

HUUMORI JOHTAMISESSA KOLMEN ERI TOIMIALAN ORGANISAATIOSSA

Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2024

Tekijä: Casper Hautanen
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Tommi Auvinen



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Casper Hautanen	
Työn nimi Huumori johtamisessa kolmen eri toimialan organisaatiossa	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 15.10.2024	Sivumäärä 58
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Pro gradu -tutkielman tarkoituksena on laadullisesti tutkia ja selvittää, miten eri toimialoilla toimivat johtajat mieltävät huumorin ja käyttävät sitä omassa johtamistyössään sekä mitä vaikutuksia eri toimialoilla on johtajien huumoriin. Tutkimustehtävänä oli selvittää, onko organisaatioiden toimialoilla vaikutusta johtajien huumoriin tai siihen, miten he sitä käyttävät. Tutkielmalla pyritään parantamaan ymmärrystä siitä, miten huumori näkyy eri toimialoilla ja minkälainen rooli huumorilla on eri toimialojen johtajien kesken.</p> <p>Tutkimuksen alatutkimuskysymyksissä perehdytään johtajien näkemyksiin huumorin merkityksestä ja sen roolista johtamisessa sekä toimialan vaikutuksesta huumoriin johtamisessa. Tutkielman teoriaosuus koostuu huumoriin sekä johtamiseen liittyvistä aikaisemmista tutkimuksista ja artikkeleista. Laadullinen tutkimus tehtiin haastattelemalla yhdeksää johtajaa, jotka jakautuivat heidän edustamansa organisaation ja toimialan mukaan tasan kolmeen eri ryhmään. Nämä ryhmät koostuivat opetus, terveystalouden- ja finanssialan johtajista.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että huumori mielletään yhä tärkeäksi johtamisessa, vaikka siihen liittyy riskejä ja mahdollisia väärinymmärryksiä. Kiusaavaa tai halventavaa huumoria ei hyväksytä. Johtajien vastausten mukaan huumorin käyttötavat johtamisessa liittyvät vahvasti luottamuksen rakentamiseen ja ilmapiirin parantamiseen, jolloin huumorin koetaan edistävän työyhteisön yhteisöllisyyttä ja hyvinvointia. Avoin ja tilannekohtainen huumori koetaan johtajien keskuudessa huumorin muodoista tehokkaimmaksi, mutta samalla on tärkeää osata myös vakavoitua. Tutkimuksen tulosten perusteella huumorin käyttötavat eroavat eri toimialojen välillä, ja jokaisella toimialalla on omat huumorin erityispiirteensä. Johtajien vastausten mukaan huumorin nähdään myös muuttuvan ajan, paikan ja ihmisten mukaan, vaikka huumorikäytännöt eivät välttämättä olisikaan muuttuneet eri toimialojen organisaatioissa. Tutkimus osoittaa, että huumorin päämäärät eroavat toimialojen välillä toisistaan, mutta vaikka toimialat asettavat huumorille tietyt raamit, lopullisen huumorin luovat ihmiset.</p>	
Asiasanat Huumori, johtaminen, toimiala, organisaatio, laadullinen tutkimus, haastattelu	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto, Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu (JSBE)	

KUVIOT

KUVIO 1	Eri toimialojen johtajien näkemyksiä huumorin käyttöön liittyvistä riskeistä johtamisessa.	29
KUVIO 2	Eri toimialojen johtajien näkemyksiä siitä, miten heidän huumorinsa on vaikuttanut työyhteisöön.	35
KUVIO 3	Eri toimialojen johtajien näkemyksiä siitä, miten heidän toimialojensa huumori tai huumorin päämäärät eroavat muista toimialoista.	40

TAULUKOT

TAULUKKO 1	Toimialakohtaiset haastattelut	27
TAULUKKO 2	Tutkimustulokset ja käytäntö	52

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen tavoite ja -kysymykset.....	8
1.2	Tutkimuksen rakenne	9
2	HUUMORI JOHTAMISESSA.....	11
2.1	Huumori johtamisessa modernin ajan johtajista nykyaikaan.....	13
2.2	Huumorin rooli johtamisessa.....	15
2.3	Huumori johtamisen tukena	16
2.4	Toimialan vaikutukset huumoriin	17
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	19
3.1	Tutkimustavan valinta	19
3.2	Aineistonkeruumenetelmä	20
3.3	Aineiston analysointitapa.....	21
3.4	Tutkimuksen etiikka ja luotettavuus sekä rajoitukset.....	22
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	26
4.1	Huumorin rooli johtamisessa.....	27
4.2	Huumori johtamisen tukena	32
4.3	Toimialan vaikutukset huumoriin	37
5	POHDINTA JA ARVIOINTI	43
5.1	Yhteenveto tutkimustuloksista	43
5.1.1	Miten eri toimialojen johtajat mieltävät huumorin roolin johtamisessa.....	43
5.1.2	Miten eri toimialojen johtajat käyttävät huumoria omassa johtamistyössään	45
5.1.3	Mitä vaikutuksia toimialalla on johtajien huumorin käyttöön	48
5.2	Tutkimuksen johtopäätökset.....	51
5.3	Jatkotutkimusehdotukset	53
	LÄHTEET	54
	LIITTEET.....	58

1 JOHDANTO

Presidentti Sauli Niinistö toteaa 2020 uudenvuoden puheessaan nykyaikaisen keskustelukulttuurin muuttuneen, jolloin ihmisten välisessä kommunikaatiossa yhä harvemmin pyritään yhteisymmärrykseen ja useammin korostetaan ennalta määrättyjä erimielisyyksiä (Presidentti 2020). Tämä heijastaa myös huumorin nykytilaa, jossa tahallinen väärinymmärtäminen ja toisen osapuolen näkemyksen vääristely on työpaikoilla yleistynyt.

Kolumnissa ”Vitsejä on nykyisin paras kertoa vain kotona ja mieluummin yksin” Hovi-Horkka (2023) tarkastelee, kuinka huumorin käyttö on muuttunut työpaikoilla. Hänen mukaansa huumori koetaan työympäristössä nykyään riskialttiiksi, jolloin monet eivät käytä sitä ollenkaan. Vaikka huumori mielletään yksityisten tilanteiden kesken turvalliseksi, voi taas julkisissa tilanteissa sen seuraukset olla vakavia, varsinkin jos se haastaa yleisesti hyväksytyjä valtarakenteita tai tabuja. Nykyisen yhteiskunnan herkkyydellä erilaisuuteen ja monimuotoisuuteen on myös vaikutusta siihen, minkälainen huumori koetaan soveliaaksi työpaikoilla. Tämän takia monet ovat päättäneetkin jättää huumorin ja vitsit kotiin, jolloin säästyy huumoriin liittyviltä riskeiltä, vaikka se tarkoittaakin sitä, että kevennykset jäävät vain yksilön itsensä kuultaviksi. (Hovi-Horkka, 2023.)

Ohjelmistoyhtiö Vincitin ”Parempi Mikko” -työpaikkailmoituksen aikaansaama kohu on myös esimerkki siitä, kuinka huumorin käyttäminen johtamisen ja viestinnän yhteydessä on muuttunut sekä kuinka johtajien pitää olla entistä varovaisempia käyttäessään huumoria omassa johtamisessaan. Toimitusjohtaja Mikko Kuitunen joutui julkisuudessa pyytämään anteeksi kohuksi noussutta rekrytointikampanjaa, jossa etsittiin yhtiöön ”Parempaa Mikkoa” (Pitkänen, 2019). Julkisuuden kesken kampanja leimattiin jopa sovinnostiseksi ja etenkin naisilta tuli negatiivinen palautevyöry. Suurelta yleisöltä jäi kuitenkin huomaamatta, että Vincitin edustajan (YJOS2110, 2023a) mukaan kampanjan takana oli HR:n naiset, jolloin toimitusjohtaja Mikko Kuitunen ei merkittävästi osallistunut kampanjan suunnitteluun. Tavoitteena oli kuitenkin erottuva rekrytointikampanja, joten ainakin siinä tapauksessa kampanja oli tuloksellinen.

Vincitin tapaus on yksi osoitus siitä, kuinka johtajien on nykyään oltava tietoisempia siitä, mitä seurauksia huumorilla voi olla, etenkin, kun se yhdistetään

herkkiin kaikkia koskeviin aiheisiin, kuten sukupuoleen tai tasa-arvoon. Huumorin käytön muutoksen myötä sen hyödyntäminen johtamisessa vaatii johtajilta yhä enemmän harkintaa ja ymmärrystä sen vaikutuksista sekä yrityksen sisäiseen että ulkoiseen ympäristöön. Tämä ei tarkoita sitä, ettei huumoria tulisi enää käyttää johtamisessa, mutta sen käyttöä on arvioitava kriittisemmin ottaen huomioon huumorin muuttunut luonne nyky-yhteiskunnassa.

Empiirisiä kotimaisia tutkimuksia huumorista johtamisen kontekstissa on tehty suhteellisen vähän, vaikka aiheena huumoria on tutkittu laajemmin. Aiemmissa kotimaisissa tutkimuksissa johtajien käyttämää huumoria on tutkittu yleisemmin alaisten näkökulman kautta, jolloin johtajien omaa näkökulmaa huumorista ei ole selvitetty. Tällöin on usein jäänyt huomiotta, miten johtajat omakohtaisesti kokevat huumorin johtamisessa ja minkälaisen merkityksen he sille omalla toimialallaan antavat. Organisaatioiden toimialakohtaisia huumorin tutkimuksia löytyy kuitenkin enemmän, jolloin aiheita ovat esimerkiksi tutkineet Kerkkänen ja Vesa sekä Stenius omien väitöskirjojensa kautta.

Kerkkänen (2003) keskittyi väitöskirjassaan poliisialaan, jossa tutkittiin poliisien huumorintajun yhteyttä terveyteen. Tutkimuksen tuloksista tehdyt havainnot osoittivat, ettei huumorintajulla ja terveydellä sekä hyvinvoinnilla ollut juurikaan yhteyttä toisiinsa. Tällöin tutkimuksessa ei pystytty siis empiirisesti todistamaan, että huumorintajulla olisi positiivisia vaikutuksia poliisien terveyteen. Päinvastaisesti poliisien oman huumorintajun käyttämisellä itsensä tai muiden osapuolten viihdyttämiseksi havaittiin olevan yhteys terveyttä heikentäviin elämäntapoihin. Samalla tavalla todettiin, ettei huumorintajulla ollut myöskään yhteyttä poliisien henkiseen hyvinvointiin, jonka mittareina tutkimuksessa toimivat heidän työtyytyväisyytensä ja stressitasonsa. (Kerkkänen 2003, 7–8.) Tärkeää on kuitenkin huomioida, että tutkimuksessa keskityttiin nimenomaan huumorintajun ja terveyden yhteyteen, eikä niinkään huumorin käytön kokonaisvaltaisiin vaikutuksiin poliisitoimen toimialalla.

Vesa (2009) puolestaan selvitti terveystalouden sairaanhoitajien välisen huumorin vaikutuksia heidän hyvinvointiinsa, ja sitä mikä rooli huumorilla työhyvinvoinnin edistäjänä on. Kyseisessä tutkimuksessa havaittiin ilmapiirin ja huumorin olevan yhteydessä toisiinsa, jolloin myös työyhteisöllä oli vaikutusta siihen, minkälaista huumoria käytettiin. Kun työyhteisössä hyödynnettiin eettisesti kestävästä tilannehumorista, suunniteltua huumoria sekä mustaa huumoria, pystyivät hoitajat tekemään työtään rauhasa omaa persoonaansa hyödyntäen. Tällöin heidän ei myöskään tarvinnut erikseen jännittää itse työhön tai työkaveriin liittyviä asioita. Kyseisessä rennon ja hyväntahtoisen huumorin ympäristössä ihmissuhteet rakentuivat luottamuksen ja avoimen vuorovaikutuksen kautta. Tällainen ympäristö tukee myös työhyvinvointia, jolloin työyhteisössä vallitseva huumori sekä ilmapiiri toimivat osaltaan peilikuvana hoitajien jaksamiselle. (Vesa 2009, 120–122.) Näin ollen tutkimuksen tuloksista voidaan todeta huumorin ja työyhteisön hengen olevan keskeisiä asioita hoitajien työhyvinvoinnin edistämiseksi terveystaloudella.

Stenius (2023) taas käsitteli väitöskirjassaan huumoria alkutekijöissään tutkimalla 1-6-vuotiaiden lasten huumorin ilmenemistä ja sen rakentumista

varhaiskasvatuksenalalla. Tutkimuksessa havaittiin lasten huumorin olevan perustavanlaatuisia, jolloin se ei juurikaan ilmennyt vitseinä vaan monipuolisesti sekä kehollisina että sanallisina hassutteluina, hyperhauskuutena ja karnevalismina. Lasten huumorin todettiin myös rakentuvan sosiaalisesti ja kulttuurisesti, jolloin se saa vaikutuksia kaikkialta. Turvallisessa ympäristössä lapset käyttivät huumoria testatakseen rajojaan, hallitakseen omia ihmissuhteitaan sekä hakeakseen yhteyttä muihin lapsiin tai aikuisiin. Tutkimuksen tulokset kuitenkin osoittivat, että varhaiskasvatuksen eri päiväkotiryhmissä lasten huumoriin suhtauduttiin eri tavoilla, jolloin huumoria käyttäneet lapset joko erottuivat edukseen ryhmää rakentavina henkilöinä tai puolestaan häiriöinä riippuen aikuisten suhtautumisesta heidän huumorinsa. Ryhmien toimintakulttuurilla oli myös vaikutusta, jolloin järjestystä ja sääntöjä korostavaan toimintakulttuuriin huumori ei sopinut, kun taas osallistava ja yhteisöllinen toimintakulttuuri rohkaisi huumoriin sekä yhteisiin ilonhetkiin. Tämän lisäksi aikuisten huumorintajuisuudella ja huumoritaidoilla nähtiin olevan yhteys siihen, kuinka lasten huumoria ymmärrettiin tai kannustettiin. (Stenius 2023, 3-4.)

Vaikka tutkimuksessa keskityttiin pienten lasten huumoriin, niin siitä voidaan löytää selviä yhtymäkohtia tämän tutkimuksen teemaan, sillä samoin kuin päiväkotiryhmissä myös organisaatioiden ja toimialojen välisellä kulttuurilla voi olla vaikutusta huumoriin sekä siihen, minkälainen huumori koetaan sopivaksi.

Aiempiä toimialakohtaisia tutkimuksia yhdistää se, että niissä on käsitelty aina yhtä toimialaa kerrallaan, jolloin tutkimusten tulokset vaihtelevat toimialakohtaisten kriteerien mukaisesti. Tämä tutkimus poikkeaa muista kotimaisista huumorin tutkimuksista siten, että tässä tutkimuksessa huumoria johtamisessa tutkitaan, mutta myös vertaillaan eri toimialojen kesken.

Aikaisemmin mainittujen asioiden valossa, tämän tutkimuksen tavoitteena on laadullisesti tutkia ja selvittää, millä tavalla huumori ilmenee eri toimialojen johtamisessa. Tutkimuksen tarkoituksena on myös selvittää, miten eri toimialoilla toimivat johtajat mieltävät huumorin roolin ja käyttävät sitä omassa johtamistyössään sekä mitä vaikutuksia eri toimialoilla on johtajien huumoriin.

Tutkimuksen kannalta teoreettinen kiinnostus tutkimuksen aiheeseen syntyi johtamisen syventävän kurssin (YJOS2210, 2023b) aineiston kautta. Oman urani aikana olen myös työskennellyt monilla eri toimialoilla ja tavannut erilaisia johtajia, jotka ovat käyttäneet huumoria omassa johtamisessaan. Eri toimialojen johtajien näkemykset huumorista ovat myös vaihdelleet, jolloin vuorovälein ne ovat tukeneet ja kumonnet toisiaan. Halusin päästä tutkimaan aiheetta lisää, jolloin tutkielmassani aiheeseen paneutuminen onnistuu parhaiten johtajien oman näkökulman kautta. Vaikka tutkimuksen päämääränä on hankkia uudenlaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä, on tavoitteenani samalla lisätä omaa ymmärrystäni eri toimialojen johtajien huumorista johtamisessa. Koska tulen tulevaisuudessa myös itse työskentelemään johtajana, haluan ymmärtää huumoria johtamisessa paremmin.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja -kysymykset

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisesti eli laadullisen tutkimuksen omaisesti, jossa tarkoituksena on syventää ymmärrystä tutkittavasta aiheesta (Hirsjärvi ym. 2009, 152). Tutkimuksen aineisto tullaan keräämään yhdeksän johtajan haastattelun kautta, jotka jaetaan tasan kolmeen ryhmään heidän edustamansa organisaation ja toimialan mukaan. Ryhmien toimialat ovat opetusala, terveystalviala- ja finanssiala. Jokaisessa ryhmässä on kolme eri johtajaa, jolloin saadaan monipuolisesti tietoa jokaisesta toimialasta.

Tutkimuksen onnistumista ajatellen, sen teoreettisella viitekehysellä, eli teoriolla on siihen suuri vaikutus (Tuomi & Sarajärvi 2018, 23). Tämän takia viitekehysellä, eli teorian kautta muotoiluilla haastattelukysymyksillä on tarkoituksena saada johtajilta vastauksia tutkielman alatutkimuskysymyksiin sekä tutkimusongelmaan. Puolistrukturoidusta haastattelusta kerätty tutkimusaineisto käydään läpi sisällönanalyysin luokittelun kautta, jonka avulla tarkoitukseni on löytää mahdollisia eri toimialojen johtajien näkemyseroja ja samankaltaisuuksia huumorista johtamisessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkoituksena on laadullisesti tutkia ja selvittää, millä tavalla huumori ilmenee kolmen eri toimialan johtajien johtamisessa. Tutkimuksen toisena tarkoituksena on samaan aikaan selvittää, miten opetusalan, terveystalvialan- ja finanssialan johtajien kokemukset sekä näkemykset huumorista potentiaalisesti eroavat toisistaan. Tutkimuksen tutkimusongelman olen jakanut kolmeen alatutkimuskysymykseen, jotka liittyvät aiempiin toimialakohtaisiin tutkimuksiin, esimerkiksi (Kerkkänen 2003; Vesa 2009; Stenius 2023).

Alatutkimuskysymys 1. Miten eri toimialojen johtajat mieltävät huumorin roolin johtamisessa?

Alatutkimuskysymys 2. Miten eri toimialojen johtajat käyttävät huumoria omassa johtamistyössään?

Alatutkimuskysymys 3. Mitä vaikutuksia toimialalla on johtajien huumorin käyttöön?

Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen tavoitteena on saada vastaus siihen, miten eri toimialojen johtajat mieltävät huumorin roolin johtamisessa? Ajattelevatko johtajat huumorin edesauttavan johtamista vai mieltävätkö he huumorin enemmän johtamista vaikeuttavana tekijänä? Tärkeää on myös selvittää, millä tavoin johtajat hallitsevat huumoria ja sen mahdollisia riskejä.

Toisella alatutkimuskysymyksellä on tavoitteena selvittää, miten eri toimialojen johtajat käyttävät huumoria omassa johtamisessaan. Tunnistavatko johtajat huumorin mukanaan tuomia mahdollisuuksia ja hyödyntävätkö johtajat niitä osana omaa johtamistaan? Oleellista on myös samalla selvittää, mieltävätkö

johtajat huumorin käytön hyödylliseksi ja tukeeko se heitä johtamisen erilaisissa tilanteissa sekä yhteyksissä.

Kolmannella alatutkimuskysymyksellä on tavoitteena selvittää, mitä vaikutuksia toimialalla on johtajien huumorin käyttöön? Kokevatko johtajat, että heillä on mahdollisuus käyttää huumoria omassa johtamisessaan haluamallaan tavalla, riippumatta toimialan kulttuurista tai sen keskeisistä kriteereistä vai onko toimialalla vaikutusta siihen minkälaista huumoria johtajat voivat omassa johtamisessaan käyttää? Tähän tutkimukseen osallistuneilta johtajilta haastattelujen kautta saadut vastaukset pidetään anonyymeina, jolloin kyseisten johtajien edustamia organisaatioita tai nimiä ei julkaista missään vaiheessa tutkimuksen aikana.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa käydään läpi tutkimusaihetta ja tuodaan esille tutkimuksen kannalta tärkeitä asioita huumoriin liittyen. Luvussa kerrotaan myös, kuinka huumorin käsitys on yhteiskunnallisesti muuttunut, ja kuinka sen merkitystä on arvioitava uudelleen. Samalla nostetaan esille aiempia kotimaisia huumorin tutkimuksia, joista avataan tämän tutkimuksen kannalta tärkeimmät tutkimustulokset tarkemmin. Tämän jälkeen käydään vielä läpi tämän tutkimuksen tavoitteet sekä alatutkimuskysymykset.

Tutkimuksen toinen luku etenee tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaan, ja on koottu alatutkimuskysymyksiä mukailevista aihepiireistä sekä muista huumoria käsittelevistä aiemmista tutkimuksista ja artikkeleista. Tutkimuksen teoreettista viitekehystä ajatellen avataan myös paremmin huumoria johtamisessa ja tutkittua huumorin historiaa johtamisessa sekä sen kehitystä tutkimusten ja kirjallisuuden kautta. Huumorin historian ja kehityskaaren ymmärtäminen johtamisessa auttaa näkemään, kuinka huumorin rooli ja sen arvostus ovat ajan saatossa vaihdelleet ja muovautuneet erilaisten työyhteisöjen sekä johtamiskäytäntöjen kesken.

Kolmannessa luvussa paneudutaan tarkemmin tutkimuksen toteutukseen valittuun kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään, tutkimuksen toimialakohtaisiin osallistujiin, haastatteluista saatuun aineistoon ja aineiston analysointimenetelmään. Kolmannessa luvussa pohditaan myös tutkimuksen etiikkaa, luotettavuutta ja rajoituksia sekä sitä, miten niiden toteutuminen on tässä tutkimuksessa pyritty varmistamaan.

Neljäs luku puolestaan pitää sisällään tutkimustulokset, jotka esitellään alatutkimuskysymyksiä mukaillen kolmessa eri kappaleessa. Tutkimuksen tarkoituksena on myös pyrkiä selvittämään eri toimialojen johtajien näkökulmaeroja huumorista ja siihen liittyvistä erinäisistä tekijöistä, joten tutkimuksen haastattelujen kautta kerättyjä vastauksia vertaillaan potentiaalisten näkökulmaerojen esille tuomiseksi.

Tutkimuksen viimeisessä eli viidennessä luvussa ilmenee tutkimuksen johtopäätökset ja tärkeimmät löydökset. Tässä viimeisessä pääluvussa pohditaan

myös tutkimuksen onnistumista sekä käydään läpi mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 HUUMORI JOHTAMISESSA

Huumori on universaalisesti osa ihmisen luonnetta ja kommunikaatiota, jolloin jokaisella ihmisellä on oma huumorinsa kulttuurista tai yksilöllisistä eroavuuksista huolimatta (Romero & Cruthirds 2006, 58–59). Tällöin kaikki ihmiset pystyvät kokemaan ja ilmaisemaan huumoria, vaikka sen ilmaisutavat sekä hauskaksi koetut asiat vaihtelevat ihmisten ja kulttuurien mukaan. Huumorin tarkoituksen alkuperää on kuitenkin vaikeaa osoittaa suoraan, sillä se kietoutuu kieleen, sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja kulttuuriin. Perustavanlaatuisesti huumori on osa ihmisten psykologista sekä kulttuurista evoluutiota, jossa naurun ja huumorin avulla ihmiset ovat pystyneet lievittämään stressiään, ilmaisemaan omaa älykkyyttään ja luovuuttaan sekä rakentamaan sosiaalisia suhteita. (Romero & Cruthirds 2006, 58–59.) Knuutilan (1992, 17) mukaan huumori onkin tietynlainen asenne ja suhtautumistapa elämässä vastaan tuleviin haasteisiin ja mahdollisuuksiin.

Huumorin monipuolisuus ja sen vaikutukset on huomattu myös johtamisessa, jolloin johtajat ovat käyttäneet huumoria monitasoisena viestinnän tapana niin henkilökohtaisella kuin organisaation tasolla. Näin johtajat ovat pystyneet huumorin kautta vaikuttamaan alaisiinsa ja päässeet haluamiinsa tuloksiin, mikä on erittäin tärkeää varsinkin silloin, kun muita lisäresursseja ei ole saatavilla. (Kong ym. 2019, 4.) Cooperin ja Hillerin (2023, 1–2) mukaan huumori johtamisessa itsessään ei kuitenkaan ole helposti määriteltävä tai kuvailtava aihe, jolloin sen mittaaminen on hyvin vaikeaa verrattaessa muihin johtajuuden piirteisiin tai käytäntöihin. Muutamaksi määritellyksi asiaksi huumorin ymmärtämiseksi johtamisessa on nimetty sen oikukkuus, monitulkitsevuus sekä konteksti riippuvaisuus, jotka kaikki vaikuttavat siihen, miten ihmisten kesken huumori koetaan (Jiang ym. 2019, 5–6).

Johtajien huumorikäyttäytymisen tutkimukseen on myös organisaatioissa kiinnitetty yhä enemmän huomiota, jolloin se on kehittynyt merkittävästi viimeisten 40 vuoden aikana (Rosenberg ym. 2021, 1). Tutkijoiden keskuudessa on tunnustettu huumorin monimutkainen luonne ja se, miten paljon se on vaikuttanut johtamiseen ja organisaatioiden dynamiikkaan. Kuitenkin johtajien huumorin tutkiminen on sitäkin tärkeämpää, sillä se edellyttää perehtymistä huumorin

erilaisten merkitysten, roolien ja seurausten monimutkaisuuteen. (Holmes ja Marra 2006, 124–125.)

Johtajien huumoria käsittelevässä kirjallisuudessa onkin osoitettu huumorin positiivisia vaikutuksia yritysmaailmassa. Kongin ym. (2019, 4) mukaan johtajien huumorin positiivisina tekijöinä on huomattu sen parhaimmillaan parantavan työsuoritusta, työtyytyväisyyttä ja alaisten sitoutumista. Johtamisessa huumorin voidaankin sanoa toimivan tietynlaisena suhteiden valuuttana, jolla johtajat pystyvät ilmaisemaan välittämisenä tai kiintymyksensä alaisia kohtaan. Pourbahramin (2023, 6) mukaan, kun johtajuudessa on läsnä huumoria voivat alaiset nauraa ja vitsailla, joka saa heidät unohtamaan työhön liittyvät murheensa, ja samalla heidän elämänsä tuntuu miellyttävämmältä. Yhdessä nauraminen huumorintäyteisten tilanteiden kautta luo vahvemman siteen johtajan ja alaisten välille. Tällöin myös johtajasta pidetään enemmän, joka johtaa yleensä alaisten tyytyväisyyteen. Huumori toimii myös keinona vähentää johtajan ja alaisten välisiä eroavaisuuksia luomalla vitsejä sen kautta tulevista jännitteistä, mikä tyytyväisyyden lisäksi saa lähes jokaisen tuntemaan itsensä onnellisemmaksi omassa työssään.

Tämän lisäksi johtajan huumorilla on osoitettu olevan keskeisiin tuloksiin jopa enemmän vaikutusta kuin monella muulla tunnetulla johtajan ominaisuudella, kuten esimerkiksi johtajan positiivisella mielialalla, ulospäin suuntautumisella tai huomioonottavalla käytöksellä (Kong ym. 2019, 4). Huumorin voidaankin sanoa olevan surun vastalääke, jolloin muihin johtajan ominaisuuksiin verrattaessa huumorilla voidaan herättää iloa muissa ja helpottaa muiden tuskaa, lievittää jännitteitä erilaisten rakenteellisten roolien kesken sekä purkaa stressaavia tilanteita (Priest & Swain 2002, 169–170; Kirsh & Kuiper 2003, 33–34). Johtajat pystyvät myös itse turvautua huumoriin, jolloin se toimii johtamisen hankalissa tilanteissa eräänlaisena selviytymiskeinona tai puolustusmekanismina (Meyer 2000, 310–311).

Kongin ym. (2019, 9) mukaan huumori johtamisessa ei kuitenkaan ole aina samanlaista vaan se jakautuu neljään erilaiseen huumorityyliin, joita ovat yhdistävä, itseään korostava, aggressiivinen ja itseään vähättelevä huumorityyli. Yhdistävän huumorityylin mukaan toimivat johtajat hyödyntävät sen positiivisia piirteitä lievittääkseen jännitteitä ja tuodakseen ihmiset lähemmäs toisiaan. Itseään korostavassa tyylissä johtajat ovat itsevarmoja itsestään ja omasta toiminnastaan, jolloin he pystyvät pysymään huumorintajuisina myös vaikeimpina aikoina. Itsevarmuus ja huumorillinen ote työhön tilanteesta riippumatta välittyy näin alaisille kasvattaen myös alaisten sitkeyttä. (Martin ym. 2003, 52–54.) Aggressiivisen huumorityylin syystä tai toisesta valinneet esihenkilöt puolestaan saattavat pitää itseään eri arvossa alaisiinsa nähden käyttäen sarkasmista tai häiritsevää tyyliä johtamisessaan. Tämä voi johtaa negatiivisiin purkauksiin alaisten keskuudessa, kun taas itseään vähättelevässä tyylissä johtajat voivat aliarvioida omaa asemaansa ja vaikutustansa alaisiin tehden heistä vähemmän vakuuttavia. (Kong ym. 2019, 9.)

Oikeanlaisen ja vääränlaisen huumorin erottaminen voi osoittautua johtajille vaikeaksi, jonka takia jotkut tutkijat varoittavatkin huumorin olevan

miinakenttä, sillä sen soveltuvuus voi muuttua ajan myötä sen ymmärrettävyyden kannalta erilaisissa ympäristöissä. Tällöin vaikka jotkut asiat hyväksyttäisiin ja koettaisiin humoristisiksi joissakin työympäristöissä tai konteksteissa, niin samat humoristiseksi koetut asiat voidaan taas toisessa ymmärtää väärin, ja tulkita jopa epämiellyttävinä sekä loukkaavina. (Rosenberg ym. 2021, 3.) Epäsopivalla huumorilla onkin pahimmillaan tuhoisia seurauksia, jolloin siitä voi tulla este keskinäisen luottamuksen ja työympäristön edistämiseksi, samalla muodostaen haitallisia vaikutuksia, kuten alaisten moraalien laskua ja konfliktien riskin nousua. Tämä johtamisen huumorin vaikutusten vaihtelevuus viittaa siihen, että huumori toimii eritavoilla erilaisissa ympäristöissä, jolloin sen hyväksyttävyyden sekä käyttötavat vaihtelevat jatkuvasti ajan, paikan ja tilanteiden mukaan. (Priest & Swain 2002, 169.)

2.1 Huumori johtamisessa modernin ajan johtajista nykyaikaan

Huumorin ja johtamisen juuret kietoutuvat yhteen ihmiskunnan ensimmäisistä kirjoituksista lähtien ja ulottuvat nykypäiväisiin johtamiskäytäntöihin asti. Huumorin moniulotteiset käyttötavat näkyvät kautta historian, jolloin huumorin kehittymistä johtamisessa voidaan esimerkiksi tarkastella modernin ajan johtamisesta nykypäivän johtamiseen kolmen eri vuosisadan vaikeina aikoina toimineiden humorististen Yhdysvaltain presidenttien Abraham Lincolnin, Franklin D. Rooseveltin ja Barack Obaman kautta. Kyseiset Yhdysvaltain entiset presidentit käyttivät kaikki taidokkaasti huumoria johtamisessaan erilaisten oman aikansa tilanteiden yhteydessä.

Abraham Lincoln toimi sisällissodan myllerryksessä vuosien 1861-1865 aikana Yhdysvaltain presidenttinä pohjoisten ja eteläisten osavaltioiden voimakkaiden ristiriitojen vallitessa, jolloin huomattavimpina kiistanaiheina oli erimielisyydet orjuudesta, joka eteläisissä osavalloissa muodosti suuren osan maataloustuotannosta (Engle 2015, 1-2). Lincoln tunnettiin hänen hyvästä huumorintajustaan ja erinomaisesta tarinankerrontataidostaan. Lincoln käytti hänen itseironista huumoriaan hyväkseen niin politiikassa kuin arkielämässäänkin, jolloin hän pystyi huumorin avulla lievittämään jännitteitä sekä saavuttamaan yhteisymmärryksen. Lincoln sisällytti myös omiin tarinoihinsa usein jonkinlaisen opetuksen tai moraalin, josta toinen osapuoli pystyi oppimaan. (Thompson 2015, 12.)

Eräänä Lincolnin kuuluisimmista humoristisista tarinoistaan oli hänen vastauksensa orjuutta vastustavalle ryhmälle, jotka tulivat Lincolnin luokse väittäen hänellä olevan valta orjien vapauttamiselle. Tarinassaan hän kysyi ryhmältä, kuinka monta jalkaa koiralla olisi, jos sen häntää kutsuttaisiin yhdeksi jalaksi, tähän hän lisäsi vastauksen olevan vain neljä, sillä hännän kutsuminen jalaksi ei tekisi siitä jalkaa. (Sands 2022, 107.) Tässä kontekstissa Lincoln painotti tarinassaan orjien todellista asemaa, jolloin orjuuden lakkautuksen julistaminen ei yksinään riittäisi ratkaisemaan orjuuteen liittyviä ongelmia tai muuttamaan orjien asemaa. Näin Lincoln pystyi käsittelemään humorististen tarinoidensa kautta vaikeita asioita ja säilyttämään toivon kansakunnan keskuudessa

sisällissodan aikana, jolloin Yhdysvaltain tulevaisuus oli vaakalaudalla. (Sands 2022, 109.) Lincolnin tavoin johtajat voivat saada tietoa alaistensa tunteista tarinankerronnan kautta ja samalla tukea, lohduttaa tai ilahduttaa heitä tilanteeseen sopivalla tarinalla (Auvinen ym. 2013, 17).

Franklin D. Roosevelt puolestaan toimi toisen maailmansodan vuosien 1933-1945 aikana Yhdysvaltain presidenttinä, jolloin häntä kohtaan oli suuret odotukset talouskriisin parantamisen, ulkoasioiden hoitamisen kuin myös maan turvallisuuden osalta (Bean 2009, 9-10). Rooseveltin pitämät puheet sisälsivät erilaisien tunteiden kirjon, sillä hänen puheensa eteni usein naurusta ja huumorista vakavaan laman sekä sodan pohdintaan asti. Yksi kuuluisimmista esimerkeistä Rooseveltin huumorista on hänen 1944 aikana pitämänsä "Fala puhe", jonka hän piti tehdessään hyökkäyksen republikaanivastustajia vastaan, jotka olivat esittäneet negatiivisia kommentteja hänen Fala-nimistä koiransa kohtaan. Kyseisessä puheessaan hän totesi, ettei hän itse pahastu negatiivisista kommentteista, mutta hänen skottilaisen koiransa skottilainen sielu on kommentteista raivoissaan. Rooseveltin huumorintajuinen, itsevarma, karismaattinen ja iloinen persoona sekä hänen pitämänsä humoristiset puheet eivät ainoastaan lievittäneet kansakunnan keskeisiä pelkoja, vaan myös vahvistivat yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuutta toisen maailmansodan keskellä. (Bean 2009, 20.) Auvisen ym. (2013, 1) mukaan karismaattisiksi ja itsevarmoiksi johtajiksi mielletyt henkilöt ovatkin yleensä hyviä puhujia, jolloin heillä on kyky rakentaa luottamusta, joka on tärkeää epävarmoina aikoina, kun muutos on välttämätöntä.

Barack Obama taas toimi Irakin ja Afganistanin sotien aikaan presidenttinä vuosina 2009-2017, jolloin vastuu oli edellisten presidenttien tavoin kova ja Yhdysvalloissa elettiin finanssikriisin jälkeistä yhteiskunnallista sekä digitaalista murroksen aikaa (Watson 2010, 242-245). Presidenttikautensa aikana Obama oli tunnettu omasta strategisesta tavastaan käyttää huumoria, jonka avulla hän pystyi raivaamaan esteitä sekä poistamaan erilaisia stereotypioita. Hyödyntämällä huumoria omassa johtamisessaan Obama pystyi inhimillistämään itsensä ja vetoamaan yleisöön henkilökohtaisella tasolla, jolloin he ymmärsivät hänen suorasukaisesta puheestaan välittyviä viestejä paremmin. (Putri 2022, 139-140.) Hänen ennakkoluulottomasta, voimakkaita tunteita herättävästä ja sosiaalisia rajoja uudelleen rakentavasta huumoristaan välittyi myös emotionaalista älykkyyttä sekä empatiaa, joiden kautta hän pystyi rikkomaan jäitä, joka puolestaan loi traagisina aikoina kansalaisten keskuuteen yhtenäisyyden tunnetta (Isaksen 2017, 9-10). Auvisen ym. (2013, 21) mukaan huumorille onkin tyypillistä, että siihen sisältyy usein jokin traaginen asia, sillä voimakkaat tunteet ovat yleisesti liitetty huumoriin.

Kun modernin ajan ja nykyajan Yhdysvaltain presidenttien huumoria johtamisessa vertaillaan keskenään, voidaan havaita, että niiden välillä on useita yhtäläisyyksiä, mutta myös eroja. Ajan edetessä huumori on kehittynyt, mutta silti säilyttänyt arvonsa seuraajien sitouttamisessa, kannustamisessa ja yhteisten päämäärien sekä tarkoitusten edistämässä. (Rosenberg ym. 2021, 12-13.) Yhdysvaltain presidenttien huumoria johtamisessa voidaan peilata myös nykyaikaisten organisaatioiden johtajien huumoriin. Organisaatioissa johtajien on

Yhdysvaltain presidenttien tavoin toimittava vastuullisissa tehtävissä ja tehtävä vaikeita päätöksiä sekä pidettävä puheita, joilla on vaikutusta heidän alaisiinsa ja organisaation toimintaan sekä tulevaisuuteen. Vaikka huumorin käyttötavat ovat aikojen saatossa vaihdelleet paljon, on sille silti käyttötarkoituksensa myös nykyaikaisessa maailmassa, jonka takia myös nykyaikaisten organisaatioiden johtajat hyödyntävät yhä huumoria omassa johtamisessaan. (Cooper & Hiller 2023, 2–3.) Huumorin voidaankin nähdä muotoutuvan aina henkilöiden välillä eri aikoihin ja paikkoihin sopivaksi, jolloin johtajat ovat sen kautta pystyneet toimimaan hyvin erilaisissa ympäristöissä sekä edesauttamaan omia tavoitteitaan. Näin huumorilla ei ole yhtä oikeaa muotoa, vaan sen roolit ja käyttötavat johtamisessa ovat moninaiset. (Kong ym. 2019, 4.)

2.2 Huumorin rooli johtamisessa

Huumori ja johtaminen voidaan välillä nähdä erikoisena yhdistelmänä, mutta sillä voi kuitenkin olla suuri vaikutus työntekijöihin ja tuloksiin. Sitä voidaan hyödyntää strategisena johtamisen välineenä, esimerkiksi haluttujen tulosten saavuttamiseksi. (Kong ym. 2019, 4.) Huumorin hyödyntäminen johtamisessa vaatii kuitenkin ymmärtämistä huumorin prosessista. Tähän prosessiin kuuluu esimerkiksi ymmärrys vastaanottajan huumorista, tilanteesta sekä vastaanottajan kyvystä lukea huumorin elekieltä, johon kuuluu sanallisen huumorin lisäksi myös fyysisellä elekielellä esitetyt huumorin muodot, kuten silmäniskut, ylvi-tokset ja muut kehonkielen eleet. Tilanteiden väärin tulkitseminen voi johtaa henkilöiden keskinäisiin törmäyksiin, kun taas oikein ajoitetulla tilannehumorilla voi olla hyvinkin suuri vaikutus tilanteiden kulkuun. (Wijewardena ym. 2024, 5–7.)

Malonen (1980, 357–360) mukaan huumori on resurssi, joka on läsnä kaikkialla. Hän korostaa johtajien käyttävän huumoria johtamisen työkaluna, vaikka sen tehokkaaseen hyödyntämiseen ei ole luotu tarkkoja ohjeita. Tutkimuksia huumorin hyödyistä työpaikalla on tehnyt myös Rosenberg ym. (2024, 16–17), joiden mukaan se voi kasvattaa luottamusta, lisätä tuottavuutta ja luovuutta sekä parantaa työilmapiiriä.

Kontrasti työpaikan hauskuuden ja työn vakavuuden välillä voidaan kuitenkin Rosenbergin ym. (2024, 2–3) mukaan tiivistää lauseeseen ”huumori on kaksiteräinen miekka”, jolloin sen onnistumisen tai epäonnistumisen määrittää sen konteksti. Jotta huumoria voisi hyödyntää oikein, tulee huumorin hyödyntäjällä olla tiedossa sille asetetut rajat sekä edellytykset, joita ovat esimerkiksi työntekijöiden ominaisuudet, kuten sukupuoli, ikä, etnisyys ja yleinen työkuulttuuri sekä kyseisellä hetkellä tapahtuvat asiat ja kyseisessä hetkessä mukana olevat henkilöt (Romero & Cruthirds 2006, 58–60). Vaikka nämä asiat olisivatkin johtajalla tiedossa, väärinymmärryksiltä ei silti aina voi välttyä. Jotta huumoria voisi aidosti hyödyntää johtamisessa tulee johtajalla olla rakennettuna hyvä pohja johdettavien kanssa, sillä keskinäisen luottamuksen ja arvostuksen kehässä on helppompaa vitsailla. (Rosenberg ym. 2024, 8–9; Xu, 2020, 543–545.)

Nykypäivänä nopeasti kehittyvän globalisaation ja informaation takia huumorin käyttäminen on muuttunut merkittävästi. Erilaisten epäkohtien esille tuominen työpaikoilla on kasvanut, mikä on johtanut myös yleisen ilmapiirin muutokseen. Tämä on vaikuttanut myös siihen, että suurempi valta huumorin käyttötilanteissa on kuulijalla. Epäkohtien nykyaikainen tarkempi tarkastelu saattaa johtaa myös siihen, että keskinäisen huumorin ollessa hauskaa saattaa kolmas, huumoritilanteeseen alun perin liittymätön osapuoli kuitenkin loukkaantua. (Wijewardena ym. 2024, 3–4.)

2.3 Huumori johtamisen tukena

Erilaisia huumorin muotoja ja käyttötapoja löytyy yhtä paljon kuin huumorin käyttäjiäkin. Huumoria voidaan johtamisen tukena hyödyntää esimerkiksi ihmissuhteiden rakentamisessa, stressin vähentämisessä ja ilmapiirin keventämisessä. Tutkimukset osoittavatkin, että mikäli huumori työpaikalla on kommunikaatiota ja ilmapiiriä edistävää, on todennäköistä, että myös työtulokset ovat positiivisia. Työpaikkahuumorin on tutkittu olevan yhteydessä myös stressiin ja työuupumukseen, terveyteen ja tehokkuuteen sekä yhteenkuuluvuuteen. (Mesmer-Magnus ym. 2012, 168–170.)

Humoristinen viestintä voi myös tehdä vaikeista keskusteluista helpommin lähestyttäviä. Leikkimielinen ympäristö innostaa innovatiivista ajattelua, ja tiimit, jotka jakavat keskenään samankaltaisen huumorin, ovat usein sitoutuneempia ja yhteistyökykyisempiä, joka parantaa tuottavuutta. (Mesmer-Magnus ym. 2012, 168–170.) Muutostilanteissa huumori voi helpottaa siirtymistä, jolloin työntekijät ovat vastaanottavaisempia uusille ideoille. Humoristinen johtamistyyli voi myös edistää avointa ja tukevan kulttuurin luomista. Tärkeää on tuntea oma yleisönsä ja räätälöidä huumori tiimin dynamiikkaan sopivaksi, välttäen arkaluontoisia aiheita. Itseironinen huumori tekee johtajasta helpommin lähestyttävän, ja aitous saa huumorin resonoimaan paremmin työntekijöiden keskuudessa kuin väkinäiset vitsit. Huolellisesti käytettynä huumori voi luoda sitoutuneemman ja tuottavamman työpaikan. (Zhang & Su 2020, 8–9.)

Humoristisessa johtamistyyliässä täytyy myös huomioida erilaiset huumorityylit, jotka voivat herättää erilaisia reaktioita ja palvella erilaisia tarkoituksia. Ironia tarkoittaa, että ilmaistaan jotain vastoin odotuksia, usein korostaen todellisuuden ja ulkoisten ilmeiden välistä ristiriitaa. Sarkasmi puolestaan on eräänlaista verbaalista ironiaa, jossa tuodaan esille vastakohta siitä, mitä oikeasti tarkoitetaan, usein pilkalliseen sävyyn. Sarkasmin kanssa tulee olla varovainen, sillä se voi olla hyvinkin kärkeästä, mikäli sitä ei esitetä huolellisesti. Observatiivinen, eli tilannehumori, keskittyy jokapäiväiseen elämään ja yhteisiin kokemuksiin. Mustahuumori käsittelee vakavia asioita tai tabuja kevyesti, ja vaikka se voi olla hauskaa, rohkeaa ja ajatuksia herättävää, vaatii se kuitenkin oikeanlaista yleisöä. Itseironinen huumori, jossa puhuja tekee vitsejä omasta itsestään, voi tehdä hänestä lähestyttävämmän ja inhimillisemmän. Jokaisella tyyllillä on omat

vivahteensa, ja ne voivat olla tehokkaita eri yhteyksissä riippuen yleisöstä ja viestistä. (Romero & Cruthirds 2006, 59–61.)

2.4 Toimialan vaikutukset huumoriin

Huumoria käsiteltäessä tulee oleellisena osana ottaa huomioon ympäristö. Esimerkiksi tässä tutkielmassa tutkittavat opetusala, terveyspalveluala ja finanssiala ovat keskenään jo valmiiksi hyvin erilaisia tahoja toimia. Huumoria voidaan hyödyntää eri toimialoilla erilaisiin tarkoituksiin ja erilaisissa tilanteissa. Palvelu-aloilla huumori toimii monesti tilanteissa rauhoittavana ja keventävänä tekijänä, jonka tarkoituksena on pitää asiakkaat tyytyväisinä. (Kobel & Groeppel-Klein 2021, 260–269.) Terveyspalvelualalla huumorin merkitys korostuu puolestaan työtaakan ja -stressin keventämisessä sekä ihmissuhteiden luomisessa niin potilas-hoitaja, kuin työkavereidenkin kesken (Raecke & Proyer 2022, 406–408). Finanssialalla huumoria puolestaan hyödynnetään paljon asiakassuhteiden luomisessa ja opetusalla huumorin merkitys korostuu opettamisen yhteydessä. Kontaktin luominen oppilaisiin vaatii sekä kunnioitusta oppilailta, mutta jotta oppilailta olisi motivaatiota aihetta kohtaan vaatii se muutakin kuin kurinpittoa ja jämmäkyyttä. Aiemmin luokkahuoneissa on vallinnut tiukka kuri ja opettajia on pelätty. Nykyään luokkahuoneista on pyritty tekemään turvallisia ja oppimistilanteista mielekkäitä. Tämä on yhteydessä motivaatioon ja oppimistuloksiin. (Kaur 2021, 412–416; Shoda & Yamanaka 2022, 10–12.) Kaikkia toimialoja, opetus-, terveyspalvelu- ja finanssialaa, yhdistää selkeästi huumorin hyödyntäminen työpaikan hengen luomisessa ja työkaverien kanssa kommunikoinnissa, mutta jokaiselta alalta löytyy myös selkeästi alalle ominaisia huumorin piirteitä.

Terveyspalvelualalla tulee ottaa huomioon, että ollaan tekemisissä ihmisten kanssa elämästä kuolemaan. Huumoria voi käyttää keventämään tunnelmaa ja omaa kokemusta tilanteesta, mutta sen kanssa tulee olla todella varovainen, sillä terveys on aina hyvin henkilökohtainen asia. Esimerkiksi kuoleman, omaisten surun ja vaikeiden potilaiden kanssa toimiessa huumoria käytetään terveyspalvelualalla keventämään tunnelmaa. (Wanzer ym. 2005, 116–118.)

Kun taas finanssialalla kyse ei ole kuitenkaan syöpähoidoista tai lapsen syntymästä, mutta silti ollaan tekemisissä tärkeiden ja henkilökohtaisten asioiden, kuten asiakkaan varallisuuden ja taloudellisen tulevaisuuden kanssa. Finanssialalla huumori voi lieventää kovien säädösten ja taloudellisten paineiden tuomaa stressiä, mutta sen kanssa tulee olla hienovarainen. Liiallinen huumorin käyttö voi luoda epäammattimaisen kuvan, ja sitä kautta vähentää luottamusta, joka etenkin finanssialalla on hyvin kriittinen asia. (Bergeron & Vachon 2008, 378–380.)

Opetusalalla taas puolestaan tulee huomioida paljon erilaisia tilanteita ja taustoja. Oppilaiden erilaiset lähtökohdat luovat heille myös hyvin erilaisia käsityksiä maailmasta, jonka takia opetustilan tulee olla turvallinen kaikille. (Shahid & Ghazal 2019, 25; Ziv 1988, 5–7.) Toimiala vaikuttaa siis siihen, miten huumori

johtamisessa määritellään, jolloin erialoilla johtajilta vaaditaan samanlaisia, mutta myös erilaisia ominaisuuksia.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Tutkimustavan valinta

Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on laadullisin tavoin tutkia ja selvittää, miten eri toimialoilla toimivat johtajat mieltävät huumorin ja käyttävät sitä omassa johtamistyössään, sekä mitä vaikutuksia eri toimialoilla on johtajien huumoriin. Tämän takia tämän tutkimuksen lähtökohtana toimii sosiaalinen konstruktionismi, joka Saarasen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan on tutkimuksellinen viitekehys, jossa ympärillämme vallitseva sosiaalinen todellisuus muodostuu kielellisen vuorovaikutuksen kautta.

Tässä tutkimuksessa huumorin johtamisessa voidaan havaita koostuvan erilaisista sosiaalisista merkityksistä, jotka muodostuvat kielen ja viestinnän kautta. Huumoria johtamisessa tarkastellaan asiana, jonka muodostumiseen vaikuttavat voimakkaasti haastateltavien johtajien omat kokemukset, näkökulmat sekä tapa nähdä maailmaa. Jokisen ym. (2016, 252–254) mukaan sosiaalisessa konstruktionismissa todellisuus hahmotellaan merkitysten mukaan, jolloin se muodostuu yksilöiden vuorovaikutusprosessien kautta. Tutkimustuloksia onkin tärkeää tarkastella niiden omassa kontekstissaan, ottaen huomioon kunkin haastattelun johtajan edustaman toimialan organisaation erityispiireet. Sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta onkin olennaisempaa paneutua siihen, millaisia merkityksiä haastateltavat eri toimialojen johtajat antavat huumorille johtamisessa, ja miten nämä merkitykset näkyvät heidän päivittäisessä johtamistyössään. Tästä syystä tutkimuksen tuloksia ei tulisi tulkita yhtenä ainoana ja absoluuttisena totuutena, vaan niitä on tarkasteltava kunkin oman kontekstin valossa.

Tämä tutkimus suoritettiin kvalitatiivisen tutkimusotteen kautta. Kvalitatiivisen tutkimuksen päämääränä on hankkia uutta tietoa tutkittavasta asiasta, mikä ei ole mahdollista määrällisin, eli kvantitatiivisin menetelmin. Hirsjärven ym. (2009, 150–153) mukaan kvalitatiivisen tutkimusotteen valinta on aiheellista myös sen joustavuuden vuoksi, sillä sitä voidaan muokata tutkimuksen

vaatimusten mukaisesti. Laadullisen tutkimuksen mukainen tutkimustapa on myös luontevampi ja elämänläheisempi, sillä se keskittyy yksilön kokemuksiin ja tunteisiin, jotka tulevat esiin haastattelun aikana (Hakala 2008, 136). Kvalitatiivista tutkimusta on pidetty painopisteenä käytännönläheisessä tutkimuksessa, jossa nykyinen kulttuuri on keskeisessä roolissa. Vallin ja Aarnoksen (2018, 211–213) mukaan teorian ja vuorovaikutuksen suhde korostuu kvalitatiivisessa tutkimuksessa, jossa tutkitaan ilmiöitä niiden merkityksien käsittämiseksi suhteessa yksilöiden elämäkokemuksiin sekä tekoihin. Tutkittavien suuri määrä ei olekaan kvalitatiiviselle tutkimukselle olennaisinta, ja sen tuloksia ei välttämättä tarvitse esittää tilastollisesti merkittävänä. Tämän takia kvalitatiivisessa tutkimuksessa sen merkittävyys piilee enneminkin tutkittavana olevan ilmiön tai asian ymmärtämisessä. (Alasuutari 2011, 230–232.)

3.2 Aineistonkeruumenetelmä

Tuomen ja Sarajärven (2018, 22–24) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tietoa kerätään yleensä haastatteluilla, kyselyillä, havainnoinnilla sekä erilaisilla dokumenteista kerätyillä tiedoilla. Näitä menetelmiä voidaan käyttää myös joustavasti sekä samanaikaisesti. Tässä tutkimuksessa käytetyn aineiston kokosin yhdeksän johtajan haastatteluiden kautta, jotka edustivat kolmea eri toimialaa organisaationsa ja toimialojensa perusteella. Näin ollen haastattelin tutkimukseen kolme opetusalan, terveystalouden- ja finanssialan johtajaa.

Yhdeksän johtajan määrällinen valinta tässä laadullisessa tutkielmassa on perusteltua, koska laadullisessa tutkimuksessa ei yleisesti pyritä yleistämään jotain tiettyä asiaa tai ilmiötä. Tuomen ja Sarajärven (2018, 97–99) mukaan pyrki myksenä onkin sen sijaan kuvata ilmiötä tai tapahtumaa ja muodostaa sille teoreettinen tulkinta. Siksi on erityisesti tärkeää kiinnittää huomiota enemmänkin tutkimuksen aineiston keruuseen valittuihin yksilöihin, joilla tulee olla olennaisia piirteitä ja näkemystä aineiston kannalta. Tämän vuoksi aineiston keruuseen valikoituneet eri toimialojen johtajat olivatkin sellaisia henkilöitä, jotka heidän työyhteisönsä kesken koettiin jo valmiiksi käyttävän huumoria omassa johtamisessaan.

Koska haastattelun luonne perustuu sosiaaliseen kohtaamiseen, jossa yhteistyöllä rakennettu aineisto perustuu haastateltavien yksilöiden identiteetteihin, elämäkokemuksiin, tunteisiin ja ajatuksiin, on tärkeää luoda haastattelutilanteelle hyvä ilmapiiri vuorovaikutuksen ja luottamuksen edistämiseksi. Sealen ym. (2007, 15–16) mukaan, kun tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ihmisten erilaisia kokemuksia ja sitä minkälaisen merkityksen he antavat ilmiölle, on haastattelun hyödyntäminen aineistonkeruumenetelmänä aiheellista. Tämän tutkimuksen kannalta keskeistä on ymmärtää johtajien omia näkökulmia ja tunteita ilmiöstä, jonka takia suullinen haastattelu tarjosi siihen joustavamman mahdollisuuden verrattuna esimerkiksi kyselylomakkeeseen, jossa kaikki kysymykset ovat strukturoitu valmiiksi. Haastattelutilanne loi johtajille kuin myös tutkijalle

mahdollisuuden selventää näkemyksiä ja oikaista mahdollisia väärinkäsityksiä sekä esittää tarpeellisia jatkokysymyksiä. Tämän tutkimuksen päämääränä on yrittää löytää tarkennettuja vastauksia tutkimusongelmaan, minkä vuoksi haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina.

Saarasen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan puolistrukturoitu haastattelu etenee tiettyjen ennalta määriteltyjen teemojen pohjalta, mutta lisäksi tutkija esittää haastateltaville tutkittavan ilmiön kannalta oleellisia tarkkoja kysymyksiä. Tämä haastattelutyyppi soveltuu tutkimukseen varsinkin silloin, kun haastattelusta halutaan saada tietoa tarkasti määritellyistä asioista, eikä haluta antaa haastateltaville liian suurta vapautta haastattelutilanteessa.

3.3 Aineiston analysointitapa

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto analysoidaan, jonka tavoitteena on selventää tutkittavaa ilmiötä ja synnyttää siten uudenlaista informaatiota ilmiöstä. Laadullisen tutkimuksen analyysillä pyritään aineiston tiivistämisen kautta selkeyttämään sitä, kadottamatta kuitenkaan sen sisältämiä tutkimukselle oleellisia asioita. Aineisto yritetään kiteyttää pienempään muotoon sen informaatioarvon lisäämiseksi. (Eskola & Suoranta 1998, 99–101.) Valitsin tässä laadullisessa tutkimuksessa kerätyn aineiston analysointitavaksi sisällönanalyysin, sillä se mahdollistaa tiiviin kuvauksen tuottamisen tutkittavasta ilmiöstä. Tuomen ja Sarajärven (2018, 104) mukaan sisällönanalyysi kuuluu perusanalyysimenetelmiin ja se on joustava tutkimuksen mukaan muovautuva analysointitapa.

Tässä tutkimuksessa suoritin kootun aineiston sisällönanalyysin seuraavalla tavalla. Kävin tarkasti läpi kootun aineiston ja poimin siitä kaikki ne asiat, jotka olivat tutkimuksen aiheen sekä päämäärän kannalta olennaisia ja merkittäviä. Muut asiat jätin huomioimatta, ja valittu aineisto luokiteltiin. Luokittelun tavoitteena oli määrittää eri luokkia aineistolle ja laskea, kuinka usein nämä luokat esiintyvät aineistossa. Tämä mahdollisti eri toimialojen johtajien näkemuserojen selvemmän havaitsemisen. Luokiteltujen tulosten yhteenveto oli analyysin viimeinen vaihe.

Luokittelua on pidetty yhtenä yksinkertaisimmista tavoista järjestää aineistoa. Tuomen ja Sarajärven (2018, 105) mukaan perustavanlaatuisimmillaan aineistosta pystytään muodostamaan erilaisia luokkia ja laskemaan, kuinka usein nämä luokat tulevat esiin aineistossa. Luokiteltu aineisto voidaan esittää myös erilaisina kuvioina, jotka selkeyttävät aineistosta kerättyjä tuloksia. Koska tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millä tavalla eri toimialojen johtajat kokevat ja käyttävät huumoria omassa johtamisessaan sekä mitä vaikutuksia itse toimialalla on johtajien huumoriin, luokittelun avulla pystyttiin tuomaan esiin haastateltujen yksilöiden kokemuksia selkeämmin, jolloin niiden mahdollisia samankaltaisuuksia sekä poikkeavuuksia oli vaivattomampaa tutkailla.

Luokittelulla pystytään myös muun muassa konkretisoimaan aineiston ilmenemisiä määrällisinä arvoina, joka mahdollistaa eri ryhmiltä kerättyjen

vastausten vertailun tai tapahtumiin vaikuttavien tekijöiden tunnistamisen vastauksista. Kuitenkin, jotta luokittelu johtaisi selkeään lopputulokseen, on välttämätöntä määritellä tarkat analyysisäännöt ennen luokittelua. Luokittelun tulkin-taa helpottaa selkeiden tulkintasääntöjen kokoaminen. Luokittelu on suositelta-vaa toteuttaa useaan otteeseen ja ainakin kerran alusta loppuun, varmistaakseen aineiston yhdenmukaisuuden. Luokittelukehikon laatiminen voi olla haastavaa, ja sen tulisi heijastaa tutkittavan ilmiön laajuutta. Useiden kriteerien käyttö luokittelussa mahdollistaa tarkimman kuvauksen tutkimuksen ilmiöstä, mutta sa-malla voi aiheuttaa riskin liiallisesta monimutkaisuudesta sekä laajuudesta. Toi-saalta liian moniluokkaisen luokittelukehikon käytöllä saattaa päätyä siihen, ettei kaikki luokat saa tarpeeksi vastauksia, ellei tutkittavan aineiston laajuus sit-ten kompensoi moniluokkaisuutta. Tämän takia luokittelussa olisi hyvä laatia luokittelukehikko, joka vastaa kerätyn aineiston laajuutta. (Eskola & Suoranta 1998, 119–120.)

3.4 Tutkimuksen etiikka ja luotettavuus sekä rajoitukset

Tutkimuksen sisäisissä eettisissä pohdinnoissa on otettava huomioon niiden mahdolliset vaikutukset tutkimustuloksiin ja tutkimustulosten vaikutukset puolestaan tutkimuksen eettisyyteen. Samalla on tärkeää arvioida, kuinka tutkijan omat eettiset arvot ja mielipiteet saattavat vaikuttaa tutkimukseen. Eettisyys ulottuu myös toteutettavan tutkimuksen laatuun, ja tämän takia on huomioitava se, että pelkän laadullisen tutkimuksen tekeminen ei automaattisesti johda laadukkaaseen tutkimukseen. Tutkijan on kiinnitettävä huomiota siihen, että tutki-muksen laatu näkyy koko prosessin läpi, tutkimussuunnitelmasta alkaen loppu-raportointiin asti. Tämän takia tutkimuksen etenemistä ja sen johdonmukai-suutta pidetään yleisesti yhtenä merkittävänä tutkimuksen laadun tunnusmerk-kinä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 147–148.)

Vaikka tutkimuksissa pyritään minimoimaan virheiden mahdollisuus, voi siitä huolimatta tutkimuksen oikeellisuudessa ja luotettavuudessa olla eroja. Siksi jokaisessa tutkimuksessa arvioidaan myös tehdyn tutkimuksen luotetta-vuutta erilaisilla mittaus- ja tutkimustavoilla. Tutkimuksessa luotettavuuden ar-viointiin voidaan käyttää kahta keskeistä käsitettä: validiteettia ja reliabiliteettia. Reliabiliteetti liittyy tutkimuksen tulosten pysyvyyteen, eli siihen, tuottaisivatko uudet tutkimukset samoja tai samankaltaisia tuloksia, mikäli tutkimus suoritetaisiin uudestaan. Validiteetti taas keskittyy siihen, tutkitaanko tutkimuksen ai-heeseen liittyen tärkeitä ja olennaisia asioita. (Kananen 2015, 342–344.)

Tässä tutkimuksessa reliabiliteetin tutkiminen olisi mahdollista, sillä tutki-muksen aihealue keskittyy eri toimialojen johtajien kokemuksiin ja ajatuksiin huumorista johtamisessa. Mikäli tutkimus tehtäisiin uudelleen, olisi johtajien ko-kemukset ja ajatukset näin lähtökohtaisesti samanlaisia. Kuitenkin ajan myötä johtajien yksilölliset kokemukset ja ajatukset huumorista voivat muuttua, jonka

takia heidän vastauksensa alatutkimuskysymyksiin voisivat olla myös erilaisia. Näin ollen, vaikka reliabiliteetin tutkiminen tässä tutkimuksessa olisi mahdollista, ajan myötä johtajien uudet kokemukset ja erilaisiksi muodostuneet ajatukset voisivat vaikuttaa tutkimustulosten reliabiliteettiin.

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan, kun puhutaan taas validiteetista oikeiden ja oleellisten asioiden näkökulmasta, viitataan käytännössä tutkimuksen pätevyYTEEN, jolloin tutkitaan, onko tutkimus suoritettu perinpohjaisesti sekä pitävätkö tutkimuksella löydetty lopputulemat ja niistä muodostuneet johtopäätökset paikkansa. Tässä tutkimuksessa validiteetti on otettu huomioon alusta lähtien. Tutkimuksessa tarkasteltu aihe on tarkasti rajattu, ja teoreettinen viitekehys on muotoutunut tutkimusongelman ja alatutkimuskysymyksiä mukailevan teorian kautta. Hirsjärven ja Hurmen (2008, 188–190) mukaan myös tutkimuksessa hyödynnettyjen lähteiden luotettavuuden osoittaminen on yksi keino parantaa tutkimuksen validiteettia. Tämä tarkoittaa sitä, että on tärkeää valita tutkimuksen kohteet niin, että kohteina olevat henkilöt ovat varmasti tutkittavan ryhmän mukaisia. Koska haastattelujen toteuttaminen edellytti kolmen eli yhteensä yhdeksän johtajan valitsemisen opetus-, terveyspalvelu- ja finanssialalta, varmistettiin johtajien valinnassa se, että he edustivat selkeästi aina kyseistä toimialaa. Näin pidettiin huoli siitä, että tutkittavat eri toimialojen johtajat todella heijastivat edustamiensa toimialojen johtajia.

Validiteetista ja reliabiliteetista keskusteltaessa on kuitenkin tärkeää pitää mielessä myös se, että nämä käsitteet perustuvat oletukseen tutkijan kyvystä päästä käsiksi objektiiviseen todellisuuteen ja totuuteen. Ihmisten tutkimuksessa edellä mainittuihin käsitteisiin liittyen on myös kriittistä muistaa, että jokaisella yksilöllä on oma henkilökohtainen suhtautumisensa todellisuuteen. Ihmisten käyttäytyminen ja toiminta on usein moninaista ja monimutkaista sekä sen järjestelmän mukaista, jossa ihmiset toimivat. Tämän takia sosiaalisen konstruktio- nismien viitekehysten kautta tehdyn tutkimuksen avulla ei pystytäkään löytämään täydellistä absoluuttista totuutta tai kuvaamaan ilmiötä sellaisenaan kuin se on tutkijalle tutkimustilanteessa ilmennyt, vaan se toimii enemmän suuntaa antavana tekijänä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Sosiaalisen konstruktio- nismien mukaan laadullisella haastattelututkimuk- sella pyritäänkin ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa asiaa tai ilmiötä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Ymmärryksen puolesta uskon, että työskentelemisen eri toimialoilla on selkeyttänyt omaa alakohtaista ymmärrys- täni, millä puolestaan koen olevan positiivisia vaikutuksia tutkimuksen viiteke- hykseen. Eri toimialoilla työskennellessäni olen myös oppinut tulkitsemaan joh- tajien käyttämää termistöä oikein, jonka kautta olen pyrkinyt asettelemaan sekä muodostamaan tutkimuksen haastattelukysymykset niin, että ne heijastavat kunkin haastatteleman johtajan edustaman toimialan sosiaalista todellisuutta, varmistaen samaan aikaan yhteisen ymmärryksen.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden parantamiseen kuuluu myös se, että sitä voidaan parantaa tutkijan huolellisella ja tarkalla selostuksella, jolloin

saadaan parempi kuva tutkimuksen koko toteutuksesta. Esimerkiksi aineiston keruun olosuhteiden tulee olla totuudenmukaisesti kuvattuja, ja tutkijalta on myös olennaista raportoida haastattelutilanteiden ympäristö, joihin kuuluu kaikki haastatteluihin vaikuttaneet asiat. Tutkija voi tehdä myös oman itsearvion tilanteista. Tutkimuksen luotettavuuden varmistamisen lisäksi on kuitenkin muistettava, ettei tutkimuksen tulokset ole aina kristallin kirkkaita. Näkemämme riippuu kokonaan siitä, millä tavalla asioita tutkiskelemme. (Hirsjärvi ym. 2000, 213–214.)

Laadukkaaseen aineistoon päästään taas esimerkiksi nopealla litteroinnilla, erityisesti silloin, kun haastattelija toimii omakohtaisesti litteroijana. Haastatteluaineiston laadulla on myös merkittävä vaikutus tutkimuksen luotettavuudessa. Mikäli haastattelu nauhoitetaan voi esimerkiksi heikosti kuuluva ja epäselvä nauhoite johtaa puutteellisiin vastauksiin. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena ei ole myöskään haastattelutulosten yleistettävyyttä, jolloin saturaatiota voidaan käyttää yhtenä mittarina luotettavuuden mittaamisessa. Saturaation tarkoituksena on aineiston kerääminen siihen asti, että päästään aineiston kylläntymispisteeseen, eli siihen hetkeen, jolloin kaikki uudet asiat on saatu aineistosta irti. Aineistossa kylläntymispiste voi olla saavutettu myös silloin, kun vastaukset alkavat olla edellisiin verraten samanlaisia ja toistavat toisiaan, eikä ne enää tuo uutta näkökulmaa tutkimuksen tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 183–184.)

Haastatteluiden kautta kootun aineiston laadukkuutta on myös arvosteltu eri syistä. Kriittikin kohteina ovat muun muassa olleet haastatteluiden resurssien ja rahoituksen riittävyys sekä haastattelijan oma ammattitaito haastattelun toteuttamisesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 164.) Tässä tutkimuksessa tutkija ei näe resurssien vähyyden olevan merkittävä vaikuttava tekijä tutkimusaineiston laatuun, sillä kaikki haastattelut tullaan suorittamaan samankaltaisten olosuhteiden sisällä. Kaikkien yhdeksän haastatteluun osallistuneen yksilön kohdalla haastattelut toteutetaan tutkijan ja haastateltavan kesken, ilman muita ylimääräisiä osapuolia. Haastattelun tila ja tilanne tulee olemaan myös sellainen, jossa muita häiriötekijöitä ei ole. Tällaisiksi tiloiksi mielletään esimerkiksi toimistoissa yksityiseen käyttöön varattavat kokoushuoneet, joissa haastatteluun osallistuvat henkilöt pystyvät rauhassa vastaamaan tutkijan esittämiin kysymyksiin.

Vaikka itselläni ei ole laajaa kokemusta tutkijana olosta, pyrin silti varmistamaan kaikkien haastatteluiden yhtenäisyyden toteuttamalla ne mahdollisimman yhdenmukaisesti. Tähän pääsemiseksi hyödynsin etukäteen laadittua kysymyssarjaa ja pyrin varmentamaan haastatteluista saadun tiedon nauhoittamalla haastattelut käyttäen kahta eri laitetta, puhelinta ja tietokonetta. Saarasin-Kaupisen ja Puusniekan (2006) mukaan tutkimuksen keskeistä luotettavuutta pystytään parantamaan myös haastatteluiden testauksen ja harjoittelun kautta. Tämän takia kävin myös haastattelutilanteen monta kertaa itsekseni läpi ennen haastatteluiden toteuttamista. Haastattelutilanteiden alkaessa minulla oli myös laatimani kysymyssarja näkyvässä, joka mahdollisti haastatteluiden suunnitellun

etenemisen. Kun kaikki haastattelut oli toteutettu litteroin eli kirjoitin haastatteluista saamani vastaukset puhtaaksi heti samana päivänä, jolloin vastaukset olivat vielä tuoreessa muistissa. Nauhoittamani haastattelut ja puhtaaksi kirjoittamani litteroinnit pidin puolestaan turvassa koko tutkimuksen ajan, tietosuojakäytäntöjä noudattaen, ja tutkimuksen valmistumisen jälkeen ne talletetaan asianmukaiseen säilöön mahdollisten jatkotutkimuksien varalta.

Litteroinnin lisäksi tutkimuksessa on kuitenkin pyritty vahvistamaan ilmiön todenmukaisuutta myös haastatteluista kerättyjen suorien lainausten kautta. Suorat lainaukset parantavat tutkimuksen validiteettia ja tekevät tutkimuksesta läpinäkyvämmän sekä mahdollistavat myös lukijan oman tulkinnan (Nikander, Hyvärinen & Ruusuvuori 2010, 363). Ilmiötä on myös selvennetty teoreettisen viitekehäyksen avulla, ja tutkimuksen tuloksia on vertailtu aiempaan tutkimuskirjallisuuteen, jonka kautta voidaan arvioida tulosten oikeellisuutta (Saarinen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Lopuksi tutkimuksen luotettavuutta pohtiessa on myös tärkeää arvioida, miten tutkimuksen luonne ja aihe ovat mahdollisesti vaikuttaneet siihen, millaisia vastauksia tutkimukseen osallistuneilta henkilöiltä on saatu. Onko mahdollista, että haastatellut henkilöt ovat vastanneet kysymyksiin tavalla, joka on heidän todellisten näkemyksiensä mukaisia vai ovatko he sen sijaan kaunistelleet omia vastauksiaan tai vastanneet sen mukaisesti, kuin he ovat olettaneet haastattelijan haluavan heidän vastaavan? Saarinen-Kauppisen ja Puusniekan (2006) mukaan, vaikka tutkimuksen ilmiötä tarkasteltaisiin sosiaalisen konstruktio-
nismien näkökulmasta, on silti oleellista suhtautua kriittisesti tutkimuksesta kerättyihin tuloksiin. On myös tärkeää miettiä, mitä tulokset konkreettisesti tarkasteltuna kertovat, ja mitä ne puolestaan eivät kerro. Tässä tutkimuksessa on korostettu haastattelujen anonymiteettiä, minkä tarkoituksena oli rohkaista johtajia ilmaisemaan totuudenmukaisesti omat mielipiteensä ja ajatuksensa tutkimuksen aiheesta ilman pelkoa seurauksista, jolloin myös kerätty tieto olisi mahdollisimman aitoa ja avointa.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä pro gradu -tutkimuksessa tavoitteena on laadullisin tavoin tutkia ja selvittää, miten eri toimialoilla toimivat johtajat mieltävät huumorin ja käyttävät sitä omassa johtamistyössään sekä mitä vaikutuksia eri toimialoilla on johtajien huumoriin. Tutkimustulokset käsitellään alatutkimuskysymysten mukaan kolmessa erillisessä kappaleessa.

Tutkimustuloksiin tehtiin tutkimuksesta kertyneiden vastausten pohjalta kuvioita selventämään vastauksien luokittelua. Tämän lisäksi tutkimustuloksissa esitetään myös suoria sitaatteja, jotka parantavat tutkimustulosten ymmärtämistä sekä luotettavuutta. Suorien lainauksien osalta varmistettiin, ettei haastateltujen johtajien organisaatiot tule esille, jotta anonymiteetti säilyy. Tämän vuoksi suorissa lainauksissa muutettiin yrityksiä nimet muotoon organisaatio, ja johtajien nimet sekä mainitsemat tittelit on poistettu kokonaan. Tutkimukseen haastatellut johtajat jaettiin toimialojen mukaan kolmeen eri ryhmään: opetusalan, terveyspalvelualan- ja finanssialan johtajat. Haastattelujen toteutushetkenä opetusalan johtajat työskentelivät yliopiston opettajan-, johtavan tutkijan tai dosentin asemassa. Kun taas terveyspalvelualan johtajat työskentelivät tiimiesihenkilön tai myyntipäällikön asemassa. Finanssialan johtajat taas työskentelivät tiimiesihenkilön tai maksuliikepäällikön asemassa. Suurin osa johtajista oli koulutukseltaan liiketalouden tradenomeja, kauppatieteiden maistereita tai kauppatieteiden tohtoreita. Haastattelut johtajat olivat kullakin toimialalla keski-ikäisiä sekä mies- että naisjohtajia.

Haastatteluun osallistuneiden johtajien nimet muutettiin malliin 1-3, joihin myös kirjain O, T tai F lisättiin toimialan perusteella opetusalan johtaja (O), terveyspalvelualan johtaja (T) ja finanssialan johtaja (F). Haastateltavien johtajien anonymiteetin säilymiseksi, on numerot 1-3 myös arvottu, jolloin ne eivät ole alkuperäisen haastattelujärjestyksen mukaiset. Alla näkyvässä taulukossa on esitetty toimialat, haastateltavat johtajat ja haastatteluiden kesto sekä haastatteluista kerättyjen litteraatiotietojen määrä. Haastattelut kestivät keskimäärin yhtä pitkään, mutta toimialakohtaisia eroja näkyi myös johtajien vastauksien pituudessa sekä haastatteluiden kestossa. Haastattelut kestivät opetusalan johtajien kesken pisimpään, kun taas nopeimmat haastattelut olivat terveyspalvelualalla.

TAULUKKO 1 Toimialakohtaiset haastattelut

Toimiala	Haastateltava johtaja	Haastattelun kesto	Litteraatisivut Riviväli: 1,5 Fonttikoko: Arial, 12
Opetusala	O1	1h 08 min	10
Opetusala	O2	1h 04 min	10
Opetusala	O3	56 min	9
Terveyspalveluala	T1	50 min	9
Terveyspalveluala	T2	46 min	8
Terveyspalveluala	T3	42 min	8
Finanssiala	F1	1h 02 min	10
Finanssiala	F2	54 min	9
Finanssiala	F3	44 min	8

4.1 Huumorin rooli johtamisessa

Ensimmäisellä alatutkimuskysymyksellä pyrittiin selvittämään, miten eri toimialojen johtajat mieltävät huumorin roolin johtamisessa. Johtajille esitettiin seuraavat kysymykset:

- a. Mikä on mielestäsi hauskaa tai humoristista ja minkälainen rooli mielestäsi huumorilla on johtamisessa?
- b. Tunnistatko että huumorin käyttöön liittyy riskejä? Millaisia ajatuksia huumorin riskit teissä herättävät?
- c. Minkälaisia huumorin rajoja pidät tärkeänä omassa työympäristössäsi ja minkälaista huumoria et hyväksy? Voitko kertoa esimerkkejä?
- d. Miten huumori on johtanut väärinymmärryksiin työympäristössäsi? Voitko kertoa esimerkkejä?
- e. Miten näet huumorin roolin johtamisessa muuttuneen tai muuttuvan tulevaisuudessa?

Ensimmäisenä johtajilta kysyttiin, mikä heidän mielestään on hauskaa tai humoristista ja minkälainen rooli heidän mielestään huumorilla johtamisessa on. Lähes kaikki eri toimialojen johtajista jakoivat samankaltaisen humoristisen maailmankatsomuksen sekä asenteen, jonka kautta he lähestyvät pilke silmäkulmassa asioita. Hauskaksi johtajat kokivat muun muassa arjen pienet hassut asiat, tilannekomiikan ja hyvän sanankäytön. Kukaan johtajista ei mieltänyt itseään huumorintajuttomaksi, vaan kaikilla oli omanlaisensa huumori. Yksi opetusalan johtajista nosti myös esille, että työpaikalla erilaiset asiat ovat hauskoja kuin perheen ja läheisten kanssa. Kaikilla toimialoilla johtajat painottivat sitä, kuinka tärkeää on sovittaa oma huumorinsa tilanteisiin ja työympäristöön sopivaksi sekä ottaa muut huomioon. Informantit kuvailivat hauskaksi kokemaansa huumoria seuraavasti:

Työpaikalla erilaiset asiat ovat hauskoja kuin läheisten ja perheen kanssa. Semmoiset asiat, mitkä mun mielestä on hauskoja, niin ne ei välttämättä oo muiden mielestä yhtään hauskoja. Jos sitä miettii esihenkilö työn kannalta, niin mä en voi ajatella, sillä tavalla, että mun pitää tehdä työympäristöstä itselleni kiva, vaan pitää saada työyhteisölle mukava ympäristö, joka tekee huumorin käytöstä haastavaa, sillä joku vitsi voi olla toisten mielestä tosi hauska ja toisten taas ihan typerä. (O1)

Erilaiset tilannekomiikat, tietysti tietyillä rajoituksilla, ja täytyy muistaa, ettei huumori oo aina kaikkien mielestä välttämättä hauskaa. (T3)

Tietyllä tavalla yhdentekevää, mikä on mun mielestä hauskaa. Pitää suhteuttaa siihen, mitä voi laukoo toisille ja toisaalta tuntuu, että teistä nykynuorisolaisista on vaikea nykyään hahmottaa, et mistä voi edes laskee leikkiä, kun ennen se oli helpompaa. (F1)

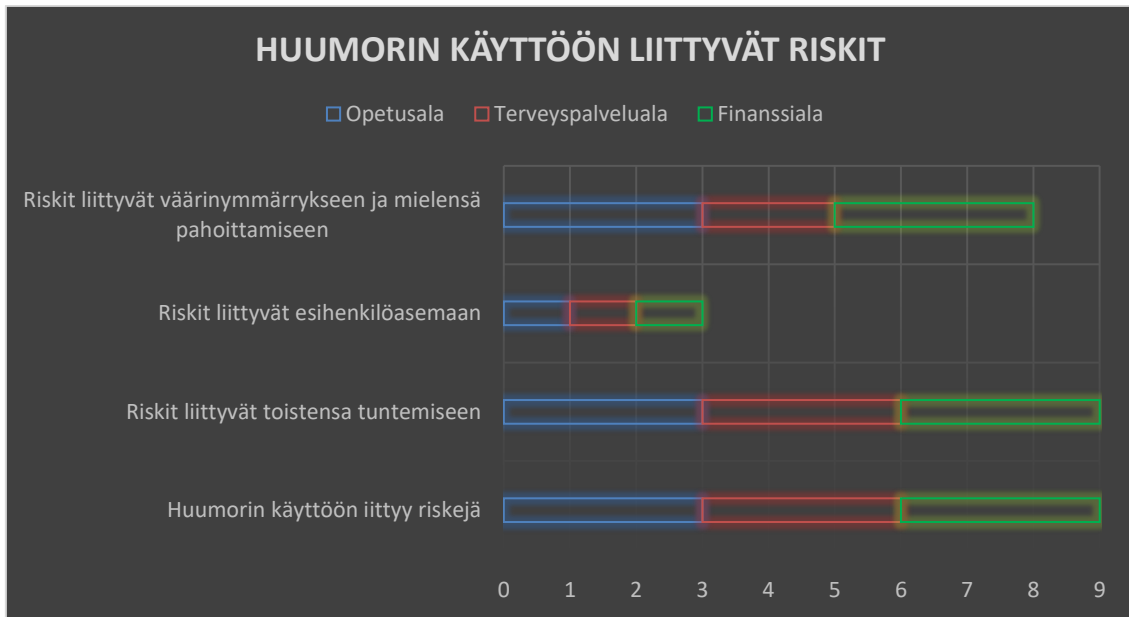
Huumorin rooli johtamisessa miellettiin kaikilla toimialoilla tärkeäksi, ja huumorin nähtiin yhteisesti keventävän tunnelmaa, parantavan työilmapiiriä, motivoivan jaksamaan, kohottavan tiimihenkeä ja yleistä fiilistä, kasvattavan luottamusta ja jopa parantavan työnantaja kuvaa. Näiden asioiden lisäksi yksi terveyspalvelualan johtajista kertoi huumorin madaltavan kynnyistä johtajien ja työntekijöiden välillä. Eräs finanssialan johtajista taas kommentoi huumorin jopa parantavan työnantaja kuvaa, ja totesi suoraan, että jokainen tiimin jäsen kaipaa huumoria. Informantit kuvailivat huumorin roolia johtamisessa seuraavasti:

Huumorilla on aivan todella tärkeä rooli johtamisessa, koska sillä kuitenkin rakennetaan sellaista, ei varsinaisesti mielialaa, mut sellaista yleistä ilmapiiriä, et mikä me ollaan joukkona. (O2)

Johtamisessa mä koen, että huumori on tärkeää sen takia, koska kuitenkin saattaa olla semmoisia byrokratian portaita johtajien ja alaisten välillä, niin se on aina vähän semmoinen tunnelman keventäjä ja kynnyksen madaltaja. (T3)

Mun mielestä huumorilla on tavallaan merkittävä rooli johtamisessa. Mä koen, että asioita ei pidä ottaa liian vakavasti, ja asiat ovat asioita, eikä niin pahaa virhettä voida täs meidänkään työssä tehdä, ettei sitä voitaisi korjata, kunhan siitä otetaan opiksi. Huumorilla saadaan sitä tiimihenkeä ja yleistä fiilistä kohotettua, että semmoista pientä huumoria kuuluu olla siellä arjessa ja tiimin keskuudessa. Kyllä mä uskon, että huumoria jokainen tiimiläinen kaipaa jollain tavalla. (F2)

Kysyttäessä huumorin käyttöön liittyvistä riskeistä ja siitä, mitä ajatuksia huumorin riskit johtajissa herättävät, jakautuivat johtajien vastaukset pääosin eri toimialojen kesken tasaisesti.



KUVIO 1 Eri toimialojen johtajien näkemyksiä huumorin käyttöön liittyvistä riskeistä johtamisessa.

Kaikki eri toimialojen johtajat tunnistivat, että huumorin käyttöön liittyy riskejä. Riskien osalta kaikki johtajat totesivat niiden liittyvän toistensa tuntemiseen, jolloin kun tuntee toisen ihmisen niin huumorin riskit pienenevät. Tämä oli sidoksissa johtajien toiseen yhteiseen pääkohtaan, joka liittyi ihmisten väärinymmärrykseen ja mielensä pahoittamiseen, jolloin kaikki eivät ymmärrä sitä, että joku asia on toisesta hauskaa, ja näin pahoittavat mielensä asioista, joita he eivät ymmärrä tai ymmärtävät väärin. Yksi terveyspalvelualan johtajista ei kuitenkaan maininnut väärinymmärrystä tai mielensä pahoittamisesta vaan painotti puolestaan sen tärkeyttä, että epäkohtia nostetaan ylös. Jokaisen toimialan johtajista löytyi myös yksi, joka mainitsi esihenkilöaseman lisäävän huumorin riskejä ja vaikuttavan siihen, minkälaista huumoria he voivat käyttää. Informantit kuvailivat huumorin riskejä seuraavasti:

Kyllähän tää nykypäivän maailma on ylipäätään sellainen, et pitää olla kieli keskellä suuta, ettei kaikkea voi joka paikassa sanoa. Siinä on hyvät sekä huonot puolensa, mutta ehkä mä siinä korostaisin sitä, että pitää tuntea se oma porukkansa, ja oikealla foorumilla sitten harjoittaa sitä huumoria enemmänkin sisäisesti ja omassa työyhteisössä tuttuja ihmisten kanssa. Ja silloin kun on vielä tutustumisvaihe menossa, niin sitten pitää toki ensin tutustua henkilöön, eikä voi heti kaikista erikoisimpia läppiä heittää, mutta semmoista se vähän on nykyään hyvässä ja pahassa muutenkin. Sitä mä erityisesti korostaisin, et pitää tutustua ensin ihmisiin ja se huumori rakentuu sitten sille pohjalle. (T2)

Ehdottomasti liittyy huumorin käyttöön aika paljonkin riskejä, jos mietitään varsinkin nykyaikaa, niin nyt on pinnalla vähän erilainen kulttuuri, kun mitä on ollut silloin, kun itse oon ollut nuorempi, mikä on toisaalta hyvä, et nostetaan epäkohtia ylös. Ihmisryhmiä ja vähemmistöjä on myös tosi paljon, niin täytyy huomioida kaikki, ja kaikista asioista vitsien tekeminen ei oo ok. Varsinkin tällein esihenkilönä pitää huomioida aika paljonkin erilaisia ihmisiä ja lähtökohtia, ettei ihan kaikesta voi heittää läppää. (T3)

Musta huumorin riskit liittyvät siihen, et mitä tietää itse henkilöstä, ja kuinka hyvin toisen ihmisen tuntee. Jos ei tunne toista ihmistä, niin aina pitää olla tietyssä asemassa vähän varovainen, eikä voi jokaista läppää heittää, koska ikinä ei voi tietää mistä kukin ihminen voi loukkaantua tai mikä voi toiselle olla hyvinkin raskas aihe. (F1)

Se, että on esihenkilö asemassa verrattuna siihen, että et ole, niin esihenkilöasemassa on enemmän riskejä, sillä ihmiset pahoittaa mielensä, ja ne, jotka pahoittaa mielensä, on yleensä niitä työpaikan hiljaisimpia ihmisiä, joita ei tunne ja joiden ajatuksista ei yhtään tiedä. (O1)

Seuraavana johtajilta kysyttiin heidän tärkeänä pitämistään huumorin rajoista ja siitä, minkälaista huumoria he eivät hyväksy. Kaikilla toimialoilla johtajat olivat yhtä mieltä siitä, että tärkeimmät huumorin rajat menivät siinä, ettei ketään kiusata tai halvenneta. Tämän lisäksi ei hyväksyttävänä huumorinmuotoina pidettiin näiden lisäksi muun muassa ulkoiseen olemukseen, heikkouteen, poikkeavuuteen, seksuaalisuuteen, uskontoon, henkilökohtaisiin vakaumuksiin, sukupuoleen tai vähemmistöihin kohdistuvaa huumoria. Kaikilla toimialoilla nousi esiin myös esihenkilön vastuu siinä, että puuttuu huumoriin, jos se ei ole yhteisten rajojen mukaista. Yksi finanssialan johtajista nosti esille paikkakunta ja aluekohtaiset erot suomen sisällä, jolloin huumorilajit voivat vaihdella paikkakuntien ja alueiden mukaan. Toinen opetusalan johtajista kertoi huumorin olevan myös vallankäyttöä, jolloin ei ole hyväksyttävää ottaa huumorin avulla itselleen tilaa. Yksi terveystalouden johtajista totesi vielä huumorin rajojen pitämisen olevan vaikeampaa, kun työskennellään etänä. Informantit kuvailivat huumorin rajoja seuraavasti:

Mä en hyväksy toisten mollaamishuumoria, ja mä en edes laske sitä huumoriksi. Jos haluaa huumorin kautta pilkata jotain, niin voi kohdistaa sen itseensä ja nauraa itselleen. Muita kohtaan ei saa tehdä niin, koska ei koskaan tiedä millaisista lähtökohdista ihmiset on, ja onko ihmisillä epävarmuuksia huumoria kohtaan. Työympäristön asiatomat ja todella härskit vitsit parempi jättää pois, ja lopetan nopeasti itse sellaisen huumorin. Mä tosi paljon myös tarkkaillen muiden reaktioita, jos joku näyttää vaivaantuneelta tai muuta, niin lähden toiseen suuntaan ja vaihdan puheenaihetta. Teams ja muut viestinnän kanavat on haastavia, koska vaikea tarkkailla muiden reaktioita ja joku saattaa ymmärtää asian helpommin väärin, kuin jos kasvotusten oltaisiin. (T1)

Tiimi asettaa itse omat rajat, et missä ne rajat menevät. Henkilökohtaisuuksiin menevää huumoria en hyväksy, et jos ruvetaan huumorin varjolla ilkkumaan jollekin, niin siinä on se, missä se raja menee. Huumori on kuitenkin eri paikkakunnilla erilaista, et toisilla se voi olla räiskyvämpää, kun taas toisilla vähän maltillisempaa. Huumori on hyvin paljon paikkakunta ja aluekohtaista myös, suomessa on niin sanotusti paljon erilaisia huumorilajeja. (F2)

Korostuu se tuntemus, et ketäänhän ei saa kiusata, et se ei saa semmoiseen suuntaan mennä missään tapauksessa. Ja siinähän on sit esihenkilöllä iso vastuu sitä hommaa tulkita, et jos joku ei jostain tykkää. Jos havaitsee, että jotakuta sorsittaisiin tai kiusattaisiin, niin siihen pitää sitten tottakai puuttua. (T2)

Rajat liittyvät erityisesti marginalisoituihin ihmisryhmiin, ja heikommassa asemassa oleviin ihmisiin. Huumori on myös vallankäyttöä, niin ei oo hyväksyttävää ottaa vaan itselleen tilaa antamatta sitä muille samalla tavalla. (O1)

Tämän jälkeen johtajilta kysyttiin, miten huumori on johtanut väärinymmärryksiin heidän työympäristössään. Kaikilla toimialoilla johtajat kokivat, että huumorin kautta tulee välillä väärinymmärryksiä, vaikka yksi opetusalan johtajista kertoi, ettei pidä omaa huumoriaan sellaisena, joka johtaisi väärinymmärryksiin.

Jokaiselta toimialalta löytyi myös yksi johtaja, jotka eivät ainakaan olleet kuulleet tilannetta, jolloin väärinymmärryksiä olisi tullut, mutta kuitenkin tunnustivat väärinymmärrysten mahdollisuuden työympäristössä. Toimialojen kesken painotettiin myös asian selvittämisen tärkeyttä, mikäli väärinymmärryksiä tapahtuu. Yksi finanssialan johtajista totesi myös siviilielämän huumorin olevan vapaampaa, kuin työelämässä ja toinen taas kertoi suurten ikäerojen nostavan väärinymmärrysten mahdollisuutta. Kolmas finanssialan johtajista lisäsi, että äänenpaine tai humoristiset sanavalinnat voivat vaikuttaa siihen ottaako toinen asian tosissaan vai vitsillä, josta syntyy väärinymmärryksiä. Kaksi opetusalan johtajista kertoi vielä vitsailevan usein itsestään, jonka he kokivat väärinymmärrysten kannalta turvallisiksi vaihtoehdoksi. Informantit kuvailivat huumorin väärinymmärryksiä seuraavasti:

On osattava etukäteen olla varovainen, ja pitää tasapainotella huumorin kanssa. Tiimissä tosi paljon nuorta porukkaa, jotka puhuvat omaa kieltään. Jos esihenkilö on vanhempi, niin voi tulla väärinymmärryksiä. Jos jossain määrin samanikäistä porukkaa niin silloin ymmärtää paremmin mistä puhutaan, eikä niitä väärinymmärryksiä juurikaan tule. (F1)

Kyllä niitä varmasti voi tulla, mutta musta siviilielämässä saa vapaammin käyttää huumoria, et ei työelämässä. Työelämässä kumminkin mun mielestä se huumori on semmoista, et keventää sitä arkipäivää, ja sitä kiireistä hetkeä, et se on ehkä vähän erilaista se huumori, jolloin niitä väärinymmärryksiä ei juurikaan tule. (F3)

Usein saattaa mennä siihen, että joku kokee, että huumori on kohdistettu häneen, vaikka ei ole yleisesti keskusteltu kenestäkään henkilöstä. Muutamia kertoja, jolloin jouduttu istumaan kolmestaan alas kasvotusten ja käyty asia läpi, mikä on koettu loukkaavana, ja miksi toisesta tuntuu siltä. (T1)

Jos mä vitsailen, niin yleensä vitsailen vain itsestäni, koska sinä itse olet kaikkein turvallisin vitsailun kohde, koska ihmiset ymmärtävät huumoria eri tavoilla. Esihenkilönä pitää myös miettiä se, ettei vitsaile itsestään asioilla, jotka joku toinen kokisi kipukohdaksi. Toisaalta, jos esihenkilönä vitsailee itsestään niin pitää katsoa, ettei muutu vitsiksi itse. (O1)

Henkilökohtaisessa ja työelämässä niitä on itsellä aika vähän. En mä pidä tavaltaan omaa huumoria nyt semmoisena, et siitä nyt kukaan provosoituisi. (O2)

Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen viimeisellä kysymyksellä pyrittiin selvittämään, miten johtajat näkevät huumorin roolin johtamisessa muuttuneen tai muuttuvan tulevaisuudessa. Yksimielisiä kaikkien toimialojen johtajien kesken oltiin siitä, että huumorin rooli johtamisessa on muuttunut, ja että se muuttuu jatkuvasti. Jokaiselta toimialalta löytyi johtajia, jotka kertoivat valta-aseman muuttuneen ja tietoisuuden huumorin rajoista lisääntyneen, jolloin on menty yhteistä tasa-arvoa kohti. Toisaalta kaikilta toimialoilta löytyi myös johtajia, jotka painottivat itsensä ja kaikkien puolesta loukkaantumisen tulleen nykyajan ilmiöksi, ja totesivat huumorin olleen vielä muutamia vuosia sitten laaja-alaisempaa. Informantit kuvailivat huumorin roolin muuttumista seuraavasti:

Perinteiset valtarakenteet muuttuvat, ja ihmiset ei tykkää siitä kellä sitä valtaa, vaikka siellä työpaikalla on enemmän ollut. Mä koen sen, että on todella hyvä, että tällaisia rakenteita murretaan. Varmasti edelleen huumoria voi olla

työpaikoilla, mutta mistä se yhteinen huumorikäsitys tulee, niin se todennäköisesti muuttuu, ja toivottavasti huumorista tulisi vähän rikkaampaa. (O1)

Kaikkien puolesta loukkaantuminenhan on tosiaan tällainen ajan ilmiö, että vaikka asianomainen ei sitä välttämättä oo ottanut mitenkään negatiivisesti, niin joku tekee sen hänen puolestaan. (O2)

Hyvän johtajan kuva on ehkä aika erilainen nykyään, ja usein semmoinen helposti lähestyttävä. Huumorintajuinen johtaja, on ehkä semmoinen, mistä ihmiset keskimäärin mun kokemuksen mukaan enemmän tykkää. Toivottavasti ei siihen mennä, että huumori pitäisi aina jättää kotiin, koska kyllä sitten jäisi aina itsekin kotiin siinä vaiheessa. (T2)

On varmasti huumori muuttunut niin, ettei sitä voi viljellä henkilöihin liittyen, et se tulee säätelyiden ja muiden mukana, ettei voi vitsailla toisista, vaan oikeastaan ainoastaan asioilla, et se on ehkä asia, joka on muuttunut. (F2)

On vieläkin esihenkilö asetelmia, mutta esihenkilöt ei enää istu siellä norsunluu tornissa vaan tekee samaa kuin tiimiläiset, ja tietää mitä kentällä tapahtuu. (T1)

Johtajat jakoivat selvästi erilaisia arvomaailmoja ja kokemuksia, jotka vaikuttivat siihen, näkivätkö he huumorin muuttuneen positiiviseen vai negatiiviseen suuntaan. Yleisesti eri toimialojen johtajien kesken huumorin ei nähty kuitenkaan häviävän, vaan pikemminkin muuttavan muotoansa, ja vitsailun kohteiden vaihtuvan.

4.2 Huumori johtamisen tukena

Toisella alatutkimuskysymyksellä pyrin löytämään vastausta siihen, miten eri toimialojen johtajat käyttävät huumoria omassa johtamistyössään. Esitin johtajille seuraavat kysymykset:

- a. Miten huumori on osana johtamistyötäsi?
- b. Millaista huumoria pidät tehokkaimpana omassa johtamisessasi?
- c. Voisitko antaa esimerkkejä tilanteista, joissa olet käyttänyt tai jättänyt käyttämättä huumoria johtamistyössäsi?
- d. Miten huumorisi on vaikuttanut työyhteisön hyvinvointiin, ilmapiiriin, motivaatioon, tuottavuuteen tai muihin tekijöihin?
- e. Onko huumorin käyttösi muuttunut vapaammaksi tai rajoittuneemmaksi urasi aikana?

Ensimmäisenä johtajilta kysyttiin, miten huumori on osana heidän johtamistyötänsä. Tähän eri toimialojen johtajat kertoivat käyttävänsä huumoria muun muassa luottamuksen luomiseksi ja yleisen ilmapiirin parantamiseksi, tehden työstä muutakin, kuin jokapäiväistä puurtamista. Yhteisenä teemana nousi vastauksista myös se, että johtajat toivat omaa persoonansa huumorin kautta esille, jonka kautta he toivoivat myös tiimin jäsenten uskaltavan olla omia itsejään, ja kertoa hauskoja juttuja. Erityisesti opetusalan johtajat painottivat sitä, kuinka he eivät käytä huumoria tietoisesti, vaan se on tiedostomattomana ja luontaisena osana heidän johtamistyötänsä. Jokaiselta toimialalta löytyi myös johtajia, jotka

kertoivat sisällyttävänsä yhteisiin tilaisuuksiin tai arkitilanteisiin huumorielementtejä sekä hauskoja juttuja, joilla he yrittivät pitää mielenkiintoa sekä hyvää keskustelua yllä. Informantit kuvailivat huumorin käyttöä johtamistyössä seuraavasti:

Huumorin kautta yleensä koitan lähestyä asioita. Mulle se on luontainen, ja jotenkin tällainen sisäänrakennettu asia, ja tapa suhtautua maailmaan. Kaikenlainen ryppyot-saisuus ja turha vakavuus ei musta puhuttele, ja siksi tavallaan omalla toiminnallani, ja just tällaisella tulokulmalla koitan sitä murtaa. Tylsyyttä ja harmautta on kuitenkin riittävästi et, jos sitä jollain pienillä konsteilla voi tuossa matkan varrella koittaa muuttaa, niin sitä mä koitan tehdä. (O2)

Tavoitteena, ettei olisi pelkästään sitä, et aamukasilta töihin ja päivällä pois. Huumorin kautta saa minimoitua kurjuutta, joten se on tosi tärkeä väline, ja jos tiimin jäsenet pystyvät olla kavereita keskenään, niin se on tosi hyvä ja tärkeätä varsinkin, jos esihenkilökin pystyy tukemaan huumoria. (F1)

Mä koen huumorin sellaisena rentona jutusteluna, ja pyrin sen kautta luomaan semmoista rentoa ilmapiiriä. Jutustelun yhteydessä voi heittää jotain juttua, välillä toki mietin et kuinka sallittua se on. Uskaltaa olla oma itsensä, niin sit tiimiläiset uskaltavat myös olla omia itsejään samalla tavalla. (F2)

Antaa muidenkin kertoa vitsejä, eikä oleta muiltakaan sitä, että pitäisi olla ihan hapan-naamana siinä, että vaan omat vitsit olisivat hauskoja, vaan antaa muidenkin kertoa niitä hauskoja juttuja. (T2)

Mikä tahansa kokous olipa kehittämissyöryhmä tai oman tutkimusryhmän kokous, niin mä pyrin jonkun huumori elementin siihen sisällyttämään, vaikka joku harmiton kasku. Tilannekomiikka toimii myös hyvin, ja jos ei muuta keksi niin voi kertoa omasta törttöilystä. (O3)

Seuraavana johtajilta tiedusteltiin, millaista huumoria he pitävät tehokkaimpana omassa johtamisessaan. Yhteisesti eri toimialojen johtajien kesken tehokkaimmaksi huumorin kannalta koettiin se, että on avoin oma itsensä ja tilannehuumori, sillä se miellettiin kaikille sallivaksi ja sopivaksi sekä tunnelmaa keventäväksi, eikä se yleensä kohdistu suoraan kehenkään. Eri toimialoilla työskentelevien johtajien erot näkyivät myös selvästi, sillä opetusalan johtajat kokivat tehokkaaksi opiskelijat mukaansa tempaavan ja osallistavan huumorin, kun taas terveyspalvelualalla työpaikan sisäinen inside-huumori koettiin johtajien kesken tärkeäksi. Finanssialan johtajat taas pitivät oleellisena huumorin kautta välittää sitä, että jokainen tekee välillä virheitä, ja ettei asiat ole niin vakavia, vaan niistä kyllä selviää. Informantit kuvailivat tehokkaimpia huumorin muotoja omassa johtamisessaan seuraavasti:

Yleensä heitän huumoria vanhoista teoreettisista näkemyksistä, jotka eivät lähtökohdaisesti koske ketään henkilökohtaisesti. Tehokkainta on innostava ja mukaansa tempaava huumori, joka tempaa opiskelijat mukaan ja saavat heidät viihtymään sekä kuuntelemaan luennoilla. (O2)

Enemmän tilannehuumoria, eikä mitään kop kop -vitsejä. Laitan giffejä tai muita hauskoja juttuja, jotka liittyvät johonkin tapaukseen, ja jotka ei kohdistu kehenkään ihmiseen, vaan enemmän tilanteisiin. (T1)

Vähän semmoista inside-huumoria, että kyllä mä luulen, et ne jutut mille eniten työporukassa tulee naurettua, niin kuka tahansa ulkopuolinen ei edes tajuasi mistä siinä puhutaan, et varmaan noi inside-jutut on ne yleisimmät, mutta tottahan varmasti ihan muutenkin päivän polttaviin asioihin liittyvät humoristiset jutut. (T2)

Ehkä just sellainen, et asiat ei oo niin vakavia, vaan ne on vaan asioita. Tapa millä viestii, ja sanoo, niin se on ehkä se, minkä mä oon kokenut tehokkaimmaksi, et asioista voi sanoa hyvin eritavoilla, ja pilke silmäkulmassa. (F2)

Tämän jälkeen johtajia pyydettiin antamaan esimerkkejä tilanteista, joissa he ovat käyttäneet tai jättäneet käyttämättä huumoria omassa johtamistyössään. Yksimielisiä johtajat olivat siitä, että he käyttävät huumoria tunnelman piristämiseksi tai tilanteiden keventämiseen, ja ettei huumori sovi ihmisille herkkiin ja henkilökohtaisiin asioihin tai vakaviin tilanteisiin, joissa pitää antaa tiukempaa palautetta. Yksi terveystalouden johtajista kuitenkin mainitsi, että välillä vaikka pitää antaa tiukempaa palautetta niin silti tarkoitus, on lopettaa keskustelu hyvässä mielessä. Opetusalan johtajilta nousi tietty teema siitä, että he käyttävät huumoria motivoinnin ja rohkaisun työkaluna sekä innostavana tekijänä. Yksi opetusalan johtajista kertoi myös jättävänsä huumorin usein oman mielikuvituksen varaan, jottei se muutu epäsoveliaaksi tai sellaiseksi, mistä joku voisi pahastua. Terveystaloudella ja finanssialalla johtajat taas käyttivät huumoria yhteisöllisyyden sekä viihtyvyyden lisäämiseen. Kaksi finanssialanjohtajista totesikin työntekijöiden kaipaavan johtajilta huumoria, mutta myös jämäptiyttä ja roolin haltuunottoa. Kaikilta toimialoilta löytyi myös johtajia, jotka nostivat ihmisten tuntemisen tärkeyden esiin. Heidän mukaansa huumorin rajat voivat olla erilaiset, mikäli kaikki tuntevat toisensa hyvin, ja vastakohtaisesti, mikäli ympärillä semmoisia ihmisiä, joita jokin voisi loukata, niin muotoilee huumoria sen mukaan. Informantit kuvailivat huumorin käyttämistä tai käyttämättä jättämistä johtamisessa seuraavasti:

On paljon semmoisia tilanteita, missä ollaan siinä rajalla, että voiko käyttää huumoria, ja jos heittää asiat huonossa kohtaa vitsiksi, niin tulee helposti tiimiläiselle semmoinen huono fiilis, että tuo vaan heittää vitsiä kaikesta. Riippuu myös siitä, kuinka läheinen johtaja on alustensa kanssa, että missä kohtaa voi vitsiä heittää. (F1)

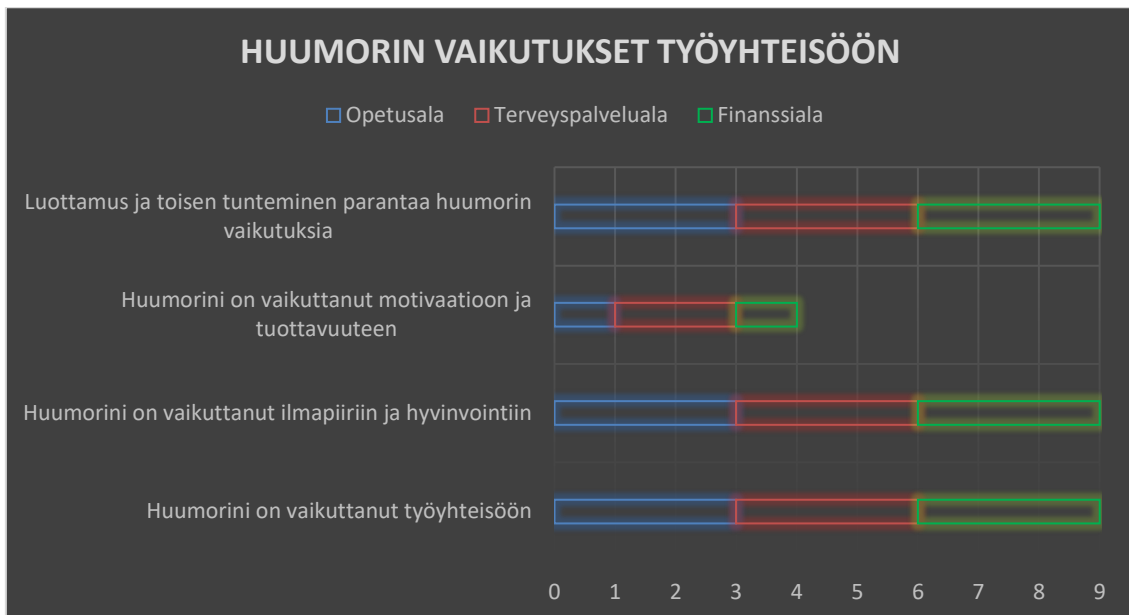
En käytä huumoria sellaisissa tilanteissa, jossa otan puheeksi sellaiset asiat, ettei mene hirveen hyvin tai jos asiakkaan kanssa yhteistyö ei pelaa, niin niissä asioissa oon asiallinen, enkä missään nimessä mitään läppää heitä. Pitää esihenkilönä olla myös tiukka, ja vaatia tekemään parhaansa. (T1)

Jos kaikki tuttuja ja saman elämäntilanteen jakavia henkilöitä, niin voi huumoria aika vapaasti käyttää, eikä väärinymmärryksiä ei juurikaan synny, jos nauraa itselleen pitää myös huolta keitä muita se koskee. Täytyy muistaa, että huumoria ei ole pakollista käyttää. (O3)

En käytä huumoria, jos on aitoja huolia tiimiläisellä tai mulla olisi mun tiimiläistä kohtaan joku aito huoli tai jos vaan on jonkun rakentavan palautteen äärellä. Täytyy esihenkilönä osata myös käyttäytyä, ettei voi kaikkea lekkeriksi laittaa. Ei voi esihenkilönäkään mun mielestä kuitenkaan aina olla se hassuttelija ja hauskanpitäjä, koska sit se myös syö sitä sun roolia, ja ehkä semmoista tiettyä uskottavuutta. (F3)

Jos on jotain vakavampaa sanottavaa, niin silloin se huumori jää siitä yleensä pois, toki tarkoitus on aina lopettaa keskustelut hyvässä mielessä, oli minkälaista palautetta tahansa, niin kyllä siinä lopussa saatan tsemptata, mutta ei ehkä huumoriksi sitä asiaa kuitenkaan vedetä. Ehkä semmoisessa tilanteessa käytän huumoria, jos huomaan, että tiimin sisällä on jotain kränää tai muuta, niin siinä on ihan hyvä paikka aina vähän tilannetta keventää tai keksiä siihen jotain muuta, et se tilanne vähän hetkeksi raukeaa. (T3)

Kysyttäessä, miten johtajien huumori on vaikuttanut heidän työyhteisönsä hyvinvointiin, ilmapiiriin, motivaatioon, tuottavuuteen tai muihin tekijöihin, jakautuivat johtajien vastaukset keskimäärin eri toimialojen kesken tasaisesti.



KUVIO 2 Eri toimialojen johtajien näkemyksiä siitä, miten heidän huumorinsa on vaikuttanut työyhteisöön.

Kaikilla toimialoilla johtajat kokivat, että heidän huumorillaan oli ollut vaikutusta työyhteisöön, vaikka vain yksi opetusalan johtajista oli saanut suoraa positiivista palautetta omasta huumoristaan sekä sen vaikutuksista. Erityisesti johtajien kesken vaikutukset nähtiin työyhteisön ilmapiirissä ja hyvinvoinnissa. Kaksi opetusalan johtajista totesi huumorin tekevän heistä lähestyttävämpiä ja keventävän ilmapiiriä, koska huumorin kautta ihmiset tuntevat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja olonsa rennoksi. Johtajien ja alaisten välisen luottamuksen sekä toistensa tuntemisen koettiin myös yhteisesti parantavan huumorin vaikutuksia. Kaksi terveystalouden johtajista kertoi muun muassa järjestävänsä tiimikeskeisiä virkistyspäiviä, joiden kautta tiimin jäsenet oppivat tuntemaan toisensa paremmin sekä luottamaan toisiinsa. Tämän lisäksi kaksi finanssialan johtajista totesi yhteisen huumorin ja luottamuksen kautta pystyvänsä puhumaan vapaammin, jolloin heillä ei tarvitse olla valmiiksi allekirjoitettua keskustelua. Eroja kuitenkin myös vastauksista nähtiin, sillä jokaiselta toimialalta ei löytynyt, kuin yksi tai useampi johtaja, jotka mainitsivat heidän huumorinsa vaikuttaneen työyhteisön motivaatioon ja tuottavuuteen sekä olevan onnistuessaan jopa kantava voima heidän tiimensä toiminnassa. Informantit kuvailivat heidän huumorinsa vaikuttaneen työyhteisöön seuraavasti:

Sitä ei oikein voi mitata millään tavalla, mutta tavallaan mä uskon siihen, että omalla rennolla asenteella luo luottamusta, ja hyvää ilmapiiriä kuitenkin. Jos mä tuun tilaan, ja muut ihmiset hiljenevät, niin sittenhän mä en luo huumorilla ja hyvällä fiiliksellä luottamusta sekä hyvää ilmapiiriä sinne tiimiin. Kyllä mä

uskon, että sillä on iso merkitys, et uskaltaa heittäytyä ja viljellä vähän sitä huumoria. (F2)

Huumori madaltaa muille kynnystä olla esihenkilöön yhteydessä, ja miten kommunikoi sen esihenkilön kanssa. Puolin ja toisin on helpompi, puhuu siviilielämänkin asioista, ja oikeasti siitä, mitä kuuluu. Et se mitä kuuluu, ei oo vaan sellaista, et minullapa on tänäänkin paljon palavereita tai muita yleisiä asioita. (F3)

On tosi paljon vaikutusta, huumori on ihan meidän tiimimme kantava voima siinä tilanteessa, kun se onnistuu. On käyty tiimin kanssa golfaamassa, kakkukahveilla ja viinillä, eikä puhuta silloin mitään työasioita, vaan opetellaan tuntemaan toisemme, ja ymmärtämään toisiamme myös töiden ulkopuolella. Se tuo rentoutta ja luottamusta tiimiin, jolloin se huumori on myös henkilökohtaisempaa, ja se uppoaa paremmin. (T1)

Jos ilmapiiri on semmoinen liian tiukka, ettei millekään sallita nauraa ja töissä ei saa olla kivaa, niin silloin se tuotteliaisuuskin kärsii. Kyllä töissä pitää pystyä vähän työkavereiden ja tiimiläisten kanssa naureskella, tiettyjen rajojen puitteissa tietysti. (T3)

Huumori tekee musta ehkä lähestyttävämmän eli se, että mä en näyttäydä kauhean vakava mielisenä, ja semmoisena pelottavana hahmona, vaan pikemminkin lähestyttävänä ihmisenä, jolloin tavallaan se kynnys lähestyä mua, on toivottavasti matala. (O2)

Toisen alatutkimuskysymyksen viimeisellä kysymyksellä pyrittiin löytämään vastaus siihen, onko johtajien huumorin käyttö muuttunut vapaammaksi tai rajoittuneemmaksi heidän uransa aikana. Kaikilla toimialoilla vastauksista löytyi kaksi eri puolta, toiset johtajista kokivat heidän huumorin käyttönsä pysyneen pääpiirteittäin samana, kun taas toiset kertoivat, että heidän huumorin käyttönsä oli tullut tietynlaisia rajoitteita. Suurimpana rajoitteena huumorin käytölle johtajat kokivat esihenkilöasemaan siirtymisen. Kaikilta toimialoilta löytyi johtajia, joiden mukaan johtava asema asettaa huumorille rajoitteita, koska johtajan tehtävä on pitää tietty linja sekä miettiä johtaessaan rivityöntekijää enemmän mitä sanoo. Ne eri toimialoilla toimivat johtajat, jotka eivät taas kokeneet heidän huumorin käyttönsä muuttuneen kertoivat, että ovat aina olleet tietoisia siitä, minkälainen huumori on sopivaa työyhteisöön ja minkälainen taas ei. Tällä oli vaikutusta siihen, että he eivät ole joutuneet johtaja asemassakaan muuttamaan omaa huumoriaan. Yksi terveystalouden johtajista kertoi myös hänen huumorinsa käytön lisääntyneen työstä kertyneen kokemuksen myötä, kun taas kaksi opetusalan johtajista kertoi huumoriin liittyneiden aikaisempien kokemusten, ja tapahtumien jättäneen tietynlaisen varovaisuuden siihen, miten he nykyään huumoria johtamisessaan käyttävät. Informantit kuvailivat heidän huumorinsa muuttumista seuraavasti:

En koe, että olisin vähentänyt tai olisi vähentynyt. Omalla tavallaan huumori on isommassa kuvassa myös lisääntynyt. Meidänkin homma on sillä lailla aika hektistä ja ajoittain tulee stressaaviakin paikkoja, niin tavallaan helpostihan sitä jää huumori vähän vähemmälle, mutta sitten kun on todennu, että ne hankalimmatkin paikat saadaan selätettyä, niin sitten uskaltaa olla niissäkin tilanteissa rento, ja keventää sitä tunnelmaa huumorilla. Kyllä sitä kautta se kokemuskin tuo siihen elementtiin syvyyttä. (T2)

Johtava asema asettaa tietysti rajoitteita, mutta jos vakavoituis, niin se köyhdyttäis kaikkien viihtymistä. Kokemus tuo rentoutta, ja luottaa oman kokemuksen tuomaan tilanearvioon. Tiedän kuitenkin tapauksia, jossa eräät johtavassa

asemassa olleet henkilöt ovat joutuneet uransa aikana ongelmiin huumorin käytöstä, joka on johtanut siihen, että myös itse vähän varovaisempi huumorin kanssa. (O3)

Ihan taatusti mietin enemmän kuin aluksi, kun on siirtynyt rivityöntekijästä esihenkilötyöhön, niin se ei liity pelkästään huumoriin, vaan pitää ajatella kaikessa, että onko tämä oikein sanoa näin. Parempi olla ylivarovainen, ja jos tuntee toisen tosi hyvin, niin sitten voi heittää vitsiä. Ei kannata istua muurahaispesään, jos ei oo pakko. (F1)

Oma huumori on pysynyt aikalailta samana. Kyllä mä silleen tiedostan ne riskit, joita huumoriin liittyy, mutta mä oon ehkä kuitenkin semmoisessa positiossa tässä organisaatiossa, että mä en oo silleen julkinen eläin. Jos joku jostain mun sanomisista jotenkin loukkaantuu tai ottaa itseensä, niin kyllä mulle voi siitä sanoa ihan suoraan, enkä mä siitä itseäni ota, muuta kun ehkä opiksi. (O2)

Vaikka johtajien tapaan käyttää huumoria vaikuttavat monet erilaiset tekijät, niin johtajilla on myös oma vaihteleva näkökulmansa huumorin rajoituksista ja mahdollisuuksista, joka näkyy heidän käytännöistään sekä asenteistaan huumoria kohtaan.

4.3 Toimialan vaikutukset huumoriin

Kolmannen alatutkimuskysymyksen avulla pyrittiin selvittämään tarkemmin, mitä vaikutuksia toimialalla on johtajien huumorin käyttöön. Johtajille esitettiin seuraavat kysymykset:

- a. Kuinka huumoria käytetään johtamisessa omalla toimialallasi?
- b. Miten toimialasi erityispiirteet vaikuttavat huumorin käyttöösi?
- c. Onko sinulla esimerkkejä siitä, miten huumori on vaikuttanut johtamistyöhösi toimialallasi?
- d. Onko sinulla esimerkkejä siitä, miten toimialasi huumori tai huumorin päämäärät eroavat muista toimialoista?
- e. Onko huumorin käyttö muuttunut toimialallasi urasi aikana?

Ensimmäisenä johtajilta kysyttiin huumorin käytöstä johtamisessa heidän toimialallaan, joka erosi toimialojen kesken paljon toisistaan. Opetusalan johtajat pitivät heidän toimialansa huumoria pääosin kuivana sekä ulkopuolisille vaikeasti ymmärrettävänä. Huumoria puolestaan he käyttivät opiskelijoiden tuomiseksi lähemmäs opettajia, ja hauskuuden sekä mielenkiinnon luomiseen. Terveyspalvelualalla huumorin koettiin olevan usein konservatiivista, sillä johtajat kertoivat tekevänsä töitä lääkäreiden kanssa. Huumoria pidettiin myös yhdistävänä tekijänä, ja sen käyttötarkoitukset olivat heidän mukaansa asiakassuhteiden luomisessa sekä niiden ylläpitämisessä. Finanssialan johtajat taas totesivat heidän toimialansa olevan hyvin säännelty ja herkkä maineen menettämiselle, joka asetti tietyt rajat huumorille. Tämän takia he kuvailivat huumorin olevan aikalailta korrektaa, ja erilaista sanankäyttöä. Kaikilla toimialoilla kuitenkin tunnustettiin myös se, että johdossa ja työpaikalla olevilla ihmisillä on myös vaikutusta

huumoriin, jolloin pelkästään toimiala ei määritä huumorin käyttötapoja. Informantit kuvailivat huumoria käytettävän heidän toimialallaan seuraavasti:

Opetusalalla huumori voi olla kuivaa, eikä ne vitsit naurata ketään, joka ei ole akatemiassa mukana. Vitsit ei oo myöskään yksinkertaisia vitsejä, ja pitää olla tietynlaista tietoa, että ymmärtää vitsin. Joku saattaa heittää, vaikka analytiikkaan liittyvän vitsin, joka ei oo niin hauska, jos siinä analytiikassa ei oo samalla tavalla mukana. (O1)

Terveyspalveluala on aika konservatiivinen ala, tehdään töitä lääkäreiden kanssa, jotka aika konservatiivisia. Nuoret lääkärit on paljon rennompia ja huumorintajuisempia, kuin vanhat virka-lääkärit, josta huomaa huumorin murroksen. Pari vuotta sitten huumori on työpaikalla muuttunut, kun johdossa oli ennen erilaisia ihmisiä, jolloin ei ollut niin paljon huumorijohtamista eli vois sanoa, et sillä myös vaikutusta, minkälaisia ihmisiä johdossa istuu. (T1)

Huumoria käytetään meillä vähän semmoisena yhdistävänä tekijänä, ja se on myös asiakassuhteiden luomiseen hyvä väline. (T3)

Finanssiala on tosi tarkasti säännelty, ettei saa pelleillä tai heittää tietynlaista huumoria. Toimiala ei musta itsessään pelkästään määritä huumoria, kaikkialla on yhtäläillä hyviä ja huonoja vitsin aiheita, niin periaatteessa pitäisi olla samat huumorin rajat. Sinänsä toimialoilla myös samanlaiset ihmiset, samanlaiset vitsin aiheet ja tabut, joten ihmiset tuovat musta ne rajat. Suuremmassa johtoryhmässäkään ei kuitenkaan pystytä huumoria tai yksittäisten henkilöiden vitsejä estää käytännöntasolla, joten sitä on vaikea suitsia toimialakohtaisesti. (F1)

On aikalailla korrektia huumoria ja sanankäyttöä. (F3)

Seuraavana johtajilta kysyttiin, miten heidän toimialansa erityispiirteet vaikuttavat heidän huumorin käyttöönsä. Johtajien vastaukset erosivat heidän edustamiensa toimialojen kesken toisistaan, ja jokaiselta toimialalta löytyi alalle tyypillisiä erityispiirteitä, jotka määrittivät tietynlaiset raamit heidän huumorilleen. Opetusalan johtajat mainitsivat erityispiirteinä yhteisöllisyyden aspektin sekä luennoilla ison opiskelijamäärän vaikuttavan heidän huumorin käyttöönsä. Tärkeänä he myös pitivät opiskelijoiden tunteisiin vetoamista, ja sen kautta mielenkiinnon herättämistä, sillä he kokivat sen sitouttavan opiskelijat kuuntelemaan ja opiskelemaan paremmin, kuin pelkkä teoria tai kalvoista lukeminen. Terveyspalvelualan johtajat puolestaan kertoivat siitä erityispiirteestä, että he työskentelevät usein tärkeiden ja vakavien asioiden äärellä, jotka vaikuttavat heidän huumorin käyttöönsä. He kertoivat olevansa hyvin erilaisten, ja erilaisista taustoista tulevien ihmisten kanssa tekemisissä, jolloin huumori täytyy sovittaa kyseiselle henkilölle sopivaksi. Finanssialan johtajat taas mainitsivat alan olevan säänneltyä, ja totesivat monen muun alan olevan vapaamielisempiä, kuin finanssialan. Nämä erityispiirteet taas vaikuttivat heidän mukaansa siihen, että heidän huumorinsa oli hillitympää. He kertoivat terveyspalvelualan tavoin työn luonteen vakavoitettavan myös heidän huumoriaan, jolloin heidän oli usein käytettävä huumoria asiakkaiden kanssa hienovaraisesti. Informantit kuvailivat heidän toimialansa erityispiirteiden vaikuttavan heidän huumorin käyttöönsä seuraavasti:

Ehkä se opetusalan yhteisöllisyys vaikuttaa omaan huumoriin siinä mielessä, et tässä samassa jengissä me pyöritään, et vähä toisilla rooleilla, mut kuitenkin tämmöistä, et me jaetaan jotain tästä organisaatiosta sekä maailman katsomuksesta. (O2)

Isot massaluennot, niin ne ovat vähän semmoisia teatteriperformansseja. Sä tuut vetämään sinne tietynlaisen esityksen mistä tiedät vuorosanoja, ja kuitenkin tiettyt asiat on pakko tuoda esille sekä ne asiat voi tuoda esille eri tavoilla, jotta opiskelijatkin kokisivat ne mielenkiintoisiksi, eikä tylsistyisi luennolla. Eli on se huumorin käyttöön vaikuttava erityispiirre, että on paljon ihmisiä todistamassa, jolloin myös moni voi loukkaantua tai ymmärtää asiat väärin. (O1)

Ala on semmoinen, että ollaan tärkeiden ja vakavien asioiden kanssa tekemissä, että tää ei oo kuitenkaan mikään viihdeala, ettei silleen huumoria voi käyttää määräänsä enempää sellaisena markkinointikeinona, että selkeästi on semmoisia asioita, joista ei pidä vitsailla. (T2)

Vaikuttaa silleen, että on aikalailla semmoista hillitympää huumoria. Usein ollaan myös asiakkaiden kanssa aika haastavien ja arkojen asioiden äärellä, niin kyllä se aika hienovaraista täytyy olla, ettei aina ole sijaa sille huumorille. (F3)

Tämän jälkeen johtajia pyydettiin antamaan esimerkkejä siitä, miten huumori on vaikuttanut heidän johtamistyöhönsä heidän toimialallaan. Toimialojen johtajat kokivat yhteisesti huumoriin vaikuttaneen heidän johtamistyöhönsä tunnelmaa keventävänä tekijänä, jonka kautta he piristävät ilmapiiriä työpaikalla. Johtajat totesivat huumorin myös piristävän heidän johtamistaan, tehden työstä mielekkäämpää. Yksi opetusalan johtajista totesi kuitenkin huumorin samalla kuplautavan porukkaa, jonka takia se erottaa erimielisiä ihmisiä toisistaan, joka taas hänen mukaansa vaikeuttaa yhteisöllisiä tekijöitä johtamisessa. Yhden finanssialan johtajan kommentti aiheesta liittyi myös huumorin kuplautumiseen, sillä hän kertoi huumorin vaikuttavan myös rekrytointitilanteessa, jolloin huumori voidaan nähdä jopa ratkaisevana tekijänä sille, rekrytoidaanko henkilöä vai ei. Tällöin huumorin kuplautuminen voi siis alkaa jo rekrytointitilanteessa, jolloin johtajat valikoivat sekä vetävät samanhenkisiä, ja saman huumorin omaavia ihmisiä puoleensa. Informantit kuvailivat huumorin vaikuttaneen heidän johtamistyöhönsä heidän toimialallaan seuraavasti:

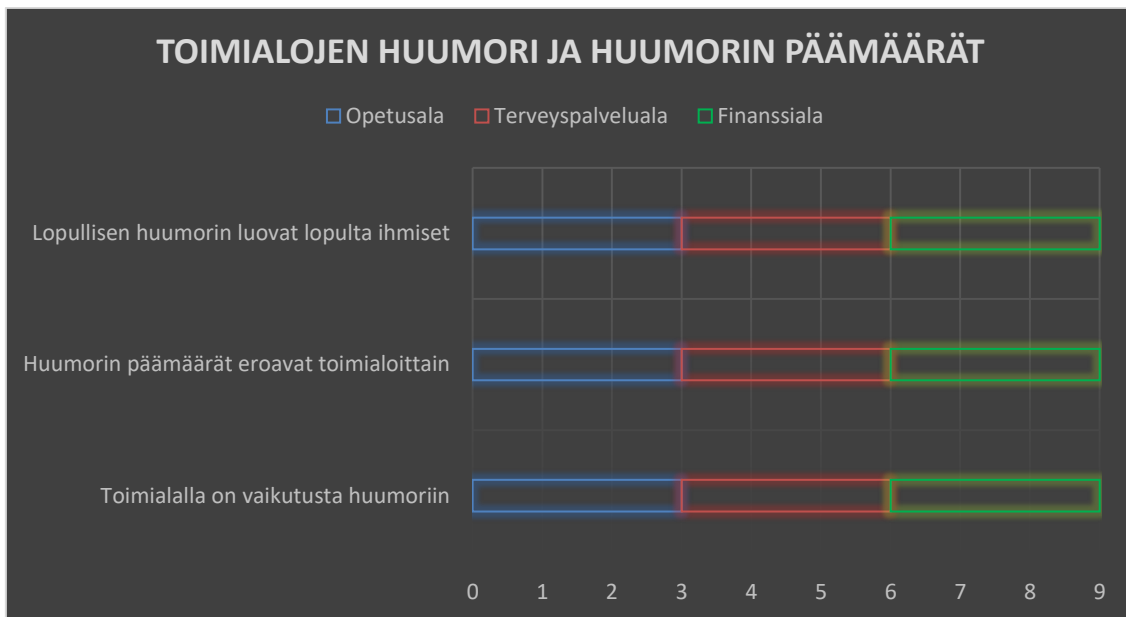
Ehkä se huumori on vaikuttanut omaan johtamistyöhön myös rekrytointitilanteessa, sillä se on sellainen tilanne, missä testataan sitä ihmisen sopivuutta, ja huumoria, et miten se henkilö sopii tiimiin. Yhden tekijän kanssa kysyinkin, et miten hän kokee huumorin työpaikalla, ja ehkä sitä kauttakkin tuli kuva siitä sopivuudesta. Yksi tosikko voi vaikuttaa koko tiimin huumoriin, ja tiimihenkeen, jos ei vaan sovi siihen joukkoon mukaan, jonka takia on tärkeää, että on semmoinen samantyylinen tyyppi. (F2)

Varmaan se on silleen vaikuttanut, et se on semmoista tunnelmankeventämistä. Itellä tietysti enemmän kokemusta hallinnon porukasta huumorin osalta, mut ihan semmoiseen työyhteisön piristämiseen pääasiassa se huumori on vaikuttanut. (T2)

Jotenkin se huumori vaan kuuluu omaan johtamiseen, et ilman sitä olisi kyllä ihan oikeasti todella tylsää (O2)

Huumori kuplauttaa, ja jos huumorista tulee kynnykskysymys, niin se ei enää yhdistä, vaan erottaa porukoita, jolloin ihmiset hakeutuvat samanmielisten seuraan. Omalla toimialalla eri tavoin kuplautunut huumori, ja sillä tietysti vaikutusta myös omaan johtamiseen. (O3)

Kysyttäessä, miten johtajien toimialojen huumori tai huumorin päämäärät eroavat muista toimialoista, poikkesivat johtajien vastaukset toisistaan eri toimialojen kesken, mutta pääasialliset mielipiteet olivat silti kaikilla johtajilla samat.



KUVIO 3 Eri toimialojen johtajien näkemyksiä siitä, miten heidän toimialojensa huumori tai huumorin päämäärät eroavat muista toimialoista.

Johtajien pääasialliset mielipiteet olivat toimialasta riippumatta samanlaisia, sillä kaikki kokivat toimialalla olevan vaikutusta huumoriin sekä huumorin päämäärien eroavan toimialoittain toisistaan. Opetusalalla johtajat näkivät huumorin päämäärien olevan opiskelijoiden innostamisessa ja motivoinnissa, kun taas terveyspalvelualalla johtajat kokivat huumorin turvaverkkona ja keinona selvitä kiireen keskellä nopeista sekä vaikeista tilanteista. Finanssialan johtajat taas painottivat huumorin päämäärien liittyvän työn vaihtelevuuteen, jolloin työn vaihtelevuutta pystyttiin lisäämään tilannekohtaisesti huumorin avulla. Terveyspalvelualan ja finanssialan johtajien mukaan huumorin päämäärät olivat lisäksi myös sidoksissa asiakastyöhön, jolloin huumorilla pyritään tuomaan asiakkaita lähemmäksi sekä parantamaan asiakasyhteistyötä. Yhteisenä huumorin päämääränä toimialoilla oli se, että johtajat pyrkivät huumorilla luomaan parempaa ilmapiiriä, ja keventämään sitä. Kaikki eri toimialojen johtajat olivat myös samaa mieltä siitä, että vaikka toimialalla on vaikutusta huumoriin, niin lopullisen huumorin luovat ihmiset. Informantit kuvailivat heidän toimialansa huumorin ja huumorin päämäärien eroavan muista toimialoista seuraavasti:

Opetusalalla voi kohtuullisen turvallisesti käyttää huumoria, pyritään innostamaan ja motivoimaan opiskelijoita. Ongelmana ollut, ettei opiskelijat tule enää kurseille, vaan ovat etänä, niin huumori toimii niin sanottuna vetonaulana, ja sitä käytetään siihen, että opiskelijat kokisivat luennot mielenkiintoisiksi. Rakennusosalalla esimerkiksi roisimpaa huumoria, joka ei akateemiseen huumoriin sovi. Koen, että työ, toimiala ja asema organisaatiossa vaikuttaa huumoriin, ja huumorin käyttöön. Huumori muokkautuu toimialan ja oman työympäristön sekä ihmisten mukaan. (O3)

Yleisessä mielessä, niin kyllähän huumorilla semmoista ilmapiiriä luodaan siihen työyhteisöön, et huumorilla on silleen organisaatioissa samankaltaisia funktioita, vaikka loppupeleissä ihmisethän organisaatioita tekee, ja rakentaa sen lopullisen huumorikulttuurin. Toimialalla on varmasti myös vaikutusta siihen,

että mistä on hyvä tai sallittua huumoria repiä. On tällaisia universaaleja, ja yhteisiä piirteitä, mutta omat makunsa monesta kontekstista tietenkin syntyvät. (O2)

Terveyspalvelualalla enemmän konservatiivista huumoria, joutuu ottamaan monet asiat huomioon. Terveyspalveluala on kiireistä, ja tulee nopeita sekä vaikeita tilanteita, jotka voi selvittää huumorin kautta tai että huumorilla saa vähän tsemppiä siihen työhön, että jaksaa vaativassa ympäristössä. Pitää pystyä kestämaan pettymykset, ja huumori on se turvaverkko siinä, että kun menee diili pieleen tai lääkäri lähtee kilpailijalle, niin huumorilla pääsee eteenpäin sekä pettymyksistä yli. (T1)

No verratessa muihin toimialoihin, niin ei huumoria finanssialan yleisessä keskustelussa hirveästi ole. Se on ehkä semmoista tietynlaista tilannekomiikkaa, ettei ole mitään markkadevalvaatio tai yhdeksänkymmentäluvun pankkikiirisi vitsejä. Huumorin päämääränä on ehkä meidän toimialallamme se, että pystytään luomaan vaihtelevuutta työhön. Työstä ja yksittäisistä tapauksista voi vitsailla, kunhan se ei mene liian pitkälle. Et voi lääkärinäkään naureskella potilaan ongelmille, vaan pitää olla asiantunteva, ja kohdella kaikkia asiakkaita kunnioituksella varsinkin, kun arkaluontoisten asioiden kanssa ollaan tekemisissä. (F1)

Toimiala tuo rajoitukset, mutta loppupeleissä huumorin luovat ihmiset. Kyllä se huumori on ihan erilaista nykyisen porukan kanssa, kuin edellisen, et ihmisten vaikutus on ihan valtava siihen huumoriin. (F2)

Kolmannen alatutkimuskysymyksen viimeisellä kysymyksellä pyrittiin selvittämään, onko huumorin käyttö muuttunut johtajien toimialoilla heidän uransa aikana. Yleisesti eri toimialojen johtajat olivat sitä mieltä, että itse toimialojen huumorin käyttö ei ollut muuttunut, vaan huumorin nähtiin enemmän yleisesti muuttuneen ja muotoutuneen nykyiseen aikaan, paikkaan sekä ihmisille sopivaksi. Huumorin yleinen muutos nähtiin eri toimialojen johtajien keskuudessa sekä positiivisena, että negatiivisena tekijänä. Johtajien mielipiteeseen vaikutti heidän omat näkemyksensä, kokemukset sekä asiat, mitä he huumorilta toivoivat. Itse toimialalla ei nähty olevan vaikutusta johtajien mielipiteisiin aiheesta. Yksi finanssialan johtajista kertoi vielä etätyn vaikuttaneen huumoriin käyttöön, sitä lisäävänä tekijänä. Yksi terveyspalvelualan johtajista kommentoi taas aihetta toteamalla, että sillä on vaikutusta, minkälaisia ihmisiä kullekin toimialalle haikuu. Informantit kuvailivat huumorin käytön heidän toimialallaan muuttuneen heidän uransa aikana seuraavasti:

On muuttunut, sillä valtasapaino näkyy nykyään paremmin, ja uskalletaan sanoa suoraan, jos jokin oli tyhmästi sanottu. Hyvä, ettei enää niin vitsailla vähemmistöistä tai muista epäsoveliaista asioista. (O1)

Tottakai kiristynyt ilmapiiri, ja opetusala reagoi muutenkin hyvin herkästi muutoksiin. Toivo leppää nuorena sukupolvessa, että huumorin suhteen ollut kyseessä ylilyöntikausi, ja palataan kultaiseen keskitiehen. (O3)

Tietysti riippuu myös toimialasta, ja siitä minkälaisia ihmisiä sinne hakeutuu, että minkälainen huumori kulttuuri kunkin toimialan sisään muodostuu. Jos stand up -koomikko miettisi uranvaihtoa, niin hän tuskin tulisi heti terveyspalvelualalle, vaan menisi media-alalle tai jonnekin muualle. (T1)

Silloin kun oon ollut nuorempi, niin silloin ollut vähän miesvaltaisempi huumori, mutta nyt on menty onneksi semmoiseen tasa-arvoisempaan ja tasapainoisempaan huumoriin työpaikoilla, jolla on ollut vaikutusta myös terveyspalvelualaan. (T3)

Pankkiala kokonaisuudessaan muuttunut 8 vuoden aikana siitä, mitä se on ollut aikaisemmin. Ennen oltiin asiakkaiden kanssa tosi läsnä, ja asiakkaat sai tulla pankkiin, mut sitten siirryttiin etätyöhön. Koen, et mitä lähempänä ne asiakkaat ovat, niin sitä rajoittuneempaa se huumori on. Ennen on ollut myös tosi tiukat pukeutumissäännöt, jotka määrittänyt huumoria. (F2)

Ei oo muuttunut, mut varmaan siinäkin on ehkä jotakin sellaista kehitystä tullut, jos miettii, kuin ronskia se huumori on voinut 70-luvulla olla, mut pääsääntöisesti samanlaisena säilynyt pääpiirteittäin. Pystyy siis onneksi yhä töissä käyttämään huumoria, ei tästä työskentelystä tulisi mitään, jos huumoria ei olisi. (F3)

Vaikka johtajien mielipiteet huumorin käytön muuttumisen suhteen olivat toimialojen kesken erilaisia, niin oli silti selvää, ettei kukaan kokenut huumorin kadonneen mihinkään, tai etteivät voisi sitä enää omalla tavallaan johtamisessaan hyödyntää.

5 POHDINTA JA ARVIOINTI

5.1 Yhteenveto tutkimustuloksista

Seuraavaksi siirrytään yhteenvetoon ja johtopäätöksiin alatutkimuskysymyksittäin. Tutkimuksessa esitettiin kolme keskeistä alatutkimuskysymystä, joista ensimmäinen käsitellään ensin, tämän jälkeen siirrytään toiseen ja kolmanteen kysymykseen. Lopuksi tutkimus koostetaan yhteen tutkimustuloksien ja käytännön pohjalta.

5.1.1 Miten eri toimialojen johtajat mieltävät huumorin roolin johtamisessa

Kaikilla toimialoilla johtajat lähestyivät maailmaa samankaltaisen humoristisen asenteen kautta, jolloin arkeen liittyvät hassut asiat, hyvä tilannekomiikka sekä osuva sanankäyttö koettiin hauskaksi. Yksi terveyspalvelualan johtaja nosti myös esille sen, kuinka usein eri asiat ovat hauskoja työpaikalla, kuin perheen ja läheisten kanssa.

Kaikilla johtajilla oli kuitenkin omanlaisensa huumori, joka vaikutti siihen, mitkä asiat olivat heistä hauskoja, ja mitkä taas eivät. Uutena yllättävänä asiana nousi se, että eri toimialojen johtajat näkivät huumorin roolin pääpiirteittäin samanlaisena, ja kuvailivat sitä mm. tunnelmaa keventävänä ja ilmapiiriä parantavana sekä luottamusta herättävänä tekijänä, jonka kautta he pystyvät kohottamaan tiimihenkeä, yleistä fiilistä sekä motivaatiota tiimin sisällä. Samankaltaisia tuloksia nousi Vesan (2009, 102) väitöskirjatutkimuksessa, jossa haastatellut kuvailivat huumoria, jopa selviytymiskeinona työssä jaksamiseksi sekä hyvän olon säilyttämiseksi. Kiinnostavana asiana yksi finanssialan johtajista totesi myös huumorin parantavan työnantaja kuvaa, ja että jokainen tiimin jäsen kaipaa huumoria. Tämän lisäksi johtajien kesken tärkeäksi asiaksi nousi se, että huumori sovitetaan johtamisessa tilanteisiin ja työympäristöön sopivaksi, jolloin myös sille altistuvat ihmiset otetaan huomioon. Vastaavia tuloksia saatiin Kerkkäsen

(2003, 62) väitöskirjatutkimuksessa, jossa haastatellut kertoivat sovittavansa huumorinsa erilaisille tilanteille sopivaksi.

Huumorin riskeistä keskusteltaessa kaikki johtajat tunnistivat, että huumorin käyttöön johtamisessa liittyy riskejä. Riskit liittyivät siihen, että johtajat eivät tunne alaisiaan, joka johtaa väärinymmärryksiin ja mielensä pahoittamiseen. Lähes samanlaisia tuloksia nousi Kerkkäsen (2003, 59) väitöskirjatutkimuksessa, jossa haastatellut mainitsivat joutuvansa olemaan varovaisia huumorin käytössä väärinkäsitysten ehkäisemiseksi. Kiinnostavaa oli, että riskien nähtiin pienenevän, kun johtajat tunsivat alaisensa paremmin. Samalla esihenkilöaseman nähtiin jokaisella toimialalla vaikeuttavan huumorin käyttöä johtamistyössä ja lisäävän huumorin riskejä. Riskit huomioon ottaen yksi terveystaloudenjohtaja piti kuitenkin tärkeänä sitä, että epäkohtia nostetaan ylös.

Huumorin rajoista puhuttaessa kaikki johtajat olivat jälleen yhtä mieltä, että huumorin rajat menevät siinä, ettei ketään kiusata tai halvenneta mistään syystä tai missään tilanteessa. Nämä samat asiat nousevat esille myös Vesan (2009, 93-94) väitöskirjatutkimuksessa, jossa haastatellut eivät hyväksyneet kiusaamista. Muista aikaisemmista huumorin tutkimuksista poiketen yksi finanssialanjohtaja nosti myös esille suomen aluekohtaiset erot, jolloin huumorilajit ja hyväksyttävänä pidetyt huumorinmuodot voivat vaihdella alueiden mukaan. Paheksuttavina huumorinmuotoina pidettiin yhteisesti myös mm. ulkoiseen olemukseen, heikkouteen, poikkeavuuteen, seksuaalisuuteen, uskuntoon, henkilökohtaisiin vakaumuksiin, sukupuoleen tai vähemmistöihin kohdistuvaa huumoria. Tärkeänä johtajat näkivät yhteisesti sen, että huumoriin puututaan, mikäli se ei ole rajojen mukaista, sillä yhden opetusalan johtajan mukaan huumori on myös valankäyttöä. Mielenkiintoista oli, että yksi terveystaloudenjohtaja kuitenkin koki myös huumorin rajojen pitämisen olevan vaikeampaa, kun työskennellään etänä, eikä paikanpäällä.

Väärinymmärryksistä jutellessa, johtajien keskuudessa koettiin, että huumori voi johtaa välillä väärinymmärryksiin, vaikka jokaiselta toimialalta löytyi muista poiketen yksi johtaja, jonka työympäristössä ei ole ollut tilanteita, jossa väärinymmärryksiä olisi sattunut. Opetusalan johtajat kertoivat vitsailevan usein itsestään omassa työympäristössään, jota he pitivät väärinymmärrysten kannalta turvallisena vaihtoehtona. Samankaltaisia tuloksia saatiin Kerkkäsen (2003, 64) väitöskirjatutkimuksessa, jossa haastatellut korostivat huumorintajun tärkeänä osana olevan kyky nauraa itselleen. Finanssialan johtajien mukaan taas ikäerot vaikuttavat väärinymmärrysten mahdollisuuteen sekä se, millä äänenpainoilla tai sananvalinnoilla huumoria viljelee.

Kysyttäessä huumorin roolin muuttumisesta, johtajat olivat mielenkiintoisesti yksimielisiä siitä, että huumorin rooli johtamisessa on muuttunut, ja että se muuttuu jatkuvasti. Aikaisemmista huumorin tutkimuksista poiketen uutena asiana jokaiselta toimialalta löytyi johtajia, jotka olivat kokeneet huumorin roolin muutoksen sekä positiivisesti, että negatiivisesti. Positiivisesti muutoksen kokeneet johtajat kertoivat valta-aseman muuttuneen ja tietoisuuden huumorin rajoista lisääntyneen, jolloin myös tasa-arvo on lisääntynyt. Yllättävästi negatiivisesti muutoksen kokeneet johtajat puolestaan painottivat mielensä

pahoittamisen kulttuurin tulleen nykyajan ilmiöksi. Johtajat kokivat selvästi huumorin roolin muutoksen eri tavoin, jolloin heidän mielipiteisiinsä vaikuttivat heidän erilaiset arvomaailmansa ja kokemuksensa. Kuitenkaan suoraan toimialakohtaisia vaikutuksia tai eroja huumorin roolin muutokseen suhtautumisessa ei ollut. Tulevaisuuden kannalta tärkeänä asiana huumorin roolin ei myöskään johtajien kesken nähty häviävän mihinkään, vaan muuttavan muotoansa sekä vit-sailun kohteiden vaihtuvan.

Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen vastauksia tarkasteltaessa voidaan todeta, että kaikilla eri toimialoilla huumorin roolia pidetään tärkeänä, sillä sen koetaan vaikuttavan johtamisessa positiivisesti työyhteisöä tukeviin asioihin, kuten ilmapiiriin, luottamukseen ja motivaatioon. Huumorin riskeistä oltiin eri toimialoilla myös samaa mieltä, jolloin suurimmat riskit liittyivät toistensa tuntemiseen, mielensä pahoittamiseen ja väärinymmärryksiin. Väärinymmärrysten mahdollisuus tunnustettiin johtajien kesken yhteisesti. Huumorin rajat olivat myös kaikille eri toimialojen johtajille selvät, eikä minkäänlaista kiusaamista tai toisten halveksuntaa hyväksytty heidän työympäristössään. Yllättävänä eroavaisuutena johtajien vastauksissa nousi kuitenkin se, kuinka johtajat kokivat huumorin roolin johtamisessa muuttuneen. Toiset johtajista näkivät muutoksen kokonaisuudessaan positiivisena, kun toiset taas negatiivisena ilmiönä. Tämä poikkesi johtamisen syventävän kurssin (YJOS2210, 2023b) sisällöstä, jossa korostettiin huumorin olevan useimmiten enemmän myönteinen johtamiseen käytetty väline.

Aikaisempiin huumorin tutkimuksiin verraten, yksittäisten johtajien havaintojen lisäksi suurempia toimialakohtaisia eroavaisuuksia tässä tai muissa ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen liittyvissä vastauksissa ei kuitenkaan havaittu. Sen sijaan johtajien näkemuserot perustuivat enemmän heidän omaan arvomaailmaansa ja kokemuksiinsa.

5.1.2 Miten eri toimialojen johtajat käyttävät huumoria omassa johtamistyössään

Kaikilla eri toimialoilla huumoria käytettiin johtamisessa positiivisiin tarkoituksiin, kuten luottamuksen luomiseen ja yleisen ilmapiirin parantamiseen, jolloin huumorin kautta saatiin työskentelystä mielekkäämpää. Lähes samanlaisia tuloksia nousi Vesan (2009, 74) väitöskirjatutkimuksessa, jossa haastatellut totesivat huumorilla olevan merkittävä vaikutus muun muassa keskinäiseen luottamukseen. Johtajat toivat huumorin kautta myös omaa persoonaansa esille, jonka koettiin rentouttavan ilmapiiriä ja madaltavan kynnystä johtajien ja alaisten välillä. Mielenkiintoista kuitenkin oli, että varsinkin opetusalan johtajat painottivat sitä, kuinka huumori ei ole tietoinen asia, vaan se kuuluu heidän persoonaansa, ja on sitä kautta myös osana heidän johtamistyötänsä. Tämän lisäksi kaikilla toimialoilla johtajat sisällyttivät yhteisiin tilaisuuksiin ja arkitilanteisiin huumoria, jonka tarkoituksena oli pitää hyvää keskustelua sekä mielenkiintoa yllä.

Tehokkaimmasta huumorista kysyttäessä, johtajat pitivät toimialojen kesken yhteisesti tehokkaimpana tilannehumoria, koska se koettiin olevan kaikille sallivaa ja sopivaa, eikä sen nähty kohdistuvan suoraan kehenkään.

Samankaltaisia tuloksia saatiin Kerkkäsen (2003, 62) väitöskirjatutkimuksessa, jossa haastatellut kertoivat tilannehuumorin helpottavan kireitä tilanteita ja rentouttavan ilmapiiriä. Tilannehuumorin lisäksi kaikkien johtajien kesken tärkeänä pidettiin sitä, että sallii ylipäättään huumorin sekä on johtajana avoin oma itsensä. Yhteisten asioiden lisäksi eri toimialoilla koettiin kuitenkin tehokkaaksi myös muut huumorinmuodot, jotka erosivat toimialojen mukaan paljon toisistaan. Opetusalalla johtajien opiskelijat mukaansa tempaava ja osallistava huumori koettiin tehokkaaksi, kun taas terveyspalvelualalla työpaikan sisäistä jaksamista ja yhteisöllisyyttä parantavaa inside-huumoria pidettiin tehokkaimpana. Finanssialalla johtajat puolestaan käyttivät huumoria tehdäkseen virheistä ymmärrettävämpiä ja vakavista asioista vähemmän vakavia, joka edistää avointa keskustelukulttuuria ja vähentävää stressiä. Nämä tulokset mukailevat Vesan (2009, 112–114) väitöskirjatutkimuksentuloksia, jossa työyhteisön keskeisen huumorkulttuurin nähtiin määrittävän sen, minkälainen huumori koetaan tehokkaimmaksi.

Huumorin käytön tai jättämättä käyttämisen tilanteista puhuttaessa kaikki eri toimialojen johtajat olivat yhtä mieltä siitä, että huumoria käytetään johtamisessa tunnelman piristämiseksi tai tilanteiden keventämiseksi. Huumorin ei kuitenkaan nähty johtajien kesken sopivan herkkiin ja henkilökohtaisiin tilanteisiin tai toispuoleisesti vakaviin tilanteisiin, joissa johtajan pitää sanoa tiukasti tai antaa huonompaa palautetta. Tämä noudatti aikaisempia Kerkkäsen (2003, 64) väitöskirjatutkimuksentuloksia, jossa haastatellut totesivat, ettei huumoria voi käyttää herkissä tai väärinkäsityksille alttiiden tilanteiden yhteydessä. Yksi terveyspalvelualan johtajista kuitenkin mainitsi, että vakavatkin keskustelut voi lopettaa hyvässä mielessä, vaikka huumoria ei keskustelussa olisikaan. Mielenkiintoiseksi asiaksi nousi myös se, että yhteisten käytötapojen lisäksi eri toimialojen huumorin käyttötavat erosivat toisistaan. Opetusalan johtajat käyttivät huumoria oppilaiden motivointiin, rohkaisuun ja innostukseen, kun taas terveyspalvelualalla sekä finanssialalla johtajat käyttivät sitä yhteisöllisyyden ja viihtyvyyden lisäämiseen. Jokaiselta toimialalta löytyi myös johtajia, jotka painottivat toistensa tuntemisen tärkeyttä, sillä kun johtaja tuntee alaisensa, niin on hänen helpompi päättää missä tilanteissa käyttää huumoria, ja missä tilanteissa ei.

Kysyttäessä johtajien huumorin positiivisista vaikutuksista heidän työyhteisöönsä, kaikki eri toimialojen johtajat kokivat heidän huumorinsa vaikuttaneen työyhteisöön. Mielenkiintoisesti yksi opetusalan johtajista oli saanut myös suoran positiivisen palautteen hänen huumoristaan. Kaikilla toimialoilla huumorin positiiviset vaikutukset nähtiin yhteisesti erityisesti työyhteisön ilmapiirissä ja hyvinvoinnissa. Nämä tulokset mukailevat Steniuksen (2023, 41) väitöskirjatutkimuksentuloksia, jossa humoristisen ja leppoisan toimintakulttuurin nähtiin rentouttavan sekä parantavan ilmapiiriä. Johtajien ja alaisten välisen luottamuksen sekä toistensa tuntemisen nähtiin myös parantavan huumorin vaikutuksia. Kahden opetusalan johtajan mukaan huumori teki heistä lähestyttävämpiä, jolloin yhteistyö oppilaiden välillä oli sujuvampaa. Kaksi terveyspalvelualan johtajista taas järjesti tiiminkeskeisiä virkistyspäiviä, jolloin tiimin sisäisen huumorin ja luottamuksen nähtiin kehittyvän vapaassa ympäristössä. Finanssialan johtajat

kertoivat puolestaan pystyvänsä huumorin ja luottamuksen kautta puhumaan vapaammin myös töissä, jolloin heillä ei tarvitse olla valmiiksi mietittyä keskustelua. Yllättävänä asiana yksittäisten kommenttien lisäksi johtajien vastauksissa oli kuitenkin se, että jokaiselta toimialalta ei löytynyt kuin yksi tai useampi johtaja, joiden mukaan heidän huumorinsa oli vaikuttanut työyhteisön motivaatioon tai tuottavuuteen.

Huumorin käytön vapauden ja rajoittuneisuuden muutoksesta puhuttaessa, löytyi yllättävästi eri toimialojen johtajien vastauksista kaksi eri puolta, jolloin toiset johtajista kokivat heidän huumorinsa pysyneen suurilta osin samana, kun taas toiset tunnistivat, että heidän huumoriinsa oli tullut tiettyjä rajoitteita. Suurimpana rajoitteena huumorin käytölle johtajat kokivat esihenkilöasemaan siirtymisen, sillä esihenkilöaseman nähtiin asettavan tietyn linjan huumorille, jolloin esihenkilön on mietittävä alaisiaan enemmän, mitä sanoo. Hyvin samanlaisia havaintoja nousee esille myös Vesan (2009, 88–89) ja Kerkkäsen (2003, 76–77) väitöskirjatutkimuksessa, jossa haastatellut kertovat johtamiseen ja esihenkilön asemaan liittyvän tiettyjä valtatekijöitä, jotka määrittävät tietyt rajoitteet huumorille. Kiinnostavaa puolestaan oli se, että ne johtajat, jotka eivät olleet kokeneet heidän huumorin käyttönsä muuttuneen kertoivat olleensa aina tietoisia siitä, minkälainen huumori ei sovi työpaikalle, ja mikä taas sopii, jonka takia heidän ei ollut esihenkilöasemaan siirtyessäkään tarvinnut muuttaa huumorin käyttöään. Yhden terveystalouden johtajan mielestä myös kokemuksella on vaikutusta huumorin käyttöön, jolloin kokemuksen karttuessa johtajat oppivat, millainen huumori sopii mihinkin tilanteeseen, ja osaavat näin käyttää huumoria paremmin. Kaksi opetusalan johtajaa tunnistivat taas kokemuksen kääntöpuolen, jolloin huumoriin liittyvät aikaisemmat huonot kokemukset ja tapahtumat voivat jättää tietynlaisen varovaisuuden siihen, miten johtajat huumoria jatkossa käyttävät.

Toisen alatutkimuskysymyksen vastauksia tutkittaessa voidaan huomata, että aikaisempien huumorin tutkimusten tavoin kaikilla eri toimialoilla johtajat käyttivät huumoria positiivisiin tarkoituksiin, kuten luottamuksen luomiseen ja yleisen ilmapiirin parantamiseen sekä sisällyttivät sitä yhteisiin tilaisuuksiin. Johtajat toivat samalla huumorin kautta omaa persoonaansa esille, sillä huumori oli usein luonnollisena osana johtajien persoona. Tutkimuksen tuloksista nousseena yllättävänä asiana tehokkaimpina huumorinmuotona johtajat pitivät yhteisesti tilannehumoria, mutta tärkeäksi he kokivat myös johtajan avoimuuden. Eri toimialojen johtajien tehokkaaksi kokemat huumorinmuodot kuitenkin erosivat myös kiinnostavasti toisistaan, jolloin opetuslalla osallistava huumori koettiin tehokkaaksi, kun taas terveystaloudella painotettiin yhteisöllistä insidehumoria. Finanssialalla puolestaan tehokkaaksi koettiin myötätuntoinen ja ymmärrystä herättävä huumori. Huumorin käytön suhteen kaikki johtajat olivat yhteisesti samaa mieltä siitä, että huumorilla piristetään tunnelmaa tai kevennetään tilanteita.

Huumorin ei kuitenkaan nähty sopivan herkkiin tai vakaviin tilanteisiin. Käyttötavat erosivat myös yllättävästi toimialojen mukaan, sillä opetuslalla johtajat käyttivät huumoria oppilaiden mielenkiinnon herättämiseen ja rohkaisuun. Terveystaloudella ja finanssialalla sitä käytettiin taas pääasiassa

yhteisöllisyyden ja viihtyvyyden sekä jaksamisen lisäämiseen. Toimialojen kesken johtajat painottivat myös toistensa tuntemisen tärkeyttä, jonka kautta johtajat tietävät paremmin, milloin käyttää huumoria, ja milloin ei.

Kaikki eri toimialojen johtajat näkivät huumorilla olevan positiivisia vaikutuksia työyhteisöön, jolloin nämä vaikutukset liittyivät ilmapiiriin ja hyvinvointiin. Johtajien ja alaisten välisen luottamuksen nähtiin myös parantavan huumorin vaikutuksia, ja tekevän johtajista lähestyttävämpiä. Kuitenkin mielenkiintoisena asiana jokaiselta toimialalta löytyi kuitenkin vain yksi tai kaksi johtajaa, jotka kokivat heidän huumorinsa vaikuttaneen alaisten motivaatioon. Johtajien huumorilla koettiin siis yhteisesti olevan enemmän vaikutusta yleiseen ilmapiiriin, kuin suoraan motivaatioon sekä tuottavuuteen. Tutkimuksen tuloksista ilmenneenä uutena asiana huumorin käytön muutoksesta keskusteltaessa puolet johtajista kokivat heidän huumorinsa käytön rajoittuneen, kun taas toiset eivät. Tämä erosi johtamisen syventävän kurssin (YJOS2210, 2023b) sisällöstä välittyneestä näkemyksestä, jossa huumoria ei lähtökohtaisesti pidetty vuorovaikutuksessa rajoittavana tekijänä, vaan enemmän keskustelua avaavana ja johtamisessa vuorovaikutusta parantavana asiana. Suurimpana rajoitteena johtajat näkivät esihenkilöasemaan siirtymisen, jolloin johtajat olivat joutuneet siivoamaan huumoriaan asemaan sopivaksi. Johtamisesta kertyneellä kokemuksella, ja uran aikana sattuneilla tapahtumilla nähtiin myös olevan vaikutusta huumorin käyttöön sekä siihen kuinka varovaisia johtajat huumoria käyttäessään ovat.

Aikaisempiin huumorin tutkimuksiin verrattuna toiseen alatutkimuskysymykseen liittyvissä johtajien vastauksissa oli paljon yhtäläisyyksiä, mutta myös eroavaisuuksia sekä johtajien että toimialojen välillä. Eri toimialoilla työskentelevät johtajat käyttivät huumoria eri tavoin, riippuen tavoitteista, mihin huumorin käytöllä haluttiin pyrkiä.

5.1.3 Mitä vaikutuksia toimialalla on johtajien huumorin käyttöön

Huumorin käytön tavat johtamisessa erosivat yllättävän paljon eri toimialoilla toisistaan. Opetusalan johtajat pitivät alansa huumoria kuivana ja ulkopuolisille vaikeasti ymmärrettävänä. Johtajat totesivat heidän alallaan huumoria käytettävän mielenkiinnon luomiseen ja opiskelijoiden hauskuuttamiseen. Huumorin koettiin myös tuovan opettajia lähemmäs opiskelijoita. Terveyspalvelualalla huumoria pidettiin johtajien kesken konservatiivisena. Johtajien mukaan heidän alallaan huumori toimii yhdistävänä tekijänä, ja sen käyttötarkoitukset ovat enemmän asiakassuhteiden luomisessa ja niiden ylläpitämisessä. Finanssialan johtajat puolestaan totesivat heidän toimialansa huumorin olevan säänneltyä, sillä finanssiala on herkkä maineen menettämislle, joka tuo tietyt rajat huumorille. Finanssialalla johtajat käyttivät huumoria hienovaraisesti tilanteiden mukaan, ja sen koettiin olevan enemmän korrektia, ja erilaista sanankäyttöä. Kaikilla toimialoilla kuitenkin tunnistettiin se, että myös johtoryhmässä ja työpaikalla olevilla henkilöillä on vaikutusta huumoriin, vaikka toimiala määrittääkin huumorin päällimmäisen luonteen sekä rajat. Lähes samanlaisia tuloksia saatiin Vesan (2009, 96–97) väitöskirjatutkimuksessa, jossa haastatellut totesivat ihmisten erilaisten henkilökohtaisten tekijöiden vaikuttavan yhteiseen huumoriin.

Kysyttäessä toimialojen erityispiirteiden vaikutuksista johtajien huumorin käyttöön, saatiin mielenkiintoisia vastauksia. Johtajien vastaukset erosivat toimialoittain, sillä jokaisella toimialalla oli omia erityispiirteitä, jotka vaikuttivat siihen, millaista huumoria johtajat johtamisessaan käyttivät. Opetusalan johtajat mainitsivat erityispiirteensä yhteisöllisyyden aspektin ja ison opiskelijamäärän luennoilla, jolla oli vaikutusta heidän huumorin käyttöönsä. Tärkeänä he myös pitivät opiskelijoiden tunteisiin vetoamista, ja sitä kautta mielenkiinnon herättämistä. Terveyspalvelualalla johtajat puolestaan kertoivat erityispiirteensä työskentelevänsä usein tärkeiden ja vakavien asioiden äärellä sekä hyvin erilaisista taustoista tulevien ihmisten kanssa, jolloin heidän on tärkeää sovittaa huumorinsa aina tilanteille ja ihmisille sopivaksi. Finanssialan johtajat taas mainitsivat alan huumorin erityispiirteeksi sen olevan säänneltyä, ja totesivat monella muulla alalla olevan vapaamielisempi ilmapiiri, kuin finanssialalla. Nämä alan erityispiirteet vaikuttivat johtajien mukaan siihen, että he käyttivät huumoria hilyttymmin, ja terveyspalvelualan tavoin he myös kokivat työn luonteen vakavoittavan heidän huumoriaan, jolloin he käyttivät huumoria asiakkaiden kanssa varovaisesti. Samankaltaisia havaintoja nousi esille myös Kerkkäsen (2003, 110–11) väitöskirjatutkimuksessa, jossa haastateltujen mukaan oma huumorintaju tulee sovittaa asiakkaalle ja yleisölle sopivaksi.

Huumorin toimialakohtaisista johtamistyöhön kohdistuvista vaikutuksista keskusteltaessa tutkimustulokset olivat yhteneviä aikaisempien huumoritutkimusten kanssa, jolloin eri toimialojen johtajat kokivat yhteisesti huumorin vaikuttaneen heidän johtamisessaan tunnelmaa keventävänä, ja ilmapiiriä piristävänä tekijänä. Mielenkiintoisesti johtajat kertoivat huumorin myös helpottavan heidän omaa johtamistyötään, tehden siitä mielekkäämpää. Yhden opetusalan johtajan mukaan huumori kuitenkin samalla kuplauttaa porukkaa, jolloin se erottaa erimielisiä ihmisiä toisistaan, joka puolestaan vaikeuttaa yhteisöllisyyttä. Nämä tulokset mukailevat Vesan (2009, 98) väitöskirjatutkimustuloksia, jossa haastatellut kertoivat samankaltaisen huumorin omaavien henkilöiden hakeutuvan samaan seuraan. Tähän liittyen yksi finanssialan johtajista kertoi huumorin vaikuttavan myös rekrytointitilanteessa, jolloin se voidaan nähdä jopa ratkaisevana tekijänä sille, valitaanko henkilöä vai ei.

Aikaisempiin huumorin tutkimuksiin verraten tutkimustuloksista nousseena uutena asiana kaikki eri toimialojen johtajat kokivat, että toimialalla on vaikutusta huumoriin sekä huumorin päämääriin, jolloin ne erosivat toisistaan toimialojen mukaan. Opetusosalalla johtajien mukaan huumorin päämäärät olivat opiskelijoiden kiinnostuksen herättämisessä, ja heidän pärjäämisessään, kun taas terveysterveyspalvelualalla johtajat kokivat huumorin turvaverkkona, jolloin sen päämääränä oli auttaa johtajia selviämään kiireen keskellä nopeista sekä vaikeista tilanteista. Finanssialan johtajat puolestaan painottivat huumorin päämäärien olevan työn vaihtelevuuden lisäämisessä. Tämän lisäksi terveysterveyspalvelualan ja finanssialan johtajien mukaan huumorin päämäärät olivat sidoksissa asiakasyhteistyöhön, jolloin huumorin kautta pyrittiin parantamaan sitä. Toimialojen kesken oli kuitenkin samalla yhteisiä päämääriä, jolloin huumorilla pyrittiin luomaan parempaa ilmapiiriä, ja keventämään tunnelmaa. Huumorin vaikutukset

ilmapiiriin on havaittu myös Steniuksen (2023, 50) väitöskirjatutkimuksessa, jossa huumorin nähtiin luovan leppoisan ja osallistavan ilmapiirin. Mielenkiintoisena tutkimustuloksia avaavana havaintona johtajat myös totesivat, että vaikka toimiala asettaa huumorille tietyt raamit, niin lopulta huumorin luovat ihmiset.

Kysyttäessä huumorin käytön muuttumisesta johtajien toimialoilla, olivat johtajat mielenkiintoisesti yhtä mieltä siitä, että huumorin käyttötavat eivät olleet toimialoilla muuttuneet, vaan huumorin nähtiin pelkästään itsessään muuttuneen ajan mukana. Yllättävästi huumorin yleinen muutos koettiin kuitenkin johtajien kesken sekä positiiviseksi, että negatiiviseksi. Johtajien mielipiteisiin vaikuttivat heidän omat näkemyksensä ja kokemuksensa. Nämä mielipiteisiin vaikuttavat tekijät havaittiin myös Kerkkäsén (2003, 101–102) väitöskirjatutkimuksessa, jossa todettiin itsessä tapahtuneiden kehityksellisten muutosten vaikuttavan siihen, miten haastatellut suhtautuivat huumoriin. Yhden finanssialan johtajan mukaan etätyö oli lisännyt huumoria, kun taas yksi terveystalouden johtajista totesi, että huumorin muutokseen vaikuttavaa se, minkälaisia ihmisiä kullekin toimialalle hakeutuu. Tutkimustuloksista nousi myös tärkeänä asiana esille, että vaikka johtajien mielipiteet huumorin muutoksesta erosivat toisistaan, niin kukaan heistä ei kokenut huumorin kadonneen mihinkään tai sen käyttömahdollisuuksien vähentyneen johtamisessa.

Kolmannen alatutkimuskysymyksen vastauksia läpikäydessä voidaan havaita, että toimialojen huumorin käyttö johtamisessa erosi mielenkiintoisesti toimialojen kesken toisistaan. Opetusalalla huumoria pidettiin kuivana ja vaikeasti ymmärrettävänä, terveystaloudella konservatiivisena sekä finanssialalla säänneltynä ja korrektina. Toimialojen erityispiirteiden vaikutukset johtajien huumorin käyttöön erosivat myös toimialojen kesken toisistaan. Opetusalalla erityispiirteenä oli luentojen isot opiskelijamäärät, ja yhteisöllisyyden aspekti, joilla oli vaikutusta siihen, miten johtajat pystyivät huumoria käyttämään. Terveystaloudella johtajien mukaan erityispiirteet liittyivät taas siihen, että johtajat työskentelevät tärkeiden ja vaikeiden asioiden sekä erilaisista taustoista tulevien ihmisten kanssa. Finanssialalla puolestaan huumorin erityispiirteenä johtajat mainitsivat sen olevan säänneltyä, sillä finanssialalla koettiin terveystalouden tavoin työn luonteen vakavoittavan heidän huumoriaan, ja tekevän siitä hienovaraisempaa. Huumorin toimialakohtaiset vaikutukset johtajat näkivät myös yhteisesti piristävän ilmapiiriä, ja keventävän tunnelmaa. Yksi opetusalan johtaja kuitenkin mainitsi huumorin samalla kuplauttavan porukkaa, jolloin se erottaa toimialoilla erimielisiä ihmisiä toisistaan. Tähän yksi finanssialan johtaja totesi huumorin vaikuttavan rekrytointitilanteessa, jolloin eri toimialojen johtajat valitsevat samanimielisiä henkilöitä osaksi omaa työyhteisöään, joka lisää myös kuplautumista.

Toimialojen huumorin päämäärät erosivat myös yllättävästi eri toimialojen mukaan, vaikka johtajien kesken huumorin yhteiseksi päämääräksi todettiinkin ilmapiirin ja tunnelman parantaminen. Opetusalalla päämäärät olivat opiskelijoiden kiinnostuksen herättämisessä, ja heidän pärjäämisessään, kun taas terveystaloudella huumori toimi turvaverkkoja, ja sen päämääränä oli auttaa johtajia selviytymään kiireellisistä sekä vaikeista tilanteista. Finanssialalla huumorin

päämäärän nähtiin puolestaan olevan työn vaihtelevuuden lisäämisessä. Tämän lisäksi terveyspalvelualalla ja finanssialalla huumorin päämäärät olivat johtajien mukaan sidoksissa asiakasyhteistyöhön. Kaikkien johtajien vastauksista myös tärkeänä asiana ilmeni se, että vaikka toimiala määrittä huumorille tietyt raamit, niin lopullisen huumorin loivat lopulta ihmiset. Johtajien kesken oltiin myös yllättävästi sitä mieltä, että huumorin käyttötavat eivät olleet toimialojen kesken muuttuneet, mutta huumorin itsessään nähtiin vuosien mittaan muuttuneen aikaan ja paikkaan sekä ihmisille sopivaksi. Kiinnostavaa oli, että johtajat kokivat huumorin yleisen muutokset sekä positiiviseksi, että negatiiviseksi, jolloin johtajien mielipiteet erosivat toisistaan heidän näkemystensä ja kokemusten mukaan. Yksi opetusalan johtajista näki myös etätöiden lisänneen huumoria sekä yhden terveyspalvelun johtajan mukaan huumorin muutokseen oli vaikuttanut se, että minkälaisia ihmisiä kullekin toimialalle hakeutuu.

Kolmannen alatutkimuskysymyksen kautta saadut johtajien vastaukset alkoivat kylläntyä, jolloin samat teemat sekä eroavaisuudet nousivat eri toimialojen huumorista kerta toisensa jälkeen esiin. Mielenkiintoista kuitenkin oli, että toimialalla nähtiin olevan ehdottomasti vaikutusta johtajien huumorin käyttöön, ja huumorin päämääriin, jolloin ne vaihtelivat eri toimialojen mukaan. Huumorin käyttötavat eivät olleet itsessään toimialoilla muuttuneet, mutta yleinen kuva huumorista, ja sen käyttötavoista koettiin muuttuvan ajan mukana jatkuvasti. Yhdeksi kolmannen alatutkimuskysymyksen johtajien keskeisimmistä havainnoista muodostui se, että toimiala määrittää huumorille tietyt rajoitukset ja raamit, mutta lopulta ihmiset luovat huumorin. Tämä mukaili johtamisen syventävän kurssin (YJOS2210, 2023b) käsitystä, jonka mukaan huumori rakentuu johtamisessa vuorovaikutuksessa ja sen keskiössä on ihminen.

5.2 Tutkimuksen johtopäätökset

Tutkimuksen tulokset on koottu taulukkoon, joka tiivistää johtajien haastattelusta kerätyt vastaukset yhteen käytännön näkökulmasta, mukautuen alatutkimuskysymyksiin ja tutkimusongelmaan. Taulukosta ilmenevät tutkimuksen tuottamat tulokset, jotka ovat kytköksissä tutkimukseen ja sen teoriaan. Taulukon sisältö on tietoisesti rajattu, jotta tutkimuksen olennaisimmat havainnot välittyvät siitä selvästi. Tarkempi yhteenveto tutkimuksen tuloksista käsitellään alaluvuissa 5.1. Tuloksista on noussut esiin tärkeitä näkökulmia, jotka auttavat ymmärtämään, miten eri toimialojen johtajat mieltävät ja käyttävät huumoria omassa johtamisessaan sekä millaisia vaikutuksia toimialan erityispiirteillä on huumoriin.

TAULUKKO 2 Tutkimustulokset ja käytäntö

<p>Miten eri toimialojen johtajat mieltävät huumorin roolin johtamisessa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Huumori mielletään tärkeäksi johtamisessa. • Huumorin käyttöön liittyy riskejä, kuten mielensä pahoittaminen. • Kiusaavaa tai halventavaa huumoria ei hyväksytä ja siihen puututaan. • Huumori voi aiheuttaa väärinymmärryksiä. • Johtamisessa huumorin rooli muuttuu jatkuvasti.
<p>Miten eri toimialojen johtajat käyttävät huumoria omassa johtamistyössään?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Huumorin avulla rakennetaan luottamusta. • Avoin ja tilannekohtainen huumori koetaan tehokkaimmaksi. • Huumoria käytetään mm. tunnelman keventämiseen ja motivointiin, ei herkkiin tai vakaviin asioihin. • Huumori parantaa työyhteisön ilmapiiriä, hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä. • Puolet johtajista kokevat, että heidän tapansa käyttää huumoria on muuttunut uran varrella.
<p>Mitä vaikutuksia toimialalla on johtajien huumorin käyttöön?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Huumorin käyttötavat vaihtelevat eri toimialojen mukaan. • Jokaisella toimialalla on omat huumorin käytön erityispiirteensä. • Toimialoittain huumori mm. keventää ilmapiiriä ja tekee johtamistyöstä mielekkäämpää, mutta myös kuplauttaa porukkaa. • Huumorin päämäärät vaihtelevat toimialoittain, mutta lopullisen huumorin luovat lopulta ihmiset. • Yleisesti huumori muuttuu ajan, paikan ja ihmisten myötä, vaikka toimialojen huumorikäytännöt säilyisivät pääosin samoina.

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tähän tutkimukseen valikoitujen johtajien ikää, kokemusta tai muita persoonaan tai huumoriin vaikuttavia tekijöitä ei rajattu mitenkään, vaan tärkeimpänä määrittelevänä asiana pidettiin johtajien sekä heidän toimialojensa huumoria. Mikäli tutkimus tehtäisiin laajemmin siten, että johtajien valikoinnissa otettaisiin kyseiset asiat huomioon ja verrattaisiin tuloksia keskenään, niin voisivatko tulokset erota toisistaan, vai saataisiinko johtajilta yhtäläisiä vastauksia? Pystyttäisiinkö tarkemmalla rajauksella selittämään johtajien toimialoista riippumatonta henkilökohtaista huumoria paremmin? Tämän tutkimuksen haastatteluihin osallistui yhteensä yhdeksän (9) johtajaa, mutta olisiko tutkimustuloksista voitu tehdä erilaisia johtopäätöksiä, mikäli haastateltavia johtajia olisi ollut lukumäärällisesti enemmän?

Koska tästä tutkimuksesta kerättyjen tutkimustulosten kautta pystytään toteamaan, että huumorilla on merkittävä rooli johtamisessa ja sen vaikutukset voivat vaihdella eri toimialojen, henkilöiden sekä käyttötapojen mukaan, olisi tärkeää tutkia enemmän myös nykypäivän virtuaalisuuden ja etätyön tuomia vaikutuksia johtajien ja eri toimialojen keskeiseen huumoriin johtamisessa. Lähijohtamisessa alaisten reaktiot huumoriin näkyvät suoraan johtajille, kun taas etäjohtamisessa ja virtuaalisessa työympäristössä suurin osa viestinnästä hoidetaan sähköpostin tai chat-viestien kautta. Jos pureutuisimme digitaaliseen johtamiseen ja työympäristöihin paremmin, voisiko huumorin vaikutukset ja sen ilmenemismuodot tai käyttötavat erota lähijohtamisen kesken toimialoilla toisistaan vai olisivatko ne samankaltaisia?

Toisekseen tässä tutkimuksessa todettiin myös toimialojen määrittävän raamit huumorille, mutta ihmisten lopulta luovan huumorin. Tutkimus toteutettiin kuitenkin haastatteleamalla suomalaisia johtajia, jotka toimivat eri toimialoilla suomalaisissa organisaatioissa. Tämän takia olisi mielenkiintoista tutkia huumorin kulttuurillisia eroja kansainvälisessä johtamisessa, erottuisiko kansainvälisessä kontekstissa huumorista sellaisia kulttuurillisia piirteitä, jotka vaikuttaisivat eri toimialojen johtamiseen sekä siihen minkälainen vaikutus itse toimialalla tai ihmisillä on huumoriin johtamisessa?

Yhdistämällä digitaalisuuden ja kansainväliset kulttuurierot huumorin tutkimuksessa, pystytään varmasti luomaan keskustelua herättäviä tutkimuksia, jotka auttaisivat ymmärtämään huumorin moniulotteista roolia eri toimialojen johtamisessa. Yhä useammassa suomalaisessa organisaatiossa, on tunnistettu teknologian kehityksen ja globalisaation tuomat haasteet sekä mahdollisuudet, jolloin näiden asioiden tutkiminen voisi tuoda arvokasta tietoa siitä, kuinka huumoria pystyttäisiin hyödyntämään tehokkaasti jatkuvasti globalisoituvien ja digitalisoituvien eri toimialojen organisaatioiden johtamisessa. Koska huumori ei tämän tutkimuksen valossa ole nykypäivänä enää niin yksinkertaista tai ilmene samoin kuin aiemmin, on tärkeää huomioida tulevaisuuden kehityssuunnat, ja ottaa selvää siitä, mihin suuntaan huumori eri toimialojen johtamisessa on kehittymässä.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.
- Auvinen, T., Aaltio, I., & Blomqvist, K. (2013). Constructing leadership by storytelling – the meaning of trust and narratives. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 496–514. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2011-0102>
- Auvinen, T., Lämsä, A.-M., Sintonen, T., & Takala, T. (2013). Leadership Manipulation and Ethics in Storytelling. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 415–431. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1454-8>
- Bean, L. A. M. (2009). Roosevelt, Churchill, and the words of war: Their speeches and correspondence, November 1940–March 1941. *Electronic Theses and Dissertations*. East Tennessee State University. <https://dc.etsu.edu/etd/1858>
- Bergeron, J., & Vachon, M.-A. (2008). The effects of humour usage by financial advisors in sales encounters. *International Journal of Bank Marketing*, 26(6), 376–398. <https://doi.org/10.1108/02652320810902424>
- Cooper, C. D., & Hiller, N. (2023). Leader humor across levels. *Current Opinion in Psychology*, 53, 101688. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2023.101688>
- Engle, S. D. (2015). *The War Worth Fighting: Abraham Lincoln's Presidency and Civil War America*. <https://doi.org/10.2307/j.ctvx075t8>
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Hakala, J. (2008). *Uusi graduopas: melkein maisterin entistä ehompi niksikirja*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita*. (15. uud. painos). Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Sinivuori, E., Remes, P., & Sajavaara, P. (2000). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hovi-Horkka, J. (20.4.2023). Vitsejä on nykyisin paras kertoa vain kotona ja mieluummin yksin. *Helsingin Sanomat*. <https://www.hs.fi/mielipide/art-2000009528229.html>
- Isaksen, J. L. (2017). The Power of Obama's Racio-rhetorical Humor: Rethinking Black Masculinities. *The Howard Journal of Communications*, 28(1), 6–19. <https://doi.org/10.1080/10646175.2016.1235517>
- Jiang, T., Li, H., & Hou, Y. (2019). Cultural differences in humor perception, usage, and implications. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00123>
- Jokinen, A., Juhila, K., & Suoninen, E. (2016). *Diskurssianalyysi: teorian, peruskäsitteet ja käyttö*. Tampere: Vastapaino.
- Kananen, J. (2015). *Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Kaur, M. (2021). Using humor for effective teaching-learning process. 24(4), 412–416.
- Kerkkänen, P. (2003). *Huumorintaju ja terveys itäsuomalaisten poliisien työssä 1995–1998*. Joensuun yliopisto. Yhteiskuntatieteiden laitos. Väitöskirja.
- Kirsh, G. A., & Kuiper, N. A. (2003). Positive and negative aspects of sense of humor: Associations with the constructs of individualism and relatedness. *Humor-international Journal of Humor Research*, 16(1), 33–62. <https://doi.org/10.1515/humr.2003.004>
- Knuuttila, S. (1992). *Kansanhuumorin mieli – Kaskut maailmankuvan ainekseksi*. Gummerus.
- Kobel, S., & Groeppel-Klein, A. (2021). No laughing matter, or a secret weapon? Exploring the effect of humor in service failure situations. *Journal of Business Research*, 132, 260–269. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.034>
- Kong, D. T., Cooper, C. D., & Sosik, J. J. (2019). The state of research on leader humor. *Organizational psychology review*, 9(1), 3–40. <https://doi.org/10.1177/2041386619846948>
- Malone, P. B. (1980). Humor: A Double-Edged Tool for Today's Managers? *The Academy of Management Review*, 5(3), 357–360. <https://doi.org/10.2307/257110>
- Martin, R. A., Puhlik-Doris, P., Larsen, G., Gray, J., & Weir, K. (2003). Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being: Development of the Humor Styles Questionnaire. *Journal of Research in Personality*, 37(1), 48–75. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00534-2](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00534-2)
- Mesmer-Magnus, J., Glew, D.J. & Viswesvaran, C. (2012) A Meta-Analysis of Positive Humor in the Workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 27, 155–190. <http://dx.doi.org/10.1108/02683941211199554>
- Meyer, J. C. (2000). Humor as a Double-Edged Sword: Four Functions of Humor in Communication. *Communication Theory*, 10(3), 310–331. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2000.tb00194.x>
- Nikander, P., Hyvärinen, M., & Ruusuvaori, J. (2010). *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino.
- Pitkänen, P. (25.3.2019). "Parempaa Mikkoa" etsinyt ohjelmistoyhtiö sai rajun arvosteluryöpyn – "Sovinisminne kuvottaa". *Ilta-Sanomat*. <https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000006047814.html>
- Presidentti. (2020). Tasavallan presidentti Sauli Niinistön uudenvuodenpuhe 1.1.2020. <https://www.presidentti.fi/puheet/tasavallan-presidentti-sauli-niiniston-uudenvuodenpuhe-1-1-2020/>
- Priest, R., & Swain, J. (2002). Humor and its implications for leadership effectiveness. *Humor-international Journal of Humor Research*, 15(2), 169–189. <https://doi.org/10.1515/humr.2002.010>
- Putri, N. F., & Fila, F. (2022). HUMOUR IN BARACK OBAMA'S SPEECH: A CONVERSATION ANALYSIS (CA). *Language literacy: journal of linguistics, literature, and language teaching*, 6(1), 133–141. <https://doi.org/10.30743/ll.v6i1.5087>

- Raecke, J., & Proyer, R. T. (2022). Humor as a multifaceted resource in healthcare: An initial qualitative analysis of perceived functions and conditions of medical assistants' use of humor in their everyday work and education. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 7(3), 397–418. <https://doi.org/10.1007/s41042-022-00074-2>
- Romero, E. J., & Cruthirds, K. W. (2006). The use of humor in the workplace. *Academy of Management Perspectives*, 20(2), 58–69. <https://www.jstor.org/stable/4166232>
- Rosenberg, C., Caballero, C. L., Hayley, A., & Walker, A. (2024). The success elements of humor use in workplace leadership: A proposed framework with cognitive and emotional competencies. *PLOS ONE*. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0304650>
- Rosenberg, C., Walker, A., Leiter, M., & Graffam, J. (2021). Humor in Workplace Leadership: A Systematic Search Scoping Review. *Frontiers in Psychology*.
- Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>
- Sands, E. C. (2022). The Universal Evergreen of Life: Lincoln's Serious Use of Humor. *Perspectives on political science*, 51(2), 103–112. <https://doi.org/10.1080/10457097.2022.2041976>
- Seale, C., Alasuutari, P., & Peräkylä, A. (2007). *Qualitative research practice*. London: Sage.
- Shahid, I., & Ghazal, S. (2019). Humor as a tool to teachig effectiveness. *Journal of Behavioural Sciences*, 29(1), 25.
- Shoda, V. P., & Yamanaka, T. (2022). A study on instructional humor: How much humor is used in presentations? *Behavioral Sciences*, 12(1), 7. <https://doi.org/10.3390/bs12010007>
- Stenius, T. (2023). *Lasten huumorin rakentuminen päiväkodissa: "Mua kikattaa, kun mä teen jekkuja"*. Helsingin yliopisto. Kasvatustieteellinen tiedekunta. Väitöskirja.
- Thompson, T. N. (2015). *The National Joker: Abraham Lincoln and the Politics of Satire*.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.
- Valli, R., & Aarnos, E. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Vesa, P. (2009). *Aineistolähtöinen teoria hyvää oloa ja työhyvinvointia edistävästä huumorista hoitajien keskinäisessä vuorovaikutuksessa*. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Väitöskirja.
- Wanzer, M., Booth-Butterfield, M., & Booth-Butterfield, S. (2005). "If we didn't use humor, we'd cry": Humorous coping communication in health care settings. *Journal of Health Communication: International Perspectives*, 10(2), 105–125. <https://doi.org/10.1080/10810730590915092>

- Watson, A. (2010). US Hegemony and the Obama Administration: Towards a New World Order? *Antipode*, 42(2), 242–247.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8330.2009.00746.x>
- Wijewardena, N., Samaratunge, R., & Härtel, C. (2024). Mastering the art of humor in leadership: A toolkit for organizational leaders. *Organizational Dynamics*, 53(3), 101074. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101074>
- Xu, J. (2020). The review of humorous leader. *Open Journal of Business and Management*, 8(2), 542–551. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2020.82033>
- YJOS2110. (21.3.2023a). Ihmisten johtaminen, luento 8: Vincitin johtamisjärjestelmä: Ketterä johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa.
- YJOS2110. (18.4.2023b). Ihmisten johtaminen, luento 16: Huumori organisaatiossa.
- Zhang, J., & Su, W. (2020). Linking leader humor to employee innovative behavior: The roles of work engagement and supervisor's organizational embodiment. *Frontiers in Psychology*, 11, 592999.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.592999>
- Ziv, A. (1988). Teaching and learning with humor: Experiment and replication. *The Journal of Experimental Education*, 57(1), 4–15.
<https://doi.org/10.1080/00220973.1988.10806492>

LIITTEET

Liite 1 haastattelukysymykset

Taustatiedot: Kerrotko vähän itsestäsi, omasta toimenkuvasta, työkokemuksesta ja koulutustaustasta sekä minkä tyyppisissä johtamistehtävissä olet toiminut?

Alatutkimuskysymys 1. Miten eri toimialojen johtajat mieltävät huumorin roolin johtamisessa?

- a. Mikä on mielestäsi hauskaa tai humoristista ja minkälainen rooli mielestäsi huumorilla on johtamisessa?
- b. Tunnistatko että huumorin käyttöön liittyy riskejä? Millaisia ajatuksia huumorin riskit sinussa herättävät?
- c. Minkälaisia huumorin rajoja pidät tärkeänä omassa työympäristössäsi ja minkälaista huumoria et hyväksy? Voitko kertoa esimerkkejä?
- d. Miten huumori on johtanut väärinymmärryksiin työympäristössäsi? Voitko kertoa esimerkkejä?
- e. Miten näet huumorin roolin johtamisessa muuttuneen tai muuttuvan tulevaisuudessa?

Alatutkimuskysymys 2. Miten eri toimialojen johtajat käyttävät huumoria omassa johtamistyössään?

- a. Voisitko antaa esimerkkejä siitä, miten huumori on osana johtamistyötäsi?
- b. Millaista huumoria pidät tehokkaimpana omassa johtamisessasi?
- c. Voisitko antaa esimerkkejä tilanteista, joissa olet käyttänyt tai jättänyt käyttämättä huumoria johtamistyössäsi?
- d. Miten huumorisi on vaikuttanut työyhteisön hyvinvointiin, ilmapiiriin, motivaatioon, tuottavuuteen tai muihin tekijöihin?
- e. Onko huumorin käyttösi muuttunut vapaammaksi tai rajoittuneemmaksi urasi aikana?

Alatutkimuskysymys 3. Mitä vaikutuksia toimialalla on johtajien huumorin käyttöön?

- a. Kuinka huumoria käytetään johtamisessa omalla toimialallasi?
- b. Miten toimialasi erityispiirteet vaikuttavat huumorin käyttöösi?
- c. Onko sinulla esimerkkejä siitä, miten huumori on vaikuttanut johtamistyöhösi toimialallasi?
- d. Onko sinulla esimerkkejä siitä, miten toimialasi huumori tai huumorin päämäärät eroavat muista toimialoista?
- e. Onko huumorin käyttö muuttunut toimialallasi urasi aikana?