

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamiskorkeakoulu

## KOKEMUKSIA TUNTEISTA JOHTAJUUDESSA

Yrityksen johtaminen  
Pro Gradu -tutkielma  
Kesäkuu 2014  
Ohjaajat: Helena Forsman  
Marjo Lamminen

Niina Tannila

# TIIVISTELMÄ

Tampereen Yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen
Tekijä:	TANNILA, NIINA
Tutkielman nimi:	Kokemuksia tunteista johtajuudessa
Pro Gradu -tutkielma:	80 sivua
Aika:	Kesäkuu 2014
Avainsanat:	tunteet, johtajuus, tunneprosessi, johtajuussuhde

---

Kiinnostus tunteisiin johtajuuden yhteydessä on lisääntymässä. Vuosituhannen vaihteessa tunteita kohtaan on usein otettu välineellinen lähestymistapa, ja niitä on käsitelty mahdollisuutena parempaan suorituskyykyyn. Uudempi lähestymistapa on tarkastella johtajuuden kokemista ja ymmärtämistä tunteiden kautta. Myös tässä tutkimuksessa tarkastellaan kysymystä: ”Miltä johtajuus tuntuu?”.

Tutkimus on toteutettu narratiivisena analyysina haastatteluaineistosta. Tunteita lähestytään sosiaalisesta näkökulmasta ja tarinallisuuden puitteissa. Teoriaosuudessa tarkastellaan eri johtajuusteorioiden tapaa käsittää tunteet johtajuudessa. Käsiteltävät teoriat ovat lopulta valikoituneet aineistosta esille nostettujen tulkintojen kannalta olennaisimmiksi. Aineisto lähestyy johtajuuden kokemisen teemaa alaisen näkökulmasta.

Tutkimuksen tarinoista nostettiin erityiseen käsittelyyn minuuden rakentumisen tunneprosessi, voimaantumisen tunneprosessi sekä karismaattisuuden kokemisen tunneprosessi. Tunneprosessien taustalla vaikuttaviksi tekijöiksi nostettiin käsittelyyn alaisten kokemukset tunneprosessien mukauttamisesta sekä jaetun tarinan tunneprosessessa kontrolloiva luonne. Jaettu tarina on vuorovaikutuksessa syntynyt tapa hahmottaa todellisuutta, ja se määrittelee vaatimuksia sekä alaisen että johtajan tunneprosesseille.

# SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO.....</b>	<b>5</b>
1.1 Tunteiden merkitys johtajuudessa.....	5
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	8
1.3 Keskeiset käsitteet ja rajaukset.....	9
1.4 Tutkimuksen toteutus.....	11
<b>2 NÄKÖKULMIA TUNTEISIIN JOHTAJUUDESSA.....</b>	<b>14</b>
2.1 Tunteet.....	14
2.1.1 Tunteiden tutkimisen lähestymistavat.....	14
2.1.2 Tunteet organisaatiotutkimuksessa.....	15
2.1.3 Kontrolli ja rooliodotukset.....	17
2.1.4 Improvisaatio ja spontaanisuus.....	19
2.2 Tunteet ja johtajuus.....	20
2.2.1 Johtajuusteoriat.....	20
2.2.2 Vaikuttava ja inspiroiva johtajuus.....	22
2.2.3 Autenttinen johtajuus.....	26
2.2.4 Sosiaalisesti konstruoituva johtajuus.....	30
2.2.5 Johtajuuden tunteet.....	34
<b>3 TUTKIMUSMENETELMÄT.....</b>	<b>38</b>
3.1 Tutkimuksen lähtökohdat.....	38
3.1.1 Tieteenfilosofinen lähestymistapa.....	38
3.1.2 Tutkimusstrategia.....	40
3.2 Aineisto.....	42
3.2.1 Aineiston keruu.....	42
3.2.2 Aineiston analyysi.....	43
3.3 Tutkimuksen luotettavuus ja etiikka.....	45
<b>4 KOKEMUKSIA TUNTEISTA JOHTAJUUDESSA.....</b>	<b>48</b>
4.1 Tutkimuksen taustaa.....	48
4.2 Tarinat.....	49
4.2.1 Muiden tarinasta omaan tarinaan.....	49
4.2.2 Esimiehen puolestapuhuja.....	50
4.2.3 Muotoaan muuttava jännitys.....	52
4.2.4 Rentous ja vaivattomuus.....	53
4.2.5 Reiluus ja suoruus.....	54
4.2.6 Me vastaan muut -henki.....	56
4.2.7 Autenttisuuden kokemus.....	56
4.2.8 Puolien pitäminen.....	58
4.2.9 Huomioiduksi tulemisen kokemus.....	59
4.2.10 Huomiotta jäämisen ja ulos savustamisen kokemus.....	60
4.2.11 Avoimuus.....	61
4.2.12 Omaan ammattitaitoonsa luottaminen.....	61

4.3 Tärkeimmät teemat.....	62
4.3.1 Minuuden rakentumisen tunneprosessi.....	63
4.3.2 Johtaja muuttumattomampi osapuoli.....	65
4.3.3 Johtajuussuhteen välineellinen luonne voimaantumisen tunneprosessissa.....	66
4.3.4 Läheisyys osana karismaattisuuden kokemisen tunneprosessia.....	68
4.3.5 Jaettu tarina tunneprosessien johtajana.....	69
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET.....</b>	<b>71</b>
<b>LÄHTEET.....</b>	<b>75</b>

## KUVIOT

Kuvio 1 Tutkimusprosessi.....	12
Kuvio 2 Aineiston analyysi.....	45

## TAULUKOT

Taulukko 1 Tunteet johtajuusteorioissa.....	35
Taulukko 2 Haastateltavien taustat.....	48
Taulukko 3 Tarinoiden teemat.....	64

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tunteiden merkitys johtajuudessa

Tunteita on alettu ottaa huomioon organisaatiotutkimuksessa laajemmin vasta vuosituhaten vaihteessa (Bolton, 2005, 13–14). Waldronin (2012, 4) mukaan suurin osa organisaatiotutkimuksesta on keskittynyt tunteisiin lähinnä muiden toimintojen sivutuotteena, etsien esimerkiksi alhaisen moraalien tai työtyytyväisyyden vaikuttimia. Eri tieteenalat ovat valinneet omat lähestymistapansa. Psykologit tutkivat tunteita usein biologisesta tai evolutiivisesta näkökulmasta, johtajuustieteissä tunteet nähdään piilevänä ja hyödynnettävänä resurssina, kun taas organisaatiotieteissä tunteet hahmotetaan yleensä sosiaalisesti konstruotuvina. (Waldron, 2012, 10.)

Kiinnostus tunteiden merkitykseen johtajuudessa on kuitenkin lisääntynyt ja muodostunut joissakin yhteyksissä ehkä jopa muodikkaaksi (Toegel, Kilduff & Anand, 2013, 336). Varsinkin palvelualoilla tunteiden johtamisesta on tullut käytännössä merkittävä tapa johtaa tuottavuutta (Toegel ym., 2013, 336). Työntekijöitä arvioitaessa ”intohimo” työtä kohtaan sekä henkilökohtainen omistautuminen organisaatiolle ovat nousseet huomioon otettaviksi kriteereiksi. Toisin sanoen työntekijältä odotetaan henkilökohtaista ihmissuhdetta muistuttavaa suhdetta organisaatioon, mikä myös osaltaan vaatii uudentyyppistä johtajuutta. (Andersen & Born, 2008.)

Eräs esimerkki kasvaneesta kiinnostuksesta tunteiden merkitykseen on tunneälyn käsite. Tunneälyn kuuluvat keskeisimmät piirteet ovat omien tunteidensa tunnistaminen, tunteiden hallitseminen, itsensä motivointi, toisten tunteiden tunnistaminen sekä ihmissuhdetaidot (Goleman, 1996, 43–44). Muodikkaan käsitteestä on tehnyt sen vertaaminen perinteiseen älykkyyden käsitteeseen. Esimerkiksi Mayerin ja Saloveyn (1997, 5) määritelmän mukaan tunneäly on kykyä käyttää tunteita ajattelun apuna, ymmärtää tunteiden kautta syntynyttä tietämystä sekä käyttää tunteita henkilökohtaisen kehittymisen apuna. Koska mallissa tunteet esitetään puutteelliseksi todettua rationaalista älykkyyttä

tehostavina tekijöinä (vrt. George, 2000, 1033–1034), se on kasvanut yleisessä käsittelyssä ”kaksi kertaa merkittävämmäksi kuin älykkyysosamäärä” (Mayer, Ciarrochi & Forgas, 2001, 13). Tunneäly on uuden ajan ratkaisu kaikkiin ratkaisemattomiin ongelmiin (vrt. Fineman, 2004). Osa uusista johtajuusteorioista korostaa kuitenkin samanaikaisesti aitouden ja autenttisuuden merkitystä (vrt. Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005), mikä tunneälyyn yhdistettynä on paradoksista. Tunneälykäs toimija nimittäin tuo esille oikeanlaisia tunteita riippumatta siitä, mitä sisimmässään tuntee (Molander, 2003, 19–20; Fineman, 2004).

Toegel ym. (2013) havaitsivat tutkimuksessaan, että esimiehet pitivät toteuttamaansa tunnetyöskentelyä työntekijöiden tukemiseksi ylimääräisenä ja normaaleihin työtehtäviinsä kuulumattomana, kun taas alaiset pitivät sitä esimiehen rooliin kuuluvana. Alaiset kokivat esimiehen edustavan organisaatiota, jolloin he kokivat osoittavansa kiitollisuutta toimimalla organisaation kannalta hyödyllisesti. Esimiehet taas pitivät tukemista henkilökohtaisena valintana ja odottivat siitä siten vastavuoroista palvelusta henkilökohtaisella tasolla. (Toegel ym., 2013.) Emootiot huomioon ottavan johtajuustyylin on todettu vaikuttavan positiivisesti työntekijän hyvinvointiin (Zineldin & Hytter, 2012) ja sitä kautta myös työn tuloksellisuuteen (Piper & Monin, 2006, 82), mutta yllä mainittu ristiriita sosiaalisissa odotuksissa aiheuttaa esimiehille emotionaalista stressiä (Toegel ym., 2013). Monien organisaatioiden vakiintuneet toimintatavat ja rakenteet eivät myöskään välttämättä tue emotionaalisen avun antamista, vaan sen toteuttaminen johtaa useasti pikemminkin negatiivisiin seurauksiin esimiehen uralla (Frost, 2003). Esimiesten tästä huolimatta toteuttama emotionaalinen tuki on siten lähinnä henkilökohtaista halua helpottaa kollegoiden taakkaa (Toegel ym., 2013).

On mielenkiintoista, että herännyt kiinnostus tunnejohtamiseen ja esimiesten valmentamiseen tunnejohtamisessa ei kuitenkaan näy esimiesten itsensä uralla kuin päinvastoin negatiivisesti. Ehkä tunteiden vaikutusten tiedostaminen ja hyödyntäminen on kuitenkin edelleen heikkoa. Tunteiden luonteeseen kuuluu, etteivät ne ole koskaan täysin kontrolloitavissa (vrt. Bolton, 2005, 133–152), ja siten niitä on vaikea ymmärtää ja hyödyntää yksinkertaistetuilla malleilla. Tunteiden kommunikoiminen ja ilmaiseminen on usein rajoittunutta verrattuna sisäiseen kokemusmaailmaan, mikä johtaa siihen, ettei

tunteita käytännössä voi johtaa vaan enemmän politikoida (Fineman, 2004, 720–721). Tunteita on siis vaikea suoraan käyttää tuloksenteon välineinä, sillä tunteiden hyödyntämiseen perustuvia strategioita on vaikea suoraviivaisesti käytännössä toteuttaa.

Voisiko siis olla niin, että tunteiden johtamisen omaksuminen osaksi tuloksen johtamista on yhä välineellistä suhtautumistavaltaan? Toisin sanoen jokainen tunne pitäisi pystyä havaitsemaan, määrittelemään ja luokittelemaan joko tulosta heikentäväksi ja siten interventioilla minimoitavaksi tai tulosta kasvattavaksi ja siten yleisesti odotettavaksi ja kannustetuksi. Välineellisyydestä on tullut myös oletusarvo, Toegelin ym. (2013, 350) tutkimuksessa alaiset tuloksivat esimiehen toteuttaman emotionaalisen avun olevan tavoitteiltaan suorituskyvyn parantamiseen tähtäävää ja siten itsekeskeistä. Suuri osa tunteiden vaikutuksia organisaatioissa käsittelevistä tutkimuksista on keskittynyt kvantifioimaan tunteet käyttämällä numeerisia mittareita eri tunteiden ilmiäsuista (Fineman, 2004, 721–722). Tämä lähestymistapa on kuitenkin ristiriidassa tunteiden kokemuksellisen ja subjektiivisen luonteen kanssa. Organisaatioissa on läsnä monimuotoisuuden hallinnan vuoksi erilaisia kontrollin muotoja, esimerkiksi määräysten ja sääntöjen kautta tapahtuvaa, hierarkiaan ja organisaatiokaavioon liittyvää sekä käyttäytymisen sosiaalista sääntelyä (Martin, Knopof & Beckman, 1998, 430). Koska kontrollointi on perinteinen tapa hallita ja pitää monimuotoisuutta koossa, myös tunteiden läsnäolon tiedostaminen johtaa nopeasti kysymykseen: miten tätä kaikkea voi tai pitää kontrolloida?

Tästä kaikesta herää kysymys, toteuttaako tämä lisääntynyt kiinnostus tunteiden ja johtamisen yhdistämiseen todellisuudessa paljon puhuttuja pehmeitä arvoja johtamisessa vai onko se sittenkin vain uusi tapa lokeroita ja hyödyntää työntekijöitä? Tunteiden kvantifioimisen myötä niiden huomioon ottamisesta muodostuu helposti yksilöllisen ymmärtämisen sijaan kilpailuasetelma, jossa työntekijä arvotetaan sen mukaan miten hän näillä mittareilla sijoittuu (Fineman, 2004, 725). Tämä kilpailuasetelma muodostuu yhdistelmänä tunteiden merkityksellisyyden tiedostamisesta syntyneestä kontrollointipakosta ja perinteisestä kilpailuhenkisyydestä. Tunteet on siis otettu yhdeksi osaksi perinteistä kilpailulähtöistä ajattelumallia.

Välineellisessä suhtautumistavassa tilannetta yritetään hallita käsittelemällä tunteita samalla tavoin kuin asioita rationaalisessa yhteiskunnassa on yleensä totuttu käsittelemään, eli yrittämällä yleistää objektiivisesti tavoittamattomissa olevaa henkilökohtaista kokemuksellisuutta (vrt. Fineman, 2004, 720). Samalla spontaanisti tunteiden johtamisesta huolimatta tapahtuviin tunneilmiöihin ei tässä mallissa osata suhtautua tai ne jätetään huomiotta (vrt. Bolton, 2005, 133–152; Lewis, 2008). Vigoda-Gadot ja Meisler (2010) tuovat esille, että logiikan ja rationaalisuuden ajatellaan yhä saavan aikaan oikeudenmukaisimmat ratkaisut, mutta käytännössä suuri osa toiminnasta on kuitenkin sattumanvaraista, intuitioon tai spontaaniuteen perustuvaa. Lewis (2008, 132–133) vie tulkintaa eteenpäin mainitsemalla, että työelämä on perinteisesti mielletty maskuliiniseksi alueeksi ja siten feminiiniseksi luokitellut tunteet ja tunteen ilmaisut eivät ole kuuluneet arvostettavaan työntekoon. Tunteiden ilmaisemista tai läsnäoloa työpaikalla on kulttuurisesti pidetty pitkään epäpätevyyden tai heikkouden osoituksena, niiden on uskottu häiritsevän ja heikentävän työn tehokkuutta (Waldron, 2012, 4; Molander, 2003, 9; Frost, 2003, 13). Tähän ajatusmalliin kun yritetään yhdistää uusi käsitys siitä, että tunteet ovat tärkeässä osassa tuottavuuden kannalta, välineellinen ja spontaanit tunneilmiöt huomiotta jättävä lähestymistapa syntyy helposti seurauksena. Tällöin tunteet ovat jotakin, minkä mahdollisuudet pitää hyödyntää, mutta tunteiden inhimilliset vaikutukset jäävät huomiotta. Tässä tapauksessa esimerkiksi esimiehet voivat joutua tilanteeseen, jossa heidän työtehtäviinsä kuuluu suunnata alaisten tunteet kohti yhteisiä päämääriä, mutta he joutuvat yksin käsittelemään siitä aiheutuvat henkilökohtaiset seuraukset (vrt. Frost, 2003).

## **1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset**

Aikaisempi tutkimus on siis keskittynyt perustelemaan tunteiden merkitystä. Perusteluina toimivat useasti työn tuottavuuteen, työtyytyväisyyteen tai työhyvinvointiin liittyvät korrelaatiot. Kuvailevat tutkimukset ovat useasti keskittyneet tutkimaan organisaation ilmapiiriä ja mahdollisia tietoisien tunteiden johtamisen epäonnistumiskohtia. Ladkinin (2013, 331) mukaan tällä hetkellä tarvitaan tutkimuksia vastaamaan kysymykseen miltä johtajuus ja johtajuussuhteessa oleminen tuntuvat. Tämä tutkimus lähteekin liikkeelle Ladkinin kysymyksestä sekä perehtyy kokemuksiin ja tunteisiin johtajuuteen liittyen. ”Miltä tuntuu?” -kysymys tarkoittaa yleensä spontaaneja tunnekokemuksia ja juuri tästä



näkökulmasta tunteita johtajuudessa on tutkittu vähemmän. Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena ovat tunneprosessit, jolloin kyseessä ei ole pelkästään yksittäisiä ilon ja ärsytyksen kaltaisia tunteita, vaan myös tunteiden muodostuminen, muuttuminen tai kehittyminen voi olla yksi kokemukseen vaikuttava tunneprosessi. Tunneprosessit eivät välttämättä ole tavoitteellisia tai niiden tavoitteet voivat olla tilanteen mukaan muuttuvia. Mikäli tässä tutkimuksessa tarkoitetaan tietoista ja tavoitteellista tunteisiin vaikuttamista, käytetään ilmaisuna muotoa tunteiden johtaminen.

Tutkimuksessa perehdytään johtajuuden tunneprosesseihin alaisten kokemusten kautta. Johtajuus ei kuitenkaan tarvitse muodostuakseen esimiehen ja alaisen välistä suhdetta, vaan sitä ilmenee monenlaisissa yhteyksissä (Uhl-Bien, 2006, 664). Voi jopa sanoa, että johtajuutta ilmenee yleensä aina tilanteissa, joissa ihmisiä kokoontuu yhteen (Van Vugt, 2006, 354). Sosiaalisen konstruktionismin näkökulman mukaan johtajaa ja alaista ei edes voi erottaa toisistaan, sillä molemmat yhdessä ovat osa johtajuuden ilmiötä (Ladkin, 2013, 328). Tutkimuksen resurssien puitteissa tarinat kuitenkin tarkastelevat johtajuutta alaisen näkökulmasta. Tutkimuksen tutkimuskysymys on:

Millaisia tunneprosesseja alaisten tarinoissa johtajuudesta ilmenee?

Emootioiden henkilökohtaisessa käsittelyssä, tulkinnassa ja ilmaisussa on eroavaisuuksia yksilöiden välillä (vrt. George, 2000, 1034–1036), mikä vaikuttaa siihen kuinka yksilö arvioi tuntemuksiaan. Tunteiden kokemiseen, ilmaisuun ja säätelyyn vaikuttavat esimerkiksi ikä, asema organisaatiossa tai aikaisemmat henkilökohtaiset kokemukset. Jokaisen kokemuksen arvostaminen itsenäisenä kokonaisuutena auttaa ottamaan huomioon tätä monimuotoisuutta, sillä kokemus sisältää oman kontekstinsa. Tutkimuksesta saatavien tulosten on siis tarkoitus lisätä ymmärrystä siitä miltä johtajuus spontaanisti tuntuu ja miten se koetaan.

### **1.3 Keskeiset käsitteet ja rajaukset**

Johtajuutta ilmiönä on monella erilaisella tavalla yritetty määritellä. Ladkin (2013, 328) nostaa esille kuinka johtajuuden tutkimisessa hankalinta on se, että johtajan ja alaisen

välissä tapahtuvaa ilmiötä on vaikea tarkastella. Tämän vuoksi tutkimukset ovat usein keskittyneet johtajiin ja alaisiin erillisinä entiteetteinä, vaikka sosiaalisen konstruktion näkökulman mukaisesti molemmat ovat erottamaton osa ilmiön kokonaisuutta (Ladkin, 2013, 328). Tässä tutkimuksessa tarkastellaankin johtajuutta ilmiönä, jonka muodostumiseen keskenään vuorovaikutuksessa olevat osapuolet vaikuttavat. Johtajuus muodostuu sosiaalisesti määriteltyihin roolikäsityksiin astumisen ja niiden toteuttamisen kautta. Nämä roolikäsitykset rakentuvat sosiaalisen vuorovaikutuksen prosesseissa. Tässä tutkimuksessa todellisuus ilmenee ihmisten kokemuksissa ja tulkinnoissa, jolloin tarkoituksena ei ole löytää niistä erillistä objektiivista totuutta.

Koska johtajuutta käsitellään osapuolistaan riippuvaisena ilmiönä, teoriassa ei keskitytä erillisesti alaisiin tai johtajiin, vaan eri teorioita tarkastellaan yhdistävästä näkökulmasta. Sen sijaan tässä tutkimuksessa johtajuusteoriat on jaoteltu kolmeen kategoriaan sen perusteella, miten ne käsittelevät tunteiden merkitystä. Nämä kategoriat ovat vaikuttava ja inspiroiva johtajuus, sosiaalisesti konstruoituva johtajuus sekä autenttinen johtajuus. Koska tässä tutkimuksessa johtajuus käsitetään vuorovaikutuksellisena ilmiönä, eri johtajuusteorioita lähestytään pohtien niihin liittyvää merkityksenantoa. Tieteellinen tieto syntyy kielellisessä merkityksenannon prosessissa (vrt. Gergen & Thatchenkery, 2004), jolloin eri teorat kuvaavat erilaisia ilmiölle annettuja merkityksiä.

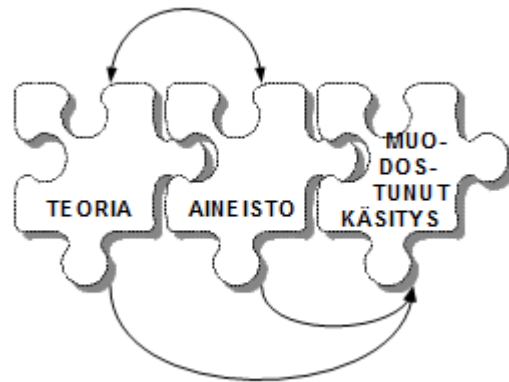
Tunteita tarkastellaan tässä tutkimuksessa tunneprosessien kautta. Tällöin tarkastelun kohteena ovat yksittäisten tunteiden lisäksi myös monipuolisemmat tunnekokonaisuudet. Tunneprosessi tarkoittaa prosessia, jossa ilmenee tunteita ja näihin tunteisiin kohdistuu käsittelyn ja ymmärtämisen toimia. Käsittelyn ja ymmärtämisen kautta yksilö muodostaa tunneprosessille merkityksiä. Nämä merkitykset ovat riippuvaisia yksilön tulkinnoista tilannetta ja tunteita kohtaan. Tutkimuksessa tarkastellaankin tunteita ja tunneprosesseja vuorovaikutuksellisesta näkökulmasta, jossa yksilö on samanaikaisesti sekä merkityksiä luova toimija että määrittelyn kohteena oleva objekti (vrt. Kauppinen, 2010, 25). Tämä siis tarkoittaa, että luodessaan tulkintoja yksilö vaikuttaa suhteen kautta muihin, mutta suhteen kautta myös muiden antamat määritelmät vaikuttavat yksilöön itseensä.

Tunteilla tarkoitetaan usein sekä emootioita että mielialoja (vrt. George, 2000, 1033; Humphrey, 2002). Tunnesanaston terminologia ei kuitenkaan ole vakiintunut, varsinkaan eri kielten välillä. Suomen kielessä sana emootio on yläkäsite, joka kattaa alleen kaiken tunnetilan fysiologisista reaktioista sisäiseen kokemiseen ja kognitiiviseen arviointiin (Molander, 2003, 23). Englannin kielellä emootio kuitenkin tarkoittaa tunteen ulkoista ilmenemismuotoa ja sana tunne subjektiivista kokemusta (Fineman, 2003, 8). Silti esimerkiksi Kauppisen (2010, 41–42) tulkinnan mukaan emootio ja tunne tarkoittavat lähes samaa. Mielialan määritelmä on kohtalaisen yksimielinen, kyseessä on pidempiaikainen yksittäisiin tilanteisiin liittymätön tunnetila (Fineman, 2003, 8; Kauppinen, 2010, 42). Koska tässä tutkimuksessa tunteita tutkitaan johtajuuteen liittyen, on tarkoituksenmukaista ottaa huomioon tunneilmiöiden laajempi kirjo, jotta käsitteen hyöty ei muodostuisi liian suppeaksi. Näin ollen tutkittavat tunneprosessit kattavat sekä tunteet että mielialat. Tunteiden fysiologiset vaikutukset, kuten kuormittavuus, on kuitenkin jätetty tässä tutkimuksessa käsittelemättä. Valinta on tietoinen rajaus, sillä tutkimusta ei ole tarkoitus viedä biologiseen suuntaan.

#### **1.4 Tutkimuksen toteutus**

Koska tutkimuksen keskiössä on kokemuksellisuus, toteutustavaksi on valittu laadullinen tutkimusote. Kokemuksellisuutta ja todellisuuden sosiaalisesti rakentuvaa luonnetta on tarkoitus lähestyä narratiivisesta näkökulmasta, jonka mukaan tarina ja kielelliset valinnat kuvaavat yksilön tapaa määritellä ilmiön todellisuutta (vrt. Gergen & Thatchenkery, 2004, 236–237). Tarinallisessa muodossa voidaan hahmottaa mikä tahansa ihmiselämään liittyvä yksittäisistä kokemuksista elämänkulkuun (Hänninen, 2002, 19).

Tutkimuksen teoriaosa sisältää eri johtajuusteorioiden näkemyksiä tunteista johtajuudessa. Teoria ja aineisto rakentavat yhdessä tutkimuksen käsitystä tunteista johtajuudessa. Alustavan teorian kokoamisen jälkeen empiriasta nousevat teemat ohjaavat teoriaosuuden painottumista ja käsiteltävien aiheiden valintaa. Aineiston tunneprosessitarinat kuvaavat yhtä hetkeä johtajuussuhteessa (vrt. Weick, 1995, 32–33). Tämä tutkimus muodostaa yhdenlaisen käsityksen johtajuussuhteesta tuon hetken perusteella. Kuviossa 1 on havainnollistettu tutkimusraportin muodostumista.



*Kuvio 1 Tutkimusprosessi*

Tutkimuksen aineisto koostuu haastatteluista. Narratiivinen tutkimus perustuu ajatukseen, että haastateltava hahmottaa todellisuutta ja kokemuksiaan tarinallisuuden kautta. Tutkimuksen kohteena on silloin tarina, kertomus tai narratiivi. Tarinan voi katsoa olevan narratiivin suomenkielinen nimitys, jolloin sanat ovat synonyymejä. (Hänninen, 2002, 15; Heikkinen, 2010, 143.) Tarinan avulla kertoja yrittää hahmottaa käsitystään todellisuudesta ja muodostaa selityksen asioille (Parry & Hansen, 2007, 287). Tällöin tapa, jolla kertoja valitsee tarinan kertoa, muodostaa kertomuksen. Kertomuksen muotoa muuttamalla voidaan muuttaa tulkintaa itse tarinasta. (Hänninen, 2002, 19–23.) Kertomus on siten sosiaalisen kanssakäymisen väline, jonka avulla kertoja sekä reflektoi omaa kokemustaan todellisuudesta että pyrkii vaikuttamaan vastaanottajien tapaan määrittellä todellisuutta. Tunteet ovat monesti tahdonalaisen kontrollin ulkopuolella, jolloin niihin voi yrittää vaikuttaa tulkintojen kautta (Hänninen, 2002, 69). Kertomuksen tyylivalinnoilla ei kuitenkaan aina välttämättä pyritä vaikuttamaan vain vastaanottajiin, vaan valinnat määrittelevät myös sitä miten kertoja itse haluaa kokea itsensä (vrt. Hänninen, 2002, 70). Kertomuksessa on siis samanaikaisesti läsnä kolme erilaista ulottuvuutta: kertojan tapa hahmottaa todellisuutta, kertojan pyrkimys vaikuttaa sosiaaliseen prosessiin sekä kertojan pyrkimys vaikuttaa omaan itseensä.

Kertomuksissa tunteet toimivat yhtenä olennaisena tarinoita ylläpitävänä tekijänä, jolloin ne ovat sulautuneet kertomuksen sisälle (vrt. Hänninen, 2002, 68–71). Tällöin tarinallisuus on suoraa haastattelua helpompi tapa lähestyä henkilökohtaisia tuntemuksia silloin, kun haastateltaviin ei ole ehtinyt kehittyä pitkäaikaista luottamussuhdetta. Narratiiviseen

lähestymistapaan kuuluu myös olennaisena osana kokemusten pirstaloituminen erilaisiin subjektiivisiin kertomuksiin, sen sijaan että keskittyminen kiinnittyisi eniten huomiota saaneeseen tulkintamalliin (Heikkinen, 2010, 157). Pirstaloituminen edesauttaa tutkimuksen tavoitetta selvittää tunneprosessien ilmenemistä, sillä yksilön subjektiivisen kokemuksen esille tuleminen on siinä ensisijaisen tärkeää.

## 2 NÄKÖKULMIA TUNTEISIIN JOHTAJUudessa

### 2.1 Tunteet

#### 2.1.1 Tunteiden tutkimisen lähestymistavat

Tunteet ilmenevät rikkaasti eri tasoilla ja niitä onkin tutkittu monesta erilaisesta lähestymiskulmasta. Biologinen näkökulma korostaa tunteiden muodostumista kemiallisina ja fysiologisina reaktioina. Nämä esimerkiksi aivojen rakenteista syntyvät kemialliset reaktiot ovat siten geenien kautta periytyviä. Evoluutiivisen näkökulman mukaan tunteet ovat syntyneet selviytymismekanismineen evoluutiivisen kehityksen kautta. Tämä todistaa sen, miksi tietyt tunteenilmaisut ovat samalla tavalla ymmärrettyjä eri puolilla maapalloa. (Fineman, 2003, 9–11.) Biologisen ja evoluutiivisen näkökulman mukaan tiettyyn tunteeseen kuuluu tiettyjä kasvonilmeitä, käyttäytymisreaktioita sekä fysiologisia vasteita (Molander, 2003, 18). Äärimmillään biologisen näkökulman tunteet ovat pelkästään vaistoihin perustuvia ilmaisuja ilman merkityksiä (Bolton, 2005, 68).

Kognitiivisen näkökulman mukaan tunne syntyy sen jälkeen, kun henkilö on arvioinut tilanteen merkityksen. Merkitystä arvioidaan esimerkiksi päättelyn ja edellisten kokemusten perusteella. Näkökulma ei ota huomioon, että arviointiprosessi voi olla pelkän ajattelun lisäksi sekä ajatteluun että tunteeseen perustuva. Se kuitenkin tuo esille, että tunnereaktioon voi vaikuttaa vaikuttamalla niihin seikkoihin, jotka vaikuttavat arviointiprosessiin. (Fineman, 2003, 14–15.) Puhdasoppisten kognitivistien mukaan kaikki tunne-elämykset syntyvät mentaalisisista arvioinneista (Molander, 2003, 17). Psykodynaaminen näkökulma taas perustuu tietoisien ja tiedostamattoman erottamiselle. Tiedostamaton puoli koostuu vieteistä ja taipumuksista, joita tietoinen puoli vaihtelevalla menestyksellä säätelee. Tämän näkökulman mukaan tunteet muodostuvat ja kasautuvat historian kautta ja vaikuttavat tiedostamattominakin ihmisen toimintaan. (Fineman, 2003, 11–14.)

Johtajuustieteissä tunteet nähdään usein piilevänä resurssina, jonka ilmenemistä tai hyödyntämistä ei vielä täysin ymmärretä (Waldron, 2012, 10). Uusimmat johtajuusteoriat tarkastelevat tunteita myös sosiaalisesta ja kulttuurisesta näkökulmasta. Sosiaalisen konstruktion näkökulma korostaa, että tunteiden merkitykset ovat sosiaalisesti määriteltyjä. Sama käyttäytyminen, puhetapa tai ilmaisu voidaan tulkita eri tavoin eri kulttuureissa. Jokaisessa kulttuurissa on myös omat sääntönsä sille, miten tunteita kuuluu ilmaista. Näkökulman mukaan tästä seuraa, että oma tuntemuksemme asiasta muovautuu sen mukaan, miten tulkitsemme sen, ja tulkintamme taas muodostuu sosiaalisten merkitysten kautta. (Fineman, 2003, 15–21.) Sosiaalisen konstruktion suuntauksen sisällä suhtautuminen vaihtelee tiukasta tulkinnasta, jossa tunteet syntyvät aina sosiaalisten merkitysten kautta, liberaalimpaan tulkintaan, jossa sosiaalinen merkityksen anto toimii vain yhtenä osana tunteiden muodostumista (Molander, 2003, 18; Bolton, 2005, 69). Jyrkimmät suuntauksen edustajat esittävät, että ei ole olemassa tunteita erillisinä, on vain yhteisesti rakennettuja todellisuuksia tai ymmärryksiä (Bolton, 2005, 69). Eniten kritiikkiä sosiaalisen konstruktion näkökulma saa yksilön oman toimijuuden unohtamisesta (Kauppinen, 2010, 38).

Tässä tutkimuksessa tunteita tarkastellaan ensisijaisesti kulttuurisesta ja sosiaalisesta näkökulmasta. Täten fyysisiin reaktioihin tai yksilöiden henkilökohtaiseen historiaan ei tässä tutkimuksessa perehdytä. Näkökulmia tunteisiin on yritetty jaotella sisäisiin ja ulkoisiin. Tämän jaottelun relevanttiuden voi kuitenkin kyseenalaistaa, sillä tunteet ilmenevät molemmilla tasoilla samanaikaisesti. (Bolton, 2005, 68–69.) Sosiaalinen näkökulma tässä tutkimuksessa kattaa siis sekä sisäisen että ulkoisen näkökulman.

### **2.1.2 Tunteet organisaatiotutkimuksessa**

Emotionaalinen työ on sosiologi Hochschildin (1983) esittelemä teoria tunteiden käyttämisestä työn välineinä. Emotionaalinen työ koostuu pintatyöskentelystä ja syvätyöskentelystä. Pintatyöskentelyssä tunteista esitetään vain niiden ilmaisuja, kun taas syvätyöskentelyssä ammennetaan omista tunteista. (Hochschild, 1983.) Emotionaalisen työn toteuttamisesta voi Hochschildin (1983) mukaan seurata kolme eri skenaariota. Työ voi muodostua henkilökohtaiseksi, jolloin omaa itseä on vaikea erottaa työroolistaan. Tämä

johtaa helposti suuren kuormituksen kautta väsymiseen. Työntekijä voi myös käyttää lähinnä pintatyöskentelyä, joka ei kuormita yhtä paljon, mutta aiheuttaa mahdollisesti kokemuksen teennäisyydestä. Teennäisyys voi välittyä emotionaalisen työn kohteelle, joka teoriassa yleensä on asiakas, jolloin se ei välttämättä palvele tarkoitustaan. Kolmannessa vaihtoehdossa työntekijä erottaa työroolinsa selkeästi erilliseksi, mutta tällöin työntekijä voi kokea itse työnsä teennäisenä ja suhtautua siihen kyynisesti. (Hochschild, 1983.) Hochschildin teoria saa kritiikkiä siitä, että siinä työntekijä ei missään vaiheessa omaa aktiivista tai kontrolloivaa roolia esimiestään tai asiakasta kohtaan, vaan on pakotettu tietynlaisiin tunteiden ilmaisuihin (Bolton, 2005, 49).

Vaikka emotionaalisen työn käsite on alun perin syntynyt kuvaamaan palvelusektorin työntekijältä vaadittua tunnetyöskentelyä (Bolton, 2005, 48–49), myös esimiehen työtä tai johtajuutta voi tarkastella emotionaalisen työn kautta (Gardner, Fischer & Hunt, 2009, 467). Emotionaalista työtä toteutetaan monenlaisissa työtehtävissä riippumatta siitä kuuluuko se työn suorituksen palkitsemisen mittareihin vai ei (Bolton, 2005, 54). Bolton (2005, 54) esittää jo organisaatioon tai sosiaaliseen ryhmään kuulumisen olevan emotionaalista työtä. Uusissa tutkimuksissa käsitettä on sovellettu määrittelemällä toteutetaanko sitä organisaation sisäisiä vai ulkoisia toimijoita kohtaan (vrt. Grandey, Kern & Frone, 2007). Johtajuuteen liittyvän emotionaalisen työn voi määritellä suuntautuvan molempiin suuntiin (Gardner ym., 2009, 468). Johtajuuden emotionaalisen työhön liittyvät keskeisesti odotukset siitä, miten tietyissä tilanteissa kuuluu osoittaa tunteita. Esimerkiksi vahvan emotionaalisen latauksen omaavissa tilanteissa odotetaan vahvempia tunteiden ilmaisuja. (Gardner ym., 2009, 472–473; Kaplan, Cortina, Ruark, LaPort & Nicolaidis, 2014, 575.)

Stressiä ja kuormitusta tutkivat tutkimukset kuitenkin usein keskittyvät pelkästään tietoiseen tunteiden johtamiseen ja siihenkin määritellen sen eräänlaiseksi ”naamion asettamiseksi kasvoille” (vrt. Wharton & Erickson, 1993, 465). Tämä lähestymistapa antaa varsin negatiivisen kuvan tunteiden vaikutuksesta ja merkityksestä työelämässä. Tällöin usein oletetaan, että yksilöltä vaaditaan tunneilmaisuja, joita hän ei todellisuudessa haluaisi ilmaista. Tämä taas johtaa stressiin ja kuormitukseen. Huomiotta jää kuitenkin se, kuinka paljon tunneilmaisuuden säätely onkin yksilön luontaista toimintaa. Kognitiivisen näkökulman mukaan tunteet syntyvätkin vasta kognitiivisen arviointiprosessin jälkeen ja



tähän arviointiprosessiin kuuluu myös säätelyprosesseja (Fineman, 2003, 14–15).

### **2.1.3 Kontrolli ja rooli-dotukset**

Sosiaalinen kontrolli toteutuu usein rooli-dotusten ja niihin liittyvien tunnesääntöjen kautta. Bolton (2005, 107–131) jaottelee organisaatioissa ilmenevät tunnesäännöt kolmeen osaan: organisatoriset, edustukselliset ja ammatti-identiteettiin liittyvät tunnesäännöt. Jokainen kategoria liittyy erilaisiin rooleihin ja niiden täyttämisen odotuksiin. Rooli-dotuksiin sisältyy odotus tietynlaisesta käyttäytymisestä, mutta myös säännöt siitä kenellä on oikeus tuoda esille mitään tunnetta ja millä lailla (Wharton & Erickson, 1993, 461). Työntekijää on verrattu myös näyttelijään, joka joutuu roolia suorittaessaan yhdistämään usean eri tahon, kuten ohjaajan tai käsikirjoittajan, vaatimuksia. Luovuus ja spontaanisuus voivat tällöin toteutua vain tiukasti määritellyn roolin sisällä. (Biehl-Missal, 2010, 282–283.)

Organisatoriset tunnesäännöt liittyvät rooliin organisaation jäsenenä (Bolton, 2005, 109–113). Tunteiden johtamisen ihanteellinen tavoite Kaplanin ym. (2014, 576) mukaan on, että organisaation kulttuuri alkaa itse ylläpitää sen tavoitteita, eikä tunteiden johtamista enää tarvita. Tällaisessa tilanteessa kulttuuri kontrolloi sekä alaisia että esimiestä. Kaplanin ym. (2014, 576) ihanne on, että kulttuuri toteuttaa halutun laista säätelyä. Kulttuuri voi kuitenkin säädellä tunteita ihanteesta poikkeavalla tavalla. Lewisin (2008) tutkimuksessa yövuoron hoitajat muodostivat omanlaisensa tunteiden säätelyn kulttuurin verrattuna päivävuoroon. Tunnelma oli syntynyt yövuoroon sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja oli vastakkainen organisaation yleiselle tunteiden säätelyn kulttuurille (Lewis, 2008).

Edustukselliset tunnesäännöt liittyvät esimerkiksi asiakaspalvelutyössä keskeiseen organisaation edustamiseen (Bolton, 2005, 113–122). Ammatti-identiteettiin ja sen määrittämään rooliin liittyvät myös omat tunnesääntönsä (Bolton, 2005, 122–126). Eri roolit omaavat erilaisen määrän odotuksia ja sääntöjä, toiset vaativat jatkuvampaa huomion kiinnittämistä tunneilmaisuuksiin ja toiset ovat vapaampia (Wharton & Erickson, 1993, 463–466). Wharton ja Erickson (1993, 464–466) esittävät, että tietyistä ryhmästä ulospäin tekemisissä olevassa roolissa joutuu suurempaan tunnetyöskentelyyn kuin ryhmän sisäisissä rooleissa. Väittämiä seuraa ajatuksesta, että täyttääkseen oman ryhmänsä asettamat

vaatimukset henkilön pitää vedota ulkopuoliseen tahoon tunnetyöskentelyn kautta, sillä ei omaa tätä kohtaan formaalista auktoriteettia (Wharton & Erickson, 1993, 464–466). Tämä ajatus kuitenkin pohjaa perinteiselle käsitykselle siitä, että tunnetyöskentely on ensisijaisesti esiintymistä ja vaikuttamista sekä vaatii yksilöltä itsensä vastaista toimintaa.

Mitä sitten tapahtuu, mikäli rooliodotuksia ei noudateta? Bieh-Missal (2010, 283) vertaa tällaista tilannetta post-modernissa teatterissa käytössä olevaan metodiin, jossa näyttelijä tarkoituksella rikkoo hetkeksi illuusion asettumalla pois roolistaan. Metodia käytetään rikkomaan ennakko-oletuksia ja kannustamaan yleisöä omaan reflektioon. Rooliodotusten vastainen toiminta voidaan kokea uhaksi muodostunutta todellisuuskäsitystä kohtaan. Roolit ja käyttäytymissäännöt pitävät yllä organisaation todellisuutta, jolloin illuusiota ei haluta rikkoa. (Biehl-Missal, 2010, 283.) Todellisuuskäsityksen näkökulmasta illuusion rikkoutuminen voidaan kokea epäautenttisenä toimintana. Toisaalta illuusion rikkoutuminen voidaan kokea autenttisuuden esille tulemisena (vrt. Biehl-Missal, 2010, 283), jos roolin mukainen tunnetyöskentely koetaan pintatyöskentelyksi (vrt. Hochschild, 1983) ja spontaani toiminta yhdistetään rehellisyyteen (vrt. Salmela, 2005, 209–210). Organisaation rajoitukset voi siten kokea todellisuuden muodostajina tai autenttisuuden rajoittajina.

Negatiiviseksi koettuja tunteita ilmenee työympäristössä usein enemmän ja kokemus niistä kestää kauemmin kuin positiiviseksi koetuilla tunteilla, jolloin niiden säätely on merkityksellisimmässä asemassa (Dasborough, 2006; Little, Kluemper, Nelson & Gooty, 2012, 408). Cote (2005, 513) erottaa yksilön oman ja tunnesääntöihin liittyvän tunteiden säätelyn. Yksilön oman tunteiden säätelyn voi tulkita antavan johtajuussuhteessa yksilölle mahdollisuuksia kontrolloida itse suhdetta (vrt. Cote, 2005, 513). Tämä yhteys ilmenee sekä johtajan että alaisen roolissa (vrt. Kaplan ym., 2014, 575–576).

Yksilöt käyttävät usein samoja taktiikoita sekä omien että toisten tunteiden säätelyyn (Little ym. 2012, 417). Tunteiden säätely on usein niin automaattista, ettei sitä huomaa tekevänsä. Tietoista tunteiden johtamista tarvitaankin vasta kun automaattisen tunteiden säätelyn avulla ei pysty saavuttamaan päämäärää. (Salmela, 2005, 214–215.) Tunteiden tietoisien kontrolloinnin käsittelyssä jää tällöin huomioimatta luonnollinen ja spontaani tunnetyöskentely.

#### 2.1.4 Improvisaatio ja spontaanisuus

Improvisaatioon liittyvät keskeisesti spontaanisuus ja intuitio (Crossan, 1998, 593). Tämän vuoksi spontaanisuutta voidaan käsitellä myös sille läheisen improvisaation kautta. Improvisaatiota johtajuudessa on tutkittu keskittymällä intuitiiviseen reagointikykyyn ja luovuuden mahdollisuuksiin (Küpers, 2013, 342). Arkikielessä improvisointi tarkoittaa jonkin asian tekemistä ilman valmiita ohjeita tai sääntöjä (Montuori, 2003, 245). Teatteritoimintaan liittyvän improvisaation keskeisimpiä ohjeita ovat esimerkiksi: hyväksy tarjoukset tyrmäämisen sijaan, yritä saada toinen näyttämään hyvältä ja epäonnistumiset ovat hyödyksi (Johnstone, 1979). Barret (1998) taas esittelee seitsemän jazz-musiikkiin liittyvää improvisaation ominaisuutta: totuttujen toimintatapojen rikkominen, virheiden ymmärtäminen oppimisen mahdollistajina, vähäiset rakenteet, mikä mahdollistaa joustavuuden, jatkuva neuvottelu tilanteiden luomisessa, kokonaisuuden hahmottaminen jälkikäteen, yhteisöllisyys sekä soolo- ja tukijaroolien vuorottelu. Jokainen näistä on omalla tavallaan merkittävä myös organisaatioissa sovellettavaksi. Improvisaatioon kannustavissa organisaatioissa improvisaatio opettaakin hetkessä olemista, kokonaisuuden ymmärtämistä ja toisen kuuntelemista (Küpers, 2013, 342).

Improvisaatio ei kuitenkaan ole pelkästään organisaatiota tehokkaampaan toimintaan kannustava keino, vaan Montuori (2003, 238–239) väittääkin, että tunteet, esteettisyys ja subjektiivisuus, sekä niiden mukana improvisaatio, kuuluvat luonnollisena osana organisaatioihin. Sawyer (2000, 152) selittää improvisoidun toiminnan logiikkaa improvisoidun teatteriesityksen kautta. Hänen mukaansa improvisoitu toiminta on vahvasti ehdollista tilanteiden muuttumiselle, jokaisessa sosiaalisessa tilanteessa on olemassa useita erilaisia erilaisiin lopputuloksiin johtavia toimintavaihtoehtoja (Sawyer, 2000, 152). Improvisaatio ja spontaanisuus eivät silti ole täysin sattumanvaraista toimintaa, vaan niillä on aina konteksti, kuten yksilön henkilökohtainen historia, kulttuuri, tulkinnat, tavat ja niin edelleen (Montuori, 2003, 246). Siten tuntemalla yksilön henkilökohtaisen kontekstin voisi jopa ennustaa yksilön spontaaneja valintoja ja tuntemuksia. Küpers (2013, 343) nostaa esille, että improvisoitu ja spontaani toiminta on monesti seurausta ristiriitaisista tavoitteista tilanteessa olevien yksilöiden kesken ja on tapa neuvotella ratkaisua näihin ristiriitoihin.

Spontaanisuus on siis osa sosiaalista kanssakäymistä ja nousee tarpeesta löytää konsensus, jonka avulla toiminta jatkuu. Improvisaatioteatterissa toisen ehdotuksiin ei saa antaa kieltävää vastausta, sillä se pysäyttää toiminnan (Johnstone, 1979). Saman pohjan voi ajatella olevan myös sosiaalisessa spontaanissa toiminnassa, se syntyy tarpeesta saada tilanne kulkemaan eteenpäin.

Äärimmäisen sosiaalisesta näkökulmasta tunteenilmaisut ovat harvoin spontaaneja ja omaavat yleensä sosiaalisen intention (Bolton, 2005, 71). Edellä kuitenkin todettiin spontaanisuuden syntyvän tarpeesta saada tilanne kulkemaan eteenpäin, jolloin se sisältää intention. Spontaanit tunteet eivät siten ole ristiriidassa sosiaalisen näkökulman kanssa, sillä spontaanin toiminnan intentiot voi ajatella syntyvän sosiaalisessa todellisuudessa. Tällöin spontaanisuuden pohjana ovat sosiaaliset intentiot.

## **2.2 Tunteet ja johtajuus**

### **2.2.1 Johtajuusteoriat**

Varhaisimpia johtajuusteorioita ovat piirre-, tyyli- ja tilanneteoriat, jotka tarkastelevat johtajan yksilöllisiä ominaisuuksia tai tilanteisiin parhaiten sopivia johtajuustyylejä. Piirreteoriat ovat syntyneet erottamaan johtaja alaisista, käsitellen siis johtajuutta yksilön muusta joukosta erottavana erityspiirteenä. Tyyli- ja tilanneteoriat erottavat myös johtajan muusta joukosta, mutta tulkitsevat johtajuuden olevan opittavissa. (Salovaara, 2011, 86.) Kaiken kattavaa johtajuuden tilanneteoriaa on yritetty kehittää siinä kuitenkaan onnistumatta. Tästä huolimatta yleistettävillä ratkaisuilla ja toimintamalliohjeilla on olemassa omat markkinansa. (Ropo & Parviainen, 2001, 9–10.) Perinteisesti nämä lähestymistavat ovat jättäneet tarkastelematta tunteiden vaikutusta johtajuusprosessin muodostumiseen (George, 2000, 1028). Kuitenkin osan nykyisestä tunteiden tutkimuksesta, kuten esimerkiksi tunneälyn käsitteen, voi tulkita ammentavan lähestymistapansa näiden kautta (vrt. Humphrey, 2002, 496 – 499).

Tunneäly on syntynyt useiden erilaisten älykkyyksien ajatuksesta pohjaten emotionaaliseen herkkyyteen yhtenä älykkyyden osa-alueena. Tutkijat ja johtamisen konsultit ovat ottaneet

termin sovellettavaksi erilaisissa yhteyksissä, jolloin siitä on syntynyt tehokkuuden edesauttaja. (Fineman, 2004, 726 – 727.) Tunneäly tarkoittaa kykyä havaita tunteita, kykyä käyttää tunteita ajattelun apuna, tunteiden ymmärtämistä sekä tunteiden jatkuvaa säätelyä henkilökohtaista kehittymistä ajatellen (Mayer & Salovey, 1997, 5). Toisten teorioiden mukaan tunneäly on opittavissa oleva keino, josta on tulossa jopa vaadittava johtajan ominaisuus, kun taas toiset teoriat ajattelevan sen olevan pysyvä luonteenpiirteen kaltainen ominaisuus (Gravells, 2012, 229). Positiivisen mielialan luominen edesauttaa luovuutta ja päättelykykyä, ja tunneällyn keskeinen tavoite onkin paitsi säädellä omia tunteitaan, myös säädellä toisten tunteita. Toisten tunteiden tunnistamiseen liittyy keskeisesti empatiakyky, sillä suurin osa tunteenilmaisista on sanattomia. (George, 2000, 1036–1038.) Yksilöiden emotionaaliset taipumukset ovat luonnostaan keskenään erilaisia, mutta tunneällyn käsittelyssä on muodostunut dualistinen jaottelu, jonka mukaan tunneäly on hyvä ja vähäinen tunneäly huono asia. Nykyinen käsitys tunneällystä ei myöskään anna tilaa negatiivisiksi mielletyille tunteille, vaan tunneälykäs toimija osaa poistaa tai minimoida ne. Näin ollen negatiivisiksi koettuja tunteita tuntevat tai yksilöllisesti tunneällyn kategoriaan kuulumattomat yksilöt ovat virheellisiä ja tarvitsevat apua kehittymiseensä. (Fineman, 2004, 729–731.) Fineman (2004) argumentoikin tunteiden numeerista mittaamista vastaan. Tunneällylle annettu merkitys mitattavana objektina muodostaa käsitystä tunteista resurssina, jonka hyödyntämiskyvystä kilpaillaan.

Ensimmäistä kertaa varsinaisesti tunteet nousevat esille suhdenäkökulmaan perustavissa johtajuusteorioissa. Suhdenäkökulma tarkastelee johtajuutta sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tapahtuvana prosessina, jolloin inhimilliseen kanssakäymiseen kuuluvat tunteet ovat myös osa johtajuutta (Cunliffe & Eriksen, 2011). Transformationaalinen, karismaattinen ja visionäärinen johtajuusteoria taas pohjaavat kaikki omalla tavallaan yksilöihin vaikuttamiseen ja tunteet ovat osana mukana tätä vaikuttamisprosessia (Ladkin, 2010). Kehollisen johtajuuden teoria keskittyy yksilöllisyyden ja kehollisuuden huomioon ottamiseen johtajuuskokemuksen muodostumisessa, jolloin tunteet ovat jo merkittävässä roolissa (Ladkin, 2013). Uusimpien johtajuusteorioiden pohjalta voi löytää ajatuksen johtajuudesta sosiaalisen vuorovaikutuksen prosessina. Osa teorioista, kuten karismaattisen johtajuuden teoria, yhdistää määritelmään vanhoja ajatuksia johtajien henkilökohtaisista piirteistä. Osa, kuten

relatiivinen johtajuus, taas määrittelee johtajuuden vuorovaikutuksen kautta syntyväksi erilliseksi ilmiöksi, jossa johtajan rooli ei ole yhtä keskeinen (vrt. Cunliffe & Eriksen, 2011). Seuraavaksi tarkastellaan niitä johtajuusteorioita, jotka tutkimuksen aineiston kannalta ovat olleet merkityksellisimpiä, ja niiden näkökulmia tunteisiin johtajuudessa.

### **2.2.2 Vaikuttava ja inspiroiva johtajuus**

Tunteiden kautta on mahdollista vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen ja päätöksentekoon. Tietoinen tunteiden johtaminen onkin koettu merkittäväksi keinoksi vaikuttaa yksilöihin tai ryhmiin. Tunteisiin vetoamisen vaikuttavuudelle on löydettävissä myös kognitiivisia perusteita, esimerkiksi Nawrat ja Dolinski (2007) ovat todenneet tutkimuksissaan, että nopea muutos koetussa tunnetilassa aiheuttaa kognitiivisen tilan tasapainottamisen hetken, jonka aikana ihminen on alttiimpi hyväksymään erilaisia tarjouksia. Heidän mukaansa tunteita aiheuttaneen ärsyksen äkillinen häviäminen asettaa ihmisen tilaan, jossa hänen pitää uudelleen arvioida toimintamallinsa. Tämä uudelleenarviointi kuluttaa kognitiivista kapasiteettia, jolloin eteen tulevissa päätöksentekotilanteissa ihminen on taipuvainen toimimaan automaattisen reaktiomallin kautta. Helpoin automaattinen reaktiomalli on yleensä hyväksyminen. (Nawrat & Dolinski, 2007.) Ladkin (2010, 81–87) viittaa saman tyyppiseen ilmiöön mainitessaan karismaattisuuden kokemuksen seuraavan usein tunnekokemuksesta, jossa epämiellyttävä ja miellyttävä olotila vallitsevat samaan aikaan. Päästääkseen eroon epämiellyttävästä tunteesta yksilö hakee karismaattiseksi koetusta henkilöstä lisää miellyttävää olotilaa (Ladkin, 2010, 85). Tietoinen tunteisiin vaikuttaminen on perinteisesti mielletty keskeisesti johtajuuteen kuuluvaksi, jolloin johtajuus perustuu vahvasti karismaattisille elementeille. Johtajuuden vaikuttavuuteen keskittyvät transformationaalisen ja karismaattisen johtajuuden teoriat.

Transformationaalisen johtajuuden teoria jaottelee kolme erilaista johtajuustyyliä: passiivinen-välittelevä, transaktiivinen ja transformationaalinen. Passiivis-välittelevä tyyli on määritelty epätoivotuksi tyyliksi, tällöin johtaja ei ole paikalla ja välittelee vastuuta. Transaktiivisuuden komponentteihin kuuluvat johdonmukainen palkitseminen sekä joko alaisten seuraaminen ja virheisiin puuttuminen tai virheisiin puuttuminen vasta kun ne ovat vakavia. Transformationaalisuuden komponentteja ovat karismaattinen vaikuttaminen,

inspiroiva motivointi, älyllinen kannustaminen sekä yksilöllisyyden huomioiminen. (Bass & Avolio, 1993.) On erilaisia näkemyksiä siitä, kuvaavatko nämä tyyli johtajaa persoonana vai johtajuuden toteuttamisen tyyliä. Uudemman käsityksen mukaan transformationaalisen ja transaktionaalisen tyylin yhdistäminen saisi aikaan parhaimman lopputuloksen. Gavan O'Shea, Foti, Hauenstein ja Bycio (2009) eivät kuitenkaan tutkimuksessaan löytäneet merkittävää tukea tälle oletukselle. Erot molempia toteuttavien ja pelkästään transformationaalista tyyliä toteuttavien johtajien vaikuttavuudessa eivät olleet merkittäviä. (Gavan O'Shea ym., 2009.)

Transformationaalisuus verrattuna transaktionaalisuuteen kuvaa tällöin tunteiden huomioon ottamista yksilön toiminnan motivaattorina (Johnson, 2008, 2). Transformationaalinen johtaja inspiroi ja vetoaa tunteisiin sekä toimii itse roolimallina (Salovaara, 2011, 87). Transformationaalisuuden toteutuminen kuitenkin vaatii, että alainen kokee voimaantuvansa. Salovaara (2011, 87) kysyykin, kenen tavoitteita kohti transformationaalisessa johtajuudessa suunnataan? Toimiiko transformationaalinen johtajuus ylhäällä laadittujen tavoitteiden jalkauttamisena? Edellä käsiteltiin sitä, kuinka kontrollia tapahtuu muutoinkin kuin suunnitelmallisesti (vrt. Kaplan ym., 2014, 576; Lewis, 2008). Salovaara (2011, 87–88) pohtii tavoitteiden laatimista valtakysymyksenä, mutta tavoitteiden voi ajatella syntyvän myös esimiehen ja alaisen välillä tapahtuvassa transformationaalisessa johtajuudessa. Kokemus transformationaalisesta johtajuudesta aiheuttaa tunneprosesseja, joista syntyvät yksilöä itseään motivoivat tavoitteet. Sosiaalisessa prosessissa esimies voi aloittaa valmiiksi laadittuihin tavoitteisiin kannustamalla, mutta prosessin aikana tavoite muotoutuu uudelleen yhteiseksi.

Transformationaalinen johtajuus luo kuvaa johtajasta, joka asettaa yhteisen hyvän ja kehittymisen omien etujensa edelle (vrt. Johnson, 2008, 5). Oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon kokeminen on merkityksellistä, sillä koettu epäoikeudenmukaisuus herättää alaisissa kapinallisia tunteita (Stouten & Tripp, 2009, 290). Stouten ja Tripp (2009) kuitenkin tuovat esille, että johtajan rooliin asetetulta henkilöltä usein hyväksytään muita itsekkäämpää käytöstä ja etuuksien haalimista itselleen. Johtajan rooli koetaan itsessään muita rooleja haastavammaksi, jolloin johtajan vähempi työ määrä tai suuremmat edut koetaan tasa-arvoisiksi. Sekä johtajat itse että alaiset kokevat johtajan roolin oikeuttavan erilaisiin

sosiaalisiin normeihin verrattuna kolleegaan. (Stouten & Tripp, 2009.) Stoutenin ja Trippin (2009) havaintojen mukaan pelkästään asetettu rooli antoi johtajalle erilaiset oikeudet.

Transformationalisen johtajuuden keskeisimpiä elementtejä on karisma. Erityisesti karismaan on kuitenkin keskittynyt karismaattisen johtajuuden suuntaus. Karismaattisen johtajuuden keskiössä on tunteisiin vetoamisen kautta toteutettu motivointi. Karismaattinen johtajuus vahvistaa seuraajien itsetuntoa ja kannustaa heitä yltämään erinomaisiin suorituksiin. (Johnson, 2008, 2, 5.) Karismaattisen johtajuuden tutkimuksen voi sanoa olevan osittain keskittynyt enemmän sankarijohtajiin ja samalla jättäneen manipulatiivisuuden vähemmälle huomiolle (Harvey, 2001, 255–256). Parry ja Kempster (2014, 24) kuitenkin kyseenalaistavat näkemyksen siitä, että karismaattisuudella olisi hyvä ja pimeä puoli. Heidän mukaansa karismaattisuus syntyy prosessina johtajan ja alaisen välillä, jolloin on epärelevanttia määritellä sen tarkoitusperiä (Parry & Kempster, 2014, 24).

Toisen lähestymistavan mukaan karismaattinen johtajuus muodostuukin sen perusteella, minkälaisena alaiset johtajuuden kokevat ja miten se heihin vaikuttaa. Karismaattinen johtajuus vaatii toteutuakseen kokemuksen karismaattisuudesta ja tämän kokemuksen täytyy myös pysyä yllä (Ladkin, 2010, 77). Karismaattiseen johtajuuteen liittyvät siis molemmat, johtajan karismaattiset ominaisuudet sekä johdettavien kokemus karismaattisuudesta. (Salovaara, 2011, 87; Parry & Hansen, 2007, 286.)

Karismaattiset johtajat vetoavat usein alaisten tunteisiin (Parry & Hansen, 2007, 286; Johnson, 2008, 2), mutta jokaisella yksilöllä on oma tapansa reagoida tapahtuviin vetoamuksiin. Tunteisiin vetoaminen onnistuu paremmin esimerkiksi silloin, kun johtaja vaikuttaa sellaiselta millainen yksilö itse haluaisi olla (Ladkin, 2010, 79). Tällöin yksilö jää ikään kuin riippuvaiseksi mielihyvästä, jonka karismaattisuuden kokemisesta saa. Tällainen auktoriteetti on kuitenkin luonteeltaan epävakaa, sillä riippuvuus voi muuttaa ilmenemismuotoaan. (Ladkin, 2010, 85.)

On tutkittu myös karismaattisen johtajan ominaisuuksia ja esiintymiskykyä määritellen esimerkiksi alaiset ja osakkeenomistajat esiintymisen yleisöksi. Näkökulman mukaan tilanteet ovat nykypäivänä yhä enemmän ja enemmän dramaturgisia. (Biehl-Missal, 2010,



279–281.) Harveyn (2001, 254–257) mukaan karismaattinen johtajuussuhde pohjautuu ratkaisua vaativiin jännitteisiin roolihahmojen välillä. Karismaattisen johtajuuden dramaturgiassa johtaja näyttäytyy päähenkilönä ja yleisö kokee olevansa päähenkilön liittolaisia mukana auttamassa antagonistia eli vastustajaa vastaan (Harvey, 2001, 254).

Nykyään puhutaankin johtajuudesta taiteena (Biehl-Missal, 2010). Mikäli johtajuudessa omaksutaan kuitenkin vain metodeja, joiden tarkoituksena on vaikuttaa yleisöön halutulla tavalla, ei kyseessä kuitenkaan ole johtajuuden taide, vaan jotakin muuta. Taiteen luonteeseen kuuluvat olennaisesti spontaanisuus, itsensä ja muiden haastaminen sekä yleisön voimaannuttaminen luomaan oman käsityksensä kokemuksista. (Biehl-Missal, 2010, 290.) Vallankäytön välineenä taide on arvaamaton, esimerkiksi teatteri kautta aikojen on kertonut anti-sankareiden tarinoita ja kyseenalaistanut valtaapitäviä (Biehl-Missal, 2010, 280). Ei olekaan mitenkään varmaa, että yleisö määrittelee päähenkilöksi siihen rooliin halutun henkilön. Päähenkilöksi kaavailusta voikin muodostua antagonistiksi, jolloin yleisön voimaannuttaminen tapahtuu heidän ehdoillaan.

Sinha (2010) esittelee kolme erilaista tapaa tulkita johtajuutta draaman kautta: nähdä elämä draamallisena (Burke, 1965), käyttää draamaa metaforana (Goffman, 1959) tai nähdä draama osana elämää (Turner, 1974). Burken (1965) mukaan ihmisen käyttäytyminen on luonnostaan draamallista. Tämän näkökulman mukaan sosiaalinen käyttäytyminen on itsessään draamaa, eikä draama ole pelkästään metafora. Tällöin alaiset nähdään omat jännitteet ja motiivit omaavina roolihenkilöinä, eikä pelkästään osana johtajan luomaa tarinaa. (Sinha, 2010, 189–191.) Goffman (1959) taas kokee draaman metaforana, joka kuvaa sosiaalista toimintaa. Jokaisen toiminnan voi tulkita olevan yritys vaikuttaa toisiin ihmisiin ja tilanteisiin. Alun perin Goffman keskittyi tarkoituksenmukaisiin pyrkimyksiin luoda itsestään tietynlaista kuvaa. Näkökulman voi kuitenkin tulkita tarkoittavan myös, että minkä tahansa spontaanin toiminnan takana on intentio. Johtajuus nähdään tällöin värittyneenä taktiikoilla, joilla yritetään saada aikaiseksi haluttua lopputulosta. Jos intention kohteena oleva henkilö ei havaitse näitä taktiikoita, hän uppoutuu osaksi luotua tarinaa. (Sinha, 2010, 192–194.) Turner (1974) ei käsitä kaikkea sosiaalista toimintaa draamalliseksi, vaan määrittelee tietynlaiset kriisitilanteet sosiaalisen draaman tilanteiksi. Sosiaalisen draaman tilanteet ovat kriittisiä tilanteita, joissa muutos on mahdollista.

Sosiaalisen draaman tilanteissa henkilöt näyttelevät niissä rooleissaan, mitkä heille sosiaalisissa rakenteissa kuuluvat. Koska näitä rooleja voi yhdellä ihmisellä olla monia, näkökulma mahdollistaa johtajuussuhteen monipuolisen tarkastelun. Näkökulmaa on kuitenkin kritisoitu siitä, että se määrittelee sosiaaliset roolit varsin tiukoiksi. (Sinha, 2010, 194–196.)

Tarinalliset keinot vaikutelmien ja tunteiden muodostamisessa voivat olla tietoisia johtajan valintoja luoda ilmapiiriä, mutta ne toimivat usein kuitenkin prosessinomaisesti, jolloin alaiset ovat mukana luomassa tarinaa (Parry & Hansen, 2007, 281–282). Parry ja Hansen (2007, 282) toteavat jopa, että ihmiset seuraavat enemmän tarinaa kuin henkilöä, joka tarinaa kertoo. Heidän mukaansa tällöin itse tarinaa voisi kutsua johtajaksi ja tarinan muodostumista johtajuuden prosessiksi. Syntynyt tarina itse asiassa vapauttaa johtajan määrittelemästä joka hetki mitä alaisen kuuluu tehdä, sillä tarinan myötä alaisilla on käsitys siitä miten eri tilanteissa toimitaan. (Parry & Hansen, 2007, 282, 284–285, 289.) Tällainen jaettu tarina on verrattavissa aiemmin käsiteltyihin organisatorisiin tunnesääntöihin (vrt. Bolton, 2005, 109–113) tai Lewisin (2008) tutkimuksen yövuoron hoitajien tunteiden säätelyn kulttuuriin.

### **2.2.3 Autenttinen johtajuus**

Michien ja Gootyn (2005, 442) mukaan vaikuttavan ja inspiroivan johtajuuden teorioita on kritisoitu niiden mahdollisesta epäeettisestä puolesta. Tätä puutetta korjaamaan on syntynyt jaottelu autenttisiin ja epäautenttisiin johtajiin (Michie & Gooty, 2005, 442). Autenttisuudellaan johtaja vahvistaa ympärillään olevien henkilökohtaista kehittymistä, jolloin he aktiivisuutensa kautta tulevat johtajiksi itsekin (Gardner ym., 2005, 345). Gardner ym. (2005) käsittelevät autenttista johtajuutta autenttisuuden mahdollistajana ja luojana koko ryhmässä. Autenttisuutta toteuttava johtaja toimii roolimallina, joka aitouden mahdollistaman luottamuksen ja autenttiseksi muodostuneen suhteen kautta kehittää ryhmän jäsenten itsetietoisuutta (Gardner ym., 2005). Sparrowe (2005, 424) taas epäilee, että ryhmällä olisi automaattisesti halua matkia johtajaa autenttisuudessa ja kehittyä sitä kautta. Gardner ym. (2005, 360–361) mainitsevatkin, että alaisen oma itsetietoisuus vaikuttaa siihen miten autenttinen johtaja koetaan. Mikäli alaisen oma itsetietoisuus ei ole

selkeä, autenttinen johtaja näyttäytyy samaistuttavana hahmona, jonka arvot alainen omaksuu itselleen. Selkeämmän itsetietoisuuden omaava alainen hyväksyy alaisen rooliin asettumisen, jos johtajan arvot ovat harmoniassa omien arvojen kanssa. (Gardner ym., 2005, 360–361.)

Autenttisuuden ajatellaan syntyvän itsetietoisuuden pohjalle (Gardner ym., 2005, 347). Gardnerin ym. (2005, 347) mukaan itsetietoisuus kehittyy oppimalla ymmärtämään millä motiiveilla toimii ja miten tekee tulkintoja ympäröivästä maailmasta. Sparrowe (2005, 421) kritisoi autenttisen johtajuuden tutkimusta siitä, että siinä oletetaan liian usein itsetietoisuus yksin pohtimalla ja kehittymällä luotavaksi. Sen sijaan käsitys omasta itsestä on usein riippuvainen toisista ihmisistä, itsereflektio vaatii toisen ihmisen peilikseen. Yksin pohtiminen ja itseensä päin suuntautuminen luovat dilemman myös autenttisen johtajuuden oletetulle eettisyydelle. Suuntautuminen ensin itseen ennen muita on perusluonteeltaan narsistista, eikä omista arvoistaan ammentaminen ei vielä tarkoita, että nuo arvot olisivat eettisiä. (Sparrowe, 2005, 421, 424.) Sparrowe (2005) esittääkin, että realistisempi kuva itsetietoisuuden synnystä on käsittää se sosiaalisesti konstruotuvaksi.

Pelkät arvot eivät myöskään välttämättä toimi motivaattoreina toimintaan, vaan sitä varten tarvitaan emotionaalisia impulsseja (Michie & Gooty, 2005, 447). Michie ja Gooty (2005) käsittelevät toisiin ihmisiin suuntautuvien positiivisten tunteiden merkitystä. Tällaisia tunteita ovat esimerkiksi arvostus, kiitollisuus ja myötätunto. Kaksi ensimmäistä syntyvät usein toisen osapuolen toimista, kun taas jälkimmäinen ja siihen liittyvät tunteet eläytymisestä toisen kohtaloon. Positiivisten tunteiden tunteminen toisia kohtaan mahdollistaa toiset huomioon ottavan toiminnan. Vaikka toteutettavat arvot olisivatkin periaatteessa eettisiä, ilman näitä tunteita toteutus muodostuu diktaattorimaiseksi. (Michie & Gooty, 2005, 445–450.)

Merkittävä kysymys autenttisuudesta ja autenttisesta minuudesta keskusteltaessa on se, miten autenttinen minuus määritellään. Autenttisen johtajuuden näkökulma olettaa autenttisen minuuden pysyväksi, mutta siihen kuitenkin päästään vasta kehitymisprosessin kautta. Ristiriitaista tässä on se, että kehitymisprosessi on yleensä koko elämän mittainen, jolloin pysyvää ja oikeaa autenttista minuutta on epärelevanttia edes olettaa olevan

olemassa. Jatkuva muuttuminen taas ei johtajuuden näkökulmasta välttämättä ole tavoiteltavaa, sillä se voi vaikuttaa epävakaalta ja epäluotettavalta. Autenttinen johtajuus vaatii siis pysyvyyttä ja tällöin jonkinlaisia päätöksiä siitä millainen minuus on lähimpänä autenttisuutta. (Sparrowe, 2005, 423.) Gardner ym. (2005, 344) mainitsevatkin, että kukaan ei yleensä ole täysin autenttinen, vaan jotakin enemmän tai vähemmän autenttisen väliltä. Toinen kysymys autenttisen minuuden yhteydessä on se, voiko yhden minuuden sanoa olevan toista minuutta aidompi?

Sosiaalisten ja henkilökohtaisten roolien voi kuitenkin sanoa olevan samanaikaisesti läsnä olevia erilaisia minuuksia, joista toinen ei ole toista aidompi, mutta jotka voivat olla keskenään ristiriitaisia (vrt. Sparrowe, 2005, 428; Weick, 1995, 18–24.). Sparrowe (2005) käsittelee minuuksi narratiivisuuden kautta. Yksilö muodostaa tällöin minuuksiaan luomalla erilaisia tarinoita, jotka selittävät miksi asiat ovat niin kuin ovat. Pienet erilaisia viestejä kertovat tarinat kokoontuvat isommaksi kertomukseksi, jonka kautta yksilö hahmottaa omaa minuuksiaan kokonaisuutena. (Sparrowe, 2005.)

Keskustelu autenttisuudesta linkittyy keskeisesti tunteisiin ja spontaanisuuteen. Vaikka autenttisen johtajuuden näkökulma korostaakin aitojen tunteiden ilmaisemiseen kannustamista, Biehl-Missal (2010, 285) kritisoi näkökulmaa siitä, että siinä lopulta pyritään luomaan positiivista ilmapiiriä ja mielialaa alaisissa. Hän asettaa vastakkain tarkoituksenmukaisen ja positiiviseksi tai negatiiviseksi arvottoman spontaanin toiminnan (Biehl-Missal, 2010, 285–286). Gardner ym. (2009, 472) tuovatkin esille, että positiiviseksi koettuja tunteita herättävissä tilanteissa pystyy toimimaan autenttisemmin, kun taas negatiiviseksi koettuja tunteita herättävät tilanteet vaativat emotionaalista työskentelyä. Gardner ym. (2005, 349) taas yhdistävät autenttisuuden toteuttamisen tunneälyyn ja siihen, ettei ole emotionaalisten impulssien vietävissä. Tunneäly on kritisoitu juuri sen autenttisuuden kanssa ristiriitaisesta luonteesta, sillä tunneälykyys perustuu oikeanlaisten tunteenilmaisujen esille tuomiseen (Molander, 2003, 19–20). Gardnerin ym. (2005) käsitys autenttisuudesta on siis oman sisäisen minuuden ennakkoluuloista ja harhatulkintoista vapaata toteuttamista. Biehl-Missalin (2010) käsitys autenttisuudesta taas on lähempänä spontaania ja vapaata toimintaa. Gardnerin ym. (2005) autenttisuus on ihanteeseen pyrkimistä, kun taas Biehl-Missalin (2010) autenttisuus on

inhimillisen puutteellisuuden vapaata toteuttamista.

Nykyinen autenttisen johtajuuden näkökulma keskittyy siis suurelta osin eettisen johtajuuden piirteisiin pääteemanaan luottamusta herättävä toiminnan läpinäkyvyys (vrt. Michie & Gooty, 2005). Cooper, Scandura ja Schriesheim (2005, 476) kutsuvatkin autenttisen johtajuuden näkökulmaa positiivisen johtajuuden suuntaukseksi. Sen sijaan spontaani autenttisuus on tämän tutkimuksen kannalta keskeinen kysymys. Autenttisten tunteiden määrittelemisen ongelmaan kytkeytyy moraalinen kysymys siitä, onko tunteenilmaisu rehellinen. Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa autenttisuuden kokeminen liittyy rehellisyyden tulkintaan. Rehelliseksi tulkituilta tunteenilmaisuilta vaaditaan usein spontaanisuutta (Salmela, 2005, 209–210). Esimerkiksi emotionaalisen työn teoriassa asetetaan vastakkain tunnesäännöillä kontrolloidut tunteet sekä spontaanit ja siten aidot tunteet (Salmela, 2005, 215; vrt. Hochschild, 1983). Moraalisesta asetelmasta syntyy kuitenkin ristiriita silloin, kun yksilö ei itse tiedosta peittävänsä tunteenilmaisullaan toisia tunteitaan. (Salmela, 2005, 211). Voiko siis toisen tunteen määritellä epäautenttiseksi esimerkiksi tilanteessa, jossa yksilö spontaanisti vihastuu, mutta taustalla onkin kateutta? Toisaalta eettisiä arvoja korostava autenttisen johtajuuden teoria ei hyväksyisi autenttiseksi tunteenilmaisuksi spontaanisti ilmenevää, mutta yksilön sisäisten arvojen vastaista tunneilmaisua (vrt. Gardner ym., 2005). Myös emotionaaliseen työhön kuuluva syvätyöskentely tarkoittaa jokseenkin autenttista kokemusta tunteenilmaisujen toteuttamisessa (Salmela, 2005, 215; vrt. Hochschild, 1983).

Autenttisuuden määrittelemisen on vaikeaa myös silloin, kun kyseessä on emotioiden tarttumisen ilmiö. Tällöin yksilö voi spontaanisti kokea tunteita, joita hän ei välttämättä haluaisi tuntea tai yleensä tuntisi. (Salmela, 2005, 212; vrt. Johnson, 2008.) Ratkaisu rehellisyyden ja spontaanisuuden erottamiseen autenttisuuden määritelmästä on määritellä epäautenttisiksi ne tunteet, jotka estävät yksilöä ymmärtämästä hänen todellista minuuttansa (Salmela, 2005, 217). Tämä päätelmä johtaa kuitenkin takaisin kysymykseen siitä, voiko yhtä todellista minuutta määritellä olevan olemassa. Autenttisuus tarkoittaisi tällöin jälleen ihanteen toteuttamista. Mikäli minuus käsitetään sosiaalisesti konstruoituvaksi, ei autenttisuutta välttämättä tarvitsekaan määritellä. Minuus syntyy ja muuttuu tällöin jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Autenttisuuden

kokemisella on kuitenkin merkitystä myös sosiaalisesti rakentuvassa todellisuudessa. Koettu autenttisuus tai epäautenttisuus ovat osa sosiaalista merkityksenantoa.

#### **2.2.4 Sosiaalisesti konstruoituva johtajuus**

Steffens ja Haslam (2013) tuovat esille, että parhaiten inspiroinnissa onnistuvat johtajat, jotka toimivat me-hengessä. Johtajuus ei siis ole yksittäisen sankarillisen ihmisen ominaisuus (Steffens & Haslam, 2013). Steffenin ja Haslamin (2013) tutkimuksessa me-henkeä tutkittiin johtajien puheen kautta, jolloin sen käyttö voi myös olla tarkoituksenmukaista. Tuloksista voi silti tulkita, että alaisen näkökulmasta johtajuus näyttäytyy me-muotoisena enemmän kuin haluna seurata karismaattista yksilöä. Me-hengestä seuraava askel on tarkastella koko johtajuutta suhteena ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muodostuvana ilmiönä.

Sosiaalinen konstruktionismi hahmottaa totuuden muodostuvan subjektiivisen ja sosiaalisen merkityksenannon kautta. Tärkeäksi tekijäksi tällöin nousevat kieli, sanojen merkitykset ja narratiivit, jotka muovaavat yksilön käsitystä totuudesta. (Gergen & Thatchenkery, 2004.) Vuorovaikutuksessa rakentuvassa todellisuudessa sekä yksilö että yhteiskunta muokkaavat toisiaan, yksilö on siis samanaikaisesti sekä merkityksiä luova toimija että määrittelyn kohteena oleva objekti (Kauppinen, 2010, 25). Ajatusta yksilön ja yhteiskunnan suhteesta voi soveltaa myös johtajuussuhteeseen, suhteen toimijat luovat vuorovaikutuksessa merkityksen tilanteelle ja peilaavat omaa rooliaan sitä vasten. Sosiaalisesti konstruoidussa johtajuudessa johtajan rooli asettuu yhteisen ymmärryksen kautta tietyille henkilölle (Ladkin, 2013, 322). Perinteinen käsitys johtajuudesta asettaa johtajan ulkopuolisen tarkkailijan rooliin, jolloin jää huomiotta se, että myös johtajan omat kokemukset ja tulkinnat muovaavat johtajuuden ilmenemistä (Ropo & Parviainen, 2001, 2).

Äärimmillään sosiaalinen konstruktio olettaa, ettei yksilöllä ole omaa tahtoa, vaan hänen muodostamansa käsitys asioista on aina riippuvainen sosiaalisesta ympäristöstä (Molander, 2003, 18; Bolton, 2005, 69). Johtajuusteorioiden omaksuma näkemys sosiaalisesta konstruktioista on kuitenkin lähempänä ajatusta, jonka mukaan yksilö ja yhteiskunta ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja muokkaavat molemmat toisiaan (vrt. Kauppinen, 2010,

25). Johtajuudessa on tällöin kyse yksilön henkilökohtaisesta asettumisesta sosiaalisesti määriteltyihin käsitteisiin kuten ”johtaja” tai ”alainen” (Ladkin, 2013, 322–323).

Suhdenäkökulmasta johtajuutta tarkastelevat teorit jakaantuvat ilmiötä yksilön näkökulmasta tarkasteleviin ja itse suhteen dynamiikkaan keskittyviin. Varhaisimmat suhdenäkökulman teorit lähestyvät esimiehen ja alaisen suhdetta tutkien yksilön ominaisuuksien vaikutusta suhteeseen (vrt. Graen & Uhl-Bien, 1995). Myöhemmin on kehittynyt relationaalinen näkökulma, joka korostaa johtajuutta ”olemisen tapana”, elettyinä ja koettuna ilmiönä (Cunliffe & Eriksen, 2011). Relationaalisen näkökulman mukaan johtajuuden prosessi määrittelee suhteen osapuolet sen sijaan, että osapuolet määrittelisivät suhteen. Kun entiteettisessä näkökulmassa yksilö muodostaa suhdetta omien ominaisuuksiensa perusteella, relationaalisessa näkökulmassa yksilön ominaisuudet muodostuvat suhteessa muihin. (Uhl-Bien, 2006, 665.) Relationaalisesta näkökulmasta yksilön kokemukset nähdään sosiaalisesti muodostuvina eikä niinkään yksilöllisinä (Cunliffe & Eriksen, 2011, 1431). Johtajuudelle relationaalinen näkökulma merkitsee asioiden hahmottamista dialogin kautta, johtaja ei ohjaa alaisia oikeaan suuntaan, vaan oikea suunta muodostuu yhdessä (Cunliffe & Eriksen, 2011, 1434–1438). Yhteisesti muodostetussa suunnassa jokaisen osapuolen tunteet ovat mukana. Cunliffe ja Eriksen (2011, 1438–1441) näkevät tämän osana eettisyyttä, yhteisessä prosessissa jokaisen tunteet on otettu huomioon. Omien tunteiden mukana oleminen on tärkeää siitäkin syystä, että itsereflektio ja oman minuuden hahmottaminen rakentuu suhteen kautta (vrt. Uhl-Bien, 2006, 658). Relationaalinen näkökulma hahmottaa tunteet siten suhteen ja minuuden kokemuksen rakentajina.

Collinsonin (2006) mukaan alaiset peilaavat minuuttaan johtajuussuhteessa kolmella eri tavalla. He tiedostavat olevansa johtajan arvioinnin kohteena, vastustavat tunneristiriitoja aiheuttavia tunnesääntöjä ja rakentavat oman roolihahmonsa dramaturgiaa. Johtajan arvioinnin kohteena olemisen tiedostaminen saa alaisen arvioimaan itseään samoilla kriteereillä, joilla kokee johtajan arvioivan häntä. Tällöin myös vastuu omasta itsestä, toiminnasta ja päätöksistä siirtyy johtajalle, jonka vastuulla näiden arviointikriteerien koetaan olevan. Tunneristiriitojen välttämiseksi alaiset muodostavat myös organisaatiota vastustavia minuuksia, jotka mahdollistavat oman minuuden kokemisen positiiviseksi

koettujen tunteiden kautta. (Collinson, 2006.) Vastustavien minuuksien luomisen tarpeesta voi syntyä myös alaisten kesken yhteisiä erilaiset tunnesäännöt rakentavia kulttuureja (vrt. Lewis, 2008). Arvioinnin kohteena olemisen tiedostaminen saa tiedostamaan myös oman roolinsa osana tarinaa (Collinson, 2006, 185–186). Tarina ei siis ole pelkästään johtajan dramatisoima (vrt. Harvey, 2001, 254), vaan alaiset ovat myös aktiivisina luomassa sitä.

Alaisen näkökulmasta johtajuutta tarkastelee myös esimerkiksi johtajuuden romantisoinnin näkökulma (Meindl, Ehrlich & Dukerich, 1985; Meindl, 1995). Johtajuuden romantisointi ilmenee alaisten kokiessa johtajan sankarillisten piirteiden kautta. Johtajiin luotetaan ja samalla heiltä odotetaan kokonaisuuden viemistä haluttuihin lopputuloksiin. (Meindl ym., 1985, 79.) Myöhemmin Meindl (1995) on kehittänyt johtajuuden romantisoinnin näkökulmaa sosiaalisesti konstruotuvampaan suuntaan. Tällöin hän käsittelee sosiaalisen tarttumisen ilmiötä, jossa voimakkaat tunnetilat tarttuvat alaisten kesken. Nämä tunnetilat kohdistetaan johtajaan, sillä johtaja koetaan organisaation keskeisimmäksi tekijäksi. (Meindl, 1995; Meindl ym., 1985.) Meindlin (1995, 330) näkemys sosiaalisesta konstruktiosta johtajuudessa on käsittää johtajasta tehtävät tulkinnat sosiaalisesti luoduiksi merkityksiksi mitattavissa olevien piirteiden sijaan. Tunteet määrittyvät tässä näkökulmassa johtajan rakentajiksi.

Alaiset nähdään johtajuusteorioissa usein joko johtajan vaikuttamisen vastaanottajina tai johtajuuden ja johtajien rakentajina (Uhl-Bien, Riggio, Lowe & Carsten, 2014, 83). Edellä käsitellyistä inspiroivan ja vaikuttavan johtajuuden teorioista on löydettävissä näkökulmasta riippuen nämä molemmat suhtautumistavat. Näissä molemmissa suhtautumistavoissa on kuitenkin tarkoituksena määritellä johtajaa. Kääntämällä lähestymiskulman toisin päin voidaan tutkia myös sitä, miten alaiset vaikuttavat johtajaan ja siten johtajuuden toteutumiseen, jolloin määrittelyn kohteena ovat alaiset. (Uhl-Bien ym., 2014, 89–90.) Sosiaalisesti konstruotuvissa ja suhteeseen keskittyvissä johtajuusteorioissa alaiset luovat yhdessä johtajan kanssa johtajuuden (Uhl-Bien ym., 2014, 94). Näkemyksissä alaisista johtajuuden rakentajina tai yhdessä luojina vain pieni ero, eikä esimerkiksi karismaattisen johtajuuden tarkastelu sosiaalisesti konstruotuvasta näkökulmasta ole mahdotonta. Edellisessä tarkastellaan karismaattisen johtajan syntymistä ja jälkimmäisessä karismaattisuuden kokemuksen syntymistä.



Esimerkiksi johtajakoulutuksessa tavoitteena on yhä monesti kehittyä johtajana, sen sijaan että keskityttäisiin keinoihin, joilla johtajuussuhdetta voisi kehittää (Ladkin, 2013, 331). Johtajuuden luonnetta suhteena pystyy Ladkinin (2013, 331) mukaan ymmärtämään esimerkiksi kehollisuuden kautta. Tällöin suhteen osapuolet eivät ole passiivisia tarkkailijoita, vaan suhteen muotoutuminen on jatkuvasti riippuvainen reaktioista ja tulkinnoista, joita osapuolet tekevät (Ladkin, 2013, 331).

Keholla on olennainen osa siinä minkälaisia kokemuksia ja tulkintoja toisista ihmisistä tehdään (Ladkin, 2013, 323). Keho asettaa linssin myös sille, mitä ihminen kokee itse olevansa. Tulkinnat ja kokemukset eivät pysty olemaan irrallisia kehollisuudesta. (Ropo & Parviainen, 2001, 2.) Keho vaikuttaa siten myös siihen, minkälaiseksi suhde ja vuorovaikutus koetaan (Ladkin, 2013, 323). Sen sijaan että johtajuus nähtäisiin yksilön ominaisuutena tai tilanteen mukaan valittavana tyylinä, kehollisessa johtajuudessa keho toimii kuin muistina johtajuudelle, varastona kaikelle siihen liittyvälle hiljaiselle tiedolle. Tällöin puhutaan kehollisesta tiedosta, jota on vaikea tai jopa mahdoton purkaa sanalliseen muotoon. (Ropo & Parviainen, 2001, 3–6.) Ropo ja Parviainen (2001, 6–7) esittelevät termin kehollinen neuvottelu, joka tarkoittaa, että yksilö kohtaa maailman kehonsa kautta. Keho ikään kuin neuvottelee yksilölle käsityksen todellisuudesta sen sijaan, että yksilö havaitsisi objektiivisen totuuden ympäristöstä (Ropo & Parviainen, 2001, 6–7).

Kehollisuuteen liittyvät niin materiaalisuus ja tilat (vrt. Ropo, Sauer & Salovaara, 2013), kuin tunteet ja kokemuksetkin (Ropo & Parviainen, 2001, 567). Myös kehonkieli, kuten äänensävy, hengityksen rytmi, ajoittaminen, etäisyys ja sijoittautuminen tai läsnäolon kokemus, ovat osa kehollista ymmärrystä ja tulkintaa. Kehollisuuden tulkintaan liittyvät sosiaaliset normit ja säännöt, esimerkiksi pukeutuminen on osa sosiaalisia rituaalisia tapoja. (Küpers, 2013, 339–340.) Tunteet ovat tällöin osa johtajuutta ja sen ilmenemistä. Tunteet ovat osa kokemista ja tulkittamista, jolloin ne ovat myös osa kokemisen kautta määrittyvää johtajuutta.

### 2.2.5 Johtajuuden tunteet

Edellä tarkasteltiin erilaisia näkökulmia tunteisiin johtajuudessa. Vaikka kaikissa johtajuusteorioissa ei suoraan käsiteltäisikään tunteita, on niistä tulkittavissa omanlaisensa suhtautuminen niihin. Eri suhtautumistavat ovat jokainen yksi osa ilmiön kokonaisuutta, jolloin pelkästään yhteen näkökulmaan keskittyminen ei aina ole relevanttia. Esimerkiksi Kaplanin ym. (2014) kehittämä teoreettinen malli tunteiden johtamisesta sisältää edellä käsiteltyjen johtajuusteorioiden piirteitä sekaisin. Tunteet ovat monikerroksinen ilmiö, jolloin sen kokonaisuutta pystyy hahmottamaan vasta usean eri näkökulman yhteisen tarkastelun kautta. Taulukkoon 1 on koottu eri teorioiden antamia merkityksiä tunteille.

Perinteisten johtajuusteorioiden ajatuksista ammentava tunneäly on suosittu ja useaan eri yhteyteen sovellettu käsite. Suuri osa tietoiseen tunteiden johtamiseen keskittyvistä tutkimuksista soveltaa tunneällyn periaatteita, niin myös Kaplanin ym. (2014) malli. Tunneällyn käsitteen alle on koottu ihanteellisena pidetyn tunnetyöskentelyn ominaisuuksia, joiden ajatellaan auttavan yksilöä tavoitteidensa saavuttamisessa sosiaalisessa ympäristössä (vrt. George, 2000). Tunneällyn käsite määrittelee tunteet hyödynnettäviksi ja hallittaviksi resursseiksi.

Inspiroivan ja vaikuttavan johtajuuden teorit ovat perinteisesti keskittyneet sankarillisten johtajien ominaisuuksien tarkasteluun. Tällöin ne määrittelevät tunteet motivointia edesauttaviksi tekijöiksi. Teorioiden kuvaamien ilmiöiden ilmenemiseen vaaditaan kuitenkin myös vastapuolen kokemus, jolloin niiden tarkasteleminen vuorovaikutuksellisesta näkökulmasta mahdollistaa monimuotoisemman käsityksen ilmiöitä kohtaan. Transformationaalisuuden ja karismaattisuuden kokemiseen liittyvät keskeisesti tunneprosessit (Johnson, 2008, 2, 5; Parry & Kempster, 2014). Transformationaalisuuden kokemuksen muodostumiseen liittyy voimaantumisen tunneprosessi. Voimaantuminen antaa voimaa tavoitella muutoin vaikeiltakin tuntuvia tavoitteita. Karismaattisuuden kokemukseen liittyy lisäksi ristiriitaisten tunteiden samanaikainen ilmeneminen (vrt. Ladkin, 2010, 81–87). Transformationaalisen ja karismaattisen johtajuuden keskiössä on yhteisiin tavoitteisiin suuntaaminen (vrt. Salovaara, 2011, 87–88). Yhteisten tavoitteiden muodostumisprosessin voi kuitenkin

**Taulukko 1** *Tunteet johtajuusteorioissa*

<b>Perinteiset johtajuusteoriat</b>	
Piirre- ja tilanneteoriat	- tunneäly - tunteet hyödynnettävä ja hallittava resurssi
<b>Inspiroiva ja vaikuttava johtajuus</b>	
Transformationaalinen johtajuus	- tunteet yksilön toiminnan motivaattorina - yksilön huomioiminen tunteiden huomioimisen kautta - tunteet osana transformationalisuuden kokemusta - voimaantumisen tunneprosessi - tunteet osana yhteisten tavoitteiden muodostumisprosessia
Karismaattinen johtajuus	- tunteet keino vaikuttaa yksilöön - tunteet osana karismaattisuuden kokemusta - voimaantumisen tunneprosessi - tunneristiriidat - ihanteeseen peilaaminen - tunteet osana yhteisten tavoitteiden muodostumisprosessia
Johtajuus dramaturgiana	- tunteet ylläpitävät dramaturgiaa ja tarinaa - tunteet muuttavat tarinan suuntaa - tarinaan sitoutuneet tunteet muodostavat illuusion - tarina osa omaa todellisuuskäsitystä - illuusion rikkoutuminen uhka tai autenttisuuden esille nousu
<b>Autenttinen johtajuus</b>	
Autenttinen johtajuus	- tunteet osana kehittymisprosessia - minuuden rakentumisen tunneprosessi - voimaantumisen tunneprosessi - tunteet osana autenttisuuden kokemusta - kokemus/arvio rehellisyydestä ja spontaaniudesta - autenttisuuden kokemuksen yhteys luottamuksen tunteeseen
<b>Sosiaalisesti konstruoituva johtajuus</b>	
Relationaalinen johtajuus	- tunteet suhteen rakentajina - minuuden rakentumisen tunneprosessi - vastuun ulkoistaminen - tunneristiriidat koetun ja vaaditun minuuden välillä
Johtajuuden romantisoinnin näkökulma	- tunteet johtajan rakentajina
Kehollinen johtajuus	- tunteet tapa kokea johtajuutta

ajatella olevan vuorovaikutuksellinen (vrt. Cunliffe & Eriksen, 2011). Tällöin tavoitteista muodostuu yhteisiä silloin, kun niissä on jokaisen osapuolen tunteita mukana (vrt. Cunliffe & Eriksen, 2011).

Johtajuutta dramaturgian kautta käsittelevät näkökulmat määrittelevät tunteet dramaturgiaa ja tarinaa ylläpitäviksi tekijöiksi. Tunteet voivat toimia myös yllättävästi ja muuttaa tarinan kulkua tai sen henkilöitä (vrt. Biehl-Missal, 2010, 280). Tarinaan sitoutuneet tunteet muodostavat illuusion, jota pyritään pitämään yllä. Kun tarinaan on sitoutunut ja se on osa omaa todellisuuskäsitystä, illuusion rikkoutuminen voidaan kokea uhkana. (Biehl-Missal, 2010, 283.) Illuusion rikkoutuminen voidaan kuitenkin kokea myös autenttisuuden esille nousemisena, jos jaetun tarinan koetaan vaativan emotionaalista pintatyöskentelyä (vrt. Hochschild, 1983; Salmela, 2005, 209–210).

Autenttisen johtajuuden teorian pohjalla on osittain tunneälyn periaatteita sekä osittain inspiroivan ja vaikuttavan johtajuuden piirteitä. Autenttisen johtajuuden suuntaus on useissa tutkimuksissa keskittynyt tutkimaan johtajan ominaisuuksia (vrt. Gardner ym., 2005). Sparrowen (2005) käsittelemän sosiaalisesti tapahtuvan itsereflektion voi kuitenkin ajatella määrittelevän koko johtajuussuhdetta. Omaan minuuteen vertaaminen tapahtuu suhteessa sekä johtajan että alaisen kohdalla. Tällöin johtajuussuhde sekä sen osapuolien kokemukset omasta minuudestaan rakentuvat vuorovaikutuksessa. Autenttisen johtajuuden suuntaus käsittelee tunteita osana kehitymisprosessia. Voimaantumisen ja minuuden rakentumisen tunneprosessien kautta yksilöllä on mahdollisuus kehittyä ihanteellisia tavoitteita kohti. Kokemukset autenttisuudesta ja rehellisyydestä liittyvät keskeisesti toisiinsa. Arvio toiminnan rehellisyydestä ja spontaanista luonteesta yhdistetään usein autenttisuuteen. (Salmela, 2005, 209–210.) Käänteisesti ajateltuna autenttisuuden kokemus herättää tällöin luottamuksen tunteita.

Sosiaalisesti konstruoituvan johtajuuden teorialat keskittyvät johtajuuden ilmiön hahmottamiseen kokonaisuutena, josta sen osapuolia ei voi irrottaa erillisiksi (Ladkin, 2013, 328). Relationaalisessa johtajuudessa johtajuutta tarkastellaan suhteena ja dialogina osapuolien kesken (Cunliffe & Eriksen, 2011). Tunteet ovat tässä näkökulmassa suhteen ja minuuden rakentajia. Alaisen näkökulmasta johtajuutta tarkasteleva johtajuuden

romantisoinnin näkökulma taas käsittelee tunteita johtajan rakentajina. Tunteet määrittelevät, miten johtaja koetaan. Kehollisen johtajuuden suuntaus hahmottaa inhimillisen kokonaisuuden vaikuttavan keskeisesti johtajuudessa. Ihminen ei ole pelkästään rationaalinen toimija, vaan myös aistiva ja tunteva kokija (Ropo & Parviainen, 2001). Kehollinen johtajuus hahmottaa johtajuutta tunteiden kautta, jolloin se määrittelee tunteet tavaksi kokea johtajuutta.

## 3 TUTKIMUSMENETELMÄT

### 3.1 Tutkimuksen lähtökohdat

#### 3.1.1 Tieteenfilosofinen lähestymistapa

Tämä tutkimus perustuu keskeisesti tunteiden kokemukselliseen hahmottamiseen. Tarkoituksena on löytää syvällistä ymmärrystä tunteista johtajuudessa ja niiden kokemisesta. Tutkimuksen lähtökohtana toimii oletus siitä, että jokainen yksilö tulkitsee maailmaa omista kokemuksistaan lähtien, jolloin on olemassa useita erilaisia tapoja hahmottaa ilmiötä. Tässä tutkimuksessa tutkitaan yksilöiden tulkintoja ilmiöstä, jolloin ilmiön voi määritellä ilmenevän näiden tulkintojen kautta. Toinen mahdollinen lähestymistapa ilmiön tutkimiseen voisi olla sen määrittelemisen objektiivisessa todellisuudessa yhdellä tietyllä tavalla ilmeneväksi, jolloin ihmisten tekemät tulkinnat eivät välttämättä täysin vastaisi ilmiön todellista olemusta. Tutkittava ilmiö on kuitenkin sosiaalisesti muodostuva, minkä vuoksi sitä ei ole relevanttia määritellä olemassa olevaksi yksilöiden tulkintojen ulkopuolella.

Tutkimuksen toteutustavaksi on siten valittu laadullinen tutkimusote ja lähestymistavaksi fenomenologia. Fenomenologisessa lähestymistavassa ihminen käsitetään kokemuksellisena ja kokemuksista merkityksiä luovana hahmona. Kokemus määritellään yksilön vuorovaikutukseksi ympäröivän todellisuuden kanssa. Fenomenologiselle ajattelulle on keskeistä, että ihmistä ei voida ymmärtää irrallisena tästä suhteesta. (Laine, 2010, 28–29.)

Laineen (2010, 29–30) mukaan merkityksiä tutkittaessa ihmisen toiminta oletetaan pääosin intentionaaliseksi. Nämä intentioiden muodostuvat niiden merkitysten kautta, joita havaittuihin kohteisiin kohdistetaan (Laine, 2010, 29–30). Vaikka tässä yhteydessä Laine käyttääkin sanaa spontaanisuus intentionaalisen vastakohtana, teorian yhteydessä spontaanisuudenkin taustalla todettiin olevan intentioiden. Samat merkitykset, jotka ihminen antaa omassa todellisuudessaan asioille, suuntaavat myös spontaania toimintaa. Esimerkiksi Hänninen

(2002, 69) määrittelee emootiot intentionaalisiksi siksi, että ne ovat asioiden tulkitsemista joksikin. Samaan aikaan hän kuitenkin mainitsee emootioiden ominaispiirteeksi sen, että ne ovat tahdonalaisen kontrollin ulkopuolella (Hänninen, 2002, 69). Näin ollen spontaanien tunneprosessien tutkiminen ei ole ristiriidassa fenomenologisen näkökulman kanssa. Spontaanisuuden ymmärtämiseksi tutkimuksessa on omaksuttu myös osittain dekonstruktivistista lähestymistapaa. Dekonstruktiossa kuten fenomenologiassakin kieli nähdään symbolisena, jolloin sanojen merkitykset rakentuvat sosiaalisesti ja subjektiivisesti, eivätkä suoraan kuvaa objektiivista todellisuutta. Siten merkitykset ovat aina riippuvaisia kontekstistaan. (Niikko, 2010, 93–94.) Dekonstruktio ja fenomenologia ovat ajatuksiltaan lähellä toisiaan, molemmissa pyritään etsimään uusia näkökulmia tutkittuun teemaan (Niikko, 2010, 89; Laine, 2010, 34–36). Dekonstruktivistista lähestymistapaa sovelletaan kuitenkin usein kirjallisten tuotosten tutkimiseen (Niikko, 2010, 100). Tässä tutkimuksessa keskitytään narratiivisten kertomusten purkamiseen, jolloin dekonstruktivistisesta lähestymistavasta on omaksuttu ristiriitojen ja konfliktien läsnäolon havaitseminen kertomusten sisäisestä maailmasta.

Fenomenologisessa tutkimuksessa tutkijan on tärkeää kyseenalaistaa omat tulkintansa ja tiedostaa niiden takana olevia ennakkoluuloja tai ihmiskäsitystä. Välittömästi nouseva tutkijan oma tulkinta on vasta ensimmäinen etappi, jonka jälkeen tämä tulkinta kyseenalaistetaan ja etsitään uusia tulkintoja. (Laine, 2010, 34–36.) Koska kyseessä on kokemusmaailmojen tutkiminen tulkintojen avulla, on tutkijan rooli tulkitsijana merkittävässä osassa. Aineistosta löydettävät havainnot ja tulkinnat ovat aina yksi näkemys tutkittavasta ilmiöstä, ja tästä näkemyksestä ei tutkijan käden jälkeä voi koskaan kokonaan häivyttää. Samalla tavoin kuin tutkijan oma viitekehys on tarkoitus kyseenalaistaa, eivät myöskään teoreettiset viitekehykset suoraan ohjaa aineiston tulkintaa, vaan niitä verrataan aineistosta esille tulleisiin havaintoihin (Laine, 2010, 35–36). Tämän tutkimuksen päättelylogiikka toimii siis abduktiivisesti verraten tulkintoja ja havaintoja jatkuvasti teoreettiseen tietopohjaan. Tutkimuksessa luotiin kuitenkin ensin alustava teoriapohja, jonka jälkeen havainnot ja teoria keskustelevalt keskenään uusia tulkintoja luoden.

### 3.1.2 Tutkimusstrategia

Fenomenologisesta viitekehyksestä tunteita ja spontaanisuutta voisi tutkia esimerkiksi etnografisesta lähestymistavasta käsin tai diskurssianalyysin kautta. Etnografia pyrkii ymmärtämään ilmiötä ja toimijoita luonnollisessa kontekstissaan, jolloin tutkimusmenetelmänä toimii usein havainnointi ja kenttätyö (Eriksson & Kovalainen, 2008, 138–140; Paloniemi & Collin, 2010, 204–207). Tämän tutkimuksen resurssien puitteissa ei kuitenkaan ole mahdollisuutta tutkia tunteita ja spontaanisuutta tarpeeksi luotettavasti havainnoivaa menetelmää käyttäen. Etnografinen tutkimusote vaatii usein myös pitkäaikaista kenttätyötä aidoissa konteksteissa (Eriksson & Kovalainen, 2008, 140), johon tässä tutkimuksessa ei ole mahdollisuutta. Diskurssianalyysissä kieli nähdään merkitysten luojana ja tutkimus keskittyy näitä merkityksiä ilmentäviin puhetapoihin eli diskursseihin (Ilmonen, 2010, 127–128). Diskurssianalyysin avulla olisi mahdollista tarkastella erityisesti esimerkiksi sitä, miten ihmiset suhtautuvat tunteisiin ja miten tämä suhtautuminen ohjaa heidän käyttäytymistään. Tutkimuksessa on kuitenkin tarkoitus syventyä siihen, miten tunteet johtajuudessa ilmenevät. Tutkimusstrategiaksi onkin valittu narratiivinen tutkimusote, joka antaa mahdollisuuden tutkia kielellistä merkityksenantoa diskurssianalyysiä laajemmin.

Ihmisen toiminnassa ja kokemusmaailmassa kognitio, emotio ja toiminta ovat toisistaan erottamattomia, jolloin yhden osan erottaminen erilliseen tarkasteluun ei palvele kokonaisuuden ymmärtämistä. Kokonaisuutena näitä eri osia yhtä aikaa tarkastelee narratiivinen lähestymistapa, jonka mukaan tarinoihin kytkeytyy kognitiivinen, emotionaalinen ja toimintaa ohjaava elementti. (Hänninen, 2002, 68.) Tarinallisessa lähestymistavassa ihmisen toimintaa ei selitetä kausaalisuhteiden kautta, vaan intentioiden ymmärtämisen kautta (Hänninen, 2002, 65). Objektiivisiä syy- ja seuraussuhteita merkityksellisempiä ovat ihmisen itse tarinaansa punomat käsitykset syy- ja seuraussuhteista (vrt. Hänninen, 2002, 64–65). Näiden hahmotettujen syy- ja seuraussuhteiden kautta on mahdollista ymmärtää myös spontaania toimintaa ja sen intentioita.



Hännisen (2002, 70–71) mukaan tunteiden kokeminen on vahvasti linkittynyt koettuun sisäiseen tarinaan. Sisäinen tarina muovaa koettuja tunteita ja tunteet muokkaavat sisäistä tarinaa. Kertomusta ja kertomustyyliä muuttamalla voi siten vaikuttaa merkityksiin, joita tunteille annetaan. Samalla kuitenkin tapaa kertoa tarinaansa on vaikea muuttaa pelkästään kognitiivisesti, sillä koetut tunteet toimivat yhtenä tarinaa luovana elementtinä. (Hänninen, 2002, 70–71.) Tunteet ovat siis luonnollisesti punoutuneet osaksi tarinallisuutta, jolloin kertomus on luonnollinen tapa tuoda niitä esille. Tarinankerronnan voi sanoa olevan ihmiskunnan varhaisimpia kommunikaation muotoja abstraktien asioiden esille tuomiseen (Eriksson & Kovalainen, 2008, 210–211). Tarinan muoto on edelleen monipuolinen ilmaisukeino asioissa, joista on vaikeampi analyttisesti keskustella.

Laadullista tutkimusta tehdään usein case-tutkimuksen kautta. Case-tutkimuksen tärkein tavoite on tutkia ilmiötä suhteessa valitun tapauksen historialliseen, ekonomiseen, teknologiseen, sosiaaliseen ja kulttuuriseen kontekstiin. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 115.) Keskittyminen kontekstiin vertaamiseen veisi kuitenkin tutkimuksen huomion liikaa pelkästään kontekstisidonnaisuuden tutkimiseen. Koska tutkimuksen ajalliset resurssit ovat rajalliset, on merkityksellisempää keskittyä itse ilmiön tutkimiseen kuin kontekstien vaikutukseen. Narratiivisessa tutkimusotteessa on myös ominaista, että konteksti sisältyy itse tarinaan (Eriksson & Kovalainen, 2008, 210). Tällöin se tulee otetuksi huomioon ilman erillistä analyysia.

Narratiivinen tutkimus on muodostunut suosituksi tutkimusotteeksi 1990-luvun aikana. Konstruktiivisen lähestymistavan nousun myötä kokemusten ja ymmärryksen on alettu nähdä muodostuvan jatkuvasti rakentuvan tarinan kautta. Narratiivisuudella voidaankin eri yhteyksissä tarkoittaa yleisesti tiedon luonnetta, tutkimusaineiston luonnetta, aineiston analyysitapaa tai käytännöllistä työvälinettä kuten narratiivista terapiaa. (Heikkinen, 2010, 143–148.) Eriksson ja Kovalainen (2008, 217–218) jakavat narratiivisen tutkimuksen kahteen erilaiseen tyyppiin, narratiivien analyysiin ja narratiiviseen analyysiin. Narratiivisessa analyysissa maailman käsitetään muodostuvan tarinallisena ja tutkimus rakennetaan aineiston laadusta riippumatta tarinalliseen muotoon. Tällöin narratiivisuudella tarkoitetaan yleistä tiedon luonnetta ja aineiston analyysitapaa. Narratiivien analyysissa taas keskitytään analysoimaan narratiivisessa muodossa kerättyä tai narratiiviseksi hahmotettua

tutkimusaineistoa. Tällöin narratiivisuudella tarkoitetaan tutkimusaineiston luonnetta ja aineiston analyysitapaa. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 217–218; Heikkinen, 2010, 143–148.) Tässä tutkimuksessa muodostuu narratiivisen analyysin kautta yhden hetken kuvaama käsitys tunteista johtajuudessa. Haastatteluaineistosta on koottu tunneprosessitarinoita, jotka kuvaavat tätä yhtä hetkeä haastateltavien johtajuussuhteissa (vrt. Weick, 1995, 32–33).

## **3.2 Aineisto**

### **3.2.1 Aineiston keruu**

Aineisto koostuu kahdesta narratiivisesta haastattelusta. Haastattelut kestivät noin 45 minuuttia. Kokonaiset haastattelut käsitetään haastateltavan kertomuksena aiheesta ja niihin viitataan sanalla kertomus. Kertomuksia käsitellään kertojan kuvauksena ja tulkintana suhteesta sekä siihen liittyvistä tunneprosesseista. Narratiivista haastattelutilannetta testattiin ensin koehaastattelun avulla. Koehaastattelusta saadut kokemukset ohjasivat aineistona toimivien haastatteluiden toteuttamista.

Vuorovaikutuksellisessa haastattelutilanteessa haastattelija ja haastateltava rakentavat molemmat omaa käsitystään tarinasta, ja nämä käsitykset yhdessä muodostavat lopullisen tarinan (vrt. Czarniawska, 2004, 58). Voi olla, että toisen käsitys muodostuu vahvemmaksi ja ohjaa enemmän lopullisen tarinan muodostumista (vrt. Czarniawska, 2004, 53, 58). Tämän vuoksi haastattelut on pyritty pitämään mahdollisimman avoimina, jotta haastateltava ohjaisi itse tarinan muodostumista. Haastattelutilanteen vuorovaikutuksellista luonnetta ei kuitenkaan oleteta pystyvän poistamaan kokonaan, joten se on otettu huomioon aineiston analysointivaiheessa.

Aluksi tarkoituksena oli pyytää haastateltavia kertomaan suhteensa tämän hetkisestä tilasta, mutta koehaastattelun jälkeen päädyttiin aloittamaan haastattelu pyytämällä haastateltavia kertomaan suhteen kehittymisestä. Haastateltavan kannustaminen tarinalliseen kerrontaan muodostui koehaastattelussa haasteelliseksi, joten suhteen kehittymiseen liittyvä

aloituskysymys valittiin tätä helpottamaan. Suhteen kehityskaaren tutkiminen antaa myös kuvan siitä minkälaisia kokemuksia suhteesta haastateltava erityisesti muistaa, jolloin niiden avulla pystyy hahmottamaan haastateltavan kokemusta suhteesta. Haastateltavalla voi kuitenkin olla haastattelijasta eroava tapa hahmottaa aikaa, jolloin tietyn aikamäärän asettaminen voi rajoittaa haastateltavan kykyä kertoa kokemuksestaan (Czarniawska, 2004, 52). Aloituskysymys haastatteluissa liittyi suhteen kehittymiseen, mutta haastateltavat saivat itse päättää miten sen käsittivät ja mitä halusivat kertoa.

Aloituskysymyksestä huolimatta haastatteluissa tarvittiin lisäkysymyksiä ja tarkennuspyyntöjä haastattelijalta. Tarinan pysähtyessä haastattelija tarttui oman tulkintansa mukaan tunneprosesseja kuvaaviin ilmaisuihin ja pyysi kertomaan niistä lisää. Tämän vuoksi haastattelutilanne ei pysynyt täysin avoimena, vaan haastattelijan omat tulkinnat muovasivat osittain tarinan muodostumista. Lisäpyynnöt pyrittiin kuitenkin pitämään mahdollisimman avoimina ”kerro lisää” -muotoisina. Haastattelut litteroitiin ja niistä muodostettiin 12 keskeisintä tunneprosessitarinaa. Nämä tunneprosessitarinat lähetettiin haastateltaville tarkastettavaksi ja korjattavaksi. Tällöin haastateltava pystyi orientoitumaan aiheeseen uudelleen ja varmistamaan olevansa samaa mieltä tutkijan muodostaman tarinan ja tulkinnan kanssa.

### **3.2.2 Aineiston analyysi**

Aineistosta tutkitaan kertomusten luomaa kuvaa johtajuussuhteesta etsien tunneprosessitarinoita. Kertomukset kuvaavat alaisen näkökulmaa suhteeseen ja kertovat miltä johtajuus heistä tuntuu. Koska haastattelut eivät olleet suoraan tarinan muodossa, niiden tarinalliset elementit tuodaan esille analyysissa. Vuorovaikutuksellisesta näkökulmasta haastattelutilanne on tarinankerrontatilanne huolimatta siitä, onko puhe perinteisen tarinan muodossa vai ei (vrt. Czarniawska, 2004, 55–58).

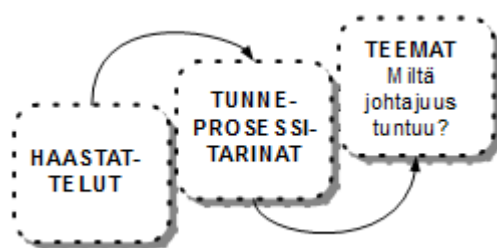
Narratiivien analyysissa voi keskittyä esimerkiksi kertomuksen rakenteeseen, juoneen, aktantteihin, eli perinteisesti jokaisen tarinan rakenteista löytyviin teemoihin ja hahmoihin, tai kertomuksen muodostumisen vuorovaikutukselliseen prosessiin (Hänninen, 2010, 167–173). Kertomuksen rakenteeseen ja juoneen lineaarisesti keskittyviä narratiivien

analyysitapoja voi kritisoida siitä, että ne olettavat kertomukset juoneltaan koherenteiksi kokonaisuuksiksi (Eriksson & Kovalainen, 2008, 215). Tällainen analyysitapa on perusteltua silloin, kun tarkoituksena on tutkia esimerkiksi kohteena olevaa ilmiötä siitä kerrottujen tarinoiden kautta. Analyysista jää tällöin kuitenkin puuttumaan tarinan ulkopuolelle jäävät merkitykset sekä pohdinta siitä, miksi kertoja on valinnut kertomukseensa juuri nämä tietyt merkitykset. Boje (2001) esittelee dekonstruktiivisen narratiivien analyysin tavan, jonka avulla voidaan löytää merkityksiä tarkoituksellisen tai yleisen tarinan viereltä. Tämä tapahtuu kiinnittämällä huomiota kertomuksen päätarinan kanssa ristiriidassa oleviin tekijöihin. Dekonstruktiivisessa tarinoiden analyysissa kiinnitetään huomiota dualismiin. Jonkin ilmiön ollessa läsnä on aina läsnä myös tämän ilmiön vastailmiö. Tähän vastailmiöön otetaan jollain tapaa kantaa ottamalla kantaa itse ilmiöön. (Boje, 2001.)

Kertomuksessa on mukana tarinan lisäksi myös tarkoituksellinen ja vuorovaikutuksellinen elementti (vrt. Eriksson & Kovalainen, 2008, 219–220; Hänninen, 2002, 19–23; Czarniawska, 2004, 47). Kertomuksen kautta tarinan kertoja asettaa itsensä, muut tarinan henkilöt ja tapahtumat tiettyyn asemaan suhteessa yleiseen kontekstiin, kuten sosiaalisesti konstruoituneeseen käsitykseen siitä mitä tietyssä tilanteessa kuuluisi olla. Tarinan muodon luo yksinomaan kertoja itse, jolloin hänellä on vapaus valita miten hän itsensä ja muut henkilöt kertomuksessaan asemoi. Kertomuksen kautta ilmaistut merkitykset syntyvät peilaamalla omaa tulkintaa oletettuihin muiden tulkintoihin, jolloin kertomuksessa voi sanoa olevan läsnä sekä monologisen että dialogisen elementin. Monologinen elementti kuvaa tarinan tapahtumat, kun samalla dialoginen elementti luo niille merkityksiä ja asemoi ne laajempaan kontekstiin. (McKenna, 2010, 7–9; Pöysä, 2010.) Rakenteeseen ja juoneen perustuvat analyysitavat keskittyvät ensisijaisesti monologiseen elementtiin, kun taas esimerkiksi vuorovaikutuksellinen tai dekonstruktiivinen analyysitapa tutkii myös dialogista elementtiä.

Kauppinen (2010, 79–80) määrittelee yksittäisiksi tunneilmaisun kuvaajiksi esimerkiksi myönteiseksi tai kielteiseksi arvottamisen, oman tilanteen vertailun muihin tai menneeseen, ideaaleihin vertailun, affektiivisten verbien käytön tai haluamisen, tahtomisen, odotusten ja

toiveiden ilmaisuun. Hän kuitenkin huomasi haastatteluissaan, etteivät yksittäiset tunneilmaisut ja laajemmat tunnemerkit välttämättä korreloineet keskenään, vaan laajemman merkityksen pystyi hahmottamaan vasta kokonaisuuden kautta. Näin ollen tarinat sisälsivät samaan aikaan sekä useita pieniä kertomuksia tunnekokemuksista että näiden kertomusten sisään sijoittuvia erillisiä tunneilmaisuja. (Kauppinen, 2010, 82.) Tarkasteltaessa tunteita tarinallisuuden kautta voi siis löytää erilaisia merkityksiä kokonaisuuden tai osien tarkastelemisen kautta.



*Kuvio 2 Aineiston analyysi*

Kuviossa 2 on hahmoteltu aineiston analyysin kulkua. Tässä tutkimuksessa sovelletaan dekonstruktivistista ja vuorovaikutuksellista lähestymistapaa. Dekonstruktivistisen lähestymistavan mukaisesti haastattelujen kertomukset pilkotaan ensin tunneprosessitarinoiksi. Sen jälkeen tarinoista kootaan viisi yhdistävää teemaa, jotka muodostavat käsitystä siitä, miltä johtajuus tässä hetkessä tuntuu. Tunneprosessitarinoiden analysoinnissa otetaan huomioon vuorovaikutukselliset intentiot ja ristiriitaisuudet. Yksittäisten tunneilmaisuja lisäksi tarkastelun kohteena ovat laajemmat ilmaisut, joissa ilmenee tunnetila.

### **3.3 Tutkimuksen luotettavuus ja etiikka**

Narratiivisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole löytää yhtä ainoaa oikeaa totuutta, vaan se perustuu ajatukseen, jonka mukaan sama asia tai ilmiö voidaan tulkita monilla eri tavoilla (Eriksson & Kovalainen, 2008, 223). Tässä tutkimuksessa tulkintojen oikeellisuutta on varmistettu lähettämällä haastatteluista muodostetut narratiivit haastateltaville tarkastettaviksi. Aineiston analyysivaiheessa tarinat ja niistä tehdyt tulkinnat esitellään

erikseen, jotta lukijalla on mahdollisuus muodostaa oma käsityksensä. Vaikka tutkimus ei olekaan suoraan toistettavissa, lukijalla on mahdollisuus seurata tulkintojen muodostumista.

Heikkinen, Huttunen ja Syrjälä (2007) esittelevät viisi narratiivisen raportin laadun periaatetta. Jatkuvuuden periaate arvioi tutkimusraportin tarinan muodostumisen loogisuutta (Heikkinen ym., 2007). Tässä tutkimuksessa tutkimusraportissa koottiin ensin teorioiden antamia merkityksiä tunteille, minkä jälkeen näitä merkityksiä verrataan analysointivaiheessa aineistosta koottuihin tunneprosessitarinoihin. Vertailun kautta kootaan tarinoissa esiintyvät tärkeimmät teemat. Reflektion periaate liittyy tutkijan omiin ennako-oletuksiin tutkimuskohteesta ja todellisuudesta (Heikkinen ym., 2007). Fenomenologisessa tutkimuksessa tutkijan omat oletukset ja tulkinta vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin (Laine, 2010, 34–36). Tässä tutkimuksessa muodostuu haastateltavien kokemuksista ja tutkijan tulkinnoista yhdistynyt käsitys johtajuudesta, eikä tutkijan oman tulkinnan vaikutusta yritetä peittää. Tutkijan mieltymykset ovat osittain ohjanneet myös todellisuuden rakentumisen taustaoletuksia. Dialogin periaate arvioi keskenään erilaisten näkökulmien esiintymistä tutkimusraportissa (Heikkinen ym., 2007). Tässä tutkimuksessa tulkintaprosessi tapahtuu vertaamalla tutkijan tulkintaa aikaisempaan teoriaan. Näistä yhdistelemällä muodostetaan erilaisia näkökulmia tutkittavaan kohteeseen. Toimivuuden periaate taas arvioi minkälaisia reaktioita, keskustelua ja toimintamalleja tutkimus saa aikaan (Heikkinen ym., 2007). Tämän tutkimuksen pääasiallinen tarkoitus on herättää keskustelua. Suoraa toimintamallia tutkimuksen tuloksena ei muodostu. Toimintamallin muodostaminen olisi kuitenkin ristiriidassa tutkimuksen lähtökohtien kanssa, sillä tarkoituksena ei ole tarkastella tunteita välineellisestä näkökulmasta. Herättävyyden periaate liittyy tutkimusraportin herättämiin tunteisiin ja mielikuviin tutkimuksen aiheesta (Heikkinen ym., 2007). Tätä periaatetta pystyy arvioimaan ainoastaan raportin lukija.

Narratiivisen aineiston kerääminen asettaa omat lähtökohtansa tutkimuksen etiikalle. Kertomus voi haastateltavalle olla yllättävänkin henkilökohtainen muoto tuoda asioita esille, jolloin sen asettaminen erityisen tulkinnan alle voi tuntua loukkaavalta (Hänninen, 2010, 174). Haastatteluista koottujen narratiivien lähettäminen haastateltaville tarkistettavaksi antaa haastateltavalle mahdollisuuden korjata mahdolliset virhetulkinnat.

Fenomenologisessa tutkimuksessa tutkijan omalta tulkinnalta ei voi täysin välttyä, mutta tietoisuus tästä mahdollisuudesta mahdollistaa tutkijan oman itsereflektion (Laine, 2010, 34–36). Koska sekä tutkimuksen aihe että tutkimusmenetelmät ovat henkilökohtaisesti latautuneita, ei haastateltavien nimiä tai muita tunnistamista helpottavia tekijöitä ole tarkoitus julkaista. Analyysi keskittyy kertomuksiin erillisesti olemassa olevina kokonaisuuksina linkittämättä niitä kehenkään henkilökohtaisesti.

## 4 KOKEMUKSIA TUNTEISTA JOHTAJUUDESSA

### 4.1 Tutkimuksen taustaa

Tutkimus toteutettiin narratiivisilla haastatteluilla. Haastateltavia pyydettiin aluksi kertomaan kokemuksiaan esimiessuhteen vaiheista ja kehittymisestä. Haastateltavat saivat vapaasti valita mistä esimiessuhteesta haluavat kertoa. Haastattelutilanteessa haastateltavien annettiin mahdollisimman paljon kertoa itse tarinaansa. Lisäkysymyksiä käytettiin ainoastaan silloin, kun tarinan kertominen pysähtyi tai aihe siirtyi liikaa tutkimuksen kannalta epäolennaisiin asioihin. Taulukkoon 2 on koottu haastateltavien ja heidän valitsemiensa suhteiden taustatiedot. Nimet ja muut yksityiskohdat on muutettu tai jätetty pois raportista.

*Taulukko 2 Haastateltavien taustat*

<b>AINO (nimi keksitty)</b>	<b>LIISA (nimi keksitty)</b>
Työuraa alalla n.20 vuotta	Työuraa alalla n.2 vuotta
Kertomuksen kontekstina kansainvälinen Suomessa yli 100 henkeä työllistävä yritys asiantuntijapalvelualalta	Kertomuksen kontekstina kansainvälinen Suomessa yli 100 henkeä työllistävä yritys metallialalta
Kertomus suhteesta ryhmän esimiehen kanssa	Kertomus suhteesta ryhmän esimiesten kanssa

Aineistoa analysoitaessa tunteet käsitetään kaikessa toiminnassa, ajattelussa ja vuorovaikutuksessa läsnä oleviksi. Sen vuoksi tunneprosessien ilmeneminen ei tarvitse sanallisia tunteenilmaisuja, kuten ”minua ärsyttää”, vaan niitä on tulkittavissa tekstin kokonaisuudesta. Esimerkiksi ilmaisu ”minun piti viedä paperilappu pöydälle, jotta sain kommenttia” kontekstissaan sisältää tunnetilan.

Haastatteluista on poimittu 12 erilaista tunneprosessitarinaa, jotka esitellään seuraavassa kappaleessa. Nämä tarinat on muodostettu kertomukselliseen muotoon haastattelujen



pohjalta, minkä jälkeen ne on lähetetty haastateltaville tarkistettavaksi ja korjattavaksi. Raportissa esitellään korjatut versiot. Lopuksi tarinoista on koottu yhteen viisi tärkeintä teematarinaa.

## 4.2 Tarinat

### 4.2.1 Muiden tarinasta omaan tarinaan

*Aino:* Alussa ajatus uuden esimiehen kanssa työskentelystä jännitti, sillä olin kuullut kollegoiltani kokemuksia hänen kanssaan työskentelystä. Kollegat pelottelivat, että tämän esimiehen kanssa ei pysty tekemään töitä. Tämä sai minutkin miettimään mihin oikein olin ryhtymässä. Kollegat taisivat loukkaantua esimiehen tavasta antaa paljonkin korjausehdotuksia, eivätkä ymmärtäneet, että siinä olisi mahdollisuus omaan oppimiseen. Aluksi mietin itsekin, että onko välttämätöntä korjata näin pikkutarkasti ja että onko muka olemassa vain yksi oikea tapa sanoa asioita. Myöhemmin olen kuitenkin oppinut huomaamaan, että esimiehellä onkin hyvää näkemystä ja hän tulee ajatelleeksi asioita, mitä ei itse huomaisikaan. Tällä hetkellä ajattelen täysin päinvastoin kuin ennen, nimittäin nykyään kysyn juuri tältä esimieheltä, jos minulla on jotakin kysyttävää. Luotan häneen ja hänen ammattitaitoonsa.

Sosiaalisesta näkökulmasta tunteet syntyvät sosiaalisessa vertailuprosessissa (Molander, 2003, 57; Bolton, 2005, 69–70, 73). Muiden tarinasta omaan tarinaan -tarinassa käsitys esimiehestä muodostui muilta kuultujen kokemusten perusteella. Yksilön omassa tulkinnassa on usein sosiaalisen tarttumisen kautta mukana myös muiden tulkintoja (Meindl, 1995, 336–339). Muiden kokemuksista yhdistetty käsitys säilyi jonkin aikaa ja muokkasi Ainin tapaa kokea ja tulkita esimiehen toimintaa. Parry ja Hansen (2007, 282) viittaavat tarinaan johtajana johtajuussuhteessa. Tällöin tarina ei ole kenenkään yksittäisen henkilön luoma väline, vaan vuorovaikutuksessa syntynyt prosessi, joka ohjaa suhteen osapuolia (Parry & Hansen, 2007).

Ajan kuluessa Ainin käsitys esimiehestä alkoi muuttua. Omia kokemuksia oli jo enemmän ja myös niistä tuli tarinan muodostajia. Tarinan muodostuminen on jatkuva prosessi, jolla ei ole alkua tai loppua (Weick, 1995, 43). Tarina koostuu tavoista hahmottaa todellisuutta,

jolloin sen voi ajatella koostuvan eri vaiheissa erilaisista illuusioista. Illuusio voi rikkoutua yhtäkkisesti (vrt. Biehl-Missal, 2010, 283), tai illuusioiden voivat korvata toisensa hitaissa prosesseissa (vrt. Weick, 1995, 43–49). Aion tarinassa illuusio ei rikkoutunut yhtäkkiä esimiehen toiminnan muutoksen perusteella (vrt. Biehl-Missal, 2010, 283), vaan Aion käsitys muuttui oman tunneprosessin kautta. Illusion rikkoutuminen on tarinassa jälkikäteen kuvattu merkittäväksi käännekohtaksi. Ilman tuota käännekohtaa Aino ei vielä osaisi hyödyntää esimiehen tukea. Ennen käännekohtaa muiden mielipiteisiin luottamisen ja omien kokemusten voi tulkita muodostaneen tunneristiriidan. Jotta kollegoiden kokemusten perusteella luotuun tarinaan voitiin lisätä omat kokemukset, tarvittiin perusteluja kollegojen kokemuksille. Tällöin vanha tarina ei ole ristiriidassa uuden kanssa. Aino käyttää perusteluna esimiehen tiukkaa korjaustyyliä, josta kaikki eivät välttämättä pidä. Jaetun tarinan ei tarvitse olla jaettua myös arvioinneiltaan ja merkityksiltään, vaan eri yksilöt voivat tulkita saman tarinan eri tavalla (Weick, 1995, 42).

Aino ei myöskään pyri muuttamaan esimiehen tunneprosesseja, vaan hän mukautuu suhteessa itse omien tunneprosessiensa kautta. Suhteen osapuolilta vaaditaan yleensä molemmilta mukautumista suhteeseen. Aino ei kuitenkaan oleta tai vaadi esimieheltään merkittävää mukautumista. Esimies näyttäytyy hahmona, josta kerrotaan tarinoita. Tämä tarinoiden kertomisen kohde on kuin havaittavissa oleva objekti, josta tehdään erilaisia tulkintoja.

#### 4.2.2 Esimiehen puolestapuhuja

*Aino: Välillä on ollut konfliktia siitä, että jotkut uudet työntekijät vaativat itselleen korkeaa asemaa ja loukkaantuvat, jos joku korjaa heidän virheitään. Jokaisen pitäisi ymmärtää, että heti taloon tultuaan ei voi olla korkeassa asemassa. Joku oli loukkaantunut esimerkiksi siitä, että hänen nimensä ei ollut asiakkaalle lähtevässä työssä ensimmäisenä. Onhan se selvää, että ylemmällä ammattiportaalla olevan nimi on työssä ensimmäisenä. Jotkut ovat sitten lähteneetkin, kun eivät ole viihtyneet. Kuulemma esimies ei pidä heidän puoliaan tai ei omaa minkäänlaisia henkilöstöjohtamistaitoja. Minä en taas ole kokenut asiaa niin, koen esimiehen pitävän puoliani ja tuovan ammattitaitoani esille. Vaikka hän onkin osakas, hän ei vähättele osaamistani, vaan tuo sitä esille. Eräs kollega taas koki, että hänen osaamistaan ei ole arvostettu. Voi olla, että hän kokee tekevänsä paljon töitä, mutta esimies*

*ei jaa tätä käsitystä. Kirjalliset tuotokset eivät välttämättä kuulu tämän kollegan vahvuuksiin, mutta toisaalta hän on kyllä markkinointihenkilinen ja ulospäinsuuntautuva. Mielestäni onkin vahvuus, että työntekijöillä on erilaisia vahvuusalueita. Meillä ennen kaikki työntekijät olivat kuin toistensa klooneja, mutta nykyisellä esimiehellä on ollut rohkeutta palkata keskenään erilaisia ja erilaista osaamista omaavia ihmisiä. Ei kuitenkaan ole helppoa esimiehellä yrittää saada omalle ryhmälle mitä he ansaitsevat yhteisestä bonuspotista, joka ei kuitenkaan kovin iso ole. Niissä kokouksissa, missä päätetään bonuksista ja tunnustuksista hyvää työtä tehneille, on varmaankin aika hirveää olla miettimässä.*

Narratiivisesta näkökulmasta haastattelu on vuorovaikutuksellinen prosessi, jossa kertoja pyrkii tarinan kautta tuomaan esille haluamansa vaikutelman. Tarinalla on siis myös vuorovaikutuksellisia intentioita. (Hänninen, 2002, 19–23.) Esimiehen puolestapuhuja-tarinasta on tulkittavissa kertojan halu tuoda esille hyvä kokemuksensa esimiehistään. Ehkä kertoja koki olevan odotettavaa, että kollegoiden kertomat huonot kokemukset tulevat esille jossain vaiheessa. Siten hän toi ne itse esille, jotta voisi samalla antaa vastakkaisen mielipiteensä ja perustelunsa asiasta. Tällaisessa tapauksessa johtajuussuhde herättää tunteita, joista syntyy tarve pitää yllä positiivista kuvaa johtajasta. Suhde on tällöin mahdollisesti niin tiivis, että loukkaus esimiestä kohtaan on samalla myös loukkaus omaa itseä kohtaan. Johtajan koetaan monesti edustavan ominaisuuksillaan koko ryhmää, jolloin positiivisen kuvan ylläpitäminen johtajasta pitää yllä positiivista kuvaa myös ryhmästä (vrt. Giessner, van Knippenberg & Sleebos, 2009). Karismaattisen, transformationaalisen ja autenttisen johtajuuden piirteisiin kuuluu yksilön voimaannuttaminen, jolloin yksilö motivoituu itse toimimaan kuin johtaja (Johnson, 2008, 5; Gardner ym., 2005, 345). Toisaalta suhde on osa oman minuuden rakentumista, jolloin suhteeseen kohdistuvat kommentit voivat tuntua kohdistuvan myös omaan itseen (vrt. Uhl-Bien, 2006, 658; Sparrowe, 2005, 421; Weick, 1995, 18–24). Oman kokemuksen vastaiset kokemukset voivat myös tuntua omaa kokemusta minimoivilta, jolloin ne herättävät tarvetta puolustautua.

Mielenkiintoisin kohta tarinassa on sankaritarina, jonka Aino kertoo esimiehestään heti negatiivisen kokemuksen jälkeen. Aino pohtii, että kollega ei mahdollisesti ole saanut

arvostusta siksi, että hänen vahvuutensa ovat erilaisia kuin mitä esimies arvostaa. Tämän jälkeen Aino kertoo, että nykyinen esimies on uskaltanut entisiä esimiehiä rohkeammin palkata keskenään erilaisia työntekijöitä. Fokus tarinassa kääntyy tällöin esimiehen sankarillisuutta kohtaan ja kollegoiden negatiiviset kokemukset jäävät vähemmälle huomiolle.

Esimiehen puolestapuhuja -tarina on kokonaisuudessaan tunneristiriitojen värittämä. Kertoja yrittää samaistua erilaisiin näkemyksiin ja luoda niistä omaa mielipidettään. Samalla hän tuo esille esimiestään karismaattisuuden johtajuuden piirtein (vrt. Johnson, 2008). Tarinassa esimies itse ei kuitenkaan näyttäydy erityisen karismaattisia piirteitä omaavana, vaan karismaattisuus ilmenee alaisen ylläpitämänä.

#### 4.2.3 Muotoaan muuttava jännitys

*Liisa:* Työt aloittaessani jännitin esimiesten tapaamista, enkä uskaltanut valita mitä työtä haluan tehdä. Katselin vain lattiaan ja sanoin, että ihan sama. Esimiehet vaikuttivat minusta silloin niin vanhoilta. Muistan ikuisesti sen hankalan jännityksen. Myöhemminkin jännitin joka kerta, kun menin esimiehen luo, mutta silti minun ei tarvinnut pelätä sinne menemistä. Esimies sinänsä ei ole pelottava, mutta sitä tilannetta jännitti. Tuntui, että menen tuhlaamaan toisen kallista työaikaa jutuillani. Kirjoitin aina lapulle kaikki asiat, mitä piti muistaa sanoa, muuten en olisi muistanut kaikkea.

*Aino:* Aluksi hieman jännitti, koska en tiennyt mihin olen oikein ryhtymässä. En ollut ennen tehnyt kyseisen esimiehen kanssa töitä, mutta olin kuullut muilta pelottelija.

Yksittäisistä tunteista nimeltä mainittiin useimmin jännitys. Liisan tarinassa jännitys muuttaa muotoaan. Ensin esimies jännitti ihmisenä ja myöhemmin jännityksen kohteena oli tilanne. Myöhempi tilanne itse asiassa koostuu tunneristiriidasta. Liisa ei koe, että esimiestä pitäisi pelätä, mutta tilanne kuitenkin jännittää. Omat asiat tuntuvat vähemmän tärkeiltä ja aikaa tuhlaavilta, mutta niihin on kuitenkin tärkeää saada vastaukset. Liisa ratkaisee ongelman kirjoittamalla itselleen muistilapun, jotta tilanne sujuisi yhdellä kertaa tehokkaasti. Liisan kokemus omasta itsestään vähemmän tärkeänä esimiehen muihin

tehtäviin verrattuna pitää suhteessa jännitystä yllä. Samalla jännitystä aiheuttavat tilanteet suhteessa pitävät yllä Liisan kokemusta omien asioidensa vähemmästä tärkeydestä.

Jännitys itsessään on ristiriitainen tunne, joten myös Ainon jännityksestä kertovassa tarinassa on läsnä tunneristiriita. Uuden esimiehen kanssa pitäisi aloittaa työt, mutta muiden kokemukset aiheuttavat epäilyksiä. Tunneristiriita ja jännitys kumpuavat molemmissa tarinoissa siitä, että esimieheen suhtaudutaan muuttumattomampana osapuolena suhteessa. Jännittävää on se, miten itsensä pystyy mukauttamaan suhteeseen esimiehen kanssa. Stouten ja Tripp (2009) havaitsivat johtajan roolin antavan erilaisia oikeuksia suhteen muihin osapuoliin nähden. Yksi näistä oikeuksista voisi mahdollisesti olla myös oikeus olla muuttumattomampi.

#### 4.2.4 Rentous ja vaivattomuus

*Aino:* Minulla on esimiehen kanssa rento tunnelma, eikä minun tarvitse miettiä mitä uskallan sanoa. Voin olla oma itseni ja vaikka valittaa ties mistä, jos sattuu siltä tuntumaan. En esimiehestä itsestään valita, mutta joitakin yleisiä epäkohtia saatan harmitella puhelimesta. Esimies yleensä kommentoi siihen, että kyllä se siitä, ja puhelun jälkeen jatketaan taas niin kuin ennenkin. Kaikille ei koe pystyvänsä ihan kaikesta puhumaan, silloin on joko hiljaa tai miettii miten asian esittää. Esimerkiksi toisen esimiehen kanssa kontrolloin enemmän sanomisiiani, koska hän on erilainen ihmisenä ja meillä osakas. Tuon epäkohtia kyllä esille, mutta pyrin tuomaan ne esille fiksusti. Kyllä hänkin ymmärtää ja mietimme miten saamme asiat tehtyä parhaimmalla tavalla.

*Liisa:* Meillä on aina saanut hyvin sovittua työvuorot. Kaikki mitä ehdotin, yleensä kävivät. Itse ei tarvinnut myöskään nähdä kauheasti vaivaa saadakseen kontaktin esimieheen, sillä hän kävi päivittäin kysymässä miten sujuu ja onko jotakin kysyttävää. Pidin siitä, että sain tehdä yleensä ylimääräisiä tunteja sisään, ja siten pitää viikonkin lomaa työsuhteen aikana. Päivänkin varoitusajalla sai muutettua työvuorojaan. Kerrankin nimittäin jouduin edellisenä päivänä vaihtamaan vuoroani muiden asioiden takia, ja se kävi heti ilman mitään ongelmia.

Molempien kokemuksista välittyi rentous ja vaivattomuus yhtenä suhteen tekijänä. Molemmat haastateltavat korostivat kertomuksessaan, että ovat kertomassa positiivisesta

esimieskokemuksesta ja suhtautuivat kertomiseensa halulla tuoda tuo positiivinen kokemus esille. Keskeisimmäksi hyvän kokemuksen luojaksi voi tulkita rentouden ja vaivattomuuden tunnetarinan, sillä siihen liittyvät seikat tuotiin ensimmäisenä ja useaan kertaan esille. Aino kokee sosiaalisen vaivattomuuden merkittäväksi, kun taas Liisa korostaa käytännöllistä vaivattomuutta.

Rentous ja vaivattomuus voi olla kriittinen tekijä myös siinä, kuinka läheinen suhde on. Aino aloitti kertomuksensa ensin suhteesta siihen esimieheen, jonka kanssa suhteessa vallitsee rentous ja vaivattomuus. Myöhemmin hän mainitsi asioita myös suhteesta toiseen esimieheen, jonka kanssa taas kokee joutuvansa hieman enemmän rajoittamaan omaa käytöstään. Haastateltavat saivat vapaasti päättää mistä suhteesta haluavat puhua. Jos oletetaan, että ihmisillä on taipumus aloittaa itselleen lähimmistä asioista, on mahdollista tulkita valitun esimiehen kanssa oleva suhde läheisimmäksi. Ainon muissa tarinoissa kokemuksista eri esimiesten kanssa olevista suhteista ei löydy suuria eroja, mikä puoltaa rentouden ja vaivattomuuden kokemuksen merkitystä suhteen läheisyydelle. Liisan kokemus rentoudesta ja vaivattomuudesta koskee taas useampaa esimiestä. Hän myös muodosti kertomuksensa rinnastaen kaikki samassa yrityksessä olleet esimiehuhteet yhteiseen tarkasteluun, mistä voi tulkita, ettei yksittäistä läheisintä esimiehuhdetta hänellä ole.

Haastateltavien kokonaisista kertomuksista voi havaita läheiseksi koettujen johtajuussuhteiden esiintyvän karismaattisen johtajuuden piirteiden omaisesti. Johtajaa itseään ei kuitenkaan tarinoissa kuvata karismaattiseksi, vaan suhdetta tuodaan esille kuin olisi kyse karismaattisesta johtajuudesta. Karismaattisuuden kokemus synnyttää halun seurata ja äärimmillään jopa riippuvuuden karismaattisesta kohteesta (vrt. Ladkin, 2010, 85). Haastateltavat korostivat kertomuksissa kertovansa hyvästä johtajuussuhteesta ja halusivat erityisesti kertoa sen hyvydestä.

#### **4.2.5 Reiluus ja suoruus**

*Liisa:* Kaikista ei tarvitse pitää, mutta esimiehen pitäisi silti pystyä tulemaan toimeen kaikkien kanssa. Vaikka työntekijöiden kuuluukin kunnioittaa esimiestä, niin se kunnioituskin täytyy ansaita. On tärkeää, että esimies saa suunsa auki ja on suora, eikä

*puhu selän takana asioista. Pidän siitä, että esimies tulee päivittäin käymään työntekijöiden luona ja pitää ajan tasalla asioissa. Tietenkin ihmisillä on omia mielipiteitä toisista, mutta minusta on ollut hienoa, ettei täällä ole ollut kuitenkaan selän takana puhumista. Esimiehet myös moikkaavat kaikkia, kohtaavat meidät ihmisinä, eivätkä minään roskina.*

***Aino:** Esimiehen tehtävä on tuoda oman ryhmänsä osaamiset esille, jotta he saavat sen tunnustuksen minkä ansaitsevat. Henkilökemioilla ei saisi olla vaikutusta näissä asioissa. En ole kokenut itse, että tässä olisi ongelmaa. Toisaalta jotkut ovat olleet sitä mieltä, että henkilökemiat ovat vaikuttaneet.*

Liisa korostaa kunnioituksen olevan vastavuoroinen tapahtuma. Vaikka Liisan kokemuksessa esimiehen kunnioittaminen on suhteen pohja, esimiehen kuuluu kunnioitus ansaitakseen käyttäytyä sen arvoisesti. Reiluus ja suoruus -tarina kuvaa suhteen pohjaavan molemminpuoliseen kunnioitukseen.

Reiluus ja suoruus -tarinasta voi havaita autenttiseen johtajuuteen liittyviä piirteitä. Esimerkiksi Ainin tarinassa henkilökemioilla ei saisi olla vaikutusta esimiehen toimintaan. Liisan tarinassa läsnä oleva suoruus on jo itsessään autenttisuuden kysymykseen liittyvä. Suoruuden määritelmä yhdistetään usein Salmelan (2005, 211) käsittelemään rehellisyyteen ja spontaanisuuteen. Rehellinen ja spontaani tunteenilmaisus koetaan suoraksi ja autenttiseksi. Ainin tarinan henkilökemiat taas liittyvät Gardnerin ym. (2005) autenttiseen johtajuuteen, jonka mukaan johtaja toteuttaa omaa sisäistä minuuttaan ollen häiriintymättä ympäristötekijöistä.

Tarinoissa alaiset asettavat johtajuudelle autenttiseen johtajuuteen liittyviä vaatimuksia. Autenttinen johtajuus tällöin mahdollistaa yllä käsitellyt kunnioituksen ja vastavuoroisuuden kokemukset. Itsereflektion näkökulmasta tarkasteltuna autenttisuuden vaatimukset syntyvät tarpeesta säilyttää oma minuutensa autenttisena suhteessa tapahtuvien tunneprosessien vaikuttaessa siihen. Kun suhde koetaan suoraksi ja rehelliseksi, sen koetaan peilaavan aidosti omaa minuutta. Tällöin suhteessa tapahtuva itsereflektio ei aiheuta tunneristiriitoja (vrt. Weick, 1995, 23).

#### 4.2.6 Me vastaan muut -henki

*Aino:* Meillä yhtiön toimintatavoissa on välillä sellaisia asioita, jotka harmittavat ja ärsyttävät minua. Kuitenkin ne lähimmät työkaverit, joiden kanssa tekee joka päivä töitä, ovat merkityksellisimpiä. Jos heidän kanssaan viihtyy, jos esimiehen kanssa viihtyy, niin se saa pysymään yrityksessä. Moni lähteekin juuri sen takia, että lähin esimies ärsyttää. Ne yrityksen byrokratiat esimerkiksi kyllä vaikuttaa siihen työn tekemiseen, mutta sitten me vaan jaetaan sitä yhteistä tuskaa. Yhdessä pohditaan, miten minkäkin säädöksen kanssa parhaiten pärjätään.

Me vastaan muut -henki toimii sekä tunneristiriidan purkajana että aiheuttajana. Yhteinen henki antaa tunne- ja toimintaohjeen ristiriitaiseen tilanteeseen. Samalla yhteinen henki asettaa velvoitteen tuntoa ja suhtautua tietyllä tavalla. Mikäli itse tuntee ja haluaisi toimia toisella tavalla, henki aiheuttaa tunneristiriidan.

Tällainen henki voi siten toimia organisatorisena tunnesääntönä (vrt. Bolton, 2005, 109–113). Säädöksistä ja byrokratiasta muodostuu yleinen valittamisen aihe, jota kuuluu toteuttaa. Koska henki on yhteinen koko ryhmän kesken, tunnesääntö kontrolloi sekä esimiehen että alaisten tunteenilmaisuja. Mikäli esimies ei ”jakaisi yhteistä tuskaa”, hänet voitaisiin kokea ryhmästä ulkopuolisena tahona. Koska tarina on alaisen näkökulmasta kerrottu, siitä ei selviä toteuttaako esimies tarkoituksellista tunteiden johtamista vai syntyykö ”tuskan jakaminen” spontaanisti. Karismaattisen johtajuuden piirteisiin kuuluu tunteiden jakaminen (vrt. Johnson, 2008). Ilmiön syntymisen kannalta ei ole merkitystä tapahtuuko tunteiden jakaminen spontaanisti vai tietoisesti (vrt. Parry & Kempster, 2014, 24). Toisaalta voi myös tulkita, että yksittäiset alaiset tai alaiset ryhmänä tässä tilanteessa toteuttavat tunteiden säätelyä ryhmää ja esimiestä kohtaan. Tämä tunteiden säätely tapahtuu jaetun tarinan muovaamisen kautta. Jaettu tarina ei siis yksistään ole kenenkään käytettävissä oleva väline, vaan muotoutuu yhteisesti.

#### 4.2.7 Autenttisuuden kokemus

*Liisa:* Meillä on selkeä esimiehen ja työntekijän suhde. Jos on jotakin kysyttävää, esimerkiksi jokin osa puuttuu, esimiehen luo mennään. Olen itse tottunut siihen, että



*esimies on auktoriteetti eikä kaveri. Olen tarkka siinä asiassa. Jos esimies pyytää tekemään jonkin asian, niin silloin ei kuulu rutista. Silloin tehdään se homma ja piste. Työkaverini aina nauravat, että olen sellainen, joka lähtee kaikkeen. Se ei kuitenkaan kuulu tapoihini, että rutisisin asioista. Se on tärkeintä, että työ luistaa ja kaikilla on mukavaa töissä. Meillä oli aina selkeää mitä esimiehen vastuualueeseen kuuluu ja mitä ei. Pienissä yrityksissä se ei aina ole niin.*

***Aino:** Voin olla esimiehen kanssa oma itseni. Minun ei tarvitse miettiä mitä hänelle sanon, vaan voin valittaakin asioista, jos niin haluan. Esimiehen kanssa ei tarvitse jännittää sitä miten saan olla.*

Autenttisuuden kokemus -tarinassa Liisan henkilökohtaiset periaatteet määrittelevät hänen kokemustaan esimiessuhteesta. Autenttisuuden kokemus -tarinassa Liisa pystyy suhteessa toteuttamaan autenttiseksi kokemaansa minuutta, jolloin itsereflektio suhteen kautta ei aiheuta tunneristiriitoja. Aino kokee pystyvänsä ilmaisemaan esimiehelleen autenttiseksi kokemaansa minuutta. Halutun minäkuvan säilyttämisen tarve motivoi vastustavaan toimintaan silloin, kun tunnesääntöjen koetaan uhkaavan autenttista kokemusta minuudesta (Collinson, 2006, 184–185). Tällöin vastustavasta minuudesta muodostuu ”se oikea” minuus ja tunnesääntöjä noudattava minuus toteuttaa vain pintatyöskentelyä (vrt. Hochschild, 1983). Autenttiseksi koettua vastustavaa minuutta kohtaan pystyy tällöin kohdistamaan positiiviseksi koettuja tunteita.

Liisa rinnastaa tarinassaan työn sujumisen ja töissä olemisen mukavuuden. Työ sujuu silloin, kun esimies on auktoriteetti, eikä saaduista työtehtävistä valiteta. Kun työ sujuu, töissä on mukavaa. Näin ollen Liisa kokee selkeän suhteen olevan edellytys työn mukavaksi kokemiselle. Johtajuussuhdetta kohtaan olevana tavoitteena näyttäytyy Liisan tarinassa järjestyksen yllä pysymisen ja turvallisuuden tunteiden saavuttaminen (vrt. Collinson, 2006, 183–184). Liisa kokee näiden tavoitteiden täyttyvän ja siten kohdistaa esimiessuhteeseen positiiviseksi koettuja tunteita. Muunlaiset tavoitteet, esimerkiksi uralla kehittymisen helpottuminen (vrt. Collinson, 200, 183–184), eivät tällöin ole Liisalle yhtä tärkeitä.

#### 4.2.8 Puolien pitäminen

*Aino: Esimies tuo julkisesti esille asiantuntemustani ja asemaani. Hän tuo esille asiakkaille ja muille talon sisällä, että missä asioissa kannattaa ottaa minuun yhteyttä jos on kysyttävää. Esimiehen pitäisikin tuoda alaisiaan esille, eikä vähätellä niitä tai painaa alas. Myös silloin, kun yrityksessä mietitään ketkä ansaitsevat palkankorotuksia tai ylennyksiä, on esimiehen tehtävä tuoda ryhmänsä osaamista esille. Asiat ovat viime aikoina hieman muuttuneet, olen saanut enemmän näkyvyyttä ja mielenkiintoisia projekteja. Mikäli vanha tilanne olisi jatkunut, olisin ehkä hakenut muualle töihin. Eräs kollega on ollut vihainen siitä, ettei ole saanut vastaavia palkankorotuksia kuin eräs toinen kollega, jota parempi mielestään on. Hän kokee, ettei esimies ole pitänyt hänen puoliaan. Joskus taas ihmiset ovat olleet tyytymättömiä siihen, että kaikki saivat vain pieniä bonuksia, eikä hyvästä suorituksesta palkittu kunnolla.*

Ainon puolien pitäminen -tarinassa suhde esimieheen koetaan nostattavaksi. Puolien pitäminen tässä tapauksessa tarkoittaa ammatillisen arvon esille tuomista muille tahoille ja ansaittujen palkkioiden saamisen varmistamista. Kehittyminen ja nostattaminen ovat erityisesti esillä transformationaalisessa johtajuudessa. Transformationaalinen johtajuus keskittyy tukemaan alaisen henkilökohtaista kehittymistä ja inspiroimaan tätä parempiin suorituksiin. (Johnson, 2008, 5.) Tästä näkökulmasta ja tässä tarinassa transformationaalisen johtajuuden suhde esimieheen näyttyy välineellisenä. Mikäli esimies ei onnistu toteuttamaan alaisen uran kehittymistä, suhteeseen kohdistuu negatiiviseksi koettuja tunteita, kuten Ainon tarinan sivuhenkilöiden kohdalla tapahtuu.

Salovaaran (2011, 87) kysymys siitä, kenen tavoitteita kohti transformationaalisessa johtajuudessa suunnataan, näyttyy tässä tarinassa alaisen näkökulmasta. Jotta transformationaalinen johtajuus saisi aikaan voimaannuttavan kokemuksen alaisessa, pitää alaisen kokea saavansa johtajuudesta jotakin. Alaisen omat tavoitteet voivat jopa olla niin vahvoja, että ne määrittelevät mistä hän voimaantuu. Teoriaosuudessa pohdittiin, mikäli transformationaalisen johtajuuden tavoitteet syntyvät vuorovaikutuksessa. Tässä tarinassa tavoitteet ovat muodostuneet suurilta osin alaisen omien odotusten perusteella ja näihin odotuksiin vastaava suhde koetaan voimaannuttavana.

Nostattava esimiehdessä samalla nostattaa myös kokemusta omasta itsestään. Aino kertoo tarinassaan harkinneensa työpaikan vaihtoa. Itsereflektion näkökulmasta sen hetkinen johtajuussuhde ei välttämättä enää tukenut Ainon kokemusta omasta itsestään, jolloin kokemus suhteesta muuttuu vähätteleväksi ja alas painavaksi. Yksilö pyrkii säilyttämään minäkuvansa positiivisena ja siten haluaa vaikuttaa siihen minkälaista palautetta ympäristöstään saa (Weick, 1995, 23). Työpaikan vaihdos mahdollistaisi uudenlaisen palautteen saamisen.

#### 4.2.9 Huomioiduksi tulemisen kokemus

*Liisa:* Esimies kävi joka päivä moikkaamassa ja kysymässä miten sujuu. Tuntuu, että silloin hän ottaa osaa työhöni ja arvostaa sitä. Tuntuu, että silloin työlläni on merkitystä. Esimieheltä pystyi myös menemään kysymään apua milloin tahansa, eikä hän jättänyt yksin. Tuntui, että esimies näki vaivaa asioiden eteen.

*Aino:* Voin purkaa esimiehelle ajatuksiani, jos jokin asia ärsyttää. Esimies kommentoi, että kyllä se siitä, ja sitten taas jatketaan eteenpäin. Jos jokin säännös esimerkiksi ärsyttää, niin sitten me vain valitellaan sitä keskenämme ja yritetään keksiä ratkaisua. Vaikka tämä toinen esimies onkin osakas, hän ei vähättele, eikä paina alas. Hän tuo asiantuntemustani esille, niin asiakkaille kuin talon sisälläkin. Olen nyt viime aikoina saanut lisää näkyvyyttä ja mielenkiintoisia projekteja.

Liisa korosti kertomuksessaan useampaan kertaan kokemustaan huomioiduksi tulemisesta. Huomioiduksi tulemisen kokemukseen vaikuttivat esimiehen kehollinen läsnäolo (vrt. Ladkin, 2013) sekä transformationaalisen johtajuuden piirteisiin kuuluva yksilöllinen huomioiminen (vrt. Bass & Avolio, 1993). Ainon tarinassa huomioiduksi tulemisen kokemukseen vaikutti transformationaalisen johtajuuden piirteisiin kuuluva yksilöllinen tukeminen (vrt. Bass & Avolio, 1993).

Huomioiduksi tulemisen kokemus sai Liisan tuntemaan, että esimies näki vaivaa myös hänen työnsä onnistumisen eteen. Tämä palaute rakensi Liisan kuvaa itsestään merkityksellisenä ja hyvänä työntekijänä. Liisa tulkitsi palautteen keskeisesti kehollisten vihjeiden kautta. Fyysinen kokeminen ja tulkitseminen näyttäytyvät tällöin määrittelijöinä

kokemukselle johtajuussuhteesta (vrt. Ladkin, 2013; Ropo & Parviainen, 2001).

Ainon tarinassa huomioiduksi tulemisen kokemus ilmeni jakamisen kautta. Tällöin esimies asettui tasavertaiseen rooliin alaisen kanssa ja asioille pohdittiin ratkaisua yhdessä. Esimies otti tarinassa Ainon huomioon myös johtajaroolissaan tuomalla tämän ammattitaitoa esille. Ammattitaidon esille tuominen näyttäytyy Ainon kertomuksessa asiana, jonka erityisesti vain esimies voi tehdä.

#### 4.2.10 Huomiotta jäämisen ja ulos savustamisen kokemus

*Liisa:* Toisessa paikassa jouduin viemään esimiehen pöydälle paperilapun, jotta sain häneltä jonkinlaista kommenttia asioihin. Hän kävi puolen vuoden aikana vain kaksi kertaa juttelemassa. Tuntuu, että hän jätti yksin eikä ollenkaan välittänyt siitä mitä teen tai en tee. Tuollaisessa tilanteessa tuntuu, että yritetään savustaa ulos työpaikalta. Silloin ajatteleekin, että parempi lähteäkin pois kuin lyödä päätänsä seinään.

*Aino:* Eräs kollega on kokenut epäoikeudenmukaiseksi sen, että hän ei ole saanut vastaavia ylennyksiä kuin eräs toinen kollega. Hän kokee tehneensä paljon enemmän töitä ja joutuvansa vielä neuvomaan tätä toista kollegaa.

Huomiotta jäämisen tarinoissa suhteelle asetettujen odotusten ei ole koettu täyttyvän. Liisa kertoo esimerkin myös toisessa työpaikassa kokemastaan esimiessuhteesta. Tässä tarinassa esimiehen harvat käynnit aiheuttivat kokemuksen siitä, ettei tämä välitä suhteesta. Harvat käynnit myös mahdollisesti jättivät turvallisuuden tunteen saamisen tavoitteen (vrt. Collinson, 2006, 183–184) täyttymättä. Ainon tarinassa kollega ei saanut odottamaansa arvostusta. Edellä käsitellyn esimiessuhteen välineellisyyden toinen puoli näkyy tässä Ainon tarinassa. Suhde on epäonnistunut vastaamaan kollegan tavoitteita uralla etenemisen helpottumisesta (vrt. Collinson, 2006, 183–184), jolloin tästä seuraa huomiotta jäämisen kokemus.

Liisan tarinassa esimiehen kehollisella läsnäololla on suuri merkitys. Vaikka viestin jättämisen avulla esimieheltä saikin apua, kehollinen poissaolo vaikutti enemmän koettuihin tunteisiin. Kehollisen johtajuuden suuntauksen mukaan kokemus johtajuudesta

syntyy useiden eri aistien perusteella (Ladkin, 2013). Esimiehen ollessa fyysisesti poissaoleva aistikokemuksia jää puuttumaan, jolloin suhteen muodostaminen on hankalaa. Kun suhdetta ei ole koettu muodostuvan, on vaikeaa tuntea kuuluvansa työpaikalle ja löytää omaa paikkaansa. Tästä seurasi Liisan tarinassa kokemus ulos savustamisesta. Liisan tarinassa suhteen muodostuminen esimieheen on kriittinen tekijä koko työpaikassa viihtymisen kannalta. Tässä tapauksessa suhteet kollegoihin eivät muuttaneet kokemusta.

#### 4.2.11 Avoimuus

*Liisa:* Meillä ei työyhteisössä saanut pantata tietoa. Jos joku osasi jotakin, se neuvottiin myös toiselle. Esimies kävi aina kirjoittamassa tauluun asioista niin, että me tiedettiin kaikki missä vaiheessa asiat ovat. Siellä taululla kävivät myös työntekijätkin. Se on helpompi, että kaikki työpaikalla tietävät heitä koskevista asioista, eikä ole salaisuuksia.

*Aino:* Sekin on tärkeää, ettei jokaisen tarvitse tehdä kaikkea alusta asti. Meillä on hyvin jaettu materiaalia alusta asti, eikä ole mitään kyräilyä siitä kuka minkäkin työn omistaa. Se on kuitenkin kaikki meidän yhteiseksi hyväksi.

Avoimuus -tarinat koskevat työyhteisön jaettua tarinaa, mutta samalla myös vaikuttavat esimiessuhteeseen. Liisan tarinassa esimiehen rooli avoimuuden toteuttajana oli keskeinen. Esimies kävi taululla ”aina” ja työntekijät ”myös”. Liisa mainitsee, että on helpompi, kun ei ole salaisuuksia. Aino taas kokee avoimuuden yhteiseksi hyväksi toimimisena. Omien töidensä itsellään pitäminen tulkitaan tarinassa ”kyräilyksi”. Jaettu tarina määrittelee tällöin, minkälaisilla tunteilla tiettyyn toimintaan kuuluu suhtautua.

#### 4.2.12 Omaan ammattitaitoonsa luottaminen

*Aino:* Jossain vaiheessa meidän piti myydä asiakkaille mahdollisimman paljon. En pidä siitä, että pitäisi väkisin myydä jotakin mitä asiakas ei oikeasti tarvitse. On eri asia silloin, kun voi lähestyä asiakasta jonkin oikean asian tiimoilta ja ehdottaa palveluksiaan. Olen kuitenkin nyt löytänyt oman paikkani. En koe, että minun tarvitsekaan tehdä pakkomyymistä, vaan ammattitaitoni on se, millä on eniten merkitystä. Kokemusta auttaa se, että esimieheni on tuonut esille ammattitaitoani eri tahoille ja antanut positiivista palautetta. Jos tilanne olisi jatkunut sellaisena, kuin se jokin aika sitten oli, olisin

*varmaankin hakenut toiseen työpaikkaan. Nyt olen saanut enemmän näkyvyyttä ja mielenkiintoisia projekteja.*

*Liisa: Toisille se voi sopia, että esimies ei käy usein juttelemassa. Ymmärtäisin itsekin ehkä silloin, kun minulla on enemmän ammattitaitoa.*

Omaan ammattitaitoonsa luottaminen -tarinasta on tulkittavissa, että kokemus oman ammattitaitonsa vahvuudesta antaa mahdollisuuksia kontrolloida suhdetta. Aino kokee, että hänen ei tarvitse noudattaa väkisin myymisen ohjeistusta, sillä hän antaa oman panoksensa ammattitaitonsa kautta. Luottaminen omaan ammattitaitoonsa on positiivinen kokemus, joka auttaa negatiiviseksi koettujen tunteiden säätelyssä. Negatiiviseksi koettujen tunteiden säätely on keskeinen tekijä siinä, kuinka paljon yksilö kokee pystyvänsä kontrolloimaan suhdetta (vrt. Little ym., 2012, 408; Cote, 2005, 513).

Aino mainitsee myös, että jos tilanne ei olisi muuttunut miellyttävämpään suuntaan, hän olisi hakenut töitä muualta. Kertomuksen kaarella Aino antaa omasta roolistaan aktiivista suhteen laatuun vaikuttavaa kuvaa, uudet mielenkiintoisemmat projektit ovat saaneet hänet pysymään tässä työpaikassa. Kokemukseen paremmista ajoista on kuitenkin keskeisesti vaikuttanut esimiehen toiminta, jolloin Ainon toiminnan vaihtoehdot olisivat olleet joko vaihtaa työpaikkaa tai mukautua.

Toisaalta Liisa asettaa vaatimuksia suhteelle sen mukaan minkälaiseksi itsensä kokee. Liisan kertomuksesta ei löydy merkkejä siitä, että hän olisi keskustellut negatiiviseen kokemukseensa liittyvän esimiehen kanssa suhteeseen liittyvien odotusten taustoista, vaan hän odottaa esimiehen osaavan tulkita ne muuten. Myös Toegelin ym. (2013, 349) tutkimuksessa alaiset odottivat esimieheltä emotionaalista puuttumista, vaikka eivät olisi apua pyytäneitä. Esimieheen suhtaudutaan tällöin kuin tämä olisi vanhemman roolissa (Toegel ym., 2013, 349).

### **4.3 Tärkeimmät teemat**

Miltä johtajuus tuntuu? Tätä kysymystä tarkasteltiin edellä kokemuksellisten tarinoiden kautta. Haastateltavien kertomukset olivat keskenään erityyppisiä, mutta molemmista on

havaittavissa saman tyyppisiä elementtejä eri näkökulmista lähestyttäinä. Esimerkiksi rentous ja vaivattomuus oli keskeinen tunneprosessitarina molempien kertomuksissa, mutta toinen lähestyi kokemusta sosiaalisen vaivattomuuden ja toinen käytännöllisen vaivattomuuden kautta. Tunneprosessitarinoista on lopuksi koottu viisi tärkeintä teemaa. Teemat on listattu taulukkoon 3.

#### **4.3.1 Minuuden rakentumisen tunneprosessi**

Sosiaalisen konstruktion näkökulman mukaisesti tarinoista voi tulkita johtajuussuhteessa ilmenevien tunteiden vaikuttavan yksilön kokemukseen omasta itsestään. Vaikutus toimii myös toisinpäin, kokemus omasta itsestä vaikuttaa kokemukseen johtajuudesta. Esimerkiksi luottaminen omaan osaamiseen ja ammattitaitoon vaikuttaa siihen millaiseksi kokee oman roolinsa johtajuudessa, mikä taas vaikuttaa siihen miten johtajuussuhteen kokee. Toisaalta yksilö käyttää johtajuussuhteessa kokemiaan tunteita itsetietoisuutensa kehittymisen pohjana. Huomiotta jäämisen ja ulos savustamisen kokemus -tarinassa kertoja muodosti käsityksen itsestään epätoivottuna ja turhana johtajuussuhteeseen liittyvien tunteidensa perusteella. Havainto tukee näkökulmaa, jonka mukaan itsetietoisuus muodostuu sosiaalisessa prosessissa (Sparrowe, 2005, 421; Weick, 1995, 18–24; Uhl-Bien, 2006, 658). Johtajuussuhteessa ilmenevien tunteiden muodostama kokemus on yksi tarina yksilön minuuden kertomuksessa (vrt. Sparrowe, 2005), mutta toisaalta se on merkittävin minuuden tarina johtajuussuhteen kontekstissa. Yksi tarina ei välttämättä muovaa yksilön kokemusta itsestään kokonaisuutena, mutta johtajuussuhteessa tunteet ovat jatkuvasti läsnä, jolloin niiden luoma tarina aktivoituu. Myös johtajuussuhteen sisällä alaisella voi samanaikaisesti olla useita minuuksia. Arvioinnin kohteena olemisen tiedostaminen voi aiheuttaa omien minuuden arviointikriteerien sulautumista samoiksi, kuin millä kokee johtajan itseään arvioivan, tai jopa tarkoituksenmukaisen roolihahmon muovaamista. Tällöin vastuun alaisen minuudesta koetaan siirtyvän johtajalle. (Collinson, 2006.)

Teemaan liittyivät tarinoissa keskeisesti myös kokemukset ja vaatimukset autenttisuudesta. Koska yksilö haluaa ylläpitää oman minäkuvansa positiivisena, hän mahdollisuuksiensa mukaan valitsee tilanteita ja suhteita, joissa saa positiivista palautetta. Mikäli valitseminen ei ole mahdollista, yksilö yrittää muovata sen hetkistä minuutensa tarinaa olosuhteiden

*Taulukko 3 Tarinoiden teemat*

TEEMAT	TARINAT	
<b>Minuuden rakentumisen tunneprosessi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yksilön tunteet omasta itsestään muovaavat odotuksia ja kokemuksia johtajuussuhteesta</li> <li>- Suhteessa koetut tunteet rakentavat käsitystä omasta minuudesta</li> <li>- Yksilö pyrkii säilyttämään minäkuvansa positiivisena ja valitsee siten minkälaisia tunteita herättävässä johtajuussuhteessa haluaa olla</li> <li>- Autenttisia piirteitä omaavan johtajuussuhteen voi hyväksyä oman minuutensa peiliksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esimiehen puolestapuhuja</li> <li>Muotoaan muuttava jännitys</li> <li>Reiluus ja suoruus</li> <li>Autenttisuuden kokemus</li> <li>Puolien pitäminen</li> <li>Huomioiduksi tulemisen kokemus</li> <li>Huomiotta jäämisen ja ulos savustamisen kokemus</li> <li>Omaan ammattitaitoonsa luottaminen</li> </ul>
<b>Johtaja muuttumattomampi osapuoli</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alaiset kokivat sovittavansa omat tunneprosessinsa suhteeseen, jossa johtajan tunneprosessit ovat ennalta määrättyjä</li> <li>- Johtajalta ei odotettu mukautumista</li> <li>- Mikäli alainen kokee, ettei suhde täytä hänen odotuksiaan eikä hän halua mukautua, vaihtoehtona on passiivisaggressiivinen toiminta tai lopettaa/vaihtaa johtajuussuhdetta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muiden tarinasta omaan tarinaan</li> <li>Esimiehen puolestapuhuja</li> <li>Muotoaan muuttava jännitys</li> </ul>
<b>Johtajuussuhteen välineellinen luonne voimaantumisen tunneprosessissa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Johtajuussuhteelta odotettiin nostattavaa luonnetta</li> <li>- Voimaantumisen kokemus syntyy silloin, kun tavoitteissa on omia tunteita mukana</li> <li>- Voimaantuminen tapahtui alaisten tavoitteiden ehdoilla</li> <li>- Samanaikaiset tavoitteet voivat olla ristiriidassa keskenään</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autenttisuuden kokemus</li> <li>Puolien pitäminen</li> <li>Huomioiduksi tulemisen kokemus</li> <li>Huomiotta jäämisen ja ulos savustamisen kokemus</li> </ul>



<b>Läheisyys osana karismaattisuuden kokemisen tunneprosessia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Läheistä johtajuussuhdetta kuvattiin kuin karismaattista johtajuutta, vaikkei johtajaa itseään kuvattu karismaattiseksi</li> <li>- Karismaattisuuden kokemus sisältää keskenään ristiriitaisia tunteita</li> <li>- Johtajuussuhteen jännitteinen luonne yhdistettynä läheisen suhteen tuomiin positiiviseksi koettuihin tunteisiin edesauttaa kokemusta karismaattisuudesta</li> </ul>	<p>Muiden tarinasta omaan tarinaan</p> <p>Esimiehen puolestapuhuja</p> <p>Me vastaan muut -henki</p>
<b>Jaettu tarina tunneprosessien johtajana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jaettu tarina muodostuu vuorovaikutusprosessissa</li> <li>- Vahva jaettu tarina vähentää johtajan roolin merkitystä, sillä se kertoo toimintaohjeet</li> <li>- Yksilö muodostaa tarinasta oman tulkintansa</li> </ul>	<p>Muiden tarinasta omaan tarinaan</p> <p>Muotoaan muuttava jännitys</p> <p>Me vastaan muut -henki</p> <p>Puolien pitäminen</p> <p>Avoimuus</p>

---

puitteissa. (Weick, 1995, 23.) Minäkuvan positiivisena pitäminen voi toteutua vastustavan minuuden luomisen kautta, jolloin johtajuussuhteesta saatua palautetta ei tarvitse ottaa osaksi ”sitä oikeaa” vastustavaa minuutta (Collinson, 2006). Johtajuussuhteessa, joka tukee yksilön sen hetkistä käsitystä itsestään, yksilö tuntee pystyvänsä olemaan oma itsensä. Tämän tutkimuksen tarinoissa myös kokemus johtajuussuhteesta reiluna, suorana ja rehellisenä auttaa hyväksymään suhteen kautta saadun palautteen omasta minuudesta. Autenttisuuden vaatimukset johtajuussuhteelle mahdollistavat sen, että suhteen kautta saatu palaute peilaa aidosti omaa minuutta ja sen voi hyväksyä. Minuuden rakentumisen näkökulman mukaan johtajuus tuntuu henkilökohtaista minuutta määrittävältä ja siten merkittävältä ihmissuhteelta.

### 4.3.2 Johtaja muuttumattomampi osapuoli

Stouten ja Tripp (2009) havaitsivat, että johtajan roolissa olevalta hyväksytään erilaisia asioita kuin muilta suhteen osapuolilta. Tämän tutkimuksen tarinoissa johtajan rooli oikeutti olemaan muuttumattomampi osapuoli. Haastateltavat kokivat, että heidän täytyi sovittaa

omat tunneprosessinsa sopimaan suhteeseen, jossa johtajan tunneprosessit olivat valmiiksi määriteltyjä. Osassa tarinoista asetettiin myös vaatimuksia johtajalle ja johtajuussuhteelle. Esimerkiksi omaan ammattitaitoonsa luottaminen -tarinassa esimiehen odotettiin luonnostaan havaitsevan alaisen tarpeet, mikä velvoittaa esimiehen asettumaan myös vanhemman rooliin (vrt. Toegel ym., 2013, 349). Näissä tapauksissa kuitenkin koettiin, että jos vaatimukset eivät täyty eikä niihin halua mukautua, on vaihtoehtona vain työpaikan vaihto. Johtajalta ei siis odotettu mukautumista. Sen sijaan epäoikeudenmukaisuuden kokemukset voivat aiheuttaa passiivisaggressiivista toimintaa, kuten pahan puhumista, varastelua tai työhönsä panostamisen lopettamista (Stouten & Tripp, 2009, 290). Näitä piirteitä esimerkiksi muiden tarinasta omaan tarinaan -tarinasta voi löytää. Johtajan mukautumattomuus ei siis kuitenkaan jää huomaamatta. Johtajan vastustaminen suoraan voi haitata alaisen urakehitystä, sillä vastustaminen koetaan helposti epäluotettavuuden osoitukseksi (Collinson, 2006, 184–185). Tarinat eivät kerro kuinka paljon johtaja luonnostaan tai omasta halustaan mukautuu suhteessa, ne kertoivat vain alaisen näkökulman asiaan. Johtajan muuttumattomammaksi asettavan näkökulman mukaan johtajuus tuntuu omien tunneprosessien mukauttamista vaativalta.

#### **4.3.3 Johtajuussuhteen välineellinen luonne voimaantumisen tunneprosessissa**

Tarinoissa transformationaalisen johtajuuden piirteitä näyttäytyi johtajuussuhteelle asetettujen odotusten ja tavoitteiden yhteydessä. Keskeinen odotus johtajuussuhdetta kohtaan oli sen omaa uraa nostattava luonne. Johtajuussuhde koettiin tällöin näiden odotusten ja tavoitteiden toteuttajana. Mikäli odotukset ja tavoitteet eivät täyttyneet, suhteeseen kohdistui negatiiviseksi koettuja tunteita. Meindl ym. (1985, 96) mainitsevat, että johtajan onnistumista mitataan sen perusteella, miten onnistuneeksi organisaation toiminta koetaan. Myös johtajasta riippumattomien syiden aiheuttama onnistuminen tai epäonnistuminen koetaan johtajan onnistumista määrittäväksi (Meindl ym., 1985, 96). Tällöin johtajan tehtäväksi käsitetään organisaation toiminnan ohjaaminen. Mikäli johtajan tehtäväksi käsitetään henkilökohtaisessa suhteessa tapahtuva nostattaminen, johtajan onnistumista mitataan sen perusteella, kuinka nostattavaksi oma olo koetaan. Johtajuuden romantisointi (Meindl ym., 1985; Meindl, 1995) voi siten ilmetä voimakkaina reaktioina positiiviseen, mutta myös negatiiviseen suuntaan.

Transformationalisen johtajuuden piirteisiin kuuluu alaisten voimaannuttaminen yksilöllisen huomioimisen kautta (Bass & Avolio, 1993). Tarkoituksena on voimaannuttaa alaiset tavoittelemaan yhteisiä tavoitteita itsenäisesti (vrt. Johnson, 2008, 5), mutta voimaannuttava kokemus syntyy kuitenkin silloin, kun tavoitteessa on omiakin tunteita mukana (vrt. Cunliffe & Eriksen, 2011). Tällöin tavoitteet ovat enemmän vuorovaikutuksessa syntyneitä, kuin minkään tahon laatimia. Tämän tutkimuksen tarinoissa alaisten omat tavoitteet näyttäytyivät vahvoina odotuksina johtajuussuhdetta kohtaan. Voimaantuminen tässä tapauksessa tapahtuu alaisten tavoitteiden ehdoilla. Johtaja ei määrittelekään päähenkilöä ja antagonistia (vrt. Harvey, 2001, 254), vaan alaiset muodostavat omat tulkintansa kokonaisuudesta (vrt. Biehl-Missal, 2010, 280).

Johtajuussuhteen välineellinen luonne näyttäytyy myös Collinsonin (2006, 183–184) mukavuudenhakuisen minuuden yhteydessä. Alaisten motiiveina johtajuussuhteessa voivat olla esimerkiksi omien uratavoitteiden saavuttamisen helpottaminen, turvallisuuden tunteen saaminen, järjestyksen ylläpitäminen tai samaistuminen johtajahahmoon. Johtajuussuhde on näin ollen väline, jonka odotetaan toteuttavan motiivien taustalla olevat tavoitteet. Koska motiiveja voi olla samanaikaisesti useita, yhden täytyminen voi uhata toista. Eteneminen uralla vaativimpiin tehtäviin voi esimerkiksi suuremman työmäärän kautta vähentää kokemusta asioiden hallinnasta. (Collinson, 2006, 183–184.) Välineellisyys voi siten olla joskus myös mahdotonta toteuttaa. Vaikka osa tavoitteista toteutuisi, voi johtajuussuhteeseen tästä huolimatta kohdistua negatiiviseksi koettuja tunteita, jos toteutuneet tavoitteet ovat ristiriidassa toisten tavoitteiden kanssa. Esimerkiksi huomiotta jäämisen ja ulos savustamisen kokemus -tarinassa uralla kehittymisen tai turvallisuuden tunteen saamisen tavoitteiden toteutumattomuus määritteli koko johtajuussuhdetta negatiiviseksi koetuilla tunteilla, vaikka muita tavoitteita mahdollisesti olisikin täytetty. Autenttisuuden kokemus -tarinassa taas tärkeimmiksi koetut tavoitteet olivat toteutuneet. Voimaantumisen kokemus mahdollistuu näin ollen silloin, kun tärkeäksi koettuja tavoitteita ei jää savuttamatta. Johtajuussuhteen välineellisyyden näkökulmasta johtajuus tuntuu tavoitteiden toteutumisen mahdollistajalta.

#### 4.3.4 Läheisyys osana karismaattisuuden kokemisen tunneprosessia

Tarinoissa läheiseksi muodostuneet johtajuussuhteet omasivat karismaattisen johtajuuden piirteitä. Piirteet kuitenkin ilmenivät alaisen näkökulman kautta. Varsinaisesta karismasta tai johtajan vetovoimaisesta persoonallisuudesta tarinoissa ei mainittu, mutta läheisestä johtajuussuhteesta kerrottiin niissä kuin karismaattisesta johtajuussuhteesta. Alaisen omakuva voi vaikuttaa siihen millä tavalla karismaattisuus koetaan. Jos omakuva ei ole selkeä, sitä voidaan yrittää selventää samaistumalla sankarilliseksi koettuun johtajaan. Tällöin karismaattisuus kokemus kohdistuu johtajaan henkilönä. Jos omakuva on selkeä, karismaattisuuden kokemus kohdistuu henkilöä enemmän suhteeseen. (Gardner ym., 2005, 360–361.) Tarinoissa esiintyneen karismaattisuuden kuvaamisen voi siis tulkita tarkoittavan kokemusta halusta olla alaisen roolissa johtajuussuhteessa, jossa johtaja vastaa omia odotuksia (vrt. Gardner ym., 2005, 360).

Esimerkiksi esimiehen puolestapuhuja -tarinassa kertoja pyrkii korjaamaan johtajaa kohtaan esitetyt negatiiviset väittämät. Tarinasta välittyy tällöin kuva, että johtajuussuhde herättää erityisiä tunteita ja halua seurata. Kuten myös rentous ja vaivattomuus -tarinasta, jossa kertojat korostavat suhteen erityislaatuista hyvyttä. Meindl ym. (1985) ja Meindl (1995) käsittelevät johtajuutta romanssina, jossa johtajiin kohdistetaan usein sankarillisia piirteitä. Esimiehen puolestapuhuja -tarinasta löytyy tämän aineiston selvin sankaritarina. Siinä johtajan onnistuneiksi koetut valinnat asetetaan sankarillisiksi teoiksi. Parry ja Kempsterin (2014) tutkimuksessa karismaattisista johtajuussuhteista kertovat tarinat olivat luokiteltavissa useimmin komedian tai perhe-elokuvan genreihin. Me vastaan muut -henki -tarina sijoittuu perhe-elokuvan genreen. Johtajan sankarilliseksi kokeminen voi tällöin liittyä myös perheen sisäiseen jäsenten tukemiseen. Johtaja koetaan usein ryhmän edustushahmoksi, jolloin häneen kohdistetut piirteet edustavat koko ryhmää (vrt. Giessner ym., 2009). Samalla moni koki karismaattisessa johtajuussuhteessa paljon negatiiviseksi koettuja tunteita (Parry & Kempster, 2014), joita myös tämän tutkimuksen tarinoista on löydettävissä. Karismaattinen johtajuus sisältää siten keskenään ristiriitaisia tunteita.

Alaisten näkökulmasta tarkasteltuna karismaattinen johtajuus ilmenee alaisten kokemusten kautta, jolloin karismaattisuuden kokemus syntyy ensimmäisenä (Ladkin, 2010, 84).

Tällöin on mahdollista, että alaiset luovat karismaattisen johtajan ilman varsinaisia toimia karismaattisuuden eteen. Ladkin (2010, 84) esittää, että karismaattisuuden kokemiseen vaikuttaa keskeisesti konteksti. Karismaattista johtajuutta ilmenee yleensä kriisitilanteissa (Ladkin, 2010, 84). Tämän tutkimuksen tarinoissa määritteleväksi kontekstiksi muodostui johtajuussuhteen läheisyys. Läheinen suhde antaa yksilölle positiiviseksi koettuja tunteita, mutta samalla johtajuussuhteen luonne on jännitteinen. Jännitys oli kertomuksissa yleisimmin nimeltä mainittu tunne. Tämä lähestyy yllä todettua ja Ladkinin (2010, 81–87) käsittelemää ajatusta siitä, että ristiriitainen tunnetilanne edesauttaa karismaattisuuden ilmenemistä. Suhteen läheisyys on keskeinen tekijä siksi, että silloin positiiviset tunnekokemukset ovat tarpeeksi vahvoja, jotta niistä voisi tulla riippuvaiseksi (vrt. Ladkin, 2010, 85). Parry ja Kempster (2014, 25) taas esittävät rakkauden tunteiden liittyvän keskeisesti karismaattisuuden kokemiseen. Läheisen suhteen aiheuttamien tunteiden voi määrittellä olevan lähellä rakkauden tunnetta. Karismaattisuuden ja läheisyyden näkökulman mukaan johtajuus tuntuu jännitteiseltä, ristiriitaiselta ja siten kiehtovalta.

#### **4.3.5 Jaettu tarina tunneprosessien johtajana**

Tarinoissa johtajuussuhteeseen liittyi myös jaettu tarina, joka ohjasi taustalla käsitystä suhteesta. Jaettu tarina syntyy vuorovaikutuksellisessa prosessissa (Parry & Hansen, 2007) ja muodostaa omat tunnesääntönsä (vrt. Lewis, 2008; Bolton, 2005, 109–113). Johtajuutta dramaturgian näkökulmasta tarkastelevat teoriat käsittävät tarinan usein johtajan luomaksi (vrt. Harvey, 2001, 254; Sinha, 2010, 192–194), mutta myös alaiset voi nähdä aktiivisina tarinan luojina (vrt. Collinson, 2006, 186; Parry & Hansen, 2007, 281–282; Sinha, 2010, 189–191). Organisaatiossa muodostuneet tunnesäännöt säätelevät sekä johtajan että alaisten toimintaa. Esimerkiksi me vastaan muut -henki -tarinassa ”yhteisen tuskan jakaminen” asetti tunnesääntöjä myös johtajalle. Mikäli jaetulla tarinalla on vahva asema organisaatiossa, johtajan asema on vähemmän keskeinen, sillä jaettu tarina antaa alaisille käsityksen siitä miten eri tilanteissa toimitaan (Parry & Hansen, 2007, 289).

Jaettu tarina ei tarkoita, että jokainen tulkitseisi tarinan samalla tavalla. Sen sijaan yksilö muodostaa jaetusta tarinasta itselleen sopivan tulkinnan. (Weick, 1995, 42). Tarina antaa mahdollisuuksia muovata itseään yksilön haluamaan suuntaan, mutta tarinan

lainalaisuuksien ehdoilla. Tunneristiriitojen välttämiseksi yksilö muodostaa tarinaan eri osat yhdistävän juonen (vrt. Weick, 1995, 45–49). Esimerkiksi muiden tarinasta omaan tarinaan -tarinassa kertoja selitti johtajan virheiden korjaustyylillä kollegoiden kokemuksia ja pystyi siten muuttamaan omaa tulkintaansa. Yksilön kokemus johtajuudesta muodostuu paitsi yksilön omien tulkintojen, myös muiden alaisten tulkintojen kautta (Meindl, 1995, 336–339). Kollegoiden kokemukset ovat tällöin osa jaettua tarinaa, eikä niitä siten voi ilman perusteluja poistaa tarinasta.

Tarinassa luotua tapaa hahmottaa todellisuutta voi kutsua myös illuusioksi (vrt. Biehl-Missal, 2010, 283). Tunteet ovat punoutuneet osaksi tarinaa ja siten myös osaksi illuusiota (vrt. Hänninen, 2002, 68–71). Muiden tarinasta omaan tarinaan -tarinassa illuusio muuttui hitaassa prosessissa toisenlaiseksi. Tässä tunneprosessissa illuusion rikkoutumista ei koettu omaa todellisuuskäsitystä uhkaavana (vrt. Biehl-Missal, 2010, 283), vaan ennemmin uusien mahdollisuuksien luojana. Teoriaosuudessa käsiteltiin, että illuusion rikkoutumisen voi kokea myös autenttisuuden esille nousemisena (vrt. Hochschild, 1983; Salmela, 2005, 209–210). Muiden tarinasta omaan tarinaan -tarinassa kertojan voi tulkita myös kokeneen illuusion muutoksen avaavan hänelle autenttisemmän tulkinnan johtajasta. Muiden kokemukset eivät hänen mielestään kuvanneet hänen autenttiseksi kokemaansa kuvaa johtajasta. Jaetun tarinan näkökulmasta johtajuus tuntuu yhteisesti luodulta illuusiolta.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

*Johtajuus tuntuu...*

- ...henkilökohtaista minuutta määrittävältä*
- ...omien tunneprosessien mukauttamista vaativalta*
- ...tavoitteiden toteutumisen mahdollistajalta*
- ...jännitteiseltä, ristiriitaiselta ja siten kiehtovalta*
- ...yhteisesti luodulta illuusiolta*

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli luoda käsitystä siitä, miltä johtajuus tuntuu. Tavoitetta tarkasteltiin tutkimuskysymyksen: ”*Millaisia tunneprosesseja alaisten tarinoissa johtajuudesta ilmenee?*” kautta. Aineistosta koottiin 12 erilaista tunneprosessitarinaa, joista koottiin viisi tärkeintä teemaa. Aineistosta tehtyjen tulkintojen perusteella täydennettiin alustavaa teorianunkoa. Teoriaosuudessa käsitellyt johtajuusteoriat lopulta valikoituivat aineiston tulkinnan kannalta olennaisimpiin teorioihin.

Erityisempään tarkasteluun aineistosta nostettiin kolme tunneprosessia: minuuden rakentumisen tunneprosessi, voimaantumisen tunneprosessi ja karismaattisuuden kokemisen tunneprosessi. Tunneprosessien taustalla vaikuttavista teemoista nostettiin käsittelyyn jaetun tarinan tunneprosesseja johtava luonne sekä alaisten kokemus tarpeesta mukauttaa johtajuussuhteessa omia tunneprosessejaan johtajaa enemmän. Nämä teemat valittiin siksi, että ne esiintyivät tunneprosessitarinoista tehdyissä tulkinnoissa toistuvasti.

Tämä tutkimus lisää ymmärrystä johtajuuden aistittavasta ja koettavasta puolesta, jota ei vielä ole runsaasti tutkittu. Johtajuus näyttäytyy tässä tutkimuksessa ristiriitaisia tunteita herättävänä. Näistä erilaisista tunteista huolimatta alaiset pystyivät hahmottamaan johtajuussuhteen kokonaisuutena, jolla oli itselle jokin merkitys. Johtajuusteorioista löytyviä näkökulmia tunteisiin ei myöskään ole ennen runsaasti tarkasteltu, jolloin tämä tutkimus antoi pohjaa tällaiselle tarkastelulle.

Johtajuussuhteen keskeisimpänä tunneprosessina näyttäytyi minuuden rakentumisen tunneprosessi. Johtajuussuhteessa tapahtuva itsereflektio on osa yksilön minuuden

rakentumista, jolloin yksilö myös pyrkii aktiivisesti valitsemaan positiivista minäkuvaavaa tukevan johtajuussuhteen. Tässä tutkimuksessa minuuden rakentumisen tunneprosessiin liittyi autenttisuuden kokemisen merkitys. Autenttiseksi koettu johtajuussuhde hyväksyttiin oman minuuden peiliksi. Vähemmän autenttiseksi koetun johtajuussuhteen koettiin uhkaavan alaisen positiivista minäkuvaavaa, sillä vähemmän autenttiseksi koetusta suhteesta saatu palaute koettiin myös vähemmän autenttiseksi. Minuuden rakentumisen ja autenttisuuden kokemisen yhteyttä johtajuussuhteessa ei vielä ole tästä näkökulmasta tarkasteltu. Havainto korostaa autenttisuuden kokemuksen merkitystä käytännössä esimiestyössä. Pelkkä vaikutelman johtaminen (vrt. Goffman, 1959) tai emotionaalinen pintatyöskentely (vrt. Hochschild, 1983) eivät välttämättä riitä halutun lopputuloksen saavuttamiseksi. Tällöin emotionaalinen työ voi olla jopa turhaa, jos sillä ei saavuta haluttuja seurauksia. Havainto auttaa ymmärtämään myös vastustuksen luonnetta organisaatioissa, sillä positiivisen minäkuvan ollessa uhattuna alaiset luovat vastustavia minuuksia (vrt. Collinson, 2006, 184–185).

Voimaantumisen tunneprosessia käsitellään transformationaalisen ja autenttisen johtajuuden näkökulmissa keskeisenä tunneprosessina (vrt. Johnson, 2008, 5; Gardner ym., 2005). Tässä tutkimuksessa alaiset kokivat voimaantumisen tunneprosessin silloin, kun he kokivat tärkeimmät johtajuussuhteelle asettamansa tavoitteet täytetyiksi. Tavoitteita voi olla monenlaisia ja ne voivat olla keskenään ristiriitaisia (Collinson, 2006, 184). Tässä tutkimuksessa yhdenkin merkittävän tavoitteen toteutumattomuus esti voimaantumisen kokemisen, mutta toisaalta muutaman tärkeän tavoitteen toteutuminen mahdollisti voimaantumisen kokemisen. Voimaantumisen tunneprosessia ei ole johtajuusteorioissa vielä käsitelty johtajuussuhteen välineellisyyden näkökulmasta. Käytännön implikaationa havainto auttaa johtajia ymmärtämään voimaantumisen kokemisen vaatimia taustatekijöitä. Voimaantuminen on kokemus, jota ei voi istuttaa tapahtuvaksi ennalta määriteltyjen tavoitteiden toteuttajaksi. Sen sijaan alaisen omat tavoitteet ovat pohja voimaantumisen tunneprosessille.

Karismaattisuuden kokemusta on tarkasteltu johtajuustieteissä erilaisista näkökulmista. Tässä tutkimuksessa suhteen läheisyys näyttäytyi karismaattisuuden kokemuksen taustatekijänä. Kokemus johtajuussuhteesta samanaikaisesti sekä läheisenä että



jännitteisenä luo ristiriitaisen tunnekokemuksen. Ristiriitaisten tunnekokemusten on havaittu olevan karismaattisuuden kokemisen taustalla (vrt. Ladkin, 2010, 81–87). Johtajuussuhteen läheisyyden merkitystä karismaattisuuden kokemiseen ei kuitenkaan ole tutkittu. Karismaattisuus koettiin tässä tutkimuksessa myös enemmän suhteen ominaisuutena kuin johtajan ominaisuutena. Mahdollisena jatkotutkimusaiheena voisi tarkastella karismaattisuuden kokemisen suuntautumista tarkemmin. Tässä tutkimuksessa piirtyi kuva aktiivisesta itseensä luottavasta alaisesta, joka samalla kaipaa johtajuussuhteelta karismaattisia piirteitä. Tämä alainen ei kaipaa johtajalta karismaattisuutta tai halua tästä samaistumiskohdetta. Hän kuitenkin haluaa johtajuussuhteen olevan sellainen, jossa hyväksyy itseltään alaisen rooliin asettumisen.

Jaettu tarina ilmeni tässä tutkimuksessa tunneprosesseja kontrolloivana tekijänä. Jaettu tarina on yhteisesti luotu tapa hahmottaa todellisuutta, ja se kontrolloi sekä alaisten että johtajien tunneprosesseja. Havainto lisää ymmärrystä siitä, että tunteet eivät välttämättä ole pelkästään johtajan johdettavissa, vaan myös johtajan tunneprosesseja kohtaan kohdistuu kontrollointia. Mahdollisena jatkotutkimusaiheena olisikin johtajan kokeman tunneprosessien kontrolloinnin tarkasteleminen. Jaetun tarinan tunneprosesseja johtavasta vaikutuksesta huolimatta alaiset kokivat tässä tutkimuksessa sovittavansa omat tunneprosessinsa johtajuussuhteeseen, jossa johtajan tunneprosessit ovat muuttumattomampia. Johtajalta ei siis odotettu mukautumista. Seuraavassa tutkimuksessa voisikin tarkastella miten johtajan ja alaisen käsitykset tunneprosesseista johtajuussuhteessa mahdollisesti eroavat.

Tutkimuksen tärkein rajoite liittyy tutkijan rooliin tutkimusprosessissa. Sekä tunneprosessitarinat että niiden analysointi ovat vahvasti riippuvaisia tutkijan tekemistä tulkinnoista. Tunneprosessitarinat on laadittu käyttäen haastateltavien omia sanoja. Tunneprosessitarinat on myös lähetetty haastateltaville tarkistettaviksi ja korjattavaksi oikeellisuuden varmistamiseksi. Tällöin niiden valideettia jatkotulkinnan lähtökohtana on varmistettu. Aineisto ei kuitenkaan suoraan kuvannut rikkaasti tutkimuksen aihetta, vaan tutkija tulkitsi tunneprosessien ilmenemistä tarinallisuuden kautta. Tarinallisuuden tulkitseminen on vuorovaikutuksellinen prosessi, jossa tulkinta muodostuu tarinan kertojan intentioiden ja tarinan kuulijan tulkintojen yhdistelmänä (Hänninen, 2002, 19–23; Laine,

2010, 34–36). Tarinallisessa tutkimuksessa ei kuitenkaan ole tarkoitus poistaa tutkijan vaikutusta muodostuvaan käsitykseen, vaan tutkija käsitetään osaksi prosessia (Eriksson & Kovalainen, 2008, 223). Aihetta voisi kuitenkin tulevaisuudessa tutkia laajemman aineiston kautta, jolloin käsitellyt teemat toistuisivat useampaan kertaan.

Tutkimuksen aineisto muodostuu kahden eri ihmisen näkökulmista, jolloin se ei anna yleistettävää kuvaa johtajuuden kokemisesta. Tutkimuksen tarkoituksena ei kuitenkaan ollut löytää yleistettävää mallia tunteista johtajuudessa. Tunteet ovat subjektiivinen ilmiö, jolloin niistä on vaikea löytääkään yleistettävää kuvaa. Mahdollisena jatkotutkimusaiheena voisi tarkastella miten ihmisten erilaiset taustat vaikuttavat tunteiden kokemiseen johtajuudessa. Myös erilainen tutkimusmenetelmä voisi tuoda teemaan laajempaa näkökulmaa. Esimeriksi havainnointia sisältävä etnografinen tutkimus antaisi mahdollisuuden tarkastella tunteiden ilmenemistä myös muutoin kuin yksilöiden kertomuksissa.

Tutkimuksen tärkein tavoite oli lisätä ymmärrystä ja herättää keskustelua, jolloin se ei tuottanut suoria toimintamalleja (vrt. Heikkinen ym., 2007). Tutkimuksen taustakäsitykset kuitenkin ovat ristiriidassa toimintamallien luomisen kanssa. Koska tarkoituksena ei ollut tutkia tunteita välineellisestä tai kvantitatiivisesta näkökulmasta, ei toimintamallien luominen sovi tähän näkökulmaan. Sen sijaan tutkimus loi yhden käsityksen siitä, miltä johtajuus tuntuu. Tutkimus pyrki herättämään lukijaa kokemaan ja eläytymään tunteisiin johtajuudessa (vrt. Heikkinen ym., 2007).

## LÄHTEET

### Kirjallisuus

- Andersen, N. Å. & Born, A. W. (2008). The employee in the sign of love. *Culture and Organization*, 14(4), 325–343.
- Barret, F. J. (1998). Creativity and Improvisation in Jazz and Organizations: Implications for Organizational Learning. *Organization Science*, 9(5), 605–622.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership: A Response to Critiques. Teoksessa: Chemers, M. M. & Ayman, R. (toim.) *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, San Diego: Academic Press. ss. 49–80.
- Biehl-Missal, B. (2010). Hero takes a fall: A lesson from theatre for leadership. *Leadership*, 6(3), 279–294.
- Boje, D. M. (2001). *Narrative Methods for Organizational and Communication Research*. London: Sage.
- Bolton, S. C. (2005). *Emotion Management in the Workplace*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Burke, K. (1965). *Permanence and Change: An Anatomy of Purpose*. Indianapolis: Bobbs-Merrill.
- Crossan, M. M. (1998). Improvisation in Action. *Organization Science*, 9(5), 593–599.
- Collinson, D. (2006). Rethinking followership: A post-structuralist analysis of follower identities. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 179–189.
- Cooper, C. D., Scandura, T. A. & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 475–493.
- Cote, S. (2005). A social interaction model of the effects of emotion regulation on work strain. *Academy of Management Review*, 30(3), 509–530.
- Cunliffe, A. L. & Eriksen, M. (2011). Relational leadership. *Human Relations*, 64(11), 1425–1449.
- Czarniawska, B. (2004). *Narratives in Social Science Research*. London: Sage.
- Dasborough, M. T. (2006). Cognitive asymmetry in employee emotional reactions to leadership behaviours. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 163–178.

- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London: Sage.
- Fineman, S. (2003). *Understanding emotion at work*. London: Sage.
- Fineman, S. (2004). Getting the measure of emotion – and the cautionary tale of emotional intelligence. *Human Relations*, 57(6), 719–740.
- Frost, P. (2003). *Toxic emotions at work: How compassionate managers handle pain and conflict*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.
- Gardner, W. L., Fischer, D. & Hunt, J. G. (2009). Emotional labor and leadership: a threat to authenticity? *The Leadership Quarterly*, 20(3), 466–482.
- Gavan O'Shea, P., Foti, R. J., Hauenstein, N. M. A. & Bycio, P. (2009). Are the Best Leaders Both Transformational and Transactional? A Pattern-oriented Analysis. *Leadership*, 5(2), 237–259.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027–1055.
- Gergen, K. J. & Thatchenkery, T. J. (2004). Organization Science as Social Construction. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(2), 228–249.
- Giessner, S. R., Van Knippenberg, D. & Sleebos, E. (2009). License to fail? How leader group prototypicality moderates the effects of leader performance on perceptions of leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 434–451.
- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Doubleday Anchor.
- Goleman, D. (1996). *Emotional Intelligence*. London: Bloomsbury.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Grandey, A. A., Kern, J. H. & Frone, M. R. (2007). Verbal abuse from outsiders versus insiders: comparing frequency, impact on emotional exhaustion, and the role of emotional labor. *Journal of occupational health psychology*, 12(1), 63–79.

- Gravells, J. (2012). Leaders who care – the chief executives' view of leadership in social enterprises: natural aptitude versus learning and development. *Human Resource Development International*, 15(2), 227–238.
- Harvey, A. (2001). A dramaturgical analysis of charismatic leader discourse. *Journal of Organizational Change Management*, 14(3), 253–265.
- Heikkinen, H. (2010). Narratiivinen tutkimus – todellisuus kertomuksena. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 – Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Juva: PS-Kustannus. ss. 143–159.
- Heikkinen, H. L. T., Huttunen, R. & Syrjälä, L. (2007). Action research as narrative: five principles for validation. *Educational Action Research*, 15(1), 5–19.
- Hochschild, A. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Humphrey, R. H. (2002). The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 493–504.
- Hänninen, V. (2002). *Sisäinen tarina, elämä ja muutos*. Tampere: Tampereen Yliopiston Paino.
- Hänninen, V. (2010). Narratiivisen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 – Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Juva: PS-Kustannus. ss. 160–178.
- Ilmonen, K. (2010). Muuan diskurssianalyysi. Esimerkkinä chydenius-instituutin vaikuttavuustutkimus. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 – Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Juva: PS-Kustannus. ss. 127–142.
- Johnson, S. K. (2008). I second that emotion: Effects of emotional contagion and affect at work on leader and follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 1–19.
- Johnstone, K. (1979). *Impro: Improvisation and the theatre*. New York: Theatre Arts Books.
- Kaplan, S., Cortina, J., Ruark, G., LaPort, K. & Nicolaidis, V. (2014). The role of organizational leaders in employee emotion management: A theoretical model. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 563–580.
- Kauppinen, E. (2010). *Opettajien tunnenarratiivit ja niiden rakenneanalyysi*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

- Küpers, W. M. (2013). Embodied interpractices of leadership – Phenomenological perspectives on relational and responsive leading and following. *Leadership*, 9(3), 335–357.
- Ladkin, D. (2010). *Rethinking Leadership: A New Look at Old Leadership Questions*. Cheltenham: Elgar.
- Ladkin, D. (2013). From perception to flesh: A phenomenological account of the felt experience of leadership. *Leadership*, 9(3), 320–334.
- Laine, T. (2010). Miten kokemusta voidaan tulkita? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 – Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Juva: PS-Kustannus. ss. 28–45.
- Lewis, P. (2008). Emotion Work and Emotion Space: Using a Spatial Perspective to Explore the Challenging of Masculine Emotion Management Practices. *British Journal of Management*, 19(1), 130–140.
- Little, L. M., Kluemper, D., Nelson, D. L. & Gooty, J. (2012). Development and validation of the Interpersonal Emotion Management Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 407–420.
- Martin, J., Knopoff, K. & Beckman, C. (1998). An alternative to bureaucratic impersonality and emotional labor: Bounded emotionality at the body shop. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), 429–469.
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence: Implications for educators. Teoksessa: Salovey, P. & Sluyter, D. (toim.) *Emotional development, emotional literacy and emotional intelligence*. New York: Basic Books. ss. 3–31.
- Mayer, J., Ciarrochi, J., Forgas, J. (2001). Emotional intelligence in everyday life: an introduction. Teoksessa: Ciarrochi, J., Forgas, J., Mayer, J. (toim.) *Emotional intelligence in everyday life*. Philadelphia: Psychology press.
- McKenna, S. (2010). Managerial narratives: a critical dialogical approach to managerial identity. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 5(1), 5–27.
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B. & Dukerich, J. M. (1985). The Romance of Leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30(1), 78–102.
- Meindl, J. R. (1995). The romance of leadership as a follower-centric theory: a social constructionist approach. *The Leadership Quarterly*, 6(3), 329–341.
- Michie, S. & Gooty, J. (2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up? *The Leadership Quarterly*, 16(3), 441–457.

- Molander, G. (2003). *Työtunteet - esimerkkinä vanhustyö*. Jyväskylä: Gummerus.
- Montuori, A. (2003). The complexity of improvisation and the improvisation of complexity: Social science, art and creativity. *Human Relations*, 56(2), 237–255.
- Nawrat, R. & Dolinski, D. (2007). ”Seesaw of Emotions” and Compliance: Beyond the Fear-Then-Relief Rule. *The Journal of Social Psychology*, 147(5), 556–571.
- Niikko, A. (2010). Dekonstruktio kvalitatiivisessa tutkimuksessa: piilomerkitysten ja ristiriitojen etsintää ja tulkintaa. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 – Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Juva: PS-Kustannus. ss. 86–103.
- Paloniemi, S. & Collin, K. (2010). Mitä ihmettä on kollektiivinen etnografia? Kokemuksia organisaatiotutkimuksesta. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 – Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Juva: PS-Kustannus. ss. 204–221.
- Parry, K. W. & Hansen, H. (2007). The Organizational Story as Leadership. *Leadership*, 3(3), 281–300.
- Parry, K. & Kempster, S. (2014). Love and leadership: Constructing follower narrative identities of charismatic leadership. *Management Learning*, 45(1), 21–38.
- Piper, F. & Monin, N. (2006). Beneath the masks: a critical incident focus on the emotions experienced in the worker/supervisor relationship. Teoksessa: Zerbe, W. J., Ashkanasy, N. M. & Härtel, C. E. J. (toim.) *Individual and Organizational Perspectives on Emotion Management and Display (Research on Emotion in Organizations, Volume 2)*, Emerald Group Publishing Limited, ss. 81–105.
- Pöysä, J. (2010). Asemointinäkökulma haastattelujen kerronnallisuuden tarkastelussa. Teoksessa: Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino. ss. 153–179.
- Ropo, A. & Parviainen, J. (2001). Leadership and bodily knowledge in expert organizations: epistemological rethinking. *Scandinavian journal of management*, 17(1), 1–18.
- Ropo, A., Sauer, E. & Salovaara, P. (2013). Embodiment of leadership through material place. *Leadership*, 9(3), 378–395.
- Salmela, M. (2005). What is emotional authenticity? *Journal of the Theory of Social Behaviour*, 35(3), 209–230.
- Salovaara, P. (2011). *From leader-centricity toward leadership – a hermeneutic narrative approach*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

- Sawyer, R. K. (2000). Improvisation and the Creation Process: Dewey, Collingwood, and the Aesthetics of Spontaneity. *The Journal of Aesthetics and Art Criticism*, 58(2), 149–161.
- Sinha, P. N. (2010). The Dramatistic Genre in Leadership Studies: Implications for Research and Practice. *Leadership*, 6(2), 185–205.
- Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419–439.
- Steffens, N. K. & Haslam, S. A. (2013). Power through 'Us': Leaders' Use of We Referencing Language Predicts Election Victory. *PLOS ONE*, 8(10), 1–6.
- Stouten, J. & Tripp, M. T. (2009). Claiming more than equality: Should leaders ask for forgiveness? *The Leadership Quarterly*, 20(3), 287–298.
- Toegel, G., Kilduff, M. & Anand, N. (2013). Emotion helping by managers: An emergent understanding of discrepant role expectations and outcomes. *Academy of Management Journal*, 56(2), 334–357.
- Turner, V. (1974). *Dramas, Fields, and Metaphors*. Ithaca: Cornell University Press.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676.
- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B. & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 83–104.
- Waldron, V. R. (2012). *Communicating emotion at work*. Cambridge: Polity.
- Van Vugt, M. (2006). Evolutionary Origins of Leadership and Followership. *Personality and Social Psychology Review*, 10(4), 354–371.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. London: Sage Publications.
- Wharton, A. S. & Erickson, R. J. (1993). Managing emotions on the job and at home: understanding the consequences of multiple emotional roles. *Academy of Management Review*, 18(3), 457–486.
- Vigoda-Gadot, E. & Meisler, G. (2010). Emotions in Management and the Management of Emotions: The Impact of Emotional Intelligence and Organizational Politics on Public Sector Employees. *Public Administration Review*, 70(1), 72–86.
- Zineldin, M. & Hytter, A. (2012). Leaders negative emotions and leadership styles influencing subordinates' well being. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 748–758.