

Aija-Mari Partala  
NARRATIIVINEN ANALYYSI  
TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSISTA/TUNNEKOKEMUKSISTA  
HAJAUTETUSSA ORGANISAATOSSA –  
*”Organisaatio toimii, mutta tunnen itseni aivan ulkopuoliseksi”*  
Pro gradu -tutkielma  
Hallintotiede  
Kevät 2014

*Jannelle, Jennalle, Juholle ja Julialle*

## Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

**Työn nimi:** NARRATIIVINEN ANALYYSI TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSISTA/TUNNEKOKEMUKSISTA HAJAUTETUSSA ORGANISAATOSSA – ”Organisaatio toimii, mutta tunnen itseni aivan ulkopuoliseksi”

**Tekijä:** Aija-Mari Partala

**Koulutusohjelma/oppiaine:** Hallintotiede

**Työn laji:** Pro gradu -työ\_x\_ Sivulaudaturtyö\_\_ Lisensiaatintyö\_\_

**Sivumäärä:** 100 + 5 liitettä

**Vuosi:** Kevät 2014

### Tiivistelmä

Tunteet ovat ihmisen elämässä läsnä alati ja ihminen tuntee koko ajan jotain. Tunteet tekevät elämän merkitykselliseksi ja tunteiden kautta koetut asiat inhimillisessä mielessä merkitsevät ihmiselle jotakin. Tunteissa elävät menneet kokemuksemme, persoonallisuutemme, tietomme ja arvostuksemme. Työssä työntekijöiden ammatillisuuteen liittyvät tunteet muodostavat sosiaalisesti merkittävän ympäristön työyhteisöjen vuorovaikutukselle ja yhteistyölle.

Tässä Pro gradu- tutkimuksessa tarkastellaan työntekijöiden kokemuksia/tunnekokemuksia hajaute- tussa organisaatiossa. Tutkimuksen empiirinen aineisto muodostuu 16 tarinasta, jotka analysoin narratiivisen analyysin menetelmällä. Muodostin kaksi erilaista tarinaa, joissa kuvaan työntekijöi- den kokemuksia ja tunnekokemuksia. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten tärkeänä työntekijät kokevat tunneilmapiirin ja tunteiden merkityksen työyhteisössä. Tutkimukseni lisää ymmärrystä siitä, millaisia kokemuksia/tunnekokemuksia työntekijöillä on esimiestyöstä hajautetussa organi- saatiossa ja miten myönteiset tai kielteiset tunteet vaikuttavat työskennellessä hajautetussa organi- saatiossa.

Tutkimus osoittaa, että työntekijöillä esiintyi sekä positiivisia että negatiivisia kokemuk- sia/tunnekokemuksia työskentelystä hajautetussa organisaatiossa sekä esimiestyöstä tässä konteks- tissa. Tutkimuksessa ilmeni, että esimies jää etäiseksi hajautetussa organisaatiossa. Työntekijöiden näkemyksissä tunteiden merkityksestä oli kahdenlaista käsitystä. Pääsääntöisesti tunteiden merki- tystä pidettiin tärkeänä. Toisaalta esiintyi myös käsitys, että tunteilla ei ole merkitystä työssä. Mer- kityksellisimmät negatiiviset kokemukset/tunnekokemukset vaikuttivat alentavasti työmotivaatioon ja – tehoon, yhteenkuuluvuuden tunteen katoamiseen, tekivät vuorovaikutuksesta hankalaa, muutti- vat tunneilmapiirin kireäksi ja työntekijät kokivat, ettei heitä arvosteta. Positiiviset kokemuk- set/tunnekokemukset vahvistivat ryhmään kuulumisen tunnetta, loivat hyvän työilmapiirin, helpotti- vat vuorovaikutusta sekä lisäsivät työmotivaatiota.

Tutkimuksen johtopäätöksinä voidaan todeta, että esimiehellä on tärkeä rooli työyhteisön tunne- ja kokemusmaailmassa. Hajautetussa organisaatiossa tunneälyosaamiseen esimiestyössä tulisi kiinnit- tää erityistä huomiota. Hajautetussa organisaatiossa korostuu kaksisuuntainen vuorovaikutus tiimien ja esimiehen välillä sekä eri tiimien kesken. Esimiehellä on vaikutusta siihen millaiseksi työyhteisön ilmapiiri muodostuu ja tätä kautta vaikutus myös työntekijöiden motivaatioon ja työtehoon.

**Avainsanat:** kokemukset, esimiestyö, hajautettu työ, tunteet, narratiivisuus

**Muita tietoja:** Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi\_x\_

**Lapin yliopisto, Faculty of Social Sciences**

**Title of Thesis:** A NARRATIVE ANALYSIS OF THE EXPERIENCE OF WORKERS/EMOTIONAL EXPERIENCES IN A DECENTRALIZED ORGANIZATION –  
*“The organization works, but I feel totally external.”*

**Author:** Aija-Mari Partala

**The training program/subject:** Administrative Science

**Type of study:** Pro-Master’s study \_x\_

**Number of pages:** 100 + 5 notes

**Abstract**

Emotions are an ever – present in a person’s life, and we feel all the time something. Emotions make life meaningful and emotions experienced through things in human terms, mean something to humans feelings gone live experience, personality, knowledge and appreciation. The work of employees professionalism emotions are the socially significant workplace environment for interaction and co-operation.

This Pro-Master’s research examines the experiences of workers/emotional experiences in a distributed organization. The study’s empirical material consists of 16 stories that the analysis of narrative analysis method. I formed two different stories a describe employees’ experiences and emotional experiences. The aim of this research is to determine how employees feel important sense of atmosphere, and the importance of emotions in the workplace. This research increases the understanding of the kind of experience/emotional experiences of employees, supervisors work in a distributed organization and how positive or negative impact on the feelings of working in a distributed organization.

Research shows that employees experienced both positive and negative experiences/emotional experiences of working in a distributed organization and management in this context. The research revealed that the manager is distant in a distributed organization. Views of employees of the importance of emotions are two kinds of perception. As a rule, the importance of emotions was considered important. On the other hand occurred the perception that emotions are not relevant in the work. The most relevant negative experiences/emotional experiences negatively affected motivation and power, cohesion disappearing, made the interaction difficult, changed the feeling of the atmosphere tense and the employees felt that they are not appreciated. Positive experiences/emotional experiences strengthened the sense of belonging to group, created a good working environment, facilitated the interaction as well as increased motivation.

Conclusions of the research it can be concluded that the supervisor has an important role in the work community feel and experience world. In a distributed organization emotional intelligence skills in managerial work should focus on special attention. Distributed organization emphasizes two – way interaction between the team and the manager as well as between the different teams. The manager has an impact on what kind of workplace atmosphere is formed and hence impact on the employees’ motivation and work effort.

**Keywords:** experiences, leadership, distributed work, emotions, narrative

**Other information:** I agree to the transfer of the thesis in the library for use.

## Sisällys

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1. JOHDANTO.....	7
1.1 Tutkimuksen lähtökohdat.....	7
1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen paikantuminen .....	11
2. TUNTEET, KOKEMUKSET JATUNNEKOKEMUKSET TYÖELÄMÄSSÄ .....	14
2.1 Tunteet .....	14
2.2 Tunne kokemuksena .....	22
2.3 Tunnekokemusten tutkimisen haasteet .....	29
3. HAJAUTETTU ORGANISAATIO JA LÄHIESIMIESTYÖ.....	35
3.1 Hajautetun organisaation tunnusmerkit .....	35
3.2 Tunteet ja lähiesimiestyö hajautetussa organisaatiossa .....	37
3.3 Tunneälyosaaminen esimiestyössä .....	47
3.4 Teorian synteesi .....	51
4. TUTKIMUSMENETELMÄ .....	53
4.1 Laadullinen kokemuksen tutkimus .....	53
4.2 Narratiivinen tutkimusote .....	56
4.3 Aineisto ja aineistonkeruumenetelmä .....	59
4.4 Aineiston analyysi ja sen vaiheet .....	62
4.5 Tutkimuksen eettisyys.....	65
5. ERILAISET TARINAT KOKEMUKSISTA/TUNNEKOKEMUKSISTA .....	68
5.1 Tarinoiden tuottaminen.....	68
5.2 ”Nykytekniikka sinänsä mahdollistaa toimivan hajautetun organisaation. Mutta se kerta kaikkiaan vaatii loistavat esimiehet, edes keskinkertainen ei todennäköisesti riitä.” .....	69
5.3 ”Tämän päivän työelämässä ei ole merkitystä miltä sinusta tuntuu, sinulta odotetaan vain suoritusta!” .....	72

6. TARINOIDEN ANALYSOINTI.....	75
6.1 Työn kokeminen hajautetussa organisaatiossa .....	75
6.2 Esimiehen rooli hajautetussa organisaatiossa .....	77
6.3 Tunneilmapiiri ja tunteiden merkitys työssä.....	80
6.4 Tulosten synteesi.....	82
7. JOHTOPÄÄTÖKSET.....	86
Lähdeluettelo.....	96

Liite 1: Saatekirje

Liite 2: Kysymykset

Liite 3: Yhteenvedo tuloksista

Kuvio 1. Tutkimuksessa sovellettu metodi

Kuvio 2. Positiivisten kokemusten/tunnekokemusten vaikutus työhön hajautetussa organisaatiossa

Kuvio 3. Negatiivisten kokemusten/tunnekokemusten vaikutus työhön hajautetussa organisaatiossa

Kuvio 4. Tunteiden merkitys työssä ja tunneälyosaaminen esimiestyössä hajautetussa organisaatiossa

## 1. JOHDANTO

### 1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

*Tekonsa voi harkita, sanansa voi valita,  
tunteet kulkevat omia teitään.  
-Sylvi Kekkonen-*

Vaikka tunteet vaikuttavan joskus kulkevan omia teitään, niillä on tärkeä tehtävä säädellä ihmisen itsehillintää ja sosiaalista kyvykkyyttä. Näin ollen tunteilla ja tunneälyllä on merkittävä rooli työskenneltäessä organisaatioissa, joissa ihmiset pyrkivät työskentelemään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Käsitkseni mukaan tunteiden tutkimuksen merkitystä tai hyötyjä ei välttämättä vielä tunnusteta organisaatioiden sisällä. Tutkimuksellisesti aihe on saanut myös vähän huomiota Suomessa. Olen pohtinut usein, miksi aikaisempaa tutkimusta aiheesta hallinnon alalta löytyy vain niukasti? Oletetaanko yleisesti, että hallinnon alalla työskenteleviltä ihmisiltä puuttuu tunteet ja empatisuus? Eikö vuorovaikutussuhteiden merkityksen tärkeyttä ole oivallettu? Nämä asiat mielesäni ryhdyin tekemään tätä Pro gradu – tutkimusta.

Perinteisesti hallintoa on pidetty byrokraattisena ja tehokkaana, johon ei ole kuulunut tunteet tai empatia, ainoastaan tehokkuus ja rationaalisuus ovat olleet merkittäviä. Ashforthin ja Humphreyn (1995) mainitsevat byrokraatian ja emotionaalisuuden vastakohtaisuuden. Tunteiden esittämistä työpaikalla voidaan pitää myös epäsoveliaana, jonka vuoksi tunteita ja niiden merkitystä on myös vähätelty (Gobinath 2011; Ashforth & Humphrey 1995.) Max Weber on yksi julkishallinnon teorian ja nykyaikaisen sosiologian perustaja. Hänen mukaansa byrokraatia on rationaalisin ja tehokkain hallinnon muoto. Byrokraatialla on pyritty muuttamaan yhteisöllinen toiminta rationaaliseksi yhteiskunnalliseksi toiminnaksi. Byrokraatia on vallan väline ja merkitsee ennen kaikkea tietoon perustuva kontrollia. Sen persoonaton luonne ja sitä vahvistava lojaliteetti-ideologia merkitsevät sitä, että jokainen byrokraatiaa kontrolloiva on helppo saada sen toimimaan tahtonsa mukaisesti. Jokainen byrokraatia pyrkii lisäämään asiantuntemuksensa voimaa pitämällä tietonsa ja intentionsa vain omassa käytössään. Täysin kehittynyt byrokraatia, jota käytetään yhä edelleen Euroopan unionin jäsenmaissa valtion perinteisissä tehtävissä, on vakaata, ennustettavaa, oikeusvarmaa sekä myös luotettavaa. Byrokraatia merkitsee kuitenkin myös sitä, että hallinto on hidasta, se vaatii todistamaan asiat kirjallisesti, on huono itse korjaamaan toimintaansa ja parantamaan itseään. Virkamieheltä vaaditaan byrokraatiateorian mukaan ensisijaisesti kahta ominaisuutta, kuuliaisuutta sekä tiedollista asiantuntemusta. ”Kvalifioitunut byrokraatti” voidaan kuvata puolueettomaksi, hallitsevalle järjestykselle lojaaliksi hallinto-oikeuden osaajaksi, perustuuhan hallinto lakiin. Puolueeton, ylemmilleen ehdottoman lojaali,

lakia tiukasti noudattava ja persoonaton sekä rationaalinen byrokratia takaa hallitsemisen tarkoitukselliset parhaiten, olivatpa ne millaisia tahansa. (Vartola 2013, 14 – 16.)

Byrokraattista organisaatiota ja hallintoa on kritisoitu siitä, etteivät ne sovi modernin yhteiskunnan palvelukeskeisiin organisaatioihin. Nykyisin tulisi vallita asiakaskeskeisyys, palvelukyky, lojaalisuus asiantuntemusta ja osaamista kohtaan sekä taito ja mahdollisuus uusiutua ympäristön ja muuttuvien tarpeiden mukaan. Byrokratioita on lähdetty purkamaan hajauttamisen, itseohjautuvien ja taloudellisesti itsenäisten julkisten organisaatioiden rakentamisen sekä virkamiesten aseman uudistamisen vuoksi. (Vartola 2013, 19.)

Ashforthin ja Humphreyn (1995) ottavat esiin byrokratian ja emotionaalisuuden vastakohtaisuuden. Heidän mukaansa tutkijat ja käytäntö usein olettavat, että emotionaalisuus on rationaalisuuden vastakohta ja näin ollen tunteet ovat ongelmallisia työelämässä. He kuitenkin väittävät, että työn kokeminen on täynnä tunteita. Perinteisesti painopiste on ollut motivaatiossa ja kognitioissa, sen sijaan tunteita on laiminlyöty. Ammatillisen kompetenssin ohella työssä tarvitaan myös emotionaalista tunneyötä, jotta työhön sitoutuminen ja omistautuminen onnistuvat. Tunneyötä tarvitaan myös esimiestyössä ja johtajuudessa, sillä keskeinen tehtävä on luoda ja ylläpitää yhteisiä arvoja. Ryhmissä tunne liitetään tyypillisesti yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Tunteet voivat myös edesauttaa erilaisissa ryhmäilmiöissä kuten ryhmäajattelussa ja positiiviset tunteet edistävät sosiaalista identiteettiä, yhteisöllisyyttä ja tuovat tehokkuutta työn tekemiseen. (Ashforth ja Humphrey 1995, 119 – 120.)

Myös Isen (2006, 186) korostaa Ashforthin ja Humphreyn (1995) tapaan, että aikaisempina vuosikymmeninä tunne ei tyypillisesti ole ollut keskeinen tutkimuskohde, eikä sitä missään nimessä ole pidetty kognitioon tai motivaatioon kuuluvana osana. Tunne yleensä jätettiin pois kognitiivisista teorioista ja sitä tarkasteltiin vain ”kiihtymyksenä”. Isen (2006) esittää, että voimakkaalla tunteella on herättävä funktio, kuitenkin kasvava tutkimusaineisto osoittaa, että lievällä jopa myönteisellä tunteella on tärkeitä vaikutuksia kognitioon ja käyttäytymiseen. Tunteen vaikutus on paljon hienovaraisempi, monimutkaisempi ja monimuotoisempi. Tunteen tutkimuksen hyväksyttävyyden seurauksena ymmärrys tunteesta on kasvanut voimakkaasti, tutkijat tietävät nyt, että esimerkiksi myönteinen tunne on muistikategoria, jota ihmiset käyttävät spontaanisti ajatustensa järjestämiseen. (Isen 2006, 186.)



Kuten Ashforth ja Humphrey (1995) edellä viittaavat ryhmäilmiöihin, niin nykyajan organisaatiosta puhuttaessa käytetään niistä nimityksiä virtuaaliset organisaatiot, verkosto-organisaatiot, älykkäät organisaatiot tai oppivat organisaatiot, jotka viittaavat edellä mainittuihin palvelukeskeisiin organisaatioihin. Työ tapahtuu hajallaan olevissa tiimeissä tai ryhmissä ja yhteistä kaikille edellä mainituille nimityksille on se, että niissä tarkastellaan organisaatioita monimutkaisina ja nopeasti muuttuvina ilmiöinä. Organisaatioelämää kuvaa hyvin nopealiikkeisyys, muutos ja tilapäisyys. Mikäli organisaatio haluaa menestyä, sen on muututtava ja kehityttävä ajan mukana. On selvää, että tämä heijastelee myös organisaatioiden sisäiseen tunnelmaan. Tiedetään, että toimintaa on koko ajan tehostettava ja nopeutettava sen lisäksi, että asioita on tehtävä entistä taloudellisemmin. (Juuti ja Vuorela 2002, 9.)

Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa näin ollen myös työelämässä, mukana on kaiken aikaa myös tunteet. Tunneosaamista tarvitaan myös esimiestyössä. Goleman (1999, 15) korostaa, että enää ei pärjää pelkällä älykkyydellä, tietotaidolla ja sillä, mitä koulussa opimme. Nykyään tarvitsemme yhä enemmän kykyä tulla toimeen itsemme ja toisten kanssa. Tunneäly on taito, jota jokainen esimies voi kehittää. Esimiestyössä tarvitaan monenlaisia taitoja, joihin tunneälykkyydskin lukeutuu. Se on esimerkiksi impulssiivien hallintaa, negatiivisten tunteiden hallintaa, toivoa tai optimismia. Puhuttaessa nykyajan virtuaaliorganisaatioista, nousevat esimiehen tunneälytaidot keskeiseen asemaan. Tässä tutkimuksessa esimiehen tunneälytaidoilla on merkitystä hajallaan olevien tiimien ja työyhteisöjen johtamiseen, tunneilmapiiriin ja hyvinvointiin.

Vaikka tutkimuksellisesti tunteiden näkökulma on alkanut viime vuosina lisääntymään, niin Saarinen (2007) tuo esille sen, että Suomalaista tunneälyosaamisen ja johtamisen tutkimusta ei kuitenkaan vielä ole. Saarinen on omassa väitöskirjassaan tutkinut tunneälyosaamista esimiestyössä. Esimiehet joutuvat kuitenkin yhä enemmän työssään kohtaamaan kvartaalitalouden esille nostamia ahdistavia ja kiusallisia tunteita. Tutkimuksissa on kuitenkin todettu, että tunneälyosaaminen on yhteydessä moniin elämänlaatuun, hyvinvointiin ja työkykyisyyttä parantaviin tekijöihin. Näin ollen se voi olla yksi merkittävä keino selviytyä hyvinvointia ja tuottavuutta uhkaavista työelämän rasitustekijöistä. Pia Lappalaisen väitöskirjan (2012) *Socially Competent Leadership – predictors, impacts and skilling in engineer* tulokset paljastavat sen, että itsehillintä ja sosiaalisuus ennustavat hyvää johtamista, looginen äly ei. Tutkimuksesta käy ilmi, että tietyt persoonallisuuden piirteet ja tunneällyn osa-alueet ennustivat alaisten tyytyväisyyttä johtamiseen. Esimiehen itsehillintä ja –hallinta, kyky innostaa, jämäkkyys sekä nopea päätöksentekotyyli, optimismi ja sosiaalisuus paransivat

alaisten kuvaa organisaation johtamisesta. Kaiken toiminnan pohjalla on luonnollisesti oltava vankka substanssiosaaminen työssä.

Kuten edellä on todettu, tunteilla on vaikutusta moniin asioihin työelämässä. Ihmisen kokemat tunteet vaikuttavat hänen käyttäytymiseensä eli niillä on ekspressiivinen eli ilmaisullinen komponentti. Toisaalta ihmisen käyttäytyminen voi vaikuttaa hänen tunteisiinsa. Käyttäytyminen ja tunteminen ovat kuitenkin kaksi erillistä tapahtumaa, jotka voivat olla täysin yhteensopimattomia. Arkipäivän metaforissa eli vertauskuvissa tunteet ja järki erottuvat toisistaan. Tunteita pidetään vähempi arvoisena. Ihmisten katsotaan olevan tunteidensa armoilla ja näin ollen tunteita vähätellään. Ihmisen ei katsota olevan tunteistaan vastuussa, koska tunteet tulevat pyörremyrskyn lailla. Tunteisiin olisi kuitenkin syytä keskittyä, sillä ihmisen tunne-elämä vaikuttaa siihen, miten käytäydymme, suoriutamme työtehtäviä ja toimimme esimiesasemassa. (Isokorpi & Viitanen 2001, 34 - 35.)

Ruohotie (2002, 289) korostaa, että työyhteisöjen kehittämisessä korostuu esimiesten yhteistoiminta, dialogi ja empatia taidot, jotka vaikuttavat epäsuorasti alaisten sosiaaliseen identiteettiin. Esimiesten tulee olla tietoisia siitä, millä tavalla heidän persoonallinen tyyliinsä ja organisaation konteksti muokkaavat alaisten persoonallista ja sosiaalista identiteettiä. Heidän on myös hyvä tietää, miten alaiset tulkitsevat heidän johtamistyyliään. Esimiehen tunteenomaiset reaktiot alaista kohtaan ohjaavat esimiehen tekemiä arvioita alaisen työsuorituksesta. Se missä määrin esimies soveltaa alaiseen kannustavia toimenpiteitä kuten antaa emotionaalista tukea, jakaa informaatiota tai kokeilee joustavia työjärjestelyjä, riippuvat alaiseen kohdistuvista tunnereaktioista ja suoritusta koskevista arvioista.

Työelämässä tunteita koetaan ja niitä ilmaistaan vuorovaikutuksessa koko ajan. Näin ollen niillä on vaikutusta esimerkiksi työtehoon, työpaikan tunneilmapiiriin ja esimiestyöhön. Tässä tutkimuksessa kokemukset ja tunnekokemukset saavat haasteellisen kontekstin hajautetusta organisaatiosta, jossa viestintä ja vuorovaikutus tapahtuu pääosin sähköisten viestimien avulla. Juuri tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää tunteiden ja tunnekokemusten läsnäolo ja vaikutus eri tilanteissa. Aihe on erittäin ajankohtainen ja tärkeä, sillä elämme muuttuvassa maailmassa ja toimintaympäristöissä. Lisäksi näyttää siltä, että organisaatioissa ei ehkä vielä ymmärretä tunteiden vaikutuksen merkitystä kriittisesti tärkeään osa-alueeseen, kuten henkilöstöjohtamiseen tarkemmin esimiestyöhön.

Kiinnostukseni tutkia kokemuksia ja tunnekokemuksia on lähtöisin omasta työkokemuksesta hajautetussa organisaatiossa yksityiseltä sektorilta ja julkishallinnon puolelta. Olen tehnyt aikaisemmin

vuonna 2011 kandidaatin tutkielman, joka käsitteli johtamisosaamista julkishallinnon hajautetun organisaation kontekstissa. Tämän Pro gradu -tutkimuksen tarkoitus on tuottaa tietoa työntekijöiden kokemuksista/tunnekokemuksista esimiestyöstä hajautetun organisaation kontekstissa. Kuten Tökäri (2012, 15) toteaa omassa tutkimuksessaan, on tärkeää tutkia sitä miten työyhteisön jäsenet kokevat, ymmärtävät ja tulkitsevat yhteisönsä. Kokemukset, tulkinnat ja ymmärrykset vaikuttavat moniin tekijöihin työyhteisössä kuten tunteiden osoittamiseen, viestintäilmapiiriin ja konfliktien syntymiseen. Tutkimukseni lisää ymmärrystä siitä, millaisia vaikutuksia tunteilla ja niiden kokemisella on työhön ja sen tuloksiin hallinnon alalla. Tai millainen rooli esimiestyöllä on hajautetussa organisaatiossa työskennellessä. Tai olisiko syytä kiinnittää enemmän huomiota työyhteisön tunneilmapiiriin, viestintään tai vuorovaikutukseen, mikä merkitys näillä on työn tuloksiin ja henkilöstön hyvinvointiin? Näiden edellä mainittujen argumenttien valossa esitän, että tunteiden tutkimus tästä näkökulmasta on tärkeä.

## **1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen paikantuminen**

Tutkimuskohteeni on eräs Suomessa toimiva organisaatio, jonka toimintamalli on hajautettu maantieteellisesti viiteen tiimiin. Tutkimuskohteenani on organisaation yksi osa eli palvelutoimisto, joka tarjoaa kysyntää vastaavia ja erikseen määriteltyjä asiantuntijapalveluita asiakkailleen, toimien kuntien ja kuntaorganisaatioiden yhteisenä tukipalvelujen asiantuntijakeskuksena. Palvelutoimiston tavoitteena on palveluprosessien yhdenmukaistaminen, tietotekniikan maksimaalinen hyödyntäminen, kustannussäästöjen aikaansaaminen, tehtävien ja tehtäväkokonaisuuksien rationalisointi sekä henkilöstöressurssien turvaaminen.

Tunteiden tutkimuksen ongelmallisuuden vuoksi olen päätenyt siihen, että tutkimusorganisaatio ja tutkimukseen osallistuvat henkilöt ovat anonyymeja tässä tutkimuksessa. Tunteiden tutkimuksen ongelmallisuudella viitataan siihen, että ihmiset eivät ilmaise tai puhu mielellään tunteistaan ja niiden tuomista kokemuksista.

Tutkimustehtäväni on tutkia työntekijöiden kokemuksia/tunnekokemuksia esimiestyöstä hajautetussa organisaatiossa. Tutkimustehtävääni vastaan seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

- Miten myönteiset tai kielteiset tunteet vaikuttavat työskennellessä hajautetussa organisaatiossa?
- Miten tärkeänä henkilöt kokevat tunneilmapiirin ja tunteiden merkityksen työyhteisössä?
- Millaisia kokemuksia/tunnekokemuksia henkilöillä on työskentelystä ja esimiestyöstä hajautetussa organisaatiossa?

Tutkimukseni on laadullinen, narratiivinen analyysi kokemuksista/tunnekokemuksista hajautetussa organisaatiossa. Aiheeseen liittyvän teorian vähäisyys ja aineistolähtöisyys olivat muun muassa niitä tekijöitä, minkä vuoksi olen päätenyt laadulliseen narratiiviseen tutkimusmenetelmään tässä tutkimuksessa. Tutkimukseni fokus on kokemuksissa/tunnekokemuksissa, jonka vuoksi halusin tehdä tutkimukseni keräämällä tarinoita. Mielestäni tällä tavalla voin yrittää välittää tarinoissa niitä todentuntuksia hetkiä toisille, joita tarinan kirjoittajat ovat itsekin työssään hajautetussa organisaatiossa kokeneet. Tutkimukseni konteksti on monimuotoinen, jonka vuoksi ajattelin, että tästä voisi saada esiin uusia näkökulmia. Kuten Hyvärinen (2006) toteaa, myös tässä tutkimuksessa tarinat/kertomukset toimivat kokemusten kuvaajina. Olen yhdistänyt tässä tutkimuksessa fenomenologisen tutkimusotteen ja narratiiviaineiston, sillä kokemusten/tunnekokemusten ymmärtäminen edellyttää kokonaisvaltaista näkemystä. Tutkimukseni metodologinen viitekehys muodostuu narratiivisuuden eli kertomuksellisuuden ympärille.

Teoreettisen viitekehysten muodostamiseen on liittynyt haasteita, eikä teoreettista viitekehystä ei ole rajattu niin selkeästi kuin paljon tutkituissa aiheissa. Perttulan (2009, 10) huomauttaa, että luonnontieteellisessä tutkimusperinteessä empiiris-analyttista tutkimustapaa pidetään tieteellisesti arvokkaana ja menestyksellisinä, mutta ne eivät sovellu kokemusmaailman tutkimiseen. Kokemuksen tutkimus tarvitsee omat tieteenteoreettiset lähtökohdat. Olen lähestynyt tässä tutkimuksessani kokemuksia/tunnekokemuksia pääasiassa Rauhalaan (1995; 2009) ja Perttulaan (2009) tukeutuen, koska fenomenologisessa tutkimuksessa ei käytetä ns. teoreettisia viitekehymiä siinä merkityksessä, että tutkimusta asetettaisiin ohjaamaan ennalta määrittävä teoreettinen malli, kuten myös Laine (2008) toteaa. Se voidaan ajatella enemmin esteeksi, pyrittäessä tiedostamaan toisen alkuperäistä kokemusmaailmaa. Tutkija joutuu kuitenkin hyväksymään tutkimukselleen tiettyjä teoreettisia läh-

tökohtia, joita tässä tutkimuksessa ovat käsitys kokemuksesta ja tunnekokemuksesta, tunteet ja hajautettu organisaatio.

Tässä tutkimuksessa hallintotiede kytkeytyy ihmistieteisiin ja tätä kautta pyrin tuomaan uutta näkökulmaa aiheeseen. Tutkimukseni kohteena olevat kokemukset/tunnekokemukset on sidottu yksilön vuorovaikutukselliseen suhteeseen ulkomaailman kanssa, jota määrittää intentionaalisuus ts. asiat merkitsevät ihmiselle jotakin. Tässä tutkimuksessa tutkin kokemuksia ja tunnekokemuksia, joiden tutkiminen ei ole ongelmatonta. Tällä tarkoitan sitä, että ihmiset ilmaisevat tunteitaan eri tavoin. Ihmiset eivät puhu mielellään tunnekokemuksistaan, sillä niistä puhuminen voidaan kokea hankalaksi asiaksi. Lisäksi kokemukset ja tunnekokemukset ovat usein henkilökohtaisia, jotka voivat olla esimerkiksi positiivisia tai negatiivisia, myönteisiä tai kielteisiä, hyödyllisiä tai haitallisia sekä merkityksellisiä tai merkityksettömiä. Näin ollen ihmisten tunteiden ymmärtäminen edellyttää kokonaisvaltaista näkemystä. Edellä mainittujen argumenttien vuoksi päädyin tässä tutkimuksessa yhdistämään fenomenologisen tutkimusotteen ja narratiiviaineiston. Tieteenfilosofian näkökulmasta katsottuna tutkimuksen tausta on fenomenologisessa ajattelussa, jossa tiedonkäsitys liittyy ymmärtämiseen ja tulkintaan. Tämän vuoksi ankkuroin käsitykseni Rauhalan ja Perttulan ajatuksiin kokemuksista/tunnekokemuksista, koska he ovat mielestäni tästä tutkimustraditiosta kattavasti ja merkityksellisesti kirjoittaneet.

Tämän tutkimuksen lähtökohdat huomioon ottaen, aiheeseen liittyvän teorian vähäisyys ja aineistolähteisyys oli perusteltua ja tarkoituksenmukaista päätyä laadulliseen tutkimusasetelmaan. Työtäni ohjaavat keskeiset käsitteet ovat kokemus, tunnekokemus, hajautettu organisaatio ja esimiestyö. Seuraavassa luvussa avaan työni keskeisiä käsitteitä sekä niiden välisiä suhteita tämä tutkimuksen kannalta.

## 2. TUNTEET, KOKEMUKSET JATUNNEKOKEMUKSET TYÖELÄMÄSSÄ

### 2.1 Tunteet

Tässä tutkimuksessa fokus on kokemuksissa/tunnekokemuksissa, joita tarkastellaan hajautetussa organisaatiossa työntekijän näkökulmasta. Tällöin hallintotieteellinen tutkimus kietoutuu ihmistieteisiin ja tutkimukseni intressinä on tunteiden, kokemusten ja tunnekokemusten ymmärtäminen. Tämän vuoksi on syytä tarkastella miten tunteet määritellään, mitä tunteiden muotoja on olemassa, miten tunteet ilmenevät ja vaikuttavat eri tilanteissa. Kokemusten ja tunnekokemusten tutkimiseen liittyy haasteita, joita tarkastellaan tämän kappaleen viimeisessä luvussa.

Tunneteoriat eroavat toisistaan sen mukaan, miten teoria katsoo ihmisen pystyvän vaikuttamaan omiin tunteisiinsa. Lisäksi eri teoriat väittelevät siitä, miten ympäristö ja tilannetekijät vaikuttavat tunteisiin. Käsittelen tutkimuksessani tunteita biologisen ja kognitiivisen tunneteorioiden pohjalta sekä tunteiden säätelystrategioita. Lazaruksen tunneteorian mukaan aikaisemmat kokemukset luovat tunteet ja ovat pohjimmiltaan biologisia ilmiöitä, jotka syntyvät vuorovaikutuksesta ja ympäristöstä. Tunteiden säätelystrategioiden avulla ihminen voi vaikuttaa tunteen aikaan saamaan käyttäytymiseen.

Miten tunne määritellään? Koettuun ihmiselämään ja ihmisten kokemuksiin sisältyy aina laaja tunteiden ja elämysten kirjo. Tunnevivahteet välittävät erilaisia tunnemerkityksiä. Mikäli tunteita ei olisi, ihmisen sisäinen maailma olisi tyhjä merkityksetön. Tunteet ovat osa ihmisen eksistenssiä. Sana tuntea on alun perin merkinnyt ihmisen sisällä olevan fyysisen tuntoaistin välityksellä saatua tuntemusta. Tunne sana on johdettu verbistä tuntea. Alkuperäinen muoto on ollut tunto, joka voi merkitä henkistä tuntemusta, aistimusta elimistön sisäisestä tilasta, ulkoista ruumiillista aistimusta, aavistusta, ja yleistä tajua tai tietoisuutta kuten omatunto tai itsetunto. Sanalla tuntea on myös lähellä ”tietämistä” oleva kognitiivinen merkitys. Latinan vaikuttaa – verbin afficere mukaisesti ne ovat affekteja eli mielenliikutuksia, mielenjärkytyksiä tai mielenkiihotuksia. Termi emotio on johdettu latinan sanasta emovere eli liikuttaa, panna liikkeelle tai siirtää. Tunteet ovat osa ihmisen kokemusmaailmaa ja persoonallisuutta. Ihmisen tunteiden ymmärtäminen edellyttää ottamaan huomioon ihmisen kehollisuuden, tajunnallisuuden ja situationaalisuuden. Tunne on subjektiivinen kokemus. Tunteisiin liittyy myös irrationaalisuus, empaattisuus ja impulsiivisuus. Tunteet eivät ole hallittavissa ja ne liittyvät vuorovaikutukseen ja terveydentilaan. Tunteet voivat olla positiivisia voimavaroja

tai negatiivisia kehityksen esteitä. Tunteet ovat niin monitasoisia, että yksinkertaista tunteiden määritelmää ei ole. (Silkelä 1998; Isokorpi & Viitanen 2001, 24 – 25.)

Tunne on suhteellisen lyhytaikainen ja intensiivinen tila. Tunteella tarkoitetaan elämystä, vaistoa tai aistimusta. Tunteet eivät ole luonteenpiirteitä kuten ujous tai vilkkaus. Tunnetila on yksilön kokemuksellinen tila, joka tavallisesti koostuu useammasta tunteesta samanaikaisesti. Se on kokijan itsensä havaitsema ja liittyy kokijan sisäisen tilan muutokseen. Tunne on yksi emotionin komponentti. Emootio on kokonaisuus, johon tietyn elämyslaadun lisäksi kuuluvat neurofysiologiset muutokset, ilmeliikkeet, käyttäytymisvalmius ja koko prosessia virittävät tai siihen myöhemmin vaikuttavat kognitiiviset arvioinnit. Tunteet voivat olla voimakkaita tai hiljaisia, havaittavia tai huomaamattomia, vivahteikkaita tai yhtenäisiä. Tunteet tekevät elämän merkitykselliseksi. Tunteiden kautta koetut asiat inhimillisessä mielessä merkitsevät jotakin, sillä tunteissa elävät menneet kokemuksemme, persoonallisuutemme, tietomme, intentiomme, maailmankuvamme ja arvostuksemme. Tunteet ovat ihmisen elämässä läsnä alati ja ihminen tuntee koko ajan jotain. Tunteet voidaan määritellä laajasti sisältäen perustunteet kuten ilo, rakkaus ja viha sekä sosiaaliset tunteet kuten häpeä ja syyllisyys. Määritelmään sisältyvät myös sellaiset rakenteet kuten tuntemukset ja mielialat. Tunteen laannuttua, ne muuntuvat mielialoiksi joka aikaa myöden vaihtuu mielialasta toiseen. Mieliala jää toiminnan taustaväriksi, joka voi osaksi ja kokijan sitä huomaamatta ohjata toimintaa. Tunteet voivat vaihdella suuresti voimakkuudeltaan ja kestoltaan. (Ashforth & Humphrey 1995; George 2002; Helkama, Myllyniemi & Liebkind 1998, 164; Isokorpi & Viitanen 2001, 30 – 33; Nurmiraanta, Leppimäki & Horppu 2009, 52 – 53.)

Perttula (2009, 124 – 126) nostaa esille, että tajuavan ihmisen ja elämäntilanteen suhdetta tarkasteltaessa ensimmäinen kokemus on laadultaan tunne. Tunne elää nykyhetkessä ja kehkeytyvät psyykkisessä toiminnassa. Tunteet eivät vaadi muodostuakseen käsitteitä eivätkä kieltä, eivätkä edes toisen ihmisen olemassaoloa sosiaalisen jaetun maailman mielessä. Tunteet ovat kokemuksia, jotka eivät edellytä aiheita etäännyttävää ja kehystävää tajunnallista taitoa. Tunteet eivät edellytä rakentavaa ymmärtämistä. Tunteet ovat kokemuksia, jotka ilmentävät ihmisen tajunnallista suhdetta aiheeseen niin välittömänä kuin se on ihmiselle mahdollista. Valtaosa tunteista on kehotunteita, omasta kehosta aiheensa saavia tunteita. Keho on ihmisen elämäntilanteen sellainen ulottuvuus, joka koostuu erityisesti tunnekokemuksia luovista aiheista. Ajatus ei vähättele kehon tärkeyttä kokemuksen kehkeytymisessä. Ilman kehollista elämäntilannetta ja tajunnallista suhdetta siihen ihminen olisi tunteeton tai ainakin köyhätunteinen. Tunteen välitön suhde elämäntilanteeseen auttaa ihmistä so-

peutumaan kulloiseenkin kohdattavaan aiheeseen. Tunne tyhjentyy ajalliseen nykyhetkeen ja menettää merkityksensä ihmistä nykyhetkiin kiinnittävän tehtävänsä jälkeen.

Isokorpi ja Viitanen (2001, 30 – 33) huomauttavat, että tunteet ovat hyvin sisällä ihmisessä. Tunteet ovat vähemmän opittuja ja voimakkaampia kuin ajatukset, jonka vuoksi ne koetaan jopa pelottavaksi ja oudoiksi. Tunteisiin liittyy erikoislaatuinen pakottavuus. Tunne ei ole kognitiivinen ilmiö eli tunteiden olemusta ja merkitystä ei voida ymmärtää pelkästään tiedollisiin tekijöihin tukeutuvien teorioiden avulla. Tunteet ovat vaikeasti sanallistettavissa ja hallittavissa. Tunteet ilmentävät merkityksiä. Merkitykset, ihmisen mielelliset maailmansuhteet vaativat paikannuksen eli tunteet kohdistuvat johonkin. Tunteille ominaista on myös ristiriitaisuus, ambivalenssi. Ihminen voi hyötyä paljon omien tunteidensa ristiriitaisuuden hyväksymisestä sekä ihmissuhteissa että työelämän eri kehitysvaiheissa. Tunteet juontuvat ihmisen tilanteille ja tapahtumille antamasta tarinallisesta tulkinnasta. Ihminen voi käyttää sisäistä tarinaa tunteidensa muovaajana, joka tuo emotionaaliseen kokemukseen monia eri vivahteita.

Esitin ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä miten myönteiset tai kielteiset tunteet vaikuttavat työskennellessä hajautetussa organisaatiossa? Tämän vuoksi tarkastelen ensiksi, mitä tunteiden muotoja on olemassa. Lazarus kuin suurin osa emootiotutkijoista hyväksyy Charles Darwinin alkuaan esittämän kannan, jonka mukaan emootiot ovat pohjaltaan biologisia ilmiöitä. Darwinin mukaan meillä on emootioita, koska kyky tuntee ja toimia emotionaalisesti on auttanut esivanhempiamme eloonjäämisessä ja olosuhteisiin sopeutumisessa. Emootiot ovat universaaleja ilmiöitä kulttuurista riippumatta. Tunteet ilmenevät emotionaalisina reaktioina, joilla on vaikutusta siihen, miten käyttyämme, ajattelemme ja toimimme. Psykologiassa puhutaan perustunteista, joita ovat onnellisuus, ilo, suru, viha, pelko ja inho. Ne ymmärretään yleisinhimillisiksi tunteiksi, joita tavataan ihmisillä kaikkialla maailmassa. Tunnetihentymät koostuvat useammasta tunteesta ja ovat usein elämyksellisesti ehyitä. Tunteiden peräkkäisyys on hankalasti tunnistettavissa ja jäsennettävissä useaksi eri tunteeksi. Tunnetihentymät eivät ole perustunteiden tapaan hetken seuralaisia vaan jää osaksi ihmisen tulevaisuutta ja voi löytää tiensä vaikka ihmisen tapaan kertoa elämästään. Arkikielessä voitaisiin puhua ns. ”tunteiden märehimisestä”. Tunteet voidaan nähdä voimavarana, mutta niillä on myös kääntöpuoli. Tunteet elävät ja liikkuvat työpaikan ihmissuhteissa. Ilman tunteita ihmisen toiminta jäisi vajavaiseksi, eivätkä he kykenisi tulkitsemaan ja hahmottamaan työympäristöään ja itseään työntekijänä. Tunteet ovat ihmisen toiminnan perusta. Yleensä puhutaan myönteisistä ja kielteisistä tunteista, vaikka tunteet sinällään eivät ole myönteisiä tai kielteisiä vaan tunteisiin latautuvat merkitykset tekevät niistä kokijalleen myönteisiä tai kielteisiä. Tunteet vaikuttavat ihmisiin



joko myönteisesti tai kielteisesti. (Helkama ym. 1998, 169; Kaski & Kiander 2005, 28; Nurmiraanta ym 2009, 53; Perttula 2009, 124 – 126.)

Isokorven ja Viitosen (2001, 26 – 27) mukaan tunteet voidaan jakaa kahteen pääluokkaan. Toiminnan integroituminen, jolla viitataan positiivisiin tunteisiin ja toiminnan hajautuminen, joka tarkoittaa negatiivisia tunteita. Perustunteet jaetaan narsistisiin, defensiivisiin ja eksistentiaalisiin tunteisiin. Narsistiset tunteet ovat liikkeellepaneva voima, joita ovat esimerkiksi ahneus, itsekeskeisyys, omahyväisyys, vallanhalu ja kyltymättömyys. Defensiiviset eli puolustavat tunteet puolustavat minuutta ja näitä ovat esimerkiksi viha, kateus ja pelko. Eksistentiaaliset tunteet ovat pysäyttäviä voimia kuten ahdistus, häpeä, tyhjyys tai avuttomuus. Isokorpi ja Viitanen mainitsevat tunteiden kolmijaon, joka koostuu ensisijaisista, toissijaisista ja välitunteista. Ensisijaiset eli primäärit tunteet ovat olemassa pienestä pitäen joita ovat esimerkiksi onnellisuus, huolenpito, häpeä, viha, pelko ja suru. Toissijaiset eli sekundaariset tunteet ovat reaktioita ensisijaisiin tunteisiin ja kehittyvät oppimisen kautta. Niihin sisältyy erilaisia tulkintoja ja muistikuvia kuten syyllisyys, kateus, empaattisuus ja myötäläminen. Välitunteet eli instrumentaaliset tunteet sisältävät kulttuurisia vaikutuksia ja niiden avulla pyritään vaikuttamaan muihin ihmisiin. Esimerkiksi yritetään manipuloida tai vedota toisten tunteisiin. Psykologisena ilmiönä tunteet jaetaan kokemuksellisiin, fysiologisiin ja ekspressiivisiin tekijöihin. Lisäksi tunteet organisoivat tärkeitä sosiaalisia järjestelmiä ja toimivat motivaation käynnistäjinä. Työelämässä kulttuuritunteiden tuleminen puolustavien ja paljastavien tunteiden yhteiseloön mahdollistaa onnistuneen johtamis- ja tiimityöskentelyn. (Isokorpi & Viitanen 2001, 26 - 27.)

Ihminen reagoi aina tunteillaan joko kätkeytyksi tai avoimesti. Ihminen ei voi valita tunteitaan, vaikka kokemukset saattavat muokata tunteita johonkin suuntaan. Kokemukset vaikuttavat jo syntymässä saatuun yksilölliseen tunne-elämään. Työelämässä vain joidenkin tunteiden näyttäminen on sosiaalisesti hyväksyttävää. Negatiiviset tunteet voidaan näyttää vain poikkeustilanteissa, tällaisia tunteita ovat pelko, ahdistus tai viha. On tilanteita, joissa edellä mainitut negatiiviset tunteet koetaan täysin sopimattomina organisaatioon. Näin ollen työelämässä kuin muuallakin sosiaalisessa ympäristössä, ihmisten on toisinaan tukahdutettava tai estettävä näyttämästä tiettyjä tunteita. (Ashforth & Humphrey 1995, 104; Gopinath 2011; Isokorpi & Viitanen 2001, 54.)

Isen (2006) tuo esille, että kasvava tutkimusaineisto (esim. George & Brief 1996; Isen 1999; Lee & Sternthal 1999) puhuu sen puolesta, että myönteisillä tunteilla on tärkeä edesauttava vaikutus ajatteluun ja ihmisten kykyyn toimia. Se esimerkiksi edistää niitä tarpeellisia kykyjä, jotka ovat innovaa-

tion ja luovuuden, luovan ongelmaratkaisun ja ylipäättään ongelmaratkaisun taustalla. Myönteisten tunteiden on osoitettu edesauttavan ja ohjaavan myös muistin järjestämistä, mahdollistavan tästä järjestämisestä seuraavan kognitiivisen tehokkuuden ja siten edesauttavan ajattelua, päätelmiä ja tekemistä niistä joustavampia. Tunteet ovat ennen kaikkea voimavara, mutta tunteilla on tärkeitä tehtäviä niin ikään ihmissuhderintamalla. (Isen 2006, 189 – 191; Saarinen & Kokkonen 2003, 15 – 16.)

Toinen tutkimuskysymyksenä esitin, miten tärkeänä henkilöt kokevat tunneilmapiirin ja tunteiden merkityksen työyhteisössä? Seuraavaksi tarkastelen, miten tunteet ilmenevät ja vaikuttavat eri tilanteissa. Tunteiden kokemiseen liittyy fysiologisia muutoksia kuten sydämen lyöntien kiihtyminen tai adrealiinin kohoaminen. Mikäli esimerkiksi stressin seurauksesta fysiologiset oireet pitkittyvät, ne voivat aiheuttaa häiriötä, joita kutsutaan psykosomaattisiksi reaktioiksi. Tuskallisiin tunteisiin liittyy yleensä epämiellyttäviä fyysisiä tuntemuksia. Kädet voivat hikoilla jännityksestä. Tunteiden tuntuminen kehossa saattaa olla sitä voimakkaampaa, mitä vähemmän tunnetta on mahdollista tunnistaa, tiedostaa ja hyväksyä. Silloin kun ihmisiä kohdellaan epäoikeudenmukaisesti, herättää se hänessä vihan tunteita. Ilon tunne herää hauskastä kokemuksesta ja menetyksen kokeminen herättää surun tunteita. Tunteet syntyvät siis kokemuksista ja tunnekokemukset ovat subjektiivisia. (Coté 2005; Gopinath 2011; Kaski & Kiander 2005, 50.)

Tunteilla on tärkeä tehtävä toiminnan välittöminä motivoivina tekijöinä. Tunteet ovat intentionaalisia eli ne ovat luonteeltaan jonkin kokemista jonakin. Tunteiden keskeinen tehtävä on adaptiivisen toiminnan organisoiminen. Tunteiden kokemisessa on viehätystä ja niissä piilee luovuutta eteenpäin vievä voima. Tunteet, aistit ja vaistot liittyvät ihmisen emotionaaliseen järjestelmään, joka saa liikkeelle mielenvoimat. Tunne-energia ei ole myönteistä eikä kielteistä se on vain voimaa. Tunne on tosi, vaikka sen synnyttämä käytös saattaa olla järjenvastaista. Kulttuurista huolimatta ihmiset kokevat ja ilmaisevat tunteita eli tunteilla on sosiaalistava vaikutus. Tunteet ovat universaaleja ilmiöitä. Tunteet liittyvät ryhmätoiminnan säätelyyn, ne syntyvät ensin ihmisten välisissä suhteissa ja siirtyvät vasta myöhemmin ihmisten sisäisiksi ominaisuuksiksi. (Isokorpi & Viitanen 2001, 37 - 39.)

Coté (2005) toteaa, että huolimatta tunteista ja niiden säätelystä työpaikoilla, tutkijat ovat vasta äskettäin ryhtyneet tutkimaan tästä johtuvia seurauksia. Haitalliset psykologiset, fysiologiset ja käyttäytymisen reaktiot saavat aikaan erilaisia stressitekijöitä. Näitä ovat esimerkiksi ahdistus, alhainen sitoutuminen ja poissaolot työpaikalta. Yksi mielenkiinnon kohde tutkijoilla on ollut, rasitako tunteiden säätely työntekijöitä ja jos, niin miten? Coté (2005) korostaa, että tunteiden säätely on tärkeää. Nykyinen tutkimus keskittyy etenkin mielensisäisiin mekanismeihin. Cotén (2005) mu-

kaan pitäisi keskittyä ihmissuhde mekanismeihin, jotka toimivat yksilöiden välillä rikastuttaen ymmärrystä ja tuottaen enemmän kattavaa tietoa tunteiden sääntelyn seurauksista.

Saarinen ja Kokkonen (2003, 28) huomauttavat, että tunteiden ilmaiseminen edellyttää aitoutta, tarkkuutta ja kulttuurien normien seuraamista. Sanaton viestintä täydentää puhetta ja voi korvata puheen. Sanattomaan viestintään kuuluu kehonkieli johon kuuluvat katse, eleet, kasvojen ilmeet, pään ja silmien liikkeet sekä asennot. Myös puhetavalla kuten rytmi, tauotus, korostus tai äänen syvyys ja korkeus. Tilankäytöllä on myös merkitystä siihen, miten ilmaisemme tunteita sanattomasti.

Isokorven ja Viitasen (2001, 24 - 25) mukaan ihmisten kuvaillessa voimakkaita tunteita, heille tulee yleensä mieleen ensimmäisenä epäonnistumisia, ahdistusta, tuskaa, yleensäkin jotakin kielteistä. Miksi kielteisiksi värittyneet tunteet tulevat helpommin esille? Yhtälailla positiivisiin kokemuksiin liittyy tunteita kuten intoa, iloa ja hyväksyntää. Voidaan kysyä, miksi mieli ei palauta näitä kokemuksia yhtä helposti tietoisuuteen? Mikäli tunteita ei pidetä erityisen hyvinä, ne tukahdutetaan tai torjutaan eikä niitä haluta ilmaista muille. Tämä on haitallista sen vuoksi, koska tunteet ovat tärkeitä työkaluja itsetuntemuksen kehittämisessä. Tunteet antavat ihmiselle arvokkaita oivalluksia ja kokemuksia. Tilanne, joka herättää ihmiselle jotain tunteita, kuuluu aina oivaltamisen, oppimisen ja kasvun mahdollisuus. Mikäli tunteet torjutaan, jää tämä mahdollisuus käyttämättä. Tunteita voidaan jäsentää ja niiden laatua ovat prosessuaalisuus, virtaavuus, tavoittamattomuus ja hallitsemattomuus. Prosessuaalisuus on sitä, että tunnetietoisuus ei ole määrätietoisuutta, vaan tunteiden tajuaminen on koko ajan liikkeessä ja muutoksessa. Tunteet tulevat ja menevät. Vaikka niitä on usein vaikea ennakoita, ne ovat luontainen osa ihmiseloa ja myös osa työelämää.

Cotén (2005) mukaan yleinen oletus kirjallisuudessa on, että tunteiden sääntely hyödyttää organisaatiota, mutta vahingoittaa työntekijää. Kaski ja Kiander (2005, 27) huomauttavat myös, että tunteiden huomioimatta jättäminen ei takaa sitä, että ne lakkaavat olemasta. Tästä voi seurata se, että ne voivat jopa estää perustehtävän tekemisen. Tunteet eivät katoa, vaikka ne ohitettaisiin. Päinvastoin, ne voivat alkaa patoutua ja alkaa elää omaa elämäänsä luoden uusia merkityksiä. Piilotetut tunteet vaikuttavat sitoutumiseen, motivaatioon ja työyhteisön toimivuuteen.

Työssä työntekijöiden ammatillisuuteen liittyvät tunteet muodostavat sosiaalisesti merkittävän ympäristön työyhteisöjen vuorovaikutukselle ja yhteistyölle. Isokorpi ja Viitanen (2001, 103) kysyvät, miten tunteet ja sosiaaliset taidot liittyvät toisiinsa? Sosiaalisia taitoja tarvitaan, kun ihmiset työs-

kentelevät muiden ihmisten kanssa. Kohtaamisissa lähetetään huomaamattaan tunneviestejä ja nämä viestit menevät lähes aina perille esimerkiksi tervehdyksen sävy aistitaan heti. Tunnekomunikaatio on sitä, että oma tunnetila ilmaistaan niille joiden kanssa ollaan tekemisissä, riippumatta siitä, haluaako ihminen sitä vai ei. Sosiaaliset taidot eivät kehity ilman reflektiota, vaikka työpaikoilla ei ole tavanomaista, että omaa työtä pohditaan yhdessä kriittisesti. Työntekijöiden arvostusten ja asenteiden eroavaisuudet aiheuttavat tunne mylläkkää, kyräilyä, epäilyä, pelkoa tms. tämä aiheuttaa ongelmia myös perustehtävätietoisuudessa. Tilanne yksilötasolla voi muodostua niin vaikeaksi, että varsinainen työ ei olekaan enää pääasia, vaan se, miten yksilö selviää erilaisten tunteidensa kanssa.

Grossin (1998) tutkimukset ovat keskittyneet tunteiden säätelyyn, eli siihen miten yksilö yrittää vaikuttaa siihen, millaisia tunteita hänellä on ja miten näitä tunteita koetaan ja ilmaistaan. Gross esittää, että tunteiden säätely on olennainen osa jokapäiväistä elämää. Cotén (2005) mukaan yksilö käsittelee sisäistä tunnekokemusta ja ilmaisuaan syvässä tasossa. Sen sijaan pinnallisessa tasossa yksilö määrittää julkisesti esitettäviä tunteita. Forsberg (2006, 40) kirjoittaa Maija-Riitta Ollilan (2005) kirjaan *Persoonan valta* pohjautuen, että aikaisemmin tunteita ei sopinut esittää. Mikäli ihmisessä näkyi tunnereaktioita, hän ei ollut enää oman tahtonsa ja järkensä varassa. Uudessa ajattelutavassa tunteita käytetään työkaluina ja nykyään ihmisen persoonallisuutta ollaan kolonialisoimassa työelämän käyttöön. Ihmisellä saa olla tunteita, mutta hänen osattava kanavoida ne tavalla, jotka sopivat hänen työyhteisöönsä ja toimenkuvaansa. Tästä aukeaisi kokonainen Foucaultlainen tutkimushaara, jossa on korostettu tiedon ja vallan merkitystä subjektiivisuuden rakentumisessa.

Isokorpi ja Viitanen (2001, 197) tuovat myös esille sen, että työhön liittyvät tunteet vaikuttavat työntekijöiden toiminnalliseen käyttäytymiseen eli osaamiseen. Tunteet muodostavat työpaikalle dynaamisen voimakentän. Mikäli ihminen kieltää tunteensa työpaikallaan, hän voi tiedostamattaan sekoittaa ne rationaaliseen päätöksentekoon. Tällöin tunteet itse asiassa kuljettavat päätöksiä, vaikka päätökset perusteltaisiin järkisyillä ja tosiasioilla. Päätöksentekotilanteissa aivot käyttävät hyväkseen tunteiden opittua muistivarastoa. Tämä ilmenee siinä, että mikäli ihminen osaa käsitellä kiukkuaan yksityiselämässä hän osaa toimia myös työpaikalla tässä suhteessa rakentavasti. Työpaikoilla laitetaan kiireen syyksi useasti se, että ei puhuta siitä, miltä työn tekeminen tuntuu. Jotta työyhteisön jäsenet pysyvät työkykyisinä, varsinaisen työn ohessa tulee purkaa omia kokemuksia työn tekemisestä ja työyhteisöstä. Keskustelut näistä synnyttävät vuorovaikutuksellista tietoisuutta, jossa ajatukset ja tunteet itsessään sekä niiden keskinäinen dynamiikka luovat työyhteisön ja työnteon työympäristön. Kiire on tunnetta siitä, että ei kykene vastaamaan itselle asetettuihin odotuksiin.

Kiireen kokemuksessa on kyse syyllisyyden ja riittämättömyyden tunteista organisaation asettamien tehokkuus vaatimusten edessä. (Isokorpi & Viitanen 2001, 107 - 108.)

Flow – metaforaa kuvataan tilana, jossa ihmisellä katoaa ajan ja paikan taju. Päämäärä ja tavoite ovat kirkkaana mielessä, myönteiset tuntemukset tukevat suoritusta ja olo on energinen. Virtauksen aikana tunteet eivät pelkästään ole hallinnassa ja kanavoituja vaan ne ovat positiivisia, täynnä energiaa ja auttavat tehtävän suorittamisessa. Virtausta koetaan, kun toimitaan omien kykyjen ääri rajoilla. Kokemusta pidetään harvinaislaatuksena. Tällaisen tilan vastakohta voisi olla työstressin värittävä tila. Tunteet ovat keskeinen työkalu ja niitä pitäisi vapaammin jakaa myös työpaikoilla. Suhde työhön, suorittamiseen, elämänhallintaan ja itsearvostukseen on käytävä itsensä kanssa lävitse, mikäli haluaa selvitä työelämässä hyvävoimaisena. (Isokorpi & Viitanen 2001, 48; Saarinen & Kokkonen 2003, 147.)

Isokorpi ja Viitanen (2001, 51) tähdentävät, että työtilanteessa työntekijän aktivoitumisen taso säätelee hänen valikoivaa tarkkaavaisuutta, valmiutta kokeilla uusia strategioita ja kykyä käsitellä joustavasti uutta informaatiota. Kaikki voimakkaat tunnetilat nostavat ihmisen aktivaatiotilaa. Liiallinen latautuminen voi estää uuden oppimista ja työtoimintaa. Keskisuuri aktivaatiotaso on ihmisen kannalta mielekkäin. Korkea aktivaatiotaso salpaa yksilön toiminnan jäykäksi ja rutiininomaiseksi toiminnaksi. Matala aktivaatiotaso ei käynnistä toimintaa lainkaan. Saarinen ja Kokkonen (2003, 13 – 14) korostavat, että tunteet ohjaavat ihmisten havaintoja ja toimintaa asettaen esimerkiksi tekemisiamme tärkeysjärjestykseen. Myönteiset tunteet ja mieluisat ihmiset ympärillä, saavat aikaan hyvän motivaation. Mikäli tunteet tai ihmiset ovat epämiellyttäviä, välttelemme sellaisia tilanteita. Tunteilla on myös iso merkitys monissa sellaisissa asioissa ja toiminnoissa, jotka on mielletty hyvinkin järkiperaisiksi tai automaattisiksi. Tunteet ohjaavat keskittymiskykyämme ja tarkkaavaisuuttamme.

Tunteet määrittelevät Isokorven ja Viitanen (2001, 104) mukaan myös sen, miten yksilö liittyy työhön ja työyhteisöön. Liittyminen voi olla toiminnallista, aineellista tai aatteellista. Työtehokkuuden kannalta tarkasteltuna vahvasti tunteiden kautta sitoutuneet työntekijät ovat tehokkaampia työssään kuin muut. Toiminnallisesti tai normatiivisesti työhönsä liittyvä henkilö pitää työstään. Aatteellisena liittymisenä pidetään liittymistä, jossa työ on ihmisen elämän kannalta tärkeää. Työpaikkakulttuurissa ihmiset liittyvät eri tavoilla työhönsä. Joku ei ehkä koskaan ole tunnetasolla tuntenutkaan itseään työyhteisön jäseneksi, joka aiheuttaa ongelmia vuorovaikutuksessa.

## 2.2 Tunne kokemuksena

Kolmas tutkimuskysymyksenäni oli millaisia kokemuksia/tunnekokemuksia henkilöillä on työskentelestä ja esimiestyöstä hajautetussa organisaatiossa? Näin ollen on syytä tarkastella seuraavaksi, mistä kokemuksessa on kysymys ja sen jälkeen selvittää, mitä tarkoitetaan tunnekokemuksella. Hyvärinen (2006) esittää, että kertoessaan kokemuksistaan ihminen luo kerronnallista identiteettiä. Kertomus on tärkeä, kokonaisvaltainen väline ja vastaus kysymykseen, kuka minä olen eli keino identiteetin ilmaisemiseen.

Lauri Rauhalan (1995) fenomenologisen lähestymistavan mukaan kokemukset ovat osa ihmisen tajunnassa ts. mielessä tai psyydessä ilmeneviä mielellisiä edustuksia eli merkityssuhteita. Merkityssuhteet syntyvät tajunnan mielenantoprosessissa suhteessa johonkin objektiin. Merkityssuhteessa ymmärrämme jonkin asiantilan tai objektin joksikin tai jonkinlaiseksi. Puhutun kielen avulla ilmaistuihin kokemuksiin liittyy merkityssuhteita. Näiden ohella merkityssuhteita ovat kokemuksiin liittyvät perustunnelmat kuten ilo, rakkaus, viha, onnellisuus, myötätunto, kunnioitus, tyytymättömyys, tyytyväisyys, kaikki esteettiset ja emotionaaliset tunnelmat. Rauhalan mukaan intentionaalisuus tarkoittaa tajunnan objektiin viittaavaa luonnetta. Ihminen tietää, tuntee, uskoo, toivoo, ymmärtää tai pelkää. Akti tai jokin muu ilmiö on intentionaalinen, jos sillä on kohde tai päämäärä ja jos tämä kohde on eräällä tavoin jo läsnä itse aktissa. Intentionaalinen projekti yksilön toiminnassa tarkoittaa hänen subjektiivisesti muodostamaansa motiiviperustetta toimia tietyllä tavalla jonkin sosiaalisen merkityskontekstin perusteella. Fenomenologisen tutkimuksen kohteena on ihmisen suhde omaan elämistodellisuuteen. Fenomenologiassa kokemuksellisuus tai elämyksellisyys on ihmisen maailmansuhteen perusmuoto. Ihmistä voidaan ymmärtää edellä mainittua maailmansuhdetta tutkimalla. Näin ollen fenomenologinen tutkimuksen kohde voidaan tarkentaa kokemuksen tutkimiseen. (Rauhala 1995; Tuomi & Sarajärvi 2009, 34; Ulvinen 2012, 56.)

Lauri Rauhala ja Amedeo Giorgi ovat viitoittaneet myös Perttulan (2009, 115) näkemystä kokemuksesta ja kokemuksen tutkimuksesta. Perttula on vaikuttanut Rauhalan tavasta ymmärtää, mitä kokemus on ja miten se rakentuu. Giorgin ajattelua Perttula on seurannut kokemuksen empiirisen tutkimisen kohdalla. Perttula on yhdistänyt fenomenologiseksi erityistieteen tieteenteoriaksi Rauhalan eksistentiaalisen fenomenologian näkemyksen kokemuksen rakenteesta ja Giorgin deskriptiivisen fenomenologian näkökulman kokemuksen empiiriseksi tutkimukseksi. Perttula tarkastelee myös hermeuttista ja narratiivista tutkimustapaa fenomenologian näkökulmasta.

Rauhala (2009, 68) mukaan on olemassa kaksi tajunnallisuuden toimintatapaa, henkinen ja psyykinen, jotka luonnehtivat tajunnan tapaa, elämäntilanteita ja sen aiheita. Edelleen, niiden tehtävä on saada elämäntilanteet merkitsemään ihmiselle jotakin. Mitenkään muutoin henkistä ihmisessä ei voida tavoittaa eikä saada siihen tutkimuksellisesti otetta, kuin edellyttämällä, että se on kokemuksesta löydettävissä. Perusmekanismi kokemuksen muodostumisessa on kaikessa tajunnallisessa toiminnassa sama. Rauhala (1995, 44) tähdentää, että kun mieli jostakin kohteesta ilmenee eli on elämyksellisesti oivaltuvana läsnä ja asettuu suhteeseen kyseessä olevan kohteen kanssa siten, että ymmärrämme sen tuon ilmenneen mielen avulla, syntyy merkityssuhde. Havaitsemme esineiden muotoja. Tunneimme, että jokin asia, objekti tai ihminen on pelottava, hyvä tai kaunis. Ajatusprosesseissa voimme järjestellä ilmiöiden ominaisuuksia esimerkiksi yhteiskannallisiksi tai taloudellisiksi.

Ulvinen (2012, 55) esittää niin ikään, että yksilön subjektiivinen tietoisuus perustuu sekä ulkoisiin että sisäisiin merkityksellisiin kokemuksiin ja yksilön psykofyysiseen olemiseen ajan ja paikan suhteen tässä maailmassa. Myös Perttula (2009, 117 – 118) toteaa, että psyykinen merkityksellistää elämäntilannetta ilman käsitteitä, kieltä ja sosiaalisesti jaettuina merkityksiä ja suhde elämäntilanteeseen on välitön ja suora. Ihminen ei tiedosta itseään, koska hän on silloin kyvytön asettamaan elämäntilannetta koskevaa ymmärrystään tarkastelun kohteeksi. Siihen tarvitaan henkistä toimintaa, jolloin elämäntilanne merkityksellistyy kielen ja siihen sisältyvän sosiaalisen maailman läpäisemänä. Ihmisestä tulee henkisen myötä tajunnallisesti intersubjektiivisen, jonka avulla voi käsittää ainakin jotain siitä, miten toiset ihmiset ymmärtävät. Henkisen avulla voi kuvata myös kokemuksiaan toisille. Laine (2008, 30) huomauttaa, että merkitykset ovat intersubjektiivisia eli subjektien välisiä ja subjekteja yhdistäviä. Merkityksen käsite viittaa siihen maailmansuhteeseen, joka ihmisenä olemiselle on tyypillinen. Me elämme merkityksien maailmassa. Merkitykset ovat aina läsnä, silloin kun ihminen läsnä. Merkitykset ovat ihmiselle olemassaolon tapa. Ympäriällä oleva maailma hahmottuu aina tietyn merkityksellistämisen prosessin ja merkitysyhteyden kautta. (Eskola ja Suoranta 1998, 45.)

Silloin, kun ihmisen tajunnallinen toiminta valitsee kohteensa, hän kokee elämyksiä jolloin kohde ilmenee ihmiselle jonakin. Todellisuus siis merkitsee ihmiselle jotakin, eikä ole enää merkityksetön. Vaikka ihmisellä olisi vaikeaa käsittää, mistä hänen kokemuksensa on, elämys on silti todellinen. Voidaan esittää ontologinen kysymys, mitä kokemus on? Fenomenologisen erityistieteen mukaan kokemus on suhde, merkityssuhde. Kokemus sisältää tajuavan subjektin ja hänen tajunnallisen toimintansa että kohteen, johon tuo toiminta suuntautuu. Kokemus rakentuu juuri tästä suhteesta, joka

liittää objektin ja subjektin yhdeksi kokonaisuudeksi. Fenomenologisessa erityistieteessä suhtaudutaan epäillen sellaiseen kokemuksen tutkimukseen, joka supistaa kokemuksen rakenteen vain joko koettuun kohteeseen tai kokevaan subjektiin. (Perttula 2009, 116 - 117.) Kokemus on aina jostakin saks. von etwas, engl. about something. Esimerkiksi jos havaitsee jonkin kokemuksen joksikin kokemukseksi, jolla on ollut vaikutusta kehitykseen, persoonalliseen kasvuun tai kokemukseen joka lannistaa itsetunnon. Eli jonkin persoonallisesti merkittävän esimerkiksi oppimiskokemuksen kokemuksen muistaminen on aina jonkin kokemuksen muistamista. (Silkelä 1998.)

Elämäntilanne eli situaatio on se todellisuus, johon ihminen on suhteessa. Yhtä todellisuutta jaettaessa useaksi, voidaan puhua elämäntilanteen ulottuvuuksista. Yksittäiset tekijät, joista elämäntilanne koostuu, kutsuu Perttula aiheiksi. Ihmisellä on Perttulan mukaan kunakin hetkenä käsillä yksi kokonainen elämäntilanne. Kokemuksen tutkijalle on tärkeää ajatella, millaisista todellisuuksista elämäntilanteet koostuvat. Erilaisia todellisuuksia voivat olla aineelliset, keholliset, elämänmuodolliset ja ideaaliset todellisuudet. Kokemuksellisuus on ihmisen maailmansuhteen perusmuoto. Ihmisen suhde maailmaan on intentionaalinen eli kaikki merkitsee meille jotakin. Kokemus muotoutuu merkitysten mukaan. (Laine 2008, 29; Perttula 2009, 117.)

Erkkilä (2009, 200) korostaa, että inhimillisten kokemusten tutkiminen on siinä mielessä ongelmallista, että toisen ihmisen kokemuksia ei voi tavoittaa sellaisenaan vaan erilaisten kuvausten kautta, jotka sisältävät koetun tulkintaa. Narratiivisessä tutkimuksessa tutkimuskohteeksi tulevat kertomukset, kokemuksen kuvauksina ne eivät ole satuja tai fiktioita. Niihin suhtaudutaan, kuten fenomenologisessa tutkimuksessa suhtaudutaan ihmisen kokemukseen, ne ovat kertojilleen tosia.

Inhimillinen todellisuus on merkitysten kyllästämiä. Fenomenologisen erityistieteen oletuksen mukaan jokainen merkityssuhde on kehityksensä alkuvaiheessa psykologisesti tiedostamaton. Voidaan ajatella Rauhalan tapaan, että merkityssuhde kehkeytyy yksittäisten aktien seuraannoista ja vain osa merkityssuhteista täydentyä elämyksellisesti valmiiksi. Ne merkityssuhteet, jotka eivät täydennyä valmiiksi, ovat fenomenologisesti ajateltuna tiedostamattomia kokemuksia. Tietoisen ja tiedostamattoman kokemuksen välinen ero on elämyksellisesti yhtä hämärä kuin on rakenteellisesti keskeneräisen ja täydentyneen merkityssuhteen välinen ero. Tämä piilevyys tekee niistä varteenotettavan tutkimuskohteen. Sen lisäksi merkitykset liittyvät toisiinsa muodostaen merkitysrakenteita. (Perttula 2009, 118 – 119; Rauhala 1995, 44 – 45; Moilanen & Rähä 2009, 46.)



Merkityksellistyä ja ymmärtää ovat käsitteitä, jotka ovat kokemuksen empiirisessä tutkimuksessa tärkeitä. Elämäntilanne merkityksellistyy ja tajunnallinen toiminta on se, joka ymmärtää. Kokemuksen rakenteeseen kuuluvat molemmat. Kokemus on merkityksellistytvä ja ymmärtävä suhde tajuaavan ihmisen ja elämäntilanteen välillä. Kokemuksen edellytys on elävä sidos arkeen eikä yksikään kokemus ole ihmiselle vieras, outo, väärä tai abstrakti. Merkityksen käsite viittaa siihen maailmansuhteeseen, joka ihmisenä olemiselle on tyypillinen. Me elämme merkityksien maailmassa. Merkitykset ovat aina läsnä, silloin kun ihminen läsnä. Merkitykset ovat ihmiselle olemassaolon tapa. Ympärillä oleva maailma hahmottuu aina tietyn merkityskellistämisen prosessin ja merkitysyhteyden kautta. (Eskola & Suoranta 1998, 45; Perttula 2009, 119.)

Heikkisen (2010, 156 – 157) mukaan narratiivisessa tutkimusotteessa huomio kohdistuu siihen, miten yksilöt antavat merkityksiä asioille tarinoidensa kautta. Narratiivinen tutkimus pyrkii paikalliseen, subjektiiviseen ja henkilökohtaiseen tietoon. Narratiivinen tutkimus ei siis pyri yleistettävään tai objektiiviseen tietoon. Erkkilä (2009, 201) tähdentää, että narratiivinen lähestymistapa sisältää kokonaisvaltaisen ajatuksen ihmisen maailmassa olemisesta kokemuksiinsa kietoutuneina. Kokemuksen käsite on keskeinen. Kerrotut tarinat kuvaavat kokemusmaailmaa ja kokemukset kerrotaan tavallisesti tarinan muodossa.

Rauhalan (1995, 85 – 86) holistinen ihmiskäsitys voidaan ymmärtää kolmen ontologisen perusmuodon avulla, joita ovat kehollisuus, tajunnallisuus ja situationaalisuus. Kehollisuus on elämää toteuttavien ja ylläpitävien orgaanisten prosessien kokonaisuus. Tajunnallisuus on merkityskokemusten kehkeytymisen, olemassaolon ja toimivuuden taso ihmisessä. Situationaalisuus tarkoittaa ihmisen tai oikeammin tajunnallisuuden ja kehollisuuden suhteutuneisuutta tilanteeseensa eli elämäntilanteeseen. Situaatio on aina yksilöllinen ja sillä ei tarkoiteta samaa kuin fyysinen ympäristö. Ulvisen (2012, 58) mukaan ihminen hahmottaa kokemuksensa elämisaailmansa puitteissa.

Perttula (2009, 120) osoittaa myös, että käsitteiden psyykkinen ja henkinen kautta elämäntilanne kokemuksellisesti merkityksellistyy. Samalla muodostuu erilaisia kokemusryhmiä, kokemusten peruskategorioita. Aiheeseen uppoutunut ymmärtäminen ja rakentava ymmärtäminen ovat kaksi perustapaa, joilla tajuava ymmärtäminen elämäntilanteesta Perttulan mukaan muodostuu. Samalla ne täydentävät käsitystä kokemuksen ontologiasta, kuvaten samalla tutkijan yleisiä mahdollisuuksia ymmärtää kokemuksia. Jälkimmäinen viittaa tutkimisen epistemologiaan. Fenomenologisessa erityistieteessä on tärkeää havaita, että tutkimuskohde ja tutkijan mahdollisuudet ymmärtää sitä ovat ontologiselta rakenteeltaan identtiset. Tutkimuskohde ja tutkiva ymmärtäminen ilmentävät samaa

inhimillistä kokemiskykyä. Aiheeseen uppoutunut ymmärtäminen tarkoittaa niitä kokemuksia, jotka muodostuvat välittömästi aiheesta, siihen uppoutuneena ovat ihmiselle pakottavia. Tällaisessa kokemus muodostuu juuri tästä aiheesta eikä harhaile etsimään ymmärtämisen aiheita muualta. Ihminen tulee aiheen vaikutetuksi tällaisessa ymmärtävässä suhteessa.

Rauhala (2009, 113 - 115) viittaa kehollisuudella ihmisolennon elämällisyyteen. Kehollisuus ei merkityksellistä elämäntilannetta, se ei toimi mielellisesti vaan tekee olennon eläväksi ja pitää hänet sellaisena. Toisenlaista kehollisuutta on se, kun ihmiskeho ei koe. Se ei esimerkiksi muista, tunne tai tiedä - mutta se on yksi elämäntilanteen ulottuvuus, paikka, jossa ihminen kokee. Kehollisuuden erityisyys elämäntilanteen ulottuvuutena ei ole rakenteellista vaan laadullista. Tutkijalle kehollisuuden elämäntilanteellisen erityislaadun ymmärtäminen on vaikea teoreettinen tehtävä, eikä tutkijan tarvitse sitä ratkaista. Sitä vastoin, on tärkeämpää havaita, että kehollisuus sellaisenaan kuin se kullakin hetkellä on, on ihmiselle olennainen paikka olla maailmassa ja ihminen koko ajan tätä paikkaa tajunnallisesti ymmärtää.

Rauhala (1995, 123 - 125) mainitsee, että filosofisissa päävirtauksissa tällä vuosisadalla on tajunnan ilmiöistä rajautunut mielenkiinnon kohteeksi lähes yksinomaan tieto. Näin ollen tiedon konstituuti- on ja tajunnan analyysit ovat pääosin samaistuneet. Subjektiiivinen maailmankuva, joka on aivan eri kuin tieteellinen maailmankuva, on jäänyt filosofisissa valtavirtauksissa vaille huomiota. Tajunnan merkityssuhteiden laadulliseen erilaisuuteen perustuva tyypittely perustuu suhteellisen helposti erot- tuviin perustyyppisiin tietoon, tunteeseen, tahtoon, intuitioon, uskoon ja epätavallisiin kokemuksiin, jotka kulttuuri- historiassa ovat olleet eläviä ja toimivia. Perttula (2009, 123) esittää, että kokemuslaatujen jako nel- jään ei ole ainoa mahdollinen, mutta on päätynyt jakamaan ne tunteeseen, intuitioon, tietoon ja us- koon. Hänen mukaansa ne muodostavat ehyen kuvan siitä, millaisia toisistaan erottuvia kokemuksia on olemassa ja millaisilla tavoilla ymmärtäminen myös tutkimuksellisesti toteutuu. Tunne, intuitio, tieto ja usko kokemuslaatuina – ovat aiheeseen uppoutuneen ja rakentavan ymmärtämisen tapoja – sekä ontologisina kokemuksen olemisen tapoina, että epistemologisina tutkijan ymmärtämisen ta- poina. Tieto ja usko jäsentävät rakentavaa ymmärtämistä, kun tunne ja intuitio tarkentavat sitä, mitä aiheeseen uppoutunut ymmärtäminen ontologisesti ja epistemologisesti on.

Tässä tutkimuksessa tunnekokemukset ovat keskeisellä sijalla. Tutkimukseni käsittelee tunnekoke- muksia työyhteisönäkökulmasta. Tunnetyö on se termi, jolla kuvaan tunteiden käsittelyä työelämäs- sä. Tekstissä ilmenee myös termejä työtunteet tunneväsymys tai emotionaalinen tunnetyö. Avaan seuraavissa kappaleissa näitä termejä tunnekokemuksen näkökulmasta sekä edellä mainittujen ter-

mien suhdetta tunnekokemukseen. Varsinaisen työn tekemisen lisäksi työelämässä tarvitaan tunnettyötä. Tällä tarkoitan sitä, että tunteet ovat läsnä ja ovat olennainen osa joka päivä, myös työssä. Forsbergin (2006, 27) mukaan nykyisin on huomattu, että tunnetyöllä on merkitystä työelämässä. Nykyisin tunnetaidot nähdään merkittävänä työelämävalmiutena nykyisin.

Yleisesti on ollut normina, että henkilökohtaista elämää ei voi tuoda työpaikoille. Isokorpi ja Viitanen (2001, 106) kuitenkin huomauttavat, että tunteet ovat kuitenkin tärkeä osa työelämää ja näin ollen työntekijä tullessaan työpaikalle kantaa mukanaan koko elämänsä, myös kaikkia tunteitaan. Tasapainoisella tunteiden ja järjen yhteistyöllä on mahdollista tukea yksilöä, työyhteisöä ja työtä tavoitteiden suuntaan. Tunteista puhuminen ei saa jättää varjoonsa kuitenkaan kokemista, aitoa tuntemista. Tunnekokemukset voivat ovat eräänlaista tunteiden ilmaisua. Elämässä ja työssä jaksaminen on ennen kaikkea tunnekysymys. Työelämässä esiintyy nykyisin paljon jaksamattomuutta ja puhutaan burn outista, ”loppuun palamisesta”. Uupumuksessa hyytyy innostuneisuus ja sen mukana osaaminen ja pätevyys. Työhön liittyvät henkisiä voimavaroja kuluttavat tilanteet voivat purkamatta jäädessään aiheuttaa myös muita terveysongelmia. (mt., 109 – 110.)

Isokorpi (2004, 9 – 11) toteaa myös, että mikäli ihminen epäonnistuu tunnetyössään, hänelle voi tulla riittämättömyyden ja jaksamattomuuden tunteita. Työntekijöille tunnettyö on alituinen haaste, joka on tunnepaineen tunnistamista ja tehokkaisiin ratkaisukeinoihin panostamista. Mikäli ihminen ei työstä tunnettyötä, hän voi ajautua tunneväsymykseen. Tämä voi tarkoittaa työpaikalla mahdollisia henkilöstöririitoja. Ihmiseltä katoaa ammatillinen itsetunto, työn ja muun elämän vaatimukset alkavat tuntua kohtuuttomilta. Pahimmillaan ihminen voi kynnistyä ja omanarvon tunne heikentyy. Tunnettyö käsitetään usein tunteiden peittämiseksi tai tunteiden teeskentelyksi, vaikka tunnekokemukset vaikuttavat työpaikan ilmapiiriin, mielialoihin, motivaatioon ja työtehoon. Gopinath (2011) ilmaisee tunneväsymyksen emotionaalisenä uupumuksena, joka viittaa edellä Isokorven mainitsemaan tunneväsymykseen ja josta on tullut keskeinen tekijä burnout prosessin ymmärtämisessä.

Tunnettyöhön ja tunnekokemuksiin työpaikalla liittyy tunnesäännöt. Helkama ym. (1998, 176 - 170) korostavat emotioiden sosiaalisuutta ja näin ollen kaikissa kulttuureissa on sääntöjä siitä, mitä tiettyissä elämänvaiheissa, tilanteissa tai rooleissa pitää tai ei pidä tuntea. Ilmaisusääntöjen lisäksi meidän on yritettävä noudattaa tunnesääntöjä. Käsitteen on kehittänyt Arlie Hochschild (1979) hän kutsuu tunnettyöksi sitä tunteiden muokkausta, jota tehdään tunnesääntöjen noudattamiseksi. Tunnettyön kohteena voivat olla joko omat tai toisen tunteet, toista voi kannustaa, rohkaista, lohduttaa, rauhoittaa sekä myös paheksua ja uhkailla. Edellä mainittua tunnettyön taitoa tarvitaan monissa

ammateissa ja toisen tunteisiin vaikuttaminen on osa itse työtehtävää. Työelämässä tehtävä tunnetyö voi olla raskasta ja voi omalta osaltaan tuottaa työuupumusta eli nk. loppuun palamista (burn out), mistä edellä Isokorpi ja Viitanen (2001) myös mainitsivat. Coté (2005) huomauttaa, että tunnetyö on työntekijälle raskaampaa, jos vastaanottava taho reagoi huonosti tunnetyöhön.

Aivotutkimuksen mukaan tunteet ovat alitajuisia. Tunteilla on biologinen ja fysiologinen perusta, tunteet koetaan ruumiissa tuntemuksina ja elämyksinä. Tunnehavaitseminen tapahtuu yhdellä kertaa, kokonaisuutena. Tunteva mieli on paljon nopeampi kuin järki. Tunteisiin liittyy tietynlainen elämyslaatu, neurofysiologiset muutokset, ilmeliikkeet, erityinen käyttäytymisvalmius ja koko prosessia virittävät tai siihen myöhemmin vaikuttavat kognitiiviset arvioinnit. Tunteet siis säätelevät ihmisten välisiä toimintoja ja ilmenevät tunnekokemuksina, jotka tulevat viesteinä omaan ruumiiseen joko ulkoa tai sisältä. (Isokorpi & Viitanen 2001, 28.) Tieto ja tunteet ilmaisevat ihmiselle sen, millainen maailma on. Tunnekokemukset ovat keskeisiä motivaation lähteitä. Miellyttävä asia helpottaa mielen laajentumista. Tunteiden peruspiirteisiin liittyy niiden moniselitteisyys ja koskee erityisesti voimakkaita tunteita. (mt., 32.)

Tunnekokemuksiin liittyy myös tunteiden ilmaisua ja vuorovaikutusta, kuten Isokorpi ja Viitanen edellä esittävät. Gopinath (2011) määrittelee tunnetyön emotionaalisen työn termillä, joka koostuu neljästä ulottuvuudesta. Näitä ovat vuorovaikutus, tarkkaavaisuus, monenlaiset tunteet ja emotionaalista dissonanssia, joka syntyy silloin, kun ihmisen tiedot ja asenteet ovat ristiriidassa. Ihminen pyrkii vähentämään kognitiivista dissonanssia muuttamalla käyttäytymistään. Ruohotie (2002, 283) korostaa myös esimiesten ja alaisten välistä sosiaalista vuorovaikutusta.

Kaski ja Kiander (2005, 25 – 26) niin ikään huomauttavat tunteiden merkityksestä työelämässä. Työn tekemisen motiiveissa korostuvat ihmisten tunteet. Halu sitoutua ja tehdä hyvää tulosta perustuu tunnelataukseen ja mikäli esimies ei osaa motivoida ja ylläpitää kyseistä tunnelatausta niin työntekijän työteho laskee. Kysymys on motivoinnista ja motivaation ylläpitämisestä. Työn tekemistä motivoivat myös muut tekijät kuten työyhteisö, johon kuulutaan ja joka tuo työn tekemiseen sosiaalisen funktion sisältäen monenlaista tunnelatausta. Parhaimmillaan työ tuottaa tekijälleen iloa ja antaa mahdollisuuden toteuttaa itseään sekä vastaa ihmisen arvostetuksi tulemisen tarpeeseen. Tunteet vaikuttavat myös työhön sitoutumiseen. Mikäli työyhteisössä jatkuu pitkään työpaine niin se voi aiheuttaa työntekijälle ylikuormittumisen, joka aiheuttaa tunnevelkaa. Tästä seuraa se, että jos työntekijä kokee jatkuvasti olevansa vain vaatimusten kohde ja antaja, heikentää se hänen motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon. Työn tekemisessä voi tapahtua myös psykologinen irtisanou-

tuminen, jolloin ihminen on fyysisesti paikalla, mutta ei henkisesti sitoutuneena työhönsä. Myös Ruohotien (2002, 292) mukaan työtehtävissä tapahtuneet muutokset ovat johtaneet siihen, että motivaatiosta huolehtiminen on entistä suurempi haaste.

Olen lähestynyt tässä tutkimuksessani kokemuksia/tunnekokemuksia pääasiassa Rauhalan ja Perttulan tukeutuen, koska fenomenologisessa tutkimuksessa ei käytetä ns. teoreettisia viitekehyksiä siinä merkityksessä, että tutkimusta asetettaisiin ohjaamaan ennalta määrittävä teoreettinen malli, kuten myös Laine (2008) toteaa. Se voidaan ajatella enemminkin esteeksi, pyrittäessä tiedostamaan toisen alkuperäistä kokemusmaailmaa. Tutkimusta tehdessä tutkija joutuu kuitenkin hyväksymään tutkimukselleen tiettyjä teoreettisia lähtökohtia, jotka koskevat tutkimuskohdetta. Joita tässä tutkimuksessa ovat käsitys kokemuksesta ja tunnekokemuksesta, tunteet ja hajautettu organisaatio. Lisäksi Perttula tarkastelee myös narratiivista tutkimustapaa fenomenologian näkökulmasta. Tämän vuoksi ankkuroin käsitykseni Rauhalan ja Perttulan ajatuksiin kokemuksista/tunnekokemuksista, koska he ovat mielestäni tästä tutkimustraditiosta kattavasti ja merkityksellisesti kirjoittaneet.

### **2.3 Tunnekokemusten tutkimisen haasteet**

Tämän pääluvun viimeisessä osassa tarkastellaan sitä, miten kokemuksia/tunnekokemuksia voidaan tutkia ja mitä haasteita tutkimiseen mahdollisesti liittyy. Perttula (2009) esittää seuraavia kysymyksiä: Mitä tutkija silloin oikein tutkii, kun hän sanoo tutkivansa kokemusta? Mikä tekee kokemuksen tutkimisesta tieteellistä? Asettaako kokemuksen tutkimus jotain erityisiä vaatimuksia tieteellisyydelle? Ja miten kokemusta voidaan tutkia?

Rauhala (1995, 15 -16) esittää, että viime aikoina tajunnan filosofinen analyysi on selvästi vilkastunut, johon on vaikuttaneet monet tekijät. Yksi tekijä on behaviorismin hiipuminen, kuten Jerome Bruner (1990) on kääntynyt tajunnan tutkijaksi ja alkanut luonnostella sen filosofista analyysia ja empiiristä teoriaa merkityksen ongelmasta käsin. Toinen tekijä on ollut fenomenologisen filosofian lisääntynyt tuntemus, joka on tarjonnut toistaiseksi parhaan filosofisen menetelmän tajunnan toimintaperiaatteiden selvittämiseksi. Kolmanneksi kognition tutkijat ja neurotieteilijät ovat joutuneet omissa tutkimuksissaan niin pulmallisiin tilanteisiin tajunnasta puhuttaessa, että se on vaatinut paneutumaan tajunnan perusluonteen ja toimintaperiaatteiden perusteelliseen analyysiin. Perttula (2009, 9) on samoilla linjoilla Rauhalan kanssa, kiinnostus kokemuksen tutkimusta kohtaan on yleisesti lisääntynyt vaikkakin edustaa vain marginaalia ihmistieteiden tutkimuksessa. Nykyisellään

ihmistieteissä on suoranainen tilaus ymmärtää paremmin mitä kokemus on ja miten sitä pitäisi tutkia. Myös Latomaa (2012b, 289) toteaa, että kysymys kokemuksen tutkimuksen tieteellisyydestä tai kysymys siitä, voidaanko kokemusta tutkia tai onko kokemuksia ylipäätään olemassa, on jakanut psykologeja ja psykologia-tieteen alkuajoista lähtien.

Helkama ym. (1998, 164) toteavat, että arkielämässä ja arkikielessä tunteet ovat helppo ottaa huomioon. Sen sijaan tieteessä ja tieteen kielessä tällaisen yhteyden luominen on osoittautunut yllättävän vaikeaksi. Tunteita ei ole pystytty yhdistämään mihinkään laaja-alaiseen sosiaaliseen teoriaan. Tilanne muuttuu kuitenkin pikkuhiljaa, sillä 1990 – luvulta lähtien emotioita on yhä yleisemmin alettu pitää olennaisena käyttäytymisen organisoitumiseen vaikuttavina tekijöinä. Silkelä (1998) pohtii artikkelissaan tunteiden filosofista ongelmaa, miksi kokemusten tunnerkitysten tutkiminen on vaikeaa? Vastausta tähän voi yrittää hakea Lauri Rauhalan (1995, 44) fenomenologisesta lähestymistavasta. Keskeinen käsite tajunnan olemistavan luonnehtimisessa on intentionaalisuus. Silloin, kun mieli on oivaltavana läsnä ja asettuu suhteeseen kyseessä olevan objektin kanssa siten, että ihminen ymmärtää sen ilmenneen mielen avulla, syntyy merkityssuhde. Näitä voivat olla tunteet, havainnot ja ajattelu. Ihminen havaitsee muotoja ja värejä merkityssuhteina, jotka viittaavat tiettyyn kohteeseen ja tulee ymmärretyksi esimerkiksi jonakin esineenä merkitysten avulla.

Tunteiden tutkimisen vaikeus liittyy osaltaan siihen, että tunteet eivät ole olleet keskeisiä tutkimuskohteita, sillä tunteilla ei ole uskottu olevan tekemistä motivaation tai kognition kanssa, kuten Isen (2006) esittää. Osaltaan tunteiden tutkimisen vaikeus liittyyneen tieteen vanhaan ongelmalliseen pyrkimykseen tutkia ns. puhtaita tunteita. Forsberg (2006, 29 - 30) huomauttaa, että vaikka tunteet ovat olleet tieteellisen tutkimuksen marginaalissa, niin yksittäiset tutkijat ovat olleet kiinnostuneita tunteista jo antiikin ajoista lähtien. Aiempi tutkimus on yksinkertaistaen lähestynyt tunteita naturalistisesta lähtökohdasta. Tunteita on tarkasteltu sisäisinä kokemuksina ja havainnoimalla erilaisia tunteiden fysiologisia ja ihmisen olemukseen liittyviä ilmauksia. Tällöin tunteet on nähty sisäisiksi yllykkeiksi, jotka jokin tapahtuma herättää. Hallitsemattomuus ja kontrolloimattomuus on liitetty tunteiden ominaisuuksiksi. Viime aikoina eri tieteenalat ovat kiinnostuneet tutkimaan tunteita. Filosofeilla, psykologeilla ja yhteiskuntatieteilijöillä on yhteinen halu tutkia tunteita sosiaalisina ja kulttuurisina konstruktioina.

Helkama ym. (1998, 165) mukaan emotio ja mieliala ovat hypoteettisia konstruktioita, joita kehitetään empiirisen tutkimuksen ja käsitteellisen tarkentamisen keinoin. William James ja Carl Lang ovat esittäneet viime vuosisadalla teorian, jonka mukaan emotionaalinen elämys syntyy omasta

käyttäytymisestä ja fysiologisista reaktioista tehtyjen havaintojen pohjalta. Sosiaalipsykologiassa Stanley Schachterin (1962) mukaan emotionaalinen elämys syntyy, kun se antaa kokijalle mielekkään tulkinnan koetusta fysiologisesta aktivaatiosta. Tunnetila voi muistuttaa myös refleksiä, koska se syntyy äkkiä ja vähäisen tiedonkäsittelyn pohjalta. R.B. Zajonc (1980) väitti, että tunteet eivät tarvitse päätelmiä, ne ovat kognitioista erillinen psyykkisten prosessien muoto. Yksi kognitiivisen emootiotulkinnan tunnetuimpia edustajia on Richard Lazarus (1991) ja hän sen sijaan katsoo, että emootiot perustuvat aina kognitiiviseen arviointiin. Tällöin tunne-elämykset syntyvät kognitioista, tilannetta koskevista havainnoista ja niitä koskevista päätelmistä.

Rauhala (1995, 129 – 130) esittää, että tunteista on filosofiassa puhuttu paljon, mutta niiden analyysi on ollut viileän asiallista ja arvostavaa jopa väheksyvää. Eräissä tapauksissa tunteet on nähty vain fysiologisina prosesseina ja siten jätetty syrjään niiden kokemuksellinen aspekti sekä merkitystehtävä maailmankuvassa. Gopinath (2011) tuo esiin myös sen, että tunteet työpaikoilla ovat saaneet suhteellisen vähän huomiota organisaatiokäyttäytymisen tutkijoilta. Tunteiden ja rationaalisuuden suhde on ollut jyrkkä ja tunteita on aliarvioitu ja halveksittu työpaikoilla. Gopinath määrittelee tunteet monimutkaiseksi tuntemusten tilaksi, joka motivoi ihmisen toimintaa tiettyä päämäärää kohti.

Rauhala (1995, 9) mainitsee, että tajunta on ihmiselle merkillisimpiä olemassaolon ilmentymiä, koska se on ihmiselle kaikkein läheisin ja tutuin. Näin siksi, koska ihminen on sitä ja toimii siinä, mutta toisaalta edes tiede ei pysty sanomaan, mitä se on. Tajunnan synnystä, olemassaolosta tai sen olemisen tavasta ei vallitse filosofiassa eikä empiirisessä tieteissä edes välttävää yksimielisyyttä. Tajunta kokemisen kokonaisuutena on ollut kiinnostuksen kohteena siitä lähtien, kun ihminen on alkanut ihmetellä ja pohtia olemassaoloaan. Ihmiselle oma kokemus on ollut monella tapaa kiehtovaa ja arvoituksellista. Kokemus on laajentanut hänen elettyä aikaansa menneisyyteen ja tulevaisuuteen ja siinä ovat olleet läsnä elämän ilot, pelot ja murheet.

Kokemuksen tutkimuksen metodologia tarkoittaa Perttulan (2009, 136) mukaan sitä, miten kokemusta voi tutkia tieteellisesti sellaisena kuin sen oletetaan olevan olemassa (ontologia) ja ymmärrettävissä (epistemologia). Tieteellisyyden lähtökohta on kokemuksen tutkimuksessa objektiivisuus kohteenmukaisuudeksi ymmärrettynä. Eli miten hyvin tutkittavana oleva asia tavoitetaan sellaisena kuin se tutkimuskysymysten kannalta todellisuudessa on olemassa. Tieteellisyyden perusta on tällöin tutkijan ajattelemisen taidoissa sekä tahdossa toteuttaa tutkimus ajattelemansa kanssa johdonmukaisesti. Empiirisen tutkimuksen vaiheet limittyvät käytännössä yhteen, etenevät rinnakkain tai spiraalimaisesti etsien uutta ymmärrystä jo ohitetusta. Perttula tarkastelee kokemuksen tutkimusta

fenomenologisesti suuntautuneen ymmärryksen kautta. Kokemusta voidaan tutkia fenomenologisena, hermeneuttisena ja narratiivisena prosessina. Kaikki edellä mainitut ovat perusteltuja tutkimustapoja kokemuksen tieteelliseen tutkimuksen tarpeisiin.

Latomaa (2012b, 303) kysyy, kumpi kysymys on ensisijainen ja ratkaistava ensin, ontologinen vai epistemologinen? Kysymyksiin vastaaminen helpottuu, kun pitää mielessä ja määrittelee millä teenteoreettisen tarkastelun tasolla kulloinkin liikutaan. Tapa hahmottaa ontologian ja epistemologian suhde on länsimaalaisen ajattelun historiassa vaikuttanut siihen, miten kokemusta on tutkittu ja lähestytty. Kokemusta tutkivien tieteiden tutkimuskohde on ontologisesti samanlainen ja tiedon rakentumisen logiikka on samanlainen. Tutkimuskohde sijoittuu semioottisena merkitystodellisuuden ja rakentuu merkityksistä ja merkityssuhteista, kaikissa niissä edellytetään tulkintaa ymmärtävänä tutkimusmenetelmänä.

Latomaan (2012a, 18) mukaan, että ajatus luonnontieteiden ja henkítieteiden erosta kiteytyi 1800 - luvulla. Rauhala (1995, 10 - 11) tuo esille sen, että kehitys tajunnan tutkimuksessa ei ole länsimaissa ollut johdonmukaista, selkeää eikä ristiriidattomiin tuloksiin johtavaa. Melko myöhään on länsimaissa kehitelty kokemuksen kokonaisuutta tarkoittava suhteellisen selvärajainen käsite. Alkuvaiheessa kreikkalaisessa filosofiassa puhuttiin kokemuksellisistakin ilmiöistä sielun monimielisen käsitteen avulla. Keskiajalla Augustinus (354 – 430) ja Tuomas Akvinolainen (1225 – 1274) kehittivät erillisen tajunnan käsitteen erotukseksi uskontosidonnaisesta sielun käsitteestä, joka ei kuitenkaan saanut merkittävää suosiota. Uuden ajan alussa René Descartes (1596 – 1650) täsmensi tajunnan käsitteen tarkoittamaan ihmisen kokemusulottuvuutta, joka osoittautui erittäin käyttökelpoiseksi. Descartesin tajunnan käsite erilaisin muunnelmin on ollut keskeinen lähtökohta uuden ajan filosofiassa ja inhimillistä kokemusta tutkivissa empiirissä tieteissä. Descartesin käsite soveltui niihin kokemuksiin, joita nykyisin kutsutaan tietoisiksi ja hänen jälkeensä kävi tarpeelliseksi muodostaa alakäsitteitä, joiden avulla olisi mahdollista puhua tajunnan eri tietoisuusasteista.

Useat filosofit puhuivat Rauhalan (1995, 11 - 15) mukaan jo 1600 - ja 1700 - luvuilla kokemuksen erilaisista selkeysasteista vaihtelevaa terminologiaa käyttäen. Myöhemmin 1800 - luvulla tajunnan sekä filosofinen että empiirinen tutkimus monipuolistui ja rikastui suuresti. Johtoaatteeksi tuli Immanuel Kantin (1724 – 1804) ns. kopernikaaninen käänös tieto-opissa, jonka mukaan ulkomaailman objektit eivät tarjoutu tietoisuudellemme sellaisinaan kuin ne olemassaolossaan reaalistuvat vaan me ymmärrämme ne siten kuin tietopotentialimme voi ne ilmentää. 1800 - luvun lopulla psykologia vähitellen itsenäistyi omaksi empiiriseksi tieteeksi, sen keskeisin ongelmakenttä oli juuri



inhimillinen kokemus eli tajunnan sisällöt maailmankuvana. 1900 – luvun alkupuolella syntyi materialistisesti suuntautuneita filosofisia ajatussuuntia, vaikutusvaltaisimmaksi muodostui looginen empirismi, jossa vähäteltiin tajunnan tutkimuksen tarpeellisuutta. Toisaalta syntyi myös filosofisia virtauksia, joissa tajunnan ongelma otettiin vakavasti. Franz Brentanon (1838 – 1917) ja Edmund Husserlin (1859 – 1938) alkuunsaattivat fenomenologian, jossa tajunnan struktuuria eli rakennetta on analysoitu erittäin seikkaperäisesti. Sigmund Freudin (1856 – 1939) kehittämä yksilöllisesti painottunut kokemuksen tutkimus on adekvaattisuutensa johdosta osoittautunut varsin käyttökelpoiseksi menetelmäksi tajunnan tutkimuksessa. Nykyisin suosiossa olevan kognitiotutkimuksen piirissä on esiintynyt tajuntakielteisesti asennoituvia filosofeja. Tajunnan olemassaoloa koskevien käsitysten vaihteluväli ulottuu äärimmäisyydestä toiseen, sitä ei joko ensinkään ole ja toisaalta sitä on kaikki. Ulvinen (2012, 49) toteaa, että Husserlin (1859 – 1938) trassendentaalinen fenomenologia ja Bergsonin (1859 – 1941) ajallinen jatkuvuuden filosofia ovat fenomenologisen sosiologian lähestymistavan pohja yhteiskuntatieteessä. Nämä yhdistyvät filosofian tasolla näkemyksiin merkityksestä ja toiminnan intentionaalisuudesta, joka on ihmisen tietoisuuden perusta.

Kokemus käsitetään hyvin laajasti ihmisen kokemuksellisenä suhteena omaan todellisuuteen eli siihen maailmaan, jossa hän elää. Kokemus syntyy vuorovaikutuksessa todellisuuden kanssa. Fenomenologiset peruskäsitteet mielellisyys ja intentionaalisuus kuvaavat tajunnan tapaa toimia sillä tavalla, että elämäntilanne tarkoittaa aina ihmiselle jotakin. Sen vuoksi kokemus toteutuu erityisenä suhteena, merkityssuhteena. Empiirisen tutkimuksen kohteena voivat olla erilaiset kokemuslaadut tieto, tunne, usko ja intuitio. Kokemuksen tutkijan on kiinnostuttava itsensä ulkopuolisesta elämästä eli toisista ihmisistä. Kokemuksen tutkijan on löydettävä keinoja, joilla pystytään tutkimaan kokemusperäistä maailmaa elävästä elämästä. Kokemuksen tutkimus on empiiristä, mikäli se onnistuu ymmärtämään kokemusta sellaisena kuin se tutkimukseen osallistuneille ilmenee. (Laine 2008, 29; Perttula 2009, 13.)

Rauhala (2009, 48) huomauttaa, että fenomenologia on tajunnan ja kokemuksen analyysin mielessä ainakin 2500 vuotta vanha. Ratkaiseva lähtökohta oli Husserlin (1859 – 1938) oivallus, että tajunnan olemus eli perusluonne on intentionaalisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että tajunnan sisällöt viittaavat johonkin itsensä ulkopuolelle ja esittävät ideaalisella tasolla jotakin todellisuudesta. Maailman olioista tarjoutuu ihmisen tajuntaan eli kokemukseen jokin mielellinen sisältö (noema), jonka avulla hän ymmärtää kyseessä olevan olion joksikin. Näitä mielellisiä edustuksia tajunnassa kutsutaan myös merkityssuhteiksi ja niiden kokonaisuus on ihmisen maailmankuva.

Koivisto (2012, 117) on kuvannut omassa tutkimuksessaan aikuisten potilaiden kokemuksia psykoosin ja autetuksi tulemisen todellisuudesta psykiatrisen sairaalahoidon aikana. Koivisto on sitä mieltä, että fenomenologinen lähestymistapa sopii ihmisten ainutlaatuisten kokemusten ja elämysmaailman tutkimukseen. Fenomenologinen menetelmä on Perttulan (2009, 13 – 15) mukaan rakastavaa ja pakottautuvaa asennoitumista tutkittavaan todellisuuteen. Se on mahdollisuuden antamista ihmetyksen tunteelle ja on tietoisista ponnisteluja tämän kokonaistilan viivyttämiseksi niin, että tutkitavan todellisuuden ymmärtäminen saa tilaisuuden toteutua. Kokemuksen tutkimuksessa on erityisen tärkeää se, miten aineisto hankitaan. Erityisen tärkeää on, että aineiston hankintatilanne luodaan sellaiseksi, että tutkittava voi kuvata kokemuksiaan omaehtoisesti sellaisina kuin hän on itse kokenut. Kokemuksia tutkittaessa narratiivisesta näkökulmasta, kokemuksia tutkitaan tutkittavien kuvaamien kertomusten kautta. Tarinat ovat kertojilleen tosina koettuja, joiden avulla he jäsentävät maailmaansa. Yleinen ajatus narratiivisessa tutkimuksessa on selvittää, miten ihminen jäsentää kokemuksiaan kertomalla tarinaa niistä ja millaisia kertomuksia tästä kertomisesta rakentuu. Ihmiselle on luontaista jäsentää kokemuksia narratiivisesti.

### 3. HAJAUTETTU ORGANISAATIO JA LÄHIESIMIESTYÖ

#### 3.1 Hajautetun organisaation tunnusmerkit

Ympärillä vallitseva muutos ja globalisoituvan maailma on vaikuttanut myös organisaatioihin, niiden myötä perinteisten organisaatioiden rinnalle on nykyään syntynyt hajautettuja organisaatioita, joista käytetään usein myös nimitystä virtuaaliorganisaatio. Nämä organisaatiot ovat yleensä maantieteellisesti hajallaan ja niiden johtaminen vaatii uudenlaista osaamista ja uudenlaisia käytäntöjä jotta työskentely onnistuisi parhaalla mahdollisella tavalla. Hajautettujen organisaatioiden johtamisessa, esimiestyössä ja organisoinnissa tarvitaan myös tietotekniikan ja viestinnän maksimaalista hyödyntämistä.

Perinteisen organisaation ja hajautuneen organisaation erottaa virtuaalinen ympäristö. Vartiainen, Kokon ja Hakosen (2004, 21) mukaan hajautuneen organisaation jäsenet työskentelevät joko samassa paikassa tai eri paikoissa, lisäksi paikka voi olla vaihtuva tai kiinteä. Työskentely tapahtuu joko samanaikaisesti tai eriaikaan. Organisaation jäsenten kulttuurinen ja koulutuksellinen tausta voi vaihdella samankaltaisesta hyvinkin erilaiseen. Kommunikointi ja vuorovaikutus tapahtuvat kasvokkain tai välittyneesti eri kanavia ja teknologia järjestelmiä hyväksi käyttäen.

Juuti ja Vuorela (2002, 5) toteavat, että nykyisin organisaatiot ovat joustavia verkostomaisia rakenteita. Työ on muuttunut ajattelu- ja vuorovaikutustyöksi, käyttäen hyväksi viimeisintä tekniikkaa. Tämä asettaa kuitenkin ihmisten jaksamisen koetukselle. Samaan aikaan, kun henkilöstöresursseja leikataan kustannussyistä, monet tähyilevät jo lähestyvää eläkeikää. Tutkimusten mukaan on hyvin yleistä, että työssä käyvät kokevat työuupumusta. Tutkimuksissa on myös todettu, että työyhteisöjen työhyvinvointiin panostamalla on saatu aikaan hyviä kokemuksia. Johtaminen on noussut keskiöön organisaation kilpailutekijänä, sillä johtaminen heijastuu kaikkeen mitä organisaatiossa tehdään.

Vartiainen ym. (2004 20 – 21) tähdentävät, että virtuaali- tai hajautunut organisaatio täyttää seuraavat tunnusmerkit: Työntekijät tai ryhmät työskentelevät joko samoissa tai eri paikoissa. Paikka voi olla kiinteä tai jatkuvasti muuttuva jolloin kysymys on mobiilista työstä. Työskentely tapahtuu joko samanaikaisesti tai eri aikaan eri mantereilla ja ajallisesti niin, että työsuoritukset seuraavat toisiaan. Yhteistyö voi olla joko jatkuvaa tai määräaikaista. Hajautettuun työskentelyyn osallistuvien toimi-

joiden koulutuksellinen, organisatorinen ja kulttuurinen tausta voi vaihdella samankaltaisesta hyvinkin erilaiseen. Kommunikointi ja vuorovaikutus ryhmien kesken voi tapahtua joko kasvokkain tai teknologisia järjestelmiä käyttäen eri kanavia pitkin. Käytännössä edellä mainitut ulottuvuudet ilmenevät erilaisina yhdistelminä. Voidaan kuitenkin todeta, että virtuaaliset organisaatiot ovat käytännössä harvoin täysin virtuaalisia. Kuten edellä on kuvattu, niin käytännössä voidaan havainnollistaa suuri määrä erilaisia käytännön organisaatiomuotoja. Tämä myös kuvaa sitä haasteetta, joka kohdistuu hajautettujen organisaatioiden johtamiseen ja suunnitteluun.

Peltonen (2007, 51) esittää niin ikään, että virtuaalinen organisaatio on yleisnimi rakennemuodoille, joka kokoaa eri maantieteellisissä toimipaikoissa olevat jäsenet yhteiseen elektroniseen tilaan. Eri yksiköt käyttävät ja hyödyntävät yhteydenpitoon tietoliikennetekniikkaa. Jäsenet tapaavat toisiaan kasvotusten vain harvoin. Edelleen Vartiainen ym. (2004, 14) toteavat, että hajautetussa organisaatiossa työskentelee joukko asiantuntijoita erillään toisistaan. Heillä kaikilla on kuitenkin yhteinen päämäärä ja tavoite. Kommunikaatio ja yhteistyö tapahtuvat pääosin tieto- ja viestintäteknologiaa hyödyntäen, jonka vuoksi usein puhutaan myös virtuaaliorganisaatioista. Lipnack ja Stamps (2000) esittävät yhtäläillä, että hajautettu organisaatio on ryhmä ihmisiä, jotka työskentelevät toisistaan riippuvaisesti kohti yhteistä päämäärää. Työskentely tapahtuu eri paikoissa kommunikoiden keskenään pääasiallisesti sähköisten välineiden avulla. Hajautettuja organisaatioita voidaan kutsua myös virtuaalitiimeiksi. Gould (2006) on todennut virtuaalitiimeistä, että se on uudenlainen virtuaalinen joukkue. Virtuaalitiimi koostuu ihmisistä, jotka kommunikoivat sähköisesti. Sen jäsenet näkevät toisiansa harvoin paitsi kyberavaruudessa. Hyppänen (2007, 79) toteaa myös, että virtuaalitiimi toimii kuten normaali toimintojen välinen tiimi, mutta sen jäsenet työskentelevät fyysisesti erillään toisistaan ja kommunikoivat pääsääntöisesti tietotekniikkaa hyödyntäen.

Kuten voidaan huomata, hajautetun organisaation käsite on moniselitteinen, joka kuvastaa hajautetun organisaation toiminnan haasteellisuutta. Hajautetusta organisaatiosta puhuttaessa voidaan käyttää useanlaisia termejä kuten virtuaaliorganisaatio, verkosto-organisaatio tai virtuaalitiimi. Kaikissa määritelmässä toistuu kuitenkin samanlaisia piirteitä. Jäsenet tekevät yhteistyötä päämäärien saavuttamiseksi erilaisten teknologioiden välityksellä.

### 3.2 Tunteet ja lähiesimiestyö hajautetussa organisaatiossa

Tässä tutkimuksessa tunnetyö lähiesimiestyön näkökulmasta saa haasteellisen kontekstin hajaute-  
tusta, virtuaaliorganisaatiosta. Tutkimukset (ks. Saarinen 2007; Lappalainen 2012) ovat osoittaneet,  
että esimiestyössä tarvittaisiin tunneälyosaamista, jotta erilaisista haasteista esimiestyössä pystyttäi-  
siin selviytymään paremmin. Gopinath (2011) esittää viisi tekijää tunteiden parempaan hallintaan  
työpaikoille ja esimiestyöhön: 1) työpaikoilla tulee arvioida emotionaalinen vaikutus työn suunnit-  
telussa ja tehtävissä, 2) organisaatiot eivät ole vain ”kylmiä” paikkoja, joihin ihmiset tulevat töihin  
vaan esimiesten täytyy luoda positiivinen emotionaalinen ilmapiiri ja mallintaa tätä kautta omaa  
käyttäytymistään, 3) esimiehet voivat edistää myönteistä tunneilmastoa erilaisin palkitsemisjärjes-  
telmin ja – keinoin, 4) rekrytoinnissa tulee huomioida positiivinen emotionaalinen asenne sekä 5)  
esimiesten tulisi pyrkiä kouluttamaan työntekijöitään parantamaan tunneälytaitoja sekä harjoittaa  
tunteiden ilmaisua työssä.

Ruohotie (2002, 282) kuvaa johtamisen ja esimiestoiminnan sosiaalisena prosessina Robert Lordin  
ja Wendy Smithin (1999) mukaan. Nykyaikana tapahtuvat jatkuvat muutokset työn luonteessa, työ-  
voiman rakenteessa ja ominaisuuksissa luovat koko ajan uusia vaatimuksia myös esimiestyöhön ja  
johtamiseen. Nämä käsitteet tulee ymmärtää uudella tavalla Lordin ja Smithin (1999) kehittämän  
johtajuusmallin taustalla ovat seuraavat oletukset: 1) johtamistoimintoja ei enää ohjaa hierarkki-  
nen, työkeskeinen ajattelu vaan vastavuoroinen, ihmiskeskeinen ajattelu, 2) johtamiseen kohdistuvia  
vaatimuksia on vaikea korvata työtehtäviin, työntekijöihin tai organisaatioon liittyvien järjestelyjen  
avulla, 3) esimiehet ovat vastuussa monista työyhteisöön kohdistuvista haasteista, jotka vaikuttavat  
työyhteisön suoritukseen epäsuorasti kuten jatkuvan oppimisen edistämisestä ja ammatti-  
identiteetin kehittämisestä, 4) johtajien tai esimiesten tulee ymmärtää, miten heidän toimintansa  
tukee työyhteisön jäsenten affektiivista, kognitiivista ja sosiaalista systeemiä ja 5) johtamisen ym-  
märtäminen sosiaalisesti prosessiksi auttaa kohtamaan tulevaisuuden haasteita. Edellä mainittu  
Gopinathin esittämä tunteiden hallinta sekä Ruohotien kuvaama malli esimiestyöhön, sopivat myös  
tämän tutkimuksen kontekstiin, sillä hajautetun organisaation esimieheltä edellytetään kompleksii-  
suuden hallintaa ja kykyä itsetarkkailuun yhdistettynä tähän yhteistoiminta, dialogi ja empatia  
(Ruohotie 2002, 289.)

Kasken ja Kianderin (2005, 15 – 16) mukaan tunnetyö esimiestyössä tarkoittaa läsnäolotehtävän  
hoitamista. Työyhteisö elää kaksoistavoitteen sisällä. Toisaalta työyhteisössä on työn tekemiseen

liittyviä tehtävätavoitteita, mutta on myös tunnetavoitteita. Nämä tunnetavoitteet ovat työyhteisöön liittyviä epävirallisia tavoitteita ja tarpeita kuten liittymisen, arvostuksen ja hyväksytyksi tulemisen tarpeita. Tunnetavoitteet liittyvät ryhmän koossa pysymiseen ja siihen, kuinka kiinteä ryhmästä tulee. Mikäli esimies keskittyy vain tehtävätavoitteeseen, jää kokemuksellinen puoli varjoon ja tunnetavoite näivettyy. Työyhteisössä tämä voi näkyä esimerkiksi tehottomuutena, luovuuden puuttumisena tai sitoutumattomuutena. Toisaalta, jos esimies keskittyy vain tunnetavoitteen hoitamiseen tehtävätavoitteen kustannuksella, kärsii perustehtävän hoitaminen ja tunteet saavat työyhteisössä ylivallan. Työyhteisön kaksoistavoitteen sisällä elävät myös jokaisen yksilölliset tavoitteet. Kaski ja Kiander (2005) huomauttavat, että esimiehen on tärkeää olla läsnä työyhteisön tunne- ja kokemusmaailmassa, juuri siinä maailmassa, jossa työyhteisö elää. Esimiehen on mentävä lähelle ja osallistuttava alaisten ja työyhteisön elämään. Lähellä oleminen ei kuitenkaan tarkoita esimiehen ja alaisen ystävyyttä, vaan tunnetason läheisyyttä, joka tarkoittaa sitä, että esimies näkee ja aistii missä työyhteisössä mennään. Esimies ikään kuin jakaa samaa kokemusta ja tunnetta kuin työntekijät hänen ympärillään. Tämä on tarpeen, jotta esimies voi ymmärtää työntekijöitä ja näin ollen myös esimiehen myötätunto ja empatia mahdollistuu.

Peruskiviä tehokkaassa tiimityöskentelyssä ovat Saarisen ja Kokkosen (2003, 140) mukaan kyky samaistua omaan ryhmään sekä kokemus luottamuksellisesta ja tehokkaasta työnteon ilmapiiristä. Kaikki edellä mainitut asiat ovat enemmän tai vähemmän tunneasioita. Mikäli tunnetiloihin ja ilma- piiriin ei tietoisesti vaikuteta, piilotetut tunteet ja niistä seuraava toiminta vievät aikaa perustehtävältä eli itse työnteolta. Perinteisesti suomalaisessa työelämässä on arvostettu älyä. Weberiläisen ja taylorilaisen ajattelun mukaan työorganisaatio ja työ ovat hyviä, kun tunnetaso on ankaran luonteen hallinnassa. Tai tunteet on kokonaan poistettu työelämästä. Voidaan kysyä, mitä tapahtuu, kun ihminen lähtee työpaikalle ja tunteet jätetään kotiin?

Isokorven ja Viitasen (2001) mukaan tunteet ovat inhimillisen vuorovaikutuksen perusta työyhteisössä. Työelämä perustuu nykyisin hyvin paljon ihmisten välisiin yhteistyösuhteisiin vaikka suomalaiset ovat perinteisesti tottuneet tekemään työtään itsekseen. Tiimityöskentely ja verkosto- osaaminen ovat kuitenkin oppimisen paikkoja ja taidot eivät synny itsekseen. Työelämässä kiinnite- tään nykyisin huomiota siihen, kuinka laadukkaasti työntekijät suoriutuvat työtehtävistään. Laadul- lisesti hyvää toimintaa ei voi saavuttaa pelkästään kehittämällä teknistä toimivuutta työprosesseissa vaan on kiinnitettävä huomiota myös ihmisten välisten suhteiden hallintaan. Haasteellisuus ihmis- suhteiden hallinnassa piilee siinä, että ihmisten välisissä suhteissa tapahtuu väistämättä kohtaamisia eli ihmiset ovat läsnä toisilleen. Kohtaamiselle tyypillistä on myös se, että se ei perustu ihmisten

perittyihin tai yksilöllisiin ominaisuuksiin ja niiden vuorovaikutukseen vaan ihmisten ainutkertaisuus muotoutuu ihmisten kanssa tapahtuvassa kanssakäymisprosessissa. (Isokorpi & Viitanen 2001, 102 - 103.)

Ihmissuhteiden hoitaminen voi olla haastavaa perinteisissäkin organisaatioissa. Tässä tutkimuksessa kontekstina on hajautettu organisaatio, joka lisää haasteita entisestään. Viestintä ja vuorovaikutus tapahtuvat pääosin sähköisiä välineitä käyttäen. Työntekijät näkevät toisiaan vain muutaman kerran vuodessa. Kokko ym. (2003, 271) toteavat, että johtaminen ja esimiestyö hajautetun organisaation kontekstissa vaativat selkeää vastuunjakoja, kommunikointia ja tehokasta koordinoitua. Toimiva johtaminen yhdistää tasapainoisesti orientoituneen johtamistyylin ja ihmisten johtamisen. Mikäli toimitaan globaaleissa työryhmissä kulttuurierojen ymmärtäminen ja huomiointi on tärkeää.

Ruohotie (2002, 275 – 276) korostaa myös esimiehen roolia muuttuvissa toimintaympäristöissä, vaikka yleisesti on arveltu, että johtamisen tarve vähenee sitä mukaan kuin alaisten kokemus, osaaminen ja itsenäisyyden tarve lisääntyvät. Esimiehiä tarvitaan, heidän roolinsa ja tehtävänsä ovat vain muuttumassa. Työt ovat muotoutumassa aiempaa monimutkaisemmiksi ja epävakaisiksi, jotka edellyttävät tekijältään entistä laajempaa osaamista ja aiemmasta poikkeavia tietoja ja taitoja. Alaisten itsenäisyyden tarve tiimeissä voi koitua myös haitaksi, kun työtehtävät siirtyvät tiimien vastuulle. Ruohotie (2002) toteaa, että ongelmia aiheuttavat yhä useammin esimerkiksi ristiriidat ihmissuhteissa, rooliepäselvyydet ja työtehtävien epämääräisyys. Esimiehen tehtäväksi jää vähentää tai poistaa sosiaalisia ja työhön liittyviä ongelmia, jotka tiimityön myötä ovat yleistymässä. Esimiehet eivät niinkään valvo tiimejä vaan ohjaavat ja suuntaavat merkityksenantoa ja tiedon luomista, jotka puolestaan johtavat tehokkaisiin suorituksiin. Esimiesten on tuettava alaisten itsetuntoa ja annettava heille vastuuta ja vapautta toimia.

Hyppänen 2007, (24 – 25) esittää, että esimiesosaamisen ulottuvuudet ovat tahto, tieto ja taito. Oleellinen kyky on yhdistää nämä ulottuvuudet ja viedä ne käytäntöön jokapäiväisessä työssä. Tieto osaaminen ei yksin auta, jos esimiehellä ei ole taitoa viestiä asioita henkilöstön kanssa. Toisaalta pelkillä ihmissuhde taidoillakaan ei saada tuloksia aikaan, jos tietoa puuttuu. Onnistumisen kannalta on olennaista, että esimies haluaa toimia ihmisten kanssa, tunnistaa omat kehittymisalueensa ja haluaa kehittää itseään. Järvinen (2003, 13 - 15) on sitä mieltä, että johtajaksi ei synnytä, vaan se on taito, jonka voi oppia. Esimies on yleensä sellainen työntekijä, joka on pärjännyt omassa työtehtävässään. Johtamistehtävissä olevalta edellytetään, että esimies hallitsee ammatillisesti alaistensa työhön liittyvät sisällölliset ja tekniset kysymykset. Asia on merkityksellinen sen vuoksi, koska

esimiehen asiantuntemus alaistensa työtehtävistä on edellytys arvostuksen saamiselle ja tehtävässä onnistumiselle. Myös Juuti ja Vuorela (2002, 13) korostavat hyvää ihmisten johtamista tiimimäisissä prosessiorganisaatioissa ja toteavat sen olevan perusedellytys onnistumiselle. Tässä tutkimuksessa johtaminen ja esimiestyö ovat avainasemassa siinä, miten työntekijät kokevat työnsä hajautetussa organisaatiossa.

Viitala (2004, 121) tuo esille sen, että tiimit voivat olla pysyviä tai vaihtelevia. Perinteinen valvonta ja ohjaaminen eivät enää korostu, vaan keskeistä on antaa tukea osaamisen jatkuvalla kehittämiselle ja ylläpidolle. Hajautetun organisaation työntekijät työskentelevät tiimeissä maantieteellisesti hajallaan ja tämän tyyppinen työ luonteeltaan melkein etätyötä ollen itsenäistä ja vastuu oman työn onnistumisesta on suuri. Näin ollen myös työntekijät ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita, kuten Juuti ja Vuorelakin (2002) esittivät, että kukin ihminen on paras oman työnsä asiantuntija. Koska työtä tekevällä henkilöllä voi vain olla hänen omiin kokemuksiinsa perustuvaa äänetöntä taitoa, ei ole järkevää liikaa valvoa tai ohjata henkilön työsuoritusta. Jokainen pyrkii varmasti suoriutumaan työstään mahdollisimman hyvin. Hajautetussa organisaatiossa korostuu erityisesti esimiehen luottamus siihen, että työt tulee tehdyksi. Hajallaan olevien tiimien työntekijöiden kesken esiintyy myös haasteita ja ongelmia, joihin tarvitaan keskustelevaa esimiestä.

Juuti ja Vuorela (2002) tuovat esiin myös sen, että kaikki ei aina kuitenkaan suju hyvin ja sen vuoksi tarvitaan esimiehen rakentavaa, auttavaa ja lämminhenkistä otetta henkilön työsuoritusta tukemaan. Työelämä on muuttunut nykypäivänä siihen suuntaan, että edellä mainittu esimieheltä saatu tuki on työntekijöille ensiarvoisen tärkeää. Onnistumiseen tarvitaan vuorovaikutusta ja osaamista, sillä uusi tieto ja yhteinen kokemus ovat valttia. Tämän päivän johtamisnäkemysten mukaan esimiehen orkesterinjohtajan rooli häipyä taka-alalle, sillä jokainen organisaatiossa toimiva henkilö tekee jatkuvasti työssään päätöksiä asiakkaiden parhaaksi. Nämä päätökset ratkaisevat organisaation menestyksen. Valtuuttaminen on sitä, että valtaa annetaan tietojen, suhteiden ja asiantuntemuksen nimissä muille. Se valta ei häivy itseltä, vaan kasvaa koko yhteisössä. (Juuti ja Vuorela 2002, 14 - 15.)

Hajautetut organisaatiot ovat tapoja järjestää ja organisoida tavoitteisiin suuntautuvaa toimintaa hajautetussa toimintaympäristössä. Näissä, kuten tavallisissakin organisaatioissa hoidetaan perustehtäviä, kuten koordinoidaan ja suoritetaan operatiivisia asioita, kehitetään uusia asioita ja ratkotaan ongelmia. Hajautetun organisaation johtajalle on esitetty kolme roolia. Ensimmäinen rooli on suunnittelija, joka tarvitsee käsitteiden ja mallien hallintaa sekä verkostoitumiskykyä. Toinen rooli



on verkoston järjestelijä, joka tarvitsee sovittelu- ja neuvottelutaitoja jotta osapuolet saadaan toimimaan yhdessä. Kolmas rooli on kehittäjä, joka koettaa saada verkoston oppimaan ja parantamaan toimintaansa. Verkostoitumiseen liittyy termi kutominen, jolla tarkoitetaan tapaa syntetisoida erilaisia toiminta- ja ajattelutapoja hajautetussa organisaatiossa. Tiimien jäsenet voivat tuntea itsensä helposti eristäytyneiksi, kommunikaatio voi tuntua etäiseltä, ihmissuhteet voivat rakoilla ja särkyä, suhteet muihin ryhmiin ja organisaation osiin voivat olla hauraat. Johdolla on keskeinen rooli strategian kehittämisessä, jolla voi kutoa viestinnän langanpäät yhteen ja luoda suhteiden verkoston, joka kattaa koko organisaation. (Vartiainen ym. 2004, 124 – 125.) Hajautetun organisaation kontekstissa esimiehen tärkeä tehtävä on luoda yhteistyöhalua ja ”ME – henkeä”. Kuten Vartiainen ym. edellä esittävät, niin etenkin hajautetun tiimin jäsenten keskuudessa koetaan olevan ”paitsiossa” tai ollaan ns. ”oman onnensa nojassa”. Hajautettu organisaatio vaatii aktiivisen esimiehen, jonka tehtävänä on myös luoda psykologista läheisyyttä sekä sosiaalista työyhteisön jäsenet organisaation.

Kaski ja Kiander (2005, 46 – 47) huomauttavat, että esimiehen on tarpeellista ymmärtää tunteisiin liittyvä dynamiikka, koska se auttaa häntä hyväksymään tunteet sekä itsessään että alaisissaan. Tunteiden johtamisen alimmalla tasolla tunteita koetaan ja havainnoidaan, jolloin ne voidaan nimetä ja tunnistaa, jonka jälkeen hän voi alkaa ymmärtää niitä. Ymmärtämisen jälkeen esimiehen on mahdollista hyväksyä ne osaksi omaa ja toisen kokemusmaailmaa. Vasta sen jälkeen, kun esimies ymmärtää ja hyväksyy tunteet, hänen on mahdollista saada ne osaksi omaa käyttöpääomaa, joka näkyy muun muassa tunnejohtamistaitoina eri tilanteissa. Isokorpi ja Viitanen (2001, 54) tuovat esille sen, että työelämässä esimies ei voi suoraan hallita alaisten tunteita, jos hän ymmärtää tunteita hänen on mahdollista tulla toimeen alaisten tunteiden kanssa. Esimies vaikuttaa omalla reaktioillaan ja yleisellä suhtautumisella alaisiin. Esimiehen omalla tunne-elämällä ja liittymisellä on suuri merkitys, sillä esimiehenkin tunne-elämä on yksilöllistä ja kehittyy jatkuvasti. Tärkeä osa ammatissa kehittymistä on oman itsetuntemuksen kehittäminen myös esimiehillä. Tässä tutkimuksessa empirian kautta tulee esille myös se, että tunteilla on merkitystä motivaatioon ja työtehoon. Toisaalta koetaan myös, että ei ole väliä miltä tuntuu, kun työntekijöiltä odotetaan vain suoritusta. Lisäksi hajautetussa organisaatiossa tunteiden huomioon ottaminen voi olla haasteellista, kun vuorovaikutus tapahtuu sähköisten välineiden avulla.

Kaski ja Kiander (2005, 52 – 57) toteavat, että mikäli esimies kykenee tunnistamaan tunteensa, olemaan tietoinen niistä ja hyväksymään tunteet osana itseä, pystyy hän tarvittaessa ilmaisemaan niitä rakentavalla tavalla. Samalla hän pystyy ymmärtämään ja vastaanottamaan työntekijöiden tunteita. Tunteiden tunnistamisen vaikeus voi johtua siitä, ettei yksilö ole tottunut työstämään tuntei-

taan. Tunnekokemukset saattavat olla epämääräisiä olotiloja, ihmisestä tuntuu hyvältä tai pahalta. Silloin, kun tunteelle antaa nimen se saa käsitteellisen muodon, jonka jälkeen ihminen voi pohtia mitä hänen tulisi tehdä ja miten kyseistä tunnetta käsitellä. Työntekijöiden tunteiden tunnistamista helpottaa niistä ääneen puhuminen. Primaarit eli ensisijaiset tunteet ovat niitä, joita tilanteet ja kokemukset luovat. Joskus tunne voi jäädä päälle tai on epämääräinen, silloin kyse on sekundaareista eli toissijaisista tunteista. Ne suojaavat minää joltain itseä uhkaavalta tunnekokemukselta. Tunteiden ilmaiseminen on mahdollista vasta sen jälkeen, kun ne on tunnistettu, nimetty ja hyväksytty. Esimiestyössä on keskeistä osata ilmaista tunnettaan rakentavasti. Asioiden ja tunteiden ääneen sanominen rakentaa kulttuuria avoimemmaksi.

Severinkangas ja Kivilahti (2008, 18) ovat omassa tutkimuksessaan pohtineet myös osaamista virtuaalijohtamisessa. Heidän mukaansa haasteita tuottavat etenkin luottamuksen rakentaminen ja uskottavuus. Luottamuksen merkitys organisaation toiminnan jatkuvuuden kannalta on kiistaton. Luottamuspääoma syntyy inhimillisen vuorovaikutuksen tuloksena. Luottamus on inhimillistä vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa mahdollistava pääoma. Severinkankaan ja Kivilahden (2008) mukaan se on tärkeämpää kuin tieto, sillä jos ihmiset eivät luota toisiinsa se menettää merkityksensä. Luottamuksen rakentumiseen vaikuttaa johtajan toiminta. Viestintä ja vuorovaikutus liittävät yhteisön jäsenet toisiinsa ja viestimällä asioista tulee yhteisön yhteisiä. Vuorovaikutusosaaminen eli kuuntelu ja kuulluksi tuleminen ovat johtajuuden yksi tärkeimmistä osa-alueista ja korostuu työskennellessä etenkin hajautetussa organisaatiossa. Vuorovaikutustaitoihin kuuluvat esimerkiksi yhteistyökyky, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, valmius kuunnella erilaisia mielipiteitä, yhteisten pelisääntöjen noudattaminen sekä kokouksiin osallistuminen. (Severinkangas ja Kivilahti 2008, 42).

Edelleen Vartiainen ym. (2004, 66 – 67) esittävät, että monet piirteet hajautuneissa ryhmissä ovat erilaisia kuin paikallisesti toimivien tiimien. Nämä piirteet ovat vastakohtia sille, mitä perinteisesti pidetään tehokkaiden työryhmien menestystekijöinä. Hajautetun ryhmän haasteita ja erityspiirteitä ovat muun muassa maantieteellinen hajautuneisuus, heikko koordinointi, eriävät toimintamallit tai ryhmän heikko yhtenäisyys. Kommunikaation köyhyys voi johtua siitä, että ihmiset eivät näe toistensa ei-kielellisiä reaktioita jolloin kommunikaation rikkaus vähenee. Globaaleissa ryhmissä voi esiintyä erilaisia kulttuuritaustoja ryhmän jäsenillä. Kuten Vartianen ym. esittävät edellä, niin myös tässä tutkimuksessa maantieteellinen hajautuneisuus, heikko me – henki, jossain määrin erilaiset toimintamallit eri työyhteisöissä, esimiehen fyysisen läsnäolon puute työyhteisöissä sekä kommunikaation köyhyys aiheuttavat erilaisia haasteita työskentelyyn hajautetussa organisaatiossa. Hyppä-

nen (2007, 78) korostaa juuri sitä, että virtuaalitiimeissä esimiehen tulee huolehtia riittävästä sosiaalisista yhteyksistä tiimiin ja huolehtia sekä alaistensa työkuormasta.

Pyrin osoittaman tällä tutkimuksella, että esimiehen rooli on tärkeä siinä millaiseksi työyhteisön ilmapiiri muodostuu. Hajautetussa organisaatiossa haasteena on jo edellä mainitut seikat sähköisistä viestimistä vuorovaikutuksessa, jotka tekevät siitä jäykkää ja kasvotonta. Hajautetussa organisaatiossa haasteet työntekijöiden tasapuoliselle kohtelulle ovat suuremmat kuin työskenneltäessä perinteisessä organisaatiossa. Juuti ja Vuorela (2002, 18 – 19) nostavat esiin samansuuntaisia ajatuksia, että johtamisella on jokseenkin suora yhteys työyhteisön ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin. Johtamisen kautta jäsenyivät myös työhön ja työympäristöön liittyvät tekijät. Keskusteleva johtaminen lisää työyhteisön hyvinvointia eli esimies keskustelee ihmisten kanssa ja ottaa huomioon heidän mielipiteensä. Osallistuminen lisää työmotivaatiota ja sitoutumista sekä tuottaa uusia ideoita. Esimiehet viittaavat usein siihen, että heillä on paljon palaverieita eikä aika tahdo riittää. On kuitenkin muistettava, että esimiesten työ on erilaisten näkökulmien yhteensovittamista sillä tavoin, että työhön liittyvät päämäärät voidaan saavuttaa. Tämä onnistuu vain yhdessä keskustelemalla.

Ruohotie (2002, 276) tähdentää, että vaikka viime vuosina on puhuttu paljon tiimien itseohjautuvuudesta, siitä että ryhmät pystyvät johtamaan omaa toimintaansa itsetarkkailun, tavoitteenasettelun ja itsepalkitsemisen avulla. Tämä ei kuitenkaan poista esimiehelle kuuluvaa tehtävää sosiaalista työyhteisön jäsenet organisaatioon eli saada heidät hyväksymään organisaation arvot ja samaistumaan organisaatioon niin, että he voivat itseohjautuvasti edistää organisaation tavoitteita. Nykyisin esimiehiltä edellytettäisiin yhä useammin kykyä luoda yhteistyöhalua ja ”ME – henkeä” eli kykyä synnyttää ja vahvistaa alaisten kollektiivista identiteettiä. Esimiesten haasteena on tämän päivän työelämässä luoda psykologista läheisyyttä ja vahvistaa työntekijän identiteettiä ja minäarvostusta. Juuti ja Vuorela (2002,90) painottavat, että esimiehen tulee arvostaa vastuualueensa ihmisiä. Johtamistyössä esimiehen työkaluna on hänen oma persoonansa. Vuorovaikutuksesta voi tulla helposti mekaanista ja jäykkää, mikäli esimiehellä itsellään on paljon mielessään. Jos taas esimies on pystyvä, kykenee hän helposti luomaan toiseen ihmiseen avoimen suhteen, josta kumpikin hyötyy.

Esimiehen keskeisimpiin tehtäviin kuuluu luoda organisaatioon vahva toimintakulttuuri, joka ohjaa arkea työyhteisössä. Toimintakulttuuri on ihmisten yhdessä luoma ajattelu- ja toimintatapa. Mikäli työyhteisössä ilmenee ristiriitoja, ongelma ei synny siitä, että ihmiset näkevät asioita eri tavoin. Ongelma syntyy siitä, että etteivät ihmiset osaa puhua toistensa erilaisista näkökulmista yhdessä, joten ongelma ei ole ristiriita vaan kyvyttömyys käsitellä sitä. Esimiehen tehtävä on kirkastaa perustehta-

vän sisältöä, tulevaisuuden kuvaa ja niitä arvoja joihin se perustuu. Lisäksi esimiehen on suunnattava riittävästi voimavaroja perustehtävän suorittamiseksi. Työyhteisössä tulisi pystyä keskustelemaan avoimesti perustehtävästä ja niistä kokemuksista ja tunteista, joita työskentelyn kuluessa on syntynyt. (Juuti ja Vuorela 2002, 21 - 22.) Edellä mainittu arjen ohjaaminen työyhteisöissä, jotka ovat maantieteellisesti hajallaan aiheuttavat tietynlaista problematiikkaa esimiestyöhön. Lisäksi kasvokkain tapahtuvan kommunikation vähyys aiheuttaa sen, että asiat jäävät keskustelematta. Sähköisten viestimien välityksellä keskustelu on aivan eri asia kuin kasvokkain tapahtuva keskustelu.

Virtanen ja Stenvall (2010, 247) ovat sitä mieltä, että järjestelmätasolla tarkasteltaisiin, mitä johtamiskäytäntöjä halutaan kehittää. Organisaatio- ja työyhteisötasolla johtaminen on ryhmätyötä. Johtamisen vastuusuhteiden tulee kuitenkin olla selkeitä. Vastuullisuus ja vuorovaikutuksellinen työyhteisöjen kehittäminen on kaikkien asia organisaatioissa ja liittyy etenkin hajautettuihin organisaatioihin ja niiden johtamiseen. Kuten edellä on mainittu, esimiehen tehtävä on ohjata arkea työyhteisössä. Hajautetussa organisaatiossa tämä aiheuttaa luonnollisesti haasteita, sillä esimies ei ole fyysisesti läsnä arjen tilanteissa. Ongelmien tai ristiriitojen ilmetessä työyhteisöissä kaivattaisiin kuitenkin fyysisesti esimiestä paikalle. Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto osoittaa, että työyhteisöissä pohditaan usein sitä, onko esimies selvillä siitä, mitä työtä kenellekin kuuluu ja miten työt on jaettu. Esimiehellä tulisi olla riittävästi aikaa ja voimavaroja juuri perustehtävien suunnittelussa, jakamisessa ja suorittamisessa. Ongelmien ilmaantuessa esimiehen tulee muistaa, että työtä tekevällä ihmisellä on eniten kokemusta juuri siitä työympäristöstä jossa ongelma esiintyy. Esimies puolestaan voi käyttää omaa laaja-alaista näkemystään ja vuorovaikutustaitojaan työyhteisön toiminnasta ongelmia ratkottaessa. (Juuti ja Vuorela 2002, 96). Peltonen (2007, 52 - 53) on myös listannut haasteita, jotka voidaan liittää virtuaalitiimeissä työskenteleviin työntekijöihin. Ryhmän jäsenillä voi olla ongelmia etäyhteydenpidossa tarvittavan teknologian kuin osaamisenkin kanssa. Omien ajatusten ilmaiseminen ilman kasvotusten tapahtuvaa vuorovaikutusta voi olla yllättävän haasteellista. Yhteistyötaidot ovat vaativampia virtuaaliympäristössä. Kansainvälisissä virtuaalitiimeissä jäsenet voivat koostua erilaisista kulttuurisista taustoista.

Johtamis- ja esimiestyössä tarvitaan viestintäosaamista ja nykyisin erityisesti sähköistä viestintäosaamista. Se voidaan jakaa Juholinin (2008, 30 – 31) mukaan neljään osatekijään, joita ovat kyky ilmaista itseään suullisesti ja kirjallisesti. Luoda ja ylläpitää suhteita muihin verkostoihin, kumppaneihin ja sidosryhmiin. Kyky käyttää erilaisia viestintävälineitä, sekä taitoa hyödyntää edellisiä osatekijöitä eri tilanteissa. Työnteko on muuttunut Juholinin (2008, 73 - 74) mukaan viestintäteknolo-

gian myötä perinpohjaisesti. Viestintäteknologialla tarkoitetaan niitä viestinnän teknisiä muotoja ja teknologioita, joita organisaation jäsenet käyttävät kommunikoidessaan toisten kanssa. Näitä ovat erityisesti internet, mobiilit viestintäverkot ja sähköposti. Virtuaaliset eli verkkokokoukset ovat omalta osaltaan toteuttaneet uudenlaista toiminta- ja viestintäkulttuuria, jossa korostuu keskusteltavuus ja kaikkien ottaminen mukaan yhteisten asioiden hoitamiseen. Juuti ja Vuorela (2002, 27 – 28) tähdentävät, että työskenneltäessä dynaamisessa ympäristössä se vaatii henkilöiltä joustavuutta, kykyä oppia uusia asioita sekä innovatiivisuutta. Joustavuus syntyy siitä, että henkilöt puhuvat keskenään työssään esiintyvistä haasteista ja kertovat sekä hyvistä että huonoista kokemuksistaan muille. Silloin, kun organisaatio kykenee oppimaan omista kokemuksistaan, se luo tervettä kykyä muuttua ja sopeutua uuteen.

Keskusteleva esimiestyö on yksi keskeinen tehtävä toiminnan mielen säilyttäminen ja uudenlaisten merkitysten luominen myös muuttuvissa toimintaympäristöissä. Johtaminen on merkitysten muovaamista muiden ihmisten käyttöön, sillä ihmiset tarvitsevat työlleen mielekkään sisällön ja päämäärän. (Juuti ja Vuorela 2002, 85.) Mikäli työyhteisön avoimuudessa ja luottamuksessa on puutteita, esimies voi huomata tämän ihmisten kyräilynä tai tietojen salailuna. Esimiehen yksi tärkeä tehtävä on koko ajan työskennellä yhteisen hengen vaalimiseksi. Esimies luo toiminnallaan luottamusta ja avoimuutta ihmisten välille. Sen jälkeen, kun organisaatioon on syntynyt avoin ja luottavainen ilmapiiri, voivat työntekijät vapautuneesti jakaa tietoja ja taitoja keskenään. Vasta tämän jälkeen organisaatio voi alkaa oppia omasta toiminnasta ja työntekijät tuntevat olevansa tärkeitä ja arvokkaita sekä arvostettuja organisaatiossa. Tunteet ovat tärkeitä jokaisessa työyhteisössä. On ensiarvoisen tärkeää, että esimies hyväksyy omat tunteensa ja kykenee käsittelemään niitä. Esimiehen on käsiteltävä niin kielteisiä kuin myönteisiäkin tunteitansa, joita työssä syntyy. Silloin kun esimies työstää omia tunteitaan, hän saa otteen myös muiden tunteista. (Juuti ja Vuorela 2002, 36 - 39.)

Hyppäsen (2007, 273) mukaan itsensä johtaminen on noussut johtamistyössä tärkeäksi. Se rakentuu hyvälle itsetuntemukselle ja itseluottamukselle, joka sisältää ammatillisen osaamisen lisäksi fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen tasapainon. Organisaatioissa myös arvot tulee kiinnittää osaksi johtajuutta, jolloin henkilökohtaiset arvot voivat muuttua yhteisöarvoiksi. Nämä ovat elämää ohjaavia eettisiä periaatteita. Johtamisessa ja esimiestyössä arvostetaan empatiaa, luotettavuutta, avoimuutta, rehellisyyttä ja toisten kunnioittamista. (Perkka-Jortikka 2005, 13 – 16.) Myös Juuti ja Vuorela (2002, 87) korostavat empaattisuutta. Johtaminen on myös toisten todellisuuden tuntemista eli johtaja tai esimies osaa empaattisesti asettua muiden ihmisten asemaan. Johtaminen on yhteiseen tunnetilaan asettumista ja tunteiden ilmaisemista.

Etenkin virtuaaliorganisaatioissa on entistä tärkeämpää viestiä yhteisistä työn tavoitteista kuin käskä toisia tekemään jotakin. Jotta onnistuisi erinomaisesti johtamis- ja esimiestyössä virtuaaliympäristössä, henkilön tulisi olla: rehellinen, avoin, osata dialogien hyväksikäyttö, johtaa esimerkillä, osata antaa ja vastaanottaa palautetta sekä osata rakentaa luottamusta. Johtajan ominaisuuksiin virtuaalisessa toimintaympäristössä liitetään vahvasti persoonallisuus, tiedot, taidot ja vuorovaikutus. Virtuaalityön johtaminen vaatii Severinkankaan ja Kivilahden (2008) (ks. Humala 2007) mukaan empaattisuutta ja herkällä korvalla kuuntelemista, jotta työntekoon liittyvät asiat eivät ehdi kasvaa suuriksi ennen kuin niihin ehditään puuttua. Kasvoton johtajuus tuottaa kasvottomia vastuunkantajia. Johtoportaan ollessa kaukana johdettavista on vaarana, että johdettavien itseisarvo muuttuu johdon silmissä välinearvoksi. Tällöin ryhtiä voidaan joutua pitämään yllä vain tiukalla kurilla ja kontrollilla. Ihmisten osallistuminen ja innostaminen vaatii hajautetun työn johtajalta asiaan paneutumista ja uusien keinojen miettimistä. Keskeistä on yhdistellä eri välineitä toistensa kanssa tiimityön yhteisen merkityksen ja yhteisen ymmärryksen rakentamiseksi. (Severinkangas & Kivilahti 2008, 56 -57.) Sitä vastoin Gould (2006) on kuitenkin sitä mieltä, että virtuaalitiimit saavat yleensä työnsä tehtyä, sanonta ”Poissa silmistä, poissa mielestä” ei ole ongelma virtuaalitiimeissä. Virtuaalitiimeissä ihmisiin voidaan luottaa. Virtuaalitiimeissä työskentelevät pyrkivät tapaamaan toisiaan myös kasvotusten, joten harvoin tiimit ovat kuitenkaan täysin virtuaalisia.

Viestintä on virtuaalityössä keskeinen johtamisväline. Sähköisen viestinnän avulla vaikuttaminen vaatii pelisäännöt ja keinot. Sillä sähköinen viestintä on osa käyttäytymistä, jonka avulla vaikutetaan voimakkaasti henkilökuntaan. Viestintää vaikeuttaa se, että kaikki viestin vastaanottajat ovat kaikki erilaisia ja näin ollen viesti ymmärretään yhtä monella tavalla. Viestinnässä tulee kiinnittää huomiota aina seuraaviin perusasioihin kuten viestin selkeys, tiedotemuotoiset viestit kaikille, viestin asiallisuus, viestin ymmärrettävyys ja palaute vain henkilökohtaisesti, ei kaikille. (Severinkangas & Kivilahti 2008, 38 - 39.)

Severinkangas ja Kivilahti (2008) ovat tutkimuksessaan käsitelleet myös sisäistä viestintää. Organisaatioiden hyvä menestyminen vaatii sujuvaa sisäistä viestintää. Yhä edelleen sisäisessä viestinnässä havaitaan usein ongelmia. Aikaisemmin viestintä on ollut enemmän tiedotusluonteista, ei niinkään kaksisuuntaista. Sujuvassa viestinnässä tiedon tulisi kulkea ylhäältä alas ja päinvastoin, tasa-arvoisesti. Viestinnällä on kaksi päätehtävää: tiedottaminen ja vuorovaikutus. Tiedottamisella huolehditaan, että kaikki tarvittava tieto kulkee oikeaan aikaan oikeille ihmisille. Vuorovaikutus mahdollistaa keskustelun, yhdessä suunnittelun ja kehittämisen, osallistumisen, ongelmien ratkomisen,

ihmissuhteiden luomisen ja hoitamisen sekä kannustamisen. Viestintä liittyy yhteisön jäsenet toisiinsa ja viestimällä yhteisön asioista tulee yhteisiä. Viestintä vaikuttaa henkilöstön motivaatioon, tyytyväisyyteen, jaksamiseen ja itse työsuoritukseen. (Severinkangas & Kivilahti 2008, 40.)

Viestintään liittyy Kauhasen (2006, 168 - 170) mukaan myös lakisääteisiä velvoitteita kuten yhteistoimintalaki, joka vaikuttaa henkilöstön motivointiin ja organisoinnin toiminnan tehokkuuteen. Viestinnän avulla kerrotaan organisaation tapahtumista niin omalle henkilöstölle kuin ulkopuolisillekin. Sisäinen viestintä kohdistuu työyhteisön jäseniin ja sen tarkoitus on pitää henkilöstö tietoisena esimerkiksi visioista, arvoista, toiminnan muutoksista. Sisäinen viestintä edistää yhteistoimintaa ja parantaa toiminnan sujuvuutta, tuottavuutta ja tehokkuutta.

### 3.3 Tunneälyosaaminen esimiestyössä

Tiedetään, että työelämä ja sen säännöt ovat muuttumassa, joten sen vuoksi myös esimiestyötä tulee tarkastella muuttuneista näkökulmista. Tässä tutkimuksessa kuten on käynyt jo ilmi useaan otteeseen edellä, esimiestyö tapahtuu hajautetun organisaation kontekstissa. Tämä yhdistelmä ei ole ongelmaton. Aikaisemmissa tutkimuksissa (ks. Saarinen 2007; Lappalainen 2012) on käynyt ilmi, että perinteisesti arvostetun loogisen älyn rinnalle tarvitaan esimiestyöhön tunneälytaitoja. Lisäksi esimiestyössä korostuu vuorovaikutusosaaminen.

Myös Goleman (1999, 15 – 16) korostaa, että enää ei pärjää pelkällä älykkyydellä, tietotaidolla ja sillä, mitä koulussa opimme. Nykyään tarvitsemme yhä enemmän kykyä tulla toimeen itsemme ja toisten kanssa. Tämä mittapuu on käytössä yhä yleisimmin, kun päätetään kuka työnhakijoista saa paikan, kuka saa ylennyksen ja kuka jää ilman tai kuka irtisanotaan ja kuka saa jäädä. Nykyisin, kun kenenkään työpaikka ei ole taattu, niin ajatus työpaikasta on väistymässä yksilöllisen kilpailukykyyn tieltä. Nykyisen tutkimustiedon mukaan taidot, mitä yksilöllinen kilpailukyky edellyttää, on alettu puhua tunneälynä. Georgen (2000) mukaan tunneälykäs johtaminen koostuu viidestä osa-alueesta. 1) Yhteisten päämäärien kehittäminen ja niiden saavuttaminen, 2) työtehtävien tärkeyden ja työn arvostuksen herättäminen, 3) luoda innostusta, uskoa, optimismia sekä luoda ja ylläpitää luottamusta ja yhteistyötä, 4) kannustaa joustavuuteen päätöksenteossa ja muutoksessa, 5) työn yleisen merkityksellisyyden ja mielekkyyden ylläpitäminen organisaatiossa. Goleman (1999, 361) toteaa, että tunneäly on kyky motivoitua ja hallita tehokkaasti niin omia kuin ihmissuhteisiin liittyviä tunnetiloja. Salovey ja Mayer esittivät ensimmäisen laajan teorian tunneälystä 1990. Heidän mukaansa tunneäly on kykyä havaita ja hallita sekä omia että muiden tunteita. Sen lisäksi tunneäly on kykyä ottaa

tunteista oppia ajatteluun ja toimintaan. Myös Isokorpi (2004, 13) on sitä mieltä, että tunneälyä ja tunneälytaitoja tarvitaan nykyisessä yhteiskunnassa entistä enemmän. Arjen tilanteissa työntekijöiden käyttäytymisessä ja toiminnassa ilmenee emotionaalisia, sosiaalisia, älyllisiä ja persoonallisia taitoja. Saarinen (2007, 67) korostaa emotionaalista kompetenssia esimiestyössä. Tällöin ei puhuta karismaattisuudesta ja viisaudesta, jotka perinteisesti yhdistetään esimiestyöhön ja johtajuuteen, vaan siitä miten, esimies hyödyntää eri tilanteissa tunteisiin liittyviä tietojaan ja taitojaan.

Goleman (1999, 361 - 362) on laatinut Saloveyn ja Mayerin teorian pohjalta mallin, miten ja miksi noista kyvyistä on hyötyä työelämässä. Malliin kuuluu viisi emotionaalista ja sosiaalista taitoa. *Itsetuntemus*, joka on reaaliaikaista tietoa omista tunteista ja kykyä käyttää niitä hyväksi päätöksenteossa. Lisäksi henkilöllä on tarkka käsitys omista taidoista ja todellisuuteen perustuva itseluottamus. *Itsehallinta* on sitä, että tunteita käsitellään niin, etteivät ne haittaa tehtävien suorittamista vaan päinvastoin helpottavat sitä. Tunnollisuus ja mielihyvän lykkääminen tavoitteisiin pyrkiessä ja toimiminen ahdistavista tunteista kuuluvat itsehallintaan. *Motivoituminen* on kykyä saada elämän syvimmistä tarpeista voimaa, joka antaa innostusta ja ohjaa päämäärien saavuttamisessa. Motivoituminen auttaa aloittekykyisyyteen, kasvattaa sisua ja rohkaisee kehitysponnisteluissa. *Empatia* on ymmärrystä lähimmäisten tunteista ja kyky nähdä asioita heidän kannaltaan. Empatia on taitoa luoda yhteishenkeä ja – ymmärrystä monenlaisten ihmisten kanssa. *Sosiaalisilla kyvyillä* tarkoitetaan ihmissuhteisiin liittyvien tunteiden taitavaa käsittelyä ja sosiaalisten tilanteiden ja verkostojen ymmärtämistä. Lisäksi sujuva vuorovaikutus tarkoittaa näiden kykyjen käyttöä johtamisessa, suostutuksessa sekä ryhmä- ja tiimityössä.

Tunneälystä on tehty myös muunlaisia määritelmiä ja Sawaf Cooper (1998) on nimennyt tunneälyn kulmakiviksi seuraavat: 1) Tunneosaamisen, joka koostuu tunnetason rehellisyydestä, tunneenergiasta, tunnetason palautteesta ja käytännön intuitiosta. 2) Tunnetason hyvinvointi, joka ilmenee aitoutena, luottamuksena, joustavuutena, kykyä uudistua sekä rakentavana tyytymättömyytenä. Näiden ominaisuuksien avulla jokainen löytää paikkansa elämässä ja työelämässä. Luottamus on tunnevoimaa, jonka voi valjastaa konkreettiseksi toiminnaksi. 3) Tunnetason syvyys liittyy yksilön sisimmän minän esiin kutsumiseen ja tulevaisuutta määrävän ainutlaatuisen potentiaalini ja soveltuvuuden löytymiseen ja kehittämiseen. Tämä ilmenee vastuuntuntona, sitoutumisena, aloitteellisuutena, omanatuntona, oikeudenmukaisuutena sekä oman vaikutusvallan lisäämisinä riippumatta auktoriteetista, tittelistä tai asemasta. 4) Tunnetason alkemialla tarkoitetaan edellä mainittujen seikkojen sekoittumista, joka mahdollistaa luovien ratkaisujen löytymisen ja pienten ideoiden muuttamisen suuriksi teoiksi. Mikäli ihmiset kieltävät tunteiden tason, heistä voi tulla pettyneitä, pinnalli-



sia tai valheellisia, joka taas tyrehdyttää syvän, luovan itsensä ilmaisun. (Isokorpi & Viitanen 2001, 71.)

Saarinen ja Kokkonen (2003, 17) toteavat, että tunneäly termi on suhteellisen nuori termi, tieteelliseen keskusteluun tullut 1990 – luvulla. Englanniksi ”emotional intelligence”. Tunneälykkäitä ihmisiä on kaikkialla maailmassa ja heitä yhdistää kyky tulla toimeen toisten ja itsensä kanssa. Tunneälyssä on kysymyksessä itseen, toisiin ihmisiin ja tilanteisiin liittyvistä tunnetaidoista ja – tiedoista sekä toimintatavoista, jotka rakentuvat näiden pohjalle. Tunneälyssä ei ole kysymys loogisesta päättelykyvystä tai matemaattisuudesta. Ihminen voi kehittää omaa tunneälyään ja on kiinni ennen kaikkea tunteista kuten halusta, innostuksesta ja rohkeudesta. Goleman (1999, 19 - 20) huomauttaa, että tunneäly ei tarkoita sitä, että ”olla mukavia”. Mukavan käytöksen sijasta asiat sanotaan suoraan. Tunneäly ei tarkoita sitä, että ”annetaan kaiken tulla ulos”, päinvastoin perusajatus on se, että pystytään työskentelemään tehokkaasti ja asianmukaisesti yhteisten päämäärien eteen. On todettava myös se, että naiset eivät ole tunneälyn suhteen miehiä parempia tai päinvastoin. Naiset ovat kyllä keskimäärin miehiä paremmin tietoisia tunteistaan, kun taas miehet ovat itsevarmempia ja sopeutumiskykyisempiä. Tunneäly on enimmäkseen oppimisen tulosta ja kehittyä elämäkokemuksen myötä. Tässä tutkimuksessa tunneälyosaaminen kytkeytyy esimiestyöhön hajautetussa organisaatiossa, jossa tarvitaan kykyä hyödyntää tunteita hajallaan olevien tiimien työskentelyssä, tiimien motivoinnin taitoa ja kykyä käyttää tunteita suunnittelun ja päätöksenteon pohjana.

Isokorpi (2004, 15) tähdentää, että nykyinen työelämä suosii sellaista sosiaalisuutta, kuten ailahtelevuutta, lyhytjänteisyyttä, pinnallista sopeutumista, ihmissuhteista hyötymistä tai oma egon palvelemista. Minävaurioinen ihminen ei näytä tunteitaan, vaan on ikään kuin suojaan takana, jolloin hän vieraantuu omista aidoista tunteistaan. Mikäli ihminen ei tiedosta omia tunteitaan, hän ei myöskään pysty hallitsemaan eikä käyttämään niitä menestyksellisesti hyväkseen. Tunneälytaidot ilmentävät ihmissuhteissa aitoa lämpöä, kykyä empatiaan, kiintymystä ja pysyvyyttä. Tämä korostuu etenkin pitkissä ihmissuhteissa, joihin työtoveruussuhteetkin kuuluvat. Isokorpi ja Viitanen (2001, 60) ovat sitä mieltä, että tunneälystä puhuttaessa jotkut ihmiset kuvaavat pelkkiä tunnereaktioita, kun taas toiset säikähtävät sanaa tunne, eivätkä ymmärrä, mitä tekemistä älyllä on tunteiden kanssa. Tunneäly työelämässä on samaa kuin tilanneäly ja tilanneherkkyys. Muutostilanteet aiheuttavat suuria tunteita ja pelkät rationaaliset syyt eivät tehoa. Tunneäly on empatiaa, taitoa löytää viivahteita ja piirteitä kompromissien teossa. Tunneäly on hengenluontia, jossa oma positiivisuus on luontevin tapa ohjata muut samaan suuntaan. Tunteilla on voimakas vaikutus päätöksenteossa. Tunteen ja älyn tasapaino näkyy työyhteisön herkkytenä ja tehokkuutena. Kiireinen työtapa johtaa

tunteiden käytön ohittamiseen osana työpäivää, kokemus tunneällyn käytöstä on nolla, koska sitä ei ole käytössä. Tunneällyn puuttuminen ilmenee monissa tilanteissa ja yhteistä näille tilanteille on se, että ihmisen harkinta pettää ainakin hetkeksi ja tunteet pääsevät valtaan.

Tässä tutkimuksessa tunneälyosaaminen kytkeytyy esimiehen rooliin hajautetussa organisaatiossa. Nykyisessä työelämässä on tilausta emotionaalille kompetenssille, koska tiedetään, että tunneälykkäät ihmiset ovat motivoituneita ja sitoutuneita työhönsä. Miten tunneäly näkyy ihmisissä ja heidän toiminnassa ja mistä tunneällyn sitten tunnistaa? Yksilötasolla se ilmenee niin, että yksilöllä on rohkeutta olla oma itsensä. Hän on innostunut tekemisistään ja rohkaisee myös muita toimimaan samalla tavalla. Hänellä on positiivinen ja elämänmyönteinen asenne työhönsä sekä kyky uudistua. Tunneälykäs ihminen sitoutuu ja toimii eettisesti ja moraalisesti oikein. Hänellä on kyky kohdata toiset ihmiset kunkin omista lähtökohdista. Tunneälykäs ihminen on huomaavainen, nöyrä, avoin ja inhimillinen. (Isokorpi & Viitanen 2001, 73.)

Tunneälyssä on Saarisen ja Kokkosen (2003, 19 – 20) mukaan ennen kaikkea kysymys tunteiden tunnistaminen itsessä ja muissa. Tunneäly on kykyä analysoida ja käyttää tunteita tietoisemmin hyväksi toiminnassa ja ajattelussa. Tunteita pystyy säätelemään ajattelun ja toiminnan keinoin. Tunneälykkäitä toimintatapoja ovat joustavuus omien toimintatapojen ja ajattelun suhteen. Se on kykyä olla sosiaalisesti sujuva oma itsensä toisten seurassa. Kykyä myötäelää ja ymmärtää toisten tunteita ja kokemuksia. Äly on kykyä havainnoida omia tunteita ja ajatuksia sekä näistä syntyneitä toimintatapoja. Äly on halua asettaa itselle vaativiakin muutostavoitteita. Äly on kiinnostumista omista tunteista ja elämänlaadusta sekä aktiivisuutta ja energiaa muutostavoitteiden saavuttamiseksi. Mikäli ei anna tilaa tunteiden ilmaisemiselle ja käytölle, ihminen alkaa käyttäytyä jäykästi ja ihmisen persoonallisuudesta tulee esiin vain ohut siivu. Tunteet eivät katoa mihinkään, vaikka ihminen sulkisi ne sisäänsä. Siitä voi seurata esimerkiksi toivottomuutta, kyynisyyttä, pessimismiä. Tästä voi seurata hallitsemattomia tunteen purkauksia kuten yllättävät raivostumiset tai kaoottinen käyttäytyminen. Myös fyysisiä oireita voi esiintyä, mikäli piilottaa tunteensa. (Saarinen & Kokkonen 2003, 19 – 20).

### 3.4 Teorian synteesi

Tässä tutkimuksessa pyritään tuomaan esiin työntekijöiden kokemuksia ja tunnekokemuksia esimiestyöstä hajautetun organisaation kontekstissa ja miten tärkeänä työntekijät kokevat tunneilmapiirin ja tunteiden merkityksen työyhteisössä. Sekä miten myönteiset tai kielteiset tunteet vaikuttavat työskennellessä hajautetussa organisaatiossa. Tässä tutkimuksessa aihetta on lähdetty tarkastelemaan tunteen määrittelyllä, mitä tunteiden muotoja on, miten tunteet ilmenevät ja vaikuttavat eri tilanteissa työyhteisöissä. Tunne on suhteellisen lyhytaikainen ja intensiivinen tila, tunteet eivät ole luonteenpiirteitä. Tunnetila on yksilön kokemuksellinen tila, joka tavallisesti koostuu useammasta tunteesta samanaikaisesti. Tunne on yksi emotionin komponentti. Emootio on kokonaisuus, johon tietyn elämyslaadun lisäksi kuuluvat neurofysiologiset muutokset, ilmeliikkeet ja käyttäytymisvalmius. Tunteet voivat olla voimakkaita tai hiljaisia, havaittavia tai huomaamattomia. Tunteet tekevät elämän merkitykselliseksi. Tunteiden kautta koetut asiat inhimillisessä mielessä merkitsevät jotakin, sillä tunteissa elävät menneet kokemuksemme, persoonallisuutemme, tietomme, maailmankuvamme ja arvostuksemme. Tunteet ovat ihmisen elämässä läsnä alati ja ihminen tuntee koko ajan jotain. Tunteet voidaan määrittellä laajasti sisältäen perustunteet kuten ilo, rakkaus ja viha sekä sosiaaliset tunteet kuten häpeä ja syyllisyys. Määritelmään sisältyvät myös sellaiset rakenteet kuten tuntemukset ja mielialat. (Ashforth & Humphrey 1995; George 2002; Helkama ym. 1998, 164; Isokorpi & Viitanen 2001, 30 – 33; Nurmiraanta ym. 2009, 52 – 53.)

Tässä tutkimuksessa kokemuksia ja tunnekokemuksia esimiestyöstä ymmärretään kokemuksen tutkimuksen kautta. Tämän tutkimuksen lähtökohta on kokemuksellisuus, joka perustuu pääosin Rauhalan (1995; 2009) ja Perttulan (2009) näkemyksiin kokemuksen tutkimisesta, lisäksi pohditaan tunteiden tutkimisen vaikeutta. Jotta kokemusta voidaan ylipäättään tutkia, tarvitaan ihmisiä, jotka haluavat kokemuksistaan kertoa. Tarvitaan tajunnallisia subjekteja ja elämäntilanne, kokemus syntyy vuorovaikutuksessa todellisuuden kanssa. Lisäksi kokemuksen tutkijan on itsensä oltava kiinnostunut ympäröivästä elämästä ja toisista ihmisistä. Ihminen kokee tunteen subjektiivisesti ja tunteet säätelevät ihmisten välisiä toimintoja. Tunnekokemukset ovat niitä tunteiden ilmentymiä, jotka tulevat ihmisen kehoon joko ulkoa tai sisältä. Tunteet ilmentävät merkityksiä. Tunteiden tutkimisen vaikeus johtuu osaltaan siitä, että edes tiede ei ole pystynyt yhdistämään tunteita mihinkään laaja-alaiseen sosiaaliseen teoriaan (Helkama ym. 1998).

Pyrin tuomaan tutkimuksellani esiin sen, miten tärkeä on työpaikan tunneilmapiiri ja millainen vaikutus tunteilla on työyhteisöissä ja miten ne ovat yhteydessä tunnekokemuksiin. Arlie Hochschild

(1979) on kehittänyt tunnettyö käsitteen, jolla hän viittaa siihen tunnettyöhön, jota tehdään tunnesääntöjen noudattamiseksi. Tunnettyön kohteena voivat olla joko omat tai toisen tunteet. Isokorpi ja Viitanen (2001) kirjoittavat tunteista työelämässä ja siitä millaisia tunteita on sekä millaisia vaikutuksia tunteilla ja niiden kokemisella voi olla. Tunteet voidaan jakaa kahteen pääluokkaan positiivisiin ja negatiivisiin tunteisiin. Työelämän kannalta katsottuna tunnekokemukset eivät ole vähäpätöisiä, sillä ne ovat keskeisiä motivaation lähteitä. Tunteet vaikuttavat myös työssä työntekijöiden toiminnalliseen käyttäytymiseen eli osaamiseen. Nykyisessä alati muuttuvassa työelämässä jaksaminen on yhä pidempään, on ennen kaikkea tunnekysymys. Isenin (2006) mukaan myönteisillä tunteilla on tärkeä edesauttava vaikutus ajatteluun ja ihmisten kykyyn toimia työelämässä. Isokorpi (2004) esittää, että mikäli ihminen epäonnistuu tunnettyössään, hänelle voi tulla riittämättömyyden ja jaksamattomuuden tunteita. Työn tekemisen motiiveissa korostuvat ihmisen tunteet. Kuitenkin työelämässä ja työssä tunteiden näyttämistä voidaan pitää sopimattomana ja tunteita voidaan joutua jopa tukahduttamaan (Ashforth ja Humphrey 1995; Gopinath 2011).

Tämän tutkimuksen konteksti on hajautettu organisaatio, joka asettaa omat erityisvaatimuksensa. Hajautettu organisaatio on herkästi muuttuva kokonaisuus, joka koostuu maantieteellisesti hajallaan olevista työpisteistä, työntekijöiden erilaisuudesta, työskentelyn eriaikaisuudesta sekä sähköisestä vuorovaikutustavasta. (Vartiainen ym. 2004; Gould 2006; Kokko & Hakonen 2009; Juuti & Vuorela 2002, Peltonen 2007). Tutkimuksissa on havaittu (Saarinen 2007; Lappalainen 2012), että esimiestyössä tarvittaisiin tunneälyosaamista. Tunneäly kytkeytyy esimiestyöhön tunneosaamisen kautta ja empaattisuus on kykyä myötäelää ja ymmärtää toisten tunteita. Tunneäly on hengenluontia ja näkyy työyhteisön herkkyutenä ja tehokkuutena. (Goleman 1999; George 2000; Isokorpi 2004; Saarinen ja Kokkonen 2003). Esimiehen on tärkeää olla läsnä työyhteisön tunne- ja kokemusmaailmassa, jolloin esimiehen empatia ja myötätunto mahdollistuu. Myös tunteiden tunnistamisella ja hyväksymisenä osana itseään auttaa esimiestä toimimaan tunnettyössä työyhteisössä. (Kaski ja Kiander 2005). Työelämässä ihmiset ovat läsnä toisilleen, tapahtuu koko ajan kanssakäymistä ja vuorovaikutusta. Virtuaalisessa toimintaympäristössä esimiestyössä tärkeitä tekijöitä ovat ennen kaikkea luottamus, viestintä ja vuorovaikutus. (Kokko ym. 2003; Juuti ja Vuorela 2002; Severinkangas ja Kivilahti 2008; Saarinen ja Kokkonen 2003.) Edellä kuvattu teoriapohja tukee tämän tutkimuksen merkitystä työntekijöiden kokemuksista/tunnekokemuksista esimiestyöstä hajautetun organisaation kontekstissa. Seuraavissa luvuissa käyn lävitse empiirisen tutkimukseni metodologisia valintoja sekä tutkimuksen kulkua käytännössä.

## 4. TUTKIMUSMENETELMÄ

### 4.1 Laadullinen kokemuksen tutkimus

Kuten jo johdannossa toin esille, aiheeseen liittyvän teorian vähäisyys ja aineistolähtöisyys olivat muun muassa niitä tekijöitä, minkä vuoksi olen päätenyt laadulliseen narratiiviseen tutkimusmenetelmään tässä tutkimuksessa. Edellä mainitun lisäksi tutkimukseni fokus on kokemuksissa/tunnekokemuksissa, jonka vuoksi halusin tehdä tutkimukseni keräämällä tarinoita. Tähdennän, että tutkimukseni konteksti on monimuotoinen, jonka vuoksi ajattelin, että tästä voisi saada esiin uusia näkökulmia. Kuten Hyvärinen (2006) toteaa, niin myös tässä tutkimuksessa tarinat/kertomukset toimivat kokemusten kuvaajina.

Niin ikään johdannossa esitin, olen yhdistänyt tässä tutkimuksessa fenomenologisen tutkimusotteen ja narratiiviaiaineiston, sillä kokemusten/tunnekokemusten ymmärtäminen edellyttää kokonaisvaltaista näkemystä. Laineen (2008, 33) mukaan fenomenologisessa metodista ei ole mahdollista esittää tarkkaa kuvausta vaan se saa soveltavan muotonsa kulloisenkin tutkimuksen monien eri tekijöiden tuloksena. Näitä tekijöitä ovat tutkijan, tutkittavan ja tilanteen erityislaatuus.

Päätyessäni käyttämään tässä tutkimuksessa narratiivista tutkimusotetta, perustelen sitä sillä, että mielestäni tällä tavalla voin yrittää välittää tarinoissa niitä todentuntuksia hetkiä toisille, joita tarinan kirjoittajat ovat itsekin työssään hajautetussa organisaatiossa kokeneet. Tässä tutkimuksessa tarina ja kertomus ovat toistensa synonyymeja. Tutkimuskohteeni on työntekijöiden kokemukset/tunnekokemukset esimiestyöstä hajautetussa organisaatiossa. Kokemukset/tunnekokemusten merkitys on keskeinen eli punainen lanka erilaisissa tarinoissa. Tutkimuksessani sukupuolella tai asemalla organisaatiossa ei ole merkitystä, sillä halusin tutkia ja kuvata kokemuksia yksilön eli työntekijän näkökulmasta. Tutkimukseni tarkoitus ei ole vertailla esimerkiksi sukupuolen merkitystä kokemukseen/tunnekokemukseen esimiestyöstä hajautetun organisaation kontekstissa. Seuraavissa luvuissa kuvaan tutkimukseni metodologisia valintoja ja tutkimuksen valmistumiseen johtaneita vaihteita.

Kokemuksen empiirisessä tutkimuksessa on Perttulan (2009, 134 – 135) mukaan vaihteita, joissa tutkija joutuu kiinnostumaan koetun maailmansa niistä merkityssuhteista, jotka ovat muodostuneet suhteessa tutkimustilanteen ulkopuolisiin, mutta tutkimustilannetta muistuttaviin aiheisiin. Tutkija joutuu tutustumaan kokemuksiinsa sen vuoksi, että kykenee erottamaan ne tutkimuksen aikana niis-

tä kokemuksista, jotka ilmenevät suhteessa tutkittaviin. Tutkija antaa mahdollisuuden ymmärtää uutta, ennen tutkimusta hänelle tuntematonta. Fenomenologisessa tutkimuksessa on tutkijan taitoa säilyttää herkkyytensä sille, mikä on minkin kokemuksen aihe. On hyvä, jos tutkimuskäytäntö suorastaan pakotta tutkijan tähän. Fenomenologisen erityistieteen korostama empiirisuus tarkoittaa toisten kokemusten tutkimista. Tutkimukseen osallistuville se on heidän sisäistä suhdetodellisuuttaan. Vaikka tutkija ei olisi kiinnostunutkaan heidän kokemuksistaan, ne ovat ihmisille yhtä tosia ja todellisia. Tutkija ei yhtäältä luo kohdettaan eikä ole sen olemassa olon edellytys, mutta toisaalta tutkimuksellinen ymmärrys kohteesta voi muodostua vain tutkijan tajunnalle. Nämä kaksi asiaa fenomenologisen kokemuksen tutkijan on erotettava toisistaan. Samalla hänen tehtävänsä on tutkijana nivoa ne yhteen tieteelliseksi tutkimukseksi.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2005, 114) tähdentävät, että tutkimuksen tekeminen on valintojen ja päätösten tekemistä siihen asti, kunnes tutkimus on viimeistelty ja jätetty arviointia varten laitokselle. Valinnoista puhutaan silloin, kun pohditaan, mikä on tutkimusongelma, minkälaista aineistoa tulisi kerätä tai millaista lähestymistapaa tulisi käyttää tutkimusta tehdessä. Valinnat eivät ole helppoja tehdä. Kuitenkin päätökset ja valinnat, jotka tutkija tekee, ovat tärkeitä tutkimuksen kannalta. Koemme Hirsjärven ym.(2005, 121 – 122) mukaan jokapäiväisessä elämässä monet asiat ja ilmiöt itsestäänselvyyksinä. Toimintamme on ajatustottumusten ohjaamaa. Ontologiset ratkaisut ovat tässä suhteessa ongelmallisia. Ihminen tutkimuskohteena, on ontologisen erittelyn tuloksena ihmiskäsitys. Minkälaiseksi tutkimuskohde syvemmin käsitetään. Epistemologiassa eli tieto-opillisissa tarkasteluissa on kyse tiedostamisesta ja tiedonsaannin ongelmista. Eli mikä olisi paras lähestymistapa, metodi lähestyä tutkimuskohdetta. Tietoinen ja ontologinen ratkaisu eroaa täysin arkipäivän ajattelutottumuksista. Tutkimusta tehdessä ratkaisut on perusteltava hyvin, kohdentaa tutkimuksen tutkimuskohteeseen ja on menetelmällisesti mahdollinen.

Eskola (2009, 179 - 180) toteaa myös, että laadullista tutkimusta tekevällä tutkijalla on edessään monta hankalaa kohtaa tutkimusprosessin aikana. Ensimmäinen haaste on tutkimuksen hahmottaminen ja toinen aineiston kerääminen. Kolmas haaste on analyysi ja raportointi. Aineiston analyysiin ei ole olemassa mitään juhannustaikoja tai riittejä, joilla saisi aineistosta työstettyä kelvollisen analyysin. Empiirinen tutkimus lähtee Perttulan (2009, 136 – 137) mukaan liikkeelle siitä, että tutkija on kiinnostunut toisten kokemuksista sekä sen muotoilusta, mitä aihetta merkityksellistyviä kokemuksia tutkija haluaa ymmärtää. Jonka jälkeen tutkijan on löydettävä ihmisiä, joiden elämäntilanteeseen liittyy aihe, josta muodostuvia kokemuksia hän kiinnostunut tutkimaan. On myös välttämätöntä, että nämä ihmiset haluavat kuvata kokemuksiaan tutkijalle. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 85)

korostavat, että laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ilmiötä, tapahtumia, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Näin ollen on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään tietävät tutkittavasta ilmiöstä tai heillä on kokemusta asiasta. Laadullisissa tutkimuksissa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin.

Perttula (2009, 133 – 134) toteaa, että fenomenologisessa erityistieteessä empiiristä osuutta edeltävät teoreettiset luvut rajautuvat koskemaan tutkimukselle suunnan antavia tieteenteoreettisia kysymyksiä ihmisen perusolettamuksesta, todellisuudesta ja kokemuksen rakenteesta. Kvalitatiivinen tutkimustapa nivoo empiirisen ja tulkinnallisen tutkimusvaiheen yhteen tutkimuksen eri vaiheissa, toisin kuin fenomenologinen tutkimustapa. Luonnontieteellisesti oriontuneessa ihmistutkimuksessa kokemusta koskevat ontologisten ja epistemologisten kysymysten sijasta tutkimusta ohjaavat aiemmat empiiriset havainnot ja niistä muodostetut oletukset, toisin kuin fenomenologisessa tutkimustavassa. Tutkimuksellinen ymmärtäminen muodostuu aina tutkijan tajunnalle. Empiirinen tieto edellyttää syntyäkseen tutkijan. Vaikka tutkittavat aiheet eivät sijoitu tutkijan ideaaliseen elämäntilanteeseen, on hänen etsittävä sellainen suhde todellisuuteen, että syntyy viittaavuussuhde sen ja hänen tajuntansa välille. Tutkija on osa empiiristä kokemuksen maailmaa, jota hän tutkimassa, joten suhde on tutkimuksellisen ymmärtämisen edellytys.

Laine (2008, 35) korostaa, että fenomenologisessa tutkimuksessa ei käytetä ns. teoreettisia viitekehysjä siinä merkityksessä, että tutkimusta asetettaisiin ohjaamaan ennalta määrittävä teoreettinen malli. Se voidaan ajatella enemmin esteeksi, pyrittäessä tiedostamaan toisen alkuperäistä kokemusmaailmaa. Tutkimusta tehdessä tutkija joutuu kuitenkin hyväksymään tutkimukselleen tiettyjä teoreettisia lähtökohtia, jotka koskevat tutkimuskohdetta. Näitä ovat esimerkiksi ihmiskäsitys, käsitys kokemuksesta ja merkityksistä. Perttula (2009, 137) toteaa, että ehkä ei ajattele aivan puhtasoppisen fenomenologisesti, sillä hän pitää reflektiivistä kokemisen tapaa ihmiselle luonnollisena ja arkisena. Näin ollen hän liittyy myös rakennetut kokemukset fenomenologisen erityistieteen piiriin. Fenomenologisessa tutkimustilanteessa ei ole tarkoitus saada ihmisiä tarkastelemaan, pohtimaan tai arvioimaan, mutta tutkijalla on lupa olla kiinnostunut heidän rakentamistaan elävistä kokemuksista. Narratiivisen tutkimustavan keskeisin tutkimuskohde ovat reflektiivisesti rakennetut kokemukset. Niiden aihe muodostuu usein tajunnallisen rakentamisen tuloksena ja on sekä ajallisesti että elämäntilanteen kokonaisuutta laajasti kattava.

Narratiivisuus näyttää Heikkisen (2010, 145) mukaan saaneen vankistuvan sijan myös Suomalaiseen tieteelliseen keskusteluun. Tietämisen prosessi nimittäin perustuu kertomusten kuulemiseen ja

niiden tuottamiseen. Ihmiset tulkitsevat maailmaa kertomuksena, joka liittyy kulttuuriseen kertomusvarantoon, tietoon. Ihmiset ymmärtävät itsemme kertomusten kautta, siis rakennamme identiteettiämme narratiivisesti, tarinoiden välityksellä. Tieto maailmasta ja tieto itsestä tuotetaan ja muotoutuu joka päivä uudelleen, kertomusten kautta. Perttula (2009, 147 - 148) tähdentää, että tutkijan on löydettävä ymmärtämiselleen kirjallinen muoto. Kuvaus ja tulkinta ovat toimintatapoja, joiden avulla uudelleen kokemisen ja sen kuvaamisen välinen suhde selkiytyy. Kuvauksen ja tulkinnan kautta voi myös käsittää tutkimustapojen erilaisia tavoitteita. Hermeneuttinen ja narratiivinen tutkimustapa olettavat, että kokemuksen empiirinen tutkimus on tulkinnallista. Kuvaus on toisen ilmaiseman kokemuksen mahdollisimman tarkkaa symmärtämistä siitä tutkijalle ilmenevien merkitysten selkeyden asettamissa rajoissa. Kuvauksen puitteissa tutkija ei ilmaise tutkimaansa kokemusta selkeämpänä tai valmiimpana eli rakenteellisesti täydempänä, kuin se hänelle uudelleen kokemisen aikana ilmenee. Tutkija kuvaa evidenssin eli ilmenevän selkeyden mukaan.

#### 4.2 Narratiivinen tutkimusote

Vuokila - Oikkonen (2002, 38) ja Marjala (2009, 33) tuovat esille, että narratiivisuuden käsite on peräisin latinan kielestä. Hyvärisen (2006) mukaan narratiivinen tutkimus on kerronnallisuuden tutkimusta. Näin siksi, koska tutkimus käsittelee kertomuksia ihmisten elämästä. Myös Heikkinen (2010, 143) on samaa mieltä siitä, että narratiivisella tutkimusotteella tarkoitetaan todellisuutta kertomuksena. Narratiivinen tutkimus on ollut käytössä pitkään ja sillä on vahvat perinteet filosofiassa, kirjallisuustieteessä ja kielitieteissä. Muille tieteenaloille narratiivinen tutkimus on laajentunut vasta 1990 – luvulla. Narratiivisuuden käsite on peräisin latinan kielestä, jossa substantiivi *narratio* tarkoittaa kertomusta ja verbi *narrare* kertomista. Englannin kielessä kantasana on muuntuneet *narrative* ja verbiksi *narrate*. Suomenkielessä käsitteelle ei ole vakiintunutta nimitystä, joskin narratiivisuuden synonyymina käytetään *tarinallisuutta*. Tutkimuksissa narratiivisuus on lähestymistapa, jossa huomio on kohdistunut kertomuksiin tiedon välittäjänä ja rakentajana. Tutkimus voi käyttää materiaalinaan kertomuksia, toisaalta tutkimus voidaan ymmärtää kertomuksen tuottamiseksi maailmasta. Erkkilän (2009, 195 - 196) näkemys narratiivisesta kokemuksen tutkimuksesta pohjautuu Jerome Brunerin (1986; 1987; 1996) käsityksiin narratiivisuudesta. Hänen mukaansa, narratiivi viittaa sekä narratiiviseen ajatteluun että sen avulla tuotettuihin tarinoin. Narratiivit ovat ihmisen tärkeimpiä tapoja muodostaa merkityksiä elämäntapahtumista ja keskeinen tapa representoida kokemuksia. Narratiivisuudella viitataan ihmisen tapaan jäsentää kokemuksiaan tarinan muotoon, toisaalta sillä voidaan viitata myös tutkimusaineiston luonteeseen.



Marjala (2009, 34) tuo esiin, että narratiivisuudella on juuret eri tieteissä, kirjallisuusteorian lähtökohdista on edetty historiaan, sosiologiaan ja psykologiaan. Vuokila - Oikkonen (2002, 40) toteaa puolestaan, että kertomuksen tutkimuksen perinteet ovat lähtöisin humanistisista tieteistä, kuten kielitieteistä, filosofiasta ja kirjallisuustieteistä. Sekä Marjala (2009) että Vuokila – Oikkonen (2002) ovat sitä mieltä, että kertomuksen tutkimuksen erilliset näkökulmat kohtasivat 1980 – luvulla. Narratiivisuus näyttää Heikkisen (2010, 145) mukaan saaneen vankistuvan sijan myös Suomalaiseen tieteelliseen keskusteluun. Tietämisen prosessi nimittäin perustuu kertomusten kuulemiseen ja niiden tuottamiseen. Ihmiset tulkitsevat maailmaa kertomuksena, joka liittyy kulttuuriseen kertomusvarantoon, tietoon. Ihmiset ymmärtävät itsemme kertomusten kautta, siis rakennamme identiteettimme narratiivisesti, tarinoiden välityksellä. Tieto maailmasta ja tieto itsestä tuotetaan ja muotoutuu joka päivä uudelleen, kertomusten kautta.

Marjalan (2009, 35) mukaan 1990 – 2000 luvulla kertomukset tiedon rakentajina ovat nousseet esiin siinä määrin, että on puhuttu narratiivisesta käännteestä. Narratiivisuus ei ole koulukunta, ei metodi vaan hajanainen ja jatkuvasti kehittyvä muodostelma kertomuksiin liittyvää tutkimusta. Tutkimus käyttää materiaalinaan kertomuksia, kun toisaalta tutkimus voidaan ymmärtää sinänsä järkipäisen kertomuksen tuottamiseksi maailmasta. Narratiivisuus on väljä viitekehys, jossa huomio kohdistuu kertomuksiin todellisuuden tuottajina ja välittäjinä.

Erkkilä (2009, 198) toteaa, että narratiivisuudella voidaan viitata tietämisen tapaan ja tiedon luonteeseen. Erkkilä (2009) ajattelee Brunerin (1987) tapaan, että kertomukset eivät tapahdu todellisessa maailmassa vaan ihmiset rakentavat kertomuksia mielessään. Näin ollen ihminen siis jäsentää kokemuksensa ja muistinsa narratiivisen ajattelunsa avulla. Erkkilä (2009) toteaa, että Brunerin (1986) mukaan narratiivisuus on toinen tiedon muodostuksen perimmäisistä tavoista, toinen on loogis-tieteellinen. Nämä ovat toisiaan täydentäviä tiedonmuodostustapoja, mutta samalla ne eroavat toisistaan. Narratiivinen ajattelu liittyy sosiaalisiin suhteisiin ja arjen tapahtumiin päivittäin. Kun ihmisiltä kysytään miksi he tekevät jotain, he antavat siihen narratiivisen selityksen loogis-tieteellisen selityksen sijaan. Ihminen ymmärtää narratiivisesti sekä omaa, että toisten elämää, soveltuu narratiivinen tietäminen myös tutkijan välineeksi. Erkkilä (2009) toteaa, että Brunerin (1986; 1996) mukaan paradigmaattisen ajattelun eli loogis – tieteellisen tietämisen avulla pyritään selittämään fyysikaalista todellisuutta. Keskeistä on syyn käsite. Narratiivisessa ajattelussa selitämme inhimillistä toimintaa. Keskeistä ovat esimerkiksi uskomukset, toiveet jne. Paradigmaattinen ajattelu on yleispätevää ja etsii ajatonta totuutta. Narratiivinen tiedonmuodostus on kontekstuaalista eli etsitään tiettyjä yhteyksiä tapahtumien välillä. (Erkkilä 2009,198 - 200.) Sandelin (2012, 169) huomauttaa, että nar-

ratiivisuus voi tarkoittaa tutkimusaineistoa, sen keruutapaa, analyysimenetelmää, maailman ja sen ilmiöiden jäsentämistapaa sekä teoriaa maailmasta.

Narratiivisessa tutkimustavassa kuvatut kokemusten aiheet ulottuvat sekä ajallisesti että sisällöltään laajalle. Kokemukset ovat tavallisesti useaan kertaan rakennettuja ja rakentaminen jatkuu edelleen. Narratiiviseen tutkimustapaan sisältyy ajatus siitä, että ihminen luo kokemuksilleen eheää ja jäsentynyttä muotoa. Sosiaalisesti jaettujen kokemusten tutkimisessa narratiivinen tutkimustapa on omimmillaan. (Perttula 2009, 142.) Fenomenologisesta ja narratiivisesta tutkimuksesta löytyy myös eroja. Ensiksi mainittu etsii kokemuksen olemusta eli sen ydintä. Narratiivinen tutkija pyrkii kuvaamaan kokemuksen monia ulottovuuksia ja ymmärtämään, miten kokemus on mukana kerrotussa tarinassa. Tästä johtuen narratiivisessa tutkimuksessa kertojan reflektio on jopa toivottavaa, kun fenomenologi haluaa mahdollisimman refleктоimattomia kokemuksen kuvauksia. Narratiivisessa tutkimuksessa kokemusta pidetään luonteeltaan muuttuvana. (Erkkilä 2009, 202.) Tutkimusmetodi ei Perttulan (2009, 143) mukaan avaa suoraa väylää toisen tajuntaan. Ymmärtäminen toteutuu siinä tavassa, jolla tutkimuskohde tutkijalle ilmenee. Kokemusta tutkittaessa on läsnä aina se hankaluus, että tutkimuskohde on toisten elävä kokemus, tutkijalle näyttäytyvä aihe on heidän kuvaus siitä. Koska kokemuksen voi kuvata monin tavoin, saa myös tutkijan ymmärtämisen perustana oleva aihe monia muotoja. Kokemuksen tutkimuksen yleisenä ehtona on, että tutkija mieltää itsensä samanlaisiksi kokevaksi olennoksi kuin tutkimansa ihmiset. Tutkijan tulee ymmärtää myös, että hänen kokeva ominaislaatusensa on tutkimuksellisen ymmärtämisen edellytys.

Vuokila - Oikkosen (2002, 37) mukaan keskeisin ero perinteisen laadullisen tutkimuksen ja narratiivisen tutkimuksen välillä on tietämisen subjektiivisuus. Narratiivisen tutkimuksen totuus muodostuu konstruoinnin tuloksena. Heikkinen (2010, 156 – 157) toteaa, narratiivisessa tutkimusotteessa huomio kohdistuu siihen, miten yksilöt antavat merkityksiä asioille tarinoidensa kautta. Lisäksi narratiivinen tutkimus pyrkii paikalliseen, subjektiiviseen ja henkilökohtaiseen tietoon. Narratiivinen tutkimus ei siis pyri yleistettävään tai objektiiviseen tietoon. Tavoitteeni on näin ollen tulkita ja ymmärtää valitun ilmiön esiintymisen merkityksiä. Narratiivinen tutkimusmenetelmä antaa tutkittaville mahdollisuuden päästä esiin omalla äänellään ja näkökulmallaan. Viitekehys muotoutuu aineiston analyysin prosessissa ja teoriaosuus jäsentyy viimeistään analyysin lopussa. Tutkimuskysymykset voivat täsmentyä ennen aineiston keruuta tai aineiston keruun aikana. Aineisto voi olla myös valmiina. Kussakin tapauksessa tärkein asia on se, että tutkijan kysymykset ja aineisto vastaavat toisiaan. (Moilanen & Räihä 2009, 53.) Eskola ja Suoranta (1998, 20) huomauttavat, että tutkijan asema laadullisessa tutkimuksessa on erilainen kuin määrällisessä tutkimuksessa. Vaikka tutki-

jalla on enemmän vapauksia tutkimuksen suunnitteluun ja toteutukseen niin tutkijalta vaaditaan myös enemmän esimerkiksi kirjoitustapaa ja menetelmiä valittaessa ja ratkaistaessa. Tutkijan on myös kerrottava ratkaisusta lukijalle, jotta tutkimus on ylipäättään arvioitavissa. Mikäli tutkija uskaltautuu ennestään hänelle tuntemattomalle alueelle ja hänellä on kyky kääntää näkemyksensä tieteessä ymmärrettävälle kielelle on ovat arkipäivän ennako-oletukset ja intuitiiviset käytännöt olleet hyödyksi tutkijalle.

Tökkärin (2012, 16) tutkimuksessa narratiivisen viitekehysten avulla organisaatiota pystytään tutkimaan kokemuksellisenä, moninäkökulmaisena ihmissuhteiden verkostona, joka luo tietoa diskursiivisesti sanojen, tekojen ja tilanteiden merkityksistä. Lisäksi narratiivinen lähestymistapa mahdollistaa tarkastella yksilöiden ja ryhmien merkityksen luomista, periaatteita ja dynamiikkaa, joille sosiaalinen toiminta perustuu.

### **4.3 Aineisto ja aineistonkeruumenetelmä**

Tutkimukseni on kvalitatiivinen eli laadullinen ja aineistolähtöinen. Eskola ja Suoranta (1998, 19) toteavat, että aineistolähtöisestä analyysistä laadullisessa tutkimuksessa puhutaan silloin, kun lähdetään liikkeelle tutkimusta tehdessä puhtaalta pöydältä. Käsillä ei ole ennakoasettamuksia eikä määritelmiä. Tällöin teoria rakentuu empiirisestä aineistosta, ikään kuin alhaalta ylös. Aineiston rajaus on tällöin tärkeää, jotta analysointi olisi järkevää ja mielekästä. Metsämuurosen (2008, 25) mukaan tutkimusta voidaan tehdä joko teoria- tai aineistopohjaisesti. Teoriapohjaisessa tutkimuksessa kirjallisuudesta on ensin löydetty teoria, joka kytketään todellisuuteen. Aineistopohjaisessa tutkimuksessa annetaan aineiston kertoa, mitä se pitää sisällään ja muodostaa teoria sen pohjalta. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 85) huomauttavat, että laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ilmiötä, tapahtumia, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Näin ollen on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään tietävät tutkittavasta ilmiöstä tai heillä on kokemusta asiasta. Laadullisissa tutkimuksissa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Niin ikään Heikkinen (2010, 156 – 157) toteaa, että narratiivinen tutkimusmenetelmä antaa tutkittaville mahdollisuuden päästä esiin omalla äänellään ja näkökulmallaan. Viitekehys muotoutuu aineiston analyysin prosessissa ja teoriaosuus jäsenyy viimeistään analyysin lopussa. Moilanen ja Räihä (2009, 53) korostavat, että tutkimuskysymysten ja aineiston on vastattava toisiaan. Tutkimuskysymykset voivat täsmentyä ennen aineiston keruuta tai aineiston keruun aikana.

Huomasin jo melko pian sen jälkeen, kun olin päättänyt tutkimuskohteeni ja tutkimusongelmani, että olin tekemässä tutkimusta aiheesta, josta ei hallinnon alalta löytynyt aikaisempaa tutkimustietoa. Jo tutkimuksen alkumetreiltä asti suurimmaksi haasteeksi koin aineiston hankinnan. Kuten olen jo aiemmin tuonut esille, aihe on herkkä. Kokemuksista ja etenkin tunnekokemuksista kirjoittaminen voidaan mieltää hankalaksi. Tämän vuoksi alusta asti oli selvää, että tutkimukseni kohdeorganisaatio ja tutkimukseen osallistuvat pysyvät täysin anonyymeina tässä tutkimuksessa. Halusin tällä tavalla rakentaa luottamusta siihen, että informantit uskaltavat ja rohkenevat kertoa tarinansa kokemukistaan/tunnekokemuksistaan totuudenmukaisesti ja avoimesti.

Vuokila - Oikkonen (2002, 37) tähdentää, että ihminen käyttää kieltä kokemuksen tuottamiseen ja tekee kokemuksen ymmärrettäväksi muille. Marjalan (2009, 39) tutkimuksessa kertomukset toimivat kokemuksen kuvaajina. Kertomukseen kuuluu juonirakenne ja kokemuksellisuus. Kerronta voi olla joko tiheää tai ohutta sen mukaan, miten paljon kertomus välittää kokemuksellisuutta. Erkkilä (2009, 200) tuo esiin, että tutkimuksessa narratiivisuudella voidaan tarkoittaa myös aineiston hankinta ja sen analysointitapaa. Perttula (2009, 140) korostaa, että kokemuksia ei voi tutkia, elleivät tutkimukseen osallistuvat kuvaa kokemuksiaan jollain tavalla. Kokemuksen kuvaustapoja voivat olla tekstit, puhe, piirrookset tai eleet ja ilmeet. Tutkimusaineiston on täytettävä yksi ehto, siihen on voitava palata. Esimerkiksi piirtäminen ja kirjoittaminen ovat jo itsessään tutkimusaineiston tallentavia kuvaustapoja. Narratiivisen tutkimustavan keskeisin tutkimuskohde ovat reflektiivisesti rakennetut kokemukset. (Perttula 2009, 137.)

Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan aineiston kattavuudesta, kun viitataan analyysiin, aineiston kokoon tai tulkinnan onnistumiseen. Aineiston keruun yhteydessä kysytään kuitenkin melkein aina, kuinka paljon aineistoa tulee kerätä, että tutkimus olisi tieteellistä, yleistettävissä tai edustavaa. Tutkija joutuu laadullista tutkimusta tehdessä aina pohtimaan aineiston määrän lisäksi kysymystä aineiston teoreettisesta merkityksestä tutkimusongelman suhteen. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tiettyä toimintaa, kuvaamaan jotakin tapahtumaa tai antamaan teoreettisesti mielekkään tulkinnan jostakin ilmiöstä. Näin ollen laadullista tutkimusta tehdessä aineisto koolla ei ole välitöntä vaikutusta eikä merkitystä tutkimuksen onnistumiseen. Aineiston kylläntyminen eli saturaatio tarkoittaa sitä, kun uudet tapaukset eivät tuota enää mitään tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Saturaation ajatus on peräisin Bertauxin (1981) ideaan eli tietty määrä aineistoa riittää tuomaan esiin sen teoreettisen peruskuvion, mikä tutkimuskohteesta on mahdollisuus saada. (Eskola & Suoranta 1998, 60 – 63; Hirsjärvi ym. 2005, 171; Tuomi & Sarajärvi 2009, 87.)

Kuten voidaan todeta, niin laadullinen tutkimus ja narratiivinen lähestymistapa tutkimuksessa mahdollistaa monenlaisia tapoja kerätä tutkimusaineistoa. Tökkärin (2012, 52) tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty haastattelemalla yksilohaastatteluun 23 työntekijää, jotka työskentelivät julkisen alan organisaation palvelu- tai tietotyötä tekevässä yksikössä. Vuokila - Oikkosen (2002, 44) tutkimuksen empiirinen aineisto muodostui 11 videoidusta yhteisneuvottelusta kahdelta Oulun yliopistollisen sairaalan psykiatriselta akuuttiosastolta. Marjalan (2009, 73) tutkimusaineiston muodostamisen tavat olivat sekä tutkittavien 12 henkilöä pitämät päiväkirjat alkuvuodesta 2005 alkaen loppuvuoteen 2006 asti, että kaksi tutkimushaastattelua. Tämän tutkimuksen aineisto koostuu 16 erilaisesta tarinasta.

Ennen tutkimuksen varsinaista aloittamista kävin lävitse ja luin paljon aikaisempaa kirjallisuutta menetelmistä, tutkimustuloksista, joita menetelmillä voi saada aikaan. Pohdin aluksi, että tekisin haastatteluja muutamalle henkilölle organisaatiossa. Päädyin kuitenkin pyytämään tarinoita ja kertomuksia haastattelujen sijaan. Ajattelin, että tutkimusaiheeni on sen verran arka, etteivät informantit uskaltaudu kertomaan tunnekokemuksistaan minulle haastattelutilanteessa. Tässä olin kuitenkin osittain väärässä, sillä empiirinen aineistoni osoitti, että osa olisi halunnut kertoa kokemuksistaan henkilökohtaisesti. Päädyin keräämään empiirisen aineistoni tarinoiden muodossa kirjallisesti. Alun perin suunnittelin kolme aika laajaa kysymystä, joihin pilotit antoivat omat vastauksensa kirjallisesti, lisäksi lomakkeessa oli yksi avoin kysymys. Kolmeen ensimmäiseen kysymykseen olin laittanut sulkuihin esimerkin omaisesti niitä teemoja, mitä ajattelisin itse kysymyksestä tulevan mieleen.

Käytin otantamenetelmänä pilottien kohdalla harkinnanvaraista otantamenetelmää. Tuomen ja Sarajärven (2002, 88) mukaan tätä menetelmää kutsutaan ns. eliittiotannaksi, jonka perusteella tutkimukseen valitaan sellaisia henkilöitä, joilla uskotaan olevan esimerkiksi hyvä ilmaisu- ja kirjoitustaito sekä heiltä uskotaan saatavan parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Valitsin organisaatiosta kuusi (6) henkilöä sattumanvaraisesti ja kerroin heille tutkimustehtävän. Yllätyin hyvistä vastauksista ja huomasin, että olin sattumanvaraisesti onnistunut valitsemaan henkilöt, joilla oli hyvä ilmaisu- ja kirjoitustaito. Pilotit vastasivat kirjoitelmien muodossa laatimiini kysymyksiin ajalla 8.11.2013 – 24.11.2013. Muutin vielä kysymysten muotoa kertaalleen ohjaajilta saadun palautteen jälkeen, jonka jälkeen laitoin ne vastattavaksi koko tutkimusjoukolle 43 henkilölle. Anonymiteetin varmistamiseksi käytettiin sähköistä alustaa, jossa kysymykset olivat ja johon vastaaminen tapahtui nimettömästi. Hankin tarvittavan luvan ja lisenssin käyttää tutkimuksen kohdeorganisaation käy-

tössä olevaa sähköistä Webropol alustaa, jonne laitoin kysymykset joulukuun puolivälissä ja vastaamisaikaa annoin tammikuun 2014 puoleen väliin asti.

Vastausajan päätyttyä tulostin raportin vastauksista, joita oli yhteensä 13 joista kolme (3) oli tyhjää. Joten sain kuuden (6) piloteilta saadun tarinan lisäksi 10 uutta tarinaa. Näin ollen tämän tutkimuksen aineisto koostuu 16 eripituisesta tarinasta. Osa tarinoista oli useamman sivun mittaisia, toisten jäädessä vain muutaman lauseen mittaisiksi. Aloin perehtymään aineistoon lukemalla sitä useaan otteeseen. Kuten Eskola ja Suorantakin (1998, 152 – 153) esittävät, että on tärkeää tuntee aineiston sa perinpohjaisesti. Tämän vuoksi aineisto kannattaa lukea aluksi läpi useaan kertaan. Lukemisen tarkoitus on tutustua tekstiin ja päästä sinuiksi aineiston kanssa. Tässä tutkimuksessa olen muodostanut aineistosta kaksi erilaista tarinaa, en kuitenkaan pyri yleistämään tutkimustuloksia koko organisaation työntekijöiden näkemykseksi kokemuksista/tunnekokemuksista esimiestyöstä hajautetun organisaation kontekstissa. Heikkinen (2010, 156 – 157) mainitsee, että narratiivisessa tutkimusotteessa huomio kohdistuu siihen, miten yksilöt antavat merkityksiä asioille tarinoidensa kautta. Lisäksi narratiivinen tutkimus pyrkii paikalliseen, subjektiiviseen ja henkilökohtaiseen tietoon. Narratiivinen tutkimus ei siis pyri yleistettävään tai objektiiviseen tietoon. Tavoitteeni on näin ollen tulkita ja ymmärtää valitun ilmiön esiintymisen merkityksiä. Muodostamalla kaksi erilaista tarinaa, pyrin kuitenkin pääsemään syvemmälle ihmisten kokemuksiin/tunnekokemuksiin ja kuvamaan mitä työskentely hajautetussa organisaatiossa on.

Eskola ja Suoranta (1998, 23 – 24) toteavat, että ihmisen olemassaolon perusteisiin kuuluu narratiivisuus, myös tieteen tekijät kertovat tarinoita. Narratiivisuudesta on tullut tieteellisen tutkimuksen kohde, narratiivisuutta käytetään tutkimuksellisenä resurssina esimerkiksi keräämällä tai kirjoittamalla tarinoita. Narratiivisuutta voidaan pitää erityisenä näkökulmana aineistoon ja analysoida sitä esimerkiksi juonellisuuden kannalta. Narratiivisuus voidaan nähdä myös ominaisuutena, joka kertoo laadullisen tutkimuksen tekijästä ja hänen käyttämästä aineistostaan.

#### **4.4 Aineiston analyysi ja sen vaiheet**

Laadullinen tutkimus on Tuomen ja Sarajärven (2009, 68) mukaan kokonaisuus, jossa aineiston keräämistä ja analyysia ei voida erottaa. Laadullisen tutkimuksen kysymys on ”miten minä voin ymmärtää toista?” Tietoisuus itsestä jakaa maailman kahtia minään ja ei – minään, subjektiin ja objektiin. Heikkinen puolestaan (2010, 149) esittää kysymyksen, narratiivinen analyysi vai narratiivien analyysi? Narratiivisuudella voidaan tarkoittaa myös aineiston käsittelytapaa. Narratiivisen

tutkimuksen aineiston käsittely tapoja ovat narratiivinen analyysi (narrative analysis) ja narratiivien analyysi (analysis of narratives). Narratiivisessa analyysissä tuotetaan aineiston kertomusten perusteella uusi kertomus, joka pyrkii tuomaan esiin aineiston kannalta keskeisiä teemoja. Narratiivien analyysissä kokemukset luokitellaan erilaisiin luokkiin. Niin ikään Erkkilä (2009, 200) toteaa, että aineiston analyysimenetelmä voidaan jakaa narratiivien analyysiin ja narratiiviseen analyysiin. Jälkimmäisessä analyysissä tavoitteena on etsiä tarinan juoni, kuulla ja säilyttää kertojan ääni. Narratiivisessa analyysissä voidaan analysoida tutkijan ja kertojan välistä yhteistyötä tarinan tuottamisessa, sekä analysoida erilaisia kerronnan tapoja ja kontekstia. Narratiivien analyysissä narratiiveja tematisoidaan ja luokitellaan. Myös yleispätevä tiedonetsiminen voi olla tavoitteena narratiivien analyysissä.

Eskola ja Suoranta (1998, 23 – 24) esittävät, että narratiivisuus on yksi keino käsitellä laadullista aineistoa. Tarinoissa on aina alku, keskikohta ja loppu kuten Aristoteles Poetiikassaan opettaa. Tarinamuoto on loogisen ajattelun ohella toinen tapa kokemuksen jäsentämiseen. Marjala (2002, 73) toteaa omasta tutkimuksestaan, että hän noudattaa narratiivista tapaa siten, että muodostaa jokaisen tutkimukseen osallistuvan ihmisen työhyvinvoinnin etenemisestä tarinoita. Kertomuksellisessa analyysissä pääpaino on uuden kertomuksen tuottamisessa aineiston kertomusten perusteella. Olennaisinta ei ole ainoastaan aineiston luokittelu vaan uuden juonellisen kertomusten muodostaminen. Vuokila - Oikkonen (2002, 42) esittää, että narratiivinen analyysimenetelmä määräytyy tutkimuskohteen, tutkittavan ilmiön, tutkimusongelman ja tutkimuksen käytännön toteuttamisen kautta.

Eskola ja Suoranta (1998, 151 – 153) esittävät, että aineistosta analyysiin on ainakin kolme eri vaihtoehtoa. Ensimmäinen tapa on purkaa aineisto ja edetä siitä luottaen tutkijan intuitioon suoraan analyysiin. Toinen tapa on purkaa aineisto, koodata se ja edetä sitten analyysiin. Kolmas tapa on yhdistää purkamis- ja koodaamisvaiheet, minkä jälkeen siirrytään analyysiin. On tärkeää tuntea aineistonsa perinpohjaisesti, jonka vuoksi aineisto kannattaa lukea aluksi läpi useaan kertaan. Tässä on se vaara, että kynnys varsinaisen analyysin tekemiseen nousee tarpeettoman korkeaksi. Aineiston analyysiin on olemassa ainakin kaksi tapaa. Toinen tapa on lähteä liikkeelle aineistolähtöisesti ilman teoreettisia etukäteisolettamuksia. Tällöin tutkijalla on olemassa etukäteistietoa ja – olettauksia tutkittavasta kohteesta, mutta niiden ei anneta häiritä aineistosta itsestään nousevia teemoja. Puhdasta aineistolähtöisyyttä voidaan epäillä yhtä paljon kuin ajatusta puhtaista havainnoista. Voidaan kysyä, että mitä aineistosta oikein etsitään, jos siihen ei sovi ottaa minkäänlaista näkökulmaa. Toisessa lähestymistavassa hyödynnetään joko jotakin teoriaa tai siihen otetaan enemmän tai vähemmän teoreettisesti perusteltu näkökulma.

Kuten edellisessä luvussa kävi ilmi luin saamiani tarinoita läpi useaan otteeseen, kuten Eskola ja Suoranta (1998, 152 – 153) kehottavat ja toteavat, että on tärkeää tuntea aineistonsa perinpohjaisesti. Lopulta huomasin muistavani aineistoni melkein ulkoa. Lukiessani tarinoita aloin etsiä tutkimusongelmiani vastaavia teemoja. Eskola ja Suoranta (1998, 175) esittävät, aineistoon tutustuminen aloitetaan useimmiten tematisoinnin kautta. Aineistosta voi nostaa esiin tutkimusongelmia vastaavia teemoja. Tällä tavalla on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä ja ilmenemistä aineistossa.

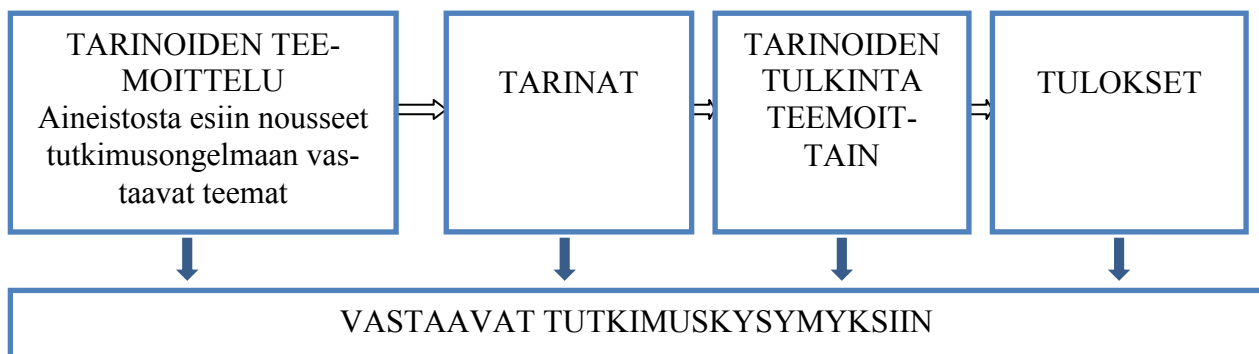
Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymyksiä oli kolme, jotka olivat: Millaisia kokemuksia/tunnekokemuksia henkilöillä on työskentelystä ja esimiestyöstä hajautetussa organisaatiossa? Miten tärkeänä henkilöt kokevat tunneilmapiirin ja tunteiden merkityksen työyhteisössä? Miten myönteiset tai kielteiset tunteet vaikuttavat työskennellessä hajautetussa organisaatiossa? Lähdin etsimään näihin kysymyksiin vastauksia aineistostani. Luin, jäsensin ja pohdin mitä aineisto sisältää. Jäsentelin aineiston ja pyrin pääsemään perille siitä, mikä tutkimusongelman kannalta oli oleellista.

Etsin aineistosta millaisia kokemuksia/tunnekokemuksia työskentelystä hajautetussa organisaatiossa suhteessa esimiestyöhön. Näitä olivat yhteiset palaverit, esimiehen rooli, tiedon kulku, työskentely oman alueen palvelupisteessä, työn kokeminen ja ongelmat. Seuraavaksi tarkastelin, mitkä tekijät virtuaalisessa toimintaympäristössä ovat vaikuttaneet kokemuksiin/tunnekokemuksiin esimerkiksi viestinnässä, vuorovaikutuksessa tai luottamuksen rakentumisessa esimiehen tai toisiin työntekijöihin? Tähän lukeutuivat sähköposti, videoneuvottelu ja virtuaalinen toimintaympäristö. Lopuksi tarkastelin, millaiset myönteiset tai kielteiset tunteet ja miten ovat vaikuttaneet työssäsi esimerkiksi työmotivaatioon, työtehoon tai tunneilmapiiriin? Tähän lukeutuivat tunneilmapiiri ja tunteiden merkitys, motivaatio, työteho ja vuorovaikutus.

Tämän jälkeen koodasin tulosityhteenvedon (liite 3). Laadin taulukot teemoittain, johon keräsin positiiviset kokemukset/tunnekokemukset sekä myönteiset ja hyödylliset, että negatiiviset kokemukset/tunnekokemukset että kielteiset ja haitalliset. Ensimmäiseen taulukkoon olen koontanut hajautetun organisaation vaikutuksen viestintään, vuorovaikutukseen ja työn kokemiseen. Toisessa taulukossa on esimiehen rooli hajautetussa organisaatiossa. Kolmannessa taulukossa on tunteiden vaikutus motivaatioon/työtehoon/tunneilmapiiriin hajautetussa organisaatiossa.



Näistä muodostuivat kolme teema 1) työn kokeminen hajautetussa organisaatiossa, 2) esimiehen rooli hajautetussa organisaatiossa ja 3) tunneilmapiiri ja tunteiden merkitys työssä. Näiden teemojen pohjalta konstruoin työntekijöiden kokemuksista kaksi erilaista tarinaa. Alla olevassa kuviossa 1 on Marjalaa (2009) mukaillen esitetty alun perin Polkinghornen (1995) laatima kuvaus sovelletusta metodista. Kuviossa 1 kuvaan narratiivisen analyysin käyttöä tässä tutkimuksessa, jossa fokus on uuden tarinan tuottamisessa aineiston tarinoiden perusteella. Pääpaino on uuden juonellisen tarinan tai tarinoitten muodostaminen.



Kuvio 1. Tutkimuksessa sovellettu metodi (mukaillen Marjala 2009).

#### 4.5 Tutkimuksen eettisyys

Tämän tutkimusmatkan ajan olen pyrkinyt hyvään tieteelliseen käytäntöön Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeen (2012, 6 - 7) mukaan. Tutkimuseetiikan näkökulmasta olen noudattanut tutkimusta tehdessä tiedeyhteisöni tunnustamia toimintatapoja eli rehellisyyttä. Tutkimuksessani käytetyt menetelmät ovat tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä. Tutkimuksessani kunnioitetaan muiden tutkijoiden työtä ja saavutuksia viittaamalla heidän julkaisuihin asianmukaisella tavalla. Tutkimus on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaan. Tarvittava tutkimuslupa on hankittu organisaatiolta. Tutkijan on Tuomen ja Sarajärven (2009,67) mukaan laadullista tutkimusta tehdessä perusteltua joka kerta erikseen määrittää, mitä on tekemässä. Laadullisen tutkimuksen tekijän on tiedettävä mitä tekee. Kehotus ei koske pelkästään tutkimuksen teknistä toteutusta, vaan se liittyy myös tutkimuksen eettiseen puoleen.

Eskola ja Suoranta (1998, 20) huomauttavat, että tutkijan asema laadullisessa tutkimuksessa on erilainen kuin määrällisessä tutkimuksessa. Vaikka tutkijalla on enemmän vapauksia tutkimuksen suunnitteluun ja toteutukseen niin tutkijalta vaaditaan myös enemmän esimerkiksi kirjoitustapaa ja

menetelmiä valittaessa ja ratkaistaessa. Tutkijan on myös kerrottava ratkaisuihin lukijalle, jotta tutkimus on ylipäättään arvioitavissa. Mikäli tutkija uskaltautuu ennestään hänelle tuntemattomalle alueelle ja hänellä on kyky kääntää näkemyksensä tieteessä ymmärrettävälle kielelle on ovat arkipäivän ennako-oletukset ja intuitiiviset käytännöt olleet hyödyksi tutkijalle. Kuten edellä on todettu, niin on erilaisia tapoja tehdä tieteellistä tutkimusta.

Eskola ja Suoranta (1998, 53) toteavatkin, että tutkijan etiikka joutuu tutkimusta tehdessään koetukselle lukemattomia kertoja. Tutkimuksen ongelmakohtia voivat olla esimerkiksi tutkimuslupaan liittyvät kysymykset, tutkimusaineiston keruuseen liittyvät ongelmat tai tutkimuksen tiedottaminen. Kuten kaikissa tieteellisissä tutkimuksissakin, niin tässä käsillä olevassa tutkimuksessa eettiset vaatimukset liittyvät koko tutkimusprosessiin. Tässä tutkimuksessa ei ole ollut ongelmia tutkimusluvan myöntämisen suhteen, se myönnettiin minulle kirjallisena tutkimuksen alkumetreillä. Eskola ja Suoranta (1998, 57) jatkavat, että kaksi keskeistä käsitettä tietojen käsittelyssä on luottamuksellisuus ja anonymiteetti. Tulosten julkistamisvaiheessa on siis huolehdittava siitä, ettei tutkittavien henkilöllisyys paljastu. Mitä arkaluontoisempi on tutkimusaihe, sitä tiukemmin ja paremmin on suojeltava anonymiteettiä. Periaatteena on se, että on mahdollisimman vaikeaa selvittää henkilöllisyyttä. Kuten aiemmin olen tuonut esille, niin kohdeorganisaatio ja tutkimukseen osallistuvat pysyvät täysin anonymineinä tässä tutkimuksessa. Myös Tuomi ja Sarajärvi (2009, 22) korostavat, että etiikan näkökulmasta tutkijan tulee empiirisessä tutkimuksessa aina pitää huolta siitä, että yksittäistä henkilöä ei tunnisteta. Laadullisessa tutkimuksessa on kyse empiirisen analyysin tavasta tarkastella havaintoaineistoa ja argumentoida. Teoreettisessa tutkimuksessa asia on päinvastoin, siellä analyysin argumentointi nojaa yksittäisen väitteen ja sen esittäjän tunnistamiseen. Luotettavuuden lisäämiseksi olen pyrkinyt kuvaamaan aineistoa, valitsemieni menetelmiä ja koko tutkimusprosessia mahdollisimman tarkasti. Kuten myös Tuomen ja Sarajärven (2009, 20 – 21) mukaan empiiristä tutkimusta tehdessä selostetaan aineiston keräämis- ja analyysimetodi tarkoin. Näiden kuvailu antaa lukijalle mahdollisuuden arvioida tutkimusta. Näin ollen edellä mainittu on oleellinen ja tärkeä osa tulosten uskottavuutta.

Yksi tärkeä asia tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on tutkijan subjektiivisuus. En kiellä sitä, etteivätkö aikaisemmat kokemukseni, tietoni ja odotukset tutkimuksen tuloksista antaneet tutkimukselle tiettyä suuntaa. Kuten olen jo johdannossa tuonut esille, niin työkokemukseni perusteella hajautetussa organisaatiossa olen muodostanut omakohtaisen näkemyksen siitä, millaista työskentely hajautetussa organisaatiossa on ja miten esimiehen tulisi toimia sellaisessa kontekstissa. Olen kuitenkin pyrkinyt koko tutkimusmatkan olemaan mahdollisimman objektiivinen kuten Eskola ja Suo-

ranta (1998, 17 – 18) korostavat, että objektivismi tarkoittaa sellaista selittämistä, että tutkimuskohdetta katsellaan ulkoapäin, puolueettoman päältä katsojan näkökulmasta. Kukaan ei kiellä olemista mahdollisimman objektiivinen, mikäli sillä tarkoitetaan sitä, ettei tutkija sekoita esimerkiksi omia arvostuksia, uskomuksia tai asenteita tutkimuskohteeseen. Onko tämäkään mahdollista, mutta voi ainakin yrittää tunnistaa omat arvostukset ja esioletukset. Asioiden pitäisi olla tiedostetusti ja periaatteellisesti epäselviä, ettei mitään jäisi itsestään selvyyksien piiriin. Objektiivisuus syntyy oman subjektiivisuksiensa tiedostamisesta ja tunnistamisesta, joka tärkeä tavoite. Aineistoni tulokset olen koodannut tutkimusraporttini loppuun (liite 3), joiden pohjalta olen rakentanut erilaiset tarinat. Tutkimukseni tarinoissa minä olen objektiivinen kertoja ja pyrin tuomaan työntekijöiden kokemukset/tunnekokemukset kirjoittamissani tarinoissa mahdollisimman hyvin esille.

Heikkinen (2010) tuo esille Brunerin ajatuksen narratiivisen tutkimuksen luotettavuudesta, joka perustuu hänen esittämään jaotteluun paradigmaattisen ja narratiiviseen tietämiseen, joissa on tarkoitus vakuuttaa lukijansa. Paradigmaattisen muodon tarkoitus on vakuuttaa totuudesta (truth) ja narratiivisen muodon tarkoitus on vakuuttaa todentunnusta (verisimilitude). Todentuntu tulee siitä, että lukija eläytyy tarinaan ja kokee sen ikään kuin todellisuutena simulaationa. Se on tunne jostain sellaisesta, joka puhuttelee tarinan lukijaa sen kautta, mitä on itse elämässään kokenut. Rinehartin (1998) mukaan, todentunnun keskeinen sisältö on se, että lukijalle kokemus avautuu tarinan kautta holistisena tunnekokemuksena. (Heikkinen 2010, 154.)

## 5. ERILAISET TARINAT KOKEMUKSISTA/TUNNEKOKEMUKSISTA

### 5.1 Tarinoiden tuottaminen

Aineiston analyysin, teemojen tunnistamisen ja tulosten koodauksen jälkeen aloin konstruoimaan tarinoita. Informanttien kertomuksissa nousi esille niin positiivisia kuin negatiivisiakin kokemuksia/tunnekokemuksia, kuin myös myönteisiä ja hyödyllisiä että kielteisiä ja haitallisia. Aloin tarkastella aineistoani tästä näkökulmasta ja päätin, että annan tutkittavien kertoa kokemuksistaan omalla äänellä. Metsämuuronen (2006, 107) mainitsee enonsiaation käsitteen, joka on syytä ottaa huomioon tässä kohdassa. Enonsiaatiolla tarkoitetaan kertojan suhde tekstin, jossa pohditaan muun muassa sitä kuka on äänessä eli puhuuko kertoja itsestään vai jostain toisesta. Niin ikään Erkkilä (2009, 198) huomauttaa, että narratiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on kertojan näkökulma. Kontekstin käsite narratiivisessa näkökulmassa on monimerkityksinen ja sisältää tarinan sijoittumisen tiettyyn sosiaaliseen struktuuriin, paikkaan ja aikaan. Yhtä tärkeänä se kattaa kerronnan sosiaalisen kontekstin. Tämän lisäksi korostetaan kertojan panosta tuotettavaan tarinaan. Tutkimukseni tarinoissa minä olen objektiivinen kertoja ja pyrin tuomaan työntekijöiden kokemukset/tunnekokemukset kirjoittamissani tarinoissa mahdollisimman hyvin esille.

Heikkinen (2010, 150 – 151) korostaa, että narratiivinen analyysi, jossa tuotetaan ehjä juonellinen tarina, käytetään myös fiktiivisiä elementtejä. Esimerkiksi anonymisyyssyistä tutkija vaihtaa haastattelemansa henkilön nimen, vie kirjoittamista fiktion suuntaan. Narratiivinen tutkimus koettelee kaunokirjallisuuden ja tiedediskurssin välistä rajaa. Tieteellinen ja taiteellinen kielenkäyttö ovat erilaisia kielipelejä, joita kulttuurin eri alueilla on totuttu käyttämään. Tieteen todellisuusdiskurssia ei voida pitää ylivertaisena fiktiiviseen nähden, totuuden käsite vain asettuu niissä eritavalla. Kirjoittamissani tarinoissa esiintyvät henkilöt ovat keksittyjä samoin tapahtumat ja niiden kulku. Sen sijaan kaikki kokemukset/tunnekokemukset ovat joko suoria lainauksia informanteilta tai muokattu tarinaan sopiviksi.

**5.2 ”Nykytekniikka sinänsä mahdollistaa toimivan hajautetun organisaation. Mutta se kerta kaikkiaan vaatii loistavat esimiehet, edes keskinkertainen ei todennäköisesti riitä.”**

Riku ja Antti olivat kollegoita ja he työskentelivät hajautetussa organisaatiossa. Riku oli tullut virtuaalitiimiin viisi vuotta sitten ja Antti oli rekrytoitu noin vuosi sitten. He työskentelivät samassa työpisteessä, mutta osa heidän tiimien jäsenistään sijoittui maantieteellisesti laajalle alueelle. Myös esimiehen toimipiste sijaitsi kaukana.

Heillä oli tänään ollut palaveri, joka oli pidetty organisaation pääpaikalla ja jonne lähes kaikki tiimien jäsenet olivat saapuneet. Yleensä kokoukset ja palaverit pidetään tässä organisaatiossa videoneuvotteluina, lähinnä kustannussyistä. Palaverissa oli käyty lävitse organisaation strategista suunnitelmaa, jonka tavoitteena on pyrkiä paitsi ennakoimaan toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin niin kehittää toiminnan laatua, vastata asiakkaiden tarpeisiin sekä tietenkin keskustella siitä, oliko asetettuja tavoitteita saavutettu. Organisaation johtoryhmällä oli sekä hyviä, että vähän huonompia uutisia. Tavoitteisiin oli päästy palvelutoimiston osalta. Asiakkaat olivat olleet tyytyväisiä tehdyn kyselyn perusteella saamiinsa palveluihin. Lopuksi esiteltiin talouden toteumia, joiden mukaan nyöriä oli kiristettävä myös palvelutoimistossa. Tämän lisäksi toimintaympäristössä tapahtuvat jatkuvat muutokset tulisivat jollain tasolla vaikuttaman tulevaisuudessa tämän organisaation toimintaan. Kaikki työntekijät olivat mietтелиäitä kotimatkalle lähtiessään ja ”*tietämättömyys tulevasta*” käväisi myös Rikun mielessä.

Matkat palaveriinkin ajettiin yhteiskyydillä kustannusten minimoimiseksi ja autossa oli myös toisesta tiimistä Jonna ja Riitta. Riku ja Antti juttelivat etupenkillä päivän tapahtumista sekä työskentelystä hajautetussa organisaatiossa. Naiset kuuntelivat takapenkillä ja kommentoivat silloin tällöin miesten puheita. Riku aloitti, että ”*hajautettu organisaatio on hyvä, kun ajattelee asiakkaitten kannalta. Palvelut ovat pysyneet lähellä.*” Antti tuumi, että hän ”*tykkää tosi paljon virtuaalisesta toimintaympäristöstä*” ja hän jatkoi, että ”*sähköiset järjestelmät ovat oiva keksintö ja ovat toimineet hyvin*”. Antti oli sitä mieltä, että ”*mitä enemmän sähköisiä järjestelmiä käyttää, sen helpompaa se on.*” Jonna huikkasi takapenkiltä, että ”*sähköposti helpottaa asiointia ja siitä jää tarvittaessa mustaa valkoiselle*” ja lisäksi ”*tieto siirtyy nopeasti paikasta toiseen.*” Yleinen mielipide itse kullakin autossa olijalla tuntui olevan, että hajautettu organisaatio on ”*haasteellinen ja yhteydenpito äärimmäisen tärkeää.*”

Autossa virisi uusi keskustelu liittyen viestintään ja vuorovaikutukseen, jotka tapahtuvat pääosin hajautetussa organisaatiossa sähköisiä viestimiä käyttäen. Riku ja Antti keskustelivat oman tiimin asioista etupenkillä ja Antti totesi, että hänen mielestä on kätevää kun ”*päivittäinen työnjako tehdään sähköisesti*”. Riku oli samoilla linjoilla, mutta oli huomannut tilanteita ettei ”*tieto välity kaikille*” tämä on aiheuttanut monesti sen, etteivät asiat hoidu kaikilta osin ja aikataulutkin pettivät joskus. Riku ja Antti olivat sitä mieltä, että ”*hajautetussa organisaatiossa vuorovaikutus on vielä haasteellisempaa, koska yhteiset tapaamiset rajoittuvat muutama kertaan vuodessa*”. Jonna lisäsi oman mielipiteensä takapenkiltä koskien sähköisiä palaverikäytäntöjä, todeten niistä, että ”*ne kyllä säästävät työaika, mutta välillä pitäisi olla palaveri, jossa nähdään ihan oikeasti*”.

Keskustelu autossa kääntyi esimiestoimintaan hajautetussa organisaatiossa. Riku naurahti ja totesi, että ”*työskentelyrauhaa ei ainakaan esimies häiritse*.” Toisaalta, ”*onhan se hienoa, että esimies luottaa, että tehtävät tulevat ajallaan hoidetuksi*” tuumi Riku. Riitta huomautti takapenkiltä, että ”*esimiehen rooli on tärkeä siinä mielessä, millaiseksi työyhteisön ilmapiiri muodostuu*”. Hän jatkoi vielä, että ”*tosin tunneilmapiiri korostuu lähimpien työkavereiden kesken*.” Naiset ottivat puheeksi yhteisöllisyyden ja sen, miten vaikeaa on kokea hajautetussa organisaatiossa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Keskustelu autossa jatkui hetken aikaa tunneilmapiirin ympärillä. Antti totesi vähän harmistuneena, että ”*tunteiden merkitysten huomioon ottaminen on monesti vaikeaa käytettäessä sähköisiä välineitä. Sähköisiä viestimiä käytettäessä vitsit eivät välttämättä avaudu lukijalle*.” Toiset olivat samaa mieltä asiasta. Sähköposti on kuitenkin hajautetussa organisaatiossa yksi keskeisin työväline ja sitä on käytettävä päivittäin. Jonna toi esiin, että ”*sähköpostilla viestittäessä täytyy miettiä tarkoin, miten asiat esittää varsinkin, jos kyseessä on negatiivinen asia*.”

Kukaan autossa olija ei kiistänyt Riitan ajatusta siitä, että ”*myönteiset tunteet vaikuttavat positiivisesti työn laatuun sekä motivaatio eli halu tehdä työtehtävät tehokkaasti ja laadukkaasti*.” Jonna lisäsi, että ”*työpaikan tunneilmapiiri on tärkeä*” ja ”*tunteilla on suora vaikutus työn joutumiseen*”. Jonna pohti hetken mielessään, mikä häntä motivoi, kun palautetta hyvin tehdystä työstä kuulee vain harvoin. Hetken päästä hän totesi, että ”*motivaatio löytyy asioiden mielenkiinnosta ja halusta olla hyvä, siinä mitä tekee*.” Antti totesi tuohtuneena, että ”*kyllähän kielteinen tai turha on turhauttavaa – laskee työmotivaatiota ainakin hetkellisesti. Varsinkin yrittää tehdä työnsä hyvin!*” Töissä on yleensä melkoinen kiire ja työpäivän aikana ehtii tehdä monenlaisia tehtäviä. Matka jatkui tasaisen vauhdikkaasti kohti määränpäättä, maisema oli kaunis kevätauringon paisteessa. Lauhan edellisviikon jälkeen vihdoon edellisenä yönä oli ollut kunnan pakkaneen, joka oli kovettanut hangen pinnan kovaksi. Riitta katseli ohii vilistävää kaunista maisemaa ja mietti, että lepuuttaisi hetken aikaa

silmiään. Takapenkkiäiset olivat melkein nukahtaneet hetkeksi, kun havahtuivat taas puheen soriinaan, joka kuului etupenkin puolelta. Miehet ottivat puheeksi vielä esimiehen roolin hajautetussa organisaatiossa. Antti esitti, että *”esimiehen olisi tärkeää käydä kaikissa työyksiköissä esimerkiksi noin kerran kuukaudessa.”*, josta kaikki toisetkin olivat pääpiirteissään samaa mieltä, paitsi Riku. Riitta huomautti, että *”esimies jää jotenkin etäiseksi, kun ei ole samassa toimistossa.”* Riku heitti kuitenkin vähän vasta-argumenttia siitä, että *”työ on sen verran itsenäistä, että läsnä olevalla esimiehellä ei ole sitä vastaavaa tarkoitusta.”* Toiset eivät olleet ihan samaa mieltä asiasta ja Antti totesi kylmän viileästi, että *”nykytekniikka sinänsä mahdollistaa toimivan hajautetun organisaation. Mutta se kerta kaikkiaan vaatii loistavat esimiehet, edes keskinkertainen ei todennäköisesti riitä.”* Naiset takapenkillä yhtyivät Antin ajatukseen.

Kello lähenteli viittä, kun seurue saapui työpaikan pihamaalle, sisällä piipahdettiin sen verran, että kirjattiin työaikajärjestelmään päivän tunnit sekä jätettiin palaverista saatu aineisto työpöydälle. Parkkipaikalla huikattiin vielä ”heipat” ja kukin lähti omilla autoillaan kohti kotia.

### 5.3 ”Tämän päivän työelämässä ei ole merkitystä miltä sinusta tuntuu, sinulta odotetaan vain suoritusta!”

Reija huokaisi syvään työpistellään ja katsoi tietokoneen ruutua tyrmistyneenä, jossa näkyi enää tyhjä neuvotteluhuone organisaation pääpaikalta. Yksi kuukausipalaveri oli jälleen takanapäin joka oli ollut pääpiirteissään taas ”esimiehen yksinpuhelua”. ”On se kyllä hankalaa ja ikävää videoneuvotteluissa puhua asioista, olisi mukavampaa olla kasvotusten. Yhteisiä palaveriteita saisi olla enemmän, nythän näen osaa työkavereistani vain muutaman kerran vuodessa”, mietti Reija itsekseen.

Reija pohti mielessään vielä hetken äskeistä palaveria, ”työmaakokoukset videoneuvotteluna pelaa kyllä hyvin ja säästää kustannuksia”, etenkin kun toimistomme ovat niin pitkien etäisyyksien päässä toisistaan. Mutta ”ei se suinkaan sama asia ole kuin ”nokatusten” istuminen.” Palaveri kuitenkin pidettiin taas etäyhteydellä. Reija kertasi mielessään vielä läpi palaverissa esitettyjä asioita. Hänestä tuntui, että aika oli hukkaan heitettyä, kun muutamaan tärkeään listalla olevaan asiaan ei tälläkään kertaa tullut muutosta. ”Töiden järjestämisessä ja sijaistamisessa on esiintynyt ongelmia koko palvelutoimiston olemassaolon ajan”, Reija mietti.

Videopalaverin aikana Reija oli huomannut naapurikunnassa työpisteellään videokameran takana istuneen Tanjan alakulon. Reija mietti palaverin kuluessa, mistähän Tanjan alakulo saattaisi johtua. Reija ajatteli, että yksi syy voisi olla siinä, että, ”työ on itsenäistä, vastuullista, määräajoista on pidettävä kiinni ja pienellä porukalla kun tehdään, niin ”särkymävaraa” ei ole.” Palaverissa oli puhuttu myös organisaatiolle esitetyistä säästötavoitteista loppuvuodelle, joten lisäresurssia ei varmasti ollut tiedossa. Reija kyllä tiesi jo entuudestaan tiukan tilanteen, sillä hän oli esittänyt aamulla sähköpostilla esimiehelleen tärkeää hankintaa, joka oli tullut bumerangina takaisin. Hän pohdiskeli itsekseen, että ”olisikohan tilanne ollut toinen jos toimistomme sijaitisivat saman katon alla. Olisin voinut havaita, että esimieheni on kiireinen eikä hankinnan esittäminen ollut nyt järkevää. Lisäksi suullisesti esitettynä hyvin perustellen hankinta todennäköisesti olisi mennyt läpi.”

Reijalle tuli mieleen yksi palaveri joulun tienoilta, jonka jälkeen mieli oli maassa hetken aikaa. Palaverissa oli ollut puhetta tulevasta lomasta. Reija oli pettynyt silloin, ”kun ei taaskaan saanut jouluksi lomaa, koska toimistolla täytyi olla jonkun aina.” Hän mietti, että ”olisiko hän tänä vuonna saanut loman, mikäli olisi ennättänyt merkaaman kalenteriin ensimmäisenä. Tai olisiko tilanne



*toinen, jos toimistot olisivat saman katon alla ja hän olisi voinut esittää asian kasvotusten.*” Reija pohdiskeli mielessään, että *”työpaikalla koetut tunnekokemukset, kuten tunnekokemukset yleensä, ovat merkityksellisiä niiden pitkäkestoisuuden vuoksi.*” Positiivisen luonteen omaavana ihmisenä Reija unohti kuitenkin asian ja ajatteli, että ehkä ensi vuonna sitten ja jatkoi töitään. Kello oli pyörähtänyt iltapäivän puolelle ja oli kahvitauon aika.

Reija meni kahvihuoneeseen, jossa Anne ja Niina jo istuivat ja tupisivat keskenään sitä, että *”kun tieto ei kulje kaikkiin työpisteisiin.*” Reijakin puuskahti, että *”tuntuu välillä että tietoa ei jaeta ja aina jää pimentoon tietoa mikä ei välity kaikille.*” Olikohan tänään naisilla vain huono päivä vai mistä johtui, kun kaikki naiset olivat sitä mieltä, että *”meidät on unohdettu tänne.*” Niina totesi, että *”ollaan kyllä ns. oman onnensa nojassa.*” Elettiin maaliskuun puoltaväliä ja töiden ”deadlinet” lähestyivät. Naiset pohtivat kahvia juodessaan, työskentelyä hajautetussa organisaatiossa. Kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että *”asioiden ja tehtävien hoitoon kytkeytyy virtuaali-tiimeissä monen henkilön työpanos eri tiimeissä.*” He ihmettelivät vuorotellen ääneen sitä, miksi kaikki tarvittavat tiedot ja päätökset eivät tahdo tulla ajallaan. Tämä taas aiheuttaa ongelmia heidän työssään, sillä he työskentelevät ikään kuin ”solmukohdassa” ja kaiken tiedon on oltava oikein heiltä eteenpäin lähtiessä. Kaikki olivat samaa mieltä siitä, että *”kaikkien tiimin jäsenten tulisi ymmärtää määräaikaisten töiden työskentelytavat ja hoitaa omaa osuus sen mukaisesti ajallaan.*” Naiset tyhjensivät kahvikuppinsa ja lähtivät jatkamaan kiireesti kukin omia töitään.

Reija käveli työhuoneeseensa ja katsoi ensimmäisenä sähköpostit, oliko sinne tullut toimeksiantoja ja olihan siellä liuta erilaisia pyyntöjä, hän alkoi purkaa työjonoa. Hän huomasi kuitenkin ilokseen, että Tanja työkaveri oli laittanut hänelle postia. Tanjan työpiste sijaitsi maantieteellisesti kaukana Reijan työpisteeltä, onneksi heillä oli edes sähköposti, jolla kommunikoida ja jakaa ajatuksia. Videoneuvottelulaitteet olivat myös asennettu koneille, mutta niiden käyttämistä naiset eivät vielä kukaan olleet oppineet omakseen. Reija alkoi lukea sähköpostia. Viestin alussa olikin tarpeellista informaatiota koskien erästä työtehtävää, loppupuolella Tanja avautui omasta alakulostaan, jonka Reija oli jo aamuisessa videopalaverissa huomannut. Tanja kirjoitti sähköpostissa eräästä tapauksesta, joka oli sattunut viime viikolla ja harmitti häntä vieläkin. Hän oli laittanut sähköpostilla työviestiä kollegalle ja kuten tavallista, *”käyttäen osittain viittauksia ja lyhenteitä.*” Kuinkas ollakaan, viestiin oli lipsahtanut *”pieni erhe joka teki viestistä epäkelvon.*” Työkaverilta oli tullut vastaus, jossa hän ei jättänyt epäselväksi, että halusi *”viilata pilkkua*” oikein kunnolla. Tanjaa harmitti se, kun tiesi itse, *”että kirjoitusvirhe johtui kiireestä. Hän korjasi virheen hetimiten, mutta taustalle jäi harmittava tunne toisen pilkun viilauksesta.*” Tanja kirjoittaa viestissään Reijalle, että *”jos työskenneltäisiin*

*saman kaikki saman katon alla, niin tämänkin asian olisi voinut hoitaa kasvotusten paljon paremmin.*” Tanja kertoi kirjeessään, että *”Tunnen välillä itseni aivan ulkopuoliseksi”* tässä hajautetussa organisaatiossa. Hän kirjoitti, että *”Alun perinkin palvelutoimisto käynnistyi liian pienellä väellä. Tästä johtuen on ollut kohtuutonta työtaakkaa pitkään. Josta palautuu hitaasti, jos koskaan.”* Tanja kirjoitti myös, että hänellä *”On jo pitkän aikaa kielteiset tunteet ja uupumus nousseet pintaan liian usein.”* Hän kirjoitti, että *”Kun esimies on kaukana, kynnys kysyä asioista on korkeampi, mitä jos esimies olisi lähellä”*. Se mikä Tanjaa harmitti todella, oli se, että *”sähköpostiinakaan ei ole saanut aina saanut vastausta”*. Hän jatkoi vielä, *”ettei esimiehellä taida olla oikein hyvää kuvaa siitä, mitä työtä me kukin täällä tehdään.”* Hän mainitsi myös kirjeessään, että hänen *”...palkkakehitys on jäänyt junnaamaan paikoilleen”*, joka harmitti Tanjaa kovasti. Hän kirjoitti, että *”...nostaisi motivaatiota edes hieman jos joskus muistettaisiin edes antaa myönteistä palautetta”*, vaikka palkassa ei kehitystä tapahdukaan. Reija luki sähköpostia ja hänen sympatiat olivat täysin Tanjan puolella, hänellä itsellä oli aivan samanlainen tunne asioista.

Reija vastasi Tanjalle viestiin hetimiten. Hän kirjoitti muun muassa, että *”...siksihän me täällä jaksetaankin puurtaa, kun on noin ihanat työkaverit. Tietää, että kaikilla on suurin piirtein samat töihin liittyvät hyvät ja huonot puolet.”* Hän kirjoitti, että toivottavasti he näkisivät työpaikan yhteisessä työhyvinvointi päivä tapahtumassa, joka järjestettäisiin ensi kuussa. Ja lisäsi vielä viestiin, että hänen mielestään *”työyhteisössä pitäisi kiinnittää entistä enemmän huomiota työntekijöistä välittämiseen arjen työtehtävien keskellä. Yhteiset virkistyspäivät ovat hyviä poikkeuksia välillä, mutta eivät riitä yksistään parantamaan työyhteisön ilmapiiriä.”* Hän laitto viestin loppuun pari hymiötä ja lähetti virtuaalihalin Tanjalle sekä jaksamista työn kiireiden keskelle. Paluupostissa tuli vielä naurava hymiönaama ja kiitokset Reijalle olemassaolosta, olo Tanjallakin oli jo paljon parempi.

Vaikka Reijalla jo vähän väsyttivät päivän kiireet, hän ajatteli, että turha näistä työkuvioista on sen enempää stressiä ottaa, kun *”Tämän päivän työelämässä ei ole merkitystä miltä sinusta tuntuu, sinulta odotetaan vain suoritusta!”*. Reija sammutteli ohjelmat, tietokoneen ja valot työhuoneestaan. Kotona häntä odottivat ihanat ihmiset ja Paki koira lenkkeilyttäjää - ilmakin suosi lenkkeilijää iltauringon laskiessa mailleen.

## 6. TARINOIDEN ANALYSOINTI

Seuraavassa tarinoiden analyysissä tulen tarkemmin kuvaamaan ja analysoimaan edellisessä luvussa aineiston pohjalta koostamiani tarinoita. Olen pyrkinyt koostamaan tarinat siten, että lukijalla on mahdollisuus samaistua niihin kokemuksiin/tunnekokemuksiin esimiestyöstä sekä siihen millaista työskentely hajautetussa organisaatiossa on. Seuraavaksi käyn lävitse teemoittain niitä keskeisiä havaintoja, joita tarinoista nousi esiin ja joita edellä koostamissani tarinoissa tuli esille. Aineistosta nousi kolme keskeistä teemaa: työn kokeminen hajautetussa organisaatiossa, esimiehen rooli hajautetussa organisaatiossa sekä tunneilmapiiri ja tunteiden merkitys työssä.

### 6.1 Työn kokeminen hajautetussa organisaatiossa

Työskentely hajautetussa organisaatiossa, virtuaalisessa toimintaympäristössä herätti sekä positiivisia, että negatiivisia kokemuksia työntekijöissä. Ensimmäisessä tarinassa, joka on kirjoitettu empiirisen aineiston pohjalta, on tulkittavissa, että hajautettu organisaatio on pääosin osoittautunut hyväksi ratkaisuksi. Tärkeimpinä positiivisena asiana mainittiin monessa tarinassa tiedon siirron nopeus. Työskenneltäessä hajautetussa organisaatiossa työ on luonteeltaan itsenäistä ja lisäksi työtehtävien hoidossa korostuu vastuullisuus. Toiset kokivat asian pelkästään positiivisena.

*”Työn itsenäisyys ja oma vastuu suurempi, mikä positiivista.”*, kirjoitti eräs.

Seuraava kommentti kuvastaa myös sitä, ettei välttämättä ole väliä sillä työskennelläänkö saman katon alla vai hajautetusti.

*”Oma tuntemukseni on, että ei ole merkitystä omaan työhöni hajautuksella.”*  
tai

*”Tykkään tosi paljon virtuaalisesta toimintaympäristöstä ja tykkään kun mahdollisimman paljon on sähköisessä muodossa”.*

Empiria tukee aikaisemmassa kirjallisuudessa (esim. Hyppänen 2007; Peltonen 2007; Vartiainen 2004) esitettyä ajatusta siitä, että tiedon siirtyminen paikasta toiseen nopeasti on virtuaalisen organisaation yksi keskeinen tekijä, kuten ensimmäisessä tarinassa edellä.

*”Tärkeimpänä positiivisena asiana on tiedon siirron nopeus.”*

Tutkimukseni empiirinen aineisto osoitti ja myös tarinoissa edellä käy ilmi, että työskentely hajautetussa virtuaalisessa organisaatiossa eroaa joltain osin työskentelystä tavalliseen organisaatioon.

Eräs kirjoitelma alkoi sanoin

*”Haasteellinen, yhteydenpito äärimmäisen tärkeää.”*

ja monessa kirjoitelmassa aihetta sivuttiin esimerkiksi näin

*”Organisaatio toimii, mutta tunnen itseni aivan ulkopuoliseksi.”*

Edellä olevista tarinoista on tulkittavissa ja empiirisen aineiston perusteella voidaan todeta, että kommunikoitaessa sähköpostin, videoneuvottelun tai chat - ohjelmiston välityksellä vuorovaikutus on jäykkää ja kehonkieli sekä sanaton viestintä jäävät kokematta. Eräs kuvasi asiaa näin

*”Sähköpostiliikenne on välillä liiankin suurta, joitakin kertoja vuodessa on videoneuvottelu yhteydellä pidettyjä työpaikkakokouksia, ne ei kyllä ole oikein hyviä, vuorovaikutus on jäykkää.”*

*”Videoneuvottelu, - niin hyvä kuin onkin – on mielestäni kuitenkin melko kankea vuorovaikutteiseen keskusteluun.”*

Edellä mainitut kommentit kuvastaa sitä, kuinka tärkeää olisi pitää huolta säännöllisistä yhteisistä palavereista. Hajautetussa virtuaalisessa organisaatiossa kaivataan ”face to face” palavereita ja yhteen kuuluvuuden tunnetta. Seuraavat kommentit kuvastavat tilannetta hyvin.

*”Pitäisi tavata työkavereita tiheämmin, jotenkin monet asiat jäävät keskustelematta.”*

*”Videopalaverit säästävät työaika, mutta välillä pitäisi olla palaveri, jossa nähdään ihan oikeasti. Videopalavereissa ei näy eikä kuulu ”sanaton viestintä”, joka mielestäni tärkeää.”*

Tämä osoittaa osaltaan sitä, että virtuaalinen toimintaympäristö asettaa haasteita työntekijöille, koska

*”Virtuaalinen asioiden käsittely koostuu monen henkilön muodostamista tiimeistä. Kaikkien tiimin jäsenten pitäisi ymmärtää määräaikaisten töiden työskentelytavat ja hoitaa oma osuutensa sen vaatimalla tarkkuudella. Työnantajan puolestaan pitäisi huolehtia siitä, että kaikki tiimin jäsenet saavat työn vaatiman koulutuksen.”*

Tuloksista ilmenee, että viestintä ja vuorovaikutus eivät toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Tietoa jää paitsioon, eikä aina kaikki tärkeä tieto saavuta kaikkien tiimien jäseniä.

*”Kielteinen asia on, että tieto kulkee aika huonosti esim. ohjelmien päivityksien yhteydessä, tietoa ei jaeta, vaan kaikki keksivät ”polkupyörän” uudelleen.”*

Työskenneltäessä saman katon alla, myös kahvipöytäkeskustelut käydään yleensä koko organisaation voimin, hajautetussa organisaatiossa tämäkin puuttuu. Toisaalta samassa työyksikössä työskente-

levät eri tiimien jäsenet näkevät toisiaan niin kahvi- kuin lounastauoilla, mutta kaikkia omaan tiimiin kuuluvia nähdään vain joitain kertoja vuodessa.

*”Jos yksikin pitää/pimittää tietoutta itsellään niin tiedonpuutteessa tulee katkos ja näin ollen asioita ei voi hoitaa kaikilta osin. Toki kahvipöytäkeskustelut jäävät pois missä väkisinkin käydään näitä keskusteluja. Joten aina jää pimentoon tietoa mikä ei välity kaikille tiimin jäsenille.”*

Vaikka sähköisiä viestimiä pidetään hyvänä ja tiedon siirron nopeus on valttia, niin silti vuorovaikutus koetaan jäykäksi tässä konseptissa. Vuorovaikutuksessa ja viestinnässä kehonkieli ja sanaton viestintä jäävät kokematta ja näkemättä.

*”Virtuaalinen työympäristö asettaa myös viestinnälle omat vaatimuksensa. Kirjoituksesta tekstistä tulee herkästi negatiivisesti sävyttynyt, vaikka kirjoittaja ei olisi niin tarkoittanutkaan. Sanojen valinta ja taito esittää asia kirjallisesti muodostuu tärkeäksi.”*

## 6.2 Esimiehen rooli hajautetussa organisaatiossa

Tämän tutkimuksen tuloksista ja edellä kirjoitetuista tarinoista on tulkittavissa, että esimiehellä tulisi olla oma rooli hajautetussa organisaatiossa ja jää etäiseksi tämän tutkimuksen valossa. Tarinoista kävi ilmi, että hajautetussa organisaatiossa haasteena ovat jo edellä mainitut sähköiset viestimet vuorovaikutuksessa, jotka tekevät siitä jäykkää ja kasvotonta. Näin ollen empiirinen aineisto osoitti, että

*”Esimiehen rooli on tärkeä siinä, millaiseksi työyhteisön ilmapiiri muodostuu.”*

Severinkangas ja Kivilahti (2008) ovat todenneet virtuaalijohtamisesta, että haasteita tuottavat etenkin luottamuksen rakentuminen ja uskottavuus. Tämän tutkimuksen perusteella työntekijät kokivat, ja on positiivista työtehtäviin liittyen, koettiin, että

*”on hienoa, kun esimies luottaa, että tehtävät tulevat hoidetuksi ajallaan.”*

Toisaalta työntekijöiden kirjoittamista tarinoista poimituista kommentteista alla käy ilmi, että muuta vaihtoehtoa ei ole kuin hoitaa oma työ mahdollisimman hyvin ja ajallaan. Jälkimmäisestä tarinasta on tulkittavissa myös ajatus siitä, että nykypäivänä työntekijöiltä odotetaan työelämässä vain suorituksia eikä kiinnitetä huomiota siihen, miltä työntekijästä tuntuu. Tutkimuksessani ilmenee aikaisemmassa kirjallisuudessa esitetyn tunnetyön tärkeys työelämässä ja se miten tunteiden kokeminen vaikuttaa esimerkiksi työmotivaatioon. (Helkama 1998; Isokorpi 2004; Gopinath 2011.) Tutkimukseni empiirinen aineisto osoitti, että työtä tehdään kovan paineen alla kiireessä. Kaski ja Kiander (2005)

kirjoittivat työpaineesta, joka jatkuessaan pitkään heikentää motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon. Tutkimuksen empiirinen aineisto osoitti ja edellä kirjoitetusta tarinasta voidaan tulkita, koettiin negatiivisena asiana, että yksi ihminen joutuu vastamaan isoista työkokonaisuuksista itsenäisesti, sijaistaminen koettiin myös ongelmalliseksi hajautetussa organisaatiossa. Kuten alla olevista sitaateista ilmenee.

*”Jokainen tuntuu puurtavan itseksensä, hommat on hoidettava sijaisia ei ole. Esimies ei kysele, luottaa vain siihen että asiat tehdään.”*

*”Kun kovan paineen alla kiireessä ja liiallisessa työkuormituksessa tekee jatkuvasti vuosikausia ”yli hilseen” meneviä töitä, motivaatio laskee väijämättä.”*

*”Ongelmana hajautetussa palvelupisteessä on, että töistä joutuu selviytymään ja pitämään kiinni määräajoista pienellä porukalla ja ”särkymävaraa” ei ole”.*

*”Tämän päivän työelämässä pyritään yhä parempaan tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Lopputuloksena voi olla lisääntyneet sairauspoissaolot ja työntekijöiden uupumus.”*

Aikaisempi kirjallisuus (esim. Hyppänen 2007; Juuti & Vuorela 2002; Järvinen 2003; Ruohotie 2002) on osoittanut, että esimiehiä tarvitaan yhä edelleen muuttuvissa toimintaympäristöissä, heidän roolinsa on vain muuttumassa. Empiirinen aineisto ja tarinat edellä osoittavat, että hajautettu organisaatio vaatii aktiivisen esimiehen. Huolta aiheutti se, että töiden järjestämisessä on ongelmia. Koettiin, että kuinka hyvin esimies on perillä siitä, mitä työtä kenellekin kuuluu tai millainen kuva esimiehellä on työntekijästä esimerkiksi palkantarkistuksia tehtäessä. Kuten yksi asian esitti:

*”Esimies jää jotenkin etäiseksi, kun ei ole samassa toimistossa. Välillä huomaa, että ei niin helposti soita tai laita sähköpostia, vaikka olisi jotain kysyttävää. Sitäkin olen miettinyt, kuinka hyvin esimies on perillä siitä, mitä työtä kenellekin kuuluu tai miten työmme hoidamme. Saako esimies minkäänlaista mielikuvaa työntekijästä – vaikka päättäkään esimerkiksi henkilökohtaisista lisistä”.*

*”Esimiehen saa kyllä hyvin kiinni tarvittaessa. Töiden järjestämisessä on kyllä vaikeuksia, jos olet sairaana tuntuu että esimies ei välttämättä ota mitään kantaa kuka tekee työt. Ja näinhän ei voi olla.”*

Aikaisempi kirjallisuus (Hyppänen 2007; Juuti & Vuorela 2002; Ruohotie 2002; Vartiainen 2004) tukee edellä olevista tarinoista tulkittavaa viestinnän ja vuorovaikutuksen tärkeyttä hajautetussa organisaatiossa. Keskustelevan esimiestyön merkitys olisi lisätä työyhteisön hyvinvointia jolloin esimies kuuntelee ja keskustelee sekä ottaa työntekijöiden mielipiteet huomioon. Viestinnän ja vuorovaikutuksen puute ja vaikeus korostui empiirisessä aineistossa. Erityisen tärkeää olisi rakentaa

psykologista läheisyyttä luomalla sellainen kulttuuri, että työntekijän on helppo lähestyä esimiestä ongelmiansa kanssa. Monissa tarinoissa asia tuli esille, tässä kaksi kommenttia:

*”Kun esimies on kaukana, kynnys lähestyä/kysyä on korkeampi.”*

*”Mielestäni on erittäin merkityksellistä, että jokainen työntekijä tuntee olevansa arvostettu ja hänen mielipidettään kuunnellaan. Jos tunnen, että mielipiteelläni ei ole mitään merkitystä, ei se ainakaan paranna työmotivaatiota tai halua jatkossa sanoa mitään asioista ajattelen. Työmotivaatio on ollut välillä kadoksissa työmäärän ja kiireen vuoksi. Vaikka olemme palaverissa ottaneet usein esille lisätyövoiman tarpeen, meitä ei kuunnella.”*

Huomattavaa oli, että viestintä ja vuorovaikutus koskee koko toimintaympäristöä ja tulisi olla ns. kahdensuuntaista niin esimiehen ja tiimien/työntekijöiden välillä kuin sitten eri tiimien/työntekijöiden välillä.

*”Tiedonkulku ei aina toimi, parantamisen varaa on vielä. Hajallaan olevassa organisaatiossa tiedonkulku on mielestäni ensiarvoisen tärkeää. Samoin esimiehen tulisi huolehtia säännöllisistä palavereista, näitäkään ei ole pidetty tarpeeksi.”*

Esimiehen toivotaan kuuntelevan kaikkia tasapuolisesti silloin, kun ollaan palaverissa. Eräs kirjoitti asiasta näin:

*”Ei sitä joka äänekkäimmin osaa asiansa perustella tai minkä työpisteen asiat tuntuvat itselle läheisimmiltä tai tutuimmalta.”*

Esimiehen rooliin kuuluu vähentää ja mahdollisesti poistaa sosiaalisia ja työhön liittyviä ongelmia. Kaski ja Kiander (2005) kirjoittivat esimiehelle kuuluvasta läsnäolotehtävän hoitamisesta. Vartiainen ym. (2004) mainitsevat myös, että hajautetuissa organisaatioissa tiimin jäsenet saattavat tuntea itsensä helposti eristäytyneiksi ja kommunikaatio voi tuntua etäiseltä. Esimiehen olisi mentävä lähelle ja osallistuttava alaisten ja työyhteisön elämään. Empiirinen aineisto osoitti ja edellä kirjoitetuista tarinoista on tulkittavissa, että esimiestä toivottiin käymään fyysisesti työyhteisöissä esimerkiksi kerran kuukaudessa. Tähän liittyy tunne siitä, että koettiin olevan ns. ”oman onnensa nojassa”.

*”Tunnen itseni aivan ulkopuoliseksi.”*

*”Hajautetussa organisaatiossa haasteet työntekijöiden tasapuoliselle kohtelulle ovat suuremmat kuin työskenneltäessä samassa yhteisössä. Työtilat eivät välttämättä ole samantasoisia ja työmäärä voi olla erilainen”*

*”Työyhteisössä pitäisi kiinnittää entistä enemmän huomiota työntekijöistä välittämiseen arjen työtehtävien keskellä.”*

Aikaisempi kirjallisuus (Hyppänen 2007; Ruohotie 2002; Severinkangas & Kivilahti 2008) tukee tämän tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella sitä käsitystä, että esimieheltä saatu positiivinen palaute on ensiarvoisen tärkeää.

*”Kannustava palaute antaa sopivasti potkua työhön, kuten myös esimieheltä tuleva ”huutojohtaminen” nopeuttaa jonkin itselle toissijaisen tehtävän valmistumista aiemmin ajateltua nopeammin.”*

*”Harvoin saa positiivista palautetta, mutta pitää muistaa taputtaa itseä olkapäälle hyvin tehdystä työstä/päivästä.”*

### 6.3 Tunneilmapiiri ja tunteiden merkitys työssä

Tunneilmapiiri ja tunteiden merkitys työssä korostuu tämän tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella sekä edellä kirjoitetuissa tarinoissa. Isokorpi (2004) on todennut, että tunnetyö käsitetään usein tunteiden peittämiseksi tai tunteiden teeskentelyksi, vaikka tunnekokemukset vaikuttavat työpaikan ilmapiiriin, mielialoihin, motivaatioon ja työtehoon. Lisäksi tunnekokemukset ovat merkityksellisiä myös niiden pitkäkestoisuuden vuoksi. Empiirinen aineisto osoitti, että kielteisellä tunneilmapiirillä on työtehoa laskeva vaikutus, motivaatio heikkenee.

*”Kielteiset tunteet vaikuttavat ennen kaikkea tunneilmapiiriin ja sitämyöten tietenkin motivaatioon ja työtehoon. Ne kulkevat käsi kädessä.”*

*”Tunneilmapiiri on välillä ollut kireä ja tuntuu aina vain muuttuvan kireämmäksi. Johtuuko väsymisestä vai jatkuvista muutoksista. Tunneilmapiiri vaikuttaa mielestäni tosi paljon siihen, miten työssäsi viihdyt ja sitä myöten myös työtehoon.”*

*”Tietämättömyys tulevasta on aiheuttanut negatiivisuutta työpaikan tunneilmapiiriin, samoin työnjako, henkilöstöpula ja tehtävienjako..”*

Positiivisia tunnekokemuksia empiirisen aineiston perusteella tuotti esimerkiksi mukava tauko työ-kavereiden kesken, joka edesauttoi motivaatioon syntymistä. Edellä mainittu ja tarinasta edellä on tulkittavissa, että tunneilmapiiri korostuu etenkin niiden työntekijöiden kesken, jotka työskentelevät samassa tiimissä. Negatiiviset tunnekokemukset vaikuttivat esimerkiksi siihen, että työtehtäviin oli vaikeaa keskittyä. Esiintyi myös kokemus, että kun tiedostaa kielteiset tunteet, niillä ei olisi vaikutusta työhön eikä elämään.

*”Mikäli työpaikalla on kielteinen ilmapiiri niin on vaikea keskittyä työhön ja kielteinen ilmapiiri syö ihmistä. Vaikka muutaman minuutin tauko, joka on rentouttavaa ja hauska niin se antaa rutkasti intoa ja voimaa työnteekoon.”*



*”Täällä on hyvä työilmapiiri ja – henki.”*

*”Kiire ja stressi aiheuttaa kielteisiä tunteita. Mutta kun se tiedostaa sillä ei liene elämässä eikä työssä merkitystä.”*

Kuten Vartiainen ym. (2004) aiemmin totesivat ja etenkin jälkimäisestä tarinasta on tulkittavissa, niin heikko koordinointi ja kommunikaation köyhyys aiheuttavat negatiivisia tunnekokemuksia hajautetussa organisaatiossa työntekijöille. Esimiehen tehtävä olisi huolehtia riittävästä sosiaalisista yhteyksistä. Työntekijät kokivat, että

*”Kun työskennellään hajallaan, ei synny sellaista luontaista kanssakäymistä, kuin jos olisimme samassa toimistossa.”*

*”Yhteiset virkistyspäivät ovat hyviä poikkeuksia välillä, mutta eivät riitä yksistään parantamaan työyhteisön ilmapiiriä.”*

Työntekijät kokevat, kuten Vartiainen (2004) esitti, että hajautetussa organisaatiossa esimiehen tärkeä tehtävä on luoda yhteistyöhalua ja ”ME” – henkeä. Hajautetussa organisaatiossa tiimien jäsenet kokivat olevansa ”paitsiossa” tai ns. ”oman onnensa nojassa” kuten myös tarinoista edellä on tulkittavissa. Hajautettu organisaatio vaatii aktiivisen esimiehen, jonka tehtävänä olisi luoda psykologista läheisyyttä sekä sosiaalista tiimien jäsenet organisaatioon. Empiirisessä aineistossa korostui yhteydenpidon tärkeys niin tiimien kuin työntekijän ja esimiehen kesken. Työntekijät negatiivisena asiana, että työskennellessä hajautetussa organisaatiossa puuttuu yhteenkuuluvuuden tunne.

*”Yhteisöllisyyden tunteen puuttumisen seurauksena puuttuu myös yhdessä selviytymisen tunne. Jaettu ilo on kaksinkertainen ilo, mutta myös ongelmatilanteiden jakaminen/selvittäminen yhdessä puolittaisi taakkaa.”*

Tuloksista ilmenee, että hajautetun organisaation työyhteisöissä koetaan että

*”ns. ME – henki tulee esiin heikosti”,*

koska työskennellään hajallaan ja toisia kollegoita nähdään vain harvoin. Tapaamiset rajoittuvat muutamaan kertaan vuodessa. Toisaalta positiivisena asiana koettiin se, että työntekijä tuntee kuuluvansa tiimiin ja näin vahvasti ryhmään kuulumisen tunnetta. Alla aineistosta poimittu kommentti kuvaa asian hyvin.

*”Hyväksyntä tiimiin kuulumisesta luo yhteishenkeä ja antaa positiivista palautetta.”*

## 6.4 Tulosten synteesi

Olen koostanut tutkimuksessani esiin tulleet tulokset kahteen kuvioon, jotka esittelen seuraavassa. Molemmassa kuvioissa olen laittanut ympyrän sisälle esimiehen ja hänen roolinsa. Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto osoittaa, että esimies jää etäiseksi hajautetussa organisaatiossa. Kuitenkin tämän tutkimuksen valossa esimiehellä näyttää olevan erityistä merkitystä esimerkiksi siihen millaiseksi työyhteisön ilmapiiri muodostuu. Toisaalta esimiehellä on vaikutusta esimerkiksi siihen miten vahva yhteenkuuluvuuden tunne työntekijöillä hajautetussa organisaatiossa vallitsee.

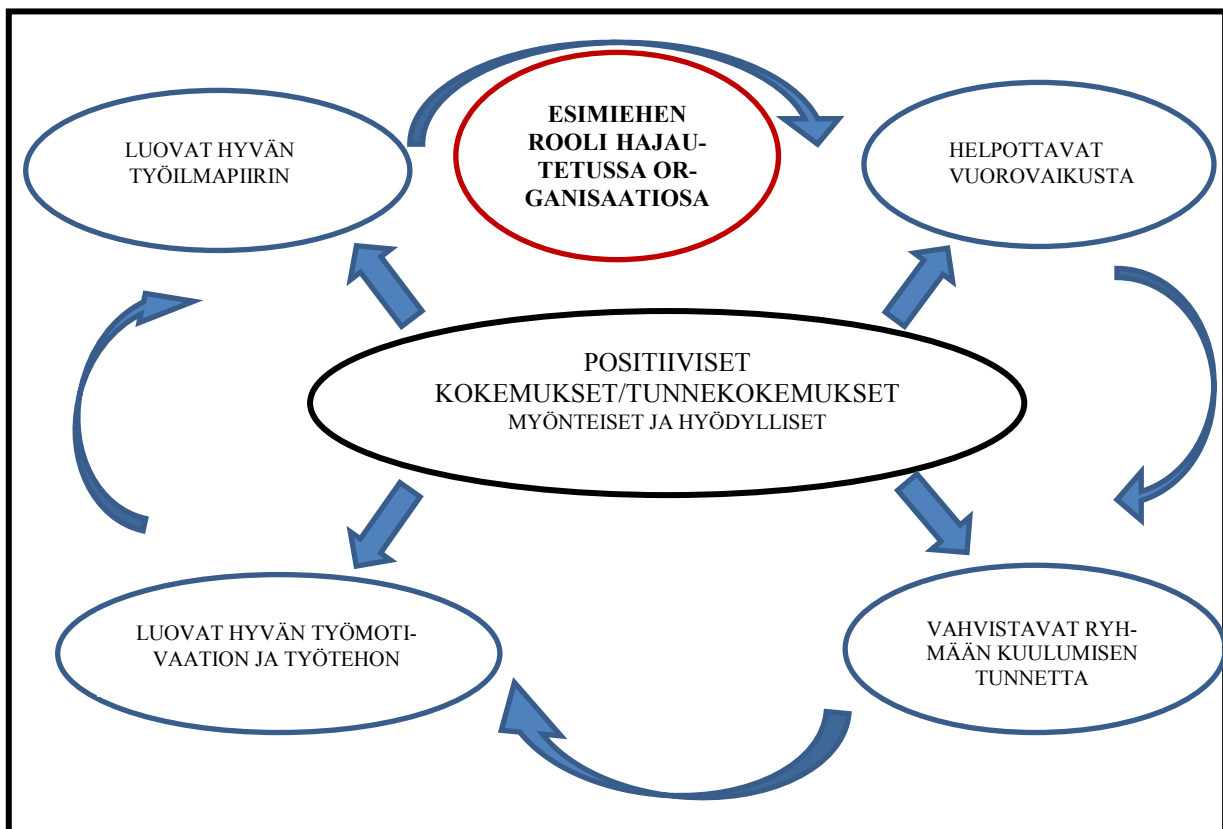
Esitin tutkimuskysymyksiinäni seuraavat kysymykset: Miten myönteiset tai kielteiset tunteet vaikuttavat työskenneltäessä hajautetussa organisaatiossa? Millaisia kokemuksia/tunnekokemuksia henkilöillä on työskentelystä ja esimiestyöstä hajautetussa organisaatiossa? Miten tärkeänä henkilöt kokevat tunneilmapiirin ja tunteiden merkityksen työyhteisössä? Empiirinen aineisto vastaa tutkimuskysymyksiini varsin hyvin. Olen koostanut tuloksista kaksi kuviota, koska empiirisen aineiston mukaan työntekijöillä esiintyi sekä positiivisia, että negatiivisia kokemuksia/tunnekokemuksia. Esimiehen rooli oli taka-alalla niin positiivisissa kuin negatiivisissakin kokemuksissa/tunnekokemuksissa. Empiirisen aineiston perusteella tunteiden merkitystä pidettiin pääsääntöisesti tärkeänä. Toisaalta esiintyi myös käsitys siitä, että tunteilla ei ole merkitystä työssä. Kokemukset työskentelystä ja esimiestyöstä jakaantuivat sekä positiivisiin että negatiivisiin kokemuksiin/tunnekokemuksiin.

Ensimmäisessä kuviossa 2, joka on alla, on kuvattu tämän tutkimuksen tuloksena esiin tulleita positiivisia kokemuksia/tunnekokemuksia, jotka ovat samaan aikaan myönteisiä ja hyödyllisiä. Toisessa kuviossa 3 on kuvattu tässä tutkimuksessa esiin tulleita negatiivisia kokemuksia/tunnekokemuksia, jotka saaman aikaan ovat kielteisiä ja haitallisia.

Alla olevassa kuviossa 2 kuvaan työntekijöiden positiivisia kokemuksia/tunnekokemuksia ja sitä millainen vaikutus niillä on työskentelyyn hajautetussa organisaatiossa. Kuvioista tulee esille myös se, miten esimiehen rooli kytkeytyy näihin kokemuksiin/tunnekokemuksiin. Kuviossa 2 nuolten merkitys on esittää mihin kaikkeen positiiviset kokemukset/tunnekokemukset vaikuttavat: helpottavat vuorovaikutusta, vahvistavat ryhmään kuulumisen tunnetta, luovat hyvän työmotivaation ja –tehon sekä luovat hyvän työilmapiirin. Nuolet jotka kulkevat positiivisesta kokemuksesta

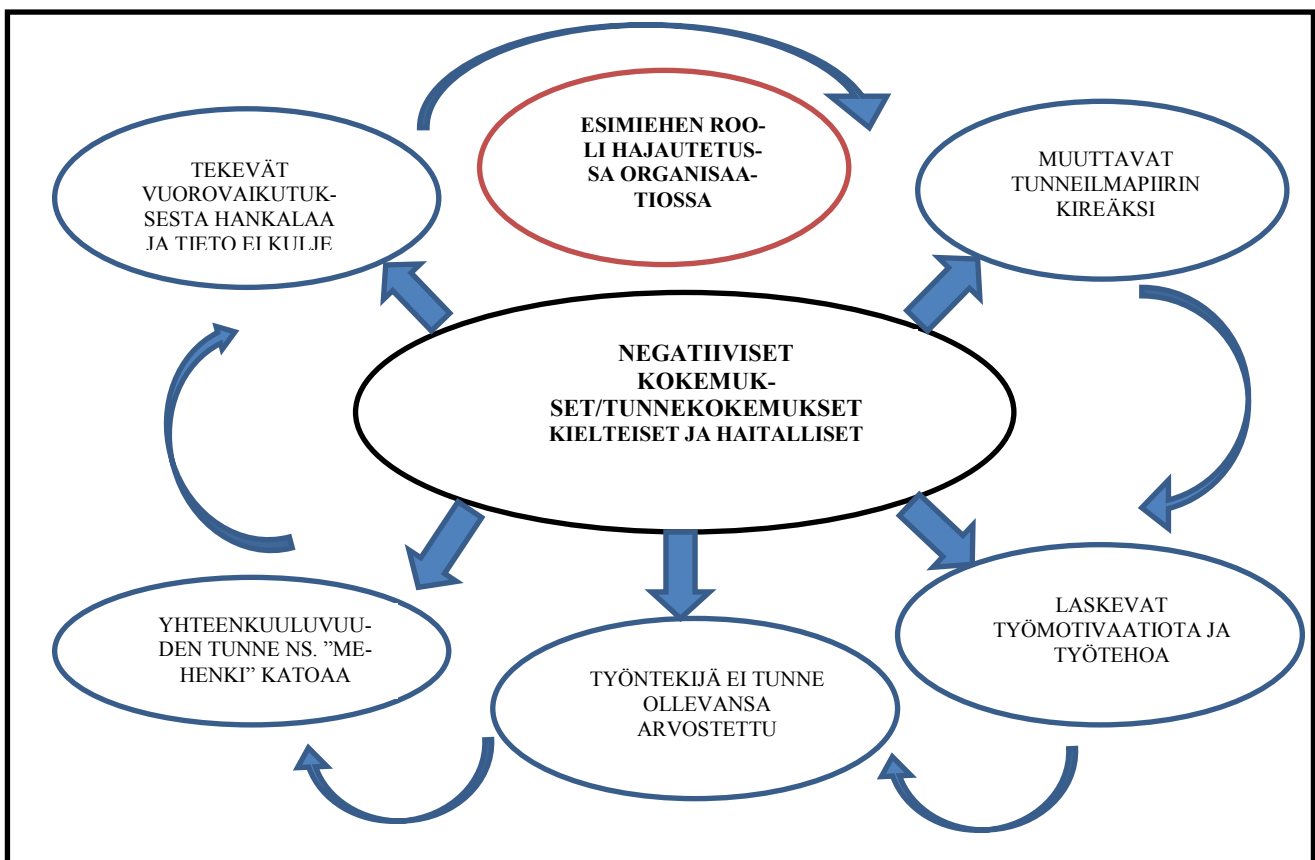
ta/tunnekokemuksesta toiseen kuvastavat positiivista myönteisten ja hyödyllisten tunteiden kehää, jotka edistävät tehokkuutta ja motivoivat työntekijöitä parempiin työsuorituksiin.

Kuten aiemmin edellä jo esitin koostamissani tarinoissa, niin positiivisilla kokemuksilla ja tunnekokemuksilla on merkitys hyvän työilmapiirin syntymiseen työyhteisössä. Luonnollisesti myös vuorovaikutus on helpompaa työntekijöiden kesken silloin, kun työyhteisössä vallitsee hyvä työilmapiiri. Vuorovaikutuksen tärkeys korostuu etenkin tässä tutkimuksessa, koska työntekijät ja esimies työskentelevät maantieteellisesti kaukana toisistaan. Empiirinen aineisto osoitti, että osa työntekijöistä pitää videopalavereita ja sähköistä kommunikointia hyvänä vaihtoehtona. Vuorovaikutus tapahtuu pääsääntöisesti sähköisten viestimien välityksellä, tästä johtuen esimiehen rooli jäi etäiseksi hajautetussa organisaatiossa. Ne työntekijät, jotka kokivat positiivisia kokemuksia/tunnekokemuksia, olivat sitä mieltä, ettei läsnä olevalla esimiehellä ole vastaavaa tarkoitusta. Esimiehen tehtävä on kuitenkin huolehtia säännöllisistä palavereista ja mahdollisuuksien mukaan toteuttaa palavereita myös kasvotusten. Nämä yhteiset palaverit myös omalta osaltaan vahvistavat ryhmään kuulumisen tunnetta, joka empiirisen aineiston perusteella tuntui hajautetussa organisaatiossa puuttuvan työntekijöiltä. Positiiviset kokemukset/tunnekokemukset ovat hyvän työmotivaation ja työtehon taustalla.



Kuvio 2. Positiivisten kokemusten/tunnekokemusten vaikutus työhön hajautetussa organisaatiossa.

Alla olevassa kuviossa 3, olen esitellyt tärkeimmät empiirisestä aineistosta esiin nousseet negatiiviset kokemukset/tunnekokemukset, työstä ja esimiestyöstä hajautetussa organisaatiossa, jotka samalla ovat myös kielteisiä ja haitallisia työntekijöille. Kuten edellä positiivisten kokemusten/tunnekokemusten kohdalla, niin myös negatiivisissa kokemuksissa/tunnekokemuksissa esimiehen rooli kytkeytyy tässä tutkimuksessa tähän kontekstiin. Empiirisen aineiston perusteella esimiehen rooli jää etäiseksi. Kuten kuvioista 3 alla voidaan havaita, negatiivisilla kokemuksilla/tunnekokemuksilla on vaikutusta kaikkiin tärkeisiin osa-alueisiin työyhteisössä.



Kuvio 3. Negatiivisten kokemusten/tunnekokemusten vaikutus työhön hajautetussa organisaatiossa.

Kuviossa 3 yllä nuolten merkitys on esittää mihin kaikkiin negatiiviset kokemukset/tunnekokemukset vaikuttavat: muuttavat työilmapiirin kireäksi, vuorovaikutuksesta tulee hankalaa ja tieto ei kulje, yhteenkuuluvuuden tunne ns. ”ME – henki” katoaa, työntekijä ei tunne olevansa arvostettu ja laskevat työmotivaatiota ja – tehoa. Nuolet jotka kulkevat negatiivisesta kokemuksesta/tunnekokemuksesta toiseen kuvastavat negatiivisten kielteisten ja haitallisten tunteiden kehää, jotka alentavat työhön sitoutumista ja alentavat työmotivaatiota.

Hajautetussa organisaatiossa kuten kuvioista 3 voidaan havaita, esimies jää etäiseksi ikään kuin taustalle. Empiirisen aineiston perusteella voidaan todeta, että työntekijät kokivat esimiehellä ole tarkkaa kuvaa siitä, mitä työntekijät tekevät. Negatiivisuutta työpaikan ilmapiiriin on aiheuttanut työnjako, henkilöstöpula sekä tietämättömyys tulevasta. Empiirinen aineisto osoitti, että tieto ei kulje tai sitä ei jaeta tarpeeksi. Työntekijät kokivat, että videopalaverit esimiehen yksinpuheluksi ja kaipasivat säännöllisiä palavereita. Työntekijät näkivät toisiaan vain kasvotusten vain muutaman kerran vuodessa. Tästä johtuen he kokivat, että puuttuu yhteenkuuluvuuden tunne. Empiirinen aineisto osoitti, että työntekijät toivoivat esimiehen käyvän eri tiimeissä esimerkiksi kerran kuukaudessa myös palavereita, joissa nähtäisiin ihan oikeasti.

Empiirinen aineisto osoitti, että työntekijät kokivat tunteiden merkitysten huomioonottamisen vaikeaksi käytettäessä sähköisiä viestimiä. Työntekijät kokivat, että työelämässä pyritään nykyisin aina vain parempaan tehokkuuteen ja lopputuloksena voi olla jopa työntekijöiden uupumus. Empiirisen aineiston mukaan koettiin, että esimiehen tulisi kuunnella kaikkia tasapuolisesti. Työntekijät kokivat, että mikäli he kokevat ettei heitä arvosteta eikä mielipiteitä kuunnella se vaikuttaa alentavasti työmotivaatioon ja -tehoon.

## 7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimukseni tavoitteena ja pyrkimyksenä oli kuvata mahdollisimman kattavasti työntekijöiden kokemuksia ja tunnekokemuksia hajautetun organisaation kontekstissa sekä sitä, miten tärkeänä työntekijät kokivat tunneilmapiirin ja tunteiden merkityksen työyhteisössä. Tai miten myönteiset tai kielteiset tunteet vaikuttavat työskennellessä hajautetussa organisaatiossa. Tässä johtopäätökset luvussa pohdin tutkimuskysymyksiä ja esimiestyön asemaa hajautetussa organisaatiossa. Kuvaan tutkimukseni tarkoituksen, johon liittyy tunneälyosaaminen esimiestyössä ja tunneilmapiirin merkitys. Luvun lopussa on yhteenveto ja jatkotutkimusaiheet.

Aloittaessani tutkimuksen tekemistä, ongelmia aiheutti se, että en löytänyt juurikaan aikaisempaa Suomalaista tutkimusta hallinnon alalta tästä kontekstista, kansainvälisesti aihetta on tutkittu paljonkin. Lisäksi haasteena oli tunteiden/kokemusten tutkimisen vaikeus. Tunteista on filosofiassa Rauhalan (1995) mukaan puhuttu paljon, mutta niiden analyysi on ollut viileän asiallista ja arvostavaa jopa väheksyvää. Eräissä tapauksissa tunteet on nähty vain fysiologisina prosesseina ja siten jätetty syrjään niiden kokemuksellinen aspekti sekä merkitystehtävä maailmankuvassa. Gopinath (2011) totesi jo aiemmin, että tunteet työpaikoilla ovat saaneet suhteellisen vähän huomiota organisaatiokäyttäytymisen tutkijoilta. Tämä johtuu siitä, että tunteita on pidetty rationaalisuuden vastakohtana ja sen vuoksi tunteita on aliarvioitu jopa halveksittu työpaikoilla. Perttula (2009) totesi aiemmin, että nykyisin kiinnostus kokemuksen tutkimusta kohtaan on lisääntynyt, vaikka edustaa marginaalia ihmistieteiden tutkimuksessa.

Aikaisemman kirjallisuuden perusteella yleinen käsitys näyttää olevan, ettei tunteilla ja niiden kokemisella olisi merkitystä työelämässä. Johtuen siitä, että tunteet eivät ole kuuluneet työelämään ja tunteiden näyttämistä on pidetty heikkoutena (Goleman 1999; Ashforth & Humphrey 1995.) Vielä nykyäänkin tunteet ja tunneosaaminen työelämässä mielletään enemmän naisten asioiksi. (Goleman 1999.) Tunteiden näyttämiseen liittyy aiemmilta ajoilta myös oletus, että mikäli ihmisessä näkyi tunnereaktioita, niin hän ei enää ollut oman tahtonsa ja järjen varassa (Forsberg 2006.)

Coté (2005) esitti kysymyksen siitä, millaisia vaikutuksia tunteiden sääntelyllä on terveydelle myöhemmin elämässä. Tämä ei ole vähäpätöinen kysymys, sillä tunteiden kokemiseen liittyy fysiologisia muutoksia, jotka pitkittyessään esimerkiksi stressin seurauksena pitkittyvät, voi seurata terveydellisiä ongelmia, joita kutsutaan psykosomaattisiksi reaktioiksi. (Gopinath 2011.) Mikäli tunteita

ei huomioida työyhteisössä, ne voivat estää perustehtävän hoitamista. Käsittelemättömät ja piiloteutut tunteet vaikuttavat motivaatioon, sitoutumiseen ja työyhteisön toimivuuteen. Toisaalta työyhteisöissä ja muuallakin sosiaalisessa kanssakäymisessä ihmisten on joskus tukahdutettava tunteensa. (Kaski & Kiander 2005; Gopinath 2011.)

Tämän rajatun tutkimuksen perusteella tunteilla ja niiden kokemisella on merkitystä työelämässä. Tutkimuksen tulos osoittaa, että esimies jää etäiseksi hajautetussa organisaatiossa, eikä tunnetyöhön liittyviä taitoja ole välttämättä huomioitu. Kaikessa inhimillisessä kanssakäymisessä on mukana aina myös tunteet. Työhyvinvointi, motivaatio, sitoutuminen ja työsuoritukset kulkevat käsi kädessä tunteiden kanssa, kuten empiirinen aineisto osoitti. Tämän vuoksi asia on merkityksellinen ja työpaikan tunneilmapiiriä ja esimiehen tunneälyosaamista tulee pitää tärkeänä.

### **Pohdintaa tutkimuskysymyksistä**

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni oli miten myönteiset tai kielteiset tunteet vaikuttavat työskennellessä hajautetussa organisaatiossa? Tutkimukseni empiirisen aineiston perusteella saaduissa tuloksissa ilmeni mielestäni se, että työntekijöillä esiintyi sekä positiivisia, että negatiivisia kokemuksia/tunnekokemuksia. Pääsääntöisesti tunteiden merkitystä pidettiin tärkeänä. Toisaalta esiintyi myös käsitys siitä, että tunteilla ei ole merkitystä työssä. Tutkimustulos osoittaa, että positiiviset kokemukset/tunnekokemukset luovat hyvän työilmapiirin, helpottavat vuorovaikutusta, vahvistavat ryhmään kuulumisen tunnetta, luovat hyvän työmotivaation ja – tehon saaden aikaan myönteisten ja hyödyllisten tunteiden kehän, jotka edistävät tehokkuutta ja motivoivat työntekijöitä parempiin työsuorituksiin. Negatiiviset kokemukset/tunnekokemukset muuttava tutkimustuloksen perusteella työilmapiirin kireäksi, tekevät vuorovaikutuksen hankalaksi, josta seuraa, että tieto ei kulje ja yhteenkuuluvuuden tunne ns. ”ME – henki” katoaa. Negatiiviset kokemukset/tunnekokemukset saavat aikaan kielteisten ja haitallisten tunteiden kehän, jotka alentavat työhön sitoutumista, työtehoa sekä alentavat työmotivaatiota.

Tunteita tarvitaan työelämässä ja tätä vahvistaa Kasken ja Kianderin (2005) ajatus siitä, että tunteita liikkuu ja elää kaiken aikaa työpaikan ihmissuhteissa. Tunteet jakautuvat mielihyvän sävyisiin tunteisiin kuten ilo, tyytyväisyys ja kiintymys sekä mielihyvän sävyisiin tunteisiin kuten pettymys viha ja pelko. Yleensä puhutaan myönteisistä ja kielteisistä tunteista vaikka tunteet sinällään eivät ole myönteisiä tai kielteisiä vaan tunteisiin latautuvat merkitykset tekevät niistä kokijalleen myönteisiä

tai kielteisiä. Tunteet vaikuttavat ihmisiin joko myönteisesti tai kielteisesti kuten tämänkin tutkimuksen empiirinen aineisto on osoittanut.

Toinen tutkimuskysymykseni oli millaisia kokemuksia/tunnekokemuksia henkilöillä on työskentelestä ja esimiestyöstä hajautetussa organisaatiossa? Lähestyin tätä tutkimuskysymystä lähinnä Rauhalan (1995; 2009) ja Perttulan (2009) näkemysten kautta kokemuksen empiirisestä tutkimuksesta. Kokemukset ovat ihmisen tajunnassa olevia merkityssuhteita, joiden kautta ymmärrämme jonkinlaisiksi. Toisille ihmisille merkitykselliset asiat saattavat olla jonkin toisen henkilön mielestä täysin merkityksettömiä. Tunteet ovat intentionaalisia eli ne ovat luonteeltaan jonkin kokemista jonakin.

Kokemuksiin esimiestyöstä hajautetussa organisaatiossa empiirinen aineisto osoitti, että esimies jää etäiseksi. Tosin esiintyi myös sellainen kokemus, että läsnä olevaa esimiestä ei tarvita työn itsenäisen luonteen vuoksi. Kuten Juuti ja Vuorela (2002) totesivat, kaikki ei aina kuitenkaan suju hyvin ja sen vuoksi tarvitaan esimiehen rakentavaa, auttavaa ja lämminhenkistä otetta henkilön työsuoritusta tukemaan. Esimiestyö ja johtaminen yleensä näyttävät helpolta ja perustehtävän hoitamista organisaatiossa pidetään usein itsestään selvyytinä. Esimiehen läsnäolo tehtävä ei kuitenkaan katoa mihinkään, vaikka työskennellään hajautetussa organisaatiossa. Työ sujuu väillä hyvin ja tehokkaasti, välillä huonommin ja motivaatiotaso saattaa laskea. Samalla tavalla ihmisten tunteet vaihtelevat. Hajautetussa organisaatiossa työskennellessä negatiiviset tunnekokemukset liittyvät juuri siihen, että yhteenkuuluvuuden tunne nk. ”ME- henki” katoaa pikkuhiljaa. Tämä johtuu siitä, että työntekijät näkevät toisiaan vain muutaman kerran vuodessa ja vuorovaikutus tapahtuu lähinnä sähköisiä viestimiä käyttäen.

Kolmas tutkimuskysymykseni oli, miten tärkeänä henkilöt kokevat tunneilmapiirin ja tunteiden merkityksen työyhteisössä? Kysymys on tärkeä, sillä tunteita esiintyy organisaatiossa Ashkanasyn (2003) mukaa viidellä tasolla: henkilöiden sisällä, henkilöiden välillä, vuorovaikutuksessa, ryhmissä ja koko organisaation tasolla. Etenkin hajautetussa organisaatiossa työskentelevät ihmiset odottavat esimieheltään niin demokraattisuutta kuin myötäelämisenkin taitoja tiimiensä kanssa. Esimiestyö ja johtaminen perustuvat vuorovaikutukseen, jossa myös tunteet ovat aina mukana. Tunnetasolla kaikki vaikuttaa kaikkeen. Se miten esimies johtaa tiimejään etenkin hajautetussa organisaatiossa, on sillä kiistatta iso merkitys työpaikan hyvinvointiin ja tunneilmapiiriin. Tunneosaaminen liittyy tunneälykkyyteen ja on sellainen taito, jota jokainen esimies voi kehittää. Tunneälykkyys ei ole persoonan ominaisuus vaan sitä voi harjoittelemalla opetella. (Goleman 1999). On syytä huomata, että



tunneosaava esimies ei tarkoita sitä, että esimies olisi aina mukava ja tulee kaikkien kanssa toimeen. Esimies joutuu tekemään myös päätöksiä, joista kaikki eivät pidä.

Käsitykseni on, että ihmissuhteiden hoitaminen on haastavaa perinteisissäkin organisaatioissa. Tässä tutkimuksessa kontekstina oli hajautettu organisaatio, joka lisää haasteita entisestään. Aikaisemmissa tutkimuksissa (ks. Saarinen 2007; Lappalainen 2012) on huomattu, että esimiestyössä tarvittaisiin tunneälyosaamista, jotta erilaisista haasteista esimiestyössä pystyttäisiin selviytymään paremmin. Nykyisin työelämässä ja työn luonteessa tapahtuu jatkuvasti muutoksia, jotka luovat koko ajan uusia vaatimuksia myös esimiestyöhön. On myös arveltu, että johtamisen tarve vähenisi alaisien osaamisen lisääntymisen ja itsenäisyyden myötä. Olen samaa mieltä Ruohotien (2002) kanssa siitä, että esimiehiä tarvitaan yhä edelleen, heidän tehtävänsä roolinsa vain ovat muuttumassa. Nykyisessä turbulenssissa toimintaympäristöissä tarvitaan entistä laajempaa osaamista sekä aiemmasta poikkeavia tietoja ja taitoja. Kuten tämänkin tutkimuksen empiirinen aineisto osoitti, niin esimiehen tehtävä olisi Ruohotien (2002) esittämän mukaan, vähentää tai poistaa sosiaalisia ja työhön liittyviä ongelmia.

Tunnettyö esimiestyössä on ennen kaikkea läsnäolotehtävän hoitamista, kuten Kaski ja Kiander (2005) asian esittivät. Työyhteisöissä on työn tekemiseen liittyviä tavoitteita, mutta on myös tunnetavoitteita. Viimeksi mainitut tavoitteet liittyvät arvostuksen ja hyväksytyksi tulemisen tarpeisiin. Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto osoitti, että työntekijät pitivät erittäin tärkeänä, että heitä arvostetaan paitsi työntekijänä kuin ihmisenä. Lisäksi työntekijät pitivät tärkeänä, että esimies kuuntelee heidän mielipiteitään. Mikäli työntekijä koki, ettei hänen mielipiteellään ollut merkitystä, se vaikutti alentavasti työmotivaatioon. Tunnetavoitteet liittyvät myös siihen, kuinka hyvin tiimi tai ryhmä pysyy koossa. Tutkimustulos osoitti, että työntekijät kokivat yhteisöllisyyden puuttumisen. Tämä viittaa siihen, että tunnettyötä ei toteuta sen vaatimalla tasolla.

Kuten Kaski ja Kiander (2005) ennustivat, niin myös tämän tutkimuksen empiirisen aineiston tulosten perusteella, esimiehen on tärkeää olla läsnä työyhteisön tunne- ja kokemusmaailmassa, juuri siinä maailmassa, jossa työyhteisö elää. Esimiehen on mentävä lähelle ja osallistuttava alaisten ja työyhteisön elämään. Lähellä oleminen ei kuitenkaan tarkoita esimiehen ja alaisen ystävyyttä, vaan tunnetason läheisyyttä, joka tarkoittaa sitä, että esimies näkee ja aistii missä työyhteisössä mennään. Esimies ikään kuin jakaa samaa kokemusta ja tunnetta kuin työntekijät hänen ympärillään. Tämä on tarpeen, jotta esimies voi ymmärtää työntekijöitä ja näin ollen myös esimiehen myötätunto ja empatia mahdollistuu.

## **Esimiestyö hajautetussa organisaatiossa**

Hajautetut organisaatiot ovat syntyneet vastamaan ympärillä vallitsevaan muutokseen ja globalisoituvaan maailmaan. Nykyaikana tapahtuvat jatkuvat muutokset työssä luovat uusia vaatimuksia myös esimiestyöhön. Ashkanasyn (2003) mukaan emotionaalinen kompetenssi eli tunnetaito on tulevaisuudessa avaintekijä siinä, miten organisaatiot selviävät uudistuvissa rakenteissa. Tärkeä kysymys on myös se, millaisia ovat työntekijöiden tunteiden sääntelyn taidot, joita tarvitaan alati muuttuvissa toimintaympäristöissä. Hajautetussa organisaatiossa esimiestyöhön tulee kiinnittää enemmän huomiota. Gopinath (2011) esitti aiemmin viisi tekijää, tunteiden parempaan hallintaan työpaikoille ja esimiestyöhön. Ensiksi hän mainitsi, että työpaikoilla tulee arvioida emotionaalinen vaikutus työn suunnittelussa ja tehtävissä. Toiseksi hän kirjoitti siitä, että organisaatiot eivät ole vain ”kylmiä” paikkoja, joihin ihmiset tulevat töihin vaan esimiesten täytyy luoda positiivinen emotionaalinen ilmapiiri ja mallintaa tätä kautta omaa käyttäytymistään. Kolmanneksi hän korosti sitä, että esimiehet voivat edistää myönteistä tunneilmastoa erilaisin palkitsemisjärjestelmin ja – keinoin. Neljänneksi rekrytoinnissa tulee huomioida positiivinen emotionaalinen asenne. Viidenneksi hän korosti sitä, esimiesten tulee pyrkiä kouluttamaan työntekijöitään parantamaan tunneälytaitoja sekä harjoittaa tunteiden ilmaisua työssä.

Ruohotie (2002) kuvasi johtamisen ja esimiestoiminnan sosiaalisena prosessina Robert Lordin ja Wendy Smithin (1999) mukaan. Ruohotie mainitsi, että nämä käsitteet tulee ymmärtää uudella tavalla, jossa johtamistoimintoja ei enää ohjaa hierarkkinen, työkeskeinen ajattelu vaan vastavuoroinen, ihmiskeskeinen ajattelu. Johtamiseen kohdistuvia vaatimuksia on vaikea korvata työtehtäviin, työntekijöihin tai organisaatioon liittyvien järjestelyjen avulla. Esimiehet ovat vastuussa monista työyhteisöön kohdistuvista haasteista, jotka vaikuttavat työyhteisön suoritukseen epäsuorasti kuten jatkuvan oppimisen edistämisestä ja ammatti-identiteetin kehittämisestä. Johtajien tai esimiesten tulee ymmärtää, miten heidän toimintansa tukee työyhteisön jäsenten affektiivista, kognitiivista ja sosiaalista systeemiä. Johtamisen ymmärtäminen sosiaaliseksi prosessiksi auttaa kohtamaan tulevaisuuden haasteita.

Edellä mainittu Gopinathin esittämä tunteiden hallinta sekä Ruohotien kuvaama malli esimiestyöhön, sopivat myös tämän tutkimuksen kontekstiin. Empiirinen aineisto osoitti, että työntekijät saavat palautetta harvoin. Kuitenkin myönteistä tunneilmastoa voitaisiin edistää Gopinathin (2011) esittämin erilaisin palkitsemisjärjestelmin ja – keinoin. Hajautetussa organisaatiossa tärkeää on

myös huomata Ruohotien (2002) ajatus siitä, että esimiehiltä edellytettäisiin yhä useammin kykyä luoda yhteistyöhalua ja ”ME-henkeä” eli kykyä synnyttää ja vahvistaa alaisten kollektiivista identiteettiä. Esimiesten haasteena on tämän päivän työelämässä luoda psykologista läheisyyttä. Käsitykseni mukaan edellä mainittu liittyy suurelta osin tunneälykkääseen esimiestyöhön. Hajautetun organisaation esimies tehtävissä toimivilta edellytetään etenkin kompleksisuuden hallintaa, dialogia ja empatiaa. Tunneälykäs esimiestyö on haastavaa perinteisessä organisaatiossa korostuen hajautetussa organisaatiossa. Esimies voi esimerkiksi miettiä onko hän tarpeeksi empaattinen tai olisiko vuorovaikutuksessa suhteessa alaisiin parannettavaa?

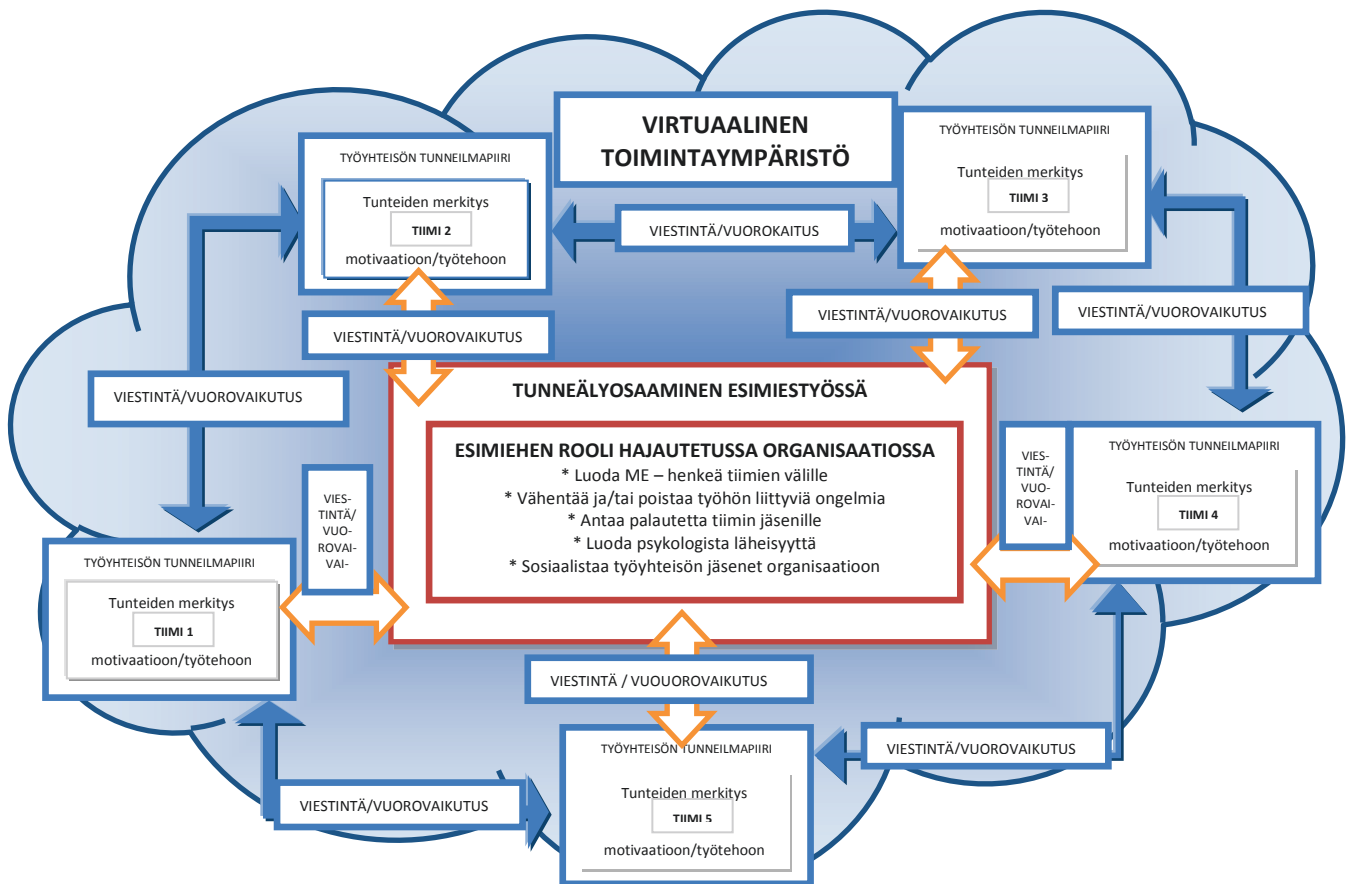
Hyppänen (2007) korosti aiemmin, että esimiehen on huolehdittava virtuaalitiimeissä riittävästä tiedonkulusta ja palautteen antamisesta. Tämän tutkimuksen empiirisen aineisto osoitti, että harvoin saa positiivista palautetta ja vuorovaikutuksessa sekä tiedon kulussa on ongelmia. Ruohotie (2002) uskoo, että työssä tapahtuneet muutokset vaikeuttavat palautteen antamista suoraan työtehtävistä. Uuden teknologian hyödyntäminen työnteossa on johtanut siihen, että yksilösuoritusta on vaikeaa irrottaa koneen osuudesta. Näin ollen työntekijä ei saa työstään välitöntä, selkeää ja tarkkaa sisäistä palautetta. Yksilöllisen ja ryhmäkohtaisen palautteen antaminen on esimiesten keskeinen tehtävä.

### **Tunneälyosaaminen esimiestyössä ja tunneilmapiirin merkitys työssä**

Kuviossa 4 olen pyrkinyt havainnollistamaan tämän tutkimuksen tarkoituksen ja sen, millainen olisi ideaalitalanne hajautetussa organisaatiossa. Olen pyrkinyt tuomaan esiin, mikä vaikutus tunneälyosaamisella esimiestyössä on hajallaan olevien tiimien työilmapiiriin, motivaatioon ja työtehoon. Taustalla on virtuaalinen toimintaympäristö, kuvion keskellä on kuvattuna esimiehen tärkeä rooli ja keskeisiä tehtäviä hajautetussa organisaatiossa. Luoda yhteishenkeä, antaa palautetta tiimin jäsenille, vähentää ja/tai poistaa työhön liittyviä ongelmia, luoda psykologista läheisyyttä eli olla läsnä ja sosiaalista työyhteisön jäsenet organisaatioon. Aikaisemmassa kirjallisuudessa on havaittu tunneälyn positiivinen merkitys esimiestyössä. Goleman (1999) on esitellyt alun perin Saloveyn ja Mayerin kehittämän ensimmäisen laajan teorian tunneälystä 1990, jonka mukaan tunneäly on kykyä havaita ja hallita sekä omia, että muiden tunteita. Sen lisäksi tunneäly on kykyä ottaa tunteista oppia ajatteluun ja toimintaan. Malliin kuuluu viisi emotionaalista ja sosiaalista taitoa. *Itsetuntemus*, joka on reaaliaikaista tietoa omista tunteista ja kykyä käyttää hyväksi niitä päätöksenteossa. *Itsehallinta*, joka on sitä, että tunteita käsitellään niin, etteivät ne haittaa tehtävien suorittamista vaan päinvastoin helpottavat sitä. *Motivoituminen* on kykyä saada elämän syvimmistä tarpeista voimaa, joka antaa innostusta ja ohjaa päämäärien saavuttamisessa. *Empatia* on ymmärrystä lähimmäisten tunteista ja

kyky nähdä asioita heidän kannaltaan. Empatia on taitoa luoda yhteishenkeä ja –ymmärrystä moneinlaisten ihmisten kanssa. *Sosiaalisilla kyvyillä* tarkoitetaan ihmissuhteisiin liittyvien tunteiden taitavaa käsittelyä ja sosiaalisten tilanteiden ja verkostojen ymmärtämistä. Lisäksi sujuva vuorovaikutus tarkoittaa näiden kykyjen käyttöä johtamisessa sekä ryhmä- ja tiimityössä.

Kuviossa 4 esimiehen roolin ympärillä on kuvattuna tutkimuksessani olleet viisi tiimiä, jotka olivat maantieteellisesti hajallaan. Näissä tiimeissä koettiin Ashfortin ja Humphreyn (1995) tapaan, että tunteet ovat osa työpaikan toimintaa. Tutkimuksessani ilmeni, että työyhteisön ilmapiiri koettiin merkittäväksi ja tunteilla on merkitystä motivaatioon ja työtehoon. Esimiehen rooli on monessa mielessä tärkeä, kuten Ruohotie (2002) asian kuvaa. Esimiehen tehtävä on vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja organisaatiosidonnaisuuteen, jotka ovat positiivisessa yhteydessä työsuoritukseen. Itsenäisesti työskentelevät alaiset aktivoituvat käyttämään eri tilanteissa persoonallista minäänsä ja esimiehen haasteena on huolehtia distributiivisesta oikeudenmukaisuudesta. Tunneälyosaaminen esimiestyössä korostuu hyvissä sosiaalisissa – ja vuorovaikutustaidoissa myös empaattisuutta tarvitaan. Silloin, kun työntekijät kokevat, että heitä kuunnellaan ja mielipiteillä on sillä merkitystä työyhteisön ilmapiiriin ja motivaatioon ja työtehoon.



Kuvio 4. Tunteiden merkitys työssä ja tunneälyosaaminen esimiestyössä hajautetussa organisaatiossa.

Aikaisempi kirjallisuus (Isokorpi & Viitanen 2001; Isokorpi 2004; Kaski & Kiander 2005; Saarinen 2002; Saarinen 2007) tukee ajatustani siitä, että tunneälyä ja tunneälytaitoja tarvitaan nykyisessä työelämässä entistä enemmän. Tunneäly on esimerkiksi empatiaa ja hengenluontia. Esimiestyössä pitää karismaattisuuden ja viisauden ohella kiinnittää huomiota tunneäly osaamiseen. Eli miten esimies eri tilanteissa hyödyntää tunteisiin liittyviä tietojaan ja taitojaan. Tunteen ja älyn tasapaino näkyy työyhteisön herkkyytenä ja tehokkuutena. Tunneälykäs esimiestyö on ennen kaikkea läsnäolotehtävän hoitamista. Työyhteisöissä on työn tekemiseen liittyviä tehtäviä tavoitteita, mutta on myös tunnetavoitteita. Viimeksi mainitut liittyvät ennen kaikkea arvostuksen ja hyväksytyksi tulemisen tarpeisiin sekä siihen miten kiinteä ryhmästä tai tiimistä tulee.

Viestintä ja vuorovaikutus ovat keskeisellä sijalla virtuaalisessa toimintaympäristössä. Kuten myös Juholin (2008) on todennut, että sähköinen viestintäosaaminen on nykyisin perusedellytys esimiestyössä. Kuviossa 4 kaksisuuntaiset nuolet esimiehen ja tiimien sekä eri tiimien välillä kuvastavat viestintää ja vuorovaikutusta, jonka tulisi olla ns. kahdensuuntaista. Empiirinen aineisto osoitti, että sähköiset järjestelmät koettiin yleisesti hyväksi ja toimiviksi. Tiedonsiirto on nopeaa, sähköpostiliikenne on välillä suurta, mutta helpottaa asioiden hoitoa. Videoneuvottelut palaverien pidossa säästävät aikaa ja rahaa, vaikka koetaan kankeaksi vuorovaikutteiseen keskusteluun.

### **Yhteenveto ja jatkotutkimusaiheet**

Olen pyrkinyt tuomaan esiin tutkimuksellani esimiehen roolin merkityksen työyhteisön ilmapiirin muodostamisessa. Hajautetussa organisaatiossa haasteena on jo edellä mainitut seikat sähköisistä viestimistä vuorovaikutuksessa, jotka tekevät siitä jäykkää ja kasvotonta. Hajautetussa organisaatiossa haasteet työntekijöiden tasapuoliselle kohtelulle ovat suuremmat kuin työskennellessä perinteisessä organisaatiossa. Juuti ja Vuorela (2002) nostavat esiin samansuuntaisia ajatuksia, että johtamisella on jokseenkin suora yhteys työyhteisön ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin. Johtamisen kautta jäsenyvät myös työhön ja työympäristöön liittyvät tekijät. Keskusteleva johtaminen lisää työyhteisön hyvinvointia eli esimies keskustelee ihmisten kanssa ja ottaa huomioon heidän mielipiteensä. Osallistuminen lisää työmotivaatiota ja sitoutumista.

Tutkimukseni tulos tukee Ruohotien (2002) ajatuksia siitä, että vaikka viime vuosina on puhuttu paljon tiimien itseohjautuvuudesta, tämä ei kuitenkaan poista esimiehelle kuuluvaa sosiaalista työyhteisön jäsenet organisaatioon. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijät hyväksyvät organisaation arvot ja samaistuvat organisaatioon niin, että he voivat itseohjautuvasti edistää organisaation

tavoitteita. Bechtoldt, Rohrmann, De Pater & Beersma (2011) tuovat tutkimuksessaan esille, että ensisijaisen tärkeää on ymmärtää tunteiden tunnistaminen ja niiden negatiiviset vaikutukset tunnetyössä. Alhainen tunteiden tunnistamiskyky vaikuttaa muun muassa vuorovaikutukseen organisaatiossa. Tunteiden sääntely, ilman tunteiden tunnistamisen kykyä on ongelmallinen, mikäli organisaatiossa pyritään laadukkaaseen palveluun.

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto osoitti, ihmiset kokevat työmäärän kuormittavaksi ja stressaavaksi. Seurauksena voi olla jopa työuupumus ja pitkiä sairauslomia, joiden vuoksi työntekijän panos on poissa työpaikalta. Usein on niin, ettei sijaisia palkata vaan työt jaetaan jäljelle jäävien kesken. Saarinen ja Kokkonen (2003) toteavat, että aiheesta on kirjoitettu jo pitkään, mutta kirjallisuudessa ei ole pysähtytty pohtimaan sitä, mistä stressioireet ja uupumus kertovat. Työuupumusta ennustavat Työterveyslaitoksen tutkimusten mukaan kolme oireyhtymää: 1) uupumusasteinen väsymys, 2) kyynisyys ja 3) ammatillisen itsetunnon aleneminen. Näiden tekijöiden havaitseminen ja omien tunteiden tunnistaminen, ilmaiseminen ja jakaminen sekä omaehtoinen sääntely auttavat. Saarinen ja Kokkonen (2003) mainitsevat tutkimuksien osoittaneen, että kunnianhimoiset, ahkerat ja tunnolliset ihmiset uupuvat muita nopeammin työelämässä. Juuti ja Vuorela (2002, 10) ovat päätyneet samanlaisiin tuloksiin, että stressi ja työuupumus ovat nykyajan ilmiöitä. Liian suuren informaatio- ja vuorovaikutuskuorman alla elävän nykyihmisen todellisuutta ovat liian usein jatkuva väsymys, stressi ja kyynisyys. Kiireen kokemuksessa on kyse usein syyllisyyden ja riittämättömyyden tunteista organisaation asettamien tehokkuus vaatimusten edessä (Isokorpi & Viitanen 2001.) Kuten empiirinen aineisto osoitti, työssä koetut tunnekokemukset ovat merkityksellisiä niiden pitkäkestoisuuden vuoksi, jonka vuoksi tunteisiin ja niiden kokemiseen on syytä kiinnittää huomiota aikaisempaa enemmän. Etenkin negatiiviset tunnekokemukset voivat pitkään jatkuessaan aiheuttaa jopa työuupumusta.

Cotén ja Hidegin (2011) tutkimus vahvistaa käsitystäni siitä, että tunteet vaikuttavat organisaatioissa työntekijöiden käyttäytymiseen, päätöksiin ja ratkaisuihin. Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa organisaatiossa työntekijöiden kesken esiintyy jatkuvasti tunteita. Tunteiden ja tunneällyn huomioon ottaminen voi olla ratkaisevaa nykyajan verkostomaisissa organisaatioissa. Tämän tutkimuksen tulos vahvistaa käsitystäni työyhteisön tunneilmapiiriin ja tunnetyön merkityksestä ja sen yhteiskunnallisista vaikutuksista. En kuitenkaan pyri yleistämään, sillä tutkimukseni aineisto on varsin suppea. Viimeisen vuosikymmenen aikana työelämä on muuttunut entistä epävarmemmaksi, jossa korostuu tuloksellisuuden ja tehokkuuden tavoittelu. Paljon on puhuttu myös eläkeiän nostamisesta. Eläkejärjestelmän uudistamiseen vaikuttavat muun muassa eliniän pidentyminen sekä julkisen ta-

louden heikentynyt tila. Työelämässä pitäisi jaksaa nykyaikana entistä pidempään, silti työhyvinvoinnista puhuminen jää usein yhteen ”tyhy – päivään”. Tutkimukseni empiirinen aineisto tukee ajatustani siitä, että jatkuva riittämättömyyden tunne synnyttää tunnevelkaa. Työntekijät kokivat, että heidän ajatuksensa ja esityksensä jäivät vaille huomiota tai heitä ei kuunneltu. Tämän tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että olisi ensiarvoisen tärkeää panostaa työyhteisöjen hyvään työilmapiiriin, ottaa esimiestyöhön mukaan tunneälyosaaminen, jolla on merkitystä työntekijöiden motivaatioon ja työtehoon sekä työssä jaksamiseen.

Alati muuttuvassa ajassa ja työympäristöissä on tarpeen ottaa huomioon Isenin (2006) ajatus myönteisistä tunteista, joilla on muun muassa merkitystä ihmiseen kykyyn toimia, edesauttavat ja ohjaavat muistin järjestämistä sekä ajattelua. Huomionarvoisia ovat myös Isokorven ja Viitasen (2001) ajatukset siitä, että tunnekokemukset ovat keskeisiä motivaation lähteitä ja etenkin myönteiset tunteet ja mieluisat ihmiset ympärillä, saavat aikaan hyvän motivaation. Mielestäni esimiehen olisi tärkeää ymmärtää Kasken ja Kianderin (2005) ajatus tunteisiin liittyvästä dynamiikasta, koska se auttaa häntä hyväksymään tunteet sekä itsessään että alaisissaan ja joka näkyy muun muassa tunnejohtamistaitoina eri tilanteissa.

Tutkimusaiheeseen ja tutkimusmenetelmään liittyi rajoituksia, jotka osaltaan aiheuttivat haasteita tutkimusta tehdessä. Teoreettista viitekehystä ei ole rajattu niin selkeästi kuin paljon tutkituissa aiheissa. Tunteiden tutkimisen vaikeus ja narratiivinen analyysimenetelmä loivat omat haasteensa tälle tutkimukselle. Jatkotutkimusaihe, jonka haluan lopuksi esittää, olisi selvittää tunnistavatko johtajat ja esimiehet itsessään tunneälytaitoja? Miten johtajat tai esimiehet käyttävät tunneälyä johtamisessa ja esimiestyössä? Millaisen merkityksen työelämässä johtajat ja esimiehet näkevät tunneälyllä ja tunneälytaidoilla? Tutkimus olisi vertaileva perinteisen organisaation ja hajautetun organisaation välillä. Olisi mielenkiintoista selvittää löytyykö eroja ja jos löytyy, niin millaisia eroja? Tutkimuksen menetelmänä olisi aineistotriangulaatio. Kriittisempää näkökulmaa painottavana jatkotutkimuskohteena tunteista, tunnekokemuksista esimiesten ja johtajien näkökulmasta hajautetun organisaation kontekstissa esittäisin Foucaultlaista näkökulmaa lähestyä aihetta.

## Lähdeluettelo

Ashforth, Blake E. & Humphrey, Ronald H. (1995): Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, Vol. 48, No.2, pp. 97 – 125. Viitattu 1.2.2014. Saatavilla pdf-muodossa: <http://hum.sagepub.com/content/48/2/97.full.pdf+html>.

Ashkanasy, Neal. M. (2003): Emotions in organizations: A multilevel perspective. Teoksessa: *Multi-Level Issues in Organizational Behavior and Strategy. Research in Multi-Level Issues*, Vol. 2, pp. 9 – 54. Viitattu 8.5.2014. Saatavilla pdf – muodossa: [http://icos.groups.si.umich.edu/Ashkanasy%20\(RMLI,%202003\).pdf](http://icos.groups.si.umich.edu/Ashkanasy%20(RMLI,%202003).pdf)

Bechtoldt, Myriam N., Rohrmann, Sonja., De Pater, Irene. E, Beersma, Bianca. (2011): The Primacy of Perceiving: Emotion Recognition Buffers Negative Effects of Emotional Labor. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 96, No. 5, 1087 – 1094.

Coté, Stéphane. (2005): A Social Interaction Model of the Effects of Emotion Regulation on Work Strain. *Academy of Management Review*, Vol. 30, No.3, pp. 509 – 530.

Coté, Stéphane. & Hideg, Ivona. (2011): The ability to influence others via emotion displays: A new dimension of emotional intelligence. *Organizational Psychology Review*, I (I), pp. 53 – 71.

Erkkilä, Raija. (2009): Narratiivinen kokemuksen tutkimus: Koettu paikka, tarina ja kuvaus. Teoksessa *Kokemuksen tutkimus. Merkitys-tulkinta-ymmärtäminen*. Perttula, Juha & Latomaa, Timo (toim.). 195 – 226. Lapin yliopistokustannus.

Eskola, Jari (2009): Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa *Kokemuksen tutkimus. Merkitys-tulkinta-ymmärtäminen*. Perttula, Juha & Latomaa, Timo (toim.). 179 – 203. Lapin yliopistokustannus.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998): Johdatus laadulliseen tutkimukseen Vastapaino Tampere

Forsberg, Hannele (2006): Teoksessa *Tunteiden rakkaus ja rikkaus. Avaimia tunteiden tulkintaan*. Määttä Kaarina (toim.) 27 - 44. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

George, Jennifer.M. (2000): Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, Vol. 53, No. 8, pp. 1027-1055. Viitattu 2.2.2014. Saatavilla pdf-muodossa: <http://olms1.cte.jhu.edu/olms/data/resource/7446/wk%207%20EI%20and%20leadership.pdf>.

Goleman, Daniel (1999): *Tunneäly työelämässä*. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.

Gould, David (2006): *Fifth Generation Work – Virtual Organizations*. Viitattu 2.10.2013. Saatavilla pdf-muodossa: <http://www.seanet.com/~daveg/lvt.pdf>.

Gopinath, R. (2011): Employees' Emotion in Workplace. *Research Journal of Business Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 1-15. Viitattu 12.12.2013. Saatavilla pdf-muodossa: <http://docsdrive.com/pdfs/academicjournals/rjbm/0000/29337-29337.pdf>.



Gross, J.J. (1998): Antecedent – and Response – Focused Emotion Regulation: Divergent Consequences for Experience, Expression and Physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 74, No.1, pp. 224 – 237. Viitattu 15.2.2014. Saatavilla pdf-muodossa: <http://www.wisebrain.org/media/Papers/EmotionsAntecedencesResponsesReg.pdf>.

Heikkinen, Hannu (2010): Näkökulmia aloittelevalla tutkijalla tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Teoksessa Aaltola, Juhani ja Valli, Raine (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*, 143 – 159. WS Bookwell Oy. Juva.

Helkama, Klaus, Myllyniemi, Rauni ja Liebkind Karmela (1998): *Johdatus sosiaalipsykologiaan*. Oy Edita Ab. Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko, & Sajavaara, Paula (1997): *Tutki ja kirjoita*. Tampere. Tammer-Paino Oy.

Hyppänen, Riitta (2007): *Esimiesosaaminen – liiketoiminnan menestystekijä*. Edita Prima Oy. Helsinki.

Hyvärinen, Matti (2006): *Kerronnallinen tutkimus*. Elektroninen julkaisu. Viitattu 2.10.2013. Saatavilla pdf-muodossa: [http://www.hyvarinen.info/material/Hyvarinen-Kerronnallinen\\_tutkimus.pdf](http://www.hyvarinen.info/material/Hyvarinen-Kerronnallinen_tutkimus.pdf).

Isen, Alice M, (2006): *Myönteinen tunne ihmisen vahvuuden lähteenä*. Teoksessa: *Ihmisen vahvuuksien psykologia*. Toim. Aspinwall., Lisa. ja Staudinger., Ursula M. Edita Prima. Helsinki.

Isokorpi, Tia (2004): *Tunneoppia. Parempaan vuorovaikutukseen*. PC-Kustannus. Jyväskylä.

Isokorpi, Tia ja Viitanen, Päivi (2001): *Tunnevoimaa!* Tammer-Paino Oy. Tampere.

Juholin, Elisa (2008): *Viestinnän vallankumous – Löydä uusi työyhteisöviestintä*. WS Bookwell Oy. Juva.

Juuti, Pauli ja Vuorela, Antti (2002): *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Järvinen, Pekka (2001): *Onnistu esimiehenä*. WS Bookwell Oy. Juva 2003.

Kaski, Satu & Kiander, Tuula (2005): *Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista*. Edita Publishing. Helsinki.

Kauhanen, Juhani (2007): *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.

Koivisto, Kaisa (2012): *Koettu hallitsematon minuus – kokemus psykoosista ja autetuksi tulosta psykiatrisen sairaalahoidon aikana*. Fenomenologinen lähestymistapa. Teoksessa *Kokemuksen tutkimus III. Teoria, käytäntö, tutkija*. Kiviniemi, Liisa, Koivisto, Kaisa, Latomaa, Timo, Merilehto, Milla, Sandelin, Pirkko ja Suorsa, Teemu (toim.). 117 - 143. Juves Print. Tampere.

Kokko, Niina, Vartiainen, Matti & Hakonen Marko (2003): Hajautetun työskentelyn osaamisvaatimukset. *Aikuiskasvatus* Vol. 23, 4/2003, 269 – 282.

Laine, Timo (2008): Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa *Kokemuksen tutkimus. Merkitys-tulkinta-ymmärtäminen*. Perttula, Juha & Latomaa, Timo (toim.). 28 – 45. Lapin yliopistokustannus.

Latomaa, Timo (2012a): Ymmärtävä psykologia – subjektiivisen kokemuksen ja toiminnan subjektiivisen mielekkyyden tutkimusta. Teoksessa *Kokemuksen tutkimus III. Teoria, käytäntö, tutkija*. Kiviniemi, Liisa, Koivisto, Kaisa, Latomaa, Timo, Merilehto, Milla, Sandelin, Pirkko ja Suorsa, Teemu (toim.). 15 - 48. Juves Print. Tampere.

Latomaa, Timo (2012b): Onko kokemuksen (psykologinen) tutkimus tiedettä? – tieteenteoreettinen vai tieteenpsykologinen kysymys. Teoksessa *Kokemuksen tutkimus III. Teoria, käytäntö, tutkija*. Kiviniemi, Liisa, Koivisto, Kaisa, Latomaa, Timo, Merilehto, Milla, Sandelin, Pirkko ja Suorsa, Teemu (toim.). 289 - 318. Juves Print. Tampere.

Lappalainen, Pia (2012): Socially competent leadership – predictors, impacts and skilling in engineer. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Digipaino. Lappeenranta. Saatavilla pdf-muodossa:

<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74572/isbn%209789522652089.pdf?sequence=1>

Lipnack, Jessica & Stamps, Jeffery (2000): *Virtual teams: People working across boundaries with technology*. 2. edition. New York: John Wiley & Sons.

Marjala, Pauliina (2009): Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisena prosesseina – narratiivinen arviointitutkimus. Väitöskirja. Oulun yliopisto. Saatavilla pdf-muodossa: <http://herkules oulu.fi/isbn9789514290244/isbn9789514290244.pdf>

Metsämuuronen, Jari (2006): *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Moilanen, Pentti ja Räihä, Pekka: *Merkitysrakenteiden tulkinta*. (2009). Teoksessa *Kokemuksen tutkimus. Merkitys-tulkinta-ymmärtäminen*. Perttula, Juha & Latomaa, Timo (toim.). Lapin yliopistokustannus.

Nurmiranta, Hanna, Leppämäki, Päivi ja Horppu, Sari (2009): *Kehityspsykologiaa lapsuudesta vanhuuteen*. Kirjapaja. Helsinki.

Peltonen, Tuomo (2007): *Johtaminen ja organisointi – teemoja, näkökulmia ja haasteita*. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Perkka-Jortikka, Katriina (2005): *Kasva tosi johtajaksi*. Edita Prima Oy. Helsinki.

Perttula, Juha: *Kokemus ja kokemuksen tutkimus: Fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria*. (2009). Teoksessa *Kokemuksen tutkimus. Merkitys-tulkinta-ymmärtäminen*. Perttula, Juha & Latomaa, Timo (toim.). 46 – 69. Lapin yliopistokustannus. Rovaniemi.

Rauhala, Lauri (1995): *Tajunnan itsepuolustus*. Yliopistopaino. Helsinki.

Rauhala, Lauri (2009): Henkinen ihminen – Henkinen ihmisessä & Ihmisen ainutlaatuisuus. Juvenes. Tampere.

Ruohotie, Pekka (2002): Oppiminen ja ammatillinen kasvu. WS Bookwell Oy. Juva.

Saarinen, Mikael (2002): Tunne älysi – älyä tuntevasi. WS Bookwell Oy. Juva.

Saarinen Mikael (2007): Tunneälykäs esimiestyö. Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen. Väitöskirja. Edita Prima. Helsinki. Saatavana pdf-muodossa: <http://lib.tkk.fi/Diss/2007/isbn9789512285648/isbn9789512285648.pdf>

Saarinen, Mikael ja Kokkonen, Marja. (2003): Tunneäly – kohti Kokonaista elämää, Werner Söderström Oy. Helsinki.

Sandelin, Pirkko (2012): Narratiivinen lähestymistapa terveysalan opiskelijoiden ja terveydenhuollon työntekijöiden kokemuksellisten kertomusten tutkimisessa. Teoksessa Kokemuksen tutkimus III. Teoria, käytäntö, tutkija. Kiviniemi, Liisa, Koivisto, Kaisa, Latomaa, Timo, Merilehto, Milla, Sandelin, Pirkko ja Suorsa, Teemu (toim.). 167 - 194. Juves Print. Tampere.

Severinkangas, Pertti & Kivilahti Antti (2008): Sähköisen viestinnän vaikutus henkilöstön ja johdon väliseen luottamukseen. Lapin yliopisto.

Silkelä, Raimo (1998): Miksi kokemusten tunnenerkitysten tutkiminen on vaikeaa? Tunteiden filosofinen ongelma. Filosofinen aikakauslehti nro 2/1998. Viitattu 8.8.2013. Saatavilla html - muodossa: [http://netn.fi/298/netn\\_298\\_silke.html](http://netn.fi/298/netn_298_silke.html)

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2002): Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2009): Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2012): Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. Helsinki. Viitattu 24.3.2014. Saatavana verkossa: [http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

Tökkäri, Virpi (2012): Käsittämätöntä! Mielekkyyden luomisen keinot ja funktiot työyhteisön kertomuksissa. Väitöskirja. Lapin yliopisto. Saatava pdf – muodossa: <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/77002/T%C3%B6kk%C3%A4ri.pdf?sequence=1>

Ulvinen, Veli-Matti (2012): Ymmärtävää sosiologiaa – fenomenologisen sosiologian näkökulma kokemuksen tutkimukseen. Teoksessa Kokemuksen tutkimus III. Teoria, käytäntö, tutkija. Kiviniemi, Liisa, Koivisto, Kaisa, Latomaa, Timo, Merilehto, Milla, Sandelin, Pirkko ja Suorsa, Teemu (toim.). 49 - 71. Juves Print. Tampere.

Vartiainen, Matti, Kokko, Niina & Hakonen Marko (2004): Hallitse hajautettu organisaatio. Talentum Media Oy.

Vartola, Juha (2013): Byrokratia modernin hallinnan muotona. Viitattu 28.2.2014. Saatavana pdf - muodossa: <http://www.uta.fi/jkk/opiskelijaksi/valintakoemateriaaliHALL/1-VK-2013-Vartola.pdf>

Viitala, Riitta (2004): Henkilöstöjohtaminen. Edita Prima Oy. Helsinki.

Virtanen, Petri & Stenvall, Jari (2010): Julkinen johtaminen. Tallinna Raamatutrükikoda. Tallinna

Vuokila - Oikkonen, Päivi (2002): Akuutin psykiatrisen osastohoidon yhteistyöneuvottelun keskustelussa rakentuvat kertomukset. Väitöskirja. Oulun yliopisto. Oulu. Saatavana pdf - muodossa: <http://herkules.oulu.fi/isbn9514268903/isbn9514268903.pdf>

Hei!

Liite 1

Opiskelen Lapin yliopistossa viidettä vuotta yhteiskuntatieteellisessä tiedekunnassa, pääaineeni on hallintotiede. Teen parhaillaan pro gradu – tutkimusta ja kiinnostuin tutkimaan työntekijöiden kokemuksia/tunnekokemuksia esimiestyöstä hajautetun organisaation kontekstissa. Aihetta ei ole aikaisemmin tutkittu hallinnon näkökulmasta, joten vastaamalla tähän kyselyyn annat erittäin arvokasta tietoa tutkimukselle kokemuksista/tunnekokemuksista esimiestyöstä hajautetussa organisaatiossa.

Haluan tutkimuksellani selvittää millaisia kokemuksia/tunnekokemuksia hajallaan toimivan organisaation työntekijöillä on esimiestyöstä, johon liittyy kiinteästi viestintä, vuorovaikutus ja luottamus. Tarkoitukseni on löytää niin hyvät kuin huonotkin kokemukset, sillä niillä on vaikutusta motivaatioon, työtehoon ja työpaikan tunneilmapiiriin.

Nyt tarvitsen Sinua avukseni, jotta saisin tutkimukseni empiirisen aineiston kerättyä. Jokainen tarina on tärkeä. Varaa itsellesi hetki aikaa kirjoittamiseen.

Vastaaminen tapahtuu oheisen linkin kautta sähköisesti ja anonyymisti. Vastauksia ei pystytä yhdistämään vastaajiin ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Tämän tutkimuksen aineisto on vain tutkijana minun käytössä eikä aineistoa hyödynnetä muissa tutkimuksissa.

Toivon, että vastaat kyselyyn viimeistään 17.01.2014 mennessä. Muistathan painaa kyselyn lopuksi LÄHETÄ – nappia, jotta vastauksesi tallentuu järjestelmään.

Etukäteen yhteistyöstä kiittäen,

Aija-Mari Partala  
HTM – opiskelija  
Lapin yliopisto

Ohjaaja  
Jaana Leinonen  
Yliopistonlehtori, HTT, Hallintotiede  
Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta  
PL 122, 96101 Rovaniemi  
040 – 484 4224  
jaana.leinonen@ulapland.fi

Linkki kyselyyn:

## Liite 2

Hyvä kyselyyn vastaaja,

haluan tällä tutkimuksellani selvittää, millaisia kokemuksia/tunnekokemuksia hajallaan toimivan organisaation työntekijöillä on esimiestyöstä, johon liittyy kiinteästi viestintä, vuorovaikutus ja luottamus. Tarkoitukseni on löytää niin hyvät kuin huonotkin kokemukset/tunnekokemukset, sillä niillä on vaikutusta motivaatioon, työtehoon ja työpaikan tunneilmapiiriin. Lopuksi pyydän kertomaan, millainen kokemus tämä oli Sinulle vastata tähän kyselyyn.

Kysymyksiä joihin toivon vastauksia:

1. Kerro millaisia myönteisiä/kielteisiä kokemuksia/tunnekokemuksia sinulla on työskentelystä maantieteellisesti hajallaan olevassa organisaatiossa suhteessa esimiestyöhön.
2. Kerro miten virtuaalinen toimintaympäristö (= sähköposti, chat-ohjelmisto, videoneuvottelu ym. sähköiset järjestelmät) ovat vaikuttaneet kokemuksiisi/tunnekokemuksiisi esimerkiksi viestinnässä, vuorovaikutuksessa tai luottamuksen rakentumisessa suhteessa esimieheen tai toisiin työntekijöihin?
3. Millaiset myönteiset tai kielteiset tunteet ja miten ovat vaikuttaneet työssäsi esimerkiksi motivaatioon, työtehoon tai työpaikan tunneilmapiiriin? Ovatko kokemasi tunnekokemukset olleet esimerkiksi merkityksellisiä/merkityksettömiä, positiivisia/negatiivisia tai hyödyllisiä/haitallisia?
4. Tähän voit vapaasti kirjoittaa mitä muita ajatuksia Sinulle tulee mieleen tunnekokemuksista, esimiestyöstä tai hajautetusta organisaatiosta ja kerro millainen kokemus vastaaminen oli.

Kiitos vastauksista!

## Liite 3

## HAJAUTETUN ORGANISAATION VAIKUTUS VIESTINTÄÄN, VUOROVAIKUTUKSEEN JA TYÖN KOKEMISEEN

POSITIIVISET KOKEMUKSET/TUNNEKOKEMUKSET myönteiset ja hyödylliset	NEGATIIVISET KOKEMUKSET/TUNNEKOKEMUKSET kielteiset ja haitalliset
<ul style="list-style-type: none"> <li>• SÄHKÖISET JÄRJESTELMÄT TOIMIVAT HYVIN</li> <li>• TIEDON SIIRRON NOPEUS</li> <li>• PALAVERIT VIDEONEUVOTTELUINA SÄÄSTÄVÄT AIKAA JA RAHAA</li> <li>• SÄHKÖPOSTEISTA JÄÄ TARVITTAESSA "MUSTAA VALKOISELLE"</li> <li>• PÄIVITTÄINEN TYÖNJAKO TEHDÄÄN SÄHKÖISESTI</li> <li>• HAJAUTETTU ORGANISAATIO HYVÄ, PALVELUT PYSYNEET LÄHELLÄ</li> <li>• TYÖ ON ITSENÄISTÄ JA OMA VASTUU ON SUURI</li> <li>• AAMUN VÄSYNYT MIELEALA VOI MUUTTUA NOPEASTI ILOKSI TYÖKAVERIN ANTAESSA YLLÄTTÄVÄÄ POSITIIVISTA PALAUTETTA. SÄHKÖISET VIESTIMISEN EIVÄT ANNA TÄLLÄISELLE TUNTEILLE JA NIILLE VASTAAMISEEN MITÄÄN TYÖKALUJA, LUKUUNOTTAMATTA SÄHKÖPOSTISSA KÄYTETTYJÄ HYMIÖITÄ</li> <li>• HYVÄ HENKILÖKEMIA YKSI TÄRKEÄ TYÖVÄLINE</li> <li>• KEHONKIELI ON HVYÄ LUKUKEINO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HAASTEELLINEN, YHTEYDENPITO TÄRKEÄÄ</li> <li>• HAASTEET TYÖNTEKIJÖIDEN TASAPUOLISELLE KOHTELLE SUUREMMAT KUIN TYÖSKENNELTÄESSÄ SAMASSA YHTEISÖSSÄ</li> <li>• TYÖMÄÄRÄ JA TYÖTILAT VOIVAT OLLA ERILAISIA</li> <li>• TOIMISTOJEN OLLESSA HAJALLAAN KOLLEEGOITA ON VAIKEAA SIAISTAA</li> <li>• TÖIDEN JÄRJESTÄMISESSÄ ON ONGELMIA</li> <li>• YHTEISÖLLISYYDEN PUUTTUMINEN, ME- HENKI TULEE ESIIN HEIKOSTI</li> <li>• TUNNE SIITÄ, ETTÄ ON UNOHDETTU JA NS. OMAN ONNEN NOJASSA</li> <li>• SÄHKÖPOSTILIIKENNE SUURTA</li> <li>• SÄHKÖPOSTILLA VIESTITTÄESSÄ TÄYTYY MIETIÄ TARKOIN, MITEN ASIAT ESITETÄÄN</li> <li>• VIDEOPALAVEREISSÄ EI NÄY SANATON VIESTINTÄ</li> <li>• VIDEOPALAVEREISSA VUOROVAIKUTUS JÄYKKÄÄ</li> <li>• HANKALAA/IKÄVÄÄ PUHUA ASIOISTA VIDEOPALAVEREISSA, KASVOTUSTEN OLISI HELPOMPAA</li> <li>• YHTEISIÄ PALAVEREITA SAISI OLLA ENEMMÄN, YHTEISET TAPAAMISEN RAJOITTUVAT MUUTAMAAN KERTAAN VUODESSA</li> <li>• ON TÄRKEÄÄ, ETTÄ PIDETTÄISIIN MYÖS "NOKATUKSIN" PALAVEREITA</li> <li>• TIETO EI KULJE KAIKKIIN TYÖPISTEISIIN, TIETO KULKEE AIKA HUONOSTI</li> <li>• TIETOA EI JAETA TAI AINA JÄÄ PIMENTOON TIETOA MIKÄ EI VÄLITY KAIKILLE</li> <li>• TÖISTÄ JA TÖIDEN MÄÄRÄAJOISTA JOUTUU PITÄMÄÄN KIINNI PIENELLÄ PORUKALLA, "SÄRKYMÄVARAA EI OLE"</li> <li>• NEGATIIVINEN PIIRRE ON, ETTÄ VIRTUAALINEN ASIOIDEN KÄSITTELY KOOSTUU MONEN HENKILÖN MUODOSTAMISTA TIIMEISTÄ, KAIKKIEN TIIMIN JÄSENTEN PITÄISI YMMÄRTÄÄ MÄÄRÄAJAISTEN TÖIDEN TYÖSKENTELYTAVAT JA HOITAA OMA OSUUS TARKASTI AJALLAAN</li> <li>• PALVELUTOIMISTO KÄYNNISTYI LIIAN PIENELLÄ VÄELLÄ. LIIAN KAUAN ON OLLUT KOHTUUTON TYÖTAAKKA, JOSTA PALAUTUU HITAASTI, JOS KOSKAAN.</li> <li>• VUOROVAIKUTUS HAASTEELLISTA, YHTEISET TAPAMISEN RAJOITTUVAT MUUTAMAAN KERTAAN VUODESSA. NIISSÄ KOETUT IKÄVÄT TUNNEKOKEMUKSET JÄYTÄVÄT MIELTÄ PITKÄN AIKAA</li> <li>• PUHELIN TEKEE ASIAKASPALVELUTILANTEESTA KASVOTONTA</li> <li>• VÄLINPITÄMÄTTÖMYYS TYÖTÄ KOHTAAN TEKEE MONENLAISTA HAITTAA MUILLE TYÖNTEKIJÖILLE</li> <li>• PITÄÄ PYRKIÄ SIIHEN ETTEI OTA ASIOITA ITSEENSÄ</li> <li>• JOTKA HYÖKKÄÄ ONGELMIEN KANSSA MULLE HETI TÄTÄ SAAVAT NEGATIIVISEN VASTAUKSEN</li> <li>• HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA EI SYNNY LUONTAISTA KANSSAKÄYMIÄ SAMALLA TAVALLA KUIN SAMASSA TOIMISTOSSA</li> </ul>

ESIMIEHEN ROOLI HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA	
POSITIIVISET KOKEMUKSET/TUNNEKOKEMUKSET myönteiset ja hyödylliset	NEGATIIVISET KOKEMUKSET/TUNNEKOKEMUKSET kielteiset ja haitalliset
<ul style="list-style-type: none"> <li>• TYÖSKENTELY RAUHAA EI ESIMIES HÄIRITSE</li> <li>• ESIMIEHEN SAA HYVIN TARVITTAESSA KIINNI</li> <li>• ESIMIES LUOTTAU, ETTÄ TEHTÄVÄT TULEVAT HOIDETUKSI AJALLAAN</li> <li>• ESIMIEHEN ROOLI ON TÄRKEÄ, MILLAISEKSI TYÖYHTEISÖN ILMAPIIRI MUODOSTUU</li> <li>• TYÖ ON ITSENÄISTÄ, LÄSNÄOLEVALLA ESIMIEHELLÄ EI OLE SITÄ VASTAAVAA TARKOITUSTA</li> <li>• NYKYTEKNIikka MAHDOLLISTAA TOIMIVAN HAJAUTETUN ORGANISAATION, MUTTA SE VAATII LOISTAVAT ESIMIEHET</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ESIMIEHELTÄ EI OLE SAANUT VASTAUKSIA TYÖTEHTÄVIEN ONGELMIEN RATKAISEMISEEN</li> <li>• HAJAUTETTU MALLI VAATII AKTIIVISEN ESIMIEHEN</li> <li>• TYÖNTEKIJÄT EIVÄT OSAA OTTAA OHJAUSTA ESIMIEHELTÄ</li> <li>• ESIMIES KAUKANA, KYNYS KYSYÄ/LÄHESTYÄ KORKEAMPI</li> <li>• ESIMIES JÄÄ ETÄISEKSI</li> <li>• KUINKA HYVIN ESIMIES TIETÄÄ, MITÄ TYÖTÄ KENELKIN KUULUU</li> <li>• SAAKO ESIMIES MINKÄÄNLAISTA KUVAA, KUN JAKAA ESIM. HENKILÖKOHTAISIA LISIÄ</li> <li>• ESIMIEHEN OLISI TÄRKEÄÄ KÄYDÄ KAIKISSA TYÖYKSIKÖISSÄ ESIM. NOIN KERRAN KUUKAUDESSA</li> <li>• KUN ESIMIES MUUALLA, TUKEA JA NEUVOA EI SAA HETI TARVITTAESSA</li> <li>• TYÖNANTAJAN PITÄISI HUOLEHTIA, ETTÄ KAIKKI TIIMIN JÄSENET SAAVAT TYÖN VAATIMAN KOULUTUKSEN</li> <li>• ESIMIEHEN TULISI KUUNNELLA KAIKKIA TASAPUOLISESTI, EI VAIN SITÄ, JOKA ÄÄNEKKÄIMMIN OSAA ASIANSA PERUSTELLA TAI MINKÄ TYÖPISTEEN ASIAT TUNTUVAT LÄHEISEMMILTÄ TAI TUTUIMMALTA.</li> <li>• SÄHKÖISET VIESTIMET ILMAN FYYSISTÄ LÄSNÄOLOA JÄTTÄVÄT ERI TUNNESKAALAT PAITSIOON: AJATUS TYÖNTEKIJÖIDEN TASAPUOLISESTA KOHTELUSTA HANKINNOISSA, MYÖNNETTÄESSÄ LOMIA JA PALKKANKOROTUKSIA TEHTÄESSÄ</li> </ul>



## TUNTEIDEN VAIKUTUS MOTIVAATIOON/TYÖTEHOON/TUNNEILMAPIIRIIN HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA

POSITIIVISET KOKEMUKSET/TUNNEKOKEMUKSET myönteiset ja hyödylliset	NEGATIIVISET KOKEMUKSET/TUNNEKOKEMUKSET kielteiset ja haitalliset
<ul style="list-style-type: none"> <li>• TUNNEILMAPIIRI KOROSTUU LÄHIMPIEN TYÖKAVEREIDEN KESKEN</li> <li>• TÄÄLLÄ ON HYVÄ TYÖILMAPIIRI JA – HENKI</li> <li>• PÄIVÄN AIKANA TYÖPAIKAN TUNNESKAALAT VOIVAT VAIHDELLA EPÄTOIVOSTA ONNISTUMISEEN</li> <li>• TYÖPAIKAN TUNNEILMAPIIRI TÄRKEÄ</li> <li>• HYVÄSSÄ TYÖILMAPIIRISSÄ TYÖNTEKIJÄ TUNTEE, ETTÄ HÄNESTÄ VÄLITETÄÄN PAITSI TYÖNTEKIJÄNÄ MYÖS IHMISENÄ</li> <li>• ERITTÄIN TÄRKEÄ, ETTÄ TUNNEILMAPIIRI ON HVYÄ. TUNNELMAT AISTII HERKÄSTI.</li> <li>• HYVÄ TYÖILMAPIIRI TOSI TÄRKEÄ. SIKSI JAKSAA VAIKEIDEN ASIOIDEN JA KIIREEN KESKELLÄ, KUN ON MUKAVAT TYÖKAVERIT. KAIKILLA SAMAT TYÖHÖN LIITTYVÄT HYVÄT JA HUONOT JA PUOLET.</li> <li>• TUNTEILLA ON SUORA VAIKUTUS TYÖN JOUTUMISEEN</li> <li>• TUNNEILMAPIIRI VAIKUTTAA TYÖMOTIVAATIOON, TYÖSUORITUKSIIN, VUOROVAIKUTUKSEEN; KAIKKEEN JOIDEN KANSSA TYÖPAIKALLA OLLAAN TEKEMISISSÄ</li> <li>• MYÖNTEISET TUNTEET VAIKUTTAVAT POSITIIVISESTI TYÖN LAATUUN SEKÄ MOTIVAATIO TEHDÄ TYÖTEHTÄVÄT TEHOKKAASTI JA LAADUKKAASTI</li> <li>• TUNTEET EIVÄT OLE VAIKUTTANEET MOTIVAATIOON JA TYÖTEHOON</li> <li>• ON ERITTÄIN MERKITYKSELLISTÄ, ETTÄ JOKAINEN TYÖNTEKIJÄ TUNTEE OLEVANSA ARVOSTETTU JA MIELIPITEITÄ KUUNNELLAAN</li> <li>• MOTIVAATIO LÖYTYY ASIOIDEN MIELENKIINNOSTA JA HALUSTA OLLA HYVÄ SIINÄ MITÄ TEKEE</li> <li>• KANNUSTAVA PALAUTE ANTAA POTKUA TYÖHÖN</li> <li>• RAUHALLINEN TYÖYMPÄRISTÖ EDISTÄÄ TYÖTEHOA</li> <li>• TUNNEILMAPIIRI VAIKUTTAA TOSI PALJON SIIHEN, MITÄ TYÖSSÄ VIIHTYY JA SITÄ MYÖDEN MYÖS TYÖTEHOON</li> <li>• MYÖNTEISET AJATUKSET JA TEOT OVAT TYÖTEHON JA MOTIVAATION VOIMAVARA</li> <li>• HYVÄKSYNTÄ TIIMIIN KUULUMISESTA LUO YHTEISHENKEÄ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TÄMÄN PÄIVÄN TYÖELÄMÄSSÄ EI OLE MERKITYSTÄ MILTÄ SINUSTA TUNTUU. SINULTA ODOTETAAN VAIN SUORITUSTA</li> <li>• KIELTEISET TUNTEET VAIKUTTAVAT ENNENKAIKKEA TUNNEILMAPIIRIIN JA SITÄ KAUTTA MOTIVAATIOON JA TYÖTEHOON</li> <li>• TIETÄMÄTTÖMYYS TULEVASTA ON AIHEUTTANUT NEGATIIVISUUTTA TYÖPAIKAN ILMAPIIRIIN, SAMOIN TYÖNJAKO, HENKILÖSTÖPULA JA TEHTÄVIEN JAKO</li> <li>• TUNNEILMAPIIRI ON VÄLILLÄ OLLUT KIREÄ JA TUNTUU MUUTTUVAN AINA VAIN KIREÄMMÄKSI</li> <li>• TUNTEIDEN MERKITYSTEN HUOMIOONOTTAMINEN ON MONESTI VAIKEAA KÄYTETTÄESSÄ SÄHKÖISIÄ VÄLINEITÄ. KÄYTETTÄESSÄ SÄHKÖISIÄ VIESTIMIÄ, VITSIT EIVÄT VÄLTÄMÄTTÄ AVAUDU LUKIJALLE.</li> <li>• PUUTTUU YHDESSÄ SELVIYTYMISEN TUNNE</li> <li>• JOS TUNTEE, ETTÄ MIELIPITEELLÄ EI OLE MITÄÄN MERKITYSTÄ EI SE PARANNA MOTIVAATIOTA</li> <li>• TYÖMOTIVAATIO ON VÄLILLÄ OLLUT KADOKSISSA TYÖMÄÄRÄN JA KIIREEN VUOKSI.</li> <li>• KIELTEINEN JA TURHA KRITIIKKI ON TURHAUTTAVAA – LASKEE TYÖMOTIVAATIOTA AINAKIN HETKELLISESTI</li> <li>• TYÖMÄÄRÄ ON SUURI JA ASIAT VAIHTELEVAT LAIDASTA LAITAN. HARVOIN SAA POSITIIVISTA PALAUTETTA</li> <li>• KOVAN PAINEEN ALLA KIIREESSÄ JA LIALLISESSA TYÖNKUORMITUKSESSA MOTIVAATIO LASKEE. KIELTEISET TUNTEET JA UUPUMUS NOUSEVAT PINTAAN LIIAN USEIN.</li> <li>• MIKÄLI TYÖSSÄ ON KIELTEINEN ILMAPIIRI NIIN ON VAIKEAA KESKITTYÄ TYÖHÖN JA SE KIELTEINEN ILMAPIIRI SYÖ IHMISTÄ.</li> <li>• TYÖPAIKALLA KOETUT TUNNEKOKEMUKSET OVAT MERKITYKSELLISIÄ NIIDEN PITKÄKESTOISUUDEN VUOKSI. KOROSTUU HYVÄN VUOROVAIKUTUKSEN MERKITYS. KERRAN SANOTTUA EI TAKAISIN SAA.</li> <li>• KÄYTETTÄESSÄ SÄHKÖISIÄ JÄRJESTELMIÄ KESKUSTELLAAN VIITTAUKSILLA JA LYHENTEILLÄ. PIENI KIRJOITUSVIRHE TAI MUU ERHE TEKEE VIESTISTÄ EPÄKELVON. VIRHE KORJATAAN, TAUSTALLE JÄÄ TUNNE TOISEN HUOLIMATTOMUUDESTA JA TOISEN PILKUNVIILAUksesta. KASVOTUSTEN HOIDETTUNA KIRJOITUSVIRHE OLISI KORJATTU HETI YMMÄRTÄEN TOISEN KIIRE JA TOISEN TIETÄMÄTTÖMYYS. NYT TUNTEET JÄÄVÄT KÄSITTELEMÄTTÄ.</li> </ul>