

Krista Kohtakangas

Puun ja kuoren välissä: Väliportaan esimiesten kokemuksia itseen kohdistuvasta myötätunnosta

Pro gradu- tutkielma

Hallintotiede/ Johtamisen psykologia

Lapin Yliopisto

Kevät 2013

Lapin Yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Puun ja kuoren välissä: Väliportaan esimiesten kokemuksia itseen kohdistuvasta myötätunnosta

Tekijä: Krista Kohtakangas

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede/ Johtamisen psykologia

Työn laji: Pro Gradu-työ X Sivulaudatur-työ __ Lisensiaatintyö__

Sivumäärä: 43

Vuosi: 2013

TIIVISTELMÄ

Tarkastelen tutkimuksessani väliportaan esimiesten selviytymistä työpaikkansa ihmissuhdeverkostoissa, niin sanotusti puun ja kuoren välissä. Tarkastelun kohteena ovat erilaiset toiminta- ja selviytymistavat koetuissa hankalissa tilanteissa itsensä johtamisen ja itseen kohdistuvan myötätunnon näkökulmasta. Lähestymistapani kiinnittyy positiivisen psykologian ja positiivisen organisaatio-opin viitekehyksiin, joihin itseen kohdistuva myötätunto ja itsensä johtaminen lukeutuvat. Aineistona on seitsemän puolistrukturoitua haastattelua syksyltä 2012. Tutkimusmenetelmänä käytän grounded teoriaa Straussin ja Corbinin (1990) ohjeistuksen mukaisesti.

Koettuja hankaluuksia tarkasteltaessa selviytymistä ohjaavat sekä työn konteksti että oman esimiestoiminnan piirteet. Työn kontekstissa merkittävintä on koettu työnkuva eli perustehtävä, jonka mukaan esimiehet kokevat velvollisuudekseen toimia. Oman toiminnan ominaispiirteistä merkittäviä ovat itsensä johtamisen kokemukset työn hallintaan ja omiin toimintaperiaatteisiin liittyen. Ydinkategoriaksi muotoutunut selviytymisprosessi kuvaa tilanteita, joissa esimies joko itsenäisesti tai yhdessä työyhteisön kanssa kohtaa hankalan tilanteen. Tapahtuman jälkeen esimies kokee tunteita ja miettii työrooliinsa kohdistuvia odotuksia. Päättyessään kohdata vellovat tunteet esimies hakeutuu tilaan, joka on joko fyysinen ympäristö tai selviytymiseen keskittyvä mielentila. Tilaan asettuessaan esimies ottaa käyttöön selviytymisstrategiansa: hän hakee näkökulmia ja tukea, selittää tapahtumia ja arvioi omaa toimintaansa. Oivaltaessaan toimineensa kuten häneltä odotettiin ja kuten hän itse koki olevan oikein, hyväksyy hän tapahtuneen ja saavuttaa mielenrauhan. Koettu hankaluus kasvattaa esimiehen kokemuskategoriaa. Itseen kohdistuva myötätunto on inhimillisyyden periaatteen sisäänpäin kääntämistä eli itsensä kohtelemista samalla lempeydellä kuin toisia. Itsensä johtaminen ja itseen kohdistuva myötätunto yhdistyvät armollisuuden johtamiseksi.

Avainsanat: väliportaan esimiehet, positiivinen psykologia, positiivinen organisaatio-oppi, itseen kohdistuva myötätunto, itsensä johtaminen, grounded teoria

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi.

University of Lapland, Faculty of Social Sciences

Title: Between a rock and a hard place: Middle leaders' experiences of self-compassion

Author: Krista Kohtakangas

Study programme/ subject: Administrative sciences/ Leadership Psychology

Type of thesis: Master's thesis

Pages: 43

Year: 2013

ABSTRACT

This research approaches middle leaders' experiences of being between a rock and a hard place, in other words surviving in the pressure of human relations in organizations. I'm interested in the ways leaders manage to survive through various difficulties, and how self-compassion is attached to leading oneself through those situations. Positive psychology and positive organizational scholarship are viewed as theoretical framework for self-compassion and self-leadership. Data consists of seven semi-structured interviews conducted in autumn 2012. As a method I have used grounded theory as Strauss and Corbin (1990) determine it.

To cope with experienced difficulties, middle leaders describe being guided by work context and characteristics of their leadership. In the work context the most significant issue is the experienced job description, which middle leaders perceive as a duty to follow. Leadership characteristics include perceptions of managing one's work, and the principles of behavior and view of life. The emerged core category, called the process of coping, describes situations in which the leader himself or with work community face an inconvenient situation. After the incident, the leader is emotionally burdened and perceives expectations for his role. When the leader decides to confront the negative emotions he enters a "space". It can be a change of environment, or a state of mind in which the leader is focused on confronting the situation. Once in the "space", the leader presses into service his strategy of survival: he seeks for advice and support, makes causal explanations and assesses his own acts. Realizing he was acting as expected and in line with his own principles, he will find a peace of mind. Experienced difficulties also widen leader's category of experiences, which can be harked back to when confronting new challenges. Self-compassionate leadership is a principle of humanity turned inwards, as treating oneself with the same kindness as others. Together self-leadership and self-compassion merge to leadership of leniency.

Key words: *middle leaders, positive psychology, positive organizational scholarship, self-compassion, self-leadership, grounded theory*

Sisällys

Tiivistelmä

Abstract

1 Johdanto.....	5
2 Tutkimuksen käsitteelliset lähtökohdat	7
2.1 Positiivinen psykologia ja positiivinen organisaatio-oppi.....	7
2.2 Itsensä johtaminen	8
2.3 Myötätunto itseä kohtaan.....	9
2.4 Käsitteet suhteessa toisiinsa.....	11
3 Tutkimuksen toteutus	12
3.1 Grounded teorian soveltaminen.....	12
3.2 Aineiston hankinta.....	13
3.3 Analyysin kuvaus	15
4 Esimiestoimintaan vaikuttavat tekijät.....	16
4.1 Johtamistyön konteksti	16
4.2 Omaa esimiestoimintaa ohjaavat periaatteet	22
5 Ydinkategoria: Selviytymisprosessi	27
5.1 Prosessin kuvaus.....	27
5.2 Koetut hankaluudet ja tunteet.....	28
5.3 Selviytymisstrategiat: Mielenrauhan saavuttaminen	29
5.4 Oppimiskokemus	33
6 Selviytymisprosessin teoreettinen tulkinta	35
7 Johtopäätökset	38
Lähteet	41

Kuviot

Kuvio 1: Yksilötason selviytymisprosessi.....28

Kuvio 2: Yhteisötason selviytymisprosessi.....28

1 Johdanto

”Pelko loppuun palamisesta yleistä työpaikoilla”, otsikoi Helsingin Sanomat 13.11.2012. Taloustutkimuksen kyselyyn vastanneista yli puolet koki työn kuormituksen vaikuttavan haitallisesti terveyteensä. Yli 40 % myönsi pelkäävänsä terveyteensä puolesta tai palavansa loppuun. Suurimmaksi syyksi mainittiin vähäinen työvoima ja töiden epätasainen jakautuminen. Osa myönsi haalineensa lisätöitä vapaaehtoisesti. Vakuutusyhtiö If:n teettämässä kyselyssä työelämän suurimmista haasteista kärkisijoille nousivat huono johtaminen (39 %), huono ilmapiiri (39 %) ja liiallinen työmäärä (35 %), kun vastaajan nimettävissä oli kolme suurinta. Myös työn epävarmuus ja työnteon tehottomuus saivat mainintoja yli viidesosalta. Naiset kokivat huonon työilmapiirin ja työn määrän ongelmalliseksi, miehet erityisesti huonon johtamisen. (Helsingin Sanomat, 14.9.2012.)

Irtisanomiset ja ilmoitukset yhteistoimintaneuvotteluista ovat tämän päivän uutisten lomaan vakiintuneita vieraita. Suojatyöpaikat ovat kaiku vanhoilta hyviltä ajoilta. Epävarmuus omasta työpaikasta tai tulevaisuudesta sekä jatkuvat supistamiset vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin, sillä usein työn määrä vain lisääntyy työntekijöiden vähentyessä. Ongelmia paikannetaan ja paikataan sitä mukaa, kun parantamiseen annetaan mahdollisuuksia. Meneillään on jatkuva kilpailu siitä, kuka ansaitsee paikkansa. Tutkimusajatukseni lähti lapsenomaisesta huolesta, kun opiskelijan korviin kantautuu uutisia työelämän armottomuudesta, vaikeista valinnoista ja ihmissuhteiden verkossa sinnittelystä. Jos joskus itse toimis in esimiehenä, miten siinä työssä olisi mahdollista pärjätä? Ajattelin, että johtamisen psykologian kenttään kuuluu vaihtoehtojen ja armollisuuden tarjoaminen, kenties jopa oman tutkimukseni kautta. Havahduin ajatukseen tutkimusaiheesta positiivisen psykologian luennolla, jossa käsiteltiin persoonallisia vahvuuksia kuten itsensä hyväksymistä, itsereflektiota ja itseen kohdistuvaa myötätuntoa. Luentomuistiinpanoissa lukee vieläkin kirjaukseni: Miten tämä toimii työelämän kontekstissa?

Tutkimustehtävänäni tarkastelen johtamis- ja tuottamisvastuuta omaavien väliportaan esimiesten selviytymistä erilaisten hierarkioiden ihmissuhdeverkostoissa. Kansanomaisesti sanottuna he ovat ”puun ja kuoren välissä” eli joutuvat ylläpitämään luottamusta sekä johtajistoon että alaisilleen. Tutkimuksen toteutusta pohiessani palasin jatkuvasti saman kysymyksen äärelle: Millaisin selviytymiskeinoin, kuten tuntemisen, toimimisen ja ajattelemisen tavoin väliportaan esimiehet elävät läpi organisaatioiden todellisuutta? Lähestyn esimiesten kokemuksiä tarkastellen niitä itsensä johtamisen ja itseen kohdistuvan myötätunnon käsitteiden kautta. Tulokset kiteytyvät selviytymisprosessin kuvaukseen, jossa tarkastelen erityisiä koettuja hankaluuksia, niiden käsittelyn vaiheita ja erilaisia selviytymiskeinoja.

Positiivinen psykologia ja positiivinen organisaatio-oppi ovat trendinomaisesti kasvattaneet suosiotaan tutkimustoiminnassa, edistämällä sanomaa hyvinvoivasta ja onnellisesta ihmisyyksilöstä. Tutkielmalle asettamani tavoite on oivaltaminen eikä vain henkilökohtaisella tasolla, vaan nimen antaminen ilmiölle, joka

voisi edistää jaksamista työelämän parissa. Uskon vahvasti ihmisten oppimis- ja reflektointikykyyn. Positiivinen psykologia ja hallintotieteellisenä näkökulmana myös positiivinen organisaatio-oppi toimivat luontevina kiintopisteinä tutkimuksen teoreettisiksi viitekehyksiksi, sillä haluan tuoda esiin esimerkkejä selviytymisen keinoista paineen keskellä.

Nykytutkimuksesta en löytänyt tutkimusaiheeseeni kirjallisuutta, joissa olisi yhdistetty itsensä johtamisen ja itseän kohdistuvan myötätunnon käsitteet. Boss ja Sims (2008) ovat tutkineet itsensä johtamisen ja tunteiden säätelyn yhteyttä epäonnistumisista toipumisessa, mutta hekin korostavat tarvetta laadulliselle tutkimukselle, joka paneutuu tarkemmin toiminnan palautumisen tapoihin. Lähdemateriaalina olen pääosin käyttänyt kansainvälisiä artikkelijulkaisuja, hakusanoilla *self-compassion*, *self-kindness* ja *self-leadership*. Aineiston hankinnassa olen hyödyntänyt molempien käsitteiden teoreettisesti laadittuja kuvauksia ohjaamaan haastatteluiden kysymystenasettelua.

Tutkimusmenetelmänä käytän grounded teoriaa eli aineistolähtöistä laadullisen tutkimuksen metodia. Laadullisen tutkimusotteen avulla minulla oli mahdollisuus perehtyä haastateltavien kokemuksiin ilmiöstä sekä löytää merkityksiä kokemusten takaa (esim. Van Den Hoonaard 2012). Aineistona on seitsemän puolistrukturoitua, noin tunnin mittaista haastattelua syksyltä 2012. Grounded teoriasta olen soveltanut straussilaisen koulukunnan ohjeistusta, jonka lähestymistapa on induktiivis-deduktiivinen. Siten tutkija voi lähestyä aihetta hahmotellen tutkimuksen kannalta olennaisia teoreettisia viitekehyksiä ollen kuitenkin uskollinen aineistolle ja pyrkimättä pakottamaan aineistoaan valmiisiin muotteihin. Vahva aineistolähtöisyys kiinnittää ilmiön koettuun todellisuuteen ja siitä nouseviin merkityksiin. Analyysi etenee yksittäisistä käsitteistä yleisempiin samankaltaisuuksiin ja pyrkii siten kehittämään uutta teoriaa.

Tutkimuksessani tarkastelen itseän kohdistuvaa myötätuntoa esimiesten työkokemuksissa ja käyn keskustelua olemassa olevien kuvausten sekä aineistoni välillä. Menetelmää käyttäen pyrin luomaan uutta yhteyttä itsensä johtamisen ja itseän kohdistuvan myötätunnon välille. Grounded teorian soveltamiseen liittyy eräitä haasteita ja rajoitteita, jotka olen avannut analyysin kuvauksen yhteydessä. Ennen kaikkea grounded teoria on menetelmä ihmettelevälle tutkijalle, joka haluaa löytää yksittäisistä kokemuksista jotakin yhteistä ja rakentaa uusia yhteyksiä ilmiöiden ympärille.

Viitekehysten ja konkretian hakeminen on ollut tutkimukselleni haaste, mutta myös uudenlainen mahdollisuus yhdistää jo tunnettuja aiheita uusiin ja tuorempiin. Pohtiessani itseän kohdistuvan myötätunnon muotoilua tutkittavaksi kokemukseksi kamppailin sen abstraktin luonteen kanssa. Keskustellessani aihevalinnastani sain palautetta sen tärkeydestä ja tuoreudesta, mutta ilmiöön oli vaikea pureutua sanoin. Henkilökohtaisena toiveenani on tuottaa uusia ajatuksia väliportaana esimiesasemassa toimiville, ratkaisevien päätösten edessä oleville yritysjohtajille sekä työntekijöille. Itseän kohdistuva myötätunto omaa yleisinhimilliset kasvot; se on meidän kaikkien tavoitettavissa.

2 Tutkimuksen käsitteelliset lähtökohdat

2.1 Positiivinen psykologia ja positiivinen organisaatio-oppi

Positiivinen psykologia on humanistisesta psykologista kehittynyt psykologiatiede, joka tutkii ja tunnistaa ihmisen vahvuuksia ja hyvyyttä häiriöiden tai vääristymien sijaan. Psykologia tieteenalana oli toisen maailmansodan jälkeen keskittynyt lähinnä ihmisten patologiseen hoitoon ja myönteiselle ihmistieteelle oli selvä tarve. Haluttiin selvittää, miksi toisten ihmisten oli helpompi selvitä esimerkiksi traumaattisista kokemuksista toisia huomattavasti paremmin. Kehittyi tutkimussuuntaus, joka keskittyy hyvän ja toimivan löytämiseen ihmisestä ja niiden tekijöiden vahvistamiseen, jotka tekevät elämästä hyvän. (Peterson & Seligman 2004, 4; Robertson 2006, 292.)

Positiivisen psykologian ajattelu perustuu ihmisen hyveisiin (*virtues*) ja luonteenlaatuihin (*character strengths*). Nämä henkilökohtaiset vahvuudet ovat yleisinhimillisiä, tavoitettavissa kaikissa ihmisissä ja kulttuureissa. (Peterson & Seligman 2004.) Tästä lähtökohdasta käsin tutkimus painottuu kolmeen osaluokkaan: positiivisiin kokemuksiin, kuten onnellisuuteen, iloon ja tyytyväisyyteen; positiivisiin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, kuten luonteeseen, taitoihin ja kiinnostuksen kohteisiin; sekä positiivisiin instituutioihin, kuten perheeseen, kouluihin, liiketoimintaan ja yhteisöihin (Peterson & Seligman 2004, 6; Cameron, Dutton & Quinn 2003, 7).

Positiivinen organisaatio-oppi (POS) on kokoava tieteenala niistä positiivisista tuloksista, prosesseista ja ominaisuuksista, jotka saavat ihmiset viihtymään työssään, ja hyödyntämään siinä esimerkiksi henkilökohtaisia vahvuuksiaan – niin sanotusti ylittämään itsensä ja kokemaan työnsä mielekkääksi osaksi elämää. Organisaatio-oppi opastaa niin esimiestä kuin työntekijääkin työympäristön muokkaamiseen toimintaa tukevaksi. Alan tutkimus käsittää niin motivaation, organisaatorakenteisiin kuin johtamiseen liittyviä tekijöitä, päivittäen jo valmiita organisaatioteorioita ja luoden uutta tietoa. (Cameron et al 2003, 5.) Se pyrkii ennustamaan, selittämään ja ymmärtämään yhteisöjen ja organisaatioiden kontekstissa tapahtuvia myönteisiä ilmiöitä, jotka edesauttavat inhimillistä kukoistamista (Roberts 2006, 292). Niitä ovat esimerkiksi sitoutuneisuus, itsensä johtaminen ja valtaistuminen, hyvä suorituskky ja sosiaalinen vastuullisuus, jotka jalostettuina ilmenevät esimerkiksi luottamuksen ja luovuuden rakentumisella.

Fromanin (2010, 60-61) mukaan positiivinen psykologia työelämän kontekstissa auttaa työntekijöitä sopeutumaan jatkuvan muutoksen, epävarmuuden ja luottamuspulan haasteissa, edesauttaen toivon, ilon ja kiitollisuuden sekä kiinnostuksen tunteiden löytämistä. Kirjoittaessaan positiivisen psykologian merkityksestä lääketieteelle Mattila (2008, 363- 364) täsmentää, kuinka yksi parhaista tavoista auttaa kärsiviä ihmisiä on kiinnittää huomiota positiivisiin asioihin, kuten onnistumisiin, edistysaskeliin, vahvuuksiin ja voimavaroihin. Tässä yhteydessä positiivisen psykologian soveltaminen osoittaa, miten keskittymällä ihmisen hyveisiin ja luonteen vahvuuksiin voidaan ehkäistä monia psykologisia ongelmia.

Työelämässä kohtaamme stressiä, riittämättömyyden ja epävarmuuden tunteita. Heikkouksien ”voittamista” on silloin vahvuuksien tukeminen niissä instituutioissa, joissa ihminen toimii.

Nykyinen organisaatiotutkimus on pitkälti ongelmanratkaisupainotteista, jolloin mahdolliset uhat pyritään hävittämään ”selviytymisen” nimissä (Roberts 2006, 294). Positiivinen organisaatio-oppi ei vähättele ongelmien olemassa oloa, mutta jottei organisaation kehittämisen koko energia kuluisi hankaluuksien eliminoimiseen, työyhteisössä voitaisiin tukea sitä mikä on hyvää. Oman tutkimukseni teoreettiseksi viitekehyksi myönteisyyttä edustava organisaatio-oppi sopii hyvin. Self-compassion eli myötätunto itseä kohtaan on positiivisesta psykologiasta kumpuava tutkimusaihe, joka soveltuu tutkittavaksi myös työelämän positiivisemmassa kontekstissa, luoden sille uutuusarvoa soveltavana tutkimuksena.

2.2 Itsensä johtaminen

Ryff ja Keyes (1995, 720) määrittelevät psykologisen hyvinvoinnin ja hyvän ihmiselämän kuuden tekijän summaksi: itsensä hyväksyminen, henkilökohtainen kasvu, elämän tarkoituksellisuus, myönteiset suhteet toisiin ihmisiin, oman elämän ja ympäristön hallinta sekä oikeus päättää omista asioistaan. Kaikki edellä mainitut lukeutuvat termin itsensä johtaminen alle (Neck & Manz 2010; Sydänmaanlakka 2006). Itsensä johtamisen määrittelyyn lukeutuu hyvin vaihtelevia määrittelyjä prosessikuvauksesta kokonaisvaltaiseen itsensä tuntemiseen.

Neck ja Manz (2010, 4) määrittelevät itsensä johtamisen itseensä vaikuttamisen prosessiksi, jonka avulla yksilö motivoituu ja orientoituu suoritukseen sekä antaa siitä palautetta itselleen. Työtä aloitettaessa käyttäytymiseen liittyvät toimintastrategiat edistävät yksilön tietoisuutta ohjata toimintaansa haluttuun suuntaan. Lisäksi yksilö asettaa tavoitteita toiminnalle ja tarkastelee palkintojen tai rangaistusten mahdollisuutta toiminnan aikana, samalla pyrkien vähentämään tehotonta toimintaa. Itsereflektio toiminnan aikana edistää tarkoituksenmukaista toimintaa ja tavoiteasetanta työhön motivoitumista, mutta liiallinen itsekriittisyys tai rangaistusten pelko on haitallista. (D’Intino, Goldsby, Houghton & Neck 2007, 106.) Realistiseen tavoitteiden asettamiseen auttaa yksilön itsetuntemus: omien vahvuuksien tunnistaminen ja tunnustaminen (Sydänmaanlakka 2006).

Itseään johtava yksilö pyrkii löytämään ympäristöstään luonnollisia palkkioita. Työhön sitoutuminen ja siitä kumpuavat onnistumisen tunteet ovat motivaatiota edistäviä tekijöitä, kuten yleisesti tunteet omasta kompetenssista, itsekontrollista ja tarkoituksellisuudesta (Neck & Manz 2010, 38-39). Yksilö voi myös tiedostaen pyrkiä tekemään tehtävästä palkitsevamman tai keskittää huomionsa sen palkitseviin puoliin. Itsensä johtaminen on myös omien ajattelutapojen muokkaamista, jolloin tarkoituksena on korjata omaa ajatteluaan tunnistamalla vääriä uskomuksia tai luuloja omasta itsestä. Käytännössä muutosta auttaa mielikuvaharjoittelu ja myönteinen sisäinen puhe. (D’Intino et al. 2007, 107.) Itsensä johtajat käyttävät

useammin myös ongelmia lähestyvää coping-keinoa poistaakseen kokonaan tai vähentääkseen ilmenneen uhan tai stressin lähteen (Dolbier, Soderstrom & Steinhardt 2001, 481).

Sydänmaanlakka (2006, 30- 32) käsittelee itsensä johtamista kokonaisvaltaisena, hyvinvoinnista ja itsensä toteuttamisesta koostuvana tapana elää hyvä elämä. Ihminen tutustuu itseensä ja sen johdosta oppii huolehtimaan kehonsa, mielensä, tunteidensa, arvojensa ja ammatillisen osaamisensa ylläpidosta. Fyysinen osa-alue eli huolen pitäminen kehosta koostuu terveellisistä elämäntavoista, jolloin terveessä kehossa viihtyy terve mieli. Psykkisiä toimintojamme, kuten kykyä ajatella ja oppia, tarvitsemme tietoisuutemme ja persoonamme muodostamiseen. Mielen hallinta on tunteiden analysointia ja hallintaa. Arvot ohjaavat käyttäytymistämme ja valintojamme, joten niiden tunnistaminen ja hyväksyminen osaksi toimimisen tapaamme on merkittävää. Oma osaamisemme, motivaatiomme ja kiinnostuksen kohteemme ohjaavat itsemme toteuttamisen tapojamme ja ilmentymiä. Työelämään liittyy myös ammatillinen kunto: kyky pärjätä ja edetä omalla työurallaan sekä onnistua työn ja muun elämän yhteensovittamisessa. (Sydänmaanlakka 2006.)

2.3 Myötätunto itseä kohtaan

Myötätunto itseä kohtaan (*self-compassion*) on tervettä itsensä hyväksymistä. Sen juuret juontavat itämaiseen filosofiaan ja Buddha-psykologiaan, jossa itsensä tarkastelu ja oman epätäydellisyyden hyväksyminen lukeutuu osaksi myötätuntoista ja henkistä elämistä. (Neff 2003a, 223; Gilbert 2010, 7.) Neffin (2003b, 87) mukaan monet psykologian teoriat määrittelevät yksilön itsekokeskeiseksi toimijaksi, mutta käytäntö osoittaa ihmisten olevan usein ankarampia itselleen kuin ihmisille ympärillään. Myötätunto yleisesti on toisten ihmisten ymmärtämistä, asioiden näkemistä toisten silmin sekä huolenpitoa. Itseen kohdistuva myötätunto koostuu samankaltaisista osista ja sen merkitys korostuu epäonnistumisten ja koettujen vastoinkäymisten edessä.

Itseen kohdistuva myötätunto sisältää kolme osatekijää, joista ensimmäinen on itsensä kohteleva hyväsydämisesti ja ystävällisesti koetuissa vastoinkäymisissä ja epäonnistumisissa, sitoutumalla itseä rauhoittavaan ja positiiviseen ”itsejutteluun”. Toisena on sen tunnistaminen, että epämukavuudet ovat välttämätön osa ihmiselämää. Sen tunnistaminen edistää yhteenkuuluvuuden tunnetta eristäytymisen ja pettymysten tunteiden vallitessa. Kolmantena osatekijänä on kyky kohdata omat kivuliaat tunteet ilman niiden välttelyä tai syrjäänsiirtämistä, välttäen itsesääliä ja melodraamaa. (Neff 2003a, 244; Neely, Schallert, Mohammed, Roberts & Chen 2009, 89.) Osa-alueet on jaettu kolmeen vastinpariin, joita tarkastellaan yleensä kuitenkin erikseen. Ensimmäinen pari on ystävällisyys itseä kohtaan – itsekkriittisyys (*self-kindness – self-criticism*), toinen yleinen inhimillisyys – eristäytyminen (*common humanity – isolation*), ja kolmas tunteiden läsnäoleva tiedostaminen – tunteiden yli-identifiointi (*mindfulness – over-identification*). (Neff 2003a, 85.)

Ystävällisyys itseä kohtaan on oman kärsimisen kohtaamista ja ymmärtämistä. Sen pyrkimys on vähentää omaan toimintaan liittyvien virheiden jyrkkää arvostelua ja liiallista itsekriittisyyttä (Neff 2007a, 140), samaan tapaan kuten pystymme kohtaamaan toisia, vastoinikäymiä kokevia ihmisiä ja lohduttamaan heitä. Yleinen ihmillisyys viittaa koettujen tapahtumien yleiseen luonteeseen. Harvoin on niin yksilöllistä tapahtumaa, ettei niin olisi käynyt jollekin toiselle. Vastoinikäymisten hyväksyminen osaksi ihmiselämän laatua auttaa tuntemaan yhteyttä muihin ihmisiin, kun tekisi ehkä mieli vetäytyä omiin oloihinsa ja jäädä murehtimaan tapahtunutta. Hankalat tunteet käsitellään niihin tietoisesti tarttuen ja ne sellaisenaan hyväksyen. (Neff 2003a; 2007a, 140.) Toisinaan ne saatetaan työntää syrjään ja jättää käsittelemättä tai niihin takerrutaan melodramaattisesti, esimerkiksi itseään säälien (Neff 2007a; 140). Tietoinen läsnäoleva kohtaaminen auttaa sopivan etäisyyden löytämisessä omiin tunteisiin, toisin sanoen niiden hallinnassa.

Itseen kohdistuvan myötätunnon suhde itseluottamukseen on keskusteluttanut alan tutkijoita. Tutkimukset ovat todenneet korkean itseluottamuksen olevan yhteydessä narsismiin, ennakkoluuloisuuteen sekä vääristyneeseen minäkuvaan (Neff 2007a, 140). Itseluottamuksen ja itsetunnon kasvattamisesta on tullut kilpailuasetelma, jossa omaa minäkuvaan vahvistetaan muiden ihmisten kustannuksella. Neff (2003a, 2003b, 2007a) pyrkiikin osoittamaan, että itseen kohdistuva myötätunto tuo samankaltaisia etuja kuin korkea itseluottamus johtamatta kuitenkaan oman edun kasvattamiseen muihin ihmisiin nähden. Ero korostuu siinä, että myötätunto ei perustu suoritusten arviointiin tai itsen vertailemiseen muihin ihmisiin, vaan yleisen inhimillisyyden tunnistamiseen. Positiivinen minäkuva ja itsensä tunteminen ovat ”hyveitä” niiden itsensä vuoksi eikä mielihyvää haeta nopeiden ratkaisujen kautta (Brach 2003, Neffin 2007b, 913 mukaan). Kaikki ihmiset onnistuvat ja epäonnistuvat joskus, jolloin itsensä korottamiseen ei ole tarvetta.

Myötätuntoa itseä kohtaan on myös tutkittu suhteessa Big Five- persoonallisuustekijöihin. Se korreloi merkittävästi ekstroverttiuden, tunnollisuuden ja miellyttävyyden kanssa, ja avoimuuden osa-alueista uuden tutkailun ja uteliaisuuden kanssa. Itseen kohdistuva myötätunto on kuitenkin persoonallisuudesta irrallinen rakenne, sillä se on yksilön sisäistä vahvuutta löytää mielekkyyttä, yhteenkuuluvuutta, toivoa ja mielentyyneyttä vaikeiden tilanteiden edessä. (Neff et al. 2007b, 913-914.) Negatiivisia asioita ei jäädä murehtimaan tai elämään entisten epäonnistumisten varjoissa, vaan yksilö jatkaa tuotteliaan ja tyydytystä tuottavan elämän rakentamista hyödyntäen siinä omaa persoonallisuuttaan (Leary et al 2007, 901; Birnie et al. 2010, 361).

Hyväsydämyys itseä kohtaan on opittavissa oleva ominaisuus. Myötätunto itseä kohtaan rauhoittaa kehon defensiivistä tunnejärjestelmää, joka aktivoituu negatiivisten kokemusten tai koettujen uhkien aikana. Kun ihminen tuntee hädän hetkellä yhteyttä muihin ihmisiin ja itseensä sekä voi rauhassa kohdata tunteensa, ei vastaan taistelemiselle (taistele-pakene-reaktio) ole tarvetta (Gilbert 2010, 25). On helppo tunnistaa tilanteita, jossa reagoimme hyvin voimakkaasti ja negatiiviset tunteet tuntuvat ottavan vallan. Itsesäälän vallassa uskomme, että kukaan ei voi täysin ymmärtää meitä. Itseen kohdistuva myötätunto auttaa tunnistamaan toisten ihmisten samankaltaisia kokemuksia eli se katkaisee itsekeskeisyyden kehän (Neff, Hsieh & Dejitterat 2005, 264).

2.4 Käsitteet suhteessa toisiinsa

Itsensä johtaminen linkittyy positiiviseen organisaatio-oppiin niin yhtenä tutkimuksen haarana kuin sen teoreettisena lähtökohtanakin. Froman (2010, 67) erottaa toisistaan itsensä johtamisen luonteenlaadullisena piirteenä ja organisaatiolähtöisen mahdollistavan johtajuuden, joka luo puitteet itseohjautuvalle, tuotteliaalle ja luovalle työntekijälle. Organisaatio-opissa tutkimus tuntuu painottuvan juuri jälkimmäiseen, tutkien suoranaisesti mahdollistavan johtajuuden prosesseja. Vaikka tutkimukseni kohteena ovatkin esimiehet, täsmennän kertaalleen tutkimusaiheeni liittyvän heidän asemaansa vain tutkiessani kokemuksia myötätunnosta itseä kohtaan, itse itsensä johtajina. Froman jatkaakin, että itsensä johtaminen on ennen kaikkea itseohjautuvaa tunneälykkyyttä ja omaa käyttäytymistä ohjaavaa tietoista toimintaa, jota ilmentävät esimerkiksi itsen kohdistuva valvutuneisuus ja tavoitteiden asettaminen (ks. esim. D'Intino et al. 2007). Itsensä johtamisen tärkeyden ovat nostaneet esille myös Carson ja King (2005, Wilsonin 2011, 107 mukaan) todeten sen väyläksi motivoida ja suunnata organisaation toimintaa. Edellytyksenä ovat puitteet, jotka huomioivat työntekijöiden kyvyt ja näkemykset sekä antavat tilaa kehittymiseen.

Omaa toimintaa ohjaavien ominaisuuksien tunnistamisessa tärkein työväline on itsereflektio. Se on tietoista oman kokemuksen tarkastelua, jossa yksilö tulkitsee tapahtunutta ja miettii siitä opittua. Tarkastelua ohjaavat asettamamme tavoitteet ja toimintamme suhde niiden toteutumiseen. Itsereflektion merkitys työn mielekkyyden löytämisessä ja työympäristön parantamisessa on selvästi tunnustettu myös positiivisen organisaatio-opin tutkimuksissa (Avolio, Griffith, Wernsing & Walumbwa 2010, 41). Soveltava itsereflektio kohoaa yksilön sisäisestä uteliaisuudesta ja halusta oppia oman toiminnansa luonnetta ei-tuomitsevaan sävyyn. Toisaalta on olemassa myös ”murehtivaa” itsereflektiota, jolloin tarkastelu herättää negatiivisia tunteita ja vaikuttaa negatiivisesti minäkuvaan, pitkittyneenä se saattaa aiheuttaa ahdistuneisuutta. Myönteinen itsereflektio laukeaa tilanteissa, jossa yksilö kokee onnistumisen tunteita tai on kannustamassa toisia. (Avolio et al. 2010, 42.) Itsensä johtaminen on kuitenkin myös rehellisyyttä itselleen, jolloin murehtimista aiheuttavat tapahtumat voi kääntää positiiviseksi oppimiskokemukseksi.

Tutkimukseni kriittisin, mutta myös hedelmällisin kiinnitys on itsen kohdistuva myötätunto näiden kahden viitekehyksen osana. Itsensä kohteleva myötätuntoisesti edellyttää ystävällistä suhtautumista itseä kohtaan, yleisen inhimillisen elämän ominaisuuksien tunnistamista osaksi omaa elämää sekä ymmärtävää lähestymistä omia kivuliaitakin tunteita kohtaan. Positiiviseen psykologiaan suora linkki löytyy siitä, miten toiset ihmiset selviävät ilmiselvistä epäonnistumisista ja vaikeista tilanteista entistä eheämmin omina itsenään – heidän erityislaatuinen ominaisuutensa jatkaa kolhuista huolimatta. Neffin (2003, 2007) ym. tutkimukset osoittavat laajan kirjon hyväksymisen eheyttäviä vaikutuksia, kuten mielekkyyden löytäminen omasta elämästä sekä laadukkaat sosiaaliset suhteet. Tarvitsemme sen varmuuden, että olemme tarpeeksi hyviä jatkamaan matkaa ja että muillekin sattuu ja tapahtuu. Kuten ”kultainen sääntö” sen sanoo: Kohtele muita kuten toivoisit itseäsi kohdeltavan. Gilbert (2005) tosin huomauttaa, että ajattelemme huomattavasti useammin miten kohtelemme ihmisiä ympärillämme kuin miten kohtelemme itseämme.

3 Tutkimuksen toteutus

3.1 Grounded teorian soveltaminen

Grounded teoria on yleinen laadullinen tutkimustapa kehittää teoriaa, joka on ankkuroitu systemaattisesti koottuun ja analysoituun dataan. Sitä kutsutaan myös ankkuroiduksi teoriaksi tai aineistoon pohjautuvaksi teoriaksi. (Hirsjärvi ja Hurme 2009, 164- 168.) Grounded teoriaa voidaan hyödyntää tutkimusalueille, joista ei ole riittävästi tietoa tai halutaan tuoda uutta näkökulmaa. Alkuperäisessä grounded teoriassa painotetaan vahvasti tutkijan induktiivista suhtautumista tutkimukseensa. Koska pyrkimys oli pois päin suurista teorioista, tutkimuksen tekeminen valmiista teoreettisista lähtökohdista käsin nähtiin aineiston pakottamiseksi valmiiseen muottiin ja itseään toistavina tutkimustuloksina. Grounded teoriassa tutkija lähestyy tutkimusaihettaan mahdollisimman avoimin mielin. Tutkijaa kehoitetaan olemaan perehtymättä kirjallisuuden tutkimusaihetta muotoillessa (Flick 2006, 56). Toki ymmärretään, että jokaisella tutkijalla on oma kokemus- ja ammattitaustansa, joka vaikuttaa tutkimuksen etenemiseen ja analyysin tuloksiin. Tutkijan esiymmärryksestä käytetään nimitystä *teoreettinen herkkyys*, jolla viitataan tutkijan tietoihin, ymmärrykseen ja taitoihin. Teoreettinen herkkyys on myös avuksi kerätyn aineiston käsitteellistämässä, koko grounded tutkimuksen tärkeimmässä tavoitteessa.

Grounded teoriassa hyödynnetään samoja tutkimusongelmien alkuperiä kuin laadullisessa tutkimuksessa yleensä, kuten ehdotettua, kirjallisuuden stimuloivaa tai henkilökohtaista kokemusta. Tutkimusprosessi muodostuu teoreettisen kokeilun ja teoreettisen koodauksen myötä lopulta teorian muodostamiseen johtavana tutkimusprosessina. Teoria kehittyy tutkimuksen aikana jatkuvan analyysin ja aineistonkeruun vuorovaikutuksessa (Strauss & Corbin, 1990 23). Charmaz (2004, 442) kuvaa menetelmän fundamentaaliseksi kysymykseksi: Mitä täällä tapahtuu? Olen tutkimuksessani noudattanut Straussin ja Corbinin menetelmää, sillä he antavat tutkijalle mahdollisuuden perehtyä valmistuneisiin tutkimuksiin tietyin rajoituksin. Straussin ja Corbinin (1990, 50) mukaan tutkija voi halutessaan lähestyä aihettaan valmiista teoreettisista viitekehyksistä käsin, kun hän haluaa avata käsitteitä ja löytää niille uusia sisältöjä. Hyödynsin kirjallisuudesta haastattelukysymyksiä ne määritelmät, jotka aikaisempien tutkimusten mukaan olivat osa ilmiöitä. Haastatteluihin valmistautuessani olin perehtynyt itseen kohdistuvan myötätunnon ja itsensä johtamisen käsitteiden määritelmiin sekä tehtyihin tutkimussovelluksiin. Etukäteen asetetun tutkimusongelman vaikutus tulee huomioida analyysiprosessissa. Strauss ja Corbin (1990) pyrkivätkin tekemään analyysiprosessin kuvauksesta mahdollisimman ohjeistavan, jotta tutkija ei erehdy seuraamaan pelkästään omia ennako-oletuksiaan. Straussin ja Corbinin analyysivaihe sisältää kolme vaihetta: avoin, aksiaalinen ja selektiivinen koodaus. Analyysin vaiheet kuvaan tarkemmin luvussa 3.3.

Tutkimukseni metodinen haaste on, että grounded teoria valikoitui tutkimusmenetelmäksi vasta aineiston hankinnan alkutaipaleella, ei tutkimuksen suunnittelun yhteydessä. Grounded teoria voidaan ymmärtää kokonaisvaltaiseksi tutkimusmenetelmäksi, kuten Glaser ja Strauss (1967) sen itse määrittelevät.

Menetelmää hyödynnetään nykypäivänä myös vain analyysin osalta. (Koskennurmi-Sivonen 2004 [www-dokumentti].) Koin tärkeäksi haastaa itseni noudattamaan menetelmää kokonaisvaltaisemmin, tunnistaen sen käytön rajoitukset tässä tutkimuksessa. Opinnäytetyöllä on harjoituksellista arvoa ja koin, että ydinkategorian muotoilu ei olisi tarpeeksi vakuuttavaa, mikäli en olisi perehtynyt tutkimusmenetelmän taustoihin ja sisäistänyt grounded teorialle ominaista ajatusmaailmaa. Vahvaan aineistolähtöisyyteen pyrkivä tutkimukseni sekä aiheen uutuusarvo riittävät perusteiksi tämän menetelmän valintaan.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä grounded teorian ohjeistusta on pakko soveltaa niin aineiston hankinnassa kuin lähdekirjallisuuden käyttämisessä. Pro gradu on opinnäytetyö, jonka sisällölle on annettu tiettyjä ehtoja. Grounded teoria on suunniteltu pitkän ajan tutkimuksiin, mutta opinnäytetyössä ajan käyttö on rajallista ja tutkimuksen laajuudelle on annettu suosituksia. Tutkimusaiheen on oltava perusteltu sekä tieteellisen uutuusarvon että lähdekirjallisuuteen perehtyneisyyden kautta. Kurinalaisesti noudatettuna grounded teorialla lähestytty tutkimusaihe varmistuu vasta tutkimusprosessin edetessä. Sekä Strauss ja Corbin että Glaser ovat yhtä mieltä siitä, että tutkijan ei ole mahdollista etukäteen täsmällisesti suunnitella aineiston keräämistä ja analyysiprosessia (Siitonen 1999).

Toteuttamani seitsemän haastattelua tapahtuivat varsin organisoidusti lyhyellä aikavälillä. En analysoinut kerättyä aineistoa ennen seuraavan hankintaa, vaikkakin edellisten haastattelujen kulut ohjasivat hieman seuraavien haastatteluiden kysymystenasettelua. Yhtenä esimerkkinä on myöhempiin haastatteluihin lisäämäni kysymys esimiesten harrastuksista, sillä ne tulivat esille kolmessa ensimmäisessä haastattelussa merkittävinä osatekijöinä. Haastattelukysymyksiä valmistellessani etsin termien suomennoksia, joita osin jouduin itse tekemään. Itseen kohdistuvan myötätunnon tutkiminen haastatteluaineistolla perustuu käsitteen määrittelyyn, joka toisaalta liittyy omaan tulkintaani itseen kohdistuvan myötätunnon ilmenemisestä työelämäkontekstissa. Neff (2003) on kehittänyt Self-Compassion Scale- kysymyspatteriston, jonka tehtävänä on arvioida henkilön lähtötasoa itseen kohdistuvassa myötätunnossa. Tutkimuksessani en ole käyttänyt mittaristoa vaan pyrin tavoittamaan ilmiön sisältöä käytännön kokemuksissa hyödyntäen käsitteen sisältöön liittyviä kuvauksia.

3.2 Aineiston hankinta

Tutkimuksen aineistoksi toteutin 7 puolistrukturoitua haastattelua. Haastateltavat etsin soveltavan psykologian opiskelijoiden sähköpostilistan kautta saatekirjeen avulla, käyttäen niin sanottua lumipallo-otantaa (*snowball sampling*). Sähköposti oli vapaasti opiskelijoiden eteenpäin välitettävissä. Saatekirjeessä kerroin lyhyesti tutkimuksestani otsikolla ”väliportaan esimiehet puun ja kuoren välissä” ja sitouduin säilyttämään tutkittavien anonymiteetin läpi tutkimuksen. Tutkimusjoukon hankinnassa halusin hyödyntää kanssaopiskelijoideni kontakteja ja mahdollistaa minulle tuntemattomien ihmisten haastattelun tutkimuksen objektiivisuuden nimissä. Tutkimusjoukon rajaamisessa käytin kriteereinä väliportaan esimiesasemaa,

vähintään kahden alaisen johtamista sekä noin vuoden työkokemusta siinä organisaatiossa, josta haastateltava halusi kertoa. Sain useita yhteydenottoja ja haastateltavakseni lupautui kuusi naista ja yksi mies. Haastattelut toteuttiin Helsingissä ja Rovaniemellä loka-joulukuun 2012 aikana. Haastattelut olivat kestoltaan hieman yli tunnin mittaisia. Jokaisen haastattelun jälkeen tein muistiinpanoja, joita hyödynsin analyysin tukena.

Puolistrukturoidut haastattelut sisälsivät kysymyksiä kahdesta teemasta ja taustatiedoista. Etukäteen muotoiltuja kysymyksiä oli 17. Haastatteluissa noudatin kysymysrunkoa hieman järjestyksestä ja kysymystenasettelusta poiketen. Pyrin antamaan mahdollisimman paljon tilaa haastateltaville ja kuulla enemmän kuin kysyin. Kysymäni taustatiedot liittyivät alaisten ja esimiesten määrään, hierarkiasuhteeseen sekä kuvaukseen siitä toimenkuvasta, johon liittyviä kokemuksia haastateltava halusi kertoa. Ensimmäinen teema sisälsi esimiehisyteen liittyviä kysymyksiä koskien tunteiden näyttämistä työtilanteissa, itsensä johtamiselle annettuja sisältöjä ja havaittuja nykypäivän johtamisvaatimuksia. Itseen kohdistuvaa myötätuntoa kysyin itseen kohdistuvan ystävällisyyden muodossa. Kysymykset olivat osaksi mielipidekysymyksiä, osaksi omiin kokemuksiin perustuvia. Toinen teema pureutui arkityön tilanteisiin, jotka oli koettu hankaliksi tilanteiksi, vastoinkäymisiksi tai epäonnistumisiksi, sekä niitä seuranneisiin tunteisiin ja ajatuksiin. Vertailun vuoksi esitin kysymyksen myös positiiviseen lopputulokseen kääntyneestä haastavaksi koetusta tilanteesta. Toisen teeman kysymyksillä pyrin löytämään aitoja tilanteita, joissa itseen kohdistuvalla myötätunnolla olisi sijaa. Teemaan kuuluivat myös kysymykset mielenrauhan saavuttamisen keinoista.

Tutkimuksen toteutustapana laadullinen tutkimus ja haastatteluihin pohjautuva analyysi soveltuu hyvin aineistonkeruumuodoksi tutkimukseen, jossa tavoitellaan käsitystä ilmiöstä sellaisena kuin se haastateltaville näyttäytyy. Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 35) mukaan haastattelun eduksi on luettavissa mahdollisuus oikaista väärinymmärrettyjä kysymyksiä, ymmärryksen syventäminen tutkittavasta aiheesta pyytämällä perusteluita annettuun vastaukseen sekä sijoittaa haastateltavan puhetta laajempaan kontekstiin. Vastaavasti haastattelua voidaan metodisesti arvostella siitä, että tutkijalla itsellään on suuri merkitys haastattelutilanteen vuorovaikutuksen synnyssä ja hän saattaa siten joko tietoisesti tai tiedostamattaan ohjata keskustelua. Haastattelijalta vaaditaan riittävää osaamista ja taitoa haastatteluiden tekemiseen, jotta aineiston vertailukelpoisuus ei kärsisi.

Omassa tutkimuksessani otin huomioon haastattelun vaatimukset perehtymällä etukäteen esimerkiksi Pattonin (1990) sekä Van den Hoonaardin (2012) ohjeistuksiin haastattelutekniikoista. Kysymystenasettelua hiottiin sekä yhdessä ohjaajien kanssa että seminaarityöskentelyssä. Haastattelutilanteissa pyrin olemaan johdattelematta vastauksia sekä tarkistamaan tulkintojeni paikkansapitävyyttä haastattelun aikana, mikä osaltaan lisäsi haastattelujen keskustelunomaisuutta ja vapaamuotoisuutta. Lupaus anonymiteetistä on tutkimuseettisesti olennaista myös haastatteluaineiston keräämisen yhteydessä. Vain itselläni oli pääsy haastattelunauhoitteisiin ja litteroinnit eivät sisältäneet tunnistetietoja, vaan ne on merkitty tunnistein H1-H7. Tutkimusluville ei ollut tarvetta, sillä haastatteluni koskivat esimiesten henkilökohtaisia kokemuksia eivätkä

ne olleet sidottavissa tiettyyn organisaatioon tai koskeneet tutkimuseettisesti arkoja asioita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 23.)

Tutkimukseni kannalta on tärkeää, että tutkimalleni ilmiölle löytyy kiinnityskohta arkitilanteesta. Kysymyksenasettelussa lähestyin kokemuksia kognitiivisen ABC-ratkaisumallin mukaisesti, jossa tarkastellaan jotakin tilannetta ja siitä heränneitä tunteita ja ajatuksia sekä uskomuksia näiden takana (Holmberg 1991). Itsensä johtamiseen liitetään pyrkimys reflektoida omia ajatuksia ja tunteita, mikä myös tukee konkretian tavoittamista. Mallia soveltaen, ensimmäisenä pyrin tavoittamaan sen tilanteen (*activating event*), joka oli koettu epäonnistumisena, hankaluutena tai vastoinkäymisenä, sekä saada siitä mahdollisimman yksityiskohtaisen kuvauksen haastateltavan valitseman yleisyystason mukaan. Seuraavaksi etsin niitä tunteita ja seurauksia, joita tilanteesta aiheutui (*consequences*). Kognitiivisen ratkaisumallin mukaan haastattelussa haettiin myös uskomuksia ja ajatuksia, joita haastateltava löysi kuvaamaan tapahtumaa (*beliefs*). (Hakanen 2008, 24-25.) Ratkaisumallin soveltaminen osana haastattelua oli perusteltua konkretian tavoittamisen apuvälineenä. Itseen kohdistuva myötätunto muodostuu tunteiden tietoisesta kohtaamisesta, niiden käsittelystä samalla itseään rauhoittaen sekä järkiperusteisesta päättelystä, että näin käy muillekin ihmisille. Tulkintani mukaan itseen kohdistuva myötätunto Neffin (2003a) kuvaamalla tavalla toimii siten, että tunteet ovat hallittavissa järkiperäisen ajattelun avulla. Tämä käsitys on samanlainen kognitiivisen ihmiskäsityksen kanssa. Itse en etukäteen määritellyt näkemystäni tunteiden ja ajattelun välisestä valtasuhteesta, vaan säilytin näkemykseni avoimna grounded teorian edellyttämällä tavalla.

3.3 Analyysin kuvaus

Ennakkovalintani haastattelukysymysten suhteen ohjasi pääosin haastattelujen kulkua. Onnekseni puolistrukturoidut haastattelut tarjosivat yksityiskohtaisia, toisistaan eroavia tilanteita ja keskustelun kulkuja. Itse arvioin aineistoni varsin monipuoliseksi, vaikka menetelmällisesti puhdasoppinen grounded teoria syntyy vasta teorian verifiointin jälkeen. Haastattelujen litteroinnin jälkeen aloitin analyysin Straussin ja Corbinin (1990) ohjeistuksen mukaisesti. Litteroitua haastattelu- ja muistiinpanomateriaalia on kaiken kaikkiaan 124 sivua, fonttikoolla 1,5 ja 2 cm reunamarginaalilla.

Aloitin analyysini avoimen koodauksen lukemalla haastattelut yksitellen satunnaisessa järjestyksessä. Päädyin tarkastelemaan haastatteluja puheenvuorojen tasolla, toisin sanoen tarkastelemalla yhtä tekstikappaletta ja sen sisältöä kerrallaan. Aloitin otsikoimalla kappaleen ja käsitteellistämällä sen olennaista sisältöä. Avoimessa analyysissä tutkija esittää kysymyksiä aineistolle ja etsii siitä erilaisia tapahtumia, toimintoja, suhteita, konteksteja, vaikutuksia, tuloksia ja niin edelleen (Leinonen 2012, 117). Strauss ja Corbin (1990, 67-68) perustelevat kategorioiden nimeämisen tärkeyttä niiden muistamisen ja analyttisen kehittämisen vuoksi. Pyrin käyttämään vain aineistossa käytettyjä käsitteitä varoakseni aineiston pakottamista valmiisiin merkityssisältöihin. Keräsin otsikot ja niiden käsitteet erilliseen muistioon.

Kappaleiden otsikoinnissa hyödynsin joustavasti jatkuvan vertailun menetelmää, joka tapahtuu etsimällä litteroiduista haastatteluista samankaltaisuuksia, samantapaisia nimittäjiä, jotka rakensivat esimiestyön puitteita sekä siinä toimenkuvassa kohdattuja tilanteita, tunteita ja toimintoja.

Aksiaalinen koodaus on Straussin ja Corbinin (1990, 97) mukaan löydettyjen kategorioiden uudelleen järjestämistä yhtenäisemmiksi kokonaisuuksi. Avoimen koodauksen jälkeen kokosin kategoriat (otsikot ja sisällöt) yhteen. Analyysin ensimmäisen vaiheen jälkeen oli päätettävä, mihin on tutkimuksen kannalta olennaista tarttua ja kehittää yläkategorioiksi. Ajatellessani aineistoa kokonaisuutena ymmärsin sen kuvastavan esimiehen toimintaa erilaisissa tilanteissa. Aksiaalisen koodauksen aikana lähestyin toiminnan käsitettä päivittäisenä johtamisena sekä erikseen mainituissa koettujen hankaluuksien käsittelyssä. Strauss ja Corbin (1990, 97) ohjeistavat etsimään tutkitun ilmiön kontekstia ja olosuhteita, tilanteessa käytettyä toimintastrategiaa sekä sen seurauksia. Tarkastelemalla esimiesten kuvauksia toiminnastaan yleisellä tasolla merkittävänä näyttäytyivät sekä työkontekstin sanelema toiminta että esimiesten omat toimintatavat.

Selektiivinen ja aksiaalinen koodaus limittyvät usein samaan vaiheeseen. (Strauss & Corbin 1990, 117-119.) Selektiivisen koodauksen tavoite on muodostaa aineiston keskeisestä teemasta ydinkategoria, jota tarkastellaan suhteessa toisiin löydettyihin kategorioihin ja se nostetaan kuvailun sijaan teoreettisemmalle tasolle. Syvensin tarkasteluani yleisestä kuvauksesta kohti yksityiskohtaisempaa selviytymisen kuvausta. Kohdensin huomioni koettuihin hankaluuksiin ja huomasin, että niissä käytetty toimintastrategia kuvasi tilanteista selviytymistä ja erilaisia mielenrauhan saavuttamisen keinoja. Mielessäni alkoi myös kehkeytyä kronologisesti etenevä kuvio, joka liittyy yhteen tapahtumat, tunteet, odotukset, toimintastrategian ja toiminnan seuraukset. Aineiston ydintä on selviytymisprosessin kuvaus, jossa esimies elää koetun hankaluuden yli erilaisten vaiheiden kautta. Sen keskiössä ovat selviytymisstrategiat, jotka kuvastavat esimiesten käyttämää toiminnan, ajattelun ja tuntemisen kokonaisuutta. Työkonteksti ja omaa toimintaa ohjaavat periaatteet tukevat selviytymisprosessia, mutta ne eivät sellaisinaan riitä selittämään koettujen hankaluuksien käsittelyä. Tuloksissa esittelen ne selviytymisprosessia taustoittavina viitekehyksinä ennen selviytymisprosessin kuvausta.

4 Esimiestoimintaan vaikuttavat tekijät

4.1 Johtamistyön konteksti

Haastattelemiä esimiehiä toimivat väliportaan johtamistyössä eri toimialoilla joko julkisella, yksityisellä tai järjestösektorilla. Jokaisella esimiehellä oli vähintään kaksi vuotta johtamiskokemusta ja enimmillään yksitoista vuotta. Alaisten määrä vaihteli neljän ja yli kolmensadan välillä. Jokaisella esimiehellä oli vastuuta organisaatiossa ylöspäin vähintään kahden hierarkiatason verran. Väliportaan esimiesten työnimikkeitä olivat osaston esimies tai osastonvastaava (3 kpl), päällikkö (3 kpl) ja tiimiesimies (1 kpl). Heidän esimiehinään toimi yleensä johtaja, päällikkö tai toimitus- tai toiminnanjohtaja sekä ylimpänä tasona organisaation

johtokunta, hallitus tai omistaja. Neljä esimiehistä mainitsi tehneensä perustehtävää ennen esimieheksi siirtymistä ja yksi teki edelleen esimiestoimen ohessa. Kaksi haastatelluista oli viime aikoina vaihtanut työpaikkaa. Heidän haastatteluissaan pääpaino oli edellisen työpaikan esimieskokemuksessa.

Väliportaan esimiesasemassa työnantaja määrittää esimiehelle kuuluvan vastuun ja vallan rajat eli missä määrin työnkuvaan kuuluu päätösvaltaa (Silvennoinen & Kauppinen 2010, 89). Organisaatiotasolla esimiehen tehtävänä on tukea perustyön toteutumista ja vastata tuottavuudesta eli hallinnoida toimintakokonaisuuksia henkilöstöjohtamisen keinoin. Työnsä tukena hänellä on ohjeistukset ja toimintaohjeet erilaisten toimintahäiriöiden vuoksi sekä oma esimies, jonka puoleen kääntyä tilanteen niin vaatiessa. Esimiehen työ on oman tontin hoitamisen lisäksi myös yhteistoimintaa organisaation muiden toimijoiden kanssa. Kaikkea toimintaa ohjaa käytännössä organisaation toimintatarkoitus, johon esimiehen itsekkin on samaistuttava ollakseen kykenevä toimimaan roolinsa mukaan ja ohjatakseen työnteon konkretiaa. Jokaisessa organisaatiossa on omanlaisensa toimintakulttuuri, joka muotoutuu ajan saatossa yhteisölle ominaiseksi. Työn konteksti on aineistosta noussutta toiminnan kuvausta eli esimiesten koettua perustehtävää, johon kuuluvat päätöksenteko, työskentelykulttuurin rakentaminen sekä osallistuminen johtoportaan työskentelyyn.

Päätöksenteko on esimiesasemaan kuuluvaa välttämätöntä toiminnan suunnittelua ja toteutusta. Väliportaan esimiesten tehtävänä on mahdollistaa työntekijöiden toiminta heille annettuja reunaehtoja, kuten resursseja tai päätäntävaltaa, hyödyntäen. Työn toteutuksen ja työntekijöiden toiminnan ohjauksen lisäksi he joutuvat muodostamaan ehtoja itsekkin. Erityisesti työntekijöiden kanssa yhteistoiminnallisesti toteutettavassa suunnittelussa esimies joutuu tekemään rajanvetoa mahdollisten ja mahdottomien asioiden välillä. Yleisimmin rajanveto liittyy toiminnan resursseihin kuten rahaan tai työyhteisön toimintatapoihin. Yksittäisiä työntekijöitä koskevat päätökset ovat samalla osa toimintalinjan vetämistä siihen, mikä on sallittua ja työn sujuvuuden kannalta tärkeää.

Päätösten tekemiseen liittyy myös problematiikkaa. Esimiehet puntaroivat, onko heillä riittävä tieto tai taito päätöksen tekemiseen ja mitkä ovat sen mahdolliset seuraukset. Mikäli kyseessä on ongelmanratkaisutilanne, esimiehet pyrkivät etsimään erilaisia näkemyksiä vaihtoehtoihin. Väliportaan esimiesasemassa korostuva työntekijänäkökulma näyttyy siinä, että päätökset eivät perustu vain ylemmän hierarkiatason ohjaamiin linjoihin vaan myös työntekijöiden toimintaan vaikuttaviin asioihin. Operatiivisen työn sujuvuus on määritelty väliportaan esimiehen vastuulle. Siksi esimiehet tuntevat tärkeäksi pystyä seisomaan sanojensa takana; että he ovat valmistautuneet päätösten tekemiseen pohtien sekä ylös- että alaspäin virtaavia seurauksia.

"Siinä voidaan helpostikin joutuu siihen et oikeesti mä epäonnistuin tässä, tän asian hoitamisessa, mut... mä en ollu perehtynyt siihen ja kumminkin lähdin sitä tekemään...-...ainahan siihen ei pysty kaikkeen valmistautumaankaan mut siihen täytyy, se täytyy sitten tuoda esille siinä, et hei nyt stop! nyt täytyy vähän hetki miettiä, et tekee ehkä liian... nopeita ja hätiköityjä päätöksiä ilman että siihen ois tarve." [H1]

Työyhteisönäkökulmasta katsottuna esimiehen tärkeimpänä tehtävänä on työkuultuurin rakentaminen. Se koostuu työntekijöiden kohtaamisesta, vuorovaikutuksen rakentamisesta, yhteistoiminnallisuuden mahdollistamisesta niin työntekijöiden kuin kollegojen kanssa sekä toiminnan pelisääntöjen muotoilemisesta. Vuorovaikutuksen ylläpito mahdollistaa perustehtävän toteutumisen viestinnän ja toiminnan suunnittelun osalta. Kehittäminen ei onnistu ilman työntekijöiden näkemyksen huomioimista ja suunnitelmien kiinnittämistä arkeen todellisiksi toimenpiteiksi. Ymmärryksen lisääminen tukee itseohjautuvuutta: tiedettyjen raamien sisällä toimitaan omaehtoisesti. Pelisääntöjen muotoilussa esimies määrittää myös omaa rooliaan. Sääntöjen solmiminen ei välttämättä tapahdu erillisessä keskustelutilaisuudessa vaan siihen heijastuu esimiehen omat toimintaperiaatteet ja käytös, mukautuneena laajempaan organisaatiokulttuuriin ja koettuihin rooliodotuksiin. Esimieskin kohtaa jatkuvasti uusia tilanteita ja haasteita, joihin hän vastuunsa puolesta joutuu ottamaan kantaa. Yhteisten lupauksen lunastaminen tulee todeksi vasta ajan kuluessa.

Työntekijöiden kohtaaminen on päivittäistä, jos ei kasvatusten niin muita viestintäväilyä hyödyntäen. Esimies vastaa työntekijöiden kysymyksiin, käy keskusteluita ja käsittelee heidän pyyntöjään. Vastuullisen asemansa vuoksi esimiehen puoleen käännetään ongelmatilanteissa, joista esimiehen tulee viestiä joko organisaation ulkopuolelle tai ylemmälle hierarkiatasolle. Toisinaan esimies joutuu myös määrittelemään roolinsa rajoja, sillä vallan, vastuun ja velvollisuuksien määrittely on harvoin yksiselitteistä.

”..alkoi hämärtymään se raja että oonko mä oikeesti niinku esimies vai mikä minä oikein oon...” [H5]

”Se niinku se oman vallan ja vastuun, niinkun, tiedostaminen, että minulla on tällainen virkatehtävä, minulla on tietynlainen tehtäväkuva ja tässä minun edellytetään toimivan tietyllä lailla. Ja myös sitten se, että jotta minä jaksan sitä työtä tehdä, niin mun pitää pysytellä sillä omalla tontilla, eikä olla se [edellinen ammatti] kun mulla ei oo enää [ammatti] toimea, vaan et se on esimiehen virka. Elikä se niinku jo, se virka velvoittaa ja vastuuttaa, tiettyihin asioihin että. Et se niinku ihan konkretisoiminen että mikä se on se rooli ja vastuu ja valta.” [H6]

Johtamisessa korostuu operatiivisen työn tunteminen. Asiantuntijayhteisöjen johtamisessa esimiehen on hyödynnettävä työntekijöiden osaamista ymmärtääkseen työn sisältöjä. Esimiestyö itsessään ei vaadi korkeatasoista johdettavan alan substanssiosaamista. Jos esimies ei itse hallitse alan ammattiosaamista tai tunnistaa osaamisensa rajat, hän näkee vaivaa tutustuakseen työn rajoihin, kuten tarvittaviin resursseihin, aikaan tai velvoitteisiin. Näin ollen he ovat tietoisia myös näkymättömästä valmistelu- ja suunnittelutyöstä, joka ei näy kuin jalkautumalla työntekijän arkeen.

”Tää heidän [asiantuntijoiden] esimiehenä toimiminen on vähän niinkun erilaista sitten, että koska sulla ei oo sitä viisautta eikä tietoa niin se on se niinku se, sun täytyy olla nöyrä siinä että sä et tiedä, sä et tiedä siitä heidän työstään hirveen paljon etkä tällasista asioista, et se johtaminen menee, se on jotenkin niinku eri tasolla...-... eli tottahan se on et sä et pysty kauheen paljoa niinku itse, jos joku on sillä työntekijällä joku kysymys ihan työhön liittyvää, sä et pysty niin siinä auttamaan, mutta et on paljo esimiestehtäviä mitä sä pystyt silti tekemään vaikka sä et osaakaan sitä substanssia.” [H3]

”Ja sitte kuitenkin taas kun itse siinä näkee sen arjen työn ja näkee ne näkymättömät työt, että mitä on kaikki se esivalmistelu niinku siellä, esimerkiksi vaikka [yksikkö], että mitä on se työ, mikä ei näyttäydy asiakkaalle ollenkaan, siellä on aivan hirveästi kaikkia laadunvarmistukseen, [-] turvallisuuteen, aivan hirveesti niinku semmosta lakisäätöistä paperityötä, laaduntarkkailutyötä. Sitten on semmosia valmistelevia tehtäviä, ihan niinkun tekniikkaan liittyviä, olevia tehtäviä, mitkä ei niinkun näy ei asiakkaalle eikä sinne ylimpään johtoon, elikä sen näkee vain silloin kun sä vedät ne vaatteet päälle ja sä sen päivän siellä oikeesti pyörit ja näet.”[H6]

Tiedotus ja viestintä ovat osa sekä koettua esimiestehtävää että esimiehen työnkuvaa. Organisaatiolle tiedon kulkeminen on sen elinehto. Esimiehet ovat viestinviejä sekä ylemmälle hierarkiatasolle että jalkaustaessaan suunnitelmia itse työtoimintaan. Vastuu työntekijöistä edellyttää kuuloaistin ja havaintokykyjen terästämistä, sillä työnteon pinnalta kaikuvat signaalit voivat olla heikkoja. Esimies rakentaa vuorovaikutusväyliä, mutta etsii myös vaihtoehtoisia tarkkailun tapoja ennakoitakseen hankaluuksia tai pystyäkseen vaikuttamaan toimintaan ennen ongelman syntymistä. Erilaisissa ryhmätilanteissa esimies voi tarkastella työntekijäyhteisönsä dynamiikkaa tunnistaakseen sen sisäiset valtasuhteet ja oppiakseen toimimaan ne huomioiden.

”Se oli tavallaan tämmöstä sosiaalipsykologiaa tämä ryhmäkehityskeskustelu, niin mä näin siellä niitten ihmisten suhteet toisiinsa, kuka on siellä sisäinen johtaja ja kuka on se lammas, jota vedetään kuin pässiä narussa, ja vähän niitten niitä keskinäisiä kemioita, ja myös se tapa millä tuodaan asiat esille, että jollakin oli joku pieni asia, mistä niinkun hirveesti niinkun nostatti et se hirveesti aiheutti semmosta hälypuhetta, ja sitte taas oli joku yksikkö semmonen missä oltiin hyvin rauhallisesti asiasta ja niinku pienillä kirjaimilla pienin äänin puhuttiin vaikka oli kyseessä iso asia. Niin se jo kerto mulle sitä, että millä lailla se yksikkö tuottaa tietoa, niin nyt ne, ne niin sanotut hiljaset tasaset asiantuntijayhteisöt, niin mä osaan niitä kuunnella aivan eri korvalla.” [H6]

Muuttuvissa ja luonteeltaan erilaisissa toimintaympäristöissä esimiesten on käytettävä kekseliäisyyttä luodakseen yhteyksiä työntekijöihinsä. Virallisten kohtaamistilanteiden lisäksi esimiehet pyrkivät riisumaan vuorovaikutuksen turhaa muodollisuutta kehittämällä vapaamuotoisempia kohtauksia. Yleisimmin käytössä ovat tiimi- ja kehittämispäivät, osastotapaamiset, työmiehen vartit, säännölliset yksiköissä vierailut ja kehityskeskustelut. Sähköpostit ja puhelinoitot ovat yleisiä. Suuremmista linjauksista ja tulevista muutoksista järjestetään tilaisuuksia, joissa esimies pyrkii lisäämään työntekijöiden ymmärrystä muutosten merkityksestä käytännön työssä. Toisin sanoen esimies muuntaa hallinnollisen kielen käytännön operaatioiksi ja keskusteluttaa työntekijöitä oikaistakseen epäselvyyksiä ja vähentääkseen turhautumista. Väliportaan esimiesaseman erityispiirteenä on, että lähes poikkeuksetta he pitävät työntekijöitään tunnevaltaisina ihmisinä. He tuntevat tehtäväkseen auttaa työntekijöitä kohtaamaan tunteensa, jotta he voisivat tunnekuohun jälkeen käsitellä asioita rakentavammin.

”He [alaiset] ovat erittäin tunnevaltaisia ihmisiä, he reagoivat asioihin aika usein monella defensiolla, tunnekärki edellä, ja sitten kun saa, saa tota tietyt faktat tuotua esille niin semmonen rationaalinen ajattelutapa taas palautuu ja sit on taas paljon helpompi päästä siitä tunteesta irti ja yleistyksistä irti, ja päästä niistä möröistä irti. [H1]

”...kyllähän ne pitää tavallaan puhututtaa että ne saa ne tunteet tuotua ulos jotta siellä järjellä on tilaa lähteä sitte niinku käsittelemään ja tekemään sitä varsinaista prosessien kehittämistä.” [H6]

Vuorovaikutuksen ja kosketuspinnan rakentamiseksi työntekijätasolle esimiehen roolilla on paljon vaikutusta. Työntekijöiden on luotettava esimiehen kykyyn toimia heidän edukseen. Toiminnan odotuksiin liittyy oikeudenmukaisen kohtelun ja pystyvyyden arviointia. Esimiehen oma esimerkki johtamistilanteissa ja kokemusten jakamisessa synnyttää luottamusta ja määrittää yhteisön toimintatapaa. Osana roolia on poikkeuksetta etäisyyden ja läheisyyden kysymys. Esimies on työnantajansa edustaja, mutta läheinen, myötäelävä suhde työntekijöihin saattaa ajaa esimiehen tilanteeseen, jossa on ”valittava puolensa”. Annettu valta-asetelma edellyttää sopeutumista esimiehen yksinäisyyteen, vaikka suhteet työntekijöihin olisivatkin lämpimät. Rooliin lukeutuu ammatillisuuden säilyttäminen eli toimimaan pystyminen tilanteissa, joissa valta-asema velvoittaa puuttumaan tilanteeseen.

”On sellasii tilanteita jossa sun pitää pystyä niinkun tavallaan säilyttämään se semmonen ammatillisuutesi ja vahvuutesi ja esimiehenä oleminen... - ... ei saisi minun mielestä olla sellanen et se niinku... rupee rähjäämään siinä porukan mukana, vaan se on sitä, minun mielestä esimiehen tulee mennä niitten yläpuolelle ja pystyä niinku. Se vaan tulee jotenkin et hei, et kmoon et nyt ja, ja sit...panna poikki se tilanne jos joku hirveesti niinku vatkaa...” [H3]

”Koska on se kyllä siis sekin, että et sä voi olla kaveri. Että tietyllä tavalla sun pitää sietää esimiehenä se yksinäisyyden tunne, että sä et ookaan enää kenenkään kaveri. Ja varsinkin jos nousee jostain joukosta, et tavallaan jos nousee sieltä vaikka tiimistä, niin menee kyllä vähän aikaa ennen kuin saa sen oman paikkansa sieltä sitte, sille...” [H7]

Lähes kaikilla haastatelluilla esimiehillä oli vähintään yksi kollega. Vaikka esimiehen tulee määritellä ”oman tonttinsa rajat” eli työnkuvaan ja koettuun rooliin kuuluva vastuu ja vapaus, on yhteistoiminta toisten väliportaiden esimiesten kanssa usein välttämätöntä. Yhteistoiminnallisuus voi olla johtoportaan sanelemaa, organisaation perustoimintaa palvelevaa (esimerkiksi asiakkuuksien hoitamisessa) tai vapaaehtoista kanssakäymistä. Ennen kaikkea kollegojen koetaan ymmärtävän niitä asioita, joiden kanssa esimies painii. Kyseeseen voi tulla toisen auttaminen, avun vastaanottaminen tai tiedon ja kokemusten vaihto. Esimiesten roolikokemukseen liittyen alaisia tulisi suojata kaikkein vaikeimmilta asioilta. Kollegalle asioita voi kommentoida suoremmin tai peittelemättä, sillä he todennäköisesti omaavat saman ylemmältä hierarkiatasolta tulleen tiedon. Toisaalta voimakas resurssikilpailu ajaa kollegat erilleen, puolustamaan omiaan ja taistelemaan toisiaan vastaan.

”...koska on kauhee resurssipula koko ajan niin kukaanhan ei myönnä että jollakin toisella olis raskaampaa kuin toisella.” [H4]

Osallistuminen johtoportaan työskentelyyn on hierarkiatasolla ylöspäin vaikuttamista. Väliportaan esimiehen tehtävä on toimia operatiivisen työn viestinviejänä ylemmän päätösvallan tasolle sekä kuljettaa sieltä tietoa työntekijöilleen. Esimies osallistuu toiminnan suunnitteluun ja pyrkii vaikuttamaan toiminnan resurssointiin. Operatiivisen rajapinnan tuntevat väliportaan esimiehet kantavat myös asiakas- ja työntekijänäkökulmaa mukanaan. Parhaimmillaan väliportaan esimies on johtoryhmän tasavertainen jäsen, jonka näkemyksiin ja

ammattitaitoon luotetaan. Johtoryhmätyöskentelyä kuvataan suurten linjojen vetämisen ja strategisten suunnitelmien muotoilemisen paikkana, jossa toimeenpano ja toteutusvastuu siirretään esimiehen harteille. Johtoryhmä on päätöksentekoareena, jossa käydään poliittista valtataistelua varsinkin julkisomisteisissa organisaatioissa. Esimies on silloin sovittamassa intressejä työn tekemisen ja erilaisten tahtotilojen välillä, joiden tarkoitusperiä saattaa olla hankala hahmottaa organisaation sisältä käsin. Siksi joitakin päätöksiä selitellään johtoryhmän tuntemattomilla tarkoitusperillä.

Väliportaana esimiehet ymmärtävät oman alaiskokemuksensa kautta, millainen vaikutus esimiehen toiminnalla on työskentelyyn. Heilläkin on odotuksensa oman esimiehen toiminnasta, jota he peilaavat omaan toimintaansa. Sujuva yhteistyö on kuin mentorointia, jossa oma esimies yksiselitteisesti tuo ilmi esimies-alaisensa työhön liittyvät velvollisuudet ja vastuu on selvästi jaettu esimiesten kesken. Oman esimiehen toiminta voidaan kokea myös ikäväksi. Neljä haastateltua kuvasi oman esimiehensä toimineen epämoraalisesti, joko työntekijöitä tai esimiestä itseään kohtaan. Raskaimmiksi kokemuksiksi nousivat vastuun ja töiden välttely tai niiden siirtäminen esimies-alaisen harteille, alaisten tai itsen loukkaava kohtelu, menetetty luottamus ja esimiehen tunnekylläisyys. Oman esimiehen poissaolo ja tuen puute jäivät vaivaamaan. Kahden haastatellun esimies oli irtisanoutunut, kaksi heistä oli vaihtanut työpaikkaa muun muassa oman esimiehen käyttäytymisen vuoksi. Negatiivinen kokemus muuttaa asenteita johtajuutta kohtaan.

”Oikeesti se mielikuva toimitusjohtajasta ainakin mulla muuttu ihan täysin näitten hässäköitten aikana, että kuka tahansa voi olla toimitusjohtaja. Että mulle enää toimitusjohtaja ei oo semmonen että oooh! toimitusjohtaja joka tietää kaiken, kun on nähny että toimitusjohtaja voi oikeesti olla tosi surkea...-...semmonen realismi tullu kyllä että, ei johtaja todellakaan välttämättä ole osaja.” [H5]

Koko työkuulttuurin myönteisyys tai vanhakantaisuus lähtee johtoportaalta asti. ”Vanhan kansan” voimakkaan byrokraattinen ja käskyttävä kulttuuri koetaan raskaaksi toimintaympäristöksi. Esimiehen omaaloitteisuutta ei osata arvostaa ja työntekijöiden itseohjautuvuuden tukeminen on haastavaa, mikäli organisaatiossa on totuttu valvomaan ja ottamaan käskyjä vastaan. Verraten esimiestensä toimintaan, väliportaana esimiehet uskaltavat kyllä toimia parhaaksi näkemällään tavalla. Heidän etusijallaan ovat työntekijät ja asiakkaat. Esimiehiä ihmetyttää myös, miksi ylemmän hierarkiatason johtajat eivät kouluttaudu kehittääkseen johtamistaan ja työkuulttuuria.

”Mä koen että tässä nykyisessä työpaikassa se lähtee sieltä ylempää, eli jos sinulla on koko siellä työpaikalla, sinulla on sallivaa, just et saat mokata, ja ja jos ei oo kaikki [kokouksen] liitteet luettu, niin mä luulen et se lähtee jotenkin sieltä.” [H3]

”Ehkä yks pahimmista on tää huono johtajuus, se mikä siellä on. Kukaan näistä [organisaation] johtajista ei oo käyny tätä esimieskoulutusta.” [H4]

Puun ja kuoren väliin joutumista selitetään ylhäältä alaspäin laskeutuvilla määräyksillä ja johtoportaan ymmärtämättömyydellä. Esimiesten on välillä vaikea sulattaa jalkautettavia toimenpiteitä tai suunnitelmia, jos he eivät ole päässeet vaikuttamaan päätöksentekoon. Toisaalta esimiehen on oltava lojaali työnantajalle:

”Sen lauluja laulat kenen leipää syöt” [H5]. Pahimpina paineentekijöinä pidetään resurssien puutetta, joka johtaa työntekijöiden uupumiseen ja turhautumiseen, sekä epämoraalista toimintaa, jota esimies ei voi sellaisenaan hyväksyä. Paineen alla esimies painautuu osaksi yhteisöään puolustamaan sitä, mikä hänen toimeenkuvaansa kuuluu: työn toteutumista ja työntekijöiden tukemista niillä eväin, mitä käytössä on.

4.2 Omaa esimiestoimintaa ohjaavat periaatteet

Esimiehen toiminta sijoittuu työkontekstin sekä persoonallisten toimintatapojen ja asenteiden välimaastoon. Työn konteksti määrittää yleistä toimintakulttuuria esimerkiksi päätöksenteossa, perustehtävän luonnetta, esimiestoiminnasta saatua mallia ja rakenteellisia raameja. Omaa toimintaa ohjaavat periaatteet eivät ole sidottuja tiettyyn toimintaan, vaan ne ovat toiminta-ajatusten kokonaisuus. Luokittelen ne toimintaa ohjaavaan ihmiskäsitykseen, hyvän esimiehen tuntomerkkeihin ja itsensä johtamisen sisältöihin.

Perustehtävän hahmottamiseen esimies tarvitsee määrittelyn valtansa ja vastuunsa rajoista, tekee päätöksiä perustaen ne operatiivisen työn ja työntekijöiden tuntemiseen sekä kohtaa työntekijänsä. Esimiehet hahmottavat työn kahtiajakaisuuden henkilöstöjohtamisena ja asiajohtamisena. Henkilöstöjohtamisessa työntekijänäkökulma korostuu voimakkaasti. Väliportaan esimiehen perustehtävä on olla läsnä, työntekijöiden tavoitettavissa ja heidän tukena. Vaikka vastuu toiminnasta edellyttää valvomista ja toisinaan myös kurinpalautusta, esimies on ”tiimipelaaja, joka pelaa työyhteisönsä joukkueessa tiettyä paikkaa” [H1]. Työntekijöiden tukemisen lisäksi esimies pyrkii motivoimaan ja palkitsemaan hyvästä työstä. Lähiesimiehen työ on samalla työntekijöiden suojelemista esimerkiksi ylemmän hierarkiatason ristiriidoilta tai muulta työn sujuvuutta uhkaavalta tekijältä. Kantavana ajatuksena on, että työ ei ole koko elämä, mutta se voi tuoda elämään paljon merkitystä.

Esimies vaikuttaa työyhteisössä omana persoonanaan mukautuen työrooliinsa. Esimiesten ihmiskäsitys ja asennoituminen esimiehenä toimimiseen kuvastaa optimismia ja toiveikkuutta, opiksi ottamisen tärkeyttä, humanisuutta sekä luotettavuutta toiminnan kivijalkoina. Esimies pyrkii inhimilliseen kohtaamiseen ja myötätunnon harjoittamiseen, sillä hän haluaa saada asioista mahdollisimman kokonaisvaltaisen ymmärryksen toimiakseen oikeudenmukaisesti. Väliportaan esimiehille työntekijät ovat persoonia, joiden pintapuolista syvempi tunteminen edistää johtamistyötä muun muassa sujuvan vuorovaikutuksen kautta. Esimiehellä on silloin enemmän välineitä työntekijän henkilökohtaiseen kohtaamiseen esimerkiksi työhön liittyvien asioiden hoitamisessa.

”Että ne ihmiset työpaikalla olis enemmänkin kun vaan työntekijöitä, että ne ois niinku persoonia että jokainen tietäis että, minkälainen persoona mun kollega on, et se ei oo vaan joku työntekijä joka tulee töihin ja tekee töitä, vaan tietäis et missä se on hyvä, missä se on huono, mistä tunnistaa että sillä on huono päivä ja silloin ei kannata puhua tai tehdä jotakin tai kannattaa kysyä niin tai näin että...”

[H5]

”Se on semmonen stressipeikko, olemassaan. Se on hyvä kun me tunnemme ja tiedämme molemmat hänet ja hänen tapansa reagoida asioihin...” [H6]

Toiminnan tasolla esimiehet pyrkivät työntekijöiden itseohjautuvuuden tukemiseen ja dialogiseen johtamiseen. Tukiessaan itseohjautuvuutta esimies jakaa ymmärrystä toiminnan välttämättömistä puitteista ja tarjoaa työntekijöilleen välineitä itsenäiseen ongelmanratkaisuun. Työn pinnassa tapahtuva ongelmanratkaisu kiinnittyy työntekijöiden arkeen, luo yhteisöllisyyttä ja sitoutumista sekä tuo onnistumisten kokemuksia. Dialogisuus päätöksentekoon liittyvässä valmistelutyössä välittää työyhteisöön sanomaa jokaisen työntekijän merkittävyydestä ja tärkeydestä. Päätöksenteon ymmärtäminen jaetun johtajuuden kautta vähentää negatiivisia tunnepurkauksia, kun työntekijä tuntee vaikuttavansa asioiden kulkuun. Esimiehen tehtävä ei ole tehdä asioita työntekijöiden puolesta, vaan tukea toimintaa. ”Kyttääminen” ei ole mielekästä eikä siihen ole aikaa tai resursseja. Siksi autoritäärinen toimintakulttuuri ahdistaa esimiehiä.

”Musta se avain on siinä että keskustellaan, otetaan työntekijät määrätyllä tavalla mukaan tähän, tähän tuota päätöksentekoon. Tiedotetaan tarpeeksi, ja käydään sitä vuoropuhelua ja sitä ymmärtämystä miksi tehdään asiat näin. Jos meille vaan annetaan määräyksiä, meille ei kerrota miksi tehdään näin, niin totta, aikuinen ihminen sanoo et eihän täs oo mitään järkee...” [H3]

”Yhteistyössä ne asiat selviää ja saa tavallaan sen henkilöstön ymmärtämään että he löysivät sen ratkaisun että esimies oli vain niinkun tukena, ja antamassa niitä työkaluja, ja he itse niinkun sai sen, niinku ratkaisun löydettyä sieltä itsestänsä ja minä vaan niinku tuin, elikä saadaan sitä itseohjautuvuutta ja sitä kautta heille se onnistumisen kokemus...” [H6]

Humaanisuus ja inhimillinen kohtaaminen rakentavat luottamusta esimies-alaisuuteeseen. Periaatteena on toisen ihmisen kohtaaminen niin kuin toivoo itsensä kohdattavan. Omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen luo toiminnalle puitteet, joiden rajoissa esimies hyödyntää työntekijöiden osaamista eikä pyri korottamaan itseään muita korkeammalle. Esimiehille näyttäytyy tärkeänä itsetuntemuksen syventäminen. Työssä se näyttäytyy omien virheiden pyyteettömänä myöntämisenä, rohkeutena tuoda esiin epätäydellisyyttä ja omata inhimilliset kasvot. Epärealistiset vaatimukset kaikkeen pystymisestä ohitetaan – jos tuntisi olevansa täydellinen, ei työssä ja siinä kehittämisessä olisi mitään mieltä.

”Esimieskin on ihminen ja se ei ole täydellinen, sillä on omat puuttensa ja tota, toisaalta niinku sekin että kun voi aina niinku kehittyä että, mä oon sanonu sekä mun työntekijöille että myös itselleni että sinä päivänä kun sinä tunnet että olet täydellinen, silloin sinun kannattaa lopettaa työnteot...” [H3]

”Kuinka helppo on kun myönnät oman virheen niin kuinka helppo on myös saada hyväksyntää, siis sillai niinku ja se arvostus että, että johtajahan ei oo, sehän on hyvä johtaja silloin kun se tiedostaa mitkä on omat hyvät ja huonot puolet ja mitä kaikkea ei osaa ja osaa käyttää henkilökuntaa hyväksi että henkilökunta antaa sitä, sitä omaa osaamistaan mutta et sä jos esität olevas kaikkivoipa ja kaikkietävä niin sä saat henkilökunnan halveksunnan niinku sillä, kun sä asetat myös ittes koko ajan semmosiin typeriin tilanteisiin kun sä et voi myöntää että sä oot väärässä vaan sä keksit mielummin jonku valheen esittääkses olevas niinku kaikkietävä.” [H5]

Itsereflektointi on esimiehen työkalu tarkastella omia huoliaan työyhteisöä koskien. Joissakin työyhteisöissä reflektointi on kiinteä toimintatapa, joka auttaa jaksamaan vaativassa asiakastyössä. Oman toiminnan ja

tunteiden tarkastelu näyttäytyy esimiehille korvaamattomana työvälineenä. Konkretian tavoittamisessa omien tunteiden, ajattelun ja voimavarojen arviointi on välttämätöntä. Esimiehet kuvaavat, että he haluavat pystyä seisomaan sanojensa takana ja ymmärtää ne asiat, joita he alaisilleen viestivät. Mikäli esimies itse on eri mieltä jalkautettavista muutoksista, on hänen ensin pysähdyttävä muodostamaan oma näkemyksensä asiasta jaksakseen jalkauttaa sitä työyhteisölleen.

”Jos joku asia mun pitää selvittää niin mä selvitän, niin kyl mä kaadan siis kaikki kivet käännän, eli niinku haluan et kun mä sanon työntekijöille jotakin niin mä haluan et mä tiedän mistä mä puhun ja mä oon varma, eli mä haluan ne taustat selvittää tietyille asioille sillä tavalla kun mä joudun heille viestittämään.” [H3]

”Mä niinku suoraan itse sanon että on paljon asioita mistä mä oon eri mieltä ja mikä mua ottaa päähän, ja sit yritän kumminkin sen, tai miten mä sen itse oon itselleni perustellu ja ymmärtänytkin, että minkä takia ollaan tässä, minkä takia pitää tehdä, ja mitä ne tarkoittaa konkreettisesti.” [H1]

Hyvä esimiehisyys on myötätuntoisen kohtaamisen lisäksi lähestyttävyyttä ja luotettavuutta. Helposti lähestyttävä esimies on perusilmeeltään iloinen ja avoin. Hänen toimintansa koetaan oikeudenmukaiseksi ja hänen puoleensa voi kääntyä milloin vain. Esimiehisyudessa omalla esimerkillä johtaminen koetaan toimivimmaksi työvälineeksi. Työntekijät ilmentävät oppimista ja rohkeutta tuoda esille myös kritiikkiä erilaisten palautekanavien kautta. Esimiehet kehittävät aktiivisesti työtään lukemalla, opiskelemalla ja käymällä keskusteluja. Jatkuvan muutoksen ilmapiirissä ajan hermolla pysyminen auttaa epävarmuuden sietämisessä. Palautteen avulla he peilaavat toimintaansa hyvän esimiehen tuntomerkkeihin ja omaan ihannerooliinsa. Henkilöstöjohtamisessa koetaan, että inhimillisyys ja empaattinen ote ovat johtamisen ydintä. Esimies ei tuomitse, mutta toimii valta-asemansa mukaisesti tilanteisiin puuttuvana auktoriteettina. Tärkeintä on pyrkiä kokonaisuusien hahmottamiseen, jotta pystyy perustelemaan päätöksensä ja seisomaan sanojensa takana. Aika ajoin on pysähdyttävä tarkastelemaan tapahtunutta toimintaa ja peilattava sitä omaan ihanteeseen.

”Se kuuntelu, kuunteleminen ja se asettautuminen siihen toisen, en mä tiedä onko se sitten esimiehenä olemisen.. aito ydin vai ei mutta, se että olen tässä ja olen nyt...” [H7]

”...millainen minä haluan olla esimiehenä niin niin sitä kysymystä oon aika lailla pohtinu ja sehän on sitä itsensä johtamista, sen ydintä sitte että millainen minä haluan olla ja onko se realistinen, ja sit jos joinakin päivinä ei pystykään olemaan niin opetella se että on riittävän hyvä.” [H6]

Itsensä johtaminen on arvokasta omasta hyvinvoinnista huolehtimista, johon kuuluu oma jaksaminen, tunteet, itsetuntemus ja oman toiminnan tarkastelu. Lisäksi se yhdistää esimiehen elämänsänteen, omat ihanteet ja persoonallisuustekijät työn kontekstiin. Elämänsänteen kuvastaa tapaa suhtautua asioihin yleensä, kuten optimistisesti ”asiat järjestyvät kyllä”. Työelämäkontekstissa toiveikkuus auttaa toiminnan priorisoinnissa ja vähentää stressiä asioista, joihin ei voi vaikuttaa. Toiveikkuuteen ja sujuvuuteen pyrkiminen ohjaa esimiestä rakentamaan kulttuuria, jossa ongelmia ennakoidaan ja työntekijöille tarjotaan välineitä oma-aloitteiseen ongelmanratkaisuun. Persoonallisuustekijöistä avoimuus, rehellisyys ja

ulospäinsuuntuneisuus kehittävät luottamuksellista työilmapiiriä. Itsensä johtamisessa esimies tarkastelee omaa toimintaansa ihanteidensa, arvojensa ja vahvuuksiensa kannalta.

”...kollegoita liuta sano että joku oli karjunu ja saanu ihan hirveän raivarin jostakin asiasta. Ja mulle, mä jo silloin koin niinku että kun, ei mulle, että miks mulle ei satu koskaan noita, mut ehkä se johtui juuri siitä omasta asenteesta ja siitä miten sä asioita esität että, ja minkälainen persoona sä oot, että ootko sä semmosen et sulle, ootko sä kauheen jyrkkä ja sulle toisetkin esittää kauheen jyrkästi asioita, vai ootko sä helposti lähestyttävä ja inhimillinen, jolloin sä myös saat ihmiset vastaavanlaisesti ihmiset lähestyy sua.” [H5]

Kysyttäessä, mitä itsensä johtaminen esimiesten työssä tarkoittaa, vastaukset jakoutuivat kahteen kategoriaan: oman työn johtamiseen ja oman ajatusmaailman johtamiseen. Oman työn johtamiseen kuuluu työn hallinta, kuten aikatauluttaminen, suunnitelmallisuus, ennakointi ja priorisointi. Johtamisperiaatteena itseohjautuvuuden tukeminen edistää työn sujuvuutta myös esimiehen oman työskentelyn kannalta. ”Aidolle” kohtaamiselle jää enemmän tilaa kun työnteko on yleisesti ottaen sujuvaa. Priorisointi on työtehtäviin liittyvän tärkeysjärjestyksen päättämistä. Poikkeuksetta jokainen väliportaan esimies asettaa henkilöstönsä etusijalle, paperi- ja hallintoasiat hoidetaan myöhemmin.

”...vähän vaihtelee aika ajoin et mikä se prioriteetti on, se vaihtelee vuodenajan, se vaihtelee sen vuosikellon mukaan, et on aika jolloin, siis aina henkilökunta on tärkeä, aina on ne lähiesimiestyöt, operatiivinen johtaminen siinä jokapäiväinen, se on se ykkönen.” [H3]

”Ne niinku henkilöstön asiat, ne mä kyllä priorisoin, että jos on mulla vaikka joku laskujen hyväksyntä tai sitte että jollakin on joku työntekijöihin liittyvä, liittyvä asia niin kyllä mä hoidan ensin sen työntekijöiden liittyvän asian ja ne laskut ei karkaa sieltä tietokoneelta yhtään mihinkään. Mutta jos mä en tartu henkilöstöasioihin niin siellä voi tulla sitten joku katastrofi, pahimmassa tapauksessa.” [H6]

”Itseen johtaa sillä tavalla että aikataulut pysyy, ja toisaalta sit johtaa itseään niin paljon että pysyy myös niinku tunne, tunnesäätelykyvyltään kohtuullisessa kuosissa. Elikä ei, pystyy niinku olemaan sillä tavalla vakaa. Ja sitten... sit myös se, että tulevat ne työtehtävät tehtyä, se on tosi iso asia, aikatauluttaminen ja myöskin se yhteistyö... et pitää niinku johtaa itseään siihen, että pystyy tekemään niissä resursseissa mitkä on annettu...” [H7]

Oman ajatusmaailman johtamiseen liittyvät tunteiden ja roolin hallinta, itsetuntemus, omat arvot ja elämänasenne. Oman roolin johtamisessa esimies vertaa aikaisempia ammattikokemuksiaan ja elämänkulkuaan nykyiseen työhön sekä kohtaa omat ja työyhteisön odotukset esimiesasemassa toimimisesta. Tarkastelemalla omia tunteitaan, tavoitteitaan ja toimintaansa esimies kehittää itsetuntemustaan. Toiminnan mukana kehkeytyy ammatti-identiteetti, joka toisille esimiehille on luontaisempaa kuin toisille (vrt. ”synnynäiset johtajat”). Varmuus oman toiminnan suunnasta kehkeytyy saadun palautteen ja oman kokemuksen perusteella. Eheä kokemus syntyy omien periaatteiden mukaan toimimisesta. Esimerkiksi inhimillisen kohtaamisen periaatetta noudattaessaan esimies uskaltaa tehdä virheitä ja osoittaa sen olevan sallittua. He uskaltavat tuntea ja samaistua työntekijöiden tunteisiin. Esimiehet ovat kuitenkin varovaisia sen suhteen, että liika myötäeläminen johtaa päätösvallan lipsumiseen ja omien voimavarojen hupenemiseen.

Itsensä johtaminen on tasapainoa vapauden ja velvollisuuksien välillä sekä sen hyväksymistä, mitä ei voi omalla toiminnallaan muuttaa.

”Mä oon opetellu kans tätä asennetta että, mitä en pysty muuttamaan, se on. Ja minkä pystyn, ja kaikkea mitä mä ehkä pystyisinkin muuttamaan, niin mun voimat ei riitä.” [H4]

Itsensä johtamisessa esimies huolehtii sekä työn sujuvuudesta että oman ajatusmaailmansa eheydestä. Kokemusten karttuessa hahmottuvat oman jaksamisen rajat. Poikkeuksetta jokainen esimies toi esiin omasta jaksamisesta huolehtimisen merkittävänä tekijänä työssä pärjäämisessä. Palautumiskeinoja löytyy lukuisia myös sen perusteella, millaiset periaatteet ohjaavat esimiehen toimintaa. Vuorovaikutus omien vertaisverkostojen, perheenjäsenten ja ystävien kanssa tuo tukea ja uusia näkökulmia. Mikäli työyhteisöstä ei löydy henkilöitä, joiden kanssa purkaa kokemuksia avoimesti, tukea etsitään erilaisista verkostoista tai työnohjauksesta. Asioiden ääneen sanominen vaatii rohkeutta, mutta tuo mukanaan helpotusta ja kokemuksen yleisestä inhimillisyydestä. Toisetkin kohtaavat vastoinkäymisiä ja selviävät niistä.

”Et sitä kautta niinku oppinu huomaamaan, et ei tässä yksin oo. On tietenkin omanlaisensa ihminen omanlainen elämä ja jokaisella on erilaiset elämäntapahtumat, mutta että samankaltasuutta on yllättävän paljon. Ja sitte kun alkaa ääneen puhumaan et mulla oli tällänen juttu, ai sullakin oli no mulla oli kanssa, on hirveen helpottavaa ollu huomata.” [H4]

Töistä palautumisessa auttaa työmatka. Matkalla esimies voi purkaa päivän kokemuksia ja suunnata ajatteluaan seuraavaan työpäivään. Urheiluharrastuksissa keho pysyy kunnossa ja pää tuulettuu, kun voi keskittyä fyysiseen suoritukseen ajattelemisen sijaan. Itsetuntemus ja oman mielen hallinta kehittyy joogan, pilateksen, meditoinnin ja terapiakäyntien kautta. Yksilö oppii tunnistamaan omia tarpeitaan ja toimintatapojaan sekä ohjaamaan energiaansa itselle merkittäviin asioihin. Itsetuntemuksen kautta esimies oppii tunnistamaan työn kuormittavuuden hälytysmerkkejä, kuten yöllä heräilyä, voimakkaita tunnetiloja ja asioiden vatvomista.

”Mä oon koko ajan kasvattanu itteeni enemmän ja enemmän siihen et mun pitää kuunnella itteeni ja antaa itteni tehdä mitä oikeesti haluan ja tartten, tarttee tehdä. Jos, kyllä ne muut ihmiset täyttää varmasti sun elämän niillä tarpeillaan jos sä annat muitten viedä.” [H4]

Itsensä ja työn kehittämiseen liittyy uuden oppiminen ja opiskelu. Kyseessä voi olla myös entisestä ammatti-identiteetistä poisoppimista. Itsensä kehittämisen motiivina on löytää uusia välineitä oman ja työntekijöiden hyvinvoinnin kehittämiseksi. Jotta esimies jaksaa työn ohessa opiskella, on hänen koettava työn olevan kehittämisen arvoista. Esimiesten kokemuksissa korostuu oma sisäinen palo eli johtaakseen työntekijöitään jaksamaan työn parissa on osoitettava, että esimies itse uskoo työllään olevan tarkoitus.

”Täytyy olla itselle semmonen sisäinen palo, et sit kun se sammuu ja sit kun ikään kuin voi käydä niin et kun ei pysty huoltamaan itseään riittävästi elikä tavallaan kyynistyy ja tapahtuu kaikkennäköistä, tai muutoin, jotakin tapahtuu omassa elämässä, yksityiselämässä, niin ei pysty toimimaan siinä työssään niin, niin et niin kauan kun se palo on ja usko siihen että tää on oikea tapa tehdä työtä ja oikea tapa auttaa ihmisiä...-... niin niin kauan jaksaa tehdä sitä työtä.” [H7]

5 Ydinkategoria: Selviytymisprosessi

5.1 Prosessin kuvaus

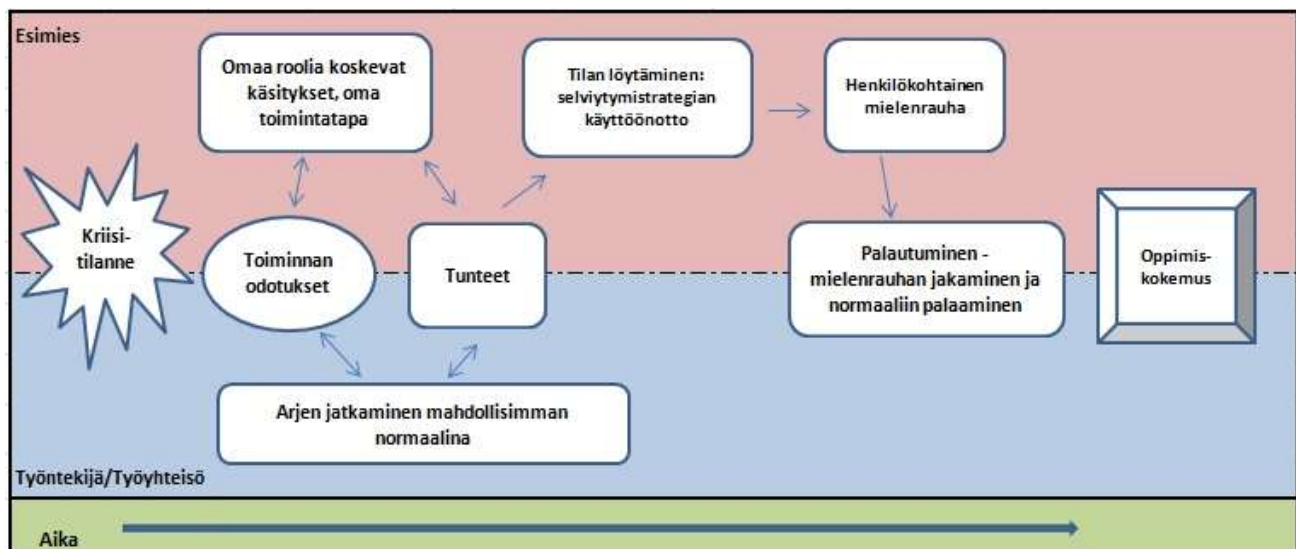
Ydinkategoria syntyy esimiestoimintaan kohdistuvista odotuksista (miten minun pitää toimia), toiminnan ihanteista (miten minä haluaisin toimia) ja näiden yhdistämisestä tilanteesta selviytymisessä (miten minun on toimittava selviytyäkseni tästä tilanteesta). Selviytymisprosessi kuvastaa pyrkimystä hallita kokemusta ja kohdata tilanteen seuraukset siihen aktiivisesti sitoutuen. Esimiehet mukautuvat työn kontekstiin johtamalla itseään toimimaan omien periaatteidensa ja toimintaan kohdistuvien odotusten pohjalta. Työnkuvassa väliportaan esimiehen tehtävänä on varmistaa perustoiminnan toteutuminen yhdessä linjassa organisaation toiminta-ajatuksen kanssa. Esimiehen saa itse mukauttaa toimintaperiaatteensa ja oman persoonallisen toimintatapansa johtamistyön arkeen. Ristipainetta syntyy resurssien ja vaatimusten kohtaamattomuudesta, vaaditusta oman periaatteen vastaisesta toiminnasta tai yleiset käyttäytymisnormit rikkovasta toisen henkilön toiminnasta.

Kysyttäessä mieleen jääneistä koetuista hankaluuksista, vastoinkäymisistä ja epäonnistumisista, esimiehet toivat esiin kolmenlaisia kokemuksia. Ensimmäiset ovat työntekijöihin, toiset yhteistoimintaan ja kolmannet organisaation edustamiseen liittyvät kokemukset. Hankaluudet olivat joko yksilötasolla eli esimiestä itseään koskevia tai yhteisötasolla eli koko työyhteisöä koskevia kokemuksia. Koetut hankaluudet eroavat arkipäivästä selviytymisessä niiden pidemmän aikajänteen ja voimakkuuden suhteen. Näissä koetuissa hankaluuksissa toistui sama pelkistettynä esitetty kaava (kuva 1). Esimiehen kohdattavaksi tuli tilanne, joka herätti tunnereaktion. Odotukset koskevat omaa toimintaa sekä harkittua tuen lähdettä (oma esimies). Tunnereaktio on voimakas ja se kestää jonkin aikaa. Esimies hakeutuu tilaan, jossa hän valjastaa käyttöönsä selviytymisstrategiansa. Tila voi olla fyysinen ympäristö tai mielentila. Sisällöltään se on tehty päätös vaivaavan asian kohtaamisesta. Tuloksena on mielenrauha, joka jää esimiehen muistiin oppimiskokemuksena ja kartuttaa esimiehen kokemuskategoriaa.

Erityisesti koko yhteisöä tai sen yksittäistä työntekijää koskettavat tilanteet näyttäytyivät esimiehille merkittävinä, sillä ne korostavat esimiehen rooliin kohdistuvia odotuksia sekä kykyä ratkaista tilanne. Yhteisössä vallitseva voimakas tunnetila hankaloittaa työn sujuvuutta, joten ratkaisuun on pyrittävä nopeasti. Kuvassa 2 olen kuvannut esimiehen näkökulman yhteisötason tilanteesta aikajatkumolla, erotellen esimiehen oman käsittelyprosessin työyhteisön tai työntekijän toiminnasta. Yhteisötason tilanteessa esimiehen on hankala hahmottaa, mitkä ovat hänen omat tunteensa ja mitkä tulevat yhteisöltä tai työntekijältä. Esimiehen tulee ensin itse käsitellä tilanne ollakseen valmis tukemaan yhteisöä tai työntekijää. Samanaikaisesti yhteisö pyrkii jatkamaan toimintaa mahdollisimman normaalisti, tietäen esimiehen miettivän ratkaisua. Mielenrauhan saavuttamisen jälkeen esimies vie ratkaisun takaisin yhteisöön, jolloin tilanne palautuu pian normaaliksi ja yhteisö saa jaetun oppimiskokemuksen.



Kuva 1 Yksilötason selviytymisprosessi



Kuva 2 Yhteisötason selviytymisprosessi

Koettujen hankaluuksien avaamisessa erottelen esimiehen kohtaamia kokemuksia yhteisö- ja yksilötason kokemuksina. Selviytymisstrategioiden käsittelyssä erittelen yhteisö- ja yksilötason kokemukset siltä osin, kuin ne eroavat toisistaan. Esimiehen oma selviytymisprosessi on molemmissa tapauksissa samanlainen lukuunottamatta tunteiden sekoittumista yhteisön tunteisiin ja mielenrauhan jakamisen velvoitetta. Koettuja positiivisia haasteita tarkastelen oppimiskokemusten yhteydessä.

5.2 Koetut hankaluudet ja tunteet

Työntekijöihin liittyvistä hankalista kokemuksista löytyy sekä yksilö- että yhteisötason kokemuksia ja ne pääosin koskivat työntekijöiden kohtaamista. Esimiehen oman selviytymisprosessin laukaisivat työntekijän irtisanominen tai muu ikävä kohtaaminen, muutosjohtaminen sekä intressien yhteensovittaminen. Työntekijän irtisanomiseen on aina pätevät perustelut, mutta irtisanomisen toteuttava esimies pohtii mahdollisimman inhimillistä tapaa sen tekemiseen. Muita ikäviä kohtaamisia olivat sanktioiden antaminen tai puhuttelut. Esimies on huolissaan työntekijästään ja toivoo, että oikeus tapahtuu. Toisinaan esimies

pelkää omaa reagointiaan tilanteessa, toisinaan olo on vihainen ja pettynyt. Muutosjohtamisen tilanteessa esimies on pyrkinyt keskusteluttamaan työntekijöitään, mutta yhteisön tunteet ovat aina vain pinnassa eikä edistystä tunnu tapahtuvan ollenkaan. Esimies on turhautunut, kun hänen osaamisensa ei riitä. Intressien yhteensovittamisessa esimies painii oman rohkeutensa kanssa. Työn tilaaja ei tunnu ymmärtävän, että työtä ei voitaisi pitkään jatkaa samalla tavalla vaan jotakin olisi tehtävä. Ei saisi valittaa vaan työtä olisi jatkettava, vaikka työntekijöistä huokuu syvä turhautuneisuus. Esimies syyttää itseään rohkeuden puutteesta ja epävarmuudesta ajaa työntekijöidensä asiaa.

Koko työyhteisöä koskettavia tilanteita ovat työntekijöiden uupuminen, ilmi tullut päihdeongelma tai sairaus, työntekijän loukkaava kohtelu, työntekijöiden keskinäiset ristiriidat sekä ylemmältä hierarkiatasolta tullut negatiivinen palaute. Kun yksi työyhteisöstä sairastuu tai tekee jotain odottamatonta, yhteisöstä nousee järkytys ja syyllisyyden tunne. Varsinkin tiiviissä työyhteisöissä tai työparijärjestelmissä kollegat reagoivat voimakkaasti. Syyllisyyttä podetaan siitä, että merkkejä ei huomattu aikaisemmin. Esimies kohtaa oman järkytyksensä ja huolensa lisäksi yhteisöstä nousevan syyllisyyden tunteen. Uusien kokemusten edessä esimies tuntee avuttomuutta. Työntekijöiden välisissä ristiriidoissa esimies piilottaa tunteensa ja pyrkii toimimaan ammattimaisesti, vaikka henkilökohtaisten kemioiden ristiriidat saattavat jäädä mietityttämään. Saatu negatiivinen palaute kiukuttaa ja varsinkin alaiseen kohdistuneena asettaa esimiehen tukijan asemaan, vaikka hän ei itse pystyisikään ymmärtämään palautteen perusteita.

Yhteistoimintaan ja organisaatioon liittyvät koetut hankaluudet ovat pääosin esimiehen omaa selviytymisprosessia koskevia. Yhteistoiminnallisia hankaluuksia aiheuttavat kollegoiden vastuun pakoilu, asioiden venyminen sekä petetyksi tuleminen. Organisaatiotasolla epämiellyttäviä kokemuksia löytyi edustustehtävistä ja silmätikuksi joutumisesta, työyhteisönsä puolustamisesta epämoraalista kohtelua vastaan sekä erimielisyyksistä johtoportaan kanssa. Vastuun pakoilu hankaloittaa yhteistoiminnallisuutta ja aiheuttaa turhautumisen, pettymisen ja syyllisyyden tunteita. Petetyksi tuleminen kollegoiden toimesta aiheuttaa vihaa ja inhoa. Luottamus on ikuisesti mennyttä. Organisaation edustaminen ja hyökkäyksen kohteeksi joutuminen tuottaa pelkoa, turhautumista ja pettymystä. Esimiehellä on halu korjata vääryys ja saada oikeudenmukaista kohtelua. Työntekijöiden epämoraalinen kohtelu aiheuttaa vihaa ja katkeruutta, sillä se sotii väliportaan esimiehen oikeudentuntoa ja inhimillisyyden periaatetta vastaan. Erimielisyydet johtoportaan kanssa ajavat esimiehen hankalaan tilanteeseen. Hän on yhteisön silmissä oikeudenmukaisuutta ajava sankari ja johtoportaan silmissä epälojaali kiusankappale. Esimies sisuuntuu ollessaan varma asiastaan, mutta tuntee myös epävarmuutta oman roolinsa rajoista.

5.3 Selviytymisstrategiat: Mielenrauhan saavuttaminen

Koetuista hankaluuksista työntekijöihin liittyvät kokemukset ovat esimiehille raskaimpia, sillä heidän toimintaansa ohjaa vahva työntekijälähtöisyys ja inhimillisen toiminnan periaate. Työn kontekstissa

työntekijät ovat esimiehen vastuulla. Työntekijöihin liittyvistä tilanteista heränneet tunteet ovat yleensä huoli, syyllisyys, pettymys ja pelko. Vain erityisen voimakkaissa tilanteissa esimies kokee vihaa tai suuttumusta. Yhteisötason kokemuksissa esimies imee myös työyhteisön tunteita harteilleen.

”Siellä niinkun työntekijöillä tuli kauhea syyllisyys siitä, että kun he ei tienneet, he eivät voineet auttaa. Että jos me olisimme tienneet niin tätä ei olisi tapahtunut. Ja niillä iketti aivan hirveesti kun ne purkas sen, se kaikki, tietenkinhän ne peilas mun kautta niin mulla oli itsellä niinku kauhean ahdistava, ahdistava niinku se tilanne että miten ja... sitte mä koin niitä niinku syyllisyyttä sitten että, että miten tämä oisi voitu hoitaa niin että tähän ei niinkun, ois tapahtunu tätä niinkun tilanteen kärjistymistä.” [H6]

Esimiehet kuvaavat, että työn keskellä asioita ei ehdi juuri murehtia. Kuitenkin iltaisin tai nukkumaan mennessä asiat palaavat mieleen ja tunteet voimistuvat yön aikana. Tunteiden ollessa voimakkaimmillaan esimiehet menettävät helposti yönensä. Prosessissa kuvaan tunteiden käsittelyyn siirtymisen vaihetta tilan käsitteellä. Tilaa voi kuvata esimiehen omana turvallisena olotilana. Se voi olla pään sisässä, eräänlaista päättäväisyyttä ja halua selvittää asia, tai tuttu fyysinen ympäristö tuttujen ihmisten parissa, jossa uskaltaa olla täysin oma itsensä. Tilaan hakeutuminen merkitsee hetkeä, jolloin esimies tekee päätöksen tunteidensa kohtaamisesta ja selviytymiskeinonsa käyttöönotosta. Hän etsii kokemuskategoriastaan aikaisempia vastaavia kokemuksia, joiden mukaan toimia. Jos niitä ei ole, hänen on yhdisteltävä aikaisemmin käyttämiään keinoja uudella tavalla. On huomioitava, että tilanteen voimakkuudesta ja laajuudesta riippuen esimiehet käyvät selviytymisprosessin läpi eri nopeudella. Keskimäärin voimakas yhteisötason kokemus tulee esimiehen osalta käsitellyksi muutaman viikon aikana. Ohjeistusten, kuten päihdeohjelmien, annetut aikaraamit venyttävät lopullista ratkaisua pidemmälle aikavälille.

”Sitte kun sain tavallaan ne, ne tunteet sieltä niinkun käsiteltyä ja vähän aikaa märehdittyä siellä kunnes tuli sitte itelle se stoppi, että tää ei voi näin jatkua että, että nyt on pakko mennä eteenpäin. Niin kyllä se hyvin nopeasti sitte se, se tapahtu, että kun se tuli se päätös tavallaan että nyt loppu tää märehdiminen että nyt pitää lähteä miettimään tästä tietä ulos, niin kyllä se varmaan oli semmonen parin yön juttu.” [H6]

Selviytymisstrategioita kuvaa tapahtuneen järkeistäminen. Järkeistämisen merkittävänä osana on tunteiden kohtaaminen, jolloin esimies jäljittää heränneiden tunteiden alkuperää. Esimies hakee tukea joko rakentamistaan verkostoista tai organisaation sisältä, tarkoituksenaan jakaa kokemus jonkun kanssa. Yksilötason kokemuksien käsittelyssä asioiden ääneen sanominen jäsentää kokemusta ja esimies saa purettua tunteitaan sanoiksi. Esimies huomaa kantavansa mukanaan työyhteisöstä nousseita tunteita, jotka voidaan järjellä ajatellen ohittaa. Tärkeintä on päästä purkamaan tilanne ja saada uutta näkökulmaa; päästä pois ajatusten ja tunteiden kehästä. Kuuntelijoina voivat olla kollegat, puoliset, ystävät tai vertaisryhmät. Esimiehellä on velvollisuus tiedottaa omaa esimiestään työntekijöiden hyvinvoinnista, mutta omalta esimieheltä saatava tuki ei ole itsestäänselvyys. Mikäli itsellä on selkeä kokemus omien kykyjen tai voimavarojen riittämättömyydestä, on mahdollisuutena ulkoistaa koko ongelma ”osaavampiin käsiin”. Se on

myös väliportaan aseman erikoispiirre, että kaikesta ei tarvitse ottaa täyttä vastuuta. Esimies voi hakeutua myös harrastustensa pariin käsittelemään tapahtunutta. Näkökulmaa ja ratkaisuja haetaan kirjallisuudesta, luennoilla käymisestä tai terapiasta.

”On helpompi olla siellä omassa rauhassa ja sitten hakea vaan ne tietyt tyypit, joitten kanssa sitten voi jakaa sitä tunnetilaa, et se, siellä on tietyt tyypit, ei kaikkien kanssa suinkaan, tule jaettua sitä tunnetilaa justiin...-... yleensä keskustellaan et miltä on tuntunu joku asia tai joku, mitä se herätti, minkälaisia tunteita ja sitte sitä semmosta vähän voivotteluakin, että no voi voi ja eikä tämä tästä mihinkään ikinä muutu ja taas, ja sitte puhutaan ja paapatetaan siinä aikamme ja... ja tuota joku saattaa, yks kollega joka kanssa saattaa vähä kiroillakin että tuota, että annetaan vähän silleen niinku tulla ja sitte vähä aikaa siinä tuuletetaan niin sanotusti sitä säliötä ja sitte jotain puhutaan ja ollaan, et no niin, no joo, eiköhän tässä.” [H7]

Kuten esimiehet kuvasivat pyrkivänsä tavoittamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisen ymmärryksen ennen päätöksentekoa, juuri siihen he pyrkivät myös koetun hankaluuden kohdalla. Löytääkseni ”jonkun mielen” tapahtuneeseen esimies pohtii syy-seurausketjuja. Pohtiminen jakautuu kahteen kohteeseen: joko tapahtunutta selitetään jonkun toisen toiminnalla (kuten johtoryhmän tekemät päätökset) tai omaan toimintaan liittyvillä piirteillä. Ensimmäinen on henkilökohtaiseen lohdutukseen pyrkivää selittelyä, sillä toisten motiiveja ei voi koskaan täysin tietää. Voidaan kuvata, että vastapuoli ei ole vielä valmis vastaanottamaan muutosta. Selittely voi olla osa organisaation toimintakulttuuria ja siten luonnollista. Sen lohduttava elementtinä on oman toiminnan riittävyden tunnustaminen.

Oman toiminnan piirteiden pohtiminen koskettaa esimiehen toimintaperiaatteita ja työnkuvan rajoituksia. Omien periaatteiden arviointi jatkuu läpi prosessin oppimiskokemukseen asti. Esimies arvioi, missä määrin hän on toiminut linjassa omien periaatteidensa kanssa ja miten ne heijastuivat koetun hankaluuden eri vaiheisiin: itse tilanteeseen, sen seurauksiin ja omaan oloon. Yhtenä merkittävimpänä tekijänä on omaan toimintatapaan uskomisen. Itsetuntemuksen ja oman toiminnan reflektoinnin kautta esimies löytää toimintansa prioriteetit: mikä on tärkeää minulle ja työntekijöilleni sekä millaisin voimavaroin vastaan omiin ja työntekijöideni tarpeisiin. Aina kaikki ei onnistu. On sovittamattomia ristiriitoja, epävarmuutta ja riittämättömyyden tunnetta. Tavoitteet ovat korkealla ja virheiden tekeminen pelottaa. Kohdatakseen nämä tunteet esimiehet kehittävät itsensä johtamisen sisältöjä, kuten työnhallintaa sekä ajattelu- ja suhtautumistapojaan. Ennen kaikkea he hakevat armollisuutta itsestään kyseenalaistamalla omia vaatimustasojaan. Armollisuus on lohdun ja merkityksen löytämistä. Samalla se on luopumista yliihmisyyden ja korvaamattomuuden utopiasta ja tasapainon löytämistä omien vahvuuksien ja heikkouksien välillä. Armollisuus on itsen kohdistuvaa ystävällisyyttä ja anteeksiantamista, joka heijastuu myös toisten ihmisten suvaitsevaiseen kohteluun. Toisin sanoen se on inhimillisyyden periaatteen kääntämistä vastavuoroiseksi, itseä kohtaan.

”Jos sä oot kauheen tiukka itseäs kohtaan etkä myönnä ainakaan ääneen omia virheitä, niin sun on myös hyv-, ethän sä pysty toisia hyväksymään sellasena kuin ne on vaan sä vaadit niiltäkin, niinku suhteettomia tai semmosia, että et hyväksy että ihminen on inhimillinen ja tekee virheitä.” [H5]

Omaan työnkuvaan liittyvät selitykset koskevat tiedonsaantia, annettujen ohjeistuksien noudattamista ja oman toiminnan johdonmukaisuutta. Työntekijöitä koskevissa toimenpiteissä esimies toimii velvollisuksiensa mukaan ja tukeutuu kokemukseen muodollisen asemansa velvoitteista. Lisäksi esimies itse hakee turvaa asiantuntijuudestaan ja aikaisemmista samankaltaisista kokemuksista, rakentaen kognitiivista turva-aitaa asemansa ympärille.

”Mä en sekuntiakaan kadu mitään mitä mä silloin tein, mä edelleen tekisin kaiken tismalleen samalla lailla ja veisin eteenpäin, ihan sen takia ettei ihmisiä eikä, eikä työpaikkoja voi kohdella noin huonosti.” [H5]

”Koska mä tiedän, [-]virkamiehenä niin, hirveen hyvin sen lakien ja kansainvälisten sopimusten asettaman raamin jossa me toimitaan, niin ei siinä kehyksessä pärjää sillä, että mekastaa, eikä siellä pärjää silläkään että hakee muutamia poliitikkoja taakseen ja mekastaa niitten kanssa.” [H4]

Hyvä esimerkki oman työnkuvan ja omien periaatteiden yhteistoiminnasta on itseohjautuvan työkuultuurin ylläpito, jossa esimies ei valvo työntekijöitään eikä siten näe tai kuule kaikkea. Ongelmien esiintyessä esimiehet kohtaavat aina kahdenkesken sen työntekijän, jonka toiminnasta he ovat saaneet huolestuneita viestejä sekä yhteisön, joka viestii välittää. Molemmissa koetuissa tapauksissa työntekijä itse kiisti ongelmat. Jälkikäteen esimies ammentaa itselleen myötätuntoa siitä, että hän on kohdannut työntekijän ja pyrkinyt selvittämään tilannetta. He osoittavat huolestuneisuutensa, tarjosivat tukea ja eläytyivät työntekijöiden asemaan. Kohdatessaan syyllisyyden ja huolen tunteet he hakevat anteeksiannon omien voimavarojensa ja toiminnan mahdollisuuksien rajoista. Merkittävää on kokemus omien periaatteidensa mukaan toimimista: ”olin inhimillinen, välitin, pyrin auttamaan” ja ”tämä on velvollisuuteni”. Esimieheltä ei velvoiteta enempää. Inhimillinen kohtaaminen on myös työntekijöiden vastuuntuntoon luottamista: työntekijän on tuotava ilmi, mikäli työnteossa on ongelmia. Tämä pohdinta muodostaa selviytymisstrategioiden ytimen: sen ratkaisemisen, mitä on odotettu, miten pyrki toimimaan ja mihin päädyttiin.

”Enhän mä ole voinut sitä nähdä koska minä, minä en ole, minä en katso, en ole vieressä katsomassa miten hän tekee työtä. et jos mulle ei kukaan kerro että hänellä on, mistään ei tuu mulle viestiä että hän ei, hän ei selviydy työstään, hänen kollegoiltaan, hänen, siinä on sekä [ammattiryhmä] että [ammattiryhmä], eikä hänen asiakkailtaan, niin miten minä... ja sit kun mä kysyn häneltä niin kaikki on hyvin.. niin mistä minä olisin sen voinut tietää, et se on ihan niinkun mahdottomuus...” [H3]

”Mut sitte mä lähdin ihan niinkun, mä sain itekin itkettyä ne itkut mitkä olivat kyllä niitten työntekijöiden kaikkien itkuja, ja syyllisen itkuja, niinku se tunne kun hävis nii sitte pysty itse niinku järjellä miettimään, että, että mä oon toiminu sen ohjeistuksen mukaan mikä meillä on, ja mä olen itse niinku vapaaehtoisesti useamman kerran vielä kysyny ja tarjonnu vaihtoehtoja...” [H6]

Mainittuina selviytymisstrategioina ovat kokemuksen jakaminen ja näkökulmien hakeminen, tukiverkoston nojautuminen, oman kokemuskategorian läpikäynti, fyysinen rasitus, toiminnan selittely ja oman toiminnan arviointi. Onnistuneen selviytymisstrategian tuloksena on mielenrauha. Esimies löytää mielekkään ratkaisun rauhoittaa huolen, syyllisyyden ja avuttomuuden tunteensa. Yhteisötason tilanteissa esimiehet kuvasivat, että mielenrauhan saatuaan he vievät löytämänsä ratkaisun takaisin yhteisöön. Yhteisössä vallitsee helpottuneisuus, kun he niin sanotusti järkeistävät tapahtuneen. Esimerkiksi työntekijän sairastuessa tiettyjen merkkien oikein lukeminen on mahdotonta. Jälkisyyttelyn hedelmättömyys tulee itsestään selväksi ja tilanne palautuu hiljalleen normaaliksi.

Aineistostani ei käy ilmi, että mielenrauha olisi jäänyt saavuttamatta. Yksilötason kokemuksissa kolauksia toki oli tullut. Itseen kohdistuva epäystävällinen kohtelu, petetyksi tuleminen ja omien koettujen vahvuuksien pettäminen jättävät aina jäljen. Katkeruutta esiintyy tilanteissa, joissa esimies koki joutuneensa niin kovaan puristukseen ja epämoraalisen kohtelun kohteeksi, että oli luovuttava työpaikasta. Tapahtumat jäävät mieleen, mutta niistä päästään jollain asteella yli selittelemällä toisen toimintaa. On lohduttavaa ajatella, että syy ei ollut minussa. Näissä kokemuksissa esimiehet eivät kuitenkaan välttele omaa osuuttaan tapahtumiin, vaan perustavat näkemyksensä saamaansa aitoon palautteeseen. Kuten sanotaan, hyvää itsetuntemusta on vaikea murtaa. Tähän ajatukseen yhtyvät myös esimiehet kuvatessaan selviytymisen tapojaan. Kun tiedät itsesi, voit ottaa kokemukset vastaan sellaisinaan ja toimia tilanteen edellyttämällä tavalla. Jos osaamisesi ei vielä ollut riittävää, aina on seuraava kokemus jota varten harjoitella.

”Et semmonen syyttäminen, siinä on oikeesti se lempeys itseään kohtaan, et tota, miks mä oon niin tyhmä, miks mä teen tämmöstä, niin oikeesti onkin hyvä harjoituspaikka jokaiselle, ja itekin oon siihen, sen havainnoin ja toiminutkin sen mukaan et tota, että siitä pääsis pois, semmonen jälkiviisuus, jälkisyyttely, koska sitten siitä voi vaan ottaa opiks, että seuraavalla kerralla on jo enemmän työkaluja pakissa miten voidaan käsitellä se asia ennen kuin tehdään se päätös.” [H1]

5.4 Oppimiskokemus

Jokainen esimies toi ilmi oppimisen ja kokemisen merkityksen hankaluuksien käsittelyssä. Vaikka miten pyrki ennakoimaan tulevia ongelmia, aina tulee jotain uutta. Toisaalta se on osa työn mielekkyyttä, sillä se merkitsee itsensä haastamista jatkuvaan kehittymiseen. Kohdatessaan hankalan tilanteen esimies automaattisesti peilaa aikaisempaan kokemuskategoriaansa löytääkseen keinoja suhtautumiseensa. Kokemuksien kerääntyessä esimies oppii suhtautumaan asioihin eri tavalla. Hän arvioi selviytymisstrategiansa toimivuutta ja tiedostaa sen kehittämistarpeen.

”...kun ensimmäistä kertaa tämäntyyppistä teki, et joutu ohjaamaan niin ehkä siis...-...tavallaan se avuttomuus siitä et mullahan ei ole niinkun, minulla ei ole kokemusta tälläisestä et ehkä sellanen. Mut sitten taas toisaalta niin, sellanen niinkun et sehän on vaan ihmisen kohtaamista...” [H3]

”Mä saatan torua itseeni et kannattaaks nyt tän asian takii valvoo, sit mä saatan mieltii jotain muuta, mä niinku yritän vaikka hengittää rauhallisesti tai jotain tällästä, ja sit mä huomaan taas et kato vaan, nyt mä taas mietin sitä asiaa... et et, tota, mä en oo oppinu siitä pois.” [H2]

Toimintaa ohjaavat periaatteet vahvistuvat selviytymisstrategoiden valinnassa. Ollessaan ikävien tunteiden vallassa esimiehet lopulta keksivät, että peräänkuuluttaessaan inhimillisyyttä heidän on kohdeltava itseäänkin inhimillisesti. Optimistinen asenne hankaluuksien kääntämisestä arvokkaaksi oppimiskokemukseksi luo kokemusta omasta kyvykkyydestä ja kestävyvystä. Löytyy realiteetti, että ikävät asiat eivät kestä ikuisesti. Itsensä kehittämisen koettu tarkeys ei koske vain työstä suoriutumista, vaan uuden oppimista itsestä ja energiansa kanavoimista asioihin, joihin voi omalla toiminnallaan vaikuttaa tai joita itse pitää merkittävänä. Kun ajatuksena on, että työ ei ole koko elämä, löytyy uudistavaa voimaa myös työelämän ulkopuolelta.

”Mä koen et mä oon vahvempi, mä koen että mä myös osaan olla armollisempi...-...tää kokeminen, tästä nää viimeset kaks vuotta niin tää oppimiskokeminen, niin ehkä auttaa myös siinä että, mä tiedän miten asioiden ei tarvitse olla ja näin.” [H3]

Koetut positiiviset haasteet korostavat oppimiskokemuksen merkitystä oman itsetuntemuksen ja ammatti-identiteetin muodostumisessa. Positiivisina haasteina kuvattiin työn tekemiseen liittyvät järjestelyt ja oma aktiivisuus asioiden päätökseen saamiseksi. Työjärjestelyissä esimies onnistui omalla toiminnallaan vaikuttamaan alaisten työmäärään, sopivampaan työnkuvaan tai hallitsemaan oman työnsä kiperiä asioita. Yhteistoimintaan liittyvät koetut onnistumiset korostivat esimiehen oman aloitteellisuuden ja ammatillisen käyttäytymisen merkitystä. Näiden kokemusten yhteydessä esimiehet kuvasivat oppineensa hyödyntämään vahvuuksiaan haasteiden ratkaisemisessa. Aikaisempi kokemuskategoria ohjasi esimiehet toimivien selviytymisstrategioiden pariin, jotka yhä toimiessaan vahvistuivat.

Esimiehille näyttää työkokemuksen myötä kehittyvän parempi selviytymiskyky. Ensimmäinen esimiesvuosi kuluu työrooliin mukautumisessa ja omien toimintalinjojen hiomisessa. Kokemusten karttuessa esimiehet kehittävät kyvyn kohdata itsensä armollisemmin. Anteeksianto ja armollisuus nousevat inhimillisen toimintatavan periaatteesta, jota kokemuksen kautta oivaltamalla hiljalleen kohdistetaan oman toiminnan hyväksyvään tarkasteluun. Armollisuus on ”kantapään kautta oppimista” [H6], kun esimies päättää pärjätä työssään ja arvostaa itseään työn tekemisen välineenä. Kokemusten tietoisempi tarkastelu voi tapahtua vasta usean esimiestyövuoden jälkeenkin. Organisaation rakenteet vaikuttavat koettuun työnkuvaan ja esimiehille voidaan kasata painetta. Kokemuskategoriensa vahvistuessa esimiehet voivat pyrkiä muuttamaan työn kontekstia mukautumaan vahvistuneisiin periaatteisiinsa. Inhimillisen toiminnan periaate sisäänpäin käännettynä muistuttaa heitä siitä, että liiallinen itsen syyllistäminen vie pohjaa kaikelta muulta. Inhimillisyyden periaatteesta muotoutuu vastavuoroinen: kohtele itseäsi kuten haluat kohdella muita. Itsensä johtaminen ja myötätuntoisuus yhdistyvät *armollisuuden johtamiseksi*.

6 Selviytymisprosessin teoreettinen tulkinta

Selviytymisprosessi muodostuu itsensä johtamisesta läpi koetun tilanteen, käsitellen tunteita ja odotuksia, käyttäen selviytymisstrategioita ja pyrkien mielenrauhan saavuttamiseen. Strategioina käytetään kokemuksen jakamista ja järjeistämistä etsimällä selityksiä joko työkontekstista tai oman toiminnan piirteistä. Esimiestoimintaa kehitetään johdonmukaiseksi, annettua työnkuvaa mukailevaksi sekä omiin periaatteisiin sulautuvaksi käyttäytymiseksi, jota jatkuvasti tarkastellaan saadun palautteen ja oman kokemuskategorian kautta. Itsensä johtaminen on välttämätön osa arkityön hallintaa sekä ennakoitua. Armollisuus eli itseen kohdistuva myötätunto korostuu tarkasteltaessa omaa toimintaa koetussa hankaluudessa. Tilanteen järjeistämässä hyväksytään inhimillisyyden vaatimus osaksi itsensä kohtaamista ja peilataan toteutunutta toimintaa esimiesasemaan kohdistuviin velvoituksiin. Esimies kartuttaa uransa aikana kokemuskategoriaansa, johon hän peilaa kohdatessaan vastoinkäymisiä.

Itsensä johtaminen on teoreettisesta näkemyksestä riippuen enemmän tai vähemmän kokonaisvaltaista itsensä tuntemista. Manz ja Sims kuvaavat itsensä johtamista mielestäni varsin mekaaniseen tapaan, jossa ihmisen on opeteltava löytämään luonnollisia palkkioita ja käyttämään erilaisia strategioita oppiakseen toimimaan tyydyttävämmiin. D'Intino ym. (2007, 113) korostavat enemmän ajattelun kuin tunteiden säätelyä itsensä johtamisessa. Sydänmaanlakan (2006, 29) näkemys perustuu myös oppimiseen, kuitenkin painottaen itsetuntemuksen, itseluottamuksen ja reflektion merkitystä niin kehon, mielen, tunteiden, arvojen kuin ammatillisen osaamisen alueilla. Kokonaisvaltainen näkökulma esittää, että yksilö on pohjimmiltaan osiensa summa, parhaimmillaan vielä huomattavasti enemmänkin.

Tutkimukseni tuloksissa itsensä johtaminen sisältää osia kaikista edellä mainituista näkemyksistä. Itsensä johtaminen on eräiltä osin työn hallinnan kehittämistä, oman ajattelutavan mukauttamista työrooliin sekä käyttäytymisen säätelyä. Se on toimintastrategioiden yhdistelmä, joka ensisijassa on tarkoitettu toiminnan sujuvuuden ylläpitoon. Se on myös kokonaisvaltaista oman toiminnan tarkastelua, periaatteiden arviointia ja omien vahvuuksien ja heikkouksien tasapainoa. Tulokseni ovat huomattavan samanlaisia kuin Mäntylän (2012) esimiesten itsensä johtamista tarkastelevassa fenomenologisessa tutkimuksessa. *Salliva itsensä johtaminen* on hänen mukaansa omien rajojensa ja inhimillisen toiminnan hyväksymistä. Itsensä johtamiseen liitetään johtamisen keinot, oma jaksaminen, muiden tuki sekä oppiminen ja johtajan kehittyminen (Mäntylä 2012, 22). Samat sisällöt vahvistuivat omassa tutkimuksessani. *Salliva itsensä johtaminen* muotoutuu aineistossani *armollisuuden johtamiseksi*. Itsensä johtaminen ei ole tilannesidonnaista vaan jatkuvaa tasapainon hakemista, kun taas itseen kohdistuva myötätunto korostuu negatiivisissa tilanteissa. Itseen kohdistuva myötätunto kumpuaa oman toiminnan periaatteista, jotka esimiehet toivat esiin osana itsensä johtamista. Armollisuuden johtaminen perustuu inhimillisyyden vastavuoroisuuteen oman toiminnan arvioinnin ja työntekijöiden kohtaamisen välillä.

Itsensä johtamisen määritelmässä tunteiden säätely on kykyä ymmärtää sekä omia että toisten tunteita vuorovaikutussuhteissamme. Yhtälailla se on kykyä ymmärtää itseään, toimia tehokkaasti, tuntea omat halunsa ja pelkonsa sekä käyttää tätä tietämystä omassa toiminnassaan (Sydänmaanlakka 2006, 41). Myötätuntoinen suhtautuminen itseen on eräänlaista psykologista etäisyyttä omista tunteista, jolloin omien onnistumisten tai epäonnistumisten tarkastelu tapahtuu tietoisemmin. Tämä psykologinen etäisyys auttaa hyväntuulisen perusvireen ylläpitämisessä eli keskimääräistä suurempaan tyytyväisyytenä omaan elämään (Neff 2007b; 914). Esimiesten kuvauksissa tyytyväisyyttä ilmentää optimistinen suhtautuminen sekä asioiden priorisointi. Selviytymisprosessissa psykologisen etäisyyden hakemista kuvaa tilaan hakeutuminen ja tunteiden kohtaamisen päätös. Koettu hankaluus kohdataan ja siihen halutaan löytää ratkaisu. Tila on oivaltamisen ja armollisuuden pysäkki, jossa esimiehet järkeistävät kokemaansa ja saavuttavat mielenrauhan.

Leary, Tate, Adams, Allen ja Hancock (2007, 892) esittävät tutkimuksessaan, että huolimatta tapahtuman arvioidusta vakavuudesta itseensä myötätunnolla suhtautuvat ihmiset palautuvat entiselleen muita nopeammin. Akateemisia epäonnistumisia tutkittaessa yhteys löydettiin itseen kohdistuvan myötätunnon ja tunnekeskeisten coping-keinojen (hyväksyminen, henkilökohtainen kasvu) käytöstä sekä epäonnistumisten näkeminen kasvun ja kehityksen mahdollistajina (Neff et al. 2005, 274; Breines & Chen 2012, 1142). Tutkimuksessani en juuri tarkastele selviytymisprosessiin kuluvaan aikaa, mutta luultavaa on, että kokemusten karttuessa armollisuus löytyy entistä nopeammin. Esimiehet korostivatkin juuri kokemukseksi laajentumista koettujen hankaluuksien jälkeen. Itsensä kehittämisen merkitys korostuu pyrittäessä löytämään mielekkyyttä ikävistäkin asioista. Epäonnistumiset rikastavat ja saavat esimiehet kokemaan itsensä vahvemmiksi. Kokemuskategoria vankistaa myös koettua ammatti-identiteettiä sekä toimintaa ohjaavia periaatteita.

Kirjallisuudessa itseen kohdistuva myötätunto ja itsensä johtaminen käsitteet kohtaavat tunteiden käsittelyn yhteydessä. Esimerkiksi Sydänmaanlakka (2006, 187;192) kirjoittaa *läsnä olevasta hyväksyvästä kohtaamisesta* käsitellessään negatiivisten tunteiden hallintaa. Tunteiden negatiivisen vaikutuksen alueiksi hän erottaa epärealistiset tavoitteet ja odotukset, liiallisen itsensä vertaamisen muihin ihmisiin sekä menneisyyden negatiivisiin tapahtumiin palaamisen. Kohdatessamme negatiivisia tunteita ne tulee kohdata kriittikittävästi ja tuntematta syyllisyyttä tunteen laadusta riippumatta. Mieli tulee avata tunteelle, jotta sitä voidaan käsitellä, jalostaa, ja lopulta päästää siitä irti. Näin tapahtuu osana selviytymisprosessia, kun esimies löytää turvallisen tilan kohdatakseen tunteensa. Lisäksi Sydänmaanlakka (2006, 193) muistuttaa, että kukaan ei ole ongelmansa kanssa yksin. Itseen kohdistuvassa myötätunnossa tunteita ei pidä välttää, vaan niiden läsnäolo ja merkityksellisyys on hyväksyttävä. Niiden mukana ei ole syytä ajelehtia, vaan pikemminkin tuntea yhteenkuuluvutta muiden ihmisten kanssa, kuten esimiehet selviytymistään kuvaavat. Yhteenkuuluvuuden tunne vahvistuu myös yhteisötason tilanteissa, joissa esimies palauttaa mielenrauhan yhteisöön ja täyttää toimintaansa kohdistetut odotukset.

Tarkastellessani selviytymisprosessia huomasin, että itseen kohdistuvan myötätunnon komponentti *mindfulness* on reflektiota, jossa esimies pohtii tunteiden taustoja ja syy-seurausketjuja. Tilaan hakeutuessaan

esimies karsii pois epärealistisia tavoitteita tunteakseen toimineensa vaaditulla tavalla. Hän tavoittelee inhimillisyyden kokemusta siitä, ettei ole yksin kärsimyksensä kanssa etsimällä erilaisia näkökulmia. Tunteiden mukana ajelehtimista estää tapahtuneen kiinnittäminen kontekstiin: se oli nyt se tilanne. Sydänmaanlakka (2006) myös korostaa, että oppimista ei tapahdu ilman reflektointia. Kokemuskategorian täydentämisen edellytyksenä on, että esimies tunnistaa, miten hän toimi tai ajatteli edellisen kokemuksen aikana ja mitä hän siitä oppi.

Itsensä johtamisen ja itseä kohtaan tunnetun myötätunnon yhteyttä voidaan tarkastella koetun sisäisen kontrollin ja motivaation suhteen. Yksilöt, jotka kokivat olevansa itse vastuussa työnsä tuloksista, olivat sisäisesti motivoituneempia kuin ne, jotka uskoivat menestyksen tai epäonnistumisen johtuvan ulkopuolisista tekijöistä. (Wilson 2011, 107.) Esimiehet pyrkivät olemaan ajan tasalla omista vaikutteistaan. Myötätunto itseä kohtaan auttaa ymmärtämään, että tapahtumat ovat omalla vastuulla eikä niiden syitä ole tarvetta siirtää oman toiminnan ulkopuolelle itseluottamuksen kasvattamiseksi (Leary et al. 2007, 896). Kuten Neff (2003a) tiivistää, myötätunto itseään kohtaan tuo mielentyyneyttä vaikeisiin tilanteisiin sekä auttaa näkemään oman roolinsa vaikutuksen niissä ”oikeudenmukaisesti”. Tarkoitus ei ole välttää hankalia asioita tai niistä heräviä tunteita, vaan ymmärtää ne osana ihmiselämää. Vaikka esimiesten selviytymisstrategioista kuvastuu asioiden selittämisen tarve, ei selittelyssä pyritä kiistämään omaa osuutta tapahtumiin. Päinvastoin, esimiehet pohtivat toiminnan realiteetteja suhteessa omiin voimavaroihinsa. Oikeudenmukaisuuden hakeminen tapahtuu suhteessa omien periaatteiden toteuttamisen oikeutukseen sekä niiden käytön mahdollistumiseen koetussa hankaluudessa.

Tutkimuksen sijoittuminen positiivisen psykologian viitekehykseen onnistunee tarkastelemalla sen perusidea. Positiivinen organisaatio-oppi pyrkii lisäämään tietoutta ja ymmärrystä inhimillisen voimavaran merkityksestä organisaation menestymiselle. Tämä voimavara eli työntekijät ovat avainasemassa kaikissa toiminnoissa, jolloin heidän jaksamistaan ja osaamistaan tulee tukea. Nimettyjä tukitoimia ovat esimerkiksi yksilön ydinosaamisen, intohimojen ja taitojen tunnistaminen ja työolosuhteiden järjestäminen sen mukaisesti. (Spreitzer 2006.) Olennaista on, että ihmiset saavat toteuttaa omaa ”elämänpaloaan” myös työorganisaatioissaan. Siinä missä perinteisempi johtaminen on vaikeuksien kautta oppimista ja niiden hallitsemista, myönteisyydestä ammentava johtaminen on stimuloivaa ja siirtää vastuuta työntekijöille itselleen. Samalla luodaan myös uudenlaista mahdollistavaa työkuilttuuria, sillä koettu myönteisyys tarttuu (Spreitzer 2006, 306; Fredrickson 2005, 222).

Myönteinen työkuilttuuri on haastattelemieni esimiesten ihanne. Omalla toiminnallaan he pyrkivät tukemaan työntekijöitään sekä luomaan puitteita, joissa yksilöiden tarpeet tulevat kohdatuksi. Todellisuus on kuitenkin myös vastoinkäymisistä oppimista. Ennakointi kehittyy vasta toiminnan myötä, kun esimies tunnistaa vaaran paikat. Selviytymisprosessissa esittelen niitä tekijöitä, joihin esimies tukeutuu selvitäkseen tilanteesta tarkastellen itseään kokevana yksilönä organisaation ihmissuhdeverkostossa. Johtamistoimintaan liittyen on mielenkiintoista pohtia koetun työnkuvan ja oman johtamistoiminnan vuorovaikutusta. Tulkitsen sitä niin, että väliportaan esimiesten muodollinen työnkuva edustaa management-tyyppistä, toimivuuteen ja

suoriutumiseen perustuvaa vallankäyttöä. Toisaalta esimiesten toimintaperiaatteista kuvastuu leadership-tyyppinen, enemmän yhteistoiminnallisuuteen ja yhteiseen visioon perustuva näkemys toiminnan organisoinnista. (Northouse 2007, 3.) Esimiehet yhdistävät molemmat mukautuessaan työnkuvaansa omien toimintaperiaatteidensa ehdoilla, jotka ovat sujuva yhdistelmä persoonallisuutekijöitä, elämäntavomusta sekä ihanteita. Ihmisiä johtaessaan he haluavat tuntea työntekijänsä eivätkä korottauudu auktoriteettinsa taakse kuin poikkeustapauksissa.

7 Johtopäätökset

Tutkimuksessani tarkastelin väliportaan esimiesten selviytymistä työympäristön ihmissuhdeverkostoissa, niin sanotusti puun ja kuoren välissä. Tarkastelun kohteena olivat erilaiset toiminta- ja selviytymistavat paineen alla sekä itseen kohdistuva myötätunto osana oman toiminnan johtamista. Aineiston analyysi osoitti, että koettuja hankaluuksia tarkasteltaessa selviytymistä ohjasivat sekä työn konteksti että oman esimiestoiminnan piirteet. Työn kontekstissa merkittävintä on koettu työnkuva eli perustehtävä, jonka mukaan esimiehet kokevat velvollisuudekseen toimia. Oman toiminnan ominaispiirteistä merkittäviä olivat itsensä johtamisen kokemukset sekä työn hallintaan että toimintaa ohjaavien periaatteiden, kuten inhimillisyyteen, liittyen.

Ydinkategoriaksi muotoutunut selviytymisprosessi kuvaa tilanteita, joissa esimies joko itsenäisesti tai yhdessä työyhteisön kanssa kohtaa hankalan tilanteen, käsittelee asian, saavuttaa mielenrauhan ja kartuttaa kokemuskategoriaansa. Koetun hankaluuden jälkeen esimies kokee tunteita ja miettii työrooliinsa kohdistuvia odotuksia. Päättyessään kohdata vellovat tunteet esimies hakeutuu tilaan: joko toiseen fyysiseen ympäristöön tai selviytymiseen asennoituvaa mielentilaa. Tilaan asettuessaan esimies ottaa käyttöön selviytymisstrategiansa, jonka käyttäminen on pohjimmiltaan tapahtuneen järjeistämistä. Esimiehet käyttävät avukseen vuorovaikutusta, näkökulmien ja tuen hakemista, selittelyä ja oman toiminnan arviointia. Arvioidessaan oman toimintansa vaikutusta tapahtumien kulkuun he palaavat määrittämään koettua työrooliaan ja siihen kuuluvia velvoitteita, sekä pohtivat periaatteidensa toteutumista.

Tilaan hakeutuminen ymmärretään itseen kohdistuvan myötätunnon käsitteessä psykologisen etäisyyden hakemisella omiin tunnetiloihin. Tunteet ovat käsiteltävissä järjen avulla. Mikäli esimies päätyy ratkaisuun, että hän toimii kuten häneltä odotettiin ja kuten hän itse koki olevan oikein, hyväksyy hän tapahtuneen ja saavuttaa mielenrauhan. Koettu hankaluus kasvattaa esimiehen kokemuskategoriaa, jolloin hän voi uusia kokemuksia kohdatessaan palata oppimiskokemukseensa ja toimivien strategioiden pariin. Kokemuskategorian avulla voidaan pyrkiä vaikuttamaan työn kontekstiin ja vahvistamaan omia toiminnan periaatteita. Itseen kohdistuva myötätunto eli esimiesten kielellä armollisuus kiinnittyy kokemuksissa erityisesti inhimillisen kohtaamisen periaatteeseen. He pyrkivät muistuttamaan itseään periaatteen vastavuoroisuudesta, jotta he pääsisivät irti itsekriittisyydestä. Itsensä johtaminen ja itseen kohdistuva

myötätunto yhdistyvät armollisuuden johtamiseksi, joka koskettaa sekä johtamistyötä että oman toiminnan tarkastelua.

Kuvaamassani prosessissa korostuvat merkityksen löytäminen, ratkaisuun fokuoitetuminen sekä jatkuva uudistuminen. Omat periaatteet toiminnan ja tapahtumien käsittelyn lähtökohtana ovat esimiehille arvokkaita. Ne ohjaavat käsittelemään tunteita rakentavalla tavalla, auttaen löytämään merkityksiä hankalista kokemuksista ja mahdollista kasvun paikat. Esimiehet löytävät työstään luonnollisia palkkioita, kun he saavat toimia periaatteidensa mukaan. Työntekijöiden itseohjautuvuuden tukeminen on tästä vain eräs esimerkki. Tässä tutkimuksessa keskityttiin tarkastelemaan jo olemassa olevia tai kehkeytyneitä toimintamalleja koetuista hankaluuksista selviytymisessä. Esimiehet peilasivat toimintaansa oppimiskokemuksiinsa ja työympäristön sanelemiin raameihin. Tutkimuksessa ei käytetty tunneälyn käsitettä tai tutkittu esimiesten coping-keinoja, vaikka selviytymisprosessin voidaan ajatella niitä kuvastavan. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan myös arvioida haastatteluissa käytettyjen käsitteiden, kuten itseen kohdistuvan ystävällisyyden ja itsensä johtamisen kautta. Tutkimus olisi voinut saada laajemman spektrin kuvailuja ilman käsitteiden suoraa käyttämistä haastatteluissa. Toisaalta suuri tulkinnanvaraisuus ja suuri käsitteellinen hajonta olisivat hankaloittaneet aineiston käsittelyä ja keskinäistä vertailukelpoisuutta.

Menetelmän soveltamiseen liittyvistä haasteista huolimatta koen saaneeni merkittävän aineiston väliportaan esimiesten kokemuksista. Selviytymisstrategioita olisi voitu täsmentää teoreettisella otannalla ja jatkuvalla analyysillä. Aineiston keruussa en vielä tiennyt, mihin ilmiön ominaisuuteen keskittyä. Analyysin edetessä tutkimuskysymykseni kirkastui koskemaan luonnollisessa yhteydessä esiintyvää armollisuutta kohtaan, joka linkittyi osaksi selviytymisprosessin strategioita ja esimiesten kokemuskategorioiden vaikutusta koettujen hankaluuksien kohtaamisessa. Muotoilemani malli selviytymisprosessista on keskeneräinen ja pelkistetty. Todellisuudessa tunteet limittyvät järjeistämisen prosessin pariin ja prosessi kulkee pikemminkin spiraalin kuin aikajanan muodossa. Yksilötason kokemuksissa selviytymisprosessi ei suinkaan ole suljettu, vaan sillä on kosketuspintaa yksilön muihin vuorovaikutussuhteisiin. Tässä tutkimuksessa kuviot oli mielekästä osoittaa riisuttuina ydinkategorian vaiheiden avaamiseksi.

Strauss ja Corbin (1990) esittävät, että tutkimuksen myötä muodostetut hypoteesit tulee verifioida, validoida ja pätevoittää. Analyysin valmistuttua tarkistutin muotoilemani ydinkategorian kahdella haastateltavalla. Grounded teorian mukaisesti johdetuista tuloksista Strauss ja Corbin (1990, 23) mainitsevat neljä reunaehto, jotka kehkeytyvän teorian tulisi huomioida. Kerätyn aineiston laajuus ja erilaisuus tekee siitä kontekstiin ja koettuun todellisuuteen *istuvan* ja *ymmärrettävän*. *Yleistettävyyys* liittyy tehtyjen tulkintojen käsitteelliseen selkeyteen ja abstraktiin luonteeseen. Tutkimus tunnistetaan kontekstissään, mutta myös sen ulkopuolella nimenomaan abstraktien käsitteiden avulla. *Kontrolli* taas liittyy luotuun teoriaan: pyrkimyksenä on löytää kontrolloitavuutta tutkittuun ilmiöön. Omassa tutkimuksessani esimiesten kertomukset kiinnittyvät elettyyn todellisuuteen, koetun työnkuvan ja omien periaatteiden vuorovaikutukseen. Tekemäni tulkinnat selviytymisprosessin eri vaiheista liikkuvat henkilökohtaisen ongelmanratkaisun tasolla missä tahansa

kontekstissa. Työkontekstiin ne kiinnittyvät esimiestä ohjaavien periaatteiden ja työnkuvan sanelemien rajojen osalta. Selviytymisprosessia voidaan tarkastella myös työn ulkopuolella, sillä esimies kerää kokemuskategoriaansa oppimista työn ohella henkilökohtaisesta elämästään.

Kontrolloitavuus on työkontekstissa tukitoimien mahdollistamista ja sen varmistamista, että esimiehen ei tarvitse kantaa koettua hankaluutta mukanaan henkilökohtaiseen elämäänsä, vaan esimiehille tarjotaan tukea ja koulutusta erilaisten ongelmatilanteiden ratkaisemiseen. Eräänä mainittuna esimerkkinä oli työnohjaukseen pääseminen, joka osaltaan tuki koetun hankaluuden käsittelyä sekä kokemuskategorian täydentämistä. Kontrolloitavuus on henkilökohtaisella tasolla myös selviytymisprosessin eri vaiheiden tunnistamista ja hyväksymistä. Se on myös henkilökohtaista oivaltamista omaa toimintaa ohjaavien periaatteiden taustoista. Selviytymisprosessissa oivaltaminen on inhimillisyyden vastavuoroisuuden löytämistä ja sitä kautta itseen kohdistuvaa myötätuntoa. Esimies voi pohtia toimintaansa koskevia ulkopuolisia ja henkilökohtaisia odotuksia, jotta realiteetti on selvillä uusia kokemuksia varten.

Tutkimusotos on monipuolinen ja edustaa molempia sukupuolia sekä kaikkia työelämän sektoreita. Haastatteluiden toteuttaminen puolistrukturoituna muodosti keskenään vertailukelpoisen aineiston, jossa kuitenkin oli mahdollista syventyä haastateltavia koskettaneisiin tilanteisiin. Omaa objektiivisuuttani suhteessa tutkittaviin korostaa haastateltavien hankintatapa sekä oma kokemattomuus työelämässä. Kriittisesti arvioituna otokseni sisältää vain yhden miesnäkökulman. Tavoitteena ei ollut tehdä eroa sukupuolten kesken, vaan lähestyä esimiehiä yhteisten nimittäjien kuten väliportaana esimiesaseman perusteella. Hyväksyn ajatuksen, että valmiin teorian muotoilu ja testaus vaatii tutkimukselta enemmän aineistoa, aikaa ja näkökulmia, ja että tämän laatuun ensimmäisen ja ilmiötä tunnusteleavan tutkimuksen jäljiltä vielä paljon jää selvittämättä. Tutkimukseni kannalta olennaista on kuitenkin tunnistaa, että aiheesta riittää vielä tutkittavaa.

Tulevaisuuden tutkimuksissa olisi tärkeää tarkastella, miten tiedostettu itseen kohdistuvan myötätunnon harjoittelu vaikuttaa sekä esimiehen kokemuksiin että työilmapiirin kehittymiseen. Pitkäaikaisempi seuranta antaisi uutta tietoa työelämän ja henkilökohtaisen elämän vaikutuksesta armollisuuden kehkeytymisessä sekä työn merkittävyyden vaihteluista. Armollisuuden johtamisen käsite tarvitsee tarkennusta sekä erilaisia näkökulmia. Tässä tutkimuksessa ei keskitytty vertailemaan selviytymisstrategioiden keskinäistä paremmuutta. Verifioitavaksi tulokseksi jää, että esimiehet kehittävät selviytymiskeinojaan kartuttamalla kokemuskategoriaansa tietoisesti esimiesvuosien aikana ja että toimintaa ohjaavien periaatteiden tarkastelu on ratkaisevaa järkeistettäessä koettuja hankaluuksia.

Lähteet

- Avolio, B.; Griffith, J.; Wernsing, T.; Walumbwa, F. (2010). What is authentic leadership development? Luku 4. Teoksessa: Oxford Handbook of Positive Psychology and Work. Toim.: Linley, P.; Harrington, S. & Garcea, N. New York: Oxford University Press.
- Birnie, K.; Speca, M.; Carlson, L. (2010). Exploring self-compassion and empathy in the context of mindfulness-based stress reduction (MBSR). *Stress and Health*, 26, 359-371.
- Boss, A; Sims, H. (2008). Everyone fails!: Using emotion regulation and self-leadership for recovery. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 (2), 135-150.
- Breines, J.; Chen, S. (2012). Self-compassion increases self-improvement motivation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38(9), 1133-1143.
- Cameron, K.; Dutton, J.; Quinn, R. (2003). Foundations of a New Discipline. Teoksessa: Positive Organizational Scholarship. Toim.: Cameron, K.; Dutton, J. & Quinn, R. San Fransisco: Berrrett-Koehler Publishers.
- Charmaz, Kathy (2004). Grounded Theory. Teoksessa: Encyclopedia of Social Science Research Methods. Toim. Lewis-Beck, M. & Bryman, A. & Liao, T.F. SAGE Publication Inc., 441-445.
- D'Intino, R.; Goldsby, M.; Houghton, J.; Neck, C. (2007). Self-leadership: A process for entrepreneurial success. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4), 105-120.
- Dolbier, C.; Soderstrom, M.; Steinhardt, M. (2001). The relationships between self-leadership and enhanced psychological, health and work outcomes. *The Journal of Psychology*, 135(5), 469-485.
- Flick, Uwe (2006). An Introduction to Qualitative Studies. Third Edition. SAGE Publications Inc. (UK).
- Fredrickson, B. (2005). The Broaden-and-build Theory of Positive Emotions. Teoksessa: The Science of Well-Being. Toim: Huppert, F.; Baylis, N. & Keverne, B. New York: Oxford University Press.
- Froman, L. (2010). Positive psychology in workplace. *Journal of Adult Development*, 17(2), 59-69.
- Gilbert, P. (2010). The Compassionate Mind. London: Constable.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. New York: Hawthorne.
- Hakanen, A. (2008). Kognitiivisen psykoterapian luonne ja kehityshistoria. Teoksessa: Kognitiivinen psykoterapia. Toim.: Kähkönen, S.; Karila, I. & Holmberg, N. Helsinki: Duodecim.
- Hirsjärvi, S.; Hurme, H. (2009). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

- Hirsjärvi, S.; Remes, P.; Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Holmberg, N. (1991). Kognitiivinen terapia. Päihdehuollon koulutusaineisto-sarja nro 5. Järvenpää: Järvenpään sosiaalisairaala.
- Leary, M.; Tate, E.; Adams, C.; Allen, A.; Hancock, J. (2007). Self-compassion and reactions to unpleasant self-relevant events: The implications of treating oneself kindly. *Journal of Personality and Social Psychology* 92(5), 887-904.
- Leinonen, J. (2012). ”Monelta suunnalta on suitsia suussa, mutta niiden kanssa on eletävä.” Johtamisen liikkumavara kunnanjohtajan silmin. Acta nro 232. Helsinki: Kuntaliitto.
- Manz, C.; Sims, H. (2001). The New Superleadership. Leading others to lead themselves. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Mattila, A. (2008). Onnellisuudesta. *Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim*, 124(4), 363-364.
- Mäntylä, K. (2012). Fenomenologinen tutkimus esimiesten itsensä johtamisen kokemuksista. Pro gradu-tutkielma, Lapin Yliopisto.
- Neck, C.; Manz, C. (2010). Mastering Self-Leadership. Empowering Yourself for Personal Excellence. 5. painos, New Jersey: Prentice Hall.
- Neely, M.; Schallert, D.; Mohammed, S.; Roberts, R.; Chen, Y-J. (2009). Self-kindness when facing stress: The role of self-compassion, goal regulation, and support in college students' well-being. *Motivation and Emotion*, 33(1), 88-97.
- Neff, K. (2003a). The development and validation of a scale to measure self-compassion. *Self and Identity*, 2, 223-250.
- Neff, K. (2003b). Self-compassion: An alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself. *Self and Identity*, 2, 85-101.
- Neff, K.; Hsieh, Y-P.; DeJitterat, K. (2005). Self-compassion, achievement goals, and coping with academic failure. *Self and Identity*, 4, 263-287.
- Neff, K.; Kirkpatrick, K.; Rude, S. (2007a). Self-compassion and adaptive psychological functioning. *Journal of Research in Personality*, 41(1), 139-154.
- Neff, K.; Rude, S.; Kirkpatrick, K. (2007b). An examination of self-compassion in relation to positive psychological functioning and personality traits. *Journal of Research in Personality*, 41(4), 908-916.
- Northouse, P. (2007). Leadership. Theory and Practice. 4. painos. London: Sage Publications.
- Patton, M. Q. (1990). Qualitative Evaluation and Research Methods, Chapter 7, Qualitative Interviewing. Kalifornia: Sage Publications.

Peterson, C.; Seligman, M. (2004). *Character Strengths and Virtues: A handbook and Classification*. NY: Oxford University Press.

Roberts, L. (2006). Shifting the lens of organizational life: the added value of positive scholarship. *Academy Of Management Review*, 31(2), 292-305.

Ryff, C.; Keyes, C. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719-727.

Siitonen, Juha. (1999) *Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua*. Acta Universitatis Ouluensis. Series E, Scientiae rerum socialium. Oulu: Oulun yliopisto.

Silvennoinen, M.; Kauppinen, R. (2010). *Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni*. 5. painos. Liettua: Print-it.

Spreitzer, G. (2006). Leading to grow and growing to lead. Leadership development lessons from positive organizational studies. *Organizational Dynamics*, 35(4), 305-315.

Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. SAGE Publications Inc. (USA)

Sydänmaanlakka, P. (2006). *Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun*. Helsinki: Talentum.

Wilson, J. (2011). Freedom at work: Psychological empowerment and self-leadership. *International Journal of Business and Public Administration*, 8(1), 106-124.

Zabelina, D.; Robinson, M. (2010). Don't be so hard on yourself: Self-compassion facilitates creative originality among self-judgmental individuals. *Creativity Research Journal*, 22(3), 288-293.

Internet-lähteet

Koskennurmi-Sivonen, Ritva (2004). Grounded theory. (luettu 8.12.2012)

<http://www.helsinki.fi/~rkosken/gt>

Pohjanpalo, O.; Mäkinen, E. Huono johtaminen työelämän suurin ongelma. Helsingin Sanomat, verkkolehti. Julkaistu 14.9.2012.

<http://www.hs.fi/tyoelama/Kysely+Huono+johtaminen+ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n+suurin+ongelma/a1305599120420> (luettu 13.1.2013)

STT: Pelko loppuun palamisesta yleistä työpaikoilla. Helsingin Sanomat, verkkolehti. Julkaistu 13.11.2012.

<http://www.hs.fi/tyoelama/Pelko+loppuun+palamisesta+yleist%C3%A4+ty%C3%B6paikoilla/a1305614788296> (luettu 13.1.2013)