

**EMOTIONAALISESTI HAASTEELLISET TILANTEET
JOHTAJAN TYÖSSÄ**

**JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
Psykologian laitos
PL 35
40351 Jyväskylä**

**Terhi Torpo
pro gradu -tutkielma
Jyväskylän yliopisto
Psykologian laitos
Syksy 2001**

TIIVISTELMÄ

Jyväskylän yliopisto

Psykologian laitos

Terhi Torpo: **EMOTIONAALISESTI HAASTEELLISET TILANTEET
JOHTAJAN TYÖSSÄ**

Pro gradu –tutkielma

42 sivua ja 4 liitesivua

Ohjaaja prof. Antero Toskala

Syksy 2001

Tutkimus on osa laajempaa kokonaisuutta ihmissuhdejohtamisen tutkimuksessa ja koulutuksen kehittämisessä. Tutkimuksessa oli mukana 11 johtajuuskoulutukseen osallistunutta johtajaa, joista kaksi oli naisia. Tutkielman tavoitteena oli analysoida millaisia emotionaalisesti haasteellisia tilanteita johtajat työssään kohtasivat, millaisia olivat yleisimmät tunteet prosesseina ja millaiset tekijät tuottivat johtajille onnistumisen kokemuksia. Lisäksi persoonallisuuden merkitysorganisaatioiden korostuneisuuden mittaaminen toimi taustatietona tutkittujen johtajien perussuhteesta itseen, muihin ihmisiin ja ympäristön tekijöihin. Tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastattelua ja persoonallisuuden merkitysorganisaatioiden korostuneisuutta mittaavaa lomaketta. Lomake pohjautui Guidanon teoriaan merkitysorganisaatioista. Tulosten mukaan tyypilliset emotionaalisesti haasteelliset tilanteet johtajilla olivat johtajan asemaan liittyvät muihin ihmisiin kohdistuneet velvollisuudet, negatiivisen palautteen saaminen, tavoitteen saavuttamisen ongelmat ja tilanteet, joissa työn vaatimukset ylittävät omat resurssit. Yleisimpiä tunteita olivat vihan, syyllisyyden, epävarmuuden, toivottomuuden ja voimattomuuden tunteet. Tunteet eivät ilmenneet tutkittujen johtajien mukaan heidän toiminnassaan kovin paljon. Johtajilla esiintyi yleisesti pyrkimystä olla ilmaisematta negatiivisia tunteitaan. Tietoisuus tunteista oli yleisesti melko hyvää. Tunteen häviämiseen vaikutti oma toiminta, tunteen rauhoittavat ajatukset, tilanteen ohimeneminen ja käsiteltävän asian vaihtuminen. Aikaisempien kokemusten hyöty uusien tilanteiden kohtaamisessa tuli selkeästi esiin aineistosta. Merkitysorganisaatioiden korostuminen oli vähäistä sekä ryhmä- että yksilötasolla. Ryhmätasolla hallinnan ja kontrollin merkitysorganisaatio oli korostunein ja pettymyksen ja vaille jäämisen merkitysorganisaatio vähiten korostunut. Tulokset heijastavat tutkimukseen osallistuneiden johtajien perussuhdetta itseen hieman korostuneesti hallinnan ja kontrollin merkitysten kautta.

Avainsanat: tunneäly, persoonallisuuden merkitysorganisaatiot, johtajat, voimavarat, tunneprosessit, laadullinen tutkimus

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
Psykologian laitos
PL 35
40351 Jyväskylä

SISÄLTÖ

| | |
|--|----|
| 1. JOHDANTO | 1 |
| 2. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS | 11 |
| 3. TUTKIMUSMENETELMÄT | 13 |
| 3.1. Teemahaastattelu | 13 |
| 3.2. Kyselylomake Guidanon persoonallisuuden merkitysorganisaatioiden pohjalta | 15 |
| 3.3. Aineiston analyysi laadullisena tutkimuksena | 15 |
| 4. TULOKSET | 18 |
| 4.1. Merkitysorganisaatiot | 19 |
| 4.2. Tyypilliset emotionaalisesti haasteelliset tilanteet ja niissä ilmenneet tunteet | 20 |
| 4.3. Tunteiden taustatekijät | 26 |
| 4.4. Onnistumisen kokemuksia tuottavat tekijät työssä | 28 |
| 5. DISKUSSIO | 30 |
| LÄHTEET | 40 |
| LIITTEET | 42 |

1. JOHDANTO

Työyhteisössä tunteita ollaan pidetty perinteisesti arvoladattuna käsitteenä ja usein sopimattomana työelämään (Putnam & Mumby, 1994). Tunnereaktiot on nähty usein häiritsevinä, epäloogisina ja heikkouden osoituksina (Toskala, 2000). Tunteita on jatkuvasti aliarvostetty ja jätetty huomion ulkopuolelle, kun taas järkevyyttä ja järjenmukaisuutta on pidetty ensisijaisena, ideaalisena tehokkaaseen organisaatioelämään. Järkevyyks on nähty objektiivisena ja järjestelmällisenä ja tunteellisuus subjektiivisena ja kaoottisena. Tunteiden käsittelyä ja kohtaamista on pidetty hämmentävänä.

Viimevuosina on alettu kiinnittää huomiota tunteiden merkitykseen työelämässä ja työssä menestymisessä (Putnam & Mumby, 1994). On huomattu, että tunteet ovat merkityksellisiä monissa työelämään vaikuttavissa seikoissa, kuten yhteisön kehittymisessä, sitoutumisessa, kollektiivisessa moraalissa, luovuudessa ja henkisessä kehittämisessä. Tunneäly -käsitteen käytön yleistymisen ja suosio toi mukanaan monia tutkimuksia työpaikalla esiintyviin tunteisiin liittyen. Tunneälyä on määritelty hieman eri tavoin, esimerkiksi Georgan (2000) määritelmän mukaan tunneäly on kykyä ymmärtää ja säädellä tunteita itsessä ja muissa. Salovey ja Mayer (1993) julkaisivat ensimmäisen virallisen määritelmän tunneälystä vuonna 1990. Heidän mukaansa tunneäly on kykyä havaita ja hallita sekä omia että muiden tunteita ja ottaa tunteista oppia ajatteluun ja toimintaan.

Tunneällyn taitoja tutkittaessa on todettu, että tunnetaidot ovat erityisen tärkeitä johtajille (Goleman, 2000). Johtajien perimmäinen tehtävä on saada muut työskentelemään tehokkaasti ja kyvyttömyys ihmissuhteissa haittaa monien töiden sujuvuutta. Ongelmat tunnetaidoissa saattavat aiheuttaa viivästyksiä, herättää katkeruutta, heikentää motivaatiota ja sitoutumista, synnyttää vihamielisyyttä ja välinpitämättömyyttä. Johtajan tunnetaitojen heikot ja vahvat puolet kiteytyvät kysymykseen siitä, pystyvätkö hänen alaisensa työskentelemään työpaikan hyväksi kykyjensä mukaisesti.

Ihmisten tunteiden, ajatusten ja käyttäytymisen ymmärtäminen on johtamisessa sitä tärkeämpää, mitä enemmän organisaation toiminta perustuu inhimillisten voimavarojen

hyödyntämiseen (Lönqvist, 1993). Yhteiskunnan toimintojen ja ihmisten tehtävien eriytyessä myös keskinäisen yhteistyön tarve kasvaa. Ihmisten johtamisessa tarvitaan entistä enemmän sekä yksilöiden käyttäytymisen että vuorovaikutuksen asiantuntemusta. Toisten ihmisten tunteiden ja ajatusten ymmärtäminen mahdollistuu omien tunteiden ja ajatusten tiedostamisen, ymmärtämisen ja hyväksymisen myötä.

Herkkyys toisten ihmisten tunteille on oleellista erilaisuuden ymmärtämiselle työpaikalla (Putnam & Mumby, 1994). Tunteet ovat oleellisimpia tekijöitä molemminpuolisen ymmärryksen muodostamisessa esimerkiksi empatiassa, jossa ne auttavat rakentamaan jaettuja tulkintoja, ja ymmärtämään elämänhistorioita. Tunnekokemusten jakaminen kehittää molemminpuolista kiintymystä ja yhteydentunnetta. Tunne yhteydestä ja yhteisöstä kehittää minäidentiteettiä.

Tunteet lisäävät tärkeän osan tiedon käsittelyyn (Greenberg & Safran, 1987) ja ovat yksi tiedon muoto. Tunteet kertovat, mikä on hyvää ja huonoa, ja mikä on merkityksellistä omalle hyvinvoinnille (Greenberg & Paivio, 1997). Tunteet ilmaisevat yksilölle tärkeiden asioiden merkityksen ja tyytyväisyyden tilanteeseen suhteessa itselle tärkeisiin asioihin (Frijda, 1987). Havaitessaan tai odottaessaan vaaraa, ihminen reagoi ahdistuneisuudella. Hyvänolon tunne syntyy, kun henkilön havainnot tai odotukset ovat hyvät (Greenberg & Safran, 1987). Tunteet ovat seurausta vuorovaikutuksesta tapahtuman todellisten tai ennustettavien seurausten ja yksilön antamien merkitysten välillä (Frijda, 1987).

Tunteet ovat läheisesti yhteydessä ajatteluun (Greenberg & Safran, 1987). Ne antavat tietoa suoraan, esim. siitä, onko yksilö onneton. Äkkinäinen pelko tai viha varoittaa vaarasta ja aiheuttaa reaktion nopeammin kuin on mahdollista muodostaa kuva tilanteesta. Ajattelua tarvitaan tilanteen tarkempaan analyysiin, vahvistamaan tai korjaamaan tunteen tekemät arviot tilanteesta ja suunnittelemaan ja päättämään, mitä toimintaa henkilö lopulta toteuttaa (Greenberg & Paivio, 1997). Tunteet vaikuttavat myös päätöksentekoon esim. määrittelemällä tiettyjen vaihtoehtojen merkityksen itselle. Samalla vaihtoehdot vähenevät nopeasti ja asiat arvioidaan esitietoisella tasolla. Järjellinen analyysi seuraa, mutta vasta sitten, kun automaattinen tunnearvio on vähentänyt vaihtoehtoja. Tämä lisää päätöksenteon tehokkuutta ja nopeutta.

Tunteista on olemassa erilaisia määritelmiä riippuen siitä, mistä näkökulmasta niitä tarkastellaan. Tunteen määritelmän tulee Lazaruksen (1991) mukaan ottaa huomioon kolme osaa: 1. kokemus tai tietoinen tunne tunteesta 2. ne prosessit, jotka tapahtuvat aivoissa ja hermostossa ja 3. toimintataipumukset ja havaittavat ilmaisevat tunteen

muodot, kuten ilmeet. Toimintataipumukset ovat valmiuden tiloja saavuttaa tai pitää tietynlainen suhde ympäristöön. Toimintataipumus ei ole välttämättä valmiutta ulkoiseen toimintaan, vaan se voi esiintyä myös mielen toiminnoissa samanlaisella tarkoituksella kuin ulkoisissa toimintataipumuksissa. Tästä voidaan mainita esimerkkinä objektia kohtaan kääntyminen ajatuksissa tai etääntyminen tunteellisesti kohteesta. Erilaiset toimintataipumukset vastaavat erilaisia tunteita. Tunne voitaisiinkin määritellä myös toiminnan valmiuden muutokseksi, jonka aiheuttavat tietyt ulkoiset tapahtumat ja ajatukset. Esimerkiksi Rosemanin, Wiestin ja Swartzin (1994) tutkimustulokset tukevat sitä väitettä, että erillisillä tunteilla on erilliset toimintataipumukset.

Tunteita voidaan luokitella eri tavoin. Eräs luokittelun tapa on jakaa ne ensisijaisiin, toissijaisiin ja välineellisiin tunteisiin. Ensisijaiset tunteet niitä tunteita, joita on löydetty jatkuvasti eri kulttuurien väliltä ja monet väittävät niitä olevan myös eläinroduissa (Lazarus, 1991). Ne ovat olemassa jo syntyessä tai ainakin ensimmäisen elinvuoden aikana. Ensisijaiset tunteet ovat olleet oleellisia koko ihmishistorian aikana sopeutumiselle ja selviytymiselle esim. suojautumisessa vaaralta, suvunjatkamisessa, orientaatiossa ja tutkimisessa. Ensisijaisista tunteista ei ole olemassa vakiintunutta luetteloa, sillä näkemykset niistä vaihtelevat. Jotkut varhaiset listat ensisijaisista tunteista sisältävät vain kolme tunnetta, kun taas esim. Izardin (1977) lista sisältää 10 tunnetta. Eroavaisuudet listan pituudessa johtuvat ensisijaisen tunteen määrittelystä. Jotkut esim. pitävät ensisijaisina tunteina vain niitä tunteita, jotka näyttäytyvät tiettyinä, selkeinä kasvojen ilmeinä ja joita luonnehtii korkea tunnistamisen tarkkuus. Näkemyksien eroavaisuuksista huolimatta yleensä kuitenkin ensisijaisiksi positiivisiksi tunteiksi luetellaan ilo, rakkaus ja uteliaisuus. Negatiivisina ensisijaisina tunteina pidetään yleensä pelkoa, vihaa, surua ja häpeää (Toskala, 2000).

Toissijaisten tunteiden oletetaan olevan jonkinlaisia kombinaatioita ensisijaisista tunteista (Lazarus, 1991). Ne ovat myös reaktioita ensisijaisiin tunteisiin tai sisäisiin tunne- tai kognitiivisiin prosesseihin (Greenberg & Paivio, 1997). Ihminen saattaa kokea esim. syyllisyyttä vihaisuudestaan tai pettymystä siitä, että on peloissaan (Toskala, 2000). Masennuksen tunne saattaa syntyä epäonnistumista ajatellessa. Toissijaisia tunteita käytetään usein välttämään pelottavampia, häpeällisempiä tai kivuliaampia tunteita.

Jos halutaan korostaa omaa roolia tunteen aiheuttajana, puhutaan usein välineellisistä, instrumentaalista tunteista (Averill, 1982). Instrumentaaliset, välineelliset tunteet ovat tunteita, jotka henkilö on kokenut ja ilmaissut opittuaan niiden

suotuisan vaikutuksen muihin ihmisiin. Niiden avulla voidaan tietoisesti pyrkiä saavuttamaan tietty päämäärä tai henkilö voi olla oppinut käyttämään niitä ehdollistumisen kautta, ilman tietoista oppimista. Tiedostamattomassa oppimisessa syntyy tapa, kun tietyt tunteen ilmaisut yhdistyvät suotuisiin seurauksiin. Tietoisesti oppimiseen liittyy tarkoitus vaikuttaa muihin tai luoda minäkuvaa halutun kaltaiseksi. Välineellisistä tunteista esimerkeiksi voidaan mainita suuttumisen käyttö muita ihmisiä dominoidakseen tai surun ilmaisu sympatian saamiseksi (Greenberg & Paivio, 1997). Tässä tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan sekä ensisijaisten- että toissijaisten tunteiden näkökulmasta. Toissijaisia tunteita tarkastellaan siinä merkityksessä, että ne ovat ensisijaisten tunteiden jonkinlaisia yhdistelmiä.

Tunteiden luokittelu positiiviseksi tai negatiiviseksi tunteiksi saattaa olla ongelmallista, jos ajatellaan niiden hyödyllisyyttä. Tunteita, kuten vihaa, pelkoa ja häpeää ei voida luokitella negatiiviseksi tai pahoiksi tunteiksi niiden hyödyllisyyden näkökulmasta. Viha on joskus positiivisesti korreloitunut selviytymisen kanssa ja vielä useammin itsen suojelemisen ja sosiaalisen epäoikeudenmukaisuuden kanssa (Izard, 1977). Epäoikeutetulla suuttumuksella tai pelolla on tavallisesti negatiivisia sosiaalisia seurauksia, mutta niin voi olla myös ilon tunteella, jos se on liittynään pilkalliseen nauruun. Tässä tutkimuksessa tunteet määritellään negatiiviseksi tai positiiviseksi niiden kokemuksellisesta näkökulmasta.

Empatia on tunne, jota on vaikea luokitella positiiviseksi tai negatiiviseksi sillä perusteella, koetaanko se miellyttävänä vai epämiellyttävänä tunteena (Lazarus, 1991). Kun jaetaan toisen ihmisen tunteita, koetut tunteet voivat vaihdella suuresti sisältäen surullisuutta, onnellisuutta, syyllisyyttä, suuttumusta tai näiden tunteiden sekotusta. Näin ajateltuna se ei ole tunne ollenkaan, vaan vaihteleva tunnereaktio sillä ihmisellä, joka on empaattinen. Empatia on siis kyky jakaa toisen tunteet ja prosessi, minkä kautta tämä tapahtuu. Tässä prosessissa ei tunteita säätele ja muokkaa empatiaa kokeva henkilö, vaan kohde, jonka tunteita tarkkaillaan ja huomioidaan.

Positiiviset tunteet -erityisesti ne tunteet jotka liittyvät uteliaisuuteen ja sosiaaliseen yhteyteen, ovat välttämättömiä selviytymisessä ja sopeutumisessa (Greenberg & Paivio, 1997). Ne liittyvät ihmisen maailmaan ja muihin ihmisiin. Positiivisilla tunteilla on palkitseva, motivoiva vaikutus ja ne myös edistävät oppimista ja suorituksia. Erilaisilla positiivisilla tunteilla saattaa olla hieman erilaisia myönteisiä vaikutuksia ihmisten elämään. Mielenkiinto, ilo ja rakkaus vaikuttavat oleellisesti hallitsemisen tunteeseen ja sosiaaliseen yhteyteen. Erityisesti mielenkiinto ja ilo edistävät kasvua ja kehitystä. Ilon

tunteeseen kuuluu itsevarmuuden, merkityksellisyyden ja rakastettuna olemisen tunne (Izard, 1977). Rakkaus ja ilo ovat oleellisia ihmissuhteiden ylläpitämisessä, sosiaalisessa sitoutumisessa (Greenberg & Paivio, 1997). Mielenkiinto on yleisin positiivinen tunne. Se on ensisijaisin voima, joka pitää ihmisen aktiivisesti yhteydessä maailmaan ohjaamalla huomiota ja havaitsemista. Se ohjaa etsimään uutta ja yhdistämään sitä vanhaan. Onnellisuuteen viitataan usein laajana tilana, joka koskee elämää kokonaisuutena. Tilaan liittyy tunne siitä, että kaikki ovat hyvin itsen ja maailman kanssa, olo on turvallinen ja tulevaisuus näyttää valoisalta. Rakkaus täyttää tärkeän psykologisen tarpeen. Ihmiset tuntevat itsensä hyväksytyiksi, ymmärretyiksi ja kokevat yhtenäisyyttä. Seurauksena tästä turvallisuuden ja itsevarmuuden kokemukset lisääntyvät. Rakkaus, niin kuin muutkin positiiviset tunteet, aukaisevat tai vähentävät jännityksiä ja ihminen tulee avoimemmaksi tiedolle.

Kielteisiä tunteita tarvitaan mukautumisessa erilaisiin haasteisiin ja suojaamaan elämää (Toskala, 2000). Ihmislajin kehityksessä negatiivisilla tunteilla on ollut lajin säilymistä palveleva toimintapyrkimys, joka sisältää valmistautumisen mahdollisiin esteisiin ja vastuksiin nopeasti ja eri tavoin. Usein negatiiviset tunteet ohjaavat karttamaan kielteisiltä tuntuja tilanteita tai suojautumaan niiltä.

Häpeä muodostuu epäonnistumisesta elää minäihanteen mukaan (Izard, 1977). Oleellista on itselle tärkeinä pidettyjen arvojen ja standardien rikkominen. Häpeän välttäminen voi saada aikaan pyrkimystä parantaa olosuhteita ja omaa käytöstä. Häpeään liittyy pelko ulkopuolelle jäämisestä, hylätyksi tulemisesta ja stigmatisoinnista. Häpeä on tarkoituksellinen ja hyödyllinen tunne antaessaan tietoa siitä, mikä on soveliaista kussakin tilanteessa. Se kertoo, mikä on toisten mielestä hyvää käyttäytymistä ja ylläpitää sosiaalista herkkyyttä, yhteiskunnan normien mukaista käyttäytymistä ja yhtenäisyyttä.

Syällisyys seuraa väärin tekemisestä, joko omasta toiminnasta tai siitä, ettei ole tehnyt jotakin, mitä olisi pitänyt tehdä (Izard, 1977). Käyttäytyminen, joka aiheuttaa syällisyyden, rikkoo moraalista, eettistä tai uskonnollista sääntöä tai itselle asetettua periaatetta. Syällisyys syntyy siis tilanteissa, joissa koetaan henkilökohtaista vastuullisuutta. Häpeä ja syällisyys ovat monessa suhteessa läheisessä yhteydessä toisiinsa (Toskala, 2000). Niiden erona voidaan nähdä se, että häpeä koskettaa ihmisen arvoa kokonaisuudessaan, kun taas syällisyys liittyy tekoihin ja toimintaan.

Ahdistus on yleisin negatiivinen tunne (Izard, 1977). Fyysiset ja psyykkiset erot ja irroittautuminen säilyvät koko elämän ajan yleisimpinä ahdistuksen aiheina. Yleinen

ahdistuksen lähde on myös epäonnistuminen, oikea tai kuviteltu. Tyytymättömyys itseensä on usein ahdistuksen tunnetta. Ahdistus on reaktio epävarmuuteen, mikä syntyy, kun jatkuvuus, yhtenäisyys tai minän eheys on uhattuna. Pelko ja ahdistus ovat olennaisia monissa monimutkaissa tiloissa, kuten epävarmuudessa, ennustamattomuudessa ja kontrollin ja hallinnan menettämisen uhattuna (Toskala, 2000). Ahdistuneisuus sisältää ristiriitaisuutta tarjolla olevasta tiedosta tai epävarmuutta. Ahdistus on pelkoa epämääräisempi tunne, jota kuvaillaan häräräksi tai käsittämättömäksi pelon aistimukseksi. Pelon tunne syntyy suhteessa havaittuun, konkreettiseen vaaraan, kun taas ahdistus liittyy omaan minään vertauskuvallisesti, psykologisessa tai sosiaalisessa tilanteessa. Pelko koskee usein hengissä pysymiseen liittyviä vaaroja (Lazarus, 1982). Tässä tutkimuksessa käytetään epävarmuuden tunteiden luokkaa, joka sisältää ahdistuneisuuteen läheisesti liittyviä tunteita ja tuntemuksia, kuten hämmentyneisyyden, vaivautuneisuuden, ahdistuksen ja epävarmuuden.

Vihan tunteiden luokkaan sisältyvät tässä tutkimuksessa viha, kiukku, turhautuminen ja ärtymys. Vihaisuuteen liittyy tavoite saavuttaa henkilökohtainen kontrolli tilanteeseen, korjata tilanne tai estää sen uusiutuminen (Greenberg & Paivio, 1997). Vihan ja ärtymyksen eron koetaan olevan useimmiten tunteen vahvuudessa. Vihaisuutta pidetään ärtymyksen tunnetta vahvempana. Tunteen vahvuuden käsite on kuitenkin epämääräinen, sitä voidaan pitää yhtäläisenä fysiologisen aktivoitumisen kanssa tai määritellä sillä perusteella, kuinka paljon ihminen tuntee olevansa ”tunteen vallassa” (Averill, 1982). Mikä tahansa häiritsevää asia saattaa aiheuttaa ärtymystä, jopa yksinkertaiset aistikokemukset, kuten kipeä hammas. Vihaisuuden tunteet taas todennäköisesti sisältävät omien arvojen ja vakaumuksen loukkaamista tai muulla tavalla uhkaa omalle minuudelle. Vihaisuutta esiintyy tilanteissa, missä muut yritykset selviytyä ovat epäonnistuneet tai missä onnistumista ei pidetä todennäköisenä. Vihan yleinen aiheuttaja on tunne siitä, että on fyysisesti tai psyykkisesti estetty tekemästä siitä, mitä vahvasti haluaa tehdä. Esteen saattavat muodostaa fyysiset esteet, säännöt tai oma kyvyttömyys (Izard, 1977). Vihaisuuden ero ärtymykseen on myös siinä, että vihaisuus ilmaistaan todennäköisemmin ja se on enemmän toimintaorientoitunutta kuin ärtymys (Averill, 1982). Moni torjuu tai kontrolloi uhkaavaksi kokemansa vihan tunteen, myös silloin kun se olisi tarkoituksenmukainen reaktio. Pelätään, että tunne tulee kontrolloimattomaksi tai siitä loukkaannutaan (Toskala, 2000). Vihan tunne voi olla

uhkaavaa, koska sen seurauksena tunteen ilmaisija voi kokea hylkäämistä, paheksuntaa tai tärkeän ihmissuhteen menetyksen (Greenberg & Paivio, 1997).

Suru liittyy menetykseen, kuten läheisen kuolemaan, mutta se voi yhdistyä myös pettymyksiin, vaille jäämisen kokemuksiin, toivon menetykseen, epäonnistumiseen tärkeiden tavoitteiden saavuttamisessa ja itsekunnioituksen kadottamiseen. Ensisijaiseen surureaktioon sisältyy menetyksestä toipumista, lohdun etsintää ja vetäytymistä. (Toskala, 2000). Surua tarvitaan palauttamaan mielen eheys.

Tunneprosessi voidaan nähdä erilaisina vaiheina (Toskala, 2000). Näitä ovat tunteen syntyminen, tietoisuus niistä, niiden ”omistaminen”, tunteen ilmaisu ja tunteen häviäminen. Tunteiden omistaminen tarkoittaa tunteiden hyväksymistä omiksi eli minuuteen kuuluviksi. Tunteen häviämisen jälkeen herää uusi tunne, joka aloittaa uuden tunneprosessin (Greenberg & Paivio, 1997). Tasapaino tunteiden kanssa syntyy, kun kyetään kokemaan tämän hetkiset tunteet, ilmaisemaan ne sopivalla tavalla, antamaan tunneprosessin tapahtua kokonaan ja irroittautumaan menneisyyden oppimiskokemuksista syntyneistä tunnereaktioista. Oleellisimpia tunne-elämän taitoja ovat tietoisuus tunteista, ahdistuksen säätely ja itsen rauhoittaminen. Jos tunneprosessi häiriintyy pitkäaikaisesti esim. tunteen syntymisen tai tunnistamisen estyessä, tunteen ilmaisun keskeytyessä tai tunteen häviämisen estyessä, saatetaan jäädä jumiin jatkuvaan pahaan oloon ja ahdistukseen.

Tässä tutkimuksessa tunteen hallinnalla tarkoitetaan erilaisia keinoja säädellä tai kontrolloida tunnekokemusta tai tunteen ilmaisua. Tunteen säätelyllä tarkoitetaan tunteiden kohtaamista, käsittelyä ja hyväksymistä (Toskala, 2000). Tunteiden kontrolloinnissa ihminen sulkee tunteita tietoisuudesta kontrolloiden niitä eri tavoin. Tunteita voidaan säädellä ja kontrolloida tunneprosessin kaikissa vaiheissa (Frijda, 1987). Sitä tapahtuu tunteiden kohtaamisessa etsimällä tietynlaisia tunteita herättäviä tilanteita tai välttämällä niitä. Ihmiset pyrkivät hallitsemaan tunteitaan myös järjestellen ympäristöään sekä manipuloiden kohtaamia tilanteita. Tunteet voidaan sulkea omasta tietoisuudesta käyttämällä ajattelua ja rationaalista tietoa (Toskala, 2000). Herännyt tunne voidaan hävittää tai pitää aisoissa arvioimalla uudelleen omat mahdollisuudet selviytyä. Tunteen hallintaan vaikuttavat monet tekijät, kuten 1. yksilö, joka tunteen kokee, 2. tunteen vastaanottaja, joka kiinnittää huomion toisen tunteeseen, 3. yhteiskunta, jonka arvot ja tavat muokkaavat tunteiden ilmaisua ja 4. biologinen rotu, jonka geneettiset ominaisuudet muokkaavat tunteita (Lazarus, 1991). Ihminen muodostaa erilaisia sääntöjä tunteiden hallintaan riippuen omista oppimiskokemuksista,

persoonallisuudesta ja kulttuurin säännöistä. Syitä tunteiden hallintaan on monia, ihmisellä saattaa esim. olla pelko tunteen ilmaisun vaikutuksesta muihin ihmisiin (Frijda, 1987).

Ennen tunneällyn tulemista suosituksi kohteeksi myös tutkimuksissa, tunteisiin liittyvä tutkimus oli yleisesti rajoitettua 1. suhteellisen vakaisiin tunnetiloihin, kuten työtyytyväisyyteen, stressiin, mielialaan ja tiettyihin sitoutuneisuuden puoliin ja 2. tunteen rooliin erillisissä, käännekohtan muodostavissa tapahtumissa, kuten organisaation muutoksissa, ryhmäkonfliktitilanteissa ja roolin muutoksissa (Ashforth, 1995). Tunneällyn tutkimus on laajentanut tunteiden tutkimisen aluetta. On tehty paljon tutkimuksia tunneällyn vaikutuksesta menestymiseen ja onnistuneeseen vuorovaikutukseen. Saarisen (2001; henkilökohtainen tiedonanto 13.08.2001) mukaan Kandidatan tähänastisten tutkimusten tulokset osoittavat suomalaisten johtajien vahvoiksi osa-alueiksi tunneällyssä vakuuttavuuden, stressin siedon ja omien tunteiden tiedostamisen. Kehittämisalueita heillä ovat sosiaalinen vastuu, empaattisuus ja impulssien hallinta.

Fortin (1987) mukaan ei ole olemassa juuri mitään tietoa johtajan kokemista tunteista ja niiden roolista hänen arkielämässään. Hänen tutkimuksensa on harvinainen poikkeus tällä alueella. Tutkimus käsitteli kahden, suuressa organisaatiossa toimivan johtajan tunteiden määrää ja laatua heidän päivittäisessä työssään sekä suhdetta tunteiden ja niitä aiheuttavien tilanteiden tai olosuhteiden välillä. Tutkimuksessa tutkittiin kyselylomakkeella 11 tunteen esiintymistä työpäivän aikana. Näitä tunteita olivat: mielenkiinto, tylsistyminen, tyytyväisyys, lannistuneisuus, ärtymys, inho, pelko, miellyttäväisyys, hämmennys, mielipaha ja halveksunta. Tutkimukseen osallistuneita kahta johtajaa tutkittiin useampaan kertaan. He raportoivat erilaisista tunteita herättävistä tilanteista, joiden tuli pitää sisällään ainakin yksi toinen ihminen. Tässä tutkimuksessa käytettiin valmista lomaketta, jonka avulla tilanteita arvioitiin valmiiksi määriteltyjen tunteiden puitteissa. Tutkimuksen tuloksista huomattiin, kuinka kahden johtajan tunteet vaihtelivat ja erosivat toisistaan päivän mittaan. Johtajat erosivat selkeästi positiivisten tunteiden määrässä ja luonnollisesti myös tilanteet ja olosuhteet olivat erilaisia. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella näyttäisi siltä, että ilmenevät tunteet ovat selviä merkkejä niistä mahdollisuuksista, ongelmista ja vaatimuksista, joita johtaja kohtaa työssään. Tämä tukee väitettä siitä, että tunteet ovat tärkeä osa johtajan päivittäisiä kokemuksia.

Johtajat kohtaavat työssään monenlaisia haasteellisia tilanteita. Vaikeiden ongelmien ratkaiseminen ja epävarmoista vaihtoehtoista valitseminen sekä negatiivisia tunteita aiheuttavat työtehtävät kuuluvat väistämättömästi johtajan rooliin. Tilanteiden kokemiseen, niissä selviytymiseen ja niiden onnistumiseen vaikuttavat useat seikat, kuten stressi, aikaisemmat kokemukset, tunteiden tiedostaminen ja hallinta ja asenne tilanteessa ja elämässä yleensä. Perussuhdetta itseen ja muihin ihmisiin voidaan tutkia persoonallisuuden merkitysorganisaatioiden pohjalta. Merkitysorganisaatiot ovat alkuperältään Guidanon (1987) kehittämä malli erilaisista tavoista selittää ja jäsentää omia kokemuksia kliiniseen psykologiaan liittyvien käsittein. Tässä tutkimuksessa käytetään Toskalan suomentamia, ei-kliiniseen psykologiaan liittyviä nimiä merkitysorganisaatioille. Merkitysorganisaatioiden muodostumisen taustalla on pienen lapsen kiintymyssuhde hoitajaansa (Bowlby, 1973). Kyse on vastavuoroisuudesta, miten lapsi kokee, että hänen pyrkimyksensä kohtaavat hoitajan pyrkimykset. Välitön kokemus minästä alkaa rakentua kiintymyssuhteen vastavuoroisuudesta syntyneiden emotionaalisten skeemojen perusteella. Nämä skeemat alkavat säädellä tapaa, jolla yksilö rakentaa tietoa itsestä ja maailmasta (Toskala, 2000). Merkitysorganisaatiot kuvaavat yksilöllistä tapaa jäsentää ja selittää kokemuksia (Toskala, 2000). Ne kuvaavat ihmisenä olemisen perusmuotoja ja ihminen voi liikkua niiden sisällä terveestä psykoottiseen. Neljä tutkimuksessa käytettyä merkitysorganisaatioita ovat: 1. turhautumiseen, pettymiseen ja vaille jäämiseen liittyvä merkitysorganisaatiot, 2. turvallisuuden ja turvattomuuteen liittyvä merkitysorganisaatio, 3. yksilöitymiseen ja itsetuntoon liittyvä merkitysorganisaatio ja 4. kontrolliin ja hallintaan liittyvä merkitysorganisaatio.

Turhautumiseen, pettymiseen ja vaille jäämiseen liittyvässä merkitysorganisaatiossa henkilö arvioi tapahtumia menetyksinä ja pettymyksinä, jotka ovat varmoja ja väistämättömiä (Guidano, 1987). Näiden arvioiden perusteella hän kokee avuttomuutta ja toivottomuutta. Usein merkitysorganisaation taustaan liittyy menetyksen tunne. Henkilö on saattanut menettää vanhempansa lapsuudessa tai hän on joutunut olemaan erossa rakastamastaan vanhemmasta lapsuudessaan tai teini-iässä. Tähän merkitysorganisaatioon kuuluva henkilö kestää huonosti pieniäkin pettymyksiä. Pettymyksen, turhautumisen ja vaille jäämisen merkitysorganisaatioon liittyy tunteina vihaa, katkeruutta, kaunaa ja usein myös kateutta.

Turvallisuuden ja turvattomuuteen liittyvässä merkitysorganisaatiossa henkilöllä on tarve suojautumiseen vaaralliseksi koetulta maailmalta ja toisaalta tarve

vapauteen ja itsenäisyyteen (Guidano, 1987). Näkyvänä piirteenä voidaan pitää taipumusta reagoida pelolla ja ahdistuksella erityisesti, jos turvallisuuden kokemus jonkin asian vuoksi heikkenee tai omaa itsenäisyyttä jollakin tavalla rajoitetaan enemmän tai se rajoittuu. Tietoisella tasolla henkilö kokee myös kontrollin menettämisen pelkoa. Turvallisuuteen ja turvattomuuteen liittyvän merkitysorganisaation taustalla ajatellaan olevan lapsen tutkivan käyttäytymisen rajoittaminen jollakin tavalla. Tällaiset ihmiset luovat minäkuvan, joka ei salli tiettyjä puolia, kuten heikkoutta, tunteellisuutta tai yksinäisyyden pelkoa. Nämä ovat asioita, jotka voisivat tehdä heidät riippuvaisiksi muista ihmisistä.

Yksilöitymiseen ja itsetuntoon liittyvässä merkitysorganisaatiossa taustalla saattaa olla lapsen kiinteä suhde vanhempaansa ja myöhemmin, viimeistään nuoruusiässä koetut pettymykset suhteessa vanhempiin (Guidano, 1987). Tällaisessa perheessä henkilökohtainen erillisuus on heikko ja yksilö tuntuu hukkuvan systeemiin. Tilanne johtaa siihen, että lapsi epäilee kykyjään huomata omia sisäisiä tilojaan ja vanhemmat määrittelevät sen, mitä on lupa tuntea ja ajatella. Itsetuntoon liittyvät kielteiset tunteet heijastavat epävarmuutta, alemmuutta ja joskus myös häpeää, joka voi sävyttää koko toimintaa tai minuutta. Itsearvostuksen ja yksilöitymisen ongelmat saattavat tunteen tasolla ilmetä epävarmuutena ja jännityksenä (Toskala, 2000). Ajatukset saattavat liittyä itselle asetettuihin vaatimuksiin toimia määrättyllä tavalla ja muiden hyväksynnän ja kunnioituksen saavuttamiseen.

Kontrolliin ja hallintaan liittyvän merkitysorganisaation taustalla saattaa olla vähintään toisen vanhemman vaihteleva ja ristiriitainen käytös (Guidano, 1987). Vanhemman käyttäytyminen on torjuvaa, vihamielistä ja samalla kuitenkin huolehtivaa. Lapselle kehittyy joko-tai ajattelua liittyen esim. ajatukseen siitä, että hän on rakastettava ja hyväksyttävä tai ei ole kumpaakaan. Hallinnan merkitykset sivuavat turvallisuuden ja turvattomuuden merkitysorganisaatiota, mutta tässä merkitysalueessa korostuvat sekä oman itsen että ulkomaailman ennustettavuus ja kontrolloitavuus. Äärimmillään esiintyy pyrkimystä ehdottomaan varmuuteen ja hallintaan. Epätasapaino ehdottomassa varmuudessa saatetaan kokea välittömästi totaalisenä kontrollin puutteena. Hallitsemattomuuden kokemus sisältää hyväksyttävään minuuteen liittyvää uhkaa. Sisäiset uhat liittyvät usein kielteisiin tunteisiin, kuten vihaan ja pettymyksiin. Ulkoiset uhat liittyvät asioihin, jotka saattaisivat muuttaa elämän perustaa horjuttamalla jatkuvuuden ja pysyvyyden tunnetta. Hallintaan ja kontrolliin läheisesti liittyviä tunteita ovat epävarmuus ja pelko.

Tämän tutkimuksen aineisto pohjautuu haastatteluista ja lomakkeista kerättyyn tietoon. Tutkimukseen osallistui 11 johtajaa, joista naisia oli 2 ja miehiä 9. Tarkoituksena oli selvittää:

1. Mitkä merkitysorganisaatiot johtajilla korostuivat
2. Millaisia emotionaalisesti haastavia tilanteita johtajat työssään kohtasivat
3. Millaisia olivat yleisimmät tunteet prosesseina
4. Millaiset tekijät tuottivat johtajille onnistumisen kokemuksia työssä

Lomakkeiden avulla tutkittiin eri merkitysorganisaatioiden korostuneisuutta ja ne toimivat taustatietona johtajien tavasta suhtautua erilaisiin asioihin. Käytetyt tiedonhankinnan keinot pohjautuvat johtajien subjektiivisille, yksilötason merkityksille ja tulkinnoille sekä tutkijan omille tulkinnoille haastateltujen kuvauksista. Tutkimuksen voidaan sanoa olevan osa laajempaa kokonaisuutta ihmissuhdejohtamisen tutkimisessa ja koulutuksen kehittämisessä. Tutkimus toteutettiin konsulttiyritys Odecon aloitteesta ja tutkimuksessa mukana olleet johtajat osallistuivat Odecon järjestämään johtajuuskoulutukseen.

2. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimukseen osallistuneet 11 johtajaa olivat 30 - 55 -vuotiaita. Mukana oli 9 miestä ja 2 naista. He työskentelivät erilaisissa johtotehtävissä julkisella, kaupan, teollisuuden ja informaatioteknonogian alueilla. He toimivat oman yksikkönsä johtajina henkilöstöjohtoon ja talouteen liittyvissä tehtävissä sekä asiantuntijatehtävissä. Johtajina he olivat olleet tutkimushetkellä muutamasta kuukaudesta useisiin vuosiin. Kaikki tutkimukseen osallistuneet olivat mukana konsulttiyritys Odecon johtamiskoulutuksessa. He hakeutuivat oma-aloitteisesti koulutukseen.

Odeco (Organization, development, consulting) on valtakunnallisesti toimiva konsulttiyritys, joka toimii organisaatioiden ja ihmisten kehittämisen ja ohjaamisen alueilla. Johtamiskoulutuksessa toteutetaan puoli vuotta kestävä henkilökohtainen kehittämisohjelma, joka on yksilöllisesti räätälöity organisaation nykyisille tai tuleville

johtamistehtävissä oleville. Siihen kuuluu viisi kaksituntista tapaamista ja välitehtäviä. Henkilökohtaisessa kehittämisohjelmassa lähdetään liikkeelle yksilön omista kasvutarpeista ja autetaan samalla kytkemään kasvua organisaation tarpeisiin ja toiminnan tavoitteisiin. Henkilökohtainen kehittämissuunnitelma rakennetaan yhdessä henkilöstön kehittämiseen erikoistuneen konsultin kanssa käytävissä keskusteluissa. Keskusteluissa pohditaan henkilön kehittämisalueita kolmella eri alueella: yrityksen sisällä tapahtuvassa työssä, asiakaskontakteissa ja omassa elämäntilanteessa. Koulutukseen kuuluu lisäksi erilaisia projekteja ja ryhmätöitä omaan ja organisaation kehittämiseen liittyen. Intensiivijaksoja järjestetään eri teemoilla koulutuksen aikana. Tähän tutkimukseen ja kohdejoukon ominaisuuksiin mahdollisesti vaikuttavia tekijöitä eli erityisesti tunteisiin vaikuttavia ja niitä aktivoivia osia koulutuksessa olivat henkilökohtainen kehittämissuunnitelma ja yhden intensiivijakson teema: Mikä ihmistä ohjaa? Järki ja tunteet henkilöstöjohtamisessa. Tämän intensiivijakson sisältö oli pohdiskelevaa ja itsetuntemuksen lisäämiseen tähtäävää. Henkilökohtainen kehittämissuunnitelma lisää itsetiedostusta niillä alueilla, joihin keskitytään. Tunteiden käsittely ei välttämättä kuulu kyseessä olevan henkilön mielenkiinnon alueisiin henkilökohtaisessa kehittämissuunnitelmassa.

Tutkimus toteutettiin noin kuukauden aikana Odecon tiloissa, rauhallisessa ympäristössä. Haastattelut kestivät 40 minuutista 1,5 tuntiin. Haastattelut nauhoitettiin ja puhe litteroitiin tekstiksi. Litteroitua tekstiä tuli noin 80 sivua. Yhden haastattelun nauhoitus epäonnistui ja tallennetuksi ei tullut koko haastattelua. Nauhalle tuli kuitenkin suurin ja tutkimuksen kannalta tärkein osa haastattelusta, joten syytä kyseisen haastattelun karsimiseen tutkimusaineistosta ei ollut. Persoonallisuuden merkitysorganisaatioiden korostuneisuutta mittaava lomake (liite 3) suunniteltiin ennen tutkimuksen toteutusta, sillä valmista lomaketta ei ollut olemassa. Tutkitut täyttivät lomakkeen haastattelutilanteen ulkopuolella ja palauttivat sen haastattelua ennen tai sen jälkeen.

Pyrin luomaan haastattelutilanteen ilmapiirin mahdollisimman rennoksi ja hyväksyväksi. Käytännössä avoimuus ja kyky henkilökohtaisten asioiden tarkasteluun vaihteli yksilöittäin. Menneiden tilanteiden yksityiskohtainen muistaminen ja tarkastelu saattoi olla vaikeaa jos niistä oli kulunut paljon aikaa. Kaikki tutkitut suhtautuivat haastattelutilanteeseen myönteisesti.

3. TUTKIMUSMENETELMÄT

Eri merkitysorganisaatioiden korostuneisuutta mittaava lomake (liite 3) ja teemahaastattelu edellyttivät tutkituilta itsereflektiota. Itsereflektiolla tarkoitetaan oman "sisäisen" toiminnan tiedostamista ja tulkintaa, omien intentioiden ottamista tarkastelun kohteeksi (Koulutusteknologian luentorunko 23.11. 1996: Irene Hein). Subjekttiivisen tunnekokemuksen tarkastelu itsereflektion kautta on suora ja tutkimuksen onnistuessa luotettava lähestymistapa tunteiden tutkimiseen.

3.1. Teemahaastattelu

Teemahaastattelu kuuluu puolistrukturoituihin haastatteluihin, joiden hyöty on erityisesti tutkittaessa emotionaalisesti arkoja aiheita, heikosti tiedostettuja seikkoja tai tutkittaessa ilmiöitä, joista haastateltavat eivät ole päivittäin tottuneet keskustelemaan (Hirsjärvi & Hurme, 1985). Muihin menetelmiin verrattuna teemahaastattelussa saadaan paljon tutkimusaiheen kannalta epäoleellista materiaalia eikä haastatteluissa voi taata samaa anonyymiutta kuin lomakkeita käytettäessä.

Teemahaastattelu menetelmänä mahdollistaa tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden mahdollisimman luontevan ja vapaan reagoinnin (Hirsjärvi & Hurme, 1985). Keskustelunomainen tietojenkeruumenetelmä saattaa vaikuttaa siihen, että tutkittavat suhtautuvat positiivisesti tutkimukseen ja vapaamuotoiset keskustelut saattavat paljastaa asioita, joita ei ehkä voitaisi saada selville muilla keinoilla. Jotta teemahaastattelulle luotaisiin mahdollisimman hyvät puitteet onnistumiseen, tulee kontaktin haastateltavaan olla hyvä ja haastattelupaikan tulee olla rauhallinen.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä siksi, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa (Hirsjärvi & Hurme, 1985). Menetelmässä ei kuitenkaan ole strukturoidulle haastattelulle tyypillistä kysymysten tarkkaa muotoilua ja järjestystä. Teemahaastattelua käytettäessä ollaan usein kiinnostuneita enemmän tutkittavan ilmiön perusluonteesta ja -ominaisuuksista sekä hypoteesien löytämisestä kuin ennalta asetettujen hypoteesien todentamisesta. Haastattelu sisältää hahmotelman siitä, mitä

kysytään, mutta ei tarkkaa suunnitelmaa siitä, miten asioita kysytään. Teemaluettelo varmistaa haastattelussa käydyn keskustelun kohdistumisen oikeisiin ja tutkimusongelman kannalta keskeisiin asioihin sekä varmistaa sen, että kaikkien haastateltujen kanssa on puhuttu edes jossakin määrin samoista asioista (Eskola & Suoranta, 1998). Haastattelijalla tulee olla kuitenkin liikkumavaraa tilannekohtaisten ratkaisujen tekoon. Haastattelussa teemakysymykset esitetään siinä järjestyksessä, mikä kussakin haastattelutilanteessa tuntuu luontevimmalta. Haastattelija etenee usein ns. suppilotekniikkaa noudattaen laajoista kysymyksistä tarkempiin ja rajatumpiin kysymyksiin. Hän syventää ja tarkentaa haastateltavan vastausta muotoilemalla seuraavan kysymyksen edellisen vastauksen pohjalta.

Tämän tutkimuksen haastattelun teema-alueita olivat johtajan voimavarat ja emotionaalisesti haasteelliset tilanteet (liite 2). Emotionaalisesti haasteellisilla tilanteilla tarkoitetaan tässä negatiivisia tunteita aiheuttavia tilanteita. Voimavaroja kartoitettiin tutkimuksessa kahdella haastattelukysymyksellä. Ensimmäinen kysymys koski haastatellun vahvoja puolia ihmisten johtamisessa ja toisen kysymyksen sisältönä oli tyypilliset onnistumisen kokemukset työssä. Emotionaalisesti haasteellisia tilanteita kartoitin pyytämällä johtajia kertomaan negatiivisia tunteita herättävistä tilanteista omassa työssä ihmisten parissa. Kriteerinä tilanteille oli työhön liittyvä vuorovaikutustilanne vähintään yhden ihmisen kanssa ja johtajan tuli kokea tilanteessa negatiivisia tunteita. Sen lisäksi pyysin heitä valitsemaan niistä yhden tilanteen, josta he voisivat kertoa melko yksityiskohtaisesti. Näitä kunkin johtajan yksityiskohtaisemmin kuvaamia tilanteita tutkin **tunneprosessien** näkökulmasta. Selvitin, millaisia tunneprosesseja tilanteissa esiintyi ja millaisia olivat tunneprosessin eri vaiheet: tunteen syntyminen, tietoisuus tunteista, tunteen hyväksyminen minuuteen kuuluvaksi, tunteen ilmaiseminen ja tunteen häviäminen.

Kahden ihmisen haastatteluista ei tunneprosesseja tutkittu. Yksi johtaja pysytteli haastattelussa yleisellä tasolla eikä kuvannut yksityiskohtaisesti mitään tilannetta. Toinen johtaja koki yksityiskohtaisemmin kertomassaan tilanteessa empatian tunteita ja hänen tunteensa muodostuivat toisen ihmisen tunteista. Empatian prosessissa ei tunteita säätele ja muokkaa empatiaa kokeva henkilö, vaan kohde, jonka tunteita tarkkaillaan ja huomioidaan (Hoffman, 1984; Lazarus, 1991). Tarkoitukseni oli kuitenkin tutkia juuri johtajasta itsestään alkuperäisesti herääviä tunteita.

3.2. Kyselylomake Guidanon persoonallisuuden merkitysorganisaatioiden pohjalta

Lomakkeiden (liite 3) antama tieto toimi taustatietona tutkimukseen osallistuneiden johtajien perussuhteesta itseän, muihin ihmisiin ja ympäristön tekijöihin. Tätä perussuhdetta tutkittiin persoonallisuuden merkitysorganisaatioita koskevan, Guidanon (1987) teorian pohjalta. Lomakkeessa on neljä kysymystä kustakin neljästä merkitysorganisaatiosta, joten yhteensä kysymyksiä on 16. Kustakin merkitysorganisaatiosta on kaksi käänteistä kysymystä. Kysymyksiin pyydetään vastaamaan Likertin skaalan mukaan sen perusteella, kuinka hyvin väittämät kuvaavat itseä.

Lomakkeiden avulla on mahdollista verrata eri merkitysorganisaatioiden korostuneisuutta toisiinsa verrattuna. Koska lomake on suunniteltu vain tutkimukseen osallistuneita johtajia varten, ei ole olemassa standardipisteitä kullekin merkitysorganisaatiolle. Lomakkeiden antamaa tietoa ei voida verrata kuin yleisluonteisesti haastatteluaineistoon, sillä haastatteluaineistoa ei analysoitu merkitysorganisaatioiden näkökulmasta. Tämä johtui siitä, ettei haastatteluaineistosta tullut tarpeeksi selkeästi esiin erilaisia merkitysorganisaatioita, joihin lomakkeisiin sisältyvää tietoa oltaisiin voitu verrata.

3.3. Aineiston analyysi laadullisena tutkimuksena

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen vaiheet –aineistonkeruu, analyysi, tulkinta ja raportointi- kietoutuvat yhteen (Eskola & Suoranta, 1998). Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein suhteellisen pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti. Pyritään lähtemään liikkeelle mahdollisimman puhtaalta pöydältä ilman ennakko-oletuksia tai etukäteen muodostettuja määritelmiä. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan usein aineistolähtöisestä analyysistä, joka pelkistetyimmillään tarkoittaa teorian rakentamista empiirisestä aineistosta lähtien. Tällaisessa tutkimuksessa tutkijan pitäisi yllättyä tai oppia tutkimuksensa kuluessa. Tämä edellyttää, että tutkimuskohteesta muodostetut ennakko-oletukset tiedostetaan ja

otetaan huomioon tutkimuksen esioletuksina. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto tulee tarkastelluksi aina vain tietyistä teoreettis-metodisesta näkökulmasta (Alasuutari, 1994).

Analyysi alkaa haastattelun ollessa tekstin muodossa paperilla (Tesch, 1990). On tärkeää tuntea aineisto perinpohjaisesti, joten haastattelut tulee lukea useaan kertaan. Aineistosta muodostetaan otsikoita, käsitteitä, jotka ovat aluksi väliaikaisia. Ne kehittyvät prosessissa, jonka nimi on avoin koodaus. Siinä analysoija tutkii aineistoa rivi riviltä ja etsii empiirisiä tapauksia, jotka koostuvat tilanteista ja käyttäytymisestä, jotka on havainnoitu ja kuvailtu haastateltujen sanoissa. Hän kysyy aineistolta kysymyksiä, joista yksi on: mitä kategoriaa tämä tapaus edustaa. Osiot asettuvat yhden tai useamman kategorian alle ja tapahtuu jatkuvaa tarkistusta. Oivalluksia, hypoteeseja ja ajatuksia sisältävät teoreettiset muistiinpanot siirtävät analysoijan aineistosta pois analyttisempään todellisuuteen. Kun tutkija on vakuuttunut kategoriasta, hän voi analysoida yhtä kategoriaa kerrallaan intensiivisesti. Analysoija myös valitsee tiettyjen kriteerien avulla yhden tai useamman kategorian ydinkategorioiksi. Sen jälkeen alkaa selektiivinen koodaus, jolloin analysoija rajoittaa tarkemman analyysinsä vain merkittäviin tai ydinkategorioihin liittyviin osioihin ja teemoihin. Tulkinta jakautuu koko tutkimusprosessiin eikä tutkimusprosessia ole helppo pilkkoa toisiaan seuraaviin vaiheisiin. Tutkimussuunnitelmaa saatetaan joutua tarkistamaan aineistonkeruun kuluessa ja tutkielmaa kirjoittaessa saatetaan palata välillä alkuperäiseen aineistoon. Myös koodausrunko muuttuu ja täydentyy analyysiprosessin eri vaiheissa.

Aloitin haastatteluaineiston analysoinnin lukemalla tekstiksi kirjoitetut haastattelut kokonaiskäsityksen hankkimiseksi aineistosta. Seuraavalla lukukerralla etsin tekstistä erilaisia esille tulleita aiheita mm. yleisen tunneteorian pohjalta. Esiin tulleiden aiheiden määrä vaihteli 12 ja 21 välillä. Alustavan aihepiirien määrittelyn jälkeen etsin samankaltaisuuksia ja eroja esiintulleissa aiheissa. Tarkoitukseni oli yhdistää niitä ja luoda pääkategoriat. Käytännössä kategorioiden muodostaminen tapahtui prosessinomaisesti, eroja ja yhtäläisyyksiä etsittiin useaan kertaan eri aihepiirien välillä. Valitsemani aiheet otin mukaan tutkittavaksi usein haastattelun kuvauksesta pääättelemällä, mutta myös haastattelun kertoessa suoraan aiheesta. Päätelmä perustui haastattelun kuvaamille ajatuksille, tunnereaktioille tai tilanteen kuvaukselle.

Seuraavassa ensimmäinen lista aihepiireistä yleisyyden mukaisessa järjestyksessä. Listasta ei ole vielä karsittu aiheita yleisyyden tai merkitysvyyden perusteella. Aiheen jälkeinen numero kertoo sen, kuinka monen henkilön haastattelussa aihepiiri tuli esiin.

Tunteen hallinta kontrollin tai säätelyn kautta 11
 Vihan tunteet 11
 Tunteisiin vaikuttavat ajatukset 10
 Pettymys 11
 Epävarmuus 9
 Ulkoinen tilanteen kontrollointi 9
 Periaatteellinen asenne ihmisiin 9
 Turhautuminen 8
 Empatia 8
 Hämmennys 8
 Tunteen fyysiset vaikutukset 9
 Syyllisyys 6
 Ahdistus 6
 Ristiriidat 5
 Ei tunneyhteyttä 5
 Tunteen vaikutus toimintaan 5
 Itsetuntemus ja itsetiedostus
 Pelko 4
 Helpotus 4
 Katumus 3
 Oikeutus teolle 3
 Kokemusten merkitys muuttumiseen 3
 Vaikeudet tunteen nimeämisessä tai hahmottamisessa 3
 Voimattomuus 3
 Yllättävät tilanteet 3
 Ennakoasenne 2
 Henkilökohtaisuus 2
 Toivottomuus 2
 Häpeä 1
 Avuttomuus 1

Ensimmäisen listan jälkeen aiheiden vertailu ja yhdistely jatkui. Yhdistin tunteita sen mukaan, mitkä tunteet liittyivät yleisen tunneteorian mukaan läheisesti toisiinsa. Yhdistelyssä muodostui vihan tunteiden luokka, johon kuuluvat vihan lisäksi kiukun, ärtymyksen, turhautuneisuuden ja pettymyksen tunteet. Epävarmuuden tunteiden luokka muodostui ahdistusta sisältävistä tunteista ja tuntemuksista, kuten hämmennyksestä, epävarmuudesta, ahdistuksesta, vaivautuneisuudesta ja kiusaantuneisuudesta. Analyysin myöhemmässä vaiheessa yhdistin toivottomuuden ja voimattomuuden tunteet yhdeksi tunneluokaksi. Aineistossa esiintyneet avuttomuuden tunteet sisältyvät voimattomuuden tunteisiin. Seuraava lista sisältää aiheet, jotka esiintyivät puolessa tai yli puolessa haastatteluista.

Tunteen hallinta säätelyn tai kontrolloinnin kautta
 Vihan tunteet
 Pettymys
 Tunteisiin vaikuttavat ajatukset
 Epävarmuuden tunteet
 Ulkoinen tilanteen kontrollointi
 Periaatteellinen asenne ihmisiin
 Empatia
 Tunteen fyysiset vaikutukset
 Syyllisyys

Häpeän tunne sai myöhemmin huomiota aineiston analyysissä sen harvinaisuudesta huolimatta. Se oli merkittävä poikkeus aineistossa esiintyneiden tunteiden kirjossa erityisesti tunteen kontrollointiin liittyen.

Käytin tekstinkäsittelyohjelman leikkaa ja liimaa- toimintoa yhdistääkseni kunkin haastateltavan osiot sopivan otsikon alle. Useat osiot sijoituivat useamman kuin yhden otsikon alle. Saatuaani oleellisen osan aineistosta eri otsikoiden alle, tutkin kunkin kategorian sisältöjä tarkemmin. Kirjoitin marginaaliin kunkin haastatellun osiosta eräänlaisen otsikon sen sisällölle tiettyyn kategoriaan liittyen. Tunteita tutkin ensimmäisessä analyysin vaiheessa siitä näkökulmasta, mihin tilanteisiin ne kullakin henkilöllä liittyivät. Tutkin myös sitä, kuinka monella ihmisellä tunteet liittyvät samankaltaisiin tilanteisiin ja kuinka paljon tilanteet erosivat eri tunteisiin liittyen.

Tunneprosessien tutkimisen aloitin yksityiskohtaisemmin kuvattujen tilanteiden tarkastelulla. Analysoin kunkin tunteen tunneprosessia sen vaiheiden kautta. Kirjoitin esim. vihan tunteiden kohdalla otsikon: tunteen herääminen. Tämän otsikon alle lisäsin tiedot jokaisen vihan tunteita kokeneen henkilön tunneprosessin tästä vaiheesta. Joitakin tunneprosessin vaiheita oli vaikeaa tai mahdotonta saada selville aineiston perusteella. Johtajat erosivat siinä, mihin kohtaan tilannetta he keskittyivät kuvauksissaan ja mitä asioita tai minkä kohdan he jättivät huomioitta tai vähemmälle huomiolle. Puutteelliset kuvaukset oli korvattavissa välillä tulkinnan tai päättelyn kautta. Analyysiprosessi eteni tulkintojen ja jatkuvan vertaamisen, erojen ja yhtäläisyyksien etsinnän kautta.

4. TULOKSET

Seuraavat litterointimerkit esiintyvät näytteissä alkuperäisestä litteroidusta tekstistä:

... tauko puheessa

T: tutkijan puheenvuoro

H: haastateltavan puheenvuoro

4.1. Merkitysorganisaatiot

Tutkimuksen tulokset merkitysorganisaatioiden osalta pohjautuivat lomakkeista saatuun tietoon. Lomakkeiden antama tieto toimii taustatietona tutkimukselle tutkimukseen osallistuneiden johtajien perussuhteesta itseän, muihin ihmisiin ja ympäristön tekijöihin.

Yksilötasolla ilmeni, että pistemäärät eri merkitysorganisaatioista eivät eronneet merkittävästi useimmilla johtajista. Maksimipistemäärä kustakin merkitysorganisaatiosta oli 20. Erot suurimman ja pienimmän pistemäärän eroissa kullakin tutkitulla vaihteli 2-7 pisteeseen. Vain viidellä tutkitulla ero oli 5 pistettä tai sitä enemmän. Suurin yksilöllinen ero oli 7 pistettä. Edellä mainituilla viidellä johtajalla suurimman pistemäärän saanut merkitysorganisaatio vaihteli, hallinnan ja kontrollin merkitysorganisaatio oli kuitenkin tässä joukossa yleisin suurimman pistemäärän saanut merkitysorganisaatio. Myös vähäisimmät pisteet saanut merkitysorganisaatio vaihteli, useimmin se oli kuitenkin pettymyksen ja vaille jäämisen merkitysorganisaatio.

TAULUKKO 1. Ryhmätason pistemäärät eri merkitysorganisaatioista
(Maksimipistemäärä 220)

| | |
|--|-----|
| Turvallisuuden ja turvattomuuden merkitysorganisaatio | 122 |
| Itsearvostuksen ja yksilöitymisen merkitysorganisaatio | 121 |
| Turhautumisen, pettymyksen ja vaille jäämisen merkitysorganisaatio | 111 |
| Kontrollin ja hallinnan merkitysorganisaatio | 136 |

Ryhmätasolla pistemäärät eivät eroa toisistaan turvallisuuden ja turvattomuuden, ja itsearvostuksen ja yksilöitymisen merkitysorganisaatioiden välillä juuri ollenkaan. Kontrollin ja hallinnan merkitysorganisaatio korostuu ja turhautumisen, pettymyksen ja vaille jäämisen merkitysorganisaatio on vähiten korostunut. Keskiarvot merkitysorganisaatioissa vaihtelevat 10-12 pisteen välillä. Erot eivät siis ole suuria merkitysorganisaatioiden välillä.

4.2. Tyypilliset emotionaalisesti haasteelliset tilanteet ja niissä ilmenneet tunteet

Aineistosta oli tunnistettavissa neljä erilaista tilannetyyppeä, jotka aiheuttivat negatiivisia tunteita.

Johtajan asemaan liittyvät muihin ihmisiin kohdistuvat velvollisuudet

Tämä tilannetyyppeä oli yleisin haastatteluaineistossa. Monet mainitsivat irtisanomisen tilanteet kaikkein ikävimpänä tilanteina työssään. Muita negatiivisia tunteita herättäviä tilanteita olivat etujen kieltäminen alaisilta, palautteen antaminen laiminlyönneistä ja tietyissä tilanteissa ristiriidat johtajan rooliin liittyvissä velvollisuuksissa.

”On ne tietysti siinä mielessä vähän sellaisia epämiellyttäviä, että luonteeltaan ei ole kuitenkaan takapuolelle potkija, mieluummin silleen, että kun asiat käydään lävitse ja sovitaan ja katotaan mitä tehdään niin kaikki ottais niin kun silleen rivakkaasti hommia tekemään ja muuta. Että..sellanen..pakottamismentaliteetti niin..mun mielestä paras tapa on se, että ite jokainen ymmärtää ja tiedostaa sen, että miksi tällaista hommaa ylipäätään tehdään, sen eteen tekee sitten aktiivisesti töitä. Että sellainen peräänkattominen ja peräänpotkiminen niin on ehkä sellainen epämiellyttävä tehtävä, mikä on sellaista pompottamista.”

”Kun ihmisiä lähellä tekee työtä niin ihmisen arki tulee siellä..vaikeita hetkiä kun saa vetää työnantajan edustajana sitä työnantajan roolia sitten suhteessa ihmisen henkilökohtaisiin asioihin..ettei voi aina kaikessa antaa peräksikään mitä siellä sitten..ihmisen omien ongelmien kanssa painiskellessa tulee esille..että mikä sitten on esimiehen rooli siinä tilanteessa jos tiimi taistelee näitten asioiden kanssa..tiimihän hoitaa sitä asiaa tiettyyn rajaan asti..mutta missä vaiheessa kuuluu sitten ite mennä siihen..ottaa vastuu ja ratkaista sen tavalla tai toisella ja se voi olla ikäväkin ratkaisu siinä vaiheessa..”

”..tulee tilanne, jossa niin sanotusti joutuu antamaan potkut..se on kyllä aika ikävä tilanne..en ole vielä tavannut yhtään johtajakolleegaa joka kertoisi nauttivansa niistä tilanteista..luultavasti moni on sanonut että on johtamisen ikävimpiä tilanteita kun joutuu toisen elämän mullistamaan sillä..”

Negatiivisen palautteen saaminen

Tämä luokka sisältää tilanteet, joissa omasta tai työryhmän työstä saatiin kielteistä palautetta lähinnä asiakkailta.

”kaikki se..sanotaan kielteinen palaute, mikä asiakkaalta tulee, että vois sanoa että tässä hommassa yksi sellainen asiakokonaisuus jossa aina joutuu ottaa myös sen kielteisen palautteen ois esimerkiksi tällanen niin kuin avustusten jakaminen, jossa hyväksytään ja hylätään ja myönnetään ja ollaan myöntämättä ja tietysti ne, jotka jäävät ilman aina kokee sen ensin henkilökohtaisena asiana ja tuota penäävät tavallaan vastausta siihen että..miksi toi sai mutta mä en saanut ja siinä tietysti joutuu virkamiehenä selittämään tilannetta..”

Työn vaatimukset ylittävät omat resurssit

Tähän luokkaan sisältyvät tilanteet, joissa muut vaikuttavat liiaksi omiin aikatauluihin, omat tiedot eivät riitä työn suorittamiseen, aikataulu on liian kireä ja yllättävän työtehtävän myötä valmistelu-aika siihen on liian vähäinen.

” Silloin kun apua ei ole saatavissa muualta..silloin joskus tulee että voi hittelainen..ehkä enemmän ammatillisissa asioissa siellä aina tahtoo saada..löytyä apu talosta..no joo..onhan nämä työehtosopimusasiatkin tietyllä lailla ammatillisia mutta nää on..ehkä enemmän henkilöstöhallinnollisia

kysymyksiä ja..välttämättä meillä ei niin kuin henkilöstöhallinto tämän tyyppisiin asioihin sillä lailla puutu eikä siellä ole sitä tietämystä..mutta jos noin yleisesti ottaen niin kun..sä koet että ittellä ei ole tarpeeksi tietoa..tai tämän osa-alueen taitoa ja et keksi mistä voisit saada apua..niin silloin tulee sellanen tietyllä lailla ahdistunut olo..”

Tavoitteen saavuttamisen ongelmat

Tähän luokkaan sisältyvät tilanteet, joissa on ongelmia saada asiakas tai työkaveri omalle näkökannalle tai saavuttaa yhteinen näkemys.

”Ajoittain tietysti ehkä semmonen juttu että jos joku asia pitäisi saada eteenpäin tai mä näkisin että se olisi hyvä viedä eteenpäin..sit tuntuu ettei se saa tulta allensa ja niin kuin..huomaan että kukaan niistä henkilöistä joille mä esitän niin ne pitää sitä ihan hölmönä ideana..niin tavallaan se, että jaksaisi itse uskoa että kyllä se..niin kuin vielä..ehkä se vielä menee eteenpäin..sellainen turhautumisen hetki..että tämä ei nyt onnistukaan..”

Yleisimpiä negatiivisia tunteita olivat (puolella tai yli puolella haastatelluista):

1. **Vihan tunteet**, 2. **syllisyys**, 3. **toivottomuuden ja voimattomuuden tunteet** ja 4. **epävarmuuden tunteet**. Näiden tunteiden ilmenemisessä liittyen johtajien mainitsemiin emotionaalisesti haasteellisiin tilanteisiin oli eroja (taulukko 2).

TAULUKKO 2. Yleisimpien negatiivisten tunteiden ilmeneminen johtajilla emotionaalisesti haasteellisissa tilanteissa (n=11)

| TILANNELUOKKA | YLEISIMMÄT TUNTEET |
|---|---|
| Johtajan asemaan liittyvät muihin ihmisiin kohdistuvat velvollisuudet | Empatian, epävarmuuden, syllisyyden ja vihan tunteet |
| Negatiivisen palautteen saaminen | Epävarmuuden, syllisyyden ja vihan tunteet |
| Työn vaatimukset ylittävät omat resurssit | Epävarmuuden ja vihan tunteet |
| Tavoitteen saavuttamisen ongelmat | Toivottomuuden, voimattomuuden, vihan ja epävarmuuden tunteet |

Tunteiden vaikutus vuorovaikutukseen työssä

Johtajat eivät yleisesti kokeneet negatiivisten tunteidensa vaikuttavan heidän ulkoiseen toimintaansa paljontaan. Negatiiviset tunteet vaikuttivat:

- puhumiseen ja kuuntelemiseen
- ajatteluun
- fyysiseen toimintaan

Negatiivisen tunteen vaikutus puhumiseen ja kuuntelemiseen näkyi esim. tyyliympänä ja kovaäänisempänä puhetapana. Vihan tunteiden vallassa ei välttämättä kuunneltu toisen osapuolen puheenvuoroja kunnolla ja saatettiin myös keskeyttää toinen puhumalla päälle. Esiintyi myös pyrkimystä lopettaa negatiivisia tunteita aiheuttava tilanne kokonaan.

T: Muuttuiko sun käyttäytyminen mielestäsi siinä tilanteessa kun sulla oli nämä tunteet..sä olit kiukkuinen ja..

H: Kyllähän se aina vähän muuttuu..

T: Mihin suuntaan sä ajattelet että se siinä tilanteessa muuttui?

H: Tulisko pikkasen räväkämmin sitten sanottua..ehkä pikkasen kärkevämmin tulee sitten sanottua..

Negatiiviset tunteet häiritsivät kognitiivisia toimintoja, mikä näkyi johtajien kuvauksina tilanteen hallinnan kapenemisesta, ajattelun selkeyden heikkenemisestä ja asioiden käsittelyn hidastumisesta ja vaikeutumisesta.

”Jos kiukuttaa niin ehkä siinä..jollain tavalla näkökanta kapenee..se että ei enää nää niin avarasti..tulee ehkä spontaanisti jotakin muuta, mutta..ei ehkä niin kylmän viileesti ajattelis ja analysois asiaa jos pysyy rauhallisena..kyllä mä olen muulloinkin huomannut että jos oikein kiukuttaa niin ei välttämättä tutki kaikkia asioita viimisen päälle analyttisesti..”

Kuvaukset fyysisistä käyttäytymismuutoksista, kuten erityisen levottomasta fyysisestä käyttäytymisestä olivat harvinaisia.

T: Oliko sulla kehossa joitakin tuntemuksia..olitko ihan tavallaan normaalisti vai tuntuiko sussa jossakin paikassa tää tilanne..?

H: En mä ainakaan kiinnittänyt huomiota..mitään..

T: Hermostuneisuus ei näkynyt eikä..tai tuntunut missään siinä vaiheessa..?

H: saattoi olla että sormet pikkasen naputti tai muuta...

Tunneprosessit

Vihan ja epävarmuuden tunteet olivat haastatteluaineistossa yleisimpiä tunteita. Tunnetilaan liittyviä kehon tuntemuksia oli yleisesti vaikea muistaa ja tunnistaa. Joidenkin mielestä tunne ei ilmennyt kehollisesti millään tavalla. Voidaan ajatella, että tunteiden tunnistamisen on erilaisten tunteiden komponenttien, kuten kehollisten tuntemusten ja ajatusten tiedostamista sekä tunteiden nimeämisen kykyä. Tällä kriteerillä tutkimukseen osallistuneet tiedostivat useimmiten melko hyvin tunteisiinsa

liittyviä ajatuksia. Kehon tuntemusten tiedostaminen ja tunteiden nimeäminen onnistui vaihtelevasti. Tässä esimerkki kuvauksesta, jossa henkilö on hyvin tietoinen tuntemuksistaan, vain tunteen nimeäminen puuttuu:

”Sellainen palaveritilanne että..oli semmonen asia jonka mun piti periaatteessa tai mä halusin että siitä keskustellaan ja sitä lähdetään kehittämään ja..sit mä huomasin, että tilanne ei ollut kovin otollinen, ihmiset oli vähän levottomia eikä ne jaksaneet sitä sillä tavalla kuunnella ja niitä ei oikein..näki, että se idea ei oikein mennyt eteenpäin..kun mä kerroin niin se ei saanut oikein vastakaikua, päinvastoin tuli hyvin napakoita kommentteja..ja tietysti mitä se mussa herättää reaktioita niin..tulee semmonen niin kuin..että voi ei..miksi ei..ja huomaa, että puna nousee kasvoille, tulee ihan tämmönen fyysinen reaktio siitä..että voi hitto..ja sitten vähän semmonen lapsellinenkin reaktio että..no perhana..tässähan menee kasvot..tää oli niin tärkeä juttu olevinaan mulle..mitenkähän mut tässä koetaan..mutta se meni aika äkkiä ohi sit..mutta kuitenkin semmonen..että jäi vähän semmonen olo, että perskatti..että kun tämä ei meekkään oikein..ja sitten rupee miettimään, että olikos tämä nyt..oikein ja sit vähän aikaa miettii..niin kyllä tää on oikein ja sitten ajattelee että no jos nyt ei mene läpi niin harkitaan tätä asiaa ..turha sitä on jättää junaamaan että nyt ei ole tilanne otollinen ja sitten tavallaan..raaahoittaa itsensä siihen..että olkoon..”

Tunteen hyväksymistä minuuteen kuuluvaksi ei ollut mahdollista tutkia kaikista kuvatuista tilanteista. Asian tutkiminen edellyttäisi yksityiskohtaisempaa tietoa tunneprosesseista. Useimmat johtajista pyrkivät välttämään negatiivisen tunteensa ilmaisua muille. Tietoinen toisiin ihmisiin vaikuttaminen negatiivisen tunteen ilmaisun kautta oli harvinaista. Myöskään tunteen häviämistä ei ollut mahdollista tutkia monien johtajien kuvauksista. Tunnetila jatkui useissa tilanteissa vielä kuvatus tilanteen jälkeenkin. Tunteen häviämiseen vaikutti ajan kulumisen ja tilanteen ohimeneminen samoin kuin oma toiminta. Johtajat pyrkivät poistamaan häiritsevän tunteen ratkaisemalla ongelman esim. puhumalla ja käyttämällä tunteita rauhoittavia ajatuksia. Aineistosta oli yleisesti vaikea erottaa tunteiden säätelyn ja kontrolloinnin tilanteet. Vihan tunteiden vahva kontrolli erottui kuvauksista selkeimmin.

Vihan tunteisiin liittyivät negatiiviset ajatukset toisten toiminnasta ja persoonallisuudesta, asioiden etenemisestä, tavoitteiden toteutumisesta ja omasta toiminnasta tai valinnoista. Ajatukset sisälsivät lisäksi sen hetkisen tai tulevan toiminnan suunnittelua. Pettymyksen tunteeseen liittyivät ajatukset siitä, että tilanne ei ollut sellainen kuin olisi toivonut sen olevan.

“ No tottakai siinä tilanteessa tuntee niin kun tavallaan..ensimmäinen tulee tietysti se..pettymys..että miksi tätä asiaa ei koskaan saada selvitettyä..että sehän on se päällimmäinen asia ja..no sitten tulee näitä muita asioita sitten..että tietysti vähän vihaa ja ehkä tulee myös mietittyä, että pitääköhän tässä sitten ryhtyä niin kuin isompiin asioihin..”

Tunteisiin liittyviksi kehon tuntemuksiksi mainittiin punastuminen, jäykkyys olemuksessa ja kylmä aalto mahassa. Kehon tuntemuksia tuli haastatteluaineistossa

esiin vain vähän. Omista tunteista kertominen tapahtui usein ajatusten kautta. Niistä oltiin helpoiten tietoisia, vaikeampaa oli usein tunteen nimeäminen.

”Vähän pistää vihaksi välillä tietysti, että ei tää oikeestaan kuulu tähän elämään tällainen touhu että pitäisi olla tällaista..että aikuisten ihmisten kanssa niin..lapsia joutuu moittimaan mutta ei aikuisia pitäisi tollaisista asioista..kyllä siinä tulee loukkaantuminen tai mikä nyt onkaan.

T: Miltä susta tuntui siinä tilanteessa?

H: Ei se kovin kivalta tuntunut..ehkä nää on niitä..ahdistaviakin tilanteita..

T: Tuleeko sulle paremmin mieleen..jos sä mietit että miten sä kuvailisit niitä tunteita..vähän tarkemmin..?

H: Jaa..mitenkähän..no kyllä siinä vähän sellainen olo tuli että tässä nyt haetaan..nyt yksi henkilö hakee mahdollisimman kovaa vaikutusvaltaa itselleen muitten kustannuksella ja ..tavallaan sooloilulupaa..

T: Tuliko kiukkuinen olo?

H: Kyllä..vähän sellainen..

Johtajat eivät yleisesti halunneet ilmaista vihan tunteitaan vuorovaikutustilanteessa:

”Ehkä se viha kävi siinä aikasemmin, siinä kun meni puhumaan oli niin kuin tuohtunut mutta mä koen kuitenkin että mä aika hyvin mielestäni pystyn sen tavallaan niin kuin asiallisuutena tuomaan esille että jos se viha ilmenis tällaisena syyttämisenä niin ei se mun mielestä sillä tavalla tapahdu vaan se jotenkin purkaantuu semmoseen asiallisuuteen..”

Seuraavassa esimerkissä tunteen kontrollointi on vahvaa ja tunne pyritään sulkemaan itsen ulkopuolelle:

”takuulla aika jäykkää oli se mun käyttäytyminen sen loppupalaveri aikana..kyllä mä uskon, että esim. äänen mä pystyn äärimmäisestä kiukusta huolimatta pitämään aika rauhallisena..jos en nyt rauhallisena niin ainakin aika selkeänä että se ei ilmaise kauheesti mitään tunteita..mä en tiedä, mistä sekin on, mutta ehkä se on luonteessa, ehkä se on harjoitettu asia tässä elämässä..mutta..sen mä huomaan, että mulle tulee hartioihin sellainen tietynlainen..jäykkyys ja kyllä se fyysinen olemus on takuulla hyvin jäykkä ollut..mä oon kirjoittanut joitakin asioita niin mä oon kirjoittanut..hyvin sanotaanko pelkistetyin elein tai tällaista..muuten tulee heiluteltua käsiä, mutta..silloin mulla on takuulla ollut kädet ristissä taikka sitten hyvin jossakin asennossa, josta voisi ottaa valokuvan ja se ei muutu miksiäkään kymmenen minuutin päästä..”

Muutamassa kuvauksessa tuli esiin vihan tunteiden ilmaisun tietoinen käyttö toisiin ihmisiin vaikuttamisessa. Katsekontaktin katkaisemisella pyrittiin tehostamaan oman tunteen ja mielipiteen ilmaisua ja levottomalla ulkoisella käytöksellä viestittämään muille omaa tunnetilaa. Vihan tunteiden heikkenemiseen tai häviämiseen vaikutti useimmiten oma ulkoinen toiminta ongelman ratkaisemiseksi, tilanteen eteneminen tai ohimenoaminen. Harvinaisempaa oli tietoinen itsen rauhoittaminen ajatusten kautta.

”..tämäntyyppisessä tilanteessa tulee ajateltua joskus, että pysy rauhallisena..ota coolisti..koittaa niin kun itteensä..että kiivastumalla et voita mitään, menetät pelin vaan..”

Epävarmuuden tunteisiin liittyivät ajatukset omasta toiminnasta (mitä tulisi tehdä tavoitteen ja tilanteen onnistumiseksi), tilanteen tavoitteista (toteutuvatko omat tavoitteet tilanteessa), toisen osapuolen ajatuksista ja tilanteen määrittämisestä (mistä tilanteesta on kyse).

” kyllä se tietyllä tavalla hämmensi..joo..ja se..mä luulen, että kaikkikin niin kuin siinä mukana olevat niin..heille jäi epäselväksi, että onkohan sitä kuultu vai ei..ei se niin vakuuttava ollut kun kukaan ei kumminkaan voinut sanoa sitä..ei ollut kellään papereita siinä..eikä..että kyllä tietenkin näin.. kyllä sitä vähän mielti, että kannattaako tähän sanoa..jotakin vai antaako tämän olla..”

”..no kiusaantuneisuutta ja epävarmuutta siitä, että mihinkä tää tilanne..miten tää jatkuu tää homma, koska kuitenkin palaverin tarkoitus oli löytää selkeitä ratkaisuja..sellaisiin tilanteisiin, jotka asiakas kokee ongelmallisina, joka meidän tekemisen mittausten mukaan on ihan oikea ongelma..ongelmana meillä oli se ihmisten käsittely että mitenkä me vakuutetaan ihmiset..”

Epävarmuuteen liittyviä kehon tuntemuksia oli vaikea erottaa vihan tunteisiin liittyvistä kehon tuntemuksista, sillä molemmat tunneprosessit ilmenivät useissa kuvauksissa samanaikaisesti. Selkeästi epävarmuuteen liittyviä kehon tuntemuksia tuli esiin vain yksi, tuntemus kasvojen mahdollisesta kalpenemisesta. Tietoisuus tunnetilasta oli useimmiten tietoisuutta tunteeseen liittyvistä ajatuksista. Tunnetilan nimeämisen kyky vaihteli tutkituilla johtajilla. Epävarmuuden tunteita ei ilmaistu tietoisesti muille ihmisille. Tunteita ei pyritty poistamaan muulla tavoin kuin ulkoisesti ongelman ratkaisemalla tai vastauksen etsimisellä itseä askarruttavaan kysymykseen.

Aineistosta tuli esille muutama kuvaus **voimattomuuden ja toivottomuuden tunteista**. Tunteet syntyivät, kun yrityksistä huolimatta tilanne ei kääntynyt toivottuun suuntaan eikä keinoja tilanteen muuttamiseksi paremmaksi ollut saatavilla. Ajatukset liittyivät vuorovaikutukseen, toisen henkilön auttamiseen, työhön liittyvien tavoitteiden saavuttamiseen ja omaan ammatilliseen kyvykkyyteen.

”..että en ihan uskonut, että se kuitenkaan lähtisi kovin rivakkaaseen vauhtiin tai niin nopeasti asiat liikkeelle. Epäonnistumisen..että itse on jotenkin epäonnistunut, tämmäsiä..ei tunnu menevän eteenpäin..ehkä siihen jäi vähän sellainen, että mietti että miten tätä oikein pitäis hoitaa kun ei tämä tunnu menevän..”

T: Miltä susta tuntui siinä tilanteessa?

H: Jotenkin voimattoman oloinen..sillä tavalla, että tämä viesti, jonka mä yritän saada perille ei tunnu menevän perille..pikkasen sillä tavalla vaivas se, että hän ei millään tavalla suostunut alkaen keskustella asioista asiaperustein, että hän olis niinkun ottanut kantaa siihen, että mitkä ne säännökset on ja..kun mun mielestä olis voinut keskustella siltä pohjalta, että miten hän on ymmärtänyt mutta hän ei halunnut sitä keskustelua ollenkaan miettiä eikä käydä..

Kehollisia tuntemuksia ei mainittu toivottomuuden ja voimattomuuden tunteisiin liittyen. Tunteita ei ilmaistu vuorovaikutustilanteessa. Yhdessä kuvauksessa tuli esiin pyrkimys rauhoittaa tunnetila omien ajatusten kautta:

”T: Mutta se toivoton olo tavallaan haihtui sitten?

H: No, se lähti sitten..mä jotenkin itselleni perustelin sen, että ei se nyt oikeestaan ollut minun asiani..”

Syylisyyden tunteet liittyivät ajatuksiin omasta, vääränlaisesta toiminnasta. Tunne seurasi toisen ihmisen konkreettisesta syyllistämisestä tai omien ajatusten ja mielikuvien seurauksena.

” ..sitten kun sanomista tulee henkilökohtaisesti..vois sanoa, että se on se vaikea asia sillä lailla kun tietää, että asialle ois voinut kumminkin tehdä..ja että se ei ole niin ylivoimainen..”

” Joo, siinä oli koko ryhmä mukana ja katottiin sitä tilannetta..ja se oli niin piinallinen hiljaisuus sen jälkeen..mä sitten tajusin sinä siunaamalla sekunnilla että ois pitänyt pitää turpansa kiinni tässä..”

Tunteeseen liittyviä kehon tuntemuksia ei tullut esiin eikä tunnetilaa ilmaistu ulospäin. Aineistosta tuli esiin yksi kuvaus tunnetilan rauhoittamisesta omien ajatusten kautta:

T: Mitä sä ajattelet sillä hetkellä kun sitä sanomista tulee?

H: Varmaan jotain sen tyyppistä että nyt mä petraan, nyt mä kyllä hoidan tämän asian..

Häpeän tunne esiintyi aineistossa kaksi kertaa. Tunteeseen liittyi oman arvон kyseenalaistamisesta ja oikean toimintatavan pohtimista.

”Kyllä se sellanen häpeen tunnen oli sillä lailla että..mitä menit tekemään, kyllä sun paremmin pitäis tietää että näin ei sais ihmisiä kohdella..”

”Kyllä kävi sellainen että pitäiskö kävellä tästä huoneeseensa ja jättää tää tähän..että hävettää vai pitäiskö nyt ruveta sanomaan..niin monta kertaa oon sanonut, että suokaa anteeksi..ei olis pitänyt tosta keittää maitoja..”

Häpeän tunne oli ensimmäisessä esiintyneessä kuvauksessa kietoutuneena läheisesti vihan tunteiden kanssa yhteen. Tunteiden seurauksena ilmeni fyysisenä reaktiona kasvojen punotusta. Tunnetta ei ilmaistu ulospäin. Toisessa kuvauksessa häpeän tunteeseen liittyi fyysinen jännittyneisyys. Tilanteessa tapahtui vahvaa tunteen kontrollointia, tunne pyrittiin peittämään täydellisesti muilta.

”..mä muistan kyllä sillä tavalla, että istuin ja..jäin odottamaan X:n jatkavan palaveria..jota hän oli vetänyt siinä markkinointipäällikkönä..sen kivahtamisen jälkeen..ja se on sillä tavalla mun tapakin, että pyrkii näyttään niin tyyneltä kuin mitään ei olisi tapahtunut..”

Jälkimmäisessä kuvauksessa tunne ei hävinnyt tilanteen aikana. Ensimmäisessä kuvauksessa tunne hävisi omien ajatusten välityksellä oman toiminnan arvioinnin kautta ja käsittelyn siirtyessä seuraavaan aiheeseen. Omien ajatusten kautta henkilö vakuuttui oman toiminnan oikeutuksesta ja samalla omasta arvostaan.

”..ja sitten rupee miettimään että olikos tämä oikein..ja sit vähän aikaa kun miettii..niin kyllä tää on oikein..ja sitten ajattelee..että jos tilanne ei mene nyt läpi niin harkitaan vähän tätä asiaa..että turha sitä on lähteä junnaamaan..että nyt ei ole tilanne otollinen ja sit tavallaan rauhoittaa itsensä..että olkoon..”

4.3. Tunteiden taustatekijät

Tunteen syntymiseen ja sen vahvuuteen vaikuttivat erilaiset tilanteeseen, persoonallisuuteen, henkilöhistoriaan ja oppimiseen liittyvät tekijät.

Kiire. Usein monien johtajien on vaikea jakaa aikaansa oikein tai he kokevat kykenemättömyyttä päättää itse omasta aikataulustaan työssä. Liiallinen kiire aiheuttaa negatiivista stressin tunnetta ja seurauksena on usein väsymystä ja ärtymystä. Negatiivisten tunteiden sietokyky saattaa laskea ja voimia riittää vähemmän itsen rauhoittamiseen ajattelun ja toiminnan kautta.

”... 95 prosentissa niin mä pystyn kyllä jossakin vaiheessa häivyttämään sen suuttumuksen ja ei mee mihinkään tokaisuihin, mutta..väsyneenä ja jossakin jännitys- taikka stressitilanteessa niin tulee sitten tokaistua ja tää oli just semmonen..”

Empatia. Tutkittujen johtajien keskuudessa kyky ja halu tuntea empatiaa vaihtelivat. Toiset kertoivat haluavansa miettiä tilanteissa aina toisen osapuolen näkökulmaa. Joku koki jopa ongelmalliseksi liiallisen empaattisuutensa. Toisaalta toisessa ääripäässä ei empatian tunteita useinkaan herännyt vaan sen sijaan odotettiin useimmiten muiden ottavan huomioon oman näkökulman ja tarpeet. Irtisanomisen tilanteet olivat kaikkein yleisimpiä empatian tunteen herättäviä tilanteita ja ne koettiin ikävimmäksi tilanteiksi omassa työssä. Empatian tunteen heräämiseen vaikutti olennaisesti se, oliko empatian mahdollinen kohde tehnyt jotakin yksiselitteisesti moraalisesti väärin tai kokiko johtaja työhönsä kuuluvan myös työntekijöiden tunteiden ja henkilökohtaisten asioiden huomioonottamisen.

”Selkeesti sellainen tilanne, että joutuu ajattelemaan asioita yrityksen kannalta eikä välttämättä yksilön kannalta esim. silloin kun joutuu ihmiselle sanomaan että näin..irtisanomaan, antamaan potkut tai lopettamaan määräaikaisen työsuhteen vaikka töitä oliskin. Silloin tulee aina mieleen tai mietittyä sitä yksilön kannalta että jos on perheellinen yksinhuoltajaäiti niin jos potkut sille antaa niin miten sen perhe jaksaa..”

”mutta..sitten jos hän on tyyppinä tai ihmisenä voi olla kuinka ihana ja..hyvä mutta jostain syystä ei vaan sovi siihen tehtävään ja..ne keskustelut on aika semmosia niin kun..että kun siinä heilläkin on tunteet pinnassa ja yleensä tulee sitten itkua ja..muutenkin että miksi mä en nyt kelpaa tähän..niin itellekin tulee semmonen olo että voi vitsi..että tässä ihmisessä ei ole niin kuin ihmisenä mitään vikaa mutta se..tähän tilanteeseen..tähän tehtävään..kyllä itellekin tulee vähän semmonen paha mieli että voi vitsi..että pitää niin kun..mutta se on vaan sitten..”

Henkilökohtaisuus. Tilanteiden tai käsiteltävien asioiden kokeminen henkilökohtaisena vahvistaa tunnetilaa. Erityisen vaikeiksi tilanteiksi mainittiin henkilökohtaisen syyllistämisen tilanteet. Ihmiset pyrkivät eri keinoin rauhoittamaan itseään niin, että tilanne tai asia ei tuntuisi enää yhtä henkilökohtaiselta.

”mä tuota..tiedostan itsessäni sellaisen piirteen, että..olisi hyvä vielä enemmän oppia sitä, että..ei se mitään jos se ei meekkään..että ei tarvi tietää tai onnistua kaikessa..että ei se niin kuin haittaa mitään jos se ei meekkään..että tavallaan mitä rennommin sen tilanteen osaa ottaa niin sitä paremmin se menee eteenpäin..että ei se oo niin kun henkilökohtainen voitto tai häviö jos se tilanne..jos se asia ei mene niin so what..”

”...no se sitten lähti..mä jotenkin perustelin sen, että ei se nyt oikeastaan ollut minun asiani eikä..mä nyt oon tehnyt sen, mitä tuossa tilanteessa voi..se menee sitten..”

Edeltävät kokemukset. Kokemuksilla oli yleensä positiivisia vaikutuksia tulevien tilanteiden ja niissä heräävien tunteiden hallintaan. Johtajat kertoivat, että jännitys tilanteissa on vähentynyt kokemuksen myötä. Itsevarmuuden lisääntyminen tilanteiden hallinnan myötä on vaikuttanut negatiivisia tunteita rauhoittavalla tavalla. Erityisesti epävarmuuden tunteet ovat vähentyneet, sillä kokemuksen myötä ollaan jo opittu,

millaisia tilanteita voi tulla vastaan ja miten niistä selvittää. Negatiiviset tunteet usein heikentyvät vahvuudessaan kokemusten myötä tai negatiivinen tunnetila kestää vähemmän aikaa kuin ennen.

”Kun niitä tilanteita tulee vastaan ja niitä käsittelee niin ensimmäistä vaikeaa tilannetta myllertää paljon pidempään mut sitten kun niitä on muutaman käsitellyt niin sitten toteaa että siinä on taas yksi sitä samaa sarjaa ja sitten tavallaan unohtaa sen ja siirtyy seuraavaan työtehtävään.”

Kokemusten myötä tapahtuu myös negatiivisia tunteita rauhoittavia muutoksia ajattelussa ja asenteissa:

”mitä enemmän mulle niitä tilanteita tulee niin tavallaan..ne työasiat pitää sitten työasioina että..kyllä ne niin kun sillä tavalla on oppinut ottamaan niin että ne ei heivauta enää sillä tavalla mun henkistä tasapainooni niin kun joskus nuorempana..ehkä saattoi ottaa niin kauheesti ja murehtia jotakin asiaa niin kun yön läpeensä ja hikoilla että..herran jumala, että tämä asia oli tällä tavalla, että..vaikka nyt tuntuu, että miten mä olen voinut sellaisesta asiasta ottaa pulttia..”

Tilanteeseen valmistautuminen. Varautuminen ja valmistautuminen emotionaalisesti haasteellisiin tilanteeseen rauhoittaa usein negatiivisia tuntemuksia ja luo hallinnan tunnetta tilanteeseen. Tällaista ”henkistä” valmistautumista tapahtui ennen työntekijän irtisanomisen tai negatiivisen palautteen annon tilannetta.

”..no ei se tietenkään helppo asia ollut, mutta sillä tavalla asiaan oli puolin ja toisin niin kun..varauduttu ja tietty jännite oli sillä tavalla että tiedettiin että minkä takia tässä asian ympärillä ollaan..niin tuota..oletus oli hänellä että minä kerron..ja se myös helpotti minua. Että mä voin kertoa että mistä tässä on kysymys..en mä sitä hirveän vaikeana kokenut kuitenkaan..ite..”

Tilanteen yllätyksellisyys saattaa heikentää kognitiivista toimintakykyä. Aineistosta tuli esiin yksi kuvaus hyvin yllätyksellisestä tilanteesta, joka vaikutti ajatuksien selkeyteen ja päätöksentekoon negatiivisella tavalla.

”..siitä kyllä palautuu sillä lailla nopeesti mutta varmaan sellainen tunnekuuhu kuitenkin oli niin kun sillä hetkellä että ois niin kun..tehnyt mieli jutella siitä ehkä niin kun enemmän..tai olisin tietenkin voinut ehdottaa että voidaan mennä juttelemaan vaikka tämän tilaisuuden jälkeen..se ratkaisu niin kuin jäi vain tekemättä..meni sillä lailla lukkoon että ei pystynyt mitään tällaista ehdottamaan..”

4.4. Onnistumisen kokemuksia tuottavat tekijät työssä

Ihmisten tyytyväisyys työn tuloksiin oli hyvin yleinen positiiviseksi mainittu kokemus. Tähän sisältyi tyytyväisyys siihen, että työ oli sujunut suunnitelmien mukaan tai omat ratkaisut ja valinnat olivat olleet onnistuneita. Myös hyvä lopputulos synnytti onnistumisen kokemuksia.

”..kaikki sellaiset asiat, jotka toteutuu niin kuin on kaavailtu ja tuota maaliin päästään, vaikka se polku oliskin mutkallisempi kuin alussa ollaan ajateltu”

Positiivisen palautteen saamisen kokemukset mainittiin myös yleisesti.

”..onnistumisen tunne voi syntyä siitä, että on vaikka onnistunut järjestämään tapahtuman, joka saa hyvän palautteen ja väkeä tulee..”

Omiin kykyihin, taitoihin ja menettelyyn liittyvät tyytyväisyyden lähteet olivat johtajilla erilaisia. Tyytyväisyyden kokemuksia synnyttivät ensinnäkin omat hyviksi havaitut ammatilliset tiedot ja taidot. Mainittiin mm. kyky tehdä intuition kautta hyviä päätöksiä. Edelleen tyytyväisyyttä tuottivat yleisesti vuorovaikutukseen liittyvät taidot, kuten kyky voittaa toisten mielipide omalle puolelle ilman pakkoa, kyky antaa vastinetta toisen kertoessa murheistaan, kyky motivoida toisia ihmisiä ja puhumisen taito.

”..kyllä tää on aika..kiva juttu..sitten kun sen aika niin kun nopeesti jotenkin intuitiolla pystyy päätteleen, että onko tää hyvä hanke vai ei..”

”..saanut ihmiset esimerkiksi puhuttua sille päälle tai just pystynyt hankkimaan jonkun resurssin tai jotain tämmäsiä..”

Suurin osa haastatelluista mainitsi omiin kykyihin tai taitoihin liittyviä asioita. Kaksi haastatelluista mainitsi kuitenkin myös tyytyväisyyden omaan menettelyynsä tietyn tilanteen jälkeen.

Työtehtäviin liittyvät positiivisia tunteita aiheuttavia tilanteita mainitsi vain muutama haastateltu. Näitä olivat työtehtävät, joissa sai tuottaa muille hyvää oloa, oman työn itsenäisyyteen ja hallintaan liittyvät asiat ja uuden luomiseen, organisointiin ja suunnitteluun liittyvät tehtävät.

” ..mä aika paljon..tällaisissa yritystilaisuuksissa ja yrittäjäjuhlissa oon niin kuin järjestämässä ja valitsemassa palkittavia yrityksiä..ja varmaankin siellä itse, kun se palkinto annetaan..ja näkee miten se vaikuttaa..jonnekin yritykseen niin kyllä se palkitsee kanssa..”

Erytisesti toisiin ihmisiin liittyviä, itselle hyvää mieltä tuottavia asioita mainittiin useita. Ihmisten edistyminen ja onnistuminen, samoin kuin työntekijän oma-aloitteisuus ja motivaatio synnyttivät johtajassa tyytyväisyyden kokemuksia. Myös mukavat työkaverit sinällään mainittiin voimavaraksi.

”..jos mä vaikka huomaan että siitä asiasta ei ollut puhuttakaan ja se henkilö on tehnyt sen, jotakin mukavaa, niin tottakai se ilahduttaa mieltä..”

5. DISKUSSIO

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin haastattelun avulla johtajien työssään kohtaamia emotionaalisesti haasteellisia tilanteita. Lisäksi kiinnostuksen kohteena oli, mitä tunteita näihin tilanteisiin sisältyi ja miten tunteet vaikuttivat vuorovaikutukseen. Tunteita tarkasteltiin edelleen prosesseina tunteen syntymisestä sen häviämiseen. Haluttiin myös lyhyesti selvittää, millaiset tekijät tuottivat onnistumisen kokemuksia ja toimivat näin voimavaroina. Tutkimukseen sisältyi haastattelun ohella kyselylomake, jonka avulla haettiin taustatietoa johtajien perussuhteesta itseen ja muihin ihmisiin. Lomake perustui teoriaan persoonallisuuden merkitysorganisaatioista (Guidano, 1987).

Ryhmätasolla korostui hieman hallinnan ja kontrollin merkitysorganisaatio, jossa Guidanon (1987) mukaan on oleellista sekä oman itsen että ulkomaailman ennustettavuus ja kontrolloitavuus. Johtajan työtehtäviin kuuluu kontrolloida alaisten työtehtäviä, seurata edistymistä ja puuttua epäkohtiin. Hänen tulee myös tehdä pitkän ajan suunnitelmia, visioita tulevaisuutta ja pyrkiä ennustamaan kehityksen tulevaa suuntaa. Yleisesti johtajan työtehtäviin kuuluu siis asioita, jotka liittyvät suureksi osaksi erilaisten asioiden kontrollointiin ja ennustamiseen. Tässä kontrolliin pyrkimisessä he kohtaavat väistämättä esteitä ja ongelmia. Seurauksena herää tunteita, kuten vihaa ja pettymystä. Hallinnan ja kontrollin merkitysorganisaatiossa tapahtuu kontrollointia mm. sisäisten uhkien, kuten edellä mainittujen tunteiden vuoksi. Tässä tutkimuksessa johtajat pyrkivät yleisesti kontrolloimaan vihan tunteitaan ja käyttäytymistään erilaisissa tilanteissa. Johtajat eivät torjuneet kuvauksissaan vihan tunteitaan, mutta monet korostivat, ettei vihan tunteita tule ilmaista ainakaan vahvasti toiselle osapuolelle tilanteessa. He perustelivat näkökantaansa vihan tunteiden vahvan ilmaisun kielteisellä vaikutuksella vuorovaikutustilanteeseen ja sen tavoitteen saavuttamiseen.

Kontrollin ja hallinnan merkitysorganisaatioon liitetään taipumus siihen, että päätösten tekeminen kestää kauan ja saattaa muodostua ongelmalliseksi. Tämä väite ei saanut tukea haastatteluaineistosta. Olisi ongelmallista hoitaa johtajan työnkuvaan kuuluvia nopeitakin päätöksiä vaativia tilanteita, jos väite pitäisi yleisesti paikkaansa. Toisaalta tämä merkitysorganisaatio ei ollut kuitenkaan kovin vahvasti korostunut muihin merkitysorganisaatioihin verrattuna, joten ääripään pyrkimystä hallintaan ja kontrolliin ei luonnollisesti tullut esiin aineistosta.

Vähiten korostunut oli turhautumiseen, pettymykseen ja vaille jäämiseen liittyvä merkitysorganisaatio, johon liitetään pettymysten huono sietokyky (Guidano, 1987). Tapahtumia arvioidaan menetyksinä ja pettymyksinä. Menetykset ja epäonnistumiset nähdään varmoina ja väistämättöminä. On luonnollista, että johtajina toimivilla ei tämä merkitysorganisaatio ole yleisesti erityisen korostunut. Johtajana toimiminen olisi hyvin raskasta, jos työnkuvaan kuuluisi erilaisiin tavoitteisiin pyrkimistä ja kuitenkin ennakoitaisiin epäonnistumista niiden saavuttamisessa. Myös pettymysten huono sietokyky tekisi johtajana toimimisen hyvin raskaaksi. Johtajan työhön kuuluu pitkäjänteistä vaikeisiin tavoitteisiin pyrkimistä ja ihmissuhteiden ja ongelmien selvittämistä. Pettymykset kuuluvat oleellisesti ja väistämättä johtajan arkeen. Onnistuminen tavoitteiden saavuttamisessa edellyttää uskoa onnistumiseen, epäonnistumisen ennakoiminen ei luo hyviä edellytyksiä sille. Asioiden arviointi pettymyksinä johtaa Guidanon mukaan usein voimattomuuden ja toivottomuuden tunteisiin. Tässä tutkimuksessa toivottomuuden ja voimattomuuden tunteita esiintyi vain vähän.

Johtajan työssä tyypilliset emotionaalisesti haasteelliset tilanteet ovat todennäköisesti haasteellisia kenen tahansa tavallisen ihmisen arjessa. Johtajan asemaan liittyy kuitenkin tavallista enemmän tilanteita, joissa he asemansa puolesta ovat alttiita negatiiviselle palautteelle ja velvollisia suorittamaan tehtäviä, jotka aiheuttavat toisille ihmisille negatiivisia tunteita. Erityisesti heidän asemaansa kuuluu myös tavoitteiden läpi vieminen, joten he ovat alttiimpia myös kokemaan tavoitteen saavuttamisen ongelmia. Johtajat kohtaavat tällaisia tilanteita useammin kuin moni muu työssään.

Tunteet eivät ilmenneet tutkittujen johtajien mukaan heidän toiminnassaan kovin paljon. Haastatteluissa johtajat eivät yleisesti ilmaisseet kokeneensa vahvoja tunteita kuvaamissaan tilanteissa. Tämä voi johtua monista syistä. Monet kertoivat oppineensa kokemusten myötä suhtautumaan asioihin rauhallisemmin, hallitsemaan tilanteet paremmin ja saaneensa itseluottamusta vaikeidenkin tilanteiden kohtaamiseen ja läpiviemiseen. Myös negatiivisten tunteiden kontrollointi ja torjunta saattoi aiheuttaa sen, että vahvoja tunteita ei syntynyt tai niiden olemassaolo haluttiin torjua. Saatettiin kokea, että johtajuuteen kuuluu kaikenlainen vahvuus ja siihen liittyviä tehtäviä ei täten saa kokea erityisen ongelmallisiksi. Toisaalta johtajan rooliin kuuluvat velvollisuudet ja oikeutuksen kokemus saattaa lieventää negatiivisten tunteiden vahvuutta. Uskon kuitenkin, että syyt yleisesti suhteellisen lieville negatiivisille tunteille löytyvät kokemusten tuomista hyödyistä ja tunteen hallinnan keinoista. Tunteiden hallinnan

keinot ovat kehittyneet niin, että tilanteessa heränneet mahdollisesti vahvatkin negatiiviset tunteet on opittu nopeasti häivyttämään. On opittu armeliaampaa suhtautumista itseen ja itseen kohdistuneisiin vaatimuksiin.

Aikaisempien kokemusten hyöty uusien tilanteiden kohtaamisessa tuli hyvin selkeästi esiin. Ennakoasenoituminen mahdollistui, kun tiedettiin jo etukäteen, millainen tilanne todennäköisesti oli vastassa. Tilanteen tuomia mahdollisia negatiivisia tunteita pyrittiin lievittämään mm. valmistautumalla hankaliin tilanteisiin henkisesti, voimien kokoamisella. Pyrittiin tilanteen onnistumiseen ja hallintaan. Ennakoasenoituminen antoi myös mahdollisuuden muuttaa tietoisesti asennetta tulevaan tilanteeseen. Täysin yllätyksellinen, negatiivisia tunteita aiheuttava tilanne aiheutti vahvoja epävarmuuden tunteita. Toisaalta ennakoasenoituminen ei ollut välttämättä tietoinen, harkittu ja paras mahdollinen suhtautuminen tilanteeseen vaan tiettyjen ajatusten muokkaama tunnetila, joka esti onnistuneen vuorovaikutuksen.

Tutkimukseen osallistuneiden johtajien mukaan oleellista on ollut itselle ongelmallisten tilanteiden tiedostaminen ja oman toiminnan arviointi tilanteiden jälkeen. Golemanin (2000) mukaan tunneäly paranee yleensä iän myötä yksilön oppiessa ymmärtämään mielialojaan paremmin, sietämään tukalia tilanteita ja olemaan empaattinen. Kypsyminen merkitsee hänen mukaansa suurelta osin tunteiden ja ihmissuhteiden syvällisempää ymmärrystä.

Oman toiminnan tuloksellisuus ja onnistuminen tilanteessa määrittävät oleellisesti useimpiin tilanteisiin sisältyviä tunteita. Kyse oli siitä, saavuttiko johtaja tavoitteensa tilanteessa ja kokiko hän toimineensa siinä onnistuneella ja oikealla tavalla. Vihan tunteet ovat useimmin koettuja tunteita ja läheisesti yhteydessä omaan hyvinvointiin ja tunteisiin oikeudesta ja reiludesta (Averill, 1982). Jokaisessa negatiivisia tunteita aiheuttavassa tilanneluokassa ilmeni vihan tunteita. Oikeuden ja reilouden vastaiset kokemukset liittyivät johtajan asemaan liittyviin muihin ihmisiin kohdistuviin velvollisuuksiin. Johtajan oli asemansa mukaisesti puututtava sopimattomaan toimintaan ja toisen osapuolen käytös aiheutti vihan tunteita. Vihan tunteet sisältävät omien arvojen ja vakaumuksen loukkaamista tai muulla tavalla uhkaa omalle minuudelle. Työn vaatimusten ylittäessä omat resurssit, oma näkemys itsestä pystyvänä, taitavana ja itsenäisenä oman työnsä hallitsijana on uhattuna. Samanlaista uhkaa esiintyy negatiivisen palautteen saamisen tilanteissa, joissa oman minän eheys ja positiivinen minäkuva on uhattuna. Tavoitteen saavuttamisen ongelmissa vihan tunteet syntyvät myös yrityksien epäonnistuttua tavoitteen saavuttamisessa tai kun onnistumista

pidetään epätodennäköisenä. Vihaisuuteen liittyvä tavoite saavuttaa henkilökohtainen kontrolli tilanteeseen, korjata tilanne tai estää sen uusiutuminen (Greenberg & Paivio, 1997).

Yksilölliset erot näkyivät mm. siinä, miten epäonnistuneisiin toimintapyrkimyksiin suhtauduttiin. Seurauksena saattoi olla vihan, epävarmuuden ja toisaalta myös toivottomuuden ja voimattomuuden tunteita. Tunteen synnyttävät arvioivat ajatukset siitä, mitä tilanne mahdollistaa tai estää tekemästä ja kuinka haluttavia ovat tilanteen mahdolliset seuraukset tai tulokset (Frijda, 1987). Näihin ajatuksiin vaikuttavat aikaisemmat hallinnan kokemukset tai oletetut nykyiset hallinnan mahdollisuudet. Erilaiset tunteet vastaavat erilaisia arvioita eli yksi ja sama tilanne voi johtaa erilaisiin tunteisiin riippuen sen arvioinnista. Voidaan olettaa, että tutkimukseen osallistuneilla johtajilla oli yleisesti myönteinen kuva omista mahdollisuuksista vaikuttaa ja saavuttaa haluttu lopputulos, sillä toivottomuuden ja voimattomuuden tunteita tuli esiin vain vähän.

Vihastumiseen liittyy usein ahdistusta (Izard, 1977). Tämän tutkimuksen haastatteluaineistossa jokaisessa negatiivisia tunteita aiheuttavassa tilanneluokassa ilmeni epävarmuuden tunteita, jotka sisältävät ahdistuksen tunnetta. Tunne syntyy, kun jokin uhkaa tunnetta hallinnasta, jatkuvuudesta tai psyykkisestä eheydestä. On mahdollista, että sosiaalisen kokemuksen ja oppimisen seurauksena ihmiset saattavat tuntea jonkinlaista ahdistusta vihan tilanteissa, koska vihaa harvoin ilmaistaan avoimesti tyydyttävällä ja palkitsevalla tavalla yhteiskunnassa ja koska se usein herää pettymyksen edessä tavoitteen saavuttamisen estyessä tai siirtyessä.

Johtajat pyrkivät yleisesti olemaan ilmaisematta vihan tunteitaan. He halusivat antaa itsestään rauhallisen, tyynen kuvan negatiivisia tunteita herättävissä tilanteissa. Aiemmin jo toin esille, että syynä pyrkimykselle mainittiin vihan tunteiden ilmaisun negatiiviset seuraukset vuorovaikutukselle. Tunteen ilmaisemattomuuden takana saattoi olla myös epävarmuus vihan tunteiden ilmaisemisen seurauksista ja pelko oman hallinnan tunteen menetyksestä. On myös mahdollista, että johtajat eivät halunneet joissakin tilanteissa paljastaa haavoittuvuuttaan, itsetunnon kolausta tunteen ilmaisun kautta. Tämän tunteiden puuttumisen takana saattoi olla myös tunteiden kontrollointi tai se, etteivät he tiedostaneet kovinkaan hyvin negatiivisten tunteidensa vaikutusta toimintaansa. Vihan tunteen torjuminen saattoi näkyä ärtyisyytenä, keskittymiskyvyn puutteena ja tunteiden minimointina.

Tunteisiin liittyvät ajatukset tunnistettiin melko helposti. Tunteisiin liittyviä kehon tuntemuksia oli yleisesti vaikea muistaa ja tunnistaa. Tunteen kontrolloinnin ja säätelyn tilanteiden tunnistaminen oli mahdollista vain muutamasta kuvauksesta. Tunteen häviämiseen vaikutti oma toiminta, tunteen rauhoittavat ajatukset ja tilanteen ohimeneminen eli ajallinen viive ja käsiteltävän asian vaihtuminen.

Vaikuttaa siltä, että syyllisyys on tunne, jonka johtajat tunnistavat melko helposti ja johon he ovat motivoituneita etsimään lievittäviä tai tunteen ehkäiseviä keinoja, kuten tunnetta rauhoittavia ajatuksia. Vaikka syyllisyyden tunteet vaikuttavat hyvin tiedostetuilta ja tunnistetuilta tunteilta, irtisanomisen tilanteisiin liittyen syyllisyyden tunteita ei selvästi mainittu. Kuitenkin voidaan ajatella, että moniin irtisanomisen tilanteisiin liittyy ainakin hetkellisesti huonoa omatuntoa ja empatian tunteen kautta saattaa herätä myös hetkellisiä syyllisyyden tunteita tai ainakin pohdintaa syyllisyydestä. Toisaalta irtisanomisen tilanteita ei haastatteluissa tutkittu tarkkaan. Tarkempi analyysi olisi saattanut paljastaa päällimmäisten tunteiden takaa myös syyllisyyttä.

Empatia ja yleinen avoimuus tunteille liittyvät tunteen kontrolloinnin vähäiseen käyttöön (Mayer & Salovey, 1993). Tunteen vahvan kontrolloinnin aikana ihmiset tuntevat vähemmän empatiaa muita kohtaan, tunteiden hallinnan mekanismit saattavat siis olla tärkeitä selittäjiä empatian kyvyille. Johtajan tarpeet, arvot ja mielenkiinto vaikuttavat roolin mukaisen käyttäytymisen vaatimuksien havaitsemiseen ja valintoihin erilaisten käyttäytymisvaihtoehtojen välillä (Yukl, 1989). Tutkitut johtajat ajattelivat eri tavoilla siitä, kuuluuko johtajan rooliin myös empatian osoittaminen ja tunteiden huomioonottaminen vai pidetäänkö niitä työntekijän yksityisasiana, johon ei tule sekaantua. Empatia edistää positiivisia vuorovaikutussuhteita ja henkistä hyvinvointia. Kyvyttömyys ymmärtää tai hallita omia tunteita johtaa kyvyttömyyteen ymmärtää toistenkaan ihmisten tunteita. Kyvyttömyys tai haluttomuus empatiaan alentaa yhteenkuuluvaisuuden ja turvallisuuden kokemuksia vuorovaikutussuhteessa ja saattaa johtaa työn tuloksien ja tavoitteiden saavuttamisen ongelmiin. Toisaalta liiallinen empaattisuus saattaa johtaa psyykkisten voimien vähemiseen ja vaikeuksiin tehdä oman työroolin mukaisia päätöksiä.

Työssä jaksamisessa ja mielihyvän ja tyytyväisyyden tuottamisessa positiiviset kokemukset antavat uutta voimaa. Tulosten perusteella näyttää siltä, että onnistumisen kokemukset tulevat useimmiten liittyneenä tavoitteisiin ja pyrkimyksiin toimia menestyksekkäästi omassa työssä saaden hyviä tuloksia. Tyypilliset johtajille

voimavaroja tuottavat asiat eli positiivisen palautteen saaminen ja työn tuloksiin tyytyväisyys ovat todennäköisesti yleisimpiä tyytyväisyyden lähteitä myös muissa ammateissa.

Tämän tutkimuksen tulokset eivät ole täysin verrattavissa muutamaan aihetta käsittelevään tutkimukseen, sillä tutkimukset toteutettiin eri tavalla. Fortin (1987) tutkimuksen mukaan johtajien tunteet vaihtelivat päivän mittaan, joten yksilöllisiä eroja löytyy johtajien tunteiden määrässä ja laadussa. Tutkimukseni tulokset ilmentävät samaa johtopäätöstä: johtajien tunteet vaihtelivat ja erosivat toisistaan eri tilanteissa. Toisaalta voitiin myös tehdä johtopäätöksiä yleisimmistä tunteista. Johtajan työnkuvaan kuuluu tietynlaisia tilanteita, joissa koetaan yleensä juuri tietynlaisia tunteita. Saarisen (2001 ja henkilökohtainen tiedonanto 13.08.2001) mukaan Kandidatan tähänastisten kansainvälisesti vertailevien tutkimusten tulokset osoittavat suomalaisen johtajien vahvoiksi osa-alueiksi tunneälyssä mm. tunteiden tiedostamisen ja kehittämisaikueiksi empaattisuuden ja impulssien hallinnan. Oma tutkimukseni ei ollut kansainvälisesti vertailevaa, joten tutkimuksen tuloksia voidaan arvioida vain aiheeseen liittyvään teoretietoon ja aineistosta muodostettuun kokonaiskuvaan nähden. Tutkittujen johtajien kyky tunteiden tiedostamiseen oli yleisesti melko hyvä. Empatian kyky vaihteli jonkin verran, joukosta löytyi hyvin paljon empatiaa kokevia johtajia ja toisaalta myös niitä, jotka halusivat sulkea tunteet kokonaan pois vuorovaikutuksesta. Vastoin Kandidatan tutkimusten tuloksia, oman tutkimukseni tulokset ilmentävät johtajien kykenevän yleisesti hyvään impulssien hallintaan. Tutkimusten tulosten erot saattavat selittyä tutkimusjoukon koolla tai tutkimusmetodilla. Kandidatan tutkimukseen osallistui suuri joukko johtajia ja tutkimusmetodina oli BarOnin kehittämä lomaketutkimus EQ-i (Emotional Quotient Inventory). Omaan tutkimukseeni otti osaa vain pieni joukko johtajia ja tutkimusmetodina impulssien hallinnan tutkimiseksi käytettiin haastattelua.

Voidaan ajatella, että arkaluontoisista asioista puhuttaessa ihmiset pyrkivät kaunistelemaan vastauksiaan. Tätä ongelmaa on pyritty korjaamaan haastattelumenetelmässä niin, että ihmisiä haastatellaan moneen kertaan ja heihin pyritään luomaan luottamuksellinen suhde (Alasuutari, 1994). Oma tutkimukseni perustui vain yhdelle haastattelulle. Sain kuitenkin haastatteluista sen vaikutelman, etteivät ihmiset kaunistelleet asioita ainakaan merkittävässä määrin. Enemmänkin haastatteluaineiston määrään ja laatuun vaikutti ihmisten erilainen valmius ja kyky tilanteiden yksityiskohtaiseen muistamiseen, tutkimiseen ja tiedostamiseen. Monet

haastateltujen muistelemat tilanteet olivat tapahtuneet jo jokin aika sitten, joten yksityiskohtia ei välttämättä enää muistettu.

Johtajat erosivat siinä, kuinka hyvin he kykenivät löytämään sanoja tunteilleen. Jos jollakin oli vaikeuksia tunteen nimeämisessä, saatoin ehdottaa jotakin tunnetta. Näin pyrin varmistamaan sen, että en tulkinnut haastatellun kokemaa tunnetta väärällä tavalla. On kuitenkin mahdollista, että haastateltu ei ehdottamani tunteen hyväksymisestä huolimatta kyennyt tunnistamaan tunnettaan oikein. Tutkimukseni lähti kuitenkin siitä oletuksesta, että haastatellun nimeämät tunteet on tunnistettu oikein.

Tunteiden tunnistaminen perustui tunteiden suoran kuvauksen lisäksi tutkijan omalle päättelylle ja tulkinnoille. Haastatteluja analysoidessa tunteita oli nimettävä pääättelemällä haastatellun kertomasta tilanteesta, ajatuksista tai tuntemuksista. Kuten laadullisessa tutkimuksessa yleensäkin, mahdolliset tutkimuksen virhelähteet saattavat löytyä juuri tutkijan vääränlaisista tulkinnoista. Pyrin haastattelussa varmistamaan haastatellulta kysymyksen avulla sen, ymmärsinkö kuulemani oikealla tavalla. Pyrin myös välttämään väärintulkintoja esimerkiksi lukemalla analyysiaineistosta koko osion, joka kertoo tunteen herättäneestä tilanteesta. Näin tavoittelin kokonaiskuvan saamista tilanteesta. Tarkistin myös käsitystäni useampaan kertaan analyysin eri vaiheissa.

Minulla ei ollut selviä ennakkosenteita siitä, mitä tietoa haastattelussa saattaisi tulla esiin. Tiesin haastateltavista ainoastaan heidän nimensä ja joidenkin kohdalla heidän työpaikkansa tai ammattinimikkeensä. Haastattelun toteuttamiseen eivät siis merkittävästi vaikuttaneet ennakkokäsitykseni tutkimukseen osallistuneista johtajista.

Osan haastatteluista toteutin ennen Järki ja tunteet henkilöstöjohtamisessa - johtajuuskoulutuksen intensiivijaksoa ja osan sen jälkeen. On mahdollista, että intensiivijaksolla oli jonkinlaista vaikutusta tunneasioista puhumiseen haastattelussa. Osa tutkimukseen osallistuneista johtajista kertoi oppineensa intensiivijaksolla armeliaampaa suhtautumista itseensä. Tällä tarkoitettiin esimerkiksi omien heikkojen puolien hyväksymistä, hyvien puolien hyödyntämistä ja itselle arvon antamista. Yleinen kokemus vahvojen negatiivisten tunteiden puuttumisesta tai harvinaisuudesta työssä saattoi heijastaa vähää aikaa sitten pidetyn intensiivijakson antia: itsen ja omien huonojen puolien hyväksymiseen pyrkiminen saa ongelmalliset tilanteet näyttämään vähemmän ongelmallisilta. Intensiivijaksolla oli tuskin kuitenkaan ainakaan merkittävää vaikutusta haastatteluaineistoon. Ennen intensiivijaksoa ja sen jälkeen toteutetut haastattelut eivät eronneet toisistaan tilanteiden ongelmallisina kokemisen suhteen. Vaikutti siltä, että tunteita koulutuksen eri vaiheissa käsiteltiin eri tavalla kuin

tutkimushaastattelussa. Tämä ilmeni haastatteluissa monen johtajan kommentteina siitä, etteivät he olleet kyseessä olevia asioita ennen miettineet ja tutkijan omina huomioina siitä, ettei useimmille heistä tullut mieleen nopeasti tunteisiin liittyviä asioita haastattelukysymyksiin liittyen. Useimmat tutkitut tarvitsivat jonkin verran aikaa orientoituakseen haastatteluun liittyvään tunteiden käsittelyn tapaan ja aktivoidakseen mielellään muistikuvia tilanteisiin liittyen. Välillä vaikutti siltä, että haastattelun kysymykset aloittivat tunneasioiden pohdinnan aktivoinnin ja asioita olisi tullut mieleen enemmän vasta haastattelun jälkeen, myöhemmin. Olisikin mahdollisesti kannattanut aktivoida tutkimukseen osallistuneiden johtajien tunneasioiden pohdintaa jo ennen haastattelua yksityiskohtaisemmalla tiedolla haastattelun sisällöstä ja pyynnöllä miettiä näitä asioita jo etukäteen ennen haastatteluun tulemistä. Useampi haastattelukerta olisi myös tarjonnut aikavälin tunneasioiden aktivoitumiseen. Samassa tarkoituksessa olisi voinut toimia haastattelun teemakysymyksiä pohjalta laadittu lomake, joka olisi pyydetty täyttämään esim. pari päivää ennen haastattelua. Lomake olisi toiminut myös toisena tiedonkeruumenetelmänä aiheesta. Suurempi ajatusten aktivointi ei olisi välttämättä kuitenkaan vaikuttanut tutkimustuloksiin merkittävästi. Erityisesti tunneprosessien tutkimisessa olisi johtajien kirjoittama päiväkirjanomainen aineisto saattanut antaa yksityiskohtaisempaa tietoa tunneprosesseista. Päiväkirjan kirjoitus olisi tapahtunut ajallisesti lähellä negatiivisia tunteita herättäviä tilanteita, joten muistamisen ongelmat eivät olisi toimineet esteenä aineiston keruulle.

Persoonallisuuden merkitysorganisaatioita mittaava lomake ei ollut standardoitu, joten eri merkitysorganisaatioiden pistemääriä ei voida verrata muuhun kuin toisiinsa ja maksimipistemäärään. Alun perin persoonallisuuden merkitysorganisaatioita oli tarkoitus tutkia myös haastatteluaineistosta. Tästä luovuttiin, sillä aineistosta ei tarpeeksi selkeästi erottunut erilaisia merkitysorganisaatioita. Tutkimuksessa ei voida päätellä pelkästään esiintyneen tunteen perusteella alla olevaa merkitysorganisaatiota, sillä oleellista merkitysorganisaation tunnistamiselle on saada tietoa yksilön kehityshistoriasta tai yleisestä ajattelutavasta. Tällaista tietoa aineisto ei antanut. Lomakkeet jäivät tästä syystä ainoaksi tiedonkeruumenetelmäksi aiheesta.

Tutkimukseen osallistui vain 11 henkilöä, joten päätelmät tutkimuksen tuloksista kohdistuvat vain tutkittujen johtajien joukkoon. Tulokset ovat kuitenkin loogisia johtajien työnkuvaa ajatellen ja tutkitut henkilöt edustivat erilaisia ammattialoja ja eripituisia kokemustaustoja johtajana toimimisesta. Kun verrataan tutkimukseen osallistuneita johtajia tutkimuksen ulkopuolella ja johtajuuskoulutuksen ulkopuolella

oleviin johtajiin, merkittäviä eroja tunteisiin liittyvissä ominaisuuksissa ei voida olettaa olevan. Johtajuuskoulutus sisältää koulutusta monenlaisten teemojen alueilta ja ihmiset tulevat koulutukseen hakemaan erilaisia asioita. Tunteisiin liittyvien asioiden käsittely on vain yksi koulutuksen tema monien teemojen joukossa. Ei ole syytä olettaa, että tutkimukseen osallistuneet johtajat olisivat esimerkiksi erityisen halukkaita kehittymään tunteiden säätelyssä tai erityisen tietoisia tunteistaan.

Tämä tutkimus voisi toimia jonkinlaisena suunnannäyttäjänä sille, millaisia asioita isommassa, johtajia koskevassa aiheeseen liittyvässä tutkimuksessa voisi tulla esille. Saattaa olla, että tutkittujen johtajien kokemukset negatiivisia tunteita aiheuttavista tilanteista ovat samankaltaisia yleisesti johtajien keskuudessa. Jos lisätutkimukset vahvistaisivat samoja tuloksia, johtajien koulutukseen voitaisiin ottaa mukaan uutta tietoa suomalaisten johtajien tunneälyn osa-alueista. Kirjallisuudesta ei löydy juurikaan tutkimuksia johtajien työssään kokemista tunteista ja emotionaalisesti haasteellisista tilanteista. Lisätutkimukselle olisi siis selvästi tarvetta.

Koulutuksessa olisi hyvä pohtia omaa suhtautumista sekä omiin että muiden tunteisiin työpaikalla. Johtaja toimii monin tavoin mallina muille siitä, mitkä asiat ovat työpaikalla sallittuja, mitkä kiellettyjä ja mihin kannustetaan. Johtajan suhde omiin tunteisiinsa vaikuttaa oleellisesti siihen, miten muiden ihmisten tunteisiin suhtaudutaan ja millaiseksi työilmapiiri muodostuu.

Harva on pohtinut oma-aloitteisesti, mitkä ovat itselle emotionaalisesti haasteellisimmat tilanteet ja mitä tunteita niissä herää. Tieto esim. johtajien yleisesti kokemista emotionaalisesti haasteellisista tilanteista ja niissä yleisesti esiintyvistä tunteista saattaisi tarjota pohjan, johon omia kokemuksia ja tuntemuksia voitaisiin verrata. Näin mahdollistuisi emotionaalisesti haasteellisiin tilanteisiin varautuminen koulutuksellisin keinoin. Toisaalta hyödyllistä olisi myös miettiä, sisältyykö omaan työhön riittävästi voimavaroitekiä. Oma tilannetta saattaisi olla hyödyllistä verrata esimerkiksi tietoon johtajien tyypillisistä onnistumisen kokemuksista ja voimavaroja tuottavista tekijöistä.

Tunteet syntyvät tavallisesti spontaaneina prosesseina, joihin voidaan vaikuttaa vain vähän (Greenberg & Paivio, 1997). On siis paras hyväksyä tunteet, käsitellä niitä työtä ja omaa hyvinvointia edistävällä tavalla ja oppia niistä. Koulutuksellisia keinoja voisivat olla esim. kertomusten ja tarinoiden käyttö oppimisen välineinä (Lämsä, 2001). Ne auttavat kokemaan asioita henkilökohtaisesti tunteen tasolla ja ottamaan myös muiden ihmisten näkökulmat huomioon.

Ihminen arvioi jokaista kohtaamaansa tilannetta tiedostamattomalla, automaattisella ja osin tietoisella tasolla (Lazarus, 1991). Kokemusten karttuessa samankaltaisten tilanteiden arvioinneista tulee hyvin automaattisia ja on opittu yhteys tiettyjen olosuhteiden ja niiden hyvinvoinnille aiheuttamien seurausten välille. Monet arviointipäätökset ovat siis jo tehty aikaisemmin ja tarvitaan vain sopiva ympäristö laukaisemaan ne. Välittömät arvioinnit ovat monissa tilanteissa hyödyllisiä. Niiden avulla säästyy aikaa ja nopea toiminta ja päätöksenteko mahdollistuu. Toisaalta välittömistä arvionneista saattaa olla joissain tilanteissa myös haittaa. Menneisyyden kokemusten perusteella muodostetut arvionnit tilanteista voivat aiheuttaa tilanteen väärintulkintoja ja sen seurauksena ongelmia. Väärintulkintoja voidaan välttää tutkimalla yksin tai ohjatusti menneisyyden mahdollisia vaikutuksia nykyisten tilanteiden kohtaamiseen. Sen tiedostaminen, mikä persoonallisuuden merkitysorganisaatio on itsellä korostunein, mahdollistaa oman perussuhtautumisen kyseenalaistamisen suhteessa itseen ja muihin ihmisiin. Koulutukselliset keinot oman perussuhtautumisen muokkaamiseen saattaisivat olla esim. itsetiedostuksen lisäämiseen tähtääviä testejä ja harjoituksia, teoretietoa aiheesta ja oman kehityssuunnitelman rakentaminen.

Tutkijat ovat erimielisiä siitä, kuinka paljon tunneäly perustuu ihmisen perimään ja kuinka paljon se on oppimisen tulosta (Goleman, 2000). Tunnetaitojen oppiminen ei useinkaan ole helppoa, sillä tunnepohjaiset reaktiotavat ja esim. epäempaattinen suhtautuminen muihin ihmisiin ovat syvään juurtuneina persoonallisuudessa. Pysyvät muutokset mahdollistuvat pinttyneiden ajattelu-, tunne- ja käytöstopojen muutoksilla. Käyttäytymisen muuttaminen vaatii pitkällistä harjoittelua käytännön tilanteissa.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. (1994). *Laadullinen tutkimus* (3. painos). Tampere: Vastapaino.
- Ashforth, B.E & Humphrey, R.H. (1995). *Emotion in the workplace: a reappraisal. Human relations – towards the integration of the social sciences*. New York: Plenum Press.
- Averill, J.R. (1982). *Anger and aggression – an essay on emotion*. New York: Springer-Verlag.
- Bowlby, J. (1973). *Attachment and loss: separation, anxiety and anger*. London: Hogarth.
- Eskola J. & Suoranta J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* (3. painos). Tampere: Vastapaino.
- Ford, C.M. (1987). The role of emotions in an executive's workday. Teoksessa M. E. Ford & D. H. Ford (toim.) *Humans as self-constructing living systems – putting the framework to work* (s. 235-260). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Frijda, N.H. (1987). *The emotions*. New York: Cambridge university press.
- George, J.M (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human-Relations*. Vol 53(8), 1027-1055.
- Goleman, D. (2000). *Tunneäly työelämässä*. Keuruu: Otava.
- Greenberg, L.S. & Paivio S.C. (1997). *Working with emotions in psychotherapy*. New York: Guilford.
- Greenberg L.S. & Safran J.D. (1987). *Emotion on psychotherapy*. New York: Guilford.
- Guidano, V.F. (1987) *Complexity of the self: a developmental approach to psychopathology therapy*. New York: Guilford.
- Hirsjärvi S. & Hurme H. (1985). *Teemahaastattelu* (3. painos). Helsinki: Kyriiri.
- Hoffman, M.L. (1984). Interaction of affect and cognition in empathy. Teoksessa C. E. Izard, J. Kagan, & R.B. Zajonc (toim.) *Emotions, cognition & behavior* (s. 17-38). New York: Cambridge university press.
- Izard, C.E. (1977): *Human emotions*. New York: Plenum Press.
- Izard C.E. (1984). Emotion-cognition relationship and human development. Teoksessa C. E. Izard, J. Kagan, & R.B. Zajonc (toim.) *Emotions, cognition & behavior*. New York: Cambridge university press.

- Lazarus, R. (1991). *Emotion and adaption*. New York: Oxford university press.
- Lämsä, A-M. (2001). *Organizational downsizing and the finnish manager from the ethical perspective*. University of Jyväskylä. Jyväskylä studies in business and economics 12.
- Lönnqvist, J. (1998). *Johtajan ja johtamisen psykologiasta: uudet haasteet – uudet näkemykset*. Helsinki: Edita.
- Mayer, J.D. & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, vol 17(4), 433-442.
- Putnam, L.L. & Mumby, D.K. (1994). Organizations, emotion and the myth of rationality. Teoksessa S. Fineman (toim.) *Emotion in organizations* (s. 36-57). London: Sage.
- Roseman, I.J., Wiest, C., & Swartz, T.S. (1994). Phenomenology, behaviors and goals differentiate discrete emotions. *Journal of personality and social psychology*. Vol 67(2), 206-221.
- Saarinen, M. (2001). *Tunne älysi –älyä tuntevasi*. Juva: WSOY.
- Tesch, R. (1990) *Qualitative research –analysis types & software tools*. New York: The Falmer Press.
- Toskala A. (2000). *Itsetuntemus ja johtajuus 2 – järjen ja tunteen vuoropuhelua*. Jyväskylä: Painoporras.
- Yukl, G.A. (1989). *Leadership on organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.

LIITTEET

LIITE 1. Tutkimuksen esittely

8/2000

TUTKIMUS IHMISTEN JOHTAMISEEN LIITTYVISTÄ HENKILÖKOHTAISISTA HAASTEISTA

Olen psykologian yliopistollista loppuyötä tekevä opiskelija Terhi Torpo. Tarkoituksenani on tehdä tutkimusta siitä, millaiset tekijät toimivat erityisen haasteellisina ihmisten johtamisessa ja miten tämän perusteella tulisi kehittää johtamiskoulutusta.

Tutkimus on osa laajempaa kokonaisuutta ihmissuhdejohtamisen tutkimisessa ja siihen liittyvän koulutuksen kehittämisessä, jota toteutetaan Odecon aloitteesta ja professori Antero Toskalan johdolla.

Tutkimuksen aineisto pohjautuu haastatteluille ja kyselylomakkeille. Haastattelu kestää 0,5-1,5 tuntia ja se on luottamuksellinen. Haastattelut nauhoitetaan tutkimuksen teon helpottamiseksi.

LIITE 2. Haastattelurunko

1. Mitkä ovat sinun vahvoja puolia ihmisten johtamisessa?
2. Mitkä ovat tyypillisiä onnistumisen kokemuksia?
3. Kuvaile sellaisia toisiin ihmisiin liittyviä tilanteita työssäsi, jotka aiheuttavat sinussa voimakkaita negatiivisia tunteita. Voit miettiä näitä tilanteita vaikkapa viimeksi kuluneen kuukauden ajalta.
4. Valitse näistä edellä kertomistasi tilanteista yksi tilanne, jonka muistat elävästi ja johon voit tässä tilanteessa keskittyä. Kerro tilanteesta:
 - mitä tapahtui
 - miltä sinusta tuntui
 - miten tuntemuksesi tuntuivat kehossasi
 - mitä ajattelit
 - miten käyttäytymisesi muuttui näiden tunteiden vallitessa
5. Miten vahvat tunteesi tilanteessa haittasivat tilanteen onnistumista ja siinä tarkoituksenmukaisesti toimimista?
(tilanteen mukaan myös esim. haittasivatko tunteesi mielestäsi tilanteen onnistumista ja siinä tarkoituksenmukaisesti toimimista?)
6. Miten sinä yritit hallita tilannetta? Mitä keinoja käytit?
7. Miten sinun mielestäsi tilanteen tulisi sujua, jotta se onnistuisi riittävän hyvin?
 - mitä tavoitteita tähän sisältyisi?
 - Mitä keinoja pyrkisit käyttämään?
8. Millaista oppimista ja harjoitusta tarvitsisit, jotta voisit toteuttaa näitä tavoitteita ja keinoja?
9. Miten vaikeaa tai helppoa on mielestäsi muuttaa näitä tunneasioita ja toimintatapoja, joista olet minulle kertonut? Ovatko ne muutettavissa olevia asioita vai pysyviä?

LIITE 3. Asennekysely

Nimi _____

ASENNEKYSELY

Seuraavat väittämät kuvaavat sinun asennettasi ja suhdettasi työhön sekä yleensä elämään.

Arvioi, kuinka hyvin esitetyt väittämät kuvaavat juuri sinua.

1 = ei lainkaan

2 = vähän

3 = kohtalaisesti

4 = melko paljon

5 = hyvin paljon

- | | |
|---|-----------|
| 1. Se, että voin työssäni tarvittaessa turvautua muihin ihmisiin, on minulle erityisen tärkeää | 1 2 3 4 5 |
| 2. Minua pidetään työssäni varsin itsenäisenä ja rohkeana | 1 2 3 4 5 |
| 3. Elämäni on määrännyt varsin paljon tarve kokea turvallisuutta | 1 2 3 4 5 |
| 4. Haluan toistuvasti etsiä elämäni jotain jännitystä tuottavaa ja erilaisia seikkailuja | 1 2 3 4 5 |
| 5. Minulla on työssäni hyvin tärkeää, miten muut ihmiset arvioivat minua ja minun tekemisiäni | 1 2 3 4 5 |
| 6. Minä luotan työssäni lähinnä omaan arvioihini, enkä juurikaan kaippaa muiden mielipiteitä tekemisistäni | 1 2 3 4 5 |
| 7. Koen olevani elämässäni varsin riippuvainen siitä, mitä muut ihmiset ajattelevat minusta | 1 2 3 4 5 |
| 8. Olen oman tieni kulkija, enkä juurikaan piittaa muiden ihmisten suhtautumisesta minuun | 1 2 3 4 5 |
| 9. Työssä pienetkin vastoinkäymiset saavat minut helposti kokemaan pettymystä | 1 2 3 4 5 |

- | | |
|--|-----------|
| 10. Vaikeudet toimivat työssäni pikemminkin haasteina | 1 2 3 4 5 |
| 11. Minun on yleensäkin vaikea ilmaista kenellekään pettymyksiäni | 1 2 3 4 5 |
| 12. Jos petyn tai turhaudun, niin siitä saavat kuulla toiset ihmiset lähelläni | 1 2 3 4 5 |
| 13. Työssäni järjestys ja kaikkalainen säntillisyyys ovat minulle erityisen tärkeitä | 1 2 3 4 5 |
| 14. Pystyn työskentelemään hyvin, vaikka ympäristöni on epäjärjestyksessä | 1 2 3 4 5 |
| 15. Elämäni kaikkalainen hallinta ja ennakointi ohjaavat minun suuntautumistani tulevaisuuteen | 1 2 3 4 5 |
| 16. Olen pikemminkin hetken lapsi, joka ei murehdi tulevaisuuttaan | 1 2 3 4 5 |