

Johtajuushaastattelu – opiskelijan ohje

Perustiedot

Johtajuushaastattelu on kurssin osaharjoitus, jonka osuus on 30% kurssin kokonaisarvostelusta. Haastatteluharjoitus voidaan tehdä sekä yksilö- että parityönä. Johtuen COVID-19 -tilanteesta, ennakkoin että useimpien osallistujien on helpompi tehdä harjoitustehtävä yksilötyönä, mutta mikäli pystytte organisoimaan tehtävän ryhmänä, voi harjoituksen tehdä myös pareina. Harjoituksen tehtävänä on etsiä sopiva haastateltava, haastatella hänet ja laatia kirjallinen raportti haastattelun löydöksistä. Haastatteluraportin mitta on rajoitettu **maksimissaan** 3000 sanaan, joka vastaa noin 7-8 sivua tekstiä. Haastatteluraportti on palautettava 6.11.2020 klo 23:59 mennessä opettajan sähköpostiin jouni.virtaharju@aalto.fi. Palauta raporttisi yhtenä PDF-muotoisena dokumenttina.

Haastatteluraportti on laadullinen, johtajuuden “minitutkimus”. Opiskelijat kuulevat ja oppivat johtajuuskokemusta omaavan henkilön kokemuksista ja analysoivat ja refleктоivat niitä. Johtajuussisällön tarkastelun lisäksi harjoitustyössä harjoitellaan haastatteleminen ja laadullisen aineiston analysointia ja siitä kirjoittamista. Haastattelun sisältönä on tyypillisesti jonkinlaisessa esimiestehtävässä toimivan henkilön henkilökohtaiset kokemukset, tämän henkilön käsitykset ja tulkinnat johtajuuden sisällöstä ja siihen liittyvistä keskeisistä piirteistä. Kuten kurssin luennoilla totean, kysytään johtajuudesta useimmiten virallisessa esimiesasemassa toimivilta henkilöiltä, he ovat totuneimpia puhumaan asiasta. Näin ei kuitenkaan tarvitse olla, vaan voit myös käyttää luovuutta johtajuushaastattelun asemoinnissa. Toki tällöin riskinä on, että haastateltavan kyky puhua aiheesta on rajallinen.

Tämä ohjedokumentti antaa vinkkejä seuraaviin kysymyksiin:

- Kuka voisi olla sopiva haastateltava
- Kuinka valmistautua haastatteluun
- Mitä tulee huomioida haastattelua toteuttaessa
- Miten haastatteluaineistoa voi työstää
- Kuinka kirjoittaa haastatteluraportti

Ideasta valmistautumiseen

Kaikki tutkimukset (myös tässä yhteydessä toteutettava minitutkimus eli haastattelu) käynnistyvät ideasta tai tavoitteesta. Haastattelulle asetettava tavoite vaikuttaa kaikkiin työskentelyn vaiheisiin: kehen olla yhteydessä, millaisia kysymyksiä kysyä, millaisella tyylillä haastatella, miten analysoida, kuinka kirjoittaa.

Tämän harjoitustehtävän tavoitteena on oppia johtajuudesta. Tehtävän idea on kuulla haastateltavan omia kokemuksia, tulkintoja, päätelmiä omasta johtajuudestaan ja tunnistaa sekä arvioida näistä kokemuksista kumpuavia tärkeitä, johtajuuteen yleisemminkin liittyviä piirteitä ja yksityiskohtia. Tässä ohjeessa haastattelun tavoite kuvataan yleisesti, jotta ohje palvelisi monia mahdollisia haastatteluasetelmia. Sinun ja/tai ryhmäsi on syytä muodostaa tätä yksityiskohtaisempi tavoite omalle harjoitustehtävällesi. Yksityiskohtaisempi tavoite voi esimerkiksi syntyä siten, että kuulet ennen haastattelua, että tuleva haastateltavasi on onnistunut kääntämään tappiollisen tiimin voitolliseksi. Tällöin haastattelusi voisi esimerkiksi keskittyä tässä muutosprosessissa vaikuttaneeseen johtajuuteen. Kun etsit hyvää haastateltavaa, mieti myös mikä voisi olla haastattelun yksityiskohtaisempi tavoite – tapausesimerkin kautta on usein helpompi puhua kuin täysin yleisesti.

Kuka on sopiva haastateltava

Haastateltavaksi sopii henkilö, jolla on aikaisempaa kokemusta yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden johtamisesta. Tämä henkilö voi olla virallisessa esimiesasemassa tai hän voi olla epävirallisempi johtaja – virallista asemaa tärkeämpää on, että hänellä on kokemusta muiden ihmisten johtamisesta. Huomioi, että näinä aikoina yritykset ovat täynnä ‘manager’ –nimikkeellä työskenteleviä ihmisiä, jotka eivät johda muita ihmisiä vaan ovat ennemmin jonkun asian asiantuntijoita. Toisaalta, tällainen manageri voi olla asemassa, jossa hänen pitäisi vaikuttaa huomattavaan joukkoon ihmisiä ilman hierarkian tarjoamaa vaikuttamisvaltaa. Huomaa, ettei sinun välttämättä tarvitse kurkotella “korkealle” organisaatiossa: esimerkiksi operatiivista työtä tuotanto- tai palveluorganisaation ruohonjuuritasolla johtavalla henkilöllä voi olla enemmän kokemusta ja annettavaa kuin vaikkapa yrityksen strategisessa johdossa työskentelevällä henkilöllä. Sekä vanhat ja kokeneet että nuoret, vasta esimiesuralla aloittaneet voivat olla hyviä haastateltavia. Kokeneemmilla henkilöillä voi olla enemmän tarinoita kerrottavanaan, mutta aloittelevilla esimiehillä ensikokemukset tehtävän vaatimuksista voivat olla tuoreempina mielessä ja he saattavat jopa paremmin tiedostaa miten esimies- ja ei-esimiesasemassa toimiminen eroaa toisistaan. Edelleen, voit myös harkita haastateltavan etsimistä oman välittömän työympäristösi ulkopuolelta. Entä jos haastattelisitkin oman yksityisellä tai julkisella sektorilla toimivan tutun ja turvallisen pomosi sijaan henkilöä, joka vaikuttaa vaikkapa harrastuspiireissäsi (järjestöt, urheilu, opiskelijayhdistys, politiikka tms.)? Entä löytyisikö ystäväsi tai sukulaistesi joukosta hyvää haastateltavaa? Hyviä vaihtoehtoja on joka tapauksessa olemassa, käytä mielikuvitustasi!

Tärkeää! Et voi haastatella itseäsi (se ei ole haastattelu), ettekä voi muodostaa ryhmää niin, että haastattelette toista sen jäsenistä. Harjoituksen tarkoituksena on oppia muilta – ei toistaa omia vakiintuneita käsityksiä. Tavallisesti suosittelen, että haastattelu tehdään kasvokkain. Vuoden 2020 syksyllä tämä on hankalaa Covid-19-tilanteen takia. Siksi suosittelen tekemään haastattelun puhelimitse tai videoneuvotteluna. En suosittelen

chat- tai sähköpostihaastattelemista. Ihmisten välisestä kommunikaatiosta merkittävä osa on sanatonta ja vain tekstiin perustuva kommunikointi voi rajata monien analyysin kannalta kiinnostavien asioiden havaitsemista.

Kuinka valmistautua haastattelutilanteeseen

Haastatteluun valmistautuminen koostuu seuraavien asioiden tekemisestä: haastateltavasta ja hänen johtajuustaustastaan käytettävissä olevan taustatiedon läpikäynnistä, kysymyslistan suunnittelusta ja ryhmän haastatteluroolien sopimisesta.

Haastateltavan taustan ymmärtäminen auttaa haastattelun tavoitteen määrittelemisessä (Mistä olette eniten kiinnostuneet?) ja kysymysten muodostamisessa. Tämän harjoituksen kaltaiset haastattelut voisivat mieluummin olla avoimia ja keskustelevia kuin etukäteen määriteltyjä ja jäykkiä. Silti haastattelulla on syytä olla suunniteltu runko, sillä se helpottaa haastattelulle asettamienne tavoitteiden saavuttamista. Suosittelen opiskelijoille 'puolistrukturoitua teemahaastattelua' haastattelun rakenteeksi. Se tarkoittaa, että haastattelijat valitsevat etukäteen joukon teemoja tai 'laajoja kysymyksiä' joista haluavat keskustella, mutta se tarkka muoto, jolla kysymykset esitetään, jää haastattelussa määrittäväksi. Lopullinen kysymyslista syntyy haastattelussa, kun haastattelija kysyy lisää haastateltavan vastausten perusteella, hakien selvennyksiä, lisäinformaatiota, esimerkkejä jne. Yhteenvetona voi todeta, että tarvitset jonkin verran rakennetta saadaksesi työskentelyn käyntiin, mutta et saisi antaa haastattelusuunnitelman olla esteenä, jos jotain ennakoimatonta ja mielenkiintoista nousee esiin.

Eräs käytännön kysymys, joka on määriteltävä ennen haastattelua, liittyy haastattelu-aikaan: kuinka paljon aikaa haastatteluun on käytettävissä. Tyypillisesti opiskelijoiden tekemät harjoitustyöhaastattelut ovat kestäneet 60-90 minuuttia. Tässä on tietenkin ollut paljon variaatiota: kiireinen yritysjohtaja saattaa antaa vain 20-30 minuuttia opiskelijalle, ja toisaalta olen kuullut myös kertomuksia haastattelusta innostuneista haastateltavista, jotka jatkavat tarinointiaan kolmannelle tunnille. Mieti aikakysymystä etukäteen ja varmista haastateltavaltasi kuinka paljon aikaa hän voi varata haastattelua varten.

Seuraavassa on esimerkkejä yleisistä kysymyksistä. Niiden avulla voit suunnitella omia kysymyksiäsi.

- Mitä tehtäviisi kuuluu, mitä tämä organisaatio tekee, mikä on asemasi tässä organisaatiossa?
- Millainen ura/amatillinen/opiskelutausta sinulla on? Miten päädyit nykyiseen tehtävääsi?
- Miten luonnehtisit itseäsi esimiehenä/johtajana?
- Mitkä ovat olleet sinulle tärkeitä ”johtajuushetkiä”? Onko sinulla esimerkkejä tilanteista, joissa olet onnistunut erinomaisesti tai joissa olet jostain syystä epäonnistunut?
- Onko johtamistehtäviisi kuulunut organisatorisen muutoksen johtamista? Miten ne ovat menneet?

- Mikä sinun mielestäsi on olennaista johtajuudessa/johtajana työskentelyssä? Miksi?
- Mikä ihmisten johtamisessa on haastavaa? Millaisissa tilanteissa on vaikeaa olla johtaja?
- Mikä sinua palkitsee johtamisessa? Milloin olet henkilökohtaisesti tyytyväinen?
- Miten olet muuttanut johtajana/esimiehenä? Mikä on ollut sinulle opettavaista?

Tee oma listasi, varioi tarpeen mukaan.

Jos haastattelua tehdään ryhmänä, niin haastatteluryhmän jäsenten on syytä sopia keskenään millaisissa rooleissa he haastattelutilanteessa toimivat. Onko joku ryhmän jäsenistä päähaastattelija, muiden tehdessä muistiinpanoja esittäen vain tarkentavia kysymyksiä? Vaihdatteko rooleja jossain haastattelun vaiheessa jne.?

Kuinka haastattelu toteutetaan

Jokainen opiskelija/ryhmä vastaa omasta prosessistaan: etsii haastateltavan, sopii aikataulun, paikan, keston. Potentiaalisia haastateltavia voi lähestyä esimerkiksi puhelimitse tai sähköpostitse. Jos et tunne haastateltavaa etukäteen, on ehkä kohteliaista ensin lähettää viesti jossa esittää asian yleisesti (haastatteluharjoitus sille ja sille kurssille, omat odotuksesi ja toiveesi, miksi oletat haastateltavan olevan hyvä haastateltava, mitä tarkkaan ottaen toivot haastateltavalta) ja kerrot soittavasi lähiaikoina. Monille haastateltaville on myös tärkeää tietoa, että haastattelujen sisältö on luottamuksellista. Niitä ei käytetä muuhun tarkoitukseen kuin tämän kurssin harjoitustehtävänä eikä niitä myöskään julkaista tai esitetä missään yhteydessä. Kohteliaisuus ja huomaavaisuus on tärkeää: sinä pyydät toista ihmistä tekemään sinulle palveluksen.

Haastattelun kuluessa tehtävien muistiinpanojen tekemiseen tarvitaan työkaluja. Akateemisessa johtamistutkimuksessa on tapana äänittää haastattelut ja myöhemmin kirjoittaa ne auki yksityiskohtaiseen tekstimuotoon. Tämä translitterointi ei ole välttämätöntä tässä harjoitustehtävässä, silti äänittämistä kannattaa harkita. Äänitteeltä on helppo tarkistaa mitä tarkkaan ottaen sanottiin ja miten. Esimerkiksi jos tallennat videokokouksen, voit myöhemmin tarkastaa siitä ne tarkat termit, joita haastateltava käytti ja varmistaa, että suorat lainaukset ovat tarkkoja. Äänittämiseen on aina pyydettävä lupa haastateltavalta. Jos saat luvan, yritä toimia haastattelutilanteessa niin että kiinnität mahdollisimman vähän huomiota tallennuslaitteistoon. On aina parempi keskittyä haastateltavaan kuin haastattelussa käytettävään kalustoon. Huomioi myös haastattelussa tapahtuva sanaton kommunikaatio: merkitystä muodostavat sekä se *mitä* sanotaan, että se *miten* sanotaan. Voit tehdä merkintöjä muistiinpanoihisi sanomisen tavoista, esimerkiksi kirjoittaa litteraan ”vastaus + [naurua]”. Näistä yksityiskohdista voi olla hyötyä analyysivaiheessa.

Seuraavassa joitain haastatteluvinkkejä:

- Valitse haastattelulle aika ja paikka, jolloin/jossa ette tule keskeytetyiksi.
- Ole paikalla ajoissa ja valmistautuneena.
- Alkuun pääseminen vaatii usein vähän ”small talkkia” jolla orientoit haastateltavaa tilanteeseen ja tehtävään.
- Aloita muistuttamalla haastateltavaa haastattelun tavoitteesta ja kiinnostuksen kohteistasi. Tarkasta kuinka paljon aikaa on käytettävissä. Muista myös kertoa miten haastattelutuloksia käytetään ja että ne eivät ole julkista aineistoa.
- Muista tavoitteesi haastattelun kuluessa, mutta muista olla myös joustava. Usein kiinnostavaa aineistoa syntyy, kun haastateltava pääsee yllättämään sinut.
- Anna haastateltavallesi tilaa, älä puhu hänen päälleen, muista että haastattelun fokuksena ovat hänen ajatuksensa ja näkemyksensä.
- Toisinaan haastateltavia on ohjattava puhumaan todellisista tapausesimerkeistä ja tilanteista yleisten ja abstraktien tavoitteiden ja pyrkimysten sijaan. Toisaalta haastateltavien haastamiseen liittyy aina riskejä – joskus ihmiset loukkaantuvat, jos heidän ajatuksiaan kyseenalaistetaan; joskus haastamisista syntyvät parhaat keskustelut.
- Esitä kysymyksesi selkeästi. Kysy vain yksi kysymys kerrallaan. Huono esimerkki: ”Voitko kertoa minulle tästä muutoshankkeesta? Mitä sinä teit siinä?”
- Tarkentavat kysymykset auttavat sinua ymmärtämään mitä haastateltava tarkoittaa. Esimerkki: ”Mitä tarkoitat, kun sanot, että et oikeasti ole mikään johtaja?”.
- Negatiivisessa muodossa esitettyihin kysymyksiin on vaikea vastata. Esimerkki: ”Etkö tarkoittanut, että organisaatiolle meni tosi huonosti, vai?”
- Miksi-kysymykset ovat voimakkaita kysymyksiä: ne ohjaavat vastaajaa historiallisiin rekonstruktioihin. Toisaalta joku voi kokea ne myös henkilökohtaisina ja niihin saatetaan reagoida defensiivisesti. Esimerkki: ”Miksi et toiminut silloin, vaikka näit että kaikki ei ollut kunnossa?”
- Jos haastateltavasi ei ymmärrä kysymystäsi, auta häntä tarkentamalla kysymystäsi. Jotta pystyt tarkentamaan kysymystäsi, sinun tulee itse olla ymmärtänyt mitä oikeastaan haluat saada selville.
- Avoimet kysymykset tuottavat usein parempaa keskustelua kuin suljetut kysymykset (siis sellaiset joihin voi vastata ’kyllä’ tai ’ei’).
- Toisaalta, toisinaan on hyödyllisempää aloittaa suljetulla kysymyksellä ja näin välttää tekemästä vahvoja oletuksia. Esimerkiksi kysymys ”Mitä positiivisia kokemuksia sinulla on johtajuudesta?” olettaa, että haastateltavalla on positiivisia kokemuksia.
- Älä johdattele haastateltavaasi liian voimakkaasti. Esimerkki: Älä ole urheilutoimittaja ”Taisi olla tosi kova kiri tuossa loppusuoralla, eikös?”

- Yritä pitää kasvojesi ja kehosi kieli neutraalina. Älä toista omia mielipiteitäsi, arvota, kehu tai paheksu haastateltavan kertomusta haastattelutilanteessa. Älä tuomitse haastateltavaasi. Toisaalta mukaan menemistä ei voi koskaan täysin välttää – hyvään haastatteluun kuuluu haastattelijan innostuminen asiasta, joka välittyy haastateltavaan. Tunteilla on tapana tarttua.
- Mieti kuinka paljon teet tulkintaa tai teorisoit haastattelun kuluessa. Älä syötä haastateltavalle omia ajatuksiasi. Esimerkki: ”Luuletko, että se johtui siitä ja tästä...” Toisaalta, haastattelun lähestyessä loppuaan voit mahdollisesti testata jotain omaa alustavaa ajatustasi haastateltavallasi. Pidä kuitenkin huolta, että haastattelun sisältö on haastateltavan suusta, ei sinun suustasi.
- Suppilotaktiikka voi auttaa: Kysy ensin haastateltavan yleistä mielipidettä, ja sen jälkeen konkreettista esimerkkiä. Esimerkki: ”Kuinka tärkeässä asemassa esimies on mielestäsi organisatorisen muutoksen aikaansaamisessa ... Kuinka olet niissä tilanteissa toiminut ... Mitä teit siinä nimenomaisessa tilanteessa?”.
- Muista seurata ajankäyttöä: ”Meillä on aikataulun mukaan vielä 15 minuuttia jäljellä ja haluaisin kuulla mielipiteesi vielä näistä kolmesta asiasta...”.

Kun teet muistiinpanoja, voit kirjoittaa muistiin myös haastateltavasi sanomisten oheen omia tulkintojasi ja tuntemuksiasi. Niistä voi olla hyötyä analyysi- ja kirjoittamisvaiheissa.

Tavallinen tapa päättää haastattelu on kertoa haastateltavalle, miten haastatteluaineistoa tullaan käyttämään ja milloin raportti valmistuu. Voit myös kysyä, haluaako haastateltava tutustua ja/tai kommentoida raporttia. Haastateltavan tarkentavat kommentit voivat olla hyvinkin hyödyllisiä ja lisätä raportin uskottavuutta. Huomioi, että haastateltavan henkilöllisyys ei ole tämän harjoitustehtävän kannalta olennainen asia. Jotkin haastateltavan taustaa ja toimintakontekstia kuvaavat yksityiskohdat ovat tärkeitä lukijan ymmärryksen takaajia, mutta haastateltavan tarkka henkilöllisyys voidaan salata kurssin opettajalta haastateltavan näin halutessa.

Kuinka haastatteluaineistoa analysoidaan

Kokemus on osoittanut, että haastattelumuistiinpanot kannattaa laajentaa yksityiskohtaiseksi muistioksi haastattelun sisällöstä haastattelua seuraavan 24 tunnin kuluessa. Tuon ajan kuluessa ihminen vielä muistaa niitä tuntemuksia ja tulkintoja, joita hänellä oli haastattelun kuluessa. Työstämisen viivästyessä ote aineistoon herpaantuu. Esimerkiksi, kun en itse ole jossain tutkimustehtävässäni kirjoittanut muistiinpanoja kunnolla auki nopeasti, minulla on suuria vaikeuksia edes muistaa mistä muistiinpanoni kertovat. Toimiva tapa tehdä tämä on kirjoittaa haastattelun etenemistä kuvaava tarina, kirjoittaa sanatarkasti ylös tärkeimmiltä tuntuvat suorat lainaukset haastateltavan puheesta ja kirjoittaa ko. narratiivin oheen myös omia tulkintoja, hypoteeseja ja

mahdollisia analyysiaihoita. Jos olet nauhoittanut haastattelun, niin haastatteluun on helpompi palata myös myöhemmin. Haastattelunauhaa voi kuunnella myös siitä näkökulmasta, että tutkii miten itse haastattelutilanteessa reagoi haastateltavan kertomuksiin. Saatat itsekkin yllättyä, kun tunnistat reaktioitasi haastattelun kuluessa. Muista kirjoittaa myös muistiin haastattelun teknisiä yksityiskohtia; milloin se tehtiin, missä, kuka haastateltava oli ja mikä oli hänen asemansa/organisaationsa, kauanko haastattelu kesti. Näitä tietoja tarvitaan varsinaista raporttia kirjoitettaessa.

Varsinainen aineiston analyysi käynnistyy haastattelun tavoitteiden mieleen palauttamisesta. Tässä opiskelijahaastattelussa analysointi voidaan tehdä varsin yksinkertaista ja suoraviivaista tapaa noudattaen. Sisällön analyysillä tarkoitetaan kerätyn aineiston systemaattista läpikäyntiä: haastattelusisällön järjestelyä ja kuvaamista. Analyysissa huomio voi kiinnittyä yksittäisiin termeihin, lauseeseen, lausahdukseen, tai pidempiin argumentteihin. Paikanna keskeisiä elementtejä haastattelusta, keskustele niistä kollegoidesi kanssa ja päättäkää, miten esitätte johdonmukaisen tarinan tai kuvauksen haastateltavan johtajuuskäytännöistä ja – näkemyksistä. Koska emme tällä kurssilla ensisijaisesti opiskele tutkimusmenetelmiä, on analyysin tekeminen melko suoraviivaisella, sisällön analyysin tasolla erinomaisen sallittua ja jopa perusteltua. Toki jos olet muiden opintojesi/työkokemuksesi kautta jo erilaisten tutkimusmenetelmien taitaja, voit luonnollisesti hyödyntää hyvää osaamistasi.

Raportin kirjoittamisesta

Kirjoittaminen on kriittinen vaihe laadullisen tutkimuksen tekemisessä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen tulokset ”syntyvät” kirjoittamisvaiheessa. Tutkiva kirjoittaminen on yrityksiä ja erehdyksiä sisältävä pienten askelten prosessi, jossa testataan, hylätään ja täsmennetään aineistosta tehtäviä tulkintoja. Laadullinen tutkimusraportti eroaa määrällisestä raportista siinä suhteessa, että määrällisessä raportissa moni tutkimusta määrittävistä tekijöistä on jo kiinnitetty ennen kirjoittamisvaihetta. Kaikkeen kirjoittamiseen liittyy joka tapauksessa luovuutta. Luovien elementtien lisäksi raportilla on perusrakenne: johdanto, otsikointi, haastateltavan vastausten kuvausta ja raportin kirjoittajien havaintoja ja tulkintoja joko haastateltavan vastausten ohessa tai erillisenä osiona kuvausten jälkeen. Raportilla on hyvä olla myös yhteenvedävä osio, jossa keskeiset havainnot ja opit on koottu yhteen ja kiteytetty. Laadullisessa kirjoittamisessa hyödynnät karkeasti kuvaten kahta erilaista tekstiosiota raportin kokoamisessa: kuvailevaa tekstiä ja arvottavaa tekstiä. Kuvaileva teksti menee lähelle alkuperäistä aineistoa, siitä pitää välittyä haastateltavan tieto. Arvottava teksti on se osio, jossa sinä harjoitustyön tekijä tuotat lisäarvoa raporttiin analyysillä, asemoinnilla, teorisoinnilla ja/tai arvottamisella. Toinen taso, jolla liikut kirjoittaessasi, on yleisen ja yksittäisen tasot – milloin kuvaat yleisemmin ja milloin jonkin yksityiskohdan kautta. Laadullisen tutkimuksen eräs laatuksiteereistä liittyy siihen, että työn lukija tunnistaa eri ”kertojat” tekstistä. Lukijalle tulisi tehdä selväksi, milloin jokin argumentti

on haastateltavan puheesta ja milloin argumentti on haastattelijoiden reaktiota siihen mitä ovat kuulleet. Laadullisessa kirjoittamisessa voidaan käyttää esimerkiksi ensimmäisessä persoonassa kirjoittamista tehokeinona: ”Olimme ymmärtäneet tämän siten...”. Taitavat kirjoittavat osaavat myös hyödyntää aikamuotoja, nykyisyyttä ja mennyttä, raportin kirjoitusasun rakentamisessa.

Jos tämä tuntuu kovin vieraalta ja vaikealta, voit pohtia esimerkkiä journalismin piiristä. Laadullisen kirjoittamisen ja (hyvän) journalismin välillä on monia samankaltaisuuksia. Tutkimuksellisessa raportissa on todennäköisesti vähemmän haastatteluasetelman kuvausta ja vähän etäisempi ja strukturoidumpi ote kuin journalistisessa artikkelissa. Kurssin lukupaketissa on myös empiirisiä artikkeleita. Niitä tutkimalla näet joitain esimerkkejä siitä miten laadullista johtajuuden analyysia on tehty.

Kuten edellä kirjoitin, tiedon tai väitteen alkuperän, ”esittäjän”, tunnistaminen on tärkeää. Suorien lainausten käyttö on siksi suositeltavaa. Lainauksen käyttö onkin yleisin tekniikka, jolla haastateltavien näkemystä tehdään lukijan tietäväksi. Osuvat lainaukset lisäävät lukijan kiinnostusta sisältöön ja parantavat tekstin ymmärrettävyyttä, luettavuutta ja lisäävät luotettavuuden ja autenttisuuden tuntua. Lainauksilla voi myös tehokkaasti korostaa tärkeinä pitämiään yksityiskohtia. Huomaa, että kirjoittajien tulkintojen ja mielipiteiden esiintuominen on olennaista. Et ole vain neutraalisti raportoimassa, olet myös muodostamassa jotain kantaa. Opiskelijoiden ideat, yllätyksen aiheet, ennakkoluulot tai työstä heräävät kysymykset ovat tärkeitä raportin rakennuspalikoita ja lisäävät mausteita raporttikokonaisuuteen.

Siis, huomioi että raportointi UKK-muodossa (Usein Kysytyt Kysymykset) eli palauttamalla lista kysymyksiä ja vastauksia ei ole kurssin laatuksiteerit täyttävä vaihtoehto. UKK-versio on hyvä lähtökohta kirjoittamiselle, johon raportioijat tuovat oman lisäarvonsa, omat tulkintansa, analyysinsä, yleistyksensä, lisäten tekstin luettavuutta ja argumentoinnin vahvuutta. Kirjoittamisesta on usein esitetty viisautta, jonka mukaan tekstin ensimmäinen versio kirjoitetaan itselle ja vasta sitä seuraavat versiot alkavat palvella muita lukijoita. Tämän raportin pääasiallinen lukija on kurssin opettaja, hän arvioi ja arvostelee tekstin laadun. Lisäksi kirjoittaessanne raporttianne toivon, että ajattelette että myös haastateltava on eräs raportin hyötyjistä.

Raportin voi kirjoittaa suomeksi, ruotsiksi tai englanniksi.

Raportin arviointi

Arvioin haastatteluraportteja seuraavia kriteerejä hyödyntäen:

1. Erotanko haastateltavan ja hänen näkemyksensä raportista? Onko raportti johdonmukainen kokonaisuus? Onko raportilla kuvattua tavoitetta ja täyttyykö tämä tavoite?
2. Sisältääkö raportti oleellista ja kiinnostavaa johtajuutta käsittelevää sisältöä?
 - Kuinka paljon sisältöä on mukana: useita rikkaita elementtejä vai vain harvoja yksityiskohtia?
 - Onko raportissa konkreettisia esimerkkejä ja tilannekuvauksia vai tapahtuuko kuvaus lähinnä yleisluonteisten tavoitteiden ja normatiivisella ”miten asioiden kuuluisi olla” tasolla?
 - Onko raportissa esimerkkejä, lainauksia ja/tai vinjettejä, jotka tukevat argumentointia?
3. Erotanko raportista kirjoittajien analyysin ja tulkinnan? Käsittelevätkö kirjoittajat sitä mitä ovat haastateltavalta kuulleet? Onko ryhmällä omaa perusteltua tulkintaa ja mielipidettä siitä mitä heille on kerrottu? Tuottaako analyysi lisäarvoa kuvaukselle?
 - Huomaa, että tässä harjoituksessa ei arvostella haastateltavia, vaan haastattelijoiden työn tuloksia. Hyvä haastateltava helpottaa tietenkin hyvän raportin ja edelleen hyvän pisteytyksen saavuttamista, mutta silti kaikkein keskeisintä on se mitä te saatte aikaan keräämälläne aineistolla.
4. Millaisia johtopäätöksiä kirjoittajat tekevät? Ovatko kirjoittajat osanneet yhdistää löydöksiään omiin henkilökohtaisiin kokemuksiinsa ja/tai kurssin sisältöön?
 - Tämän harjoituksen perusidea ei ole pakottaa haastattelun sisältöä johonkin kurssilla tai kurssin ulkopuolella esitettyyn teoreettiseen tulkintaan johtajuudesta. Paino on haastateltujen omien johtajuustulkintojen kuvaamisessa ja arvottamisessa. Haastattelun sisältöä saa toki teorisoida kurssilla käsiteltävän kirjallisuuden avulla. Kurssikirjallisuus tarjoaa mahdollisuuksia tehdä näistä johtajien ’paikallisteorioista’ yleistyksiä. Yhteyksien, linkkien ja kyseenalaistuksien tekemisessä kurssikirjallisuus siis voi olla hyödyksi.
 - Harjoitustyön tavoitteena ei ole tuottaa universaalia, hyvän johtajuuden kuvausta, vaan mielenkiintoisia ja teräviä huomioita yksittäisestä johtajuusesimerkistä.
5. Yleinen kirjoittamisen laatu: Onko raportilla toimiva rakenne, onko teksti luettavaa ja soljuvaa, kirjoitusvirheiden määrä jne.