

# **JOHTAJIEN VAIETUT PELOT**

**Johtotehtäviin kohdistuvat pelot ja huolenaiheet**

**fokusryhmäkeskusteluissa**

Karoliina Hiltunen

Marja Pirttilä

Pro gradu –tutkielma

Psykologian laitos

Jyväskylän yliopisto

Helmikuu 2018

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Psykologian laitos

HILTUNEN, KAROLIINA ja PIRTTILÄ, MARJA: Johtajien vaietut pelot – Johtotehtäviin kohdistuvat pelot ja huolenaiheet fokusryhmäkeskusteluissa

Pro gradu -tutkielma, 38 s.

Ohjaaja: Mari Huhtala

Psykologia

Helmikuu 2018

---

Tutkimuksessa selvitettiin suomalaisten johtajien johtamiseen liittyviä pelkoja ja ahdistuksen aiheita. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, joka suoritettiin yhteistyössä Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun AVANCE-johtamiskoulutuksen kanssa. Aineisto kerättiin johtajille suunnatun Johtamisen psykodynamiikka -kurssin yhteydessä syksyllä 2016. Aineisto koostui eri aloilla toimivien johtajien välisistä neljästä fokusryhmäkeskustelusta, joihin osallistui yhteensä 17 johtajaa. Tutkimukseen osallistuneista johtajista 53 % oli miehiä ja 47 % naisia ja heillä kaikilla oli tutkimuksen toteutushetkellä omia alaisia. Aineisto analysoitiin käyttäen teoriaohjaavaa analyysitapaa, ja saatuja tuloksia verrattiin aiemmassa tutkimuksessa kehitettyyn johtamisen pelon malliin ja sen kolmeen ulottuvuuteen, jotka ovat epäonnistumisen pelko, vaikeuksien ja ongelmien pelko suhteessa itseen tai muihin ihmisiin sekä työn ja muun elämän epätasapainon pelko. Tämän tutkimuksen aineistossa johtajat toivat esiin epäonnistumisen sekä vaikeuksien ja ongelmien pelkoa. Kolmatta ulottuvuutta, työn ja muun elämän epätasapainon pelkoa, ei tässä aineistossa havaittu. Aineistosta muodostettiin 13 alaluokkaa, jotka luokiteltiin johtamisen pelon ulottuvuuksien alle. Epäonnistumisen pelon alle kuului yksi luokka: vastuu ja riskit (13,8 %). Vaikeuksien ja ongelmien pelko suhteessa itseen sisälsi kuusi luokkaa: omien taitojen riittämättömyys (9,6 %), omat vahvuudet eivät pääse käyttöön (7,1 %), omien arvojen vastainen toiminta (7,1 %), ristitulesa toimiminen (5,4 %), resurssien puute (4,2 %) sekä vertaistuen puute (2,5 %). Vaikeuksien ja ongelmien pelko suhteessa muihin sisälsi viisi luokkaa: alaisten tukeminen (17,9 %), viestintä, vuorovaikutus ja palautteenanto (15,4 %), omistajien ja hallituksen toiminnasta aiheutuvat haasteet (5,8 %), luottamus (5,4 %), henkilöstön motivointi muutoksissa (4,6 %) sekä organisaatiokulttuurin johtamiseen liittyvät haasteet (1,3 %). Johtopäätöksenä voidaan todeta, että johtajilla esiintyy työssään useita kielteisiä tunteita aiheuttavia tekijöitä ja ne voivat olla riskitekijöitä johtajien työhyvinvoinnille. Koska johtajilla on merkittävä vaikutus koko organisaatioon, johtajien pelkojen tunnistaminen on tärkeää sekä johtajien oman työhyvinvoinnin kannalta, että myös alaisten ja koko työyhteisön näkökulmasta. Tietoa johtamisen pelosta voidaan käyttää työelämässä monin tavoin, esimerkiksi suunnitellessa pelkoja ja ahdistusta lieventäviä tukitoimia johtajille ja johtotyöhön aikoville asiantuntijoille.

Avainsanat: johtamisen pelko, johtajat

# SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO .....	1
1.1 Johtaminen .....	2
1.2 Johtamisen pelko.....	3
1.3 Johtamisen pelko teoreettisista lähtökohdista .....	5
1.5 Tutkimuksen tavoitteet.....	7
2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	8
2.1 Tutkittavat .....	8
2.2 Menetelmät.....	9
2.3 Fokusryhmäkeskustelu tutkimusmenetelmänä .....	10
2.4 Aineiston analysointi.....	11
3 TULOKSET .....	14
3.1 Epäonnistumisen pelko .....	18
3.2 Vaikeuksien ja ongelmien pelko .....	19
3.2.1 Vaikeuksien ja ongelmien pelko suhteessa itseen.....	19
3.2.2 Vaikeuksien ja ongelmien pelko suhteessa muihin.....	23
3.3 Työn ja muun elämän epätasapainon pelko .....	27
4 POHDINTA .....	28
4.1 Tutkimuksen vahvuudet, rajoitukset ja jatkotutkimuksen tarve .....	31
4.2. Tutkimuksen sovellukset ja johtopäätökset .....	33
LÄHTEET .....	35

# 1 JOHDANTO

Johtajat ovat tärkeässä roolissa organisaation toimivuuden kannalta. Johtajat vaikuttavat muun muassa alaistensa tuottavuuteen (esim. Brown & May, 2012) sekä koko organisaation menestymiseen (Turner & Müller, 2005; Müller & Turner, 2010; Nixon, Harrington, & Parker, 2012). Johtajan merkitys organisaation kannalta korostuu erityisesti silloin, kun johtaja työskentelee merkittävässä asemassa, vaikuttaen koko organisaation laajempiin tavoitteisiin ja toimintamalleihin. Johtajilla on myös havaittu olevan vaikutusta alaistensa työhyvinvointiin (van Dierendonck, Borrill, Haynes, & Stride, 2004). Osaavat johtajat ovat organisaation menestymisen kannalta välttämättömiä, siksi organisaatiot haluavat pitää kiinni johtajista ja heidän vaihtuvuuttaan halutaan minimoida. Johtajien työhön liittyy kuitenkin myös huomattavan paljon vaatimuksia. Johtajien työtehtävien eroavaisuuksista huolimatta johtotehtäviin sisältyy lähes aina tiettyjä tekijöitä, jotka altistavat johtajia psyykkiselle kuormittumiselle (Lönnqvist, 2000). Lönnqvistin (2000) mukaan johtajat työskentelevät lähes poikkeuksetta erilaisten mielipiteiden keskellä ja kokevat ristiriitoja jatkuvasti työssään, mikä saattaa tuottaa henkilökohtaista ahdistusta.

Johtajien työn ominaispiirteet ja vaatimukset huomioon ottaen voidaan olettaa, että kuten muillakin ihmisillä, myös johtajilla esiintyy omaan työhön liittyviä pelkoja. Johtamisen pelolla (engl. fear of leadership; Aycan, 2016) tarkoitetaan pelkoa, joka kohdistuu johtotehtäviin hakemiseen ja niiden hoitamiseen sekä johtotehtävien mahdollisiin kielteisiin seurauksiin. Johtajien kokemista peloista olisi tärkeää saada lisää tietoa, koska pelot voivat pahimmillaan johtaa johtotehtävistä kieltäytymiseen tai luopumiseen ja siten lyhentää johtajien työuria. Tämän tutkimuksen toteutushetkellä johtamisen pelkoa ei ole tutkittu suomalaisilla johtajilla ollenkaan ja kansainvälisestikään tieteellistä tutkimusta aiheesta ei ole vielä julkaistu.

Johtotehtäviin hakeutumista on tutkittu lähinnä johtamiseen kohdistuvan motivaation näkökulmasta (Chan & Drasgow, 2001). Motivaatio johtamiseen ei kuitenkaan yksin riitä selittämään sitä, ketkä hakeutuvat johtotehtäviin ja pysyvät niissä (Aycan, 2016). Aycanin (2016) mukaan korkean motivaation lisäksi tarvitaan vähäistä johtamisen pelkoa, jotta yksilö uskaltaa vastaanottaa johtotehtäviä ja myös pysyä niissä. Vaikka ihmisellä olisi korkea potentiaali johtajaksi, hän ei välttämättä halua tarttua tilaisuuteen, kun hänelle tarjotaan mahdollisuutta johtotehtäviin siirtymiseen. Tästä voi esimerkiksi seurata sopimattomampien henkilöiden päätyminen johtotehtäviin, mikä on uhka organisaation menestymiselle. Tästä syystä olisi tärkeää saada lisää tietoa siitä, miksi kaikki eivät halua johtajiksi, vaikka potentiaalia hyväksi johtajaksi löytyisikin. Tällöin potentiaalisia johtajia voitaisiin ohjeistaa ja kannustaa näiden syiden yli ja sopivimmat henkilöt päätyisivät useammin johtotehtäviin.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää millaisia johtamiseen liittyviä pelkoja johtajat tuovat esiin fokusryhmäkeskusteluissa ja sitä kautta lisätä ymmärrystä johtamisen pelon ilmiötä kohtaan. Tutkimuksen on tarkoitus antaa erityisesti uutta tutkimustietoa suomalaisten johtajien kokemien pelkojen sisällöistä, sillä aiempaa tutkimusta aiheesta ei ole tehty. Lisätieto ja ymmärrys peloista mahdollistaisivat esimerkiksi johtajien kokonaisvaltaisemman kouluttamisen ja paremman tuen johtajia kohtaan ja siten samalla helpottaisivat potentiaalisia johtajia käsittelemään heidän uraansa rajoittavia pelkoja.

## **1.1 Johtaminen**

Jotta voidaan ymmärtää johtajien pelkoja, tulee ymmärtää mitä johtaminen tarkoittaa. Eri tutkijat ovat antaneet johtamiselle lukuisia erilaisia määritelmiä, jotka tarkastelevat johtajuutta hieman eri näkökulmista. Määritelmien kirjosta huolimatta voidaan listata neljä keskeistä piirrettä, joiden avulla johtamista voidaan kuvailla yleisellä tasolla (Northouse, 2007). Ensinnäkin johtamisessa on kyse prosessista. Toiseksi johtamiseen sisältyy aina vaikuttamista. Kolmanneksi johtajuus ilmenee jonkinlaisessa ryhmässä, jonka jäseniä yhdistää yhteinen tarkoitus tai tavoite. Viimeiseksi johtamiseen liittyy pyrkimys tavoitteiden saavuttamiseen. Tiivistettynä johtaminen voidaan siis määritellä prosessiksi, jossa johtaja käyttää vaikutusvaltaansa ryhmään, jotta yhteinen tavoite voitaisiin saavuttaa.

Johtamisen käsite jaetaan usein kahteen eri osa-alueeseen: asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen (leadership) (esim. Katz & Kahn, 1978; Rost 1998, Kotter 2013). Asioiden johtamisesta puhuttaessa painotetaan jatkuvuutta ja järjestystä, kun sen sijaan ihmisten johtamisessa korostetaan muutosta, joka toteutetaan ihmisten avulla (Lönngqvist, 2002). Kotterin (1990) määritelmän mukaan asioiden johtamisessa näkyy toiminnan suunnittelu ja voimavarojen arviointi lyhyellä tähtäimellä, kun taas ihmisten johtamisessa korostuu suunnittelu pitkäjänteisemmin yhteisten visioiden ja strategioiden luomisen kautta. Asioiden johtaja myös keskittyy enemmän seuraamaan suunnitelmien toteutumista ja pyrkii esteenä olevien ongelmien ratkaisemiseen. Ihmisten johtaja puolestaan käyttää motivoimista ja innostamista keinoina saavuttaa tavoitteet esteistä huolimatta. Tässä tutkimuksessa lähestytään johtamista ihmisten johtamisen näkökulmasta tutkimalla johtajia, keillä on alaisia. Tutkimuksessa halutaan saada tietoa nimenomaan henkilöiden johtamiseen liittyen, sillä on oletettavaa, että johtajan ja alaisten välinen vuorovaikutus näkyy johtajien kokemissa peloissa. Myös Deloitte'n tekemän vuosittaisen raportin mukaan johtajuus (leadership) nähtiin toiseksi tärkeimpänä inhimillisen pääoman trendinä vuosina

2015 (Global Human Capital Trends, 2015) ja 2016 (Global Human Capital Trends, 2016), mikä osoittaa tutkimusaiheen ajankohtaisuuden.

Johtajien työnkuva on monipuolista ja siihen liittyy useita erilaisia haasteita (Yukl, 2006). Työpäivät ovat usein hektisiä ja pitkiä, ja töitä otetaan myös usein kotiin. Monella johtajalla onkin vaikeuksia unohtaa työtään vapaa-ajalla. Sirpaloituneisuus on tyypillistä johtajien työlle, sillä työ vaatii jatkuvaa siirtymistä tilanteesta toiseen ja työn keskeytyksiä tapahtuu usein. Johtajat joutuvat myös ottamaan paljon vastuuta työssään, ja Mintzbergin (1980) mukaan he toimivat useissa eri rooleissa. Aikapaineet ovat myös yleisiä johtajien työssä ja lisäävät työn psyykkistä kuormittavuutta (Kinnunen, Feldt & Mäkikangas, 2008). Johtajien työn vaativuuden vuoksi on oletettavaa, että johtajilla esiintyy omaan työhönsä liittyviä pelkoja. Tästä huolimatta johtajien kokemista peloista ei ole tehty juurikaan aiempaa tutkimusta. Aiempi johtajien kokemiin pelkoihin tai epäröintiin kohdistuva tutkimus liittyy lähinnä johtajien päätöksentekorohkeuteen (Collins, 2010; Lee & Elliot-Lee, 2006; Malandro, 2009) sekä onnistumisen ja epäonnistumisen pelkoon (Fried-Buchalter, 1997).

## **1.2 Johtamisen pelko**

Pelko on ”epämukava, usein vahva tunne, joka johtuu vaaran ennakoinnista tai sen tiedostamisesta”. Pelko kohdistuu yksilön ulkoisiin kohteisiin ja poikkeaa siten esimerkiksi ahdistuksesta, jonka kohteena ovat yksilön sisäiset ajatukset. (Mish, 1998.) Aycanin (2016) määritelmän mukaan johtamisen pelolla tarkoitetaan ”pelkoja, joita ihmiset tuntevat ja epäröintejä, joita he hautovat mielessään koskien johtotehtävien ja vastuun vastaanottamisesta mahdollisesti aiheutuvia kielteisiä seurauksia”. Johtamisen pelkoa voivat johtajien lisäksi kokea myös muut asiantuntijat, joille johtotehtävät ovat mahdollisia työuran aikana. Johtajilla johtamisen pelko voi pahimmillaan johtaa johtotehtävistä luopumiseen ja asiantuntijoilla se voi aiheuttaa johtotehtävien välttämistä. Ilmiön ymmärtäminen on erittäin tärkeää, sillä sen vaikutus voi ylittää yksilöiden urasuunnitelmien lisäksi heidän hyvinvointiinsa sekä organisaation esimies-alaisuuteen, kun epäsovivat henkilöt päätyvät johtotehtäviin potentiaalisempien henkilöiden niistä kieltäytyessä tai hakeutuessa niistä pois. Johtajaosaaminen on yksi merkittävimmistä tekijöistä organisaation menestymisen kannalta, ja siksi onkin tärkeää, että johtotehtäviin hakeudutaan ja että pätevät johtajat pysyvät tehtävissään.

Aycanin (2016) mallin mukaisesti johtamisen pelkoa voidaan kuvata kolmen ulottuvuuden avulla. Näihin kolmeen ulottuvuuteen hän päätyi tutkimalla johtamiskonsulttien kirjoituksia johtajien mainitsemista peloista sekä fokusryhmähaastatteluja, joihin osallistui vakituudessa työsuhteessa olevia työntekijöitä sekä yliopisto-opiskelijoita. Johtamisen pelko voi koskea

epäonnistumisen pelkoa, vaikeuksien ja ongelmien pelkoa tai työn ja muun elämän tasapainon menettämisen pelkoa. Epäonnistumisen pelolla tarkoitetaan johtajan pelkoa virheiden saamasta huomiosta, pätevyyden todistelusta, kritiikille altistumisesta ja kasvojen menettämisestä. Johtaja voi siis esimerkiksi pelätä joutuvansa naurunalaiseksi, jos hän tekee huonon päätöksen tai jonkin muun virheen työssään. Vaikeuksien ja ongelmien pelko voi näyttäytyä sekä suhteessa itseen että suhteessa muihin. Itseen kohdistuvalla vaikeuksien ja ongelmien pelolla tarkoitetaan pelkoa, joka kohdistuu esimerkiksi työn ongelmien siirtymiseen muualle elämään, omien terveysongelmien ilmenemiseen tai inhimillisyyden menettämiseen. Johtaja saattaa esimerkiksi pelätä työhön liittyvän stressin ja muiden vaikeuksien kielteisiä vaikutuksia omaan terveyteensä, tai hän voi kokea pelkoa tilanteissa, joissa hän joutuu toimimaan omien arvojensa vastaisesti. Vaikeuksien ja ongelmien pelko suhteessa muihin voi puolestaan näyttäytyä pelkona ihmisten epäoikeudenmukaisesta kohtelusta tai ihmisten loukkaamisesta omilla päätöksillään. Johtaja voi esimerkiksi pelätä loukkaavansa alaisiaan omalla toiminnallaan tai ahdistua tilanteissa, joissa hän ei voi miellyttää kaikkia. Työn ja muun elämän tasapainon menettämisen pelko liittyy esimerkiksi vähentyvään aikaan perheen tai läheisten kanssa, oman ajan vähenemiseen ja yksityisyyden menettämiseen sosiaalisessa elämässä. Johtaja voi siis esimerkiksi pelätä työn vievän liian paljon aikaa muulta elämältä ja tällä tavoin vaikuttavan kielteisesti esimerkiksi perhe-elämään.

Aiheen tärkeydestä huolimatta johtamisen pelosta tiedetään hyvin vähän. Suurin osa johtamiseen ja pelkoon liittyvistä tutkimuksista käsittelee pelolla johtamista ja harvoin tarkastellaan johtajien kokemia pelkoja johtajuuteen ja johtamiseen liittyen. Aycanin (2016) johtamisen pelkoa tutkiva tutkimus on ensimmäisiä laatuaan ja Suomessa vastaavaa tutkimusta ei ole tehty ollenkaan. Ei-tieteellisissä lähteissä aihetta on kuitenkin käsitelty jonkin verran viime vuosina. Forbes-sivustolla julkaistussa tekstissä (Gleeson, 2014) on johtajien nähty pelkäävän kritiikkiä, epäonnistumista, päätöksentekoa, yleisölle puhumista sekä vastuuta. Johtamisen ja tiimityöskentelyn kehittämiseen tarkoitettulla sivustolla (Roach, 2017) mainitaan myös kritiikin, epäonnistumisen ja epäsuosion pelko. Lisäksi tekstissä puhutaan aiemmista epäonnistumisista johtuvista johtamisen peloista, virheen tekemisen ja torjutuksi tulemisen pelosta, sekä pelosta, ettei tiedä tarpeeksi tai ettei ole syntynyt johtajaksi. Dave Anderson kirjoittaa blogissaan (2016) johtajien pelkäävän epäonnistumisen lisäksi ”tuntematonta”, eli asioita, jotka eivät ole ennestään tuttuja, sekä omien työpaikkojen ja ihmissuhteiden menettämistä. Muita johtamisen pelkoon kuuluvia asioita nähdään olevan hylätyksi tulemisen (Ball, van Dijek & Mecozzi, 2016) ja vallan menettämisen pelko (Maner & Case, 2015) sekä pelot menestymisestä, arvosteltavaksi joutumisesta, liian suuresta työmäärästä sekä muiden mielipiteistä (Vivian, 2017). Harvard Business Review -julkaisussa (2014) kerrotaan kyselytutkimuksen näyttävän, että toimitusjohtajien ja muiden johtotehtävissä

toimivien suurin pelko on tulla nähdyksi epäpätevänä. Lisäksi he pelkäävät alisuoriutumista sekä näyttävänsä hölmöiltä ja liian haavoittuvaisilta. Tutkimuksen 116 vastaajasta 95 prosenttia koki kuitenkin johtoryhmään kuuluvilla olevan hyvin rajallinen näkemys omista peloistaan. Johtamisen pelon yleisesti puheeksi ottaminen voisi myös lisätä johtajien omaa pohdintaa ja siten tietoisuutta heidän omista peloistaan. Tämänkaltainen tutkimus on siis tärkeää, jotta saadaan selville pelkäävätkö johtajat johtamista ja jos kyllä, millaisia asioita he siinä pelkäävät.

### **1.3 Johtamisen pelko teoreettisista lähtökohdista**

Edellä mainitut johtamisen pelkoa käsittelevät lähteet eivät suurimmalta osin pohjaa tieteelliseen tietoon ja sen vuoksi ilmiötä on hyvä käsitellä myös eri teorioiden näkökulmasta. Johtamisen pelko on psykologinen ilmiö, jota Aycan (2016) lähestyy kolmen eri teorian kautta, ja seuraavaksi näitä teorioita tarkastellaan yksityiskohtaisemmin. Richard Lazaruksen (1991) kehittämä *kognitiivisen arvioinnin teoria* korostaa tilanteesta tehtyjen arviointien merkitystä emootioiden synnyssä. Teorian mukaan yksilön tapahtumille antamat selitykset, tulkinnat ja arviot määräävät sen, millaisia emootioita muodostuu. Nämä kognitiiviset arvioinnit johtavat siihen, että eri ihmiset voivat reagoida eri tavoin samaan tilanteeseen, riippuen siitä näkeekö yksilö tilanteen itselleen uhkana vai mahdollisuutena. Tilanteen kognitiivinen arviointi tapahtuu kahdessa vaiheessa (Lazarus, 2001). Ensimmäiseksi tapahtuvan primaariarvion tarkoituksena on arvioida tilanteen merkityksellisyyttä yksilön päämääriin nähden ja sen hyötyä tai haittaa yksilön hyvinvoinnille. Primaariarviota seuraa sekundaariarvio, jossa tilannetta arvioidaan tarkemmin ja samalla arvioidaan käytettävissä olevia voimavaroja ja keinoja, joiden avulla tilanteesta voidaan selvitä. Teorian mukaan tilanteesta tehtyihin arviointeihin vaikuttavat merkittävästi yksilön aiemmat kokemukset ja minäkäsitys (Lazarus & Folkman, 1984).

Kognitiivisen arvioinnin teorian mukaisesti johtamisen pelkoa voidaan selittää niillä kognitiivisilla tulkinnoilla, joita yksilö liittää johtotehtäviin tai niihin siirtymiseen. Tilanteen arvioinnista riippuen johtotehtävät voidaan nähdä myönteisenä haasteena tai vaihtoehtoisesti uhkana yksilön hyvinvoinnille. Lazaruksen (1991) mukaan pelon ja ahdistuksen tuntemisen taustalla on tilanteen ja sen seurausten kokeminen uhkaavana yksilön hyvinvoinnille. Teorian mukaisesti johtamisen pelko voidaan nähdä johtamisen mahdollisten uhkaavien seurausten ennakoitina. Tällaisia uhkakuvia voivat olla esimerkiksi epäonnistuminen tulosten saavuttamisessa, itseluottamuksen menettäminen epäonnistumisen seurauksena, kasvojen menettäminen muiden edessä, työn ja vapaa-ajan tasapainon menettäminen tai muun haitan

aiheutuminen itselle (Aycan, 2016). Jos tilanne koetaan liian uhkaavana, yksilö saattaa sen seurauksena luopua johtotehtävistään tai kieltäytyä niiden vastaanottamisesta.

*Itseohjautuvuusteorian* (Deci & Ryan, 1985) mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta, jotka ovat pätevyyden, autonomian sekä yhteenkuuluvuuden tunne. Pätevyyden tunteella tarkoitetaan sitä, että yksilö kokee oman toimintansa kykeneväksi ja tehokkaaksi muokatessaan ympäristöään ja toimiessaan tavoitteidensa eteen (Deci & Ryan, 2000). Työympäristössä pätevyyden tunne näyttäytyy tietynlaisena suhtautumisena työn haasteisiin. Pätevyyttä kokevat ihmiset uskovat selviävänsä haasteista, oppivansa uusia taitoja, sopeutuvansa muutoksiin sekä saavuttavansa itselleen asettamia tavoitteitaan (Van den Broeck, Vansteenkiste & De Witte, 2008). Autonomian tunne syntyy, kun ihminen kokee, että hänellä on vapaus valita (Deci & Ryan 2000). Yleensä itse tehdyt valinnat oman toiminnan suhteen antavat tunteen autonomiasta, mutta autonomiaa on myös mahdollista tuntea jos ihminen kokee, että hän pystyy ottamaan omakseen ulkopuolelta tulleet toimeksiannot sekä löytämään niistä merkitystä ja nautintoa (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte & Lens, 2008). Yhteenkuuluvuuden tunne vaatii läheisten suhteiden sitomista muihin, ja sitä voi kokea, kun kahden tai useamman ihmisen välillä on tyydyttävä ja turvallinen suhde, jolloin omia kielteisiä ja myönteisiä kokemuksia voidaan jakaa toisille (Deci ym., 2001).

Kognitiivisen arvioinnin teoriasta poiketen itseohjautuvuusteoria korostaa motivaation osuutta johtamisen pelon hättävissä vaikutuksissa. Itseohjautuvuusteorian mukaan sosiaalinen ympäristö on yhteydessä motivaatioon sen kautta, miten ympäristö vaikuttaa ihmisen pätevyyden, yhteenkuuluvuuden ja autonomian tunteisiin. Itseohjautuvuusteorian mukaan motivaatiolla on selkeä vaikutus lopputulokseen. Motivaatio voi olla sisäistä, jolloin ihminen saa tyydytystä ja hyvää oloa itse toiminnasta (Deci, 1975; Deci & Ryan, 1985). Ulkoisessa motivaatiossa ihmisen toiminnan tarkoitus on toiminnallaan saavuttaa jotain myönteistä tai välttää jotain kielteistä toiminnan ulkopuolella (Deci, 1975). Johtamisen pelon voidaan nähdä vaikuttavan kielteisesti yksilön pätevyyden, yhteenkuuluvuuden ja autonomian tunteisiin. Tällöin teorian mukaisesti johtotehtävien tulkitseminen uhaksi vaikuttaa ihmisen motivaatioon hakeutua tai pysyä johtotehtävissä ja voi siten haitata yksilön optimaalista kehitystä, kasvua ja hyvinvointia.

Edellä mainitut kielteiset tulkinnat voivat johtaa johtotehtävien välttelyyn, niistä kieltäytymiseen tai johtotehtävistä luopumiseen, minkä voidaan nähdä *itsensä vahingoittamisen teorian* mukaisesti itseä vahingoittavana käyttäytymisenä (self handicapping, ks. Jones & Berglas, 1978). Itseä vahingoittavan käyttäytymisen taustalla on halu suojata omaa itsetuntoa epäonnistumisen hetkellä. Itsetuntoa suojatakseen ihminen asettaa esteitä menestymiselleen, jotta epäonnistumisesta voidaan syyttää estettä omien henkilökohtaisten piirteiden sijaan (Elliot &

Church, 2003; Jones & Berglas, 1978). Omien kykyjen puutteen vuoksi aiheutunut epäonnistuminen on itsetunnolle suurempi kolaus kuin muista syistä, kuten yrityksen puutteesta, aiheutunut epäonnistuminen (Covington, 1992). Itseä vahingoittavassa käyttäytymisessä halu suojella itseä mahdollisen epäonnistumisen kielteisiltä seurauksilta on suurempi kuin halu menestyä (Elliot & Church, 2003; Jones & Berglas, 1978). Tällainen käyttäytyminen voi johtaa potentiaaliset johtajat hylkäämään johtotehtävät tai kieltäytymään niistä, jos johtamisen pelko käy voimakkaammaksi kuin halu menestyä.

Näiden kolmen edellä käsitellyn teorian lisäksi myös johtajuuteen liittyvistä teorioista voidaan saada tukea johtamisen pelkoa tarkasteltaessa, sillä tässä tutkimuksessa keskitytään johtajiin, joilla on omia alaisia. *Johtajan ja alaisten välisen vaihtosuhteen teoria* (leader-member exchange theory, LMX) täydentää ymmärrystä alaisen ja johtajan välisestä suhteesta. Teorian mukaan johtajalla voi olla eri laatuja suhteita alaisiinsa (Kalliomaa & Kettunen, 2010). Suhde voi olla muodollinen tai epämuodollinen, riippuen johtajan ja alaisen välisestä vuorovaikutuksesta (Northouse, 2007). Muodollisuuteen ja epämuodollisuuteen vaikuttavat johtajan omat valinnat, joihin taas voivat vaikuttaa tilannetekijät, yksilön ominaisuudet, kilpailukyky, kompetenssi ja luotettavuus (Hackman & Johnson, 2004). Optimaaliseen työskentelyyn pyrittäessä tulisi johtajan pyrkiä muodostamaan sisäryhmiä kaikkien alaistensa kanssa. Tällaisessa suhteessa vallitsee luottamus ja kunnioitus muita kohtaan. (Graen & Uhl-Bien, 1995; Northouse, 2007.) Teorian mukaan tehokkain vuorovaikutusprosessi alaisen ja johtajan välille syntyy, kun he pystyvät muodostamaan kypsän kumppanuussuhteen, jossa molemmat osapuolet voivat nauttia suhteen tuomista etuuksista (Graen & Uhl-Bien, 1995). Koska johtajan ja alaisen suhde on tärkeä ja iso osa esimiestyötä, on syytä selvittää esiintyykö johtajilla siihen liittyviä pelkoja. Nämä pelot tiedostamalla voidaan auttaa johtajia kehittämään osaamistaan, minkä lisäksi voidaan auttaa myös alaisia tukemaan esimiestään.

## **1.5 Tutkimuksen tavoitteet**

Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli saada selville millaisia johtamiseen liittyviä pelkoja johtajat kokevat. Tutkimustieto aiheesta on tarpeellista, koska johtajat ovat organisaation menestymisen kannalta ratkaisevassa asemassa. Johtotehtävien haasteet huomioon ottaen on hyvin todennäköistä, että johtajilla esiintyy omaan työhön liittyviä pelkoja, ja näiden pelkojen sisällöistä olisi tärkeää saada lisää tietoa, sillä johtamisen pelosta ei ole juurikaan tehty aiempaa tutkimusta. Johtamisen pelkoa tutkimalla tuodaan esiin vähän puhuttu aihe ja siten mahdollisesti kannustetaan johtajia puhumaan aiheesta avoimemmin. Johtamisen pelkoon liittyvien tekijöiden tunteminen myös auttaa potentiaalisten johtajien johtotehtäviin hakeutumista ja niissä pysymistä, kun pelkoja voidaan

lähestyä esimerkiksi niitä varten suunniteltujen koulutusten tai tukitoimien kautta. On oleellista myös verrata, miten aiemmin kirjoitettu ei-tieteellinen kirjallisuus on yhteydessä saatuihin tutkimustuloksiin. Tässä tutkimuksessa johtamisen peloista pyrittiin saamaan lisää tietoa johtajien kesken käytyjen fokusryhmäkeskusteluiden avulla, joiden on nähty helpottavan yksityisistä asioista puhumista (Kitzinger & Barbour, 1999) ja jotka siten voivat tuoda uudenlaista tietoa verrattuna esimerkiksi lomakkeilla suoritettuihin kyselyihin.

Tutkimukselle asetettiin seuraava tutkimuskysymys:

1. Millaisia johtamisen pelkoon liittyviä teemoja nousee esiin johtajien keskinäisissä keskusteluissa?

Vaikka laadulliselle tutkimukselle ei ole mielekästä asettaa hypoteeseja, voimme aiemman tutkimuksen, kirjallisuuden ja teorioiden pohjalta olettaa löytävämme osittain aiemmin ilmenneiden pelkojen kanssa yhteneviä pelkoja myös suomalaisilta johtajilta. Aycanin (2016) tutkimuksen mukaan johtajien kokemat pelot kohdistuivat itseen ja muihin kohdistuviin vaikeuksiin ja ongelmiin, epäonnistumiseen sekä työn ja muun elämän epätasapainoon, joten samanlaisia pelkoja voi odottaa löytyvän myös suomalaisilta johtajilta. Teorioiden pohjalta näyttää, että uhkaavaksi koetut ja ennalta arvaamattomat tilanteet, kuten riskinotto tai suuret muutokset sisältyvät johtamisen pelkoon.

## **2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN**

### **2.1 Tutkittavat**

Tutkimuksen aineisto kerättiin syksyllä 2016 osana Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen toteuttamaa Johtamisen pelko –hanketta. Tutkimushanketta rahoittaa Työsuojelurahasto. Tämä tutkimus on hankkeen ensimmäinen esitutkimus, joka suoritettiin yhteistyössä Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun AVANCE-johtamiskoulutuksen kanssa. Aineisto päädyttiin keräämään osana koulutuksen Johtamisen psykodynaamikka –kokonaisuutta, sillä tutkimuksen aihepiirin katsottiin sopivan hyvin osaksi kyseistä kurssia. Kurssilaisille toimitettiin etukäteen tutkimustiedote, jossa selvennettiin kuka tutkimuksen järjestää, kuka rahoittaa sen ja mikä on tutkimuksen tarkoitus ja toteuttamistapa. Tiedotteessa käsiteltiin myös eettisten kysymysten

huomioimista tutkimuksessa. Tiedotteessa kerrottiin tutkimuksen luottamuksellisuudesta ja siitä mihin aineistoa käytetään ja ketkä sitä käsittelevät. Kurssilaisia tiedotettiin myös heidän oikeudestaan kieltäytyä tutkimukseen. Kaikki päättivät osallistua ryhmäkeskusteluihin. Osallistujille luvattiin palautetta tuloksista keväällä 2017. Tutkimukseen osallistui yhteensä 17 johtajaa, joista 53 prosenttia oli miehiä (n = 9) ja 47 prosenttia naisia (n = 8). Yhteistä kaikille tutkimukseen osallistuneille johtajille oli se, että heillä oli tutkimuksen toteutushetkellä omia alaisia. Tutkittavien muista taustatekijöistä ei ole saatavilla tietoa, sillä kyseessä oli pienimuotoinen pilottitutkimus ja tutkittavien anonymiteettiä haluttiin suojella. Tämän tutkimuksen aineistonkeruun yhteydessä järjestettiin kaksi fokusryhmäkeskustelua myös asiantuntijoille, joilla ei ole omia alaisia, mutta joiden uranäkymissä olisi mahdollisuus edetä johtamistehtäviin. Tässä tutkimuksessa keskityttiin kuitenkin vain niihin johtajiin, keillä on omia alaisia.

## 2.2 Menetelmät

Tutkimus toteutettiin fokusryhmäkeskusteluina neljässä eri ryhmässä, joista kolmessa oli neljä osallistujaa ja yhdessä viisi. Ryhmät haluttiin pitää pieninä, jotta kaikilla osallistujilla olisi tarpeeksi tilaa puhua. Suurin ryhmä koostui kolmesta miehestä ja kahdesta naisesta. Muissa ryhmissä oli kussakin kaksi miestä ja kaksi naista. Ennen ryhmäkeskustelun aloittamista jokaiselle ryhmän osallistujalle annettiin seuraava esitehtävä:

”Pohdi omaan johtotehtävääsi liittyviä asioita, jotka aiheuttavat sinulle ajoittain huolta tai negatiivisia tunteita (esimerkiksi ahdistuneisuutta, pelkoa). Pyydämme Sinua nyt listaamaan näitä lyhyesti alla olevaan tilaan.”

Kirjoittamisen jälkeen pienryhmät kokoontuivat kukin omaan tilaansa keskustelemaan kirjoittamistaan teemoista. Tutkijat toivat tilaan nauhurin, mutta poistuivat keskustelun ajaksi, jotta eivät olisi keskustelun aikana muistuttamassa keskustelijoita tutkimusympäristön läsnäolosta. Tämän tarkoituksena oli saada aikaan vapaampaa keskustelua osallistujien välillä, sillä tutkijan läsnäolo saattaisi aiheuttaa sosiaalisesti suotavampia vastauksia. Ryhmäkeskustelun tehtävänanto oli seuraava:

”Keskustele ryhmän jäsenten kanssa kirjaamistasi kielteisistä ajatuksista ja tunteista johtotehtäviin liittyen. Osallistu keskusteluun tavalla, jolla saat myös muilta ryhmäläisiltä

selville, millaisia ajatuksia ja tunteita he kirjasivat esitehtävään. Tuokaa myös vapaasti esille ryhmäkeskustelun aikana heräviä ajatuksia.”

Keskustelujen pituus vaihteli 55 ja 65 minuutin välillä (ka = 61, kh = 4,19). Kaikki ryhmäkeskustelut nauhoitettiin ääninauhurilla. Keskustelut äänitettiin videotallennuksen sijasta, koska tämän tutkimuksen mielenkiinnon kohteena olivat ryhmäkeskustelujen asiasisällöt, eivätkä niinkään keskustelijoiden eleet tai muu vastaava sanaton viestintä. Tutkittaville annettiin aineiston litterointivaiheessa pseudonyymit eli peitenimet, jotta heitä ei ole mahdollista tunnistaa aineistosta. Litteroidusta puheesta, jossa tutkittavat mainitsivat omien yritysten tai kuntien nimiä, jätettiin nimet mainitsematta anonyymiteetin säilyttämiseksi.

### **2.3 Fokusryhmäkeskustelu tutkimusmenetelmänä**

Fokusryhmäkeskustelu on laadullinen tutkimusmenetelmä, jonka tarkoituksena on tutkia tiettyä aihepiiriä avoimien ryhmäkeskusteluiden avulla (Marková, Linell, Grossen, & Orvig, 2007). Denscomben (2003) mukaan fokusryhmällä on kolme keskeistä ominaispiirrettä. Ensinnäkin fokusryhmä keskittyy ennalta määriteltyyn aiheeseen ja kaikkia ryhmän jäseniä yhdistää tieto tästä mielenkiinnon kohteena olevasta aiheesta. Toiseksi fokusryhmässä korostetaan ryhmän merkitystä tiedon saamisen keinona. Ryhmän vuorovaikutus nähdään siis oleellisena tekijänä, joka mahdollistaa uusien ajatusmallien muodostumisen. Kolmanneksi fokusryhmässä tutkijan eli keskustelun moderaattorin rooli jää vähäiseksi verrattuna esimerkiksi yksilöhaastatteluun, ja se rajoittuu lähinnä vuorovaikutuksen säätelyyn ja keskustelun synnyn helpottamiseen. Valtosen (2005) mukaan fokusryhmäkeskustelu eroaa fokusryhmähaastattelusta siten, että haastattelussa tutkijalla on aktiivisempi rooli kysymysten esittäjänä ja haastattelun moderaattorina. Fokusryhmäkeskustelussa tutkija on puolestaan tietoisesti taka-alalla keskustelusta tai ei ole keskustelutilanteessa ollenkaan paikalla. Tämän tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin fokusryhmäkeskustelulla, jossa tutkija poistui huoneesta tehtävänannon jälkeen.

Fokusryhmäkeskustelun merkittävimpiä etuja tutkimusmenetelmänä on sen tarjoama mahdollisuus kerätä dataa isommalta joukolta ihmisiä lyhyemmässä ajassa, verrattuna esimerkiksi yksilöhaastatteluihin (Morgan, 1997). Ryhmäkeskustelut ovat myös luontevampia tilanteita kuin yksilöhaastattelut, sillä ne muistuttavat enemmän arkipäiväistä ihmisten välistä keskustelua (Wilkinson, 2004). Fokusryhmäkeskusteluiden ajatellaan monesti rajoittavan osallistujien kertomista, jolloin henkilökohtaisista asioista ei uskalleta puhua ryhmän kuullen. Todellisuudessa fokusryhmien on kuitenkin havaittu sopivan hyvin myös arkaluontoisten aiheiden tutkimiseen ja

ryhmäkeskustelu voi jopa helpottaa näiden asioiden esille tuomista (Kitzinger & Barbour, 1999). Markován ym. (2007) mukaan fokusryhmien käyttö sopii hyvin tutkimuksen alkuvaiheisiin, kun halutaan luoda hypoteeseja ja tutustua sellaiseen uuteen tutkimusaihepiiriin, josta ei ole aiempaa tutkimustietoa saatavilla. Tällaisissa tapauksissa ryhmäkeskustelut ovat usein suhteellisen strukturoimattomia ja esitetyt kysymykset avoimia. Keskusteluissa esiin nousseita ideoita ja hypoteeseja voidaan tutkimuksen myöhemmissä vaiheissa testata lisää muilla tavoin, kuten kyselylomakkeiden ja haastatteluiden avulla. Fokusryhmäkeskustelu sopii hyvin tähän pilottitutkimukseen, sillä tarkoituksena on saada tietoa johtamisen pelosta, josta ei ole juurikaan aiempaa tutkimustietoa. Tutkimuksella saatua tietoa voidaan jatkossa syventää esimerkiksi kyselylomakkeiden avulla.

## **2.4 Aineiston analysointi**

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan lähestyä kolmella eri tavalla: teorialähtöisesti, aineistolähtöisesti tai teoriaohjaavasti (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Teorialähtöisessä analyysissä tutkimuksen analyysi perustuu johonkin olemassa olevaan teoreettiseen viitekehykseen, jolloin tavoitteena on yleensä tämän teorian testaaminen. Aineistolähtöinen analyysi tapahtuu aineiston ehdoilla niin, ettei teoria ohjaa tutkimusta vaan pyrkimyksenä on teorian rakentaminen aineiston lähtökohdista. Teoriaohjaava analyysi etenee aineiston ehdoilla kuten aineistolähtöinen analyysikin. Erona näillä kahdella analyysitavalla on se, että teoriaohjaavassa analyysissä aineistoa sovitetaan jo olemassa olevaan teoriaan ja sen käsitteisiin, kun taas aineistolähtöisessä analyysissä käsitteet luodaan aineistosta. Teoriaohjaavassa tutkimuksessa pyrkimyksenä ei ole uuden teorian luominen vaan tarkoituksena on etsiä teoriasta selityksiä ja vahvistusta tulkintojen tueksi, ja näin ollen saada uusia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen. Tämän tutkimuksen aineiston analysoinnissa käytettiin teoriaohjaavaa analyysitapaa. Johtajien puhetta peloista ja muista kielteisistä tunteista analysoitiin käyttämällä apuna olemassa olevaa tietoa ja käsitteitä, joita Aycanin (2016) johtamisen pelon teoria tarjoaa.

Aineiston analysointi aloitettiin litteroimalla nauhoitetut fokusryhmäkeskustelut kirjalliseen muotoon. Keskustelujen litterointi suoritettiin sanatarkalla tasolla ja litteroidun aineiston yhteenlasketuksi pituudeksi tuli 114 sivua (Times New Roman -fontti, fonttikoko 12, riviväli 1). Analyysin ensimmäisessä vaiheessa tutkijat käsittelivät aineistoa itsenäisesti. Aineistoa lähdettiin analysoimaan tutustumalla siihen ensin kuuntelemalla keskustelujen ääninauhoitteet läpi ja tämän jälkeen huolellisesti lukemalla aineistoa useaan kertaan läpi. Aineistosta poimittiin ylös kaikki ilmaisut, joissa johtajat tuovat esille pelkoja tai muita työhönsä liittyviä negatiivisia tunteita. Näistä

ilmaisuista luotiin pelkistetyt ilmaisut, joiden avulla lähdettiin pohtimaan aineistossa esiintyviä pääteemoja (ks. Taulukko 1). Esiin nousseista teemoista ja niiden sisällöistä keskusteltiin yhdessä ja niiden perusteella muodostettiin 15 erilaista alustavaa sisältöluokkaa.

Seuraavassa vaiheessa pelot luokiteltiin itsenäisesti näihin 15 luokkaan, joihin oli yhdessä päädytty aiemmassa vaiheessa. Tämän jälkeen luokitteluja vertailtiin yhdessä. Tässä vaiheessa havaittiin osan pelkoluokista jäävän liian suppeiksi, ja osan puolestaan niin laajoiksi, että luokka ei enää kuvastanut riittävän hyvin johtajien kokemia pelkoja. Tässä vaiheessa luokittelun avuksi otettiin mukaan Aycanin (2016) johtamisen pelon malli, joka sisältää kolme ulottuvuutta: epäonnistumisen pelko, työn ja muun elämän epätasapainon pelko sekä vaikeuksien ja ongelmien pelko. Vaikeuksien ja ongelmien pelko voidaan edelleen jakaa pelkoon suhteessa itseen tai suhteessa muihin ihmisiin. Aineistosta muodostetut luokat pyrittiin asettamaan näiden johtamisen pelon ulottuvuuksien alle. Yhdessä pohtimisen jälkeen päädyttiin yhdistämään osa luokista ja jakamaan osa luokista pienempiin luokkiin, kunnes lopulta päädyttiin 13 eri sisältöluokkaan. Taulukko 1 havainnollistaa esimerkkien avulla fokusryhmäkeskustelujen sisällönanalyysia.

Pelot luokiteltiin jälleen itsenäisesti uusien luokkien mukaisesti. Tämän jälkeen luokitteluja verrattiin ja niistä laskettiin rinnakkaisreliabiliteetti eli samalla tavalla luokiteltujen vastausten prosenttiosuus. Koko aineistosta yhteenlaskettu rinnakkaisreliabiliteetti oli 76 prosenttia. Lopuksi niistä peloista, jotka oli luokiteltu eriäviin luokkiin, keskusteltiin ja sovittiin yhdessä, mihin luokkaan ne kuuluvat, siten että luokittelusta oltiin lopulta täysin samaa mieltä.

Taulukko 1. Esimerkki fokusryhmäkeskustelujen teoriaohjaavasta sisällönanalyysistä

	<b>Alkuperäinen ilmaus</b>	<b>Pelkistetty ilmaus</b>	<b>Alustava sisältöluokka</b>	<b>Lopullinen sisältöluokka</b>
Ryhmä 1, Nainen 1	<i>”Ja sit kun pitäis olla hienotunteinen ja sit taas, että meitähän lakikin jo velvoittaa, että pitää puheeksi ottaa. - - Ettei voi niinkö... Mä en voi sitä ongelmaa lakasta mihinkään maton alle, vaan mun on pakko reagoida siihen.”</i>	Ongelmien ottaminen puheeksi	Henkilöstöjohtaminen	Viestintä, vuorovaikutus ja palautteenanto
Ryhmä 2, Nainen 1	<i>”Sit on ajan myötä tullut näitä asiantuntijaorganisaatioita, ja mä sanon et niitä asiantuntijoita on kaikkein haastavin johtaa.”</i>	Asiantuntijoiden johtaminen	Henkilöstöjohtaminen	Alaisten tukeminen
Ryhmä 1, Mies 2	<i>”Ja sitten mä joudun käyttää sitä omaa aikaani, mitä säkin mainitsit siinä jo, että se oma ajankäyttö on muutenkin tiukalla, niin sit sulla menee omaa aikaa semmoseen minun mielestä turhaan.”</i>	Ajankäyttö turhaksi koettuihin asioihin	Ajankäyttö	Omat vahvuudet eivät pääse käyttöön
Ryhmä 1, Nainen 2	<i>”...mua ei nyt ahdistakaan se, että joutuu olemaan laajojenkin porukoiden ees, paitsi sit kun pitää puhuu ruotsii. - - Siis eikä se et ei pidä puhuu ruotsii, vaan esiintyy ruotsiksi.”</i>	Esiintyminen ruotsiksi	Esiintyminen	Omien taitojen riittämättömyys

### 3 TULOKSET

Tuloksia esitellessä kyseessä olevaan johtajaan viitataan lyhenteellä (esim. R3 M1), josta ensimmäinen osa kertoo fokusryhmäkeskustelun numeron ja toinen osa viittaa henkilöön ja kertoo johtajan sukupuolen (M = mies, N = nainen). Tämän tutkimuksen fokusryhmäkeskusteluissa johtajat mainitsivat yhteensä 240 johtamiseen liittyvää pelkoa tai muuta kielteistä tunnetta, jotka jaettiin 13 sisältöluokkaan (ks. Taulukko 2). Aineistosta oli havaittavissa se, että suoranaisista peloista johtajat eivät puhuneet kovinkaan usein. Pelosta useammin puhuttiin tekijöistä, jotka ahdistavat, ärsyttävät tai aiheuttavat huolta johtajan työssä. Johtajat toivat myös välillä itse esiin sen puheessaan, että he eivät kokeneet varsinaista pelkoa vaan jotain muuta kielteistä tunnetta. Kaikki vastaukset, jotka sisälsivät kielteisiä tunteita, on käsitelty tuloksissa.

*“Niin, en mä nyt tiää, ehkä se nyt ei oo ahdistuneisuutta tai pelkoa, mut onhan ne semmosii vaikeita tilanteita. ” (R1 N2)*

*”Sinällää ei se nyt mikään varsinaine huoli tai pelko oo, mutta et kyllähän sen kokee, meikäläinen yheks tämmöseks isommaks vastuualueeks sinällään sen, että pitäis pystyä sitä tulevaisuutta hahmottamaan jollakin tavalla. ” (R1 M1)*

Taulukko 2. Johtamisen pelon ulottuvuuksien ja sisältöluokkien jakautuminen fokusryhmäkeskusteluissa

Johtamisen pelon ulottuvuus	% (n)	Sisältöluokka	% (n)	Sisällön kuvaus	Esimerkki
Epäonnistumisen pelko	13,8 (33)	Vastuu ja riskit	13,8 (33)	- Vastuun kantaminen - Riskit ja niiden seuraukset	<i>”Tavallaan se että sun pitää koko ajan olla askeleen edellä ja aattelee että mikä on se seuraava mikä prakaa”</i>
Vaikeuksien ja ongelmien pelko (suhteessa itseän)	35,8 (86)	Omien taitojen riittämättömyys	9,6 (23)	- Haastavat tilanteet, joissa omat taidot joutuvat koetukselle	<i>”Kyllä monesti mieltii sitäkin tai sillä tavalla on vähän huolissaanki, että miten itekään niinkö kohta enää pysyy perässä”</i>
		Omat vahvuudet eivät pääse käyttöön	7,1 (17)	- Ajan kuluminen turhaksi koettuihin asioihin - Työtehtävät, joita ei haluaisi hoitaa	<i>”Yksi juttu mikä mua niin kun todella paljon, tuo ongelmia on se, että tässä joutuu olemaan myös sihteeri. Eli tekemään sellaisia asioita, joita mä en jollain tavalla näe, että mun pitäis tehdä”</i>
		Omien arvojen vastainen toiminta	7,1 (17)	- Omien arvojen piilottaminen - Muutokset, joihin ei itse usko	<i>”Ja sehän on raskastakin vielä, et sit pitää niellä ne omat [arvot]... Siis et ne ei sais heijastua siinä omassa - - esimiestyössä tai puheessa...”</i>
		Ristitulessa toimiminen	5,4 (13)	- Vastakkaisten odotusten välissä toimiminen	<i>”Sun pomo vaatii johtotasolta tiettyjä asioita, ja sit kaikki alaiset vaatii tiettyjä asioita”</i>

Taulukko 2. jatkuu

Johtamisen pelon ulottuvuus	% (n)	Sisältöluokka	% (n)	Sisällön kuvaus	Esimerkki
		Resurssien puute	4,2 (10)	- Ajan puute - Työvälineiden puute - Henkilökunnan puute	<i>”Asiat muuttuu ja tavoitteet muuttuu, ja työkalupakki ei välttämättä muutu, niin siinä kanssa koen vähän turhaumaa.”</i>
		Vertaistuen puute	2,5 (6)	- Yksinäisyys työssä - Ei paikkaa, missä tuoda ajatuksiaan esille	<i>”Joskus oli vähän semmonen yksinäinenkin olo, että kun ei ollu sitä vertaistukea, että kenen kanssa [keskustelisi].”</i>
Vaikeuksien ja ongelmien pelko (suhteessa muihin)	49,2 (118)	Alaisten tukeminen	17,9 (43)	- Riittävän tuen tarjoaminen alaisille - Henkilöstön sairaudet	<i>”Joskus mietin just sitä, että riittääkö mun aikani jokaiselle ihmiselle niin kuin he odottavat.”</i>
		Viestintä, vuorovaikutus ja palautteenanto	15,4 (37)	- Väärinymmärrykset - Ristiriidat ja erimielisyydet - Palautteenantotilanteet	<i>”Mää oon aatellu kanssa, että tätä ristiriitatilanteiden hoitoa, ni ihan ensimmäisenä. Et se on paitsi yhä ärsyttävää, ni se on myöskin vaikeeta.”</i>
		Omistajien ja hallituksen toiminnasta aiheutuvat haasteet	5,8 (14)	- Omistajien oman edun tavoittelu - Hallituksen ja omistajien osaamattomuus	<i>”Semmoisia mielenkiintoisia tilanteita hallituksen kokouksessa, kun se omistajan edustaja saattaa tulla sinne heittelemään omia mielipiteitään täysin ilman mitään vastuuta, niin se tuo sitä ristiriitaa siihen että.”</i>

Taulukko 2. jatkuu

<b>Johtamisen pelon ulottuvuus</b>	<b>% (n)</b>	<b>Sisältöluokka</b>	<b>% (n)</b>	<b>Sisällön kuvaus</b>	<b>Esimerkki</b>
		Luottamus	5,4 (13)	- Luottamuksen menettäminen - Sopiva luottamuksen määrä alaisiin	<i>”Ja sulla tulee se ajatus siitä, et sä et enää voi luottaa tohon ihmiseen sata prosenttisesti, nii se on kyllä tosi, siit on vaikee lähtee korjaamaan”</i>
		Henkilöstön motivointi muutoksissa	4,6 (11)	- Alaisten motivoiminen muutoksissa - Kielteisenä koettujen muutosten esittäminen myönteisenä alaisille	<i>”No mul oli sitte tässä viel tää yleensäkki muutosten läpivienti. Niin, en mä nyt tiää, ehkä se nyt ei oo ahdistuneisuutta tai pelkoa, mut onhan ne semmosii vaikeita tilanteita. Saada ne porukat mukaan.”</i>
		Organisaatiokulttuurin johtamiseen liittyvät haasteet	1,3 (3)	- Organisaatiokulttuurin muuttamisen vaikeus	<i>”Viel joku aika sitten sektorilla, jolla minä työskentelen, ni aika tyypillistä et ei näistä nyt puhuta, ei näihin nyt ruveta kiinnittämään huomioita. Ja sit ko ne on saanu jatkoa siellä vuosia. - - Ni sillä uudella esimiehellä on tosi kova paikka sitte, ja hän saa heti semmosen huonon karman kun hän rupee [tekemään muutoksia]...”</i>

### 3.1 Epäonnistumisen pelko

Tutkittavat johtajat mainitsivat epäonnistumiseen liittyviä pelkoja 33 kertaa, joten epäonnistumisen pelko muodosti yhteensä 13,8 % kaikista peloista. Nämä kaikki pelot liittyivät vastuun kantamiseen ja riskien ottoon, joten ne luokiteltiin kuuluvaksi yhteen sisältöluokkaan.

#### Vastuu ja riskit

Tähän luokkaan sisältyi niitä pelkoja, joissa johtajat toivat esiin kielteisiä tunteuksiaan koskien muun muassa taloudellisen ja juridisen vastuun kantamista sekä vastuuta henkilöstön hyvinvoinnista ja työpaikoista.

*“Meillä on ollu raskaita yt:tä nyt neljä vuotta niin noita asioita miettii väkisinkin, ja sitten tietysti aika paljon kun mun vastuulla on uusien liiketoimintojen perustaminen ja kasvattaminen, niin väkisinkin ajattelee sitä kautta, että tää homma jos ei toteudu niin seuraava juttu on, että seuraavan kvarterin lopussa ruvetaan miettimään, et kuinka paljon vähennetään. Niin kyl mä otan sen hyvin vakavasti ja koen siitä (...) paineita.” (R4 M3)*

Johtajat toivat esiin myös pelkoja liittyen riskeihin ja niistä seuraaviin mahdollisiin kielteisiin seurauksiin.

*”Taikka sitten sulla on vielä isompi juttu, että pitäis tehdä pitkäaikasia strategioita, mutku et sä tiedä että mitkä on ne perusfundamentit. En voi sanoa, että ahdistuneisuutta tai pelkoa, siihen nyt on tottunut kun ikäni ollut yksityisellä puolella. Varmaan se, että mä joudun ottamaan yrityksen ja vastaamaan isoista riskeistä. Ja tekemään liiketoimintapäätöksiä, johon sitoutuu miljoonia euroja - - ja joskus satojakin miljoonia, ja tavallaan ne on pitkäkestoisia ja jos vaikka hommat menee poskelleen, niin niistä saattaa tulla sitten konkurssi taikka jotain muuta.” (R2 M2)*

Johtajat toivat fokusryhmäkeskusteluissa esiin sen, että johtajien työhön liittyy väistämättä monenlaista vastuun kantamista ja riskinottoa. Johtajien puheesta käy ilmi, että he kantavat vastuuta suurista asioista ja sitä kautta heidän päätöksillään ja toiminnallaan on merkittävä vaikutus organisaatiolle sekä henkilöstön ja asiakkaiden hyvinvoinnille. Juuri nämä oman toiminnan laajamittaiset vaikutukset aiheuttivat usealle johtajille pelkoa ja muita kielteisiä tunteita.

### 3.2 Vaikeuksien ja ongelmien pelko

Johtamisen pelon toinen ulottuvuus on vaikeuksien ja ongelmien pelko, jonka havaittiin olevan tässä tutkimuksessa suurin ulottuvuus, sillä siihen kuului yhteensä 85 % (n = 204) kaikista mainituista johtamisen peloista. Vaikeuksien ja ongelmien pelko voidaan jakaa johtamisen pelon mallin (Aycan, 2016) mukaisesti joko vaikeuksien ja ongelmien pelkoon suhteessa itseen tai toisiin ihmisiin. Itseen kohdistuvat pelot muodostivat 35,8 % (n = 86) kaikista mainituista peloista. Toisiin kohdistuva vaikeuksien ja ongelmien pelko puolestaan kohdistuu esimerkiksi muiden tunteiden loukkaamiseen omilla päätöksillä tai ihmisten epäoikeudenmukaiseen kohteluun. Toisiin kohdistuvat pelot muodostivat lähes puolet (49,2 %, n = 118) kaikista mainituista peloista.

#### 3.2.1 Vaikeuksien ja ongelmien pelko suhteessa itseen

Vaikeuksien ja ongelmien pelko suhteessa itseen jakautui kuuteen sisältöluokkaan, joita ovat omien taitojen riittämättömyys, omat vahvuudet eivät pääse käyttöön, omien arvojen vastainen toiminta, ristitulesa toimiminen, resurssipula sekä vertaistuen puute.

##### **Omien taitojen riittämättömyys**

Suurin osa itseen liittyvistä vaikeuksien ja ongelmien peloista kohdistui omien taitojen riittämättömyyteen. Tähän sisältöluokkaan kuuluvat pelot muodostivat 9,6 % (n = 23) kaikista aineiston peloista. Tähän luokkaan lajiteltiin pelot, jotka kuvasivat johtajan omaa kokemusta omien taitojen riittämättömyydestä. Tällaisiksi laskettiin muun muassa kommentit, joissa johtajat kuvasivat haastavan tilanteen uhkaavana tai mainitsivat suoraan, etteivät he koe omien taitojensa riittävän tietyissä tilanteissa, joita heidän työnsä vaatii.

*“Koska joistain syistä ne alaiset haluaa semmosta määrättyä ohjetta tai, että luottaa siihen, että kyllä se pomo tietää et mihin päin me ollaan menossa. Sit sitä on ite, vaikka johtoryhmissä ja muissa keskustellaan ja niin edelleen, ni silti joutuu tekee tällaisia näin, että tota tonne mennään. - - Jotenkin tuntuu, et eiks ne hoksaa sitä, että emmä tiedä yhtään sen enempiä kun nekään ja sitten odottaa, et mä tulisin kertomaan niille, että maailma pelastuu kun me lähetään tuonne.” (R1 M1)*

Haastavia tilanteita, joita johtajat toivat fokusryhmäkeskusteluissa esiin, olivat muun muassa esiintyminen vieraille tai suurelle yleisölle, esiintyminen eri kielellä, vaikeiden ristiriitatilanteiden hoitaminen sekä päätösten tekeminen ilman riittävää tietoa kaikista päätökseen vaikuttavista tekijöistä. Näissä tilanteissa johtajat kokivat omien taitojensa olevan koetuksella ja tämän takia tilanne koettiin ahdistusta tai pelkoa aiheuttavana.

### **Omat vahvuudet eivät pääse käyttöön**

Johtajat toivat fokusryhmäkeskusteluissa esiin tilanteita, joissa keskeisimmäksi kielteisiä tunteita aiheuttavaksi tekijäksi nousi esiin se, että johtajat kokivat omien vahvuuksiensa valuvan hukkaan. Tähän luokkaan kuului 7,1 % (n = 17) kaikista aineiston peloista. Johtajat kokivat turhautumista siitä, että heidän vahvuutensa eivät pääse käyttöön, eivätkä he voi keskittyä siihen, missä he kokevat taitojensa tulevan parhaiten käyttöön. Yleisin syy tähän oli se, että ajan koettiin kuluvan turhaksi koettuihin asioihin. Johtajat kokivat, että he joutuvat työssään tekemään sellaisia työtehtäviä, joiden ei pitäisi kuulua heille ollenkaan, ja tämän takia heidän omat vahvuutensa eivät pääse käyttöön.

*“Mutta yksi juttu mikä mua niin kun todella paljon, niin ku tuo ongelmia on se, että tässä joutuu olemaan myös sihteeri. Eli tekemään sellasia asioita, joita mä en jollain tavalla näe, että mun pitäis tehdä. Eli mun päivät menee siihen, että mä hyväksyn matkalaskuja, hyväksyn lomiam ynnä muuta sitä sun tätä eli kuus seitkyt prosenttia ajasta menee ihan sellaseen hukkatyöhön - - ja jotenkin tuntuu hölmöltä, että kuitenkin ns. iso palkkainen henkilö tekee sellaista jonka vois tehdä joku ihan muu.” (R2 M1)*

*“Ja sen mäkin oon monta kertaa sanonu, et jos mä saisin hoitaa mun oman duunin, ni mä oisin hirveen, mul ei olis huolen häivää.” (R3 N1)*

### **Omien arvojen vastainen toiminta**

Omien arvojen vastaiseen toimintaan liittyvät pelot muodostivat 7,1 % (n = 17) kaikista aineiston peloista. Tähän luokkaan luokiteltiin kuuluvaksi ne kommentit, joissa johtajat toivat esiin omien arvojensa olevan ristiriidassa heiltä odotetun toiminnan kanssa. Tällaisia tilanteita aiheutti useimmiten johtajien omien arvojen ristiriidassa oleminen hänen edustamansa organisaation arvojen kanssa. Tällöin johtaja joutuu piilottamaan ainakin osittain oman arvomaailmansa omassa työssään, minkä moni johtaja koki kielteisenä asiana.

*“Toi yleensäkin, tavallaan vähän niikö omien arvojen vastainen toiminta, et sun pitää tehdä niitä asioita sen takia, et tää nyt on meidän linja ja näin tehään ja näin on aikasemmin tehty ja et nää on nää pelimerkit, mitkä mulle on annettu. - - Mut sit ite ei oookkaan ihan sinut sen ratkasun kanssa. - - Ja omat arvot ehkä menee toiseen suuntaan, ni se on kyl tosi haastavaa.”*

(R1 N2)

Johtajat kokivat myös vaikeana sellaisten muutosten läpiviemisen, joihin he eivät itse usko. Esimerkiksi rahoituksen vähentäminen aiheutti tilanteita, joissa kielteisenä koettujen muutosten toteuttaminen oli välttämätöntä.

*“Haaste siinä on tietysti se, että mun pitäisi johtajana pystyä viemään sitä organisaatiota kohti jotain sellaista muutosta, johon mä en itse usko. Ja mä en tiedä että pystyykö johtamaan enää organisaatiota jos ei itse usko siihen malliin.”* (R2 N1)

### **Ristitulessa toimiminen**

Ristitulessa toimimiseen liittyvät pelot kuvasivat tilanteita, joissa johtajat joutuivat toimimaan kahden eri tahon aiheuttamassa ristitulessa. Tällaisia pelkoja johtajat mainitsivat 13 kertaa eli luokka muodosti 5,4 % kaikista aineiston peloista. Johtajat kokivat kielteisiä tunteita ristitulessa toimimisesta tilanteissa, joissa ihmiset, tilanteet tai jotkin muut tekijät asettivat vastakkaisia odotuksia johtajalle.

*“Mitä asioita nyt sitten itseä huolettaa, niin tietysti se, että kun tää on julkisen sektorin organisaatio. Niin mehän eletään aikamoisessa jatkuvassa muutoksessa, no varmasti kaikki organisaatiot elää, mutta tässä on vielä oikeestaan se, semmonen samanaikainen paine, että pitää erittäin rankasti vähentää rahoitusta ja uudistaa toimintaa samaan aikaan.”* (R4 M1)

Edellisessä esimerkissä johtaja kuvaa ristitulta rahoituksen vähentämisen ja liiketoiminnan uudistamisen välillä. Tällaisia rahoituksen vähentämiseen liittyviä tilanteita mainitsivat myös muut johtajat, mutta kuitenkin selvästi yleisin ristitulessa toimimisen pelko liittyi tilanteisiin, joissa eri ihmiset aiheuttivat johtajalle vastakkaisia odotuksia. Usein näissä tilanteissa johtaja koki olevansa alaisten ja oman esimiehensä tai yrityksen johtoryhmän asettamien odotusten välissä, kuten seuraava esimerkki osoittaa.

*“Ja onhan siinä se, varsinkin tämmönen niin kun väliesimiehen rooli on, on tosi vaikee, kun siit tavallaan hirveen monesti alaiset tai nää työntekijät, kun niilt kysyy, ni ne on sitä mieltä, et esimiehen tärkein tehtävä on pitää heidän puoliaan. - - Ja sitte toisaalta esimieshän on työnantajan edustaja. - - Ni ne joskus ei millään mätsää ne työntekijöiden ja työnantajan intressit.” (R3 N2)*

### **Resurssien puute**

Resurssien puutteeseen liittyvät pelot muodostivat 4,2 % (n = 10) aineiston peloista. Tähän luokkaan luokiteltiin kuuluvaksi kaikki resurssien vähäisyyteen liittyvät pelot. Yleinen kielteisiä tunteita aiheuttava tekijä johtajien työssä oli ajanpuute.

*“...mikä mua ahdistaa tai tulee negatiivisia tunteita, ni yleensä oma ajankäyttö, että miten se oma riittämättömyys tulee välillä.” (R1 N1)*

Johtajat kuvasivat ajanpuutteen lisäksi haasteita, jotka liittyivät henkilöstön vähäisyyteen ja markkinoiden puutteeseen. Johtajat puhuivat myös erilaisten konkreettisten työvälineiden puutteesta. Esimerkiksi tietojärjestelmien mainittiin olevan vanhentuneita. Lisäksi henkilöstön osaamisen riittävydestä kannettiin huolta, mikä tulkittiin myös kuvaavan resurssien puutetta.

*“Ja sitten tietysti niinku kaikilla toimialoilla, mut mä mietin et meidän toimiala etenkin, niin muutosvauhti on tosi kova, niin kyl mä sitä mietin paljon, et pystytääks me sit muutoksen tahdissa ja onks meidän ihmisten osaaminen riittävällä tasolla.” (R4 M3)*

Resurssien puute vaikutti aiheuttavan johtajille kielteisiä tunteita erityisesti sen takia, että he kokivat resurssien riittämättömyyden estävän heitä tekemästä työtä siten kuin he haluaisivat sitä tehdä. Esimerkiksi markkinoiden vähäisyys esti eräällä johtajalla tulostavoitteiden saavuttamista, kun taas toisaalta henkilöstön vähäisyys vaikeutti toisella johtajalla myynnin toteuttamista.

### **Vertaistuen puute**

Tähän luokkaan luokiteltiin sellaiset maininnat, joissa johtajat toivat esille sen, että he kaipaisivat enemmän vertaistukea työssään. Johtajat mainitsivat vertaistuen puutteesta kuusi kertaa eli tämä luokka muodosti 2,5 % aineiston peloista. Johtajat kokivat kielteisenä sen, että heillä ei ole samalla tasolla toimivia kollegoita, keiden kanssa voisi purkaa johtotyön aiheuttamia haasteita.

*“Mul on semmonen tilanne, et ei oo siellä omassa alueella mitään semmosta, jonka kanssa vaihdat, vaan se täytyy ottaa se yhteys johonkin muualle sitten.” (R1 N1)*

*“Ja oikeestaan ei oo sit ehkä välttämät semmosta paikkaa edes, missä voi olla ääneen oikeesti eri mieltä.” (R1 N1)*

Edellisissä esimerkeissä tulee hyvin esille johtajien kokemus siitä, että he eivät voi puhua työasioista kenenkään kanssa eikä heidän omille ajatuksilleen ole tilaa missään yhteydessä.

### **3.2.2 Vaikeuksien ja ongelmien pelko suhteessa muihin**

Vaikeuksien ja ongelmien pelko suhteessa muihin jakautui viiteen luokkaan; alaisten tukeminen, viestintä, vuorovaikutus ja palautteenanto, omistajista ja hallituksesta aiheutuvat ongelmat, luottamus sekä henkilöstön motivointi muutoksissa.

#### **Alaisten tukeminen**

Alaisten tukemiseen liittyvät pelot muodostivat tämän tutkimuksen suurimman sisältöluokan (17,9 %, n = 43). Tässä yhteydessä alaisten tukemiseen kohdistuviksi peloiksi luokiteltiin sellaiset puheenvuorot, joissa johtajat kantavat huolta siitä, tukevatko he alaisiaan riittävästi ja siitä, miten kaikkia alaisia voitaisiin tukea tasavertaisesti ja auttaa kaikkia jaksamaan työyhteisössä. Myös henkilöstön sairaudet tai muut vaikeudet aiheuttivat huolta johtajissa.

*“Kyl ne silleen nousee ihan siihen päivittäisen tekemisen agendalle, et mitenkä saa jokaisen siellä porukassa jaksamaan.” (R3 M1)*

Johtajat toivat alaisten tukemiseen liittyvien pelkojen yhteydessä esille sen, että heidän aikansa ei riitä kaikkeen, ja he joutuvat priorisoimaan omaa ajankäyttöään alaisten tukemisen suhteen. Johtajat siis kokivat huolta sekä siitä, ettei heillä välttämättä ole keinoja tukea alaisiaan tarpeeksi, mutta myös siitä, että heillä ei ole riittävästi aikaa siihen. Johtajat pohtivat sitä, kuinka paljon tukea on tarpeeksi.

*“Ehkä tasapaino siinä, että kuinka paljon on tarpeeksi kun ei kuitenkaan oo kenelläkään mahdollisuutta silleen olla niitten edes lähimpien kollegoitten, alaisten kanssa olla koko ajan tukemassa, sparraamassa, mut se että kuinka paljon on riittävästi.” (R3 M2)*

Johtajat toivat fokusryhmäkeskusteluissa esiin myös huolen siitä, miten saada motivoitua alaisiaan sellaisissa tilanteissa, joissa alaisen motivaatio on heikentynyt johtuen esimerkiksi lähestyvistä eläkkeelle jäämisestä tai muusta syystä. Tällaiset pelot luokiteltiin myös kuuluvaksi alaisten tukemiseen.

### **Viestintä, vuorovaikutus ja palautteenanto**

Tähän luokkaan laskettiin kaikki viestintään, vuorovaikutukseen ja palautteenantoon liittyvät pelot. Tällaiset pelot muodostivat 15,4 % (n = 37) aineiston peloista. Suurin osa viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvistä peloista kohdistui vuorovaikutukseen alaisten kanssa, mutta myös kommunikoinnin haasteista hallituksen kanssa keskusteltiin yhdessä fokusryhmäkeskustelussa. Viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvissä puheenvuoroissa, johtajat kuvasivat muun muassa vuorovaikutuksen haasteita, väärinymmärryksiä, erimielisyyksiä ja sitä, ettei viesti mene perille vastaanottajalla niin kuin henkilö on sen tarkoittanut.

*“...osittain liittyy tähän kommunikointiin, mulla oli täällä listalla tähän tällöinen ohikommunikointi, että just meneeks se viesti nyt perille, ymmärtääkö se nyt oikeesti sen, että sitä ei ole kehuttu esimiehiltä.” (R1 M1)*

Palautteenantotilanteissa johtajat kokivat haasteellisenä esimerkiksi väärinymmärryksen mahdollisuuden, palautteen antamisen alaiselle, jonka kanssa on huonot välit, mutta myös toisaalta palautteen antamisen läheiselle alaiselle.

*“Ja korjaavan palautteen antaminen yleensäkin, et vaik ei oo tilanne kärjistynykkää, ni voi olla että näkee, että - - joku käytös aiheuttaa pahaa mieltä tai joku ihminen ei toimi niiko pitäis, ni kyl se on mulle aina semmonen vaikee tilanne.” (R1 N2)*

### **Omistajien ja hallituksen toiminnasta aiheutuvat haasteet**

Omistajien ja hallituksen aiheuttamia haasteita johtajat mainitsivat 14 kertaa (5,8 %). Tähän luokkaan luokiteltiin sellaiset kommentit, joissa johtaja toi esille kielteisiä tunteita, joita organisaation omistajat tai hallituksen jäsenet aiheuttavat toiminnallaan. Kommenteissa kuvattiin muun muassa sellaista omistajien oman edun tavoittelua, joka on ristiriidassa organisaation tavoitteiden kanssa.

*“Kyllähän siellä on semmosta vetoa ristiin ja rastiin siellä taustalla koko ajan ja vaikka siellä investoriyrityskin mikä yksilönä siinä, elikkä on kahdeksan omistajaa. Niin se on jännä, että vaikka pitäis yhteisen hyvän eteen tehdä töitä, niin se puukko heiluu koko ajan ja se on vaan uskomatonta.” (R3 M1)*

Fokusryhmäkeskusteluissa tuotiin myös esille haasteita, jotka liittyivät omistajien ja hallituksen osaamattomuuteen ja ymmärtämättömyyteen organisaation tilasta ja toiminnasta. Myös omistajien sekä hallituksen välinpitämättömyys ja heikko osallistuminen toimintaan aiheutti kielteisiä tunteita johtajissa.

*“...mut se että, millä intresseillä ne hallitusjäsenet siellä periaatteessa on, että ei oo minkäänlaista toimialaosaamista tai ees halua kykyä niinku, ymmärtää sitä liiketoimintaa, vaan ollaan täysin jostain... Jopa välillä mietin, että ihan vaan et hallituspaikkojen, et sulla on - - CV:ssä hallituspaikka, hallituspuheenjohtaja, joku tämmönen rooli, että se jotenkin on se intressi. Ainut intressi et... Ja se, että se yhteistyö sitten, ja täysin se et se hallitustyö ei ole mitään jotain oman edun tavoittelua tai jotain oman itsensä eteenpäin viemistä vaan nimenomaan sillä pitäis olla aito intohimo siihen kyseiseen yritykseen, nimenomaan se roolitus.” (R3 N2)*

On huomioitava, että hallitukseen ja omistajiin liittyviä haasteita esiintyi myös muissa tämän tutkimuksen sisältöluokissa. Esimerkiksi ristitulessa toimimiseen sisältyi pelkoja, joissa johtaja koki olevansa hallituksen ja esimerkiksi alaiensa aiheuttamassa ristitulessa. Tällaiset hallitukseen tai omistajiin liittyvät pelot, jotka kuuluivat hyvin selkeästi johonkin toiseen luokkaan, luokiteltiin ensisijaisesti niihin.

### **Luottamus**

Luottamukseen liittyvät pelot muodostivat 5,4 % (n = 13) tämän aineiston peloista. Johtajien mainitsemat luottamukseen liittyvät pelot ja muut kielteiset tunteet koskivat muun muassa luottamuksen puutetta alaiseen tai esimieheen. Eräs johtaja toi esille jopa kuvitellun tilanteen ja pelon siitä, miten vaikeaa olisi selvittää jos menettäisi luottamuksen täysin alaiseensa.

*“Niin semmonen tilanne on mun mielestä täysin kestämätön et se on mun hommassa kaikkein isoin... semmonen kun sä menetät luottamuksen sun omaan esimiehees.” (R3 N1)*

Johtajat kantoivat huolta myös siitä, miten paljon heidän tulisi luottaa alaisiinsa. He pohtivat sitä, kuinka tarkasti heidän pitää lukea allekirjoitettavat paperit, joita alaiset tuovat heidän eteensä sekä sitä, miten paljon heidän tulee tietää hankkeista, joita heidän alaisensa hoitavat.

*“No tottunu siihenki kyllä, että pystyn ne päätökset tekemään. Mut se on semmone aina rajan veto, että jos tulee joku tällönen hanke, että miten syvällä mun pitää itse olla siinä ja miten paljon mä luotan siihen omaan porukkaan.” (R2 M2)*

### **Henkilöstön motivointi muutoksissa**

Lähes kaikki johtajien kokemat alaisten motivointia koskevat haasteet liittyivät jollain tavoin muutoksiin. Tällaisia haasteita johtajat mainitsivat 11 (4,6 %) kertaa ja niihin luokiteltiin esimerkiksi tilanteet, joissa organisaatiota joudutaan uudistamaan taloudellisen tai jonkin muun syyn vuoksi. Tällaisissa muutostilanteissa johtajat kuvasivat erityisen vaikeaksi viestiä alaisille myönteisesti asioita, jotka saattavat vaikuttaa heihin kielteisesti.

*“Ja ne muutokset saadaan oikeesti totetumaan, et se on oikeestaan sellanen, et miten saa pidettyä sellasta positiivista kehittämismyönteistä innostunutta virettä. Vaikka vois sanoo, et osittain negatiivisviriteinen tällönen uudistamistilanne käynnissä.” (R4 M1)*

### **Organisaatiokulttuurin johtamiseen liittyvät haasteet**

Tämän tutkimuksen pienimmän sisältöluokan muodosti organisaatiokulttuurin johtamiseen liittyvät haasteet. Tähän luokkaan kuuluvia pelkoja mainittiin vain kolme (1,3 %) kertaa. Tähän luokkaan luokiteltiin ne kommentit, joissa johtajat puhuivat organisaatiokulttuurista ja sen johtamiseen liittyvistä haasteista. Eräs johtaja toi esimerkiksi esille vaikeuden uutena esimiehenä muuttaa toimintaa sellaisessa organisaatiossa, jossa ongelmat ovat saaneet jatkua vuosia kenenkään niihin puuttumatta. Myös kahden eri organisaation yhdistyminen aiheutti organisaatiokulttuurin johtamiseen liittyviä haasteita.

*“Mut että, tää meidänkin yritys nii siis sehän on kasvanu orgaanisesti eli ostanu paikallisia yrityksiä ja jokaisesta tuli aina yks toimitusjohtaja sit aluekonttorit oli... Kun jokainen oli sitten aina sen oman... Et se jäi sinne sitten aluejohtajaks. Ni se oli sinne sisäänrakennettuna jo se. Sit me ostettiin tossa toistakyt vuotta sitten yks toinen ison rakennusliikkeen liiketoiminta. Ja sieltä tuli sit osa porukasta, ni vieläkin on, melkein tietää kummalta puolelta tää porukka on tullut. Et se yrityskulttuuri on vanhoissa juurissa sit niin tiukassa.” (R3 N1)*

### 3.3 Työn ja muun elämän epätasapainon pelko

Kolmas johtamisen pelon ulottuvuus on työn ja muun elämän epätasapainon pelko, joka kohdistuu johtamisen teorian mukaisesti esimerkiksi vähentyvään aikaan perheen ja läheisten kanssa, yksityisyyden menettämiseen sekä oman ajan vähenemiseen. Tämän tutkimuksen fokusryhmäkeskusteluissa ei mainittu pelkoja, joita olisi voitu yksiselitteisesti luokitella kuuluvaksi työn ja muun elämän epätasapainon pelon ulottuvuuteen. Vain yksi fokusryhmäkeskusteluihin osallistuneista mainitsi kerran olevansa työn ja kotoa tulevien odotusten välissä.

*“Ja sitte on vielä mulle, kun määhän lennän niin paljon ja oon poissa kotoon niin paljon, ni sitte tulee tän lisäksi vielä, että kotoonki sitte ilmoitetaan että voisiksää joskus olla kotona ja...” (R1 M1)*

Koska tämä oli kuitenkin ainoa työn ja muun elämän epätasapainoa käsittelevä kommentti ja henkilö puhui olevansa eri tahojen odotusten välissä, luokiteltiin tämä pelko aiemmin käsiteltyyn ristitulessa toimimiseen, joka kuuluu johtamisen pelon teorian mukaisesti vaikeuksien ja ongelmien pelon ulottuvuuteen.

## 4 POHDINTA

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millaisia pelkoja ja ahdistuksen aiheita suomalaiset johtajat kokevat ja samalla verrata näitä tuloksia Aycanin (2016) kehittämään johtamisen pelon malliin. Tutkimuksen oletuksena oli, että suomalaisilla johtajilla esiintyy Aycanin esittämien johtamisen pelon kolmen ulottuvuuden mukaisia pelkoja. Tässä tutkimuksessa epäonnistumisen pelon ulottuvuuden alle sijoittui yksi luokka: vastuu ja riskit. Vaikeuksien ja ongelmien pelon ulottuvuuteen liittyvät luokat jaettiin johtamisen pelon mallin mukaisesti itseen ja muihin kohdistuviin pelkoihin. Itseen kohdistuvat vaikeuksien ja ongelmien pelot liittyivät omien taitojen riittämättömyyteen, omien vahvuuksien hukkaan valumiseen, omien arvojen vastaiseen toimintaan, ristitulella toimimiseen, resurssien puutteeseen sekä vertaistuen puutteeseen. Muihin kohdistuvat vaikeuksien ja ongelmien pelot liittyivät alaisten tukemiseen, viestintään, vuorovaikutukseen ja palautteenantoon, omistajien ja hallituksen toiminnasta aiheutuviin haasteisiin, luottamukseen, henkilöstön motivointiin muutoksissa sekä organisaatiokulttuurin johtamiseen liittyviin haasteisiin. Kolmatta ulottuvuutta, työn ja muun elämän epätasapainon pelkoa ei tämän tutkimuksen aineistossa havaittu lukuun ottamatta yhtä kommenttia, joka päädyttiin luokittelemaan ristitulella toimimiseen, sillä kommentissa kuvattiin kahden eri tahon vaatimusten välissä toimimista.

Aycanin (2016) johtamisen pelon malli perustuu kolmeen teoriaan; kognitiivisen arvioinnin teoriaan, itseohjautuvuusteoriaan ja itsensä vahingoittamisen teoriaan. Näistä kaksi ensimmäistä näkyivät myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Kognitiivisen arvioinnin teorian mukaan ihmiset tulkitsevat tilanteita, jotka tulkinnasta riippuen herättävät heissä erilaisia tunteita (Lazarus, 1991). Tällaisia tulkintoja löytyi joka pelkoluokasta. Tähän tutkimukseen osallistuneet johtajat tulkitsivat esimerkiksi ajankäyttönsä eri tavoin. Osa johtajista koki jotkut työtehtävistään turhiksi tai heidän taidoilleen liian vaatimattomiksi, mikä aiheutti heissä turhautumista: *“se oma ajankäyttö on muutenkin tiukalla, ni sit sulla menee omaa aikaa semmoseen minun mielestä turhaan.”* (R1 M2). Osa taas tulkitsi käyttävänsä liikaa aikaa muuhun kuin alaistensa tukemiseen, mikä herätti heissä riittämättömyyden tunteita: *“Tää ajankäyttö ja tää riittämättömyyden tunne on sellanen, joka aiheuttaa päänsärkyä ja tämmösiä - - joskus jopa iha negatiivisia tunteita siihen, että kun kattoo omaa kalenteria ja sitten tullaan pyytämään, että voisiks sää tulla jeesaa, alaiset tai alaisen alaiset, ja niin edelleen.”* (R1 M1).

Omasta osaamisesta tehtiin myös tulkintoja. Keskusteluissa johtajat pohtivat muun muassa oman koulutuksen riittämättömyyttä esimerkiksi alaisten ihmissuhdevaikeuksien ratkomisessa: *“Itse olen insinööri ja niin kun ne on faktaa kaikki, ne voidaan laskemalla todistaa kaikki asiat. Mutta en mä ole psykologi.”* (R2 M2). Myös oma osaaminen muissa vuorovaikutustilanteissa, kuten

palautteenantamisessa, herätti kielteisiä tulkintoja omasta osaamisesta: *“Kun yritetään sanoa jollekin, et sä et oikeesti oo tehny töitäs hirveen hyvin. Ja sitten - - sitku kysytään et ’no minkälaista palautetta oot saanu’, ni sit sanotaa, et ’joo, et häntä eilen kehuttiin niin kovasti’.*” (R1 M1). Tulkinta omien taitojen riittämättömyydestä näissä johtajille pakollisissa tilanteissa aiheutti osassa johtajista ahdistusta.

Myös kaikki itseohjautuvuusteoriassa (Deci & Ryan, 1985) kuvattujen perustarpeiden (pätevyys, yhteenkuuluvuus ja autonomia) puuttuminen aiheutti tämän tutkimuksen johtajissa kielteisiä tunteita. Pätevyyden tunnetta uhkasivat erityisesti tilanteet, joissa omat taidot koettiin riittämättömiksi. Tällaisia tilanteita olivat myös henkilöstön motivointi muutoksessa, viestintä-, vuorovaikutus- ja palautteenantotilanteet, alaisten tukeminen sekä työt, joissa omat vahvuudet eivät päässeet käyttöön. Yhteenkuuluvuuden tunteen kaipuu näkyi johtajien vertaistuen puutteena, viestinnän, vuorovaikutuksen ja palautteenannon sekä alaisten tukemisen haasteina. Autonomian tunnetta vähensivät tilanteet, joissa omat vahvuudet eivät päässeet käyttöön, resurssit olivat riittämättömiä tai joissa henkilöstöä piti motivoida muutoksessa, joka itse koettiin kielteisenä. Autonomiata haittasi myös, jos johtaja joutui toimimaan omien arvojen vastaisesti tai kahden tahon ristitulella sekä omistajien ja hallituksen toiminnan aiheuttaessa hänelle ylimääräisiä haasteita.

Aycanin (2016) käsittelemä kolmas teoria, itsensä vahingoittamisen teoria, ei tämän tutkimuksen aineistossa tullut esiin. Syy voi olla kurssissa, jolle johtajat osallistuivat. Aycan (2016) kuvasi itsensä vahingoittamisen teorian johtamisen pelon kontekstissa niin, että potentiaaliset johtajat eivät hakeudu johtotehtäviin, tai olemassa olevat johtavat haluavat johtotehtävistä pois johtamiseen liittyvien pelkojen vuoksi. Johtamistaitoja kehittävälle kurssille osallistuvat jo johtotyötä tekevät henkilöt, ja todennäköisesti kurssille osallistuessaan he haluavat kehittää itseään jatkaakseen johtotehtävissä - ei hakeutuakseen niistä pois. Kurssilaisilla oli myös jo jonkin verran kokemusta johtotehtävistä, joka on voinut johtaa siihen, etteivät haastavat tilanteet näyttäytyä enää yhtä uhkaavina kuin johtotehtävien alussa: *”Mut ei se [taloudellinen vastuu] sinällään just kokonaisuutena toi ei aiheuta ihmeempiä tunteita, et se on vaan... Hoidetaan ja tehään.”* (R1 M2). Tästäkin syystä voi olla mahdollista, että teoriassa kuvattua välttämiskäyttäytymistä ei ilmene kurssille osallistuneilla johtajilla.

Aycanin (2016) käsittelemien teorioiden lisäksi tässä tutkimuksessa tarkasteltiin johtamisen pelkoa myös johtajan ja alaisen välisen vaihtosuhteen teorian avulla. Koska tutkimuksen aineistosta noussut suurin sisältöluokka koski juurikin alaisten tukemista, on teoriaa aiheellista hyödyntää käsiteltäessä johtamisen pelkoa. Johtajan ja alaisten välisen vuorovaikutuksen haasteet näkyivät myös muissa sisältöluokissa, etenkin viestintään, vuorovaikutukseen ja palautteenantoon, muutoksissa henkilöstön motivointiin sekä luottamukseen liittyvissä peloissa. Vaikka johtajan ja

alaisen suhde on erittäin tärkeä tehokkaan yhteistyön takaamiseksi, monet johtajista olisivat ihmisten johtamisen sijaan mieluummin keskittyneet asioiden johtamiseen: *“Mulle niin ku huolta tuo se, että mä oon ehkä enemmän asiajohtaja kuin ihmisjohtaja, että mä haluaisin johtaa sitä substanssi puolta enemmän, ja nyt tässä oon sitten vähän isänä tai äitinä useimminkin”* (R2 M1). Tämä väistämättä herättää kysymyksen, painotetaanko tällä hetkellä enemmän kykyä asioiden johtamiseen ihmisten johtamisen sijasta, kun valitaan henkilöä johtotehtäviin. Keskusteluissa tuli myös ilmi, että osa johtajista oli yllätynyt siitä, mitä kaikkea alaisten johtamiseen kuuluu: *“Tää on mulle ainaki johtamisroolissa tullu jotenkin yllätyksenä, että - - et täs pitäis olla enemmän koulutusta siihen liittyvään toimintaan.”* (R2 M1).

Tämän tutkimuksen aineistossa ei noussut esiin Aycanin kolmatta johtamisen pelon ulottuvuutta, työn ja muun elämän epätasapainon pelkoa. On mahdollista, että tämän ulottuvuuden puuttumiseen vaikutti kurssi, jolla tutkittavat olivat osallisena fokusryhmäkeskusteluiden aikana. Johtamista käsittelevällä kurssilla on todennäköisesti keskitytty käsittelemään ainoastaan työelämää, joka on voinut ohjata osallistujia myös fokusryhmäkeskusteluissa miettimään pelkoja ja ahdistuksen aiheita vain suoraan työtehtäviin liittyen. Tätä päättelyä tukee se, että esimerkiksi vertaistuen puute ja ajanhallinnan vaikeudet mainittiin myös ainoastaan työn kontekstissa, eikä työn ulkopuolisesta elämästä juurikaan käsitelty keskusteluissa. Fokusryhmäkeskusteluiden kysymyksenasettelu voi olla myös syy sille, että johtajat puhuivat ainoastaan täysin työhön liittyvistä peloista. Fokusryhmäkeskustelujen tehtävänannossa pyydettiin pohtimaan nimenomaan johtotehtäviin liittyviä asioita, jotka aiheuttavat huolta tai negatiivisia tunteita. Syy voi myös olla fokusryhmäkeskustelujen ryhmädynamiikassa, jolloin ryhmän keskustelua johtavien henkilöiden esille tuomat aiheet ovat mahdollisesti määrittäneet keskustelun kulkua ja niitä aiheita, joista ryhmässä on keskusteltu.

Fokusryhmäkeskusteluiden kysymyksenasettelussa johtajia pyydettiin keskustelemaan johtamistehtäviin liittyvistä negatiivisista tunteista, kuten peloista ja ahdistuksen aiheista. Suurin osa keskusteluista kohdistui asioihin, jotka ärsyttivät, huolettivat tai tuntuivat muuten epämukavilta tai ongelmallisilta, mutta suoranaisia pelkoja ei juurikaan mainittu. Sen sijaan johtajat usein vähätelivät kielteisten tunteiden suuruutta: *“Esimerkiksi ahdistuneisuutta tai pelkoa, emmä nyt ehkä lähtis noilla sanoilla liikkeelle asioissa, mutta...”* (R2 M1) tai toivat esiin, etteivät juurikaan koe ahdistuneisuuden ja pelon tunteita: *“Niinku sanoit tossa, että negatiivisia tunteita, ihan ahdistuneisuutta ja pelkoa, nii aika harvoin sen tyyppistä tuntemusta”* (R2 N1). Tähän voi olla monta syytä. On mahdollista, että pitkään johtotehtävissä toimineet henkilöt voivat olla tottuneita johtamiseen liittyviin haasteisiin, ja näkevät ne luonnollisena osana työtä. Kognitiivisen arvioinnin teoriaa mukaillen, voidaan myös ajatella, että tähän tutkimukseen osallistuneet johtajat tulkitsevat

työnsä vaikeudet haasteiksi, eivätkä esteiksi. Toisaalta johtajilla voi olla “suojamuureja”, kuten seuraavassa esimerkissä käy ilmi: *“kyllä täs, jotta saa esimerkiksi tästä kurssista paljon, nii pitää se oma suojamuuriki tiputtaa vähän alemmas” (R2 N1)*. On mahdollista, että pelot jäävät näiden suojamuurien taakse. Vaikka fokusryhmäkeskustelu on todettu hyväksi menetelmäksi arkaluontoistenkin aiheiden käsittelyssä, voi olla, etteivät johtajat oman asemansa vuoksi halua näyttää pelkoa edes vertaisilleen.

#### **4.1 Tutkimuksen vahvuudet, rajoitukset ja jatkotutkimuksen tarve**

Tämän tutkimuksen keskeisenä vahvuutena voidaan pitää sen tarjoamaa uutta tutkimustietoa suomalaisten johtajien kokemista peloista. Tämä on ensimmäinen aihetta käsittelevä tutkimus, joten se antaa tärkeää uutta tietoa aiheesta. Tutkimus voi myös tarjota uuden näkökulman johtajia käsittelevään työhyvinvointitutkimukseen, sillä johtajien kokeman pelon, ahdistuksen ja muiden kielteisten tunteiden voidaan olettaa lisäävään työn kuormittavuutta ja täten vaikuttavan johtajien kokemaan työhyvinvointiin. Tutkimuksen vahvuutena voidaan nähdä myös fokusryhmäkeskustelun käyttäminen tutkimusmenetelmänä. Fokusryhmäkeskustelu menetelmänä mahdollistaa johtajien luontevamman keskinäisen keskustelun, kun tutkija ei ole ohjaamassa keskustelua tai vaikuta tutkittavien vastauksiin esimerkiksi tarkkailemalla heitä. Lisäksi laaja ja monipuolinen tutkimusaineisto voidaan nähdä tutkimuksen vahvuutena. Tutkittavien joukossa oli eri-ikäisiä miehiä ja naisia. Fokusryhmäkeskusteluissa kävi ilmi, että he toimivat eri aloilla, niin julkisella kuin yksityisellä sektorillakin, ja lisäksi heillä oli eri määrä alaisia. Aineiston moninaisuus mahdollistaa sen, että tutkittavien johtajien taustatekijät eivät ole liian samanlaiset toistensa kanssa, sillä liian yhtenäinen aineisto voisi vaikuttaa tutkimustuloksiin. Onkin todennäköistä, että taustatekijöillä on vaikutusta siihen, millaisia pelkoja johtajat kokevat, sillä johtajien erilaiset työolot voivat aiheuttaa erilaista kuormittavuutta ja näkyä sitä kautta johtajien kokemissa peloissa. Esimerkiksi työkokemuksen ja alaisten määrä sekä ala, jolla johtaja toimii, vaikuttavat hyvin luultavasti siihen millaisia pelkoja johtajat kokevat. Tämän tutkimuksen aineisto oli myös laadullisen tutkimuksen mittakaavassa verrattain suuri, sillä se koostui 17 tutkittavasta ja neljästä eri fokusryhmäkeskustelusta.

Tuloksia tarkastellessa on syytä ottaa huomioon muutamia rajoituksia, jotka voivat vaikuttaa tutkimustulosten luotettavuuteen. Tulosten yleistettävyyttä ajatellen on syytä ottaa huomioon tutkimusaineisto, joka ei ollut satunnaisotannalla koottu, vaan kaikki tutkittavat johtajat olivat osallistuneet samalle kurssille. On mahdollista, että kurssille on voinut hakeutua tietynlaisia johtajia, jotka ovat esimerkiksi tavanomaista kiinnostuneempia johtamisen haasteista ja itsensä

kehittämisestä. Tämän takia voi olla mahdollista, että kurssille osallistuneet johtajat näkevät vaikeat tekijät työssään enemmän haasteina kuin pelkoa aiheuttavina asioina. On myös huomioitava, että tämä tutkimus keskittyi vain suomalaisiin johtajiin, minkä vuoksi tuloksia ei voida suoraan yleistää koskemaan muissa kulttuureissa toimivia johtajia. Tutkimuksen rajoituksena voidaan myös nähdä se, että tutkimus toteutettiin poikkileikkaustutkimuksena. On luultavaa, että johtajien kokemat pelot voivat muuttua ja vaihdella ajan mittaan, sillä myös esimerkiksi työlle asetetut tavoitteet näyttävät muuttuvan uran eri vaiheissa (Hyvönen, Feldt, Kinnunen & Tolvanen, 2011). Työkokemuksen myötä johtajille voi myös tulla lisää varmuutta tehdä päätöksiä, jolloin pelot voivat hälvetä tai vaihtaa kohdetta. Tutkimuksen rajoituksena voidaan myös nähdä se, että tutkittavien taustatekijöistä ei ole sukupuolta lukuun ottamatta tarkkaa tietoa, minkä vuoksi tämä tutkimus ei tarjoa tietoa taustatekijöiden yhteydestä johtamisen pelkoon.

Tutkimus herätti paljon kysymyksiä jatkotutkimuksia varten. Tämän tutkimuksen tulokset poikkesivat Aycanin (2016) johtamisen pelon kolmesta ulottuvuudesta siten, että aineistosta ei noussut esille työn ja muun elämän epätasapainoon kohdistuvia pelkoja. Johtamisen pelkoa ja sen ulottuvuuksia olisi hyvä tutkia lisää suomalaisilla johtajilla, jotta voidaan selvittää, liittyykö tämä tulos vain tämän tutkimuksen aineistoon, vai saadaanko vastaavia tuloksia myös muilta suomalaisilta johtajilta. Lisäksi johtamisen pelkoa olisi tärkeää tutkia myös muissa maissa, jotta saataisiin tietoa siitä, millaisia johtamiseen liittyviä pelkoja esiintyy eri maissa ja kulttuureissa, ja miten ne eroavat toisistaan. Olisi myös mielenkiintoista saada lisää tietoa siitä, miksi johtajat eivät puhu suoranaisesti peloistaan. Jatkotutkimukselle olisi tärkeää tutkia, onko kyse vaikeudesta tunnistaa pelkoja, haluamattomuudesta puhua peloista, vai eivätkö johtajat todella koe johtamiseen liittyviä pelkoja ollenkaan. Johtotyön haastavuuden huomioon ottaen on kuitenkin hyvin luultavaa, että johtajilla esiintyisi edes joitain työhönsä liittyviä pelkoja. Tulosten yleistettävyyttä ajatellen olisi myös tärkeää sovittaa Aycanin (2016) kehittämää johtamisen pelon mittaria myös suomalaiseen aineistoon, jotta voitaisiin tutkia johtamisen pelkoa myös määrällisesti, ja siten tutkia laajempia otoksia luotettavasti. Tällä tavoin saataisiin laajennettua huomattavasti tietämystä johtamisen pelon ilmenemisestä suomalaisten johtajien keskuudessa. Johtamisen pelon tutkiminen kyselylomakkeen avulla olisi myös mielekästä, jotta johtajat pystyisivät vastaamaan kyselyyn nimettömästi eikä heidän tarvitsisi pelätä kasvojensa menettämistä muiden vertaisten edessä. Myös pitkittäistutkimuksen toteuttaminen aiheesta olisi tarpeellista, jotta saataisiin enemmän tietämystä johtamisen pelkoon liittyvistä syy-seuraussuhteista sekä ilmiön pysyvyydestä johtajien keskuudessa.

Tärkeä jatkotutkimuksen aihe olisi tutkia mahdollisesti tulevaisuudessa johtotyössä toimivien asiantuntijoiden näkemyksiä johtamisesta ja siihen liittyvistä peloista. Tutkimuksen avulla voitaisiin

selvittää, miksi osa asiantuntijoista ei koskaan päädy johtotehtäviin omasta tahdostaan. Jatkotutkimuksissa olisi myös mielekästä selvittää miten mahdollisten tulevien johtajien ja johtotehtävissä toimivien johtamiseen liittyvät pelot poikkeavat toisistaan, vai poikkeavatko ollenkaan. Lisäksi olisi mielekästä tutkia, miten johtamiseen liittyvät pelot muuttuvat yksilöillä asiantuntijatehtävistä johtotehtäviin siirryttäessä. Tällaisella tutkimuksella voitaisiin saada tietoa siitä, vastaavatko johtotehtäviin tulevaisuudessa aikovien pelot niitä pelkoja, joita he johtotyössä tulevat kohtaamaan. Tällöin voitaisiin joko tukea tulevia johtajia aiheellisten pelkojen suhteen tai poistaa johtotyöhön liitettyjä aiheettomia pelkoja lisäämällä tietoa aiheesta.

Johtamisen pelosta tarvitaan vielä lisätutkimusta, jotta jo saatua tietoa johtamisen pelosta voidaan hyödyntää paremmin käytännössä. Johtamisen pelon tutkimuksen kannalta on oleellista tutkia ja löytää uusia tapoja, joilla johtajien pelkoja voidaan tutkia paremmin. Johtajat nähdään usein pelottomina, rohkeina ja vahvoina yksilöinä, jolloin peloista puhumista ei välttämättä koeta suotavana. Jotta johtajien pelkoja voidaan tutkia, tulee aiheesta herättää laajaa keskustelua sekä löytää ne menetelmät, joilla johtajat saataisiin avoimesti puhumaan peloistaan, sillä lopulta myös he itse hyötyisivät tämän kaltaisista tutkimuksista. Johtajien pelkojen tutkimisen lisäksi olisi siis myös syytä tutkia sitä, miksi johtajat eivät halua puhua peloistaan.

## **4.2. Tutkimuksen sovellukset ja johtopäätökset**

Tällä tutkimuksella on merkittävä teoreettinen anti, sillä tämä on ensimmäinen suomalainen tutkimus, joka tutkii johtajien kokemia työhönsä liittyviä pelkoja ja ahdistuksen aiheita. Tutkimuksessa havaittiin, että Aycanin (2016) johtamisen pelon malli näyttää sopivan pääosin myös suomalaisiin johtajiin, vaikka tässä tutkimuksessa havaittiinkin joitain eroavaisuuksia. Johtamisen pelko on kansainvälisestäikin hyvin tuore tutkimusaihe, eikä aiheesta ole vielä tämän tutkimuksen toteutushetkellä saatavilla julkaistuja tutkimuksia. Fokusryhmäkeskustelun avulla saatiin nousemaan esiin johtajien omia kokemuksia niistä tekijöistä, joita johtajat työssään pelkäävät tai kokevat muuten ahdistaviksi. Tämä laadullinen tutkimus antaa pintaraapaisun johtamisen pelon ilmiöön ja täten antaa lähtökohdan muille johtamisen pelkoa käsitteleville tutkimuksille. Tutkimus tarjoaa paljon mahdollisuuksia aiheen jatkotutkimukselle ja tämän tutkimuksen tarjoamaa tietoa voidaan jatkossa syventää esimerkiksi määrällisen tutkimuksen avulla.

Tämän tutkimuksen tarjoamalla tiedolla johtajien kokemista peloista ja ahdistuksen aiheista on myös paljon käytännöllistä hyötyä ja tutkimusta voidaankin käyttää hyödyksi esimerkiksi rekrytoinnissa tai kehittäessä tukitoimia johtajille tai johtajiksi aikoville asiantuntijoille.

Tunnistamalla johtajien pelkoja voidaan parantaa rekrytointiprosesseja huomioimalla ne työn osat, joiden kanssa johtajat usein kamppailevat. Tuloksia voidaan käyttää myös työntekijöiden urasuunnitteluun, jolloin johtotyöhön halutuille asiantuntijoille voidaan pyrkiä järjestämään pelkoja ja ahdistuksen aiheita lieventäviä toimia. Johtajien kokemista peloista saatavaa tietoa voidaan myös hyödyntää kehittämällä tukitoimia tutkimustiedon pohjalta ja täten saada hyvät johtajat pysymään johtotehtävissä. Kun saadaan tietoa niistä tekijöistä, jotka aiheuttavat johtamisen pelkoa, voidaan tämän tiedon avulla kehittää koulutuksia ja muita tukitoimia, jotta johtajat eivät luopuisi johtotehtävistään pelkojen tai ahdistuksen takia. Johtajien peloista ei ole aiemmin juurikaan puhuttu, ja tämän kaltainen tutkimus voi lisätä tietoisuutta ja herättää keskustelua tämän tärkeän aiheen ympärillä.

Tämä tutkimus tarjoaa uutta ja arvokasta tietoa suomalaisten johtajien kokemista johtotyöhön liittyvistä peloista ja ahdistuksen aiheista. Tutkimus osoitti, että johtajien työssä esiintyy useita tekijöitä, jotka aiheuttavat heille kielteisiä tunteita. Näiden tekijöiden tunnistaminen on tärkeää, ja tätä tietoa voidaan käyttää avuksi esimerkiksi suunnitellessa tukitoimia johtajille tai johtotyöhön suuntaaville asiantuntijoille. Tieto johtajien peloista on tärkeää heidän oman työhyvinvointinsa tukemisen lisäksi myös alaisten työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa johtajat toivatkin eniten esiin alaisten tukemiseen liittyviä pelkoja. On tärkeää huomata, että johtajien kokema huoli alaisista ja heidän omien päätöstensä seurauksista voidaan nähdä myös hyvänä asiana. Alaisten ja koko organisaation kannalta on hyväkin asia, että johtajat kantavat jossain määrin huolta siitä, että he käyttävät vaikutusmahdollisuuksiaan oikein. Johtajat ovat vaikutusvaltaisessa asemassa organisaatioissa ja tämän vuoksi johtajien toiminnalla ja heidän hyvinvoinnillaan voidaan olettaa olevan merkittävä vaikutus myös heidän alaisiinsa ja sitä kautta koko työyhteisöön. Tämän takia tutkimus ja tiedon lisääminen johtamisen pelosta on tärkeää koko organisaation toimivuuden kannalta.

## LÄHTEET

- Anderson, D. (2016). *What are leaders afraid of?* [viitattu 20.1.2017]. Saatavissa: <http://andersonleadershipsolutions.com/what-are-leaders-afraid-of/>
- Aycan, Z. (2016). Fear of Leadership: Conceptualization and operationalization of a new construct. *Journal of Management* –lehdessä arvioitavana oleva käsikirjoitus (revisiossa).
- Ball, R., van Dijk, M., & Mecozzi, V. (2016). *Fear*. [viitattu 13.10.2016]. Saatavissa: <http://www.thnk.org/insights/fear/>
- Brown, W., & May, D. (2012). Organizational change and development. *The Journal of Management Development*, 3, 520-536.
- Chan, K., & Drasgow, F. (2001) Toward a theory of individual difference and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86, 481-498.
- Collins, L. B. (2010). *5 fears of leadership. Unleashing your personal power and influence*. [viitattu 11.11.2016]. Saatavissa: <http://www.loricollinsleadership.com/wp-content/uploads/2010/11/5-Fears-of-Leadership.pdf>
- Covington, M. V. (1992). *Making the grade: A self-worth perspective on motivation and school reform*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. New York; Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagne', M., Leone, D. R., Usanov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc Country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 930–942.
- Deloitte. (2015). *Global Human Capital Trends 2015. The New Organization: Different by Design*. Deloitte University Press. [viitattu 10.10.2017]. Saatavissa: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/human-capital/deloitte-au-hc-global-human-capital-trends-2015-301115.pdf>
- Deloitte. (2016). *Global Human Capital Trends 2016. The New Organization: Different by Design*. Deloitte University Press. [viitattu 10.10.2017]. Saatavissa:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf>

- Denscombe, M. (2003). *The Good Research Guide*. Maidenhead: Open University Press.
- Elliot, A. J., & Church, M. A. (2003). A Motivational Analysis of Defensive Pessimism and Self-Handicapping. *Journal of Personality, 71*, 369–396
- Fried-Buchalter, S. (1997). Fear of success, fear of failure, and the imposter phenomenon among male and female marketing managers. *Sex Roles, 37*, 847–859.
- Gleeson, B. (2014). Conquering the common fears of leadership. [viitattu 1.11.2016]. Saatavissa: <http://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2014/05/05/conquering-the-common-fears-of-leadership/#438c10b476f0>
- Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (lmx) theory of leadership over 25 years: Applying multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly, 6*, 219–247.
- Hackman, M.Z., & Johnson, C.E. (2004). *Leadership. A Communication Perspective*. Long Grove: Waveland.
- Hyvönen, K., Feldt, T., Kinnunen, U., & Tolvanen, A. (2011). Changes in personal work goals in relation to the psychosocial work environment: A two-year follow-up study. *Work & Stress, 25*, 289-308.
- Jones, E. E., & Berglas, S. (1978). Control of attributions about the self through self-handicapping strategies: The appeal of alcohol and the role of underachievement. *Personality and Social Psychology Bulletin, 4*, 200–206.
- Kalliomaa, S., & Kettunen, S. (2010). *Luottamus esimiestyössä*. Helsinki: WSOY.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kinnunen, U., Feldt, T., & Mäkikangas, A. (2008). Testing the effort-reward imbalance model among Finnish managers: the role of perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology, 13*, 114-127.
- Kitzinger, J., & Barbour, R.S. (1999). *Developing focus group research: Politics, theory, and practice*. London: SAGE.
- Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press.
- Kotter, J.P. (2013). Management is (still) not Leadership. [viitattu 17.10.2016]. Saatavissa: <https://hbr.org/2013/01/management-is-still-not-leadership>
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaption*. New York: Oxford University Press.

- Lazarus, R. S. (2001). Relational meaning and discrete emotions. Teoksessa K. R. Scherer, A. Schorr, & T. Johnstone (toim.), *Appraisal processes in emotion: Theory, methods, research* (s. 37–67). New York: Oxford University Press.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.
- Lee, G., & Elliot-Lee, D. (2006). *Courage: The backbone of leadership*. New Jersey: Jossey Bass.
- Lönnqvist, J. (2000). Johtajan haasteet ja paineet. Työelämä muuttuu – muuttuuko johtaminen? Teoksessa H. Hyypä & A. Miettinen (toim.), *Johtajuus ja organisaatio dynamiikka* (s. 160–171). Oulu: Kirjapaino Kaleva.
- Lönnqvist, J. (2002). *Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista*. Helsinki: Edita.
- Malandro, R. (2009). *Fearless leadership: How to overcome behavioral blindspots and transform your organization*. New York: McGraw-Hill.
- Maner, J., & Case C. R. (2015). Why bad bosses sabotage their teams. [viitattu 25.10.2016]. Saatavissa: <https://insight.kellogg.northwestern.edu/article/why-bad-bosses-sabotage-their-teams>
- Marková, I., Linell, P., Grossen M., & Orvig A.S. (2007). *Dialogue in Focus Groups - Exploring Socially Shared Knowledge*. Lontoo: Equino.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26, 322-341.
- Mish, F. C. (1998). *Merriam Webster's Collegiate Dictionary*. Springfield: Merriam Webster Press.
- Morgan, D. L. (1997). *Focus groups as qualitative research. Second edition. Qualitative research methods series, 16*. California: Thousand Oaks: Sage, cop.
- Müller, R., & Turner, J. R. (2010). Attitudes and leadership competences for project success. *Baltic Journal of Management*, 5, 307-329.
- Nixon, P., Harrington, M., & Parker, D. (2012). Leadership performance is significant to project success or failure: A critical analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61, 204-216.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice*. California: SAGE.
- Roach, D. (2017). 8 Really Big Fears of Being a Leader. [viitattu 17.11.2016]. Saatavissa: <http://likeateam.com/8-really-big-fears-of-being-a-leader/>
- Rost, J. C. (1998). Leadership and management. *Leading organizations: Perspectives for a new era*, 397-114.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

- Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: a literature review. *Project Management Journal*, 36, 49-61.
- Valtonen, A. (2005) Ryhmäkeskustelut – Millainen metodi? Teoksessa J. Ruusuvuori & L. Tiittula (toim.), *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus* (s. 223–241) Tampere: Vastapaino.
- van Dierendonck, D., Borril, C., Haynes, C., & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 165–175.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., & De Witte, H. (2008). Self-determination theory: A theoretical and empirical overview in occupational health psychology. Teoksessa J. Houdmont & S. Leka (toim.), *Occupational health psychology: European perspectives on research, education, and practice* (s. 63–88). Nottingham: Nottingham University.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22, 277–294.
- Vivian, C. (2017). Are you afraid to shine as a leader? [viitattu 14.11.2016]. Saatavissa: <http://www.tuningwithin.com/are-you-afraid-to-shine-as-a-leader/>
- Wilkinson, S. (2004) Focus group research. Teoksessa D. Silverman, (toim.), *Qualitative Research. Theory, Methods and Practice* (s. 176-199). Lontoo: SAGE.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.