

Tiina Martelius-Louniala

Siinä pitää kyllä olla vähä teflonii

Tunnekokemuksia johtajana
irtisanomistilanteessa

Hard Face

For tough use



Tiina Martelius-Louniala

Siinä pitää kyllä olla vähä teflonii

Tunnekokemuksia johtajana
irtisanomistilanteessa

Esitetään Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun suostumuksella
julkisesti tarkastettavaksi yliopiston vanhassa juhlasalissa S212
kesäkuun 30. päivänä 2017 kello 12.

Academic dissertation to be publicly discussed, by permission of
the Jyväskylä University School of Business and Economics,
in building Seminarium, auditorium S212, on June 30, 2017 at 12 o'clock noon.



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2017

Siinä pitää kyllä olla vähä teflonii

Tunnekokemuksia johtajana
irtisanomistilanteessa

JYVÄSKYLÄ STUDIES IN BUSINESS AND ECONOMICS 177

Tiina Martelius-Louniala

Siinä pitää kyllä olla vähä teflonii

Tunnekokemuksia johtajana
irtisanomistilanteessa



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2017

Editors

Tuomo Takala

Jyväskylä University School of Business and Economics

Pekka Olsbo, Ville Korkiakangas

Publishing Unit, University Library of Jyväskylä

Cover picture reproduced with kind permission by Fiskars Finland Oy Ab.

Permanent link to this publication: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7060-4>

URN:ISBN:978-951-39-7060-4

ISBN 978-951-39-7060-4 (PDF)

ISBN 978-951-39-7059-8 (nid.)

ISSN 1457-1986

Copyright © 2017, by University of Jyväskylä

Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2017

It is central to the existentialist position, as I have said, that emotional responses are meaningful, purposive and social structured praxes or social actions, not simply third-person mechanical responses. It is for this reason that they can form part of the communicative order. Like any other human action they open out into a shared interworld, where they assume a significance and call for a response (Crossley 1998, 30).

ABSTRACT

Martelius-Louniala, Tiina

You do need to develop a non-stick surface. Leaders' emotional experiences in severance situations.

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2016, 198 p.

(Jyväskylä Studies in Business and Economics,
ISSN 1457-1986; 177)

ISBN 978-951-39-7059-8 (nid.)

ISBN 978-951-39-7060-4 (PDF)

The world of leadership has often been considered a callous world characterized at best only by masculine feelings, such as aggressiveness. In addition, leadership has traditionally been considered an influential skill of individuals. In this study, leadership was examined as a socially constructed phenomenon that develops as a result of interaction between leaders and their subordinates and that cannot be separated from the framework in which it takes place.

The target phenomena in the present study were leaders' emotional experiences related to those who were being dismissed. The main research task was to conduct an empirical study on leaders' experiences as parties giving notices and analyse their leader relationship to those being made redundant. The research target was approached by means of empirical hermeneutics, and the method of data collection was an in-depth interview. As its theoretical contribution, the study is hoped to generate new understanding of leaders' emotional experiences in severance situations as well as to further extend Ladkin's (2010) Leadership Moment – theory by adding an emotional perspective to it. The practical contributions are reflections on what kinds of feelings leaders have and what kinds of means of emotion work help them to cope with their task as parties giving notices.

The results of the study support the notion that leaders use emotions in their work both bodily and verbally and that emotions have a significant role in the leadership moment experiences. According to the author's interpretation, a leader's emotional experience changes dynamically along with the change of the framework in a severance situation and with the meaning relationships alternating between distance and closeness, showing and concealing emotions as well as between caring and justice. The meaning relationships are not independent of one another. Instead, they are interconnected and form an entity giving rise to a leadership moment of emotional experience. The study shows, however, that leaders often have a need to conceal their emotions in a severance situation in order to avoid an experience of leadership failure. In addition, the study supports the notions that leaders' emotional experiences are gender-based also in severance situations. Female leaders tended to consider using and showing emotions more natural, but they had a greater need to control their emotions than men did. According to the experiences of male leaders, visible emotions were a sign of successful leadership, which was why they did not have a great need to conceal their emotions.

The results of the study show that the emotional perspective should be integrated into Ladkin's (2010) Leadership Moment – theory more deeply than what has been customary thus far.

Keywords: Leadership, Emotion, Gender, Phenomenology, Hermeneutics, Dismissal, Downsizing, the Lifeworld

Author's address Tiina Martelius-Louniala
Ruokkeentie 163
40660 Jyväskylä
tiina.martelius-louniala@jamk.fi

Supervisor Professor Anna-Maija Lämsä
Management and Leadership
School of Business and Economics
University of Jyväskylä

Reviewers Professor Arja Ropo
School of Management
University of Tampere

Professor Esa Saarinen
Department of Industrial Engineering and Management
Aalto University

Opponent Professor Arja Ropo

TIIVISTELMÄ

Martelius-Louniala, Tiina

Siinä pitää kyllä olla vähä teflonii. Tunnekokemuksia johtajana irtisanomistilanteessa

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2016, 198 p.

(Jyväskylä Studies in Business and Economics

ISSN 1457-1986; 177)

ISBN 978-951-39-7059-8 (nid.)

ISBN 978-951-39-7060-4 (PDF)

Johtamismaailmaa on usein pidetty tunteettomana, korkeintaan maskuliinisiksi tulkit-
tujen tunteiden, kuten esimerkiksi aggressiivisuuden värittämänä. Lisäksi johtajuuden
on perinteisesti ajateltu olevan yksilön vaikuttamisen taito. Tässä tutkimuksessa johta-
juutta tutkitaan sosiaalisesti rakentuvana ilmiönä, joka kehittyy johtajan ja johdettavan
välillä vuorovaikutteisesti ja jota ei voida irrottaa viitekehuksesta, jossa se toteutuu.

Kohdeilmionä tässä tutkimuksessa ovat johtajien tunnekokemukset suhteessa irtisanottaviin. Päätehtävänä on suorittaa etsinnällinen empiirinen tutkimus johtajan tunnekokemuksista irtisanojana ja tarkastella hänen johtajuussuhdettaan irtisanotta-
vaan. Tutkimuksen kohdetta lähestytään empiirisen fenomenologian avulla, ja aineis-
ton keräämistapana on syvähaastattelu. Teoreettisena kontribuutiona on synnyttää
uutta tietoa johtajien tunnekokemuksista irtisanojana sekä soveltaa edelleen Ladkinin
(2010) esittelemää Johtajuuden hetki -teoriaa lisäämällä siihen tunnenäkökulma. Käy-
tännön kontribuutiona on pohtia, millaisia tunteita johtajilla ilmenee ja millaiset tunne-
työn tavat auttavat heitä suoriutumaan tehtävästään irtisanojana.

Tutkimuksen tulos tukee väitettä, että johtajat käyttävät tunteita työssään sekä
kehollisesti että kielellisesti ja että tunteilla on merkittävä asema johtajuuden hetken
kokemuksessa. Tulkintani mukaan irtisanomisen tilanteessa johtajan tunnekokemus
muuttuu dynaamisesti viitekehysten muuttuessa ja merkityssuhteiden vaihdellessa
etäisyyden ja läheisyyden, tunteiden näyttämisen ja kätkemisen sekä välittämisen ja
oikeudenmukaisuuden välillä. Merkityssuhteet eivät ole toisistaan riippumattomia,
vaan ne linkittyvät toisiinsa muodostaen kokonaisuuden, jossa johtajuuden tunneko-
kemuksellinen hetki syntyy. Tutkimus osoittaa kuitenkin, että johtajilla on usein tarve
peittää tunteensa irtisanomisen tilanteessa välttääkseen johtajuutensa epäonnistumisen
kokemus. Lisäksi tutkimus tukee väitteitä, että tunteiden kokeminen johtajuudessa on
myös irtisanomisen tilanteessa sukupuolittunutta. Naisjohtajat näyttivät pitävän tun-
teiden käyttämistä ja näyttämistä luonnollisempina, mutta heillä on miehiä suurempi
tarve kontrolloida tunteitaan. Miesjohtajien kokemusten mukaan tunteiden näkyminen
kertoi johtajuuden onnistumisesta, mistä syystä he eivät kokeneet suurta tarvetta tun-
teiden peittämiseen.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että tunteen näkökulma tulee sisällyttää Ladki-
nin (2010) Johtajuuden hetki-teoriaan nykyistä syvemmin.

Keywords: Johtajuus, Tunteet, Sukupuoli, Fenomenologia, Hermeneutiikka, irti-
sanominen, Elämismaailma

ESIPUHE

Ulkona on aurinkoinen ja kaunis sää. Piha on vielä lumen peitossa, mutta katolta tippuvan veden ääni kertoo keväästä. Ikkunan takana pieni lintu visertää sydämensä kyllyydestä. Minunkin sydämeni on iloinen, ja olo on kuin voittajalla. Vihdoinkin, vihdoinkin, olen tässä vaiheessa väitöskirjatyössä ja tutkijan uralla. Muistan, kuinka koin vuosia sitten, että en ollut mitään, koska minulla ei ollut omasta mielestäni riittävää loppututkiminta. Päätin ryhtyä opiskelemaan ja aluksi vain omaksi ilokseni. Vaan kuinka kävikään? Uuden oppiminen ja halu tietää lisää kasvoi kasvamistaan. Vuonna 2010 pohdin jatkotutkimuksen aloittamista ja muutamien sattumien kautta tutkimukseni kohteeksi valikoituivat johtajien tunnekokemukset irtisanomistilanteessa. Muistan, kuinka naiivisti suhtauduin puolisona ja äitinä työn ohessa tapahtuvaan tutkimustyöhön. Käsitys väitöskirjatyön kasvunprosessista oli raakile, vaikka olinkin saanut mahdollisuuden seurata ystävien ja työtoverien väitösprosesseja. Nyt, kun katson tutkimussuunnitelmaani tai väitöskirjan ensimmäisiä sisällys- ja lähdeluetteloita, minua hymyilyttää. On helppo nähdä, mistä on lähdetty ja mihin kuuden vuoden aikana on tultu. Sen lisäksi, että olen kasvanut tutkijana, olen kasvanut myös ihmisenä.

Haluan ensimmäisenä kiittää väitöskirjatyöni ohjaajaa ja tässä vaiheessa uskallan sanoa, myös hyvää ystäväni, professori Anna-Maija Lämsää. Olen saanut kasvaa, Anna-Maija, kandidiksi, maisteriksi, lisensiaatiksi ja nyt tohtoriksi ammattitaitoisessa ja tiukassa otteessasi, mutta aina auttavassa ja ymmärtävässä ohjauksellisessa hengessä. Kiitos. Olen oppinut tarkastelemaan asioita uusista näkökulmista ja kriittisesti pohtien. Lisäksi olen ymmärtänyt avullasi sekä johtajuuden, sukupuolen että tunteiden problematiikkaa. Ennen kaikkea olen kuitenkin oppinut pitkäjänteisyyttä – väitöskirjatyö on vaativa, vaikea, hidas, mutta myös erittäin antoisa kokemus.

Olen hyvin kiitollinen ja tyytyväinen siitä, että sain väitöskirjatyöni esitarkastajiksi professori Arja Ropon ja professori Esa Saarisen. Heidän kannustavat ja myös työtäni edelleen kehittäneet lausunnot ovat olleet erittäin arvokkaita ja hyödyllisiä. Tarkasteltuani työtäni näiden kommenttien valossa, sain huomata jälleen oppivani uutta. Lämpimät kiitokset.

Olen työskennellyt koko väitöskirjatutkimuksen ajan Jyväskylän Ammattikorkeakoulussa, mistä syystä haluan osoittaa kiitokseni myös työnantajalleni, joka on tukenut tämän työn mahdollistumista tuetun opintovapaan muodossa. Erityinen kiitos kuuluu esimiehelleni Asta Wahlgrénille, joka mahdollisti opiskelu- ja tutkimusvapaat sekä muisti kannustaa ja tukea minua myös niinä hetkinä, kun tutkimus- ja kirjoitustyö ei ollut ”flow”-vaiheessa. Kiitän myös Jyväskylän Ammattikorkeakoulun ylintä johtoa työhöni kohdistuneesta mielenkiinnosta ja positiivisesta kannustamisesta jatkaa työ valmiiksi. Lisäksi haluan kiittää kollegoitani, jotka ovat suhtautuneet myötämielisesti poissaoloihini ja myös auttaneet käytännön järjestelyissä tutkimusvapaideni aikana. Työtovereiden positiivisen suhtautumisen lisäksi arvokkaita ja helpottavia, toisinaan jopa turhautumisen tunnetta vähentäviä, ovat olleet keskustelut päällikkökollegani

Minna-Maaria Hiekkataipaleen kanssa. Vain toinen jatko-opiskelija, äiti, vaimo ja päällikkö voi ymmärtää, miltä väitöskirjatyön tekeminen arjen keskellä, illan pitkinä tunteina, voikaan tuntua. Kiitos, Minna, näistä käytävä- ja lounaskeskusteluista. Haluan kiittää myös kollegoitani Petri Moilasta, Jukka Turpeista ja Rika Nakamura, jotka ovat kantaneet kortensa kekoon tämän väitöskirjan valmistumiseksi hoitamalla tehtäviäni poissa ollessani. Kiitos työpanoksestanne. Erikseen haluan kiittää kollegaani Kare Norvapaloa keskusteluista ja tuesta, jota olen saanut neuvoja tai ohjeita kysyessäni. Ne ovat aina olleet ohjaavia ja erittäin rakentavia. Lisäksi haluan osoittaa suuret henkilökohtaiset kiitokset jokaiselle oman tiimini jäsenelle sekä muille työtovereilleni JAMKissa aiheeseeni liittyneistä keskusteluista, tukemisesta sekä kannustamisesta. Tuhannet kiitokset. Erikseen haluan kiittää JAMKin kahta lehtoria, Anne Kitusta ja Hannu Ryytästä avusta työni viimeistelyssä. Anne, kiitos, että jaksoit suomen kielen huoltamisen lisäksi vielä eläkkeellä ollessasi kommentoida työni lopullista nimeä ja antaa ohjaavaa palautetta. Hannu, kiitos, että kiirestäsi huolimatta ystävällisesti autoit englanninkielisen yhteenvedon sekä tiivistelmän tekemisessä.

Lopuksi haluan kiittää perhettäni, puolisoani Pekkaa sekä nuorimpia lapsiani Olli-Pekkaa ja Sannia. Kiitos tuesta, jaksamisesta ja hyväksymisestä, vaikka en aina tietokoneen ääressä istumiselta ennättänytään pulkkamäkeen, uimarantaan, leikkimään, lukemaan tai elokuviin. Kiitos ruuanlaitosta, kodin kunnostamisesta, auton huoltamisesta, puutarhanhoidosta ja koirien ulkoilutuksesta kaikkina niinä aurinkoisina ja sateisina päivinä sekä iltoina, kun vain vetäydyin työhuoneeni oven taakse. Kiitos myös vanhemmille tyttärilleni Pauliinalle ja Anniinalle lämpimistä ja mukavista keskusteluista, mutta myös valmistumaan kehottamisesta – ne kaikki ovat olleet tärkeä osa tätä pitkää prosessia. Äidilleni Leenalle haluan osoittaa suurta kiitollisuutta siitä, että hän mahdollisti vuosia sitten tutkijan urani käynnistymisen ja lisensiaatiksi valmistumisen ajamalla Tampereelta viikoittain useaksi päiväksi hoitamaan Olli-Pekkaa ja Sannia. Tätä esipuhetta kirjoittaessani on vanhempieni 56-vuotishääpäivä ja harras toiveeni olisi ollut, että myös isäni Olli, joka nukkui pois vain 41-vuotiaana, olisi saanut lukea tämän väitöskirjani ja kommentoida sitä.

Olen erittäin kiitollinen jokaiselle haastattelemalleni johtajalle, sillä te mahdollistitte tämän tutkimuksen tekemisen suostumalla kertomaan tunteistanne ja kipeistäkin kokemuksistanne. Ilman teidän merkittävää panostanne tätä työtä ei olisi. Lämpimät kiitokset Teille kaikille!

Jyväskylässä 24. 3. 2017
Tiina Martelius-Louniala

KUVIOT

KUVIO 1	Tutkimuksen kokonaisasetelma	16
KUVIO 2	Spiraalimainen hermeneuttinen tulkintakehä	31
KUVIO 3	Hermeneuttinen ymmärryskehä tässä tutkimuksessa	32
KUVIO 4	Johtajuuden hetki (Ladkin 2010), johon lisätty irtisanoja/irtisanottu	40
KUVIO 5	Grintin (2005) malli johtajuuden ongelmista, käsky- ja vaikutusvallasta	48
KUVIO 6	Yhteenveto teoriaviitekehysten teemoista ja käsitteistä	92
KUVIO 7	Haastateltavien valinta Arnoldin (1970) dimensionaalisen valinnan mukaan	101
KUVIO 8	Haastattelurungon teemoittelu	105
KUVIO 9	Tutkimuksen teemat	110
KUVIO 10	Etäisyyden ja läheisyyden suhteen dynamiikka	111
KUVIO 11	Tunteiden näyttämisen ja kätkemisen suhteen dynamiikka	127
KUVIO 12	Välittämisen ja oikeudenmukaisuuden suhteen dynamiikka	134
KUVIO 13	Yhtäläisyydet sukupuolen ja tunteiden suhteessa	150
KUVIO 14	Erot sukupuolen ja tunteiden suhteessa	153
KUVIO 15	Tutkimuksen käsitteellinen jäsennys	160

SISÄLLYS

ABSTRACT

ESIPUHE

KUVIOT JA TAULUKOT

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	13
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat	13
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävä.....	15
1.3	Aiheen valinnan perustelut.....	17
1.4	Tutkimuksen keskeiset käsitteet.....	19
1.5	Tutkimuksen rakenne	22
2	TUTKIMUKSEN TIETEENFILOSOFINEN LÄHTÖKOHTA	24
2.1	Fenomenologia ja hermeneutiikka tieteenfilosofisina lähtökohtina.....	24
2.1.1	Fenomenologia ja hermeneutiikka sekä merkityksen ymmärtäminen	25
2.1.2	Fenomenologis-hermeneuttinen lähestyminen tässä tutkimuksessa	30
2.2	Kokonaisvaltainen ihmiskäsitys.....	32
3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	36
3.1	Johtajuuden käsite ja tutkimustraditio	36
3.2	Johtajuuden kokemuksellinen hetki -teoria.....	39
3.2.1	Johtajuuden kokemuksen synty.....	39
3.2.2	Johtajuuden ja tilan suhde	43
3.2.3	Johtajuuden arki.....	48
3.3	Tunteet tässä tutkimuksessa	51
3.3.1	Tunteiden ja järjen välinen suhde.....	52
3.3.2	Tunne ja kokemus fenomenologiassa	56
3.3.3	Keskeiset tunnekäsitteet johtajuudessa.....	59
3.3.3.1	Tunneäly	61
3.3.3.2	Tunnetyö.....	65
3.3.3.3	Rajoitettu tunteellisuus.....	68
3.3.4	Johtajuustutkimus tunteiden kannalta.....	70
3.3.4.1	Johtajan tunnekyvykyys.....	72
3.3.4.2	Stressi johtajuudessa	74
3.3.4.3	Johtajan tunnetilan vaikutus alaisen tunnetilaan ja suoritustasoon.....	75
3.4	Sukupuoli, tunteet ja johtajuus	76
3.4.1	Fenomenologinen tulkinta sukupuolesta	81
3.4.2	Tunteet ja johtajuus sukupuolen näkökulmasta.....	85
3.5	Irtisanomiset	88

3.5.1	Irtisanomiset ja johtajuus	89
3.5.2	Irtisanomiset ja tunteet	90
3.5.3	Irtisanomiset ja sukupuoli	91
3.6	Yhteenveto teoriaviitekehuksesta.....	92
4	TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN AINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄ.....	95
4.1	Empiirinen fenomenologia laadullisena lähestymistapana tässä tutkimuksessa.....	95
4.2	Tutkimuksen eteneminen ja aineiston hankinta	98
4.3	Haastateltavat ja heidän valintansa	100
4.4	Haastattelujen suorittaminen.....	104
4.5	Aineiston käsittely	107
5	JOHTAJIEN TUNNEKOKEMUSTEN KUVAUS JA TULKINTA.....	110
5.1	Etäisyyden ja läheisyyden suhde	111
5.1.1	Etäisyyden ja läheisyyden tarkoitus ja muodot.....	111
5.1.2	Välitmatkan hallinnan keinot	117
5.1.3	Tunteiden etäännyttämisen uhat.....	121
5.2	Tunteiden näyttämisen ja kätkemisen suhde	127
5.2.1	Tunteet voimavarana.....	128
5.2.2	Tunteiden tietoinen hallinta	129
5.3	Välittämisen ja oikeudenmukaisuuden suhde.....	134
5.3.1	Välittäminen irtisanomisessa	135
5.3.2	Oikeudenmukaisuus irtisanomisessa	138
5.3.3	Välittämisen ja oikeudenmukaisuuden arvoristiriidat.....	140
5.3.4	Salaaminen, totuuden muuntelu ja siirtäminen sekä valehteleminen	148
5.4	Sukupuolen ja tunteiden suhde irtisanomistilanteessa.....	149
5.4.1	Yhtäläisyydet sukupuolen ja tunteiden suhteessa	150
5.4.2	Erot sukupuolen ja tunteiden suhteessa	153
5.5	Yhteenveto johtajien tunnekokemusten kuvauksesta ja tulkinnasta	156
6	KESKUSTELU JA PÄÄTELMÄT	159
6.1	Keskustelu teorian ja tutkimuksen kannalta	159
6.2	Keskustelu käytännön kannalta	165
6.3	Luotettavuus ja pätevyys kokemuksen tutkimisessa.....	167
6.4	Tuleva tutkimus	172
6.5	Päätelmät.....	172
	SUMMARY	175
	LÄHTEET	181

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Ajatus uudentavasta tarkastella kahden ihmisen välisen tilan ja elämämaailman eri ulottuvuuksien merkityksiä johtamisen tunnekokemukselle syntyi muutamia vuosia sitten. Halu keskittyä tarkastelussa erityisesti irtisanomis-tilanteeseen syntyi, kun kuuntelin uutislähetystä, jossa eräs johtaja mainitsi YT-neuvottelujen olleen henkisesti ja fyysisesti huomattavan raskaat. Pohdin, millaiset tunnekokemukset kuuluvat johtajuuteen, miten johtaja näitä tunteita käsittelee ja miksi johtaminen ei aina tunnu hyvältä. Onko mahdollista, että johtajuus tuntuu johtajasta itsestään pahalta? Mikäli näin on, niin millaisessa tilanteessa johtaminen ja johtajuus muuttuvat vastenmieliseksi kokemukseksi? Ajatukset ja kysymykset kiersivät kehää päässäni, ja kiinnostukseni tutkia johtajuuden tunnekokemuksia kasvoi. Luettuani Donna Ladkinin (2010) teosta *Retrieving Leadership* kysymykset, jotka olivat vaivanneet minua jo hyvän aikaa, saivat uutta voimaa. Teoksen innoittamana pohdin, miten johtajuuden kokemus muodostuu ja millaisessa tilanteessa johtajuus menetetään. Koska johtajuutta rakennetaan kaiken aikaa johtajan ja alaisen välillä erilaisissa ja muuttuvissa tilanteissa, on mahdollista todeta Ladkinia mukaillen, että vain kysymällä oikeita kysymyksiä oikealla tavalla on johtajuuden kokemuksen usein piilossa olevia elementtejä mahdollista tutkia ja selventää.

Lähtökohtani on tutkia kahden ihmisen välisen tilan sekä elämämaailmojen eri ulottuvuuksien merkitystä irtisanovan johtajan tunnekokemukselle. Tarkastelen johtajien tunnekokemuksia irtisanomis-tilanteissa Donna Ladkinin (2010) esittelemän klassisen kahden henkilön välisen Johtajuuden hetki -teorian (*The Leadership Moment*) kautta. Lisäksi hyödynnän tunteisiin liittyvää aiempaa tutkimusta johtajuuden alalta. Tutkin johtajuuden hetken merkitystä irtisanovien johtajien tunnekokemuksille käyttäen lähestymistapana empiiristä fenomenologiaa (Aspers 2009) ja silmälaseina hermeneuttista ymmärryskehää sekä fenomenologista tunne- ja kokemuskäsitystä.

Olen valinnut tähän tutkimukseen holistisen lähestymistavan tarkastella johtajien tunnekokemuksia irtisanojana. Holistisuus, ihmisen olemassa olemisen eli todellistuminen kolmessa eri olemisen muodossa: tajunnallisuudessa, kehollisuudessa ja situationaalisuudessa (Perttula 1995a), on tässä työssä lähtökohtakäsitys ihmisestä yleensä. Se ohjasi tutkimusstrategian ja metodologian valintaa, sillä holistinen ihmiskäsitys johdattaa valitsemaan fenomenologian tutkimuksen teoreettiseksi lähestymistavaksi (Perttula 1995a, 110). Valitsemani holistista tapaa lähestyä johtajuutta puoltaa se, että pyrin sen avulla selkeyttämään johtajien kokemuksia laajasti ja monipuolisesti.

Johtajuuden tutkijat ja teoreetikot ovat jo vuosisadan ajan esitelleet erilaisia teorioita siitä, millainen johtajan tulisi olla ja millainen on hyvä johtaja. Käsitteet hyvästä johtajuudesta ovat sisältäneet ajatuksen karismaattisesta, mutta myös tunteettomasta ja maskuliinisesta johtajasta (Fineman 2003), jolloin hyvää johtajuutta tavoiteltaessa on pyritty rajoittamaan tunteiden käyttöä ja nähty tunteellisuus johtajuutta heikentävänä. Modernin rationaliteetin puitteissa organisaatiotutkijat ovat tavallisesti jättäneet tunteet marginaaliin tai kokonaan huomiotta. Juuti (2001, 147) toteaaakin, että nykyihmisen saattaa olla vaikea havaita tunteiden esiintymistä organisaatioissa.

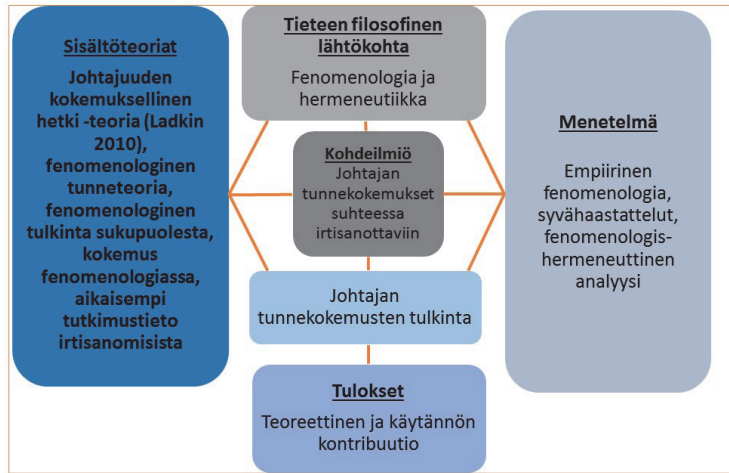
Johtajuus ja tunteet, toisiinsa kiinnittyvinä, ovat olleet kiinnostuksen ja tutkimuksen kohteena johtamiseen kohdistuneesta vuosisataisesta tutkimusajasta vasta murto-osan (Gooty, Connelly, Griffith & Gupta 2010). Tutkimuksessa on esitetty esimerkiksi kysymyksiä ja käsityksiä siitä, onko naisten ja miesten johtamisessa eroja ja vaikuttavatko tunteet naisten johtamiseen sekä käyttäytymiseen johtajana toisin kuin miesten (Aaltio-Marjosola 2001; Collins & Singh 2006; Pillemer, Graham & Burke 2014; Powell & Graves 2003; Swan 1994; Ross-Smith ym. 2005). Perinteisesti johtamistyö on ymmärretty järkipäisenä ja järkipäisyyden käsitteen tulkinta on sisältänyt idean tunteettomuudesta. Tunteellisuus, erityisesti empaattisuus (Powell & Graves 2003; Ross-Smith ym. 2005), on liitetty kiinteäksi osaksi naisellisuutta, joten tunteiden asema johtajuudessa on usein nähty naiseen kuuluvana ja myös heikkoutena, koska naisen asemaa on perinteisesti pidetty johtajuudessa miestä heikompana (Heinämaa & Reuter 1996; Hiillos 2004; Lupton 1998; Lively 2000; McGregor 1967; Ross-Smith, Chesterman & Peters 2005). Johtamismaailmaa on pidetty korkeintaan maskuliiniseksi tulkittujen tunteiden (aggressio tms.) värittämänä. Johtamis- ja organisaatioteorioita kohtaan suunnatun kritiikin (Alimo-Metcalfe 1994; Swan 1994) lisäksi arvostelua on kohdistettu johtamiskoulutukseen (Mavin, Bryans & Waring 2006), jossa monia asioita katsotaan järkipäiseksi ymmärretyltä miehislä kannalta. Lisäksi huomiota on kiinnitetty siihen, että teoriat perustuvat arvoihin, jotka eivät ole sukupuoleettomia vaan maskuliinisia (Aaltio-Marjosola 2001; Alimo-Metcalfe 1994; Lämsä 2003; Powell & Graves 2003; Swan 1994). Myös sukupuolten eron tunteiden näyttämässä on todettu olevan merkittävämpi kuin niiden tuntemisessa (Timmers, Fisher & Manstead 1998). Syntyykö tästä ristiriita irtisanomistilanteessa johtajan kannalta "tunteita sisältävän naisuuden" tai "tunteettoman mieheyden" kannalta tunnepitoisessa johtamistilanteessa? Millainen vaikutus totutuilla traditioilla on naisten ja miesten kohtaa-

miin sekä kokemiin tunteisiin johtajana? Monet ajatukset sekä tutkimustulokset naisten ja miesten eroista ja samankaltaisuudesta ovat päätyneet lopulta kulttuurimme, arvojemme ja tapojemme sisältämiin merkityksiin (Fisher & Mansstead 2000). Nämä uskomukset ovat ohjanneet meitä lapsuudesta asti läpi koulu- ja opiskeluvuosien ja jatkuvat työelämässä eritellen naisia ja miehiä erilaisiin, ”heille sopiviin” ammatteihin, rooleihin ja toimintatapoihin. Tästä syystä tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena ovat irtisanonkokemien tunteiden lisäksi mahdolliset erot sekä yhtäläisyydet nais- ja miesjohtajien välillä.

Tunteiden ja niille annettujen eri merkitysten voimakas kulttuurinen tausta luo tutkijalle erityisen haastavan tehtävän pyrkiä tulkitsemaan ja ymmärtämään toisen ihmisen tunnekokemuksia. Me synnymme traditioihin, tiettyyn kulttuuriin ja elämme elämämme niissä, mikä tekee hyvin vaikeaksi ylittää eri elämänalueita koskevat ajatustottumukset ja toimintatavat (Satulehto 1995, 8). Jotta tutkimukseni kohde, johtajan tunnekokemukset irtisanomistilanteessa, olisi ymmärrettävä, on kyettävä ymmärtämään heidän elämismaailmojaan (Aspers 2009). Tässä tutkimuksessa omaksutun fenomenologisen lähtökohdan mukaan tutkitaan johtajina toimivien henkilöiden kokemusten konstituoitumisen tapaa, sen rakentumisen inhimillisiä ehtoja (Satulehto 1995). Tästä syystä johtajien omista kokemuksista lähtevä tutkimus on perusteltua, sillä vain siten pystytään pääsemään kiinni tunteisiin, joita on vielä suhteellisen vähän tutkittu johtajuudessa.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävä

Kohdeilmionä tässä tutkimuksessa ovat johtajien tunnekokemukset suhteessa irtisanottaviin. Lähestyn tutkimuksen kohdetta fenomenologian ja hermeneutiikan lähtökohdista (Aspers 2009; Heinämaa 1996; Kupiainen 1994; Perttula 1996; Saarinen 2002). Tutkimuksen tarkoitus on muodostaa empiirisen aineiston ja teoreettisten lähtökohtien vuoropuhelun perusteella merkitystulkinta kohdeilmionästä. Pyrkimyksenä on löytää jotain sellaista, joka on keskeistä ja yhteistä haastateltavien kuvaamissa kokemuksissa. Hahmotan lukijalle tutkimukseni kokonaisuasetelmaa kuviossa 1.



KUVIO 1 Tutkimuksen kokonaisasetelma

Päätehtäväni on suorittaa etsinnällinen empiirinen tutkimus johtajan tunnekokemuksista irtisanojana ja tarkastella hänen johtajuussuhdettaan irtisanottavaan. Pyrin vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin: ”Miten irtisanoivat johtajat jäsentävät kokemuksensa tunteistaan irtisanojana ja mikä on kahden ihmisen, johtajan ja johdettavan, välisen hetken merkitys tässä kokemuksessa?” Pääkysymyksen lisäksi tarkastelen sitä, millaisia yhtäläisyyksiä ja eroja sukupuoli tuo johtajien tunnekokemuksiin irtisanojana.

Sisältöteorioina tutkimuksessa ovat Ladkinin vuonna 2010 käsitteellistämä Johtajuuden hetki -teoria, siihen tiiviisti kytköksissä oleva fenomenologinen tunneteoria sekä kokemuksen merkitys fenomenologiassa. Lisäksi tutkimuksessa on pyrkimyksenä käyttää fenomenologista tulkintaa sukupuolesta ja aikaisempaa tutkimustietoa irtisanomisista teoreettisina silmälaseina johtajien kokemusten tulkitsemiseksi.

Jotta pystytään ymmärtämään johtajan elämismaailmaa eli johtajuutta elettyinä kokemuksena, on tärkeää tutkia sitä sen maailman osana (myös kielellisesti kuvattuna), jossa se ilmenee (Aspers 2009). Tässä laadullisessa tutkimuksessa rajaudutaan selvittämään tunnekokemuksia irtisanovien johtajien näkökulmasta. Tutkin johtajuutta ja irtisanomisia näkökannalta, jota ei ole usein nostettu esiin, eli irtisanojan elämismaailman ja tunnekokemusten kautta. Perustelen rajaustani vain johtajien tunnekokemusten tarkasteluun sillä, että johtajien tunteiden on todettu tarttuvan alaisiin ja vaikuttavan työn tuloksellisuuteen sekä motivaatioon (Bono & Ilies 2006; Rajah, Song & Arvey 2011). Näin tarkastelen johtamistilannetta vähemmän tutkitusta kontekstista ja perpektiivistä ja tulkitsen mitä ilmeisemmin tunteiden näkökulmasta vaativaa irtisanomisen kokemusta empiirisen fenomenologian keinoin pyrkien fenomenologis-hermeneuttisen analyysin avulla löytämään ymmärrystä itse ilmiöstä.

1.3 Aiheen valinnan perustelut

Ymmärrys tunteista johtamis- ja organisaatiotutkimuksen alueella on vielä niukkaa, vaikka tunteet ovat nousseet lisääntyvän kiinnostuksen kohteeksi viime vuosina (Calas & Smircich 1996; Fineman 2003; Fitness 2008; Gardner ym. 2009; Humphrey 2012; Humphrey ym. 2008; Johnson 2009; Ladkin 2008; Ng & Wong 2008; Rajah ym. 2011; Swan 2006). Fineman (2003, 76) toteaa, että johtajuuden ytimessä ovat tunteet, vaikka niiden merkitystä ei aina ole eksplisiittisesti tuotu teorioissa esille, mistä syystä tunteiden tutkimiseen johtajuudessa on selkeä tarve. Useat filosofiset ja psykologiset tutkimukset ovat käsitelleet tunteita ja niiden erilaisia ilmenemismuotoja (Darwin, Descartes, Freud, Pascal, Platon jne.) jo kauan. Johtajuutta ja tunteita on käsitelty eri teoksien osana, mutta lähinnä johtamisetiikkaan tai organisaatioteorioihin liittyvinä (esim. Aaltio-Marjosola 2001; Fineman 2000; Fisher 2000; Lämsä 1998; Lämsä & Sajasalo 2001; Madera & Smith 2009; Northouse 2015; Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2005; Sadri, Weber & Gentry 2011). Perinteisesti johtamistyö on ymmärretty rationaalisena, jopa tunteita kieltävänä työnä, mutta aikaisempaan tutkimukseen perustuen (Eberly & Fong 2013; Fineman 2003; Gardner, Fisher & Hunt 2009; Griffith, Connelly, Thiel & Johnson 2015; Hiillos 2004; Humphrey 2012; Humphrey, Pollack & Hawver 2008; Johnson 2008; Johnson 2009; Lämsä 1998; Lämsä & Takala 2000; Martelius-Louniala 2007) on perusteltua olettaa, että tunteilla on merkitystä johtamistyössä ja myös irtisanomistilanteissa. Tutkimukseni aiheen valinnan perusteena on siis ajatus tunteiden merkittävyyydestä johtajuudessa.

Teoreettisena kontribuutiona tässä tutkimuksessa on synnyttää uutta tietoa johtajien tunnekokemuksista irtisanojana sekä soveltaa edelleen Donna Ladkinin (2010) esittelemää Johtajuuden hetki -teoriaa lisäämällä siihen tunnenäkökulma. Tarkoituksena on nostaa esiin kokemuksellisen tunnetilan merkitys johtajuudessa. Koska johtajuustutkijat eivät aina ole nähneet johtajuutta prosessina, joka rakentuu yhteistyössä sosiaalisena vuorovaikutuksellisenä suhteena, on alaisten osuus suhteen rakentumisessa ja syntymisessä usein unohtunut (Uhl-Bien, Riggio, Lowe & Carsten 2014). Pyrkiessäni välttämään edellä mainittua ja pääsemään mahdollisimman lähelle johtajan ja johdettavan välistä suhteen rakentumista valitsin teoreettiseksi taustaksi Ladkinin (2010) Johtajuuden hetki -teorian. Se tarjoaa mahdollisuuden olemassa olevan ja tärkeän, mutta usein johtajuudessa näkymättömäksi jääneen, ilmiön eli johtajan ja johdettavan välisen dynaamisen suhteen tutkimiseen (Ladkin 2010). Jotta pystyisimme ymmärtämään johtajuutta ja kehittämään sekä teoreettista että käytännöllistä ymmärrystä siitä, meillä tulee olla aikaisempaa selkeämpi käsitys niistä tunteista, joita johtajalla on omasta työstään ja sen tekemisestä.

Käytännön kontribuutiona on pohtia tutkitun tiedon perusteella, millaisia tunteita johtajilla ilmenee ja millaiset tunnetyön tavat he kokevat auttavan johtajaa suoriutumaan tehtävästään irtisanojana. Johtajista itsestään lähtevää ja heidän tunteitaan koskevaa tutkimusta perustelen sillä, että vain siten pysty-

tään pääsemään kiinni ilmiöön, jota on vielä tutkittu suhteellisen vähän. Toteutamani tutkimuksen kautta päästään tarkastelemaan johtajien omia tunnekokemuksia ilmeisen haastavassa irtisanomistilanteessa. Metodologista valintaani puolustan sillä, että silloin kun aiheen teoreettinen tietämys on niukkaa, on erityisesti tarvetta fenomenologisen ajattelun mukaiselle, ihmisten omien kokemusten kautta tehtävälle aineistolähtöiselle tutkimukselle. Vaikka työssäni käytän teorioita ”silmälaseina” ja tukena empiirisen aineiston kuvauksessa ja tulokinnassa, tutkimuksessa korostuu aineistolle avoin, etsinnällinen luonne. Aiheen valintaan vaikutti osaltaan myös se, että lisensiaattityössäni (Martelius-Louniala 2007) tutkin naisjohtajia ja heidän tunteitaan johtajuudessa. Havaitsin tutkimuksessani tunteiden käyttämisen olevan merkittävä osa arjen johtajuuden etiikkaa ja tutkittavien hyödyntävän niitä johtajuutensa voimavarana. Lisäksi tutkimukseni perusteella näytti siltä, että liiallinen tunteiden peittäminen ja etäännyttäminen saattavat johtaa kyynisyyteen, jolloin mahdollisuus onnistua hyvänä ja luottamusta herättävänä johtajana voi kadota. Edellä mainitut asiat herättivät kiinnostukseni tarkastella ilmeisen haasteellista irtisanomisen tilannetta, jossa johtaja kohtaa itse voimakkaita tunteita sekä toisaalta joutuu itse tällaisten tunteiden kohteeksi.

Tutkimuksessa nostetaan keskusteluun myös sukupuolen merkitys johtajan tunnekokemukselle. Perustelen valintaani sillä, että aikaisemmassa tutkimuksessa on todettu eroja sukupuolten välillä tunnekokemuksia koskevassa kerronnassa (Brescoll 2016; Hatcher 2003; Lämsä 1998; Taylor & Hood 2010). Segregaatio liitetään monesti naisten ja miesten asemaan yhteiskunnassa esimerkiksi sukupuolten välisten palkkaerojen, uralla etenemisen erojen, naisten huonomman aseman sekä vallan erilaisen jakautumisen kautta (Ollikainen 2003). Erottelua naisten ja miesten välillä on arvioitu tapahtuvan myös tunteiden näyttämisen ja käyttämisen alueella (Ashforth & Humphrey 1995; Heinämaa & Reuter 1996; de Sousa 1987; Lupton 1998; Ilmonen 1999; Powell & Graves 2003). Koska nainen, toisin kuin mies, nähdään usein suuren joukon eli sukupuolensa edustajana, on sukupuolinen yleistäminen johtanut myös johtajuuden kontekstissa ajatukseen, että naisten tunteisiin liittyvä käyttäytyminen on naisjohtajien kielteinen tapa toimia (de Sousa 1987; Ropo ym. 2005). Puolustan valintaani tutkia tunteiden esiintymistä johtajuudessa erityisesti irtisanomistilanteissa ja tuoda näkökulmaan mukaan myös sukupuolen siitä huolimatta, että sukupuolistaminen on saatettu joidenkin tutkijoiden ja feministien puolelta nähdä dikotomian uudelleenrakentajana (Butler 1999; Fletcher 1994; Kark 2004). Uskon kuitenkin tutkimukseni tuottavan uutta tietoa nais- ja miesjohtajien tunnekokemuksista sekä mahdollisesti toisistaan poikkeavista ja/tai yhtenevistä tavoista kohdata alaisiaan haastavissa johtamistilanteissa.

Talouden kiristymisen myötä YT-menettelyt ja irtisanomiset ovat lisääntyneet merkittävästi suomalaisessa yritysmaailmassa (Jäppinen 2015). Tilastokeskuksen vuoden 2013 työolotutkimuksen mukaan epävarmuus työpaikkojen pysyvyydestä näyttää kasvaneen merkittävästi suomalaisessa työelämässä. Tutkimuksen mukaan viidennes palkansaajista kokee irtisanotuksi joutumisen uhkaa ja useamman kuin joka neljännen työpaikalla on työntekijöitä vähennetty

edellisten kolmen vuoden aikana. (Suomen virallinen tilasto 2014.) Edellä mainittu on kasvattanut työttömien määrää ja Tilastokeskuksen työvoimatutkimus (Suomen virallinen tilasto 2015) osoittaa, että työttömiä oli vuoden 2015 tammikuussa 230 000, mikä oli 9 000 enemmän kuin edellisenä vuonna. Mainitun tutkimuksen perusteella työttömyysaste oli 8,8 prosenttia, kun se vuoden 2014 tammikuussa oli 8,5 prosenttia (Suomen virallinen tilasto 2015). Tutkimuksen yhteiskunnallinen tärkeys kumpuaa tosiasiaista, että johtajat joutuvat jatkuvasti haasteellisiin tilanteisiin, joissa talouden realiteetit vaativat tiukkoja päätöksiä ja myös irtisanomisia. YT- ja irtisanomistilanteita itsessään sekä niiden kohteeksi joutuneiden henkilöiden kokemuksia (Koistinen, Salin & Tikka 1987; Koistinen & Suikkanen 1990; Virtanen 1990; Hokkanen 1993; Puntari 2007) on tutkittu, mutta irtisanovan johtajan tunteiden näkökulmasta tarkastelua ei ole tehty. Tästä syystä päätöksiä tekevien johtajien tunnekokemusten tutkiminen on merkittävää.

1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Seuraavassa määrittelen tämän tutkimuksen keskeiset käsitteet.

Fenomenologia: Tässä tutkimuksessa fenomenologia ymmärretään ensisijaisesti filosofisena metodina, ja se ohjaa tapaa, jolla tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä lähestytään (Husserl 1995; 2016; Suorsa 2011). Se antaa tutkijalle mahdollisuuden tarkastella yksilöllisiä ajatuksia, arvostuksia ja merkityksiä, jotka kulkeutuvat sanojen saattelemina tutkittavan maailmasta (Dunderfelt 2001). Fenomenologiaan ja toisen ihmisen ymmärtämiseen liittyy käsite ruumiin-fenomenologia, joka lähtee ajatuksesta, että ihmisen läsnäolo maailmassa on kehollista ja materiaalista. Maailmassa olemisemme on ruumiillista, ja ruumiin kautta koemme sekä tunnemme. Samoin aineellisen ruumiimme kautta me tulemme koetuksi ja tunnistetuksi muiden maailmassa olevien taholta. Ruumiin-fenomenologia nostaa keskiöön tapamme olla maailmassa ja ymmärtää olemassa olevaa ”annetun” ruumiimme kautta. (Merleau-Ponty 1945 [1962]; Pasanen 2006.) Täten pystymme havaitsemaan eri ihmisten kokemusten eroavaisuudet perustuen heidän fyysisiin (pituus, ihonväri, fyysinen vamma) tai sukupuolisiin eroihinsa. Ladkinia (2010) mukaillen ranskalainen filosofi Merleau-Ponty (Merleau-Ponty 1945 [1962], xviii) tiivistää ajatuksen siitä, millainen merkitys ruumiillamme on kokemaamme, sanoessaan ”Maailma ei ole sitä mitä minä ajattelen, vaan sitä mitä minä elän.” Tässä tutkimuksessa ihmisen kehollinen maailmassa olemisen ja sen kautta syntyneet merkityksenannot kokemuksille määrittellään Merleau-Pontyn ruumiin-fenomenologian mukaisesti. Elämismaailma-käsitteen (saksaksi Lebenswelt) esitteli fenomenologian isäksi kutsuttu saksalainen filosofi Edmund Husserl vuonna 1936 (Husserl 1995; Kakkori 2009a). Sillä tarkoitetaan yleisellä tasolla jonkinlaista suoraa ja välitöntä suhdetta maailmaan erotettuna tieteellisestä objektivoivasta suhteesta maailmaan (Kakkori 2009a, 275). Ihminen on maailmassa yhdessä muiden olevaisten kanssa, jolloin hän voi ymmärtää ympärillä olevaa maailmaa ja muita olevaisia vain olemalla

osa tätä kokonaisuutta. Fenomenologian perusajatuksena on pyrkiä ymmärtämään ihmistä ja tämän suhdetta elämään ja maailmaan, jolloin elämisaailman ja maailmassa olemisen käsitteillä on suuri merkitys etsittäessä havaintokokemuksen ulkopuolella olevaa. Fenomenologisen käsityksen mukaan ainutlaatuisesta elämässä olemisen kokemuksesta on kuitenkin mahdollista syntyä yhteinen ympäriällä olevan maailman ymmärtämisen kautta. (Varto 1992.)

Hermeneutiikka: Hermeneutiikka on tulkintaan liittyvä teoria, jonka avulla tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään olemisen merkitystä. Hermeneutiikan luonteeseen kuuluu tulkintaan liittyvä kehämäinen ymmärryksen lisääntyminen, joka perustuu ihmisen tapaan ymmärtää omaa sekä toisen ihmisen olemista. (Kursh & Hintikka 1998.) Tulkinnan kautta saavutetussa ymmärtämisessä ei ole kysymys oman näkökulman hylkäämisestä ja eläytymisestä toisen ihmisen tapaan katsoa maailmaa. Kanniston (2002, 340) mukaan kyse on uuden, rikkaamman horisontin tavoittamisesta, joka syntyy alkuperäisten horisonttien kumoutumisen ja yhteensulautumisen myötä.

Johtajuus: Tässä tutkimuksessa johtajuus on ymmärretty kokemuksellisenä ja sosiaalisena ilmiönä, joka toimii osittain näkymättömänä, kulttuurin ja oman aikansa muovaamana. Johtajuuden on sanottu olevan tapa ohjata ihmisten toimintaa tarkoituksena saada parempi lopputulos kuin ilman johtajuutta. Perinteisesti johtajuus on nähty yksilön tapana toimia tuloksellisesti, jolloin on esitetty, että johtaminen on toisiin ihmisiin vaikuttamista, erityisenä pyrkimyksenä saada nämä tekemään jotain. Tästä johtuu, että johtajuutta on tutkittu hyvin yksipuolisesti ja jopa kapea-alaisesti, esimerkiksi unohtaen alaisen vaikutus johtajuuteen (Uhl-Bien ym. 2014). Vasta murto-osassa johtajuustutkimuksen historiaa on ryhdytty tarkastelemaan johtajuutta inhimillisenä, sosiaalisena prosessina, jossa johtajan ja alaisen yhteiseen päämäärään tähtäävä työskentely, historia, odotukset, oletukset ja arvot vaikuttavat tuotettuun johtajuuteen. (Uhl-Bien ym. 2014.) Ladkin (2010) kuvaa johtajuuden ilmiötä vinoneliönä, jonka yhden sivun muodostaa henkilö, joka toimii johtajana, ja toisen sivun alainen. Toiminnan tarkoitus muodostaa kolmannen sivun, ja neljäs sivu on viitekehys. Yhdessä ne muodostavat kokonaisuuden, jossa johtajuus toteutuu kaikkien näiden osien summana, historialliseen paikkaan, kulttuuriin ja aikaan sitoutuneena. Tässä tutkimuksessa johtajuus nähdään kokonaisuutena, aikaan ja paikkaan kiinnittyneenä sosiaalisena suhteena, jota ei ole olemassa, jos yksikin vinoneliön sivuista puuttuu.

Johtajuuden tila -käsite: Tässä tutkimuksessa johtajuuden määrittelyn lähtökohtana on Ladkinin (2010) Johtajuuden hetki -teoriaan sisältyvä tila-käsite, joka liittyy läheisesti relationaaliseen johtajuuteen, jossa johtajuus näyttäytyy kahdenkeskisenä suhteena johtajan ja alaisen välillä. Pyrittäessä ymmärtämään johtajuutta ja sen muodostumista on lähtökohtaisesti hyväksyttävä se, että johtajuus on kahden henkilön välinen suhde (relationship). Sen sijaan, että johtajuutta tutkittaessa tarkasteltaisiin johtajaa ja alaista yksilönä, on syytä kohdistaa katse heidän väliseensä tilaan. Ladkinin (2010) mukaan *tila* on itsessään vuorovaikutteinen huolimatta siitä, että se koostuu kahden ihmisen välisestä koke-

muksesta. Näin ollen sen merkitys johtajuuden hetken syntymiselle on suurempi kuin vain kahden yksilön kokemusten summa.

Johtajuuden hetki: Tässä tutkimuksessa johtajuus käsitetään sosiaalisesti rakentuvana ilmiönä, joka kehittyy johtajan ja alaisen välillä ja jota ei voi irrottaa kontekstistaan. Ladkin (2010) väittää teoriassaan, että ”hetki” kuvaa paremmin johtajuutta, koska sitä ei voi koskaan erottaa kontekstista, jossa se syntyy. Johtajuuden hetki -teoria auttaa ymmärtämään johtajuutta elettyinä kokemuksena, jossa johtajat ovat vuorovaikutuksessa alaisten kanssa ja jossa he työskentelevät yhteisen tavoitteen puolesta tietyssä kontekstissa. Nämä neljä osaa (johtaja, alainen, viitekehys, tarkoitus) toimivat aktiivisessa vuorovaikutuksessa keskenään sillä seurauksella, että se, millaiseksi osapuolet havaitsevat viitekehysten, vaikuttaa tapaan, jolla he tulkitsevat toistensa puhetta ja kokemusta. Tämä puolestaan vaikuttaa osapuolten käyttäytymiseen. Yhdessä heidän toimintansa vaikuttaa siihen, kuinka tarkoitus tulee ymmärretyksi ja ilmenetyksi. (Ladkin 2010.)

Tunteet: Sana ”tunne” on johdettu verbistä ”tuntea”, ja se merkitsee joko ulkoista tai sisäistä aistimusta. Sturmin (2014, 15) mukaan tunteet ovat ympäristöön näyttäytyviä, moniosaisia reaktioita, jotka palvelevat selviytymisessä ja ihmisten välisissä toiminnoissa. Tunteita on pyritty erottamaan toisistaan jakamalla niitä ns. perustunteisiin ja muihin tunteisiin, jotka ovat edellisten yhdistelmiä (Gray & Watson 2001; Nummenmaa 2010). Tunteita ilmenee kaikissa kulttuureissa, ja perustunteita pidetäänkin yleismaailmallisina kulttuurista riippumattomina, evoluution myötä syntyneinä toimintaohjelmina (Nummenmaa 2010). Tässä tutkimuksessa tunteet nähdään ominaisuuksina, jotka elävät ja muuttuvat ajan myötä. Ne vaikuttavat myös johtajuuden hetkessä syntyneeseen kokemukseen, sillä osa tunteista on opittuja, kulttuuriin kiinnittyneitä ja sukupolvelta toiselle siirtyviä (Beyer & Niño 2001). Tunteet ovat ihmiselle välttämättömiä, ja ne ohjaavat sekä määrittävät ihmisen toimintaa helpottaen näin ihmisen sopeutumista sosiaalisiin tilanteisiin (Juuti 2001), myös irtisanomisiin. Tunne-elämä ohjaa kehollista maailmassa olemistamme, jolloin se tulee nähdä myös kommunikatiivisena välineenä ja sosiaalisen maailman perustana (Williams & Bendelow 1998). Rakentuessaan sosiaalisesti tunteet vaikuttavat myös johtamiseen ja kokemukseen johdetuksi tulemisesta. Huolimatta siitä, että tunteet on pyritty ulkoistamaan ja jopa kieltämään puhuttaessa esimerkiksi järjellisestä käyttäytymisestä, tuloksellisesta työskentelystä tai hyvästä johtamisesta, ne vaikuttavat näkymättömän luonteensa vuoksi ihmisten välisissä suhteissa ja organisaatioissa useisiin kognitiivisiin tavoitteisiin, päätöksentekoon ja päämääriin (Thiel, Connelly & Griffith 2012).

Sukupuoli: Fenomenologisessa tarkastelussa sukupuoli ei jakaannu osiin, vaan se on kokonaisuus (Heinämaa 1996), mistä syystä tässä tutkimuksessa sukupuoli ymmärretään huomattavan monitahoisena sosiaalisena ilmiönä. Useimmilla ihmisillä sukupuoli-identiteetti, joka tarkoittaa ihmisen sisäistä kokemusta omasta sukupuolesta, muodostuu varhaislapsuudessa usean asian vaikutuksesta. Sukupuoliroolit kuuluvat sukupuoli-identiteettiin ja sisältävät kaiken käyttäytymisen sekä toiminnan ja niihin liittyvät odotukset, joilla ilmais-

taan sukupuolta (Butler 1990; Cameron 1995; Eckert & McConnell-Ginet 1992; Pulkkinen 1989). Kiistelyä on syntynyt siitä, olisiko näiden kahden sukupuoli-roolin lisäksi vielä muita rooleja, mutta tässä tutkimuksessa ei oteta kantaa siihen. Roolit ovat yhteiskunnan, historian, kulttuurin ja aikakausien luomia käsityksiä siitä, mikä on soveliaista ja hyväksyttävää. Nämä käsitykset muokkaavat näkyvästi ja näkymättömästi kaiken aikaa ”sääntöjä” siitä, kuinka eri sukupuolten tulee käyttäytyä, miltä heidän tulee näyttää tai mitä heidän on luvallista tehdä. Lisäksi roolit vaikuttavat siihen, kuinka muiden tulee suhtautua eri sukupuolta oleviin yksilöihin.

Sosiaalinen sukupuoli: Suomen kielen ja englannin kielen välillä on ero kuvattaessa sukupuolen, feminiinisen ja maskuliinisen, eroa toisistaan. Suomen kielestä puuttuu biologisesta sukupuolesta (engl. sex) erottuva, sosiaalista sukupuolta (engl. gender) osoittava käsitepari. Tämä työ nojautuu sosiaalisen sukupuolen käsitteeseen, sillä esimerkiksi Luptonin (1998) mukaan sosiaalisen sukupuolen rakentaminen saattaa ulottua jopa tunteisiin, joita tunnemme ja näytämme muille.

Irtisanominen/yhteistoimintamenettely: Irtisanominen koskee kahden välistä sopimuksen päättämistä. Irtisanomisella jompikumpi sopimusosapuoli sanoo sopimuksen voimassaolon irti. Työsopimuksesta riippuen irtisanominen edellyttää eri asioita. (Moilanen 2010.) Työnantajan ja työntekijän välinen sopimus voi koskea useita eri asioita, mutta tässä tutkimuksessa käsitellään sopimuksena työsuhdetta. Taloudellisista ja tuotannollisista syistä tapahtuvan irtisanomisen perusteista ja päättämismenettelyistä säädetään sekä työsopimuslaissa että yhteistoimintalaissa (Bruun & von Koskull 2012, 87). Työsopimuslain 55/2001 7. luvun 3 §:ssä sanotaan, että työnantaja saa irtisanoa työsopimuksen, kun tarjolla oleva työ on taloudellisista, tuotannollisista tai työnantajan toiminnan uudelleenjärjestelyistä johtuvista syistä vähentynyt olennaisesti ja pysyvästi. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007 säättää irtisanomisista taloudellisista ja tuotannollisista syistä. Irtisanomisten lisäksi siinä säädetään myös muista neuvotteluista, jotka liittyvät yrityksen eri muutosten aiheuttamiin henkilöstövaihteluihin. Yhteistoiminta työnantajan ja työntekijän välillä vapaamuotoisena on suositeltavaa koska tahansa, sillä tarkoituksena on, että yhteistoiminta antaa puitteet yritystä kehittäväälle toiminnalle. Ennen kuin työnantaja tekee päätöksen irtisanomisesta taloudellisista ja tuotannollisista syistä, hänen on neuvoteltava työntekijäpuolen kanssa. Mikäli yhteiseen ymmärrykseen ei päästä, lopullinen päätösvalta on työnantajalla. (Antola, Parnila & Skurnik-Järvinen 2008; Bruun & von Koskull 2012; Kairinen 2009; Åström, Rautiainen & Nyyssölä 2009.)

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksessani on kuusi päälukua. Tässä ensimmäisessä pääluvussa olen vienyt lukijan lähemmäksi käsittelemääni asiaa. Kävin läpi tutkimuksen lähtökohdat, tarkoitusta ja tavoitteita asettaen tutkimuskysymykset työlleni. Lisäksi perustelin ja rajasin luvussa valitsemaani tutkimusaihetta. Toisessa ja kolmannes-

sa pääluvussa keskityn esittämään tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat. Toisessa luvussa käsittelen fenomenologiaa ja hermeneutiikkaa tieteenfilosofisena lähestymistapana tutkimukselleni. Lisäksi tässä luvussa käsittelen fenomenologisen tutkimuksen kannalta keskeisiä asioita, kuten merkityksen ymmärtämistä ja kokonaisvaltaista ihmiskäsitystä. Kolmannessa luvussa kuvaan tutkimukseni keskeiset sisältöteoriat, jotka käsittelevät Johtajuuden hetki -teoriaa, tunteita, sukupuolta sekä irtisanomisia. Luvussa esitän myös tiivistelmän johtajuuden teoriakehityksestä, jonka avulla voidaan hahmottaa Johtajuuden hetki -teoriaa tässä teoriakehityksessä. Tämän jälkeen luvussa neljä kuvaan tutkimuksen empiirisen menetelmän, aineiston, haastateltavien valinnan ja tutkimuksen suorittamisen. Pääluvussa viisi esitän johtajien tunteiden kuvauksen ja tulkinnan. Lisäksi luvun lopussa yhteenvedossa syvennän tarkastelua tunnekokemuksista syntyneisiin teemoihin. Kuudennessa pääluvussa käyn tutkimukseeni liittyvän keskustelun, arvioin tutkimuksen luotettavuutta ja esitän jatkotutkimusehdotuksia. Tässä luvussa on myös tutkimukseni päätäntö.

2 TUTKIMUKSEN TIETEENFILOSOFINEN LÄHTÖKOHTA

Tässä luvussa kuvailen tutkimukseni tieteenfilosofista viitekehystä. Luvun tarkoituksena on määritellä ne tieteenfilosofiset lähtökohdat, joiden pohjalta tämän tutkimuksen tulkinnat tehdään ja joihin johtopäätökseni tutkimuksessa perustuvat.

2.1 Fenomenologia ja hermeneutiikka tieteenfilosofisina lähtökohtina

Kun tutkija tekee tutkimusta, perustuu tutkimus teorian ja empirian keskinäiselle vuoropuhelulle. Tutkimus on jatkuvaa ja koko tutkimusprosessin ajan muovautuvaa toimintaa, jolloin kaikki tutkimuksen eri vaiheet ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa. (Hirsjärvi & Hurme 1984; Hirsjärvi ym. 2010.) Haastattelu on esimerkiksi vuorovaikutteista sosiaalista toimintaa, jossa kaksi henkilöä tapaa toisensa. Haastattelun aikana saadaan epätäydellinen kuva jostakin, joka on vastapuolen elämismaailmaa. Koska haastattelu on kahden henkilön välistä viestintää, nousee kieli keskeiseksi osatekijäksi. (Turunen 1995.) Erityisesti haastattelulle on olennaista, että siihen osallistuvat ihmiset pyrkivät käsitteellisesti välittämään omaa mielellistä suhdettaan maailmaan (Hirsjärvi & Hurme 1984, 5). Tämän tutkimuksen lähtökohdaksi valittiin fenomenologia, joka tutkii kokemuksia, havaintoja, kuvitelmia sekä maailmaa havaittuna, uskottuna ja kuviteltuna. Se kuvaa maailmaa sellaisena kuin se ilmenee ottamatta erityisesti kantaa ilmiöiden todellisuuteen ja epätodellisuuteen. (Heinämaa 1996.) Tarkoituksena ei ole menettää arkista tai tieteellistä otetta maailmaan vaan selvittää tuon otteen luonnetta (Heinämaa 1996, 17).

Tapa lähestyä tutkittavaa kohdetta on merkittävä valinta. Tutkittaessa ihmistä ja hänen tunteitaan on lähestymistavalla suuri merkitys. Tässä tutkimuksessa lähestyn johtajuutta fenomenologisista lähtökohdista. Fenomenologisesti suuntautuneessa tutkimuksessa ihmistä tarkastellaan hänen suhteessaan maa-

ilmaan ja määrittelemällä eri suhteet voidaan nähdä kunkin ihmisen maailmassa olemisen tapa. (Laine & Kuhmonen 1995.) Ihmisen omien kokemusten ja niihin sisältyvien tunteiden kuvausten tietoisuutta tutkittaessa fenomenologia ja hermeneutiikka antavat mahdollisuuden lähestyä tutkittavaa tämän omassa elämissaailmassa sisällyttäen tulkintaan tutkittavan käsitteitä ja merkityksiä. Tulkintaan liittyen Alasuutari (1994, 207) toteaa, että tutkimuksessa syntyvän tulkinnan osalta on mahdollista ajatella, että se on luonteeltaan sellainen, joka saattaa olla yleisesti tiedossa, mutta huonosti tiedostettu. Fenomenologishermeneuttinen tutkimus kehottaa luopumaan ”ennalta annetusta” ja samalla rohkaisee erityisesti tarkkailemaan yksityiskohtia sekä arkielämän merkityksettömiltä näyttäviä tapahtumia.

2.1.1 Fenomenologia ja hermeneutiikka sekä merkityksen ymmärtäminen

Fenomenologia, joka tulee muinaisen kreikan kielen sanasta phaenomenon eli ilmiö, tarkoittaa ilmiöiden tutkimista. Siinä korostetaan, että ilmiössä itsessään on jotain tutkimisen arvoista, jolloin tarkastelu kohdistuu ilmiön rakenteen tutkimukseen. (Heidegger 2000; Husserl 1995; Turunen 1995.) Fenomenologia on yksi tapa käsittää ihmistä, tämän suhdetta maailmaan ja elämään. Perustana on ajatus, että ihminen on sitä, miten hän elää, eli miten hän suhtautuu ja suuntautuu maailmaansa. Fenomenologiassa eläminen ja siihen liittyvä on *minun* elämäni. Jokapäiväisen elämän tapahtumat ovat ainutlaatuisia ja määrittävät henkilökohtaisen merkitysrakenteiden mukaisesti. Kaikki sen tapahtumat tapahtuvat minulle. Tällä historiallisella, ajallisella ja situation sidotulla ”minällä” on ainutlaatuinen oma olemisensa, joka ottaa jatkuvasti olemista haltuunsa tulkiten itseään ja olemistaan (Kupiainen 1999, 129).

Ihmistä voidaan ymmärtää fenomenologien mukaan tuota maailmasuhdetta tutkimalla (Laine & Kuhmonen 1995, 17). Fenomenologiassa ilmiöitä tarkastellaan aina tutkittavan kokemuksen tai elämyksen perspektiivistä, tämän elämissaailmassa, jolloin tutkimuskysymyksenä on, kuinka asia on olemassa ja näyttäytyy kulloisellekin minälle (Heidegger 2000; Laine & Kuhmonen 1995). Kiinnostus fenomenologiaan ja hermeneutiikkaan on viime vuosina kasvanut. Tämä saattaa olla myös tulosta tyytymättömyydestä analyttiseen filosofiaan, erityisesti tieteenfilosofian tiukkuuteen ja vaikeuteen. (Kusch & Hintikka 1988.) Fenomenologisessa tieteenfilosofiassa tutkija kiinnittää erityisesti huomionsa vuorovaikutustilanteissa olevien ihmisten kokemussisältöihin. Filosofia jakaantuu deskriptiiviseen ja hermeneuttiseen fenomenologiaan, jotka pitävät tajunnallisuutta ihmisen perusolemukseen kuuluvana. Kuitenkin niillä on omat eriävät näkemyksensä tulkinnasta ja deskriptiosta. Nämä erot tulevat erityisesti esille kahden merkittävän fenomenologin, Edmund Husserlin ja hänen oppilaansa Martin Heideggerin, erilaisessa näkemyksessä tulkinnan ja deskription välisestä suhteesta. Husserl pitää tulkintaa deskriptiona ja Heidegger deskriptiota tulkintana. (Perttula 1996.) Husserl kannattaa käsitystä kielestä eräänlaisena laskelmana, kun taas Heidegger nojautuu keskeisesti käsitykseen universaalista kielestä. Husserl haluaa tutkimuksen olevan ankaran tieteellistä ja näin vailla kehämäisyyksiä. (Husserl 2016; Hintikka 2001; Kusch & Hintikka 1988.)

Edellä kuvatun mukaisesti fenomenologit ovat vuosia käyneet keskustelua siitä, kuinka me organisoimme maailmamme ja kuinka maailma sekä meidän kokemuksemme siinä kehittyvät kielen kautta. Siten fenomenologia näkee kielen pelinä tai keinona rakentaa maailmaa joko laskennallisesti tai tahattomasti. (Kakkori 2009b; Gadamer 1988.) Tässä tutkimuksessa kielen käsitetään Heideggerin tapaan olevan osa tulkittavan kokemuksen kokonaisuutta, ja näin ollen se on merkittävä osa tutkittavan todellisuutta ja ymmärrystä. Kielen aseman ollessa heideggeriläisessä fenomenologiassa keskeinen nousee se vääjäämättä myös tässä tutkimuksessa osaksi johtajien tunnekokemusten tulkintaa. (Heidegger 2000; Kakkori 2009b.)

Edmund Husserlia (1859–1938) pidetään fenomenologian isänä. Husserlin iskulauseena oli *”zu den Sachen selbst”*, jolla hän tarkoitti pyrkimystä päästä pois pelkästä käsitteiden analysoinnista kohti asioiden kuvaamista sellaisena kuin ne ovat, ilman teoreettisia käsitteitä. Hänen ajatuksenaan oli päästä pois erilaisista filosofioista ja lähteä liikkeelle asioista ja ongelmista itsestään, mikä on myös fenomenologian perusteeksi. (Husserl 1995; 2016; Kakkori 2009b.) Kuvatussa oman aikansa filosofiaa Husserlilla oli mielessään ideaali, mitä ja millaista filosofian olisi oltava. Ideaali hänelle löytyi antiikin Kreikasta ennen kaikkea Platonilta. Sen mukaisesti filosofian on muodostettava kaiken kattava ennako-oletukseton ykseys, jota Husserl nimittää ankaraksi tieteeksi (Husserl 1995, 13; Husserl 2016). Husserlin mukaan, kun ollaan kiinnostuneita ilmiöstä juuri sellaisena kuin se koetaan todellisuudessa, tutkitaan silloin elämisaailmaa ja niitä erilaisia tapoja, joilla yksilö jäsentää ympärillään olevaa maailmaa. Fenomenologiassa onkin laajasti ottaen kyse ennen kaikkea asenteesta filosofian tekemiseen, pyrkimyksestä tuoreeseen ja elävään filosofiaan (Husserl 1995, 9). Fenomenologiaa ei voisi olla olemassa ilman modernia tiedettä, koska se on syntynyt juuri tieteen kritiikistä ja tutkii sitä välimatkaa, joka on syntynyt elämän ja tieteen välille (Satulehto 1995, 14). Husserl piti yksilön kokemusta kaiken totuuden perustana. Mikäli kokemukseen liitetään teoriaa, traditioita, uskomuksia tai oletuksia, etäännyttään heti kokemuksesta, ja todellisuus katoaa. Fenomenologiassa nämä edellä mainitut, joilla on merkitystä sille, miten ihminen suhtautuu maailmaan, suljetaan ulkopuolelle ja keskitytään kuvaamaan vain kokemusta juuri sellaisena kuin se ilmenee. Husserlin maailmakäsitys päättyy ajatukseen, että kullakin *”minällä”* ei ole vain omaa maailmaansa vaan että maailma on pätevä meille yhteisesti. Tämä selittyy Husserlin mukaan sillä, että tuon maailman kokemisen tapa määräytyy minän ja toisten yhteisöllisyydestä. (Laine & Kuhmonen 1995.) Husserl kehitti fenomenologista käsitettään läpi koko elämänsä, joten voidaan todeta, että hänelle fenomenologia oli perusta sekä tieteelle että filosofialle (Husserl 1995; Kakkori 2009a). Yleisesti kuvattaessa husserlilaista fenomenologiaa voitaisiin sanoa, että se on filosofian tutkimussuuntaus ja oppi, joka pyrkii tutkimaan tietoisuuden rakenteita havaintokokemuksessa (Kakkori 2009a, 274).

Deskriptiivisen fenomenologian tavoitteena on kuvata ilmiö juuri sellaisena kuin se itsensä ilmentää, mitään lisäämättä tai pois ottamatta (Perttula 1996, 9). Se ei etsi kätettyä totuutta kokemuksen ilmenemistavasta, vaan totuus on

nähtävissä siinä tavassa, jolla kokemus tajunnassa ilmenee. Ihmisen kokemus on totta, mutta se on poikkeava ja kaiken aikaa muuntuva verrattaessa sitä muiden ihmisten kokemuksiin. Koska deskriptiivinen tutkimus perustuu kokemukseen, tutkijan ei oleteta olevan kiinnostunut teorioihin tukeutumisesta tai niiden oikeellisuudesta, vaan tutkija tutkii toisen ihmisen tapaa mieltää maailmaa. Deskriptiivinen tutkimus pyrkii merkitysten olennaisten sisältöjen esille saamiseen ja kuvaamiseen, ei merkitysten moninaisuuden esille tuomiseen (Perttula 1996, 11). Tässä tutkimuksessa nojaututaan fenomenologiseen hermeneutiikkaan, jossa teorioihin tukeutuminen on osa ilmiön tulkitsemista.

Martin Heideggerin (1889–1976) eksistentiaalifilosofian kautta hermeneuttinen tutkimustraditio liittyi Edmund Husserlin perustamaan fenomenologiseen koulukuntaan (Niiniluoto 2002). Heidegger toimi Husserlin seuraajana tämän professorin virassa Freiburgissa. Lisäksi Edmund Husserl toimi Martin Heideggerille opettajana ja tämän päätyöksi tulkittu teos *Sein und Zeit* (1927) on omistettu Husserlille. Kaikesta huolimatta Heidegger piti Husserlin näkemyksiä liian kaksijakoisina. Heidän filosofioidensa keskeisin kiistakysymys liittyi siihen, miten subjekti saa tietoa objektista. Heideggeriläinen fenomenologia hyväksyy tutkijan mukanaan tuoman käsityksen ja ymmärryksen tutkittavasta asiasta. Tätä lähestymistapaa kuvataan hermeneuttiseksi fenomenologiaksi, ja sen käsitteistössä ihmisen sisäisen maailman tutkimus on aina tulkintaa, jolloin tutkija liittyy jotakin itsestään osaksi ongelman ymmärrystä. (Perttula 1996.) ”Tehdä omakseen” se, mikä oli aiemmin ”vierasta”, pysyy hermeneutiikan viimekätisenä pyrkimyksenä (Ricoeur 2000, 141). Filosofiansaan Heidegger yhdistää fenomenologian ja hermeneutiikan tavalla, jonka perustana on olemisen merkityksen tarkastelu (Heidegger 2000). Toisin sanoen Heidegger pyrkii suuntaamaan kysymyksen olevasta olemiseen, jolloin tutkimuksen kohteena on oleva itse tai olevien itsensä suhde olemiseen (Kakkori 2009b). Heideggerin mukaan tähän tehtävään löytyy yksi oikea oleva, ja se on *Dasein* (Kakkori 2009b, 41), joka pystyy kysymään olemista kahdella tavalla. *Daseinin* kysymässä kysymys sisältää olla-verbin välityksellä jo kysytyn, kuten esimerkiksi mikä tämä on tai kuka hän on. Toiseksi, kun *Dasein* kysyy olemista, kysymys taipuu aina kohti kysyjää itseään siten, että *Dasein* kysyy aina myös omaa olemistaan, josta hänellä on jo jokin ymmärrys (Kakkori 2009b, 41).

Heidegger pyrkii filosofiansaan tuomaan esiin aristoteelisia näkökohtia, jotka erottavat ihmistieteet luonnontieteisiin liittyvistä ehdottomuuksista ja säännönmukaisuuksista. Hän näkee, että länsimaisen filosofian historia on ”ajattelematonta” lähtiessään seuraamaan Platonin jälkiä. (Saarinen 1999.) Heideggerin mukaan ihmisen kokemuksessa on aina kysymys ”minästä”, jossa maailma on jo ymmärretty ja tulkittu. Eläminen on aina minun elämäni, tapahtuu *minulle*. (Heidegger 2000.) Tällä historiallisella, ajallisella ja situation sidottulla ”minällä” on ainutlaatuinen oma olemisensa, joka ottaa jatkuvasti olemista haltuunsa tulkiten itseään ja olemistaan (Kupiainen 1999, 129). Heideggerin mukaan ei ole oikein etsiä tietä eristetystä minästä toiseen sinään. Heideggerin käsityksen mukaan jo tarkastelun lähtökohtaan tulee sisältyä ”myötäolemistä” toisen kanssa – minää ei voida ymmärtää erillisenä, vaan se määrittyy yhdessä

maailmansa kanssa. (Heidegger 2000; Laine & Kuhmonen 1995.) Tämä on merkittävä ero Heideggerin ja Husserlin näkemysten välillä: edellinen kokee, ettei minää voi olla ilman sinää. Toinen ero Edmund Husserlin ja Martin Heideggerin välillä oli se, ettei jälkimmäinen käyttänyt elämismaailma-käsitettä, vaan hän käytti maailmassaolemisen käsitettä (saksaksi *In-der-Welt-Sein*), jossa toisuus on osa olemista. Heidegger näkee ihmisen olemisen maailmassa kaikkien muiden olevaisten kanssa olemisena. Ihmisen maailmassa oleminen perustuu Heideggerin käsityksen mukaan ihmisen liittymiseen kaikkeen ympärillä olevaan yhtenä elimellisenä osana ja lähtee liikkeelle kysymyksestä, mitä on ihminen. Näin ollen metafysiikkona Heideggerille olemisen kysyminen on koko hänen filosofiansa perusta. (Heidegger 2000; Kakkori 2009a; 2009b; Keinänen & Valdén 2005; Steiner 1997.) Lisäksi hänen mukaansa maailma on meille aina jo ”avautunut”: se ympäröi meitä epämääräisenä merkitysten kokonaisuutena jo ennen kuin alamme tutkia sitä objektivoiden (Kusch & Hintikka 1988). Ihminen voi ymmärtää ja tulkita maailmaa vain olemalla osa sitä, ja samalla maailma tarjoaa tälle ymmärrykselle tietynlaisen taustan (Kupiainen 1994).

Fenomenologis-hermeneuttiselle tutkimukselle yksi keskeisempiä käsitteitä on tulkkiutumisen. Se ei ole tajunnallista ymmärtämistä, vaan se on esiymmärtämistä. Esiymmärtämisellä tarkoitetaan hermeneuttisessa fenomenologiassa sitä, että se, millaisena ja mihin ihminen syntyy, sitoo sitä, mitä ihmisen on mahdollista ymmärtää (Kusch & Hintikka 1988; Perttula 1996, 11). Rauhala (1998) mukaan esiymmärtäneisyys on mukana jokaisen arkipäivässä viitaten ymmärtämisen esiasteeseen, vaikka emme sitä huomaa. Koska esiymmärtäneisyys toteutuu ennen ja ilman tajuntaa, on tämän ilmaisun merkityksen oivaltamisessa etuliitteen ’esi’ huomioon ottaminen olennaisen tärkeää (Rauhala 1998, 25). Esiymmärryksen kautta ihmiselle syntyvät rajat siitä, mitä hänen on mahdollista varsinaisesti ymmärtää. Jokaisen ihmisen elämäntilanteet ovat erilaisia ja kokemukset ainutlaatuisia, jolloin ne rajaavat hänen ymmärtämisen mahdollisuuksiaan. Toisen ihmisen kokemusten ymmärtäminen on tämän myötä jo tulkkiutunutta ja siitä syystä vain osittaista, aina omaan elämäntilanteisiin sitoutunutta. (Perttula 1996.) Lehtovaaran (1999, 19) mukaan tutkijoinakin olemme subjekteja, ja olemme kietoutuneet oman yksilöllisen elämäkertamme horisontteihin, mutta kirjallisuus voi auttaa havaitsemaan oman näkökulmamme juuttuneisuuden ja kapea-alaisuuden sekä avata uusia näkökulmia ilmiöiden havaitsemiseen. Tästä syystä deskriptiivisen ja hermeneutiikkaan pohjautuvan fenomenologian näkökulmat tarkastella ihmisen sisäistä maailmaa eroavat toisistaan. Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimusote tunnustaa tutkijan lähestyvän aina toisen ihmisen sisäistä kokemusmaailmaa omista lähtökohdistaan ja esiymmärrykseensä kiinnittyneenä.

Hermeneutiikka on kielellinen kysymys, jossa sanojen ja merkitysten ymmärtäminen korostuu. Tästä syystä tulkinnan tarve on hermeneutiikalle tietois- ta ja välttämätöntä. Sille on ominaista kahden eri horisontin kohtaaminen, jolloin tutkijan kyky tulkita tutkittavan horisontaalista elämismaailmaa korostuu. (Turunen 1995.) Kertoja ja kuulija lähenevät toisiaan koko tulkinnan dynamiikan ajan, jolloin voidaan todeta, että hermeneutiikka alkaa, kun dialogi loppuu.

Hermeneutiikalla tarkoitetaan siis tulkintaan liittyvää menetelmää, jonka avulla tutkijan on mahdollista päästä lähemmäksi kielen, merkityksen, tulkinnan ja ymmärtämisen ongelmia. (Perttula 1996.) Heideggerin hermeneuttinen ymmärrys etenee toistojen ja palauttamisten jatkuvana kehänä. Tässä kehässä liikutaan edestakaisin ennakkoehtojen ja uudelleen kysymisen välillä. (Kupiainen 1999.) Näistä ennakkoehtoista ja uusista kysymyksistä muodostuu hermeneuttinen kehä, jossa toisen ihmisen kokemuksia tulkitaan prosessina. Tälle prosessille on ominaista kaksi pääperiaatetta: (1) Toisen ihmisen kokemusten ymmärtäminen on mahdollista ainoastaan ihmisen omien ymmärtämysyhteyksien kautta. (2) Nämä ymmärtämysyhteydet muuntuvat kaiken aikaa, mikä muuntaa samalla myös ymmärtämistä. (Perttula 1996.) Näin ollen toisen ihmisen ymmärtäminen, hänen kokemuksensa tulkitseminen ja kuvaaminen muille on kerrottujen asioiden suhteuttamista tulkitsijan omaan ymmärrykseen ja sisäiseen maailmaan. Varton (1992) mukaan se, mitä pyritään ymmärtämään, on toisen elämismaailmaa, jolloin tutkija tulkitsee sekä ymmärtää tutkittavaa juuri tässä ja nyt, keskellä omaa elämäänsä ja samassa maailmassa. Tutkijan lukutapa on hänen omansa, mutta hänen on pystyttävä erottamaan tutkimuskohteen sekä omien merkityksen antojensa välinen ero ja kyettävä raportoimaan niiden suhde (Varto 1992).

Erityisesti heideggeriläisessä fenomenologiassa kieli liittyy läheisesti maailmassa olemiseen ja ihmisten yhdessä olemiseen. Heideggerille kieli ei ole ainoastaan asiointilan kuvaaja tai merkityksen antaja, vaan ihminen on osa kieltä. (Heidegger 2000.) Heidegger kuvaa kieltä ihmisen kotina, jossa hän asuu, ja runoilijoita asumisen vaalijoina (Saarinen 1999). Heinämaa (1996, 97) puolestaan tarkentaa, että puhe ei ensisijaisesti ilmaise uskomuksia vaan tunnetta, ei näkemystä maailmasta vaan asennetta maailmaan. Heidegger kohottaa kielen avainasemaan koko olemisen perustassa. Hän ei tee näin siksi, että maailmaa olisi helpompi hallita tai ymmärtää kielen kautta, vaan siksi, että koko olemisen paljastuu kielessä ja puhutun kielen kautta eri merkitysten antajana ja synnyttäjänä. (Saarinen 1999.) Jokainen puhuja ei vain käytä kieltä välineenä, vaan puhuminen ja asioiden sanominen ääneen on erilaisten asioiden ilmaantumisen ja paljastumisen kuvausta (Kupiainen 1994). Puhuttu kieli on osa kokemusta, jota tutkija pyrkii omaan esiymmärrykseensä sitoutuneena ymmärtämään ja hermeneuttisen kehän avulla selkeyttämään sekä itselleen että tutkimuksen kohteena olevalle. Tutkijan tehtävänä on etsiä puhutun kielen kautta asioita, jotka ovat ilmaistavissa yksiselitteisesti. Tutkijan toiminta on keskeisesti sitä, että hän pyrkii käsittämään tutkittavan ilmiön (Hirsjärvi & Hurme 1984, 28). Haastattelutavan todellisuuden tavoittaminen on tutkijalle merkityksellistä. Puhuttu kieli ei ole vain kuva todellisuudesta, vaan se määrittää ne havainnot ja todellisuu-den, joita ihmiset yksilöinä pyrkivät tekemään. Kieli vaikuttaa siten koko maailmankuvaamme. Edelleen kielellä on taipumus vaikuttaa siihen, minkä me uskomme todellisuuden olevan (Hirsjärvi & Hurme 1984, 31). Tutkija pyrkii kielen avulla kurottautumaan toisen ihmisen elämismaailmaan ja ajatuskulun sisään, kohti tämän ydinminää. Mikäli yhteys löytyy, ymmärtäminen on vaivatonta. (Dunderfelt 2008.) Ajatus kielen sisältämästä traditiosta juontuu Martin

Heideggeriin, jonka mukaan ihmisen puheen kautta todellisuudessa kieli puhuu. Tällä Heidegger tarkoittaa sitä, että ihminen on puhuessaan kieleen sisältyvien käsitysten ja käsitteiden vanki. (Uurtimo 1999.)

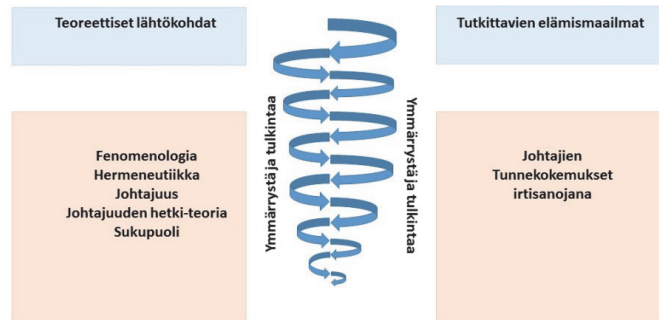
2.1.2 Fenomenologis-hermeneuttinen lähestyminen tässä tutkimuksessa

Tässä tutkimuksessa lähestytään tunnekokemusten merkitystä johtajuudessa hermeneuttisen fenomenologian keinoin, pitäen fenomenologiaa ohjaavana tieteenfilosofisena lähtökohtana, jolle hermeneutiikka tarjoaa tulkinnan kautta keinon kuunnella ja ymmärtää jo olemassa olevaa sekä elettyä, toisen henkilön elämismaailmaa. Hermeneuttinen ymmärryskehä on kokonaisuus, joka koostuu kuuntelemisesta, ymmärtämisen osista ja dialektisesta vuorovaikutuksesta pyrkien saavuttamaan sen, mitä puhuja on todella tarkoittanut (Kakkori 2009a). Tulkitseen fenomenologis-hermeneuttisen lähestymistavan tässä tutkimuksessa, Ladkinia (2010) mukaillen, tutkijan matkaksi ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä ja löytää oikeat kysymykset lähestyä näkymättömissä olevaa.

Tutkittaessa johtajuutta inhimillisenä ilmiönä on muistettava, että siihen vaikuttavat useat asiat, joista koko ihmiselämä koostuu. Kuten edellä on jo todettu, kulttuuri, uskonto, opitut tavat, kieli ja arvot vaikuttavat johtajuuteen sekä itse ilmiön ymmärtämiseen. Fenomenologis-hermeneuttinen lähestyminen ja kysymyksiä asettaminen tarjoavat mahdollisuuden tarkastella tämän ilmiön luonnetta sen omassa olemuksessa, elettyinä kokemuksena. Se toimii keinona pureutua syvälle johtajuuden ilmiöön toisin kuin useat traditionaaliset johtajuuden tutkimusmenetelmät, jotka pyrkivät tarkastelemaan johtajuutta ulkopuolelta. Ladkinia (2010) mukaillen koen, että fenomenologia ja hermeneutiikka ovat keinoja tutkia ilmiötä siten, että myös asiat, jotka eivät ole suoraan näkyvillä, saavat merkityksen. Fenomenologia ja hermeneutiikka ovat keinoja antaa näille näkymättömille merkityksille ääni, kieli sekä ulkomuoto, joita tässä tutkimuksessa käytetään kysyttäessä piilossa olevaa ja pyrittäessä ymmärtämään johtajan kokemuksellista tunnetilaa irtisanojana.

Kysymysten oikeanlainen asettaminen ja oikeiden kysymysten kysyminen ovat haaste. Mikäli oikeita kysymyksiä ei uskalleta kysyä, piilossa oleva ei näyttyä ja tutkimuksen onnistuminen vaarantuu. Ladkin (2010) toteaa, että tutkittaessa johtajuutta saattaa olla perusteltua kysyä ”Minkä vuoksi johtajuus on?” sen sijaan, että kysymme ”Mitä johtajuus on?”. Tässä tutkimuksessa asetettujen kysymysten perusteella pyritään pääsemään mahdollisimman lähelle kokemuksellisia tunnetiloja ja luomaan Ladkinin (2010) esittelemään johtajuuden hetki-teoriaan sitä täydentävä tunnenäkökulma.

Kuviossa 2 kuvaan tutkimuksen hermeneuttista ymmärrys- ja tulkintakehää, jonka avulla tutkijana teen itselleni ymmärrettäväksi haastateltavieni kuvailemat kokemukset ja liitän ne ulkoisiin merkityksiin syventääkseni ymmärrystäni.



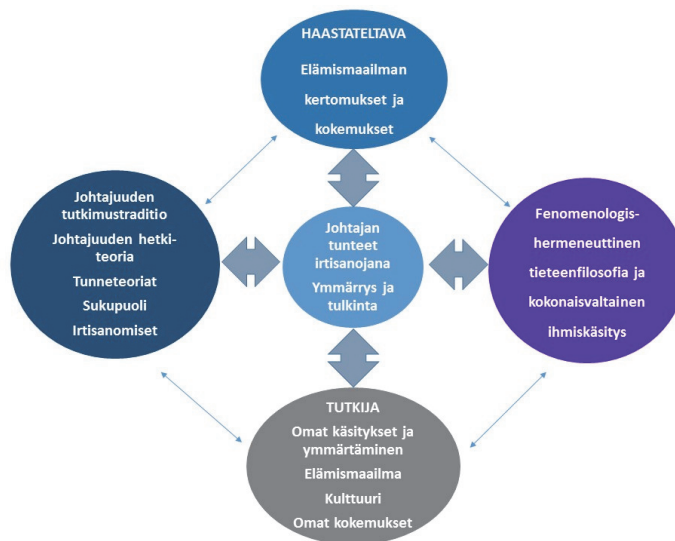
KUVIO 2 Spiraalimainen hermeneuttinen tulkintakehä

Kannisto (1987) kuvaa hermeneuttista ymmärryskehää horisonttina, joka on alati liikkeessä ja joka vieraan horisontin (esimerkiksi tekstin tai kulttuurin) kohdatessaan synnyttää uuden, yhteisen horisontin. Kannistoa (1987) mukaillen voi sanoa, että ymmärtäminen on välittymistä, joka vaatii jatkuvaa liikettä. Tästä syystä tutkijan on pystyttävä tasapainotteluun olemassa olevan ymmärryksen sekä uusien merkityssuhteiden tulkitsemisen välillä, mikä johtaa puolestaan aina uudelleen tulkintaan ja kohti varsinaista ymmärtämistä (Varto 1992). Hermeneuttinen lukutapa edellyttää siis aina uudelleen ymmärtämistä nyt jo muuttuneista lähtökohdista ja nyt jo muuttuneena ihmisenä, koska ne rajat, joissa me voimme kulloinkin tutkia, avaavat aina edellisiä rajoja paremmin tutkimuskohdeesta saavutettavia mieliä ja tutkimuskohde paljastaessaan uusia mahdollisuuksia laajentaa jälleen rajojamme (Varto 1992, 63). Tästä syystä kuvaan (kuvio 2) ymmärryskehää spiraalimaisella hermeneuttisella kehällä, joka liikkuu teoreettisten lähtökohdista ja tutkittavien elämämaailman välillä sisältäen sekä ymmärrystä että tulkintaa vuorotellen. Merkittävää on, että hermeneuttista tulkintaa tehtäessä kyseessä ei ole oman näkemyksen hylkääminen ja toisen ihmisen näkemyksen omaksuminen tai maailman katsominen tulkittavan näkökulmasta vaan pikemminkin uuden ja vanhan horisontin muovautuminen yhdeksi (Kannisto 1987).

Hans-Georg Gadamer (1900–2002), filosofisen hermeneutiikan perustaja, Heideggerin oppilas, käsitteellistää ajatuksensa yhteisestä ymmärryksestä yhteisen horisontin löytämiseen eli horisonttien sulautumiseen. Tämä yhteinen horisontti on ainoa keino saavuttaa yhteinen ymmärrys ja totuus, mutta sitä ei voida saavuttaa ilman aktiivista, tasa-arvoista ja avointa keskustelua, jossa kumpikin osapuoli pyrkii yhteisen tavoitteellisen tarkoituksen löytymiseen. Ladkin (2010) liittyy horisontaalisen sulautumisen johtamiseen ja sosiaalisiin järjestelmiin todetessaan, että luotaessa sopiva tila mahdollistuu hermeneuttinen keskustelu, jonka kautta on mahdollista saavuttaa yhteinen organisatorinen näkemys. Huolehdiittaessa siitä, että näitä tiloja ja hetkiä toteutuu, ne muuttuvat

johtamisen avaintekijöiksi, jotka puolestaan mahdollistavat vision ja mission ymmärtämisen organisaation sisällä, tarjoten työntekijöille mahdollisuuden ymmärtää ja sisäistää asiat itse (Ladkin 2010).

Kuviossa 3 tuon esille tämän tutkimuksen hermeneuttiseen ymmärryskehään liittyen omien näkemysteni ja tulkintojeni yhteyttä haastateltavan kokemuksiin sekä pyrimystäni luoda yhteinen horisontaalinen ymmärrys johtajan tunnekokemuksista irtisanojana.



KUVIO 3 Hermeneuttinen ymmärryskehä tässä tutkimuksessa

Tämän tutkimuksen keskiössä ovat irtisanovan johtajan tunteiden ymmärrys ja tulkinta. Haastattelija tekee tulkintaa omista lähtökohdistaan, kiinnittyneenä elämysmaailmaansa ja kulttuuriinsa. Kuviossa on kuvattu myös muita hermeneuttiseen ymmärryskehään vuoropuhelun tavoin liittyviä tekijöitä ja käsitteitä, joiden kautta tutkijalla on mahdollista päästä lähemmäksi haastateltavan elämysmaailmaa. Sekä fenomenologis-hermeneuttinen tieteenfilosofia että tähän tutkimukseen valitut sisältöteoriat, johtajuudentutkimus, Johtajuuden hetki - teoria, tunneteoriat, sukupuolen käsite ja irtisanomisiin kohdistunut aiempi tutkimus, auttavat tutkijaa pääsemään lähemmäksi merkitystulkintaa.

2.2 Kokonaisvaltainen ihmiskäsitys

Kulttuurimme antaa meille paljon erilaisia käsityksiä ihmisestä. Eri tutkimusperspektiivit ja -kysymykset pyrkivät tarkastelemaan ihmistä eri näkökulmista. Eri näkökulmat ja tutkimusasetteet näyttävät meille ihmisen hyvin eri suunnilta, sillä katsomisen lähtökohdat ovat hyvin erilaisia. Kuten Burrell ja Morgan (1979) tuovat esiin, on tutkimuksen kannalta merkittävää, millainen käsitys tut-

kijalla on ihmisestä, tämän suhteesta sosiaaliseen ympäristöön sekä toisiin ihmisiin.

Vuosisadan ajan fenomenologia, hermeneutiikka, eksistentialismi ja kielen tutkimus ovat tuoneet uusia näkökulmia lähestyä ihmistä kokonaisvaltaisesti. Ne kaikki korostavat sitä, että ihminen ei ole objekti, vaan se olen minä, sinä ja muut – lopulta tutkija itse ja tutkittava ovat samaa ”ihmistä” kasvavan ymmärryksen kautta.

Ihmisen ainutlaatuisuuden hahmottaminen pitää sisällään hänen maailmansa seikkaperäisen erittelyn ja ymmärtämisen. Erityisesti tämän erittelyn suhteen Martin Heideggerin esittämien ajatusten vaikutus näkyy ihmisen kokonaisvaltaisen ymmärtämyksen pyrkimyksissä. Hänen analyysinsä osoittavat vakuuttavasti, että ihminen ei asetu suhteeseen todellisuuden kanssa vasta tietoisten pyrkimystensä johdosta, vaan hän on primaarisesti jo olemassaoloon tulossaan maailmaan rakenteiden vaikutusten alainen ja itse asiassa niiden osa (Rauhala 1998, 23). Näin erityisen keskeisenä on itse ihmisen olemassaolo, josta käsin muun olemassaolon jäsentymistä koetetaan tehdä ymmärrettäväksi. Tämä tarkoittaa sitä, että ihmisen valinnat ja päätökset esimerkiksi opiskelun, ruokavalion, ammatinvalinnan, perheen perustamisen jne. suhteen vaikuttavat hänen olemassaolonsa ehtojen muuttumiseen. Näin niiden vaikutus ulottuu jatkossa muuallekin ihmisen olemassaoloon kuin vain mainittuihin valintoihin. (Rauhala 1998.)

Kokonaisvaltaisen ihmiskäsityksen tekee tärkeäksi se, että tutkittaessa ihmistä olisi pystyttävä arvioimaan, miten yksilöt ja yhteisöt eri tilanteissa tulevat menettelemään. Ihmisen kyky käsitteelliseen ja laaja-alaiseen ajatteluun merkitsee tulevaisuuteen vaikuttavien valintojen ja päätösten kohdalla sitä, että menneet kokemukset toimivat vaikuttimina näissä päätöksissä. (Krohn 1989.) Moraali tarkoittaa empiiristä ilmiötä, yhteisöjen ja sen jäsenten toiminnan piirrettä, ja siitä voidaan tehdä huomioita. Se kuuluu jokapäiväiseen elämään, ja moraalinen toiminta perustuu yhteisössä asetettuihin sääntöihin. (Pietarinen & Poutanen 2005.) Syvempi käsitys ihmisestä kokonaisuutena auttaa ymmärtämään ja näkemään tämän moraalisen tajuntana, tapana toimia vastuullisesti ja moraalisesti osana yhteiskuntaa. Tämä merkitsee sitä, että ihmisyyteen, sen moraaliin tajuntaan, liittyy suhteellisen pysyviä ja muuttumattomia tekijöitä. Lisäksi se merkitsee sitä, että yksilöitä ja heidän kauttaan yhteisöjä, kuten esimerkiksi organisaatioita, siellä tapahtuvia päätöksiä ja toimintoja voidaan ennakoita sekä suurin piirtein ymmärtää. Tämä edellyttää sitä, että on tutustuttu siihen arvostusjärjestykseen, joka kulttuuriyhteisössä tietynä aikana on dominoiva (Krohn 1989, 64). Koko yhteisön tuntemus, sen arvojen ja tapojen tiedostaminen, vaikuttavat niihin käsityksiin, jotka ihmistä tutkimalla voidaan saavuttaa. Sama pätee päinvastoin.

Todellisuus ja sen rakenne ovat olleet ihmisen tietämyksen keskeisimpiä kohteita. Ihmisen ongelman selvittelyssä on olennaisen tärkeää ymmärtää, minkälaisen suuremman kokonaisuuden osa hän on ja miten hän on suhteessa siihen. Kun ihmistä tutkitaan, on huomio kiinnitettävä hänen yhteyksiinsä ympäröivään maailmaan. (Rauhala 1998.) Omaksutut käsitykset vaikuttavat ihmi-

sen tapaan toimia; siihen, miten tämä näkee vastaan tulevat asiat ja miten tämä lopulta suhtautuu niihin.

Tavoiteltaessa kokonaisvaltaista käsitystä ihmisestä ja hänen elämismaailmastaan on otettava huomioon myös yksilön suhde toisiin ihmisiin. Ihmiseksi ei tulla eriytettyinä muista, vaan aina suhteessa maailmaan: luontoon, kulttuuriin, toisiin ihmisiin jne. Suhteessa olemiseen kuuluu erottamattomasti vastuu kulloisestakin toisesta osapuolesta, joka ei enää itse asiassa olekaan totaalisesti toinen, vaan osa kehkeytyvää ihmistä itseään. (Rauhala 1998.) Tämä on erityisesti eettisesti merkittävä asia. Ihmisen aitous näkyy hänen suhteessaan yhteiskuntaan, kulttuuriin, ihmisiin ja luontoon. Hänen tapansa olla ja liittyä osaksi suurempaa kokonaisuutta on ehkä selvemmin kuin mikään muu inhimillinen erikoispiirre se, joka erottaa hänet toisista olemassaolon muodoista. Eräänä ihmisyyden perusehtona esimerkiksi Heidegger on esittänyt ihmisen tekemät erilaiset valinnat. Lisäksi ihmisen reaalistuminen ja hänen arkielämänsä ovat jatkuvasti etenevien valikoitumisien ja valikoimien prosessi. (Rauhala 1998.) Varsinaisesti eettisyys ja ihmisen vastuu liittyvät tietoisesti suoritettuihin valintoihin, joista hän on vastuussa. Rauhala (1998, 50) toteaa, että osa näistä valinnoista on vähäpätöisiä ja eettisyyden kannalta melko neutraaleja. Yleensä normaalin ihmisen on suhteellisen helppoa todeta, milloin valinnoilla on – vaikkapa etäisestikin – eettistä ulottuvuutta.

Vaikeutena ihmispersoonan tutkimuksessa on toiseuden ongelma. Kysymys on siitä, mitä mahdollisuuksia ihmisellä on ymmärtää toista ihmistä ja miten ymmärrys olisi parhaiten saavutettavissa (Rauhala 1998, 116). Heidegger on todennut, että se, mitä ymmärrämme toisen ihmisen kertomasta, ei ole toinen henkilö vaan uusien maailmassa olemisen ääriivijoiden havaitseminen (Ricoeur 2000). Näin meidän tulisi pystyä laajentamaan olemassaolomme horisonttia mahdollistaaksemme itsellemme toisen henkilön tulkitsemisen ja lopulta ymmärtämisen.

Ihmisen tutkimisessa ja hänen ainutlaatuisuutensa tarkastelussa tulee aina ottaa huomioon persoonaan liittyvä ainutkertaisuus. Häntä ei voida tutkia eikä käsitellä esineenä eikä välineenä. Hänen olemassaololleen tunnustetaan integriteetti eli hänen yksilöllisyytensä ja yksityisyytensä loukkaamattomuus. Ihmisen tajuntaan ja mieleen liittyvässä tutkimuksessa on pyrittävä ottamaan huomioon ne persoonaan liittyvät olemuspuolet, jotka vaikuttavat ja osallistuvat merkityksenantoon eri asioille. Näin persoona ja siihen liittyvät ongelmat muodostuvat keskeisiksi selvittelyn kohteiksi, kun etsitään vastausta, siihen miten tämän ihmisen kohdalla todellisuus jäsentyy merkityksiksi ja maailmankuviksi.

Fenomenologiseen kokonaisvaltaiseen ihmiskäsitykseen ja erityisesti toiseuden teemaan liittyy kiinteästi ruumiinfenomenologia, joka on tämän tutkimuksen kannalta merkittävä filosofinen käsite. Se ei ole tutkimusten tai ajatusten sivujuonne, vaan keskeinen teema, koska me ihmiset olemme ruumiillisia olentoja. 1900-luvun alkupuoliskon saksalaiset filosofit paneutuivat keskusteluissaan minän ja sinän, minän ja toisen olemiseen ja keholliseen kohtaamiseen. Tähän aiheeseen paneutuivat muun muassa Husserl, Dilthey, Heidegger, Sartre ja Merleau-Ponty. Erityisesti kiinnostuksen kohteena oli se, kuinka minä konsti-

tuoi maailman ja kuinka maailma tematisoituu subjektille. Kehollisuuden ja ruumiillisuuden suhteista minään nousee esiin useita tärkeitä kysymyksiä. Jos minän ja toisen suhde on fenomenologisesti ensisijainen siinä mielessä, että saamme tietoisuuden maailmasta vain tämän suhteen kautta, niin toimiiko keho täysin minä-sinä-suhteen merkitysten kantajana ja antajana? Kaikki ihmisten välinen kanssakäyminen on kehollista ja aistillista. Toisille olen olemassa kokonaan vain kehona, en koskaan "pelkkänä minänä". Kehollisuus objektina on Minän "passiivinen" puoli, "Ei-Minä Minässä" (Laine 1993, 60). Keho ei koskaan ole ainoastaan minän materiaallinen kuori vaan kulloisenkin subjektin kokonaisuuden olemuksellinen näyttämö. Tästä syystä on varsin merkittävää, kuinka minä itse kokee kehonsa, millainen suhde sinällä on siihen ja miten minä koen sinän kehollisuuden. (Laine 1993.) Fenomenologisesti tarkasteltuna keho on aina elävän olennon 'subjektiivista' maailmaan suuntautumista (Laine 1993, 60).

Ihmisen henkiseen olemukseen liitetään usein käsitys tunteikkuudesta. Erityisesti henkisyys on ajateltu ihmisen tärkeäksi olemuspuoleksi. Eettisyys ja moraalit liittyvät ihmisen henkiseen kasvuun. Kun puhutaan ihmisen kasvatuksellisesta kehittämisestä eettisesti täysivastuulliseksi persoonaksi, edellytetään, että se tapahtuu hengenviljelyn avulla (Rauhala 1992, 8). Kun halutaan kehittää ihmisen ainutlaatuisuutta, on otettava huomioon, mistä se peilautuu ja millaisesta maailmasta minä on osa. Tästä syystä ihmisen minuuden kehittäminen edellyttää myös tilanteen vaalimista. (Rauhala 1983.) Tilanteen hallinta ja kokonaisvaltainen ymmärtäminen liittyvät erityisesti fenomenologiaan. Pyrittäessä ymmärtämään ihmistä ja tulkitsemaan hänen tunteitaan, niiden ristiriitaisuutta ja kerrostuksellisuutta, fenomenologia antaa siihen keinot peittämättä ihmisen maailman rajoja ja horisontteja. Kuitenkin on otettava huomioon, että fenomenologia painottaa erityisesti tiedollisia kokemuksia (esimerkiksi havaintoja) ja että Heideggerin tulkitsema eksistenssifilosofia alleviivaa tunnekokemuksia (esimerkiksi huoli, ahdistus, inho). Eksistentiaalistit ajattelevat, että tietyt tunnetilat ovat nivoutuneet osaksi ihmisyyden ominaisuutta sen syvimmällä tasolla. Tunne on eksistentiaalistien mukaan tietoisuuden tapa olla suhteessa transkendenttiin toiseen, oman itsemme ja henkilökohtaisen havaintokokemuksemme ulkopuoliseen ilmiöön. (Saarinen 2002.)

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

3.1 Johtajuuden käsite ja tutkimustraditio

Johtajuudesta on kirjoitettu ja puhuttu paljon. Johtamisen teorian tutkiminen paljastaa kuitenkin sen, että eri aikoina tutkijat ovat pyrkineet löytämään hyvän johtamisen salaisuuden erilaisista suunnista (Neilimo 2012, 69). Pyrkimyksenä on ollut saavuttaa käsitys johtajuuden perimmäisestä luonteesta. Tähän tavoitteeseen liittyen johtajuudesta on useita teorioita, oppeja ja malleja, joiden avulla on pyritty selventämään, mitä johtajuus on ja miten johdetaan aina vain paremmin. (Dansereau, Seitz, Chiu, Shaughnessy & Yammarino 2013; Yukl 2009.) Onnistuneeseen ja parhaimman tuloksen tuottavaan johtajuuteen liittyen on esitetty erilaisia väitteitä siitä, onko management- vai leadership-tyyppinen johtaminen tuloksekkaampaa tai parempaa kuin toinen. Johtajuuden tutkimus syntyi 1800-luvun ja 1900-luvun vaihteessa. Tuon ajan maailma eli teollisuuden kehittymisen kulta-aikaa, jossa johtajuus nähtiin mekaanisena koneiston ohjaimen ja säätämisen välineenä. Työ oli mahdollista saada tehokkaaksi tarkastelemalla sitä insinöörimäisesti kuin koneen toimintaa ja mallintamalla tästä oikeita tapoja johtaa työskentelyä. Johtaja ymmärrettiin tuossa maailmassa rationaalisenä päätöksentekijänä ja vallankäyttäjänä, jonka tehtävänä oli tietää kaikki asiat. Hyvä johtaja ohjasi ja johti alaisiaan systemaattisesti ja mekaanisesti, jolloin johtajuuteen kohdistunut tutkimus tarkentui erilaisiin syy-seuraussuhteisiin, joiden avulla saavutettiin parhaiten organisaation tehokkuus ja tuottavuus. Tuolloin työntekijöiden asema oli heikko ja käsitys heidän ymmärryksestään ja oma-aloitteisuudestaan oli alhainen. Heidät nähtiin vain ”koneiston osina” ja resurssina muiden resurssien joukossa, joita erityisiä kykyjä omaava johtaja ohjasi.

Johtajuuteen on sisäänkirjoitettuna valta ja sen käyttäminen (Laukkarinen 2014). Kuitenkin vallankäytöstä puhuminen on vaikeaa, jolloin monet puhuvat mieluummin johtajuudesta. Johtamisen katsotaan pitävän sisällään erityisiä taitoja, kuten kyvyn ohjata prosesseja, innostaa alaisia kohti visiota, saada ihmiset toimimaan, ymmärtää taloutteen ja tuottavuuteen liittyviä lukuja sekä kyvyn

nähdä tulevaisuuteen ja valita oikein. Lisäksi johtajuuteen on liitetty useita piirteitä, jotka liitetään myös karismaattisuuteen. Näiden osaamisten, kykyjen ja avujen arvostamisen rinnalla johtajuuden teoria pyritään näkemään sukupuollettomana. Calas ja Smircichia (1996), Metcalfea ja Altmania (2001) sekä Hoyt ja Murphya (2016) mukailten toteaan, että tarkasteltaessa kirjallisuutta vähän tarkemmin huomataan, että johtajuusteoria muodostuu maskuliinisten mallien, arvojen ja totuuksien pohjalle. Johtajuus on nähty maskuliinisena tapana toimia, jolloin johtajuuteen liitetyt arvot, asenteet ja taidot on sukupuolistettu miehiin ja nainen on jäänyt ulkopuolelle (Metcalf & Altman 2001). Lisäksi varhainen johtajuustutkimus 1930- ja 1940-luvulla perustui olettamukseen, että johtajat omaavat kykyjä, joita heidän alaisillaan ei ole. Nämä tutkimukset tulksivat älykkyyden, paremman ratkaisukyvyyn ja päättäväsyyden lisäksi johtajilla, toisin kuin alaisillaan, olevan halu saavutuksiin. 1930- ja 1940-luvun tutkimukset antoivat painoarvoa myös fyysisille ominaisuuksille, kuten pituudelle, painolle ja energisyydelle tarkasteltaessa tehokasta johtajuutta, jolloin naisen asema heikkeni kuvaillaessa menestyksestä johtajuutta. (Metcalf & Altman 2001.)

Tehokkaan johtajuuden tutkimus sai perinteisten tapojen rinnalle vaihtoehtoisia tapoja, joista esimerkiksi Rittell ja Webber esittelivät yhden vuonna 1973. Tämä malli nosti esiin ajatuksen johtajuuden tilanteesta, jossa konteksti asettaa strategiset päätökset uuteen asemaan ja määrittää samalla, millainen johtajuus kussakin tilanteessa on oikea tapa johtaa. Heidän mukaansa johtaja kohtaa kesyjä ja ilkeitä ongelmia, joista selvitäkseen hänen on toimittava eri tavoin ja käytettävä erilaisia strategisen johtajuuden malleja. Keith Grint (2005) jatkaa Rittellin ja Webberin tutkimusta todeten, että konteksti vaikuttaa todellisuudessa enemmän johtajan päätöksentekoon kuin perinteinen johtajuusteoria antaa olettaa. Grint tuo Rittellin ja Webberin malliin mukaan kriittiset ongelmat, joita johtaja joutuu edellisten lisäksi kohtaamaan.

Johtajuuden tutkimushistoriaan liittyen voidaan todeta, että useat mallit ja teoriat määrittävät johtajuutta kapeammasta perspektiivistä, kuin miten tämän päivän globaalissa ja muuttuvassa maailmassa johtajuus nähdään. Uhl-Bien, Marion ja McKelvey (2007) toteavat artikkelissaan, että viime vuosisadan johtajuuden mallit perustuivat ylhäältä alaspäin suuntautuneeseen byrokraattiseen johtajuuteen. Ne olivat tehokkaita ja sopivia fyysiseen tuotantoon perustuneeseen talouteen, mutta ne eivät sovi tietoyhteiskuntaan, jossa organisaatioiden elinehto on toisaalla. Tämän päivän organisaatioissa työskentelee johdettavana uusi sukupolvi, jolle tieto on kulutushyödyke ja jolle nopea uuden tiedon tuottaminen sekä jatkuva innovointi ovat arkea. (Uhl-Bien ym. 2007.) Yhdyn Uhl-Bienin ja kumppanien (2007) ajatukseen, jossa vanha johtamismalli on selvästikin tarkoitettu käsittelemään täysin erilaisia tilanteita kuin nykyään, ja siksi sitä on kyseenalaista käyttää nykyaikaisessa työympäristössä. Lisäksi he toteavat, että vanha byrokraattinen maailma on olemassa, mutta se on vain yksi useista johtajuuden tilanteista uudella tiedon aikakaudella. Tutkimalla johtajuuden eri osa-alueita pystytään hahmottamaan johtajuuden kokonaisuuteen liittyvä kompleksisuus ja saavuttamaan uusia tapoja johtaa nykyaikaista tietoyhteiskuntaa. (Uhl-Bien ym. 2007.)

Johtajuusteoriat jaetaan perinteisesti seuraaviin suuntauksiin: johtajuus luonteenpiirteenä, johtamiskäyttäytyminen, johtajuuden tilannesidonnaisuus (Norvapalo 2014; Yukl 1999; 2002; 2006) ja johtajuus vuorovaikutuksena. Perinteinen johtajuustutkimus tarkastelee johtajuutta yksilön näkökannalta toisin kuin relationaalinen johtajuus, jossa ihmisiä, johtajuutta ja ihmissuhteita tutkitaan näiden välillä syntyneenä vuorovaikutuksellisenä prosessina. Uhl-Bien (2006) tunnistaa relationaalisessa johtajuudessa kaksi perspektiiviä, joista yhteisöllinen näkökulma on lähellä perinteistä johtajuuden tutkimusta yksilökeskeisyyden ja hierarkisten johtajuuden roolien vuoksi. Relationaalinen perspektiivi puolestaan näkee ihmiset ja organisaatiot jatkuvan muutoksen rakenteena, jonka prosessi on tuottanut eikä päinvastoin. (Uhl-Bien 2006.) Yuklin (2006) mukaan yksi käytännöllisimmistä kategorisoinneista, jonka avulla johtajuustutkimusta pystytään jäsentämään, on tarkastella tutkimuksessa käytettyä muuttujaa, sillä johtajuusteoriat painottavat yhtä kategoriaa enemmän kuin toisia. Useimmat teoriat painottavat johtajan erityspiirteitä ja keskittyvät tyypillisesti johonkin luonteenpiirteeseen, kykyihin, käyttäytymiseen tai valtaan (Yukl 2006,12). Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Liden ja Hu (2014) tutkivat johtajuusteorioita ja johtajuuden tutkimusta kymmenessä akateemisessa julkaisussa kaksituhattaluvulla. He havaitsivat tutkimuksessaan, että johtajuustutkimus ja sen teoriat ovat kehittyneet ja kasvaneet viimeisen kymmenen vuoden aikana pyrkiessään ymmärtämään johtajuuden ilmiötä. Dinh ja kumppanit (2014) löysivät tutkimuksessaan yhteensä 66 eri johtajuusteorialuokkaa.

Tässä tutkimuksessa sovellettu Donna Ladkinin (2010) johtajuusteoria ei tutki johtajuutta kokonaisuutena vaan sosiaalisten suhteiden ”hetkenä”, jonka pohjalta hän muodostaa Johtajuuden hetki-teorian. Lisäksi tässä tutkimuksessa johtajuus on ymmärretty toisiin ihmisiin (alaisiin ja kollegoihin) ja organisaation sisäisiin suhteisiin suuntautuvana vaikuttamisen tapana, jossa tunteiden näyttämislle ja käyttämiselle annetaan suuri merkitys. Ladkinin (2010) mukaan johtajuuden tutkimisen tekee haasteelliseksi se, että sosiaalisena ilmiönä se on vaikeasti tavoitettavissa saavuttamattoman luonteensa vuoksi. Tämä pitää sisälleen sekä johtajien että alaisten poissa olevat odotukset, joita tarinat johtajasta ja johtajuuden kulttuurista pitävät yllä (Ladkin 2010, 43). Pohtiessaan johtajuuden ilmiötä, Ladkin toteaa (2010), että johtajuutta ei voi ilmetä ilman ihmisiä, jotka ovat jollain tavalla identifioituneet olemaan johtajia, eikä ilman ihmisiä, jotka ovat identifioituneet johdettaviksi. Sitä ei voi olla olemassa ilman sosiaalista yhteisöä, organisaation kulttuuria tai historiaa (Ladkin 2010, 26). Tarkastelen tässä tutkimuksessa johtajuutta organisaation ympäristössä, erityisesti sen sisällä tapahtuvana ilmiönä sellaisten ihmisten näkökulmasta, joilla on johtajan asema. Johtajuuden kentässä asemoin itseni tutkijana johtamistutkimuksen osaluueeseen, joka kokee, ettei johtajuutta (leadership) voida irrottaa siitä kontekstista tai suhteesta, niistä ihmisistä tai organisaatioista, jossa se kulloinkin ilmenee.

Huolimatta siitä, että Donna Ladkinin (2010) esittelemä Johtajuuden hetki-teoria korostaa johtajuutta suhdeilmiönä ja sosiaalisena vuorovaikutuksellisenä prosessina johtajan ja alaisen välillä, se jatkaa varsin traditionaalista tapaa lä-

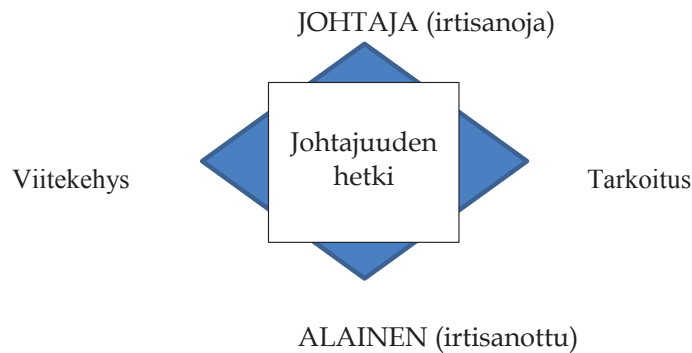
hestyä tätä ilmiötä. Taustalla on havaittavissa entiteettinen johtajuusajattelu. Tarkasteltaessa Ladkinin mallia Uhl-Bienin ja Ospinan (2012) keskustelun pohjalta on mahdollista todeta, että dualistinen johtaja-alainen-asetelma on keskiössä, mutta Johtajuuden hetki-teoria sisältää kuitenkin ajatuksen entiteetin eli johtajan vuorovaikutuksellisesta kyvystä. Postpositivistiseen metodiin liittyy haaste (Uhl-Bien & Ospina 2012, 7), joka on mahdollista nähdä myös Ladkinin Johtajuuden hetki-teoriassa. Lähestymistapa johtaa käsitteellistämään suhteen joksikin, joka tapahtuu, kun kaksi entiteettiä tulevat toistensa vuorovaikutuksen piiriin. Näin tulkittuna johtajuuden hetki onkin johdannainen kahden erillisen yksilön vaikutuksesta siihen. Edellä mainittuun liittyen koin Ladkinin Johtajuuden hetki -teorian tarjoavan hyvän teoreettisen taustan tutkia irtisanovan johtajan kokemuksia ja samalla hyväksyin johtajan entiteettisen aseman.

3.2 Johtajuuden kokemuksellinen hetki -teoria

Donna Ladkin (2010) esittelee *Rethinking Leadership, A New Look at Old Leadership Questions* -teoksessaan Johtajuuden hetki -teorian, joka olettaa johtajuuden syntyvän tietyssä johtajuuden hetkessä. Teoria pitää sisällään ajatuksen poissaolevasta, joka kuitenkin on läsnä. Saatamme esimerkiksi tuntea työhaastattelun ahdistavaksi, jopa pelottavaksi, vaikka todellisuudessa tilanne ei olisi vaarallinen. Tavatessamme jonkun henkilön elämämme ensimmäistä kertaa saattavat ihokarvamme nousta pystyyn, ja puistatuksen tunne kulkea lävitsemme. Ensimmäiset ajatuksemme saattavat olla negatiivisia huolimatta siitä, että emme ymmärrä tähän syytä juuri sillä hetkellä. Tulkitsen tämän liittyvän, Donna Ladkinia (2010) mukaillen, johtajuuden hetkeen, joka vallitsee kahden henkilön välillä. Tähän hetkeen vaikuttavat erityisesti kulttuuri sekä aika, jossa elämme. Arvot, asenteet, toiveet, oletukset, normit, tabut ja odotukset muokkaavat käsityksiämme elämismaailmastamme, jossa kohtaamme toisia olevia. Kuten elämismaailman eri kokemukset, myös johtajuus tuotettuna ja koettuna suodattuvat tämän kokemuksellisen hetken kautta. Ladkin (2010) käyttää tässä esimerkkinä monikulttuurista johtajuutta, jossa länsimaalainen ja aasialainen hyvän johtajuuden käsitys poikkeavat merkittävästi toisistaan. Samaan tapaan voi kulttuurin muovaama hetki vaikuttaa myös sukupuolistuneisiin käsityksiin johtajuudesta. Täten on tulkittavissa, että myös näkymättömät ja poissa olevat odotukset ja asenteet muokkaavat johtajuutta sekä johtajan omista lähtökohdista että alaisen käsitysten kautta. Seuraavaksi keskustelen tarkemmin Johtajuuden hetki -teoriasta ja sen keskeisistä elementeistä.

3.2.1 Johtajuuden kokemuksen synty

Ladkin (2010) käsitteellistää teoksessaan johtajuuden kokemuksen ja merkityksen syntymistä Johtajuuden hetki -teorian kautta (kuvio 4.).



KUVIO 4 Johtajuuden hetki (Ladkin 2010), johon lisätty irtisanoja/irtisanottu

Ladkinin (2010) mukaan johtajuus luodaan osista, joilla jokaisella on oma merkityksensä hetken syntyyn ja kokemukseen siitä. Nämä johtajuuden hetkeen sisältyvät osat toimivat vain tietyssä tilanteessa, tarkoituksellisesti, alaisen ja johtajan kautta. Mikäli jokin näistä edellä mainituista puuttuu, ei itse johtajuuden kokemusta synny tuotettuna eikä koettuna. Sosiaalisten suhteiden hetkellä, jolloin *johtajuus* muodostuu, se on riippuvainen siitä historiallisesta, sosiaalisesta ja psykologisesta *viitekehuksesta*, jossa kaikki tapahtuu. Johtajuuden hetkeä ei voida irrottaa nimenomaisesta tilanteesta ja ihmisistä, *alaisesta ja johtajasta*, jotka ottavat osaa sen luomiseen ja ilmentämiseen (Ladkin 2010, 27). Johtaja ja alainen työskentelevät yhdessä joko eksplisiittisesti tai implisiittisesti kohti *tarkoitusta*, jolla on oma merkittävä asemansa hetken kokemuksessa. Ladkin (2010, 11) tarkastelee ensisijaisesti johtajuutta, ei johtajia, ja näkee johtajuuden jatkuvana, joustavana kollektiivisena prosessina, jota tuotetaan kiinteässä yhteydessä sosiaalisessa ja historiallisessa kontekstissa.

Ladkin (2010) tuo esiin filosofian laajat mahdollisuudet ja erityisesti fenomenologisen tutkimusotteen keinot asettaa kysymyksiä ja tarkastella johtajuuden hetken ilmiötä inhimillisenä jokapäiväisenä elettyinä kokemuksena. Ladkin (2010, 6) toteaa, että useat perinteiset tavat tutkia johtajuutta tarkastelevat sitä ulkoapäin, fenomenologian toimiessa päinvastoin. Se omaksuu ajatuksen johtajuudesta inhimillisenä, kaiken aikaa muuttuvana ymmärrysprosessina ja kahden ihmisen välisenä kokemuksena. Lisäksi fenomenologia antaa mahdollisuuden tutkia ja etsiä erityisesti niitä asioita, jotka saattavat jäädä muuten huomaamatta. Ladkin nostaa esiin myös Husserlin teorian ”asioihin itseensä” palaamisesta ja muistuttaa, että johtamisen tutkimuksessa ei tulisi tarkastella yksittäisiä tekijöitä abstrakteina ja teoreettisina osina vaan pyrkiä ymmärtämään johtajuuden ilmiötä paremmin tutkimalla sitä suhteessa niihin tilanteisiin, joissa johtajuus ilmenee. Tämä on konsistenssi oman tutkimuslähtökohtani kanssa. Ladkinin (2010) ajatuksena on, että tutkimalla johtajuuden sijaan hetkeä esimiehen ja alaisen välillä tutkitaan fenomenologista, johtajuuden osapuolten kokemaa paikkaa, jossa johtajuus itsessään toteutuu. Näin saatamme löytää merkityksiä, joiden avulla koetut tunteet ovat helpommin tunnistettavissa ja tulkittavissa.

Fenomenologiseen lähestymistapaan sisältyy ajatus, että ihmisen eletty elämä sisältää totuuden ja että tämän kautta elämismaailman ymmärtäminen nousee erityisen merkittävään asemaan, kun tarkastellaan johtajuuden ilmiötä. Ladkinin (2010) mukaan ne sosiaaliset merkitykset, jotka sisältyvät jokapäiväiseen elämäämme, mukaan lukien johtajuus, ovat jaettuja merkityksiä, jotka mahdollistavat elämämme yhdessä ja yhteistyössä. Nämä jaetut merkitykset eivät ole annettuja, vaan ne ovat rakentuneet yhteisöissämme, kehittyneet vuosien kuluessa sukupolvelta toiselle osana kulttuuria ja yhteisen ymmärryksen luomista.

Johtajan oma käsitys johtamisesta muodostuu myös näiden näkymättömien mutta johtajuuden hetkeen vaikuttavien tekijöiden kautta. Mänttari (2014, D2) toteaa, että työyhteisöjen sisällä johtajien ristipaineita luovat alaisten odotukset, organisaation ylätasolta tuleva käsky, omat korkeat käsitykset hyvästä johtamisesta sekä tehtävään annetut rajalliset ajankäyttömahdollisuudet. Neilimon (2012) mukaan johtaja voi joutua vaihtamaan johtamistyyliään tai käyttämiään menetelmiä vaihtaessaan organisaatiota, koska johtaminen määrittyy tilanteiden ja organisaatioiden mukaan. Guillénin, Mayon ja Korotovin (2015) tutkimus tukee tätä näkemystä johtamistyylin muokkautumisesta ja määrittymisestä organisaatioiden, esikuvien tai yhdessä sovittujen arvojen vaikutuksesta.

Johtaja tulkitsee johtamisen hetkeä oman elämismaailmansa ymmärryksen kautta. Hänellä itsellään saattaa esimerkiksi olla erilainen näkemys johtajuudesta kuin alaisilla, joiden mielestä hyvä johtaja vastaa aina alaistensa kysymyksiin, osaa kaiken eikä väsy. Yhdyn Ladkinin (2010) ajatukseen siinä, että nämä alaisten kanssa erilaiset käsitykset voivat johtaa sekä henkiseen että fyysiseen väsymykseen, jolloin näkymätön on ohjannut näkyvää kohti tilannetta, jossa uupunut johtaja lopulta saattaa kokea epäonnistuneensa koko johtajuudessaan. Ajatus näkymättömästä mutta läsnäolevasta liittyy fenomenologiseen filosofiaan siten, että elämismaailmamme kokonaisuuden muodostavat situationaaliset, kulttuuriin ja historiaan kiinnitetyt oletukset, jotka muokkaavat käsityksiämme. Ladkin havainnollistaa tätä ajatusta esittelemällä ajatuksen kuutiosta, jonka sivun nähdessään tietää, että toinenkin on olemassa, vaikka sitä ei sillä hetkellä näe. Myös johtajuuteen liittyy sekä näkyvillä että havaittavissa olevia puolia, mutta myös näkymättömissä olevia ominaisuuksia. Ladkinin (2010) mukaan niiden läsnäolon näkeminen ja luonteen havaitseminen mahdollistuvat vain siltä ”puolelta”, jolta asiaa tarkastellaan, ja sen mukaan kuka tarkastelee. Esimerkiksi irtisanomisen tilannetta voidaan tutkia johtajan tai johdettavan kannalta, jolloin irtisanomisesta näyttäytyy johtajuuden hetkessä vain yksi osa. Samaan aikaan on tunnistettavissa, että johtajuuden hetkessä ovat olemassa myös kaikki muut osat: irtisanottava, irtisanomisen konteksti sekä tarkoitus.

Nämä johtajuuden eri puolet ja ominaisuudet eivät yksinään sisällä kokonaisuutta, vaan fenomenologia tarkastelee johtajuuden kokonaisuutta osiensa summana. Ladkin (2010) väittääkin, että koska johtajuutta ei voi olla ilman ihmistä, joka on johtaja, eikä ihmistä, joka on johdettavana, sitä ei voida nähdä eikä tutkia yhtenä kokonaisuutena, kuten traditionaalisessa johtamistutkimuksessa on tehty. Hänen tulkintansa mukaan sitä voidaan kuvailla ja tarkastella

vain sosiaalisten suhteiden hetkenä aina jonkun näkökulmasta. Ladkinin esittelemä käsite johtajuuden hetkestä sisältää ajatuksen, että johtajuuden todellisuuden ymmärtäminen ei ole koskaan mahdollista irrotettuna siitä kontekstista, jossa se tuotetaan. Palapelin kokonaisuuttakaan ei voida nähdä vain yhtä tai kahta palaa katsomalla, vaan se on ensin koottava ja vasta sitten voidaan nähdä, mitä sen kokonaisuus esittää. Tässä tutkimuksessa hyväksyn ajatuksen siitä, että johtajuuden hetken tarkastelussa saatan nähdä useita puolia johtajuudesta, mutta rajatakseni tutkimustani kohdistan katseeni vain yhteen näkökulmaan, irtisanovan suomalaisen johtajan tunnekokemuksiin tietyssä johtajuuden hetkessä.

Fenomenologia kutsuu ilmiön näkymätöntä, mutta siihen vaikuttavaa tekijää poissaolevaksi. Ladkinin (2010) mukaan johtajuuteen poissaolevana vaikuttavia tekijöitä on useita, mutta teoksessaan hän keskittyy näistä kolmeen:

- kaikkien johtajuuteen vaikuttavien henkilöiden odotuksiin johtajuudesta,
- tarinoihin, joita johtajista kerrotaan sekä
- kulttuurin luomaan näkemykseen siitä, mikä on johtajuutta ja mikä ei.

Tämän tutkimuksen analyysissä keskitytään edellä mainituista tekijöistä johtajuuteen vaikuttavien henkilöiden, tässä tapauksessa johtajien itsensä, asettamiin odotuksiin johtajuuden tunnekokemuksista. Poissaolevat mutta johtajuuden hetkessä läsnäolevat, alaisen ja johtajan tiedostamattomatkin odotukset heidän keskinäisestä suhteestaan vaikuttavat heidän kummankin kokemukseen. Tällöin merkityksen saavat myös ne asiat, jotka vaikuttavat taustalla ”-enemmän, kuin silmin on nähtävissä, on käynnissä jokaisessa johtajuuden vuorovaikutustilanteessa” (Ladkin 2010, 39).

Johtajuus toteutuu organisaatioissa poissaolevana, mutta läsnäolleen esimerkiksi valokuvien, videoiden ja erilaisten julkilausumien kautta (Ropo, Sauer & Salovaara 2013). Ladkin (2010, 40) toteaa, että näistä ehkä merkittävimpiä ovat johtajasta kerrotut tarinat. Vaikka johtajalla itsellään ei ole merkittävästi mahdollisuutta vaikuttaa kerrottuun tarinaan tai sen luonteeseen, hän on kuitenkin itse paikalla, ja samalla hänen johtajuutensa joko vahvistuu tai heikkenee. Kulttuuri puolestaan sisältää usein ääneenlausumattomia oletuksia siitä, millaista johtajuuden tulisi olla. Esimerkiksi sukupuolista tehdään usein ääneenlausumattomia oletuksia, jotka vaikuttavat organisaatioiden kulttuurien välityksellä johtajuuden hetkeen. Ladkin (2010) käyttää esimerkkinä naisjohtajaan kohdistuvasta poissaolevasta, mutta läsnäolevasta kulttuurisesta käsityksestä Hillary Clintonia ja median suhtautumista Clintoniin hänen pyrkiessään demokraattien presidenttiehdokkaaksi USA:ssa vuonna 2008. Clinton mainitsee median syyttäneen häntä toisinaan liiallisesta kovuudesta ja arvelee sen olleen syynä siihen, ettei hänestä pidetty. Toisinaan media näki hänen tunteellisen käyttäytymisensä olleen este ja raportoi, ettei hän ole tarpeeksi kova.

3.2.2 Johtajuuden ja tilan suhde

Ladkinin (2010) teoriassa johtajan ja alaisen välisellä tilalla on merkitys heidän keskinäiselle suhteelleen ja siinä hetkessä tuotetulle johtajuudelle. Ladkin pohtii, mitä tuossa tilassa todellisuudessa tapahtuu ja onko kahden ihmisen välistä tilaa mahdollista tutkia omana itsenäisenä alueena. Tähän tilan-käsitteeseen liittyvät fenomenologiset termit immanenssi eli läsnäolo sekä transkondenssi eli havaintokokemuksen ulkopuolelle jäävä. Ne liittyvät erityisen läheisesti ranskalaisen filosofin, fenomenologi Maurice Merleau-Pontyn (1908 – 1961) filosofisiin näkemyksiin ja hänen kehittämäänsä teoriaan. Fenomenologinen inhimillinen läsnäoleminen johtajuuden tilassa toteutuu ruumiillisesti fyysisen kehomme kautta. Myös transkondenssin voidaan sanoa toteutuvan inhimillisessä olemuksessa riippumatta materiaalisesta todellisuudesta. Ladkin tarkoittaa tällä mielikuvitustamme, rationaalisuuttamme sekä tietoisia aikomuksiamme, jotka kaikesta päätellen toimivat itsenäisesti fyysisestä kehostamme riippumatta muokaten johtajuuden tilan kokemusta. Myös De Paolin ja Ropon (2015) mukaan ihmiset kokevat materiaalisen tilan aistiensa kautta, jolloin johtajuuden kokemus syntyy johtajan ruumiillisen läsnäolon saattamana eikä ainoastaan järkeen tai tietoon perustuvien toimien perusteella.

Jotta johtajuuden ja tunteiden kokemusta pystytään tutkimaan fenomenologisesti kahden henkilön välisen tilan ja siinä tuotetun johtajuuden hetken merkityksien kautta, on itse keholle annettava merkitys osana tämän tilan syntyä ja kokemusta (Ladkin 2013; Pullen & Vachhani 2013). Ladkinin (2010; 2013) käsitys kehollisuuden erityisestä merkityksestä relationaalisen johtajuuden ulottuvuudelle on tärkeä, koska mielen ja kehon yhdessä tuottama tieto rakentaa myös johtajuuden ”lihaa”, jolloin kehon rooli havaintojen synnyttäjänä on kriittinen. Johtajuuden ”liha” sisältää kollektiivista ja esteettistä johtajuustietoa ja -osaamista, sillä kehot eivät ole vuorovaikutuksessa vain keskenään vaan myös rakentamansa johtajuuden ”lihan” kanssa (Kilpimaa 2013, 30). Ajatus johtajuuden kehollisuudesta ohjaa tarkastelemaan Merleau-Pontyn ruumiin-fenomenologiaa hieman tarkemmin.

Erityisesti Merleau-Ponty on esittänyt teorioita ruumiin-fenomenologiasta ja kehittänyt eteenpäin Husserlin esittämiä perusideoita. Husserlille ruumis oli objekti eli aistimusten vastaanottaja. Tästä poiketen Merleau-Ponty kuvaa teoksessaan *Phénoménologie de la perception* (1962, alkuperäinen teos 1945) ruumista subjektina. Merleau-Pontyn ruumiin-fenomenologiassa on olemassa sekä ulkoinen ruumis, jota esimerkiksi lääketiede tutkii ja hoitaa, että eletty ruumis, jonka kautta maailma hahmottuu meille ja jonka kautta ilmaisemme itseämme. Merkitysten ja havaintojen maailman hahmottumista ja ruumiin vastavuoroista suhdetta siihen Merleau-Ponty kuvaa näin: ”Oma ruumiini on maailmassa kuin sydän elimistössä: ruumiini pitää jatkuvasti elossa näkyvän näytöstä, elävöittää ja ruokkii tätä näytöstä sisäisesti, muodostaa sen kanssa järjestelmän.” (Merleau-Ponty, 1945 [1962], 235). Hänen mukaansa kaikki, mitä koemme, on aina havaittu jostain näkökulmasta, ja tämä kaikki liittyy ruumiilliseen tapaamme olla olemassa. Näiden kahden fenomenologin, Husserlin ja Merleau-Pontyn, teori-

oiden merkittävin ero kulkee yksilöllisen ja yleisen välillä. Merleau-Ponty erottaa toisistaan yksilön *oman ruumiin ja "anonyymin" ruumiin*, jotka eivät ole kaksi erillistä oliota, vaan kaksi erilaista ruumiskokemuksemme tasoa. *Anonyymitaso* huolehtii liikkeestä ja havainnoista, joihin *oman ruumiin eli persoonan* yksilölliset ratkaisut, arvostelmat, päätökset ja teot nojaavat. (Heinämaa 2002.) Tähän anonyymiin tasoon, joka on dialogisessa yhteydessä maailmaan, ei liity tietoisuutta, joten se on intentionaalista eli esitiedollista. Me emme pysty vaikuttamaan tason väliseen dialogiin, mistä johtuu, että tietoisin minän alla on "esipersonallinen" minä. (Pasanen 2006.) Merleau-Pontyn (2006, alkuperäinen teos *L'Être et l'Esprit* 1964) filosofialle ja fenomenologialle kehon merkitys on ydin sekä maailmassa olemiselle että sen käsitteellistämiseksi, sillä teemme kaiken sen kautta. Hänen käsityksensä ruumiinfenomenologiasta pitää sisällään edellä mainitut käsitteet immanenssi ja transkendenssi, missä ruumiimme on läsnä oleva, lihalinen, materiaallinen ja fyysinen, aktiivisessa vuorovaikutuksessa maailman kanssa. Toisaalta ruumista ohjaavat transkendentiaalit asiat, jotka eivät ole sidoksissa ruumiilliseen aineellisuuteen mutta tekevät meidät eläviksi, kuten esimerkiksi järjellisyys, tunteellisuus, tajunnallisuus ja mielikuvitus. (Ladkin 2010; Heinämaa 2002; Merleau-Ponty, 1945 [1962]; 1964 [2006].)

Edellä olevaan sekä Hansenin, Ropon ja Sauerin (2007) artikkeliin viitaten tulkitsen kehollisuuden merkityksen olevan suuri myös itsessään johtajuuden rakentumiselle, sen kokemukselle ja tulkitsemiselle kahden henkilön välisessä tilassa. Mukailen Ladkinia (2010) tämän tulkinnessa, että emme ole viehättyneitä ainoastaan johtajien ideoista ja näkemyksistä, vaan olemme viehättyneitä myös heidän kehollisesta olemuksestaan ja tavastaan olla maailmassa. Ladkin (2010, 59) toteaa Merleau-Pontyn filosofiassa olevan tärkeää, ettei se ainoastaan huomioi ruumiillista, materiaalista puolta ihmisyydessä, vaan tekee kehollisuudesta keskeisen osan maailmassa olemistamme. Ladkin korostaa, Merleau-Pontyä tulkiten, että meidän uteliaisuutemme ympäröivää maailmaa kohtaan tulee esiin juuri ruumiillisuutemme kautta, *liikkuessamme* siinä, ei ainoastaan ajattellessamme sitä. Tässä Ladkin tarkoittaa liikkumisella erityistä tietämystä ja ymmärrystä, jonka kautta teemme tulkintoja ympäristöstämme, päättelemme asioita, toimimme ja elämme näiden tuntemuksien mukaan. Asemoimme itsemme fyysisesti toisiin ihmisiin pääasiassa ajattelematta sitä, mutta mikäli joku tulee liian lähelle meidän omaksi tuntemaamme aluetta, siirrymme kauemmaksi. Näin kehomme ohjaa tekemistämme ja Ladkin (2010, 59) kutsuukin tätä "kehomme tavaksi tietää ja olla maailmassa".

Merkille pantavaa on, että kehomme tulkitsee automaattisesti toisten maailmassa olemisen tapoja ja vastaa niihin. Esimerkkinä näistä primäärisistä, fyysisistä tuntemuksista, jotka voidaan myöhemmin järkipäristää ja tulkita Ladkin (2010) mainitsee ihon "kananlihalle" nousemisen tai puistatuksen tunteet vieraan henkilön kohtaamisen hetkellä. Sama koskee myös positiivisia tunteita herättäviä tilanteita, joissa henkilön kehollisuus ja maailmassa olemisen tapa viehättää meitä. Nämä tunteet ovat varmasti jokaisen helppo tunnistaa itsessään esimerkiksi tilanteesta, jossa on juuri tullut haetuksi tanssimaan. Sinä lyhyenä hetkenä, kun teemme päätöksen, lähdemmekö tanssilattialle vai emme,

tulkitsemme nopeasti hakijan kehollisuuden kautta, millaisesta ihmisestä on kyse ja millainen on hänen tapansa olla maailmassa – viehättääkö se meitä vai ei. On esimerkiksi ajateltavissa kehollisuuden merkityksen olevan suuri myös silloin, kun henkilöä kuvaillaan karismaattiseksi.

Tila johtajan ja alaisen välillä on Uhl-Bien'in (2006) mukaan hyvin "liukas alue", sillä sitä on vaikea ymmärtää, koska siitä puuttuu materiaalisuus, jota voitaisiin tarkkailla (Ladkin 2013, 323). Kuitenkin Merleau-Ponty tarjoaa ruumiinfenomenologiaan liittyvän havainnon kautta tähän mahdollisuuden. Hyväksyttäessä kehollisuus osaksi tilan merkitystä ja kokemuksen syntymistä tarjoaa kehollisuuden tarkastelu meille mahdollisuuden käsittää, mitä kahden henkilön välisessä tilassa, johtajuuden kokemuksessa, tapahtuu. (Ladkin 2013.) Pyrkinessämme ymmärtämään toista henkilöä tämän omassa elämisaailmassa on muistettava, että teemme kaikki tulkintamme oman kehollisuutemme kautta. Se vaikuttaa siihen, mistä lähtökohdista teemme tulkintaa, koska emme pysty jättämään kehoa tulkinnan ulkopuolelle. Näin fyysisyyteemme liittyvät asiat, kuten esimerkiksi pituus, ikä ja sukupuoli, vaikuttavat myös johtajuuden hetkessä kahden henkilön väliseen kokemukseen. Yhtyen Ladkinin (2010) näkemykseen voidaan sanoa, että tapamme olla ympäristömme kanssa vuorovaikutuksessa määrittäytyy ruumiillisen olemassaolomme kautta. Tästä voimme päätellä, että halutessamme löytää uusia näköaloja ja erilaisia tapoja tarkastella asioita meidän on säädettävä omaa asemaamme kahden henkilön välisessä tilassa kyettäksemme uudenlaiseen tulkintaan. Myös Lappalainen (2012) raportoi johtajan ja alaisen välisestä persoonaan liittyvästä kokemuksesta tutkimuksessaan, jossa hän tutki johtajan ja nuoren alaisen vuorovaikutussuhteessa läheisyyden kytkeytymistä vallankäyttöön. Lappalainen toteaa, että mikäli johtaja koetaan miellyttäväksi persoonaksi fyysisesti, ruumiin kokemukseltaan, se lisää tämän valtaa ja alaisen kunnioitusta esimiästään kohtaan ja saattaa johtaa jopa ihailuun.

Ladkin (2010) tarkastelee tilassa olemisen ja kehollisuuden yhteyttä Merleau-Pontyn luoman termin "käänteisyys" kautta. Termi sisältää ajatuksen maailman yhteenkietoutumisesta, jossa ihminen nähdessään "asioita" tulee samalla näiden osalta nähdä tai koskettaessaan kädellään toista kättään tulee samalla koskettaessaan kosketetuksi. Tämä filosofinen näkemys maailman yhteenkietoutumisesta pitää sisällään mielenkiintoisen ajatuksen tavastamme ymmärtää ja nähdä ihmisten tapa olla maailmassa. Toisin sanoen silloin, kun tulemme kosketaessamme kosketetuksi, olemme samalla yhteenkietoutuneena maailman kanssa ja tulemme tietoiseksi maailmasta ympärillämme, mutta myös sen kautta tietoiseksi itsestämme. (Ratcliffe 2012.) Ladkin (2010, 63) tuo ajatuksen lähemmäksi johtajuutta ja tarkentaa sitä sanomalla, että alaisten havainnoinnin välityksellä johtaja tunnistaa itsensä, ja johtajalle syntyneen käsityksen kautta alaiset puolestaan ymmärtävät, keitä he ovat. Edellä mainitulla tavalla tietoisuus muista ja heidän käsityksistään vaikuttaa tietoisuuteen itsestä ja auttaa ymmärtämään, millaisessa suhteessa olemme toisiin oleviin. Tämä vastavuoroisesti tapahtuva käsitysten antaminen ja ottaminen muodostavat sekä antavat voiman johtajan ja alaisen välisen tilan rakentumiselle. Näin käänteisyys ja ruumiillisuus auttavat ymmärtämään, kuinka johtajat ja alaiset vaikuttavat toisiinsa. Vaikka heidän kehonsa

ovat erilaisia, heillä on käsitys siitä, miltä asiat tuntuvat, ja sen kautta he saavuttavat käsityksen, miltä asiat tuntuvat toisesta ihmisestä. Kuitenkaan meillä ei ole täyttä varmuutta siitä, onko toisen ihmisen tuntemus täysin samanlainen. Ladkin (2010) muistuttaakin, että kaikki tämä ymmärrys välittyy kehomme kautta aiemmin kuin ajattelun ja järjellisyuden välityksellä. Merleau-Ponty (1945 [1962]; 1964 [2006]) vie tätä ajatusta syvemmälle esitellessään termin ”liha”, joka on kosketavan käden ja kosketettavan käden yhteinen väline, ei näitä erottava vaan yhdistävä tekijä. Termi ”liha” mahdollistaa johtajuuden aineettomuuden ajattelemisen fyysisenä, kosketettavissa olevana ja asettaa sen fyysiseen todellisuuteen tilassa, jossa johtajuus koetaan (Ladkin 2013). Ladkin (2010, 73) mainitseekin, että tämä rohkaisee meitä ajattelemaan johtajuutta ”lihallisena” asiana, jonakin, joka yhdistää meidät ihmiskehoihimme. ”Lihan” käsite asettaa lopullisesti yhteyden johtajan, alaisen ja kontekstin välille sekä painottaa heidän välistä erottamattomuuttaan. Lisäksi ”liha” tarjoaa keinon nimetä johtajan ja alaisen välinen tila ”suhteen tilaksi” ja tarkastella suhteen dynamiikkaa johtajuuden sisällä (Ladkin 2013, 328).

Huolimatta siitä, että johtajan ja alaisen väliin rakentunut tila on täysin riippuvainen heistä yksilöinä, Ladkin (2010) toteaa, että koettu tila on vielä enemmän kuin kahden yksilön kokemuksen summa. Koska johtajuuden ”lihaa” rakennetaan ja pirstotaan aina uudelleen ja uudelleen riippuen siitä, mistä kulttuurista tai ajasta on kysymys, voidaan Ladkinia mukaillen todeta, että tilassa itsessään on dynamiikkaa ja että vuorovaikutuksella on oma elämänsä.

Ladkinin (2010) johtavana ajatuksena läpi koko *Rethinking Leadership* -teoksen on johtajuuden rakentuminen sosiaalisesti. Tämän sosiaalisen ulottuvuuden, jota johtaja ja alainen rakentavat dialogina, on tulkittavissa toimivan hermeneuttisena ymmärryskehänä. Ladkin nostaa esille Heideggerin ajatukset heittäytymisestä ja virittäytymisestä, jotka ovat merkittävä osa ymmärryksen rakentumista. Tapamme ymmärtää asioita voidaan itsessään nähdä ”heitettynä” olemisena, sillä yksilöllinen ymmärryksemme rakentuu kulttuurin, ajan ja perheen kautta. ”Heitettynä” olemisen on siis tila, jolle emme voi itse mitään, sillä emme ole voineet valita perimäämme, sitä minne synnymme, millaisissa oloissa kasvamme ja ketkä meitä kasvattavat. ”Heitettynä” olemisen käsite pitää täten sisällään myös hermeneuttisen käsityksen sukupuolesta, johon olemme heitettynä. Myös Ladkin (2010) tarkastelee mahdollisuuksia, joita naisella, mutta ei miehellä, on, tai niitä rajoituksia, joita naiseuteen ja mieheyteen liittyy kulttuurin ja opittujen asenteiden kautta. Nämä heitetyt käsitykset ja arvot, joita meillä on, vaikuttavat myös niihin jaettuihin käsityksiin, jotka muokkaavat organisaatioita, kulttuuria, historiaa sekä johtajuutta.

Toinen Heideggerin ymmärtämiseen liittynyt ajatus on niin sanottu virittäytyminen tai mieliala, joka vaikuttaa elämässämme jokaiseen tilanteeseen, jossa pyrimme ymmärtämään ihmistä tai asiaa. Ladkin (2010, 107) kuvailee tätä sanomalla, että tämä on jonkinlainen esiymmärryksen tila, joka värittää yksilön kyvyn ymmärtää. Esiymmärtämiseen liittyen Heidegger mainitsee kolme piirrettä, jotka vaikuttavat ihmisten väliseen ymmärtämiseen. Nämä ovat *Vorhabe* eli intentionaalisuus, eräänlainen kehollisen kokemuksen perusta, *Vorsicht* eli ennakkonäkymä, asia, jota kohden henkilö on suuntautunut sekä *Vorgriff* eli

kielellinen ennakkokäsitys. (Heidegger 1927 [2000].) Johtajan ja alaisen tulee pystyä harkittuun ja tarkoitukselliseen, intentionaaliseen keskinäiseen käsitykseen organisaation tavoitteista sekä päämääristä, jotta nämä pystyvät ymmärtämään, kuinka heidän tulee toimia saavuttaakseen asetetut tavoitteet. Ennakkonäkymä ja ennakkokäsitys ovat asenteellisia lähtökohtia, joista jokainen pyrkii ymmärtämään ja järjeistämään asioita. Ladkin syventää hermeneuttisen ymmärtämisen käsitettä Hans-Georg Gadamerin käyttämän ennakkoluulosanan kautta. Gadamer väittää, että ymmärtäminen ei ole yksilöllinen tapahtuma ja että se on mahdollista vain ennakkoluulon välityksellä. Hänen mukaansa ymmärtäminen tulee nähdä välittymisen tai siirtymisen prosessina, hermeneuttisena ymmärryskehänä, jossa menneisyys ja nykyisyys kaiken aikaa sovittautuvat keskenään. Ymmärryksemme ja käsityksemme siitä, miten asiat ovat, muodostuvat näin monimutkaisten, historiallisten ja kulttuuristen ennakkoluulojemme kautta. Ennakkoluulo asettaa meidät määrättyyn asemaan suhteessa koettuun ja saa meidät näkemään asiat tietyllä tavalla (Ladkin 2010). Se ei kuitenkaan aina ole ”oikea”, jolloin ”väärä” ennakkoluulo saattaa sumentaa todellisen ymmärtämisen. Tästä syystä, Gadameria tulkiten, Ladkin (2010) päätelee, että organisaatioissa historian läpituokeva voima on ennakkoluulojen alkulähde, mikä tulee ottaa huomioon tarkasteltaessa organisaatioiden sisäisiä merkityksiä ja keinoja saavuttaa yhteinen ymmärrys tavoitteille ja päämäärille.

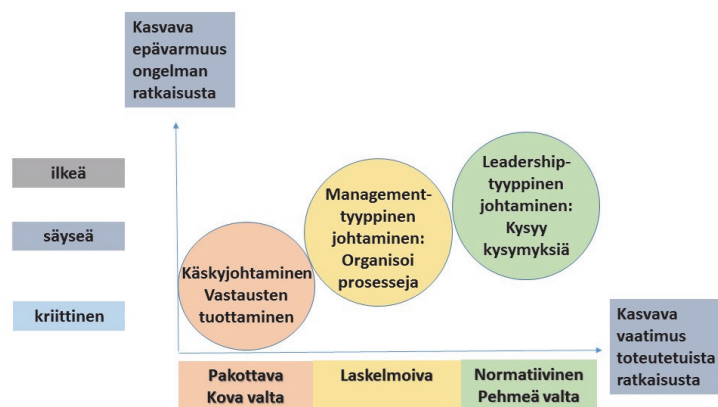
Hermeneuttinen ymmärryskehä tarjoaa mahdollisuuden, jossa kokonaisuus ja puheen ”osat” yhdistyvät toisiinsa helpottaen ymmärrystä. Ladkin (2010, 112) toteaa, että ymmärrys on heijasteen omainen prosessi, joka ilmaantuu yksilön ja sen kokonaisuuden välillä, jonka osa tämä on. Tämä johtaa päätelmään, että ymmärrys ei koskaan voi tulla ”annettuna”, vaan se on jatkuvassa toistuvassa liikkeessä tullakseen esiin ja antaakseen merkityksen koetuille asioille.

Gadamerille (2004; Grondin & Plant 2014) avoimuus merkitsee mahdollisuutta tavoittaa ymmärrys. Lisäksi erilaisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen mahdollistuvat avoimuuden kautta. Tämä ei kuitenkaan Gadamerin (2004, 33) tai Ladkinin (2010) mukaan tarkoita sitä, että toisen erilainen näkemys tulee hyväksyä sokeasti, vaan pyrkimyksenä on tavoittaa oikeanlaisten kysymysten kautta omat ennakkoluulot, jotta pystyy ymmärtämään erilaisuuden suhteessa omaan esikäsitukseen. Kun hermeneuttiselle keskustelulle annetaan tilaa myös organisaatioissa, mahdollistuu kahden horisontin yhdistyminen eli yhteisen ymmärryksen syntyminen. Ladkin (2010) arvelee, että tämän kaltaisten hermeneuttisten keskustelujen mahdollistaminen organisaatioissa saattaa vaikuttaa passiiviselta toiminnalta, mutta ilman sitä visiot eivät ole muuta kuin kokoelma sanoja. Mahdollistaakseen horisonttien yhtymisen johtaja tarjoaa hermeneuttisen keskustelun kautta alaisille mahdollisuuden ja tilan ymmärtää asiat itse, sen sijaan, että hän päättää tarkoituksen ja tarjoilee sen alaisilleen valmiina.

3.2.3 Johtajuuden arki

Vaikeiden päätösten tekeminen on johtajan arjessa mukana päivittäin. Jatkuvas- ti muuttuvassa maailmassa moraalisten arvojen mukaan tehtävät päätökset haastavat sekä johtajan tunteet että yrityksen eettiset näkemykset ja arvot. (Yener, Yaldiran & Ergun 2012; Solomon 2004.) Treviñon, Butterfieldin ja McCaben (1998) sekä Huhtalan, Kankaan, Lämsän ja Feldtin (2013) tutkimukset organisaation eettisestä ilmapiiristä ja kulttuurista osoittavat johdon tärkeän aseman moraalien ja eettisyyden rakentajana. Kuten Ladkin (2010) toteaa, eettisesti haastavien päätösten tekeminen vaatii johtajalta viisautta. Myös Schminken, Ambrosen ja Neubaumin (2005) tutkimus johtajan vaikutuksesta eettiseen ilmapiiriin tukee edellisiä näkökantoja. Heidän tutkimuksensa osoitti, että johtajan on tärkeää ymmärtää oma vaikutuksensa organisaation eettisen ilmapiirin muodostumiseen.

Ladkin (2010) mainitsee teoksessaan englantilaisen tutkijan Keith Grintin, joka artikkelissaan (2005) kehittää eteenpäin Horst Rittel'in ja Melvin Webberin vuonna 1973 esittelemää teoriaa säyseistä ja ilkeistä ongelmista. Tämä Grintin artikkeli, jossa hän tuo esiin edellä mainittujen lisäksi kolmannen ongelman, jonka johtajat joutuvat kohtaamaan, on erittäin kiinnostava tämän tutkimuksen kannalta. Teoria ongelmallisista tilanteista, joihin johtaja joutuu ja joita analysoimalla hän tekee päätelmiä rakentaakseen oman johtajuutensa, on mielenkiintoinen. Lisäksi tähän Grintin (2005) teoriaan sisältyy rakenteellinen ajatus siitä, miten johtajan tekemät päätökset ohjaavat muiden käsitystä hänen johtamisestaan joko synnyttäen mielikuvan älykkästä ja eettisestä johtajasta tai tyrannista. Grintin (2005) teoriassa kolmas ongelma on *kriittinen*, ja vaatii nopeaa päätäntää ilman erityistä pohdintaa, sillä se ei sisällä epävarmuutta siitä, mitä pitäisi tehdä (kuvio 5.).



KUVIO 5 Grintin (2005) malli johtajuuden ongelmista, käsky- ja vaikutusvallasta

Grintin (2005) mukaan nämä ongelmatilanteet tulevat esiin kriisitilanteissa, kuten irtisanomisissa, jolloin johtamisessa yleisesti käytetään käskyvaltaa. Säyseät ongelmat ovat niitä, joita johtaja kohtaa ollessaan tekemisissä hänelle jo entuudestaan tuttujen haasteiden kanssa, jolloin niihin ei enää sisälly epävarmuutta. Nekin saattavat olla monimutkaisia, mutta ollessaan jo aiemmin koettuja ne ovat ratkaistavissa helposti, eikä niiden tunnelataus ole todennäköisesti yhtä korkea. Grint (2005, 1473) mainitsee, että johtajan tehtävä on tarjota sopivat prosessit ongelmien ratkaisuun. Ilkeät ongelmat ovat uusia ja usein hankalia, sillä ne nousevat esiin ensimmäistä kertaa eikä niihin ole olemassa ”oikeita” eikä ”väärää” vastauksia vaan ainoastaan hyviä tai huonoja vaihtoehtoja, joihin vastauksien löytyminen on haastavaa. Samalla ne lisäävät ilkeisiin ongelmiin liittyvää tunnelatausta. Lisäksi ne usein saavat aikaan myös muiden ongelmien esiin tulemisen, koska niiden mukana on aina epävarmuutta, joka liitetään johtajaan. Grint (2005) väittää, että nämä tilanteet ovat johtajalle edellä mainituista vaikeampia, sillä ne vaativat kysymään oikeita kysymyksiä mieluummin kuin kokeilemaan oikeita vastauksia. Grintin (2005, 1473) mukaan tämä johtuu siitä, että vastaukset eivät ehkä ole itsestään selviä ja ne vaativat yhteisiä prosesseja saavuttaakseen edistystä. Tarkastelemalla tätä tilanneteoriaa voidaan todeta, että tämän avulla on ymmärrettävissä, miksi johtajien tekemät päätökset irtisanomisista toisinaan näyttäytyvät alaisille käsittämättöminä. Grintiä mukaillen voidaan todeta, että tilanteesta tehty analyysi johtaa näin päätöksen tekemiseen, joka legitimoii johtajan tavan toimia myös irtisanomistilanteessa. Se, nojaako johtajan päätös osapuolten kokemusten mukaan kohdalliseen tilanneanalyysiin vai onko jokin hämähäyttänyt hänen näkemyksensä, vaikuttaa siihen, miten johtamista toteutetaan ja miten alaiset lopulta irtisanomispäätökset kokevat. Grint (2005) päätelee, että pehmeän ja kovan vallan voidaan tulkita liittyvän johtamisen tapaan; pehmeä leadership-tyyppiseen johtamiseen ja kova puolestaan käskyvalta-tyyppiseen johtamiseen. Näiden kahden välille jää kuitenkin management-tyyppinen johtaminen, joka ei oikein kuulu kumpaankaan. Tästä syystä Grint (2005) yhdistää Etzionin vuonna 1964 luoman vaihtoehtoisen teorian pehmeästä ja kovasta johtajuudesta, jossa pakottava, laskelmoiva ja normatiivinen mukautuminen erotetaan toisistaan. Näin Grint voi liittää ongelmalliset tilanteet kolmeen erilaiseen vallan tai voimavarojen muotoon, jotka puolestaan ohjaavat johtajia tietynlaisiin päätöksiin ja toimenpiteisiin myös irtisanomisen tilanteissa. Grintin (2005) mallin kautta tarjoutuu mahdollisuus tarkastella viisasta johtajuutta eri tilanteista käsin, mistä on johdettavissa ajatus suoraan johtajuuden hetken syntyyn ja kokemukselliseen johtajuuden tilaan. Esimerkiksi kriisitilanteessa johtajalta odotetaan kovaa valtaa ja tiukkoja päätöksiä, jolloin käskyvalta on legitimoitua. Mikäli johtaja kriisitilanteessa ryhtyisi tekemään kysymyksiä ja etsimään yhteistä parasta vaihtoehtoa, alaiset eivät pitäisi tätä todennäköisesti viisaana johtamisena, koska tilanteesta syntyneet johtopäätökset oikeuttavat johtajan tavan toimia taloudellisesti tiukassa tilanteessa.

Eettisyyden ja moraalien käsitteitä käytetään usein synonyymeinä (Pietarinen & Poutanen 2005), mutta Ladkin (2010) näkee, että niissä on eroja. Tarkasteltaessa näiden käsitteiden sisältä ja sitä, mitä niiden taustalla on, pääsemme

lähemmäksi sitä, miten käyttäytyä keskenämme ja mitä se merkitsee johtajuudelle. Erityisesti eettisyys korostuu johtajuudessa silloin, kun johtaminen nähdään kahden ihmisen välisenä suhteena. (Ladkin 2010.) Ladkin (2010) sisällyttää eettisyyden johtajuuden sisinpään kahdesta syystä. Ensinnäkin ihmisten väliset suhteet kuvastavat eettisyyttä, koska ne pohjautuvat arvostukseen ja keskinäisiin näkemyksiin ihmisen moraalisesta arvosta. Toiseksi se liittyy valankäyttöön johtajuudessa. Ladkin (2010, 156) mainitsee, että mikäli valtaa käytetään perustellusti ja viisaasti, on eettisesti tärkeää tunnustaa ja selvittää valankäytön luonne, jotta alaiset voivat kokea ja tulkita sen hyväksi ja viisaaksi.

Eri tilanteissa toimittaessa eri asiat ovat oikein. Tämä tekee Ladkinin (2010) ajattelussa eettisyyden määrittelyn haastavaksi, koska eettisyys on sidottu kontekstiin, aikaan sekä kulttuuriin hyvin vahvasti. Tämän tutkimuksen kannalta eettisyyden rajan määrittely Ladkinin (2010) mukaan antaa haastavan mutta mielenkiintoisen näkökulman tarkastelulle. Ladkin toteaa (2010, 157), että useat johtajat menettävät yöunensa vaikeiden päätösten edessä pohtiessaan, kenet erottaa tiukassa, taloudellisessa tilanteessa tai kuinka toteuttaa toimia, jotka saattavat vahingoittaa ihmisiä lyhyellä aikavälillä, mutta saattaisivat tuottaa pitkän aikavälin etuja. Voidaan ajatella, että tämän tapaiset hyötyetiikkaan perustuvat, eri puolilta punnittavat päätökset ja ratkaisut, kuten irtisanomispäätökset, vaativat johtajalta eettisiä taitoja. Lisäksi Lämsää (1998) mukailen muita johtajan tärkeitä eettisiä ominaisuuksia irtisanomisiin liittyen ovat velvollisuuden tunto sekä hyveet, joista Lämsä (1998, 189) nostaa esiin jämäkkyyden, oikeudenmukaisuuden, rohkeuden ja välittämisen.

Luonteensa mukaisesti fenomenologia hyväksyy sen, että omien yksilöllisten rajoitustensa vuoksi ihmiselle ei ole koskaan mahdollista tehdä täydellistä tulkintaa tilanteesta. Tällöin joudutaan pohtimaan, voidaanko eettisesti eri puolilta punnittuun päätökseen saada täydellistä, eettisesti viisasta ratkaisua. Ladkin (2010) esittääkin, että Martin Heideggerin käsite "asua" saattaisi tarjota mahdollisuuden etsiä tähän vastausta. Käsite "asua" on Heideggerin *maailmassa olemisen* käsitteelle keskeinen. Ollessamme maailmassa, asuessamme, me vaikuttamme maailmaan ja maailma vaikuttaa meihin. Fenomenologian luonteen mukaisesti *asuminen*-käsite pitää sisällään avoimuuden ja ympärillä olevan jatkuvan tarkastelun. Tuotaessa ajatus lähemmäksi johtamista voimme todeta Ladkinia (2010) tulkiten, että johtaja vaikuttaa ympärillään oleviin samalla, kun tilanne, jossa johtaja on, vaikuttaa alati muuttuessaan häneen. Tästä on pääteltävissä, että tämän avoimuuden tulee olla kahteen suuntaan kulkevaa, ulos itsestä ja kohti itseä. Koska Heideggerin mukaan avoimuus ja tarkkaavaisuus ovat keinot saavuttaa piilossa oleva, niiden avulla saatetaan onnistua vapauttamaan tietoa, joka muuten jäisi näkymättömäksi. Täten johtajan on helpompi kysyä tarkempia kysymyksiä, tehdä oikeita analyysyjä sekä viisaita päätöksiä. Lisäksi Heidegger antaa *asuminen*-käsitteen avulla merkityksen meidän maailmassa olemisen tavallemme, jossa näkyy sekä fyysinen että psyykinen tapamme olla muiden ihmisten kanssa. Tämän aineellisen kehon kautta näytämme avoimuutemme, analysoimme ja tulkitsemme muiden tapaa olla sekä lopulta muodostamme käsityksemme. (Ladkin 2010.) Fenomenologisen *asumisen* kä-

sitteen voidaan johtajuudessa ajatella tarkoittavan eettisesti viisasta johtajuutta, avoimuutta ottaa vastaan uusia asioita ja tarkastella niitä hermeneuttisesti vastauksia etsien kadottamatta omia näkemyksiä ja arvoja. Tulkitsen tämän ”asumisen” liittyvän johtajien haasteellisiin tunnekokemuksiin irtisanojana, jossa johtajan on kyettävä tunnistamaan, miltä irtisanottavasta tuntuu. Johtajan on tunnistettava myös omat tunteensa ja johdettava haastavaa tilannetta parhaalla mahdollisella tavalla ollakseen eettinen ja viisas.

3.3 Tunteet tässä tutkimuksessa

Sana ’tunne’ on johdettu verbistä ’tuntea’. Alkuperäinen muoto on ollut ’tunto’, joka voi merkitä joko ulkoista aistimusta (tunnusteleminen), sisäistä tunnetta (kipu) tai henkistä tunnetta (tunnelma). Sanalla ’tuntea’ on myös lähellä tietämystä oleva merkitys suomen, saksan ja ruotsin kielessä. Tämä läheisyys puolestaan viittaa siihen, että tunteet voivat toimia tiedon lähteenä. Näin tunteeeseen liitetyt sanat ja määrittelyt perustuvat ajatukseen, että tunteet ovat ulkoisten tai sisäisten syiden aiheuttamia vaikutuksia. (Niiniluoto & Räikkä 1996.)

Näin ollen klassisen käsityksen mukaan tunteet ovat meihin kohdistuvia vaikutuksia, jotka liikuttavat meitä ja ottavat meidät valtaansa. Siten ne ovat sielunelämämme passiivinen osa – vastakohtana teoille (latinan ”actio”), joissa olemme itse tapahtumisen syytä. (Niiniluoto & Räikkä 1996, 7.)

Tunteet periytyvät ihmiskunnan kaukaisesta menneisyydestä, jolloin niillä oli tärkeä tehtävänsä kuten tänäänkin ja ne ovat olleet tietellisen tutkimuksen kohteina jo kauan. Erilaiset tunteisiin ja rationaaliseen ajatteluun liittyvät teoriat ja näkökulmat ovat askarruttaneet tutkijoita. Esimerkkinä voidaan mainita Platonin oppi sielun kolmijaosta (järki, himo ja kiihkeys), Renè Descartesin keho-mieli erottelu, stoalaisten käsitys tunteista sielullisina virhearviointeina, Pascalin mielipiteet sydämen ja älyn vastakohtaisuudesta, Darwinin väitteet tunteiden ilmaisusta ilmeiden ja eleiden kautta sekä Freudin oppi libidosta ja mielihyvästä. Ensimmäiset tunteisiin liittyvät tutkimukset perustuvat 1800-luvulta peräisin oleviin tunneteorioihin (Oakley 1992; Oatley & Jenkins 1996). Ensimmäinen varsinainen tunneteoria on vuodelta 1884 William Jamesin teoksessa *What is emotion?* James esitti, että jokin erityinen tapahtuma edeltää tunteen kokemusta, jonka sitten koemme tunteena. Fineman pyrki selventämään tätä seuraavasti: ”Me emme hymyile, koska olemme iloisia, me olemme iloisia, koska me hymyilemme.” (Fineman 1996, 543).

Tunteet on pyritty erottamaan toisistaan jakamalla ne ns. perustunteisiin ja muihin tunteisiin, jotka ovat edellisten yhdistelmiä. Perustunteita pidetään yleismaailmallisina ja kulttuurista riippumattomina. Niiden oletetaan motivoivan samantyyppistä käyttäytymistä tilanteesta ja ajasta riippumatta (Nummenmaa 2010). Tutkijat ovat kiistelleet siitä, kuinka useita perustunteita on, mitkä ovat ”perus”tunteita ja onko mahdollista pitää toisia tunteita enemmän ”perus”tunteina kuin toisia (Gray & Watson 2001). Laajimman kannatuk-

sen on saanut filosofi Descartesin käsitys, että perustunteita on kuusi: hämmästyminen/ihmetys, inho, suru, pelko, viha ja rakkaus/ilo (Alanen 1996; Niiniluoto 1996; Nummenmaa 2010). Åhmanin (2012) mukaan 37:ssä eri kielessä löytyy seitsemän samaa tunnesanaa (ilo, pelko, viha, suru, häpeä, syyllisyys ja inho), jotka kuvaavat kasvojen ilmeitä tutkineiden tutkimusten tuloksia. Merkille pantavaa on, että ainoastaan ilo kuvaa myönteistä tunnetta. Kehityopsykologiassa uskotaan yleisesti, että nämä edellä mainitut tunteet kehittyvät heti syntymän jälkeen lapsen ensimmäisien elinkuukausien aikana (Izard & Ackerman 2000).

Tunteet ovat välttämättömiä meille kaikille. Ne luovat elämäämme kokemukset, eikä elämä ilman niitä tuntuisi miltään. Kasvatuksen tarkoituksena on vaikuttaa siihen, että ne tunnejärjestelmät, joiden kautta henkilö liittyy sosiaaliseen yhteisöön, toimisivat hyvin. (Knuuttila 1996.) Tunteet rakentavat sekä myönteiset että kielteiset suhteemme ihmisiin, kulttuuriin ja ympäristöön, ja niiden kautta ilmenee, mikä on meidän suhteemme eri asioihin ja ihmisiin. Tunteet eivät koskaan esiinny eristyneinä tai yksin, vaan ne liittyvät aina muihin tunteisiin ja ajatuksiin, kuten ideoihin, mielialoihin tai aistimuksiin. Tunteiden sisältö eli se, miten ne tulkitaan ja ymmärretään, riippuu laajemmasta tunteiden ja uskomusten kontekstista, jossa ne koetaan. (Alanen 1996; Åhman 2012.) Yksi emootio herättää toisen mekaanisesti tiedostamattoman assosiaation avulla siten, että se, mitä jonakin hetkenä koemme, on sekoitus useita erilaisia, enemmän tai vähemmän selviä emootioita, tunteita ja aistimuksia (Alanen 1996, 34).

3.3.1 Tunteiden ja järjen välinen suhde

Tunteet ja järki on perinteisesti asetettu vastakkain ihmismielestä puhuttaessa. Tämän dualistisen käsityksen taustalla on René Descartesin (1596–1650) näkemys mielen ja ruumiin kahtiajaosta, jossa mielellä ja ruumilla on suuri ero siinä, että ruumis on luonnostaan aina jaollinen, mutta mieli täysin jakamaton (Descartes 2015a, 81). Descartes (2015a, 142) perustelee tätä jakautuneisuutta ("mieli ja ruumis ovat reaalisesti distinktit") sillä, että mieli ja ruumis ovat substansseja, jotka voivat olla ilman toisiaan mutta jotka ovat kuitenkin kiinteässä yhteydessä toisiinsa. Tämä yhteys/sekoittuminen aiheuttaa sen, että ruumiin tunteet saattavat toisinaan olla petollisia, jolloin ne pettävät mielen (Descartes 2015a). Järjen on ajateltu olevan loogista ajattelua, rationaalista päätöksentekoa, laskelmointia sekä älykkyyttä ja tunteet on nähty usein sen vastakohdaksi. (George 2000.) Saarinen ja Kokkonen (2003, 11) toteavat järjen ja tunteen vastakkainasettelusta, ettei järjen ja tunteen vuorovaikutuksessa ole kyse joko- tai-vastakkaisajattelusta, vaan ennen kaikkea sekä-että-ratkaisuista.

Tunteikas ihminen on mielletty tunteenomaisesti reagoivaksi, ailahtelevaiseksi, jopa päätöksentekoon kykenemättömäksi. Usein maskuliinisiin piirteisiin on liitetty nimenomaan kovat ja laskelmoivat ominaisuudet, samat, jotka on liitetty "järkeen". Vastaavasti feminiinisiin piirteisiin on liitetty tunteikkaus, ailahtelevaisuus ja kykenemättömyys nopeisiin päätöksiin. Kun näitä ajatuksia on sovellettu johtamistyössä, on tuloksena ollut rationaalisuuteen liittyvien piir-

teiden kunnioitus, jolloin erilaisin tavoin on pyritty välttämään ja jopa kieltämään emotionaalisuuteen liitetyt ”pehmeät” piirteet.

Huolimatta useista teorioista ja keskusteluista tunteille ei ole löytynyt lopullista, kaikkia tyydyttävää määritelmää. Tunteiden käsitettä on tarkennettu erottamalla se temperamentin tai mielialan käsitteistä. (Fineman 1996.) Temperamentilla on kuitenkin suuri merkitys erilaisten tunteiden esiintymiselle sekä niiden voimakkuudelle eri ihmisillä. Temperamentti on jaettu kolmeen osaan: (1.) aktiiviseen, (2.) sosiaaliseen ja (3.) emotionaaliseen (Fineman 1996). Nämä pyrkivät osoittamaan yksilön taipumusta reagoida hermostuttavissa tilanteissa. Johtajuuden näkökulmasta on huomionarvoista, että kahta ensimmäistä temperamentin osa-aluetta käytetään kuvattaessa ”hyvää” johtajuutta. Aktiivisuus on perinteisesti korostettu positiivinen ominaisuus johtajuudessa. Se on liitetty tehokkuuteen ja kilpailukykyyn erottamattomana osana. Myös sosiaalisuus ja ihmisten kanssa toimeen tuleminen ovat johtajilta odotettuja kykyjä. Kysymyksenasettelu tunteiden ja johtajuuden yhteydessä on nostanut esiin kognition ja emootioiden välisen suhteen. (Green 1992.) Tietoon perustuvan lähestymistavan mukaan rationaalisesti toimiva henkilö valitsee eri vaihtoehtojen välillä vähintään rajoitetun rationaalisesti (Simon 1976; Lämsä & Sajasalo 2001). Kun rationaalisuus liitetään johtamiseen ja päätöksentekoon, voidaan olettaa tunteiden ohjaavan ja auttavan valintoja. Huomionarvoista on kuitenkin, kuten Lazarus (1993, 13) toteaa, se, että tunne ei herää henkiin ainoastaan ympäristön vaatimuksesta tai pakosta, vaan se vaatii henkilön motiivien ja uskomusten rinnakkain asettumisen edellisten kanssa. Kuitenkaan emotionaalisuutta ei ole liitetty tulokselliseen ja rationaaliseen johtajuuteen välttämättömänä osana, vaan pikemminkin se on pyritty jättämään ”hyvän” johtajuuden käsitteen ulkopuolelle (Aaltio-Marjosola 2001; Juuti 2001). Ristiriita on mielenkiintoinen ja johtaa kysymyksiin, voidaanko tunteet jättää järkipäisen toiminnan ulkopuolelle ja voidaanko päätöksiä tehdä ilman tunteita.

Johtamisen arjen voidaan ymmärtää koostuvan erilaisista tunteista (George 2000; Waldron 2000). Juuti (2001, 147) mainitsee, että tunteet kuuluvat olennaisena osana sosiaaliseen järjestykseen ja epäjärjestykseen organisaatioissa: ristiriitoihin, vaikuttamiseen, mukautumiseen, vallankäyttöön, sukupuolisuu-teen, työskentelyn organisoitumiseen ja sosiaaliseen rakenteeseen. Työyhteisössä tunteiden näyttäminen ei perinteisesti ole kuulunut asiaan, mutta nykyään niiden merkitystä koko työyhteisölle, sen menestymiselle ja tuloksellisuudelle, on alettu ymmärtää (Goleman 1997; Juuti & Vuorela 2006; Tee 2015). Tieteellisen liikkeenjohdon kehittelijät, Max Weberin (1864 - 1920) esimerkkiä noudattaen, esittivät ideaalittyyppisen työorganisaation, joka oli siistitty kaikista rakkau- den, vihan sekä irrationaalisten ja ”tunneperäisten elementtien tahroista” (Ilmonen 1999; Juuti 2001). Tunteista tuli työorganisaatiossa johdon ongelmia, jotka kuitenkin olivat ratkaistavissa Frederik Taylorin (1856 - 1915) kehittelemillä tieteellisen liikkeenjohdon opeilla. Näiden oppien tarkoituksena oli pyrkiä mahdollisimman suureen tehokkuuteen kitkemällä kaikki työsuorituksia ja työhön liittyviä prosesseja häiritsevät tunteet pois.

Kahtiajako järjen ja tunteen välillä työyhteisöissä ja erityisesti johtajuudessa on hyvin vahva (Ropo ym. 2005; Sauer, Salovaara, Mikkonen & Ropo 2010)). Tunteellisuus on nähty jopa täydellisenä järjen puutteena, mikä on vaikuttanut negatiiviseen suhtautumistapaan tunteita kohtaan (Ashforth & Humphrey 1995). Ropon ja kumppaneiden (2005) mukaan tähän liittyy oletus, että vain työtä tekemättömät voivat heittäytyä tunteiden armoille, joten järkevät ja rationaaliset ihmiset, erityisesti johtajat, välttävät sitä päätöksenteossa kaikin tavoin. Jos joskus olisikin tapahtunut sellainen vahinko, että tunteet olisivat vaikuttaneet päätöksentekoon, sitä on kaikin järkein ja rationaalisin tavoin, mieluiten tilastollisin keinoin, perusteltava jälkikäteen (Ropo ym. 2005, 129). Käsitys tunteista passiivisena reagoititapana ja rationaalisen käyttäytymisen ulkopuolisena tekijänä perustuu vanhoihin, joskin vaikutusvaltaisiin tunneteorioihin (Ekman 1992). Erityisesti johtajuudessa tehokkuuteen pyrkivien päätöksentekoprosessien oletetaan olevan puhdasta järkeilyä, vaihtoehtojen valintaa sopivista ja sopimattomista keinoista, tavoitteena päätyä toivottuun ja tulokselliseen tavoitteeseen. Herbert A. Simon (1976) kirjoitti rationaalisuudesta ja päätöksentekokyvyn järkipärisyydestä pyrkien löytämään vastausta tehokkuuteen ja koordinoitavuuteen hallinto- ja johtamisteorioissa. Huolimatta teoksen ”rationaalisesta” sävystä Simon (1976) toteaa, etteivät inhimilliset olennot aina tai yleensä pysty olemaan rationaalisia.

Tunteet toimivat ihmisen psyykkisen tasapainon säilymisen puolesta, jolloin ilo on merkki tavoitteiden saavuttamisesta, suru ja masennus epäonnistumisesta ja pelko ympäristöstä koetusta uhkasta (Niiniluoto 1996). On havaittu, että esimerkiksi työuupumusta esiintyy vähiten organisaatioissa, joissa esimiehet kuuntelevat alaisiaan, ovat kiinnostuneita heidän tunteistaan ja pyrkivät ratkaisemaan tunteiden viestittämiä ongelmia (Ashkanasy & Daus 2002; Atwater & Carmeli 2009; Ilmonen 1999; Rafaeli & Sutton 1987; Thomas & Lankau 2009). Tällaisessa työyhteisössä tunteiden näyttäminen on sallittua ja niiden sisältämien voimien hyödyntäminen otetaan huomioon.

Tunteet ovat usein hallinnan kohteita, eivätkä kaikki tunnenormit ole tasa-arvoisia (Lively 2000). Huolimatta siitä, että erilaiset käyttäytymissäännöt säätelevät elämäämme, on mielenkiintoista huomata niiden poikkeavan eri toimijoiden kesken. Lively (2000) toteaa yhteiskuntamme toisten ryhmien omaavan voimakkaamman statuksen näyttää todellisia tunteitaan samaan aikaan, kun samojen tunteiden näyttäminen on täysin kiellettyä heikommille ryhmille. Nämä ryhmät saattavat erota eri maissa toisistaan, jolloin sukupuoli ei ole ainoa ryhmää määrittävä asia, vaan kyseeseen voivat tulla myös uskonto, sosiaalinen asema tai ikä. Täten voidaan todeta, että kulttuurin merkitys tunteiden tuntemiselle ja näyttämiseksi on suuri. Beyer ja Niño (2001, 174) toteavat, että ihmiset oppivat kulttuuriensa jäseniltä, kuinka heidän pitäisi ilmaista tunteitaan, mutta myös sen, mitä tunteita heidän pitäisi kokea ja kuinka soveliaista tai epäsoveliaista tunteminen on eri tilanteissa. Tämä ei pidä paikkaansa ainoastaan kansojen välisissä eroissa vaan myös organisaatioiden ja johtajuuden kontekstissa (Beyer & Niño 2001).

Tunteiden määrittely ja käsitteellistäminen on haastavaa. Tunteista on helpompi antaa esimerkkejä kuin pyrkiä määrittelemään niitä. (Oatley & Jenkins 1996.) Tunne-käsitettä on määritelty psykologisesta, filosofisesta, biologisesta ja sosiologisesta perspektiivistä, ja tunteiden käsittemäärittelyn kenttä on hajanainen. Tunteiden tutkimiseen on kehitetty käsitteitä, joiden merkitykset ja kysymykset ovat eri tieteenalojen piirissä kiistanalaisia. (Lämsä & Sajasalo 2001.)

Ladkin (2008; 2010) laajentaa johtajuuden eri ulottuvuuksien käsitettä tarkastelemalla johtajuuden laadullisia, esteettisiä puolia. Ladkin (2008; 2010) tarkastelee järjen ja tunteen rinnakkaisasettelua johtajuudessa kauneus-käsitteen kautta. Ladkinin, kuten useiden filosofien (ks. esim. Gadamer 1998), näkemys on, että ymmärrys estetiikasta ja kauneudesta ei välity meille ainoastaan järjen avulla, vaan ne ovat fyysisesti koettuja tunteita. (Hansen ym. 2007; Juuti 2001; Ladkin 2010.) Ladkin (2010, 80) tarkentaa tätä sanomalla, että esteettinen aistimus ei selviä meille ainoastaan rationaalisen, tietoisien minämme avulla vaan enemmänkin ruumiillisen, fyysisyyteen perustuvan herkkyyden kautta. Ladkin (2008) korostaakin, että tarkasteltaessa johtajuutta kauneus-käsitteen avulla on mahdollista nostaa keskiöön se, kuinka johtaja ilmentää johtajuuttaan. Vaikka johtajuuden tarkastelu kauneus- ja rumuus-käsitteiden kautta asettaa haasteita, jotka Ladkinin (2008) mukaan johtuvat siitä, että meiltä puuttuvat kriteerit ja sanat, meidän on hyväksyttävä ne osaksi johtajan ja alaisen välisen suhteen kokemusta. Lisäksi Ladkin (2010, 80) toteaa, perustuen ruumiilliseen tietoisuuteen, että esteettinen aistimus sisältää usein emotionaalisen reaktion ja tällä tavoin yhdistää kokonaisuutena tunnetun käsityksen [järjellisen ymmärryksen] esi-neestä, tilanteesta tai henkilöstä. Myös käsitys hyvästä johtajuudesta syntyy edellä kuvatulla tavalla koettujen tunteiden kautta. Ladkin vie esteettisyyden käsitettä laajemmalle kysyessään, millainen johtajuus on kaunista, ja viittaa esteettisyyden rakentavan käsitystämme toisesta ihmisestä. Tämä näkymätön mutta fyysisesti koettu tunne, jota käytämme kaiken aikaa ollessamme tekemisissä toisten ihmisten kanssa, muokkaa käsitystämme myös johtajuudesta. (Hansen ym. 2007; Ladkin 2008.) Ladkinin (2008) käyttämästä kauneus-käsitteestä huolimatta esteettisessä johtajuudessa ei ole kyse ”johtajuuden taitteesta” vaan aistittavasta tiedosta ja koetuista merkityksistä (Hansen ym. 2007, 545). Ladkin (2010) esittääkin, että jokaisen johtajan olisi käytännöllistä pohtia omaa esteettistä läsnäoloaan ja sitä, millainen vaikutus sillä on alaisiin.

Eriytyinen inhimillinen ominaisuutemme, joka mahdollistaa yhteytemme muiden ihmisten kanssa, on mielikuvitus. Se antaa meille mahdollisuuden vastata tunteidemme mukaisesti toisen ihmisen ominaisuuksiin. Ladkin (2010) mainitsee, että mielikuvitus on kuin vuoropuhelullinen tila järjellisyytemme ja havaitsemamme asian välillä. Mielikuvitus auttaa hahmottamaan, miltä asiat tuntuvat, ja sen avulla tulemme tietoiseksi asian esteettisestä luonteesta. Tämä inhimillinen mutta ainutlaatuinen kyky asettua toisen ihmisen asemaan ja tarkastella omaa toimintaansa toisen silmin pakottaa meidät sosiaaliseen kenttään, jossa yhdessäolomme rakentuu kaiken aikaa yhteisesti. Tämä johtaa siihen, että ihmiselle mahdollistuvat omien tilanteeseen sopivien tunteiden tarkastelu ja hallinta. (Goleman 1995; Juuti 2001; 2005.)

3.3.2 Tunne ja kokemus fenomenologiassa

Suorsa (2011) toteaa, että kahden ihmisen välinen keskustelu tapahtuu aina tietyn tunnelman vallitessa, josta voimme olla tietoisia tai tietämättömiä. Siitä huolimatta tämä tunnelma määrittää – ja on – sitä tapaa, jolla ihminen todellistuu (Suorsa 2011, 72). Nummenmaa (2010) puolestaan toteaa, että tunteiden tarttuminen virittää mieleemme tarkastelemaan maailmaa samalla tavoin toisen ihmisen kanssa ja helpottaa näin yhteisen ymmärryksen syntyä. Tunnelman merkitys nousee esiin myös Ladkinin (2010) kuvaamaan tilan käsitteeseen liittyen. Siihen sisältyy ongelma, joka aiheuttaa haasteellisia tilanteita niin työyhteisöissä kuin muuallakin, missä kaksi ihmistä pyrkii tulkitsemaan toinen toistaan ja sen perusteella jäsentämään kokemustaan. Kaikesta huolimatta juuri tunnelma on se tapa, jolla jokainen keskenäänoleminen meille näyttäytyy ja avautuu. Edellä mainitusta syystä voidaan todeta, että ihminen on aina jonkin tunnelman vallassa, vihaisena tai iloisena, päättäväisenä tai surullisena, ”tunnustelemassa” ennalta ymmärtämäänsä maailmaa, josta hän löytää ja lopulta tunnistaa itsensä. (Suorsa 2011.) Nämä tunnelmat määrittävät, mitä maailmassa kohtaamme: lemmpauloissa oltaessa asiat näyttävät oleellisesti toisin kuin ahdistuksen kourissa (Suorsa 2011, 71).

Edellytyksenä sille, että voimme puhua ilmiöistä ”tunnistaminen” ja ”tunnelma”, on, että ihminen pystyy ja kykenee olemaan tunnustellen (Suorsa 2011). Heideggeria lainaten Suorsa toteaa, että niiden ilmiöiden, joita kutsumme ”tunteeksi” tai ”liikutukseksi”, perustava luonne pysyy epäselvänä, kunnes niitä tarkastellaan suhteessa perustaviin olemisen rakenteisiin ja tähän fenomenologia tarjoaa mahdollisuuden (Suorsa 2011, 72).

Otto Pöggelerin (1998, 159) mukaan Heideggerin ajattelussa on alusta asti kyse olemisen sanomisesta, siis ”olemisen”, ”kielen” ja ”olemisen” ja ”kielen” ongelmista. Heidegger korostaa, että toisen henkilön ymmärtämisen onnistuminen ja kokemuksen yhteiseltä pohjalta lähteminen eivät tarkoita samaa kuin toiseen eläytyminen eli empatisoituminen (Suorsa 2011, 85). Heidegger näkee kielen ihmillisen maailman paljastumisen keinona, joka ei tapahdu sielun sisällä, vaan ihmisten välisessä tilassa; itse asiassa se auttaa määrittelemään ihmisten jakaman tilan (Taylor 1998, 249). Vaikka empatia ”fenomenaalisesti” kuvaa ymmärtävän ja ymmärrettävän keskenäänolemisen tapaa, sitä ei Heideggerin mukaan tulisi ottaa suoraan sellaisena, joka alkuperäisesti perustui toista kohti olemisena (Suorsa 2011). Tulkitsen Heideggerin näkemystä empatiasta eräänlaisena eettisenä olemisen tapana, jossa empatia sisältää tulkinnan tai ainakin pyrkimyksen tulkintaan. Heidegger pitää empatiaa ennemminkin varsinaisen ymmärtämisen korvikkeena, johon ihminen turvautuu, koska toisen ihmisen maailmassaolemisen syvälliseen ymmärtämiseen vaikuttaa hänen oma käsityksensä maailmassa olemisesta. (Suorsa 2011.)

Fenomenologian mahtimies Husserl varoittaa sekoittamasta vakaumuksen, uskomien tai tunteen pysyvyyttä muistamiseen ja kuvittelemiseen (Heinämaa 2010, 104). Käsitys tai tunne, joka henkilölle on muovautunut esimerkiksi kulttuurin tai opitun kautta, saattaa olla niin voimakas, että se vaikuttaa suoraan

havainnointiin, tulkintaan ja päätöksiin. On ilmeistä, että kokemamme tunteet eivät ilmennä meille niinkään eri ilmiöiden olemista kuin niiden merkitystä suhteessa johonkin (Jokela 1999; Nummenmaa 2010). Usein kokemamme tunteet ja merkitykset menevätkin sekaisin esimerkiksi niin, että saatamme olla täysin vakuuttuneita siitä, että asiat todella vastaavat tunteitamme. Tämä ei vielä merkitse sen kieltämistä, että tunteemme toimivat merkittävänä fenomenologisena ymmärryksen lähteenä. On kuitenkin selvää, että tunteemme saattavat myös erehtyä, jolloin ne voivat saada meidät näkemään toiset ihmiset, asiat tai tapahtumat erilaisina, kuin ne todellisuudessa ovat. (Nummenmaa 2010; Ratcliffe 2012.) Esimerkiksi tätä työtä kirjoittaessani työhuoneeni peltikatto ropisi, jolloin istuessani selkä ikkunaan päin ja katsomatta ulos tein tulkinnan, että ulkona on alkanut sataa. Tästä tein johtopäätöksen, että minun on pian lähdettävä hakemaan ulkona tuulettumassa olevat vaatteet sisään. Vasta avattuani oven näin, että puolisoni pesi sadevesikouruja eikä ulkona satanutkaan, jolloin tein uuden päätelmän, ettei minun tarvitse hakea vaatteita ulkoa pois. Näin opitun äänen perusteella todellisuudesta tehty tulkinta poikkesi merkittävästi aidosta tilanteesta, jonka pohjalta tein ensimmäisen päätökseni. Tästä voidaan päätellä, että myös kahden henkilön välillä syntyneet käsitykset ja tuntemukset ovat tulkkutuneita ennalta opitun perusteella. Fenomenologisen eksistentialismin mukaan ihminen tuntee aina itsensä jollain tavalla osaksi maailmaa. Tämä ei kuitenkaan aina tarkoita sitä, että ihminen olisi täysin selvillä, miksi hänestä tuntuu siltä kuin tuntuu tai miksi hän tuon tunteen ohjaamana toimii, kuten toimii.

Voidaan todeta, että tunteet saattavat saada aikaan samankaltaisia tuntemuksia, vaikka kyseessä olisikin täysin eri tunne. Se, mikä sitoo tietyn tunteen tuntemukseen, on se, millaisen käyttäytymisen se saa aikaan ja kuinka se esittää. Meidän on mahdollista käyttäytyä ystävällisesti, vihaisesti tai rakastavasti, vaikka tunne olisikin täysin erilainen, jota parhaillaan koemme. Tällaisen käyttäytymisen takana saattaa olla halu tai tarve vaikuttaa toiseen henkilöön, kuten esimerkiksi johtajuudessa. Se, mihin tunteet liittyvät ja millaisessa tilanteessa ne tunnetaan, vaikuttavat merkittävästi kokemukseen. Täten kontekstin merkitys tunteiden tuntemiselle korostuu. Lisäksi, kuten Crossley (1998) toteaa, ajan merkitys tunteiden kokemiselle sekä tulkitsemiselle on merkityksellinen. Myös kulttuurin ja opittujen tapojen merkitys tunteiden tuntemiselle ja näyttämiselle on tärkeä.

Filosofi Merleau-Pontyn mukaan subjekti ja maailma, havaitsija ja havainnon kohde, ovat aina toisiinsa kietoutuneita. Hänen mukaansa ajattelun ja maailman välinen yhteys ei synny päättelyn avulla vaan havainnon kautta (Pasanen 2006, 82). Ruumiillinen olemassaolomme ja paikantumismme maailmassa sekä mentaalinen tilamme vaikuttavat havaintoihimme (Hiltunen 2005, 184). Tulkitsemisen tätä ajatusta siten, että esimies, joka näkee irtisanotun surun, pettymyksen ja jopa suuttumuksen tunteet, tunnistaa nämä pahan olon tunteet, mutta ne eivät vaikuta häneen suoraan siten, että hän tuntisi samoin surua tai myötähdistusta. Tästä päättelen, että johtajan kokemus johtajuuden tilasta ja tunteet siitä,

mitä parhaillaan tapahtuu, saattavat olla toiset, kuin ne, mitä hän silmillään näkee ja millaisia tunteita hän esittää.

Maurice Merleau-Pontyille kehon merkitys osana havaintoja on suuri, ja tekemiensä huomioiden ja havaintojen johdantelemana hän kehittää oman teorian kehon merkityksestä havainnossa (1964 [2006]).

Mysteeri perustuu siihen, että ruumiini on sekä näkevä että näkyvä. Se, joka näkee kaiken voi nähdä myös itsensä ja tunnistaa näkemässään näkökykynsä ”toisen puolen”. Hän näkee itsensä näkevänä, koskettaa itseään koskettelevana, on näkyvä ja aistittava itselleen...Tämä itseys syntyy asioiden välisessä puristuksessa, ja sillä on kasvo- ja selkäpuoli, menneisyys ja tulevaisuus...” (Merleau-Ponty 2006, 19.)

Merleau-Pontyn cogito on ihmisruumis, joka on maailman kanssa jatkuvassa aktiivisessa, molemminpuolisessa dialogissa. Hänelle tämä ei ole mikä tahansa ihmisruumis, ruumis maailman kaikkien kehojen joukossa, vaan nimenomaan ihmisen oma ruumis. (Pasanen 2006.) Kuten Pasanen toteaa Merleau-Pontyä tulkiten perusta ja usein unohdettu tosiseikka on se, että minä olen ruumiini. Sen kautta minä olen olemassa, ja sen kautta minä koen maailman, siinä ja sen kautta minä elän (Pasanen 2006, 83).

Fenomenologia liittyy tunteiden kokemisen sekä oman elämämaailman ymmärtämisen kiinteästi oman minän ja ruumiin käsittämiseen osana sosiaalista maailmaa. Eksistentiaalistit, jolta Merleau-Pontykin näkemyksineen vaikuttaa, korostavat ihmisen olemassaolon kokemuksen ainutlaatuisuutta. Heidän näkemyksensä tunteista sisältää useita vahvuuksia, joiden avulla pystymme näkemään tunteiden tarkoituksellisuuden ja fenomenologisessa mielessä ”ihmisen tavan olla maailmassa”.

Filosofi George Herbert Meadin (1863–1931) filosofian pohjalta on kehitetty ihmisen sosiaalisuuteen liittyvä näkökulma, symbolinen interaktionismi. Sen mukaan ihmisen oppiessa tarkastelemaan itseään muiden näkökulmasta hänen minä-käsityksensä ja lähtökohtansa olla maailmassa kehittyvät sosiaalisesti. Tämän, hieman monimutkaisen näkemyksen mukaan ihmisen sosiaalinen ympäristö ja tilanne määrittelevät todellisuuden, ja sen perusteella ihmiselle syntyy käsitys minuudesta, omasta itsestä. Näin voidaan ajatella, että sosiaalisen minän kehittymisen merkitys tunteiden kokemiselle ja vastaanottamiselle sekä kahden henkilön välisen tilan muotoutumiselle (läheinen/kaukainen) on suuri. Se, missä ja miten ihminen varttuu, kuinka hän oppii toisten ihmisten (vanhempien, sisarusten, sukulaisten, opettajien jne.) kautta olemaan maailmassa, esimerkiksi osana omaa kulttuuriaan, vaikuttaa suoraan siihen, miten hän tuntee ja kuinka hän näyttää tunteensa.

Fenomenologiassa tietoisuus on aina tietoisuutta jostakin, joka asettaa meidät tunteiden välityksellä suhteeseen ymmärtämämme maailman kanssa. Tässä maailmassa ollessamme emme kuitenkaan tietoisesti valitse tunteitamme, emmekä me ole välttämättä tietoisia siitä, millaisen tunnetilan vallassa olemme. Tästä syystä fenomenologiaa hyödyntäen on tutkittu myös niin sanottuja kuvitteellisia tunteita eli tunteita, jotka syntyvät, kun katsomme esimerkiksi elokuvaa tai luemme kirjaa, jossa henkilö kuolee. Oksasen (1996) mukaan kyseessä ei ole kuitenkaan kuvitelma, vaan aito tunne, jolloin kokija saattaa esimerkiksi

itkeä. Tässä tapauksessa kyseessä ei kuitenkaan ole varsinaisesti suru vaan empaattinen tunne.

Tässä tutkimuksessa tunteet on määritelty fenomenologiaa, Ladkinia (2010) ja Crossleytä (1998), tulkiten tarkoitukselliseksi maailmassa olemisen tavaksi, joka auttaa meitä näkemään sekä ymmärtämään ympärillä olevaa, vaikka emme pystyisikään kyseisellä hetkellä ymmärtämään itse tunnetta.

3.3.3 Keskeiset tunnekäsitteet johtajuudessa

Madera ja Smith (2009) ovat tehneet tutkimusta vihan ja surun tunteista työelämässä. Tutkimus käsitteli niitä johtamisen strategisena lähestymistapana erityisesti kriisitilanteessa, jossa tunteet esittävät merkittävää osaa. Madera ja Smith tarkastelivat, millaisia reaktioita nämä johtajan esittämät tunteet saavat aikaan alaisissa. Koska alaiset tuntevat usein kriisin aikana pelon ja epävarmuuden tunteita, johtajan käyttäytyminen nousee merkittävään asemaan. Alaiset tarkkailevat johtajaa ja ottavat mallia siitä, kuinka heidän tulisi toimia suhteessa kriisiin. Kriisin aikana johtajan suhtautuminen ohjaa tilannetta ja vaikuttaa suoraan alaisten käsitykseen tilanteesta, jolloin sekä alaisten tunteiden että omien tunteiden käsitteleminen ja huomioiminen vaikuttaa strategisesti toivotuun tavoitteeseen. Madera ja Smith (2009) päätyivät tutkimukseensa tulokseen, että mikäli johtaja käyttää strategiaa, jossa hän näyttää kriisitilanteessa surun tunteita, ne hyväksytään paremmin kuin vihan tunteet, koska surun tunteet ovat yleisesti hyväksyttävää ja koetaan sympaattisuutena. Vihan tunteet puolestaan luokitellaan pääsääntöisesti sopimattomiksi. Ne saavat aikaan negatiivisen vaikutuksen alaisissa ja vaikuttavat näin ei-toivotulla tavalla lopputulokseen.

Sadri, Weber ja Gentry (2011) tutkivat empaattisuuteen liittyviä tunteita ja niiden merkityksiä johtajuudessa 38 maassa todeten, että vaikkakaan kyky empaattisuuteen ei tee johtajaa, useat teoriat vahvistavat sen, että kyky osoittaa empaattisuutta on merkittävä osa kansainvälisessä organisaatiossa toimivaa johtajuutta. Lisäksi heidän tutkimuksensa tuki aiemmin empaattisuuden näyttämiseen liittyneitä tutkimuksia ja osoitti, että kulttuuriseen ulottuvuuteen liittyen empaattisuuden kokemisen ja näyttämisen merkitys vaihtelee. Sadri ja kumppanit (2011) havaitsivat, alkuolettamastaan huolimatta, että empaattisuuden käyttäminen on oleellisesti tehokkaampaa kulttuureissa, joissa valta on tiukemmin yhdellä tai vain muutamalla henkilöllä eikä johtajien odoteta näyttävän empaattisuutta alaisia kohtaan toisin kuin kulttuureissa, joissa valta on jaettava ja ihmiset tasa-arvoisempia päätöksenteossa. Toisin sanoen esimerkiksi yksinvaltiaan ei odoteta näyttävän empaattisuutta alaisille, mutta hänen poiketeessaan totutusta ja odotetusta alaisten kokemukset ovat positiivisempia kuin empaattisuuteen tottuneiden ihmisten kokemukset. Suomalaisessa kulttuurissa saatetaan rinnastaa karismaattiseksi koettu johtaja jopa yksinvaltiaaseen, jonka ei odoteta osoittavan ja näyttävän empaattisuutta. Tällöin empaattisuuden kokemus saatetaan alaisten taholta tuntea voimakkaana ja merkittävänä.

Liitän tässä tutkimuksessa eettisyyden ja moraalien tunteisiin, koska Koistista (1996) mukailen oletan, että tunteiden ja tekojen vastakkainasettelu, jossa

tunteet eivät ole vallassamme, on keinotekoista. Useisiin tunteisiin meillä on vaikuttamismahdollisuus, tai ne ovat suoraan tekojemme aikaansaamia. Se, että pystymme vaikuttamaan tunteisiimme, asettaa meidät vastuuseen teoistamme, mikä puolestaan johtaa päätelmään, että tunteiden vaikutus ohjaa toimintaamme ja tekojamme joko eettisiin tai epäeettisiin tekoihin. (Solomon 2004.)

Moraaliin ja eettisyyteen liitetyt kulttuuriset merkitykset liittyvät läheisesti johtajuuden ja tunteiden tutkimukseen (Pietarinen & Poutanen 2005; Sadri ym. 2011; Weaver, Treviño & Agle 2005), vaikka ne esimerkiksi Lämsän (2001) mukaan on marginalisoitu organisaation kutistamista ja liikkeenjohtamista koskevassa kirjallisuudessa. Lämsä (2001) tutki irtisanomisia ja suomalaisia johtajia eettisestä perspektiivistä väitöskirjatyössään, jossa hän totesi, että eettisyys liittyy irtisanomisen hyväksyttävyyteen ja henkilöstön kohteluun. Lisäksi Lämsä (2001, 54) toteaa, että tunteiden tutkiminen on huomattavasti tähänastista laajemmassa ja syvemmissä mittakaavassa tärkeää työelämän, organisaatioiden ja yritysetiikan kentässä.

Kulttuuriseen ymmärrykseemme hyvästä johtajuudesta liittyvät eettiset periaatteet, jotka ovat sisäänkirjoitettuna ”hyvän johtajuuden” käsitteeseen. Kuten tässäkin tutkimuksessa on jo aiemmin todettu, että käsitteeseen ”hyvä” sisältyy kulttuurisia ja aikaan liittyviä tunnekäsityksiä sekä -oletuksia välittävästä, kuuntelevasta, ohjaavasta ja innostavasta johtajasta. Näihin sisältöihin liittyen on valmistunut useita tutkimuksia, joissa moraali, välittämisen etiikka ja kuunteleminen nostetaan keskiöön johtajuutta ja liike-elämää tutkittaessa (esim. Jalonen 2010; Kangas, Huhtala, Lämsä & Feld 2010; Simola, Barling & Turner 2010; Yener, Yaldiran & Ergun 2012). Kuten nämä tutkimukset ovat osoittaneet ja kuten esimerkiksi Yener ja kumppanit (2012) toteavat artikkelissaan, eettiset arvot ja normit on organisaatioissa alettu nähdä yhtä merkittävänä kuin muutkin yrityksen olemassaoloon ja liiketoiminnan tulokseen positiivisesti vaikuttavat toimenpiteet. Myös Weaver ja kumppanit (2005) toteavat artikkelissaan, että mikäli vähitellen ymmärretään johtajien eettisten roolimallien voima ja merkitys itse työn tekemiselle sekä organisaatioille, sitä tulee hyödyntää johtamiskoulutuksissa, arvojen asettamisessa ja johtajuuden prosesseissa. Schminke ja kumppanit (2005) toteavat, että johtajat aliarvioivat omaa vaikutustaan organisaation eettisten arvojen rakentumiseen. Myös van Gils, van Quaquebeke, van Knippenberg, van Dijke ja de Cremer (2015) toteavat tutkimuksessaan eettisen johtajuuden vaikuttavan alaisten käyttäytymiseen ja sen välityksellä työn tuottavuuteen.

Laitinen (2013) toteaa, että yksi johtajien eettisistä periaatteista on pyrkimys mahdollisimman avoimeen, suoraan ja rehelliseen vuorovaikutukseen alaisten kanssa. Tämä puolestaan ajaa pohtimaan niin sanottujen ”valkoisten valheiden” ja manipulaation merkitystä johtajan eettismoraalisissa tulkinnoissa ja toimissa (Auvinen, Lämsä, Sintonen & Takala 2013). Laitinen (2013) kuitenkin päätyy tutkimuksessaan päätelmään, jossa johtajille on tärkeää, että alaisille välittyy kuva avoimesta, mahdollisimman paljon kertovasta johtajasta. Samalla johtajat luottavat siihen, että alaiset ymmärtävät, ettei aina voi kertoa kaikkea.

Edellä mainitun lisäksi on tehty tutkimusta organisaation eettisen ilmapiirin vaikutuksesta tunnekokemuksiin. Schminke, Ambrose ja Neubaum (2005) tutkivat johtajien moraalisten ja eettisten kykyjen vaikutusta organisaation eettiseen ilmapiiriin sekä johtajien ja alaisten eettisten näkökulmien yhteensopivuuden vaikutusta alaisten tyytyväisyyden tunteisiin ja velvollisuudentuntoon. Tutkimus osoitti, että johtajien eettisen käyttäytymisen merkitys organisaation eettiselle ilmapiirille on suuri sekä mikro- että makrotasolla. Schminke ja kumppanit (2005) päätyivät johtopäätökseen, että johtajat, jotka kytkevät päätökset moraaliseen päättelyyn, liittävät kykynsä moraalisesti oikeanlaiseen toimintaan, saavuttavat vahvemman aseman johtajuudessaan ja heidän alaisensa ovat tyytyväisempiä ja sitoutuneempia työnantajansa.

Kuten edellä esitetystä on tulkittavissa, liitetään moraali ja etiikka yleisesti vahvasti tunteisiin. Lämsä (1998, 61) toteaa, että joka tapauksessa empatia nostaa esille yhteyden moraalin ja tunteiden välillä, mikä on suurelta osin hävytetty modernin etiikan teorioissa, kuten esimerkiksi utilitarismissa ja deontologiassa. Airaksinen (1987, 99) liittää moraalin, etiikan ja tunteet toisiinsa sanomalla, että moraali koskettaa ihmisen syviä tunteita ja liikuttaa häntä. Lisäksi hän kiteyttää näkemyksensä todetessaan, että etiikassa on tunnetta mukana.

Tutkimuksissa on todettu, että kahden moraalisesti suuntautuneen eettisen näkökannan, huolenpidon (Gilligan 1982) ja oikeudenmukaisuuden (Kohlberg 1969, Simolan ym. 2010 mukaan) etiikan, käyttäminen korostuu organisaatioiden kriisitilanteissa (Simola 2003). Huolenpito ja oikeudenmukaisuus on tulkittu toisistaan poikkeaviksi etiikoiksi. Huolenpidon etiikka on tulkittu feminiiniseksi, ja siinä keskiössä on yksilön erityisyys. Jälkimmäinen on maskuliinista, ja siinä merkityksen antajana on universaali ihmisten vertailu. (Gatens 1996; Gilligan 1982; Simola 2003.) Huolenpidon etiikassa painopiste on yksilön ainutkertaisuudessa ja tarpeissa sekä ihmissuhteiden luomisessa ja vahvistamisessa, jolloin kaikki toimet, jotka vaikuttavat muiden ihmisten tunteisiin, ovat keskiössä. (Simola 2003; Taylor 1998.)

Seuraavaksi esitän lyhyesti muutamia tunnekäsitteitä, joita on käytetty tarkasteltaessa johtajuutta ja tunteita. Näitä ovat tunneälyn, tunnetyön ja rajoitetun tunteellisuuden käsitteet, joiden määrittäminen on tutkimukseni tulkinna ja päätelmieni kannalta ollut tärkeää.

3.3.3.1 Tunneäly

Omien tunteiden tunnistaminen ja toisistaan erottaminen on tunteiden säätelyn lähtökohta. Se on myös pohja sille, että yksilö pystyy ymmärtämään muiden ihmisten tilanteita ja näkökulmia sekä tuntemaan myötätuntoa toista ihmistä kohtaan. Säädeläkseen tunteitaan yksilön on kyettävä hallitsemaan eri impulsseja, mikä on tunneälylle tyypillistä.

Tunneäly-käsitteen esittelivät alkujaan Peter Salovey ja John D. Mayer vuonna 1990, mutta suuren yleisön tietoisuuteen sen toi Daniel Goleman (1995; 1998). Tunneälyä on luonnehdittu laaja-alaiseksi inhimilliseksi rakenteeksi, ja sitä on rinnastettu älykkyydosamäärään. Kuitenkin tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että älykkyyys ja tunneäly ovat toisistaan poikkeavia ja erillään olevia taitoja. (Riggio & Reichard 2008.)

Tunneäly-käsite on saanut yli kahdenkymmenen vuoden aikana osakseen paljon huomiota sekä kannattajilta että vastustajilta. Tutkijoiden näkemys tunneällyn merkityksestä johtajuudessa sekä aihepiirin tutkimuksen luotettavuudesta jakaa tutkijoiden käsityksiä. (Ashkanasy & Daus 2005; Antonakis, Ashkanasy & Dasborough 2009; Rajah ym. 2011). Keskustelua ovat herättäneet tunneällyn teoreettinen ja tieteellinen ydin, sen merkitys johtamisessa sekä tutkimiseen käytetyt menetöt. Esimerkiksi John Antonakis, Neal Ashkanasy ja Marie Dasborough (2009) käyvät mielenkiintoista debattia artikkelissaan, jossa he pohtivat, tarvitseeko johtajuus tunneälyä. Artikkelin koostuu neljästä kirjeestä tutkijoiden välillä. Debatista on todettavissa ilmiöön liittyvä näkökulmien laajuus sekä tutkijoiden tarve tarkastella tunneällyn olemusta eri lähtökodista. Myös Davies ja Stankov (1998) ovat tutkineet tunneälyä ja todenneet tutkimuksen kärsivän erityisesti luotettavuuden todentamisesta. Heidän pyrkimyksensä on ollut erottaa faktat tunneällyn liittyneistä fiktioista. Tunneällyn tutkimusmenetelmään liittyvä kritiikki on kohdistunut siihen, että päätelmät tehdään tutkittavan itsearvion perusteella. Jordan ja Lawrence (2009) mainitsevat tutkimuksessaan nämä metodiin liittyvät rajoitteet. Edellä mainittun lisäksi tutkijat ovat käyneet ajoittain kiivastakin keskustelua tunneällyn ja kognitiivisen älyn erottamisesta toisistaan. (Antonakis ym. 2009; Ashkanasy & Daus 2005; Huang, Chan, Lam & Nan 2010.) Arvostelu on lähtenyt olettamasta, että mikäli tunneäly on todellista älykkyyttä, sitä tulee testata kykytsein samoin kuin muitakin älykkyyden lajeja eikä itsearvioiden perusteella (Antonakis ym. 2009).

Kritiikistä huolimatta useiden tutkijoiden yhteinen näkemys on, että tunteiden tunnistamisen taidolla, näyttelemisellä sekä rajaamisella on merkittävä rooli johtajuudessa. Erityisesti tunneällyn merkitys työn tehokkuuden parantamisessa korostuu. (Ashkanasy & Daus 2005; Côté, Lopes, Salovey & Miners 2010; George 2000.) Vaikka tunneällyn tutkimuskentällä on ollut häkellyttävän paljon kiinnostusta tarkastella, mitä tunneäly merkitsee johtajuudelle, empiirinen tutkimus ei kuitenkaan ole kyennyt osoittamaan konkreettista yhteyttä tunneällyn ja johtajuuden välillä (Rajah ym. 2011).

Tutkijat ovat erottaneet neljä tunneällylle tyypillistä dimensiota: omien tunteiden tiedostaminen, muiden tunteiden havaitseminen ja arviointi, tunteiden valjastaminen tietyn päämäärän saavuttamiseksi sekä omien ja muiden tunteiden hallinta. Tunteiden havaitseminen ja tunteiden hallinta ovat kaksi eri asiaa, havaitseminen tarkoittaa tunteen tietoista tarkkailua ja analysointia. Hallinta tarkoittaa olosuhteisiin nähden sopivien ja sopivan voimakkaiden tunteiden ilmaisemista. Omien tunteiden tiedostaminen on jatkuvaa tietoisuutta omista tunteista myös niiden kokemisen hetkellä. Mikäli omien tunteiden herkeämätön tarkkailu pettää, olemme tunteidemme armoilla. Omien tunteiden hallitseminen siten, että ne sopivat kulloiseenkin tilanteeseen, on mahdollista ainoastaan omien tunteiden tiedostamisen ja itsetuntemuksen kautta. Muiden tunteiden havaitseminen eli empatia on yksi tärkeimmistä ihmistuntemuksen taidoista. (Antonakis ym. 2009; Ashkanasy & Daus 2005; Huang ym. 2010.) Sadrin, Weberin ja Gentryn (2011) tutkimus tukee tätä näkemystä, jossa kyky empaattisuuteen nähdään yhtenä tunneällyn rakenteellisista osista. Lisäksi tutki-

muksesta ilmenee kulttuurin merkitys tunteiden, erityisesti empatian, näyttämiseksi osana johtajuutta. Kyetessään havaitsemaan toisten ihmisten lähettämiä sosiaalisia viestejä pystyy ihminen samalla havaitsemaan, mitä toiset haluavat tai tarvitsevat (George 2000). Ihmissuhteiden hoitaminen ja sosiaalinen tuki vaativat omien tunteiden näyttämisen ja käyttämisen lisäksi toisten ihmisten tunteiden hallintaa. George (2000) toteaa artikkelissaan, että ihmiset ovat yksilöllisiä kyvyissään näyttää ja käyttää tunteitaan joko sanallisesti tai sanattomasti. Ihmisten tunneälylliset eroavaisuudet näkyvät erilaisissa sosiaalisissa kohtaamisissa myös työyhteisöissä. Omien tunteiden tunnistaminen on edellytyksenä sille, että voi tunnistaa muiden tunteita (Junkkari 2001). Neljännessä dimensiossa tietyn päämäärän saavuttaminen on ratkaisevan tärkeää uuden oppimiselle, motivaation löytämiselle sekä innovatiivisuudelle. Erityisesti johtajan ammatissa tulisi kyetä tunnistamaan toisten ihmisten tunteita ja pystyä kanavoimaan niitä oikeaan suuntaan (George 2000). George (2000) esittääkin, tarkastellessaan tehokasta johtajuutta sekä tunneherkkyyteen liittyvää lahjakkuutta, tunneälyn antavan johtajalle mahdollisuuden onnistua johtajuudessaan, tehostaa työskentelyään ja siten edistää omaa työtään. Ashkanasy ja Dasborough (Antonakis ym. 2009 mukaan) toteavat huomanneensa, että esimerkiksi stressaavissa työtilanteissa tunneälyn käyttäminen saattaa olla tehokkaampaa kuin johtajan muiden taitojen.

Tunteiden havaitseminen ja hallinta ovat eri asioita. Tunteen havaitseminen on tunteen tietoista tarkkailua ja analysointia eli käsitystä siitä, mitä tuntemme ja mitä ajattelemme tästä tunteesta. Tunteiden hallinta puolestaan tarkoittaa sopivien tunteiden ja sopivan voimakkaiden tunteiden ilmaisemista tilanteesta riippuen. Muiden tunteiden hallinta rakentuu vasta omien tunteiden tunnistamisen, ymmärtämisen ja hallinnan kautta. (Goleman 1995.) Arjessa toisten ihmisten tunteiden hallinta tarkoittaa lähinnä sitä, että henkilöllä on taito tulla toimeen toisten ihmisten kanssa, taito liittyä ryhmään ja toimia sen jäsenenä. Henkilön on pystyttävä kommunikoimaan tunnetasolla toisten kanssa niin tietoisesti kuin tiedostamattaankin. Hänen on myös pystyttävä mukauttamaan omia tunteitaan tilanteeseen ja muiden tunteisiin sopiviksi sekä vaikuttamaan toisten tunteisiin omien tunteittensa kautta. Tämä kyky ymmärtää omia ja toisten tunteita sekä kommunikoida tämän tiedon avulla saa aikaan vaikutelman kanssakäymisen helppoudesta. (Dunderfelt 2008; Goleman 1995; Huang 2010.)

Älykkyys ja tunneäly eivät Golemanin (1995) mukaan ole toinen toisiaan poissulkevia asioita tai taitoja. Ne ovat kaksi erillistä kykyä. Tunteet ohjaavat ja auttavat meitä päättelyssämme oikeaan suuntaan, alueelle, jossa järjen ja logiikan käyttö on mahdollista. (Goleman 1995; 1997.) Huang ja kumppanit (2010, 1129) toteavat tutkimuksessaan, että erityisesti ne henkilöt, joiden älykkyysosamäärä jää alhaiseksi, hyötyvät korkeasta tunneälykkyydestä, koska korkea tunneälykkyys pystyy auttamaan heitä hallitsemaan tunteitaan ja työsuhteitaan tehokkaammin ja helpottaa työn suorittamista. Opimme elämämme aikana erilaisia asioita kokemuksista, ja ne kaikki vaikuttavat tunne-elämäämme. Tämä puolestaan ohjaa meitä lähettämällä viestejä opituista asioista ja helpottaa näin päätöksentekoa poistamalla suoralta kädeltä joitakin vaihto-

ehtoja. Näin iän ja kokemuksen vaikutukset johtajan tunneälyllisiin taitoihin voivat olla merkittäviä, vaikkakin esimerkiksi Sauer (2012) pohtii, voivatko johtajan kärsivällisyys ja varmuus liittyä myös varovaisuuteen ja haluun säilyttää tavoitettu asema.

Tunteiden vaikutus erilaisiin päätöksiin on yhtä voimakas kuin järjenkin (Nummenmaa 2010). Koska tunteet ja järki kietoutuvat toisiinsa tahdostamme riippumatta, tulisi meidän pystyä saamaan nämä kaksi sopusointuun keskenään. Mikäli ymmärrämme ja hyväksymme älykkään tuntemisen ja tunneälyn merkityksen, pystymme liittämään sydämen ja pään yhteen. (Goleman 1995.) Saariston (2000, 27) mukaan tunteiden ei pidä antaa yksin hallita mielen pelikenttää sen enempää kuin järjenkään, vaan niiden tulee toimia hyvässä yhteistyössä keskenään.

Saarisen (2001, 31) käsityksen mukaan naiset ovat paremmin perillä tunteistaan, ovat empaattisempia, vuorovaikutustaitoisempia ja sosiaalisesti vastuuntuntoisempia. Saarisen mukaan miesten vahvuuksina pidetään puolestaan itsetuntemusta, itsenäisyyttä, ongelmanratkaisu- ja stressinsietokykyä. Lisäksi naisten arvioidaan olevan keskimäärin vahvempia interpersoonallisissa, miesten taas intrapersoonallisissa ja sopeutumiseen liittyvissä tunneälytaidoissa. (Saarinen 2001.)

Myös filosofian oppi-isät ovat pohtineet tunneälyn merkitystä sille, miten toimitaan oikein. Vaikka tunneälyn käsitettä ei vielä käytetty, samankaltaisia ajatuksia on löydettävissä esimerkiksi moraaliin ja etiikkaan liittyneistä tutkimuksista. Moraalin perustana on filosofi Humen mukaan sympatian tunne, joka mahdollistaa muita hyödyttävien tekojen tekemisen (Häyry & Häyry 1996). Järjen avulla voidaan analysoida, milloin teko tuottaa mahdollisimman suurta hyötyä kaikille, mutta jos itse arvioimme tekemistämme sympatian kautta, päädyimme samaan ratkaisuun kuin järjeilyn avulla (Kotkavirta & Nyyssönen 1996). Myös englantilainen 1700-luvulla elänyt taloustieteilijä ja filosofi Adam Smith puolusti moraalisten sentimenttien eli tunteiden teoriaa, jonka mukaan kaikilla ihmisillä on taipumus luonnostaan toimia siten, että he ottavat toisensa moraalisesti huomioon. Sekä Smithin taloustieteellisessä ajattelutavassa että John Stuart Millin sosiologisissa näkemyksissä näkyvät Humen ajatusten vaikutukset empaattisuudesta ja ihmisten välisestä myötätunnosta. Hume esitti, että toisten ihmisten tunteiden havaitseminen ja vastaavanlaisten tunteiden tunteminen saa aikaan sen, että yksilöt ovat tietoisia toistensa olemassaolosta ja joutuvat ottamaan toistensa mielentilat toiminnassaan huomioon. (Häyry & Häyry 1996.)

Tunneäly-käsitteeseen liittyy mielenkiintoinen paradoksi. Tunteet syntyvät yhteyksistä muihin oleviin ja maailmaan, kun taas johtajan älyllinen kyvykyys on entiteetin ominaisuus. Näin tunneäly on mahdollista nähdä johtajuussuhteen tarkastelun kontekstissa jopa ristiriitaisena. Koska johtajuussuhteenäkökulma tarkastelee maailmaa ihmisten välisenä sosiaalisena vuorovaikutuksellisenä toimintana (Cunliffe ja Eriksen 2011), johtajan sosiaalisissa tilanteissa kokemat tunteet ovat myös osa johtajuuden kokonaisuutta. Näin tunneäly-käsitteen voi ajatella tarkastelevan johtajuutta kahdesta toisistaan poik-

keavasta suunnasta, jolloin entiteetin ominaisuus ja vuorovaikutukselliset suhteet muovaavat johtajuutta yhteen kietoutumisen kautta.

3.3.3.2 Tunnettyö

”Tunnettyön” käsitteen kehitti ja esitteli sosiologi Arlie Hochschild kirjassaan *The Managed Heart* (1983), jossa hän kuvasi lentoemäntien tekemää tunnettyötä ja organisaation yritystä kontrolloida ja muokata työntekijöidensä tunteita. Käsitettä käytetään kuvaamaan työtä, jossa henkilö joutuu käsittelemään toisten ihmisten tunteita ja näyttelemään omiaan. (Koskina & Keithley 2010; Lively 2000.) Sitä käytetään myös kuvattaessa työtä, jossa ihmiset joutuvat vaikuttamaan omiin tunteisiinsa pystyäkseen sopeutumaan ja tuntemaan olonsa hyväksi sosiaalisesti ”annettujen” tunnesääntöjen keskellä. Nämä säännöt kertovat, mitkä tunteet ovat sallittuja kussakin tilanteessa. (Frith & Kitzinger 1998.) Hochschild jakoi tunnettyön tekemisen kahteen tapaan, pinnalliseen ja syvänäyttelemiseen. Ihmisten muuttaessa kokemiensa tunteiden esittämistä he näyttelevät koettuja tunteita todellisuudessa tuntematta niitä. Tämä ensimmäinen tapa perustuu Hochschildin mukaan organisaation asettamien ”tunnesääntöjen” noudattamiseen. Humphrey (2012) toteaa artikkelissaan, että tutkijat ovat myöhemmin ryhtyneet kutsumaan Hochschildistä poiketen näitä sääntöjä ”esittämissääntöiksi”, koska organisaatio voi säädellä ainoastaan työntekijänsä havaittua käyttäytymistä, ei sisäistä emotionaalista tunnetilaa (Humphrey 2012, 740). Toinen, hieman päinvastainen tapa on tunteiden syvänäyttelemisen, jolloin tunnettyöntekijä todella pyrkii tuntemaan esittämänsä tunteet esimerkiksi muistelemalla iloista ja mukavaa tilannetta. Edellisten lisäksi Ashforth ja Humphrey (1993) esittivät, että kolmas tunnettyön muoto on todellisten, aitojen ja spontaanien tunteiden näyttäminen. Diefendorffin, Croylen ja Gosserandin (2005, Humphreyn 2012 mukaan) tekemä tutkimus vahvisti kolmannen tunnettyötavan olevan olemassa ja sen olevan tehokas tunnettyön muoto. Myös Wang ja Seibert (2015) tutkivat johtajan aitojen tunteiden esittämisen merkitystä. Tutkimuksen tulos osoitti, että myös johtajan negatiiviset tunteet saattavat saada aikaan motivoitumista ja työn tehokkuuden lisääntymistä, jos niitä ei koeta epäoikeudenmukaisiksi tai ne eivät toistu jatkuvasti.

Tunteiden esiintyminen osana työtä liitetään useasti naisvaltaisiin aloihin, kuten palveluammatteihin ja terveydenhoitoalaan (Frith & Kitzinger 1998). Iloiselta, huomaavaiselta, ystävälliseltä tai jopa liikuttuneelta näyttäminen kuuluu työnkuvaan – työntekijän esittämään rooliin. Frith ja Kitzinger (1998) väittävät, että tunteita ”ostetaan” ja ”tuotetaan” palkkaa vastaan. Läheisyyden ja kärsivällisyyden tunteet sisältyvät sairaanhoitajien työhön, tahdikkuuden ja hienotunteisuuden tunteet kuuluvat sihteerin toimenkuvaan, iloisuus supermarketin kassatoimihenkilölle ja sukupuolinen vetovoima lentoemännän ammattiin. Toisaalta poliisilta, teollisuusvartijalta tai ulosottomieheltä vaaditaan vastakkaisten tunteiden esittämistä. (Hochschild 1983; Rafaeli & Sutton 1987.) Näihin esitettyihin ”tunteisiin” ei organisaatioteorioissa ole liitetty tunteita, vaan niitä on pidetty vain osana rooliteoriaa, koska palvelualoilla työntekijä itse ja hänen työnsä on osa myytävää tuotetta. Se houkuttelee yrityksiä säätelemään työntekijöidensä tunneilmaisua ja standardisoimaan sen taatakseen tuotteen saman-

laatuisuuden (Ilmonen 1999, 317). Tästä syystä työnantaja edellyttää työntekijöiltä tunneilmaisun kontrollia ja vaatii heiltä myönteistä tunneilmaisua. Ihmiset manipuloivat tunteiden ilmaisua saavuttaakseen omat etunsa. Omien etujen saavuttamisen lisäksi he esittävät tunteita, joihin vaikuttavat muut tekijät, kuten rooli-odotukset asiakkaiden ja työtovereiden suunnalta.

Asiakkaat ovat alkaneet vaatia ja edellyttää palvelualan työntekijöiltä myönteisyyttä ja ystävällisyyttä. Totisuus leimataan palvelun laadun heikkoudeksi. Tunnetyön ajatuksena on negatiivisten tunteiden peittäminen tai poistaminen sekä positiivisten tunteiden esittäminen. (Ilmonen 1999.) Näiden esitettyjen tunteiden avulla on tarkoitus vaikuttaa asiakkaaseen ja tämän tunnetilaan positiivisesti.

Organisaatiossa vallitsevia virallisia ja epävirallisia tapoja sekä arvoja käytetään vaikuttamaan työntekijöiden esittämiin tunteisiin. Lisäksi tunteiden "suorittaminen" näiden asetettujen tapojen mukaisesti luo ja ylläpitää roolimalleja. Organisaatio saattaa saavuttaa näiden roolimallien mukaisesta tunteiden esittämisestä merkittäviä hyötyjä asiakkaiden tyytyväisyyden myötä. Myös yksittäinen työntekijä saattaa saavuttaa etuja, kuten taloudellista, henkistä ja fyysistä hyvinvointia tuntiensa olemansa tasapainossa esittämiensä ja roolinsa vaatimien tunteiden kanssa. Kuitenkin on todettava, että mikäli esitetyt tunteet "toimivat" asetettujen sääntöjen ja mallien mukaisesti, mutta niiden esittäjän sisäiset tunteet ovat niitä vastaan, syntyy siitä selvä uhka henkilön hyvinvoinnille. (Rafaeli & Sutton 1987; Ilmonen 1999.) Ihmisten kokemat vaikeudet ja negatiiviset tuntemukset työstään saattavat johtaa suoraan omien sisäisten tunteiden kieltämiseen. Niiden kieltäminen ja samalla edellytettujen mutta ei koettujen tunteiden esittäminen on uhka henkiselle ja fyysiselle terveydelle (Vilkkumaa 2002). Rafaeli ja Sutton (1987) ovat todenneet, että annettujen tunteiden esittäminen saattaa pahimmassa tapauksessa johtaa terveyden rapistumiseen, henkilön muuttumiseen "huonoksi" työntekijäksi tai jopa tämän vieraantumiseen itsestä.

Useiden tunnetyön tekijöiden tekemä työ vaatii samojen ja vain muutamien tunteiden näyttelemistä. Annettujen tunteiden esittäminen ja tunteiden näytteleminen nostavat siis esille tunnetyön sääntöjen tiukkuuden ja niiden asettamat vaatimukset työntekijöille. (Gardner ym. 2009; Humphrey ym. 2008; Ilmonen 1999.) Ihmisten on oltava valmiita vähättelemään ja manipuloimaan itseään, mistä syystä on esitetty kysymys, miksi tunnetyöntekijät ovat valmiita suostumaan tunteiden näyttelemiseen. Säädeltäessä tunteita tullaan samalla muunnelleeksi omia käsityksiä tunteiden kohteesta, jolloin informaatio alkuperäiselle tunnetilalle ominaisesta toiminnasta estyy ja tilalle tulee toisenlainen toiminta, joka vääristää tunnetyön tekijän suhdetta omiin tunteisiinsa. (Ilmonen 1999.) Ilmonen (1999, 318) toteaa, että ehkä tätäkin vakavampaa on se, että tunneilmaisun vääristely rasittaa omaa identiteettiä, käsitystä itsestä aidosti tuntevana ja itselle uskollisena olentona.

Merkille pantavaa on, että tunnetyötä edellytetään enemmän naisilta kuin miehiltä. Ilmosen (1999) mukaan naisille tunnetyön sääntöjen mukaan työskentely on vaikeampaa kahdesta syystä: ensiksi, koska asiakkaat purkavat kieltei-

set tunteensa ja pettymyksensä helpommin naisiin kuin miehiin, ja toiseksi, koska yleisesti naisten olemukseen liitetään erityisesti myönteisiä tunteita. Näiden lähtökohtien mukaisesti naisten kieltäytyminen tunnetyöstä, vaikkapa henkilökohtaisiin syihin vedoten, saattaa johtaa naisten leimaamiseen ”kylmäksi”. Miehiin ei vastaavia paineita kohdisteta, sillä perinteisesti heidän odotetaan piilottavan tunteensa (”Ei isot pojat itke...”) ja hallitsevan tunneilmaisunsa. (Ilmonen 1999.)

Työntekijöiltä siis odotetaan tunteiden näyttelemistä, ei ainoastaan asiakaisiin vaan myös työtovereihin päin. Osa näistä säännöistä, tavoista ja tottumuksista on julkilausumattomia sääntöjä, joita kulttuuri ja ympäröivä yhteiskunta ovat muokanneet. Näitä tunnesääntöjä on neljänlaisia:

1. mitä ja miten tunteita saa näyttää,
2. kuka ja kenelle tunteita osoitetaan,
3. missä ja milloin tunteita osoitetaan sekä
4. identiteettiin ja ulkomuotoon liittyvät tunnesäännöt. (Ilmonen 1999.)

Työpaikoilla on normeja tunteista, joita ei tule työelämässä näyttää. Tällaisia tunteita ovat usein seksuaalisuus ja aggressiot. Myös se, kenelle tunteiden näyttäminen työpaikalla sallitaan, liittyy henkilön hierarkkiseen asemaan tai sukupuoleen. Esimiesasemassa olevalle henkilölle sallitaan suurempi vapaus tunteiden osoittamiseen kuin alaiselle. Kuten edellä on jo todettu, myös sukupuolen on todettu vaikuttavan työelämässä vaikuttaviin tunnenormeihin, joissa naisilta odotetaan enemmän tunteiden ilmaisua kuin miehiltä. Edellisten lisäksi fyysinen paikka asettaa sääntöjä tai antaa vapauksia tunteiden näyttämiseksi: esimerkiksi kahvitauolla sallitaan erilaiset tunteet kuin kokouksessa. Sukupuoleen liittyvät tulkinnat tunnehabituksesta ovat hyvin voimakkaita. Esimerkiksi mikäli nainen on huonolla tuulella, viitataan kuukautiskiertoon, mutta jos kysymyksessä on mies, hänellä arvellaan olevan krapula. (Ilmonen 1999.)

Humphrey (2012) toteaa artikkelissaan, että tunnetyön tutkimus on kohdistunut pääsääntöisesti palveluammattissa työskenteleviin. Kuitenkin tunnetyön tekemistä odotetaan myös esimiehiltä. He tarvitsevat tunnetyöhön liittyviä keinoja alaisten tunteiden johtamisessa, paremman johtaja-alaisuuden luomisessa sekä ilmaistakseen oikeanlaisia tunteita esimerkiksi taloudellisesti vaikeina aikoina. Johtajan toteuttama tunnetyö vaatii useiden erilaisten tunteiden käyttämistä. (Humphrey ym. 2008.) Motivoidessaan alaisiaan tai pyrkiessään innostamaan heitä johtajan on kyettävä näyttämään aitoja tunteita vaikuttaakseen luotettavalta. Humphrey (2012, 742) toteaa, että koska johtajan tunteet tarttuvat alaisiin, johtajan käyttämällä tunnetyöllä saattaa olla merkittävä vaikutus alaisten stressitasoon. Johtajan on kyettävä omien huolen tunteidensa rajaamiseen, jotta välttyään alaisten huolestuttamiselta. (Humphrey 2012.) Johtajan on kuitenkin valittava tarkoin ne tavat, joilla näyttämisen toteuttaa (Ladkin & Taylor 2010). Humphreya ja kumppaneita (2008) mukailten voidaan todeta, että tunteiden näyttelemisen saattaa yhtäältä johtaa alaisten stressitason laskuun mutta toisaalta esimiehen stressitason nousuun entisestään. Brotheridge ja Grandey (2002, Humphrey ym. 2008 mukaan) totesivat tutkimuksessaan, että tunnetyössä käytettyjen tapojen, pinnallisen tai syvänäyttelemisen, vaikutuksella työnte-

kijän stressitasoon ja emotionaaliseen terveyteen oli eroa. Syvänäyttelemisen menetöt johtavat helpommin todellisten positiivisten tunteiden kokemukseen, jotka laskevat työntekijöiden stressitasoa ja parantavat emotionaalista terveyttä toisin kuin keinotekoisien tunteiden näytteleminen (Humphrey ym. 2008).

3.3.3.3 Rajoitettu tunteellisuus

Herbert A. Simonin (1976) ajatuksia rajoitetusta rationaalisuudesta on pidetty liian yksipuolisina. Niiden on kuvattu pitävän yksilöä liiaksi "koneena", organisaation mekaanisena osana, "aivoina". (Mumby & Putnam 1992.) Ajatus tunteiden ja järjen kahtiajaosta tukee tunteiden sulkemista työn ulkopuolelle. Mumby ja Putnam (1992) kehittivät rajoitetun tunteellisuuden käsitteen vastustamaan rajoitetun rationaalisuuden käsitettä. Rajoitetun tunteellisuuden käsite tarjosi käytännöllisen tavan lähestyä tunteiden kontrolloimista. He keskittyivät työtä lähellä oleviin tunteisiin, jotka he määrittivät tunteiksi ja aistimuksiksi eri tilanteissa organisaatioiden sisällä. Samalla he ottivat huomioon, että työssä esiintyvät tunteet liittyvät jokaisen yksilön aikaisempiin kokemuksiin ja henkilökohtaiseen elämään. Rajoitetun tunteellisuuden käsite korostaa erityisesti ihmisten välisiä suhteita, empaattisuutta ja välittämistä, toisen ihmisen auttamista ja huomioon ottamista. (Mumby & Putnam 1992.) Sen päämääränä on rakentaa ihmisten keskinäisiä suhteita parantamalla heidän ymmärrystään työhön liittyvistä tunteista. Lisäksi rajoitetun tunteellisuuden tarkoituksena on lähinnä edistää yhteisöllisyyttä organisaation tuottavuuden tai tehokkuuden parantamisen sijaan. (Martin, Knopoff & Beckman 1998; 2000.)

Rajoitettu tunteellisuus koostuu kuudesta ominaisuudesta: ihmisten välisistä rajoituksista, epävarmuuden sietämisestä, tavoitteiden moninaisuudesta, ihmiskäsityksen kokonaisuudesta, yhteisöllisyydestä ja tunnesäännöistä. Tämän tunnekäsitteen mukaan tunteiden esiin tuomisen organisaatioissa tulisi olla rajoitettua, sillä yksilöiden tulisi pystyä sellaiseen tunteiden ilmaisuun, jossa he jatkuvasti ottaisivat huomioon toisten ihmisten tunteet, tarpeet ja kyvykkyyden. Työelämässä rajoitettu tunteellisuus tulisi aloittaa ottamalla huomioon työtovereiden omakohtaiset tunteet, arvot, erot ja yleistyksset. (Martin ym. 1998; 2000; Mumby & Putnam 1992.) Erityisesti Mumbyn ja Putnamin (1992) esiin tuomat ihmisten väliset rajoitukset koostuvat näistä eri henkilöiden rajoitteista, joita he tuovat kahdenkeskisiin suhteisiin. Epäselvyyden sietäminen on olennainen osa rajoitettua tunteellisuutta. Suvaitsevaisuus työelämässä on ristiriitaisten tunteiden ja vaatimusten sallimista. Hankalia tunteita ilmaantuu juuri tilanteissa, joissa työntekijöiltä vaaditaan tunnetyön tekemistä. Rajoitettu tunteellisuus sisältää näiden epävarmuuksien, mahdollisten vastaväitteiden ja ratkaisemattomien tunteenpurkausten käsittelemistä ja hyväksymistä työyhteisön sisällä. Työssä esiintyviä tunteita ei tulisi johtaa organisaation lähtökohdista, vaan niiden tulisi lähteä itse työn suorittamisesta. (Koskina & Keithley 2010; Mumby & Putnam 1992.) Mumby ja Putnam (1992) esittivät, että tunteet voivat joskus palvella sekä yksilöiden että organisaatioiden välisiä tarkoituksia ilman, että yritys menettää mitään. Tuntiessaan itseään kohdeltavan hyvin työntekijä on tasapainossa omien tunteidensa kanssa sekä jaksaa olla tehokas ja lojaali. Näin organisaation etuna on erilaisten saavutettujen tavoitteiden moninaisuus,

joka ottaa huomioon sekä yksilön hyvinvoinnin, organisaation tehokkuuden että taloudellisen hyvinvoinnin. (Jordan, Ashkanasy & Härtel 2000; Mumby & Putnam 1992.)

Ainoastaan yrityksen lähtökohdista tapahtuva tunnettyö, jossa työntekijä pyrkii täyttämään odotetut tunteet, sisältää myös padottuja "omia" tunteita, joiden esiin tuominen työyhteisössä on lähes mahdotonta ja luvatonta. On vaikea erottaa näitä kahta, tunteiden esittämistä organisaation lähtökohdista eli tunnettyön tekemistä sekä rajoitettua tunteellisuutta, toisistaan. Martinin ja muiden (2000) mukaan rajoitettu tunteellisuus on vaihtelevampaa ja tilanteisiin sidottua toisin kuin tunnettyön normit. Tunnettyöhön liitetyt odotukset, kuten "sinun tulee hymyillä" tai "sinun tulee olla aina ystävällinen", ovat sääntöjen kaltaisia ja muuttumattomia. Tästä poiketen rajoitettuun tunteellisuuteen nojaava organisaatio tietää odottaa työntekijöiltänsä erilaisia rajoituksia ja lisäksi hyväksyy nämä jäsentensä rajoitukset. Tämän lähestymistavan ajatuksena on auttaa jokaista yhteisön jäsentä näyttämään ja käyttämään todellista minäänsä työssään. Jokaisella työntekijällä on oma sisäinen "minänsä", joka on yhteydessä ympäristöön. Mikäli työntekijöiden sisäinen ja ulkoinen minä erotetaan toisistaan, se aiheuttaa vieraantumista, motivaation puutetta ja hajaannusta. (Martin ym. 1998, 2000.)

Yksi rajoitetun tunteellisuuden tärkeimmistä tarkoituksista on lisätä yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteita organisaation sisällä. Yhteisöllisyyteen liittyviä tutkimuksia on tehty pienissä, naisvaltaisissa organisaatioissa. Nämä tutkimukset ovat tukeneet rajoitetun tunteellisuuden ja yhteisöllisyyden välille liittyvää vahvaa sidettä. (Martin ym. 2000.) Yksilöllisten arvojen kunnioittaminen on tämän katsantokannan mukaan hyvin tärkeää. Kukaan tai mikään taho ei saisi asettaa omia arvojaan etusijalle, vaan valittujen arvojen ja käytänteiden tulisi olla riippuvaisia kontekstista ja henkilökohtaisista lähtökohdista. Näin organisaation johto ei saisi yrittää asettaa "pakotettuja" arvoja yhteisiksi arvoiksi, vaan yksilöiden omat arvot tulisi hyväksyä ensisijaisesti, mikä puolestaan tarkoittaa lähinnä tunteiden heterogeneettisyyden sietämistä ja hyväksymistä. (Martin ym. 1998; 2000.)

Toiset ihmiset haluavat osoittaa tunteitaan vähemmän kuin toiset. Muutamille tunteiden näyttäminen on olennainen osa minä-kuvaa. Mikäli organisaatiossa toteutuu rajoitettujen tunteiden ideaali, kaikki ihmisten väliset tunteisiin liittyvät erot otetaan huomioon ja tunteita kuunnellaan ja käsitellään samanarvoisina. Ihmisten väliset rajoitukset koetaan normaaleiksi ja hyväksyttäviksi. Mikäli työyhteisö ei hyväksy eroja, saattaa rajoitettu tunteellisuus muuttua vain houkuttelevaksi vaatimukseksi mukavuudesta. Naisten, useammin kuin miesten, on väitetty haluavan näyttää tunteitaan ja olla avoimia – ei ainoastaan kotona ja yksityiselämässä vaan myös työyhteisön sisällä. Rajoitetusta tunteellisuudesta, mikäli sitä ei hoideta oikein, saattaa tulla myös tunnekäytänteisiin liittyvä standardi miesten ja naisten välille – naisten eduksi. (Martin ym. 2000; Mumby & Putnam 1992.) Martin ja kumppanit (2000) tuovat lisäksi esiin mielenkiintoisen ajatuksen, jossa liike-elämän voidaan olettaa olevan suorastaan ylpeä näyttäytyessään kenttänä, jossa kovuus ja välinpitämättömyys ko-

rostuvat. Solomonin (2004) mukaan käsityksemme siitä, että liike-elämä on kovaa ja siksi se jää, on opittua. Solomon (2004, 1040) ihmettelee artikkelissaan, kuinka laajasti eri yhteisöissämme humanit näkökulmat on jätetty huomiotta ja kuinka samaan aikaan brutaalimpia tekoja korostetaan ja suorastaan juhli-taan. Sanat rakkaus ja välittäminen ovat vaikeita sanoja arjessa, jossa kukaan ei näytä tietävän, kuinka ne voitaisiin siirtää käytäntöön (Martin ym. 2000, 122). Kuitenkin keskinäinen kunnioitus, välittäminen ja myötätunto ovat sitä, mitä me kaikki odotamme ja vaadimme työssämme. Kun yrityksen johdossa on esi-mies, joka ajattelee edellä mainitulla tavalla, vaikuttavat hänen omat ideologi-ansa ja arvonsa suoraan koko organisaatioon ja siellä esitettyihin tunteisiin. (So-lomon 2004.) Tämän mukaan on mahdollista ajatella, että jos puhuminen kaikista tunteisiin liittyvistä asioista ja non-verbaalisen kommunikoinnin käyttämi-nen työpaikalla on sallittua, se saa useimmat ihmiset tuntemaan itsensä vapaiksi ja olonsa tasapainoiseksi. Edellä mainittu linkittyy fenomenologiaan sekä joh-tajuuden hetken tunnelman välittymisen kautta. Kuten edellä on todettu, ih-minen on aina jonkin tunnelman vallassa, joka määrittää koko hetken kokemus-ta ja vaikuttaa hetkessä koettuihin tunteisiin.

On kuitenkin otettava huomioon, että rajoitettuun tunteellisuuteen kuu-luu mahdollisuus toimia toisin (Martin ym. 2000). Jokaisella on mahdollisuus olla sellainen kuin on, säilyttää arvomaailmansa sekä tuntea ja esittää omat tun-teensa sellaisina kuin ne ovat. Tässä piilee rajoitetun tunteellisuuden vaikeus ja mahdollinen ”sudenkuoppa”. Mikäli erojen ja yleisestä poikkeavien tunteiden kirjoa ei lopulta hyväksytä ja kunnioiteta, rajoitettu rationaalisuus kuluttaa itse itsensä loppuun.

3.3.4 Johtajuustutkimus tunteiden kannalta

Kahden viime vuosikymmenen aikana tunteiden merkitys johtajuudessa on korostunut, koska tunnistamalla organisaatioissa esiintyviä tunteita sekä niiden esiin nostamia seurauksia johtajan on mahdollista selviytyä erilaisista haastavista tilanteista (Lacarus & Cohen-Charash 2001). Fenomenologinen tunnemäärit-tely tukee edellä mainittua, koska fenomenologisen tarkastelun kautta johtajalle muodostuu käsitys minuudesta, omasta ymmärryksestään ja mahdollistuu ympä-rillä olevan tarkastelu sekä tietoisuuden saavuttaminen hänen kohdistaes-saan kysymykset olennaiseen.

Johtajuuden ja sen eri merkityksien, ilmenemisen tutkimushistoria on pit-kä (Brown & Treviño 2006; Ergeneli ym. 2007; Ladkin 2010; Mintzberg 1973; Rajah ym. 2011; Takala 2001; Yukl 2002). Johtajuudella on ollut suuri merkitys organisaatioiden muutoksissa ja yhteiskunnan kehityksessä. Talouden kehitty-misen myötä johtajuus on muuttanut muotoaan yhteiskunnan ja kulttuurin asettamien ehtojen mukaan omaksuen kultakin ajalta sille ominaisia piirteitä. Johtajuuden tutkimuksen alkuaikojä ovat hallinneet johtajan persoonalliset ominaisuudet ja suurmiesihannointi (Wahlgrén 1995; Yukl 2002). Vasta vaikut-tamista painottaneessa lähestymisessä huomattiin, että johtajuus onkin yksilöi-den välinen suhde, johon vaikuttamisen lisäksi kytkeytyy valta (Wahlgrén 1995, 27). Tähän henkilöiden väliseen vaikutussuhteeseen liittyy erityisesti keskustelu

ihmisten johtamisesta (leadership) ja asioiden johtamisesta (management) – käsitteiden ja ilmiöiden keskinäisestä suhteesta. Näiden kahden käsitteen välistä eroa on pyritty jäsentämään siten, että managerit keskittyvät rationaaliin päätöksiin, jolloin byrokratia suosii heitä. Leaderit puolestaan johtavat sydämellään, mistä on todettu, että heitä tarvitaan erityisesti silloin, kun vallitsevat huonot ja tiukat ajat. (Hokkanen & Strömberg 2003.)

Esimerkiksi Kotterin (1980; 1983; 1989; 1996) ja Wahlgrénin (1995) mukaan ydinproblematiikka liittyy siihen, missä määrin johtajuus eriytyy johtamisesta. Toisten tutkijoiden mielestä nämä kaksi käsitettä sulkevat pois toinen toisensa, kun taas muutamien mielestä ne sisältyvät toinen toiseensa. Yuklin (2002) mukaan oleellinen ero heijastuu siinä, että leaderit luovat sitoutumista vaikuttamalla, kun taas managereitten toiminta keskittyy johtamistehtävän velvollisuuksien hoitamiseen ja auktoriteetin käyttöön. Humphrey (2002) esittää, että johtajuuden arvellaan usein olevan kahdenlaista: päämäärä- tai suhdeorientoitunutta. Jälkimmäisen leadership-tyyppisen johtajuuden arvellaan pitävän sisällään kyvyn empatiaan ja ryhmän tunteiden johtamiseen. Erilaiset ihmisten väliset kyvyt sekä tunneäly ajatellaan leaderin taidoiksi, koska tunteet vaativat erityistä huomiointia vaikuttaessaan järjelliseen käyttäytymiseen ja toimintaan. (Yukl 2002.) Humphrey (2002) mainitsee myös, että johtajuudella on suoraan verrannollinen vaikutus pettymyksen ja tyytymättömyyden tunteisiin.

Johtajuustutkimuksessa on virinnyt kiinnostus tunteiden asemaan ja merkitykseen johtajuuden syntymisessä ja onnistumisessa (Antonakis, Ashkanasy & Dasborough 2009; Eberly & Fong 2013; George 2000; Humphrey 2002; Humphrey 2012; Humphrey ym. 2008; Jordan & Lindebaum 2015; Rajah ym. 2011; Wang & Seibert 2015). Tunteiden käyttäminen ja näyttäminen työpaikalla vaikuttaa useaan kriittiseen ja älylliseen tavoitteeseen, kuten päätöksentekoon ja tiedon käsittelyyn (Thiel, Connelly & Griffith 2012). Thiel ja kumppanit (2012) tutkivat strategioita, joita johtajien tulisi hyödyntää johtamisessaan kohdattaessaan alaisten osoittamia negatiivisia tunteita, kuten vihaa ja pessimismää. He totesivat tutkimuksessaan, että johtajien tulee ymmärtää erityisesti negatiivisten tunteiden mukanaan tuomia vaikutuksia alaisiin ja kyetä tunteiden johtamisen keinoin ohjaamaan tilannetta haluamaansa suuntaan.

Rajah ja muut (2011) ovat artikkelissaan jakaneet johtajuuden tutkimuksen tunteiden kannalta neljään hallitsevaan teemaan. Kolme teemoista on luokiteltu pienempiin osiin perustuen teorioihin niiden taustalla. Tässä esittelemäni lähestymistapojen jaottelu ja taustateoriat perustuvat pääosin Rajahin ja kumppaneiden (2011) artikkelissaan esiin nostamiin argumentteihin sekä viime vuosikymmenen aikana julkaistuihin tieteellisiin artikkeleihin, kuten Gardner, Fisher ja Hunt (2009), Graen ja Uhl-Bien (1995), Humphrey (2002; 2012), Humphrey ym. (2008), Madera ja Smith (2009), Ladkin (2008; 2010), Thiel ym. (2012), Uhl-Bien (2006) ja Uhl-Bien ym. (2007).

Sosiaaliset säädökset, lait sekä kulttuuri saattavat vaikuttaa siihen, mitä tunteita henkilön on lupa tuntea ja näyttää (Rafaeli & Sutton 1987). Tämä puolestaan vaikeuttaa ilmiön tutkimista, sillä aitojen tunteiden erottaminen näytellyistä tunteista on haastavaa. Edellä mainitusta huolimatta tunteet kiinnostavat johta-

juustutkijoita, koska ne vaikuttavat muiden asioiden ohella johtamistyyliin ja päätöksien tekemiseen (George 2000; Rajah ym. 2011). Esimerkiksi Hiillos (2004) käsitteellistää väitöskirjatutkimuksessaan viisi strategiaa, joiden avulla henkilöstöpäälliköt käsittelevät työssään tunteita. Strategiat ovat empatia etäältä, välittäjä, Leelian lepotuoli, ulkoistaminen ja vetäytyminen. Tutkimuksessa todettiin, että johtajat käyttävät eri tunnestrategioita selvittääkseen tunnekylläisistä tilanteista. Hiilloksen (2004) mukaan strategiat realisoituvat johtamisessa, kun kaikki neljä elementtiä, kriisi, tunne, konteksti ja kysymys, ovat olemassa. Lisäksi hän toteaa, että mikäli yksikin näistä puuttuu, strategiaa ei voida käyttää johtamistilanteen apuna.

Seuraavaksi tarkastelen tarkemmin tämän tutkimuksen kannalta relevantteja teemoja ja niiden sisältöjä. Hallitsevat teemat ovat: 1.) johtajan tunnekyvykyys, 2.) stressi johtajuudessa, 3.) positiivisten ja negatiivisten tunteiden tarttuminen ja 4.) johtajan tunnetilan vaikutus (Rajah ym. 2011, 1109).

3.3.4.1 Johtajan tunnekyvykyys

Tunnekyvykyys on taito ilmaista tunnepitoisia viestejä toisille, ja se on oleellinen osa menestyksestä johtajuutta (Riggio & Reichard 2008, 172). Tunnekyvykkäitä johtajia on luonnehdittu karismaattisiksi ja tehokkaiksi. Tämän lisäksi, kuten Grovesin (2006) tutkimus osoitti, tunteiden ilmaisutaidot mahdollistavat kaukonäköiselle johtajalle tunneyhteyden muodostamisen vastustaviin alaisiin. Siten hän onnistuu aikaansaamaan mielekkäitä organisatorisia muutoksia. Johtajan kyky ilmaista tunteitaan, tunteiden säätely, tunnetyö, tunneäly ja johtajan muut tunnesidonaiset kyvyt kuuluvat tunnekyvykyiden teemaan (Rajah ym. 2011).

Huolimatta yleisestä käsityksestä ja sitä tukevista tutkimustuloksista, joiden mukaan johtajan esittämät positiiviset tunteet tukevat alaisten työskentelyä ja saavat nämä tuntemaan samoin (Caza, Zhang, Wang & Bai 2015; Eberly & Fong 2013; Jordan, Lawrence & Troth 2006; Madera & Smith 2009) Jordanin ja kumppaneiden (2006) tutkimus antoi viitteitä muusta. Se osoitti, että tunteiden ilmaisemisen rajaaminen kohtuulliselle tasolle on tärkeää, jotta työntekijät pystyvät saavuttamaan toivotun lopputuloksen. Rajaamiseen liittyen Rajah ja muut (2011), Ladkin ja Taylor (2010) sekä Wang ja Seibert (2015) mainitsevat artikkeleissaan tutkimukseni kannalta mielenkiintoisen seikan. Vaikka positiivisten tunteiden näyttäminen on tärkeää, johtajan on ylläpidettävä tiettyä tasapainoa positiivisten ja negatiivisten tunteiden ilmaisemisen välillä kyetäkseen säilyttämään asemansa johtajana. On todettu, että tunteiden säätelyyn liittyy erilaisia sääntöjä (Rafaeli 1989; Waldron 2000). Kramer ja Hess (2002) tutkivat tunteiden hallintaan liittyviä yleisiä viestinnällisiä sääntöjä. He havaitsivat, että ammattimaisuuden ylläpitäminen on ehdotonta sekä positiivisten että negatiivisten tunteiden näyttelemiselle ja naamiointille. Lisäksi he totesivat, että tunteiden esittäminen on tehtävä asiallisella tavalla, jolloin negatiivisten tunteiden näyttäminen tyyppillisesti vaatii niiden naamiointia.

Tunneälyn, tunnetyön ja tunteiden säätelyn merkitys korostuu johtajuudessa. Pystyäkseen vaikuttamaan alaisten tunteisiin ja sen avulla tehokkuuden ylläpitämiseen johtajan on hallittava tunneäly, tunnetyö ja tunteiden säätely

(Gardner ym. 2009; Humphrey ym. 2008). Koska johtajalta edellytetään useiden tunteiden käyttämistä työssään, edellyttää se johtajalta näyttelijän tapaan harjoittelua sekä harkintaa siitä, mitä tunteita voi esittää ja miten voimallisesti esittäminen tehdään (Gardner ym. 2009). Ladkin ja Taylor (2010) toteavat tutkimuksessaan, että kyetäkseen olemaan aito itsensä johtajan on kyettävä olemaan valpas fyysisen kehon ilmentäessä koettuja tunteita. Jotta alaiset voivat kokea johtajan aitouden, tunteiden säätelystä ja rajoittamisesta huolimatta, on johtajan kyettävä olemaan läsnä ja samaistumaan alaisiinsa. Näiden pohjalta syntyneet valinnat, joita Ladkin ja Taylor (2010) kehittämässään teoriassa kutsuvat ”johtajuusvalinnoiksi”, mahdollistavat aitouden säilyttämisen tunteiden näyttelemisestä huolimatta. Myös Eberly ja Fong (2013) korostavat artikkelissaan tunnetyöhön ja tunteiden näyttelemiseen liittyvien tekniikoiden harjoittelun merkitystä, jotta johtajan on mahdollista välttää todellisten tunteiden näkyminen ja näyteltyihin tunteisiin liittyvä teennäisyys.

Kristin Byron (2007) tarkasteli johtajien kykyä hyödyntää sanatonta tunneviestintää sekä lisätä sen avulla alaisten tyytyväisyyttä. Hänen tutkimuksensa osoitti, että ne johtajat, jotka pystyvät tuntemaan empatiaa, tulkitsemaan ja hyödyntämään alaisten tunneilmaisuja sekä sanatonta tunneviestintää, tulkittiin tehokkaammiksi esimiestensä taholta, ja samalla he saavuttivat paremmat tulokset alaisten tyytyväisyyden osalta. Lisäksi Byronin tutkimuksessa nousi esiin mielenkiintoinen havainto tämän tutkimuksen kannalta. Tulokset osoittivat, että miesjohtajat saivat korkeampia tyytyväisyydentuloksia hyödyntäessään tunnehavainnoinnista saatua tietoa ja muuttaessaan käyttäytymistään sen avulla vakuuttavammaksi. Herkästi tunteita vaistonneet naisjohtajat puolestaan saivat korkeampia tuloksia käyttäytyessään kannustavasti. Esimiesten ja alaisten antamat arviot riippuivat sukupuolesta, mitä puolestaan tukee Knightsin ja Surmanin (2008) näkemys siitä, että tunteiden näyttämällä sekä käyttämällä työyhteisössä on eri merkitys naisille ja miehille. Heidän mukaansa miehiin ja maskuliinisiin työtehtäviin liitetään edelleen rationaalisuus ja naiseen tunteellisuus, mikä ilmenee sukupuolittuneissa työrooleissa, kuten hoiva-, palvelu- ja kotitöissä. Knightsin ja Surmanin (2008) mukaan tämä on johtanut tilanteeseen, jossa töiden femininisoituminen on aiheuttanut myös niiden statuksen ja palkan alenemisen. Byronin (2007) tutkimus osoitti myös, että johtajat, jotka käyttävät tunteisiin liittyvää sanatonta informaatiota hyödykseen pyrkiessään vakuuttamaan ja tukemaan alaisiaan, tulkittiin näiden taholta kannustaviksi. Merkille pantavaa on myös tunteiden käyttämiseen johtamisessa liittyvä keskustelu, jossa huomiota on kiinnitetty mahdollisuuteen, että naisten ja miesten johtajuustaidot saattavat erota toisistaan (Collins & Singh 2006). Esimerkiksi Alimo-Metcalfe ja Alban-Metcalfe (2001, Collinsin ja Singhin 2006 mukaan) löysivät merkittäviä eroja nais- ja miesjohtajien transformationaalisessa johtajuudessa. Heidän mukaansa naisjohtajat työskentelivät mielellään yhteistyössä alaisten kanssa vahvistaen samalla yksilöiden ja ryhmien keskinäisiä yhteyksiä. Myös Eaglyn, Johannesen-Schmidtin ja van Engenin tutkimuksessa (2003, Collinsin ja Singhin 2006 mukaan) ilmeni, että johtamistavoissa on eroja. He esittivät, että naisten interpersoonalliset kommunikointitavat perustuvat empaattisuuteen

sekä molemminpuoliseen arvostukseen ja luottamukseen. Eaglyn ja kumppaneiden mukaan miehet todennäköisemmin ovat tehtävä- ja tulosorientoituneempia, käyttävät enemmän muodollista valtaa, palkitsevat onnistumisista ja rankaisevat alisuoriutumisesta.

Burnsin (1978) kehittämän teorian mukaan transformationaliselle johtajuudelle on tyypillistä johtajan halu motivoida ja kannustaa alaisiaan. Luovuuden lisäksi transformationaalinen johtaja tukee ja auttaa alaisiaan tarkastelemaan asioita täysin uudesta näkökulmasta sekä pitää huolta näistä yksilöinä. Rajahin ja kumppaneiden (2011) kirjallisuustutkimus tukee Burnsin teoriaa osoittaessaan, että ryhmän tunteiden johtamisessa kyvykkäitä johtajia luonnehdittiin transformationalisiksi johtajiksi. Tämä puolestaan tukee Riggion ja Reichardin (2008) tutkimusta, jossa he tutkivat tunneperäisten ja sosiaalisten taitojen, kuten tunneherkkyyden, tunteiden ilmaisukyvyn ja hallitsemisen, vaikutusta johtajuuteen, motivointiin, alaisten innostamiseen sekä alaisten tunteiden ymmärtämiseen. Riggio ja Reichard (2008) päätyivät tutkimuksessaan väittämään, jossa sekä tunneperäisillä että sosiaalisilla kyvyillä on suuri merkitys johtajan vaikuttavuudelle ja tehokkuudelle. Tämän lisäksi he toteavat, että johtajan on mahdollista kehittää koulutuksen avulla näitä taitoja edelleen.

3.3.4.2 Stressi johtajuudessa

Huolimatta erilaisista näkemyksistä ja kirjallisuudessa löytyvistä useista stressin määritelmistä tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että stressi sisältää voimakkaan tunnelatauksen ja että tunnelataus liitetään usein kielteiseen lopputulokseen, kuten esimerkiksi fyysiseen väsymykseen ja henkiseen uupumukseen (Cooper & Cartwright 2001; Lazarus & Cohen-Charash 2001; Rajah ym. 2011). Henkistä painetta sisältävät tilanteet vaikuttavat sekä alaisiin että johtajaan aiheuttaen ikävystymistä, jopa ahdistusta. Johtuen tunteille tyypillisestä tarttumisesta (Hareli & Rafaeli 2008) nämä tilanteet vaikuttavat myös käyttäytymiseen, tehokkuuteen sekä johtamistapaan herättäen negatiivisen tunnelatauksen kaikissa ryhmän jäsenissä. (Rajah ym. 2011.) Rajah ja muut (2011) muodostavat stressiä koskevasta tutkimuksesta yhteenvedon jakaen sen kahteen osaan: stressin vaikutukset johtamistyyliin ja stressin hallintaan.

Stressin vaikutukset näkyvät työyhteisön toiminnassa ja tunnelmassa, ja sen aiheuttajia on useita. Syyt saattavat johtua ihmisten keskinäisestä kanssakäymisestä, yrityksen sisäisistä muutoksista tai ulkoapäin organisaatioon kohdistuvista pakotteista. (Cooper & Cartwright 2001; Rajah ym. 2011.) Rajah ja kumppanit (2011) mainitsevat teknologian olevan yksi merkittävistä stressin aiheuttajista. Se on lisännyt sähköpostien käsittelemisen kautta ihmisten työkuormaa ja muuttanut työn tekemisen velvoitteita ympärivuorokautisiksi. Myös johtamistapa, tiukkojen tavoitteiden asettaminen, epämiellyttävä työympäristö ja joustamattomat työajat saattavat lisätä stressin tunnetta työyhteisössä. Cooper ja Cartwright (2001) esittävät stressin aiheutuvan tilanteessa, jossa yksilö kokee ympäristön ja vaatimusten välillä epätasapainoa. Johtamistyyliin liittyvä kyky helpottaa ja auttaa alaisia selviämään stressaavista tilanteista vaatii johtajalta taitoa. Jo aiemmin esiin tuodussa transformationalisessa johtajuudessa esimies hallitessaan ryhmän tunteiden säätelyn pystyy alentamaan stres-

sin tasoa ja vähentämään sen aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia. (Ergeneli ym. 2007.) Muutoksen ja epävarmuuden aikana on tärkeää, että johtaja ymmärtää kokonaistilanteen, muutoksen merkityksen ja pystyy ymmärtämään sekä säätelemään alaisten tunteita kyeten siten vakiinnuttamaan tilanteen (Rajah ym. 2011).

Organisaation pyrkiessä saavuttamaan tavoitteensa ja säilyttämään henkilöstönsä fyysisen, henkisen sekä sosiaalisen hyvinvoinnin, on tärkeää, että organisaatiolla on käytettävissään keinot stressin hallintaan (Cooper & Cartwright 2001). Koska stressin tiedetään aiheuttavan konkreettisia haittoja, kuten työtyytyväisyyden alenemista, terveysongelmia sekä työtehon laskua, useat tutkijat ovat pyrkineet löytämään keinoja vähentää työperäisen stressin syntyä (Cooper & Cartwright 2001; Lazarus & Cohen-Charash 2001; Rajah ym. 2011). Ennaltaehkäisemisen merkitys on suuri. Cooper ja Cartwright (2001, Elkin ja Roschin 1990 mukaan) listaavat käytännöllisiä strategioita, joiden avulla työpaikan stressitasoa on mahdollista laskea. Näitä ovat esimerkiksi osallistava johtaminen, joustavat työajat, tavoitteiden uudelleenmuotoilu, työympäristön uudelleensuunnittelu ja tuen sekä palautteen antaminen. Kehittämällä tietoisuuttaan stressin hallinnasta johtajan on mahdollista vaikuttaa niihin yksilöllisiin tekijöihin, jotka saattavat joko lisätä tai vähentää alaisten stressikokemusta (Rajah ym. 2011). Se, että johtaja kykenee stressaavassa tilanteessa myötäelämään alaisen tunnereaktiot ja säätelemään niitä, johtaa usein tavoiteltavaan lopputulokseen, kuten alentuneeseen stressitasoon, työtyytyväisyyden kasvamiseen ja parempaan suorituskykyyn (Rajah ym. 2011, 1113). Jokaisella ihmisellä on oma henkilökohtainen stressinsietokykynsä, mikä haastaa johtajan tarkastelemaan ja harjoittelemaan tunteiden säätelyn sekä tunneällyn osaamistaitoja.

3.3.4.3 Johtajan tunnetilan vaikutus alaisen tunnetilaan ja suoritustasoon

Johtajuustutkijoita on erityisesti kiinnostanut johtajan tunteiden vaikutus alaisten tunnekokemukseen ja sen aiheuttamiin seurauksiin. Huang, Chan, Lam ja Nan (2010) tutkivat kiinalaisen puhelinpalvelukeskuksen työntekijöiden työuupumuksen, johtajuussuhteen ja tunneällyn välistä suhdetta sekä niiden vaikutuksia työn tulokseen. He totesivat, että erittäin tarkkaillussa ja valvotussa palvelutyössä johtajan ja alaisen välisen suhteen laadulla on merkitystä työntekijöiden työsuoritukseen ja uupumuksen kokemuksiin. Lisäksi tutkimus osoitti, että johtajan tuki sekä tunneälylliset kyvyt auttoivat parempaan lopputulokseen alaisia, joiden omat tunneälylliset kyvyt olivat alhaisemmat. Työyhteisöissä johtajan ja johdettavan keskinäinen suhde perustuu keskinäiseen luottamukseen ja arvostukseen. Tämä kahdenkeskinen suhde vaihtelee laadullisesti eri henkilöillä. (Thomas & Lankau 2009.) Tutkiessaan sosiaalisen tuen ja työuupumuksen välistä yhteyttä Thomas ja Lankau (2009) totesivat, että ne johtajat, jotka eivät suhtaudu alaisiin valvovasti, toimivat työyhteisön sosiaalisena voimavarana, minkä avulla on mahdollista vähentää alaisten tunneperäistä stressiä ja väsymistä. Myös aikaisempi tutkimus on pyrkinyt osoittamaan edellä mainittuja etuja (Bolino & Turnley 2009). Kuitenkin, kuten Bolino ja Turnley (2009) toteavat, useat tutkimukset ovat perustuneet oletamaan, että hyvään johtajuussuh-

teeseen pyrkiminen on lähtökohtaisesti johtajan tehtävä, jolloin alaisen rooli kahdenkeskisessä suhteessa unohtuu kokonaisuudessaan.

Atwater ja Carmeli (2009) tutkivat, millä tavoin johtajat aikaansaavat luovuutta alaistensa työssä. Tutkimus osoitti, että johtajan ja alaisen välinen suhde liittyi suoraan alaisen kokemuksiin positiivisiin energian tunteisiin, jotka puolestaan liittyivät suoraan luovasta työstä saavutettuihin tuloksiin. Johtajien on tärkeää ymmärtää johtajien ja alaisen hyvän keskinäisen suhteen mekaaninen merkitys positiivisten tunteiden, kuten energian, ravitsevana voimana. Johnsonin (2008; 2009) ja Koningin ja Van Kleefin (2015) tutkimukset vahvistavat johtajan tunteiden tarttumisen merkityksen alaisten työn suoritustasolle. Johnson (2008, 15) toteaa, että alaisten alttius johtajan tunteiden tarttumiselle on yksilöllistä ja saattaa vaihdella toimialasta riippuen, mutta organisaatioiden tulisi huomioida erityisesti johtajan tunteiden tarttumisen merkitys työn tuloksellisuudelle.

Tutkijat ovat kokeneet tunteiden tutkimisen tärkeäksi myös johtuen johtajan tunteiden ilmeisestä tarttumisesta alaisiin (Caza ym. 2015; Humphrey 2012; Joseph & Dhanani & Shen & McHugh & Cord 2015; Riggio & Reichard 2008; Tee 2015; Thiel ym. 2012; Uhl-Bien 2006). Johtajan kyetessä johtamaan (omia ja muiden) tunteita, sekä hyviä että huonoja, hänelle mahdollistuu tehokkuuden lisääminen ja tavoitteiden saavuttaminen. Huolimatta siitä, että tunteet saattavat saada aikaan negatiivisia vaikutuksia, ne saattavat samaan aikaan myös aikaansaada tehokkaampia lopputuloksia (Thiel ym. 2012, 529). Tunteiden positiivisella vaikutuksella ja työtyytyväisyyden kokemuksella on kaksisuuntainen merkitys. Ilies, Morgeson ja Nahrgang (2005) toteavat tutkimuksessaan, että alaisten kokemusten ollessa positiivisia ja työtyytyväisyyden ollessa korkea he samaan aikaan vaikuttavat johtajan tunnekokemukseen positiivisesti. Näin kahdensuuntainen tunnekokemus tarttuessaan ”ruokkii” itse itseään ja ylläpitää positiivista ilmapiiriä; suomalaisen sananlaskun tapaan ”niin metsä vastaa kuin sinne huudetaan”.

3.4 Sukupuoli, tunteet ja johtajuus

Suomen kielessä miehen ja naisen eroa kuvaa vain yksi sana: sukupuoli. Sana sukupuoli on itsessään hyvin kuvaava. Sana ”suku” viittaa elämän organisointiin verisiteiden kautta ja ”puoli” viittaa toiseen osaan kahden muodostamasta kokonaisuudesta. Nais- ja miespuolikkaat ovat periaatteessa tasavertaisia sukupuolen termissä. Samalla heidät on kuitenkin tuomittu puolikkuuteen. (Kinnunen & Korvajärvi 1996.) Sana pitää sisällään käsityksen yksilöllisyydestä, joka ei muodostu yhdestä vaan kahdesta ja suhteesta toiseen (Kinnunen & Korvajärvi 1996, 24).

Platon oli ensimmäinen filosofi, joka pohti sukupuolen merkitystä tarkastellessaan syvällisesti naisen luonnetta, tehtävää yhteisössä ja saamaa arvoa perusteellisena filosofisena kysymyksenä (Alanen 1986; Ruotsalainen 1989; Setälä 1993). Hänen mielestään sukupuoli ei sinänsä ole määräävä, kun kyse on ihmi-

sen arvosta tai siitä, mitä hän voi tai mitä hänen tulee tehdä ja kuinka hänen kykynsä ovat jakautuneet (Auvinen 1977; Alanen 1986; Knuuttila 1986; Setälä 1984; 1993). Vaikka Platon ei näe mitään olennaista eroa miehen ja naisen välillä ja vaikka hän ymmärtää sosiaalisten tekijöiden merkityksen sukupuolen muotoutumisessa, hänen näkemyksensä mukaan miehet ovat kuitenkin naisia lajakkaampia kaikessa (Alanen 1986; Ruotsalainen 1989). Verrattaessa Platonin näkemyksiä konservatiivisemmän Aristoteleen näkemyksiin huomaamme selvän eron.

Aristoteles puolusti perinteisiä ja koeteltuja arvoja ja instituutioita, kuten perhettä ja tapaa olla perheessä. Naiset olivat hänen mukaansa epätäydellisiä miehiin verrattuna: heiltä puuttuvat muiden muassa ne järjen ja tahdon voimat, joiden avulla ihminen pystyy hallitsemaan tunteitaan ja käytöstään (Alanen, Haaparanta & Lumme 1986, 7). Descartes (2015b, 140) puolestaan toteaa, tarkastellessaan sikiön kehitystä, miehen olevan naista älykkäämpi, vahvempi ja pienempi takapuolinen.

Sukupuolesta on tullut olennainen tekijä ratkaistaessa yksilön moraalista, sosiaalista tai poliittista asemaa ja arvoa. Gilliganin (1982; kts. myös Huttunen & Kakkori 2014) mukaan naisen positio elämässä ja maailmassa määritellään suhteessa muihin elollisiin, jolloin välittämisen perspektiivit korostuvat. Miehen hoidettavana on julkinen, naisen hoidettavana yksityinen, jolloin sukupuolesta on tullut tekijä, joka asettaa miesten ja naisten välistä roolijakoa ja arvojärjestystä koskevia rajoituksia (Auvinen 1977; Alanen 1986; Ross-Smith ym. 2005; Sauer 2012; Setälä 1993.).

Sukupuolisuuden voidaan todeta saavan erilaisia sisältöjä ajallisesti, paikallisesti ja kulttuurisesti (Sipilä 1998). Sukupuoli on olennainen piirre, jota ilmennetään puheessa, teoissa, pukeutumisessa ja jopa ilmeissä (Aaltio-Marjosola & Kovalainen 2001; Butler 1990; Cameron 1995; Pulkkinen 1989). 1960-luvulla luotu sosiaalisen sukupuolen sex/gender-jako ei selkiinnyttänytäkään naisten ja miesten välistä epätasa-arvoista suhdetta vaan muodostui lopulta problemaattiseksi naisia kohtaan korostamalla naisten ja miesten välisiä eroja ja liittämällä naisiin luonnon ja ruumiillisuuden sekä miehiin kulttuurin ja järjen (de Beauvoir 1969; Butler 1993; 2011; Gatens 1996; Heinämaa 1996; Ross-Smith ym. 2005; Saarinen 1999). Eettisyys ja emotionaalisuus oli jo aiemmin liitetty feminismiin, jolloin siitä tehtiin myös osa sosiaalista sukupuolta (Aaltio & Hiillos 2003; Knights & Surman 2008; Ropo ym. 2005; Simola ym. 2010; Timmers, Fischer & Manstead 1998), jota rakennetaan koko ajan sosiaalisesti (Eckert & McConnell-Ginet 1992; Lupton 1998; Nenola-Kallio 1984; Pulkkinen 1989).

Kulttuurisesti rakentuneiden käytäntöjen ja tottumuksien, jotka liittyvät sosiaaliseen sukupuoleen, voidaan olettaa vaikuttavan myös johtajuuteen, vaikka vaikuttaisikin siltä, että sukupuoli on unohdettu usein organisaatio-analyseissä ja -teorioissa. Johtajuus on pyritty näkemään sukupuolettomana ja sosiaalisesta sukupuolesta vapaana, mitä se ei kuitenkaan ole. (Derry 1996; Hansen ym. 2007; Lupton 1998; Swan 1994.) On luonnollista, että sosiaalinen sukupuoli vaikuttaa henkilön tapaan olla johtaja ja toimii samoin kuin muutkin yksilöivät tekijät, esimerkiksi "rotu", luokka, etnisuus ja ikä, muokatessaan or-

ganisaatioita, niiden kulttuureita sekä yksilön työidentiteettiä ja kokemuksia. (Aaltio & Kovalainen 2001). Hirvikorpi (2005) toteaa, että naisjohtajiin liitetyt stereotyypit vaikuttavat kaksitahoisesti. Toisaalta naiset hyötyvät niistä, mutta stereotyypit voivat olla myös este. Tämän päätelmän taustalla Hirvikorvella on ajatus, että oletettu ongelmanratkaisukyky saattaa antaa lisäarvoa naisjohtajalle, kun taas sensitiivisyys-stereotypia saattaa toimia häntä vastaan. Fenomenologisen maailmassa olemisen mukaisesti jokainen nainen ja mies antaa osan itsestään omaan johtajuuteensa ja tapaansa toimia esimiehenä. Sosiaalinen sukupuoli ei ole näkymätön, jolloin johtajuuttakaan ei voida tulkita sukupuolettomaksi. (Eckert & McConnell-Ginet 1992; Lupton 1998; Swan 1994.) Swan (1994) tuo esiin, että ammattimainen johtajuus näyttäytyy maskuliinisena, todetessaan, että me voimme käyttää termejä *nais-* tai *miesjohtaja*, mutta tämä tekee johtajan sukupuolen näkyväksi ja jättää johtamisen tyylin vaille sukupuolta, mitä se ei ole. Ammattimaisen johtajan malli vaatii stereotyypistä maskuliinista olemusta (Swan 1994, 106). Lisäksi Swan (1994) arvelee artikkelissaan johtajuuskäsitteen maskuliinisuuden aiheuttavan naisjohtajille sen, että heidän tulee nähdä ja hyväksyä itsensä uudella, maskuliinisella tavalla ja että heidän lähtökohtansa eroavat toisistaan johtajuudessa. Naisten on pystyttävä rakentamaan koko johtajuus uusille, maskuliinisille symboleille ja arvoille, erilaisille kuin ne, jotka olisivat naisille ominaisia (Swan 1994; Brescoll 2016). Naisjohtaja saattaa joutua ristiriitaiseen tilanteeseen pyrkiessään toteuttamaan itseään omalla tavallaan, mutta pyrkiessään samalla täyttämään yleisesti hyväksytyt ja hyvänä pidetyt johtajuuden symbolit. Nämä ristiriidat eivät välttämättä synny ainoastaan naisten ja miesten välisistä eroavaisuuksista vaan myös naisten naisille kasamasta oletuksesta, millainen naisen tulee johtajana olla (Friday 1998).

Kuten edellä olen todennut, ongelmalliseksi sex/gender-jaon tekee se, että jaottelu on nähty mielen ja ruumiin väliseksi erotteluksi sekä negatiivisesti tulkittavaksi dualistiseksi ja substantiaaliseksi erotteluksi. Lisäksi erityiseksi ongelmaksi voivat muodostua oletukset, jotka pitävät erottelua itsestään selvänä ja sukupuolineutraalina (Heinämaa 1996). Tästä poiketen Raia Prokhovnik (2002) löytää mielestäni tutkimukseni fenomenologisen lähestymistavan kanalta erittäin mielenkiintoisen tavan katsoa sukupuolta unohtamatta ruumista, tunteita tai sosiaalisia rooleja. Hän esittelee käsitteen *corporeal subjectivity*, ruumiin todellisuuden subjektiviteetiksi kutsumani lähestymistavan, joka poikkeaa perinteisestä tavasta käsittää sosiaalinen sukupuoli. Perinteisesti se on viitannut tiukasti seksuaalisuuteen ja jättänyt samaan aikaan aiheeseen liittyvän laajemman diskurssin epäselväksi. Johtajuuden kontekstissä liiallinen kiinnittyminen sukupuoleen aiheuttaa stereotypioita, vastakkain asettamista sekä toiseutta. Tästä syystä on mielestäni erittäin tärkeää löytää toisenlainen tapa katsoa sukupuolta johtajuudessa. Prokhovnikia (2002) mukaillen ruumiintodellisuus huomioi sekä ruumiin että tunteet olennaisina vastavuoroisina elementteinä. Lisäksi ruumiin materiaalisuus, fyysisuus ja ”lihallsuus” eivät ole henkisyyden ja psyyken vastakohtia. Prokhovnik (2002) mainitsee, että on erittäin tärkeää syrjäyttää biologinen sukupuoli-sosiaalinen sukupuoli-jako kokonaisuudessaan kehitettäessä ruumiintodellisuuden ajatusta ja tällä tavoin varmistaa, että ”keho”

ei muodostu metaforaksi, symboliksi tai määreeksi, jonka kautta kaikki muu tapahtuu.

Sukupuoleen liittyvien stereotyyppien viljeleminen puhutussa kielessä ja käytänteissä on voitu nähdä kahden eri sukupuolen eriarvoisuutta lisäävänä yhteiskunnan eri alueilla, esimerkiksi johtajuudessa. Metaforat naiseuteen liitetystä heikkoudesta ja pehmeystä ovat siirtyneet myös liiketalouden maailmaan ja johtamisen kieleen vaikuttaen näin uskomuksiin naisten kyvyistä toimia johtotehtävissä. Kutsuessamme liiketaloutta ”kovaksi businekseksi” pehmeämpien toimintaympäristöjen ja ammattien vastakohtana mieleen nousee sukupuolinen metafora, jossa ”kova” on miehinen ja ”pehmeä” naisellinen. (Fox Keller 1998.) Teoksessaan *Tieteen Sisarpuoli* (1988) Evelyn Fox Keller väittää, että tiede on varustettu sukupuolella. Fox Kelleriä mukaillen voidaan olettaa, että myös liiketalous ja johtaminen on sukupuolistettu, jolloin sukupuolistaminen on vaikuttanut paitsi eri käytäntöihin, myös johtajuuden todellisuuskuvaan eli siihen, kuinka ihmiset (myös johtajat itse) suhtautuvat johtajuuteen. Myös Knights ja Surman (2008) tuovat artikkelissaan esiin, että eri tutkimusten tulokset ovat tukeneet käsitystä työssä esiintyvien tunteiden sukupuolistumisesta. Heidän mukaansa vain, jos tunteet nähdään työn suorittamiselle tärkeänä sekä tuottavuutta lisäävänä tekijänä, yksilön henkilökohtaisena kykynä työssä onnistumiselle ja jos niitä kyetään mittaamaan ja testaamaan, ne voidaan hyväksyä. Stereotyyppiaa feminiinisistä tunteista, kuten empaattisuudesta ja herkkyydestä, ei nähdä vahvuutena itsessään vaan työn suorittamiseen liittyvänä tekijänä, joka lisää tuotantoa sekä tuottavuutta. Tätä trendiä Knights ja Surman (2008) kutsuvat tunteiden miehistymiseksi. Naisten esittämät tunteet ovat usein tulkittu irratiionaaliseksi ja epävakaaiksi, kun puolestaan miesten tunteet on nähty sopivan itsevarmuuden ja jämäkkyyden sekä johtajuuden osoituksena (Knights & Surman 2008).

Joanne Martinin (2000) mukaan Kanterin vuonna 1977 esittelemät syyt naisten heikompaan asemaan työelämässä olisivat vaihtuneet naisten tavoitettua johtotehtäviä. Syyt naisten huonompaan asemaan Martinin (2000) mukaan ovat maskuliiniset arvot ja annetut normit, joita naisten on täytynyt ryhtyä noudattamaan voidakseen edetä työssään. Näre (2004, 22) toteaa, että naiset joutuvat kohtuuttoman paineen alle ilmapiirissä, jossa sukupuolella ei katsota olevan merkitystä, vaikka sillä on käytännössä suuri merkitys.

Ihmistieteitä hallitsee yhä ääneen lausumaton ennakkokäsitys, jonka mukaan mies voi tutkimuskohteena edustaa ihmistä yleensä. Naisten elämää ei tämän käsityksen mukaan tarvitse tutkia erikseen, sillä miehen olemisen kattaa kaikki ihmisenä olemisen merkittävät ulottuvuudet. (Irigaray 1996; Lehtinen 2000; Werner 2005.) Aaltio-Marjosolan ja Kovalaisen (2001) näkemys tukee edellä mainittua heidän todetessaan, että sukupuoleen kiinnittyneet stereotyyppit ovat usein jyrkkiä ja sisältävät ajatuksen, jossa mies on normi ja nainen poikkeus normista. Irigaray (1996, 23) toteaa, että mies on ollut teoreettisen, moraalisen ja poliittisen diskurssin subjekti. Käsitys on ollut vallalla myös johtajuuden tutkimuksessa. Sukupuoleen liittyvien käsitysten kautta perusvaikeus johtajuudessa on ollut se, että sukupuolta on pidetty naiseen liittyvien asioiden ja il-

miöiden merkkinä (Ropo ym. 2005). Miehiin liitetty johtajuus, strategiat ja riskinotto eivät ole sukupuolikysymyksiä, vaan neutraaleina pidettyjä ymmärryksiä kyseessä olevista asioista (Ropo ym. 2005, 147). Mieskeskeisen ennakkokäsityksen vuoksi esimerkiksi taloustutkimus on pitkään ollut miesten taloudellisten toimintojen ja roolien tutkimusta, koska sukupuoli tuli tieteelliseen keskusteluun mukaan vasta 1960-luvulla. Aiemmin sukupuolta ei koettu mielenkiintoiseksi, vaan sitä pidettiin jokaisen henkilön yksityisasiana. (Calas & Smircich 1996; Keränen 1987; 1993; Keränen 2002.)

Tänä päivänä naisten ja miesten väliset eroavaisuudet viittaavat helposti länsimaalaiseen kulttuuriin, jossa miehisuus on noussut edustamaan universaalia kokonaisuutta ja naiseus, feminiinisyys, on jäänyt vaille omaa arvoa, toissijaiseksi. Niin liike-elämä, oikeusjärjestelmät, lainsäädäntö kuin tasa-arvolaitkin nojaavat maskuliiniseen maailmankuvaan. (Powell & Graves 2003.) Tämä kuva rakentuu yksilöstä ja sen eduista, kun taas feminiininen kuva muodostuu enemmän yhteisöstä, toisista ihmisistä välittämisestä ja huolenpidosta (Gilligan 1982). Kuitenkin erityisesti johtajuudessa hyvältä johtajalta on perinteisesti odotettu maskuliinisia piirteitä, arvoja ja asenteita. Näin stereotyyppiat ovat vaikuttaneet niihin odotuksiin, jotka kohdistuvat naisjohtajaan (Hoyt & Murphy 2016). Powell ja Graves (2003) tulkitsevat johtajuuden maskuliinisuuden liittyvän miesten valta-asemaan johtajuudessa, jolloin miesten käyttäytymisestä on tullut stereotypia ja oletus ”oikeasta tavasta” olla johtaja. Koska useat organisaatiot asettavat jäsenilleen suuria paineita käyttäytyä samoin kuin johdossa olevat henkilöt, niin kauan kuin miehet ovat enemmistönä ylemmissä tehtävissä, maskuliininen johtamistapa säilyy hallitsevana ja naisten odotetaan läpi koko organisaation käyttäytyvän kuin miehet (Powell & Graves 2003, 138).

Johtajuuden käsite sisältää merkityksiä, jotka ovat sisäänkirjoitettuja oletamuksiimme, näkemyksiimme ja toiveisiimme. Erottellessamme johtajuutta hyvään ja huonoon monistamme tätä käsitystä, joka kussakin kulttuurissa kunakin aikana merkitsee hyvää tai huonoa. Merkille pantavaa on, että naisjohtajuuden on oletettu tarkoittavan tiettyä tapaa johtaa (Swan 1994). Kuitenkin johtajuuden voi sanoa edustavan taitoja, joita pidetään tyypillisinä naisille, kuten tunteikkuutta, välittämistä ja empaattisuutta. Sillä ei kuitenkaan ole ollut merkitystä, ovatko nämä taidot olleet arvostettuja johtajuudessa vai eivät, koska ne eivät kuitenkaan ole edustaneet kuvausta ammattitaitoisen johtajan kyvyistä. (Swan 1994.) Järkevästi toimiva, looginen ja päättelykykyinen ovat ilmaisuja, joilla kuvataan miestä. Mielenkiintoiseksi asian tekee se, että nämä samat adjektiivit kuvaavat myös hyvää ja ammattitaitoista johtajaa. Johtajuuteen, sen luonteeseen ja tuottamiseen, ryhdyttiin liittämään näitä maskuliinisiksi tulkittuja käsitteitä 1960-luvulla. (Mavin, Bryans & Waring 2006.) Esimerkiksi Douglas McGregor (1967, 23) mainitsee kulttuurissamme menestyvän johtajan olevan maskuliininen, aggressiivinen, kilpailukykyinen ja oikeudenmukainen eikä intuitiivinen naisellisella tavalla. Erityisesti länsimaista perinnettä luonnehtii tunteiden ja naisellisuuden yhteen kietoutuminen. Tunteet tulkittiin naiselliseksi heikkoudeksi, jotka ainoastaan sekoittavat liiketoiminnan. (Heinämaa & Reuter 1996; Hiillos 2004; Hochschild 1998; Lloyd 2000; Lupton 1998; Ropo ym. 2005;

Ross-Smith ym. 2005.) Naisiin liittyvät käsitykset ja yleistykset ovat johtaneet ajatukseen, että kaikki naiset ovat kykenemättömiä tiukkoihin päätöksiin erityistä maskuliinista kovuutta vaativissa ja vaikeissa tilanteissa, koska naiset ovat liian tunteikkaita (Yukl 2002). Kärjistetysti sanoen johtajat ovat johtajia ja naiset ovat naisjohtajia (Ropo ym. 2005, 150). Näin miehet ovat muovanneet liike-elämää miehille sopivaksi, samalla feministisiä arvoja ja naisellisia tunteuksia kieltäen, jolloin johtajuus on sekä sukupuolineutraalia että naisen lähtökohdista sukupuolen merkitsemää (Ropo ym. 2005). Naisiin ja feminiiniseen emotionaalisuuteen liittyviä yleistyksiä on erityisesti ”ruokkinut” ja vaalinut alan kirjallisuus (Lämsä & Sintonen 2001). Suurin osa johtamis- ja organisaatiokirjallisuudesta on miesten miehistä kirjoittamaa, huolimatta siitä, että naiset ovat työskennelleet miesten rinnalla teollisuudessa ja liike-elämässä vuosikymmenien – jopa vuosisatojen – ajan. Monet kirjoittajat kritisoivat kirjoituksissaan organisaatioiden ja johtamisen teorioiden maskuliinisia arvoja, koska niiden oletetaan olevan ”normaalia” johtamiskäyttäytymistä ja ”kuuluvan” johtamisen arvoihin. (esim. Lämsä & Sintonen 2001; Powell & Graves 2003.)

Naisten ja miesten erilainen asema korostuu, kun tarkastellaan johtamisen tutkimusta. Johtamistutkimuksen historiassa nainen on ollut pitkään näkymättömän. Myös tutkijoina naisia on ollut varsin vähän liikkeenjohtotutkimuksen teoriaperustan rakentamisessa (ks. esim. Takala 2001). Johtamisteoriat katsovat monia asioita miehiseltä kannalta, ja naisten näkökulman on todettu jäävän niissä vaille huomiota (Alimo-Metcalfe 1994; Lämsä 2010; Swan 1994). Kiinnostus sukupuolta kohtaan analyysin kohteena ja taustamuuttujana on alkanut yleistyä johtamistutkimuksessa vasta 1980- ja 1990-luvulta lähtien (Lämsä 2003). Erityisen merkittävää on se, ettei tutkimus kohdistu johtajan yksilöllisiin ominaisuuksiin vaan siihen, miten sukupuolta tuotetaan sosio-kulttuurisissa ja diskurssiivisissa käytännöissä (Lämsä & Sintonen 2001). Lämsää (2003) mukaillen jälkimoderni sukupuolikäsitys tarjoaa mahdollisuuden keskittyä sukupuoleen myös johtajuuden kontekstissa, ja näin päästään avaamaan näkyviä ja näkymättömiä käytäntöjä – myös empatian ja huolenpidon perspektiivissä, jotka tuottavat sukupuolta ja sukupuolten välisiä arvostuseroja johtamisessa. Hiillos (2003) toteaa, että tällaisia ovat esimerkiksi vastuun jakaminen, työtovereitten auttaminen ja heidän kehittymisensä kannustaminen sekä verkostojen rakentaminen. Tämän ilmiön, jota Fondas kutsuu ’johtamisen feminisaatioksi’, ovat havainneet sekä akateeminen maailma että organisaatioissa toimijat (Hiillos 2003, 83).

Huolimatta hitaasta muutoksesta, naisen ja miehen välisen eron vähittäisestä kapenemisesta, suhteutan tässä tutkimuksessa tulkintani niihin historian muovaamiin käsityksiin naisen sekä miehen asemasta, jotka vallitsevat tämänhetkisessä johtajuudessa.

3.4.1 Fenomenologinen tulkinta sukupuolesta

Täysin yksiselitteistä sukupuolta koskevaa teoriaa ei fenomenologiasta ole löydettävissä. Syynä voi pitää fenomenologian tulkinnallista otetta ja tapaa tarkastella olevaa. Kuten Merleau-Pontyn (1945 [2000], 171) toteaa, selittävän ja analysoivan tutkimuksen sijaan fenomenologia on kuvailevaa tiedettä. Edellä mainit-

tuun liittyen sukupuoli muotoutuu fenomenologisessa olemisen tarkastelussa tutkijasta riippuen olemisen tavaksi ja tyyliksi tai tekemisen tavaksi (de Beauvoir 1969; Butler 1999; Heinämaa 1996; Vuollet 2012).

Maurice Merleau-Ponty (1945 [2000]), Simone de Beauvoir (1969) ja Luce Irigaray (1996) puolestaan ovat kirjoittaneet tekstejä, jotka sisältävät asiaan liittyviä teemoja ja keskusteluja. Useat tulkitsijat ovat nähneet edellä mainitsemani filosofien tekstit ”umpikujia” täynnä olevina ja ristiriitaisina ja kokeneet niiden sisältämien väittämien kumoavan lopulta toisensa. Fenomenologien ja eksistentiaalisten tekstien on sukupuoliteoriassa pitkään ohitettu umpikujina, ”kartesionalisena jäänteenä” tai ”erot häivyttävänä ykseysajatteluna” (Heinämaa 1996, 11). Näihin umpikujiin on sittemmin tunnettu kiinnostusta, ja niistä on pyritty etsimään uusia suuntia sukupuoleen liittyvään keskusteluun. Esimerkiksi Elizabeth Grosz (1994) tarjoaa teoksessaan *Volatile Bodies* esittämänsä sukupuolikeskustelun pohjaksi Merleau-Pontyn ruumiinfenomenologiaa. Irigaray (1996) liittyy Heideggerin olemisen merkitystä koskevat pohdinnat sukupuoleen ja fenomenologiseen ruumiskäsitykseen. Heinämaan mukaan ruumiin näkyminen osana tiedettä on välttämätöntä, ja hän kirjoittaa Husserlia mukailleen, että kaikki havainto – niin arkihavainto kuin tieteellinen observaatiokin – on välttämättä ruumiillista ja että jokainen havaitsija on olennaisesti ruumiillinen (Heinämaa 2002, 263).

Ajatus ruumiin todellisuuden löytymisestä ja sen merkitysaseman vahvistamisesta on tärkeää johtajuuden kontekstissa. Tästä syystä meidän tulee muistaa ihmisen ontologiaan liittyvät aspektit, kuten moninaisuuden mahdollisuudet, erilaisuuden tarjoamat ulottuvuudet sekä ruumiin olemassaolo. Nämä mahdollisuudet tarjoavat jokaiselle, niin naisille kuin miehillekin, mahdollisuuden identifioitua itselleen sopivimmalla tavalla erottumatta erilaisena ja toisena yleisestä. Prokhovnik (2002) toteaa, että yllätyksen mahdollisuus on aina olemassa; henkilöiden ruumiintodellisuuden subjektiviteettiä (ja oletuksia, joita heistä on tehty) eivät muut ihmiset voi vain sulkea pois yksilöiden anatomisista kehoista.

Arja Ropo (2004; 2012) on puhunut ruumiillisuudesta ja sen näkymisestä johtajuudessa. Hän korostaa kehoa ja sen merkitystä johtajuudessa, sillä keho kertoo usein sellaista, mihin suu ei pysty. Hänen mukaansa keho saattaa myös paljastaa jotakin sellaista, mitä henkilö pyrkii kontrollin avulla piilottamaan. Talouselämän nettijulkaisun suorittamassa haastattelussa (Puustinen 3.3.2004) professori Arja Ropo nostaa kehon merkityksen esiin, koska järki saa työpaikoilla muutenkin riittävästi huomiota. Hän muistuttaa, että molempien pitäisi kuitenkin olla erottamattomia myös johtamisessa, joka on sosiaalinen prosessi. Vaikka Ropo korostaa kehon ja johtajuuden esteettistä merkitystä (De Paoli, Ropo & Sauer 2014), kyse ei kuitenkaan ole pelkästä kehon kielestä, elehtimisestä. Kyseessä on nimenomaan uudenlaisten vuorovaikutuksellisten toimintatapojen oppiminen, joissa esteettisyydellä ja kehollisuudella on keskeinen rooli (Ropo 2012, 21). Kehomme kuljettaa mukanaan henkilöhistoriaa ja tallentaa kokemuksiamme: rakkautta ja vihaa, pettymyksiä, loukkauksia ja fyysisiä tapahdumia. Mielestäni nämä päätelmät tukevat ruumiinfenomenologista ajatusta

kehon merkittävästä asemasta johtajuudessa ja koko johtajuuden välittymisestä kehon kautta muille ihmisille.

Fenomenologia on tarjonnut mahdollisuuden tutkia minän ja toisen sekä naisen ja miehen välisen eron ruumiillista perustaa. Näin ollen tämä toiseus liittyy myös merkittävästi haastateltavan ja tutkijan väliseen kielen ja käsitteistön ymmärtämiseen. Esimerkiksi Irigaraylle (1996) ja Merleau-Pontylle (1945 [1962]; 1964 [2006]) kysymys kielen sukupuolisuudesta ja sen mahdollisesti biologisesta tai ruumiillis-materiaalisesta perustasta on tärkeä (Heinämaa 1996; Saarinen 1999). Erityisesti Merleau-Ponty puhuu kielen merkityksen rakentumisesta ja niistä ehdoista, jotka rakentavat puhettamme. Hänen mukaansa ilmaisuun sisältyvät aina ainutlaatuisuus, uutuus ja ennakoimattomuus. (Heinämaa 1996.) Merleau-Ponty (Heinämaan 1996 mukaan) nostaa esiin puheen alkuperän merkityksen ennen kaikkea siksi, että hän uskoo sen auttavan ymmärtämään intentionaalisuuden luonnetta. Mikäli emme kykene ymmärtämään sanojen alkuperää, emme pysty ymmärtämään ihmistä kuin vain pinnallisesti. Tämän ajatuksen kautta Merleau-Ponty nostaa esiin kielen ja puheen rinnalle merkitsevät ilmeet, eleet ja ruumiin asennot. Hänen mukaansa ne sisältävät puheen alkuperäisen muodon. Mikäli tarkoituksena on ymmärtää toista ihmistä, meillä tulee olla myös kyky ymmärtää näitä ilmeitä, jotka kätkevät taakseen merkityksen. (Merleau-Ponty 1945 [1962]; Heinämaa 1996.) Puhe ei ensisijassa ilmaise uskomuksia vaan tunnetta, ei näkemystä maailmasta vaan asennetta maailmaan (Heinämaa 1996, 97). Tässä on mielestäni Merleau-Pontyn filosofian yksi merkittävimmistä ajatuksista. Asetan tämän tutkimuksen lähtökohdaksi Merleau-Pontyn ajatuksen kielellisistä eroista (sanastollisista), joissa kysymys on erityisesti siitä, että eri kielen puhujat, eri kulttuurissa asuvat ihmiset, elävät, kokevat, tuntevat ja havaitsevat maailman toisistaan poiketen, täysin eri asemista. (Heinämaa 1996.) Sama koskee kahden eri sukupuolen edustajia. Sukupuoliero on otettava huomioon myös kielessä, sillä naiset ilmaisevat kielensä avulla elämäänsä ja todellisuuttaan eri tavalla kuin miehet. Naisen kokemus korostaa jatkuvuutta, liikettä ja yhteyttä, siinä missä miehen kokemus korostaa vastakohtia (Saarinen 1995, 223). Fenomenologiseen tutkimukseen sisältyvä pyrkimys tavoittaa jotakin alkuperäistä ja aitoa etsii tuota aitoutta, sukupuoleen liittyen, myös puheesta. Saarisen (1995, 223) mukaan tarvitaan erityinen naisten kieli, koska miesten luoman kielen avulla ei kyetä käsitteellistämään naisten kokemusta. Naisten kieli heijastaisi rakenteissaan ja jäsentävissä kielikuvissaan naisen kokemusta (Saarinen 1995). Koska fenomenologiassa tavoitteena on pyrkiä tutkimaan ihmisen koettua ja elettyä maailmaa, joka tavoitetaan ainoastaan puheen avulla, on suuri merkitys sillä, miten puhuttu kieli aukeaa tutkijalle.

Käsitykseemme sukupuolesta liittyy ajatus siitä, miten käyttäytyään ja suuntaudutaan maailmaan, joka liittyy läheisesti fenomenologiseen ajatusmaailmaan. Fenomenologinen ajatus siitä, miten me olemme ihmisinä, on lähellä arkipäivän käsitystä siitä, miten meidän tulee olla naisina tai miehinä. Näin adjektiivit "naisellinen" ja "miehinen" puhuttaessa käyttäytymisestä ovat fenomenologisesti helppoja käsitteitä ymmärtää. (Heinämaa 1996.)

Sukupuoli ei fenomenologisessa tarkastelussa jakaudu biologisiin sex-ominaisuuksiin ja sosiaalisen vuorovaikutuksen tuottamiin gender-ominaisuuksiin, vaan muodostaa kokonaisuuden, joka kytkee ruumiilliset ja mentaaliset piirteet yhteen samalla lailla kuin melodia kytkee yhteen sävelet. Sex ja gender osoittautuvat biotieteiden ja yhteiskuntatieteiden abstraktioiksi eletystä todellisuudesta ja sen naisellisista ja miehistä tyyleistä. (Heinämaa 1996, 16.)

Fenomenologinen tapa käsittää olemista ja sen erilaisia käytänteitä nostaa esiin käsityksen sukupuolierosta. Fenomenologia tarjoaa mahdollisuuden ymmärtää ihmisen olemisen tapaa eikä ainoastaan keinoa tarkastella sukupuolta fyysisenä tai mentaalisenä tapana olla maailmassa. Tämä idea tulee hyvin esiin Simone de Beauvoirin (1969) teksteissä. Hänen ajatuksensa erilaisista tyyleistä, siitä, miten olemme maailmassa, auttaa näkemään sukupuolijakoon liittyvää kokonaisvaltaista luonnetta, joka liittyy kaikkiin elämänalueisiin. Heinämaan (1996, 161) mukaan tyyli auttaa ymmärtämään sukupuolijaon kokonaisvaltaista luonnetta, sitä että kyse ei ole vain elimistä tai ruumiintoiminnoista vaan myös esineistä, tiloista, kielestä ja ajatuksista.

Luce Irigaray (1969 [1996]) pyrkii teoksessaan *Sukupuolieron etiikka* filosofian ja erityisesti fenomenologian kautta purkamaan sukupuoleen liittyviä itsestäänselvyyksiä. Irigaray toteaa (1969, 1) teoksensa alussa Heideggeria mukaillen, että jokaisena aikana on yksi asia, jota on ajateltava, ja että meidän aikamme se on filosofinen kysymys naisen ja miehen välisestä erosta. Lisäksi hän esittää, että meidän on pantava syrjään totunnaiset käsityksemme toisesta sukupuolesta kaikella tapaa, jotta sukupuoli, edes hierarkkinen, ei voisi enää muodostua.

Ei siis riitä, että käsitämme naisen tai miehen uudella tavalla, meidän on myös kyettävä katsomaan, koskettamaan ja kuuntelemaan toista – miestä tai naista – ikään kuin ensimmäistä kertaa. Jotta voisimme nähdä ja tuntea hänet, meidän on ensinnä lakattava mittaamasta häntä omilla arvoillamme ja tavoitteillamme. Tämä edellyttää, että kysymme, mitä me teemme silloin, kun koemme toisen miehenä tai naisena, ja mitä me tarkoitamme ajatellessamme ja sanoessamme, että miehet (aivan ilmeisesti) ovat erilaisia kuin naiset. Tarkoitammeko, että miehet muodostavat normaalitapauksen, josta naiset poikkeavat, vai tarkoitammeko, että molemmat kuuluvat ihmissukuun mutta kahteen eri alalajiin? (Heinämaa 2000, 69.)

Martin Heideggerin (2000) käyttämä käsite elävästä ruumiista on peräisin Husserlin teoksista. Hänen lisäksi tätä käsitettä käyttivät de Beauvoir, Sartre sekä Merleau-Ponty. Heille ruumis ei ole esine vaan tilanne, jolla ihminen asettuu maailmaan. Kuitenkin Heideggerin *Oleminen ja Aika* -teosta (2000, alkuperäisteos *Sein und Zeit* 1927) lukiessa syntyy ajatus, että sen fenomenologiseen henkeen liittyen siitä on kirjoitettu ulos sukupuolisuus. *Dasein* (suomennetaan täällä olo) on tärkeä käsite Heideggerille, mutta sen luonne sukupuolieroon Heideggerin teksteissä on neutraali. Heinämaan (2000) mukaan myöskään Heidegger [Husserlin lisäksi] ei varsinaisesti keskustele sukupuolen ongelmasta. Jacques Derridan mukaan tämä johtuu siitä, että sukupuolijako kuuluu Heideggerin fenomenologiatulkinnassa antropologian ja metafysiikan piiriin, jota *Daseinin* analytiikan tulee välttää (Heinämaa 2000, 110). Käsite *In-der-Welt-sein*, maailmassa oleminen, on Heideggerille keskeinen käsite *Daseinin* rinnalla. Hän pyrkii sitomaan olemassaolon niiden avulla ajallisesti ja paikallisesti jonnekkin.

Lisäksi niiden avulla Heidegger kuvaa olemisen tapaa, joka on olemista jonkin äärellä. Kun Heideggerin tekstejä on tulkittu, on käsite *Sorgen* liitetty sukupuolen problematiikkaan. Heideggerille ”huoli” ja ”hoiva”, *Sorgen* liittyy mielialan aihepiiriin. Huolen käsitteen lisäksi *Sorgen* merkitsee hoivan ja turvan suuntaisia asioita, jotka eivät välttämättä ole ristiriidassa ”huolen” kanssa. (Ahonen 2003; Heidegger 2000; Heinämaa 1996; 2000.) Kuitenkin Heideggerin ”huolta”, *Sorgen*, on kritisoitu liian kapea-alaiseksi. *Sorgen* on arvosteltu katsoen, että se ottaisi feminiinisyyden vain rajatusti huomioon (Ahonen 2003, 108). Heideggerin Dasein-käsitteessä korostuu olennon huoli omasta itsestä, kun taas ”hoivan” ollessa kyseessä, korostuu ajatus huolesta muita ihmisiä kohtaan. Ahosen (2003) mukaan feminiinisissä tarkasteluissa huomio kohdistuu feminiinisen näkökulman soveltajien vastuuseen mielialoista yleensä. Tämä puolestaan johtaa ajatukseen, ettei toisista ihmisistä voi pitää huolta, ellei pidä huolta omasta itsestään.

3.4.2 Tunteet ja johtajuus sukupuolen näkökulmasta

Millainen johtaja on inhimillinen? Millaiset ovat johtajuuteen liitetyt ihmisyyden tuntomerkit? Millaisia tunteita johtaja saa tuntea? Empatia sotketaan toisinaan sympatiaan, joka sanamukaisesti tarkoittaa myötäelämistä, toisen tunteen läpikäymistä, ymmärtämistä ja arvostamista. Sympatiaan kuuluu usein myös kokemus toisesta ”sympaattisena henkilönä” eli hänen toimintatapansa ja persoonansa hyväksymisestä. Empatiaa me taas voimme tuntea myös niitä ihmisiä kohtaan, joita emme arvosta (Saarinen 2001,74).

Jokaisella on käsityksiä, ajatuksia ja odotuksia sekä inhimillisyydestä että johtajuuteen liitetyistä odotuksista suhteessa ihmisyyteen. Nämä ihmiskäsitykset ovat kulmakiviä todellisuuden kokonaisuudessa, jota kutsutaan inhimilliseksi kulttuuriksi (Heinämaa & Saarinen 1984.) Kulttuurin voidaan ajatella olevan koko yhteiskunnallisen arvojärjestelmän ilmentymä (Takala 2001, 12). Näiden arvojärjestelmien kautta yhteiskunta kehittää ihmiskäsitystään ja kommunikoi tätä jäsentynyttä näkemystään. Erot näkemysten välillä kielivät kulttuurien välisistä eroista. Tähän perustuen voidaan tulkita suomalaisten käsityksien inhimillisestä johtajasta eroavan esimerkiksi Aasiassa tai Afrikassa asuvien ihmisten käsityksistä. Merleau-Ponty (1945 [1962]; 1964 [2006]) mukaillen voidaan todeta, että me luomme ja muokkaamme itsestämme moraalisia olentoja vapaiden valintojemme kautta, joita nämä kulttuuriset eroavaisuudet ohjaavat. Pasasen (2006) mukaan me teemme näin kuitenkin vain edeten sellaisten yhteisesti hyväksytyjen merkitysten pohjalta, joiden kautta maailmamme on tavaltaan jo ”esiarvotettu”. Luptonin (1998) mukaan sukupuolen rakentaminen saattaa ulottua myös tunteisiin, joita tunnemme ja lopulta näytämme muille. Näitä sukupuolen esittämisiä säätelevät koko ajan erilaiset normit, jotka määrittelevät maskuliinisuuden ja feminiinisyyden yhteisössämme ja myös johtajuudessa. Tulkintani mukaan näiden normien yhteys esimerkiksi tunnetyöhön on merkittävä. Eckertin ja McConnell-Ginetin (1992) mukaan kulttuuri ja sosiaalisesti vaikiintuneet tavat ja tottumukset vahvistavat ajan myötä vaikutelman luonnollisesta olennosta, naisesta tai miehestä.

Yksilöt omaksuvat roolit – miten olla nainen tai mies – osaksi itseään. Sosiaalistumisteorioiden mukaan lapsen sukupuoli-identiteetin kehityksen kannalta on tärkeää, millaiset arvot, asenteet ja odotukset häntä ympäröivät (Tong 1995). Siinä missä miehet näkevät itsensä yksilöinä ja toiset itsensä kilpailijoina (Kujala 2003), naiset näkevät itsensä joukkoon kuuluvina ja toisista riippuvaisina (Gilligan 1982). Nämä erilaiset käsitykset itsestä vaikuttavat siihen, miten miehet ja naiset näkevät toiset ihmiset sekä kokevat ja tekevät moraaliset päätökset (Kujala 2003) esimerkiksi johtajuuden hetkessä.

Reijo Junnola ja Pauli Juuti (1993) tutkivat arvoja ja johtajuutta lisäten yhdeksi muuttujaksi vastaajien omaksumat arvot sukupuolen mukaan. Tutkimuksen tulos vahvisti yleistä käsitystä, jonka mukaan naiset ovat ihmiskeskeisempiä kuin miehet, ja vastaavasti, että miehet ovat enemmän 'kovien' tulos-, tehokkuus-, kannattavuus- ja autoritaattisten arvojen kannalla (Junnola & Juuti 1993, 126). Erityisen mielenkiintoinen tutkimuksen tulos oli ylimmän johdon omaksumien arvojen jakautuminen sukupuolen mukaan. Junnola ja Juuti (1993, 127) toteavat, että tuloksella voi olla yhteyttä siihen varsin yleiseen käsitykseen, jonka mukaan naisten on oltava miehiä vahvempia voidakseen päästä ylimpään tasoon organisaatiossa. Gentryn, Clarkin, Youngin, Cullenin ja Zimmermanin (2015) tekemä tutkimus tukee tätä näkemystä. Tutkimus osoitti, että empaattisen huolenpidon osoittaminen vaikuttaa eri tavalla nais- ja miesjohtajan urakehitykseen. Gentry ja muut havaitsivat, että naisjohtajalta odotetaan sukupuolistereotyyppioiden mukaisia naisellisia johtamiskeinoja, kuten empaattisuutta, ymmärrystä ja lämpöä. Tämä tulos on linjassa aikaisemman tutkimuksen (Byron 2008; Eagly & Karau 2002; Heilman 2001, Gentryn ja muiden 2015 mukaan) kanssa, jonka mukaan sukupuolinormista poikkeava käyttäytyminen saattaa johtaa naisjohtajien kohdalla negatiivisiin seurauksiin.

Carol Gilligan (1982) on esittänyt näkemyksen, että naiset sosiaalistuvat tavallisesti feminiiniseen arvomaailmaan ja miehet maskuliiniseen. Teoksessaan *In Different voice* (1982) hän toi esiin seikan, että on olemassa kaksi toisistaan poikkeavaa moraalista ääntä, huolenpito ja oikeudenmukaisuus. Tämä tarkoittaa, että on olemassa kaksi erilaista tapaa ratkaista moraalisia ongelmia (Botes 2000; Burton & Dunn 1996; Simola 2003; Simola ym. 2010; Taylor 1998) esimerkiksi irtisanomisen tilanteessa. Vaikka Gilliganin näkemyksestä huolenpidon sukupuolittuneisuudesta on esitetty monia näkemyksiä, hänen työnsä tukee tätä ajatusta (Juujärvi 2003). Gilligan (1982) toteaaakin omasta teoriastaan, että eron korostaminen on ainoa tapa tuoda näkymätön näkyväksi. Lisäksi Gilligan tuo esiin, että naiset rakentavat moraalinsa suhteessa toisiin ihmisiin, jolloin vastuu ja huolenpito korostuvat moraalisisina ohjaavina ulottuvuuksina. Hänen mukaansa miesten ajattelu perustuu oikeuksiin, joiden mukaan toiset ihmiset nähdään kilpailijoina, kun taas naiset puolestaan näkevät toiset ihmiset yksilöinä, joista tulee välittää ja pitää huolta (Burton & Dunn 1996). Gilligan (1982) esitti, että naisilla ja miehillä on erilaiset käsitykset moraalista, mutta kumpikin näkemys on kehittynyt ja omalla tavallaan pätevä. Hänen näkemyksensä mukaan miehiset moraal-, oikeus- ja oikeudenmukaisuuskäsitykset ovat vallalla, koska miehet ovat tehneet niistä normeja, sääntöjä ja yleisesti vallalla olevia kä-

sityksiä. Gilliganin kritiikki kohdistuu erityisesti Kohlbergin teorian yksipuolisuuteen, koska moraalikehitysteoria edustaa puolueellisesti miehistä näkökulmaa normina ja koska oikeudenmukaisuuden etiikka on vain yksi puoli moraalista täysi-ikäisyydestä ja ohittaa kokonaan moraaliset tunteet (Huttunen & Kakkori 2014, 710). Gilliganin mukaan Kohlbergin teoriassa ei ole tilaa huolelle ja ihmisten välisille suhteille, jotka ovat olennainen osa moraalista täysi-ikäisyyttä. Gilliganille täysi-ikäisyys on vaihe, jossa aikuinen ihminen tunnistaa huolen ja oikeudenmukaisuuden kaksoimerkityksen ja ymmärtää, että kumpakaan ei voi olla ilman toista moraalien kehittyneimmässä muodossa (Huttunen & Kakkori 2014, 721). Tong puolestaan pukee edellä mainittuun liittyvän ajatuksen yhteen lauseeseen: ”Miehiset normit saattavat yksinkertaisesti olla liian kapeita pystyä tekemään tilaa muille kuin miehisille näkemyksille.” (Tong 1995, 162). Erona Gilliganin esittelemään naisten moraaliseen puheeseen, jossa korostuvat yksilöt ja näiden väliset suhteet, on miesten puhe, maskuliininen etiikka, josta esiin nousevat oikeudenmukaisuus ja oikeudet (Kujala 2003; Liedtka 1996; Lämsä 1998; Tong 1997). Gilliganin (1982) esille tuoma huolenpidon etiikka (engl. *ethics of care*), jonka hän näkee edellisen vastakohtana, perustuu toisista ihmisistä huolehtimiseen, heidän tarpeisiinsa ja toiveisiinsa vastaamiseen sekä vastuullisuuteen toisia kohtaan (Derry 1997; Huttunen & Kakkori 2014). Koska huolenpito vaatii jonkun, joka pitää huolta, ja jonkun, josta pidetään huolta, huolenpidon etiikka näkee ihmisten väliset suhteet keskeisinä moraalissa (Kujala 2003, 93).

Simola ja kumppanit (2010) ovat tutkineet huolenpidon etiikkaa ja heidän näkemyksensä on, että huolenpidon etiikka on luonnostaan lähempänä transformationaalista johtajuutta kuin oikeudenmukaisuuden etiikka, joka sitä vastoin on lähempänä transaktionaalista johtajuutta. Lisäksi Simola ja kumppanit (2010, 186) tekivät tutkimuksessaan havainnon, joka tukee aikaisempaa tutkimusta, jossa naisten johtajuuden on havaittu suosivan jonkin verran huolenpidon etiikkaa. Oikeudenmukaisuuden etiikan mukaan päätöksenteko perustuu sääntöihin sekä ihmisten oikeudenmukaiseen ja tasa-arvoiseen kohteluun. Sen sijaan päätöksenteko huolenpidon etiikan mukaan perustuu ihmisten tunteiden ja tarpeiden huomioon ottamiseen ja empatiaan. (Botes 2000; Simola 2003; Taylor 1998; Gentry ym. 2015.) Tämän tutkimuksen kannalta merkille pantavaa on se, että kumpikin, sekä oikeudenmukaisuus että huolenpito, liittyvät moraalisiin, mutta niiden voidaan olettaa poikkeavan toisistaan myös johtajuuden kontekstissa. Edellä mainittu saattaa osaltaan vaikuttaa myös johtajuuden hetkeen tuottaen ristiriitaisen kokemuksen alaiselle ja johtajalle.

Kuten tässä tutkimuksessa on aiemmin todettu, fenomenologinen avoinna oleminen on mahdollisuus tarkastella ja tulkita omaa olemistaan sekä löytää niitä hetkiä ja tilanteita, jotka vaikuttavat kanssaihminen käsitykseen empaattisesta ja huolta pitävästä johtajasta.

3.5 Irtisanomiset

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan taloudellisista ja tuotannollisista syistä tapahtuvien yhteistoimintamenettelyjen kautta syntyneitä irtisanomistilanteita suomalaisissa yrityksissä (n=19), jotka työllistävät yli 20 työntekijää.

Organisaatioissa henkilöstön irtisanominen taloudellisista ja tuotannollisista syistä eli kollektiiviperusteilla edellyttää yhteistoimintamenettelyä. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007 säädettiin vuonna 1978, ja sitä on muutettu myöhemmin useiden direktiivien takia (Kairinen 2009, 493). Laki sisältää neuvotteluvollisuuden yrityksen ja henkilöstön välille silloin, kun työnantaja harkitsee irtisanomisia, lomauttamisia tai osa-aikaistamisia taloudellistuotannollisella perusteella (Moilanen 2010, 57). Yhteistoimintalain henki on kirjattu sen ensimmäiseen pykälään, jossa esiin nousevat sanat vuorovaikutus, oikea-aikaisuus ja yhteisymmärrys. Täten yhteistoimintamenettely ei koske ainoastaan irtisanomisia vaan aitoa yhteistyötä työntekijöiden, organisaation ja sen tavoitteiden hyväksi. Lain päämääränä on ollut parantaa työntekijän asemaa yrityksen muutostilanteissa, ja tavoitteena on ollut, että työnantaja ja työntekijät pääsisivät yhteisymmärrykseen neuvottelujen alla olevista asioista, kuitenkin niin, että viime kädessä työnantaja päättää asian, vaikka yhteisymmärrykseen ei olisikaan päästy. (Bruun & von Koskull 2012; Kairinen 2009.)

Lakia yhteistoiminnasta yrityksissä sovelletaan irtisanomismenettelyissä silloin, kun yrityksessä työskentelee vähintään 20 työntekijää. Yhteistoimintalaki määrittää myös ne perusteet, joita ei voida käyttää irtisanomisperusteena: raskaus, vamma, ay-toiminta jne. (Bruun & von Koskull 2012; Kairinen 2009.) Neuvotteluihin osallistuvat sekä työnantajan edustaja että työntekijöiden edustaja, mutta osallistujien määrä voi vaihdella suuresti riippuen yhteistoimintamenettelyssä käsiteltävän asian laajuudesta. Työvoiman käytön vähentämistä koskevassa yhteistoimintaneuvottelutilanteessa työnantajan on annettava kirjallinen neuvotteluesitys, josta on käytävä ilmi, mitä asiaa neuvottelut koskevat sekä milloin ja missä neuvottelut tapahtuvat. (Antola, Parnila & Skurnik-Järvinen 2008; Bruun & von Koskull 2012; Kairinen 2009; Åström, Rautiainen & Nyyssölä 2009.) Neuvotteluvoltteen sisällön täytyminen edellyttää, että neuvottelussa on noudatettu oikeaa neuvottelu-aikaa (14 päivää / 6 viikkoa) tai neuvotteluvoltteen täyttymisestä on sovittu toisin (Antola, Parnila & Skurnik-Järvinen 2008, 61). Yt-neuvottelujen kesto määräytyy sen mukaan, kuinka moneen työntekijään toimenpiteet (osa-aikaistaminen, irtisanominen tai lomauttaminen) kohdistuvat. Jos työnantajan harkitsemat toimenpiteet johtavat alle kymmenen työntekijän tai toimihenkilön osa-aikaistamiseen, irtisanomiseen tai lomauttamiseen, on neuvottelujen kestettävä vähintään neljätoista päivää. Jos toimenpiteet kohdistuvat vähintään kymmeneen henkilöön, on neuvottelumääräaika vähintään kuusi viikkoa. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä, 30.3.2007/ 334, 8. luku, 51 §.)

3.5.1 Irtisanomiset ja johtajuus

Yritysten sulkemiset, konkurssit ja kokonaisten tuotannon alojen uudelleenorganisoinnit ovat osa johtamista. Talouden muutoksiin, erityisesti talouden lamakausiin, liittyvät myös irtisanomiset yritysten saneeratussa ja tervehdyttäessä toimintaansa, jolloin irtisanomisluvut nousevat sykleittäin. Irtisanomisten aiheuttamat seuraukset ja ihmisten kokemukset elävät muistoissa, kulttuurissa ja maiden poliittisessa historiassa. (Koistinen & Suikkanen 1990.) Koska elämme kokonaisina ihmisinä laajassa ulottuvuudessa, joka käsittää koko käsitysmaailmamme, nämä uutiset, uskomukset ja arvot värittävät myös johtamiseksi kutsutun ammatin niin alaisen kuin itse johtajankin näkökannalta.

Vastuulliseen johtajuuteen on sisään rakentuneena ajatus eettisyydestä eli vastuun ottamisesta irtisanottavista ja heidän kunnioittavasta kohtelustaan. Mikäli yt-neuvottelut päättyvät tilanteeseen, jossa työntekijöitä joudutaan irtisanomaan, on johdon eri menettelyillä merkittävä vaikutus irtisanottujen kriisistä selviytymiseen, jäävän henkilöstön jaksamiseen sekä hyvän työnantajakuivan säilymiseen. Henkilöstöpäälliköt ja esimiehet ovat työnantajan edustajia, jotka antavat usein yritykselle kasvot istuessaan neuvottelupöydässä ja toimivat irtisanomisten toteuttajina. Yt-prosessin toimivuus kuvastaa paitsi organisaation henkilöstöpolitiikkaa, kulttuuria ja arvoja, myös henkilöstöpäälliköiden ja esimiesten ammattitaitoa (Puntari & Roos 2007, 44). Näiden tilanteiden voidaan olettaa olevan haastavia ja raskaita myös irtisanojalle. Poijula ja Ahonen (2007, 191) toteavatkin, että samalla tavalla kuin vakavan sairauden diagnoosin antaminen potilaalle on vaikeaa lääkärille, on irtisanominen johtajille ja esimiehille vaikea tehtävä, johon ilman pitkäaikaista ja monipuolista omaa työuraa ja elämäkokemusta sekä erityistä henkilökohtaista koulutus- ja työnohjausprosessia monellakaan ei ole riittävästi valmiuksia. Työsopimuslaki 55/2001 määrittelee sen, kuinka irtisanomisilmoitus toimitetaan työntekijälle, mutta se ei ota siihen kantaa onko työntekijällä mukanaan tukihenkilöä irtisanomistilanteessa. Tilanteen hoitaminen vastuullisesti ja eettisesti mahdollisimman hyvin kuvastaa aina yrityksen todellisia arvoja ja johtamiskulttuuria. (Puntari & Roos 2007.)

Johtajan tehtävä irtisanojana on hyvin ristiriitainen. Hänen on samaan aikaan oltava määrätietoinen, asiallinen, tunteeton irtisanoja ja vastuullinen, ammattitaitoinen, huolta pitävä johtaja. Henkilöstön vähentämisen tilanteessa johtaja joutuu alttiiksi moralisoinnille ja mahdollisesti halveksunnalle (Lämsä 2001). Jotta johtajan olisi mahdollista suoriutua tästä haastavasta tehtävästään, on hänen ymmärrettävä tehtävänsä ja asemansa sekä oltava hyvässä kunnossa niin fyysisesti kuin psyykkisesti. Tulkitsemme tämän vaativan kokemusta niin johtajan tehtävästä kuin elämästäkin ja yhdyn Poijulan ja Ahosen (2007, 193) näkemykseen, jossa ilman pitkäaikaista elämäkokemusta johtajan aseman edellyttämä vastuullinen, kypsä aikuisuus on vaikeaa. Merkittävää irtisanottavan kannalta on se, miten taitava johtaja on kertomaan irtisanomisesta ja sen perusteista sekä kohtaamaan ja vastaanottamaan irtisanotun mahdollisesti voimakkaatkin tunteet. Myös sen, kuinka rehellinen ja aito johtaja pystyy irtisanomistilanteessa

olemaan, on todettu auttavan irtisanottua kohtaamaan menetyksen ja selviytymään sen aiheuttamasta kriisistä. (Poijula & Ahonen 2007.)

Haastavaksi johtajan aseman irtisanojana tekee myös tehtävän yksinäisyys. Hoogervorstin, Ed Cremerin, van Dijken ja Mayerin (2012) mukaan johtaja, samaan aikaan kun on ryhmänsä jäsen ja huolehtii muista ryhmän jäsenistä, on ryhmän yksilöjäsen, jolla on mahdollisuus vaikuttaa ryhmän muihin jäseniin. Ryhmän jäsenyys irtisanomistilanteessa on johtajan osalta katkennut, ja hän on muuttunut ryhmän ulkopuoliseksi.

Organisaatiomuutosten, lomautusten ja irtisanomisten muututtua osaksi työyhteisöjen arkea, on yrityksissä alettu nähdä niiden hoitamistapoihin ja -käytänteisiin liittyvät taloudelliset vaikutukset. Median vaikutuksesta kuluttajien näkemyksestä ja mielipiteestä on tullut yrityksille tärkeä, joten yritykset ovat ryhtyneet hoitamaan muutoksiaan tahdikkaammin. Siitä, miten irtisanomisista tiedotetaan ja kuinka ne lopulta toteutetaan, on tullut osa johtamisosaamista, johon organisaatioissa halutaan panostaa. Korvausvelvollisuus yhteistoimintalakirjokomuksesta, julkisuuskuvan menettämisen lisäksi, on taloudellinen seuraamus, joita yritykset pyrkivät välttämään, ja se on mahdollista saavuttaa vain ammattitaitoisen johtamisen avulla.

3.5.2 Irtisanomiset ja tunteet

Lomautus-, irtisanomis- ja saneeraus uutisia kuullaan tänä päivänä mediasta jatkuvasti. Julkista keskustelua seurattaessa on mahdollista ajatella, että saatamme olla turtuneita yt-neuvottelu- ja irtisanomisuutisiin. Niiden vaikutus tunteisiimme voi olla lieventynyt, ja me jopa pidämme yt-prosesseja ja irtisanomisia jollakin tavalla aikaan ja asiaan kuuluvina ilmiöinä. Kuten Poijula ja Ahonen (2007) toteavat, emme jaksa enää kauhistella niitä, jolloin yhteisön tasolla voidaan jopa puhua myötätuntouupumuksesta.

Irtisanominen on sen kohteeksi joutuneelle henkinen kriisi, johon liittyvät voimakkaat tunteet. Menetyksen herättämät tunteet liittyvät taloudellisesta muutoksesta johtuvaan huoleen, epäonnistumisen tunteeseen, pelkoon tulevaisuudesta, mutta yhtä usein myös sosiaalisen verkoston katoamiseen. Tästä syystä voidaan todeta, että pitkäaikaisen työsuhteen päättyminen on merkityksellinen useassa eri suhteessa. (Hokkanen 1993.) Erityisesti merkityksen saa se tapa, jolla työsuhde päättyy, eli irtisanominen. Itsessään irtisanotuksi tuleminen sisältää useita eri merkityksiä, sillä siinä henkilö saa negatiivisen palautteen työnantajalta, kun hänen osaamistaan ja työpanostaan ei enää tarvita. Hokkanen (1993) toteaa, että irtisanominen mielletään tavallaan petoksena pitkäaikaiselta työntekijältä kohtaan. Kun henkilö on työskennellyt työnantajan palveluksessa usean vuoden ajan, hän on samaistunut työhönsä ja työroolista on tullut osa hänen minä-käsitystään. Organisaatioon sitoutunut henkilö hyväksyy organisaation arvot ja tavoitteet ja on ylpeä kuulumisestaan osaksi tätä yhteisöä. (Poijula & Ahonen 2007.) Irtisanotuksi tullut henkilö on tilanteessa, jossa hänen on irtauduttava työroolistaan, menetettävä osa omasta minä-käsityksestään ja hyväksyttävä uudet päämäärät elämälleen. Yt-lain hengestä huolimatta yt-neuvottelut mielletään yleisesti edellä mainituista syistä negatiivisiksi proses-

seiksi, joiden ainoa tarkoitus on johtaa henkilöstön irtisanomisiin. Merkille pantavaa on, että vaikka yrityksiä kielellä puhutaan uudelleenjärjestelyistä, tervehdyttämisistä, irtisanottavien mielissä kyseessä on silti lopettaminen, tappaminen ja kutistaminen (Pojjula & Ahonen 2007). Edellä mainitun kaltaiset petoksen kokemukset (Hokkanen 1993) saattavat herättää irtisanottavassa voimakkaita negatiivisia tunteita, jotka irtisanomistilanteessa saattavat kohdistua irtisanojaan.

Irtisanomiset vaikuttavat koko työyhteisöön, sen jaksamiseen, työskentelyn tehokkuuteen sekä työn mielekkyyteen, sillä se vaikuttaa myös saneerauselta säästyneisiin. Virtanen (1990, 7) toteaa, että tunnelmat voivat olla toisaalta helpottuneita, toisaalta huolestuneita, mutta joka tapauksessa työpaikan ilmapiiiri on erilainen kuin ennen. Tilanne irtisanomisten jälkeen on hankala kaikille osapuolille, irtisanotulle, johdolle sekä muulle työyhteisölle. Riippuu työnantajasta, onko irtisanotulla työvelvoite koko irtisanomisajan vai vapautetaanko hänet tehtävästään välittömästi. Tämä toimenpide saattaa häiritä työyhteisön normaalia toimintaa, koska irtisanotun henkilön työtehtäviä joudutaan mahdollisesti siirtämään muille. Toisaalta henkilön työskentelyn jatkuminen irtisanomisajalla asettaa omat haasteensa niin irtisanotulle, koko työyhteisölle kuin johtamisellekin. Mutta kuten Puntari ja Roos (2007) toteavat, työyhteisö on joka tapauksessa epänormaalissa tilassa pitkän aikaa irtisanomisten jälkeen.

3.5.3 Irtisanomiset ja sukupuoli

Hokkanen (1993) toteaa, että työttömyys kohdataan eri tavoin eri-ikäisinä, erilaisen terveydentilan ja koulutustaustan pohjalta. Irtisanottujen kohtaamia kokemuksia ja muiden ihmisten kokemuksia työttömistä on tutkittu, ja sen perusteella voidaan todeta, että työttömyys heijastuu myös sukupuoli-identiteettiin vähentäen sitä ja muokaten käsitystä ”hyvästä aviomiehestä”, ”tosi miehestä” tai ”toimeliaasta vaimosta” (Argyle 1990; Hokkanen ym. 1993; Poijula & Ahonen 2007). Täten on rakennettu sukupuolittunutta todellisuutta irtisanotuksi tulemisesta ja työttömäksi joutumisesta. Edellisiä tulkiten on mahdollista todeta, että työttömäksi jäämisen negatiivinen merkitys naisten kohdalla on ollut vähäisempi kuin miesten, sillä on katsottu, että naisen paikka on perinteisesti ollut kotona perhettä ja kotia hoitamassa. Tästä on edelleen johdettavissa käsitys, että ”tosi miehellä on työpaikka”, mikä on puolestaan muokannut ajatusta tehtävässään onnistuneesta miehestä, joka tuo toimeentulon perheelleen kodin ulkopuolelta.

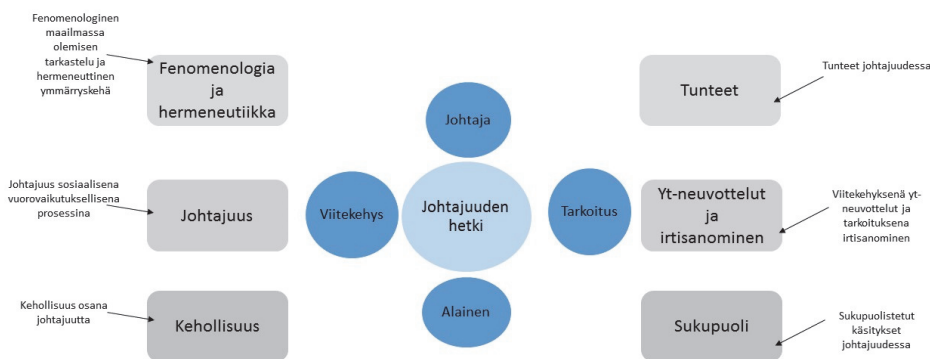
Kuten aiemmin on todettu, tutkimusten mukaan työpaikan menettäminen aiheuttaa irtisanotuksi tulleelle taloudellisia ja sosiaalisia muutoksia sekä henkistä painetta (Pojjula & Ahonen 2007). Erityisesti suomalaisessa kontekstissa työttömyyteen rinnastetaan häpeän ja arvottomuuden tunne, kun taas arvotuksen tunne puolestaan työllisyyteen. Lisäksi tähän liittyy ajatus laiskuudesta ja osaamattomuudesta: ”kyllä tekevä töitä aina saa” tai ”töitä olis, kun vain viitisivät tehdä”. Argylen (1990) mukaan irtisanotuksi tuleminen aiheuttaa sosiaalisen aseman laskua, ajankäytön ongelmia, elämänlaadun heikkenemistä, sosiaalisten suhteiden vähentymistä sekä henkisen hyvinvoinnin ja terveyden huo-

nontumista sukupuolesta riippumatta. Irtisanottujen kokemuksia tutkittaessa naisten on todettu selviävän jonkin verran helpommin irtisanotuksi tulemisesta kuin miesten. Syytä tähän voidaan vain arvailla, mutta mahdollisesti naisten tapa puhua helpommin kipeistä asioista, miehiä vähäisempi alkoholin käyttö ja kriisiavun vastaanottaminen parantavat tunnetta elämänhallinnasta, joka puolestaan auttaa irtisanomistilanteessa. (Poijula & Ahonen 2007.)

Lämsä (1998) tutki *Hyötyä, velvollisuuksia ja tunteita – johtajien kokemuksia henkilöstön irtisanomisesta* -lisensiaatintyössään myös tunteiden merkitystä irtisanomisen tilanteessa. Lämsän mukaan tunteiden merkitys nousee keskiöön, koska yksittäisen ihmisen, johtajan, kuvatessa tilannetta hän samaan aikaan siirtyy lähemmäksi toista ihmistä, alaista. Tästä syystä johtajan jäsentämä todellisuuskäsitys tuo ihmisen kokemuksen keskiöön, jolloin tunteiden merkitys tulee selvemmäksi. Keskeisinä emootioina johtajien tunnekeskeisyydessä ovat myötätunto, pelko ja syyllisyys (Lämsä 1998, 179). Sukupuolen aspektista linkittyneenä tunteiden kokemiseen irtisanomisen tilanteessa Lämsä toteaa, että eroja ei sukupuolten välillä ilmennyt, mutta sukupuoli nousee esille kulttuurisena konstruktiona. Naiset selittävät tunteita naiseuteen kuuluviksi ja miehet verhoavat tunteet huumoriin tai karskiin puheeseen. Lisäksi tutkimuksessa tulee esiin tunteiden siirtämistä rationaalisen johtajuuden ulkopuolelle sekä kontrollointia, jolloin kuvatessaan kokemuksiaan johtaja etääntyy yrityksestä ja tarkastelee niitä yksittäisenä ihmisenä. (Lämsä 1998.)

3.6 Yhteenveto teoriaviitekehyksestä

Seuraavaksi esittelen lyhyesti yhteenvetona empiiristä tutkimusta kehystävät teoriaviitekehyksen teemat ja käsitteet kuviossa 6.



KUVIO 6 Yhteenveto teoriaviitekehyksen teemoista ja käsitteistä

Donna Ladkin (2010) käsitteellistää johtajuuden merkityksen ja kokemuksen syntymistä Johtajuuden hetki -teorian kautta (kuvio 4., s. 40). Johtajuuden hetkessä johtajuus syntyy osista, joista jokaisella on oma merkityksensä ja vaikutuksensa itse sen syntymiseen ja kokemukseen siitä. Osat toimivat vain tilanteessa, jossa johtaja ja alainen toimivat yhdessä. Näin johtajuus on mahdollista nähdä jatkuvana, joustavana kollektiivisena prosessina, jota tuotetaan jatkuvasti kiinteässä yhteydessä esimiehen ja alaisen välillä sosiaalisessa ja historiallisessa kontekstissa. (Graen & Uhl-Bien 1995; Ladkin 2010; Uhl-Bien 2006; Uhl-Bien ym. 2014.)

Koska johtajuutta ei voida tutkia muualla kuin siellä, missä se ilmenee, antaa fenomenologia mahdollisuuden tarkastella tulkittavan näkökulmasta myös niitä asioita, jotka saattavat jäädä muuten huomaamatta (Dunderfelt 2001; Kanisto 1987; Varto 1992). Tämä on tärkeää, sillä Ladkinin (2010) esittelemä Johtajuuden hetki -teoria pitää sisällään ajatuksen poissaolevasta, esimerkiksi todellisten tunteiden peittämisestä, joka kuitenkin on koko ajan läsnä (Beyer & Niño 2001). Tähän hetkeen vaikuttavat erityisesti kulttuuri ja aika, jossa elämme, sekä johtajan oma käsitys johtamisesta (Mänttari 2014; Sadri ym. 2011). Niiden lisäksi myös arvot, asenteet, toiveet, oletukset, normit ja tabut vaikuttavat ja muokkaavat johtajuuden hetkessä johtajan odotuksia johtajuuteen liittyen kahdenkeskisessä suhteessa. Tämä kulttuurin muovaama hetki voi vaikuttaa myös sukupuolistettuihin käsityksiin johtajuudesta. (Eckert & McConnell-Ginet 1992; Lupton 1998; Sipilä 1998; Swan 1994.) Voidaan olettaa, että näkymättömät ja poissa olevat tunteet, odotukset sekä asenteet muokkaavat johtajuutta sekä johtajan omien kokemusten että alaisen käsitysten kautta (Aaltio-Marjosola & Kovalainen 2001). Ladkinin (2010) ajatuksena on, että tutkittaessa johtajuuden sijaan tilaa esimiehen ja alaisen välillä, eli paikkaa ja hetkeä, jossa johtajuus itsessään toteutuu, voi olla mahdollista löytää uusia merkityksiä, joiden avulla koetut kokemukset ovat helpommin tunnistettavissa, tulkittavissa ja hyödynnettävissä.

Kehollinen maailmassa oleminen kuuluu myös johtajuuden tunnekokemukseen. Johtajuus toteutuu aina ruumiillisesti fyysisen kehomme kautta (Heinämaa 1996; Laine 1993), mutta transkendenssin voidaan sanoa toteutuvan inhimillisessä olemuksessamme huolimatta materiaalisesta todellisuudesta. (Merleau-Ponty 1945 [1962]; Pasanen 2006.) Täten mielikuvituksellamme, rationaalisilla päätelmillämme tai tietoisilla aikomuksillamme on merkitystä johtajuuden hetken tunnekokemukselle huolimatta fyysisen kehomme tuntemuksista. Merkillä pantavaa on, että kehomme tulkitsee automaattisesti toisten maailmassa olemisen tapoja ja vastaa niihin. Tästä syystä fenomenologisessa tutkimuksessa keholle on annettava merkitys osana fyysisen tilan ja siinä tuotetun johtajuuden merkityksen syntyä. (Laine 1993.) Hyväksyttäessä kehollisuus osaksi johtajuuden hetken tunnekokemusta tarjoaa kehollisuuden tarkastelu mahdollisuuden käsittää, mitä johtajuuden hetkessä ja kahden ihmisen välisessä fyysisessä tilassa tapahtuu.

Ladkinin (2010) mukaan johtajuus rakentuu dialogina esimiehen ja alaisen välillä hermeneuttisessa ymmärryskehässä. Hermeneuttinen ymmärryskehä

tarjoaa tulkinnan avulla mahdollisuuden, jossa maailmassaolemisen kokonaisuus ja puheen "osat" yhdistyvät toisiinsa helpottaen ymmärrystä ja muodostaen uuden yhteisen ymmärryksen horisontin (Kannisto 2002; Perttula 1996). Rakennettaessa yhteistä ymmärrystä irtisanomisista johtajan ja alaisten välillä käydyt keskustelut mahdollistavat ja helpottavat alaisten itsenäistä asioiden omaksumista.

Fenomenologian perusajatukseen, "asioihin itseensä" kohdistuvaan tarkasteluun, liittyy halu ymmärtää myös tunteet (Saarinen 2002) siten, että pysymme ymmärtämään ihmisen elämismaailmaa ja maailmassa olemista kokonaisuutena (Kakkori 2009; Varto 1992). Suorsan (2011) mukaan kahden ihmisen välinen keskustelu tapahtuu aina jonkin tunnelman vallitessa, josta voimme olla tietoisia tai tietämättömiä. Tunnelman merkitys nousee esiin myös Ladkinin (2010) kuvaamaan Johtajuuden hetki -teoriaan liittyen, sillä Ladkinin mukaan siihen liittyy probleema, joka saattaa aiheuttaa haasteellisia tilanteita niin työyhteisöissä kuin muuallakin, missä kaksi ihmistä pyrkii tulkitsemaan toinen toistaan jäsentäen tunnelman perusteella omaa kokemustaan.

Fenomenologiassa tietoisuus olemisesta asettaa meidät tunteiden välityksellä suhteeseen ympärillämme olevan maailman kanssa (Thiel ym. 2012). Tunteiden käyttäminen ja näyttäminen johtajuudessa vaikuttavat alaisten kokemiin tunteisiin ja sitä kautta työn tuloksellisuuteen. Johtajan kyky ilmaista tunteitaan ja myös rajata niitä kohtuulliselle tasolle on edellytys johtajuudessa onnistumiselle. (Jordan ym. 2006; Madera & Smith 2009; Rajah ym. 2011; Sadri ym. 2011.) Siten omien tunteiden tunnistaminen, niiden hallinta sekä muiden tunteiden tunnistaminen ovat oleellinen osa menestyksellistä johtajuutta (Antonakis ym. 2009; Eberky & Fong 2013; Groves 2006; Riggio ym. 2008; Rajah ym. 2011).

4 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN AINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄ

Tässä luvussa esittelen empiiriseen fenomenologiaan, empiiriseen aineistoon ja tutkimuksen suorittamiseen liittyvät ratkaisut sekä kuvaan tutkimuksen etenemistä hermeneuttisena kehänä.

4.1 Empiirinen fenomenologia laadullisena lähestymistapana tässä tutkimuksessa

Fenomenologiseen lähtökohtaan perustuen olen valinnut tutkimusstrategiaksi empiirisen fenomenologian, joka perustuu ajatukseen, että tieteellisen selityksen tulee pohjautua tutkittuihin merkitysrakenteisiin. Tämä merkitsee sitä, että tutkittavien elämismaailmoista kumpuavat näkökannat ovat keskeisiä tutkimusanalyysille. (Aspers 2009.) Johtajuuden voi olettaa olevan yksilön jatkuvien kokemusten ja niiden sisältämien tunteiden kenttä ja se, mitä johtaja kokee, mitä hän tekee tai millainen hän lopulta on johtajana, on monelta osin näiden tunteiden tulos. Tähän perustan Ladkinia (2010) mukaillen ajatukseni lähestyä tutkimusaineistoa kahden henkilön välisen hetken merkityksen tutkimisella, jolloin lähtökohtaisesti ajattelen, että fyysisellä hetkellä ja tilalla on merkitystä tunteiden käyttämisessä ja näyttämisessä, keskinäisen ymmärryksen syntyemisessä sekä johtamisen onnistumisessa.

Menetelmä, tässä tutkimuksessa empiirinen fenomenologia, sekä fenomenologis-hermeneuttisella analyysillä analysoidut syvähaastattelut toimivat tutkimuksen ohjaajana ja tukirankana koko tutkimuksen ajan. Sen kautta tutkimus saavuttaa luotettavuutensa ja uskottavuutensa. (Aspers 2009.) Metodologialla tarkoitetaan yleisesti tapaa suorittaa tutkimusta askel askeleelta edistyvässä toimintoketjuna, jossa saavutetaan tavoiteltu tehtävä tai päämäärä. Tutkija suorittaa metodologiset valinnat sen mukaan, millaisia ontologisia, epistemologisia ja ihmiskäsitykseen liittyviä oletuksia ja näkemyksiä hänellä on (Burrell & Morgan 1979).

Edellä mainitsemistani syistä johtuen työni on laadullinen tutkimus, jolle on tyypillistä pyrkiä kuvaamaan jotakin tapahtumaa ja ymmärtämään tiettyä toimintaa. Sille on tyypillistä kertomuksellisuus, hypoteesittömyys ja tutkijan merkittävä asema tutkimuksen kulussa ja päätelmissä (Aspers 2009; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002; 2010). Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohteet ja saatu tieto ovat yksittäisiä tapauksia, eikä aineistosta tehdä päätelmiä tilastollista yleistettävyyttä ajatellen. Lähtökohtana on kuitenkin alun perin aris-toteellinen ajatus, että yksityisessä toistuu yleinen. Tutkimalla yksittäisiä tapauksia kyllin tarkasti saadaan näkyviin myös se, mikä ilmiössä on merkittävää ja mikä toistuu usein tarkasteltaessa ilmiötä yleisemmällä tasolla (Hirsjärvi ym. 2002, 169). Rauhala (1998, 90) toteaa, ettei ”olisi järjellistä korvata tietyn nimetyn persoonan tutkimusta jonkinlaisella ´yleispersoonan` eli jokamiehen tai jokanaisen tutkimuksella. Ainutkertaisen yksilön tutkimuksen tarpeellisuutta ei voida mitenkään kiistää.” Tähän tutkimukseen olen valinnut syvähaastattelun tavoitteenani löytää tietoa johtajien tunnekokemuksista. Syvähaastattelu vastasi näkemykseni mukaan tutkittavaa kohdetta parhaiten. Metodin pätevyys on sitä, että metodi on yhdenmukainen kulloinkin omaksutun todellisuuskuvan kanssa; tällöin metodi antaa joiltakin osin tietoa tuosta todellisuudesta, ja näin saatua tietoa voidaan käyttää joihinkin tarkoituksiin (Hirsjärvi & Hurme 1984, 1). Tutkimuksessa syntyvän tulkinnan osalta on mahdollista ajatella, että se on luonteeltaan sellainen, joka saattaa olla yleisesti tiedossa, mutta huonosti tiedostettu (Alasuutari 1994, 207). Tarkastelen johtajien kokemuksia suhteessa teoriaan, jolloin yksittäisten johtajien kokemuksista tulkittua tietoa on mahdollista käsitellä yleisenä.

Tässä tutkimuksessa valittua tutkimusmenetelmää ohjaavaa filosofista näkökulmaa, fenomenologiaa, ei käytetä etsimään syitä johtajien tunnekokemuksille, vaan sen avulla tutkitaan johtajien elettyjen kokemusten merkityksiä. Toisin sanoen tutkimuksen on tarkoitus empiirisen fenomenologian keinoin tarkastella niitä merkityksiä, joita johtajat antavat kokemukselle irtisanojana, ja siitä, miten he pyrkivät hyödyntämään näitä kokemuksia johtajuudessaan. (Suorsa 2011.) Empiirisen fenomenologian pyrkimyksenä on tarkastella fenomenologista olemisen tulkintaa teorioiden kautta, unohtamatta tahattomien merkitysten vaikutusta itse tutkittavalle ilmiölle. Empiirisen fenomenologian mukaan tutkimuksen tieteellisen selityksen on pohjauduttava tutkittavien merkitysrakenteisiin, jotka tutkija vain nostaa esiin. Näin toimijan eli tutkittavan näkökulma ja asema ovat keskeinen osa analyysiä. (Aspers 2009.) Tutkija ei voi Aspersin (2009) mukaan kerätä empiiristä aineistoaan ainoastaan havainnoinnin keinoin, sillä se mahdollistaa väärin johtopäätösten syntymisen. Tästä syystä empiirinen fenomenologia vaatii aina sanallisen vuorovaikutuksen, joten haastattelu on paras aineiston kokoamistapa ja tuli valituksi myös tämän tutkimuksen aineiston keräämistavaksi. Aspers (2009, 1) muistuttaa, että empiirinen fenomenologia ei kuitenkaan ole vain tarinan kertomista tutkittavan kokemuksesta, vaan se on kokemuksellinen käytännön menetelmä, joka yhdistää teorian ja empiirisen tutkimuksen.

Fenomenologinen ajatus ymmärtämisen rakenteesta korostaa kielen asemaa osana empiiristä tutkimusta. Kieli on väline, jonka avulla ymmärtäminen mahdollistuu, mutta samalla sen rakentuminen sosiaalisesti asettaa ymmärtämiselle rajoitteet. Toisin sanoen, jos tutkittava ja tutkija ymmärtävät sanat sekä merkitykset samoin ja käsittävät ympäröivän maailman samoin, on yhteisen ymmärryksen syntyminen todennäköisempää. (Aspers 2009; Kakkori 2009b; Perttula 1996.) Kuten edellä on todettu, tämän tutkimuksen kieleksi valittiin suomi, koska se on sekä tutkittavien että tutkijan äidinkieli. Tämän tarkoituksena oli varmistaa tutkittavan kokemuksen kielellinen ymmärtäminen ja sen pohjalta tulkinnan tekeminen hermeneuttisena prosessina mahdollisimman luotettavasti. Myös raportointikieleksi tässä tutkimuksessa valittiin suomi, minkä tarkoituksena oli estää tunnekokemuksista syntyneiden tulkintojen merkitysten muuttuminen käännettäessä kieltä toiseksi.

Aspersin (2009) esittelemä seitsemän askelman yhteenveto täsmentää empiirisen fenomenologian tutkimuspolkua ja auttaa tutkimuksen lukijaa sisäistämään, miten tutkija on tutkimusta tehdessään edennyt. Aspersin mallissa ensimmäisenä on tutkijan tekemä päätös tutkittavasta ilmiöstä. Tässä tutkimuksessa tarkastelun keskiöön valittiin johtajien tunnekokemukset irtisanojana ja kahden ihmisen välisen hetken merkitys tässä kokemuksessa.

Seuraavaksi Aspersin (2009) mukaan tutkija tarkastelee tutkimuksen kohdetta ja valitsemaansa teoriaa sekä niiden suhdetta tutkimuskysymykseen, jolloin kysymys, metodi tai jopa teoria saattavat muuttua. Burrelin ja Morganin (1979) mukaan tutkijan ontologiset, epistemologiset ja ihmiskäsitykseen liittyvät oletukset ohjaavat häntä metodologisten valintojen tekemisessä. Valitun metodin pätevyys on siinä, että se on yhdenmukainen tutkijan omaksuman todellisuuskuvan kanssa (Hirsjärvi & Hurme 1984). Tutkimuksen alkuvaiheessa luin useita johtajuutta, tunteita sekä fenomenologiaa käsitteleviä teoksia, kävin luennoilla ja keskustelin muiden väitöskirjatyötä tekevien tutkijoiden sekä ohjaajani kanssa saavuttaakseni tarkemman käsityksen tutkittavasta ilmiöstä. Tämä mahdollisti paremman arviointikyvyn tehdä strategisia päätöksiä koskien valittavaa teoriaa ja metodologiaa.

Kolmantena mallissa on teorian valitseminen, joka toimii oleellisena ja merkittävänä ohjaajana läpi koko tutkimuksen. Aspersin (2009, 6) mukaan teorian on sovittava empiiriseen aineistoon ja tutkimuskysymykseen, jotta se pystyy antamaan vaadittavan fenomenologisen vastauksen. Toisin sanoen tieteellisen tuloksen saavuttaminen mahdollistuu ainoastaan, jos tutkija pystyy teoriaa hyväksi käyttämällä ja hermeneuttisen ymmärryskehän avulla ymmärtämään (Kannisto 2002) sekä selittämään tutkittavaa ilmiötä. Kuitenkin Aspers (2009, 6) muistuttaa, että vaikka teorian tarkoituksena on johdattaa tutkijaa kohti tiettyä aluetta tai teemaa, tutkijan ei tule käyttää teoriaa "laatikkona", jonka sitten täyttää tutkimuksellisella materiaalilla. Tämä tarkoittaa, että empiirinen tutkimus saattaa myös muuttaa, uudistaa tai laajentaa käytössä olevaa teoriaa. Turusen (1995) mukaan on luonnollista, että käsitteet ja teoriat ohjaavat havaintojen tekemistä, mutta mikäli havaintoja tehdään korostetusti käsittelyn näkökulmasta, saattavat teoriat jossain tapauksessa rajoittaa havainnointia ja käsityksiä tutki-

muksen oleellisista sisällöistä. Tässä tutkimuksessa johtajien tunnekokemusten tarkastelun teoreettiseksi taustaksi valittiin Ladkinin (2010) Johtajuuden hetki -teoria. Koska Ladkinin teoriasta näkemykseni mukaan puuttuu tunteiden vaikutus johtajuuden hetken syntyyn, asetettiin teoreettiseksi kontribuutioksi teorian laajentaminen tunnenäkökulman osalta.

Neljäntenä askelmana Aspersin (2009) mallissa tutkimuksellinen fokus on tutkittavan ymmärrysrakenteissa. Tämän tutkimuksen kontekstissa tämä tarkoittaa johtajille tehtyjä haastatteluja, haastattelujen nauhoitusten kuuntelemista ja litteroidun materiaalin lukemista uudelleen ja uudelleen sekä eri merkitystulkintojen esiin nostamista niistä. Toisin sanoen tämä oli yhtäläisyyksien ja erojen etsimistä sekä kysymysten esittämistä sanoista ja merkityksistä, joita johtajat käyttivät, siitä millaisia tunteita tutkittavat kertoivat kokevansa irtisanojana ja mitä strategioita he käyttivät selvittääkseen haastavasta tilanteesta.

Viidentenä mallissa on toissijaisen ymmärrysrakenteen muodostaminen, jonka on oltava ymmärrettävä niin tutkittavien kuin tieteellisen yhteisönkin kannalta. Lisäksi sen tulee olla yhdistettävissä tieteelliseen teoriaan. Toisen asteen ymmärrysrakenteen, joka voi olla teoreettinen tai tutkijan tuottama käsite, mahdollistaa tutkijalle ilmiön tutkimisen ja arvioinnin. (Aspers 2009.) Tässä tutkimuksessa Ladkinin (2010) teoriaa käytettiin silmälasina tutkittaessa fenomenologian ja hermeneutiikan keinoin johtajien tunnekokemuksia irtisanomistilanteessa. Tutkimuksen etenemistä, haastattelujen suorittamista ja aineiston analysointia kuvataan tarkemmin alaluvuissa 4.2 - 4.5.

Kuudes askelma empiiriseen fenomenologiaan perustuvassa Aspersin (2009) mallissa on tahattomien merkitysten vaikutus tutkimukseen. Merkitykset, jotka saattavat näyttää tutkittavan perspektiivistä merkityksettömiltä, saattavat olla tutkijan kannalta merkityksellisiä johtuen tutkijan ja tutkittavan erilaisista horisontaalisista näkökannoista. Näin eri reaktiot, tekemiset ja toiminnat saattavat olla tutkijalle huomattavan merkityksellisiä, mutta täysin merkityksettömiä tutkittavalle. (Aspers 2009.) Näitä reaktioita tarkastellen tutkijalle mahdollistuu tutkittavan elämismaailman jäsentäminen ja ymmärtäminen sekä tahattomien että tarkoituksellisten toimintojen välityksellä.

Viimeinen, empiirisen fenomenologian seitsemäs askelma, käsittää fenomenologisen tutkimuksen avulla saavutettujen evidenssien, valitun teorian sekä tutkittujen kokemuksen yhdistämisen. Aspersin (2009) mukaan tutkijan on käytävä vuoropuhelua sekä tieteellisen yhteisön että tutkittavien välillä taatakseen tutkittavien näkökulman esiin tulemisen ja empiirisen fenomenologian kriteerien täyttymisen. Tässä tutkimuksessa tutkijaseminaarit, keskustelut muiden tutkijoiden kanssa sekä tarkentavat keskustelut (puhelimitse) johtajien kanssa toimivat seitsemäntenä empiirisen fenomenologian askelmana.

4.2 Tutkimuksen eteneminen ja aineiston hankinta

Pyrkimykseni ymmärtää johtajien kuvausta tunnekokemuksista irtisanomistilanteessa suhteessa irtisanottaviin on tulkintaa. Se sisältää kaikki oman ymmär-

rykseni rajoitteet ja on näin ollen tulkkiutunutta eli oman ymmärrykseni rajoittamaa. Empiiriseen fenomenologiaan liittyen olen pyrkinyt laajentamaan ymmärrystäni perehtymällä kirjallisuuteen sekä lisensiaatin työni että tämän tutkimuksen aikana. Lisäksi olen pyrkinyt syventämään käsitystäni fenomenologiasta, filosofisesta kokonaisvaltaisesta ihmiskäsityksestä, johtajuudesta, tunteista sekä irtisanomisista luento- ja seminaarien kautta pystyäkseen paremmin tulkitsemaan haastattelemani johtajien kokemuksellista maailmaa. Kuten edellä on kerrottu, empiiriseen fenomenologiaan liittyen myös keskustelut, pohdinnat ja aiheesta kirjoittaminen ovat avartaneet hermeneuttisen esiymmärrykseni horisonttia, jonka rajoissa haastateltavien tunteiden ymmärrys ja tulkinta tapahtuvat. Ymmärryksen lisääminen on mahdollista, koska hermeneuttinen kehä on jatkuva ja spiraalimainen. Tämän jatkuvan ymmärrysyhteyksien muuntumisen kautta on saavutettavissa empiirisessä tutkimuksessa syvempää ja parempaa ymmärrystä (Lämsä 1998; Perttula 1996; Varto 1992).

Tässä raportissa en kuvaa yksityisten henkilöiden kokemuksia erillisenä vaan menen suoraan yhteisiin merkitystenantoihin, joka on fenomenologisen tutkimuksen perusidea.

Pyrin kuvaamaan haastateltavieni kokemuksia suoraan lainauksin, jotta pystyisin mahdollisimman selvästi kuvaamaan heidän käyttämiään käsitteitä ja merkityksiä. Kuitenkin tarkoitukseni on empiirisen fenomenologian mukaisesti tulkita ja ymmärtää johtajien kuvaamia kokemuksia omaksumani teoreettista viitekehystä vasten, jolloin hermeneuttinen kehä sulkeutuu. Tämä on vaihe, jolloin kirjoitettu tulkinta on muuttunut tutkimuksen tulokseksi tutkimusraporttiini.

Olen tässä tutkimuksessa päätenyt empiirisen fenomenologian ja esiymmärrykseni ohjaamana valitsemaan haastattelun aineiston hankintatavaksi. Se on aineistonkeräämistapa, joka mahdollistaa syvällisen paneutumisen haastateltavien kokemusmaailmaan ja tunnekuvauksiin (Aspers 2009; Hirsjärvi ym. 2002; 2010). Käsitykseni mukaan olisi ollut vaikea saada johtajia kertomaan tunteistaan lomakekyselyn avulla tai ilmaisemaan tunteitaan kirjoittamalla. Lisäksi koin, että haastattelun etuna on myös se, että minulla on mahdollisuus kysyä lisäkysymyksiä ja näin syventää omaa ymmärtämistäni kokemuksista. Haastattelu on osa normaalia elämää, joten normaalit fyysiset, sosiaaliset ja kommunikatioon liittyvät seikat vaikuttavat haastattelutilanteeseen (Eskola & Suoranta 1998, 85). Lisäksi haastattelu mahdollistaa jokaisen haastateltavan käsittelemisen yksilönä ja yksilöllisten kokemusten kuvaajana.

Käytän tässä tutkimuksessa haastattelutyypinä avointa haastattelua, josta käytän myös nimeä syvähaastattelu. Avoin haastattelu muistuttaa keskustelua, joka etenee haastateltavan ehdoilla (Lehtomaa 2008, 170). Valitsin tämän haastattelutyypin, Hirsjärveä ja kumppaneita (2002, 196) mukaillen, koska tällaisessa haastattelussa haastattelija selvittää haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä sen mukaan, kuin ne tulevat aidosti vastaan keskustelun kuluessa. Syvähaastattelu saattaa viedä paljon aikaa, mutta se antaa kullekin haastateltavalle mahdollisuuden pohtia aihetta omalla yksilöllisellä tavallaan. Lehtomaan (2008) mukaan haastattelijalla on avoimessa haastattelussa

lupa ohjata haastateltavaa kuvaamaan kokemuksiaan, jotka liittyvät tutkijaa kiinnostaviin elämäntilanteiden ulottuvuuksiin. Tämä haastattelutyyppi antaa haastateltavalle myös mahdollisuuden käsitellä arkaluontoisiakin asioita. (Hirsjärvi & Hurme 1984; Hirsjärvi ym. 2002; Lehtomaa 2008.) Syvähaastattelu sopii hyvin empiiriseen fenomenologiseen lähestymistapaan ja tuki syvällisesti ymmärryksen kehittymistä sekä tulkintaani haastateltujen johtajien tunnekokeuksista. Aspersin (2009) esittelemä empiirisen fenomenologian haastattelu-kaava tuki haastattelurungon laatimista ja haastattelun aikana kysymyskategorioiden seuraamista, huolimatta pyrkimyksestä pitää haastattelu keskustelun kaltaisena. Aineiston analysointitavaksi valitsin Eskolaa ja Suorantaa (2005) mukaillen teemoittelun.

4.3 Haastateltavat ja heidän valintansa

Haastattelemieni johtajien nimet ovat keksittyjä, mistä johtuu, että henkilöiden taustakuvaukset on esitetty suppeasti, jotta heidän henkilöllisyytensä ei paljastuisi. Arvelin nimettömyyden antavan haastateltaville mahdollisuuden avautua ja kertoa tunteistaan ja kokemuksistaan avoimemmin kuin esiintyessään omalla nimellään (Eskola & Suoranta 1998).

Laadulliseen tutkimukseen ja erityisesti empiiriseen fenomenologiaan, jossa tutkijan tarkoitus on pystyä ennakkoluulottomaan havainnointiin ja jossa ilmiön (haastateltava kokemuksineen) pitäisi päästä itse antautumaan tutkijalle sellaisena kuin on, kaikessa alkuperäisessä rikkaudessaan ja moninkertaisuudessaan (Aspers 2009; Varto 1992), liittyy probleema aineiston suuruudesta. Myös käytännön syistä haastateltavien määrä ei saa olla suuri (Hirsjärvi ym. 2002). Edellä mainittuun liittyen päädyin valitsemaan haastateltavat Arnoldin (1970) esittämän ns. dimensionaalisen valinnan mukaan, joka auttoi ratkaisemaan, kuinka monta haastateltavaa minun tulisi valita ja millä tavoin valinta tulisi suorittaa. Arnoldin mukaan on tarkkaan eksplikoitava ja määriteltävä tutkimuksen ilmiön kannalta ne perusteet, joiden suhteen haastateltavat tässä tutkimuksessa eroavat toisistaan. Perusteiden mukaan muodostetaan dimensio, jonka jokaiseen dimensionaaliseen luokkaan tulee valita vähintään yksi haastateltava (Arnold 1970, 148). Erityisen tärkeää valinnan suorittamisen kannalta on dimensioiden määrittäminen. Absoluuttisessa mielessä ei kuitenkaan ole edes mahdollista löytää täysin oikeita dimensioita, mutta järkevien ja hyödyllisten perusteiden mukaan tehdyt dimensiot lisäävät tutkimuksen luotettavuutta (Arnold 1970, 148).

Dimensioiden perusteiden merkittävyyden vuoksi pyrin seuraavassa selvittämään ja havainnollistamaan (kuvio 7.) haastateltavieni valintaa.

	Teollisuus	Liiketoiminta (Vienti / Matkailu)	Koulutus/ Kehittämispalvelut	Vakuutus/ Rahoituspalvelut	Turvallisuus/ Maanpuolustus
Mies	Joel	Kyösti	Olli	Antti	Hannu
	Tarmo	Kari	Ilkka	Pertti	
Nainen	Tuula	Outi	Johanna	Annukka	Heli
	Merja	Ritva	Hanna	Irmeli	
	Jaana				

KUVIO 7 Haastateltavien valinta Arnoldin (1970) dimensionaalisen valinnan mukaan

Arnoldin (1970) dimensionaalisen valinnan mukaisesti pyrkimyksenäni oli valita haastateltavaksi erityyppisiä henkilöitä. Lopulta päädyin valinnassani etsimään johtajia teollisuuden ja palveluiden parista. Dimensioiden erottavina tekijöinä ovat haastateltavien *sukupuoli ja toimialan tyyppi*. Toimiala jakaantuu edelleen viiteen luokkaan: teollisuus, liiketoiminta (vientimatkailu), koulutus ja kehittämisspalvelut, vakuutus ja rahoituspalvelut sekä turvallisuus ja maanpuolustus.

Aluksi suunnittelin liittäväni myös työkokemuksen yhdeksi dimensioksi. Harrisin (1990) raportti kokemuksen pituuden merkityksestä yksilön suvaitsevudelle suhteessa epäeettiseksi ymmärrettyyn käyttäytymiseen, siten että suvaitsevuus vähenee kokemuksen lisääntyessä, antaa vahvistusta ajatukselle valita kokemus yhdeksi dimensioksi. Mutta haastateltavia etsiessäni totesin, että he kaikki kertoivat, että heillä oli pitkäaikainen kokemus esimiestehtävistä, irtisanomisista ja yt-prosessista. Päätelin, että johtuen irtisanomisten luonteesta työelämässä kokemattomia esimiehiä ei päästetä irtisanomistilanteisiin, koska epäselvyydet ja osaamattomuus saattavat johtaa oikeuskäsittelyihin ja aiheuttaa työnantajapuolelle korvausvelvollisuuden. Tästä syystä haastateltavana oli vain johtajia, joilla on pitkäaikainen kokemus johtamistehtävistä.

Kaiken kaikkiaan haastattelin kesän ja syksyn 2013 aikana 19 eri-ikäistä johtajaa, joista naisia on kymmenen ja miehiä on yhdeksän. Naisia on yksi enemmän kuin miehiä, sillä tein ensimmäisen haastattelun kokeilumielessä ja testasin haastattelun rungoksi muokkaamiani tukikysymyksiä. Tämä pilottihenkilö oli nainen, joka työskentelee raskaan teollisuuden piirissä henkilöstöjohtajana. Turvallisuus ja maanpuolustus -dimensiossa (kuviossa 6.) on vain kaksi haastateltavaa, koska haastattelin ensin kyseiseen dimensioon miehen. Tuon haastattelun jälkeen koin, että dimensio kaipaa myös naishaastateltavan. Haastatelluista johtajista 17 työskentelee eri työnantajan palveluksessa ja kaksi saman työnantajan palveluksessa, mutta eri sektoreilla. Haastatelluista suurin osa oli keski-ikäisiä ja kaikilla oli usean vuoden kokemus johtamistehtävistä sekä henkilöstöjohtamisesta. Seuraavaksi kuvaan haastattelemani johtajia lyhyesti.

Joel on keski-ikäinen, vuosia paperiteollisuuden palveluksessa toiminut johtaja, jolla on useita irtisanomiskokemuksia sekä Suomessa että ulkomailla. Hänen kokemuksiinsa liittyy sekä tehtaiden alasajoja, joissa useita satoja henkilöitä irtisanotaan, että pienempiä saneerauksia ja lomautuksia. Joel ei asu samalla paikkakunnalla, jossa hän toimii tehtaanjohtajana, koska hän kokee, että on

perheen kannalta parempi ratkaisu asua vähintään 50 kilometrin päässä työskentelypaikkakunnalta. Asia liittyy myös irtisanomisiin.

Tarmo työskentelee elintarviketeollisuudessa tehtaanjohtajana, ja hänellä on yli 25 vuoden työkokemus alalta. Tarmolla on kokemuksia yt-prosessista, irtisanomisista ja lomautuksista. Hän on ollut erääseen yt-prosessiin liittyen työnantajan edustajana oikeudessa.

Tuula on toiminut noin viisitoista vuotta johtamistehtävissä. Hänellä on 2000-luvun alusta alkaen ollut työstettävänä vuosittain tuotannollisista ja taloudellisista syistä johtuvia yt-prosesseja. Näiden lisäksi yksilöstä johtuvia irtisanomiskokemuksia on jonkin verran. Hän on itsekin ollut työttömänä ja joutunut kokemaan epävarmuutta oman työnsä jatkumisesta.

Pertti on toiminut johtamistehtävässä yli kolmekymmentä vuotta ja on lähellä eläkeikää. Hän on ollut mukana neljässä yt-prosessissa, joista ensimmäinen on ollut 1980-luvulla. Prosessit ovat poikenneet toisistaan sekä irtisanottavien määrän että toimintatapojen puolesta. Erityisesti 1990-luvulla hänen toimialallaan on ollut toimintatapana niin sanottu jatkuva yt-menettely, jossa vuosittain keväällä on katsottu, mikä henkilöstön tarve on. Tämän lisäksi Pertin työuralla on ollut useita yksilöllisistä syistä johtuvia irtisanomis- tai työsuhteen purkutilanteita, liittyen kavalluksiin, alkoholin väärinkäyttöön tai muuhun epäsopevaan käyttäytymiseen työpaikalla.

Heli on ollut johtamistehtävässä kuusi vuotta. Hän ei ole joutunut kokemaan omien alaistensa irtisanomisia mutta on henkilöstöpäällikön tehtävässä ollut mukana irtisanomistilanteissa. Irtisanomiset eivät pääsääntöisesti ole olleet tuotannollis-taloudellisista syistä johtuvia, vaan ne ovat tapahtuneet irtisanottavien yksilöllisistä syistä. Erityisesti rikokseen liittynyt irtisanomistilanne on jäänyt Helin mieleen ja tullut hänen uniinsa.

Jaana on ollut erilaisissa johtotehtävissä ja eri organisaatioiden palveluksessa noin kaksikymmentäviisi vuotta. Hän on ollut useissa irtisanomistilanteissa erityyppisten toimintojen saneerauksien kautta. Lisäksi Jaana on ollut konkurssiin liittyen irtisanomassa yrityksen kaikki työntekijät. Hoitaessaan suuren tehtaan irtisanomisia, hän muutti asumaan kyseiselle paikkakunnalle ollakseen lähellä irtisanottavia ja pystyäkseen näin vastaamaan paremmin heidän kysymyksiinsä.

Ritva on ollut noin kaksikymmentä vuotta johtamistehtävissä ja muutama vuoden yksityisyrittäjänä ennen nykyistä tehtäväänsä. Hän on ollut mukana lukuisissa irtisanomisissa edellisissä työtehtävissään sekä toimiessaan konsultointitehtävissä työnantajien taustasparraajana. Ritva kuvailee irtisanomistilanteita ”energiasyöpöiksi”. Hän on myös itse tullut irtisanotuksi taloudellisista ja tuotannollisista syistä muutamia vuosia aiemmin.

Olli on toiminut liike-elämän eri tehtävissä yli kolmenkymmenen vuoden ajan. Niistä noin kaksikymmentä vuotta johtamistehtävissä. Koko tämän ajan on irtisanomisia ollut säännöllisesti. Yhdeksänkymmentäluvun alkupuolella irtisanomiset olivat pääsääntöisesti yksilöllisiin syihin liittyviä, mutta 2000-luvulle tultaessa myös tuotannollisista ja taloudellisista syistä johtuvat irtisanomiset ovat yleistyneet. Hänellä on kokemusta myös irtisanotuksi tulemisesta

työelämänsä alkuajalta. Lisäksi Ollin yrityksessä on haastattelujen aikaan meneillään yt-prosessi, jossa hän myös itse on kohteena.

Merja on työskennellyt kolmessa teollisuusalan yrityksessä, joissa kaikissa on ollut irtisanomisia. Häntä itseään ei ole irtisanottu koskaan, mutta Merja on ennen tämänhetkistä työtehtäväänsä ollut määräaikaisissa tehtävissä, jolloin työsuhteen päätyminen on ollut tiedossa heti sen alusta lähtien. Merja kuvaa irtisanomista näytelmäksi, joka toteutetaan työnantajan ”hattu päässä”.

Hanna on toiminut monta vuotta johtamistehtävässä, mutta hän kuvailee, että hänen kokemuksensa irtisanomisista on vähäisempi kuin rekrytoinneista. Lisäksi Hanna toteaa, että kaikki ne henkilöt, joita hän on ollut irtisanomassa, ovat olleet miehiä. Irtisanomiset ovat johtuneet sekä yksilöön kohdistuvista että taloudellisista ja tuotannollisista syistä.

Kari on ollut johtajana vuodesta 1987 sekä teollisuuden, rahoitus- ja pankkisektorin että liike-elämän palveluksessa. Kari on joutunut kaikissa toimissaan saneeraamaan, muokkaamaan tai luomaan uutta toimintakonseptia sekä kaventamaan organisaatiota, ja nämä toimenpiteet ovat johtaneet irtisanomisiin.

Johanna on työskennellyt koulutus- ja kehittämistoimialalla johtamistehtävässä kymmenen vuotta, ja näistä yhdeksänä vuotena yrityksessä on käyty yt-neuvotteluja. Hänellä on kokemuksia yksilöön liittyvistä ja tuotannollis-taloudellisista irtisanomistilanteista. Johanna kertoo irtisanomisprosessien olleen haastavia ja henkilökohtaisesti vaikeita, koska niihin on liittynyt julkinen mustamaalaaminen sekä lehdistössä että sosiaalisessa mediassa.

Kyösti on toiminut johtamistehtävissä vuodesta 2002, joista aluksi julkisella sektorilla ja nyt yksityissektorilla. Hän toteaa joutuneensa heti työsuhteensa alussa irtisanomaan henkilön alkoholin väärinkäytön vuoksi sekä lakkauttamaan kokonaisen yksikön tuotannollis-taloudellisista syistä. Hänen tämän hetkisessä yrityksessään on haastattelujen aikaan käynnissä yt-prosessi, jonka hän toteaa olevan huomattavan suuri muutos.

Antti työskentelee rahoitus- ja vakuutustoimialalla, missä hän on toiminut johtotehtävässä yli kolmekymmentä vuotta. Hän kertoo, että työhistoriassaan hänellä on yli kaksikymmentä yt-prosessia, jotka ovat johtaneet useisiin irtisanomisiin. Hän on ollut myös itse irtisanomisen kohteena työhistoriansa aikana. Antin organisaatiossa on haastattelujen aikana meneillään yt-prosessi, jossa hän on todennäköisesti myös itse kohteena.

Hannu toimii johtajana miesvaltaisella toimialalla, missä hän on työskennellyt koko työikänsä. Hän on ollut johtamistehtävässä noin kaksikymmentäviisi vuotta, mutta yt-prosessi toimialalla on tullut eteen vasta lähimenneisyydessä.

Annukka on työskennellyt johtajana 1980-luvulta asti. Toimialalla on toteutettu useita yt-prosesseja, ja myös erilaiset fuusiot sekä uudelleenorganisoinnit ovat vaikuttaneet siihen, että irtisanomistilanteita on hänen urallaan ollut useita. Annukka on joutunut uransa aikana, ollessaan henkilöstöpäällikkönä, fyysisen uhkauksen sekä useiden häiriösoittojen ja -viestien kohteeksi irtisanotun henkilön taholta.

Irmeli on työskennellyt saman työnantajan palveluksessa 39 vuotta, joista 35 vuotta johtotehtävässä. Hänen urallaan on käyty seitsemän kertaa yt-prosessi läpi, joista ensimmäiset olivat 21 vuotta sitten. Hänen yrityksessään yt-neuvottelut olivat päättyneet juuri muutama kuukausi ennen haastattelun ajankohtaa. Haastattelujen hetkellä Irmelin alaisten työmotivaatio on hyvin alhainen ja he syyttävät Irmeliä työmäärän lisääntymisestä ja pahasta olost työpäivällä.

Ilkka on toiminut johtamistehtävässä yhdeksäntoista vuotta, kolmessa eri organisaatioissa, joissa kaikissa hän on joutunut irtisanomaan ihmisiä. Kahdessa yrityksessä yt-menettelyn kautta ja yhdessä yksilöön perustuvien syiden vuoksi. Haastattelun ajankohtana Ilkan yrityksessä ovat yt-neuvottelut päättyneet viikkoa aiemmin. Ilkkaa ei ole koskaan irtisanottu, eikä hän ole itse ollut koskaan yt-prosessin kohteena.

Outi on toiminut johtotehtävässä yli 20 vuoden ajan sekä Suomessa että ulkomailla. Outi on hoitanut irtisanomisia kaikissa organisaatioissa, joissa hän on työskennellyt. Outi kuvaa tapaa, jolla hän vahvisti itseään irtisanojana työuransa alussa, jotta hän pystyy katsomaan irtisanottavaa syvälle silmiin irtisanomisen hetkellä. Hänen organisaatioissaan viimeisimmät yt-neuvottelut ovat juuri päättyneet, ja kaikkien suureksi yllätykseksi hän on irtisanonut johtotason henkilön.

4.4 Haastattelujen suorittaminen

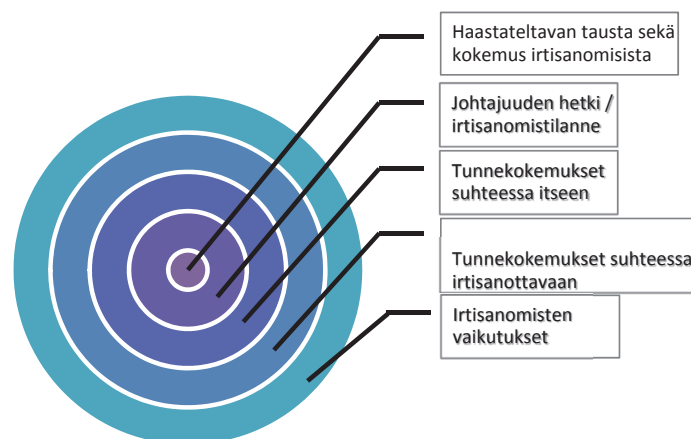
Etsiessäni haastateltavia, käytin omia verkostojani, joilta tiedustelin mahdollisia esimiestehtävissä olevia henkilöitä, jotka olivat työurallaan joutuneet irtisanomaan ihmisiä. Lisäksi olin yhteydessä TE-toimiston muutosturva-asiantuntijaan, johon yritykset ovat yhteydessä, kun päädyttyään yt-tilanteeseen ja sen kautta lomautuksiin tai irtisanomisiin. Näin sain yhteystietoni välitettyä laajalle joukalle ja muutaman viikon sisällä sovittua haastatteluille ajankohdan.

Yllätyin positiivisesti siitä, kuinka helppo oli saada johtajat suostumaan haastateltaviksi. Lisäksi olin tyytyväinen, että kaikki haastatellut pyrkivät syvään ja analyttiseen keskusteluun sekä nostamaan kokemuksistaan kipeitäkin asioita esiin. Käytin jokaisessa haastattelussa samaa kysymysrunkoa tukena, mutta kerroin haastattelun aluksi haastateltavalle, että pidän paperin esillä ainoastaan tarkistaakseni, että tulen varmasti kysymään samat asiat heiltä kaikilta. Kategorioin kysymykset helpottaakseni haastattelun kulkua ja pitääkseni sen keskustelun kaltaisena, mutta samalla säilyttääkseni sen ohjattavissani. En kysynyt samoja kysymyksiä kaikilta haastatelluilta vaan valitsin kysymykset luokittelun alta, niin, että ne soveltuivat keskustelun rytmiin ja haastattelun kulkuun. Itse haastattelun aikana pyrin ohjaamaan keskustelua ja sen polveilua mahdollisimman vähän.

Haastattelujen aikana totesin, että kaikki naisjohtajat kertoivat kokemuksistaan miesjohtajia ”helpommin” ja ”nopeammin”. Naisten puhe oli kertovampaa ja kuvailevampaa, jopa rohkeampaa kuin miesten. Miehiä piti kuljet-

taa aiheeseen syvemmälle, kysyä kipeämmistä asioista enemmän ja useampia kysymyksiä, ennen kuin he ryhtyivät kertomaan kokemuksistaan ja nostivat itse tunnekokemuksiaan esiin. Miehet myös kertoivat aluksi pidempään omasta työurastaan, taustaorganisaatiostaan sekä sen talouden tunnusluvuihin, ennen kuin he ryhtyivät kertomaan omista tunnekokemuksistaan irtisanomistilanteissa.

Kokemuksen tutkimisen tapahtuessa fenomenologisesti tutkimusaineiston hankinnan on tapahduttava siten, että ihminen voi kuvata kokemuksiaan täydästi ja moniulotteisesti. Lisäksi tutkijan tulee ohjata mahdollisimman vähän kokemuksia, joita tutkittava tuo esille. (Perttula 2000, Lehtomaan 2008 mukaan.) Tehdessäni haastattelulle runkoa teemoittelin (kuvio 8.) kysymysalueet, jotta oma työskentelyni helpottuisi haastattelun aikana. Teemat ovat: 1. haastateltava itse, 2. johtajuuden hetki / irtisanomistilanne, 3. tunnekokemukset suhteessa itseän, 4. tunnekokemukset suhteessa irtisanottavaan, 5. irtisanomiskokemuksen vaikutus (tunnekokemukset suhteessa läheisiin/yksityiselämään sekä irtisanomisen välttäneisiin alaisiin).



KUVIO 8 Haastattelurungon teemoittelu

Olen kuvannut haastattelun teemoittelua ympyrällä, jonka avulla autoin itseäni haastattelutilanteessa muistamaan paremmin kysymysten teemoja. Ympyrän kerrostuneisuudella pyrin kuvaamaan lukijalle haastattelun kulkua ja kysymyksen luonnetta. Ympyrän keskellä ovat ”helpoimmat” kysymykset. Ympyrän laajetessa kysymykset muuttuvat haastavimmiksi, jolloin haastateltavan on pohdittava kokemustaan ja kuvailtava tunteitaan tarkemmin. Uloimpana oleviin kysymyksiin vastaamiseen kului haastateltavilta myös enemmän aikaa.

Kaikki haastattelut alkoivat kysymyksillä, jotka koskivat haastateltavan taustaa, työhistoriaa sekä kokemusta irtisanomisista. Lisäksi kysyin mahdollista koulutusta irtisanomistilanteen hoitamiseen sekä muuta koettua tuen ja avun tarvetta, kuten työnohjausta, mentorointia, keskusteluja esimiesten, työkavereiden tai perheenjäsenten kanssa. Toinen teema ja hieman laajempi ympyrä sisälsivät vähän ”vaikeampia” kysymyksiä koskien irtisanomistilannetta. Kysymyk-

set, kuten milloin ja missä irtisanominen tapahtuu sekä miten haastateltava valmistautuu irtisanomistilanteeseen ja miten johtaja hoitaa irtisanomisen, kuuluivat tähän toiseen teemaan. Tämän teeman alla olivat myös fyysistä tilaa koskevat kysymykset: esimerkiksi millainen tila irtisanomiskeskustelulle valitaan, milloin irtisanominen (viikonpäivä, kellonaika jne.) tapahtuu ja keitä irtisanomistilanteessa on läsnä.

Kolmannessa teemassa pyrin lähestymään haastateltavan tunnekokemuksia suhteessa itseen. Ohessa listaan muutamia esimerkkejä kysymyksenasetteluista.

- Millaisia tunteita irtisanomistilanne on herättänyt sinussa itsessäsi ja miksi?
- Millaisia tunteita olet joutunut kohtaamaan yt-/ irtisanomistilanteessa?
- Onko sinulla esiintynyt pelon, surun, ahdistuksen tai masennuksen tunnetta, miksi?
- Onko sinua uhkailtu, miten, miksi, miltä se tuntui?
- Mikä on ollut helpointa/vaikeinta kohdata, miksi?
- Ovatko irtisanomiskokemukset vaikuttaneet fyysiseen kuntoosi/yleiseen jaksamiseesi/vapaa-aikaasi/perhe-elämääsi/motivoitumiseesi?
- Oletko tuntenut voimattomuutta/stressiä/unettomuutta?
- Joudutko peittämään tunteitasi, miksi, miten sen teet?
- Oletko kokenut, että sukupuolellasi on ollut merkitystä kohtaamiisi tunteisiin, miten, miksi?
- Miltä sinusta on tuntunut yt/irtisanomisten jälkeen, miksi?

Neljännessä teemassa kysyin tunnekokemuksista suhteessa irtisanottavaan, jolloin kysymykset sisälsivät empatiaan sekä moraaliin liittyviä kysymyksiä, kuten

- oletko kokenut tekeväsi väärin, miksi,
- onko sinulla esiintynyt ärtymystä, oletko suuttunut tai ollut vihainen, miksi,
- miltä alaisen reaktio, kuten suru/itku/viha/suuttumus tuntuivat,
- onko irtisanottavan sukupuolella ollut merkitystä kokemuksi tunteisiin irtisanomistilanteessa,
- oletko joutunut käyttämään "valkoisia valheita"/kuinka kerrot alaisille yt-neuvotteluista/irtisanomisesta (-sista),
- oletko jättänyt asioita kertomatta, jos olet niin miksi.

Viimeiseksi esitin kysymyksiä koskien irtisanomisten aiheuttamia mahdollisia vaikutuksia haastateltavan läheisiin, kuten perheeseen, sekä yksityiselämään. Tähän teemaan liittyen esitin myös kysymyksiä koskien tunnekokemuksia irtisanomisten aikana sekä jälkeen suhteessa muihin ihmisiin, kuten esimerkiksi irtisanomisen välttäneisiin alaisiin ja mediaan.

Aloitin haastattelun itseni ja tutkimukseni esittelyllä. Pyrin luomaan mahdollisimman rauhallisen ja luotettavan kuvan niin itsestäni kuin haastattelutilanteestakin. Kerroin haastateltaville, että tutkimus on ehdottoman luottamuksellinen eikä haastateltavan henkilöllisyys tai taustaorganisaation nimi tule mis-

sään vaiheessa julki. Itse haastattelun aloitin ”helpoista” kysymyksistä, jotka koskivat haastateltavan työkokemusta, nykyistä tehtävää, kokemusta irtisanomisista ja viimeisimmän irtisanomistilanteen ajankohtaa. Siirryin kysymys kysymykseltä tarkempiin ja syvällisempiin kysymyksiin. Pyrin itse olemaan mahdollisimman paljon hiljaa, jotta en keskeyttänyt haastateltavan ajatuksenkulkua tai tilanteiden muistelua. Huomasin lähes jokaisessa haastattelussa eron miesten ja naisten välillä. Kuten edellä jo mainitsin, naiset oli helpompi kuljettaa kipeidenkin asioiden äärelle ja saada heidät kertomaan omista tunnekokemuksistaan. Naisten kielikuvat olivat kuvailevia ja suorasukaisia. Miesten kohdalla haastattelun alussa oli annettava heidän kertoa organisaation tilanteesta pidempään. Miehiä joutui myös ohjaamaan takaisin tunteiden ja haastavien irtisanomistilanteiden kokemuksiin haastattelun myöhäisemmissä vaiheissa, sillä miehet, naisia helpommin, palautuivat puhumaan markkinatilanteesta, liiketoiminnasta tai talouden tunnusluvuista. Naiset myös tunnustivat jo haastattelun alkuvaiheessa irtisanomistilanteiden olleen haasteellisia, aiheuttaneen unettomuutta, stressiä ja jopa pelkoa. Yhtä lukuun ottamatta myös miehet myönsivät yt-neuvottelujen ja irtisanomisten olevan stressin, unettomuuden ja veronpaineen aiheuttajia. Lisäksi yhtä poikkeusta lukuun ottamatta maininta henkilökohtaisten tunteiden vaikutuksesta fyysiseen jaksamiseen miehillä tapahtui vasta haastattelun puolenvälin jälkeen. Iäkkäämmät ja kokeneemmat miehet ryhtyivät helpommin kuvailemaan tunnekokemuksiaan ja tunnustivat kärsivänsä unettomuudesta, jopa ahdistuksesta sekä epäonnistumisen tunteista irtisanomistilanteessa.

Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta kaikki haastateltavat totesivat haastattelun päätteeksi olleen helpottavaa ja vapauttavaa puhua kipeästä ja arasta aiheesta. Kahdeksan haastateltua totesi, että he eivät olleet aiemmin edes ymmärtäneet, että asiasta puhuminen olisi voinut tuntua helpottavalta. Edellä mainittua kuvaa yhden haastattelun kommentti: *”Puhuminen näin on tosi hyvä juttu. Ihän luovallisesti jollekulle...henkilölle, joka ei tunne niitä irtisanottuja eikä koko tätä meidän organisaatiota...ja kun sulla on tuo vaitiolovelvollisuuskin...mun olo ihan keveni...kiitos.”*

Keskimääräinen haastattelun pituus oli noin tunti eli 59,3 minuuttia. Lyhyin haastattelu kesti 39 minuuttia ja pisin haastattelu kesti yhden tunnin seitsemän minuuttia.

4.5 Aineiston käsittely

Syvähaastatteluista kertyi yhteensä 18 tuntia ja 23 minuuttia ja tarkentavista puhelinhaastatteluista 24 minuuttia laadullista aineistoa, joka sisältää paljon asioita sekä toisiinsa liittyviä merkityksiä. Aineistoon tutustuessaan tutkija tekee jo alustavia valintoja analyysimenetelmästä (Aspers 2009). Tässä tutkimuksessa laadullisen aineiston analyysimenetelmäksi valittiin teemoittelu, jonka mukaan aineisto jaettiin pää- ja alateemoihin. Teemoiteltua aineistoa tarkasteltiin ja tulkittiin edelleen laadullisen fenomenologis-hermeneuttisen menetelmän

avulla, ja tutkimus eteni polveillen kohti ymmärrystä ja päätelmiä (Hirsjärvi ym. 2010).

Haastatteluaineisto transkriboitiin sanasanaisesti, ja sen jälkeen luin aineistoa useaan kertaan. Tarkoitukseni oli pyrkiä alusta alkaen analyysivaiheessa pelkistämään ja löytämään aineistosta tekijöitä, joiden avulla pystyisin Alasuutaria (1994) sekä Hirsjärveä ja kumppaneita (2010) mukailleen teemoitteluun aineistoa, kuvaamaan sitä ja lopulta etenemään kohti päätelmiä. Pelkistämävaiheessa, aineiston tarkastelussa teoreettis-metodologista taustaa vasten ja havaintojen määrän karsimisessa oma asemani tutkijana korostuu. Myös arvoituksien ratkaisemisvaiheessa tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdessäni merkitystulkintoja ilmiöstä keskeinen asemani laadullisen analyysin ja tulkinnan välineenä korostuu. (Alasuutari 1994.) Osana laadullista tutkimusta on nähtävä tutkija, jonka näkemyksille, tulkinnalle ja luovuudelle on jätävä tilaa saavuttaa lopulta ratkaisu merkityksille (Eskola & Suoranta 2005).

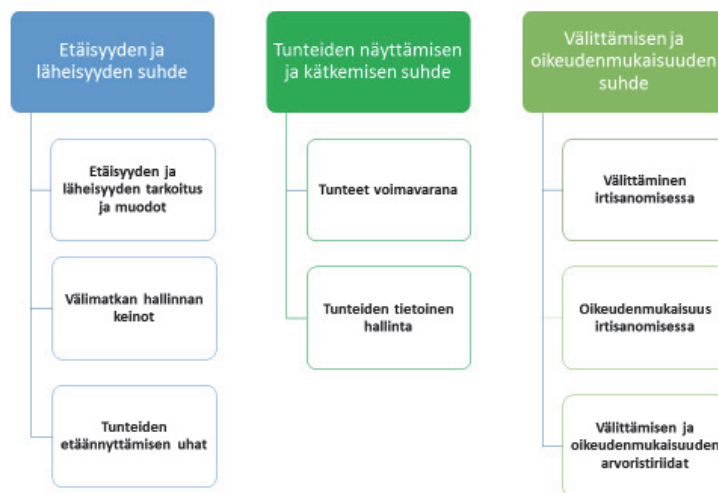
Kolme haastatteluista kuuntelin ja kirjoitin auki sanasta sanaan itse. Kuu-sitoista haastatteluista transkriboi nuori kauppatieteiden opiskelija, jonka kansa olin laatinut kirjallisen sopimuksen tehtävästä työstä, sen laadusta, vaitiolo-velvollisuudesta sekä palkkiosta. Ne haastattelut, joita en transkriboinut itse, kuuntelin vielä useampaan kertaan kuin itse transkriboimani ja palautin mieleeni haastatteluhetken. Aloitin aineiston analysoinnin kuuntelemalla kaikki haastattelut läpi ja lukemalla niitä useaan kertaan saavuttaakseni laajempaa ymmärrystä kokonaisuudesta ja palauttaakseni muistiini omat tuntemukseni ja muistikuvani haastatteluhetkestä (Eskola & Suoranta 2005). Aluksi tutkin tekstejä kokonaisuuksina. Useaan kertaan lukeminen antoi mahdollisuuden analysoida niitä mahdollisimman sanatarkasti ja muodostaa kokonaiskuva haastatteltujen kokemuksista. Sitten kävin aineistoa läpi yksityiskohtaisesti ja etsin siitä yhdenmukaisuuksia ja samankaltaisuuksia. Aineistoa tutkiessani pyrin kysymään itseltäni, olinko ymmärtänyt, mitä keskustelussa tarkoitettiin ja mistä siinä oli kyse. Erityisesti tämän tarkoituksena oli pyrkiä saamaan käsitys siitä, mikä on keskeistä johtajien kokemuksissa. Palasin aina uudelleen ja uudelleen aineiston pariin.

Lukiessani aineistoa sekä kuunnellessani haastatteluja havaitsin muutamia toistuvia teemoja, kuten esimerkiksi pelko, pettymys/suru, stressi, turhautuminen tai häpeä ja merkityksiä, kuten esimerkiksi laaja kokemus irtisanomisesta (myös ulkomailla), vähäinen kokemus irtisanomisesta tai irtisanomisen toteuttaminen/perusteleminen osana työnkuvaa. Tässä vaiheessa pyrin kysymään aineistolta mistä näissä teemoissa oli kyse. Listasin näitä teemoja ja luokittelin niistä otsakkeita, joiden alle poimin jokaisesta haastattelusta aiheeseen liittyvää tekstiä. Olennaista haastattelujen teemoittelussa oli säilyttää yhteys koko haastatteluun kokonaisuutena. Teemoittelua tehdessäni listasin niitä ymmärrykseni mukaan yleisimpiin sekä merkitykseltään laajempiin ryhmiin, kuten tunnekokemukset suhteessa itseen tai tunnekokemukset suhteessa irtisanotavaan. Tässä tutkimuksen vaiheessa siirryin yksittäisestä yleiseen, missä pyrin löytämään yhteisiä kokemuksia ja tuntemuksia peilaten sekä sovittaen ymmär-

rystäni teoriaviitekehukseen. Tässä vaiheessa pelkistäminen muutti aineistoa käsitteellisempään suuntaan ja tutkimukseni ratkaisu alkoi muodostua kokonaisuuden ymmärtämisen kautta. (Eskola & Suoranta 2005.) Toistuvien teemojen kautta tapahtunut kokemusten ryhmittely ja niiden laajentaminen johtivat hitaasti kohti pääteemojen löytymistä. Kuuntelin haastatteluja uudellen pääteema kerrallaan säilyttäen mielessäni sen otsikon. Tämän jälkeen luin haastatteluja useita kertoja ja merkitsin toistuvia alateemoja aineestoon värillisten liimalappujen avulla. Väreillä oli omat koodinsa esimerkiksi oranssi = tarve salata tunteet, vihreä = sukupuoli/ruumiillisuus tai sininen = stressin kokemuksia. Näin myös alateemat alkoivat hahmottua kokonaisuuksiksi niille antamieni otsikoiden, kuten irtisanominen osana arkea, peittääkö johtaja totuutta? tai tilan merkitys irtisanomistilanteessa, alle. Alateemojen jäsentämisen ja yhdistämisen jälkeen oli mahdollista nimetä ne uudelleen sekä havainnollistaa että kuvata teeman dynaamista liikettä myös visuaalisesti. Koko aineiston käsittelyn aikana tapahtui vuorovaikutusta empirian, teorian, kirjallisuuden, ohjaajan ja toisten tutkijoiden kanssa käymieni keskustelujen välillä, mitä kuvaan tässä hermeneuttisen ymmärryskehään ja fenomenologiseen maailmassa olemisen tiedostamiseen liittyvänä jatkuvana liikkeenä ja muutoksena.

5 JOHTAJIEN TUNNEKOKEMUSTEN KUVAUS JA TULKINTA

Tässä pääluvussa käsittelen johtajien tunteita empiirisen aineiston pohjalta. Kuvaa teemoittelun tulokset tiivistetysti kuviossa 9.

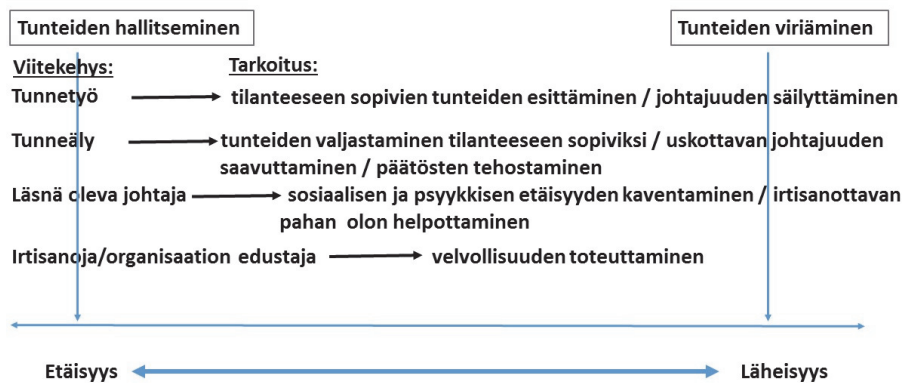


KUVIO 9 Tutkimuksen teemat

Keskeisiä teemoja tutkimuksessa on tulkintani mukaan kolme. Olen nimennyt ne seuraavasti: 1.) etäisyyden ja läheisyyden suhde, 2.) tunteiden näyttämisen ja kätkemisen suhde ja 3.) välittämisen ja oikeudenmukaisuuden suhde. Kunkin teeman alle muodostin alateemoja, joiden avulla aineiston analysointi ja merkitysten etsiminen saattoivat edetä. Lisäksi käsittelen omana lukunaan, millaisia yhtäläisyyksiä ja eroja sukupuoli tuo johtajan tunnekokemuksille irtisanojana.

5.1 Etäisyyden ja läheisyyden suhde

Tässä teemassa johtajan tunnekokemus merkityksellistyy etäisyyden ja läheisyyden määrittelynä suhteessa irtisanottavaan. Kuviossa 10 kuvaan etäisyyden ja läheisyyden dynamiikkaa johtajuuden hetkessä.



Dynaaminen akseli, jolla johtaja liikkuu tunnekokemuksen viitekehyksen muuttuessa.

KUVIO 10 Etäisyyden ja läheisyyden suhteen dynamiikka

Etäisyyden ja läheisyyden suhde viittaa tunnekokemukselliseen välimatkaan johtajan ja irtisanottavan välillä. Haastatellut johtajat kertoivat kokevansa välimatkan suhteessa irtisanottavaan dynaamiseksi jatkuvaksi liikkeeksi tunteiden hallitsemisen ja viriämisen välillä. Tällöin johtajuuden hetkeä määrittää heidän mukaansa tunnekokemuksen liike, jonka aikana he pohtivat ja arvioivat jatkuvasti sopivaa tunne-etäisyyttä irtisanottavaan nähden. Johtajat kuvasivat erilaisia viitekehyksiä, kuten esimerkiksi tunnetyön tai tunneälyn käyttämistä tai eri roolien (läsnä oleva johtaja, irtisanoja, organisaation edustaja) näyttelemistä, joiden tarkoituksena oli pyrkiä säätelemään etäisyyden ja läheisyyden suhdetta sopivaksi. Viitekehykset liittyvät sosiaaliseen, fyysiseen ja psykologiseen ulottuvuuteen sekä johtajan vallankäyttöön. Toisin sanoen johtajat kokivat sosiaalisen, fyysisen ja psykologisen tilan sekä oman vallankäyttönsä tärkeäksi osaksi etäisyyden ja läheisyyden dynamiikkaa.

5.1.1 Etäisyyden ja läheisyyden tarkoitus ja muodot

Etäisyyden ja läheisyyden hallinnan tarve syntyy hetkessä, jossa johtaja ja alainen kohtaavat ja jossa kumpikin työskentelee kohti jotakin tarkoitusta. Haastatellut johtajat kertoivat, että irtisanomisen tilanteessa irtisanovan johtajan tulee luoda hetkestä sellainen, että irtisanottavalle on mahdollista ymmärtää tilanne oikein. Heidän mukaansa sopiva etäisyyden ja läheisyyden säätely auttaa sekä

johtajaa että irtisanottavaa selviämään irtisanomisen tilanteesta. Outi esimerkiksi toteaa, että *"sen [irtisanomistilanteen] tulee olla sellane...tai siitä siis pitää saada sellanen..siit on tultava aito, ja sen ihmisen on ymmärrettävä, mitä mä haluan...se tilanne on luotava sellaiseks."*

Huolimatta siitä, että johtajat antavat alaisen tunteiden ymmärtämiselle tärkeän roolin, merkille pantavaa on samalla korostuva tarve säilyttää riittävä etäisyys alaiseen siten, että johtaja onnistuu hallitsemaan sekä omat että alaisen tunteet. Etäisyys-läheisyys-ulottuvuuden hallinnan tarkoituksen voi tulkita johtajan kannalta siten, että hän pyrkii säätämään kohtaamisessa mahdollisesti ja todennäköisesti syntyviä alaisen voimakkaita kielteisiä tunteita. Tunteiden säätelyn tarkoitus on suojata johtajaa itseään alaisen vihan ja suuttumuksen kohteeksi joutumiselta sekä myös stressiltä ja uupumukselta, jota tilanteen voimakkaan tunnelatauksen ja johtajan syyllisydentunteen irtisanomisesta koetaan aiheuttavan. Säätelyn tarkoituksena on myös suojata oman johtajuuden uskottavuutta: johtajan ei tule osoittaa vahvoja tunteita ja mennä liiaksi mukaan tunteisiin, vaan kyetä säilyttämään mielenmaltti ja olemaan siten uskottava johtaja. Riittävää etäisyyttä haastatellut johtajat sanoivat pitävänsä ammattimaisen toiminnan merkinä. Haastatellut siis kokivat, että riittävän välimatkan säilyttäminen on tärkeää, jotta sellainen haastava tehtävä kuin irtisanominen ei olisi liian raskas heille itselle. Outin vastaus kuvaa tätä hänen sanoessaan, että *"sun täytyy pystyy erottaan ittestäs sen jonkun osan, sen viitan tai jonkun, et sä oot joku muu. Jättää tilaa itsen ja toisen välille. Sä et oo oikeestaa sä, vaa sä oot vaan töissä. Se sä oot, niin ku eri olio siin tilanteessa. Si - - sillee sä pysyt ehjänä, etkä sä kannu niit sun mukana... sitä tuskaa, etkä koe sitä siin tilanteessa."* Haastateltavien vastausten voi tulkita viittaavan siihen, että he tarkastelevat riittävän välimatkan rakentamista irtisanottaviin tunnetyön viitekehysten kautta: johtajan on – ainakin josakin määrin – esitettävä sopivia tunteita tilanteessa ja pyrittävä siten myös vaikuttamaan irtisanottavan tunteisiin. Onnistuminen tunnetyön tekemisessä auttaa johtajien mukaan heitä suojautumaan irtisanottavien negatiivisilta tunteilta, tukee heidän omaa jaksamistaan ja auttaa varmistamaan johtajuuden uskottavuuden.

Riittävän sosiaalisen välimatkan ylläpitäminen on johtajien mukaan yksi muoto etäisyyden ja läheisyyden säätelyssä. Sosiaalista etäisyyttä hallitaan siten, että irtisanomisen tilanteeseen tueksi kutsutaan johtajan ja alaisen lisäksi muita henkilöitä ja ohjeistetaan mukaan kutsuttuja, kuka tilaisuudessa saa sanoa ja mitä. Muutamat haastateltavat kertovat tästä ja mainitsevat, että syy toisen henkilön läsnäoloon on täysin selvä. Irtisanomistilanteessa toinen henkilö on sosiaalinen mutta myös henkinen ja juridinen tuki. Sekä Kyöstin että Ollin kommentit kuvaavat tätä:

Kyösti: *"...eikä esimiehen kannata olla yksin, koska pitää olla myös totta kai niinku juridisin perusteinkin ni joku toinen kuulemassa siinä ja tarpeen vaatiessa todistamassa, jos nyt joku varsinainen tilanne tulis."*

Olli: *"Että siellä oli pakko jopa sillä tavalla, että ku näitä henkilöstön kuulemista teki, ni piti ottaa toinen henkilö mukaan, niin ku tavallaan kahesta syystä, että toisaalta niin ku henkiseksi tueksi, mutta myös sillä tavalla, et ku juridisesta näkökulmasta*

niin tavallaan todistaa työnantajan puolelta, että sitten, jos tulee riitatapauksia, niin sit on joku, joka kertoo, miten se asia sil...silloin sillä hetkellä meni.”

Haastatteluissa tuli esiin fyysinen etäisyys yhtenä välimatkan hallinnan muotona. Fyysinen etäisyys tilanteessa luodaan erikseen varattavien neuvottelutilojen, johtajan ja johdettavan väliin sijoitettavan pöydän, aikataulutuksien sekä muodollisen käyttäytymisen avulla. Johtajat kertovat harjoitelleensa irtisanottavan kohtaamista, silmiin katsomista ja jopa kättelemistä. Johtajat mainitsevat, että fyysisen välimatkan säätely vaatii harjoittelua. Esimerkiksi Outi toteaa, että *”mut se [etäisyyden hallitseminen] vaatii helvetinmoisen työn, et sä pääset siihe pisteeseen. Se on usean...moni asia on tehny susta sellasen...sun on pitäny opetella se...”*.

Johtajat pohtivat myös sitä, miten, milloin ja missä irtisanominen toteutetaan. Tapa, päivä ja jopa kellonaika ovat myös sosiaalisesti ja psykologisesti merkityksellisiä irtisanomisen tilanteessa. Johtajat kertovat miettineensä myös, mikä viikonpäivä on ”hyvä” huonoille uutisille. Antin, Joelin ja Ilkan vastaukset kuvaavat tätä seuraavasti:

Antti: *”Mä aattelen niin, että sil [irtisanottavalla] on oikeus surra sitä vaikka työkaveireitten kanssa sitä omaa kohtaloa. Ni silloin se ei voi olla niin, että se lähtee kotia viikonlopuksi, vaan että se [irtisanomisajankohta] on, on mielummin joku torstaipäivä vaikkapa...”*

Joel: *”Se on...Mä oon sanonu joka viikonpäivänä sanonu irti, paitsi lauantaina ja sunnuntaina. Aina on huono päivä. Ei se, en perjantaina ajota. Mä oon jotenki päätyny torstaihin, että jos nyt haluaa marssia ulos [tukilakko], niin sitte on perjantai ja saavat olla viikonlopun pois. Koskaan ei oo kehuttu, että ”olipa hyvä päivä”, vaan aina valitsen...aina on väärä päivä. Maanantai on väärä päivä, ku menee koko viikko pilalle. Perjantai on väärä päivä, ku menee viikonloppu pilalle. Ja kaikki muutki siitä väliltä on ollu vääriä päiviä, että...”*

Ilkka: *”Mut niin ku periaatteessa torstai ja perjantai on semmosia päiviä, millo ei pitäis irtisanoa, eikä mielellää mitää muitakaa huonoja uutisia organisaatiossa kertoa, koska viikonloppuna ei oo kollegat, ei oo työterveyshoito, huolto eikä muut tämmöset tukiverkostot käytettävissä.”*

Psykologisen välimatkan rakentaminen irtisanottavaan viittaa yksityisen minän ja johtajan väliseen suhteeseen. Merja kuvaa psykologista etäisyyttä sanomalla, että *”tää on se opeteltu työminä ja sit et tuolla jossain muualla nyt vähä taustalla sitte se, et mitä mä henkilökohtasesti ajattelen tästä tilanteesta. Et mulla on nyt se työnantajan hattu sitte, sitte tässä kohti päässä...”* Psykologisen etäisyyden rakentaminen hankaloituu, mikäli johtaja kokee tuntevansa alaisen hyvin. Tuula pohti omia irtisanomisten aiheuttamia tunnereaktioitaan ja koki, että jos irtisanottavan kanssa on oltu pitkään työtovereita, irtisanominen tuntuu voimakkaammalta tunnekokemukselta.

”...Omalta kohilta rajuin oli se, kun XX:n tehas ajettiin alas. Koska näissä tuotannollis-taloudellisissa syissä, kun joudutaan irtisanomaan ja, ja muuta, niin se on aina sen rankempaa, mitä lähel - lähempää se viiään. Että jos mä meen tonne muille tehtaille, muille paikkakunnille, jossa en tunne ketää, tai tiän nimen, mutta en muuten taustoja, niin se on huomattavasti helpompaa.”

Tuntiessaan alaisen yksityishenkilönä johtaja asemoi itsensä lähemmäksi alaista. Psykologinen välimatka pienenee, ja johtaja tarkastelee irtisanottavaa yksityisen minän kannalta. Näin organisaation ja johtajan roolin oton mahdollistama etäisyys vähenee ja johtaja yksittäisenä ihmisenä tulee tunnetasolla lähemmäksi alaisen kokemusta, esimerkiksi pahaa oloa.

Haastateltavat kuitenkin korostivat, että johtaja on aina organisaation edustaja ja johdettava edustaa itseään. Olli ja Pertti olivat joutuneet tilanteeseen, jossa hierarkiasuhde on muuttunut ja he joutuvat sanomaan entisen esimiehensä irti. He kokivat johtajuuden hetken rakentamisen ja roolinsa haasteelliseksi muuttuneessa sosiaalisessa suhteessa. Koska johtajan ja irtisanottavan keskinäisen elämismaailmojen suhde on alkujaan rakentunut toisin, aiemmin koettu vaikuttaa nykyiseen kokemukseen irtisanojana. Muuttuneen suhteen merkitys saattaa tulkintani mukaan vaikuttaa johtajan kykyyn säilyttää etäisyys riittävässä, jotta johtajan asema säilyy irtisanojalla eikä irtisanomiskokemus aiheuta johtajalle voimakkaita tunteita. Olli ja Pertti kuvaavat tätä kokemusta seuraavasti:

Olli: "Sehän oli rakenteellisesti todella, todella hankala, mut tuota nii toisaalta sitten taas niinku ne oli, mites sen sanos....että se oli vähän hankalaa sellasta ihmistä ruveta irtisanomaan, kun tavallaan niin kun jopa kunnioitti entisenä esimiehenä..."

Pertti: "Ylivoimaisesti vaikein kokemus henkilötasolla on ollut se, että opiskelu jälkeen menin töihin, niin yks henkilö koulutti mut XX -hommiin. ...ja mää jouduin sit myöhemmin, oltuani hänen esimiehensä, irtisanomaan hänet siit työpaikasta, ja se oli kyl varmaan niit vaikeempia kokemuksia. Ihminen, jolt olit saanu paljon ja oikeastaan auttanut sut vahvasti uran alkuun ja tukenu sua kaikkes, ni tämmösen henkilön joudut irtisanoo. Toistan viä, et helppoa tää ei oo koskaan, mut se oli varmaan sielt pahimmasta päästä. Vähän niin ku pettäis kaverinsa."

Haastatellut johtajat kokivat sen, miten he käyttävät valtaa irtisanottavaan, olevan yksi etäisyys-läheisyysuhteen säätelyn muoto. Oleellisena pidettiin johtajan tapaa asettua johtaja-alaisuuteeseen ja johtajan kykyä tunnistaa oma tapansa käyttää valtaa tilanteessa. Tulkintani mukaan johtajat tarkastelivat vallankäyttöä ja valtaetäisyyttä suhteessa irtisanottavaan lähinnä tunnetyön tekemisenä, mutta myös tunneällyn merkitys irtisanomistilanteen viitekehystenä nousi esiin. Johtajan oma vallankäyttö ja siihen liittyvien tunteiden tiedostaminen sekä tunteiden valjastaminen tilanteeseen nähden sopiviksi siten, että uskottava johtajuus saavutetaan, olivat tarkastelun kohteena. Keskustellessani haastateltavien kanssa heidän kokemuksestaan vallan merkityksestä ja käytöstä tuli esille, että etäisyys eli "riittävän" välimatkan säilyttäminen koetaan välttämättömäksi. Useat haastateltavista kokivat, että läheiset välit alaisiin ovat uhka johtajuudelle ja erityisesti sen uskottavuudelle. Riittävä välimatka tukee johtajan asemaa ja mahdollisuuksia toimia haastavassa irtisanomisen tilanteessa.

Ilkka: "Mulla on tota itse asiassa koko työurani aikana...mul on ollut aika vähän niin kun työyhteisöstä ystäviä tai kavereita. Ja esimiesaikaan ei käytännössä kattoen koskaa. Se on ollu täysi...täysin tarkotuksella. Et sen tota, varsinkin sen jälkeen, ku esimieheks, nin täysin tarkotuksella...Mut mä en oo kaveerannu koskaa alaisten kanssa, ja se on ollu ihan tietonen valinta jo sillon 90-luvun alkupuolelta....Ni sä ...sun on paljo helpompaa, jos sä et kaveeraa niin ku alaisten kanssa. Tää on vaa mun motto."

Kyösti: "Mutta tota, se pitää vaan välillä ajatella kylmästi, että, että...mut mul on kuitenkin sillee kaikkien niin ku aina työntekijöiden kanssa semmonen, et mulle ei...mä en halua tarkoituksellisesti kehittää sen syvällisempiä niin ku ystävyyssuhteita. Et tota, et mä pidän, mä oon aina pitäny siinä semmosen rajan, ehkä niin ku semmonen joku yksityisyyden suojele tietyllä tapaa."

Irmeli: "Alussa sanotaan siinä faktoja, mutta niin ku tiedetään, niin kylhän sinne mennään sitte niin ku minänä loppua kohden...mutta alku on se, että täs nyt ollaan ja varattu aika ja sä tuut ja ja mä juttelen sulle nämä asiat...Mutta sitte se pikkuhiljaa, kun on ne asiat käyty läpi, ni...ei eihän se ihminen siitä mihkään lähde...Ni sithän siin joudutaan menemään tälläsellä henkilökohtaselle tasolle, missä mä oo minä ja sit oot sinä...et siinä vaihdetaan sitte sitä loppua kohden...siinä sillä on merkitystä, kuinka...millanen se väli on...voiko sanoo vai eikö...niin ku mitään...miten mä siinä oon, miten tää menee ja jatkuu..."

Hyvää johtajuutta ja irtisanomisia ei mielellään liitetä yhteen, sillä hyvä johtajuus on vastaajien mukaan innostavaa, kannustavaa ja motivoivaa, toisin sanoen positiivisesti tunteisiin vetoavaa. Haastatellut johtajat sanoivat, että hyvä johtajuus saa organisaation jäsenet näyttämään parhaat puolensa ja tähtäämään yhteisiin päämääriin. Johtajien mukaan irtisanominen on johtajalle henkisesti raskas tehtävä, koska irtisanomisen arvioidaan aiheuttavan alaiselle vahinkoa. Johtajat pyrkivät läsnä olemisen tunteen kautta vähentämään omaa pahaa oloaan liittämällä läsnäolon osaksi käsitystään hyvästä johtajuudesta irtisanomisen tilanteessa. Läsnäolo ymmärrettiin taidoksi olla kohtaamisen hetkellä henkisesti mukana ja kuunnella toisen ihmisen sisintä, mikä vaatii johtajalta henkisiä voimavaroja. Liittäessään läsnäolon tunteen tärkeäksi osaksi irtisanomista johtajat liikkuvat tunnetasolla lähemmäksi irtisanottavia ja pyrkivät kaventamaan erityisesti sosiaalista ja psyykkistä etäisyyttä irtisanottavaan. Tällä tavoin he arvioivat itsensä inhimillisemmiksi ja paremmiksi johtajiksi. Tässä tarkoituksena voidaan tulkita olevan oman syyllisyyden tunteen vähentäminen tilanteessa, jossa koetaan aiheutetun toiselle henkilölle vahinkoa.

Johtajat kaipasivat etäisyyttä eli suoja itsensä ja irtisanottavan voimakaiden tunteiden välille kestääkseen koko raskaan prosessin ja välttääkseen uupumista sekä varmistaakseen johtajuuden uskottavuuden ja vallankäytön. Toisaalta he kokivat tarpeen luoda läsnäolon tunne irtisanomisen hetkellä, minkä tarkoituksena on tukea johtajan omaa tunnetta siitä, että on hyvä, läsnä oleva johtaja. Esimerkiksi Jaana kuvasi oman läsnäolonsa johtajuudessa rakentuvan vahvasti tunteiden kautta. Hän kertoi harjoitelleensa erilaisissa johtajuuskoulutuksissa omien tunteidensa kanavoimista ja käyttämistä irtisanomistyönsä tukena. Jaana havainnollisti asiaa seuraavasti:

"...ni mä yritän niissä tilanteissa [irtisanomistilanne, voimakkaasti tunteet läsnä] niin ku myös tunnistaa sen, että kuormitanko mä itteeni vai en. Jossain tilanteissa mä teen sen hyvin ja oon läsnä, mu mä en oikeesti ole...et mä jaksan itse siellä sisällä. Mut on niin ku tavallaan sellaset niin ku välineet, jota ei o, kun jossei niitä opetella, et siis voi ainaki näyttää olevansa läsnä...muuten se vaatii niin paljo. Siis mä sanon aina, et mua saa ampua, mul on vetoketju tässä. Ja saa ampua, mutta se, mitä mä oon sisällä, mä teen ja näin. Mutta mun pitää erottaa mun omat tunteet ja ne tunteet, jotka joku antaa mulle siihen väliin...Ja joka kerta mä teen sen tilanteen mun sisällä...-...ku mä nään sen tunteen, mikä mul on vastassa. Ja sit sitä kautta mietin, miten mä sen oman tunteeni käsittelen, mutta mä en tavallaan niin ku...mun täytyy tunnistaa se. Et vaikka ne on ...ja sitte nukkuminen, palautuminen. Ne on tosi tärkeitä. Et nehän on

raskaita päi... ja sä oot fyysisesti vä ~ väs ~ väsyny. Vaikka sä oot niin ku henkisesti väsyny, mut se siirtyy siihen fyysisyyteen.”

Etäisyyden ja läheisyyden hallintaan liittyen haastatelluilla johtajilla voidaan katsoa olevan realistinen käsitys siitä, että sopivan välimatkan hallinta on vaikeaa irtisanomistilanteessa. Kari kiteyttää haastattelunsa lopussa asian näin:

”Ni, ettei nyt kuvittelis kukaan semmosta, että kyllä johtajks...noin vaan...ei, vaan siihe pitää oikeesti lähteä niillä premisseillä, että ymmärtää, että tää on erittäin ikävää ja yksinäistä touhua, et tässä ei oo mitään kivaa.”

Aiempi kuvaus Jaanan kokemuksesta tuo esille, että hän liittyy etäisyyden ja läheisyyden hallinnan onnistumisen ruumiillisuuteen sekä fyysiseen kokemukseen. Hänen kuvauksessaan toteutuu tulkintani mukaan Merleau-Pontyn (1945 [1962]; 1964 [2006]) ruumiinfenomenologinen immanenssi eli inhimillinen läsnäolo, mutta myös transkendessi havaintokokemus, jotka vaikuttavat hänen kokemukseensa irtisanomisen hetkellä. Jaana on materiaalisesti ja fyysisesti ruumiinsa kautta läsnä, mutta transkendenssin olemassa olemisen voidaan todeta toteutuvan Ladkinia (2010) mukailien mielikuvituksen (edellä esitetty metafora vetoketjullisesta asusta, joka suojelee ampumiselta) ja tietoisten ajatusten kautta, jotka toimivat itsenäisesti ja muokkaavat johtajuuden hetken tunnekokemusta. Nämä kaksi erilaista ruumiskokemuksen tasoa ovat dialogissa keskenään, jolloin ne kumpikin vaikuttavat Jaanan psyykkiseen ja fyysiseen kokemukseen johtajuuden hetkestä. Koska johtajat mieltävät irtisanomisen moraalisesti kyseenalaiseksi ja alaiselle ongelmia ja vahinkoa aiheuttavaksi, tulkitsen johtajien etäisyyden ja läheisyyden hallitsemisen taustalla olevan myös tarkoituksen, että tulemalla tunnetasolla lähemmäksi alaista ja pyrkimällä olemaan aidosti läsnä tilanteessa johtaja haluaa helpottaa irtisanottavan pahaan oloa. Tämä viittaa rajoitetun tunteellisuuden käyttöön eli suvaitsevaisuuteen, yhteisöllisyyteen ja yhteenkuuluvuuteen.

Yksi etäisyyden ja läheisyyden hallinnan tarkoitus voi myös olla johtajan pyrkimys tehostaa työtään. Oman kokemuksellisen tunnetilan hallitseminen ja ohjaaminen eli tunneälylliset taidot saattavat auttaa johtajaa säilyttämään etäisyytensä irtisanomisiin ja ennakoimaan tulevaa, jolloin tulevaisuuden rakentaminen helpottuu. Toisin sanoen etäisyyden ja läheisyyden säätötoimen avulla johtajalle tarjoutuu mahdollisuus tarkastella irtisanomisen tilannetta kauempaa, jolloin päätöksiä tekeminen helpottuu. Ritva kuvaa tätä kokemuksellisen tunnetilan vaikutusta tulevaisuuden rakentamiseen apuna seuraavasti:

”Tässä nähdään se tulevaisuus ja se elämä sen [irtisanomisten] jälkee. Et itse asiassa koko aikaha siinä rakenneta sitä seuraavaa vaihetta. Ja se, mitä on niin ko oppinu, myöski se, et, ei kaikkii paukkuja tai...se suunnitelma ei saa päättyä siihe, ku ytneuvottelut päättyy, vaan sen jälkee on vielä valtava työ, mitä niin kön tehään, kun viedään muutoksia sen jälkeen loppuun.”

5.1.2 Välimatkan hallinnan keinot

Johtajat kertoivat, että läheisyyden ja etäisyyden dynamiikan hallitseminen vaatii erilaisia keinoja. Näitä keinoja ovat haastateltavien mukaan määrättyjen asioiden poissulkeminen, rationaalisuuteen vetoaminen (strategia, talousluvut, kokonaisuhyöty organisaatiolle), tilanteeseen sopivan tunnelman luominen sekä tunnesidonnaisten kykyjen käyttö, kehittyminen ja harjoittelu. Tilanteen ennakointi koettiin myös tärkeäksi keinoksi. Tässä sanottiin iän ja aikaisemman työkokemuksen irtisanomisista auttavan. Näiden keinojen avulla johtajat kertoivat pyrkivänsä hallitsemaan suhdettaan alaiseen siten, että kokemus sopivasta etäisyys-läheisyys-suhteesta toteutuisi. Johtajat puhuvat "viitasta" tai "systeemistä", jonka avulla etäisyyden ja läheisyyden suhdetta alaiseen on mahdollista hallita. Näillä metaforilla he tarkoittavat voimakkaiden tunteiden ulossulkemista ja itsensä suojaamista. Lisäksi he tuovat vastauksissaan esiin ruumiillisuuden, sillä he kokivat, että johtajan fyysisen ja henkisen kunnon on oltava hyvä, jotta alaisen surun ja pettymyksen kykenee kohtaamaan ja pitämään riittävän etäällä. Outi esimerkiksi toteaa:

"Onha se kyl kieltämättä aikamoinen kokemus. Kylhä se tuntuu pahalta ja se itkuki tuntuu pahalta...Kyl se tuntuu pahalta. Sul on se niin ku ...joku oli sulle sanonu, et työnantajan viitta...mut se, se on helvetinmoinen tilanne. Ja must tuntuu, et ihmiset, jotka ei oo tehny sitä, ne ei voi tajuta, miten vaikeeta se on. Ne ei voi tajuta, miten rankkaa se on. Et sun pitää olla tosi kunnossa, et sä teet sitä ja jaksat...ja sä teet sitä viä usein. Mun on pitäny kehittää semmone systeemi sisälle, et mä kestan sitä, et mä en ajattele öisin niitä ihmisiä. Ja mää oon sen tehny. Se ei oo kylmettämistä, vaan se on ammattitaitoo. Se on kyky tehdä sellaisii asioita ammattimaisesti...Eihän sitä kukaa halua oikeesti tehdä - onhan se sellast."

Outin kommentissa on mielenkiintoista se, että hän kokee sosiaalisen etäännyttämisen ammattitaidoksi, ei tunteettomuudeksi tai välinpitämättömyydeksi. Johtajat kertoivat käyttävänsä sosiaalisen etäisyyden luomisessa asioiden poissulkemista puheen keinoin, kuten esimerkiksi nostamalla esiin markkinatilanteen tai vetoamalla poliittisiin päätöksiin, jolloin negatiiviseksi koettua irtisanomista pyritään selittämään itselle ja muille toimenkuvaan kuuluvana välttämättömänä tehtävänä.

Haastateltujen johtajien mukaan ammattijohtajan tehtävä on ensisijaisesti yrityksen tuloksesta huolehtiminen. Pertti kuvaakin tätä sanomalla, että *"mut kyl mää ammattijohtajana tiedän, että...et mää en voi johtaa itseni kautta vaan, vaan kokonaisuuden edun kautta. Se on se, mikä tässä nyt painaa."* Jos irtisanomiset nähdään taloudellisista syistä välttämättömiksi, johtajat kokevat, että johtajan velvollisuus on panna ne täytäntöön. Välttämättömäksi tunnistettu tunne-etäisyyden säilyttäminen vaatii irtisanomisen hetkellä avukseen rationaalisiksi ymmärrettyjä keinoja asian perustelemiseksi. Johtajat kertoivat, että tällaisia keinoja ovat yrityksen strategiaan vetoaminen, talousluvuilla perusteleminen tai irtisanomisista saavutettavan kokonaisuhyödyn korostaminen. Niiden ajateltiin tarjoavan johtajalle liiketoimintaan ja sen kannattavuuteen perustuvan selkärangan, jonka avulla voidaan etäännytyä alaisista. Outin ja Ollin vastaukset kertovat tästä:

Outi: "Yt-neuvotteluthan on oikein. Ne on yhtiön strategian ja päätösten mukaiset. Siinä mul ei oo koskaa ollu sellast henkistä ongelmaa. Selkänoja on aina siinä yhtiön toiminnassa, eihän siin oo mitään väärää. Se on työ, mikä on tehtävä, ja se perustuu lukuihin."

Olli: "Mä perustelinkin tuota [pääöstä irtisanomisiin] niin, niin henkilöstölle, että kun me tehdään se ajoissa, koska tää on niinkun väistämätöntä lukujen valossa, ni, niin me ehditään tekemään niitä toimenpiteitä, joilla autetaan niin kun työllistymistä jatkossa...Mun vaan piti itse olla siitä varma."

Käyttäessään liiketoiminnallisia selityksiä johtajat kokivat legitimoivansa irtisanomistyön. Työtä oikeutettiin myös vetoamalla työnantajan ja ylimmän johdon asettamien velvoitteiden noudattamiseen. Keinojen käytön voi ymmärtää luovan mahdollisuuden rakentaa tunne-etäisyyttä johtajan itsensä ja alaisen välille ja tukevan johtajan itsensä selviämistä haastavasta irtisanomistilanteesta. Antti ja Heli kuvasivat asiaa seuraavasti.

Antti: "Useampaan kertaan oon todennu näiden jälkeen, että ei tämmöstä henkkoh-tasta tää oo...mikä on tottakin, että enhä minä oo keksiny niitä, mähä vaan toteutan sitä, sitä mikä, minkä joku toinen on laskenu, että näin vaa pitää tehdä."

Heli: "Mutta...mää kuitenkin koen sen, et, et mul on rooli työnantajana ja mää - - - et työnantaja vaan ei voi ihan kaikkee niin kun ei voi pelastaa..."

Johtajat arvioivat työpaikan menettämisen aiheuttavan irtisanotuksi tulleele yleensä vahinkoa, kuten taloudellisia vaikeuksia ja sosiaalisia muutoksia. Vahingon tuottaminen aiheuttaa johtajien kokemuksen mukaan irtisanottavassa pettymyksen ja surun tunteita, jotka johtaja saattaa kokea omaksi syykseen. Vaativaksi irtisanomisen tekee johtajien mukaan se, että on kohdattava kasvokkain henkilö, jolle tuottaa toiminnallaan vahinkoa. Omista tunteistaan huolimatta johtajan on tunnetyön keinoin kyettävä etäännyttämään omat ajatuksensa ja kohdattava irtisanottava. Pertti kertoi kokeneensa epävarmuuden tunteita irtisanomisen tilanteessa ja pohti, toimiiko hän oikein.

Pertti: "...halusin todistaa ittelleni, et tää asia [irtisanominen] on oikein, et mää pys-tyn kohtaamaan nää ihmiset, ketä irtisanotaan, ja toinen oli se, et halusin myös sam-malla, et testata itteeni, et kykenenkö mää kohtaamaan nää ihmiset, ketä irtisanotaan."

Johtajat korostivat, että tunnesidonnaiset kyvyt - kyky ilmaista ja säädellä tun-teita tilanteen vaatimalla tavalla auttavat havaitsemaan ja luomaan erilaisia tunnelmia, jotka puolestaan toimivat etäisyyden hallitsemisen keinoina. Tarkas-teltaessa kahden ihmisen välistä tunnelmallista tilaa tarkastelun keskiöön nou-sevat johtajien omien tunteiden tuomat vaikutukset johtajuuden hetkeen. Johta-jat ymmärtävät olevansa riippuvaisia alaisistaan ja osa suurempaa kokonaisuut-ta. Outi kuvasi tätä näkymättömänä säikeenä, joka yhdistää johtajan alaisiinsa ja omiin esimiehiinsä:

"Ja se riittää se pieniki hetki siihen, et se pysyy se siis siin se säie. Se on semmone nä-kymätön, et ku sä katot, joskus se pelkkä katsekin riittää: " Nnn, selvä, mee vaan eteenpäin." Et, se hyväksyntä tulee, ja sit se semmone säie pysyy. Me ollaan niin ku niitten säikeiden päässä oikeestaan kaikki: mun alaiset mulle ja sit mä taas ite ylös-päin. Semmosii näkymättömii säikeitä, joita pystyy vetää..."

Johtajuus on perinteisesti nähty merkityksen luomisena, joka vaatii johtajalta taitoa katsoa arkea ylemmästä perspektiivistä. Ritvan mukaan ikä ja kokemus toimivat perspektiivin laajentajina lisäten tunnesidonnaisia kykyjä kohdata irtisanottava.

Ritva: "Ja et koko aika tää on varmaa tän iän ja kokemuksen karttumisen myötä, ni mulle tullu tärkeemmäks, niin kö ymmärtää...ymmärtää tätä kokonaisuutta...ja toisia --että kolmekymppisenä niitä ensimmäisiä yt:itä ja silloin ei oikeen...osannu tai sitä prosessia - - ei niinkää osannu, ei osannut ottaa vastaan ihmisten tunteitakaan. Seuras vain ohjeita...tai siis prosessia..."

Kokemus mahdollistaa asioiden kauempaa katsomisen, toisen tunteiden tunnistamisen, mikä auttaa johtajaa vastaanottamaan alaisen voimakkaitakin tunteita ja samalla hallitsemaan omia tunteita. Lisäksi aikaisempi kokemus irtisanomisesta mahdollistaa johtajien mukaan läsnäolon tunteen tarjoamisen, kun itse irtisanomisprosessi on jo tuttu eikä ohjeiden seuraaminen vie johtajan koko huomiokykyä. Aikaisemman kokemuksen kerrottiin rohkaisevan johtajaa yhtäältä käyttämään tunteitaan ja tavoittamaan tunneyhteyden muodostamisen alaiseen, mikä lähentää johtajan suhdetta irtisanottavaan. Toisaalta kokemuksen karttuessa voi harjoitella tunteiden käyttöä näyttelijän tapaan, jolloin oppii näyttelemään sopivia tunteita, vaikka niitä ei aivan aidosti tuntisikaan. Tämä puolestaan etäännyttää johtajaa alaisesta. Pertti kuvasi iän ja kokemuksen vaikutusta tunnesidonnaisiin kykyihin korostamalla kehittymistään "asettaa sanansa oikein" ja tarjota alaiselle vastauksia vaikeassa tilanteessa. Hän arveli, että nuorempana ja kokemattomampana alaisen kohtaaminen on ollut haasteellisempää.

Pertti: "Miksi minä...ne oli aluks kaikkeen kamalampii kysymyksii, kun ei ollut oikeen vastauksia. Kokemattomuudesta johtuen - -melkein uskallan sanoo näin jälkeensä, että, että jotain siinä sit tuli sönkötettyä et...se on nyt tietyst tilanteitten kautta ja kokemuksen kautta...osaa paremmin sanansa asettaa..."

Kärsivällisyys ja iän tuoma varmuus kuitenkin voi liittyä myös varovaisuuteen ottaa turhia riskejä, jotta oma johtajan maine ei vaarantuisi. Pertin vastaus indikoi hieman tätä:

"Jostain kumman syystä, vaikka tätä kokemusta on näin paljon, nää nyt käytävät yt:t on ollu ylivoimasesesti vaikeimmat hyväksyä, täällä [näyttää rintaansa ja sitten päättään]. Et ei ois halunnu, et viä täs uran loppupuolella tarttis tehdä tämmöstä. Ja mult on vieäny vuoden mieltää, et tää nyt vaan on edes."

Johtajat kertoivat rakentavansa omaa johtajuuden tilaansa harjoitellen ja suunnitellen erilaisia johtamistilanteita itsekseen. Jotta saavutettaisiin optimaalinen etäisyys, he kokivat, että keinoja on haettava oman työn toiminnallisuuden näkökulmasta. Miltei jokainen haastatelluista tunnusti jännittävänsä irtisanomistilannetta ja kertaavansa omaa työskentelytapaansa ennakkoon, jotta pystyisi olemaan varmempi ja luotettavampi, hallitsemaan itsensä sekä säilyttämään optimaalisen etäisyyden.

Kyösti: "No, jollainha tavalla sitä [negatiivisia tunteita, syyttämistä, vihaa] osaa odottaa elikä niihin varautuu. Se, että kaikissa tilanteissa kuitenkin harjoittelet...harjoittelet työnantajan roolissa kaikki litaniat ulkoo, et on se sitte media tai kiukkunen asianomistaja tai kuka tahansa, joka soittaa, ni siis sit osaat vastata niihin asioihin. Oot pu-reskelu, märehitny sen mielessä niin tarkkaan, et tiedät kuitenkin täydellisesti sen, sen kokonaisuuden. Ja oot kuitenkin se ainut henkilö, joka siihen vastaa, ni se on pitäny prosessoida niin jumalaisen tarkkaan, että et missään vaiheessa, ei jää sanattomaks."

Outi: "Mut siin mul kesti hirveen kauan, et mä opin sellasen...mulle oli aluks hirveen vaikee katsoo niitä silmiä, kun mä teen sitä [irtisanomista]. Et mä harjoittelin sen sit. Mä harjoittelin niinku näin. Mä niinku todella tein töitä pitkää, et siit tuli semmonne uskottava siit tilanteesta. Mä jotenki...mun katse niiku meni aiemmin näi...ja sit mä en saanu sitä niinku kiinnitettyy siihe asiaa. Sit ku mä opin sen, ni se auttoi iha hirveesti. Se autto mua, mut autto se sitä toistaki - vastapäätä istuvaa...mä oon varma."

Heli: "Siis mähän ihan...tietää tavallaan, et mistä on kyse ja muuta...Mä kirjoitan jo etukäteen niin kun tietyllä tavalla semmosen tietyn skriptin siihen niin kun, että mitä siinä tapahtuu...elikkä muistion toisin sanoen siitä tilaisuudesta. Niin mä kirjoitan jo etukäteen - - mä en kirjoita, mitä sanottiin, mut mä tasan tarkkaan tiedän, mitä tulee sanomaan kukakin ja...periaatteessa...Se on tietty semmonen sapluuna..."

Annukka: "...mä aina valitsen sen, et mä yritän aina olla hirveen asiallinen. Ja ehkä, jos toinen on, ää reagoi voimakkaasti, on aggressiivinen, ni mä oon varmaan niinku sitte todella neutraali. Mä oon niinku ylitiöneutraali, mä oon huom - - niinku huomannu sen."

Merja: "Et tavallaan...se on aika niinku kuitenkin semmonen tiukka raami sit, missä siinä niinku tilanteessa täyty pystyy pysymään, et vaikka tota noin, se kuinka pahalta tuntuu. - - Et just varautua siihen, että et mitä, jos sieltä tulee semmonen kauhee tunnereaktio sitte sille ihmiselle, että, et miten siin niinku sitte ite pystyy pitämään tavaltaan niinku...et se niin kun etenee se tilanne siinä, et siihen ei niinku jää sitte... - -Ja ku on hirveen tarkka niinku aikataulu sillee, et tietty määrä aikaa jokaiselle henkilölle...- - Et tavallaan tietää, et mitä niinku pitää seuraavaks tehdä ja pyydetään allekirjoitukset ja et tulee niinku hoidettuu tavallaan myöski se virallinen puoli siinä..."

Annukka kuvasi mahdollisuutta asettua optimaaliseen etäisyyteen alaisesta ja toivottuun johtajuuden tilaan, jos johtaja tuntee irtisanotun. Silloin pystyy monesti aavistamaan ennalta tämän reaktion. Kuitenkin vastauksesta on tulkittavissa optimoinnin vaikeus ja havaittavissa Annukan ristiriitainen tilanne. Jos johtaja tuntee alaisen, voidaan irtisanomisen tilanteen tulkita olevan johtajalle tunnekokemuksena voimakas, mutta toisaalta alaisen tunteminen on keino, joka auttaa tilannetta ennakoinnin osalta. Mikäli johtaja ei tunne alaista, irtisanomisen koetaan olevan helpompaa. Ennakoinnin tärkeys näyttäisi liittyvän johtajan tarpeeseen säilyttää tilanne kontrolloituna, asiallisena ja kohteliaana.

Annukka: "No, onhan ne [irtisanomiset] tietyllä lailla helpompia tietysti, jos ei tunne jollain lailla...Mut toisaalta sit, jos ei tunne yhtään, niin ei tiedä myöskään sitä reaktiota. Ja sitte ainakin mul on muutamassa, niin se on ollu vähän sillee, että mä en oo osannu ajatella ja taas ne, ketkä mä tunnen, niin mä oon pystynyt jotenkin ne reaktiot ottamaan huomioon ja jotenki niin ku sitte keskustelemaan sen ihmisen kanssa sillee...Ja siinä, ku me kumpikin ollaan tunnettu toisemme, ni mulle se ei sinä - - se on tietyllä tavalla ollu vaikeaa, mutta, mutta tietyllä lailla taas ollu niin kun sillee, et ku tuntee sen ihmisen, ni tietää, mitä siinä keskustellaa ja miten sen ihmisen kanssa toimitaan."

Outin kertoessa tunteiden etäännyttämiseen liittyvistä keinoista hänen kommenttinsa ”musiikkiin kuuntelemisesta kovaa” antaa viitteitä ajatusten ja tunteiden torjumisesta, jotta hän pystyy pitämään itsensä etäällä alaisesta es-tääkseen syyllisyyden tunteiden viriämisen. Mikäli Outi antaa ajatuksilleen ti-laa, hänet valtaa epävarmuus omasta toiminnasta.

Outi: ”Mul on muutenki vikana se, et mä pohdin liikaa asioita. Mä pyrin nykyään yhä enemmän olee pohtimatta...autos kuuntelee musiikkii niin kovaa, et mä en kuu-le omia ajatuksiani. Et mä niin ku torjun sitä ajattelua. Se on niin tuskallista. Siitä tu-lee huono olo. Sit saattaa tulla semmosii syyllisyyden tunteita, et teinks mä kuitenkin oikei. Rupee niinku epäilemään sitä omaa päätöksentekoa. Sit siit tulee semmone kierre, et sit voi herätä kahen aikaa yöllä...Mut sinä hemmetin hetkellä, ku mä tie-dän, et ku mä herään yöllä, ni silloin mä tiedän, et mul ei oo kaikki hyvin.”

Tunnetyölle tyypillinen tunteiden etäännyttäminen on saanut Tuulan reagoi-maan kehollisesti irtisanomistilanteisiin. Hänen yksi keinonsa selviytyä on ollut hakea ammatillista apua. Hän on joutunut yt-neuvottelujen aikaan käymään lääkäriissä, koska on kärsinyt painon tunteesta rinnassaan ja epäillyt, että hänel-lä on jokin fyysinen sairaus sydämessään.

Tuula: ”...kun XX ajettiin alas, niin, niin, niin, mä heräsin aina ja mulla oli semmonen kauhee niin kun painostava tunne. Mä aattelin, että mul varmaan (taputtelee rint-a-kehäänsä) on sydämessä jotakin vikaa... ja menin lääkäriin, mut ei mussa mitään vi-kaa ollu. Se on vaan niinkun semmonen..miljoonan kilon paino....Mut ihminenhän on niin kun fyysinen ko, kokonaisuus. Ei siinä pelkästään niinku ajatuksella oo... vaan kyl sitä on kaikella mukana.”

5.1.3 Tunteiden etäännyttämisen uhat

Johtajien vastaukset toivat esille, että irtisanomisista on tullut osa johtajan arkea. Pystyäkseen toimimaan ammattimaisesti ja tehokkaasti johtajan on kyettävä asettamaan itsensä oikeaan etäisyys-läheisyys-positioon irtisanomisen tilantees-sa. Johtajat kokivat, että ei saa olla jälkiviisas jossittelija, sillä päätösten kanssa on pystyttävä elämään, vaikka ne jälkikäteen tarkasteltuina eivät olisikaan on-nistuneita. Välimatkan säateleminen vaatii ymmärrystä kokonaistilanteesta, mikä edellyttää asiaan liittyvien realiteettien tunnistamista, tunnesidonnaisten kykyjen käyttöä sekä hallintaa. Johtajat kuvaavat tätä seuraavasti:

Pertti: ”...kun on riittävästi kokemusta, niin se tietysti niinku auttaa menettelytavois-sa ja sanojen asettamisessa ja, ja myöskin sit sen tajuamisessa, et tää nyt kerta kaikki-aan on näin, jollon se tunne, tunne...totaa...tai omien tunteiden hallinta on hiukan helpompaa. Mut ei niistä koskaan eroonkaan pääse. Tai ajattelenkin jopa niinkin, et ei pidäkään päästä, et sit jos esimiehestä alkaa tñ kaltaset asiat tuntumaan ei miltään, niin sit on jo jotain vialla, että sillo ihmisyydestä ollaan, ollaan kyl aika kauka-na...mut helppoa tää ei oo koskaan.”

Joel: ”Mut joku kääntää selkensä ja ei oo...Yks kirjotti mulle, ku kirjoitin työtodistus-ta, en yksinkertaisesti voinu kirjoittaa kovin hyvää työtodistusta hänestä, hän kirjoitti mulle sitte työtodistuksen...joka ei sitte myöskään ollu kauheen hyvä...Siin pitää kyllä olla vähä teflonii. Jos noita alkaa miettii, niin mitä siitäki tulee: pää kipeeks.”

Olli: ”Varmaan se, että elämänkokemusta on tullut, niin ehkä sitä pystyy sitte sano-taa...et jos on irti...irtisanottava, ni sitä pystyy niin kun tavallaan, tavallaan niin ku

eri tavalla niinku käsittelemään sen, sen tilanteen. Ja ehkä juuri sillä tavalla, että pyrkii nykyään enemmän...tänä päivänä asennoitumaan tilanteisiin sillä tavalla, että näitä nyt tulee ja näistä pääsee yli ja tulevaisuutta on huomennakin."

Ilkka: "...en tiedä...varmaan mä, mä luulen...että mä perustelen näitä edelleenkin iha samalla tavalla...lähinnä itsen vuoksi, vaikkei sille ihmiselle tarvii perustella miks...Mutta se, mikä on tullu, niin ehkä niin kun - ööö, ehkä jos suinki mahdollista, ni vielä niin ku neutraalimmin ehkä suhtautu ku sillo, ja se sitte varmasti auttaa ottaa palautteen...vastaa..."

Hannu: "Tää on ollu kovassa myllerryksessä tää...meidän organisaatio...et kyllähän sit aina välillä miettii, että "onks tän pakko olla tämmöstä näin?" ja tota miettii sitä, että et "kuinka paljon voi antaa sitä tukea tai ohjausta tai voimavaroja?"...et mä saan jotain järkevästi vietyä eteenpäin...mut en mä koskaan niinku kyseenalaista tän järkevyyttä enkä sitä, että tota, pitäiskö mun tehdä jotain muuta mieluummin ku olla täällä ohjaamassa tätä."

Toistuvien irtisanomisten koettiin olevan uhka johtajan kyvyille säilyttää oma motivaatio ja mielekkyys tehtävää kohtaan. Pertti kuvasi irtisanomisten toistumista asiana, jonka haluaisi välttää. Hän toi esiin henkilökohtaisen epäuskon tunteen yt-tilanteiden toistumisesta ja toiveen, ettei irtisanomisista olisi pakko toteuttaa. Lisäksi Pertin käyttämä kielikuva irtisanomisesta "kärsimyksen maljana" on vahva ja hyvin tunnekokemusta kuvaava.

Pertti: "On varmaan joka kerta, kun näit yt:tä on...käyty, et - - jossain kohtaa sellainen epäusko, että onko tää pakko. En mä halua dramatisoida, kumminki sit viime kädessä tää on vain työtä ja täst maksetaan palkkaa. Mutta olen mä tämän kuuluisan miehen sanoja, joka siä ristillä riippu, et joskus niin miettiny, et "Isä ota multa pois tämä malja...malja." Ettei tämmöstä kukaan voi haluta tehdä. Näin mä ajattelen."

Pertin vertaus toi esiin voimakkaan ja raskaan tunnekokemuksen hänen itsensä kannalta. Hän kokee tilanteen raskaaksi, mutta se on hoidettava, koska se kuuluu työhön. Pertti siis arveli "kärsimyksen maljan" kantamisen olevan johtajan työhön liittyvä velvollisuus, joka tulee suorittaa pahasta olostu huolimatta, koska hänelle maksetaan siitä korvaus. Outin kommentti kuvasi myös tätä, vaikka hän ei käytäkään "kärsimyksen malja"-kuvausta vaan hakee sille vastinetta "tyhjiys"-sanasta:

"Siitä jää semmone, mä en osaa sitä... sitä on hyvin vaikeeta kuvailla sanallisesti, mikä se olo on. Se tyh - - tyhjiys -- tavaton tyhjiys. Sellaine niin ku avaruus sisällä, että et...huh, huh...hyi, kauhee...Se on äärettömän vaikeeta kertoo, mitä se on...Sä vaan kokoot ittes sen jälkee tavallaa. Sot, sot vaan niin ku, sun on pakotettava ittes tavallaan niinku...säähän oot kuitenkin se johtaja. "No, niin..." ja sitte suunnata kohti tulevaisuutta. Sen tyhjiyden jälkeen sä tavallaa nousest sieltä ja "no, niin"...Sä vaan kasaat jollain tavalla ne palaset uudestaan. Siin niin ku itekin varmaa jollain tavalla pirstaloituu...se elämä hetkeks, että et on tää hemmetillistä tää työelämä, mut tästähän mulle maksetaa...joskus muistan ajatelleni näi, et "voi ku pitää savustaa noit ihmisiä...ku ei haluis mennä sille sinne tunnepuolelle liikaa."

Toinen yhtäläisyys Outin ja Pertin kommentteissa löytyy ajatuksesta, että vaikka johtaja on "pirstaloinut" itsensä, hänen on koottava itsensä ja suunnattava kohti tulevaisuutta tyhjiyden tunteesta huolimatta velvollisuuden tunteen saattelemana. "Pirstaloitumisen" voidaan tässä ajatella tarkoittavan omien pahan

olon tunteiden peittämistä väkisin ja työntajan edellyttämien positiivisten tunteiden näyttelemistä. Johtajat kertoivat kokevansa, että jatkuva irtisanomisten suorittaminen on uhka työn merkityksellisyydelle, mikä saattaa vaikuttaa myös johtajan itsekunnioitukseen ja työn arvostamiseen.

Huolimatta siitä, että johtajat kuvasivat irtisanomisia osana arkeaan, jatkuvasti toistuvat yt-neuvottelut saavat johtajat pohtimaan turtumisen tunnetta, jonka arkipäiväiseksi muuttuneet irtisanomiset sekä lomautukset ovat saaneet aikaan. He arvioivat, että tunteiden rajaaminen ja poissulkeminen saattavat muuttaa johtajan tunteettomaksi, mikä vaikuttaa huolestuttavan haastateltavia ja mikä koetaan uhkaksi. Koska irtisanomiset miellettiin työhön kuuluvaksi velvollisuudeksi, joka on "vain pakko tehdä", turtumisen voi ajatella olevan myös suojamekanismi ja keino selvittää haastavasta tehtävästä. Johtajat kuvaavat tätä seuraavasti:

Tuula: "Meillä on nytkin yt:t päällä...mut ei ...toi ei vaikuta mitenkään ku, se, se o niin pienet ja sitte, kun niitä on jatkuvasti. Et, ei se niin ku ...tommoset normilomautukset tai jotkut muut siihen liittyvät yt:t. Ei ne nyt suuremmin enää hetkauta...se on koko organisaation turtuminen...semmoset pienet asiat ei enää, ei se oo mitään...maailmanloppu, että jossain on yt:t..."

Ritva: "...sitä mä pelkään ...tota...[turtumista].. Ja se on silleen niinkön - - mä en halua turtua...Mutta se on se. Se on se kauhukuva..."

Olli: "Ja tietenkin nyt ku on enemmän kokemusta, ni...jotenkin valitettavasti tähänkin niin ku oppii, että tulee ikään ku ammattilaiseksi..."

Kyösti: "Vaikka sitä niin ku on ehkä tietyllä tavalla turtunu niihin johtamisen prosesseihin ja muihin, mutta tota, kyllähän tässä niin ku ihmisiä ollaan kaikki, et ei se, ei siitä niin ku ihan helpolla pääse vaikka asiat asioina, niin sitä kun inhimilliseltä puolelta sitten välillä kattoo, niin totta kai se tuntuu...mut se on pakko tehdä..."

Kyetäkseen johtamaan ja olemaan esimerkkinä alaisilleen johtajan on näytettävä mallia. Johtajat kokivat, että raskaan yt-prosessin jälkeen, joka on vaatinut johtajalta jatkuvaa tunteiden etäännyttämistä, oman motivaation takaisin saaminen on vaikeaa. Johtajat kommentoivat, että omaan motivaatioon vaikuttaa se, että johtaja itse uskoo tekevänsä oikeita asioita ja että irtisanomiset perustuvat realistisiin arvioihin yrityksen taloudellisesta tilasta. Mikäli näin ei ole, johtaja kokee vihan tunteita työntajaa ja itseään kohtaan. Vihan tunteiden voidaan olettaa johtuvan vaikuttamismahdollisuuksien puutteesta, voimattomuuden kokemuksesta asian suhteen, luottamuksen menettämisestä työntajaa kohtaan tai pelosta menettää oma asema ja työpaikka.

Antti: "Nyt sitten on taas iso rumba päällä, ja, ja mä ajattelen niin, että toivon mukaan herrat ovat laskeneet oikein...Kaipa ne ovat laskeneet oikein, ja ja ja tuota, niin...toivottavasti ne on varmasti oikein..."

Irmeli: "Ne vihan tunteet, niin, niin mä olin jokaisen yt:n aikana ja jälkeen ja enne - ennen, niin, niin ollu tosi vihainen XX:lle tai työntajalle. Ja sitten tuota toisaalta itselle. Olisiko mun pitäny menetellä jotenkin toisin, että yt:tä ei olisi tullu? Ja toi toivoton tunne, niin, ni sehän on se, että, että ku mä en pysty mitään tekemään, en, en näitten toisten puolesta enkä itseni puolesta...muuta kun ottamalla vastaan, mitä sanotaan, niin sehän on, se on kauheeta. Ja se, että kun aamulla tulee tänne näin, niin

aattelee, että mitä helkkaria mä tuun tänne, kun mä en pysty antaa kellekään mitään tukea...kun toisilla oli helvetin paha mieli siinä vaiheessa, kun ne ei tienny vielä, ketä se koskee...Eli oli tosi vaikeeta - työmotivaatio... toitä tein, mut ei tienny välillä, et mitä tekee ja miks..."

Johtajat kertoivat, että tunteiden pitkäaikaiseen etäännyttämiseen liittyy uhka, joka saattaa heijastua myös pitkälle yrityksen tulevaisuuteen. Heidän mukaansa kehittäminen sekä uusien asioiden edistäminen hidastuvat yt-prosessien jälkeen. Johtaja koki oman jaksamisensa olevan ääriarajoilla, jolloin uuden suunnitteluun ei ole voimia. Myös alaisilta menee aikaa omaksua uusia asioita, mikä tekee johtajan työstä entistä vaikeampaa. Välittömästi organisaatiomuutosten ja irtisanomisten jälkeen tulisi pystyä käynnistämään uuden organisaation työ tehokkaasti, ja tämä vaatii sekä johdolta että työntekijöiltä jaksamista. Kyseessä on negatiivisen kehän eteneminen organisaatiossa, jonka kääntäminen positiiviseksi yhdessä tekemisen tunteeksi aiheuttaa johtajissa huolta.

Tuula: "No, tuo kehittämispuoli...Sanotaanko, että ei se, kyl siinä vaiheessa niin ku ei oo paukkua, että kyl se niin ku syö aika tyhjiin...Ja kyl siinä välillä motivaatiotaki haetaan sitte, että...sitten tulee niinku semmonen tyhjä...olo...sitte, ku tommosia päällä...niin, niin, kyllähän se negatiivinen on sitten melkein sen sata prosenttia...se syö energiaa. Et sä, et niinku, oo semmone...sulla ei oo valmiuksia niihin kehittämisasioihin, koska se tosiaan niin, niin, se moodi on vähä sillo toisenlainen..ja esimerkiksi meillä niin, niin, miten saada se tuotanto, ku sitä piti kuitenkin ajaa. Niin, niin, sen jälkeen niin kun saada ne ihmiset motivoitua."

Hanna: "Ja sitä aina sit miettii, et onks tässä nyt mitään niin ku positiivista. Et tavaltaa ei, jos tää on vaa niin ku yt:tä yt:n perään, niin et ois iha kiva joskus päästä kehittämäänkin asioita. Että, et jos koko ajan menee vaa huonosti, niin se motivoituminen on sitä kautta aika vaikeeta."

Hanna koki selvästi tunteiden etäännyttämiseen ja epävarmuuteen liittyvät uhat. Hän koki jatkuvien yt-neuvottelujen olevan haaste jaksamiselleen ja kaipaava välillä "tasaista vaihetta".

Hanna: "Mutta kyllähän se niin ku semmonen niinku jatkuva yt:n uhka, ni se on se, mikä niinku vaikuttaa koko ilmapiiriä ja sitoutumisee, motivaatioon, et, kylhän se on niinku selkeesti nähtävissä niin kun täälläkin, että se on aika sellasta tehotonta sitte se työn tekeminen, jos koko ajan spekuloidaan sitä, et mitä seuraavaks ja millois seuraavat yt:t ja muutokset...Et koko ajan tulee organisaatiomuutos muutoksen perään, et jatkuvaa, jatkuvaa muutosta. Semmosta niin ku tasasta vaihetta ei oo ikinä...Et se on vaa tätä, että vähennetään, vähennetään ja tiukennetaan ja säästetään, niin se on ehkä se, mikä sitä motivaatiota sitte kylä murentaa..."

Johtajat totesivat, että heidän on yhtä aikaa oltava sekä jarru että kaasu. He sanoivat, että irtisanomisen tilanne asettaa johtajan ristiriitaiseen asemaan suhteessa johtajuuden tarkoitukseen. Irtisanojana perimmäinen tarkoitus on täysin erilainen kuin motivaattorina toimittaessa. Irtisanojan tehtävä on toteuttaa työnantajan edustajana hankalaksi, jopa pahaksi koettu irtisanominen, jolloin ei enää pysty helposti herättämään alaisille toiveita tulevasta. Toimiminen yhtä aikaa motivaattorina, joka on innostaja ja hengen luoja ja jonka tehtävä on rakentaa luottamusta, antaa toivoa tulevasta ja ohjata alaiset kohti parempaa tulevaisuutta, on vaikeaa.

Pertti: "Niin miten samaan aikaan niin ku painetaan jarrua ja kaasua? Eli kaikkia kehittämishankkeita ei voi lopettaa...samaan aikaan pitäis pitää huolta siitä organisaa-tion niin ku osaamisen kehittämisestä ja ylläpidosta ja sit samaan aikaan saneerata. Niin se on yhden lajin johtamishaaste...tietyllä tavalla teknisestikin se [yt-prosessi] on paljon säädelty prosessi, niin sit on tää, et millä sää sen kehittämisen, tarpeellisen kehittämisen ylläpidät?"

Tuula kuvasi haastettaan säilyttää oma jaksamisensa velvollisuuttaan noudat-tavana vastuunkantajana sekä alaisten motivaattorina tehtaan alasajon yhtey-dessä, jossa toiminta jatkui irtisanomisten jälkeen puoli vuotta.

"Esimerkiksi XX:n tapauksessa meidänhän piti pyörittää tuotantoa vielä puol vuotta, ja kaikki se, mitä se toi tullessaan niin, niin, --siinä oli aikamoinen - - Se on niin ku helppo, jos se loppuu siihen...Mutta jo se siellä se, vielä pitäis niin ku motivoida siihe työntekoon ni, niin, siinä alkaa olla propleemia. Jotkut teki kunnialla työnsä...ja, ja sitten oli niitä, jotka suurin piirtein särki ja vei mukanaan...siihen mahtu niin monen-laista..."

Haastateltavat arvioivat, että rakennettaessa tulevaisuutta yt-neuvottelujen jäl-keen irtisanomisista selvinneiden kanssa tunteiden etäännyttämisen raja on pystyttävä tunnistamaan ja johtajan positiivisten tunteiden näyttäminen muut-tuu erityisen tärkeäksi. Toisin sanoen myönteisten tunteiden tarttuminen johta-jasta alaisiin on mahdollisuus, jota he pyrkivät tunnetyöllä edistämään. Tästä syystä irtisanomisajalla työskentely ei johtajien mielestä aina ole paras vaihto-ehto kenellekään. Johtajat uskoivat, että tässä tilanteessa kielteisten tunteiden tarttuminen sisältää uhan. Irtisanotuksi tullut henkilö saattaa työyhteisössä kylvää pahaa oloa ympärilleen pettymyksen ja vihan tunteiden välityksellä. Toisaalta irtisanomisen välttäneet, johtajat mukaan lukien, saattavat kokea hä-peää, syyllisyyttä ja jopa pelkoa. Edellä mainitusta saattaa seurata työpaikan ilmapiirin muuttuminen negatiiviseksi, mikä vaikuttaa myös työn tulokseen. Huolimatta negatiivisten tunteiden kehän uhasta johtajat kokivat yt-neuvottelujen jälkeen tarvetta palauttaa ja vahvistaa luottamuksen tunnetta. Pertti ja Ritva kuvaavat aikaa yt-neuvottelujen jälkeen seuraavasti:

Pertti: "Siinähan tulee sitten viä se välivaihe, kun - - on irtisanottuja henkilöitä, ja osa on vielä töissä...ni mä itte ajattelen sen sil tavalla, että pitää olla harvinaisen vah-va...mut ajattelen, et onko vähän epäinhimillistä vaatia sit, että et, tehdään sulle pa-hin, mitä työelämässä voidaan tehdä, et irtisanotaa ja samalla sit sanotaan, et jatkap-pa viä pual vuotta töis...niin se tunnelma ei oo heti hyvä, aika monet tuntee niin kun pahaa oloa siitä, et, et toiset joutu lähtemään, ja pahaa oloa siitä, et miks mä sain jäädä töihin...Yt-prosessin loputtua ja kun viimeinenkin on lähtenyt...aletaan käänt-ämään katsetta jo tulevaisuuteen ja rakentamaan niit prosesseja ...mut siin on myöskin tämmönen henkinen puoli, et tulee muuta ajateltavaa, myöskin hyviä asioi-ta. Ei jätetä sitä niin ku sillee, et ikään kun aika hoitaisi, kun se ei kumminkaan sitä hoida--- Mut ei se [paha mieli, alakuloisuus] heti mene ohi..."

Ritva: "Kyllä se vie aikaa...tietysti kuinka rajattu se neuvottelu on ollu ja miten hyvin se, se ympäröivä porukka on samaistunu niihi lähtiöihin...tavallaan se on uhka. Et, sehän on, sehän voi itessänsä jo uhkailla, tämä traumaattinen tilanne, pelko. Ja miten sitä on onnistuttu viestinnällä rajaan? Ja, ja tota, kun se on uhka, ni siinäähä pitää kes-kittyä turvallisuuden rakentamiseen...mut kyllähän se vie kuukausia...Ja mä sanon, et jos se on puol vuotta neuvottelujen jälkeen niin kön unohdett, ni se on kyllä loistava saavutus..."

Haastatellut johtajat kertoivat tunnistavansa uhan kielteisten tunteiden tarttumisesta myös itseensä, mikä osaltaan lisää negatiivisten tunteiden kierrettä. Oman jaksamisen ja innostuksen säilymisen tai takaisin saamisen vuoksi johtajat ovat valmiita tekemään töitä, mutta tilanne koettiin vaikeaksi.

Kari: "Et, onhan... sehän on niin ku ihan selvää, että, että tämmösiä tilanteita aina haluaa välttää ja sehä vie työmotivaatiota, koska vähintään se, joka irtisanoo, niin kokee sen yhtä ikävänä...vaikkei sitä yleensä..jotkuthan luulee, että tässä niin ku nautitaa siitä, että...Ni näin se ei oo ja kylhä se vie fiilistä alaspäin..."

Outi: "Sit sen [yt-neuvottelujen ja irtisanomisten] jälkee...sit se tyhjyys ja krapula sen jälkee, huh. Siit tulee krapula. Ja sitte...entäs nyt, mitä nyt, mistä mä...mistäs mä nyt ammennan tän...siitä tulee niin ku sellainen kuappa...nytkö tää on ohii?"

Ihmisen kokonaisvaltaisuus huomioon ottaen (Rauhala 1998) on ajateltavissa, että johtajan ei ole mahdollista erottaa itsestään "työminää" eikä "yksityistä minää". Tämä aiheuttaa johtajalle paineita, jotka siirtyvät töiden päätyttyä myös yksityiselämään. Johtajat kertoivat työssä kohdattujen haasteiden vaikutuksista henkilökohtaiseen elämäänsä. Esimerkiksi Irmeli kuvaa tätä seuraavasti:

"Mut perhe-elämäänsä se [irtisanomisten aiheuttama paha olo] sillä tavalla vaikutti, että, että kun mieheni ...tekee pitkiä päiviä...ja ku se tulee kotiin, niin mä rupeen normaalisti jutteleen ja silleen...Niin, niin en voinut niin ku sille [yksityisyrittäjäpuoliselle, jolla haasteita työssään] kaataa yhtää mitää, että me oltiin monta kertaa iha hiljaa, koska mä en pystynyt puhumaan...mul oli niin paha mieli. Ei ollu minkään näköistä hyvinvointia moneen kuukauteen...ja sit kävi vielä niin, et meillä oli kahen ja puolen viikon loma. Meiän piti mennä Thaimaaseen, niin tota tuli yt:t, niin mun loma peruuntui, mä en voinu lähteä. Mul oli niin paljon näitten irtis - irtisanottavien ka - - kanssa ja kaikennäköisiä...et en mä voinut lähteä..."

Irtisanomisten suorittaminen tarkoitti johtajille sitä, että side omaan työtiimiin on tilanteessa säröllä ja jopa katkennut. Johtajat kokivat muuttuneensa ryhmän ulkopuoliseksi. Vaikka johtaja olisi aiemmin pyrkinyt pitäytymään etäällä alaisistaan, yt-neuvotteluissa työyhteisössään ryhmän "vastapuolelle" siirtyvä johtaja koki tarvetta purkaa tunteitaan ja irtisanomisen kokemusta. Johtajien vastauksista tuli kuitenkin esille, ettei todellisuudessa omista tuntemuksistaan puhumisen mahdollisuutta arjessa ole, mistä syystä irtisanoja kokee yksinäisyyden tunnetta.

Outi: "Siit tulee semmone...se jää jotenki tonne sisuksii. Mä en osaa sitä selittää. Mut jos mä en saa sitä puhuttuu pois sitä tuskaa, se on iha mis tahansa asias mulla mukana...välillä vaa ei oo oikein ketää, jolle puhuu..."

Tuula: "...sitä on vähä vaikee niin k.ss...vaikee niin ku, tavallaan ulkopuolisell kertoo, koska sä et välttämättä pysty niitä asioita kertomaan ja sä et oikeestaan niin, niin, niin...et, en mä niin ku tätä asiaa kenenkään kanssa käsitelly ...vaan, vaan silleen, että tavallaan...muitten asioitten kautta, että et, et pääsee niistä eroo eikä oo siinä ajatusmaailmassa koko ajan. Enkä aina tiä, että miten ois ihan siinä ...oisko niitä osannu ees ulos tuua."

Joel: "Näitten päätösten kanssa sä oot aina yksin. Kyl se vaan niin ku on näi. Oma esimies saattaa taputella vaan, et "No, ni, homma hoidettu" ja se oli siinä, et, ei sitä...Et kylhä näitten kanssa niin ku yksin, yksin on sitte niin ku käytännössä. Totta

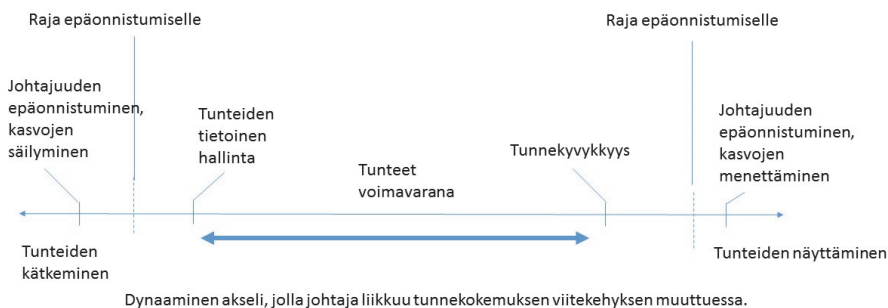
kai on niin ku kavereita, opiskeluaikaisia, jotka on joutunu tekee vastaavia hommia, ni sillon vähän verrataan kokemuksiä, mut ei...ei...Kyllä näitten kanssa niin ku yksin, yksin sitte pitää...Eikä näitä viitti kotona vaimon kanssa ruveta jauhaa...”

Johanna: ” Mut en mä suut...työpaikalla en mä suutu...mut näistä...kylhä mä yritän siinä tilanteessa sitten, että mä en lähtis matkaan, et mä en provosoitus...se on vaan niin ku pakko koittaa niin kun pysyy coolina siinä. Mut kyllä nää joskus itekseen itkettä...nytki rupee itkettä -----...ku näit pitää ja joutuu pitää pinnan alla koko aika...ja sit ku joku kysyy...on vaan pitäny pinnistellä...ja nytki mä oon tosi väsyny, että huomaa, et oon loman tarpeessa...mut että se, et on tottunu vaa siihen, et ite pitää niin ku tavallaan...mähän teen hirveen yksin niin ku tätä työtä...ja sit on semmone olo, että, että minun pitää jaksaa, jaksaa, että tota mitä tahansa...mut sitte ne tilanteet, et ku oikeesti joku kysyy, että miltä tuntuu, niin se on se...(itkee hetken)...”

Kyösti: ” Siis me ollaan sen kokoluokan firma, et siinä ei oo ketään, kenen kans voisi jakaa sitä. Tää on ihan yksin vedetty juttu. - - Mut on se, on se muute hemmetin yksinäistä...on se ihan älyttömän yksinäistä. Että, et on se niin ku hirveen yksinäistä sillä tavalla tää, et hulluja sitä pitää olla kaikkien, ketkä lähtee tämmösiin posteihin.”

5.2 Tunteiden näyttämisen ja kätkemisen suhde

Tunteiden näyttämisen ja kätkemisen merkityksen perusidea on se, että johtajat kokevat tunteet yksilölliseksi voimavaraksi, mutta niiden käyttämiselle on asetettava raja, jolloin ne joudutaan kätkemään. Kuviossa 11 kuvaan tunteiden näyttämisen ja kätkemisen suhteeseen liittyvää dynamiikkaa.



KUVIO 11 Tunteiden näyttämisen ja kätkemisen suhteen dynamiikka

Haastateltavat kuvasivat erilaisia tilanteita, joissa tunteiden näyttäminen on voimavara omalle työlle, mutta myös tilanteita, joissa tunteiden kätkeminen on välttämätöntä. Toisaalta johtajat kuvasivat myös hetkiä, jolloin tunteiden näyttämisen ja kätkemisen suhde saattaa vaarantua ja johtaa epäonnistumisen kokemukseen. Tunteiden näyttäminen saattoi johtaa kasvojen menetykseen, mutta toisaalta dynaamisen akselin toisessa laidassa tunteiden jatkuva kätkeminen saattoi myös johtaa johtajuuden epäonnistumiseen. Toisin sanoen, huolimatta tunteiden hallitsemisen ja kasvojen säilymisen kokemuksista todellisuudessa

johtaja saattaa epäonnistua johtajuudessa. Kuvaan seuraavaksi edellä mainittuja teemoja.

5.2.1 Tunteet voimavarana

Sen lisäksi, että johtajat mielsivät kokemuksen karttumisen auttavan etäisyyttä läheisyys-ulottuvuuden säätelyssä, he näkivät kokemuksen auttavan tunteiden näyttämisen ja kätkemisen suhteen dynamiikassa. Johtajien mukaan kokemus auttaa tunnekyvykkyyteen liittyvien taitojen, kuten omien tunteiden, tulkitsemisessa. Toisin sanoen he tunsivat, että kokemus auttoi heitä tunnistamaan ja säätämään omia tunteitaan, mikä osaltaan vahvisti heidän iteluottamustaan irtisanomistilanteessa. Lisäksi johtajat sanoivat, että kokemus antaa uskallusta näyttää tunteita osana yksilöllistä johtajuutta. Johtajien mukaan kokemus auttaa tässä tunteiden dynaamisessa liikkeessä hahmottamaan paremmin näyttämisen ja kätkemisen ”tasapainopisteen”, jolloin tunteet toimivat irtisanojan voimavarana.

Ritva: ”Mä oon aika paljo tässä elämässäni tätä omaa, omaa tunnemyrskyäni myrskyily ja tota mä alan nii kön tietää, mit mussa tapahtuu ja tunnistaa omia merkkejäni... Ja sit mä aina välillä mietin, et jos musta tuntuu tältä, ni miltähä muista tuntuu. Se antaa mulle mahdollisuuden kattoo näitä asioita niin kön eri suunnasta. Ja tehä sieltä sit päätöksiä...viisaampia ehkä...”

Annukka: ”Toisaalta musta tuntuu, et silloin ku mä olin nuorempi, niin sitä on vähän tunte - - tietyllä lailla tunteettomampi myös jotenkin sillee, että et menee niin ku sen prosessin mukaa. Et nyt sitten vanhempana, niin sitä kuitenkin ajattelee enemmän sitä ihmistä ja sitten neutralisoi itsensä, mut, mut kuitenkin on niin ku tavallaa sisäisesti näkee sen ihmisen tilanteen mun mielest paremmin ku nuorena, ku vaa menee niin ku asia kerrallaan.”

Outi: ”Kokemus auttaa tässä paljon. Mitä vanhemmaks tulee, sitä enemmän nää asiat menee oikei. Nuorena on tosi vaikeeta. Esimiestyökokemus auttaa täs asias iha hirveesti. Sä opit niin ku haistamaan asioita. Se helpottaa, mut toisaalta sä samalla näät enemmän - ehkä myös tunnet enemmän.”

Haastatellut johtajat liittivät tunteiden näyttämisen ”hyvään” johtajuuteen. Avoimuus ja empaattisuus olivat niin sanottujen sallittujen tunteiden listalla johtajien arvioidessa, mitä tunteita heidän mielestään voi näyttää irtisanomisen tilanteessa. Jaana kuvaili tätä esimerkiksi näin:

”Et...että ihmiset [johtajat] ei uskalla kohata tunteitaan. Ku niitä juostaan karkuun, ni aina on vaikeeta. Mä haluan näyttää sen tunteen ja onnistua sen...tai siis silleen, et saat sen hyvin...eihän se oo muuta kuin... sun pitää kyl osata se...miten olla...se on tunne sussa ja ne kyl näkyy...jos niitä [tunteita] menee karkuun...”

Jaanan kuvaus vahvistaa ajatusta tunteiden näyttämisestä voimavarana, jolloin tarkoituksena on hyvän ja tunteensa näyttävän johtajuuden saavuttaminen.

Huolimatta siitä, että tunteet toimivat voimavarana, johtajien mukaan tunteiden kätkeminen on toisinaan välttämätöntä. Tällöin tunteiden kätkeminen muuttuu keinoksi tavoitella johtajuuden onnistumista irtisanomisen tilanteessa. Kari pohti omien tunteiden kätkemisen tarvetta ja koki, että ”haukkujen kuun-

teleminen” ja negatiivisten tunteiden vastaanottaminen kuuluvat johtajan työnkuvaan ilman, että itse näyttää vastaavia tunteita.

”Et se [haukkumiset] tässä hommassa vaa pitää kestää, että et tää on vähän niin ku poliitikon hommaa, et kaikki, kaikki...kyllä takana sanotaan, myös päälliköt, et enhän minä olisi halunnu, mutta ku toi toimitusjohtaja...Se nyt on vaan hyvin inhimillistä...mutta kyllähän haukkuja tulee...”

5.2.2 Tunteiden tietoinen hallinta

Tunteiden tietoinen hallinta liittyy tunnetyön kokemukseen, jossa johtajan on kyettävä säilyttämään johtajuuden hetken hallinta kätkemällä rajoitetusti tai jopa peittämällä kokonaan omat tunteensa sekä näyttämällä tilanteeseen sopivaksi katsomiaan tunteita. Johtajat kokivat, että johtajan tulee kätkeä omat kielteiset tunteensa, kuten suru, pettymys sekä suuttumus, ja näyttellä positiivisia tunteita. Tunteiden näyttämisen rajoittamisesta haastatellut johtajat olivat lähes yksimielisiä: omat tunteet on kyettävä hallitsemaan ja peittämään.

Ritva: ”Aina pelottaa. Ää, eniten pelottaa se, että tota...ööö...omat tunteet pääsee pintaa – koska ei se ensinnäki sitä aattele, et se ois epäammattillista ja se ei kyllä auta sitä toista yhtää.”

Outi: ”Mä oon siinä tilanteessa työnantajan edustaja. Osa irtisanotuista on, osa on itkeny – mut se ei tunnu siltikään paha...mä sanoisin näin, et se tuntuu toki pahalta...mut, jos mun oma pää on kunnossa, ni se on vaa työtä mulle. Ne ei oo mun henkilökohtasii tunteita, väik se ihminen siinä itkee. Mä en sekota sitä siihe, vaa mä sanon, et me ollaan päädytty tähän tilanteeseen ja niin edelleen...se on semmone, niinku tavallaa semmone pyörivä levy tuol sisällä, se on niinku eteerinen. Mä en aattele ihmisenä itteeni siin tilanteessa, mä aattelen niin ku työnantajan edustajana vaa...Mut se siihen tilanteeseen pääsemine on viny kyllä vuosia. Se ei synny iha itestään.”

Heli: ”...ku määkin oon aika herkkä kuitenkin sillai, pitää ihan tosissaan pitää niin ku yrittää tietyllä tavalla sitä pokkaa pitää...toisaalta en mää tiedä, minkä takia, mutta musta vaan tuntuu, etten mää voi ruveta itkemäänkään siinä...ei sitä vaan voi...pokka on pidettävä...”

Annukka: ”...en nyt vihan [vihan tunteen kokemista]...mutta ärsyyntymisen...kyllä...totta kai aina pitää peittää. Ja jos ne [alaiset spekuloiivat, kuka joutuu lähtemään ja kuka ei] no, ajattelen aina, että voi ei, et minkä ihmeen takia käyttää tommoseen aikaa. En sano sitä ääneä. En tietenkää. Se on omaa harmistusta ja näi.”

Merja: ”No, se on vähän niinku näytelmää tavallaan, et se on tietty, tietty niin ku...sulla on tietyt vuorosanat ja tietty aikataulu ja, ja tota noin niin...Et kylhä siinä niinku pitää, pitää tietyllä tapaa niin kun...Sä et voi olla iha oma ittes. Et, et siinä niin ku – onhan se vähän niin ku feikkiä, feikkiä. Mut et ku se nyt vaan kuuluu sit, et ku tälläseen tehtävään on hakeutunut, ja tavallaan se on nyt vaan teidän työ sitten tehä se.”

Johtajien vastauksista kävi ilmi, että tunteiden näyttämisen ja kätkemisen suhteeseen liittyvään tunteiden tietoiseen hallintaan kuuluu kasvojen säilyttämisen tarve alaisten edessä.

Tunteiden näyttämistä ja kätkemistä säätelevät useat eri säännöt riippumatta siitä, ovatko tunteet positiivisia vai negatiivisia. Vaikka myönteisten tun-

teiden, kuten empatian, näyttäminen koettiin pääasiassa sopivaksi suhteessa irtisanottavaan, positiiviset tunteet saatettiin myös tulkita sopimattomiksi, jos niiden esittämisessä on huono ajoitus, positiivisia tunteita ei kohdisteta yleisesti hyväksyttävällä tavalla irtisanottavaan tai jos ne ymmärretään hyvien tapojen vastaisesti liian läheisiksi. Myös negatiivisten tunteiden näyttämisenä hallitsevat kulttuuriset ja opitut yleiset säännöt, joiden mukaan jokaisen tulee käyttäytyä. Haastatelluista johtajista, erityisesti naiset, korostivat negatiivisten tunteiden kätkemisen välttämättömyyttä puhuessaan tunteista, joita ei tule näyttää. Miltei yksimielisesti johtajat luettelivat vihan, ylimielisyyden ja halveksunnan olevan tunteita, jotka eivät kuulu yleensä johtajuuteen. Suuttumiseen miesjohtajat suhtautuvat lievemmin, mutta irtisanottaessa työntekijöitä taloudellisista ja tuotannollisista syistä johtajat kokivat, että myös suuttumus ja ärtymys tulisi peittää. Johtajat kokivat, että ärtymyksen ja vihan tunteet liittyivät alaisen kohtaamiseen kasvotusten ja erityisesti tilanteeseen, jossa tunteiden virittyminen on läsnä. Vastaanottaessaan negatiivisia tunteita johtajan omat aggressiot saattoivat nousta esiin, jolloin syntyi edellä kuvattu vaara "kasvojen" ja johtajuuden menettämisestä. Heli esimerkiksi kuvasi negatiivisten tunteiden vastaanottamista ja omien tunteiden lukkiutumista seuraavasti:

"Mää jännitän ja meen lukkoon...ja just semmonen tavallaan sitä menee...sanattomaks...Mut mä luulen, et mulla on kans semmonen...et saatan vihaan vastata niin ku vihalla...eikä vaan pitäs...Mun miäs sanoo, että mä haluan aina sanoa viimeisen sanan...et se voi pitää paikkansa...siinä on tekemistä...just ehkä sen takia on hyvä, et tietyllä tavalla menee lukkoon siinä, ettei tule se viimeinen sana oikeesti sanottua..."

Johtajat kokivat, että tunnesäännöt vaikuttivat erityisesti irtisanomisen tilanteessa. Sääntöjen noudattamisen avulla he pyrkivät tietoisesti säätämään tunteitaan ja säilyttämään "kasvonsa", minkä voidaan ajatella olevan tunteiden tietoisien hallinnan perimmäinen tarkoitus näyttämisen ja kätkemisen osalta. Johtajat arvoivat, että kielteisten tunteiden näyttäminen saattaa synnyttää särön ammattijohtajan ihannekuvaan, johon kielteiset tunteet eivät kuulu. Tämä asettaa tarkastelun alle kysymyksen, kuinka paljon johtajalle sallitaan tai kuinka paljon tämä sallii itselle poikkeamaa täydellisyydestä tunteiden näyttämisenä. Lisäksi tunteiden tietoiseen hallintaan voidaan liittää toinen näkökanta. Johtajien kuvatessa irtisanomista yrityksen ja sille koituvan taloudellisen hyödyn näkökulmasta voi irtisanottavan ajatella olevan hänelle kasvoton osa organisaatiota, mikä helpottaa johtajaa tunteiden kätkemisessä. Tunteiden vaikuttaessa tilanteeseen johtajan tarkastelu saattaa siirtyä asiasisältöjen tarkastelusta irtisanottavaan ihmiseen yksilönä, jolloin myös tunnekokemuksen viitekehys sekä tarkoitus muuttuvat ja tunteiden kätkeminen vaikeutuu.

"Kasvojen säilyttäminen ja menettäminen" ovat merkityksenantoja, jotka kohdistuvat johtajaan itseän ja johtajuuden hetkessä johtajuuden säilymiseen tai menettämiseen. "Kasvojen säilyttäminen" tarkoitti johtajille ammattimaista johtajuutta. Kummassakin merkityksenannossa on kyse tunteiden hallitsemisesta, mutta "kasvojen säilyttämisessä" tunteet on onnistuttu peittämään. Johtajan kasvojen säilyttäminen liittyy tunteiden tietoisien hallinnan dynamiikkaan. Ky-

ky kätkeä tunteet auttaa johtajaa välttämään mahdollisen häpeän tunteen, joka syntyy ammattitaidottomuudeksi koetusta tunteiden esiin tulemisesta ja riskistä menettää kasvonsa hyvänä johtajana.

Haastatellut johtajat kertoivat rajaavansa ja kätkevänsä omia tunteitaan organisaation ulkopuolisia (esimerkiksi asiakkaita ja potilaita) sekä sisäpuolisia (esimerkiksi alaisia, kollegoja ja esimiehiä) kohtaan. Johtajan omien tunteiden tietoista rajaamista tai peittämistä organisaation horisontaalisella sekä vertikaalisella tasolla Irmeli kuvasi näin:

Irmeli: "Mutta, kato...ei sitä voi...En saanu sieltä sellasta tukea, mitä mä oisin halunnu. Ja silloinen esimieheni ei osannu antaa yhtään tukea - - Kaks kertaa se varmaan kävi ja kysy, et oonko mä saanu nää materiaalit ja ja...ja - - - että mä varmasti menin laillisesti kaikki oikein...Että en saanu mitään tukea, en yhtään mitään...Mutta voi se...tämäkin täytyy huomioida, että olinko minä sen näkönen, että minä olisin tarvinnu tukea, ni en, niin ehkä hän ois antanu, jos ois näyttäny, et tarvii...en mä pyytänykkään...kun ei sitä oikein voi..."

Tästä on tulkittavissa, että tunteiden kätkemiseen on sisäänkirjattuna ajatus hyvästä johtajuudesta, jolloin johtajan ei tule näyttää tunteitaan myöskään omalle esimiehelle. Mikäli johtaja paljastaa omat tunteensa ja kertoo esimerkiksi kaipaavansa tukea irtisanomistilanteessa tai yt-neuvotteluissa, se saatetaan tulkita heikkoudeksi ja epäonnistumiseksi, mikä puolestaan johtaa "kasvojen" menettämiseen.

Johtajien pohtiessa omaa asemaansa suhteessa irtisanottavaan he nostivat irtisanottavien määrän yhdeksi keskeiseksi tekijäksi, joka helpotti johtajan kasvojen säilymistä. Toisin sanoen, johtajat kokivat, että isomman joukon irtisanominen estää irtisanottavan yksilöitymisen, jolloin tunteiden viriäminen on vähäistä ja niiden kätkeminen helpottuu.

Outi: "Pienemmän määrän irtisanominen voi joskus olla tuskallisempi...ku se suurempi. Suurempi on niinku semmone, sehän on jo niinku iso juttu koko yhtiön kannalta, ni se saa niin suurta kannatusta...Pienempi voi olla sit enemmän, et se koetaan henkilökohtaisena piinana..."toi halus vaa mut täältä veke"..."

Olli: "Valinta on aina vaikeaa...on tää [toiminnan loppuessa kaikki irtisanotaan] varmasti sillä tavalla helpompaa, kun tehdä sitä valintaa isosta joukosta...mut...ei tää koskaan oo helppoo."

Haastateltujen johtajien mukaan irtisanottavan yksilöityessä johtajan tunneherkkyys kasvaa, mikä vaikeuttaa tunteiden kätkemistä. Johtajat kokivat haasteelliseksi sen, että irtisanottavat voivat ymmärtää tunteiden kätkemisen jopa tunnekylmyydeksi tai välinpitämättömyydeksi.

Johtajat arvioivat, että tunteiden tietoinen hallinta tilanteessa, jossa itsekin on pettynyt ja järkyttynyt, vaatii johtajalta erityisesti tunnetyötaitoja. Johtajuuden tilan rakentumisen kannalta johtajat pohtivat myös omien tunteiden vaikutusta kykyyn tukea alaisiaan tilanteessa, jossa itse on järkyttynyt ja surullinen. Lisäksi johtajat kertoivat, että oma pettymyksen tunne työnantajaa kohtaan saattaa aiheuttaa haasteita työhön motivoitumiselle, mutta myös oman johtajuusaseman säilyttämiseksi. Irmelin kommentti antoi vihjeitä tästä.

Irmeli: "Mä sanon, että mä tässä varmaan...koko täs, koko jutussa oon ollut kaikista kovimmalla...ainakin mä luulen niin...mutta se, että mulla niitä ihmisiä oli kuitenkin irtisanottavana hirveesti. Ja kaikki tuli ryöppynä. Ja sitten vielä niin, kyllä tää sillä tavalla, koska minä olin itse mukana tässä yt:ssä. Niin, niin, mä sain varmaan ihan viimesenä tietää tässä XX:ssä, että mulla on duuni...Niin tota, niin viimesenä päivänä suurin piirtein, mä olin tuolla koulutuksessa, niin mulle tuli tekstiviesti, että "kello 15 tänne". Ja tota lykättiin paperi näin eteen ja ota tämä näin ja se kerrottiin, et tää on seittämän hengen juttu tässä näin... ja ja tota, ja sillee... Ja palkka laskettiin tuota noin niin, niin äää...400 euroa - että tekivät mullekin paskasen jutun, vielä kaiken päätteeks, et mä olin saanu sen kaikista suurimman taakan kantaa tässä XX:ssä. Ja mää tosiaan niin kaks kertaa kävin kysymässä, että ootteko ihan tosissaan, että tota tarjotte mulle jotain, kun ku mulla on eläke näin aika lähellä, että mulle ei tarviisi tarjota mitään, et minä haluan vapaaehtoisesti lähteä...että toki se on, että sitten se vuoden palkka...ehkä mä sitten kuitenkin olin liian kallis...lähtemään..."

Myös Kari pohti tunteiden tietoisien hallinnan ja motivoitumisen suhdetta irtisanomistilanteessa.

"...mä aina sanon, et P valuu ylöspäin...mut näissä asioissa perusteluinahan siinä aina, aina, tietenki itelle on se, että, että ellei joku hoida hommia, niin joku toinen ne sitten tekee, tai jollet sä hoida sitä asiaa, mitä on hoidettava, niin sittenhä sä oot itte lirissä...hallitushan sanoo toimitusjohtajalle, jos mä sanon, et "organisaatio muuten pelais, mut ku ne ja ne ei osaa", ni sitten ne sanoo: "sittenhä me irtisanotaan sut, ku sä et oo laittanu niitä osaan"...näin se vaan menee...kyllä siinä motivoituu pakostakin..."

Johtajat tunnistavat, että järkytyksestä ja pettymyksestä selviäminen voi kestää irtisanomisuutisen kohdanneella ihmisellä jonkin aikaa. Tästä syystä johtajat kokivat, että myös he joutuivat ponnistelemaan säilyttääkseen tunteiden hallinnan ja kätkeäkseen todelliset tunteet kertoessaan alaisille huonot uutiset, jotka koskettavat samalla heitä itseään.

Jaana: "...me [johtoryhmän jäsenet] tehtiin sit niin ku tiiminä töitä...oltiin yhtenäisiä...me tunnettiin toisemme ja tehtiin työnjaot, ja jokainen tiesi, nyt niin kun tää vaan veetään tästä...Kun ei ollu kenelläkään...Kukaan ei siihen ensin uskonu, kukaan ei halunnu...ajateltiin, et kyllä tää onnistuu...sanotaan vielä näin päin, että väkisin mentiin sit...se tuli se palautuminen vasta sitten varmaan, kun se prosessi oli kaiken kaikkiaan viety läpi ja runtattu pois."

Ollin ja Irmelin kommentit antoivat viitteitä siitä, että vaikka oman työpaikan säilyminen ei ole johtajalla selvillä, tilannetta on johdettava edestä ja kätkevä omat todelliset tunteet, mikä kuuluu johtajan tehtäviin. Lämsän (1998) mukaan edestä johtamisen symboliikkaan kuuluu vastuun kantaminen muista, mikä tämän tutkimuksen johtajien mukaan saattoi johtaa siihen, että johtajan pyrkiesä näyttelemään positiivisia tunteita irtisanottavat tulkitsevat ne väärin ja johtaja muuttuu syylliseksi koko tilanteeseen.

Olli: "No, kyllä tuota niin...onha se tietyllä tapaa hankalaa, niin ku tämmönen asia [yt-neuvottelujen alkaminen sekä irtisanomisiin päätyminen], asia niin ku kertoo, ja onha sitä itekin niin ku vähä samassa veneessä...että ku ei tiedä, että mikä se oma tulevaisuus on, mut tuota niin...Ensinnäkin mä olen kyllä myöntänyt niin, että se, ku tämmösen tehtävän on ottanu vastaan alun perin, että tämmöstä voi tulla..."

Irmeli: "Monta tuntia meni niin, että, että niin, niin...aatteli, että voi että, mitä mä täs nyt teen ja minkä takia mä teen, kun saan varmaan tästä nyt po - - potkut tota noin

niin...joko itte tai sitte mun pitää antaa noilleki, ja noiki tekee tuolla nyt vaan töitä ja yrittää parhaansa...eikä ne tiedä vielä, et ne tulee saamaan potkut..."

Haastatellut johtajat kertoivat, että tunteiden näyttäminen johtajuudessa on ristiriitaista, sillä heiltä edellytetään tunteiden näyttämisen rajaamista kohtuulliselle tasolle. Vihjeitä ristiriidasta tuli esiin haastateltavien vastauksissa, joissa he kertoivat kokevansa tunteet työnsä voimavaraksi, mutta toisaalta he pyrkivät kaikin tavoin peittämään omat tunteensa.

Tuula: "Mua suututtaa semmonen...kun tartutaan johonkin pieniin yksityiskohtiin ja ruvetaan niin tässä...että väännetään ja käännellää...tyhjän jauhaminen...mutta mä peitän sen. Mulla vaan on semmonen rooli. Et, että mä harvemmin suutun työmaailmassa...sitte pitää käydä kiroomassa muutaman kerran tossa [näyttää päällään wc:n suuntaan]."

Ilkka: "Ja tässä [tunteiden peittämisessä] ehkä ikä - - ikä tuota on auttanu, että varmaa nuorempana on sitä jotenkin aprikoi...ni kyllä mua joskus sapettaa, ku itselläni on jonku verta erilainen näkemys [irtisanomisen syyhyn] siihen. Mut ei siinä kannata hirveesti ruveta niin ku väittelemäänkää et...mut varmasti näkyy [että ärsyttää], mut sen näkee, että, että, että niin ku pulssi nousee. Kyllä se yleensä minusta niin ku näkyy, jos en minä sitten ääntäni korota tai muuten niin ku äänensävy muutu, niin, niin varmaa niin ku luulen, että se näkyy, vaikka en haluaisikaan..."

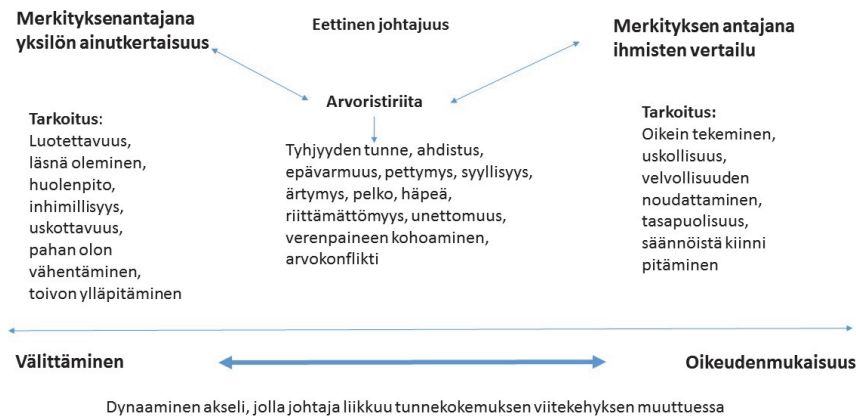
Merja: "Et kylhä se niin ku täytyy ulkoistaa tavallaan se, niin ku omat henkilökohtaiset tunteet ja se, tietyllä tapaa se - en mä nyt tiedä, etiikka tai näin, mut et...Et vaikka sitä niin ku tekis mieli sit joskus sanoo, et no, kuule, et oon ihan samaa mieltä, että tää on nyt ihan sieltä ja syvältä tai et mua jurppii tää tosissaa...et tuaa, et eihän sitä niin ku vaan sitte voi. Et se kuuluu vähän vaan tähän niinku työrooliin, et siinä täytyy niin ku ulkoistaa tavallaan itensä, niin ku eriyttää."

Johtajat kokivat yt-prosessin näytelmäksi, jossa tunteiden kätkemisen ja asioista vaikenemisen lisäksi vaaditaan työnantajan hyväksymien tunteiden näyttelemistä. Edellä mainittu voi pitkään jatkuessaan johtaa henkiseen ja fyysiseen väsymykseen. Merjan vastaus antoi vihjeitä tästä hänen kuvatessaan itseään marionetti-nukeksi, joka liikkuu ylemmän johdon kiskoissa naruista:

"Et sieltä [yrityskaupan jälkeen uusi omistajataho] tuli aika tarkkaa sitä ohjeistusta meille, et vaikka me ehkä oltaisi ite niin ku toivottu, että...ja tiedetty, niin kun aikaisemmilla kokemuksilla...et meidän yhtiössä tää tapa ei ehkä toimi. Et me oltaisi ehkä menty näin, ja aikataulu ois meillä ollu vähän erilainen. Niin tota kuitenkin sieltä tuli et: no, kyllä te nyt vaan teette näin! Et tavallaan, siitä tulee se just se semmonen, että täytyy olla neuvottelupöydässäki hirveen niin ku...mieltä koko aja, et mitä sitä sanoo, et ei tuu niin ku lipsauttaneeks, et okei, että no, oikeesti me ei nyt ollakaan tän asian takana, et me vaan niin ku toteutetaan jotakin tämmöstä näytelmää tässä nyt...Nyt sitte oliko joku toltä ylempää, joka ohjaili tavallaan niin ku vähän semmosia...mitä nää nyt on? Marionetteja. Näitä nukkeja, jotka sitte vaan liikuttelee jäseniään...Yks ikävimmistä asioista, mikä tähän niin ku liittyy...et sitä oli niin paljon sitä ulkoasaneltua, et tavallaa siihe ei itte päässy millää lailla vaikuttamaan..."

5.3 Välittämisen ja oikeudenmukaisuuden suhde

Tässä teemassa johtajien viitekehyksenä on eettinen johtaminen ja tarkoituksena irtisanottavan hyvä kohtelevminen. Kuvaan välittämisen ja oikeudenmukaisuuden dynamiikkaa kuviossa 12.



KUVIO 12 Välittämisen ja oikeudenmukaisuuden suhteen dynamiikka

Johtajat kokivat, että välittäminen ja oikeudenmukaisuus kuuluivat irtisanovan johtajan tapaan toimia irtisanomisen tilanteessa. Välittäminen ja oikeudenmukaisuus ilmenivät johtajien kokemuksissa eettisinä periaatteina sekä eettisiksi koettuina käytäntöinä, kuten esimerkiksi henkilökohtaisena tapaamisena, yhdenmukaisena kohteluna, irtisanottavan yksityiselämään liittyvien asioiden mahdollisena huomioon ottamisena ja omien arvojen mukaisena toimimisena. Johtajat liittivät välittämiseen esimerkiksi luotettavuuden, läsnäolon ja huolenpidon sekä irtisanottavan pahan olon vähentämisen, mutta kokivat samalla tarvetta oikeudenmukaisuuteen sääntöjen ja normien noudattamisen avulla. Näin inhimillisuus ja välittäminen, siitä kumpuava myötätunto ja näkemys alaisen huolenpidon tärkeydestä sekä niiden rinnalla oikeudenmukaisuuden periaatteen noudattamisen synnyttämä moraalinen ristiriita olivat osana irtisanomisen hetkeä johtajien kuvaillessa omia tunteitaan irtisanojana. Johtajat liittivät oikeudenmukaisuuteen uskollisuuden, oikein tekemisen, velvollisuuksien ja sääntöjen noudattamisen. Johtajien mukaan arvoristiriidat aiheuttivat erilaisia negatiivisia kokemuksia, kuten epävarmuutta, ahdistusta, pettymyksen, syyllisyyden, riittämättömyyden, ärtymyksen tai pelon sekä häpeän tunteita. Edellä mainittujen lisäksi johtajat kuvailivat arvoristiriitojen aiheuttavan stressin eritasoisia oireita, kuten unettomuutta tai verenpaineen kohoamista. Toisinaan ne saattoivat kärjistyä arvokonfliktiksi, joka johti työpaikan jättämiseen.

5.3.1 Välittäminen irtisanomisessa

Haastatelluille johtajille välittäminen merkitsi irtisanottavan kohtaamista ja aitoa halua auttaa sekä olla läsnä. Antti kuvasi välittämistä tunnekyvykkyytenä ja haluna kohdata irtisanottava henkilökohtaisesti pyrkiessään auttamaan häntä kohtaamaan irtisanomisuutisen.

”Mä kävin hakemassa tän johtajan kotoa ja join siinä kahvitkin ja, ja... sitten lähetettiin ajamaan kohti - siinä oli muutama kymmenen kilometri hänen konttorilleen - ja me puhuttiin siinä matkalla...ja mä sitten sanoin sille, ettei sullakaan jatku nää hommat...Siinä vaiheessa tuntu, et mää uskalsin sanoo sen...mun oli pakko sanoo se ennen ku ollaan siellä konttorilla...et se ehtis rauhoittuu...ja kasaan ittensä...Niin tietenki, se on mitä lähempänä oot, niin sitä, sitä, ikävämpihä se sinällään on.”

Välittäminen ilmeni johtajien mukaan inhimillisyytenä, haluna joustaa ja tukea irtisanottavaa sekä pyrkimyksenä huomioida irtisanottava yksilönä. Lisäksi muutamat johtajat kokivat tarvetta rakentaa irtisanomisen tilanne yksilöllisesti.

Tuula: ”...sitä alkaa miettimään, että onko hää yksinäinen. Ku hää tästä lähtee, ni onks siellä kotona ketää? Pystyykö, osaako hää apua, hakea apua itelleen...että mitä sen jälkee tapahtuu...”

Outi: ”Mä en pidä siitä, et niit [irtisanomisia] tehää niin ku ammattimaisesti, vaan nää pitäs tehä aina sillee, että siin on kuitenkin se sitoutumine mukana. Mä oon nähny - - - ehkä liianki usein - - et sellaisena tehdastyönä tehää....On kuitenkin kysymys aina ihmisten elämästä.”

Olli: ”[Tilanne, jossa Ollin tehtävänä on tutkia alaisten toimia ja päättää, kenen työsuhte irtisanotaan]...siinä oli just tämmönen nuori perheenisä, joka sitte ihan oikeesti rupes itkemään ja sano, että jos hän joutuu niin ku lähtemään, niin, ...ni sitten hänelle käy niin ku huonosti...Ja mä tein sitten sellasen ratkaisun, että lopulta lomautin...nääh henkilöt tehtävistä...Hän sai pitää työnsä, ja hän oli tosi kiitollinen niin ku siitä, että...Kyllä mä siitäkin taisin saada sellaiset haukut, että...ettei pokka pitänyt irtisanoa työsopimusta. Mun mielestä mä tein oikein. Ja jotka arvosteli niin, niillä ei oikeestaan ollu siinä päätäntävaltaa, et mulla oli päätäntävalta ja mä tein oikeen päätöksen. He sanoivat, että mä tein väärän päätöksen. Että ei se...mua haitannu...koska mä itse koin, että mä tein oikean päätöksen.”

Irmeli: ”...jokaisellahan kiehuu, kun tulee irtisanotuksi: joku sen osaa näyttää, ja joku sen näyttää huonommin ja joku paremmin. Mutta nämä sitten kellä on, kellä...oli henkisiä vaivoja, ongelmia ja ja tällasia, niin, nin se on kaikista kauhein, kun ei tiedä, ymmärtääkö ne, onko ne muuten hiljaa, onko ne täysin menny jo sekasin muutenkin... ja tietää tai ajattelee, että mikä heidän tulevaisuus tulee olemaan...pärjääkö ne tässä elämässä ollenkaan? - - Yks oli aivan...mitä mä just sanoin näitä, et pärjääkö koskaan enää, ymmärtääkö. Mä kirjoitin johdollekin tästä, että mulla on yks ainakin sellanen, mikä ei varmaan ymmärrä tätä tilannetta ollenkaan, vaikka mä puhuin hänelle kaikesta...verotuksesta...hän sai vuoden palkan, koska oli palvellut kauan...ja sillee niin, niin...mut mä en tienny, että ymmärsikö hän asian vakavuutta ollenkaan tai... - - mut ei se ymmärtänyt kaikkea. Hän laitto nimet paperiin ja teki hakemukset toisen henkilön opastuksella ja myöskin mun opastuksella ja...mä alleviivasin hänelle asioista, koska meil oli myöskin tosi hyvä tuki, meil oli paperilla asioita, niin mä alleviivasin hänelle ja panin päivämääriä ja annoin sen hänelle. Ja kun hän tuli seuraavan kerran, niin ei hän muistanu tällasta paperia annettun ollenkaa...”

Annukka: ”Kerran oli semmoinen just, joka sitte meni lukkoon ja lähti juokseen tonne kadulle...Ja mä sit juoksin perään ja pyysin hänet takasin. Mä olin tyytyväinen, et ku mä sain hänet kiinni, kiinni sitten...hoidettiin sitä, että hän ei lähtenyt siitä...Käytyi se

asia loppuun, ja kun onhan se kuitenkin sit niin, että ei sitä tilannetta voi paeta, et se on pakko kohdata ja keskusteltava, käytävä läpi... yhdessä.”

Johtajien mukaan välittäminen ilmeni pyrkimyksenä huolehtia irtisanottavan jaksamisesta myös irtisanomistilanteen jälkeen, mikä tarkoitti, ettei irtisanottua jätetä yksin, vaan hänelle järjestetään tukea ja ammattimaista apua. Johtajat kuvasivat tätä seuraavasti:

Ritva: ”...No, tietysti sellase kuviot on, että jos ihminen yhtään on hädissään tai näin, ni sitä ei jätetä yksin, et se... jäädään siihe, jutellaan, voidaan, voidaan mennä työterveyshuoltoonkin ja näi, mut yleensä se vaan sitten auttaa, ku jutellaan pidempään.”

Ilkka: ”...että yleensä näissä kuitenkin ää - öö - - kannattaa niin ku etukäteen työnantajan varmistaa, että että tää tukiverkko niin ku toimii siis sillä tavalla, että luottamushenkilöt tai vastaava on paikalla, työterveys on tietone asiasta tai mitkä ne missäkin... henkilöstöpäälliköt, johtajat on... se tavallaan on se kuvio, että, että tavallaan niin ku sen... se on yhtä kivuliasta varmaan kaikille... Sitte toine tietysti se, mikä aina arveluttaa sitte, miten niille ihmisille niin ku käy. Vaikka se ei niin sanotusti enää hirveesti niin ku heitä varmaa kiinnosta tietää, että kiinnostaako minua tietää...”

Outi: ”Mä oon vieny työterveyteen asti joskus ihmisii, iha taluttanu. Mä oon niitä sinne... Et sillo mä oon aina joskus miettiny kyllä, et onkoha se iha terveellistä, et mä oon ottanu ne siihe omaa autoon... mut en mä sitäkää... et siin must se inhimillisyystekijä täytyy löytää... et sä kuitenkin oot se toinen osapuoli, ei sitä kukaa muu voi hoitaa. Kyllä ne mun vastuulla on.”

Jaana: ”...saattaa olla semmosta, että ei tuu mitään, elikkä ihminen menee niin ku... sortuu tai semmoseen lukkoon. Ni sithän se on niin ku tosi vaarallista, tai pitää miettiä, että ku sehän ei tapahu tässä, vaan se tapahtuu jossain muualla... Et sen takia musta se tunteitten ja asioitten kohtaaminen siinä tilanteessa tarkoittaa sitä, että se [irtisanottu] meni jo yhen askeleen eteenpäin. Et kaikista vaarallisimpia on sitten ne, joilla ei sitä niin ku... mene perille. Sit järjestetään tukihenkilö... henkilöllä on tuki siitä eteenpäin ja seurataan ja katotaan, jaksako lähtee kotio, tai mikä on, ja seurataan. Elikkä siinä tavallaan rakentuu sit se tukiverkosto sinne taakse, jota henkilö sitte... työsuojeluorganisaatio, työterveys, mahdolliset toimijat siinä. Et ne on sitten seuraamassa, et meil on tällänen henkilö täällä. Jossain kohassa pitää soittaa poliisille... et henkilöllä on itsetuhoisia aikeita... et tällasia tulee.”

Johtajat arvioivat, että irtisanomistilanteessa välittäminen edellyttää kykyä tarkastella tilannetta toisen näkökulmasta. Lähestyttäessä tarkastelussa alaisen kohtaloa itsensä asettaminen alaisen asemaan saattoi herättää empatian ja säälin tunteet. Johtajat kuvasivat tunnereaktioitaan seuraavasti:

Ritva: ”...Et kyl se saa tuntua, ja oikeestaan sen vähän pitääkin tuntua, että... Ja mä, mä niin kön - en voi arvostaa semmosta, jos ihminen makeilee sillä tai sanoo, että, että pystyy hoitaa ne niin kön, - ettei se tunnu miltään. Must se on kamalaa... Miten se voi ylipäänsä mitää oikeesti vaativia asioita johtaa, jos ei se noin päivän selvästi niin kön vaikeeta asiaa pysty niinkön kohtaa...-... Että kyllä. Mä oon semmonen, mä teen näitä töitä myöski tunteella.”

Pertti: ”...Yt:ssä on jossain vaiheessa ollu semmonen vaihe, et ne omat tunteet tulee sil taval läpi, et on herkempi itkemään tai herkempi reagoimaan johonkin tunnepohjasiin asioihin, et se... vie oman aikansa... et ajattelee, et johtajakin on vain ihminen -- - et tunteet, tunteet johtajallakin on, vaikk ei se aina näykään tai silt tunnu. Kun itketää, kun ne tunteet tulee läpi, niin se tarkoittaa vain, et se tunnekuuhu vaimenee, et saa purettua ittee jollain tavalla ja käsiteltyä sitä asiaa...”

Outi: "...mä tavallaan haluan varmistuu siitä, et ne ihmiset jatkaa elämäänsä onnellisena. Mulle se on tärkeää, se on niitä arvojuuttuja, mistä mä elän. Jokainen niistä [alaisista] on tärkeä, vaikkei ne ei ois täydellisiä työntekijöitä, mut ne on ihmisinä tärkeitä."

Irmeli: "Mut vaikeeta on heillä. Ei pelkästään niillä, jotka sitten joutuu lähtemään, vaan niin, et mä oon aistinu, että täällä on ollu semmonen kireä ilmapiiri sen takia, että järjestelyt on nyt toiset mitä aikasemmin...kaikilla on paha olla..."

Alaisen kokemuksen lähelle uskoivat pääsevänsä ne johtajat, jotka olivat itse tulleet jossain työuransa aikana irtisanotuksi. Irtisanotuksi tulleet johtajat tunsivat oman kokemuksensa kautta alaisen kohtaaman tilanteen ja tunnekokemukset. Näin oma kokemus oli kasvattanut johtajaa irtisanojana ja avannut ymmärrystä irtisanotuksi tulleen kokemukselle.

Ritva: "Mä tiedän, mitä on...mä oon ollu...mennä työvoimatoimistoon ilmoittautuun työttömäksi työnhakijaksi.... Ja ihan se kaikki...Mä muistan ne oranssit muovituolitki... Toivottavasti siel ei oo niitä enää. Siis se niin kön -- - ihan jo se , että missä se työvoimatoimisto on...Niin kaikki se oli ihan hirveä. Ja sitte se nöyryytys siinä, että "Eiks mua tarvita täällä maailmassa?" Mä muistan sen aika hyvin. Ja sitten kaiken kukkuraks vielä siihen aikaan piti, ku haki työttömyyspäivärahaa, ni kirjoittaa aina se työtön...ei saanu käyttää ees yhtäläisyysmerkkiä...Että viis kertaa viikossa piti hokee ittellensä...Et se on kyllä, mä luulen, et se on värittänyt näitä kaikkia...Mä oon siitä ollu onnellinen, et mä opin silloin hyvin nuorena, mä oli sillo kolmikymppinen varmaan...että työ...ei ole pysyvää työpaikkaa."

Irmeli: "Niin...niin tota...sillon mä surin kaikkien puolesta. Meiän kaikkien puolesta, etten pelkästään itseäni aatellu, et ei mul oo töitä, vaan meillä ei oo kellään duunia...Ni, elik se [ymmärrys, miltä irtisanottavasta tuntuu] niin ku tulee täältä jostakin [näyttää rintaansa], ja se ei varmaan mee ikinä pois..."

Haastatellut kokivat, että välittäminen ja empatia kietoutuvat toisiinsa heidän työssään. Johtajien välittäminen ulottui jopa alaisten perheisiin ja läheisiin asti. Jaana oli joutunut suorittamaan irtisanomisia suuressa rakenteellisessa muutoksessa, johon liittyen hän pohti irtisanotun perheen, läheisten ja jopa koko paikkakunnan selviytymiskeinoja.

Jaana: "...jos tulee tehtaan lopetus, niin sehän on ...pysyvä rakenteellinen muutos sille paikkakunnalle, niille ihmisille. Jokainen joutuu oman tarinansa rakentaa siitä hetkestä eteenpäin, mistä lähtee. Ja tota...se vaikuttaa sillä paikkakunnalla - en sano, etteikö lomautukset vaikuttas, mut se vaikuttaa paikkakunnalla koko siihen yhteiskuntaan eri lailla, se vaikuttaa perheisiin, lapsiin, kavereihin...Perheet muuttaa, kaikki hajoo, suhteet. Siin ei voi niin ku tavallaan jäädä, missä oli ja on lähettävä...perheet muuttaa tai vanhemmat lähtee, jompikumpi toiselle paikkakunnalle töihin ja...se on erilaista...kaikki hajoo..."

Heli: "...kun aattelee ylipäätään sitä irtisanomista, niin, onhan se semmonen, nii kun että, et, et sitä rupee miättämään niin ku tavallaan, et toisella on perhe...näilläkin on ollu, ne on perheellisiä ihmisiä...niin...että miten tavallaan sen perheen käy sitte, et mihin ne joutuu...Mut aina tulee sit tavallaan semmonen, että onko ite myös vastuussa tavallaan sit siitä...siitä toisen elämästä."

Pertti: "Hankalinta on nää perhetilanteet, et jos tietää esimerkiksi, et jollakin on piäniä lapsia ja ois velkanen asunto, ja sit irtisanominen kohdistuu tämmöseen, mitä tieteski välttää koitetaan, mut se ei aina onnistu, ni nää on pal pahempia...joku erottuu niin ku huononpaan suuntaan siitä porukasta, ja tajutaan, et ihminen on muutenkin vaikees tilanteessa ja me viä vaikeutamme sitä, ni se on aina vaikeampaa."

Outi: "Jos sä vaan oot etäinen, jos sä et osaa...tai... jos sä hyvi etäisesti niin ku oot, et olen johtaja, olen hoitanu hommani, hei, hei...koittakaahan tehdä töitä...ei se onnistu. Sun pitää niinku mennä sinne niitten joukkoon...vähä liata ittensä...altistaa itsensä sille - tuskalle."

Jaana kuvasi välittämisen tunteitaan, ja hän tuki myös kollegoitaan konkurssitilanteessa, jossa myös esimiehet olivat tulleet irtisanotuiksi.

"Mulle sano konkurssimies tässä huoneessa - että "pidä huoli siitä, et kukaan ei oo narun jatkeena tän prosessin aikana". Se oli ihan erilainen prosessi kun joku pikkunen muu juttu, et viiääks se läpi vai ei...se, se epävarmuus tai se turvallisuus on menny jo niin monta kertaa sen rikki..."

Pertti osoitti välittämistä auttamalla ja tukemalla alaisiaan, jotka olivat esimiesasemassa olevia päälliköitä ja joutuivat käymään läpi irtisanomisprosessia omien alaistensa kanssa. Puheellaan Pertti pyrki valamaan alaisiin uskoa tulevasta, vaikka hän itse koki irtisanomistilanteen kuolemaan verrattavissa olevaksi asiaksi, jossa irtisanottavan osalta kaikki päättyy.

"Ajat sitten sanoin johtoryhmälle, et niin pahalt kun tää ehkä teist tuntuukin, niin mää en enää mieli tätä yt:tä enkä tätä prosessia, vaan mää olen jo siel montun toisel puolell miettimässä, miten tästä jatketaan. Et johto ei saa jäädä siihen prosessiin makaamaan. Niin paljon, ku se sattuu ja itkettää ja harmittaa ja suututtaa, niin sielt pitäs päästä...niin ku ennen ku prosessi alkaa... ni, olla jo siel montun...hoitaa se hyvin, mut olla siel montun toisel puolel jatkamassa toimia..."

Keskeistä johtajien välittämiseen liittyvissä vastauksissa on halu kohdella alaisiaan hyvin. Irtisanottavia ei jätetä pulaan, vaan heille annetaan tukea. Välittäminen auttoi myös ymmärtämään vihaa ja syyttelyä, jolloin irtisanotun voimakkaatkin tunteenpurkaukset olivat oikeutettuja. Antin ja Irmelin vastaukset antoivat viitteitä välittämisestä huolimatta alaisen vihan tunteista.

Antti: " Ja sehä on ymmärrett...pitää ymmärtää se siis, mä jaksan ainakin ymmärtää sitä, et se kuuluu normaali juttuun se, että henkilö suuttuu ja haukkuu...tai on vihanne-- ja sit jää saikulle."

Irmeli: " Kyllä mua on nää itkettäny...ne mua itketti, koska ne oli helvetin hyviä työntekijöitä...ja mää ymmärrän ne syytökset tosi hyvin... - - Ja nyt mä muistan yhen...ykhän tuli junassa mun kans yhtä aikaa, niin tota meinas tulla samaan vauvuun, ni se otti ja kääntyi kantapäällään ja lähti toiseen suuntaan ja...mä ymmärrän ihan hyvin."

5.3.2 Oikeudenmukaisuus irtisanomisessa

Johtajien vastauksissa oikeudenmukaisuuden kokemus viittaa ajatukseen, että kaikkia tulee kohdella samojen sääntöjen mukaisesti. Myös tämän tunnekokemuksen viitekehystenä on eettinen johtaminen, mutta tarkoitus on eri kuin välittämisellä. Oikeudenmukaisuus merkitsi johtajille henkilöstön yhdenmukaista kohtelua, mikä vaikuttaisi myös muokkaavan johtajien pyrkimystä oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden hengessä huomioida sekä irtisanotut että työpaikkansa säilyttäneet alaiset.

Jaana: ”Ja kaikilla niillä [tukitoimenpiteillä] pyritään tasottamaan myös sitä työyhteisön jäljelle jäävän ja jatkavan ihmisten työtä...se on oikeudenmukaisuutta.”

Luotettavuus, yhdenmukaisuus ja uskollisuus kuvasivat oikeudenmukaisuuden lähtökohtaa, mikä tuli esiin johtajien vastauksissa heidän jäsentäessään kokemussuhdettaan irtisanomiseen. Ilkka esimerkiksi paljasti, että huoli yhdenmukaisuudesta painoi hänen mieltään: *”Takaravossa kuitenkin on aina, että kaikki sais tasapuolisen kohtelun.”* Lähtökohdan lisäksi johtajat arvioivat, että heidän käytännön toimiaan irtisanojana ohjaavat oikeudenmukaisuus ja eettiset arvot. Hyötyetiikkaan liittyen johtajat etsivät toiminnalleen perusteita liiketoiminnan tehostamisesta, mutta samaan aikaan omien arvojen säilyttäminen ja niiden mukainen oikeaksi koettu toiminta korostuivat vastauksissa. Pertti esimerkiksi totesi, että

”...arvojen mukainen toiminnan tehostaminen siltä osin, kun huonot, huonossa asiassa voi toimia hyvin...yritämme toimia hyvin...tehdä huonosta asiasta vähän vähemmän huono. Hyväähän tästä ei saa tekemälläkään, vähän vähemmän huonon voi saada.”

Pertin vastauksessa tuli esiin pyrkimys tehdä huonosta asiasta vähän vähemmän huono oikeudenmukaisen toiminnan avulla. Toisin sanoen, huolimatta velvollisuudesta työnantajaa kohtaan johtajat jäsensivät kokemustaan yksilönä, jolloin oikeudenmukaisuuden periaatteet vaikuttivat Pertin kokemukseen.

Oikeudenmukaisuuden periaatteen merkitys tuli esille myös haastateltujen kuvatessa omia arvojaan ja niiden noudattamista irtisanojan tehtävässä. Omista arvoista kiinni pitäminen ja niiden kunnioittaminen sekä luottamus oman työn aitouteen korostuivat johtajien kuvatessa irtisanomisten päätöksentekoprosessia sekä menettelytapoja. Johtajien mukaan oikein tekemisen tunne antoi tuen epämiellyttäväksi koettujen töiden tekemiselle ja auttoi johtajaa suoriutumaan irtisanomisen velvollisuudesta.

Outi: ”...ku sä tunnet tekeväs oikein, se [irtisanominen] ei oo ongelma. Se ei riitele sun oman arvomaailman kans...mut jos siin on jotain, joka ei osu sun oman etiikan kans...sit siitä tulee ongelma ja iso.”

Tuula: ”...Ja, ja se, miten mä ittestäni tavallaan miellän...sen päätöksen takanahan en välttämättä aina pysty olemaan...henkilökohtaisesti...mutta se ainut, minkä mää pystyn tekemään, niin on yrittää hoitaa niille [irtisanotuille] se asia niinku mahdollisimman hyvin ja oikein niitten kannalta...välittää ja tehdä se, minkä pystyy...se on tavallaan se minun tapa käsitellä sitä asiaa..mun omat arvot sanoo niin...enkä päätökselle...en voi mitää...”

Annukka: ”...vaan ehkä jotain roolia tekeväni...et koska kyl mä niin ku taas tavaltaan niinku se mielsin hirveen voimakkaasti, et tämä täytyy tehdä. Ja mä haluan tehdä tämän niin hyvin ku mahdollista, et se ihminen ei kärsi yhtää liikaa, ja käydään kaikki läpi ja autan häntä...vaikka mielsinkin sen, että hänen olisi pitänyt saada jatkaa...”

Hanna: ”Se [työnantajan epäeettinen toiminta] olis ihan hirveen tilanne, sellaseen mä en itse asiassa varmaa suostuiskaa, että sit mä kyllä sanoisin, että nyt saa tulla meiltä ylempää johtoo ja tota muita henkilöitä...et mä en voi tällasia...Mä en halua olla ti-

lanteessa, missä se irtisanominen ei, ei oo laillinen tai että siel on enemmän jotakin harmaalla alueella olevia syitä, kuin se valinta on tehty.”

Tässä tutkimuksessa johtajat kokivat positiivisten ja negatiivisten tunteiden tarttuvan alaisiin, jolloin johtajan asenteella, jolla hän hoitaa irtisanomiset, on vaikutusta suoraan alaisen tunnereaktion syntymiseen. Johtajat kokivat, että se, miten oikeudenmukaisesti irtisanomistilanne ja koko yt-prosessi hoidetaan, vaikuttaa suoraan alaisen tunnelataukseen.

Jaana: ”...ootko sä aidosti läsnä vai vähättelet sä vai mitä sä teet...Plus et sä reagoit niihin mahdollisiin henkilön tunteisiin, ku sä tiedät ihmisestä olevat asiat...mä...se on niin ku jopa turvallisuusriski, jos sä hoiat sen huonosti.”

Koska johtajat halusivat toteuttaa irtisanomiset noudattamalla oikeudenmukaisuuden periaatetta, he kokivat, että siihen on vain yksi keino; toteuttaa irtisanominen itse.

Outi: ”Mä oon aina ite irtisanonu. Mä haluan varmistua siitä, et kun ne lähtee mun käsistä...ne saattaa vihata mua...mut mä annan niille mahdollisuuden kunnolliseen elämään. Se on ollu mulle eettisesti tärkeää aina. Mä olisin voinu käyttää muita, mut mä en oo antanu, mä oon sanonu ite irti. Mä oon käyny sen face-to-face.”

5.3.3 Välittämisen ja oikeudenmukaisuuden arvostiriidat

Johtajat tunnustivat, että toisinaan välittämisen ja oikeudenmukaisuuden yhteensovittaminen irtisanomistilanteessa aiheutti heille ristiriitaisia tunnekokemuksia. Edellä mainittujen lisäksi ammatilliseen rooliin kiinnittyvä velvollisuudentunto saattoi asettaa johtajan haasteelliseen asemaan suhteessa irtisanottavaan. Toisin sanoen, johtajalle saattoi syntyä arvostiriitaita tilanteessa, jossa hän on yhtä aikaa organisaation asettamassa roolissa organisaation edustaja ja toisaalta yksilö, jolla on omat arvot ja periaatteet. Arvostiriidat saattoivat johtajien mukaan johtaa arvokonfliktiin, joka lievimmillään aiheutti unettomuutta ja stressiä, mutta äärimmäisyydessään kärjisty työpäivän jättämiseen. Ristiriidoista huolimatta jokainen haastatelluista koki, että heillä oli tarve olla uskollinen omaa organisaatiota kohtaan, mikä nähtiin ammattimaisuutena ja hyvänä johtajuutena. Samaan aikaan johtajat kuitenkin tarkastelivat itseään subjektina suhteessa päätöksiin, joita heidän oli noudatettava. Vaikka johtaja ei pystynyt olemaan henkilökohtaisesti päätöksen kannalla, hän toteutti irtisanomisen tehtäviensä mukaisesti. Syntyneitä arvostiriitaita johtajat pyrkivät helpottamaan osoittamalla eettisesti väritettyjä tunteita irtisanottavaa kohtaan. Merjan kommentti antoi viitteitä tästä:

”Ja ei niinku, et se ei oo niin kun sen esimiehen päätös, vaan et se on tullu oikeesti jostain ylempää, joku strateginen linjaus, että nyt ei enää tiettyä tuotetta valmisteta tai vastaavaa. Niin se esimies ei oo niin ku ollu ihan siinä täysin niin ku samoi...samoilla linjoilla tai mukana tässä niin ku päätöksessä. Et hän ehkä näkee sen asian eri lailla, mut hänen täytyy kuitenkin niin ku siinä ammat...työnantajanroolissa sitte hoitaa se tilanne, tilanne tietysti niin ku mahdollisimman hyvin.”

Johtajat sisällyttivät oikeudenmukaisuuden periaatteeseen ennalta sovitut pelisäännöt, joiden mukaan yt-tilanteessa toimitaan. Niiden edellytettiin koskevan kaikkia osapuolia, myös johtajan esimiehiä. Jos tieto irtisanomisen tarpeesta tuli johtajille yllätyksenä tai ylhäältä annettuna, he kokivat ristiriitaa omien arvojen ja annetun tehtävän välillä. Lisäksi tilanteet, joissa johtaja ei ollut tietoinen ylimmän johdon päätöksistä ja vaarana oli jopa omien kasvojen menettäminen, saivat haastateltavat pohtimaan omia oikeudenmukaisuuden periaatteitaan suhteessa omiin esimiehiinsä ja organisaatioon.

Antti: "...mikä lie se yt-laki siihen aikaan edes oli, mutta annettuna ne tuli...siihen saa jäädä puolitoista ihmistä ja siihen kaks tai kolme. Otetaan nimet...Niin monta kertaa käynte siellä, et saatte paperiin nimen...Ihmiset piti vaan valkata...sieltähä oli esimiehet kaikonneet jo...Se mietitytti, et miten, kuka ne oli laskenut ja näin, mutta ne tuli ylhäältä...kai ne silloin -93 kaikki päätökset oli olemassa jo, et kuha vaa keskusteltii. Sellasta se oli sillo...kyllä se mietitytti paljon..."

Irmeli: "Koska kyllä se sanellaan suoraan yleensäkin, että kuinka monta pitää lähteä, ja sitten esimies joutuu tekemään sen päätöksen...mut tohon viä...mikä tuntu karmeelta...niin...tää, että kun ei kysytty silloin yhtään mitään...että miten, vaan saneltiin...määrättii...Mutta sitten sen jälkeen tuli erinäköisiä yllätyksiä, mitä ei niin kun mulle oltukaan alun perin sanottu...Ei mulle kerrottu asioita, että minä en tiennyt, niin tämä loukkas mua ihan helvetisti. Mä en nyt tiedä sitte varmasti, että mitä mulle todellisuudessa on kerrottu eli mitkä oikeat asiat ja mitkä ei..."

Mikäli omat oikeudenmukaisuuden periaatteet olivat ristiriidassa esimerkiksi omistajatahon kanssa, johtajat kokivat voimakkaita ärtymyksen ja petetyksi tulemisen tunteita. Merkille pantavaa oli, että useat haastatelluista olivat joutuneet tämän kaltaisiin arvoristiriitatilanteisiin, joissa he olivat kokeneet tehtävänsä jatkamisen mahdottomaksi ja lopulta irtisanoutuneet.

Ritva: "Mut oon ollu tilanteessa, jossa omistaja on vetänyt niin kylmää linjaa...se tuntu ihan siis täysin moraalittomalta...et se on tuntunu niin, se on ollu järkyttävää. Ja sellaisena se lyö leimansa kaikkii, koska siinä käy niin, että työnantajan edustajatkin pelkää, ja turvattomuus tarttuu heihin ja he tartuttaa sen siihen koko muuhun lössiin... Et tavallaan ku siinä, sehän on niin kön äärimmäisen niin kön suurta epävarmuutta ja turvattomuutta luova tilanne...Et tavallaan niin kön se on ollu ihan hirveetä...Se on vaikuttanu muhun niin vahvasti, et mä oon päättäny, et mä en mee semmosii yrityksiä enää töihi..... - - Mut jos, jos mä koen, et joku asia sotii hirveesti mun arvoja vastaan, ni sit mä en oikeen niin kön enää saa tehtyäkään sellasia [tavoitteiden mukaisia] asioita."

Heli: "...ja varsinkin sitten vielä se, et jos siinä on vaihtoehto...ehtona se, et pistetään ne ensin ulos ja otetaan ne samat niin ku takaisin yrittäjinä...tai vastaavina...silloin on ittensä kanssa tekeminen...miettiä, että mikä tää juttu on..."

Joel: "...ja mä sain sitte ohjeet, että "tossa on kolmekymmentä ihmistä, kellä on sairaspöissaolo, et anna kenkää niille" (hah). Näin saahaan sairaspöissolot vähenee, ja mä sit siihe, et se on laitonta, et ei se mee niin, ja sitte ohjeet tuli, et "keksi jotain"...sen jälkeen vähän semmonen, et mä täällä niin ku viiti pitkään töitä tehdä. Et kieltäydyin sitte tekemästä muutaman kerran vastaavia hommia, ni se oli sillä selvä se..."

Hanna: "On tullu sellasiaki tilanteita [jossa Hannalle ei ole kerrottu ihan kaikkea]..ja öö erittäin ikävältä - erittäin ikävältä on...jos on vähääkään semmonen tunne, että tääl on nyt joku "hidden agenda", et tässä tehään jotakin muuta, kuin mitä tää ny

päällisin puolin näyttää...joo, kaipaa sellasta perustelua, mihin voi sitte iha oikeesti iha iteki uskoo ja noin..."

Myös Ritva kuvaili irtisanomis- ja organisaatiomuutostilannetta työhistoriansa varrelta, jossa välittämisen kohteena olivat irtisanottavien lisäksi myös kollegat. Ritvan kokemus antoi viitteitä sekä suuren joukon tukemisesta aiheutuneesta jaksamisongelmasta että tilanteesta vaikuttaneesta arvoriistiriidasta, joka kärjistyi lopulta arvokonfliktiksi ja johti irtisanoutumiseen.

"Hoisin sen ja pitelin sitä muuta sakkia jotenki pystyssä, lähinnä kollegoita, jotka kans, joihi se turvattomuus tarttu. Ja pelkäsin itekin ja ...itkin ittekseni ja purin hammasta ja tein iltaa, viikonloppua vaikka mitä, sillai niin kun- - kiltin tytön tunnollisuudella. Ja sitte kun se homma oli ohi, ni mä sanoin, et "tää onki tässä. Se on moro" ... ja lähin. Mutta sisu ei antanu missään nimessä aiemmin periks, ja siitä mä oon ittelleni tyytyväinen, että kestin...niin takia...koska sinne ois tullu joku toine, joku jol ois ollu ehkä samalaine "main set" ku sillä...[omistajalla]."

Pertti oli ollut tilanteessa, jossa hänen tuli irtisanoa hyvin tuntemansa alainen, jota ei voitu "pelastaa" irtisanotuksi tulemiselta. Vastaus kuvasti välittämistä, mutta myös velvollisuudentuntoa ja tarvetta säilyttää omat kasvot suhteessa omiin esimiehiinsä ja osoittaa kykynsä toimia ammattijohtajan tavoin. Ristiriita sai kuitenkin Pertin pohtimaan, oliko päätös ollut eettisesti oikea. Lisäksi Pertin pohdintaa värittä vastaukseen sisältyvä tarina irtisanotun traagisesta kohtalosta irtisanomisen jälkeen ja syyllisyyden tunteeksi tulkittavissa oleva sävy.

Pertti: "...tajusin, et joko mää hoidan tän homman tai sen hoitaa joku muu. Tää ei pelasta tätä herra X:ää, ja kääntäen mää sit näytän, et mää en pysty tätä hoitamaan...tarina päätty viä niin surullisesti, et me yritimme häntä hoitoon ja veimme ilal...lauantaina vaimo soitti, et taas jua, mielisairaalaan sit porukalla katkasuun...mut ei siin mikään auttanu. Me irtisanoimme hänet, ni vuoden päästä hän kuoli...olen sitä...jonkun vuoden kävin läpi sitä, et olisko täs ollu niin ku joku toinen vaihtoehto...niin ku eettisesti parempi..."

Johtajat pitivät haasteellisena yt-tilanteita, joissa alaisten odotukset olivat monenlaisia ja jopa kohtuuttomia. Vastausten antaminen ja odotusten täyttäminen koettiin toisaalta johtajan velvollisuudeksi ja työnkuvaan kuuluvaksi, mutta myös välittämiseksi. Muutamien haastateltavien mukaan velvollisuuden toteuttaminen edellytti uskottavuutta ja kykyä herättää ihmisissä luottamusta, mutta se koettiin myös jaksamisongelmaksi.

Irmeli: "Mä en edes tiedä vielä niistä [tulevaisuuden suunnitelmista], mutta ne [alaiset] odottaa multa ratkaisuja...että mä saan lisää ihmisiä tänne tekemään duunia...ja mä en saa...Mä en tiedä, miten mä selviä niistä [toiveista ja odotuksista]..."

Johtajat myönsivät, että alaisen toiveet ja odotukset johtajaa kohtaan irtisanomisen tilanteessa tuntuivat johtajasta toisinaan huomattavan suurilta ja raskailta. Lisäksi negatiivisten tunteiden, kuten vihan ja suuttumuksen, vastaanottaminen oli valmistautumisesta huolimatta raskasta. Johtajien mukaan pyrkimys välittämiseen ja irtisanottavan ymmärtämiseen sisälsi ajatuksen "maalitauluna" olemisesta, joka kuului velvollisuutena johtajan työnkuvaan. Outin vastauksessa oli viitteitä tästä: "Esimies on eri mies. Sen pitää ymmärtää, kestää ja jaksaa. Se

pitää opetella. Näin se vaan on. Kaikkien mielestä.” Johtajien kokema syyllisyys lähtee ajatuksesta, että johtaja on irtisanoessaan alaisen rikkonut moraalisen normin. Kuitenkin irtisanomisten suorittaminen ja niiden johtaminen käsitettiin tässä tutkimuksessa osaksi johtajan työtä ja ammattia. Lisäksi negatiivisten tunteiden vastaanottaminen tulkittiin johtajan velvollisuudeksi, vaikka moni johtajista kokikin negatiivisten tunteiden syövän sekä motivaatiota että energiaa.

Ritva: ”Mä suhtaudun niihi [negatiivisiin tunteisiin] niin, että, että mä välillä väsyn. Se on niin kön... negatiiviset tunteet ne vie niin kö energiaa, koska mä en voi, siis niin kön niitä käsitellä työpaikalla. Ja kovin mielellää en käsittele niitä yhtää missää - - niin ku ala purnaa kellekää omia työmurheitani. Niin se niinkön ottaa päähä, mut mä tiän, et ne kuuluu asiaa, ja ja mut ne vie energiaa....”

Tuula: ”Sanotaan, että kyllään se semmonen niin kun negatiivisuuden - negatiivisia asioita, kun käsittelet ja otat vastaan niin, niin, sehän on sellanen energiasyöppö. Se vie hirveesti sulta iteltäkin energiaa, ja se on niin ku sellanen kokonaisvaltainen juttu. Et, kyl se niin ku vaikuttaa oikeestaan aika moneen asiaan...yöuniinkin.”

Johanna: ”Et ku tää on ollu tämmöstä niin jatkuvaa ja säännöllistä nää ikävät asiat, niin tota, jotenkin - - mä oon ehkä niin tottunu jo, että mä ennemminkin yllätyn, et mukavaakin voi olla..”

Haastatellut kokivat, että välittämisen ja oikeudenmukaisuuden pyrkimyksistä huolimatta alaiset pitivät johtajaa epäinhimillisenä ja uskoivat, ettei irtisanomisen ollut johtajalle raskas ja tunnevaltainen tehtävä. Tämä aiheutti johtajille syyllisyyden sekä häpeän tunteita ja jopa tarpeen osoittaa jotenkin, ettei asia ollut niin. Tästä on ajateltavissa, että huonon omatunnon vuoksi johtajat hyväksyivät irtisanomisprosessin läpikäyneiden mutta työpaikkansa säilyttäneiden alaisten vihan ja suuttumuksen tunteet. Irmelin haastattelu oli maanantaina aamupäivällä. Edellisenä perjantaina tilanne työpaikalla oli ollut kireä, ja Irmeliltä oli mennyt koko viikonloppu asiaa pohtien.

”Aluksi [irtisanomisten ulkopuolelle jääneet] suhtautu oikein hyvin ja tota kaikki oli tyytyväisiä...vaikka töitä oli paljon ja tuuraaia ei enää oo...mutta viimesen kahden viikon aikana voi sanoo, et ne on ollu yhtä helvettiä. Mä olen saanu kuulla kunniani nyt ihan tuota noin niin, nyt tulee...nytte, kun on päästy ohi siitä pahimmasta...niin nyt mä saan kuulla ihan, että niin ku mussa olis tää vika, vika, että mä en saa tuuraaia tänne...Ku sanotaan suoraan, että tänne ei tuu kukaan ja nyt pitää selvitä...ja nää on vedetty jo niin tiukille ja mä oon heille perusteet kertonut, mut se ei riitä...He olivat perjantaina kaikki, kaikki olivat niin ku yhtenä ja mä olin sitten heitä vastaan...ihan kauheeta...siinä [työpäivän jatkamisessa normaalisti ja oman motivaation säilyttämisessä] oli tota tekemistä, että mä pystyin niin ku olemaan ja,...Niin, ei, ei oikein mennyi niin ku putkeen. - - Mut aattelin vaan, et mun täytyy kestää tämä, koska mä nyt tässä asemassa olen. Mutta koko viikonloppuun, ni ei ollu mitään rauhaa, mielessä pyörii vaan ne asiat koko ajan.”

Toistuvien yt-neuvottelujen ja irtisanomisten läpivieminen välittämisen ja oikeudenmukaisuuden sekä velvollisuuden ristiaallokossa haastoi johtajat henkisen ja fyysisen jaksamisen rajoille. Johtajat raportoivat verenpaineen noususta, unettomuudesta ja tyhjyyden, epävarmuuden sekä stressin tunteesta. Näin fyysinen jaksaminen nosti ruumiillisuuden osaksi irtisanomisen tilannetta väsymyksen, burn outin, pahoinvoinnin ja unettomuuden välityksellä. Paha olo seu-

rasi ajatusta, että johtajan oli tehtävä pahaa alaisinaan olleille ihmisille. Johtajat kokivat, että välittämiseen ja velvollisuudentuntoon liittyvä epätasapaino eli ei-vahingoittamisen halu ja uskollisuus työnantajaa kohtaan aiheuttivat heille fyysisistä ja henkistä pahaa oloa.

Outi: "Se voimattomuus, joka seuraa...semmonen niin ku henkinen väsymys. Kyl mä muistan jossai vaihees taas tuli semmonen niin ku et, eiks tää ikinä lopu? Et ei oo...eiks oo missää mitää yhtiötä, jos menis vaa hyvin...Miks mää oon aina täs tilanteessa? Miks mä aloitan aina tällä, kun mä meen jonneki? Mutta kyllä se koskettaa silloin...Sit on pitkään semmonen - - on siit pitkään semmone niinku yäksolo, tekis mieli niin ku oksentaa - - Mulla ainaki se on iha fyysisesti varmaa semmone, et mun tekis mieli oksentaa..et yäk, mikä juttu. Ja hyvä, et se on ohi. Tää on vähäks aikaa ohi, ihanaa!"

Heli: "Mää hoisin kolmee pestiä siä...niin, niin...määhän niin ku paloin loppuun siten siinä...meillä oli siinä vaiheessa 2 piäntä lasta, nyt niitä on 3, mutta niin, sillon oli 2 lasta, niin ku, niin, määhän niin...mulla tuli siis ihan fyysisiä oireita, siis tämmösiä verenpainetta ja rytmihäiriöitä ja unihäiriöitä ja muuta. Mää jouduin sit sairaslomalle...silloin kun alkaa mennä niinku yli, niin mää tiedän siitä, et mulla alkaa tulla niitä rytmihäiriöitä, ja tulee niinku tämmösiä voimattomuuden tunteita. Niin sillon mun pitää jostain niin ku...ittelleni antaa anteeks..et mun on pakko...joo, tulee aina joskus näit voimattomuuden tunteita...niin ja uniin just...ne tulee uniin..."

Johanna: "...ni kyllä se osotetaan se viha ja se aggressiivisuus tosi voimakkaasti, ja kylhän se on hirveen raskasta kohdata...sillo se ilmapiiri ja semmonen, ni se on tosi raskasta...Mut kylhän se siihen siihen tota...yleiseen jaksamiseen ja siihen niin kun ää, semmoseen miks sitä sanottais...niin ku siihen, et kyl sitä aika lyöty on tavallaan sit että...Sit et joutuu niin kun joka aamu ittensä keräämään ja kattoo, että...ja pitää olla niin ku ei mitään olisi...kylhä se hirveen raskasta on...pelata peliä taikka olla näyttämättä omia tunteitaan, et sitähän se on, että pitää niin ku itte pitää pystyy tosi vahvana siinä ja ottaa vastaan kaikki se kuona ja mitä sieltä tulee..."

Irmeli: "...että ihan kauheen raskasta. Sen jälkeen on...kun pääsee kotiin, niin, niin tuntuu, että kuolema koittaa. - - Ei pysty syömään eikä, eikä oikeen juomaan eikä, eikä, ei saa unen päästä kiinni...koska sillon [työpäivän aikana] tulee sieltä tulee aivan kauheita ryöppyjä päälle, että..."

Pertti: "...se on möykky mahas. O paha olo ja miettii, et nyt joutuu ihmisil tekemään pahaa...se on semmonen ihmisen tason tunne, tunnekuvaus ja vähän niin ku pettäs porukkansa, kun on yhdessä tehty töitä ja pärjätty hyvin ja sitte käyty läpi työnantajan arvoja ja just ihmisläheisyys ja vastuullisuus...kovast oon joutunu käymään sotaa itseni kans, et mitä mää tässä oon oikein tekemässä. Toiminko mää meidän arvojen mukaisesti? Mut ei tätä arvostirittää sil [valtaosa henkilöstöstä saa pitää työnsä ja firma ei mene konkurssiin] voi poispyyhkiä, se on hyvä, kun sen käy ittensä kans läpi. Joskus talvella mä aloin oleen sinut tän asian kans. Ei se vieläkään hyvältä tunnu, mut jos tämmönen asia alkaa tuntuun hyvältä, ni melkein jo sanosi, että pitää tutkittua pää."

Kyösti: "...kyl mä laputuspäivän sillo...ku ihmiset odotti ku porsaat karsinassa konsanaan ja niin ku yks kerrallaan - joko irtisanomispaperi kouraan tai tieto siitä, että tulet jatkamaan yhtiössä. Niin, niin olihan se kaikille, siis sehä oli niinku ihan järkyttävä päivä. Ensinnäki hirvee paine ihmisillä, jotka odottaa sitä yks kerrallaan tulemistä. Ni tota, kyllä se piti se päivä lopettaa sitte siihe että. No, kylhän se melkeen koko päivä meniki, mut sitte piti kyllä lähtee puhaltelamaan. Et on se sen verran niin ku henkisesti kuormittavaa, että on sitä aika poikki, ja melkonen päänsärky sitte sen iltaa..."

Irtisanomisiin ja eettisten periaatteiden noudattamiseen sisältyvää haastetta lisäsivät negatiivinen julkisuus, epätietoisuus tilanteen etenemisestä ja henkiset paineet aiheuttaen johtajille merkittäviäkin stressin oireita. Toisin sanoen johtaja joutui vastaamaan irtisanomisiin liittyviin kysymyksiin, negatiiviseen palautteeseen sekä arvosteluun tietämättä esimerkiksi itse oman työsuhteensa jatkumisesta. Antin, Karin, Ilkan ja Hannan kommentit viittasivat tähän:

Antti: "On nää vaikuttanu...yöuniin, joo...No, viime yönäki...taisin tota miettii tätä viikkoo, että...kun tällä viikolla varmaankin ollaan julkisuudessa, eikä myönteisessä julkisuudessa...kukaan ei oo käyny mun kanssa keskustelua, niin mä oon ajatellu, et ilmeisesti mulla niin ku työsuhde jatkuu...mut en mä siitäkään iha tuhannen varma oo...Siis tää...mää oon ajatellu oikeestaan viimeiset - - vuodet: "Jonain päivänä tulee potkut, mutta ei vielä tiedä, et minä päivänä". Siis ihan oikeesti täällä meillä on tätä."

Kari: "Noh...aluks vähän vaikeelta...ja jopa vähä yöunet menetti...mutta kyllä tässä nyt on tullu jo niin kyyniseks, ettei sitä enää ni pahalta tunnu...toimitusjohtajana sä oot enemmän, enemmän yksin...tänne huoneeseen tulee sitte vaan ne erittäin ikävät asiat, ja ne on sitten vaan hoidettava...Mut...kun on pitkää tehny jonkun kans töitä, ja sitten kun on vaan irtisanottava, ni kyllä siinä yöunet on menny..."

Ilkka: "Varmaa voi olla...että jonku verra ehkä tota...mä nukun aika huonosti muutenki, mut kyl nää ny...joo-o, yöllä herään. Eli voi tietysti olla, että jotku asiat on tullu mielee ehkä ponnekkaammi ku aikaisemmin..."

Hanna: "On nää [irtisanomiset ja yt-neuvottelut] vaikuttanut...ne on vaikuttanu juuri samalla lailla ku muutkin isommat tämmöset stressitekijät. - - niin aamun heräämiseen kello viis, ja tota saman tien on pää täynnä niitä asioita. Sit on ihan turha kuvitella nukkumista. Eli on vaikuttanu."

Välittämisen ja oikeudenmukaisuuden yhteensovittamiseen liittyvä ristiriita saattoi syntyä myös johtajien kokemasta pelon tunteesta irtisanomisen tilanteessa. Haastatelluista miltei kaikki olivat kokeneet jossain irtisanomistilanteen vaiheessa pelkoa. Johtajien mukaan pääsääntöisesti pelko liittyy irtisanottavan suhtautumiseen itse irtisanomisuutiseen, mutta sen lisäksi pelkoa herätti myös johtajaan kohdistuva aggressio.

Outi: "Nytkin mul meni kylmät väreet sen takii, että et ku mä oon nähny niit tilanteita ni, ni, ne on, ne on...sellasia kamalia...Mä oon josus miettiny, et herran jumala, jos toi sekoo täysin tässä, et mitä mä sit teen. Mul on ehkä siel alitajunnas semmone pelko, et mitä jos se sekoo ihan täysin ja jos se kerta kaikkiaan murenee niin kappaleiks, et mä en saa sitä kasaan...Mitä mä sitten teen?"

Olli: "No, kyllä ehdottomasti, että ehdottomasti. Viimeksi yks semmonen tilanne oli toisiaankin niin, se oli tuota...[kertoo tilanteen, jossa henkilö yrittää metallikärkisillä kengillä potkaista toista henkilöä]...Mutta hänet piti ihan oikeesti taltuttaa ja kutsua poliisit paikalle ja, ja viedä putkaan."

Heli: "...siis semmoset [pelon kokemukset] niin ku ihan oikeesti kävi mielessä...että mistä mä voin tietää, miten häiriintynyt ihminen esimerkiks on, niin ku et jos se tekee jotain...ja sitten kun mullakin on perhettä, mul on pieniä lapsia ja puoliso siinä, etä jos se niin ku, jos joku niin ku oikeesti on sillä tavalla, et se on vinksautanut jotenkin...et se käy perheen kimppuun tai ...Mäkin on kuitenkin sillee aika avoimesti kuitenkin, että en mää oo mitään ikinään salaiseks laittanut tai muuta omaa puhelinnumeroo tai osoitetta...No, sitten on aina välillä käynyt mielessä, et pitäisikö."

Pertti: "Et se [pelko]...et kun ei tiedä, minkälainen tän toisen henkilön reaktio on...et...mikä on reaktio ja osaanko mää sitten toimia siinä tuokiossa niin ku oikein...ja siitä huonosta asiasta ei tulisi viä huonompi. Ja totta kai siin on varmaan niin ku pelottanu muakin se, et voiko se reaktio olla niinku väkivaltainen..."

Annukka: "Niin, ykskaks mä huomasin, ku mä olin tälleen näin selin, kirjoitin mun tietokoneella tällee näin just, ni hän [yksi irtisanotuista] oliko tässä ihan, ihan niin ku, et tuli aivan niin ku siis niin lähelle...ja nyrkki pystyssä. Mä vaa sit sanoin hänelle, kuha mä nyt tietysti tunsin hänet, että "hei, että, mitä sä nyt? Rauhotu."

Hanna: "Tästä ei oo itse asiassa kauheen kauaakaan, ja se...siinä tuli kyllä vähä semmonen ei nyt ihan --- mutta kyllä siinä ihan selkesti nousi tämmönen aggressio tän henkilön sisällä - - No, jollain tavalla ehkä kyllä pelotti joo, et kuinka tässä käy. Eteneekö tää nyt ihan mahdottomaks tää tilanne vai ei?...Se jännittää tietysti se, et se kohdistuu siinä tilanteessa se tunnekuuhu nimenomaan minuun."

Kyösti: "Että kyllä mä sillon, no joo...mitenkä sen sanois, siis ainahan se on niin ku pikkasen tietsä niin ku kytinä selkäpiissä, että entäs jos...jos joku niin ku suuttuu ja tietsä tulee jonku aseensa kanssa tai, tai jotain. Aina on semmonen pieni jännitys...Et vaikka ne on ollu hyvin uhkaaviakin nää, nää puhelut, mutta tota mä oon sitte pohjittu sitä, et pitääkö jo lähteä ilmoittaa poliisille ja jäljittämään soittajaa ja näin pois-päin. Mutta tota en, en mä oo niistä casea lähteny kuitenkaa tekemään..."

Kuten edellä on todettu, johtajat kokivat velvollisuudekseen auttaa irtisanottavaa kohtaamaan irtisanomiseen liittyvän kriisin. Tähän liittyen useimmat heistä valmistautuivat kohtaamaan surun tai vihan tunteita. Mikäli odotettuja tunteita ei ilmennyt eikä irtisanottava kyennyt osoittamaan tunteitaan, johtajat kokivat pelon tunteita.

Tuula: "Kyl itkeminen on paljon pahempi [kuin suuttuminen] - - - tai se on pahin, että henkilö menee ihan niin ku, että se ei pääse huoneesta ulos. Se vaan istuu siinä...Kyl se on niin ku jos...se itkeminen voi olla ihan hyvä merkki. Mutta jos henkilö ihan niin ku - ei osaa sanoa oikeestaan mitään...jää siihen niin ku...menee täysin lukkoon. Silloin minä huolestun ja pelkään."

Tuula myönsi kokeneensa irtisanomistilanteissa pelkoa, mutta hän arveli pelon olevan enemmän henkistä kuin fyysistä. Lisäksi hän pohti, millaiset tunteet kuuluvat johtajan vapaaehtoisesti itselleen valitsemaan ammattiin ja sen velvollisuuksiin. Tuulan mukaan alaista vastapäätä istuvien ihmisten velvollisuutena oli "niellä" aggressiot.

"Ei se niin ku semmosta fyysistä pelkoo oo...se on lähinnä semmonen niin ku henkinen, henkinen pelon tunne...negatiivisuus ja se semmonen...tavallaan mä ymmärrän sen, mut ei se auta, vaikka mä ymmärrän...johonkihan se negatiivisuus pitää purkaa...ei siinä oo muita...Ne ihmiset, jotka siinä pöydän ääressä on, niin ne nielee sen sitte. Tekee sen likasen työn."

Jaana puolestaan koki, että hänen velvollisuutenaan oli harjoitella omaa rooliaan, suhtautumistaan ja selviämistään kohdatessaan vihamielisesti käyttäytyvän alaisen, jotta häntä ei pelottaisi. Jaanan mukaan johtajan on ammattiinsa liittyen irtisanomistilanteessa vain hyväksyttävä aggressiivisuuteen viittaavat tunteet, kyettävä ennakoimaan ne ja valmistauduttava haastavaan tilanteeseen "tyhjentämällä pöytä" irtonaisista tavaroista.

”Ja se, et jos mä aattelen pelkoo...niin mielummin niin päin, et mä harjoittelen tai mietin sen tilanteen...Ja hyväksyn ne tunteet.” [Jaana lisää vielä myöhemmin aggressiivisuuteen ja pelkoon liittyen] ”Se on se...kuinka hyvin esimies tuntee henkilön...elikkä tavallaan se valmistautuminen siihen...Pöytä tyhjäksi, jos on aggressiivisuutta, ettei tuu päähän mitään...se on niin ku...se reaktiohan pitää niin ku tunnistaa [ennakolta] ja tavallansa ääripäässä myös mieltä.”

Myös Kari oli joutunut kohtaamaan väkivaltaisia irtisanottavia ja mainitsi Jaanan tavoin, että tietyllä tavalla johtajan velvollisuutena on varautua myös väkivaltaan. Näiden kokemusten voidaan ajatella viittaavan tunneällyn käyttämiseen, jolloin aggressiivisen alaisen tunteet on pyritty ohjaamaan toivottuun suuntaan sekä hallitsemaan omien voimakkaiden tunteiden viriäminen. Lisäksi väkivaltaan ja vihaan varautuminen on tulkittavissa myös tunnetyön tekemiseksi, jolloin johtajan on pysyteltävä rauhallisena ja määrätietoisena sekä ilmais-tava tilanteeseen soveltuvia tunteita.

”...aiemmassa esimieshistoriassa oon ollu...tilanne on kärjistynyt väkivaltaiseksi parin miespuolisen osalla no...pelottanu...Ei niitä voi etukäteen hirveesti mieltää, et mitä tästä seuraa...kyllä se pitää itelle myydä, et mä nyt tässä toimin oikein, eikä tää mun vika ole, etten mä voi sille mitään...”

Johtajat olivat joutuneet ammattiinsa ja velvollisuuksiinsa liittyen myös kohtaamaan häirinnäksi luokiteltavaa käyttäytymistä, kuten uhkailua, lehtikirjoittelua, syyttelyä, toistuvia puhelinsoittoja, sähköposteja ja kirjeitä, irtisanomisen kohteeksi joutuneilta alaisilta. Negatiivinen suhtautuminen irtisanovaan johtajaan sekä tämän läheisiin oli saanut aikaan pelon tunteita. Välttääkseen irtisanomisten aiheuttamia negatiivisia kokemuksia johtajat ennakoivat tilanteita ja esimerkiksi perustivat kodin eri paikkakunnalle kuin missä työskentelevät.

Johanna: ”On ollu yks case, joka on ollu niin ku tosi rankka, että se meni niin ku julkisuuteen...et lehtiä myöte riepoteltti ja muuta...et siin käytiin niin ku facebookissa ni ja käytiin...oli lehdessä juttua ja siellä niin ku teiltiin mut ihan...semmonen suhteeton farssi ja suhteeton niin ku loka kaadettiin päälle.”

Tuula: ”...hää otti sen jotenkin niin henk.kohtasesti, että hän, al...must se oli maanantaiaamu, ku hää aina soitti mulle, ja, ja...kettui, mitä keksi...ja sitten ku mä näin sen tuolla, ni se aina katto sieltä...mut ei tullu ikinä sanomaan mitään...sit se kierti kaukaa taas sit semmosissa yleisissä tiloissa...se otti tavakseen soittaa mulle ja...toivottaa hyvää työviikkoo...Mut sitte ku mä näen hänet jossain huoltoasemalla, niin, niin, niin...hää kyllä kattoo vihaisesti, mutta ei hän mitään ikänä o tullu sanomaan...”

Joel: ”Kyllähän siellä joku...ei oo kukaan käsiks käynyt vielä...yleisönoasto, lehden osastoilla on veikkailtu mun sukupuolisia suuntautumisia ynnä muuta...ynnä muuta...pienellä paikkakunnalla. Mut se oli niin ku jännä, et sitte ku - omassa elämässä, ku naama näky sitte XX:ssä [suuri sanomalehti] ja uutisissa ja niin sitte huomaski, että niin ku kaveripiiri jakautu...Et ku oli niin ku paljo tuolla lasten harrastuksissa niin ku jalkapallossa ja muussa...yhtäkkiä toinen puoli porukkaa niin ku hävis. Et sitten, no, otti niin ku kantaa siinä, siinä tilanteessa eri lailla. Se niin ku jako, jako sitte - no en nyt sano ystäviä, mutta kaveriporukat sitte niin ku jakaantu, jakaantu tommosessa tilanteessa, että ei tullukkaan enää juttelee siinä kentän laidalla vaan menivät toiselle puolelle kenttää. No, kylhän ne lapset näki...Mut tähän takia mä oon aina asunukki vähintään viiskyt kilometria työpaikan...työpakalta, että...eihän siitä tulis yhtään mitään, jos, jos omat lapset ois XX:ssä [paikkakunta, jossa vanhempi työskentelee]...sen kohteena...”teijän isä anto mejän isille potkut”, eihän siitä tulis mitään.”

Olli: "On minua sitte syytetty jopa siitä, että avioliitto on mennyt pieleen ja talous on mennyt pieleen...kyllä tietenkä yt-maailmassa on hyvinki raakoja, raakoja kokemuksia...niistä tullu etee."

Annukka: "Hän [irtisanottu] vuosikautia sit soitti sinä aamuna aina mulle: "Muistatko, mikä päivä tänää o?"...Hän piti sitten yhteyttä. Kyllä aina muisti sen päivän, milloin hänet oli irtisanottu, ni hän sitte oli yhteydessä, että "miks?" ...useamman vuoden...ei kauheen kivalta [tuntunut] tai aluks tai siis sanotaan nii, et mä niin ku aina ohitin sen. Mut sit mua niin alko, ku oli jo niin monta vuotta mennyt, niin mulle alko riittää...mä tiesin, kuka häneen pitää yhteyttä, joka on tääl töissä...niin hän varmaan puhu...ja se loppu."

Kyösti: "Sillo edellisissa prosessissa yksikön lakkauttamisessa, nin sillo tultii puhelimia pitkin ja onneks asuin, asuin muualla, kun missä tuota...niin prosessi tehti, et kyllä mä silloin jo vaimolle sanoin, että katotaanha, räjähtääkö postilaatikot kuinka monta kertaa.."

5.3.4 Salaaminen, totuuden muuntelu ja siirtäminen sekä valehteleminen

Haastatellut kokivat, että johtajan ammattiin liittyvään tunteiden näyttelemiseen liittyy vaara, että alaiset tulkitsevat johtajan salaavan asioita. Johtajien kokemusten mukaan asioiden salaaminen saatettiin alaisten taholta tulkita valehteluksi ja moraalisesti virheelliseksi toiminnaksi, joka koettiin huonoksi johtamiseksi. Johtajat kokivat, että asia painoi ja pyöri mielessä, koska valehteleminen on yleisesti koettu vääräksi ja pahaksi. Se aiheutti johtajissa häpeää. Myös totuuden kertomisen siirtäminen mietitytti johtajia. Kari esimerkiksi kertoi, että asioiden salaaminen ja totuuden siirtäminen valvotti öisin.

"Varsinkin, kun se toinen tietää siitä jo ehkä viikkoja ennen ja näin...ja tietää...Ni sitä sitten pyörittelee mielessä, että koska on sopiva hetki sanoo...ja soittelee, et "ootkos sää huomenna töissä...tuu käymään mun tykö...Sitten se yö kyllä valvotaan. Et tämmösiä piirteitä siinä on. Et tieto lisää tuskaa niin kauan, kun sä saat sen sanottua. Se on vähän kuin avioero. Sit on vuoden pyöritelly mielessä, mut sitten vaan... et koska sen sitte sanois..."

Jaana puolestaan totesi, että totuuden salaamiseen tai siirtämiseen on suhtauduttava konemaisena prosessina, jolloin sääntöjen ja toimintaohjeiden noudattamisen avulla vältetään moraaliselta ristiriidalta.

"...niin se oli sellanen prosessi [yt-prosessi ennen kuin tuloksia oli julkaistu]...niin kun mä mietin näin, et ennakkoon...mitä sai tehdä, missä sai näkyä, miten sai mennä ja sanoo...Et kyl mä niinku silloin mietin, ku me mentiin siit portista sisään, ketkä sinne meni, että "nääh ihmiset ei kyllä tiiä, mitä täältä tulee..." et tavallansa sellasella...asenteella mentävä...niinku prosessina, ku sä tiedät, mitä alkaa, ja henkilöt eivät tiedä, ja sä oot tienny sen jo...ni sen järkytyksen kohtaaminen...on aikamoista...sit...kun on tehty isompia päätöksiä ja ihmisil ei oo taustatietoa tai eivät oo seuranneet, ni silloin...se on vaikeeta..."

Irmeli koki, että työtehtävään sisältyvä totuuden salaaminen tai siirtäminen johtaa syytöksiin, jotka hän joutuu syyttömänä ottamaan vastaan, sillä hänellä ei ollut lupaa kertoa totuutta. Irmelin keino selvittää epätasapainoisesta tilanteesta oli määräyksien noudattaminen ja hänelle annettujen "fraasien" toistaminen.

”Se [negatiivisten tunteiden vastaanottaminen] tuntuu kauheelta...että se oikeesti se haukkuu väärää puuta. Mä oon vaan välikappale siinä. Mulle on annettu määräykset, mitä mun pitää tehdä...Mutta silti mä ajattelen, että tää on mun tehtävä, mun täytyy alistua, enkä mä voi sille toimihenkilölle sanoa oikeestaan mitään. Mun pitää sanoa yleistä höpinää vaan. Ja mä tiedän ite...mä en valehtele, mutta en mä sano sitä, mitä mun pitäis sanoa...Mulle annetaan ne hienot fraasit, mitä mä sanon vaan, ja muuten en saa poiketa niistä...toisaalta en mä tiedä. Se on niin karmea tilanne, että voinko mä sillonkaa, vaikka mä edustaisin ihan itseäni, niin en mä voisi sanoa ääneen kaikkea... Mutta se mieli täällä pyörii...ja, että mitä - et, jos mä en puhu ihan kaikkea sitä, mitä pitäis...tai tarviikokaan sitä kaikkee edes sanoa...onko sillä toisella helpompi sit?”

Irmelin vastauksesta on löydettävissä ajatus, että johtaja ei valehtele mutta ei myöskään sano, mitä hänen omasta mielestään pitäisi, noudattaessaan organisaation ohjeistusta. Se aiheuttaa johtajien mukaan turhautumisen tunteen. Frustraation lisäksi vastauksesta on johdettavissa toinenkin tulkinta, joka liittyy asioiden kertomatta jättämiseen. Irmeli pohti, onko alaisen edes syytä tietää kaikkea. Tällöin asioiden peittämistä ja kertomatta jättämistä perusteltiin alaisen suojelemisella. Asioiden salaaminen saikin silloin eettisen sävyn, koska lopullisena tarkoituksena oli ihmisten pahan olon vähentäminen ja toivon ylläpitäminen. Myös Jaanan kommentissa oli viitteitä tästä.

”[Tilanteet ennen konkurssipäätöstä]...sen jälkeen...siinä syntyy semmonen tosi kova taistelutahto, että mehän tehään kaikemme...että tuh...tuhat työpaikkaa säilyy..., et löytyy seuraava polku...ja, ja ehkä me suojattiin myös nii ku johtona meidän henkilöstö siit, että me ei kerrottukaan kaikkee...eikä näytetty sitä, mitä siellä takan... -... takana tapahtu.”

Kuten edellä on todettu, epätasapaino asioiden salaamisen ja kertomisen välillä oli olemassa. Yhtäältä johtajat totesivat, ettei kaikkea ole tarkoituksenmukaista kertoa ja että heille syntyy turhaamaa. Toisaalta he myönsivät, että huolimatta huonojen uutisten aiheuttamasta negatiivisesta vaikutuksesta, totuuden kertominen sekä mahdollisimman tarkkojen tietojen antaminen lopulta helpotti johtajaa itseään.

Kari: ”On vaan pakko sanoa, et nää on vaan tehtävä. Et se on aina, että sä oot sillai läsnä ja kerrot niin ku se asia on. Niin se on parempi, ku rupeet sitte keksiin, että...sun on sitte kato helpompi kohdata ihmiset täällä..ku sää oot framilla ja kerrot...mut jos mä laitan sitten luottamusmiesten kautta tai sähköpostilla, et nää alkaa, niin on mun aika ikävä sitte täällä puluilla. Tuntuu, että ikään ku mä en ottas siitä vastuuta, vaikka mä joudun sen kuitenkin ottaa joka tapauksessa...eihän se [totuus] ketään helpota, mutta, mutta, tota...noin ehkä itteensä.”

5.4 Sukupuolen ja tunteiden suhde irtisanomistilanteessa

Tässä luvussa tarkastelen, millaisia yhtäläisyyksiä ja eroja sukupuoli tuo johtajien tunnekokemuksiin irtisanojana. Yhtäläisyyksillä tarkoitetaan tässä kokemuksia, joista mies- ja naisjohtajat olivat samaa mieltä, ja eroilla kokemuksia, jotka poikkesivat miesten ja naisten välillä. Useimmat haastatelluista totesivat, että naissukupuoli tuo johtajuuteen mukanaan tunteisiin liittyviä erityispiirteitä.

Sukupuoleen liitetyt käsitykset merkitsivät sitä, että johtajilla on opittu tai kulttuuriin liittyvä kuva siitä, millaista johtajuuden tulisi olla sukupuolen kannalta katsottuna.

5.4.1 Yhtäläisyydet sukupuolen ja tunteiden suhteessa

Irtisanomistilanteessa nais- ja miesjohtajien tunnekokemuksissa ilmeni yhtäläisyyksiä. Kuviossa 13 on esitetty yhteenvetona johtajien haastattelujen pohjalta esiin tulleiden merkitysten yhtäläisyyksiä sukupuolen ja tunteiden suhteessa.

Yhtäläisyydet sukupuolen ja tunteiden suhteessa
Etäisyyden ja läheisyyden sekä tunteiden näyttämisen ja kätkemisen dynaamisten suhteiden tasapainottelussa on haasteita.
Liiallinen tunteiden näyttäminen on heikkous.
Tunteiden näyttäminen on sukupuolittunutta.
Sukupuolella on merkitystä irtisanomistilanteessa (sekä irtisanojan että irtisanottavan osalta).
Irtisanominen on kokonaisvaltainen psyykkisiä ja fyysisiä tuntemuksia aiheuttava tehtävä.

KUVIO 13 Yhtäläisyydet sukupuolen ja tunteiden suhteessa

Kaikki johtajat raportoivat haasteista etäisyyden ja läheisyyden sekä tunteiden näyttämisen ja kätkemisen välisen tasapainon löytämisessä. Sukupuolesta riippumatta heidän mukaansa tunteiden näyttäminen oli heikkous. Lisäksi johtajat kokivat, että sukupuolella on merkitystä irtisanomistilanteessa tunnekokemuksen synnylle. Miesjohtajista poiketen naisjohtajien koettiin pystyvän ottamaan alaisen tunteen paremmin huomioon. Myös irtisanottavien sukupuolella oli johtajien mukaan merkitystä irtisanomistilanteessa syntyvissä tunnekokemuksissa. Naisirtisanottavan odotettiin suhtautuvan irtisanomiseen itkulla ja miesten aggressiivisuudella tai tunteettomuudella. Lisäksi johtajat kokivat irtisanomisen olevan fyysisiä ja psyykkisiä tuntemuksia aiheuttava kokonaisvaltainen kokemus. Seuraavaksi tarkastelen yhtäläisyyksiä lähemmin.

Sukupuolesta riippumatta johtajat kokivat etäisyyden ja läheisyyden ”sopivan” välimatkan säilyttämisen sekä tunteiden näyttämisen ja kätkemisen tasapainopisteen löytämisen vaikeaksi. Jokainen haastatelluista sanoi, että hyvän johtajuuden viitekehyksen mukaisesti tunteellisuudelle tulisi asettaa raja, sillä liiallinen tunteiden näyttäminen irtisanomistilanteessa koettiin heikkoudeksi ja johtajuuden epäonnistumiseksi. Sekä naiset että miehet kuvasivat tunteiden näyttämisen sukupuolittuneeksi siten, että erityisesti naiset olivat taipuvaisia tunteellisuuteen.

Tuula: "Naiset ottaa enempi sen henkilön henkilönä. Mietti niinku ehkä jo vähä liikaakin jo, et, et...niin ku tavallaan enempi ne ottaa tunteella sen, että miettii sitä, että miten se nyt...Miehet on enempi siihen työhön ehkä...sittenkin...Mitä mulle on tulla, niin kyl naiset enempi ajattelee sitä, että miten tää ottaa tän ja miten se nyt - - pärjää. Naisilla on ehkä liiankin tunteellinen katsantokanta joskus--- johonkin on vaan tehtävä se raja..."

Sekä mies- että naisjohtajat kokivat tunteellisuuden haasteelliseksi ja arvelivat, että sillä on irtisanomistilanteessa kaksi eri puolta. Yhtäältä tunnekyvykkyys nähtiin voimavarana, jolloin johtajat arvelivat naisten kykenevän huomioimaan paremmin alaisen tunteet irtisanomistilanteessa. Toisaalta johtajat tulkitisivat tunteiden tietoisien hallinnan tarpeen liittyvän sukupuoleen, jolloin naisiin liitetyn tunteellisuuden arveltiin asettavan naiset erilaiseen asemaan johtajuudessa suhteessa tunteettomimmiksi kuvattuihin miehiin. Se, millaiseksi tämä asema lopulta naisjohtajien puolelta koettiin, jää ristiriitaiseksi. Yhtäältä naisjohtajat kokivat olevansa vahvempia kuin miehet tunnepitoisessa irtisanomisen tilanteessa. Toisaalta he pyrkivät kätkemään tunteellisuuden tilanteesta pois, jotta eivät menettäisi uskottavuuttaan johtajana näyttämällä tunteensa.

Johanna: "Miehet on selkeesti mun mielest huonompi siin [irtisanomistilanteessa ja tunteiden vastaanottamisessa] asiassa. Ne ei pysty käsittelee niit tunteita samalla tavalla. Mä ehdottomasti uskon siihe voimakkaasti, et naiset on siin parempii. Onks se sit lopulta hyvä, niin se on...jaa-a"

Haastatellut kokivat, että johtajan sukupuolella on merkitystä irtisanomistilanteessa. Sukupuolen häivyttäminen koettiin erityisesti naisjohtajien taholta tärkeäksi. Outi esimerkiksi kuvasi sukupuoltaan irtisanovana johtajana tavalla, joka vaikuttaa heikkouden synonyymiltä.

"Mä koen sen [naiseuden] niinku sellasena haasteena enemmänki ku pelkona, et mä selviän tostakin, vaikka mä oon nainen. Mullahan on ollu se hirveen...niin ku...(miettii pitkään)...se naisen...tavallaan se naisellisuuteen...mä tavallaan olen heittänyt sen naisellisuuden pois ja päättänyt, että mun täytyy pärjätä yhtä hyvin, jollei parempi ku mies...Ja sitä mä oon tehny aika paljon. Mä oon kasvattanu itte itteeni siinä asiassa. Se ei oo ollu helppoo aina."

Myös muutamat miesjohtajat tunnistivat sukupuolensa asettavan heidät eri asemaan irtisanojana kuin vastakkaisen sukupuolen. Ollin kommentti, etteivät alaiset pysty kertomaan hänelle asioita, koska hän on mies, paljasti merkityksenannon, jossa miessukupuoli nähtiin rajoitteena päästä lähelle alaista.

"Et mä tiedän esimerkiksi meilläkin on sellasia henkilöitä, että ne jostain syystä eivät sillä tavalla pysty avautumaan...Ja monesti se on ollu kyllä sillee, että, että mulla on semmosia naisalaisia, joilla on ollu nainen esimiehenä, ja niin ku sanoin, että naisille pystyy puhumaan tietyistä asioista kumminkin niin ku helpommin ku miehelle...Ja se on tunnistettu, ja mä en...mä tiedän, että tämmöset henkilöt ei välttämättä kaikkea sitä...ei pysty kertomaan...siis mulle, kun mä on mies."

Sukupuoleen liittyvät yleiset käsitykset ja olettamat vaikuttivat myös johtajien ennakkokäsityksiin irtisanottavista. Johtajat totesivat, että kahden eri sukupuolen irtisanomisessa on eroa. Irtisanottavat naiset koettiin herkemmiksi ja tunteellisemmiksi. Miesjohtajien vastauksissa irtisanottavien miesten reaktiot koet-

tiin helpommin käsiteltäviksi, ja heitä askarrutti enemmän naisalaisten taipumus itkeä. Naisjohtajia puolestaan pohditutti miesalaisten aggressiivisuus.

Kari: "...miesten kanssa se reaktio on semmosta ehkä suurempaa...siihen voi liittyä semmosta sanaharkkaa tai näin, ja...nainen on ehkä herkempi, ja sit se rupee itkeen...miehet ehkä enemmän sitte vielä kyselee, et miks, miks just mää..."

Jaana: "Noh, miehet pitää sitä lähes mahdottomana, et heijät irtisanotaa. Mitä korkeammassa asemassa ne on, ni sitä vähemmän ne odottaa sitä. Naiset ovat tunteellisia. Ne itkee usein. Miehet ottaa sen sillee...miehet pyrkii säilyttään ehkä enemmän sen niin ku itsetuntonsa...ja sen oman tilansa...ne on enemmänkin aha, selvä. Mut naiset ei. Ne murenee. Must tuntuu välillä, et ne iha hajoo. Se on pelottavaa aina välillä. Se on pelottavaa, kun ne niin ku ykskaks, ku ne, ne...niinku...kuin tyhjä säkki, ku ne istuu siinä sua vastapäätä."

Joel: "Mies ottaa sen [irtisanomisen] ...reaktiot on niin ku helpommin käsiteltäviä...No se naisten reaktiohan on yleensä se itku, miehet vähä nostaa olkapäitä ja...tapauksesta riippuen...mut helpompia...Tietenki sitte ku näkee näitä, et joku rupee niin ku sitä viinaa vetämää, sehän se varmaan on että. Naisethan yleensä selviää siitä, mie...miehillä se on sitten on eri juttu. Et näitähän on niitä peräkammarin poikia tuolla [irtisanottavien joukossa]...ni nehän ne on ...jotk...ku ei yritä ees mitenkään siitä sit eteenpäin...se on varmasti se huolestuttavin..."

Irmeli: "...alkuvaiheessa ei [miesten ja naisten käytös irtisanomistilanteessa] poikkea, mut sitte loppuvaiheessa niin, miehet kyllä sanoo, et ei heil oo mitää hätää, he kyllä saa töitä, ja XX-ala on semmonen, että miehet menee eteenpäin väkisinki - - Ja kyllä ne kaikki on saanu töitä ne, mitkä on joutunu miehet lähteen, ni kyllä ne on tuolla johtajia, ja ne on suurempina johtajina, ku minä oon ikinä ollutkaan...Tää on niin kummallinen tää XX-ala."

Annukka: "...mut kyl mä koe, et mun kohdalla, kun mä mietin, miehet on jyrkemmän suhtautuneet...ehkä aggressiivisemmin."

Huolimatta naisjohtajien erilaisesta tavasta suhtautua kehollisuutta koskeviin kysymyksiin sekä mies- että naisjohtajat tunnistivat, että irtisanominen oli kokonaisvaltainen kokemus, joka aiheuttaa fyysisiä ja psyykkisiä tunnekokemuksia. Johtajien mukaan fyysisesti vaikuttavia tunnekokemuksia olivat esimerkiksi suru, pettymys tai syyllisyys. Merkittävää oli, että johtajat rinnastivat fyysisien pahan olon johtajuutensa epäonnistumiseen. Toisin sanoen esimerkiksi alaisen virheellinen toiminta, joka oli johtanut epäluottamuksen syntymiseen ja irtisanomiseen, kääntyi johtajan ajatuksissa itsesyytöksiksi ja johtajuuden epäonnistumisen kokemukseksi. Näin pahan olon tunteen synnytti johtajan oma tulkinta siitä, että huolimatta alaisen aiheuttamasta haastavasta tilanteesta johtajan olisi pitänyt kyetä ennakoimaan ja hallitsemaan tilanne, jotta irtisanomiselta olisi välttytty.

Heli: "...se on semmone yleispahoinvointi, siit tulee semmone yökötyys. Sehän on yököttävää. Jos sää meet vaan niin ku koko aika siin samassa rallissa ja sitten huomaat toisesta...aina on jotain väärinkäytöksii...Ne on ollut kyl ylivoimaisesti vaikeimpia siinä mielessä, et, et ne keskustelut on...nehän on todella kovia...ja sitä mielti, et, et mitä mä tein tässä väärin...enks mä osannu..."

Irmeli: "Osittain mä tarviin sen työminän...tähän väliin...Mutta, mutta niin, se suututti, tai itse asiassa se suututti niin kun vähän niin kun mua...että miks mä oon valinnu tommosen..enkö mä nähny? Et itteeni mä syytin taas niin ku tässä."

Olli: ”Ehkä niin ku kumminkin se pahin, sanotaan, että vähä niin ku huono fiilis, paha olo, jäi tosiaanki siitä, että, että sillon ku oli näitä oikeen näitä kollegoita, ja, ja niitä joutu irtisanomaan, ja sitte teit sen tarjouksen, että ”kyllä mä tarjoon työn, mutta ei oo samoilla ehdoilla, mihin sä oot tottunu tekemään”. Ni se tuntu kyllä aika, sanotaan, et se on pikemminki sellanen nolo tilanne tehdä se ehdotus...että kyllä se irtisanominen sitte toteutuu niin ku aika helposti, mutta on se kyllä aika noloo, noloo on... ja paha olo jää.”

5.4.2 Erot sukupuolen ja tunteiden suhteessa

Huolimatta siitä, että kaikki johtajat kokivat irtisanomisen aiheuttavan samankaltaisia kokemuksia, he arvioivat, että mies- ja naisjohtajien kokemukset irtisanojana osittain poikkeavat toisistaan. Kuviossa 14 kuvaan eroja nais- ja miesjohtajien antamissa merkityksissä sukupuolen ja tunteiden suhteessa.

Erot sukupuolen ja tunteiden suhteessa
Kehollisuuden merkitys johtajuuden osana.
Sukupuolen merkitys johtajuudessa (ml. ero nuorempien ja vanhempien miesjohtajien välillä).
Tapa suhtautua irtisanomistilanteeseen.
Tunteiden näyttämisen sekä kätkemisen mahdollisuudet ja uhat.
Irtisanotun tunteiden (esim. surun) kohtaaminen ja omien tunteiden etäännyttämisen tarve.

KUVIO 14 Erot sukupuolen ja tunteiden suhteessa

Nais- ja miesjohtajien käsitys sukupuolen merkityksestä ja kehollisuudesta osana johtajuutta erosi toisistaan. Toisin kuin miehet naisjohtajat tunnistivat kehoon ja ruumiillisuuteen liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttivat heidän johtajuuteensa ja kokemuksiinsa irtisanojana. Lisäksi nuorempien ja vanhempien miesjohtajien vastauksissa keskenään vaikutti olevan eroa suhtautumisessa irtisanojan sukupuolelle annettuun merkitykseen. Haastateltujen kokemukset poikkesivat myös naisten ja miesten tavassa näyttää ja kätkeä tunteitaan. Irtisanojan tehtäviin liittyi naisjohtajien mielestä piirteitä, jotka he liittivät opittuihin tapoihin sekä osaksi kulttuurisia normeja. Lisäksi sukupuolten ja tunteiden suhteissa ilmeni eroavaisuuksia sekä irtisanottavan tunteiden kohtaamisessa että itsensä etäännyttämisessä irtisanomisen tilanteessa. Seuraavaksi tarkastelen näitä eroja tarkemmin.

Tässä tutkimuksessa naisjohtajista poiketen miesjohtajat eivät spontaanisti liittäneet tai kuvanneet kehollisuuden merkitystä omalle johtajuudelleen. On mahdollista, että miehinen normi johtajuudessa estää miesjohtajia tunnistamasta ruumiillisuuden merkitystä ja vaikutusta. Naisjohtajien puheessa kehollisuuden merkitys nousi esiin, ja poikkeuksetta se liitettiin sukupuoleen. Myös fyysinen koko asetti naisjohtajat miesjohtajista poikkeavaan positioon suhteessa irtisanottavaan, mistä on mahdollista ajatella, että johtajuus on kehollinen ko-

kemus. Esimerkiksi Outi kuvasi irtisanomistilannetta, jossa hän oli fyysisesti irtisanottavia miehiä huomattavasti pienempi, seuraavasti:

”Ne keskustelut, nehä oli semmoset, et...ne oli iha niin ku fysiikkaa jo, et mä sain ne ulos sielt huushollista...kaks metrii pitkii korstoja, ja mää oon tämmönen [osoittaa itseään sormella].”

Merkille pantavaa on, että naisjohtajien tuntui olevan helpompi vastata kehoillisuuteen ja ruumiillisuuteen liittyviin kysymyksiin kuin miesjohtajien. Miesjohtajat vaikuttivat ensin yllättyneiltä ja kaipasivat johtajuuteen liitetyn kehoillisuuden käsitteen täsmentämistä. Nuorempien ja vanhempien miesten tavassa vastata kehoillisuuteen ja sukupuoleen liittyviin kysymyksiin näytti myös olevan eroa. Nuoremmat eivät kuvanneet niihin liittyviä merkityksenantoja lainkaan, tai he eivät tunnistaneet sukupuoleen tai kehoon liittyviä eroja yhtä hyvin kuin vanhemmat ja kokeneemmat miesjohtajat.

Olli: ”Kyllä siinä varmasti eroo on...miehen ja naisen välillä...miehet kattoo asioita toisesta näkövinkkelistä...Ne on kovempii...ikä sitten varmasti jossain vaiheessa alkaa vaikuttaa...”

Ilkka: ”Jaa-a, mä sanoisin näi ikkäästi, että mä en suurta eroo nää siinä. Miks olis? Ei sukupuolella oo merkitystä tässä. Joku totee, et ”paska jätkä” ja ”pahanilmanlintu”. Ei näitä pidä ottaa henkilökohtaisesti. Eikä liittää ainakaan sukupuoleen.”

Joel: ”Jos noita nyt alkaa miettii, ni mitä siitäki tulee: - pää kipeeks...mies tai nainen. Ei oo merkitystä. Serkkupoika on kanssa semmonen poika, et kaikki tietää, kun hän astuu ovesta sisään, et kohta tapahtuu (hah), ja nyt kannattaa sit ruveta (hah) lukemaan virsipuita, että...kyllä mulla XX [paikkakunta] alkaa vähän samalainen maine olla. Se on sellanen eräänlainen maine (heh).”

Naisjohtajat kuvasivat omaa suhdettaan irtisanomisiin opittuna asiana ja osana sukupuolille kuuluvaa kulttuurista normia ja sosiaalista roolia. ”Naisten tapa” tehdä töitä paljastui naisjohtajien pohdinnoissa, kun he kuvasivat ”paiskivansa” töitä, koska ”kiltit tytöt” tekevät niin. ”Kiltit tytöt” viittasi tässä kulttuuriseen olettamaan pienistä tytöistä, jotka kyseenalaistamatta tekevät, mitä käsketään.

Irmeli: ”Mutta hyvin tiesivät kyllä sen, että mä oon hullu tekemään töitä. Mä teen joka päivä suurin piirtein kolme tuntia ylitöitä, että mä pystyn tekemään kaikki asiat, ja oon tehny aina...et kyllä mäkin oon tässä oman osani saanu, ja sehän mua katke-roittaakin tässä, mutta ku hullu on tekemään töitä, ni mä en vieläkään osaa jättää mitään tekemättä vaan teen aina vaan ja oon vielä säilyny terveenäkin...nää pitää tehtä, ja kiltit tytöt tekee niin ku käsketään...”

Heli arveli, että sukupuolella on merkitystä sille, kuinka haastavat irtisanomisen johtamistilanteet heijastuvat hänen uniinsa ja ajatusmaailmaansa. Tässä puhetta sävytti erityisesti pelko. Helin pelko liittyi irtisanottavan tekemään väkivaltaiseen tekoon, jonka Heli koki luottamuksen menettämiseksi ja käsittämättömäksi teoksi. Heli pohti keskustelun aikana, olisiko rikos voinut kohdistua miesvaltaisessa työyhteisössä häneen, koska hän on nainen.

”No, naisena...tulee nää [irtisanomiset] tulee uniin...mut ne ei onneks kestä kauheen kauan. Et...kyl ne sit tavallaan, kun lähtee ...ja varsinkin tää raiskausasia oli...se oli

niin ku semmonen, joka tuli hyvin voimakkaasti...Mä en muista niitä unia, mut joo siis, sillä tavalla, että oli niin kun semmosia...pelkotila tai semmonen. Niin se oli mun mielestäni ahdistavaa..."

Johtajien erilainen tapa suhtautua alaisen tunteisiin tuli esiin kysyttäessä, miten alaisen kokemaan suruun tulisi suhtautua. Uskallus lähestyä surullista alaista irtisanomisen hetkellä erosi mies- ja naisjohtajien kuvausten välillä. Naisjohtajista poiketen osa miesjohtajista tunnusti, että he mieluummin ulkoistavat lohduttamiseen liittyvät asiat joko työterveyden edustajille, luottamusmiehille tai muulle tukihenkilölle työyhteisössä. Lisäksi miesjohtajien vastauksissa nousi esiin tarve pysyä tilanteen ulkopuolella ja pitää omat tunteet mahdollisimman hyvin peitettyinä. Ilkka kuvasi tätä näin:

"No joo, että sehän on ...sanotaan itkeminen ensin, ni se on tietysti sen suhteen haasteellinen, ku ehkä oon pikkasen väärä kaveri lohduttaa...Mut sitten sen, et mitenkä se ottaa tämän [irtisanomisen]...ja se niin ku ehkä sitte jännittää, että alkaako se itkemään, meneekö se lukkoon, miten se...mitä sieltä tulee...Näissä mä oon pyrkiny siihen, ett, että luottamushenkilö on mukana, jos työntekijä näin haluaa, haluaa tai sitte joku muu tukihenkilö. Yleensä luottamushenkilö tietysti kyseessä. Että, että hänellä on sitte oma roolinsa tän lohduttamisen ja myötelämisen niin ku tiimoilta. Yleensä mä en sano mitään...että ei siinä niin ku...yleensä se kestää jonku aikaa, ja ja jos se siin...se... - ei siin niin ku tavallaa etene se homma...ja sit kysyn, et "onks sulla jotakin kysyttävää nyt tai oisko sulla jotain sanottavaa"...Jollon yleensä puistellaan päätä, koska ei pys...voida puhua..."

Johtajien kokemuksia värittivät myös erot naisen ja miehen tavassa käyttää ja näyttää tunteitaan. Tästä syystä tunnekyvykkyyteen liittyvät mahdollisuudet ja uhat näyttäytyvät eri sukupuolille eri tavoin. Miesjohtajista poiketen naisjohtajat kuvailivat tunteitaan ja etäännyttämiseen liittyviä kokemuksiaan miesjohtajia enemmän. Naiset myönsivät miehiä helpommin, että etäännyttämisen tarpeesta huolimatta tunteet vaikuttavat, näkyvät ja kuuluvat heidän johtajuuteensa. Esimerkiksi Tuula, huolimatta pyrkimyksestään etäännyttää tunteitaan, myöntää kuljettavansa niitä mukanaan:

"Etkä sää voi olla semmonen henkilö, että "okei, et musta kaks kyt prosenttia sitte tekee tätä työtä, että et, mä jätän nämä tänne näin, ja nyt mä oon...ei ne sinne työpäikälle jää, vaikka yrittää...osa jää, mut osa tulee aina mukana. Iha kovin pienistä asioista ei nyt ehkä hät... - tai se kynnys on noussu, mut ei siihen niin ku tavallaan kyl...pahalta se tuntuu...Ja siinä on siin se vastakkaisasettelu ja semmonen negatiivisuus, että, et kyl se vaan tulee sieltä. Enkä mä ainakaan siihen oo varsinaisesti oppinu, niinku käsittelemään sitä yhtään sen paremmin."

Johtajien vastausten perusteella on ajateltavissa, että miesjohtaja asettuessaan etämmälle alaisesta sulki alaisen tunteet itsensä ulkopuolelle ja pyrki näin välttämään itse koko tunnepitoisen tilanteen. Hannun vastauksessa oli mahdollista havaita Hiilloksen (2004) vetäytymisen strategian mukaisia piirteitä, kuten tunteiden kätkemistä ja ulossulkemista ennen vastoinkäymisen ratkaisemista eli irtisanomistilannetta. Hannun kommentti on kuvattu tässä osia pois jättämättä, koska se poikkesi muiden haastateltavien vastauksista. Merkittävin ero muihin haastateltuihin oli kommentin tunnekielisyys ja strukturoidun prosessin läpiviemisen kuvaus.

”Ei täällä ole ollut mitään isompia tunteenpurkauksia...Pidettiin tällainen yleinen tiedotustilaisuus: kaikille kerrottiin, että missä vaiheessa mennään ja, ja mitä alkaa sitten...tämä muutoskeskustelun kakkosvaihe. Ja siitä oli olemassa selkeet ohjeet, että kuinka nopeesti pitää jokainen yksilö pystyy tavoittamaan henkilökohtaisesti niin ku esimiesten toimin ja antaa kirjallinen tuota kutsu siihen neuvottelutilaisuuteen, jossa oli jo ohjeet valmiiksi ja se rakenne, ni et mitä siellä käsitellään. Ja sitten varattiin neutraali tila...ja hyvin määrätietoisesti siinä edettiin...Ja, ja tota heti suoraan mentiin asiaan. Pidettiin pöytäkirjaa ja kirjattiin kaikki ylös. Hyväksytettiin vielä, että kaikki on samaa mieltä ja kaikki on ymmärtänyt tän asian. Ja jos olis tapahtunu niin, et joku olis sitten joutunu niin voimakkaan tunteenpurkauksen valtaan, että tota sen asian käsittely ei oli siinä edenny, ni sit se olis laitettu poikki ja sovittu uusi aika ja sitten palauttu taas neuvottelupöytään uuestaan. Käytännössä paikalla oli tän henkilön avun pyynnöstä luottamusmies ja sitten oli henkilötukikoordinaattori, joka oli meillä henkilöstöosaston edustaja, joka on asiantuntija tämmöissä...joka voi sitten paremmin auttaa...Siis esimiehillehän annettiin tota valmennusta, keskusteluvalmennus, parin tunnin setti - - aggressiosta, turhautumisesta tai totaalista kieltämisestä ja näin pois päin. Että et, oli niin ku jonkilaiset mallit oli olemassa... ja onneks mitään näistä tapauksista ei ees minulla tullut vastaan....Tässä on se, et pyrkii mahdollisimman aikasessa vaiheessa - tavallaa tiedostamaan sen, että mihin tää kehittyi. Ja tota, jos niin ku viitteitä sitte havaitsee, ni pystyy myöskin itse reagoimaan niin, et sulkee niin ku sen oman mukaan heittäytymisensä sitte ajoissa pois...poistaa siis sen...ei lähde mikkää väittelyyn, vaa, vaan palauttaa sen keskustelun asiallisesti heti raiteille, et puhutaan vain niistä faktoista. Ja suodattaa kaiken henkilökohtaisuuden osuudet pois ja tota, jos asiattomuuksia ois tullu, ni, niin tota myöskin ne sivuuttanu ja aina palaa vaa siihe faktaa.”

Ulkoistamisesta puhuttaessa johtajat totesivat, että huolimatta negatiivisten tunteiden kohteeksi joutumisesta, tilanteen haastavuudesta tai henkilökohtaisista tunteista he pääsääntöisesti haluavat itse hoitaa irtisanomiset. Kuitenkin miesjohtajista poiketen naisjohtajat tunnistivat kollegoidensa joukosta henkilöitä, jotka mieluummin ulkoistavat irtisanomiset. Haastatellut naisjohtajat kertoivat pitävänsä irtisanomisen ulkoistamista johtajuuden epäonnistumisena ja vastuun pakoiluna. Toisin sanoen he kokivat ulkoistamisen tunteiden kätkemiseen liittyvänä uhkana.

Outi:”Meillä on usein...et mun mieskol...mun mieskollegat on ulkoistanu henkilöstöpäällikölle sen tehtävän, eli ei tehny sitä, ei ne vaan tehny. Ne vaan laitto jonkun muun siihe irtisanomistilanteeseen. Ne ei jotenkin olleet halukkaita laittaa itteensä siihe. Kun XX:ssä, mun kollega laitto sen.. - - ulkoisti sen irtisanomisen, must se oli inhottava. Mä mietin, et mikset sä tehny sitä ite, miks sä teit noin...mua suuttutti se - - se oli väärin...ettei ne halua ottaa sitä itelleen...sitä ”dirty workia.”

5.5 Yhteenveto johtajien tunnekokemusten kuvauksesta ja tulokinnasta

Tarkastelin johtajien tunnekokemuksia irtisanojana kolmen teeman avulla. Ensimmäisessä teemassa tutkin etäisyyden ja läheisyyden suhdetta ja toisessa tunteiden näyttämisen ja kätkemisen suhdetta. Kolmannessa perehdyin välittämisen ja oikeudenmukaisuuden suhteeseen irtisanomistilanteessa. Tutkimusaineiston tarkastelua ja analysointia helpottivat teemojen alle rakentuneet alateemat, joita syntyi kaikkiaan kahdeksan. Lisäksi käsitelin sukupuolen ja tunteiden suhdetta irtisanomistilanteessa omana lukunaan.

Etäisyyden ja läheisyyden merkityssuhteessa johtajan tunnekokemus määrittäytyy suhteessa irtisanottavaan. Johtajan kokemusmaailma liikkuu etäisyyden ja läheisyyden välillä, jolloin tunteiden hallitseminen ja viriäminen vaihtelevat. On hetkiä, jolloin johtaja siirtyy enemmän etäisyyden suuntaan tai päinvastoin. Tunnekokemuksen viitekehysten muuttuessa esimerkiksi irtisanojasta motivaattoriksi myös hetken tarkoitus muuttuu. Etäisyys-läheisyys-ulottuvuuden säilyttäminen vaatii tuekseen työvälaineitä, joiden avulla tulkintani mukaan johtaja pyrkii legitimoimaan tehtävänsä irtisanojana. Tutkimukseni mukaan esimerkiksi yrityksen saavuttama strateginen muutos tai taloudellinen hyöty toimivat etäisyys-läheisyys-ulottuvuuden säätelijänä siirtäen johtajaa etäämmälle alaisesta. Lämsää (1998) mukaillen on todettavissa, että johtajan jäädessä etäälle alaisesta tämä muuttuu kasvottomaksi osaksi organisaatiota, mikä osaltaan vähentää ja lieventää johtajan tunnekokemusta irtisanomistilanteessa. Tulkintani mukaan johtajat pyrkivät ennakkoinnin avulla hallitsemaan etäisyys-läheisyys-ulottuvuutta. Kuitenkin ennakkointiin liittyy ristiriita. Kytäkseen ennakkointiin johtajan on tunnettava alainen hyvin. Tunteminen puolestaan asettaa alaisen yksilön asemaan, jolloin etäisyyden säateleminen vaikeutuu tai jopa vaarantuu ja tunteiden viriäminen mahdollistuu. Esimerkiksi tunneäly, joka on yksilöllinen kyky tarkastella ja prosessoida haasteellisia tunnepitoisia tilanteita, on yksi etäisyyden ja läheisyyden säätelyyn liittyvistä viitekehyksistä. Siihen liitetyt taidot, kuten omien ja muiden tunteiden ymmärtäminen, niiden hallitseminen ja empatia, antavat johtajalle mahdollisuuden saada tietoa alaisen tunteista, mielipiteistä ja asenteista. (Ashkanasy & Daus 2005; Côté ym. 2010; Huang ym. 2010; Sadri ym. 2011.) Näin saavutettu tieto tarjoaa johtajalle keinon vaikuttaa omaan paikkaansa etäisyyden ja läheisyyden dynaamisessa suhteessa sekä auttaa tunteiden hallitsemisen ja viriämisen välillä. Lisäksi johtajan intentionaalinen maailmassaoleminen ja pyrkimys asioiden esiymmärtämiseen (Heidegger 1927 [2000]) antavat johtajalle myös keinoja hallita etäisyys-läheisyys-ulottuvuutta.

Tunteiden näyttämisen ja käyttämisen merkityssuhteessa johtajan kokemuksen taustalla on ajatus, että tunteet ovat voimavara, mutta niiden käyttämiselle on asetettava raja. Tutkimukseni mukaan avoimuus, aitous, empaattisuus ja läsnä oleminen ovat tunteita, jotka johtajat liittivät hyvään johtajuuteen irtisanomisen tilanteessa. Johtajat kokivat, että tunteet voivat toimia yksilöllisenä voimavarana irtisanomistilanteessa. Huolimatta ajatuksesta, että tunteet toimivat voimavarana johtajan arjessa, tutkimukseni paljastaa, että johtajat kokevat tarvetta tunteiden kätkemiseen ja tietoiseen hallintaan. Tämä puolestaan johtaa jatkuvaan tunteiden näyttämisen ja kätkemisen välillä tapahtuvaan taiteiluun. Mikäli tunteiden näyttämistä ei kyetä rajaamaan, johtajat kokivat, että johtajuus epäonnistuu ja he saattavat menettää kasvonsa. Johtajat raportoivat haasteista liittyen esimerkiksi aitouteen ja läsnäolon tunteiden optimaaliseen tasoon. Tämä tutkimus tukee Jordanin ja kumppaneiden (2006) käsitystä, että johtajan tulee kyetä säätämään tunteensa vähintäänkin kohtuulliselle tasolle pystyäkseen olemaan hyvä johtaja. Johtajien mukaan negatiivisten tunteiden kätkeminen vaatii kykyä näytellä optimistista ja luottamusta herättävää, jotta välttyään joh-

tajan kasvojen menettämiseltä. Edellä mainittu liittyy Krameria ja Hessiä (2002) tulkiten johtajan tarpeeseen säilyttää ammattimaisuus, joka vaatii irtisanottavan pitämistä mahdollisimman etäällä ja kasvottomana organisaation osana. Tulkintani mukaan myös tunteiden kätkemiselle on olemassa epäonnistumisen raja, jolloin tunteensa peittävä ammattitaitoinen johtaja epäonnistuu ja tilalle tulee tunteeton, jopa välinpitämätön johtaja.

Välittämisen ja oikeudenmukaisuuden merkityssuhteessa johtajan kokemuksen viitekehystenä on eettinen johtaminen ja tarkoitus on irtisanottavan hyvä kohtelemine. Huolimatta liike-elämässä yleisesti toistettavista epäeettisistä käsityksistä, kuten esimerkiksi ”business is business” (Solomon 2004), on tämän tutkimuksen pohjalta todettavissa, että johtajat kokivat pyrkivänsä inhimillisyyteen ja tasapuolisuuteen jokaisen irtisanottavan kohdalla. Johtajat kokivat välittämisen ja oikeudenmukaisuuden tärkeiksi tunteiksi irtisanomisen tilanteessa. Lähestyessään alaisen kohtaloa ja asettaessaan itsensä tämän asemaan johtajat kokivat voimakkaita välittämisen tunteita, jotka olivat tulkittavissa empaattisuudeksi alaista kohtaan. Lisäksi he kokivat irtisanottavan voimakkaita tunteenpurkaukset oikeutetuiksi, mistä oli pääteltävissä, että johtaja koki syyllisyyttä liittyen irtisanomiseen. Huolimatta siitä, että johtajat tunnustivat aiheuttavansa irtisanottavalle haittaa, tehtävä oli suoritettava, koska se oli johtajan velvollisuus. Haitan ja vahingon tuottaminen aiheutti johtajalle välittämisen ja oikeudenmukaisuuden dynamiikkaan liittyviä moraalisia arvotulkintoja ja ristiriitoja, jotka saivat aikaan negatiivisia tunnekokemuksia. Haastateltujen mukaan irtisanojan tehtävästä kieltäytyminen saatettiin tulkita kykenettömyydeksi suoriutua johtajan tehtävästä, tai se voitiin nähdä haluttomuutena hoitaa organisaation velvoittamia tehtäviä. Edellä mainitut syyt ohjasivat ja pakottivat johtajan suoriutumaan irtisanomisehtävästä huolimatta negatiivisista fyysisistä ja sosiaalisista kokemuksista sekä henkisistä paineista.

Sukupuolesta riippumatta johtajat kokivat etäisyyden ja lähteisyyden ”so-pivan” välimatkan säilyttämisen sekä tunteiden näyttämisen ja kätkemisen ta-sapainopisteen hallitsemisen vaikeaksi. Lisäksi kaikki johtajat kokivat irtisano-misen olevan kokonaisvaltainen kokemus, joka aiheuttaa fyysisiä ja psyykkisiä tunnekokemuksia, kuten surua, pettymystä tai syyllisyyttä. Yhtäläisyyksistä huolimatta johtajat arvioivat, että mies- ja naisjohtajan kokemukset irtisanojana poikkeavat osittain toisistaan. Irtisanojan tehtäviin kuului naisjohtajien mielestä piirteitä, jotka he liittivät opittuihin tapoihin (esim. ”kiltit tytöt tekevät kuten käsketään”) ja kulttuurisiin normeihin. Lisäksi, miehistä poiketen, naiset rapor-toivat kehollisuuden ja sukupuolen (esim. fyysisesti irtisanottavaa pienempi) merkityksestä omassa johtajuudessaan ja irtisanomisen kokemuksessaan. Myös erot tunteiden käyttämisessä ja näyttämisessä miesten ja naisten kesken väritti-vät kokemuksia, jolloin tunnekyvykkyyteen liittyvät mahdollisuudet ja uhat näyttäytyivät eri sukupuolille eri tavoin.

6 KESKUSTELU JA PÄÄTELMÄT

Tässä pääluvussa tarkastelen Ladkinin (2010) esittelemää Johtajuuden hetki -teoriaa tutkimuksessa esiin nousseiden tunteiden näkökulmasta. Lisäksi esittelen tutkimuksen tulokset teorian ja käytännön kannalta, tarkastelen luotettavuutta ja pätevyyttä kokemuksen tutkimisessa ja annan suosituksen jatkotutkimukselle. Luvun lopussa ovat tutkimuksen päätelmät.

6.1 Keskustelu teorian ja tutkimuksen kannalta

Donna Ladkinin (2010) esittelemässä Johtajuuden hetki -teoriassa ajatuksena on johtajuuden kokemuksen syntyminen kollektiivisena ja sosiaalisena prosessina. Johtajan ja alaisen lisäksi hetkeen vaikuttavat tarkoitus ja viitekehys. Tässä tutkimuksessa kontekstina ovat yt-neuvottelut, joiden tarkoituksena on irtisanominen. Ne sitovat johtajan ja irtisanottavan aikaan ja paikkaan, jossa koetut tunteet nousevat merkittävään asemaan.

Fenomenologiseen maailmassaolemisen ajatukseen liittyen johtajuus voidaan nähdä hermeneuttisena sosiaalisena, alati liikkeessä olevana ilmiönä (Varro 1992), jolloin yhtäkään johtajuuden hetkeen vaikuttavasta neljästä osasta ei voida poistaa, vaan ne ovat täysin riippuvaisia toisistaan. (Ladkin 2010.) Tästä syystä myös kehollisuus liittyy vuorovaikutukseen ja yhteistoiminnallisuuteen. Kuten Ropo (2012, 21) toteaa, myös tässä tutkimuksessa tuli esille, että ääni, katse, kuuntelu ja jopa kosketus liittyvät vuorovaikutukseen johtajan ja johdettavan välillä irtisanomisen tilanteissa. Nämä tekijät, mukaan lukien kauneus tai traagisuus, ovat niitä, jotka herättävät meissä erilaisia tunteita ja vaikuttavat myös johtajuuteen. Ladkinia (2008; 2010) mukailten voidaan todeta, että esteettiset kokemukset kauniista ja rumasta, hyvästä ja pahasta, vaikuttavat johtajuuden kokemuksessa tunteiden välityksellä. Tässä tutkimuksessa esille tulleiden tulosten kautta on mahdollista todeta, että tunteiden merkitys johtajuuden hetken kokemuksessa on huomattavan suuri, mikä nostaa esille tarpeen sisällyttää tunteen näkökulma nykyistä syvemmin Ladkinin (2010) Johtajuuden hetki -

teoriaan. Tätä näkökulmaa voi kutsua Johtajuuden tunnekokemuksellinen hetki -näkökulmaksi. Tunteiden osuus hetken syntyyn on merkittävä, koska ne vaikuttavat johtajan positioon suhteessa alaiseen johtajuuden hetkessä.

Tulkintani mukaan keskeisiä merkityssuhteita tässä tutkimuksessa on kolme. Olen nimennyt ne *etäisyyden ja läheisyyden suhteeksi, tunteiden näyttämisen ja kätkemisen suhteeksi sekä välittämisen ja oikeudenmukaisuuden suhteeksi*. Kuviossa 15 esitän tiivistetysti tutkimuksen tuloksena tulkitun käsitteellisen jäsenyksen.

	Teema	Merkityssuhde	Merkityssuhde
jäsenyys suhteessa itseän	Etäisyyden ja läheisyyden suhde	Etäisyyden ylläpitäminen tarkoittaa itsensä suojaamista irtisanottavan kielteisiltä tunteilta, johtajuuden aseman ja vallankäytön varmistamista sekä päätöksenteon tehostamista.	Läheisyyden rakentamisen tarkoitus on luoda itselle tunne siitä, että on hyvä ja läsnä oleva johtaja myös irtisanomisen tilanteessa.
	Tunteiden näyttämisen ja kätkemisen suhde	Tunteensa näyttävän johtajan viitekehystenä on tunteiden kokeminen voimavarana ja tarkoitus on läsnäolon tunteen herättäminen. Tunteiden näkyessä, kontrollista huolimatta, vaarana on johtajuuden epäonnistuminen. Tunteiden näkyminen liitetään naisten johtamistapaan.	Tunteiden kätkeminen koetaan ammattimaiseksi johtajuudeksi, jolloin johtaja säilyttää kasvonsa. Johtaja legitimoii irtisanomisen organisaation hyödyn kautta.
jäsenyys suhteessa irtisanottavaan	Välittämisen ja oikeudenmukaisuuden suhde	Välittävän johtajan tunteiden viitekehystenä on eettinen johtajuus. Tarkoituksena tässä tilanteessa on toisen ihmisen auttaminen ja tukeminen. Empatian osoittaminen on myös keino johtajan omien arvojen ja jaksamisen säilymiselle.	Oikeudenmukaisuuden kokemus viittaa irtisanomisen tilanteessa ajatukseen, että kaikkia tulee kohdella samojen sääntöjen mukaisesti. Johtaja saattaa kokea olevansa syyllinen ja irtisanominen aiheuttaa arvostirritoja, mutta irtisanomista perustellaan sääntöjen noudattamisella.

←————— Dynaaminen akseli, jolla johtaja liikkuu viitekehysten muuttuessa —————→

KUVIO 15 Tutkimuksen käsitteellinen jäsenyksen

Tutkimus osoittaa, että irtisanomisen tilanteessa johtajan tunnekokemus muuttuu dynaamisesti viitekehysten muuttuessa ja merkityssuhteiden vaihdellissa tunteiden hallitsemisen ja viriämisen, näyttämisen ja kätkemisen sekä välittämisen ja oikeudenmukaisuuden välillä. Johtaja asemoituu näissä teemoissa viitekehysten muuttuessa eri positioihin. Kunkin teeman taustalla on johtajien dynaamisista kokemuksista esiin nousseita merkitystulkintoja, jotka jäsentävät johtajan elämämaailmaa ja todellisuuskäsitystä irtisanovana johtajana muokaten näin johtajan positiota irtisanomistilanteessa. Näin teemoittelun ja merkitystulkintojen analysoinnin avulla syntyneet merkityssuhteet eivät ole irrallisia tai toisistaan riippumattomia. Ne linkittyvät toisiinsa muodostaen kokonaisuuden, jossa johtajuuden tunnekokemuksellinen hetki syntyy.

Etäisyyden ja läheisyyden merkityssuhteessa olottuvuuden säätelyn tarkoituksena on hallita tunteita ja estää niiden liiallinen viriäminen. Päätelmäni mukaan myös tarve suojautua stressiltä, uupumukselta ja negatiivisten tunteiden kohteeksi joutumiselta ohjaa johtajaa säätelmään etäisyyden ja läheisyyden suhdetta alaiseen. Huolimatta siitä, että irtisanomisen tunnustetaan aiheuttavan alaiselle vahinkoa (Lämsä 1998), mikä osaltaan vaatii johtajan kokemuksen mukaan säilyttämään riittävän etäisyyden irtisanottavaan, johtajat pyrkivät lähe-

syyden välityksellä kaventamaan sosiaalista ja psyykkistä etäisyyttä alaiseen. Tutkimukseni mukaan etäisyyden ja läheisyyden säateleminen vaatii johtajalta ymmärrystä kokonaistilanteesta, tunneälyllisiä taitoja sekä tunnetyön hallintaa.

Koska tämän tutkimuksen perusteella tunteiden merkitys johtajuuden voimavarana on merkittävä, tunteiden tietoinen hallinta irtisanomistilanteessa nousee keskiöön johtajien jäsentäessä omia tunteitaan suhteessa tehtäväänsä ja irtisanottavaan. Johtajuus ei synny yksittäisen ihmisen toimista vaan neljän (johtajan, alaisen, viitekehyksen ja tarkoituksen) näkökulman yhteen kietoutumisesta (Ladkin 2010), jossa näkökulmien vaikutus toisiinsa ja koettuihin tunteisiin on merkittävä. Johtajan positio muuttuu suhteessa alaiseen ja viitekehykseen etäisyys-läheisyys-ulottuvuuden säätelyn kautta. Tämän tutkimuksen mukaan johtaja pyrkii säilyttämään etäisyyden riittävän suurena perustellen irtisanomista kokonaisuhyödyllä.

Tunteiden näyttämisen ja kätkemisen dynaaminen merkityssuhde jäsenyyttä ajatuksesta, että tunteet koetaan yksilölliseksi voimavaraksi, mutta niille on asetettava raja ja ne on kätkevä. Tulkintani mukaan johtajan tunneherkkyys kasvaa irtisanottavan yksilöityessä, mikä vaikeuttaa tunteiden kätkemistä. Toistan tutkimukseni perusteella, että haastateltavien mukaan tunteiden tietoiseen hallintaan kuuluu "kasvojen" säilyttämisen tarve alaisten edessä. Kyky kätkeä tunteet auttoi johtajaa välttämään häpeään tunteen, joka syntyi ammattitaidottomuudeksi koetusta tunteiden viriämisestä. Mahdollinen tunteiden viriäminen ja *näyttäminen* koettiin johtajuuden epäonnistumiseksi, jolloin vaarana oli johtajan "kasvojen" menettäminen. Tässä tutkimuksessa tunteiden *kätkeminen* on ammattijohtajan lähestymistapa, jossa päätelmäni mukaan ihanteeksi koetaan tunteiden peittäminen. Näkökulmien yhteenkietoutuminen aiheuttaa sen, että johtajan "kasvojen" säilyttäminen saa aikaan irtisanottavan muuttumisen osaksi organisaatiota, kun taas johtajan "kasvojen" menettäminen nostaa irtisanottavan esiin yksilönä. Lisäksi tutkimukseni perusteella on ajateltavissa, että tunteiden viriämiseen ja "kasvojen" menettämiseen sisältyy pelko, että tunteiden liitetyessä johtajuuden hetkeen johtajuuden roolin ottaakin joku muu kuin johtajuuden mandaatin omaava henkilö. Ladkinin (2010) näkemys, että toisinaan johtajuuden hetkessä alainen, tarkoitus tai viitekehys voivat siirtyä merkittävämpään rooliin johdattamaan tilannetta eteenpäin, tukee edellä tekemääni päätelmää.

Johtajuuden vetovastuun tai viitekehyksen muututtua myös yhteinen ymmärrys hetkestä muuttuu, ja samalla se tuo uudet tunteet sekä kokemukset irtisanomisen tilanteeseen. Tästä syystä johtajan on perusteltua tarkastella omaa positiotaan suhteessa dynaamiseen johtajuuden tunnekokemukselliseen hetkeen sekä fyysiseen tilaan johtajan ja irtisanottavan välillä. Huolimatta johtajan asemasta organisaation hierarkiassa johtajuuden hetkessä tapahtuvat muutokset tuovat eri tunteiden saattamina esiin uusia hetkiä, joissa johtajuus saattaa kadota tai lisääntyä. Säilyttääkseen ymmärryksen irtisanomisen tilanteesta tapahtuvasta jatkuvasta dynaamisesta tunnekokemuksen kehittymisestä johtajan on kysyttävä, Ladkinia (2010) mukaillen "Mikä on minulle paras paikka tässä nimenomaisessa johtajuuden hetkessä?" ja tilanteen niin vaatiessa astuttava

askel taaksepäin ja tarkasteltava omaa positiotaan uudelleen. Huhtinen (2010) toteaa johtajuuden olevan roolileikkiä, jossa johtajan on kyettävä olemaan myös johdettava. Usein johtajuus – joka ei ole yksilön ominaisuus vaan vuorovaikutustaito – kaatuu kyvyttömyyteen ottaa oikea rooli (Huhtinen 2010, 12). Tulkintani mukaan johtajan positio johtajuuden hetkessä ja kahden ihmisen välisessä ”tilassa” vaikuttaa johtajan kokemukseen omasta asemastaan eli johtajuutensa onnistumisesta tai epäonnistumisesta tutkimuksessa irtisanomisen tilanteessa. Tämä nostaa esiin tärkeän jatkotutkimusaiheen siitä, millaiset positiot ovat johtajuuden hetkessä tärkeitä eri tilanteissa, miten ne eroavat toisistaan ja mitkä ovat johtajan keinot tunnistaa oikea positio.

Merkitystulkintojen perusteella voidaan todeta, että yrityksen edellyttämien tunteiden näyttelemisen eli tunnetyöhön liittyvien tunnesääntöjen noudattaminen (Humphrey 2012) jäsensi johtajien kokemuksia keskeisenä osana tätä merkityssuhdetta. Tämän tutkimuksen mukaan johtajien ensisijainen tehtävä oli yrityksen tuloksesta huolehtiminen ja johtajan velvollisuus oli panna irtisanominen täytäntöön, jolloin tunteet on kyettävä tietoisesti hallitsemaan. Tämä nostaa esiin päätelmän siitä, että johtajat jäsentävät irtisanomisen välttämättömyyttä erilaisten organisaation asettamien sääntöjen (Humphrey 2012; Kramer & Hess 2002) ja yrityksen kokonaishyödyn kautta. Toisin sanoen johtajat legitimoivat tehtävänsä irtisanojana organisaation saavuttamien taloudellisten hyötyjen kautta.

Välittämisen ja oikeudenmukaisuuden merkityssuhteen dynamiikassa johtajat kokivat irtisanomisen tilanteessa arvostiriitoja yksilöstä välittämisen ja oikeudenmukaisuuteen liittyvän velvollisuuden noudattamisen välillä. Huolimatta siitä, että välittäminen ja huolenpito liitetään usein naisiin (Simola ym. 2010), tässä tutkimuksessa ei havaittu merkittävää eroa näiden tunteiden kokemisessa sukupuolten välillä. Tutkimukseni perusteella voidaan todeta, että lähestyessään irtisanottavan kohtaloa johtajat kokivat välittämisen tunteita ja mielsivät irtisanomistilanteen pahana ja alaiselle haittaa tuottavana. Välittämisen ja oikeudenmukaisuuden dynamiikan keskinäisistä arvotulkinnoista huolimatta johtajien uskollisuus työntajaa kohtaan velvoitti kuitenkin johtajan suoriutumaan irtisanomisen tehtävästä. Tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoista oli, että johtajat tarkastelivat irtisanomista lähinnä velvollisuusetiikan kannalta eikä esimerkiksi seurausetiikan lähtökohdista. Tulkintani mukaan ja Auvista ym. (2013) mukailen tämä liittyi siihen, ettei irtisanomista enää toimenpiteenä kyseenalaistettu, vaan se koettiin johtajan työhön kuuluvana tehtävänä, jolloin huomio kiinnittyi käytännön prosesseihin ja pyrkimykseen noudattaa oikeaksi koettuja sääntöjä ja ohjeita. Haastattelujen pohjalta on mahdollista todeta, että irtisanomisesta kieltäytyminen saatettiin johtajien esimiesten taholta tulkita velvollisuuden laiminlyömiseksi, kykenemättömyydeksi tai haluttomuudeksi hoitaa organisaation velvoittamia tehtäviä, mikä saattaa johtaa näin ollen johtajan omaan irtisanomiseen. Lisäksi tässä tutkimuksessa ilmeni sama havainto kuin Simolalla (2003), että organisaatioiden kriisitilanteissa etiikan rooli korostuu.

Livelyä (2000) tulkiten on mahdollista sanoa, että tämä tutkimus implikoi johtajien kokevan negatiivisten tunteiden vastaanottamisen kuuluvan tehtäväänsä. Toisin sanoen he käsittivät olevansa negatiivisten tunteiden kohde, mutta hyväksyivät ”maalitauluna” olemisen osana johtajan asemaa. Toisaalta johtajat kokivat olevansa syyttömiä ja ”tilanteen uhreja”, jolloin syytöksien kohteena oleminen aiheutti johtajalle tunne- ja arvostiriitoja. Tämä johtaa päätelmään, että osittain johtajat ajattelevat olevansa syyllisiä tilanteeseen ja epäonnistuneensa johtajuudessaan. Edellä mainittujen ristiriitojen lisäksi tutkimus implikoi johtajien kokevan yt-neuvottelujen aikana asioiden salaamisen sekä totuuden kertomisen pitkittämisen olevan valehtelun kaltainen moraalinen väärinteko, joka aiheuttaa johtajassa tunne- ja arvostiriitoja sekä stressiä. Toisaalta johtajat perustelivat salaamista myös sääntöjen noudattamisena ja alaisten suojelemisena, jolloin salaamisen tarkoitus oli ”tehdä pahasta vähemmän pahaa.” Tämä johtaa tulkintaan, että viime kädessä johtajat pyrkivät keventämään syyllisyyden taakkaansa perustelemalla salaamista järkeilyllä ja tässä tapauksessa toiselle henkilölle tuotetun ”helpotuksen” tunteen kautta. Näkemykseni mukaan tämä tukee Beyerin ja Niñon (2001) päätelmää opitun vaikutuksesta sääntöihin siitä, mitä tunteita saa kokea ja kuinka soveliasta tai epäsoveliasta niiden tunteminen on.

Sekä *etäisyyden ja läheisyyden, tunteiden näyttämisen ja kätkemisen* että *välittämisen ja oikeudenmukaisuuden suhteisiin* liittyen tunteet nähdään johtajuutta tukevinä positiivisina asioina, ja ne mielletään osaksi johtajuuden etiikkaa. Tätä tulkintaa tukevat useat tutkimukset, joiden mukaan tunteet ovat olennainen osa johtajuutta (Ashkanasy & Daus 2002; Atwater & Carmeli 2009; George 2000; Goleman 1997; Ilmonen 1999; Juuti 2001; Juuti & Vuorela 2006; Rafaeli & Sutton 1987; Thomas & Lankau 2009; Waldron 2000). Sadrin ja kumppaneiden (2011) tutkimuksen tulos johtajan empatiakyvystä tukee tämän tutkimuksen päätelmää tunnekyvykkyyden merkityksestä johtajuudessa niin alaisen kuin johtajan itsensäkin kannalta, sillä välittäminen ja empatia nähtiin irtisanomisen tilanteessa yleisesti hyväksyttävänä tunteina.

Tutkimukseni pohjalta ja Bonon ja Illiesin (2006) tutkimusta tulkiten on mahdollista sanoa, että johtajat kokevat omien tunteiden vaikuttavan alaisten tunteisiin. Lisäksi Johnsonia (2008) mukaillen voidaan todeta, että johtajat tunnistivat tunteiden tarttumiseen liittyvät mahdollisuudet ohjata irtisanottavan reaktioita. Päätellen Schminkeä ja kumppaneita (2005) tulkiten, että johtajat mieltävät positiivisten tunteiden tarttumisen osaksi johtajuuden vaikuttamista irtisanomisen tilanteessa. Tunteiden tarttumiseen liittyy kuitenkin myös uhkatekijöitä, jotka liittyvät pääsääntöisesti negatiivisten tunteiden, kuten ärtymyksen tai pettymyksen, tarttumiseen ihmisestä toiseen.

Haastattelujen pohjalta on todettavissa, että tunnekyvykkyys ja kokemus auttoivat johtajuuden hetkessä johtajaa tämän pyrkiessä tunnistamaan omat tunteensa, hallitsemaan ne sekä ohjaamaan alaisten tunteita haluamaansa suuntaan. Totean tutkimukseni perusteella, että kokeneemmat (jotka tässä tutkimuksessa olivat myös iäkkäämpiä) johtajat hyödynsivät tunnekyvykkyytään irtisanomisen tilanteessa kokemattomampia helpommin. Lisäksi tunteiden käyttä-

minen ja näyttäminen johtajuuden voimavarana vaikutti poikkeavan vanhempien ja nuorempien miesjohtajien kokemuksissa. Georgea (2000) ja Junkkaria (2001) mukaillen on pääteltävissä, että vaikka ihmiset ovat yksilöllisiä etäisyyden ja läheisyyden hallinnassa, tunteiden näyttämisessä ja kätkemisessä sekä välittämisen ja oikeudenmukaisuuden tasapainottamisessa johtajan ammatissa olevalla on oltava kykyä tunnistaa ja hallita omat tunteensa ja ohjata toisten tunteita oikeaan suuntaan.

Johtajuuteen ja tunteisiin liittyy myös länsimainen käsitys epäonnistumisen kulminoitumisesta johtajaan. Johtaja saattaa joutua voimakkaiden tunteiden ja syytöksien kohteeksi asioista, jotka ovat kaukana yksittäisen henkilön vaikutusmahdollisuuksista. (Hilger, Mankel & Richter 2013.) Se, miten johtajuus otetaan vastaan tai millaisen reaktion se herättää, on merkitsevä johtajuuden hetkessä koettujen tunteiden kannalta myös irtisanomisen tilanteessa. Johtajan tulee olla tietoinen reaktioista, joita irtisanomisen ympärillä tapahtuu, jolloin tämän ulottuvuuden hoitaminen vaatii häneltä huomiokykyä, tunneälyä sekä kykyä tunnistaa ryhmän tunnetiloja. Tämä johtaa päätelmään, että oman johtamisen tarkastelu fenomenologisten periaatteiden perusteella oman maailmasaolemisen tapa huomioiden ja vakuuttuneena siitä, että jotain on jäänyt näkemättä, vaatii johtajalta rohkeutta ja tunnekyvykkyyttä. Toisin sanoen uudesta suunnasta tarkasteltuna oma johtajuus avaa esimiehelle uusia tunteita tulkittaviksi, kysymyksiä kysyttäviksi ja mahdollisuuden ymmärtää omaa johtajuuttaan paremmin. Johtamisen hetken tulkitsemisen tapa, joka ottaa huomioon tunteet, kokemukset, kulttuurin ja historian, haastaa johtajat myöntämään, että johtajuus ei synny yksilön aktiivisuutena vaan kykynä tarkastella alati kahden ihmisen välistä dynaamista tunnekokemusta ja fyysistä tilaa. Johtajan tulee tehdä kokemuksensa perusteella tunne- ja ”tila”-analyysyjä, joiden perusteella hän johtaa. Edellä mainittu vaatii johtajalta taitoa tunnistaa toisen ihmisen tunteet ja tavan olla maailmassa sekä hyväksyä ne oman avoimen maailmassa olemisensä kautta. Tämän pohjalta on Ladkinia (2010) mukaillen ajateltavissa, että johtajuuden hetkessä kahden ihmisen välinen fyysinen tila on aina enemmän kuin vain heidän välisensä fyysinen etäisyys.

Tämä tutkimus tuki sukupuolista stereotyyppistä käsitystä siitä, että naisjohtajat ovat tunteikkaampia kuin miesjohtajat. Brescollin (2016) artikkelia mukaillen sekä nais- että miesjohtajat pitivät irtisanottaviin tunteellisesti suhtautumista sekä tunteiden näyttämistä erityisesti naisjohtajiin liittyvänä. Tutkimus implikoi johtajien antavan sukupuolelle merkityksen, joka nosti esiin tunnekokemusten erot irtisanomisen hetkellä. Tulokset tukivat näkemystä (Brescoll 2016), jossa tunnekokemuksen laajuus ei merkittävästi eroa eri sukupuolilla, mutta koettujen tunteiden ilmaiseminen poikkeaa miesten ja naisten välillä, erityisesti negatiivisten tunteiden osalta. Naisjohtajat (yhtä lukuun ottamatta) kokivat, että negatiiviset tunteet tuli kätkeä. Miesjohtajat suhtautuivat suuttumuksen tunteisiin naisia lievemmin, mutta kaikki haastatellut mainitsivat vihan, ylimielisyyden ja halveksunnan olevan tunteita, jotka eivät kuulu yleensä johtajuuteen. Eroa sukupuolten välillä vaikutti olevan myös sallittujen tunteiden näyttämisessä sekä kätkemisessä. Sekä nais- että miesjohtajat liittivät empa-

tian tunteet naisjohtajuuteen ja naisten tapaan huolehtia alaisista. Tämä tukee Knightsin ja Surmanin (2008), Ropon ja kumppaneiden (2005) sekä Ross-Smithin ja kumppaneiden (2005) tulkintoja, joissa miehinen tarkoittaa johtajuudessa sukupuolineutraaliutta ja joissa tunteet sekä sukupuoli assosioidaan naisjohtajuuteen. Tämän tutkimuksen tulos, jossa tunteiden kätkeyminen koettiin ammattimaisuudeksi ja tunteellisuus puolestaan naisten ominaisuudeksi, johtaa pohtimaan, miksi kyky peittää tunteet olisi parempi tapa johtaa?

Usein johtajuuden kontekstissä huomaamattomaksi jääneet tunteet ja kokemukset ovat arjen johtaja-alainen suhteissa merkittävässä asemassa, sillä ne muodostavat sidoksen, joka kiinnittää ihmiset toisiinsa. Kehojen rooli näiden tunteiden syntymiselle on kriittinen. Näennäisesti piilossa olevat voimat, jotka syntyvät johtajuuden ja johdetuksi tulemisen kokemuksesta, koetaan kehon kautta. Näin Merleau-Pontyn (1945 [1962]) ruumiinfenomenologia ja johtajuuden käsitteellistäminen aistikokemusten kautta ohjaavat johtajaa tarkastelemaan omaa asemaansa uudesta, sosiaalisesti ja kehollisesti rakentuvasta näkökulmasta. (Ladkin 2013; Ropo & Parviainen 2001; Ropo & Sauer 2008.) Kehollinen ulottuvuus maailmassa olemisen tapana voidaan nähdä liittyvän myös johtajuuden laadulliseen eli esteettiseen puoleen (Hansen ym 2007; Ladkin 2008; Ropo & Sauer 2008). Näin Ladkinin (2008) tarkastelemien ”kauneus” tai ”ruumuus” ja johtajuuden ”liha” (Ladkin 2013) käsitteiden sekä Ropon ja Parviaisen (2001) johtajuuden kehollisen ulottuvuuden kautta on pääteltävissä myös naisellisen tai miehisen liittyvän tähän esteettiseen johtajuuden kokemukseen. Toisin sanoen nais- ja miesjohtajuus on nähtävissä johtajuuden eri ulottuvuutena, jossa roolijako esteettisesti tulkittuna asettaa eri sukupuolet toisistaan poikkeavaan asemaan johtajuuden hetkessä. Tämä puolestaan ohjaa päätelmään, että sukupuoli maailmassa olemisen tapana vaikuttaa johtajuudessa sekä sen rakentamiseen että sen kokemiseen. Tekemäni päätelmän kannalta on tärkeää huomioida ja kehittää edelleen esteettisen ja kehollisen johtajuuden sekä Proknoynikin (2002) ruumiin todellisuuden käsitteen mukaisia tarkasteluja johtajuudessa, jotta vältetään sukupuoleen liitetyt stereotyyppit sekä vastakkain asettamiset. Tämä nostaa esiin mielestäni mielenkiintoisen jatkotutkimuksen aiheen tarkastella johtajuutta esteettisenä, kehollisena ilmiönä, jossa ruumiin todellisuuden kautta etsitään uutta tapaa lähestyä sukupuolta johtajuudessa.

6.2 Keskustelu käytännön kannalta

Johtajan tehtävä irtisanojana on ristiriitainen. Hänen on samaan aikaan oltava määrätietoinen ammattijohtaja, joka on asiallinen ja tunteeton irtisanoja, mutta toisaalta vastuullinen sekä huolta pitävä johtaja. Pystyäkseen tähän johtajan on ymmärrettävä vaativa asemansa ja kyettävä hallitsemaan tunteensa voidakseen toteuttaa tehtävänsä. Tulokset viittaavat siihen, että edellä mainittun voidaan olettaa vaativan kokemusta niin johtajuudessa kuin elämässä yleensäkin. Erityisen merkittävää irtisanottavan kannalta on, miten taitava johtaja on toimimaan dynaamisessa johtajuuden hetkessä, kertomaan irtisanomisesta sekä kohtaa-

maan irtisanotun tunteet. Tulkintani mukaan edellä mainittu vaatii johtajan oman dynaamisen position hallitsemista johtajuuden tunnekokemuksellisessa hetkessä. Käytännön kannalta voidaan olettaa, että edellä mainitut erityistaidot ja tunnekyvykkyyden edellytykset asettavat johtajien rekrytointivaatimukset merkittävään asemaan. Tutkimukseni tulosten perusteella on mahdollista todeta, että johtajatehtävään hakevan tulee omata tunnekyvykkyyteen liittyviä taitoja ja kyitä kuvaamaan muiden vahvuuksiensa ohella myös tunteisiin ja niiden hallintaan liittyvää osaamistaan. Johtajaa rekrytoivien tulisi puolestaan edellyttää, kyitä tunnistamaan ja arvioimaan näitä tunnekyvykkyyteen liittyviä erityistaitoja riittävän hyvin, jotta rekrytoinnissa onnistuttaisiin parhaalla mahdollisella tavalla. Näkemykseni mukaan tulevaisuudessa myös johtajille suunnattuun koulutukseen tulee kiinnittää huomiota, jotta johtajille mahdollistuu tunteisiin liittyvien vahvuuksien ja kyvykkyyksien jatkuva kehittäminen.

Kramerin ja Hessin (2002) tutkimuksen mukaan meille opetetaan erilaisia sääntöjä, arvoja, ajatuksia ja olettamia tullessamme uuteen organisaatioon. Nämä opetetut säännöt ohjaavat ajattelua, toimintaa ja käsityksiä organisaation sisällä eri tilanteissa (Mänttari 2014). Kuitenkin irtisanomisia tarkasteltaessa on merkille pantavaa, että vaikka yrityksen kielellä puhutaan uudelleenjärjestelystä, tervehdyttämisestä, irtisanottavien mielestä kyse on silti lopettamisesta, tappamisesta ja kutistamisesta (Poijula & Ahonen 2007). Tästä on pääteltävissä, että organisaation kieli on tarkoitettu suurelle joukolle yhteiseksi ohjeeksi, jossa yksilön näkökulma hämärtyy ja jopa katoaa. Edellä mainitun perusteella voidaan olettaa, että organisaation säännöt ja toimintaohjeet ohjaavat myös johtajaa asettamaan etäälle irtisanottavasta. Näin annettujen ohjeiden vaikutus johtajan position suhteessa alaiseen korostuu. Tämän voi päätellä aiheuttavan myös ristiriitoja johtajalle hänen tunnistessaan oman positionsa organisaation kannalta poikkeavan omasta yksilöllisestä positioista. Se kuinka kaukana nämä positiot ovat toisistaan, vaikuttaa suoraan johtajuuden tunnekokemukselliseen hetkeen ja johtajan kokemukseen oman johtajuutensa onnistumisesta tai epäonnistumisesta. Positioiden välinen ero vaikuttaa myös niihin keinoihin (esimerkiksi tunteiden kätkeminen tai säätäminen tietylle tasolle), joiden avulla johtaja pyrkii vaikuttamaan omaan paikkaansa johtajuuden hetkessä. Tulkintani mukaan irtisanomisprosessien johtamiseen sekä tapoihin, joilla irtisanomiset toteutetaan, on eri organisaatioissa johdon taholta alettu kiinnittää huomiota juuri edellä mainituista syistä. Yleiseen hyötyyn ja mielikuvien tavoitteluun liittyen yritykset ovat alkaneet nähdä myös irtisanomisten hoitamistapoihin ja käytänteisiin liittyvät taloudelliset vaikutukset. Tähän ja tutkimukseni tuloksiin liittyen on mahdollista todeta, että jatkossa johtajille tulisi suunnata enemmän koulutusta irtisanomisprosessien läpiviemiseen. Koulutuksessa tulisi kiinnittää erityisesti huomiota johtajan tunnekyvykkyydestä irtisanomistilanteessa sekä kehittää johtajan kykyä säätää dynaamista suhdettaan irtisanottavaan. Tutkimukseni tulosten perusteella on mahdollista myös todeta, että irtisanovat johtajat tarvitsevat enemmän sosiaalista tukea sekä mahdollisuuksia jakaa irtisanomisten mukanaan tuomaa negatiivista henkistä kuormitusta.

6.3 Luotettavuus ja pätevyys kokemuksen tutkimisessa

Luotettavuus ja pätevyys ovat keskeiset asiat tieteellisessä tutkimuksessa. Tutkijan raportoidessa tutkimuksensa tuloksia tiedeyhteisölle on hänen kyettävä kertomaan ne valinnat ja tavat, joiden pohjalta hän on päättänyt tutkimuksen tuloksiin. (Aaltio & Puusa 2011; Eskola & Suoranta 2005; Jokinen 2008; Puusa & Kuittinen 2011; Varto 1992.) Luotettavuudella voidaan tarkoittaa tutkimustulosten riippumattomuutta satunnaisista ja epäoleellisista tekijöistä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää Metsämuurosen (2009, 264) mukaan se, että havainnot on kytketty käsitteisiin monin tavoin ja että tutkimustehtävä on tarkennettu tutkimuksen kuluessa, kuitenkin siten, etteivät tutkijan tulokset häivyttä alkuperäistä kontekstia. Samoin luotettavaan ja hyvään tutkimuskäytännön kuuluu se, että tutkimuksessa pitäisi esittää ne perusteet, joiden mukaisesti tutkimusta voidaan pitää luotettavana (Aaltio & Puusa 2011, 153). Perinteisesti tieteellisen tutkimuksen luotettavuus on liitetty tutkimusmenetelmän reliabiliteetin eli toistettavuuteen. Toisin sanoen, jos esimerkiksi kaksi tutkijaa päätyy samaa menetelmää käyttäen samaan tulokseen, voidaan tulosta pitää reliabiliteetina. (Hirsjärvi ym. 2010.) Toisaalta Puusan ja Kuittisen (2011) mukaan ihmisen käyttäytymisen ollessa aika-, paikka- ja tilannesidonnaista ei automaattisesti voida olettaa, että esimerkiksi eri ajankohtina toteutetuissa tutkimuksissa olisi saavutettavissa täysin samanlaiset tulokset. Perttulan (1995b, 40) mukaan luotettavuus muodostuu riittäväksi, kun empiirisissä tutkimuksissa noudatetaan ontologisesti relevantteja tiettyjä spesifioitavissa olevia metodisia menettelytapoja. Eri tutkimusmenetelmien validiutta eli aineistosta tehtyjen johtopäätösten luotettavuutta ja reliabiliteettia on laadullisen tutkimuksen piirissä kuitenkin kritisoitu. Arvostelu on johtunut osittain siitä, että edellä mainitut käsitteet ovat syntyneet kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä ja että ne vastaavat lähinnä määrällisen tutkimuksen tarpeisiin. (Aaltio & Puusa 2011; Eskola & Suoranta 2005; Jokinen 2008; Puusa & Kuittinen 2011; Tuomi & Sarajärvi 2002.) Tuomen ja Sarajärven (2002, 134) mukaan monissa laadullisen tutkimuksen oppaissa ehdotetaan käsitteiden validiteettiä ja reliabiliteettiä hylkäämistä tai korvaamista laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. Tähän liittyen tutkijat ovat omaksuneetkin näkökannan, jossa täydellinen objektiivisuus ei ole mahdollista, vaan tutkijan on kyettävä erottamaan omat oletukset ja toimenpiteet tutkimuksen aikana tutkimuskohteesta, eivätkä ne saa vaikuttaa sen ominaisuuksiin tai tutkimustuloksiin (Aaltio & Puusa 2011; Puusa & Kuittinen 2011). Luotettavuuden kriteerien on hahmotuttava tutkimusprosessin analyysissä (Perttula 1995b, 40). Eskolaa ja Suorantaa (2005) mukaillen on todettava, että tutkija on laadullisessa tutkimuksessa tutkimusväline, mistä syystä yksi luotettavuuden kriteeri on tutkija itse, jolloin luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia.

Peruslähtökohdat kvantitatiivisessa tieteen teossa ovat erilaiset kuin tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Tulkinallisessa kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden tarkastelu perustuu ilmiön perusrakenteen ja tutkimusmene-

telmän vastaavuuteen. Jotta tutkija pystyy valitsemaan oikean tutkimusmenetelmän, hänellä on oltava käsitys tutkittavasta ilmiöstä. (Perttula 1995b.) Tässä tutkimuksessa luotettavuuden tarkastelu on tehty Perttulan (1995b, 42) jäsentämisen yhdeksän kriteerin avulla, joissa painottuu tutkimusprosessin kokonaisuuden ja tutkittavan ilmiön perusrakenteen analyysin tärkeys. Ensimmäinen kriteeri on *tutkimusprosessin johdonmukaisuus*. Tutkittavan ilmiön perusrakenteen, tutkimuksen aineistonhankintatavan, teoreettisen lähestymistavan, analyysimenetelmän ja tutkimuksen raportointitavan välillä tulee olla looginen yhteys (Perttula 1995b, 42). Tämän tutkimuksen tieteenfilosofista lähtökohtaa koskevassa pääluvussa 2 olen pyrkinyt tuomaan esiin ne tieteenfilosofiset taustaoletukset, joita minulla tutkijana on liittyen fenomenologiaan, hermeneutiikkaan sekä merkityksen ymmärtämiseen. Koska nämä lähtökohdat ovat ne, joiden mukaan tämän tutkimuksen valinnat, tulkinnat ja johtopäätökset on tehty, olen pyrkinyt tarkasti selittämään näitä käsityksiäni.

Perustelen myös kokonaisvaltaisen ihmiskäsityksen melko laajaa tarkastelua sillä, että tutkittaessa ihmistä voidaan fenomenologisen intentionaalisuuskäsityksen mukaan olettaa ihmisen toiminnan olevan tarkoituksellista. Näin ollen on mahdollista olettaa toiminnan intentionaalisuuden sisältävän myös ihmisen todellisuuteen vaikuttavia merkityksiä. Tämä puolestaan vaatii tutkijalta jatkuvaa tarkkailua, perusasioihin palaamista ja filosofisten ongelmien pohittamista, kuten ihmiskäsitykseen liittyvien kysymysten kysymistä, ymmärtämistä ja niiden tulkintaa. (Laine 2007.) Edellä mainituista tieteenfilosofisista lähtökohdista johtuen olen päättänyt valinnassani laadulliseen tutkimukseen. Lähestytyn haastattelun keinoin Arnoldin (1970) menetelmän avulla tutkimukseen valittujen yhdeksäntoista johtajan tunnekokemuksia irtisanomistilanteessa.

Toinen Perttulan (1995b) jäsentämä kriteeri on *tutkimusprosessin reflektointi ja reflektoinnin kuvaus*. Tutkijan on kyettävä perustelevaan tutkimukselliset valintansa kaikissa tutkimusprosessin vaiheissa. Tutkimusraportin on annettava lukijoille mahdollisuus hahmottaa tutkimusprosessin kulku ja kokonaisuus (Perttula 1995b, 42). Jokaisessa tutkimuksessa on luotettavuutta ja pätevyyttä parantavia ja heikentäviä tekijöitä. Valitun metodin pätevyys ei liity sen kykyyn ratkaista ongelmia, vaan Hirsjärven ja Hurmeen (1984) mukaan kyse on siitä, vastaavatko tutkimuksen kohde ja metodi toisiaan. Tähän tutkimukseen metodiksi valittiin fenomenologia, jonka mukaan ilmiötä tarkastellaan aina tutkittavan kokemuksen perspektiivistä. Tällöin tutkimuskysymyksenä on, kuinka ilmiö on olemassa ja kuinka se näyttäytyy kulloisellekin minälle (Laine & Kuhmonen 1995). Perttulan (1995b) kolmas kriteeri on *tutkimusprosessin aineistolähtöisyys*. Kvalitatiivinen tutkimusprosessi etenee tutkimusaineiston ehdoilla (Perttula 1995b, 42). Fenomenologinen tutkimusote antaa mahdollisuuden tarkastella ilmiötä avoimesti, jolloin pyrkimyksenä on ymmärryksen lisääminen ja tutkittavan ilmiön luonteen näkyväksi tekeminen. Koska sisäinen validiteetti eli tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen sopusointu laadullisessa tutkimuksessa edellyttää päättelyketjujen esille tuomista (Aaltio & Puusa 2011; Eskola & Suoranta 2005), on fenomenologisessa tutkimuksessa vaarana tutkimuksen liiallinen laajeneminen teoriaviitekehystä huolimatta. Tämän tutkimuksen ai-

neiston keräämistavaksi valittuun syvähaastatteluun saattaa aineiston purkamisen osalta liittyä piirre asioiden toistosta. Lisäksi pyrittäessä välttämään haastateltavien vastausten redusointia pitkät lainaukset saattavat vaikuttaa lukijasta raskailta ja vähentää näin tutkimuksen luotettavuuden tuntua. Tulkintani mukaan tutkimuksen luotettavuus kuitenkin paranee sitä enemmän, mitä laajemmin ymmärryksen kehittymiseen liittyviä merkityssuhteita ja ketjuja tuodaan esille. Samalla tutkimuksen lukijan on mahdollista vakuuttua siitä, että tutkimuksen analyysi on tapahtunut tutkimuksen tiedonantajien ehdoilla eikä tutkijan ennakkoluulojen ja olettamien ohjaamana (Tuomi & Sarajärvi 2002).

Toinen tutkimuksen luotettavuutta mahdollisesti heikentävä seikka fenomenologisessa tutkimusotteessa on haastateltavien tulkinta. Eskolan ja Suorannan (2005) mukaan tulkinnan luotettavuuden kriteereinä voidaan pitää uskottavuutta, siirrettävyyttä, varmuutta ja vahvistuvuutta. *Neljäntenä kriteerinä Perttulalla (1995b) on tutkimusprosessin kontekstisidonnaisuus. Kontekstisidonnaisuudella viitataan siihen, että toisen ihmisen merkityssuhteet ovat mielekkäästi tutkittavissa vain hänen koetun maailmansa kokonaisuudessa (Perttula 1995b, 42). Tulkinta, jossa tutkijan ja tutkittavan horisontit kohtaavat, on hermeneutiikalle välttämätöntä, jolloin tulkitsemisen tavan tulee olla uskottava. Tämä puolestaan vaatii tutkijalta kykyä tehdä tulkintaa toisen ihmisen elämismaailmassa tapahtuvasta kokemuksesta. (Perttula 1996.)* Eskolan ja Suorannan (2005) mukaan tulkinta on tutkimuksen ongelmallisin vaihe, mutta fenomenologisen ilmiön pelkistämisen ja oivalluksien kautta etenevän tulkinnan avulla on mahdollista nähdä ilmiössä syvempiä merkityksiä. Tästä syystä tutkimuksen luotettavuutta ja erityisesti varmuutta tarkasteltaessa on otettava huomioon tutkijan mahdollinen liittyminen hermeneuttisen kehän ja ennakko-oletusten kautta tutkimukseen (Eskola & Suoranta 2005). Fenomenologis-hermeneuttista tutkimusta tekevä tutkija pyrkii tarkastelemaan tutkittavien elämismaailmaa ja kokemuksia avarasti, kaiken aikaa tulkiten ja ymmärtäen. Puusaa ja Kuittista (2011) tulkiten voidaan todeta, että laadukkuutta tulkintaan syntyy siitä, että tutkija pystyy tunnistamaan tulkinnan virhelähteet ja oman ennakko-oletuksensa. Tästä on johdettavissa ajatus myös tässä tutkimuksessa, että tutkijan rooli korostuu, mutta aikaisempi tutkimus, kirjallisuus ja teoreettinen osaminen voivat auttaa tulkinnan vahvistuvuudessa (muut tutkimukset tukevat tehtyjä tulkintoja), näkökulman laajentamisessa sekä ilmiöiden havaitsemisessa (Lehtovaara 1999). Keskeistä on hyväksyä esiyymmärrystä suorittavan tutkijan rooli, mikä vaatii tutkijalta kykyä pystyä erottamaan tutkimuskohteen ja omien merkityksen antojensa välinen ero (Varto 1992). Esiyymmärryksen asema nousee keskiöön siten myös tässä tutkimuksessa. Johtajien tunnekokemusten tarkastelu irtisanomistilanteessa ja tulkintojen tekeminen haastatteluiden pohjalta synnytti esiyymmärrystä pienissä osissa, joista muodostui kokonaisuus. Tutkimukseni eteneminen teorian opiskelun, haastattelujen, asioiden täsmentämisen ja uudelleenymmärtämisen välillä muistuttaa hermeneuttisessa ymmärryskehässä kulkemista. Näin ymmärtäminen on jatkuvassa liikkeessä ajallisessa ja paikallisessa tilassa. Haastateltavan kertoessa aikaisemmasta kokemuksestaan vaikuttaa kaikki, mitä hän on sen jälkeen kokenut, kertomuksen merkityksiin. Myös haas-

tattelijan aiemmin kokemat asiat vaikuttavat ymmärtämiseen ja asioiden tulkinnaan. Lämsää (1998, 194) mukaillen on ajateltavissa, että johtajien puhuessa tutkijalle he samalla refleктоivat kokemustaan, jolloin kokemus jäsentyy ja selkiytyy tutkittavalle itselleen. Tästä voin todeta, että näkemykseni mukaan tutkittavalle mahdollistui ilmiön tarkempi kuvailu, mikä osaltaan johdatti minua tutkijana helpommin kohden ymmärryksen syntyä.

Tutkimustyön subjektisuus on yksi Perttulan (1995b) jäsentämistä kriteereistä. Tutkija on tajunnallisena olentona tutkimustyönsä subjekti ja hänen on refleктоitava, analysoitava ja raportoitava sen merkitys tutkimuksen eri vaiheissa (Perttula 1995b, 43). Aikaan ja paikkaan sitoutuneella tulkinnalla on merkittävä asema arvioitaessa tämän tutkimuksen ja tekemieni tulkintojen uskottavuutta. On ajateltavissa, ettei toisen ihmisen elämismailman perimmäinen ymmärtäminen ole mahdollista. Tämä puolestaan johtaa ajattelemaan, että tutkimukseni on uskottavuuden osalta rajoittunut. Käsitteykseni mukaan kuitenkin pyrkimys esiyymmärrykseni avartamiseen teorioihin perehtymisen avulla, jotta satunnaisesti elämän varrella opitut ja omaksutut käsitykset eivät ohjaa huomaamattomasti tutkimukseni tekemistä, lisää tutkimukseni uskottavuutta. Tulkintani mukaan tutkimuksen uskottavuuden vuoksi on tärkeää, että tutkija hallitsee kriittisen ja itsenäisen harkintakyvyn, joka mahdollistaa toisen ihmisen tulkitseminen ja ymmärtämisen.

Tutkijan vastuullisuus on tutkimuksen luotettavuuteen ja pätevyyyteen liittyvä kriteeri. Tutkijan on suoritettava kaikki tutkimukselliset toimenpiteet systemaattisesti. Tämän vuoksi tutkijan vastuullisuus on merkittävä osa tutkimuksen luotettavuutta, joka ulottuu tutkimusprosessin kaikkiin vaiheisiin (Perttula 1995b, 43). Olen käsitellyt tutkimuksen empiiristä aineistoa ja tutkimusmenetelmää tarkemmin pääluvussa 4. Tämän kaltaista tarkkaa selostusta tutkimuksen etenemisestä, haastateltavien valinnasta sekä aineiston käsittelystä esimerkiksi Hirsjärvi ja kumppanit (2010) pitävät luotettavuutta parantavana asiana. Tutkimuksen toteuttamisen selvittäminen auttaa lukijaa ymmärtämään päätelmien ja tulosten syntymekanismien sekä niiden sovellettavuuden.

Johtajien tunnekokemusten kuvausta ja tulkintaa olen käsitellyt pääluvussa 5. Luotettavuutta silmällä pitäen sekä Moilasta ja Räihää (2001; 2007) tulkiten olen säilyttänyt haastateltavien autenttiset vastaukset pitkinä kokonaisuuksina, jotta tulkinnan osuus teorian johdattelemana pysyisi mahdollisimman hyvänä. Tulkitsen tämän Eskolaa ja Suorantaa (2005) mukaillen kohentavan tutkimuksen arvioitavuutta, koska näin lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä paremmin.

Tavoiteltavan tiedon laatu on myös yksi tutkimuksen luotettavuuden kriteereistä. Kvalitatiivisessa tutkimusprosessissa voidaan saavuttaa essentiaalisesti, käsitteellisesti ja persoonakohtaisesti yleistä tietoa (Perttula 1995b, 43). Vartoa (1992) mukaillen on todettavissa, että tutkimuksen suorittamisen ”ankaruus” liittyy saavutettujen päätelmien ja merkityksien yleistettävyyden luotettavuuteen. Huolimatta siitä, että jokaisen haastattelun elämä ja kokemus ovat ainutlaatuisia, se ei tarkoita, että heidän haastatteluistaan keräämäni merkitykset olisivat täysin yksilöllisiä. Alasuutaria (1995) mukaillen käytän tässä tutkimuksessa

yleistämisen sijaan suhteuttamisen käsitettä, jolloin päätelmät, jotka olen tehnyt, jäsentävät henkilökohtaisesti haastattelemiini johtajien kokemuksia suhteessa muiden suomalaisten johtajien kokemuksiin irtisanomisen tilanteessa. Selittäessäni yhden johtajan kokemuksia suhteutan ne teorian avulla osaksi suurempaa keskustelua, joka toimii yleistävänä operaationa. Vartoa (1992) mukaillen ihmisen käyttäytymisessä ja yhteisöelämässä on paljon säännönmukaisuuksia, mikä pätee koko aineistoon. Tämä ei tarkoita sitä, että ihmisten oletetaan noudattavan käyttäytymisessään lainalaisuuksia, vaan sitä, että ihmiset ottavat toiminnassaan huomioon tietyt säännöt, merkitykset ja tavat, jotka liittyvät kulttuuriin, aikaan ja ympäristöön. Näin minulle, keräämäni aineiston merkityssuhteiden tulkinnan avulla, on tullut mahdolliseksi tutkijana tehdä päätelmiä johtajien tunnekokemuksista irtisanojana.

Arvioitaessa ihmisen kokemuksen tutkimista on otettava huomioon kulttuurin, ympäristön ja ajan merkitykset haastateltavien kokemukselle (Eskola & Suoranta 2005). Tämä tutkimus suoritettiin suomalaisten johtajien keskuudessa suomalaisen naistutkijan toimesta. Syntyneet tulokset ja päätelmät ovat tulkintoja suomalaisten johtajien kokemuksista irtisanojana. Mikäli tutkimus olisi suoritettu jossain toisessa kulttuurissa, esimerkiksi Kauko-Idässä tai Yhdysvalloissa, tutkimuksen tulokset saattaisivat olla toisenlaiset. Erilaisissa kulttuuri-*piireissä* elävillä ihmisillä on erilainen elämismaailma. He elävät erilaisissa todellisuuksissa sillä perusteella, että asioilla on heille erilaiset merkitykset (Laine 2001, 28). On siis ajateltavissa, että tutkijan ja tutkittavien erilaiset elämismaailmat ja niiden välityksellä syntyneet esiymmärrykset saattavat aiheuttaa tutkimuksen vahvistettavuudelle sekä neutraaliudelle rajoitteen. Myös ajan ja kokemuksen vaikutus saattaa muuttaa tutkittavien kokemuksia, jolloin tutkimuksen tulosten pysyvyys on rajallinen.

Myös metodien yhdistäminen antaa tutkimukselle luotettavuutta. Jos ontologinen analyysi osoittaa ilmiön paljastuvan vain tutkimusmenetelmien yhdistelmällä, lisää metodien yhdistäminen tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimusmenetelmät valitaan ontologisen analyysin perusteella (Perttula 1995b, 43). Irtisanomistilanteen tunnekokemusten tarkastelu ainoastaan johtajan lähtökohdista saattaa vaikuttaa merkitystulkintojen rajoittuneisuuteen. Käsitteiseni mukaan näkökulman rajoittuneisuus voi vaikuttaa merkitystulkintojen suppeuteen ja kapea-alaisuuteen. Kuitenkin tästä on todettava, että muidenkin näkökulmien esille tuominen olisi vaatinut erilaisten metodologisten ratkaisujen tekemisen sekä toisenlaisen lähestymistavan valitsemisen suhteessa ilmiöön.

Perttulan (1995b) mukaan tutkijayhteistyö on yksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteereistä. Tutkijayhteistyö lisää tutkimuksen luotettavuutta, jos se lisää tutkimuksellisten menettelyjen systemaattisuutta ja ankaruutta. Usean ihmisen käsitys ei sinällään ole yhden ihmisen käsitystä luotettavampi (Perttula 1995b, 43). Tutkimukseni luotettavuutta ja pätevyyttä arvioitaessa huomioon on otettava se, että mahdollisesti useampien tutkijoiden ja erilaisten teoreettisten näkökulmien käyttäminen olisi saattanut tuoda tutkimukseen toisenlaisen lähestymistavan, erilaisen tutkimusotteen ja monipuolisuutta tulkintoihin. Siten edellä mainittu ja monipuolisten menetelmien käyttämättömyys saattavat aihe-

uttaa tutkimukselleni rajoittuneisuutta. Tästä syystä aineistoni antaa mahdollisuuden tulevaisuudessa kehittää ja edelleen syventää tutkimani ilmiön laajempaa ymmärtämistä.

6.4 Tuleva tutkimus

Johtajuuden tunnekokemuksellinen hetki rakentuu johtajan ja alaisen välillä sosiaalisena vuorovaikutuksellisenä prosessina, jossa tunteiden vaikutus on erottamaton osa kokonaisuutta. Se, miten hetken kokemus kehittyy ja mitkä asiat vaikuttavat johtajuuden siirtymiseen pois henkilöltä, jolla on johtajan mandaatti, vaatii oman tutkimuksensa.

Johtajan kokemus johtajuuden hetkessä on vain yksi näkökulma. Jotta olisi mahdollista tarkastella johtajuuden tunnekokemuksellista hetkeä osiensa summana, on syytä tutkia myös muita johtajuuden hetkeen vaikuttavia osia, kuten esimerkiksi alaisen kokemusta johtajuuden hetkestä.

Johtajuuden hetken dynaamisuuteen liittyen viitekehyksen muuttuessa tarkoitus vaihtuu, jolloin myös johtajan positio kyseisessä tilanteessa vaihtuu ja on toinen. Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu johtajuuden hetkeä yt-tilanteen kontekstissa, jossa tarkoituksena on ollut irtisanominen. Saavuttaaksemme lisää tietoa, joka auttaa johtajaa johtamistyössään, olisi hyödyllistä tarkastella johtajuuden tunnekokemuksellista hetkeä myös muunlaisissa konteksteissa.

Johtajuustutkimukseen liittyen tulevaisuudessa olisi hedelmällistä tutkia myös johtajuuden esteettisyyttä. Se, mikä johtajuudessa on hyvää ja kaunista, mikä pahaa ja rumaa, avaisi uudenlaiset näkökulmat tarkastella johtajuuden kokemusta ja onnistumista.

Fenomenologia on tapa käsittää ihmistä ja tämän elämismaailmaa. Se juontaa juurensa Husserlin pyrkimyksestä päästä pois käsitteiden analysoinnista kohti asioiden kuvaamista sellaisina kuin ne ovat. (Husserl 1995; Satulehto 1995.) Tässä tutkimuksessa fenomenologia ja hermeneutiikka auttoivat kokonaisvaltaisen ihmiskäsityksen tarkastelun avulla pääsemään lähemmäksi johtajan kokemusta johtajuuden hetkessä. Samalla ne auttoivat hahmottamaan irtisanovan johtajan positiota tuossa hetkessä, mikä osaltaan saattoi avata uusia suuntia johtajuustutkimuksessa. Uuden tutkimustiedon lisäämiseksi on tärkeää, että johtajan ja alaisen välisestä vuorovaikutuksellisesta hetkestä ja fyysisestä tilasta tehdään lisää empiiristä tutkimusta hyödyntäen myös muita tutkimusmenetelmiä.

6.5 Päätelmät

Tämä tutkimus johtajien tunnekokemuksista irtisanojana osoitti, että tunteilla on merkittävä asema johtajuuden hetkessä. Solomonin (2004) tutkimus tukee

päätelmääni tunteiden vaikutuksesta johtamisen onnistumisen tai epäonnistumisen kokemukseen irtisanomistilanteessa.

Tutkimuksessa käytettyä empiiristä fenomenologiaa (Aspers 2009), teoreettista fenomenologista otetta sekä hermeneuttista tarkastelua hyödynnettiin johtajien tunteiden kokemuksen tutkimuksessa Ladkinin (2010) esittelemän Johtajuuden hetken -teorian jäsentämänä. Tutkimuksen empiirinen aineisto osoitti, että johtajien tunnekokemus jäsentyy kolmeen merkityssuhteeseen, jotka ovat etäisyyden ja läheisyyden suhde, tunteiden näyttämisen ja kätkemisen suhde sekä välittämisen ja oikeudenmukaisuuden suhde. Tuloksista on johdettavissa päätelmä, että tunteet voivat tukea johtajuuden hetkeä, jolloin ne auttavat johtajaa selviytymään omasta tehtävästään ja edesauttavat johtajan positiivisia kokemuksia haastavassa irtisanomisen tilanteessa. Tunteiden merkitys johtajuuden hetkeen voi kuitenkin olla myös negatiivinen. Tällöin tunteet saattavat aiheuttavat ristiriitoja ja estää rakentavan vuorovaikutussuhteen muodostumisen johtajan ja alaisen välillä irtisanomisen tilanteessa. Tämä tutkimus tukee Jordanin ja kumppaneiden (2006), Ladkinin ja Taylorin (2010) sekä Wangin ja Seibertin (2015) näkemyksiä johtajan pyrkimyksestä säätää tunteensa kohtuulliselle tasolle kokeakseen olevansa hyvä johtaja sekä Kramerin ja Hessin (2002) havaintoa johtajan tarpeesta pitää irtisanottava mahdollisimman etäällä ammattimaisuutensa säilyttämiseksi. Edellä mainittuun liittyen päättelen Schminkeä ja kumppaneita (2005) sekä Weaveria ja kumppaneita (2005) mukaillen, että johtajien tunnekokemusten ja eettisten roolimallien merkitys itse työn tekemiselle tulee hyödyntää johtamiskoulutuksessa, arvokeskusteluissa sekä johtajuuden eri prosesseissa.

Tutkimuksen tulokset tukevat ajatusta, että johtajat käyttävät tunteita työssään sekä kehollisesti että kielellisesti. Tätä päätelmääni tukevat esimerkiksi Swanin (1994), Prokhovnikin (2002), Ladkinin ja Taylorin (2010) sekä Ropon (2005; 2012) samankaltaiset näkemykset. Tutkimus osoittaa kuitenkin, että johtajilla on usein tarve peittää tunteensa irtisanomisen tilanteessa. Lisäksi tutkimus tukee Collinsin ja Singhin (2006) sekä Knightsin ja Surmanin (2008) ajatusta siitä, että naisen ja miehen kokemus johtajuudesta eroaa toisistaan suhteessa tunteiden käyttämiseen ja näyttämiseen. Naisjohtajat näyttivät pitävän tunteiden käyttämistä ja näyttämistä luonnollisempana ja enemmän itsestäänselvyytenä. Tulkintani mukaan naisjohtajien oli miesjohtajia helpompi puhua tunteiden käyttämisestä ja näyttämisestä osana johtamistyötä. Tutkimuksen tulos implikoi myös sitä, että näyttäessään tunteensa miesjohtajat eivät koe niin suurta tarvetta peittää tai selittää tunteiden viriämistä. Miesjohtajien kokemusten mukaan jopa negatiivisten tunteiden näyttäminen vaikuttaisi tekevän miehestä tehokkaan ja karismaattisen johtajan toisin kuin naisesta. Myös liikutus tai herkistyminen näyttäisi tehostavan miehen johtajuutta enemmän kuin naisen. Naisten tunteiden peittämisen tarve indikoi ajatusta johtajuuden epäonnistumisesta, mikäli naisjohtajan tunteet, kuten liikuttuminen tai suuttuminen, tulevat näkyviin. Edellä mainittu johtaa päätelmään, että tunteiden kokeminen johtajuudessa on ainakin osittain sukupuolittunutta. Toisaalta tämä tutkimus indikoi myös sitä, että suuttuminen, kiroaminen ja suomalaisittain tulkitut ”sisun” tun-

teet ovat kulttuurissamme sallittuja tunteita ja osoittavat vain johtajan tehokkuutta, voimaa ja tahtoa onnistua.

Kokeneiden johtajien näkemykset tunteiden käyttämisestä ja näyttämisestä poikkesivat vähemmän johtamisesta ja irtisanomisista kokemusta omaavien kokemuksista. Kokeneemmat johtajat myönsivät, että tunteilla on merkitystä työssä onnistumiselle, ja he kokivat, että tunteet ovat merkittävä osa heidän johtajuuttaan irtisanomistilanteessa. Tästä on mahdollista päätellä Rajahia ja kumppaneita (2011) mukailleen, että kokemus auttaa johtajaa ymmärtämään kokonaistilanteen, myötäelämään alaisen tunnereaktiot ja säätämään niitä kohti tavoiteltavaa lopputulosta. Tämän perusteella on todettavissa, että kokemus tukee tunnekyvykkyyden kehittymistä, mistä voidaan johtaa käytännön johtamistyötä tukeva päätelmä mentoroinnin merkityksestä johdon koulutuksen osana.

Tutkimuksen tulos osoittaa, että johtajan on tunteiden hallitsemisen lisäksi kyettävä tulkitsemaan ja säätämään positiotaan irtisanomisen tilanteessa suhteessa alaiseen. Gardneria ja kumppaneita (2009) sekä Ladkinia ja Tayloria (2010) mukailleen päättelen, että kyetäkseen säilyttämään johtajuutensa tässä sosiaalisesti rakentuvassa dynaamisessa vuorovaikutuksen hetkessä johtajalla on oltava taitoa tunnistaa oma paikkansa ja muokata sitä sekä kehollisesti että kielellisesti. Tämä johtaa Eberlyä ja Fongia (2013) mukailleen päätelmään, että johtajan on harjoiteltava tunnetyön tekemisen sekä tunteiden näyttelemisen eri tekniikoita välttääkseen todellisten tunteiden näkyminen ja näyteltyjen tunteiden teennäisyys.

Edellä mainitut tulokset osoittavat, että Donna Ladkinin (2010) Johtajuuden hetki -teoria, joka koostuu toisistaan erottamattomista johtajan, alaisen, viitekehysten ja tarkoituksen näkökulmista, hyötyisi tunnenäkökulmasta, koska tämän tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että tunteiden vaikutus johtajuuteen irtisanomisen tilanteessa on merkittävä.

SUMMARY

For already a century, leadership researchers and theorists have presented different theories on what a good leader should be and what a good leader is. The notions of good leadership have included the idea of a charismatic, but also callous and masculine, leader (Fineman 2003), which would mean that the pursuit of good leadership requires limitations in the use of emotions and that sentimentality would be an undermining factor in leadership. The understanding of emotions in leadership and organisational research is still limited although emotions have become objects of an increasing interest in the past few years (Calas & Smircich 1996; Fineman 2003; Fitness 2008; Gardner et al. 2009; Humphrey 2012; Humphrey et al. 2008; Johnson 2009; Ladkin 2008; Ng & Wong 2008; Rajah et al. 2011; Swan 2006). Leadership and emotions have been discussed as parts of different studies, but merely as elements related to leadership ethics and organisational theories (e.g. Aaltio-Marjosola 2001; Fineman 2000; Fisher 2000; Lämsä 1998; Lämsä & Sajasalo 2001; Madera & Smith 2009; Northouse 2015; Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2005; Sadri, Weber & Gentry 2011). Traditionally, leadership has been understood as rational and often totally unemotional work, but based on earlier research (Eberly & Fong 2013; Fineman 2003; Gardner, Fisher & Hunt 2009; Griffith, Connelly, Thiel & Johnson 2015; Hiillos 2004; Humphrey 2012; Humphrey, Pollack & Hawver 2008; Johnson 2008; Johnson 2009; Lämsä 1998; Lämsä & Takala 2000; Martelius-Louniala 2007), it is quite justified to assume that emotions have significance in leadership work and also in severance situations. The basis for the choice of the topic of the present study was, thus, the idea of the significance of emotions in leadership.

The target phenomena in this dissertation were leaders' emotional experiences in severance situations. The approach of the study was based on phenomenology and hermeneutics (Aspers 2009; Heinämaa 1996; Kupiainen 1994; Perttula 1996; Saarinen 2002). Based on a dialogue between the empirical data and theoretical foundations of the study, the purpose of the study was to form a meaning interpretation of the target phenomenon. The aim was to find something that would be essential and shared in the experiences described by the respondents. The main task was to conduct an empirical study on leaders' experiences as parties giving notice and analyse their leader relationship to those being made redundant. The main research questions were: "How do leaders analyse the experiences of their feelings in the role of the party giving notice and what is the meaning of the moment shared by the two persons, the leader and the subordinate, in this experience?" In addition to the main question, the study focused on analysing what kinds of similarities and differences the element of gender brought to the leaders' experiences in a severance situation. This qualitative study was limited to examining emotional experiences from the perspective of leaders. Leadership and severance situations were examined from a perspective that has received little research attention, in other words from the perspective of the leaders' lifeworld and emotional experiences. The

justification for this limitation is that leaders' emotions have been found to be transmitted to the subordinates and affect the subordinates' productivity and motivation (Bono & Ilies 2006; Rajah, Song & Arvey 2011).

As its theoretical contribution, the study was hoped to generate new understanding of leaders' emotional experiences as parties giving notices. Moreover, the aim was to further extend The Moment of Leadership – theory introduced by Donna Ladkin (2010) by adding an emotional perspective to it. The purpose was to highlight the meaning of an experiential emotional state in leadership. Since leadership researchers have not always seen leadership as a process built on cooperative, social and interactive relationships, the subordinates' role has often been forgotten (Uhl-Bien, Riggio, Lowe & Carsten 2014). In order to avoid this and in order to come as close as possible to the formation of the relationship of the leader and the subordinate, the selection of the theoretical background fell on Ladkin's (2010) The Leadership Moment – theory. It provides an opportunity to study the dynamic relationship between the leader and the subordinate, an existing and important phenomenon that often remains invisible when studying leadership (Ladkin 2010). Based on research information, a practical contribution was the reflection on what kinds of feelings leaders experienced and what kinds of forms of emotion work they found helpful in their role as parties giving notices.

The study also raises the issue of gender and its significance for the leader's emotional experience. The justification for this choice is that earlier research has found gender differences in narratives related to emotional experiences (Lämsä 1998). Segregation is often linked to men's and women's social position, for example, with regard to wage differences, career development, women's inferior role and uneven distribution of power (Ollikainen 2003). Separation between men and women has also been seen in the area of showing and using emotions (Ashforth & Humphrey 1995; Heinämaa & Reuter 1996; de Sousa 1987; Lupton 1998; Ilmonen 1999; Powell & Graves 2003). Since women, unlike men, are often seen as representatives of a large group, in other words, their gender, gender-based generalization in the context of leadership has also led to the idea that women's emotional behaviour is a negative aspect of female leadership (de Sousa 1987; Ropo et al. 2005). The choice to study the role of emotions in severance situations and to also bring in the perspective of gender was made fully conscious of the possibility that sexualisation might by some researchers and feminists be seen as rebuilding the dichotomy (Butler 1999; Fletcher 1994; Kark 2004). It was, nevertheless, believed that this study would generate new information about the emotional experiences of both male and female leaders as well as about divergent and/or shared ways of encountering subordinates in challenging leadership situations.

Based on the phenomenological approach, empirical phenomenology was selected as the research strategy. Empirical phenomenology is based on the idea that a scientific explanation must be based on investigated meaning structures. This means that the perspectives rising from the subjects' lifeworld are in a central role in the research analysis. (Aspers 2009) Leadership can be assumed to be

a field of an individual's ongoing experiences and the related emotions, and what leaders experience, what they do or what they eventually are as leaders is in many ways a result of these emotions. This was the basis, in accordance with Ladkin's (2010) ideas, for the idea to approach the data by examining the meaning of a moment between two persons. This entails the notion that the physical moment and space have significance for the use and showing of emotions, for the emergence of mutual understanding and for successful leadership. Based on the ideas above and guided by the author's pre-understanding, interviews were selected to be the method of data collection. Interviews provide the opportunity of in-depth immersion in the respondents' experience world and descriptions of their emotions (Aspers 2009; Hirsjärvi et al. 2002; 2010). Of the interview types, the one resembling the conversation-like open interview that proceeds on the interviewee's terms was selected for this study (Lehtomaa 2008, 170). The type was selected based on the ideas of Hirsjärvi et al. (2002, 196) and because in such interviews, the interviewer attempts to clarify the interviewees' ideas, opinions, feelings and notions when they genuinely emerge in the course of the conversation. The interviewees were selected based on the so called dimensional selection introduced by Arnold (1970), which helped to decide how many interviewees had to be selected and in what ways this selection should be performed. During the summer and autumn of 2013, 19 leaders of different ages were interviewed, and ten of them were women and nine were men. The reason for the greater number of the women was that the first interview was an experiment in which the support questions designed to form the framework of the interviews were tested.

The method of data analysis in this study was thematisation which allowed the data to be divided into main and subthemes. The thematised data was further viewed and interpreted by using the phenomenological-hermeneutical method with the help of which the study meandered towards understanding and conclusions (Hirsjärvi et al. 2010). The interview data was transcribed verbatim. The purpose was to aim at an analysis that already in the beginning would help to highlight and find factors with the help of which it would be possible to thematise the data according to the principles of Alasuutari (1994) and Hirsjärvi et al. (2010) as well as to describe it and, finally, advance to conclusions.

The empirical data of the study suggested that the leaders' emotional experiences could be classified into three meaning relationships: the relationship of distance and closeness, that of showing and concealing emotions and that of caring and justice. In the relationship of *distance and closeness*, the purpose of the regulation of the dimension is to control emotions and prevent their excessive emergence. According to the conclusions of the study, also the need to protect oneself from stress and exhaustion as well as from being an object of negative emotions leads the leader to regulate the relationship of distance and closeness with the subordinate. Despite the fact that a severance situation has been identified as one causing distress to the subordinates (Lämsä 1998), which, according to the leaders' experience, requires to maintain a sufficient distance to the sub-

ordinate, leaders try to reduce the social and mental distance to the subordinates by means of closeness. According to the results of this study, the regulation of distance and closeness requires from the leader understanding of the whole situation, emotional intelligence and competent emotion work. Since, based on the results of this study, emotions as a resource of leadership are of great significance, the conscious control of feelings in a severance situation is in a central role when leaders analyse their feelings with regard to their duties and subordinates. The dynamic relationship of *showing and concealing emotions* is based on the idea that emotions are perceived as an individual resource. However, limits have to be set for them, and they have to be concealed. According to the interpretation of this study, leaders' emotional sensitivity grows with the individualisation of the subordinates, which complicates the concealing of emotions. Based on answers of the respondents of this study, the conscious control of emotions includes saving "face" in front of the subordinates. The ability to hide emotions helped the leaders to avoid feelings of shame induced by the emergence of emotions, which, in turn, was perceived as a sign of professional incompetence. The possible emergence of emotions and *showing them* were perceived as failures of leadership, in which case there was a danger of "losing face". In this study, *concealing* emotions was the professional leaders' approach in which, according to the conclusions of this study, it is considered ideal to hide one's feelings.

The interwoven perspectives lead to the idea that the leader's "face saving" connects the person to be dismissed to the organisation, whereas when the leader "loses face", the person is treated as an individual. Based on the meaning interpretations, it can be stated that acting out the emotions required by the organisation, in other words, following the rules of emotion work (Humphrey 2012), gave more structure to the leaders' experiences as an essential part of this meaning relationship. According to this study, the leaders' principal duty was to concentrate on the result of their business enterprise, and the leaders' duty was to enforce the redundancy decisions, in which case they had to be capable of conscious control of their feelings. This raises the conclusion that leaders rationalise the inevitability of severance based on different organisational rules (Humphrey 2012; Kramer & Hess 2002) and the overall benefit for the business. In other words, leaders legitimise their duty as the party giving notices based on the economic benefits attained by the organisation. With regard to the dynamics of *caring and justice*, the leaders experienced value conflicts between caring about the individual and the sense of duty related to justice in a severance situation. Despite the fact that the concept of caring is often associated to women (Simola et al. 2010), no significant gender differences in the ways of experiencing these emotions were found in this study. Based on the study, it can be stated that when the leaders considered the fate of the person to be dismissed, they had feelings of caring and regarded the severance situation as something bad and harmful to the subordinate. Despite the different value judgements in the dynamics of caring and justice, the leaders' loyalty towards their employers required them to enforce the severance decisions. From the perspective of this

study, it was interesting to see that the leaders viewed severances mainly from the perspective of duty ethics and not from that of, for example, consequence ethics. According to the author's interpretation, this was connected to the fact that the severance was no longer questioned as a procedure. Instead, it was perceived as part of the leader's job, and in such a case, the attention was on the practical processes and on the aim to follow the proper rules and guidelines. Based on the interviews, it is possible to state that refusing to enforce a severance decision could be interpreted by the leader's superiors as negligence of one's duty, inability or unwillingness to take care of the duties required by the organisation, which might lead to the dismissal of the leader. This study made the same observation as Simola (2003) that in organisational crisis situations, the role of ethics is emphasized. Based on Lively's (2000) notions, it is possible to say that the implication of this study was that the leaders regarded being recipients of negative feelings as part of their job. In other words, they perceived themselves as objects of negative feelings, but accepted the idea of being "targets" as part of their position. On the other hand, the leaders considered themselves blameless and "victims of the situation", in which case being a target of accusations caused emotional and value conflicts to the leaders. This leads to the conclusion that, to some extent, the leaders regarded themselves as the guilty party in the situation and as having failed in their leadership role. In addition to the conflicts mentioned above, the study implies that during cooperation negotiations, concealing facts or prolonging to tell the truth were morally considered wrongful acts equal to lying by the leaders, which caused emotional and value conflicts as well as stress to the leaders. On the other hand, the leaders justified their acts of concealment as following the rules and protecting the subordinates, in which case the purpose of the concealment was to "make the evil a lesser evil". This leads to the interpretation that leaders try to alleviate their burden of guilt by justifying concealment by reasoning and, in this case, by being able to generate a sense of relief in the other person. According to the author's opinion, this supports Beyer's and Niño's (2001) conclusion about how what we have learned impacts on what emotions we are allowed to feel and how proper or improper it is to feel them.

Based on the results, it can be concluded that emotions can support the moment of leadership, which means that they can help leaders to cope with their duties and also help them to gain positive experiences in challenging severance situations. The role of emotions at the moment of leadership can, however, also be negative. In such cases, emotions may cause conflicts and prevent the emergence of a constructive, interactive relationship between the leader and the subordinate. This study supports the notions of Jordan et al. (2006), Ladkin and Taylor (2010) as well as Wang and Siebert (2015) on leaders' attempt to adjust their feelings to a moderate level so as to be able to consider themselves good leaders. It also supports Kramer's and Hess's (2002) observation of leaders' need to keep the person to be dismissed at as far a distance as possible in order to maintain their professionalism. In connection to the abovementioned and in accordance with the notions of Schminke et al. (2005) and Weaver et al. (2005),

the conclusion of this study is that the significance of leaders' emotional experiences and ethical role models for the work itself should be taken into account in leadership training, value discussions and in the different processes of leadership.

The implication of the study is that the leaders gave gender a meaning that highlighted differences of the emotional experiences in severance situations. Both the female and male leaders associated emotions to female leadership and women's ways to look after the subordinates. This supports the interpretations of Knights and Surman (2008), Ropo et al. (2005) and Ross-Smith et al. (2005) according to which, male means gender neutrality in leadership and gender is associated to female leadership. In addition, the study supports Collins's and Singh's (2006) and Knights's and Surman's (2008) ideas according to which, women's and men's experiences of leadership differ from each other with regard to using and showing emotions. The female leaders tended to consider the showing and using of emotions more natural and obvious. According to the author's interpretation, it was easier for the female leaders to discuss showing and using emotions as part of leadership work than it was for the male leaders. The results of the study also imply that when showing their emotions, male leaders do not find it very necessary to conceal their emotions or explain their emergence. According to the experiences of the male leaders, showing even negative emotions would seem to make a male leader appear as a strong and charismatic leader contrary to what seems to be the case with women. Affection and sensitivity would also seem to boost men's leadership more than that of women. Women's need to hide their feelings indicates the idea of failed leadership if a female leader's emotions, such as being moved or becoming angry, become visible. The ideas mentioned above lead to the conclusion that experiencing emotions as part of leadership is at least partly gender-based.

The results mentioned above indicate that Donna Ladkin's (2010) The Leadership Moment - theory that consists of the inseparable perspectives of the leader, subordinate, frame of reference and purpose would benefit from an emotional perspective because based on this study, the impact of emotions on leadership in severance situations is significant.

LÄHTEET

- Aaltio, I. & Hiillos, M. 2003. The uniting mother and the body of the organisation. Teoksessa Höpfl, H. & Kostera, M. *Interpreting the Maternal Organisation*. London: Routledge, 27–46.
- Aaltio, I. & Puusa, A. 2011. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: JTO, 153–166.
- Aaltio-Marjosola, I. 2001. Naiset, miehet ja johtajuus. Helsinki: WSOY.
- Aaltio-Marjosola, I. & Kovalainen, A. 2001. Personality. Teoksessa Wilson, E. (toim.) *Organizational Behaviour Reassessed. The Impact of Gender*. London: Sage, 17–36.
- Ahonen, P. 2003. Vireällä mielellä. Ymmärtämisen ja eettisyyden mielialat. Tampere: Eurooppalaisen filosofian seura.
- Airaksinen, T. 1987. Moraalifilosofia. Helsinki: WSOY.
- Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Vastapaino.
- Alanen, L. 1986. Naisen asema valtiossa Platonin ja Aristoteleen mukaan. Teoksessa Alanen L., Haaparanta L. & Lumme T. (toim.) *Nainen, Järki ja Ihmisarvo. Esseitä filosofian klassikoiden naiskäsitteistä*. Helsinki: WSOY, 15–70.
- Alanen, L. 1996. Tunteita koskeva tieto ja tunteiden kognitiivinen rooli Descartesin teoriassa. Teoksessa Niiniluoto I. & Räikkä J. (toim.) *Tunteet*. Helsinki: Yliopistopaino, 25–45.
- Alanen, L., Haaparanta L. & Lumme T. 1986. Esipuhe. Teoksessa Alanen L., Haaparanta L. & Lumme T. (toim.) *Nainen, Järki ja Ihmisarvo. Esseitä filosofian klassikoiden naiskäsitteistä*. Helsinki: WSOY, 5–11.
- Alimo-Metcalfe, B. 1994. Waiting for fish to grow feet! Removing organizational barriers to women's entry into leadership positions. Teoksessa Tanton M. (toim.) *Women in management*. London: Routledge, 27–45.
- Antola, M. & Parnila, K. & Skurnik-Järvinen, H. 2008. Yhteistoimintalaki käynnäntöläheisesti. Helsinki: Helsingin Kamari.
- Antonakis, J. & Ashkanasy N. M. & Dasborough, M.T. 2009. Does Leadership need Emotional Intelligence? *The Leadership Quarterly* 20 (2), 247–261.
- Arnold, D.O. 1970. Dimensional Sampling: An Approach for Studying a Small Number of Cases. *American Sociologist* 5, May: 147–150.
- Argyle, M. 1990. *The Social Psychology of Work*. London: Penguin Books.
- Asforth, B.E. & Humphrey, R.H. 1993. Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *Academy of Management Review* 18 (1), 88–115.
- Asforth, B.E. & Humphrey, R.H. 1995. Emotion in the Workplace: A Reappraisal. *Human Relations* 48 (2): 97–125.
- Ashkanasy, N.M. & Daus, C.S. 2002. Emotion in Workplace: The new Challenge for Managers. *Academy of Management Executive* 16 (1), 1–8.
- Ashkanasy, N.M. & Daus, C. S. 2005. Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated. *Journal of Organizational Behavior* 26 (4), 441–452.

- Aspers, P. 2009. Empirical Phenomenology: A Qualitative Research Approach. *Ino-Pacific Journal of Phenomenology* 2 (9), 1–12.
- Atwater, L. & Carmeli, A. 2009. Leader-member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly* 20 (3), 264–275.
- Auvinen, R. 1977. Nainen miehen yhteiskunnassa. Sosiaalipoliittisen yhdistyksen tutkimuksia nro 25.
- Auvinen, T.P., Lämsä, A.-M., Sintonen, T. & Takala, T. 2013. Leadership Manipulation and Ethics in Storytelling. *Journal of Business Ethics* 116 (2), 415–431.
- Beyer, J.M. & Niño, D. 2001. Culture as a source, expression, and reinforce of emotions in organizations. Teoksessa: *Emotions at Work*. (Edited) Payne, R. & Cooper, C. Chichester: John Wiley & Sons, 173–197.
- de Beauvoir, S. 1969. *Second Sex*. New York: Bantam Books. 1964.
- Bolino, M.C. & Turnley, W.H. 2009. Relative deprivation among employees in lower-quality leader-member exchange relationships. *The Leadership Quarterly* 20 (3), 276–286.
- Bono, J.E. & Ilies, R. 2006. Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly* 17 (4), 317–334.
- Botes, A. 2000. A comparison between the ethics of justice and the ethics of care. *Journal of Advanced Nursing* 32 (5), 1071–1075.
- Brescoll, V.L. 2016. Leading with their hearts? How gender stereotypes of emotion lead to biased evaluations of female leaders. *The Leadership Quarterly* 3 (27), 415–428.
- Brown, M.E. & Treviño, L.K. 2006. Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly* 17 (6), 595–616.
- Bruun, N. & von Koskull, A. 2012. *Työoikeuden perusteet*. Helsinki: Talentum.
- Burns, J.M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burrell, G. & Morgan, G. 1979. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life*, repr. 1985, 1987, 1988, 1989, Aldershot: Gower Publishing.
- Burton, B.K. & Dunn, C. P. 1996. Feminist Ethics as Moral Grounding for Stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly* 6 (2), 133–147.
- Butler, J. 1999 (1990). *Gender Trouble. Feminism and Subversion of Identity*. New York & London: Routledge.
- Butler, J. 2011 (1993). *Bodies that matter: On the discursive limits of "sex"*. London: Routledge.
- Byron, K. 2007. Male and female managers' ability to read emotions: Relationships with supervisor's performance ratings and subordinates' satisfaction ratings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 80 (4), 713–733.
- Calas, M.B. & Smircich, L. 1996. From 'The Woman's' Point of View: Feminist approaches to Organization Studies. Teoksessa Clegg S., Hardy C. & Nord W. 1996 (toim). *Handbook of Organization studies*. London: Sage, 218–257.

- Cameron, D. 1995. *Verbal Hygiene*. London: Routledge.
- Caza, A., Zhang, G., Wang, L. & Bai, Y. 2015. How do you really feel? Effect of leaders' perceived emotional sincerity on followers' trust. *The Leadership Quarterly* 26 (4), 518–531.
- Collins, J. & Singh, V. 2006. Exploring gendered leadership. Teoksessa McTavish, D. & Miller, K. 2006. *Women in Leadership and Management*. Cheltenham: Elgar, 11–31.
- Cooper, C.L. & Cartwright, S. 2001. Management of Stress and Destructive Emotions at Work. Teoksessa Payne, R.L. & Cooper, C.L. (toim.) *Emotions at Work. Theory, research and applications in management*. Chichester: John Wiley & Sons, 269–280.
- Côté, S., Lopes, P.N., Salovey, P. & Miners, C.T.H. 2010. Emotional intelligence and leadership emergence in small groups. *The Leadership Quarterly* 21 (3), 496–508.
- Crossley, N. 1998. Emotion and communicative action. Habermas, linguistic philosophy and existentialism. Teoksessa Bendelow G. and Williams S.J. 1998 (toim). *Emotion in Social Life*. London: Routledge, 16–38.
- Cunliffe, A.L. & Eriksen, M. 2011. Relational leadership. *Human relations* 64 (11), 1425–1449.
- Dansereau, F., Seitz, S.R., Chiu, C-Y., Shaughnessy, B. & Yammarino, F. J. What makes leadership, leadership? Using self-expansion theory to integrate traditional and contemporary approaches. *The Leadership Quarterly* 24 (6), 798–821.
- Davies, M. & Stankov, L. 1998. Emotional Intelligence: In Search of an Elusive Construct. *Journal of Personality and Social Psychology* 75 (4), 989–1015.
- Descartes, R. 2015a. Teokset II. Mietiskelyjä ensimmäisestä filosofiasta. Kirjeitä 1640-1641. (Suom.) Aho, T. & Yrjönsuuri, M. Helsinki: Gaudeamus.
- Descartes, R. 2015b. Teokset IV. Sielun liikutukset. Ihmisruumiin kuvaus. Sikiön kehityksestä. Kirjeenvaihto prinsessa Elisabethin kanssa. Kirjeitä 1646-1650. (Suom.) Kaitaro, T., Yrjönsuuri, M., Roinila, M. & Aho, T. Helsinki: Gaudeamus.
- De Paoli, D. & Ropo, A. 2015. Open plan offices – the response to leadership challenges of virtual project work? *Journal of Corporate Real Estate* 17 (1), 63–74.
- De Paoli, D., Ropo, A. & Sauer, E. 2014. Disappearing bodies in virtual leadership? *The Physicality of Leadership: Gesture, Entanglement, Taboo, Possibilities*. Monographs in Leadership and Management 6, 59–79.
- Derry, R. 1996. Toward a Feminist Firm: Comments on John Dobson and Judith White. *Business Ethics Quarterly* 6 (1), 101–109.
- Derry, R. 1997. Ethics of Care. Teoksessa Werhane, Patricia H. & Freeman R. Edward (eds.) *Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*. Massachusetts: Blackwell, 426–427.
- Dinh, J.E., Lord R.G., Gardner, W.L., Meuser J.D., Liden R.C. & Hu J. 2014. Leadership theory and research in the new millennium: Current

- theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly* 25 (1), 36–62.
- Dunderfelt, T. 2001. *Intuitio ja tunne viestintä*. Helsinki: Dialogia.
- Dunderfelt, T. 2008. *Intuitio*. Helsinki: Kirjapaja.
- Eberly, M.B. & Fong, C.T. 2013. Leading via the heart and mind: The roles of leader and follower emotions, attributions and interdependence. *The Leadership Quarterly* 24 (5), 696–711.
- Eckert, P. & McConnell-Ginet S. 1992. Think practically and look locally: Language and gender as community-based practice. *Annual Review of Anthropology* 21 (1): 461–490.
- Ekman, P. 1992. An Argument for Basic Emotions. *Cognition and Emotion* 6: 169–200.
- Ergeneli, A., Gohar, R. & Temirbekova, Z. 2007. Transformational leadership: Its relationship to culture value dimensions. *International Journal of Intercultural Relations* 31 (6), 703–724.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998, 1p. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005, 7p. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fineman, S. 1996. *Emotion and Organizing*. Teoksessa Clegg S.R., Hardy C. & Nord W. (toim.) *Handbook of Organization Studies*. 2nd, London: Sage, 543–564.
- Fineman, S. 2000. *Emotion In Organizations*. London: Sage.
- Fineman, S. 2003. *Emotions in the workplace*. Lontoo: Sage.
- Fischer, A.H. 2000. *Gender and Emotion: Social psychological perspectives*. Cambridge: University Press.
- Fischer, A.H. & Manstead, A.S.R. 2000. The relation between gender and emotions in different cultures. Teoksessa Fischer A. (toim.) *Gender and Emotion: Social psychological perspectives*. Cambridge: University Press, 71–97.
- Fitness, J. 2008. Fear and loathing in the workplace. Teoksessa Ashkanasy N.M. & Cooper C.L. (toim.) *Research Companion to Emotion in Organizations*. Cheltenham: Edward Elgar, 61–72.
- Fletcher, J.K. 1994. Castrating the Female Advantage. *Feminist Standpoint Research and Management Science. Journal of Management Inquiry* 3 (1), 74–82.
- Fondas, N. 1997. Feminization unveiled: management qualities in contemporary writings. *Academy of Management Review* 22 (1), 257–282.
- Fox Keller, E. 1988. *Tieteen sisarpuoli. Pohdintoja sukupuolesta ja tieteestä*. Tampere: Vastapaino.
- Friday, N. 1998. *Kauneus ja valta*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Frith, H. & Kitzinger, C. 1998. 'Emotion work' as a Participant Resource: a Feminist Analysis of Young women's Talk-in-Interaction. *Sociology. The Journal of The British Sociological Association* 32 (2), 299–320.
- Gadamer, H.G. 1988. *Truth and Method*. London: Sheed & Ward.

- Gadamer, H.G. 1998. *The Relevance of the Beautiful and other essays*. Bernasconi, R. (toim.) Cambridge: University Press.
- Gadamer, H. G. 2004. *Hermeneutiikka. Ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa*. suom. Ismo Nikander. Tampere: Vastapaino.
- Gardner, W.L., Fisher, D. & Hunt, J.G. 2009. Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? *The Leadership Quarterly* 20 (3), 466–482.
- Gatens, M. 1996 (1985). *Imaginary Bodies. Ethics, Power and Corporeality*. New York & London: Routledge.
- Gentry, W.A., Clark, M.A., Young, S.F., Cullen, K.L. & Zimmerman, L. 2015. How displaying empathic concern may differentially predict career derailment potential for women and men leaders in Australia. *The Leadership Quarterly* 26 (4), 641–653.
- George, J.M. 2000. Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations* 53 (8), 1027–1055.
- Gilligan, C. 1982. *In Different Voice*. Cambridge: Harvard University Press.
- van Gils, S., van Quaquebeke, N., van Knippenberg, D., van Dijke, M. & de Cremer D. 2015. Ethical leadership and follower organizational deviance: The moderating role of follower moral attentiveness. *The Leadership Quarterly* 26 (2), 190–203.
- Goleman, D. 1995. *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. 1997. *Tunneäly: Lahjakkuuden koko kuva*. suom. Jaakko Kankaanpää. Helsinki: Otava.
- Goleman, D. 1998. *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J. & Gupta, A. 2010. Leadership, affect and emotions: A state of the science review. *The Leadership Quarterly* 21 (6), 979–1004.
- Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) theory of Leadership over 25 Years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly* 6 (2), 219–247.
- Gray, E. & Watson, D. 2001. Emotion, mood, and temperament: similarities, differences, and a synthesis. Teoksessa Payne, R.L. & Cooper, C.L. (toim.) *Emotions at Work. Theory, research and applications in management*. Chichester: John Wiley & Sons, 21–43.
- Green, O.H. 1992. *The Emotions. A Philosophical Theory*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Grint, K. 2005. Problems, problems, problems: The social construction of 'leadership'. *Human Relations*, 58 (11), 1467–1494.
- Griffith, J., Connelly, S., Thiel, C. & Johnson, G. 2015. How outstanding leaders lead with affect: An examination of charismatic, ideological, and pragmatic leaders. *The Leadership Quarterly* 26 (4), 502–517.
- Grondin, J. & Plant, K. 2014. *The Philosophy of Gadamer*. London: Routledge.
- Grosz, E. 1994. *Volatile Bodies. Toward a Corporeal Feminism*. New York & London: Routledge.

- Groves, K.S. 2006. Leader emotional expressivity, visionary leadership, and organizational change. *Leadership & Organization development Journal* 27 (7), 566–583.
- Guillén, L., Mayo, M. & Korotov, K. 2015. Is leadership apart of me? a leader identity approach to understanding the motivation to lead. *The Leadership Quarterly* 26 (5), 802–820.
- Haaparanta, L. 1986. Voiko Nietzschen yli-ihminen olla nainen? Teoksessa Alanen L., Haaparanta L., Lumme T. (toim.) *Nainen, järki ja ihmisarvo. Esseitä filosofian klassikoiden naiskäsitteistä*. Helsinki: WSOY, 271–292.
- Hatcher, C. 2003. Refashioning a Passionate Manager: Gender at Work. *Gender, Work and Organization* 4 (10), 391–412.
- Hansen, H., Ropo, A. & Sauer, E. 2007. Aesthetic leadership. *The Leadership Quarterly* 18 (6), 544–560.
- Hareli, S. & Rafaeli, A. 2008. Emotion cycles: On the social influence of emotion in organizations. *Research in Organizational Behavior* 28, 35-59.
- Heidegger, M. 2000. *Oleminen ja Aika*. (alkuteos *Sein und Zeit*, 1927.) Suom. Kupiainen, R. Tampere: Vastapaino.
- Heinämaa, S. 1996. *Ele, tyyli ja sukupuoli*. Merleau-Pontyn ja Beauvoirin ruumiinfenomenologia ja sen merkitys sukupuolikysymykselle. Tampere: Gaudeamus.
- Heinämaa, S. 2000. *Ihmetys ja rakkaus*. Esseitä ruumiin ja sukupuolen fenomenologiasta. Jyväskylä: Nemo.
- Heinämaa, S. 2001. Naistutkimus haastaa tieteenteon periaatteet. *Helsingin Sanomat* 26.09.2001.
- Heinämaa, S. 2010. *Minä, tietoisuus ja ruumiillisuus*. Teoksessa: Miettinen, T., Pulkkinen, S. & Taipale, J. *Fenomenologian ydinkysymyksiä*. Helsinki: Gaudeamus, 99–117.
- Heinämaa, S. & Reuter, M. 1996. Naisten tunneherkkyydestä: Filosofinen keskustelu tunteiden järjellisyydestä. Teoksessa Niiniluoto & Räikkä (toim.) *Tunteet*. Helsinki: Yliopistopaino, 132–159.
- Heinämaa, S. & Saarinen, E. 1984. *Oleellinen nainen*. Helsinki: WSOY.
- Hiillos, M. 2003. *Tupla tai kuitti – äitiydestä ammentaminen johtajuudessa*. Teoksessa A-M. Lämsä (toim.) *Näköaloja naisjohtajuuteen*. Jyväskylän Yliopisto. Taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja N:o 137/2003.
- Hiillos, M. 2004. *Personnel Managers and crisis situations. Emotion-handling strategies*. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration.
- Hilger, S., Mankel, S. & Richter, A. 2013. The use and effectiveness of top executive dismissal. *Leadership Quarterly* 24 (1), 9–28.
- Hiltunen, K. 2005. *Images of Time, Thought, and Emotions. Narration and the spectator's Experience in Krzysztof Kieslowki's Late Fiction Films*. Jyväskylä: Jyväskylä University.
- Hintikka, J. 2001. *Filosofian köyhyys ja rikkaus. Nykyfilosofia kartoitusta*. Hiipakka, J. & Vilkkö, R. (toim.) Helsinki: Art House.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1984. Merkityksen ongelma haastattelututkimuksessa. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteen laitoksen julkaisuja.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15. –16. painos. Helsinki: Tammi.
- Hirvikorpi, H. 2005. Valta jakkupuvussa. Naiset ja johtaminen. Vantaa: WSOY.
- Hirvikorpi, H. 2014. Vallan linnakkeet. *Ekonomi -lehti*. 6/2014, 14 –20.
- Hochschild, A. 1983. *The Managed Heart*. Berkley: University of California.
- Hochschild, A. 1998. The sociology of emotion as a way of seeing. Teoksessa Bendelow, G. & Williams, S.J. (toim.) *Emotions in Social Life. Critical Themes and Contemporary Issues*. London: Routledge, 3 –15.
- Hokkanen, L. 1993. Sisukkuutta, tyttöseni, sisukkuutta: Tutkimus irtisanottujen naisten elämäntilanteiden muotoutumisesta ja palveluiden käytöstä. Lapin yliopiston yhteiskunnallistieteellisiä julkaisuja. Katsauksia ja puheenvuoroja, 0788 –7582;17. Rovaniemi: Lapin Yliopisto.
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. *Ihmisten johtaminen*. Jyväskylä: Sho Business Development.
- Hoogervorst, N. & De Cremer, D. & van Dijke, M. & Mayer, D.M. 2012. When do leaders sacrifice? The effects of sense of power and belongingness on leader self-sacrifice. *The Leadership Quarterly* 23 (5), 883 –896.
- Hoyt, C.L. & Murphy, S.E. 2016. Managing to clear the air: Stereotype threat, women, and leadership. *The Leadership Quarterly* 3 (27), 387-399.
- Huang, X., Chan, S., Lam, W. & Nan, X. 2010. The joint effect of leader – member exchange and emotional intelligence on burnout and work performance in call centers in China. *The International Journal of Human Resource Management* 21 (7), 1124 –1144.
- Huhtala, M., Kangas, M., Lämsä, A-M. & Feldt, T. 2013. Ethical managers in ethical organisations? The leadership-culture connection among Finnish managers. *Leadership and Organization Development Journal* 34 (3), 250 –270.
- Huhtinen, A-M. 2010. Johtajuudesta: Olla johdettavana. *Ryhmätyö-lehti*. 4/2010, 12 –19.
- Humphrey, R.H. 2002. The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly* 13 (5), 493 –504.
- Humphrey, R.H. 2012. How do leaders use emotional labor? *Journal of Organizational Behavior* 33 (5), 740 –744.
- Humphrey, R.H. & Pollack J. M. & Hawver T. 2008. Leading with emotional labor. *Journal of Managerial Psychology* 23 (2), 151 –168.
- Husserl, E. 1995. Fenomenologian idea. (alkuteos *Die Idee der Phänomenologie*, 1950) Suom. Himanka, J. & Hämäläinen, J. & Sivenius, H. Helsinki: Lohi-Kirjat.
- Husserl, E. 2016. Filosofia ankarana tieteenä. (alkuteos *Philosophie als strenge Wissenschaft*, 1911) Suom. Salminen, A. & Pii, J.L. Tampere: Eurooppalaisen filosofian seura ry.

- Huttunen, R. & Kakkori, L. 2014. Moraalinen kehitys ja täysi-ikäisyys – Gilligan – Kohlberg –kiista. Teoksessa Laitinen, A. , Saarinen, J. , Ikäheimo, H., Lyyra, P. & Niemi, P. (toim.) Sisäisyys ja suunnistatuminen. Juhlakirja Jussi Kotkavirrälle. *SoPhi* 125, 709–729.
- Häyry, H. & Häyry, M. 1996. Hume – Sympatin tunne ja sen merkitys toiminnan säätelijänä. Teoksessa Niiniluoto I. & Räikkä J. (toim.) *Tunteet*. Helsinki: Yliopistopaino, 55–64.
- Ilmonen, K. 1999. Työelämä ja tunteet. Teoksessa Näre S. (toim.) *Tunteiden sosiologiaa II: Historiaa ja säätelyä*. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura, 299–324.
- Ilies, R., Morgeson, F.P. & Nahrgang, J.D. 2005. Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly* 16 (3), 373–394.
- Irigaray, L. 1996. Sukupuolieron etiikka. suom. Pia Sivenius. Tampere: Gaudeamus.
- Izard, C.E. & Ackerman B.P. 2000. Motivational, Organizational, and Regulatory Functions of discrete Emotions. Teoksessa Lewis M. & Haviland-Jones J.M. *Handbook of Emotions*. 2nd Ed. New York: The Guilford Press, 253–264.
- Jalonen, O. 2006. Esimiesten ja työntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia kuuntelemisesta. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto.
- Jokela, T. 1999. Syyntakeettomuuden Fenomenologia. Keuruu: omakustanne.
- Jokinen, K. 2008. Miten laadullinen tutkimus vakuuttaa? Teoksessa Lempiäinen, K. & Löytty, O. & Kinnunen, M. (toim.) *Tutkijan kirja*. Tampere: Vastapaino, 243–250.
- Johnson, S. K. 2008. I second that emotion: Effects of emotional contagion and affect at work on leader and follower outcomes. *The Leadership Quarterly* 19 (1), 1–19.
- Johnson, S. K. 2009. Do you feel what I feel? Mood contagion and leaderships outcomes. *The Leadership Quarterly* 20 (5), 814–827.
- Jordan, P.J., Ashkanasy, N. M. & Härtel, C.E.J. 2000. Job insecurity and employee innovation: A bounded emotionality analysis. *Academy of Management Proceedings & Membership Directory*, B1–B6.
- Jordan, P.J. & Lawrence, S.A. 2009. Emotional intelligence in teams: Development and initial validation of the short version of the Workgroup Emotional Intelligence Profile (WEIP-S). *Journal of Management & Organization* 15 (4), 452–469.
- Jordan, P.J., Lawrence, S.A. & Troth, A.C. 2006. The impact of negative mood on team performance. *Journal of Management & Organization* 13 (5), 131–145.
- Jordan, P.J. & Lindebaum, D. 2015. A model of within person variation in leadership: Emotion regulation and scripts as predictors of situationally appropriate leadership. *The Leadership Quarterly* 26 (4), 594–605.

- Joseph, D., Dhanani, L.Y., Shen, W., McHugh, B.C. & McCord, M.A. 2015. Is a happy leader a good leader? A meta-analytic investigation of leader trait affect and leadership. *The Leadership Quarterly* 26 (4), 558–577.
- Junkkari, K. 2001. *Suomalainen naisvoima*. Helsinki: Otava.
- Juujärvi, S. 2003. *The Ethic of Care and Its Development*. Helsinki: University of Helsinki.
- Juuti, P. 2001. *Johtamispuhe*. Juva: PS-kustannus.
- Juuti, P. 2005. *Toivon johtaminen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Juuti, P. & Vuorela A. 2006. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Juva: PS-Kustannus.
- Jäppinen, T. 2015. YT-neuvottelujen kuukausivertailut 2014–2015. SAK:n keräämät tilastot irtisanomisista, lomautuksista ja yt-neuvotteluista. <http://www.sak.fi/aineistot/tilastot/yt-ja-irtisanomistilastot>
- Kairinen, M. 2009. *Työoikeus perusteineen*. Masku: Työelämän tietopalvelu.
- Kakkori, L. 2009a. Hermeneutiikka ja fenomenologia: hermeneuttis-fenomenologisen tutkimusotteen sisäisestä problematiikasta. *Näkökulmia tutkimukseen. Aikuiskasvatus* 29 (2009) : 4, 5. artikkeli. <http://elektra.helsinki.fi/se/a/0358-6197/29/4/hermeneu.pdf>
- Kakkori, L. 2009b. *Martin Heideggerin olemisen kysyminen*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kannisto, H. 2002. Ymmärtäminen, kritiikki ja hermeneutiikka. Teoksessa: Niiniluoto I. & Saarinen E. (toim.) *Nykyajan filosofia*. Helsinki: WSOY, 303–434.
- Kanter, R. M. 1977. *Men and women of the Corporation, USA*.
- Kark, R. 2004. The transformational leader: who is (s)he? A feminist perspective. *Journal of Organizational Change Management* 17 (2), 160–176.
- Keinänen, J. & Valdén, T. *Filosofian haasteet*. Jyväskylä: Atena.
- Keränen, M. 1987. Sukupuolijärjestelmä ja julkisen ja yksityisen siirtyvä raja. Teoksessa Saarinen A., Hänninen-Salmelin E. & Keränen M. (toim.) *Naiset ja valta*. Jyväskylä: Tutkijaliitto, 21–28.
- Keränen, M. 1993. *Modern political science and gender: a debate between the deaf and mute*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Keränen, M. 2002. Mitä naistutkimus on. Luento naistutkimuksen peruskurssilla Jyväskylän yliopisto 16.09.2002.
- Kilpimaa, A. 2013. Johtajuus relationaalisina käytäntöinä yrityksen strategisissa muutoksissa. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kinnunen, M. & Korvajärvi, P. 1996. (toim) *Työelämän sukupuolistavat käytännöt*. Tampere: Vastapaino, 9–19.
- Knights, D. & Surman, E. 2008. Editorial: Addressing the Gender Gap in Studies of Emotion. *Gender, Work and Organization* 15 (1), 1–8.
- Knuuttila, S. 1986. Sukupuoli ja samanarvoisuus antiikin ja varhaiskeskiajan filosofiassa. Teoksessa Alanen L., Haaparanta L. & Lumme T. (toim.) *Nainen, Järki ja Ihmisarvo. Esseitä filosofian klassikoiden naiskäsitteistä*. Helsinki :WSOY, 91–117.

- Knuuttila, S. 1996. Keskusteluja emootioista Oxfordissa 1300-luvulla. Teoksessa Niiniluoto I. & Räikkä J. (toim.). *Tunteet*. Helsinki: Yliopistopaino, 13–24.
- Koistinen, O. 1996. Tunne ja teko. Teoksessa: Teoksessa Niiniluoto I. & Räikkä J. (toim.). *Tunteet*. Helsinki: Yliopistopaino, 268–275.
- Koistinen, P. & Salin, O. & Tikka, T. 1987. Puh, pah pelistä pois. Tutkimus tehtaasta irtisanottujen työnsaannista, ammatillisista mahdollisuuksista ja selviytymisestä. Karjalan tutkimuslaitoksen julkaisuja: Joensuun yliopisto.
- Koistinen, P. & Suikkanen, A. (toim.) 1990. Edessä pysyvä tilapäisyys. Tapaustutkimuksia joukkoirtisanomisista ja niistä suoriutumisesta. Karjalan tutkimuslaitos: Joensuun yliopisto.
- Koning, L.F. & Van Kleef, G.A. How leaders' emotional displays shape followers' organizational citizenship behavior. *The Leadership Quarterly* 26 (4), 489-501.
- Kotkavirta, J. & Nyyssönen, S. 1996. *Ajatus/ etiikka*. Helsinki: Weiling & Göös.
- Kotter, J.P. 1980. *Valta johtaa*. Helsinki: Rastor.
- Kotter, J.P. 1983. *Yritysjohdajan profiili*. Helsinki: Rastor.
- Kotter, J.P. 1989. *Johtajuus menestystekijänä*. Espoo: Weiling & Göös.
- Kotter, J.P. 1996. *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki: Rastor.
- Koskina, A. & Keithley, D. 2010. Emotion in a call centre SME: A case study of positive emotion management. *European Management Journal* 28 (3), 208–219.
- Kramer, M. W. & Hess, J.A. 2002. Communication Rules for the Display of Emotions in Organizational Settings. *Management Communication Quarterly* 16 (1), 66–80.
- Krohn, S. 1989. Ydinihminen: Ihmisen mitta ja tulevaisuus. *Avaus filosofiseen ihmistutkimukseen*. Salonen T. (toim.) Hämeenlinna: Arator.
- Kujala, J. 2003. Naisetiikka haastaa johtamisen ja liiketoiminnan etiikan. Teoksessa: Lämsä A-M. (toim.) *Näköaloja naisjohtajuuteen*. Taloustieteen tiedekunta. Jyväskylän yliopisto, 87–99.
- Kupiainen, R. 1994. Heidegger ja totuus paljastumisena. *Filosofinen aikakauslehti N& N*. 2/1994, 1–7, www.netn.fi/294/netn_294_kupi.html.
- Kupiainen, R. 1999. Nuori Heidegger ja eksistentiaalisfenomenologisen etiikan mahdollisuudet. Teoksessa Lahtinen M. (toim.) *Rakkaudesta filosofiaan*. Tampere: Taju, 126–136.
- Kusch, M. & Hintikka J. 1988. *Kieli ja maailma*. Oulu: Pohjoinen.
- Ladkin, D. 2008. Leading beautifully: How mastery, congruence and purpose create the aesthetic of embodied leadership practice. *The Leadership Quarterly* 19 (1), 31–41.
- Ladkin, D. 2010. *Rethinking leadership. A new look at old leadership questions*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Ladkin, D. 2013. From perception to flesh: A phenomenological account of the felt experience of leadership. *Leadership* 9 (3), 320–334.
- Ladkin, D. & Taylor, S.S. 2010. Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly* 21 (1), 64–74.

- Laine, N. 2009. Luottamus esimiehen ja työntekijän välillä: miten työpaikan luottamussuhteita rakennetaan? Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.
- Laine, T. 1993. Aistisuus, kehollisuus ja dialogisuus. Ludvig Feuerbachin filosofian lähtökohta ja niiden kehitysnäkymiä 1900-luvun antropologisesti suuntautuneessa fenomenologiassa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Laine, T. 2001. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Jyväskylä: PS-Kustannus, 28–45.
- Laine, T. 2007. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. 2. korjattu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-Kustannus, 28–45.
- Laine, T. & Kuhmonen P. 1995. Filosofinen antropologia: Ihmisen kokonaisuutta etsimässä. Jyväskylä: Atena Kustannus.
- Laitinen, S. 2013. Ylimmän johdon käsityksiä johtaja-alaisvuorovaikutuksesta ja sen eettisistä periaatteista. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. 30.3.2007/334, 8. luku, 51 §.
- Lappalainen, L. 2012. Läheisyys ja vallankäyttö esimies-alaisvuorovaikutuksessa. Nuorten aikuisten käsityksiä ja kokemuksia. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Laukkarinen, J. 2014. Johtajan valta ja pelko. Helsinki: Kauppakamari.
- Lazarus, R.S. 1993. From Psychological Stress to the Emotions: A History of Changing Outlooks. *Annu Review of Psychology*, 44:1–21.
- Lazarus, R.S. & Cohen-Charash, Y. 2001. Discrete emotions in organizational life. Teoksessa Payne, R. L. & Cooper, C.L. (toim.) *Emotions at work*. Chichester. John Wiley & Sons, 45–81.
- Lehtinen, V. 2000. Luce Irigarayn filosofinen hanke: Etiikka, rakkaus ja naisellinen. Teoksessa Anttonen, A. & Lempiäinen, K. & Liljeström, M. (toim.) *Feministejä - Aikamme ajattelijoita*. Tampere: Vastapaino, 213–238.
- Lehtomaa, M. 2008. Fenomenologinen kokemuksen tutkimus: Haastattelu, analyysi ja ymmärtäminen. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. *Kokemuksen tutkimus. Merkitys - tulkinta - ymmärtäminen*. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 163–194.
- Lehtovaara, M. 1999. Raiteita ja polkuja lapsen kokemusmaailmaan. Teoksessa: Laitinen, M. (toim.) *Rakkaudesta filosofiaan*. Tampere: Taju, 13–25.
- Liedtka, J.M. 1996. Feminist Morality and Competitive Reality: A Role for an ethic of Care? *Business Ethics Quarterly* 6 (2), 179–200.
- Lively, K. J. 2000. Reciprocal Emotion Management. *Working Together to Maintain Stratification in Private Law Firms*. *Work & Occupations* 27 (1), 32–63.
- Lloyd, G. 2000. Miehin järki. "Mies" ja "Nainen" länsimaisessa filosofiassa. Tampere: Vastapaino.
- Jordan, P.J. & Lawrence, S.A. & Troth, A.C. 2006. The impact of negative mood on team performance. *Journal of Management and Organization* 12 (2), 131–145.

- Lupton, D. 1998. *The Emotional Self*. London: Sage.
- Lämsä, A-M. 1998. Hyötyä, velvollisuuksia ja tunteita – johtajien kokemuksia henkilöstön irtisanomisesta. Jyväskylän yliopisto.
- Lämsä, A-M. 2001. Organizational downsizing and the Finnish Manager from an Ethical Perspective. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Lämsä, A-M. 2001. Tunteiden ja järjen liitto organisaatio ja johtamistutkimuksen haasteena. Teoksessa A-M Lämsä ja P. Sajasalo (toim.) *Tulkintoja organisaatioiden ja johtamisen muutossuunnista*. Julkaisuja N:o 124. Taloustieteen tiedekunta. Jyväskylän yliopisto, 181 – 199.
- Lämsä, A-M. 2002. Yritysetiikasta keskusteltava jatkuvasti, Kaleva 14.02.2002, 2.
- Lämsä, A-M. 2003. Miten näkyy nainen johtamistutkimuksessa? Teoksessa A-M. Lämsä (toim.) *Näköaloja naisjohtajuuteen*. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja N:o 137/2003.
- Lämsä, A-M. 2010. Sukupuoli johtajuustutkimuksessa. *Liiketaloudellinen aikakauskirja N:o 4*, 369 – 379.
- Lämsä, A-M. & Keränen, A. & Savela, T. 2015. Vastuullinen johtajuus esimiesalaisuudessa. *Hallinnon tutkimus* 34 (3), 205 – 218.
- Lämsä, A-M. & Sajasalo, P. (toim.) 2001. *Tulkintoja organisaatioiden ja johtamisen muutossuunnista*. Julkaisuja N:o 124. Taloustieteen tiedekunta. Jyväskylän yliopisto, 2 – 15.
- Lämsä, A-M. & Sintonen, T. 2001. A discursive Approach to Understanding Women Leaders in working Life. *Journal of Business Ethics* 34 (3): 255 – 267.
- Lämsä, A-M. & Takala, T. 2000. Downsizing and Ethics of Personnel Dismissals – The Case of Finnish Managers. *Journal of Business Ethics* 23 (4), 389 – 399.
- Madera, J.M. & Smith, D.B. 2009. The effects of leader negative emotions on evaluations of leadership in a crisis situation: The role of anger and sadness. *The Leadership Quarterly* 20 (2), 103 – 114.
- Martelius-Louniala, T. 2007. Naisjohtajien kokemuksia tunteista johjuudessa. Taloustieteen tiedekunta. Jyväskylän yliopisto.
- Martin, J. 2000. Hidden Gendered Assumptions in Mainstream Organizational Theory and Research. *Journal of Management Inquiry* 9 (2), 207 – 216.
- Martin, J., Knopoff, K. & Beckman, C. 1998. An Alternative to Bureaucratic Impersonality and Emotional Labor: Bounded Emotionality at The Body Shop. *Administrative Science Quarterly* 43 (2): 429 – 469.
- Martin, J., Knopoff, K. & Beckman, C. 2000. Bounded Emotionality at The Body Shop. Teoksessa Stephen Fineman (toim.) *Emotion in Organisations*. 2nd, London: Sage, 115 – 140.
- Mavin, S. & Bryans, P. & Waring, T. 2006. Challenging gendered leadership and management education. Teoksessa *Women in Leadership and Management*. (toim.) McTavish D. & Miller K., Cheltenham: Edward Elgar, 32 – 51.
- McGregor, D. 1967. *The Professional Manager*. London: McGraw-Hill.

- Merleau-Ponty, M. 1962. *Phenomenology of Perception*. London: Routledge.
Alkuperäisteos *Phénoménologie de la Perception*. 1945. Paris: Gallimard.
- Merleau-Ponty, M. 2006. *Silmä ja mieli. Toinen panos*. Helsinki: Kustannus-
osakeyhtiö Taide. Alkuperäisteos *L'Œil et l'Esprit*, 1964. Paris: Gallimard.
- Metcalfe, B. & Altman, Y. 2001. *Leadership*. Teoksessa Wilson E. (toim.)
Organizational behaviour reassessed. The Impact of Gender. London: Sage,
104–128.
- Metsämuuronen, J. 2009. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmisteiteissä*. Hki:
International Methelp.
- Mintzberg, H. 1973. *The Nature of Managerial Work*. New York. Harper & Row.
- Moilanen, J-M. 2010. *Sopimukset työsuhteen päättyessä*. Helsinki: Talentum.
- Moilanen, P. & Rähä, P. 2001. *Merkitysrakenteiden tulkinta*. Teoksessa Aaltola,
J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. Jyväskylä: PS-
Kustannus, 44–67.
- Moilanen, P. & Rähä, P. 2007. *Merkitysrakenteiden tulkinta*. Teoksessa Aaltola,
J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. 2. korjattu ja
täydennetty painos, Jyväskylä: PS-Kustannus, 46–69.
- Mumby, D. & Putnam, L. 1992. *The Politics of Emotion: a Feminist reading of
Bounded rationality*. *Academy of Management Review*, 17 (3): 465–485.
- Mänttari, A. *Ei kannata kadehtia pomoa*. Helsingin Sanomat, D Työstä ja sen
tekijöistä. 1.6.2014, D2.
- Ng, C.K. & Wong, K.F.E. 2008. *Emotion and organizational decision making:
the rules of negative affect and anticipated regret in making decisions
under escalation situations*. Teoksessa Ashkanasy N.M. & Cooper C.L.
(toim.) *Research Companion to Emotion in Organizations*. Cheltenham:
Edward Elgar, 45–60.
- Neilimo, K. 2012. *Hyvän johtamisen lähteillä*. Teoksessa: Kujala, J. &
Myllykangas, P. & Sauer, E. *Kokemus johtaa!* Tampere: Taju, 67–76.
- Nenola-Kallio, A. 1984. *Naisen asema varhaiskantisissa yhteisöissä. Tutkimus-
historiaa ja naisnäkökulmaa*. Teoksessa Kostiainen A. (toim.) *Nainen
historiassa. Historian perintö 10*. Turun yliopiston historian laitos, 25–55.
- Niiniluoto, I. 1996. *Tunne ja tieto*. Teoksessa Niiniluoto I. & Räikkä J. (toim.)
Tunteet. Helsinki: Yliopistopaino, 109–117.
- Niiniluoto, I. 2002. *Pragmatismi ja hermeneutiikka*. Teoksessa: Niiniluoto I. &
Saarinen E. (toim.) *Nykyajan filosofia*. Helsinki: WSOY, 142–146.
- Northouse, P.G. 2015. *Introduction to leadership: Concepts and practice*. Third
Edition. California: Sage.
- Norvapalo, K. 2014. *The Quality and Development of the Leader-Follower
Relationship and Psychological Capital. A Longitudinal Case Study in a
Higher Education Context*. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Nummenmaa, L. 2010. *Tunteiden psykologia*. Helsinki: Tammi.
- Näre, S. 2004. *Kokonainen nainen*. Helsinki: Kirjapaja.
- Oakley, J. 1992. *Morality and the Emotions*. London: Routledge.
- Oatley, K. & Jenkins, J.M. 1996. *Understanding Emotions*. Cambridge, MA:
Blackwell.

- Oksanen, M. 1996. Perustunteet fenomenologiassa ja analyttisessä filosofiassa. Teoksessa: Niiniluoto, I. & Räikkä, J. (toim.) *Tunteet*. Helsinki: Yliopistopaino, 77–99.
- Ollikainen, V. 2003. Naiset Suomen työmarkkinoilla. Teoksessa A-M. Lämsä (toim.) *Näköaloja maisjohtajuuteen*. Jyväskylän Yliopisto. Taloustieteiden tiedekunnan julkaisu No. 137/2003, 6–24.
- Pasanen, Kimmo. 2006. Maurice Merleau-Ponty aistivan minän filosofi. Teoksessa Maurice Merleau-Ponty: *Silmä ja mieli*. Toinen uusittu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Taide.
- Perttula, J. 1995a. Kokemus psykologisena tutkimuskohteena. Tampere: Suomen fenomenologinen instituutti.
- Perttula, J. 1995b. Kokemuksen tutkimuksen luotettavuudesta. *Kasvatus: Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja* 26 (1995): 1, 4.artikkeli.
- Perttula, J. 1996. Deskriptio ja tulkinta: psykologin avaimia kokemukseen. *Psykologia* 31.vsk. No.171996.
- Pietarinen, J. & Poutanen, S. 2005. *Etiikan teorioita*. Helsinki: Gaudeamus. eKirja osoitteesta: <http://www.ellibs.com.ezproxy.jyu.fi/fi/book/9789524955638>
- Pillemer, J. & Graham, E.R. & Burke, D.M. 2014. The Face says it all: CEOs, gender, and predicting corporate performance. *The Leadership Quarterly* 25 (5), 855–864.
- Poijula, S. & Ahonen, R. 2007. *Irtisanotut: muutos, menetys ja selviytyminen*. Helsinki: Kirjapaja.
- Powell, G.N. & Graves, L.M. 2003. *Women and Men in Management*. 3rd ed. London: Sage.
- Prokhovnik, Raia. 2002. Rational woman. *Manchester University Press* pp.113–151.
- Pulkkinen, T. 1989. Naiset ja rationaalisuus. Teoksessa Heinämaa S. (toim.) *Naisen tieto*. Helsinki: Art House Oy, 33–43.
- Pullen, A. & Vachhani, S. 2013. The materiality of leadership. *Leadership* 9 (3), 315–319.
- Puntari, I. & Roos, S. 2007. Numeroita ja ihmisiä. *Yt-neuvottelut, irtisanomiset ja työyhteisön tulevaisuus*. Helsinki: Talentum.
- Puusa, A. & Kuittinen, M. 2011. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus- ja arviointikysymyksistä. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: JTO, 167–180.
- Puustinen, T. 2004. Vedä koko vartalolla. Professori Arja Ropon Turun Kauppakorkeakoulussa pitämän luennon pohjalta. *Talouselämä* 3.3.2004. www.talouselama.fi
- Pöggeler, O. 1998. Heideggerin olemisen topologia. Teoksessa Haapala, A. (toim.) *Heidegger – ristiriitojen filosofi*. Helsinki: Gaudeamus, 158–180.
- Rafaeli, A. 1989. When Clerks Meet Customers: A Test of Variables Related to Emotional Expressions on the Job. *Journal of Applied Psychology* 3 (74), 385-393.

- Rafaeli, A. & Sutton, R.I. 1987. Expression of Emotion as Part of the Work Role. *Academy of Management Review*, 12 (1), 23–37.
- Ratcliffe, M. 2012. The Phenomenology of existential Feeling. Teoksessa: *Feelings of Being Alive: Gefühle des Lebendigseins*. (toim.) Fingerhut, J. & Marienberg, S. Berlin: DeGruyter©2011, 23–53.
- Rajah, R., Song, Z. & Arvey, R.D. 2011. Emotionality and leadership: Taking stock of the past decade of research. *The Leadership Quarterly* 22 (6), 1107–1119.
- Rauhala, L. 1983. Ihmiskäsitys ihmistyössä. Helsinki: Gaudeamus.
- Rauhala, L. 1992. Henkinen ihmisessä. Helsinki: Yliopistopaino.
- Rauhala, L. 1998. Ihmisen ainutlaatuisuus. Helsinki: Yliopistopaino.
- Ricoeur, P. 2000. Tulkinnan teoria. Diskurssi ja merkityksen lisä. Helsinki: Tutkijaliitto.
- Riggio, R.E. & Reichhard, R.J. 2008. The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach. *The Journal of Managerial Psychology* 23 (2), 169–185.
- Ropo, A. 2012. Johtajuuden uudet askelmerkit. Teoksessa: Kujala, J., Myllykangas, P. & Sauer, E. (toim.) *Kokemus johtaa!* Tampere: Taju, 17–26.
- Ropo, A. & Parviainen, J. 2001. Leadership and bodily knowledge in expert organisations: Epistemological rethinking. *Scandinavian Journal of Management* 17 (1), 1–18.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki: Talentum.
- Ropo, A. & Sauer, E. 2008. Dances of leadership: Bridging theory and practice through an aesthetic approach. *Journal of Management and Organisation* 14 (5), 560–572.
- Ropo, A., Sauer, E. & Salovaara, P. 2013. Embodiment of leadership through material place. *Leadership* 9 (3), 378–395.
- Ross-Smith, A., Chesterman C. & Peters M. 2005. Watch out, here comes feeling! Women executives and emotion work. *Int. J. Work Organizations and Emotion* 1 (1), 48–46.
- Ruotsalainen, R. 1989. Subjekti, jota ei ole. Teoksessa Heinämaa S. (toim.) *Naisen tieto*. Helsinki: Art House, 72–101.
- Saarinen, E. 1995. *Filosofia*. Helsinki: WSOY.
- Saarinen, E. 1999. *Symposium*. Helsinki: WSOY.
- Saarinen, E. 2002. Fenomenologia ja eksistentiaalisuus. Teoksessa: Niiniluoto, I. & Saarinen, E. (toim.) *Nykyajan filosofia*. Helsinki: WSOY, 215–260.
- Saarinen, M. 2001. Tunne älysi, älyä tuntevasi. *Opas oman ja työyhteisön tunneälyn kehittämiseen*. Helsinki: Werner Söderström.
- Saarinen, M. & Kokkonen, M. *Tunneäly. Kohti kokonaista elämää*. Helsinki: WSOY.
- Saaristo, T. 2000. *Taikasanat, eli, Miksi antaisin anteeksi*. Söderkulla: Dialogia.

- Sadri, G., Weber, T.J. & Gentry W.A. 2011. Empathic emotion and leadership performance: An empirical analysis across 38 countries. *The leadership Quarterly* 22 (5), 818–830.
- Satulehto, M. 1995. Elämismailma tieteiden perustana, Edmund Husserlin tieteen filosofia. Tampereen Yliopisto.
- Sauer, E. 2012. Suomalaisen johtamisen hyveet ja paheet. Kujala, J., Myllykangas, P. & Sauer E. (toim.) *Kokemus johtaa!* Tampere: Taju, 27–37.
- Sauer, E., Salovaara, P., Mikkonen, A-M. & Ropo, A. 2010. Johtajuuden uusi taide. Tampere: Tampere University Press.
- Schauman, B. 2003. *Från Venus och från Mars*. Åbo: Åbo Akademis förlag.
- Schminke, M., Ambrose, M. & Neubaum, D. 2005. The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97, 135–151.
- Setälä, P. 1984. Antiikin nainen – Myyttiä ja todellisuutta. Teoksessa Kostianen A. (toim.) *Nainen historiassa*. Historian perintö 10. Turun yliopiston historian laitos, 56–69.
- Setälä, P. 1993. *Antiikin nainen*. Helsinki: Otava.
- Simon, H.A. 1976. *Administrative behaviour, A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York: Free Press.
- Simola, S. 2003. Ethics of Justice and Care in Corporate Crisis Management. *Journal of Business Ethics* 46 (4), 351–361.
- Simola, S.K. & Barling, J. & Turner, N. 2010. Transformational leadership and leader moral orientation: Contrasting an ethic of justice and an ethic of care. *The Leadership Quarterly* 21 (1), 179–188.
- Sipilä, P. 1998. Sukupuolitettu ihminen – Kokonainen etiikka. Onko sukupuoli oikein? Tampere: Gaudeamus.
- Solomon, R. C. 2004. Aristotle, Ethics and Business Organizations. *Organization Studies* 25 (6), 1021–1043.
- de Sousa, R. 1987. *The Rationality of Emotion*. London: MIT Press.
- Steiner, G. 1997. *Heidegger*. Hki: Gaudeamus.
- Sturm, V.E. 2014. Emotions. *Encycloedia of the Neurological Sciences*, 2nd Edition, 15–17.
- Suomen virallinen tilasto (SVT). 2014. Työolotutkimus [verkkajulkaisu]. ISSN=2342–2874. 2013. Helsinki: Tilastokeskus.
Saantitapa: http://www.stat.fi/til/tyoolot/2013/tyoolot_2013_2014-11-26_tie_001_fi.html
- Suomen virallinen tilasto (SVT). 2015. Työvoimatutkimus [verkkajulkaisu]. ISSN=1798-7830. tammikuu 2015. Helsinki: Tilastokeskus.
Saantitapa: http://www.stat.fi/til/tyti/2015/01/tyti_2015_01_2015-02-24_tie_001_fi.html
- Suorsa, T. 2011. *Keskustelu ja myötäeläminen*. Fenomenologinen tulkinta. Oulu: University of Oulu.
- Swan, E. 1994. *Managing Emotion*. Teoksessa: Tanton M. (toim.) *Women in management*. London: Routledge.

- Swan, E. 2006. Gendered leadership and management development: therapeutic cultures at work. Teoksessa: McTavish, D. & Miller, K. (toim.) *Woman in Leadership and Management*. Cheltenham: Edward Elgar, 52–70.
- Takala, T. 2001. *Liikkeenjohdon kehityshistoria*. Jyväskylä: Athena kustannus.
- Taylor, C. 1998. Heidegger, kieli ja ekologia. Teoksessa Haapala, A. (toim.) *Heidegger - ristiriitojen filosofi*. Helsinki: GAudeamus, 234–266.
- Taylor, S. N. & Hood, J.N. 2010. It may not be what you think: Gender differences in predicting emotional and social competence. *Human relations* 64 (5), 627-652.
- Tee, E.Y.J. 2015. The emotional link: Leadership and the role of implicit and explicit emotional contagion processes across multiple organizational levels. *The Leadership Quarterly* 26 (4), 654–670.
- Thiel, C.E., Connelly, S. & Griffith, J.A. 2012. Leadership and emotion management for complex tasks: Different emotions, different strategies. *The Leadership Quarterly* 23 (3), 517–533.
- Timmer, M., Fisher, A.H. & Manstead, A.S.R. 1998. Differences in Motives for Regulating Emotions. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 24 (9), 974–985.
- Thomas, C.H. & Lankau, M.J. 2009. Preventing Burnout: The effects of LMX and mentoring on socialisation, role stress and burnout. *Human Resource Management* 48 (3), 417–432.
- Tong, R. 1997. *Feminist Ethics*. Teoksessa: Werhane, Patricia H. & Freeman R. Edward (toim.) *Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*. Massachusetts: Blackwell, 274–278.
- Treviño, L.K. & Butterfield, K.D. & McCabe, D.L. 1998. The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business ethics Quarterly* 8 (3), 447–476.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Turunen, K.E. 1995. *Tieto ja tiede*. Jyväskylä: Atena Kustannus.
- Uhl-Bien, M. 2006. Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly* 17 (6), 654–676.
- Uhl-Bien, M., Marion, R. & McKelvey, B. 2007. Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly* 18 (4), 298–318.
- Uhl-Bien, M. & Riggio, R.E. & Lowe, K.B. & Carsten, M.K. 2014. Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly* 25 (1), 83–104.
- Uhl-Bien, M. & Ospina, S. M. 2012. Exploring the Competing Bases for Legitimacy in Contemporary Leadership Studies. Teoksessa Uhl-Bien, M. & Ospina, S. M. (toim.) *Advancing Relational Leadership Research: A Dialogue Among Perspectives*. Charlotte, NC: Information Age Publishing, 1–40.

- Uurtimo, Y. 1999. Salliiko tiede itsen toteuttamisen? Teoksessa: Lahtinen M. (toim.) *Rakkaudesta filosofiaan*. Tampere: Taju, 42–53.
- Varto, J. 1992. *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Vilkkumaa, I. 2002. Mitä tunnetyö on? Saatavilla [www-muodossa](http://insp.fi/tussaa/insp.nsf): <URL: <http://insp.fi/tussaa/insp.nsf> > 25.3.2002.
- Virtanen, P. 1990. *Terveys epidemia tehtaassa: Tutkimus irtisanomisuhan vaikutuksista sairauspoissaoloihin*. Tampere: Työsuojeluhallitus.
- Vuollet, C. 2012. Sukupuoli tulemisena ja tekemisenä – fenomenologisen ja performatiivisen sukupuolikäsityksen vertailua. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Wahlgrén, A. 1995. Toimitusjohtajan ulkoinen työkäyttäytyminen. Rooliteoreettinen näkökulma. Lisensiaattitutkimus. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteen laitos. N:o 98/1995.
- Waldron, V.R. 2000. Relational Experiences and Emotion at Work. Teoksessa Fineman S. (toim.) *Emotion in Organizations*, 2nd, London: Sage, 64–83.
- Wang, G. & Seibert, S.E. 2015. The Impact of leader emotion display frequency on follower performance: Leader surface acting and mean emotion display as boundary conditions. *Leadership Quarterly* 26 (4), 577–593.
- Weaver, G.R., Treviño, L.K. & Agle, B. 2005. Somebody I Look Up To. Ethical Role models in Organizations. *Organizational Dynamics* 34 (4), 313–330.
- Werner, L. 2005. Feministinen filosofia likaisena ajatteluna. Teoksessa: Oksala, J. & Werner, L. (toim.) *Feministinen filosofia*. Helsinki: Gaudeamus, 11–24.
- Williams, S.J. & Bandelow, G. 1998. Introduction: Emotions in social life. Mapping the sociological terrain. Teoksessa: Williams, S.J. & Bandelow, G. (toim.) *Emotions in Social life. Critical Themes and Contemporary issues*. London: Routledge, xii–xxvii.
- Wilson, E. 2001. Organizational Behaviour and Gender. Teoksessa Wilson, E. *Organizational behaviour Reassessed. The Impact of Gender*. London: Sage, 1–16.
- Yener, M. & Yaldiran, M. & Ergun, S. 2012. The Effect Of Ethical Climate On Work Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 58, 724–733.
- Yukl, G. 1999. An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *Leadership Quarterly* 10 (2), 285–305.
- Yukl, G. 2002. *Leadership in Organizations*. 5th edition. New Jersey: Prentice-Hall.
- Yukl, G. 2006. *Leadership in Organizations*. 7th edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. 2009. Leading organizational learning: Reflections on theory and research. *The Leadership Quarterly* 20 (1), 49–53.
- Åhman, H. 2012. *Mielen johtaminen organisaatiossa*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Äimälä, M., Åström, J., Rautiainen, H. & Nyyssölä, M. 2009. *Käytännön työoikeutta esimiehille*. Helsinki: WSOYpro.