johtajapositioiden välillä. Kasvuyritysten johtajille vaikuttaa olevan korostetun tärkeää luoda pukeutumisellaan, kuvauslokaation valinnoillaan ja kielellisellä puheellaan eroa itsensä ja ”vanhojen johtajien” välillä. Näiden kahden habituksen välistä eroa voitaisiin verrata nuorten ja aikuisten väliseen kahtiajakoon; nuoret = kasvuyritysjohtajat tahtovat tehdä asiat eri lailla, uudistaa ja innovoida, kun taas klassisten alojen johtajat näyttävät vastuuntuntoisina, vakaina ja luotettavina. Ero on silmiinpistävä, kun huomioidaan se, että haastateltavien iät vaihtelevat vain kymmenen vuoden sisällä toisistaan. Miksi kasvuyrityksille ja uusille nouseville it-alan johtajille sallitaan rennompia ulkomuotoja samalla, kun pankkimaailman ja politiikan parissa työskenteleviltä odotetaan pukupäällä esiintymistä? Luoko tämän kaltainen pukeutuminen uskottavuutta ja jos luo, niin luodaanko uskottavuutta johdettavien, muiden johtajien vai sijoittajien vuoksi?

Perheellisuuden merkitys työelämässä on keskeinen osa yksilöiden arkea. On kiinnostavaa havaita, miten eri tasoisesti tätä teemaa käsiteltiin haastattelujen välillä. Osassa on selkeästi esitetty suora kysymys työn ja perheen välisestä tasapainosta (yleensä naiset), kun taas toisissa se voi ilmentyä sivulauseessa tai faktalaatikossa. Perheellisuuden kysymys ei vaikuta olevan tasa-arvoinen tai näytä lisäävän johtajakuvan ihailua. Enemmän se voidaan nähdä johtajakuvaa heikentävänä tekijänä.

Selkeimmin uudenlaisia johtajuuden paradigmoja johtajakuvat ilmensivät siinä, miten valtaa kuvataan tai miten valtaa ilmennetään. Ainoa selkeä rooli vallalla oli, kun puhuttiin johtajien mandaatista päättää yksilöiden työsuhteesta tai kun tarkastellaan ympäristöä, jossa johtaja on kuvattu. Klassisilla vallan symboleilla ei vaikuta olevan merkitystä nykyaikaisessa johtajuuden kuvassa. Vallan symbolit ilmentävät enemmän sosioekonomista asemaa tai yhteiskuntaluokkaa – johtaja voidaan kuvata purjeveneeseen edessä, kielellisesti tuotetaan tietoa yläluokkaisiksi miellettyistä harrastuksista ja johtaja pukeutuu pukuun. Suuret pöydät, isot etäisyydet tai johtajan fyysisen koon korostaminen eivät ole enää osa 2010-luvun mediakuvastoa.

Kun tämän tutkielman havainnot reflektoidaan suhteessa aikaisempaan tutkimukseen, voidaan todeta teoriassa esitettyjen ajatusten toteutuvan myös ilmiöinä todellisuudessa. Johtajan halutaan ilmentävän suorittavaa yksilöä ja inhimillisen pääoman merkitys korostuu, kun johtajat luotsaavat organisaatioita kohti tehokkaampaa ja tuottavampaa tulevaisuutta. Johtajuudessa vaikuttaa korostuvan työ identiteetin toteuttamisen välineenä. Jos elämä täyttyy tiukasta aikataulusta, vaativista neuvotteluista sekä julkisuuden minän performoinnista, on työn pakko olla vahvempi osa identiteettiä. Tutkielman tulokset vahvistavat siis aikaisempien tutkimusten tuloksia ja henkii samaa johtopäätöstä, mitä Kantola on esittänyt tutkiessaan johtajakuvia pidemmällä aikajänteellä.

Analysoinnin kohteena olevat artikkelit käsittelevät johtajia, jotka toimivat suurissa organisaatioissa ja ovat hierarkian portaita näiden organisaatioiden yläpäässä. Analyysi ei pysty siis vastaamaan siihen, onko johtajuuden representaatio erilainen, jos analysoinnin kohteena olisi organisaation keskiportaan johtaja, joka on lähempänä operatiivista toimintaa. Se, miten uudenlaiset johtamistavat tai johtajuuden ihanne jalkautuu hierarkiassa matalammille tasoille, on mielenkiintoinen kysymys. Tämä vaatisi jatkotutkimusta siitä, miten organisaatiot jalkauttavat johtamistapaansa ja -strategiaansa esimerkiksi henkilöstökoulutusten kautta. Tässä pohdinnassa on hyvä muistaa kuitenkin aikaisempien tutkimusten havainnot siitä, että työntekijät toteuttavat jälkifordistista työetiikkaa ja etenkin tietotyöntekijöiden osalta työn rooli minuuden ja identiteetin rakentajana on merkittävä. Juuri siksi sosiologista tutkimusta kaivattaisiin lisää johtajuudesta ja vallasta johtamispositioista

katsottuna. Sosiologinen katsontatapa yksilön ja yhteisön välisestä vuorovaikutuksesta tuottaa arvokasta lisätietoa, johon kauppatieteellinen tutkimus ei välttämättä pysty vastaamaan.

On todettava, että johtajuuteen sisältyi paljon muitakin havaintoja, mutta nämä eivät olleet tutkimuskysymysten näkökulmasta relevantteja. Tutkielma jätti vielä jälkeensä vastaamattomia kysymyksiä ja nykyisiin havaintoihin voisi luoda syvyyttä tarkastelemalla johtajuuskuvia laajemmalla aikajänteellä. Tämän tutkielman aineisto ei pysty vastaamaan kysymykseen, miten paradigmojen muutos näkyy johtajuuskuvien kehityksessä tai miten johtajuus evaluoituu osana yhteiskunnan kehitystä. Uusliberalismin ja suoritusyhteiskunnan kehitys sekä johtajaesikuvien rooli tässä on mielenkiintoinen pohdinta. Lisäksi kiinnostavaksi näkökulmaksi jäi se, miten hyvinvoinnin edistäminen näkyy laajemmin talouselämän eliitin keskuudessa.

10 Aineistolähteet

Rehti karsija siivoaa Tietoa. Talouselämä 1/2013, toimittaja Ninni Myllyoja
Pormestari palaa kotikaupunkiinsa. Talouselämä 5/2013, toimittaja Taru Taipale
Himo syttyi taas. Talouselämä 9/2013, toimittaja Seija Holtari
Ura rakentuu onnesta ja oikeista kohtaamisista. Talouselämä 13/2013, toimittaja Ninni Myllyoja
Lisää tehoa K-koneeseen. Talouselämä 17/2013, toimittaja Mikko Laitila
Afrikka kutsuu. Talouselämä 21/2013, toimittaja Ninni Myllyoja
Olen kasvanut työmaan laidalla. Talouselämä 25/2013, toimittaja Ninni Myllyoja
Hienohelmat herätkää rahankeruuseen. Talouselämä 29/2013, toimittaja Elina Hakola
Yrittäjä on vapaa. Talouselämä 33/2013, toimittaja Elina Hakola
Enkeli etsii uniikkia. Talouselämä 37/2013, toimittaja Karo Hämmäläinen
En murehdi virheitäni jälkikäteen. Talouselämä 41/2013, toimittaja Sami Lotila
Yllätyksiä turvatarkastajille. Talouselämä 45/2013, toimittaja Mia Sivula
Joka lapsen toiveammatissa. Talouselämä 46/2013, toimittaja Markus Änäs

Kaikki artikkelit on toimittanut Ninni Myllyoja

11 Kirjallisuus

Aaltonen Tapio, Heiskanen Erika, Innanen Pekka (2003) *Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä*. Porvoo: WSOY.

Aaltonen, Tapio; Junkkari, Lari (1999) *Yrityksen arvot ja etiikka*. Juva: WSOY.

Alford John, Hughes Owen (2008) *Public Value Pragmatism as the Next Phase of Public Management*. *The American Review of Public Administration*, vol 38. no. 2, 130-148: Sage Publications.

Alhainen Kai, Soini Tiina, Kangas Marko (2019) *Dialoginen johtaminen ja vallankäyttö*. <https://dialogiakatemia.fi/2019/12/26/dialoginen-johtaminen-ja-vallankaytto/>

Alvesson Mats, Spicer André (2012) *Critical leadership studies: The case for critical performativity: Human relations*, 2012, Vol 65(3) pp. 367-390

Anttila Anu-Hanna artikkeli *Palkkatyö vapaan edellytyksenä* teoksessa *Pärjäämisen ajat horjuvat työt* (46–76) (2007). Anttila Anu-Hanna, Suoranta Anu (toim). Jyväskylä: Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seura

Badaracco Joseph L. Jr. (2006) *Pääroolissa johtaja: Kaunokirjallisuuden näkökulma johtamiseen*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Berger Peter L., Luckmann Thomas (1966) *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York: Doubleday & Co.

Brunila Kristiina, Onnismaa Jussi, Pasanen Heikki (2015) *Koko elämä töihin – Koulutus tietokykykapitalismissa*. Vantaa: Vastapaino

Bryson John M., Crosby Barbara C., Bloomberg Laura (2014) *Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management*. *Administration Review*, Vol 74, Iss 4, 445-456: The American Society for Public Administration.

Castrén Paavo (toim.) (2001) *Viisas valta – johtamisen paradoksit*. Porvoo: WSOY.

Farrugia David (2019) *Class and the post-Fordist work ethic: Subjects of passion and subjects of achievement in the work society: The Sociological Review*, Volume 67, Number 5, 2019, pp 1086-1101

Farrugia David (2021) *Youth, Work and ‘Career’ as a Way of Talking about the Self: Work, Employment and Society*, 2021, Vol. 35(5), pp. 856-871

Frost John (2014) *Values based leadership. Industrial and Commercial Training: Vol. 46 No. 3* 124-129

Haapala Laura (2016) *Joustava työ, epävarma elämä*. Keuruu: Like Kustannus oy

Harni Esko artikkelissa *Mielivaltaista kasvatusta, yrittäjyyskasvatusta* (102–122) teoksessa *Koko elämä töihin – Koulutus tietokykykapitalismissa*. Brunila Kristiina, Onnismaa Jussi, Pasanen Heikki (2015) Vantaa: Vastapaino

- Helkama Klaus (2009) Moraalipsykologia – Hyvän ja pahan tällä puolen. Helsinki: Edita.
- Helén Ilpo artikkelissa Hyvinvointi, vapaus ja elämän politiikka: Foucault’lainen hallinnan analytiikka teoksessa Hallintavalta – Sosiaalisen, politiikan ja talouden kysymyksiä. Kaisto Jani, Pyykkönen Miikka (toim.) (2010) Tallinna: Gaudeamus
- Hemming Mia artikkeli Sosiaalinen markkinatalous teoksessa Pärjäämisen ajat horjuvat työt (22–45) (2007). Anttila Anu-Hanna, Suoranta Anu (toim). Jyväskylä: Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seura
- Huhtala, M., Feldt, T., Hyvönen, K. & Mauno, S. (2013a) Ethical organisational culture as a context for managers’ personal work goals. *Journal of Business Ethics* 114 (2), 265–282.
- Työehtosopimusten kattavuus vuosina 2017/2018, Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:69 https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161945/TEM_2019_62.pdf
Luettu 13.6.2022
- <https://www.is.fi/kotimaa/art-2000000792323.html> Luettu 12.6.2022
- <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/stubbin-tyyli-jakaa-rajusti-lukijoita-uskottava-paaministeri-vai-pelle-hermanni/4207146> Luettu 12.6.2022
- Julkunen Raija (2008) Uuden työn paradoksit – Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista. Jyväskylä: Vastapaino
- Kaisto Jani, Pyykkönen Miikka (toim.) (2010) Hallintavalta – Sosiaalisen, politiikan ja talouden kysymyksiä. Tallinna: Gaudeamus
- Kantola Anu (2014) Emotional styles of power: corporate leaders in Finnish business media: *Media, Culture & Society* 2014, Vol. 36(5) pp. 578–594
- Kantola Anu & työryhmä (2022) Kahdeksan kuplan Suomi – Yhteiskunnan muutosten syvät tarinat. Tallinna: Gaudeamus
- Kantola Anu, Kuusela Hanna (2019) Huipputuloiset – Suomen rikkain promille. Tampere: Vastapaino
- Kantola, Anu (2014) Matala valta. Tampere: Vastapaino.
- Koskinen Henri (2021) Domesticating startup culture in Finland: *EUROPEAN JOURNAL OF CULTURAL AND POLITICAL SOCIOLOGY* 2021, VOL. 8, NO. 2, 175–196
- Lamberg Emma (2022) Learning the post-Fordist feeling rules: Young women’s work orientations and negotiations of the work ethic: *The Sociological Review* 2022, Vol 70(5) pp. 935-950
- Lahikainen Lauri, Harni Esko artikkelissa Yrittäjämäinen ruumis palvelutaloudessa (26–39) teoksessa Ruumiillisuus ja työelämä – työruumis jälkiteollisessa taloudessa. Parviainen Jaana, Kinnunen Taina, Kortelainen Ilmari (2016). Tampere: Vastapaino

Metcalf Amanda, Hueffner Anastasia, Suss Josephine M. (2022) Beyond Inclusion Through Female Empowered Leadership: Status and Strategy in Iceland: Gender Issue, 2022, Vol 39, pp. 455-477

O'Flynn Janine (2007) From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications. The Australian Journal of Public Administration, vol 66. no. 3, 353-366: National Council of the Institution of Public Administration Australia.

Parviainen Jaana, Kinnunen Taina, Kortelainen Ilmari (2016) Ruumiillisuus ja työelämä – työruumis jälkitekollisessa taloudessa. Tampere: Vastapaino

Pietikäinen Petteri (toim.) (2010) Valta Suomessa. Tallinna: Gaudeamus.

Qian Yue, Yavorsky Jill E. (2021) The Under-Utilization of Women's Talent: Academic Achievement and Future Leadership Position: Social Forces 100(2) pp. 564—598, 2021

Rusko Rauno (2009) Johtamisparadigman kehitys julkishallinnossa – Perinteisestä julkishallinnosta uuden julkisjohtamisen kautta julkiseen arvojohtamiseen? Poliitikka vol 51. no. 4, 300–309.

Seeck Hannele (2008 & 2012) Johtamisopit Suomessa – taylorismista innovaatioiteorioihin. Tallinna: Gaudeamus

Sennet Richard (2006) Uuden kapitalismin kulttuuri. Tallinna: Vastapaino

Stoker Gerry (2006) Public Value Management A New Narrative for Networked Governance? American Review of Public Administration: Vol. 36 No. 1 41–57.

Tienari Janne, Meriläinen Susan (2009) Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: WSOYPro.

Tolvila Annamajja (2013) Arvot, arvojohtaminen ja organisaatiokulttuuri – Case Tapiola-ryhmä. Pro Gradu – tutkielma: Tampereen yliopisto.

Tuomi Jouni, Sarajärvi Anneli (2017) Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Tammi: e-kirja

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeita (2009 & 2012): Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakoarvioinnin järjestämiseksi.

Työaikalaki 5.7.2019/872: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

van den Berg Marquite, Arts Josien (2019) Who can wear flip-flops to work? Ethnographic vignettes on aesthetic labour in precarity: European Journal of Cultural Studies 2019, vol 22(4) pp. 452-467

Weeks Kathi (2011) Problem with work. Duke University Press Books.