

Anne Kaihua

TOIVON JOHTAMINEN ESIMIESTEN KOKEMANA

Pro gradu -tutkielma

Hallintotiede/Johtamisen psykologia

Lapin yliopisto

Syksy 2013

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: TOIVON JOHTAMINEN ESIMIESTEN KOKEMANA

Tekijä: Anne Kaihua

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede/Johtamisen psykologia

Työn laji: Pro gradu -työ_x_Sivulaudaturtyö__Lisensiaatintyö__

Sivumäärä: 32

Vuosi: Syksy 2013

Tiivistelmä:

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella työelämää positiivisesta ja tulevaisuusorientoituneesta toivon näkökulmasta. Teoreettisena viitekehysenä on C. R. Snyderin teoria toivosta tavoitteiden asettamisena ja tavoittelemisena. Puolistrukturoidulla teemahaastattelulla hankitun aineiston analyysissä sovellettiin fenomenologisen psykologian erityistieteelle kehitettyjä menetelmiä. Haastateltujen esimiesten ainutkertaisia kokemuksia toivosta analysoidaan suhteessa heihin itseensä, heidän työhönsä sekä työyhteisöihinsä. Toivon koettuna rakenteena tarkastellaan toiminnallisuutta, tavoitteellisuutta ja myönteisyyttä. Tutkimuksen empiirisen osan tulosten perusteella toivoa luova johtaminen on välittävässä hengessä myönteisen ja luottamuksellisen ilmapiirin luomista. Toivon johtamista tarkastellaan sekä yksilö- että ryhmätasolla.

Avainsanat: toivo, fenomenologinen psykologia, toivoa luova johtaminen

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi_X

SISÄLLYS

Tiivistelmä

1 JOHDANTO	3
2 FENOMENOLOGINEN METODOLOGIA	5
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	8
3.1 Tutkimusaineiston hankinta	8
3.2 Aineiston analyysi	10
4 MERKITYSVERKOSTOT	12
4.1 Yksilökohtaiset merkitysverkostot	12
4.2 Yleiset merkitysverkostot	17
5 TOIVON KOETTU RAKENNE TEORIAKIRJALLISUUDEN VALOSSA	18
5.1 Toiminnallisuus	20
5.2 Tavoitteellisuus	21
5.3 Myönteisyys	23
6 TOIVON JOHTAMINEN	24
6.1 Toivon herättäminen yksilötasolla	24
6.2 Toiveikkuus yhteisössä	25
7 POHDINTA	27
LÄHTEET	30

1 JOHDANTO

Päivittäinen informaatiovirta on täynnä uhkakuvia taantumasta, tietoja irtisanomisista ja uupumuksesta. Pro gradu -työssäni tarkastelen tulevaisuuteen suuntautuvaa valoisaa näkökulmaa työelämään johtamisen kontekstissa. Toivon teema nousi mieleeni yrittäessäni hahmottaa, mikä voisi olla valo tunnelin päässä, eteenpäin kantava voima. Toivon psykologiaa (psychology of hope) on sovellettu runsaasti uskontotieteessä ja hoitoalalla ja parina viime vuosikymmenenä se on noussut kasvavan kiinnostuksen kohteeksi johtamis- ja työelämä tutkimuksessa (esim. Youssef & Luthans 2007; Peterson & Luthans 2003). On kehitetty erilaisia määrällisiä ja laadullisia tutkimusmenetelmiä toivon prosessien paljastamiseen ja tutkimiseen (Helland & Winston 2005) sekä tutkittu, kuinka johtajan ominaisuudet, konteksti ja vuorovaikutus edesauttavat toivon kehkeytymistä (Luthans, Youssef & Avolio 2007). Luthans & Jensen (2002) kannustavat kiinnittämään huomiota myös kollektiivisen toivon teemaan.

Tämän tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä on Snyderin (1994; 2000; 2002) teoria toivosta. Snyderin tiedekirjallisuudessa paljon huomiota osakseen saanut toivon teoria tähdentää tavoitteiden asettamista ja niiden tavoittelemista toiveikkaan elämisen perustana. Snyder määrittelee toivon suhteena ihmisen itsensä ja hänen tavoitteittensa välillä (Snyder 1994, 12), mutta toivo voidaan myös nähdä kokonaisvaltaiseksi kognitiiviseksi prosessiksi (Helland & Winston 2005, 42). Edelleen toivo voidaan myös nähdä psykologiseksi resurssiksi (Avey, Wernsig & Luthans 2008, 50). Toivo psykologisena resurssina auttaa muotoilemaan tavoitteet saavutettavaan muotoon sekä vahvistaa ihmisen uskoa siihen, että asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa (em.).

Kiinnostus toivon viriää erityisesti aikoina, jolloin on kriisejä tai korostunutta tarvetta muutokselle (Schrank, Woppman, Sibiz & Lauber 2010). Työmaailmassa työyhteisön jäsenten tulee kyetä löytämään uusia teitä uudelleenmääriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi muutostilanteissa sekä heidän tulee pystyä nopeasti toipumaan todennäköisesti kohtaamistaan takaiskuista (Avey, Wernsig & Luthans 2008).

Soveltavan psykologian ja johtamisen psykologian opintoihin liittyvän kvalitatiivisen haastattelututkimukseni tavoitteena on tarkastella esimiestyössä toimivien henkilöiden kokemuksia toivon teemaan liittyen sekä heidän kokemuksiaan toivoa luovasta johtamisesta.

Tutkimuskysymykseni ovat: *Miten esimies kokee toivon suhteessa itseensä, työhönsä ja työyhteisöönsä?* (Kysymys 1) *Miten esimiehet luovat toivoa työyhteisöissään?* (Kysymys 2) Haastatelluista henkilöistä kaksi työskentelee johtajana, yksi päällikkönä ja yksi yrittäjänä. Analysoin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla hankitun tutkimusmateriaalin soveltaen Giorgin (2009; 2012) ja Perttulan (1995; 2000) fenomenologisen psykologian erityistieteelle kehittämiä menetelmiä. Lisäksi suhteutan saavutetut empiiriset tulokset toivoa koskevan teoreettisen keskustelun yhteyteen tutkimuksen myöhemmissä vaiheissa.

Fenomenologisen kokonaisvaltaisen lähestymistavan tutkimuskohteiksi käyvät sekä reaaliobjektit että tietoisuudelle ilmenevät kokemukselliset objektit. Fenomenologia lähestyy kaikkia tutkimiaan aiheita tietoisuuden tai kokevan subjektin näkökulmasta. Voidaan kuvata sitä, mitä tietoisuudelle ilmenee annettuna tai sitä, miten se on annettu. Kiinnostuksen kohteena on kokemus koettuna, pitäen sisällään myös kokemukseen liittyvät mahdollisuuksien horisontit. (Giorgi 2009, 67–69.) Fenomenologiselle erityistieteelle kokemus on merkityssuhde. Merkityssuhde muodostuu tajuavan subjektin tajunnallisen toiminnan suuntautuessa kohteeseensa. (Perttula 2008, 116.) Perttulan mukaan kokemuslaadut ovat tunne, intuitio, tieto ja usko (em., 123-132). Johtamisen psykologiassa huomio kiinnitetään ”koettuun todellisuuteen työelämässä” ja ihmiseen työyhteisössään toimivana kokevana subjektina (Syväjärvi & Perttula 2012, 11; Perttula & Syväjärvi 2012, 237).

Sekä positiivisen organisaatiokäyttäytymisen että psykologisen pääoman tutkimuksen keinoin on yritetty etsiä positiivisia mahdollisuuksia vastata aikamme polttaviin työelämähaasteisiin. Erityisen tähdelliseksi on nähty resurssit, jotka voidaan mitata, joita voidaan kehittää ja joilla on vaikutusta suoritukseen. Toivo on yksi keskeinen edellä mainitut kriteerit täyttävä voimavara. (Luthans & Youssef 2009, 579.) Luthansin, Avolion ja Youssefin tunnetuksi tekemässä psykologisen pääoman (psychological capital) teoriassa toivo on yksi kulmakivi pystyvyysuskon (self-efficacy), optimismin ja sinnikkyuden (resilience) ohella. Teorian mukaan toiveikkaus on muuttuva, kehittyvä ja kehitettävissä oleva tila, tapa ajatella ja elää. Psykologisen pääoman osa-alueet vaikuttavat yksilön kykyyn tarttua haasteisiin ja selviytyä niistä, kykyyn uskoa selviytymiseensä nyt ja tulevaisuudessa, kykyyn asettaa tavoitteita ja etsiä vaihtoehtoisia reittejä tavoitteidensa saavuttamiseksi sekä kykyyn selviytyä vastoinkäymisistä. (Luthans, Youssef & Avolio 2007.) Vahvasta tahtotilasta ja päämääräsuuntautuneisuudesta johtuen stressi vähenee, sitoutuminen vahvistuu ja lopulta tuottavuus lisääntyy (Luthans & Jensen 2002).

Tutkimukseni on aineistolähtöinen, joten esittelen ensin käyttämäni metodia (luku 2) sekä tutkimuksen toteutusta ja tuloksia (luvut 3 ja 4). Luvussa 5 tarkastelen ja tulkitSEN tutkimuksen empiirisen osan tuloksia toivon psykologian teorian valossa. Luvussa 6 suhteutan saavutetut tulokset toivon teemaa koskeviin johtamisteorioihin.

2 FENOMENOLOGINEN METODOLOGIA

Fenomenologinen tutkimus etsii ilmiöiden merkityksiä ja tähdentää metodologista asennoitumista, jossa keskeistä on pyrkimys deskriptioon sekä olennaisen tunnistaminen koetuista ilmiöistä (Englander 2012). Deskriptio kohdentuu yhtäältä tutkittavan tapaan kuvata kokemustaan ja toisaalta myös tavoitteena on tutkijan mahdollisimman autenttinen kuvaus tutkittavan kokemuksesta. (Perttula 1995.) Kokemusta deskriptiivisesti tutkittaessa kokemus tulee hyväksyä ja kuvata sellaisena kuin se on annettu. Kokemus muodostuu tietoisuuden suuntautumisesta kohteeseensa, kohteesta (objektista) itsestään sekä objektin merkityksestä. Merkitys on sitä, kuinka kokemus koetaan, kuinka se on tietoisuudellemme 'annettuna'. (Giorgi 2009, 69, 80.)

Fenomenologista reduktiota sovelletaan osittain myös fenomenologisen psykologian tutkimusmenetelmänä. Reduktion ensimmäisessä vaiheessa, sulkeistamisessa, reflektoidaan omaa luonnollista asennetta asioihin, jotta pystyttäisiin kohtaamaan tutkimusaineistosta esille nousevat sisällöt 'kuin ensimmäistä kertaa'. (Perttula 1995.) Tutkimusprosessin edellyttämä sulkeistaminen tulee tehdä suhteessa etukäteisoletuksiin, joita tutkijalla on tutkimastaan ilmiöstä sekä sen ihmiskuvasta. Sulkeistamista ei tule ulottaa tutkijan omaa ihmiskäsitystä koskevalle ontologiselle tasolle. (Perttula 1993.) Reduktion toisessa vaiheessa tutkijan tulee reflektioiden avulla ja intuitioonsa luottaen karsia tutkimusmateriaalista ilmiön sekundääriset ominaisuudet (Perttula 1995). Pyrittäessä kirkastamaan kokemuksen olemusta tai kokemuksen merkityksellistä rakennetta voidaan myös käyttää apuna mielikuvitusta. Mielikuvatasolla tapahtuva muuntelu tarkoittaa kokemuksen rakennetta hahmottavan tutkijan työskentelytapaa, jolla hän mielikuvituksessaan poistaa tarkastellun rakennekuvauksen jonkin osa-alueen yrittäen näin saada selville muuttaako poisto rakenteen olennaista sisältöä. Jos sisältö ei olennaisesti muutu, kyse on sekundäärisestä osasta. Jos muutos on oleellinen, kuvauksen osa kuuluu kokemuksen oleelliseen sisältöön. (Giorgi 2009, 69–70.)

Tutkimuksen alkaessa tutkittavan aiheen tuntemukseen riittää tietämys niistä reunaehdoista, joiden puitteissa tutkimuskysymys voidaan muodostaa. Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien valinnassa oleellisinta ei ole haastateltavien määrä (yleisen suosituksen mukaan vähintään kolme) tai hankintamenetelmä vaan haastateltavien joukon edustavuus suhteessa tutkimuskysymykseen. Tutkimustilanteessa ilmiö on subjektiä tärkeämpi. (Englander 2012.) Fenomenologisen käsityksen mukaan intentionaalisuus on kaiken tajunnallisen toiminnan ydin. Intentionaalisuus on suuntautumista johonkin. Todellisuuden osa-alueelle tulee merkitys, tapahtuu elämys, kun tajunnallinen toiminta on valinnut sen kohteekseen. Elämys elämykseltä osa merkityssuhteista kehkeytyy tiedostamattomista tiedostetuiksi. Kokemus on sitä tiedostetumpi mitä selkeämpi merkitys on muodostunut. (Perttula 2008, 116.)

Haastateltava antaa kuvauksen ilmiöstä, jota tutkija tutkii. Haastattelijan tehtävänä on kysyä haastateltavalta kokemuksellisesti määritellystä tilanteesta, jossa hän koki käsiteltävää ilmiötä. Haastattelun aikana haastattelija siirtyy subjekti-subjekti -positiosta subjekti-ilmiö -positioon. Kysymykset esitetään subjektina, mutta haastattelun kulkua ohjaillaan tutkittavan ilmiön näkökulmasta. Haastateltavalta tulisi pyrkiä saamaan refleктоimaton kuvaus hänen kokemuksestaan. Tutkijan tulisi tunnistaa milloin haastateltava on ammentanut kaiken kokemuksestaan ja siirtyä kysymyksillään eteenpäin. Haastatteluaineisto litteroidaan. (Englander 2012.)

Eksistentiaalisen fenomenologian holistinen ihmiskäsitys lähtee siitä, että elämäntilanne eli situaatio on kokemusten muodostumisen perusta. Ihmisen elämäntilanne on kooste hänen tajuntansa kohteista. Yksilölle merkityksellistä on kaikki hänen omaan elämäntilanteeseensa sisältyvä. (Perttula 1995.) Rauhalan (2009) mukaan kokemuksessa ihmiselle ilmenee jokin 'mieli'. Mielellä hän tarkoittaa esimerkiksi sitä merkityssisältöä, jonka avulla voimme tietää, tuntea, uskoa ja uneksia jotain ilmiötä tai asioita joksikin. Merkityssuhde muodostuu oivaltaessamme jonkin asian olemuksen tai merkityksen meille itsellemme. Maailmankuvamme muodostuu merkityssuhteidemme kokonaisuudesta. Merkityssuhteidemme kokonaisuus muodostaa ymmärtämissuhteiden, jossa uusi oivaltaminen voi tapahtua. Perttula (2008, 120-123) puolestaan erittelee ymmärtämisen joko aiheeseen uppoutuneeksi välittömäksi ymmärtämiseksi tai tiedostavaksi henkiselä tasolla tapahtuvaksi ymmärryksen rakentumiseksi.

Giorgin (2009, 2012) menetelmä on puhtaan deskriptiivinen, kaikesta tulkinnasta ja tulkinnallisuudesta pidättäytyvä fenomenologinen analyysimenetelmä. Analyysi aloitetaan muodostamalla kokonaiskuva haastatteluaineistosta. Aineisto jaetaan merkitysyksiköihin ja merkitysyksiköt muunnetaan tutkijan kielelle. Toisiinsa sisällöllisesti liittyvät merkitysyksiköt liitetään toistensa yhteyteen ja muodostetaan tutkittavaa ilmiötä kuvaava merkitysverkosto. Lopulta merkitysverkostoa käytetään tutkitun ilmiön selventämisen ja tulkitsemisen apuvälineenä.

Perttulan (1995; 2000) eksistentiaalis-fenomenologisen (hermeneuttista ja deskriptiivistä fenomenologiaa yhdistävän) metodin lähtökohtana on ollut Giorgin metodi. Myös hänen mukaansa metodin tarkoitus on kontrolloida tutkimustyön tulkinnallisuutta. Täysin tulkinnaton deskriptio on Perttulan mukaan mahdotonta saavuttaa. Eksistentiaalisuus metodisena linjauksena korostaa eksistentiaalisen fenomenologian ihmiskäsityksen situaationaalisuutta sekä kokemuksen tajunnallista yksilöllisyyttä ja siten myös tutkimuksen tulosten subjektiivisuus merkityksellistyy. (Perttula 2000.)

Perttulan (1995) metodin ensimmäisen osan vaiheet 1-7: 1. Sulkeistetaan (pohditaan ja julkituodaan) tutkijan suhde tutkittavaan ilmiöön. 2. Muodostetaan tutkimusaineistoa jäsentävät sisältöalueet. 3. Sisältö jaetaan merkityksen sisältäviin yksiköihin. 4. Yksikön konkreettinen sisältö tiivistetään refleктоimalla ja mielikuvatasolla tapahtuvan muuntelun avulla. Tiivistetty sisältö kirjataan tutkijan yleisellä kielellä. 5. Tutkijan kielellä ilmaistut merkityksen sisältävät yksiköt sijoitetaan sisältöalueisiin. 6. Sisältöalueittainen yksilökohtainen merkitysverkosto muodostetaan. 7. Muodostetaan sopivalla yleisyystasolla ilmaistu yksilökohtainen merkitysverkosto, joka sisältää tutkittavan ilmiön ja sitä koskevan tiedon kannalta oleelliset merkitykset.

Tiedon kattavuutta voidaan säädellä aiheeseen sopivaksi käsitteellistä yleisyystasoa muuntelemalla. Tiedon yleisyydellä ei tarkoiteta tiedon yleistettävyyttä. Siirryttäessä yksilöllisen tiedon tasolta yleisen tiedon tasolle tutkijan rooli tiedonmuodostajana korostuu, mutta yleinen tieto ei saa menettää yhteyttään yksilökohtaiseen tietoon. "Fenomenologisen metodin toinen osa on tasapainon etsimistä yleisen tiedon kattavuuden ja käsitteellistämisen mielekkyyden välillä" (Perttula 2000, 431). Perttulan metodin toisen osan eli yleisen merkitysverkoston muodostaminen alkaa eteenpäin katsovan tutkimusasetteen omaksumisella. Yksilökohtaisia merkitysverkostoja käsitellään ehdotelminä yleisestä tiedosta.

Seitsemän analyysivaiheen kautta muodostetaan ylemmän tason kielellisillä ilmauksilla kuvattu yksi yleinen merkitysverkosto tai useampia yleisen merkitysverkoston tyyppejä. Yhteen yleiseen merkitysverkostoon voidaan päätyä, jos kaikista merkitysverkostoista löytyvät samat ydinmerkitykset. (em.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Lähdin tutkimuksessani siitä, että kaikilla meillä ihmisillä on toivon ulottuvuuteen liittyviä kokemuksia. Koska tutkimukseni liittyy soveltavan psykologian ja erityisesti johtamisen psykologian opintoihin, valitsin haastateltaviksi henkilöitä, jotka toimivat esimiestyössä. Olen itse työskennellyt esimiestehtävissä yli kymmenen vuotta. Toivon teema tuntui luontevalta itselleni, vaikka tietoisesti en ole tarkastellut työtehtäviäni toivon näkökulmasta. Kysyin haastateltaviltani haastattelun aluksi, ovatko he tietoisesti ajatelleet työelämää toivon näkökulmasta. Yksi heistä vastasi pohtineensa ja toinen totesi toivon nivoutuvan heidän toimialansa arvopohjaan. Kaksi haastateltavista henkilöistä totesi, etteivät he olleet ajatelleet työelämäänsä toivon näkökulmasta. Tavoitteiden ja päämäärien näkökulma oli sen sijaan heille tuttu. Itse en ole työurani aikana työskennellyt samoissa tehtävissä kuin haastateltavani tällä hetkellä työskentelevät. En myöskään ole työskennellyt heidän kanssaan samoissa työyhteisöissä.

3.1 Tutkimusaineiston hankinta

Halusin saada analyysiaineistoa useammalla eri alalla työskenteleviltä henkilöiltä, joilla olisi toisistaan poikkeavat koulutustaustat. Haastateltaville määrittelin toivon unelmien toteuttamisen, tavoitteisiin ja päämääriin pyrkimisen sekä tulevaisuudenodotusten kautta. Lisäksi nostin esille toivon johtamisen teeman (ks. esim. Juuti 2005).

Ennen haastatteluita yritin tutustua toivon teoriaan sen verran, että tietäisin, mistä keskustelun voisi aloittaa. Tämä vaihe tutkimuksessa haastoi kykyäni sietää epävarmuutta. Oli vaikeaa tunnistaa sitä hetkeä, jolloin tuntumani aiheesta on riittävä voidakseni tehdä haastattelut ilman että teoreettinen viitekehyseni ohjaisi haastateltavia soveltamani fenomenologisen menetelmän kannalta haitallisesti. Fenomenologisen tutkimusotteen perusidean mukaisesti halusin säilyttää avoimen asenteen aihetta kohtaan, jotta aito mahdollisuus aineistolähtöiseen

tutkimukseen säilyisi. Varmuutta oikeasta hetkestä en saavuttanut, mutta yhtenä päivänä oli vain tehtävä ensimmäinen haastattelu. Tätä haastattelua kutsun harjoitushaastatteluksi. Kokemus haastattelusta oli opettavainen ja antoisa sekä itse aiheen kannalta että haastattelemisen taidon kannalta.

Suorittamaani harjoitushaastattelua pohtiessani huomasin ajatusteni olevan liian lukkiutuneita. En osannut antaa haastateltavalle tarpeeksi vapautta kehittää ajatuksiaan, vaan kyselin liian johdattelevasti esimerkiksi tavoitteiden asettamisesta tietoisena siitä, että tämä on toivon teorian valossa yksi keskeisiä viitepisteitä. Pidin tauon toivon teeman pohtimisessa ja yritin aktiivisesti unohtaa aiheesta lukemani. Teoriaan perehtyminen oli välttämätöntä tutkimuskysymyksen muotoilun ja aihepiirin rajaamisen kannalta, mutta huomaamattani olin myös muodostanut eräänlaisen prosessisabluunan ajatuksiini. Tämän itsekritiikin jälkeen ryhtyessäni myöhemmin varsinaisiin haastatteluihin pystyin jo mielestäni riittävän vapautuneesti antamaan haastateltavieni ajatusvirralle tilaa. Koin myös, että luotin valitsemani teeman kantavuuteen. Harjoitushaastateltavaltani saamani palaute oli myös rohkaiseva. Hänen toteamuksensa, ”johdatit minut itseni äärelle”, vahvisti käsitystäni, että suoraviivaisellakin toivoa koskevalla haastattelulla voi olla merkitystä haastateltavalle ja että jotakin olennaista voisi paljastua.

Haastateltavani olivat naisia. Yksi heistä on yrittäjä, yksi järjestöjohtaja, yksi johtaja (kulttuuriala) ja yksi päällikkö (julkishallinto). Heillä oli työkokemusta tämänhetkisestä työstään 1,5–10 vuotta. Useimmat heistä olivat toimineet esimiestehtävissä myös aiemmin. Alaisia heillä oli haastatteluhetkellä 3–50.

Haastattelut toteutettiin loppuvuodesta 2012. Pyrin säilyttämään haastattelutilanteen mahdollisimman avoimena. En valmistellut tarkkoja kysymyksiä etukäteen. Pyrin aina aloittamaan haastattelut seuraavan tyyppisellä tavalla: ”Jos ajattelet itseäsi, työyhteisöäsi, itseäsi esimiehenä, unelmien toteuttamista, tavoitteiden asettamista, toivon teemaa... Mitkä aiheet koet omiksesi?” Annoin haastateltavan puhua valitsemastaan aiheesta ja välillä esitin tarkentavia kysymyksiä. Jos keskustelu tuntui tyrehtyvän, otin tarkasteluun alkuasetelman aihepiiriä. Haastattelut kestivät 37–47 minuuttia. Sanatarkasti litteroitua materiaalia kertyi 50 sivua.

3.2 Aineiston analyysi

Perehtyessäni haastatteluaineistoon ensimmäisiä kertoja olin erityisen innoittunut siitä, kuinka haastateltavat tulivat aineistosta esiin persoonina. Heidän johtajuutensa oli läsnä haastatteluissa omilla erityisillä tavoillaan. Haastateltavia oli vähän, mutta aineisto vaikutti silti erittäin moninaiselta ja rikkaalta. Samalla aineiston hahmottaminen nimenomaan toivon teeman näkökulmasta tuntui miltei ylivoimaisen haasteelliselta. Vaihtelevissa määrin ja vaihtelevilla tavoilla haastateltavani puhuivat itsestään, urastaan, itsestään esimiehenä sekä vastoinkäymisistään toivon teeman jäädessä implisiittiseksi tai taka-alalle.

Aineistoa tarkastellessani Giorgin (2009; 2012) menetelmä ei tuntunut kovinkaan sovellettavalta. Giorgi tuntuu määrittelevän menetelmänsä aineistooni nähden liian yleisin termein ja etenee vaiheesta toiseen tavalla, jota en kokenut osaavani soveltaa omaan aineistooni. Perttulan (1995) menetelmän ensimmäinen osa sen sijaan näytti käyttökelpoiselta. Halusin ehdottomasti pitää kiinni pyrkimyksestä deskriptiivisyyteen ja halusin säilyttää matkan varrella paljastuvan oleellisen. Litteroidut haastattelut otsikoin aluksi toimialan/työtehtävän mukaisesti. Analyysin edetessä erottelin aineistot toisistaan H1/2, H2/2 jne. menetelmällä.

Ensimmäisellä analyysikierröksellä tutustuin huolella litteroituun materiaaliin. Lisäksi kuuntelin jokaisen tiedoston nauhoitteet eläytyvästi ja kirjoitin tästä vaiheesta erillisen muistion. Kuunnellessani kysyin koko ajan itseltäni: Mistä kokemuksesta haastateltava puhuu? Vastauksiani kirjasin ylös. Eläytyvän kuuntelun tarkoituksena oli konkretisoida ajatuksiani ja auttaa materiaalin kokonaisuushahmotusta.

Toisessa vaiheessa kopioin litteroidun materiaalin uudeksi tiedostoksi (H1/2, H2/2 jne.). Tämän tiedoston sisällön jaoin merkitysyksiköihin erottamalla merkitysyksiköt toisistaan //-merkinnällä. Jokaisen merkitysyksikön kohdalla esitin kysymyksen: Onko tämä haastatellun oma kokemus? Himmensin tekstin väriä tekstinkäsittelyohjelmalla, jos merkitysyksikkö ei mielestäni liittynyt haastateltavan henkilökohtaisiin kokemuksiin tai tutkimusaiheeseen. Haastatellun omiin kokemuksiin liittyviä merkitysyksiköitä tarkastellessani yritin löytää jokaisen merkitysyksikön ydinsisällön. Kirjasin ylös mahdollisimman ytimekkäillä ilmauksilla merkitysyksikkökohtaisia sisältöjä eli sisältöalue-ehdotelmia erilliseen tiedostoon sitä mukaa, kun erottelin merkitysyksiköitä toisistaan (esim. ura, vastuun jakaminen,

avoimuus...). Ehdotelmien avulla muodostin haastattelukohtaiset sisältöalueet. Esimerkiksi:
H2:

- Kehittyminen ja kehittäminen: oppiminen, ura, haasteet, muutostilanteet, tulevaisuus
- Vuorovaikutus: työntekijöiden toiveet, avoimuus, kuunteleminen ja kysyminen, vastuun jakaminen
- Ilmapiiri: avoimuus ja kannustavuus, työtyytyväisyys
- Turha toivo

Eteneminen merkitysyksikkökohtaisten sisältöjen avulla sisältää riskin, että jo alun pitäen laaja ja runsas aineisto pirstoutuu entisestään. Toimin kuitenkin näin, koska halusin varmistaa, että omien ennakkokäsitysteni sulkeistaminen onnistuu mahdollisimman hyvin. Kolmannen vaiheen kirjasin merkinnällä H1/3, H2/3 jne. Tässä vaiheessa muunsin erotteleman merkitysyksiköt tutkijan kielelle. Erottelin // -merkinnöillä erotellut merkitysyksiköt erillisiksi kappaleiksi ja jokaisen kappaleen loppuun kirjoitin isoilla kirjaimilla muunnokseni. Esimerkiksi näin:

//Mut sen huomaa käytännössä, et ne on kauheen hyviä sellaset, et ne pystyy ihmisille antaa vastuuta, että et ne mahdollisimman itsenäisesti tekee päätöksiä ja hoitaa asioita ja miettii asioita keskenään, et ei niin että aina kysytään johtajalta, et mitens tää nyt kannattas tehdä ja niin niin niissä myös hyvin tulee punnittua sitä, että mihin ihmisistä, minkälaista kapasiteettia niillä on, että ottaako ne sitä vastuuta vastaan *joo* vai vai jääkö ne jotenki siihen, et apua , että tota kuitenkin tulee sitte kysymään koko ajan tai ei ota sitä tilaa, et hei nyt mä kokoon nää ihmiset yhteen, et nyt me yhes mietitään tätä ja keksitään tähän joku ratkaisu ja niit tilanteita tulee niinku työelämäs ihan hirveesti vastaan, jollon ihmiset pystyy tekemään niin, et ne oikeesti niinku ottaa kopin jostain tai näkee jonkun asian mitä voi kehittää, et siihen ei tarvita johtajan pallia, eikä päällikön titteliä välttämättä ja jotkut tekee sen. //

ON HYVÄ, ANTAA IHMISILLE VASTUUTA. VASTUUTA ANTAMALLA PYSTYY MYÖS PUNNITSEMAAN MILLAISTA KAPASITEETTIA IHMISILLÄ ON - OTTAVATKO HE VASTUUN VASTAAN, KOKOAVATKO IHMISET YHTEEN JA ALKAVATKO YHDESSÄ KEKSIÄ RATKAISUJA.

Siirsin tutkijan kielelle muunnetut merkitysyksiköt neljännessä vaiheessa erilliseen tiedostoon (H1/YDIN, H2/YDIN jne.). Käytin jäsentelyssä apunani merkitysyksiköiden sisältöalueista tekemääni tiedostoa (esim. ura, vastuun jakaminen, avoimuus...). Saman sisällön sisältävät merkitysyksiköt sijoitin toistensa yhteyteen.

VASTUUN JAKAMINEN: ON HYVÄ ANTAA IHMISILLE VASTUUTA. VASTUUTA ANTAMALLA PYSTYY MYÖS PUNNITSEMAAN MILLAISTA KAPASITEETTIA IHMISILLÄ ON. OTTAVATKO HE VASTUUN VASTAAN, KOKOAVATKO IHMISET YHTEEN JA ALKAVATKO YHDESSÄ KEKSIÄ RATKAISUJA. //Vastuuta antamalla pystyy punnitsemaan millaista kapasiteettia ihmisillä on.

Muodostin yksilökohtaiset merkitysverkostot toistensa yhteyteen kuuluvia merkitystihentymiä yhdistäen ja ilmaisua tiivistäen. Yksilökohtaiset merkitysverkostot on

muodostettu systemaattisesti ja ne sisältävät mielestäni kaiken näiden haastatteluiden perusteella teeman kannalta oleellisen.

4 MERKITYSVERKOSTOT

Edellä kuvaamani tutkimusasetelma tuotti neljä Perttulan (1995) metodologiaa soveltamalla muodostettua yksilökohtaista merkitysverkostoa.

4.1 Yksilökohtaiset merkitysverkostot

H1 kokee, että hänellä on toiveikas perusasenne elämään sekä luottamus omaan toimintaan ja toimintatapaan työelämässä. Hänen asenteensa auttaa häntä näkemään asioiden hyvät puolet sekä auttaa häntä toipumaan vastoinkäymisistä sekä aloittamaan uudelleen. Hänen julkilausuttuina periaatteinaan ovat rehellisyys, periksiantamattomuus sekä lähimmäisenrakkaus. Hän haluaa tehdä sitä mihin uskoo, ja tehdä sitä tosissaan. Perhe on hänelle tärkeä, vapaa-aika sekä arki, joka ”soljuisi totena”. Hän panostaa työvuorolistojen laatimiseen ja delegoimiseen, jotta työ olisi kivaa myös hänelle itselleen. Työelämässä hänen mielestään tulee toimia aktiivisesti toiveikkaan ilmapiirin luomiseksi. Hänen mielestään toivoa on ”rakennettava, läikytettävä ja tartutettava”. Ellei siinä onnistuta, on vaihdettava työtehtävää tai työpaikkaa. Hän on saanut positiivista palautetta hyvän meiningin luomisesta. Esimiehenä hän on törmännyt alaiseen, joka oli toivoton ja näki kaiken aina negatiivisena. Hän antoi korostuneesti hyvää palautetta, kehui ja antoi lahjoja. Hän pyrki muistuttamaan alaistaan siitä suuresta kuvasta, jonka osa alainen on. Alaisen negatiivinen asenne kuitenkin tarttui ja vei mukanaan. Hän pelkäsi voimiansa loppuvan. Hänen oli vaikea tietää milloin peli tulisi viheltää poikki. Toivon näkökulmasta hänen mielestään asioita tulisi mittakaavoittaa. Tulisi kiivetä ylöspäin ja mennä eteenpäin.

H2 elää nykyhetkessä nauttien ja sivuilleen vilkuilematta uuden oppimiseen ja ammattimaisen olon saavuttamiseen tähdäten. Hänen mielestään liika tulevaisuuteen orientoituminen voi näyttäytyä tyytymättömyytenä nykyhetkeä kohtaan. Ura on edennyt omalla painollaan. Hänelle on tarjottu työtehtäviä, joihin hän ei olisi edes uskaltanut pyrkiä. Haasteiden edessä on ehkä ollut epävarma olo, mutta haasteet ovat pitäneet hänet vireänä. Uskaltamista ja itseluottamusta on vahvistanut kokemus siitä, että häneen on luotettu. Esimiehenä hän itse haluaa myös luoda luottavaisen olon, sellaisen, että ei tarvitse pelätä avautumisen seurauksia. Hän puhuu tunteistaan ja epävarmuuksistaan, jotta hänen alaisensa uskaltaisivat tehdä samoin. Hänen mielestään esimiehen tulee aidosti pysähtyä miettimään, mitä ihmiset työltään haluavat, mitkä asiat heille ovat tärkeitä, miten he haluaisivat kehittyä vai haluaisivatko he ehkä hellittää hieman. Hän kiinnittää huomiota siihen, kuinka ihmiset ovat aikaisemmin käyttäneet ja ottaneet vastaan tarjottuja tilaisuuksia. Hän pyrkii tukemaan, kuuntelemaan ja kyselemään. Vastuuta antamalla pystyy punnitsemaan millaista kapasiteettia ihmisillä on. Alaisia tulisi auttaa näkemään näytön paikat. Hän ei kuitenkaan halua valaa turhaa uskoa siihen, että mitään negatiivista ei tule tapahtumaan. Hän toimii pitkällä tähtäimellä ennakkoiden ja pohjustaen. Hänen kokemuksensa mukaan ihmiset usein tukahduttavat toiveensa jo etukäteen, pelkäävät esittävänsä kritiikkiä esimiehen toimintaa kohtaan tai pelkäävät toivovansa jotain, joka ei voi toteutua. Hän itse ei halua ottaa riskiä, että herättää

toiveita, jotka joutuu murskaamaan. Vapaampaa ilmapiiriä myös käytetään hyväksi, lintsaaminen lisääntyy, haudotut ristiriidat pullahtavat esille, ihmiset tulevat esimiehensä luokse, riitelemään ja valittamaan. Hänen mielestään esimiestyössä korostuu kokemus siitä, että asiat eivät ole mustavalkoisia.

H3 kokee toimivansa omalla alallaan, hetkessä eläen, paneutuen ja kaikkensa työlleen antaen. Urasuunnitelmaa hän ei ole koskaan tehnyt, on vain mennyt vapaasti ja joutunut tai päässyt paikkoihin. Luottamus omaan tulevaisuuteen antaa hänelle vapautta olla oma itsensä. Perhe ja lähisuhteet toimivat vastavoimana ja tukevat jaksamista. Esimiestehtävässään hän haluaa kannustaa itsenäiseen toimintaan. Hän pohtii missä eri ihmiset ja toimijat haluavat onnistua ja miten se voisi tapahtua sekä tarvittaessa palauttaa keskustelun perustehtävään ja siihen missä heidän täytyy onnistua. Onnistumiskokemus on se, kun vuorovaikutus toimii, ihmiset ottavat ideoista kiinni, ryhtyvät tekemään, tykkäävät tekemisestään ja on hyvä meininki. Hänen mukaansa jokainen päivä tulisi pyrkiä tekemään paremmaksi, on etsittävä myönteinen näkökulma aina uudelleen ja rakennettava luottamusta. Epäluottamuksesta seuraa pahantahtoisuutta, josta voi seurata ilkeilyä ja valtataisteluita. Ongelmatilanteet alkavat aueta, kun riittävän monelta taholta tulee luottamusta vahvistavaa viestiä. Näissä tilanteissa hän pyrkii kommunikoimaan mahdollisimman suoraan. Yhteisen tavoitteen löytyminen saa asiat sujumaan. Syntyy hyviä kokemuksia, annetaan hyvää palautetta ja palaute palaa hyvänä takaisin.

H4 kokee johtamisen omaksi jutukseksi. Perhe on vaikuttanut hänen urapäätöksiinsä ja ikänsä vuoksi hän kokee olevansa tienhaarassa. Ennen nykyisessä työssä aloittamistaan hän koki sisäisen muutostarpeen ja sai tukea silloiselta esimieheltään. Hänellä on itsellään kokemus kiusatuksi tulemisesta, voimiensa ääri rajoilla työskentelemisestä. Esimiehenä hän kokee tehtäväkseen sen, että saa ihmiset kukoistamaan. Hän motivoituu yhdessä tekemisestä sekä siitä, että saa jättää sormenjälkensä johonkin. Hän taistelee huonoa johtamista vastaan ja haluaa itse antaa esimerkkiä hyvästä johtamisesta. Hän pyrkii ottamaan selvää alustensa toiveista ja mahdollisuuksiensa rajoissa antaa vastuullisempia tehtäviä ja ruokkii tiettyjä tehtäväpolkuja uran edistämiseksi. Hän käyttää työkalunaan arviointeja, valmennuskeskusteluja, mentorointia ja työnohjausta. Hän on aidosti kiinnostunut ihmisistä ja haluaa keskustella alustensa kanssa mahdollisimman paljon. Luottamus näkyy siinä, että hänelle kerrotaan asioita. Hänen alustensa luottavat siihen, ettei esimies toimi ilkeyttään, vaan jonkin kokonaisuuden vuoksi. Hän ei teeskentele, eikä kuvittele olevansa aina oikeassa ja hän pyytää tarvittaessa anteeksi. Haasteellista on toisilla paikkakunnilla toimivien alaisten johtaminen sekä motivoitumattomien alaisten innostaminen. Hän pitää tärkeänä myös alustaitoja sekä etenkin sitä, että muistettaisiin myös iloita onnistumisista.

Yksilökohtaisissa merkitysverkostoissa haastateltavien oma persoona on selvästi läsnä ja oma toiveikkoisuusorientaatio tulee ilmi heidän kertomuksissaan heidän omasta urastaan sekä voimiensa lähteistä. H1 kokee omaavansa toiveikkaan asenteen ja toimii aktiivisesti sekä tietoisesti toiveikkaan ilmapiirin ylläpitämiseksi. H2 ja H3 elävät hetkessä antaen uran kehkeytyä vastaan tulevien haasteiden ja mahdollisuuksien myötä. H3 ja H4 kokevat johtamisen innoittavaksi elämänympäristöksi. H2 suhtautuu toivon teemaan tiedostaen mahdolliset ylilyönnit ja pyrkien auttamaan alaisiaan realistisesti heidän omista lähtökohdistaan käsin. Haastateltavat suhtautuvat tulevaisuuteen ja omaan esimiestyöhönsä

johtamishaasteena, jossa kehitys ja vastuullinen eteneminen on keskiössä. Tulevaisuus on horisontti, jonne etenemistä johtajan tulee omassa kokemismaailmassaan ylläpitää tavoitteellisesti vastustuksista ja vastoinkäymisistä huolimatta. Merkillepantavaa on, että sekä H1 että H4 kertovat kokemuksistaan siitä, kun he ovat olleet voimiensa äärirajoilla: toivo ilmenee heille kyvykkyytenä edetä ja kehittyä vastustuksista huolimatta ja ehkä myös niiden kautta. Haasteltavat kohdistavat huomiota omien henkilökohtaisten voimavarojen teemaan osana perustaa, mille pohjautuu heidän uskonsa omaan kyvykkyyteensä ja pätevyyteensä pärjätä esiin tulevilla haasteilla. Jotkut tähdentävät perhettä keskeisenä voimavarana (H1, H3 ja H4) ja jotkut omilta esimiehiltä saatua esimerkkiä ja tukea tärkeänä voimavarana (H2 ja H4).

Perttulan (2000) on sitä mieltä, että kun tutkitaan fenomenologisesti äärimmäisen yksilöllisenä näyttäytyvää ilmiötä tutkimuksen tulokset voivat olla tarkasteltavan ilmiön erilaisia toisiinsa palautumattomia merkitysverkoston tyyppisiä. Yksilökohtaiset merkitysverkostot voivat siis sellaisinaan ilmentää toiveikkaita kokemuslaatuja tai, kuten itse toivon liittyen ilmaisisin, sävyjä tai jopa horisontteja.

Yksilökohtaisista merkitysverkostoista kuvastui mielestäni erinomaisesti haastateltavien haastattelutilanteessa esille tuoma yksilön ja johtamisen kokonaisuus. Yksilökohtaisista merkitysverkostoista piirtyi kullekin haastateltavalle tunnusomainen profiili. Tulos oli sinänsä mielenkiintoinen ja käyttökelpoinen, mutta pidin mahdollisena, että analysoidessani haastatteluaineistoa olin edennyt liikaa metodi edellä. Olin ehkä etääntynyt liian kauaksi fenomenologisen psykologian deskriptiivisen metodin edellyttämästä psykologisesta näkökulmasta ja sitä kautta liian kauaksi tutkimukseni teemasta – toivosta. Analysoin aineistoani edelleen saadakseni lisäsyvyyttä ymmärrykselleni. Tällä kertaa sovelsin aineistooni Giorgin (2009; 2012) metodologiaa.

Toisella analysointikerralla lähdin liikkeelle edellisen analysointikerran merkitysyksiköihin jaetusta tiedostosta (H1/2 jne.). Mielestäni tunsin aineiston jo riittävän hyvin ja sivuutin ensimmäisen vaiheen eli aineistoon perehtymisen. Muodostin kaksisarakeisen taulukon. Vasemmalle puolelle siirsin merkitysyksikkö kerrallaan kunkin haastattelun aineiston. Oikealle puolelle kirjasin uuden tutkijan kielelle muunnetun psykologisen näkökulman, työyhteisössä toimimisen ja toivon teeman huomioivan muunnelman.

<p>Mut sen huomaa käytännössä, et ne on kauheen hyviä sellaset, et ne pystyy ihmisille antaa vastuuta, että et ne mahdollisimman itsenäisesti tekee päätöksiä ja hoitaa asioita ja miettii asioita keskenään, et ei niin että aina kysytään johtajalta, et mitens tää nyt kannattas tehdä ja niin niin niissä myös hyvin tulee punnittua sitä, että mihin ihmisistä, minkälaista kapasiteettia niillä on, että ottaako ne sitä vastuuta vastaan joo vai vai jääkö ne jotenki siihen, et apua , että tota kuitenkin tulee sitte kysymään koko ajan tai ei ota sitä tilaa, et hei nyt mä kokoon nää ihmiset yhteen, et nyt me yhes mietitään tätä ja keksitään tähän joku ratkaisu ja niit tilanteita tulee niinku työelämäs ihan hirveesti vastaan, jollon ihmiset pystyy tekemään niin, et ne oikeesti niinku ottaa kopin jostain tai näkee jonkun asian mitä voi kehittää, et siihen ei tarvita johtajan pallia, eikä päällikön titteliä välttämättä ja jotkut tekee sen, //</p>	<p>Esimiehenä toivoa voi vahvistaa antamalla vastuullisempia ja itsenäisempiä tehtäviä.</p>
---	---

Seuraavaksi siirsin oikeanpuoleisen sarakkeen muunnetut merkitysyksiköt toistensa yhteyteen omaksi tiedostokseen. Tästä tiedostosta muokkasin mielikuvatasolla tapahtuvan muuntelun avulla neljä Perttulan (1995; 2000) menetelmän yksilökohtaisia merkitysverkostoja vastaavaa merkitysverkostoa. Menetelmä soveltaa Giorgin (2009, 2012) menetelmän kolmea ensimmäistä vaihetta. Giorgin (2009;2012) menetelmässä tämä vaihe ei vielä ole analyysin tulos. Perttulan menetelmän eksistentiaalis-fenomenologinen painotus sen sijaan pitää yksilökohtaisia merkitysverkostoja mahdollisina analyysin päätepisteinä. Rinnakkaisten analyysivaiheiden esiinnostaminen mahdollistaa kuitenkin toivon teeman tarkastelemisen useammasta näkökulmasta, minkä vuoksi päätin sen valita.

H1: Toiveikkuus työelämässä näkyy siinä, että tekee tosissaan sitä mihin uskoo sekä siinä, että pitää aidosti toisista ihmisistä ja uskoo heissä olevaan hyvään. Toivoa täytyy etsiä itsestään ja täytyy levittää ympärilleen hyvää tunnelmaa. Toivo konkretisoituu pienissä asioissa ja asenteessa. Esimiehen on otettava toiveikas ratkaisuihin tähtäävä asenne ongelmiin. Asioiden asettaminen oikeisiin mittasuhteisiin auttaa ylläpitämään toiveikasta ilmapiiriä. Toivon johtaja antaa aktiivisesti palautetta ja muistuttaa työyhteisönsä jäseniä siitä suuresta kuvasta, johon heidän työpanoksensa liittyy. Toivoa johdetaan eteenpäin ja ylöspäin. Toivon johtaminen vaatii sitkeyttä ja itsensä tietoista johtamista, oman toimintansa ja toimintatapansa kehittämistä ja sitä kautta itseensä ja toimintaansa luottamista. Johtajan on pidettävä myös huoli omasta jaksamisestaan tasapainottamalla työtä ja vapaa-aikaa. Toiveikkaassa työilmapiirissä pystyy pysähtymään nauttimaan hetkestä, eikä loma ole elämän ainut täyttymys.

H2: Toiveikkuuden vahvistaminen on rehellistä ja realistista kannustamista niiden mahdollisuuksien puitteissa joita on tarjota, ja niiden resurssien puitteissa, joita alaisella voi olettaa olevan. Toiveikas johtaja pohtii myös omaa tapaansa toimia johtajana. Toiveikkuutta vahvistaa uuden oppiminen ja se, että pystyy hyödyntämään taitojaan työelämässä. Toivo ilmenee ammattimaisessa olossa, tunteessa, että osaa. Toivoa voi vahvistaa kannustamalla

työyhteisön jäseniä avoimesti kertomaan haaveistaan ja haasteistaan, haluavatko he kehittyä tai haluavatko he lisätä haasteita vai hellittää hieman. Alaisten toivoa voi vahvistaa antamalla haasteita ja tarjoamalla kasvun paikkoja sekä tukemalla heitä näiden haasteiden edessä. Toiveikkaassa ilmapiirissä asioita mietitään yhdessä. Toivoa vahvistaa aito kuunteleminen ja yhteisten ideoiden eteenpäin vieminen. Toiveikkaassa ilmapiirissä muutostilanne voi näyttäytyä mahdollisuutena pohtia omaa tekemistään uudesta näkökulmasta tai mahdollisuutena päästä muuttamaan työnkuvaansa. Esimiehenä toivoa voi vahvistaa antamalla vastuullisempia ja itsenäisempiä tehtäviä. Alaisena omaa toivoaan voi vahvistaa ottamalla vastuullisempia tehtäviä vastaan ja osallistumalla yhteiseen ideointiin. Toivon johtaminen on myös rajojen asettamista laiskottelemiselle, valittamiselle ja riitelemiselle.

H3: Toivon johtajan on paneuduttava ja laitettava itsensä likoon. Toivon johtaminen on tunteiden puhuttelemista ja sitoutumismahdollisuuksien luomista. Sitoutuminen syntyy toiminnan päämäärän ymmärtämisestä sekä siitä, että oman toiminnan merkitys tuon päämäärän tavoittelemisessa selkiytyy. Johtajan on saatava työyhteisön jäsenet ymmärtämään miksi jotain tehdään. Sitoutuneiden ihmisten toiminta houkuttelee muita ihmisiä mukaan ja toivon horisontti laajenee. Toivon johtaja auttaa priorisoimaan tehtäviä ja pitää fokuksen perusasioissa sekä asioissa, joissa täytyy onnistua hyvin. Toivon näköalaa nostavat esiin yhteinen ajattelu ja yhdessä syntyneet oivallukset. Yhteisen ajattelun syntyminen vie aikaa. Vuorovaikutus on avainasemassa luottamuksellisen ilmapiirin luomisessa. Luottamuksellisessa ilmapiirissä uskalletaan kysyä ja kyseenalaistaa, eivätkä ongelmatilanteet pääse eskaloitumaan. Syntyvä dialogi edesauttaa yhteisen ajattelun ja oivallusten kehittymistä sekä yhteisten tavoitteiden jäsentymistä. Toivon johtajan on joskus tietoisesti otettava myönteinen näkökulma. Hyvät kokemukset ja positiivisen palautteen antaminen auttavat jaksamaan sekä selviytymään vaikeistakin tilanteista. Onnistuneen toivon johtamisen tulokset näkyvät ihmisten tekemisen hyvässä meiningissä ja ihmisten sitoutumisessa.

H4: Toivon johtaminen on ihmisten saamista kukoistamaan, vastuullisempien tehtävien antamista ja urakehityksessä auttamista, alaisten puolustamista. Toivon johtaminen on yhdessä synnytettyjen hyvien asioiden edistämistä yhtenä rintamana. Toivoa vahvistaa saavutuksista iloitseminen ja niistä kiittäminen. Toivon ylläpitäminen ja kehittäminen on työyhteisön yhteisellä vastuulla. ja se edellyttää kaikkien osapuolten halukkuutta ja osallistumista. Toivon johtaminen on myös niiden vahvistamista, joiden toivo on hiipumassa. Esimiehen omaa toiveikkuutta vahvistaa se, että hän oikeasti pääsee vaikuttamaan asioihin. Asioita, joista puhutaan täytyy myös lähteä toteuttamaan. Voidakseen auttaa alaisiaan toteuttamaan työhön liittyviä unelmiaan toivon johtajan on ensin saatava työyhteisön jäsenet itse miettimään niitä. Työntekijöiden tulee antaa esimiehilleen mahdollisuus toimia heidän hyväkseen. Toimimalla esimerkkinä alaisten tukemisessa ja uusien tehtävien etsimisessä voi vaikuttaa laajemminkin työyhteisönsä toiveikkuuteen. Aito kiinnostus ihmisten toiveista, tavoitteista ja ongelmista näkyy siinä, että muistaa mitä he ovat kertoneet. Toiveikkuutta ylläpitää tiedonkulusta huolehtiminen sekä henkilökohtaiset kontaktit työyhteisön jäsenten kesken. Työyhteisön toiveikkuus näkyy luottamuksena esimiehen toimintaan.

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni kuului: *Miten esimies kokee toivon suhteessa itseensä, työhönsä ja työyhteisöönsä?* Tutkimukseni tuloksena on, että hahmotettaessa toivoa koettuna ilmiönä yksilökohtaisten merkitysverkostojen tasolla toivo jakaantuu useamman erilaisen osa-

alueen perustalle. Haastatteluiden valossa toivo ei näyttäisi olevan kattomääre, jonka alle haastellut esimiehet jäsentäisivät omaa kokemistaan. Toivon kokeminen siis ilmenee muiden teemojen kokemisen kautta ja niiden yhteydessä. Tärkeimmät näistä liittyvät tavoitteiden asettamiseen, uskoon omaan ja sekä alaisten kykyyn saavuttaa asetetut tavoitteet, kykyyn vahvistaa työntekijöiden kykyä ja uskoa omiin voimavaroihinsa, sekä myönteiseen asenteeseen toisia ihmisiä ja elämää kohtaan erityisesti vastoinkäymisten yhteydessä.

Toiseen tutkimuskysymykseeni *Miten esimies luo toivoa työyhteisössään* tutkimukseni antaa yksilökohtaisen merkitysverkostojen tasolla sen vastauksen, että tämä tapahtuu keskeisesti oman esimerkin kautta erityisesti suhteessa vastoinkäymiseen ja suhteessa esille nouseviin haasteisiin. Erityisen tärkeä on johtajan esimerkki niiltä osin, kun kyseessä on usko työntekijän voimavaroihin ja niiden kehittämiseen. Käytännön keinoja ovat kuunteleminen, keskustelu, mentorointi ja onnistumisen kokemusten alleviivaaminen.

4.2 Yleiset merkitysverkostot

Pohdin pitkään yleisen merkitysverkoston laatimisen mielekkyyttä, koska yksilökohtaisia merkitysverkostoja tutkiessani syntyi vaikutelma huomattavan henkilökohtaisista tavoista lähestyä johtamistyötä. Olisiko haastatteluistani nostettavissa esiin yleinen merkitysverkosto, joka olisi valaiseva toivon teeman kannalta? Kuinka toivon tema näyttäytyy yleisyystasoa nostettaessa oman empiirisen aineistoni valossa? Lopulta haluni valottaa toivon kokemista moniulotteisesti johti päätökseen jäsentää aineistoa myös yleisen merkitysverkoston tasolla.

Muodostin yleiset merkitysverkostot sekä Perttulan (1995; 2000) että Giorgin (2009; 2012) analyysimenetelmiä soveltamalla ja nojaten edellä kuvattuihin yksilökohtaisiin merkitysverkostoihin.

Ensimmäisen analyysikerran yksilökohtaisista merkitysverkostoista muodostunut yleinen merkitysverkosto:

Esimiesten kokemuksia toivosta luovat erityisesti heidän asenteensa elämään ja työuraan. Toiveikkuutta vahvistavat tietoisuus itsestä sekä sitoutuminen elämäntilanteensa sallimissa puitteissa tekemään itselleen sopivia asioita. Luottamus omaan toimintaan ja tulevaisuuteen vapauttavat olemaan oma itsensä ja elämään rohkeasti sekä nykyhetkissä että tulevaisuudensuunnitelmia laatien. Perhe, lähisuhteet, toimiva arki, myönteisen näkökulman etsiminen ja uuden oppiminen luovat itselle voimavaroja. Muutokset

työuralla alkavat muutoksista perhetilanteessa, levottomuuden tunteesta tai tyytymättömyydestä työelämän vallitseviin oloihin. Muutos voi käynnistyä myös kuin itsestään. Haasteet herättävät sekä epävarmuutta että ylläpitävät vireyttä. Oman jaksamisen ja osaamisen rajat on tärkeä tunnistaa ja tunnustaa. Asioihin vaikuttaminen motivoi. Tukea toiminnalleen saa oppimisen lisäksi kokemuksen kautta sekä esimiehiltä. Toimeen tarttuminen, rehellisyys, periksiantamattomuus ja välittäminen sekä itsehillintä luovat toiveikkuutta. Tärkeää on kyky luottaa ja toimiminen luottamuksen arvoisesti. Johtamisen tavoitteina ovat tilanteita helpottava ilmapiiri, tekemisen parempi laatu, mitattavissa oleva positiivinen palaute, hyvinvointi, jaksaminen ja jaksamisen tukeminen sekä yhdessä tekeminen. Puhumalla tunteistaan ja tunnustamalla epävarmuutensa synnytetään luottamuksen ilmapiiriä, jossa työntekijät uskaltavat puhua asioistaan. Ilmapiirin tehtävä on tukea luottamusta siihen, että mitään ei tehdä pahantahtoisuuden vaan kokonaisuuden vuoksi. Toiveikas esimies on nöyrä eikä kuvittele olevansa aina oikeassa. Työn tulokset näkyvät ihmisten käyttäytymisessä ja tekemisessä. Yhteisten tavoitteiden löytyminen ja hyvä palaute johtavat työn sujumiseen. Etäällä toisistaan työskenteleviä työyhteisöjä on muita vaikeampi johtaa. Omalla asenteella on merkitystä työntekijöiden toiveikkuuteen. Toiveet tekevät työntekijöistä yksilöllisiä. Kuuntelemalla työntekijöitä voi tietää, mitä he työltään haluavat, mitä pitävät tärkeänä, ja haluavatko he kehittyä tai edetä työssään. Etenemismahdollisuuksia tuetaan antamalla vastuuta ja luomalla tehtäväpolkua. Työntekijöitä autetaan havaitsemaan näytön paikkoja työssä. On tärkeä antaa tunnustusta ja iloita siitä, mitä on saatu aikaan.

Toisen analyysikerran yksilökohtaisista merkitysverkostoista muodostunut yleinen merkitysverkosto:

Tosissaan yhdessä tekeminen ja aito välittäminen luovat toiveikkuutta työelämässä. Välittämistä voi osoittaa kannustamalla avoimeen, kuuntelemaan ja kysyvään, vuorovaikutukseen ja realististen mahdollisuuksien puitteissa haasteisiin tarttumiseen. Toiveikkuutta luo tunteiden puhutteleminen, työntekijöiden puolustaminen, rajojen asettaminen ja oman toiminnan pohtiminen. Luottamuksellisessa ilmapiirissä uskalletaan kysyä ja kyseenalaistaa, eivätkä ongelmatilanteet pääse kärjistymään. Työyhteisössä toiveikkuus näkyy luottamuksena esimiehen toimintaan. Esimies voi vahvistaa toivoa antamalla vastuullisempia ja itsenäisempiä tehtäviä sekä omaksumalla ratkaisukeskeisen asenteen. Omaan toiveikkuutta ja luottamusta omaan esimiestoimintaan voi vahvistaa kehittämällä itseään ja toimintatapojaan. Toiveikkuutta luodaan asettamalla asioita oikeisiin mittasuhteisiin, ajattelemalla sekä toimimalla yhdessä ja omaksumalla tietoisesti myönteinen näkökulma. Yhteiset tavoitteet jäsentyvät vuorovaikutuksessa. Toiveikkuus vahvistuu kantamalla vastuuta ja lähtemällä toteuttamaan yhdessä ideoituja asioita. Toiveikkuus näyttäytyy positiivisena ilmapiirinä sekä sitoutumisena. Toiveikkuutta vahvistaa onnistumisista iloitseminen ja kiittäminen.

Yleiset merkitysverkostot olivat mielenkiintoisia ja valottivat teemaani lisää, vaikka samalla ne menettivät sitä ”elämänmakuisuutta”, mikä sisältyi yksilöllisiin merkitysverkostoihin.

5 TOIVON KOETTU RAKENNE TEORIAKIRJALLISUUDEN VALOSSA

Ajattelumme vaikuttaa itsemme ja tavoitteidemme väliseen suhteeseen. Ymmärtääksemme suhdettamme toivon meidän on kyettävä hahmottamaan tapaamme tulkita ulkoista ympäristöämme, sitä mitä me siitä ajattelemme – onko lasimme puolitäysi vai puolityhjä. (Snyder 1994, 12.) Perinteisesti toivo on käsitteellisesti hahmotettu tavoitteiden ja päämäärien kautta. ”Se havainto, että päämäärät voidaan saavuttaa, oli yhdistävä punainen lanka toivoa määrittelevässä tieteellisessä työssä läpi 1950- ja 1960-lukujen”, Snyder, Rand ja Sigmon (2002, 257) toteavat katsauksessaan. Tähän päämääriä ja tavoitteita koskevaan näkökulmaan Snyder on yhteistyökumppaneineen tuonut mukaan tavoitteiden saavuttamisen keinoja, etenemistapoja ja ”väyliä” (pathways) koskevan painotuksen. Samalla painottuu toiminnallisuus (agency). ”Lyhyesti sanoen toiveikas ajattelu heijastelee uskomusta, että ihminen voi löytää keinot haluttuihin päämääriin ja on motivoitu käyttämään niitä.” (em., 257.) Snyderin (2002) mukaan toivo voidaan myös määrittää tietynlaiseksi tunteiden sävyttämäksi ajattelutavaksi. Hän on kehittänyt mittareita toiveikkuuden ulottuvuuksien mittaamiseen (trait hope scale, dispositional hope scale, children’s hope scale). Hänen mukaansa aiemmin saavutettu toiveikkuuden taso auttaa toipumaan vastoinkäymisistä nopeammin. Toivo vahvistuu ympäristössä, jossa kuunnellaan, välitetään, annetaan haasteita, ja jossa ihmisiä myös tuetaan (Snyder 1994). Kaikki nämä Snyderin mainitsevat tavat vahvistaa tai synnyttää toivoa nousivat esiin haastatteluaineistosta. Snyderin hahmotusta tukee se tosiasia, että haastateltavat toivosta puhuessaan nimenomaan siirtyivät nopeasti puhumaan erilaista keinoista ja välineistä, millä päämääriä tavoiteltiin – liikkuen siten alueelle, mitä Snyder kuvaa ilmaisulla ”pathway”. H4 kertoo haluavansa keskustella työyhteisönsä jäsenten kanssa mahdollisimman paljon. H2 pyrkii tukemaan, kuuntelemaan ja kyselemään. Tulee aidosti pysähtyä miettimään, mitä ihmiset työltään haluavat, ja mitkä asiat heille ovat tärkeitä (H3). Ihmisiä tulisi auttaa näkemään näytönpaikat (H2).

Schrank, Woppman, Sibitz ja Lauber (2010) kritisoivat Snyderin toivon mittaristoa niiltä osin kuin se kytkeytyy heidän mielestään kohtuuttoman voimakkaasti tavoitteiden asettamiseen ja tavoittelemiseen. Heidän mukaansa Snyderin mittaristo on näiltä osin tarpeettoman rajoittunut. He itse ovat muokanneet olemassa olevista, Snyderin ja muiden kehittämistä kvantitatiivisista mittausmenetelmistä 23-kohtaisen kyselylomakkeen. Toivoa mitataan tässä menetelmässä neljässä eri ulottuvuudessa: 1. luottamus, 2. tulevaisuusorientaatio, 3. sosiaaliset suhteet ja henkilökohtainen arvo sekä 4. näköalattomuus. Myös nämä Schrankin, Woppmanin, Sibitzin & Lauberin (2010) tähdentämät toivon ulottuvuudet nousivat esille tutkimukseni haastatteluaineistosta. Luottamus: Luottamus itseen ja omaan toimintatapaan (H1), kokemus

luottamuksen arvoisena olemisesta sekä luottavaisen olon luominen (H2), luottamus esimiestoiminnan perusteisiin (H4). Tulevaisuusorientaatio: ylöspäin kiipeäminen ja eteenpäin meneminen (H1), myönteisen näkökulman ja luottamuksen rakentaminen (H3). Sosiaaliset suhteet ja henkilökohtainen arvo: toiveikas asenne ja toivon tartuttaminen (H1). Näköalattomuus: motivoitumattomat työntekijät (H4), epäluottamuksesta kumpuavat valtataistelut ja negatiivinen työntekijä (H1). (Ks. myös Luthans, Youssef & Avolio 2007/The Psychological Capital Questionnaire)

Monitieteellisessä katsauksessaan toivon teoretisointiin Webb (2007) jakaa toivomisen tavat kärsivälliseen, kriittiseen, arvioivaan, utopistiseen sekä päättäväiseen. Hänen mukaansa kasvava kiinnostus toivon teemaan voi johtua tunteisiin kohdistuneen kiinnostuksen lisääntymisestä. Varsinkin haastateltava H2 tähdentää toivon kärsivällistä ulottuvuutta. H1 puolestaan painottaa päättäväistä asennetta.

Tärkeimmät teoriakirjallisuuden toivohahmotukset saavat vahvistusta oman empiirisen aineistoni valossa. Fenomenologisella tutkimusmenetelmällä esiin nostetut kategoriat asettuvat luontevasti Snyderin ja muiden omista lähtökohdistaan kehittämiin teoriakehyksiin. Tarkastelen seuraavassa näistä tärkeimpiä.

5.1 Toiminnallisuus

Toivon teoreettinen tutkimus tähdentää toimijuutta (agency) ja nostaa esiin optimismin ja pystyvyysuskon (self-efficacy) käsitteet. Toivon ja optimismin välisiä eroja pohdittaessaan Luthans & Jensen (2002) määrittelevät optimistin henkilöksi, jolla on kykyä innostua asioista ja lähteä liikkeelle, mutta jolta voi puuttua joko kyky selvitä kohtaamistaan vaikeuksista tai kyky saavuttaa asettamia tavoitteita. Pystyvyysusko puolestaan vaikuttaa siihen, mitä tavoitteita ihmiset ryhtyvät tavoittelemaan sekä siihen, kuinka paljon he panostavat toimintaansa vaikeuksia kohdatessaan. Kyse on siis siitä, mihin he uskovat pystyvänsä ja mihin toimintaan he uskovat olevansa päteviä. Pystyvyysusko vaikuttaa myös päätöksenteon ja ongelmanratkaisun nopeuteen ja tehokkuuteen. Ongelmatilanteita analysoidessaan vahvemman pystyvyysuskon omaavat henkilöt pyrkivät analysoimaan enemmän asiaan tai tilanteeseen liittyviä seikkoja kuin etsimään syytä ensisijaisesti itsestään. (Maddux 2009.) Pystyvyysusko vaikuttaa motivoitumiseen ja sitä voidaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa vahvistaa kiinnittämällä huomiota aikaisempiin onnistumisiin sekä käyttämällä positiivisia

onnistumisen roolimalleja (Avey, Wernsig & Luthans 2008). Vaikka haastateltavat eivät käytä ilmaisua ”pätevyysusko” oman kokemuksensa kuvauksessaan, edellä esitetty tuo ilmi, että tämä teoreettinen käsite istuu moniin niistä ilmiökentistä, mitä edellä kuvasimme fenomenologisesti. Voidaan esittää, että yksi läpikulkeva teema haastatteluissa nimenomaan on haasteltujen esimiesten suhde työntekijöittensä ”pätevyysuskoon” oman ”pystyvyyssuskonsa” ohella.

Snyder (2002) kuvaa toivoa mielen sateenkaareksi. Toiveikkuutta tai toivottomuutta voidaan pitää myös ihmisen muistoista kumpuavana positiivisesti tai negatiivisesti värittyneenä ’mielialana’ (em.). Snyderin teorian keskeinen lähtökohta on, että kaikilla ihmisillä on tavoitteita ja päämääriä. Tavoitteiden kautta hänen näkemyksessään toivon teoria kytkeytyy tahdonvoimaan (willpower) ja toimijuuteen (agency), joiden avulla tavoitteita lähdetään asettamaan ja tavoittelemaan sekä kykyyn etsiä ja kulkea vaihtoehtoisia reittejä kohti asetettuja tavoitteita (waypower/pathways). Vaikka haastateltavat eivät käyttäneetkään ”tahdonvoiman” käsitettä, heidän kuvauksensa omasta kokemismaailmastaan on aineistoni valossa hyvin linjassa sen kanssa, mitä Snyder teoreettisesti esittää. Haastatteluaineiston valossa toiveikkaan esimiehen tavoitteena on yhdessä ajatteleva, ideoiminen ja toimiminen (H2, H3 ja H4) sekä hyvä, toiveikas ja luottamuksellinen ilmapiiri (H1, H2, H3, H4). Tavoitteena on saada ihmiset kukoistamaan (H4). Näiltä osin yhteys Snyderin teoreettiseen visioon näyttyy vahvana.

5.2. Tavoitteellisuus

Tavoitteet ohjaavat ihmisen käyttäytymistä. Sekä Snyder että hänen läpimurtotöitään edeltävä tutkimus on tähdentänyt tavoitteita toivon rakenneosana (Snyder, Rand & Sigmon, 2002.) Ajallisessa ulottuvuudessa tavoitteet vaihtelevat lyhytkestoisista pitkäkestoisiin. Toiset tavoitteet ovat yksilöidympiä, tärkeämpiä tai arvoltaan merkittävämpiä. (Rand & Cheavens 2009.) Toiveikkaalla ihmisellä on voimakas tahto asettaa itselleen ja elämälleen päämääriä. Päämääriensä avulla ihminen voi pyrkiä ohjaamaan elämäänsä. (Luthans, Youssef & Avolio 2007, 63-85.) Snyder (2002) jakaa tavoitteet lähentäviin ja loitontaviin. Lähentävät tavoitteet asetetaan yritettäessä saavuttaa jotain ensimmäistä kertaa, pyritessä pitämään kiinni saavutetuista tavoitteista tai pyritessä jatkamaan jo aiemmin asetettujen tavoitteiden tavoittelua. Loitontavat tavoitteet tähtäävät estämään jotain tapahtumasta tai ainakin viivyttämään tapahtumaa.

Tavoitteen saavuttaminen vahvistaa motivaatiota lähteä tavoittelemaan uusia, ehkä aiempaa haasteellisempia tavoitteita. Toiveikkuuden taso laskee, jos epäonnistutaan tai kohdataan ylitsepääsemättömiä esteitä. (Snyder 2002.) Ennen päämäärän tavoittelemista sekä matkan varrella henkilö punnitsee mahdollisen lopputuloksen arvoa suhteessa mahdollisiin keinoihin sekä edellytettävään toimintaan. Lopputulos jälleen joko vahvistaa tai heikentää yksilön toiveikkuutta kyseessä olevalla elämänalueella. (Rand & Cheavens 2009.)

Toimijuus on toivon intentionaalinen ja motivationaalinen ulottuvuus. Toimintaan ryhtyminen ja toiminnan ylläpitäminen edellyttävät reflektiivistä näkökulmaan itseen ja omaan toimintaan. Tahdon vahvuus on erityisen tärkeää kohdattaessa vastoinkäymisiä. (Snyder 2002.) Tämä toivon ulottuvuus vaikuttaa käyttäytymiseemme liittämällä yhteen eri alatavoitteita, jotka auttavat sekä tavoittelemiseen tarvittavan tahtotilan ylläpitämisessä ja vahvistamisessa sekä alatavoitteita, jotka auttavat itse päämäärän saavuttamisessa (Oettingen & Gollwitzer 2002).

Tavoiteltaessa päämäärää konkreettinen nykyhetki yhdistyy kuviteltuun tulevaisuuteen (Snyder 2002). Kohdattaessa esteitä tai vastoinkäymisiä keskeistä on kyky etsiä ja löytää vaihtoehtoisia tavoitteita tai kyky löytää uusia keinoja alkuperäisen tavoitteen tavoittelemiseksi. Tämä ulottuvuus erottaa toivon termin sen arkipäiväisestä merkityksestä. Jos uusia suuntia avautuu, voi muodostua eteenpäin vievä kehä, jossa yksi edistymisaskel avaa jälleen mahdollisuuksia uusille ja uusille askelille. Muodostuu positiivinen tarttumisvaikutus, jota on painotettu toivon johtamisen yhtenä avainpiirteenä (Luthans, Youssef & Avolio 2007, 63–85.)

Haastatteluaineiston mukaan esimiehet pyrkivät työyhteisössään asetettuihin (asettamiinsa) päämääriin laittamalla itsensä likoon, refleктоimalla omaa tapaansa toimia, kehittämällä itseään, hakemalla tietoisesti myönteistä näkökulmaa sekä katsomalla eteenpäin. (H1, H2 ja H3). He panostavat vuorovaikutukseen tiedon jakamisen ja henkilökohtaisten kontaktien ylläpitämisen lisäksi kuuntelemalla ja välittämällä aidosti sekä kannustamalla työyhteisön jäseniä kertomaan omista haaveistaan ja haasteistaan. (H2, H3 ja H4.) Haastateltavat tähdentävät, että on tärkeää tukea työntekijöitä kehittymään, löytämään uusia tehtäviä ja antamaan heille vastuullisempia tehtäviä (H3 ja H4). Tavoitteellisuuden teema on korostuneen vahvasti läsnä kaikissa haastatteluissa. Tämä resonoi vahvasti niiden painotusten kanssa, joita teoriakirjallisuus alleviivaa.

5.3 . Myönteisyys

Myönteisten tunteiden tutkija Barbara Fredrickson (2009) ei näe toivoa tyypillisenä positiivisuuden muotona, koska se ei voimistu turvallisuuden ja tyytyväisyyden tunteista. Toiveikkuus voi vahvistua, vaikka asiat eivät suju toivotuilla tavoilla tai ilmassa on epävarmuutta. Fredricksonin mukaan toivo usein herää pelon, toivottomuuden tai epätoivon hetkillä. Toisaalta, esimerkiksi haasteellisissa muutostilanteissa ihmiset, joilla on taipumusta tulkita asioita positiivisesta (esimerkiksi toivon) näkökulmasta, kokevat todennäköisemmin positiivisia tunteita negatiivisten rinnalla (Avey, Wernsig & Luthans 2008).

Snyderin näkemyksessä myönteisyys on sisäänrakennettu piirre osana toivon rakennetta. Toivo on hänen mukaansa ”positiivinen motivaatiotila, joka perustuu vuorovaikutuksellisesta tuntumasta menestyksekkääseen (1) toiminnallisuuteen (tavoitteeseen suuntautunut energia) ja (2) etenemisväyliin (suunnitelmiin millä tavoitteet saavutetaan)” (Snyder, Rand & Sigmon 2002, 258). Snyderin (2002) mukaan se, mikä toiveikkaalle henkilölle jäsentyy haasteena, voi alhaisemman toivon omaavalle tuntua ylitsepääsemättömältä vastoinkäymiseltä. Traumaattiset kokemukset, läheisen kuolema, avioero tai työpaikan menettäminen voivat selkeästi alentaa henkilön toiveikkuuden tasoa. Snyderin (em.) mukaan turha toivo voi viitata epärealististen tai epäsovivien tavoitteiden tavoittelemiseen tai siihen, että tavoitteisiin pyritään keinoilla, jotka eivät ole sopivia joko suhteessa tavoitteeseen tai tavoittelijaan. Kohdatessaan vastoinkäymisiä vähemmän toiveikkailla henkilöillä on suurempi todennäköisyys masentua ja omaksua ’hälläväliä’ -asenne. Heillä on myös toiveikkaita korkeampi riski omaksua täysin yli- (tai ali)mitoitettuja tavoitteita.

Luthansin, Youssefin & Avolion (2007, 63–85) mukaan toiveikas työntekijä on itsenäinen ajattelija, kekseliäs ja yritteliäs, jopa riskinottaja, joka arvostaa merkityksellisiä ja vastuullisia tehtäviä. Mitä toivorikkaampia työntekijät ovat sitä helpommin he turhautuvat työssään, jos he eivät organisaatiossaan saa riittävää tukea esimiehiltään tai jos he eivät voi suunnata energiaansa positiivisiin päämääriin. Toiveikkaat ja toiveikkuudessaan hillitymmät voivat käyttäytyä työnantajan näkökulmasta hyvin eri tavoin esimerkiksi tilanteessa, jossa on paljon hakijoita uuteen tehtävään. Toiveikkaat valitsematta jääneet lähtevät hakemaan muita teitä urallaan etenemiseen tai tavoittelevat muita päämääriä. Luthansin, Youssefin & Avolion (emt.) mukaan se voi johtaa positiivisiin lopputuloksiin tai työtehon ja motivaation

alenemiseen. Toiveikkuudessaan hillitymmät ovat todennäköisemmin jatkamassa entisissä tehtävissään päällisin puolin muuttumattomalla, ehkä jo ennestäänkin alhaisella motivaatiotasolla. Toivonsa menettäneet työntekijät pitäytyvät vanhoissa suorittavissa kaavoissa, välttelevät itsenäistä päätöksentekoa, keskittävät energiansa kiireisiltä näyttämiseen, jopa esimiestensä työn vesittämiseen.

6 TOIVON JOHTAMINEN

Toinen tutkimuskysymykseni kuului: *Miten esimiehet luovat toivoa työyhteisössään?* Tämän tutkimuksen empiirisen osan tulosten perusteella toivoa luova johtaminen on välittävässä hengessä myönteisen ja luottamuksellisen ilmapiirin luomista. Hyvä, toiveikas ja luottamuksellinen ilmapiiri on sellainen, jossa voidaan pysähtyä nauttimaan hetkestä, sekä uskalletaan kysyä ja kyseenalaistaa. (H1, H2, H3, H4.) Esimies luo toiveikkuutta luottamalla ja jakamalla vastuuta (H2, H3, H4) sekä välittämällä aidosti (H1, H2, H3, H4). Kytken seuraavassa nämä tulokset alan teoriakirjallisuuteen.

6.1 Toivon herättäminen yksilötasolla

Luottamus, jonka Schrankin, Woppmanin, Sibitzin & Lauberin (2010) nostavat yhdeksi toivon rakenteen peruspiirteeksi, nousi esille keskeisenä teemana kaikissa haastatteluissa. H1 korostaa luottamusta omaan toimintaansa sekä sen oikeellisuuteen. H2, H3 ja H4 painottavat luottamuksen ilmapiiriä, jossa kaikki uskaltaisivat puhua tunteistaan ja kertoa toiveistaan ja haasteistaan. Lisäksi luottamus nousi esille alaisten luottamuksena esimiesten toimintaan sekä sen perusteisiin (H3 ja H4).

Luthans, Youssef & Avolio (2007, 63–85) määrittelevät toiveikkaan johtajan henkilöksi, joka kunnioittaa alaisiaan yksilöinä: he ovat mentoreita, valmentajia ja luottamuksen ilmapiiriä luovia kehittäjiä. Toiveikkaat johtajat pystyvät luomaan olosuhteet, joissa alaiset omaaloitteisesti haluavat ylittää itsensä. Madduxin (2009) mukaan työyhteisöissä oleellista on esimiesten kyky tunnistaa toisten henkilöiden kyvykkyydet ja niiden valjastaminen yhteisen tavoitteen saavuttamiseen. Oleellista ei ole pelkästään se, että rekrytoitaessa tai urapolkuja suunniteltaessa kiinnitetään huomiota henkilön luontaiseen toiveikkuuden asteeseen. Toivo voi myös kehittyä ja vahvistua uran aikana. (Peterson & Luthans 2003.) Hyvin linjassa näiden teoriapainotusten kanssa käsillä olevan työn haastatellut esimiehet nostivat esiin

onnistumismahdollisuuksien tarjoamisen (H2), kykyjen näyttämisen mahdollistamisen (H3) sekä urapolkujen tukemisen (H4). Sekä H2 että H4 toivat esiin myös alaisten tukemisen tilanteissa, joissa he ehkä uralla etenemisen sijaan haluavatkin hieman kevyempiä haasteita.

Norman, Luthans & Luthans (2005) tutkivat toiveikkaan johtajuuden vaikutusta luottamuksen ilmapiiriä horjuttavissa muutostilanteissa oleviin organisaatioihin ja niiden työntekijöihin. Toiveikkaassa ilmapiirissä muutostilanne voi näyttäytyä mahdollisuutena pohtia omaa tekemistään uudesta näkökulmasta tai mahdollisuutena päästä muuttamaan työnkuvaansa (H2). Autenttiseen johtajuuteen kuuluu horjumaton itsetuntemus sekä kyky toimia itsensä ja omien arvojensa mukaisesti, eettisesti, moraalisesti ja läpinäkyvästi. Johtajien toiveikkaat tulevaisuudenodotukset sekä heidän toimintansa toiveikkuuden aste vaikuttavat työyhteisön jäsenten toiveikkuuteen ja sitä kautta koko organisaation tulevaisuuteen. (Norman, Luthans & Luthans 2005.) Avolio, Walumbwa & Weber (2009) määrittelevät autenttisen johtajuuden eettiseksi ja läpinäkyväksi johtamiskäyttäytymiseksi, joka kannustaa päätöksenteossa avoimeen tiedon jakamiseen sekä alaisten näkemysten huomioimiseen. Avolion, Walumbwan & Weberin (em.) mukaan autenttisen johtamisen osa-alueet ovat tasapainotettu päätöksentekoprosessi, käyttäytymistä ohjaavat sisäistetyt moraalikäsitteet, tiedon ja tunteiden avoin jakaminen sekä omien vahvuuksien, heikkouksien ja maailmankatsomuksen tunnistaminen.

6.2 Toiveikkuus yhteisössä

Johtamista voidaan tarkastella vuorovaikutuksena, sosiaalisena prosessina, jossa johtajan toiveikkuus vaikuttaa alaisten toiveikkuuteen ja päinvastoin (Youssef & Luthans 2007). Toiveikkaiden johtajien yksiköt ovat tuottavampia ja työntekijät tyytyväisempiä. Työntekijät myös pysyvät työssään pidempään. Sekä yksilöllinen että yhteisöllinen toiveikkuus lisääntyy, niiden myötä sitoutuminen, työtyytyväisyys ja tunne merkityksellisyydestä. (Peterson & Luthans 2003.) Työelämässä tehokas johtaminen synnyttää toiveikasta ajattelua luomalla tunteen siitä, että muutos on mahdollinen ja juuri 'me' voimme sen toteuttaa (Helland & Winston 2005). H2, H3 ja H4 nostavat esiin yhteisen ideoinnin ja ajattelun sekä yhdessä tekemisen. Toivon johtajat kunnioittavat alaisiaan yksilöinä, ovat mentoreita, valmentajia ja kehittäjiä, jotka luovat luottamuksen ilmapiiriä (Luthans, Youssef & Avolio 2007). Organisaation yleinen ilmapiiri voi helpottaa tai jopa estää esimiestoiminnan myönteisiä pyrkimyksiä (Luthans & Youssef 2009).

Johtajien täytyy pitää organisaatioiden pyörät pyörimässä sekä katsoa, että suunta on eteenpäin (Luthans, Youssef & Avolio 2007). Tämä esimiestoiminnan ulottuvuus korostui haastatelluilla H1 ja H3. Toiveikkaat johtajat omaavat energiaa ja päättäväisyyttä, kykyä motivoida ja he osaavat asettaa organisaation linjauksien kanssa yhteneviä ja sopivasti haastavia tavoitteita. (Luthans, Youssef & Avolio 2007.) Helland & Winstonin (2005) mukaan toivoa vahvistavasta johtamisesta on tuloksena kokemus organisaation jäsenyydestä tai kutsumuksesta, tekemisen merkityksellisyydestä. Sitoutuminen sekä organisaation tavoitteisiin että itse organisaatioon kasvaa. Toivo saa liikkeelle, auttaa jaksamaan ja näyttää, että tavoitteet ovat saavutettavissa. Hellandin & Winstonin (2005) mukaan johtajan tehtävä on varmistaa, että alaiset näkevät yhteyden oman toimintansa ja päämäärien saavuttamisen välillä. Sitoutuminen syntyy toiminnan päämäärän ymmärtämisestä sekä siitä, että oman toiminnan merkitys tuon päämäärän tavoittelemisessa selkiytyy (H3). Asioiden asettaminen oikeisiin mittasuhteisiin auttaa ylläpitämään toiveikasta ilmapiiriä (H1).

Tulee myös varmistaa, että päämäärän saavuttamisesta palkitaan tavalla, jota alaiset arvostavat. Johtaja pitää huolen siitä, että päämäärän saavuttamiseen tarvittavat rakenteet ja tuki ovat saatavilla. Hän tukee alaisen tunnetta aktiivisesta toimijuudesta. Toivon vahvistaminen lieventää pelkoja ja epäilyksiä, joita uuden päämäärän tavoittelemiseen liittyy. (Helland & Winston 2005.)

Rekrytoitaessa ei riitä, että panostetaan pelkästään järjestelmiin, joilla pyritään etsimään lahjakkaimmat työntekijät. Kestävän kilpailuedun ja tuottavuuden saavuttamiseksi on panostettava myös jo hankitun työvoiman sosiaalisen- ja psykologisen pääoman kehittämiseen. (Youssef & Luthans 2007.) Toivon teemaan perehtymisen kautta voidaan saavuttaa uutta syvyyttä esimerkiksi mentorointiin sekä tavoitteiden asettamiseen ja tavoittelemiseen. Positiivisia mahdollisuuksia sisältyy myös kykyyn sopeutua muutoksiin, stressaavien tilanteiden hallintaan sekä kykyyn ja halukkuuteen tehdä yhteistyötä. (Luthans & Jensen 2002.)

Luthansin & Jensenin (2002) mukaan toivon vahvistaminen voi olla yksi mahdollisuus aikamme haasteiden kääntämiseksi välittäviksi ja myötätuntoisiksi mahdollisuuksiksi. Toiveikkuuden vahvistuminen vaikuttaa myös yksilöiden ja sitä kautta koko yhteisön tulevaisuusorientoituneisuuteen (Youssef & Luthans 2007). Kuten Luthans, Youssef &

Avolio (2007, 72-73.) toteavat, toivon ylläpitäminen voi auttaa organisaatiota pysymään innovatiivisena ja tuottavana. Toiveikasta ilmapiiriä on vaikeaa kopioida, joten saavutettava kilpailuetu on kestävä. Toivon vahvistaminen lieventää pelkoja ja epäilyksiä, joita uuden päämäärän tavoitteluun ryhtyminen saattaa edeltää. Organisaatioteoreettiset toivon tutkijat tähdentävät, että toivo ei ole pelkästään tunne vaan dynaaminen ja väkevä, kokonaisvaltainen kognitiivinen prosessi, joka voi toimia katalysaattorina organisaation tarkoituksen toteuttamisessa (Helland & Winston 2005). Työyhteisön jäseniä voidaan tukea ja kouluttaa asettamaan itselleen yhteisön tavoitteita tukevia alatavoitteita sekä heitä voidaan kannustaa miettimään useampia mahdollisia reittejä tavoitteisiin pääsemiseksi ja vaikeuksista selviytymiseksi. Keskeistä on sellaisen myönteisen (realistisesti optimistisen) keskustelukulttuurin muodostuminen, joka saa ihmiset kokemaan itsensä onnistumismahdollisuuksia omaaviksi aktiivisiksi toimijoiksi. (Youssef & Luthans 2007.)

Johtajan toiveikkuus vaikuttaa alaisten toiveikkuuden vahvistumisen kautta myös koko työyhteisön kykyyn selviytyä vastoinkäymisistä (Norman, Luthans & Luthans 2005). Vahvasti toiveikas ajattelu (suhteessa sekä tahdonvoimaiseen toimijuuteen että tavoitteiden saavuttamisen keinoihin) synnyttää onnellisuuden ja kiinnostuneisuuden kaltaista tunnelatausta, joka puolestaan tukee tavoitteiden saavuttamista saamalla vastoinkäymiset näyttämään haasteilta, joista voidaan selvitä (Oettingen & Gollwitzer 2002).

7 POHDINTA

Toivon teema on laaja ja vaikeasti hahmotettava kokonaisuus, johon oli haasteellista päästä käsiksi pro gradu -työn edellyttämällä konkreettisuudella. Tutkimusprosessissa erityisen vaikeaa oli tulkinnallisuuden poissulkeminen tutkimuksen deskriptiivisessä vaiheessa. Toisaalta jouduin kamppailemaan itseni kanssa oikeudesta kajota haastateltavieni ajatuksiin. Mitä pidemmälle analyysiprosessi eteni, sitä enemmän jouduin tekemään valintoja muuntaessani haastateltavien ilmaisua tutkijan kielelle. Analyysiprosessiin oleellisena osana kuuluva etääntyminen alkuperäisestä materiaalista herätti vaativan kysymyksen siitä, että teenkö oikeutta haastateltavien ajatuksille. Lopulta analysoin haastatteluaineistoni kahteen kertaan. Yksilökohtaisten merkitysverkostojen vertaileminen oli kiinnostavaa metodin soveltamisen kannalta. Vertailemalla kaikkia merkitysverkostoja keskenään on myös mahdollista pohtia esimiestoiminnan fokuoitumista yksilöön, asiaan tai yhteisöön.

Jatkotutkimuksen kannalta mielenkiintoista ovat yhden työyhteisön eri tasoilla työskentelevien henkilöiden kokemukset luottamuksen ja välittämisen osoittamisesta toivon kontekstissa. Mielenkiintoista olisi myös selvittää, kuinka fenomenologisen psykologian erityistieteellisellä analyysimenetelmällä muodostettua yksilökohtaista merkitysverkostoa voitaisiin hyödyntää itsetuntemuksen ja oman maailmankatsomuksen tunnistamisen ja vahvistamisen apuvälineenä (ks. esim. Norman, Luthans & Luthans 2005; Avolio, Walumbwa & Weber 2009).

Haastateltavien määrä ei ollut suuri, mutta haastatteluasetelman avoimuus tuotti silti huomattavan moninaisen aineiston. Haastateltavat kuvasivat kokemuksiaan työelämästä rikkaasti ja monitahoisesti. Toivon teeman ympärille virittyneet haastattelut olivat ovi, josta haastateltavien koko elämäntilanne avautui useasta eri suunnasta. Aineistoa fenomenologisen psykologian erityistieteen eksistentiaalis-fenomenologisella deskriptiivisyyteen pyrkivällä (Perttula 1995; 2000) menetelmällä analysoidessani tuloksiksi muodostui profiilinomaisia yksilökohtaisia merkitysverkostoja. Toisella analyysikerralla (sovellettaessa Giorgin 2009; 2012 menetelmää) kiinnitin erityishuomiota työyhteisön toivon näkökulmaan. Tulosten sisällöt olivat yhtenevät, mutta jälkimmäisen analyysikerran tulokset ovat etäänntyneet selvästi kauemmaksi haastateltavien persoonista. Haastattelemani henkilöt toimivat eri toimialoilla ja toimialat tuovat myös omat ominaisleimansa toivoa vahvistavan esimiestyön mahdollisuuksiin. Toimialakohtaisiin eroihin en tässä tutkimuksessa kiinnittänyt erityishuomiota.

Perttulan (1995) mukaan luotettavassa fenomenologisessa kokemuksen tutkimuksessa oleellisia ovat tutkimusprosessin aineistolähtöisyyden ja kontekstisidonnaisuuden lisäksi tutkimusprosessin johdonmukaisuus ja läpinäkyvyys. Giorgi (2009) painottaa oleellisen ilmenemistä annetusta kuvauksesta. Tutkimukseni luotettavuutta arvioitaessa koen erityisesti onnistuneeni siinä, että harjoitushaastattelun jälkeen olen mielestäni pystynyt sulkeistamaan ennakoasenteitani ja olemaan avoin haastateltavieni kokemuksille ja etenemään aineistolähtöisyyden periaatteiden mukaisesti. Analyysimenetelmäni olen kuvannut perusteellisesti ja seikkaperäisesti.

Perttulan (2000) mukaan fenomenologinen psykologinen metodi on taitoa kuulla, taitoa olla ja taitoa olla läsnä. Hänen mukaansa tavoittelemalla metodologisen systemaattisesti tutkittavaa ilmiötä opitaan samalla siitä kokemusten kokonaisuudesta, joka muodostaa

ihmisen elämäntilanteen. Minulle henkilökohtaisesti fenomenologisen psykologian empiirisen tutkimusmetodin syvällisen omaksumisen tavoittelemisen oli haasteellisuudessaan erittäin palkitsevaa. Uskon oppineeni metodin ja teeman lisäksi myös paljon tavastani kuulla ja ymmärtää toisia ihmisiä.

Toivon tutkimisella ja pohtimisella voidaan yrittää auttaa ihmisiä tavoittelemaan niitä päämääriä, joiden tavoittamiseen he parhaiten soveltuvat (Snyder 2002, 249). Tämän tutkimuksen tuloksista esimiestyössä toivoa vahvistaviksi ulottuvuuksiksi nousivat keskeisinä luottamus, aito välittäminen sekä myönteisen ilmapiirin luominen. Kysymys on perustavanlaatuisista ja keskeisistä asioista työyhteisöissämme. Johtajan toiveikkuus vaikuttaa alaiseen ja päinvastoin (Luthans, Youssef & Avolio 2007). Toivon ylläpitäminen ja kehittäminen on työyhteisön yhteisellä vastuulla ja se edellyttää kaikkien osapuolten halukkuutta ja osallistumista (H4). Toivoa täytyy etsiä itsestään ja toivo konkretisoituu pienissä asioissa sekä asenteessa (H1).

Toivo on yhteistä, jaettuna moninkertaista.

LÄHTEET

- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48–70.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *The Annual Review of Psychology*, 60, 421–449.
- Englander, M. (2012). The interview: Data collection in descriptive phenomenological human scientific research. *Journal of Phenomenological Psychology*, 43, 13–35.
- Fredrickson, B. Why choose hope? Luettu 23.03.2013. Message posted to <http://www.psychologytoday.com/blog/positivity/200903/why-choose-hope>
- Giorgi, A. (2009). *The Descriptive Phenomenological Method in Psychology: A modified husserlian approach*. Pittsburg: Duquesne University Press.
- Giorgi, A. (2012). The Descriptive Phenomenological Psychological Method. *Journal of Phenomenological Psychology*, 43, 3–12.
- Helland, M., R., & Winston, B., R. (2005). Towards a deeper understanding of hope and leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(2), 42–54.
- Juuti, P. (2005). *Toivon johtaminen*. Helsingissä: Otava.
- Luthans, F., & Jensen, S., M. (2002). Hope: A new positive strength for human resource development. *Human Resource Development Review*, 1(3), 304–322.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2009). Positive workplaces. In S. Lopez, & C. R. Snyder (Eds.), *The Oxford handbook of positive psychology* (2nd ed., pp. 579–588). New York: Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B., J. (2007). *Psychological capital - developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press.
- Maddux, J. (2009). Self-efficacy: The power of believing you can. In S. Lopez, & C. R. Snyder (Eds.), *The oxford handbook of positive psychology* (2nd ed., pp. 335–344). New York: Oxford University Press.
- Norman, S., Luthans, B., & Luthans, K. (2005). The proposed contagion effect of hopeful leaders on the resiliency of employees and organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(2), 55–64.
- Oettingen, G., & Gollwitzer, P., M. (2002). Turning hope thoughts into goal-directed behavior. *Psychological Inquiry*, 13(4), 304–307.
- Perttula, J. (1993). Fenomenologinen psykologia - kokemuksen systemaattista tutkimusta. *Psykologia*, 28(4), 267–274.
- Perttula, J. (1995). Kokemus psykologisena tutkimuskohteena - johdatus fenomenologiseen

- psykologiaan. Tampere: Tampereen yliopiston jäljennepalvelu.
- Perttula, J. (2000). Kokemuksesta tiedoksi: Fenomenologisen metodin uudelleen muotoilua. *Kasvatus*, 31(5), 428–442.
- Perttula, J. (2008). Kokemus ja kokemuksen tutkimus: Fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. In J. Perttula, & T. Latomaa (Eds.), *Kokemuksen tutkimus: Merkitys - tulkinta - ymmärtäminen* (4th ed., pp. 115–162). Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Perttula, J. & Syväjärvi, A. (2012). Päätteeksi. In Syväjärvi, A. & Perttula, J. (Eds.) *Johtamisen Psykologia: Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*. Juva: PS-kustannus.
- Peterson, S., J., & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 26–31.
- Rand, K., & Cheavens, J. (2009). Hope theory. In S. Lopez, & C. R. Snyder (Eds.), *The oxford handbook of positive psychology* (2nd ed., pp. 323-335). New York: Oxford University Press.
- Rauhala, L. (2009). Tiedostamaton fenomenologisessa tajunnan analyysissä. *Psykoterapia*, 28(4), 313–319.
- Schrank, B., Woppman, A., Sibitz, I., & Lauber, C. (2010). Development and validation of an integrative scale to assess hope. *Health Expectations*, 14, 417–428.
- Snyder, C. R. (1994). *The psychology of hope: You can get there from here*. New York: Free Press.
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249–275.
- Snyder, C. R. (cop. 2000). *Handbook of hope: theory, measures, & applications*. San Diego (Calif.): Academic Press.
- Snyder, C.R, Rand, K.L., & Sigmon, D.R. (2002). Hope theory. In C.R. Snyder & S.J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*. Oxford: Oxford University Press.
- Syväjärvi, A., & Perttula, J. (2012). Aluksi. In Syväjärvi, A. & Perttula, J. (Eds.) *Johtamisen Psykologia: Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*. Juva: PS-kustannus.
- Webb, D. (2007). Modes of hoping. *History of the Human Sciences*, 20(3), 65–83.
- Youssef, C., M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774–800.