

Anna-Kaisa Jarkko

FINANSSIALAN JOHTAJIEN KOKEMUKSIA  
HUUMORIN KÄYTÖSTÄ JOHTAMISESSA

Pro gradu – tutkielma

Hallintotiede/Johtamisen psykologia

Lapin yliopisto

Kevät 2014

## Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

### FINANSSIALAN JOHTAJIEN KOKEMUKSIA HUUMORIN KÄYTÖSTÄ JOHTAMISESSA

Anna-Kaisa Jarkko  
Hallintotiede/Johtamisen psykologia  
Pro gradu -tutkielma  
49 sivua  
2014

#### Tiivistelmä:

Tutkimuksessani selvitän, minkälaisia kokemuksia finanssialan johtajilla on huumorista johtamisen keinona ja miten näitä kokemuksia voidaan tarkastella positiivisen organisaatio-opin valossa. Tavoitteenani on syventää ymmärrystä ilmiöstä, sillä aiempi tutkimus aiheesta on vielä vähäistä, Suomessa vastaavaa tutkimusta ei liene tehty lainkaan.

Tutkimukseni taustalla on fenomenologinen erityistiede, jolloin tutkimuksen kohteena on ihmisen kokemuksellinen suhde omaan elämäntilanteeseensa. Tutkimusaineistoni koostuu kuuden johtajan haastatteluista. Olen rajannut tutkimukseni koskemaan finanssialaa, joten kaikki haastattelemani johtajat työskentelevät finanssialan johtotehtävissä. Analysoin aineiston Perttulan eksistentiaalis-fenomenologisella analyysimenetelmällä. Analyysin tuloksena esitän yhden yleisen merkitysverkoston, joka pitää sisällään kaikille tutkittaville yhteiset kokemukset.

Tutkimukseni tulosten mukaan johtajat käyttävät huumoria tavoitteellisena johtamisen keinona. Huumorin avulla johtajat ratkaisevat vaikeita tilanteita, antavat kritiikkiä ja pyrkivät parantamaan työilmapiiriä. Käyttämällä huumori johtajat myös luovat itsestään kuvaa helposti lähestyttävänä, avoimena ja aitona johtajana. Johtajat kuitenkin korostivat, että toimiakseen huumorin tulee aina olla tilanteeseen sekä vastaanottajaan sovitettua ja osa johtajan persoonaa. Huumorin käyttö vaatii myös harkintaa ja taitoa pidättäytyä hyvän maun rajoissa. Yleisessä merkitysverkostossa esiintyvät kokemukset kiinnittyvät tutkimukseni teoreettiseen viitekehykseen, eli positiiviseen organisaatio-oppiin erityisesti kahden, positiivisia prosesseja mahdollistavan näkökulman kautta: Johtajan käyttämä huumori virittää positiivisia tunteita työyhteisössä. Sen lisäksi johtajan käyttämä huumori tasapainottaa negatiivisia tunteita, joita esimerkiksi johtajan esittämä kritiikki normaalisti vastaanottajassa herättäisi.

Avainsanat: Johtaminen, huumori, positiivinen organisaatio-oppi, fenomenologia, finanssiala

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi.

## Sisällys

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 Johdanto.....</b>   | <b>4</b>  |
| <b>2 Huumori positiivisen organisaatio-opin valossa.....</b>         | <b>7</b>  |
| <b>3 Fenomenologisen tutkimuksen toteutus ja menetelmät.....</b>     | <b>10</b> |
| <b>3.1 Fenomenologinen erityistiede.....</b>                         | <b>10</b> |
| <b>3.2 Aineiston keruu.....</b>                                      | <b>12</b> |
| <b>3.3 Aineiston analyysi.....</b>                                   | <b>15</b> |
| <b>3.3.1 Yksilökohtaisten merkitysverkostojen muodostaminen.....</b> | <b>15</b> |
| <b>3.3.2 Yleisen merkitysverkoston muodostaminen.....</b>            | <b>21</b> |
| <b>4 Tulokset.....</b>   | <b>26</b> |
| <b>5 Johtopäätökset.....</b>   | <b>27</b> |
| <b>5.1 Huumori positiivisten tunteiden virittäjänä.....</b>          | <b>28</b> |
| <b>5.2 Huumori negatiivisten tunteiden tasapainottajana.....</b>     | <b>30</b> |
| <b>5.3 Oikeanlainen huumori avaimena huumorin hyötyihin .....</b>    | <b>32</b> |
| <b>6 Pohdinta.....</b>   | <b>34</b> |
| <b>Lähteet.....</b>  | <b>38</b> |
| <b>Liitteet.....</b>   | <b>42</b> |

# 1 Johdanto

“Work is important – don’t spoil it with seriousness”, on Herb Kelleherin ja hänen perustamansa lentoyhtiön Southwest Airlinesin motto. Kelleher on yksi tunnetuimmista huumoria käyttävistä johtajista ja hänen ansiostaan huumori on muodostunut merkittäväksi osaksi koko Southwest Airlinesin arvopohjaa. (Quick 1992.) Huumori johtamisessa ja työyhteisön arvona on osoittautunut erittäin hyödylliseksi yhtiön kannalta, sillä sen lisäksi, että organisaation työntekijät voivat hyvin, Southwest Airlines on vuosikymmenien ajan ollut yksi Yhdysvaltain menestyneimpiä lentoyhtiöitä (Vermeulen 2013). Tämän päivän vaativassa yritysmaailmassa huumori saattaa olla juuri se salainen ase, jonka avulla menestytään. Huumorin lukuisten hyötyjen vuoksi sen käyttöön eri ammatillisilla aloilla ja työelämässä onkin alettu kiinnittää yhä enemmän huomiota (Martin 2006, 360). Huumorin hyötyjen saavuttaminen johtamisessa ei vaadi suuria tekoja. Jo pienen leikillisyyden lisääminen johtamiseen voi auttaa saavuttamaan työlle asetettuja tavoitteita, lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä ja parhaimmillaan luoda positiivista organisaatiokulttuuria (Holmes & Marra 2006; Romero & Cruthirds 2006).

Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteenani on huumori johtamisen keinona johtajien itsensä kokemana. Tutkimukseni teoreettisena viitekehysenä on positiivinen organisaatiooppi (POS), joten lähestyn huumorin käsitettä sekä tutkimuskysymystäni tästä näkökulmasta. Positiivinen organisaatiooppi on kasvava tieteenala, joka keskittyy tutkimaan positiivisia ilmiöitä organisaatiossa. Sen pyrkimyksenä on ymmärtää ja selittää organisaatiossa ilmeneviä positiivisia poikkeamia sekä prosesseja, jotka johtavat positiivisiin tuloksiin, kuten hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen. (Cameron, Dutton & Quinn 2003, 4-5.) Olen rajannut tutkimukseni koskemaan finanssialan esimiehiä, sillä henkilökohtaisena motiivinani olen kiinnostunut selvittämään, voiko konservatiiviselta vaikuttavalla ja vahvasti säädellyllä alalla olla sijaa huumorille johtamisessa. Finanssiala muodostuu yrityksistä, jotka tarjoavat pankki-, vakuutus- ja sijoituspalveluita (Finanssialan keskusliitto).

Ehkä kaikista kommunikaatiostrategioista, joita johtajat käyttävät, huumori on lupaavin, mutta vielä huonosti ymmärretty (Crawford 1994, 54). Vaikka huumorin hyödyt työelämässä ovat laajalti tunnetut ja kiinnostus johtajan käyttämää huumoria kohtaan on lisääntymässä, varsinainen tutkimustieto johtajan käyttämästä huumorista on vielä vähäistä (Decker & Rotondo 2001, 450; Hopton, Barling & Turner 2013, 4). Tehdyt tutkimukset (mm. Decker &

Rotondo 2001; Priest & Swain 2002; Hopton ym. 2013) kuitenkin osoittavat, että johtajan positiivinen huumorinkäyttö on yhteydessä alaisten positiivisiin käsityksiin johtajasta. Hopton, Barling & Turner (2013) saivat tutkimuksessaan selville, että erityisesti itseään vähättelevällä huumorin käytöllä on vahvoja positiivisia vaikutuksia työntekijöiden näkemyksiin johtajasta. Priest & Swain (2002) taas tutkivat johtajien käyttämän huumorin ja tehokkuuden yhteyttä pyytämällä alaisia muistelemaan erityisen hyviä tai huonoja johtajia ja arvioimaan heidän huumorin käyttöönsä. Hyväksi muistetut ja tehokkaat johtajat saivat tutkimuksessa johdonmukaisesti korkeammat arviot huumorin käytöstä. (Priest & Swain 2002.) Samankaltaisia tuloksia saivat tutkimuksessaan myös Decker & Rotondo (2001), joiden mukaan johtajan käyttämä positiivinen huumori on vahvasti yhteydessä johtajan arvioituun tehokkuuteen. Lisäksi huumorin käyttö voi olla erityisen hyödyllistä transformationaalista tyyliä käyttäville johtajille, sillä Avolion, Howelin & Sosikin (1999) tutkimuksen mukaan tällaisen tyylin omaavien johtajien huumorin käyttö on positiivisesti yhteydessä sekä yksilön että ryhmän työsuoritukseen. Ainoastaan huumori ei kuitenkaan tee tehottomasta johtajasta tehokasta tai huonosta johtajasta hyvää. Tehokkaat, hyvät johtajat luovat luultavammin työpaikalle olosuhteet, jossa huumori kukoistaa. Huumorin käyttö ei siis tee tehokasta johtajaa, vaan tehokas johtaja käyttää huumoria. (Priest & Swain 2002, 186.)

Aiemmistä tutkimuksista Holmesin & Marran (2006) havainnointitutkimus muistutti eniten omaa tutkimustani laadullisen luonteensa vuoksi. Tutkimuksessa aitojen vuorovaikutustilanteiden perustalta tehtyjen havaintojen mukaan huumoria johtamisessa käytetään laajasti kahteen tarkoitukseen: ryhmän kollegiaalisuuden sekä luovuuden vahvistamiseen, eli johtajan transformationaalisen tyylin vahvistamiseen sekä kasvojen suojeluun tai kritiikin antamiseen, jolloin huumori vahvistaa transaktionaalista johtamistyyliä. Tulokset osoittavat, että johtajat käyttävät huumoria tilanteesta riippuen niin luovuuden edistämiseen kuin organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Holmesin & Marran mukaan huumorin käyttö johtamisessa on harvoin triviaalia: Tehokkaat johtajat ymmärtävät huumorin olevan arvokas resurssi, joka voi toimia oivallisena apuvälineenä useilla johtamisen osa-alueilla. (Holmes & Marra 2006.)

Aiemmat aiheesta tehdyt tutkimukset poikkeavat käsillä olevasta tutkimuksesta, sillä ne ovat keskittyneet arvioimaan johtajan käyttämää huumoria lähinnä alaisen näkökulmasta. Lisäksi suurin osa tehdyistä tutkimuksista on tehty hyödyntämällä kyselyitä, joiden avulla etsitään

yhteyksiä huumorityylin, johtamistyylin sekä suorituksen välillä. Suomessa huumorin tutkimus työelämän kontekstissa on vasta alkutekijöissään, aihetta ovat tutkineet ainoastaan Vesa ja Kerkkänen väitöskirjoissaan. Vesa (2009) tutkii hyvinvointia edistävää huumoria sairaanhoitajien välisessä vuorovaikutuksessa, Kerkkänen (2003) taas keskittyy väitöskirjassaan poliisien huumorintajun tutkimukseen. Kummassakaan aiheesta tehdyistä väitöskirjoista huumoria ei kuitenkaan tutkita johtajien käyttämänä. Tämä tutkimus lieneekin ensimmäinen kotimainen tutkimus, joka tutkii huumoria johtamisen kontekstissa ja johtajien kokemana.

Olen itse kokenut huumorin tärkeäksi voimavaraksi elämässäni. Humoristinen ote elämään sekä omiin kummelluksiin on auttanut selviytymään monista vaikeista tilanteista ja tuonut iloa arkeen paineiden keskellä. Tämän tutkimuksen myötä olen myös herkistynyt entisestään huomaamaan, miten suuri positiivinen vaikutus huumorilla voi olla arkiseen kanssakäymiseen niin työssä kuin vapaa-ajalla. Totesin tutkimuksen aiheen olevan myös ajankohtainen, sillä työpahoinvoinnin ja tuloshakuisuuden saavuttaessa yhä näkyvämpää roolia työelämässä, voi huumori toimia vastavoimana edustaen helppoa ja halpaa keinoa, jonka avulla ei ainoastaan palauteta kadotettua iloa työpaikalle, vaan myös parannetaan tuottavuutta. Tutkimukseni tavoitteena on syventää ymmärrystä huumorista johtamisen keinona. Tutkimuksessani selvitän, *minkälaisia kokemuksia finanssialan johtajilla on huumorista johtamisen keinona ja miten näitä kokemuksia voidaan tarkastella positiivisen organisaatio-opin valossa.*

Tutkimuksessani pyrin saavuttamaan kokemuksiin perustuvaa tietoa huumorista johtamisen keinona, joten valitsin lähtökohdakseni fenomenologian. Tarkoitukseni on hahmottaa tutkimani ilmiön yleistä rakennetta ja yhteisiä sisältöjä johtajien ainutkertaisten kokemusten kautta. Aihetta ei ole aiemmin tutkittu kokemusten tasolla ja keskittymällä johtajien kokemuksiin uskon saavuttavani uudenlaista, autenttisempaa tietoa siitä, miten huumoria käytetään hyödyksi johtamisessa. Samalla annan äänen johtajille itsellensä siitä, miten he kokevat huumorin johtamisessa ja mikä heille näissä kokemuksissa on olennaista. Toteutin tutkimukseni haastattelemalla kuutta finanssialan johtajaa huumorista työn arjessa, sen koetuista hyödyistä sekä rajoista johtamisessa. Analysoin aineiston Perttulan eksistentiaalis-fenomenologisen metodin keinoin.

## 2 Huumori positiivisen organisaatio-opin valossa

Positiivinen organisaatio-oppi on sateenvarjokäsite, joka yhdistää lukuisia erilaisia lähestymistapoja ja teorioita psykologiasta, johtamisesta ja organisaatiotutkimuksesta (Syväjärvi & Vakkala 2012, 220). Ala kokoaa ja laajentaa näiden tieteenalojen teorioita keskittyen organisaation positiivisiin prosesseihin, jotka johtavat henkilökohtaisten vahvuuksien kasvuun sekä positiivisten poikkeamien syntyyn (Cameron ym. 2003, 5). Positiivisen organisaatio-opin tarkoituksena ei ole muodostua korvaavaksi tieteenalaksi, vaan luoda uudenlaista painotusta jo olemassa olevaan tutkimukseen (Syväjärvi & Vakkala 2012, 220). Positiivisen organisaatio-opin tutkimuksen kohteena ovat siis laaja-alaisesti positiiviset organisaatiot ja niihin liittyvät positiiviset ilmiöt ja prosessit (Cameron ym. 2003, 5).

Työelämässä kohtaamamme ongelmat ja lisääntyvät vaatimukset ovat yhä korostuneemmin esillä organisaatioiden arjessa, jättäen varjoonsa organisaatioiden positiiviset puolet sekä positiivisen kehityksen mahdollisuudet (Syväjärvi & Vakkala 2012, 207). Vastapainoksi yhä lisääntyvälle ongelmakeskeisyydelle positiivinen organisaatio-oppi nostaa tutkimuksen keskiöön positiivisuuden sekä mahdollisuudet, jotka voivat johtaa organisaation menestykseen. Positiivista organisaatio-oppia on kuitenkin kritisoitu ongelmien ja negatiivisten ilmiöiden huomioimatta jättämisestä ja keskittymisestä naiivisti ainoastaan positiiviseen. Kritiikki on aiheetonta, sillä negatiivisuudella on tärkeä rooli positiivisuuden tutkimuksessa: Positiivinen organisaatio-oppi pyrkii tutkimaan myös positiivisia ilmiöitä ja tulkintoja, jotka ovat osana negatiivisia ilmiöitä tai jotka kumpuavat niistä. Se ei kiellä negatiivisten ilmiöiden olemassaoloa, vaan siirtää tutkimuksen painopisteen tapoihin ja keinoihin, joilla haasteet muodostuvat mahdollisuuksiksi ja joilla positiivisia tuloksia voi nousta myös negatiivisista tilanteista. (Cameron & Spreitzer 2012, 8.)

Positiivinen organisaatio-oppi sopii hyvin tämän tutkimuksen viitekehikseksi, sillä oikein käytettynä huumori on positiivinen ilmiö, jolla voi olla valtava sovelluspotentiaali organisaation kontekstissa. Koska kiinnostuksen kohteenani ovat johtajien kokemukset, nähdään huumori tämän tutkimuksen valossa ennen kaikkea kokemuksellisena ilmiönä. Huumori kokonaisvaltaisena kokemuksena koostuu neljästä osasta: sosiaalisesta kontekstista, kognitiivisesta prosessista, tunnereaktiosta ja ilmaisullisesta osasta. Huumori on vuorovaikutuksessa syntyvä, sosiaalinen ilmiö. (Martin 2006, 5.) Ollakseen tehokasta,

huumorin tulee olla jaettua, sillä huumorin hyödyt tulevat parhaiten esiin yhdessä toimiessa. Huumoria käytetäänkin usein erilaisten sosiaalisten päämäärien saavuttamiseen. (Crawford 1994, 54; Rantanen 2011, 251.) Sen lisäksi, että huumori ilmenee lähes aina sosiaalisessa kontekstissa, huumori täytyy tunnistaa ja havaita. Tuottaakseen tietoisesti toimintaa, joka havaitaan huvittavana, yksilön täytyy pystyä käyttämään prosessoimaansa tietoa ympäristöstä luovasti ja yllätyksellisesti. Huumoria vastaanottaessa taas prosessoimme kuulemamme tai näkemämme merkitystä punniten, onko viestin tarkoitus olla huvittava tai herättää hilpeyttä. (Martin 2006, 6.)

Huumorin kokemiseen liittyy lähes aina myös tunnereaktio. Hyväntahtoiselle huumorille altistuminen saa aikaan positiivisen tunteen, jota huumorin yhteydessä kutsutaan hilpeudeksi. (Martin 2006, 7-8.) Hilpeys voi vaihdella pienestä huvittuneisuudesta nauruun ja pysyvämpään mielialaan, jolloin ihminen on alttiimpi näkemään asioita huumorin valossa. Parhaimmillaan huumorin tuottama hilpeys voi olla yksi elämän myönteisimmistä tunteista. (Rantanen 2011, 248.) Hilpeyden ilmaisullinen puoli, nauru ja hymy, on Martinin (2006) mukaan huumorin neljäs osa. Nauramalla tai hymyilemällä ilmaistaan muille koettu hilpeys tai muu positiivinen tunne ja osoitetaan, että huumori on ymmärretty. Myös nauru on perimmältään sosiaalinen ilmiö. (Martin 2006, 9.) Nauraminen ja hymyileminen ovat kommunikointia, jolla osoitetaan keskustelukumppanille, että vuorovaikutuksessa ollaan hyväntahtoisesti yhdessä (Rantanen 2011, 248).

Tutkimuksellani on mahdollisuus luoda uutta tietoa positiivisen organisaatio-opin alueelle, sillä huumoria ei ole aiemmin tutkittu positiiviseen organisaatio-opiin sovellettuna. Huumorin hyödyt ovat jo laajalti tunnetut useilla eri aloilla ja tutkimuksen ulottaminen myös johtamisen kontekstiin voi tarjota positiiviselle organisaatio-opille arvokasta tietoa siitä, miten huumori ja sen aikaansaamat positiiviset vaikutukset voidaan valjastaa käyttöön johtamisessa. Myös Cooperin & Sosikin (2012) mukaan huumorin tutkimus positiivisen organisaatio-opin kehyksessä on perusteltua, sillä huumorin ja positiivisen organisaatio-opin tutkimuksissa on huomattavaa päällekkäisyyttä. Huumori on positiivisen kommunikaation muoto, joka voi johtaa organisaatiossa positiivisten tunteiden lisääntymiseen, korkealaatuisiin toimijasuhteisiin sekä tehokkuuden kasvamiseen. Huumori siis mahdollistaa positiivisen organisaatio-opin kiinnostuksen kohteena olevia positiivisia ilmiöitä yksilö- ja organisaatiotasolla. Positiivisen organisaatio-opin ja huumorin yhdistämisellä on kuitenkin rajoituksensa: Koska positiivinen organisaatio-oppi on kiinnostunut luonnostaan positiivisista



olotiloista ja prosesseista, ei negatiivisen huumorin tutkimus kuulu positiiviseen organisaatiooppiin. (Cooper & Sosik 2012, 474–475.) Tämän rajoituksen myötä myös tässä tutkimuksessa keskitytään ainoastaan kokemuksiin positiivisesta huumorin käytöstä.

Cooperin & Sosikin (2012, 476) mukaan huumori voi johtaa positiivisten organisaatio-opin kannalta relevanttien positiivisten lopputulemien aikaansaamiseen etenkin neljällä tavalla: Huumori luo *laadukkaampaa ja parempaa vuorovaikutusta*, jonka avulla yhteistyö organisaatiossa helpottuu (Forester 2004, 222). Lisäksi huumori auttaa rakentamaan ja ylläpitämään *parempia vuorovaikutussuhteita* työyhteisössä (Holmes & Marra 2006, 125). Huumorin jakaminen on yhdistänyt ihmisiä kautta historian, sillä se on ihmisille luontainen tapa olla yhdessä ja osoittaa läheisyyttä toisilleen. Huumorin tärkein ominaisuus sosiaalisen vuorovaikutuksen helpottamisessa on kuitenkin sen kyky purkaa konflikteja, käsitellä virheitä ja vähentää vihamielisyyttä. (Morreall 1991, 370–372.)

Huumorin käyttö myös *lisää luovuutta*, sillä huumori madaltaa kynnystä tuoda esiin keskeneräisiä ideoita ja auttaa näkemään asioita eri perspektiiveistä (Morreall 1991, 364–368). Sen lisäksi huumorin avulla työntekijät voivat löytää myös niistä osista työtään, jotka eivät motivoi heitä, *positiivisia merkityksiä*, joka johtaa korkeampaan työtyytyväisyyteen (Tracy, Myers & Scott 2006, 283). Nämä kaikki neljä huumorin lopputulemaa: Yhteistyö, paremmat vuorovaikutussuhteet, luovuuden kehittyminen ja positiiviset merkitykset, voivat taas osaltaan johtaa työyhteisön hyvinvointiin ja organisaatioiden tehokkaampaan toimintaan sekä tavoitteiden saavuttamiseen (Cooper & Sosik 2012).

Näiden perustelujen myötä huumori määritellään tässä tutkimuksessa ja positiivisen organisaatio-opin viitekehyksessä seuraavalla tavalla: Huumori tarkoittaa mitä tahansa jaettua kokemusta, jonka tarkoituksena on olla huvittava sekä herättää positiivisia tunteita vastaanottajassa, itse huumorin käyttäjässä tai muissa havainnoijissa. Huumori on tämän määritelmän mukaan luonnostaan positiivista kaikille siinä mukana oleville osapuolille. Määritelmä ottaa huomioon huumorin kokemuksellisen luonteen ja huumorin osat, mutta samalla se korostaa huumorin dynaamista luonnetta. Positiivisen organisaatio-opin kehyksessä huumori on korostuneesti prosessi, vuorovaikutuksessa syntyvä dynaaminen kokemus, jonka avulla voidaan saavuttaa positiivisia poikkeamia ja positiivista kasvua. (Cooper & Sosik 2012, 475- 476.)

## 3 Fenomenologisen tutkimuksen toteutus ja menetelmät

### 3.1 Fenomenologinen erityistiede

Valitsin tutkimukseni metodologiseksi ja tieteenfilosofiseksi lähtökohdaksi fenomenologian, erityisesti fenomenologisen erityistieteen, koska tutkimuskohteenani ovat johtajien merkitykselliset kokemukset. Lisäksi pidän fenomenologian etuna sen pyrkimystä minimoida tutkijan omien ajatusten vaikutus tutkimusprosessiin, jotta kokemukset olisi mahdollista saavuttaa sellaisina kuin ne tutkittaville ainutkertaisuudessaan ilmenevät. Fenomenologia sopii myös lähestymistavaksi tutkittaessa ilmiöitä, joista on saatavilla vain vähän tutkittua tietoa (Judén-Tupakka 2007, 65). Fenomenologia sopii hyvin myös huumorin tutkimukseen ja positiivisen organisaatio-opin viitekehykseen, sillä uskon, että fenomenologia pystyy tarjoamaan autenttisia, kokemuksellisuuden pohjaavia näkökulmia niihin ilmiöihin, joita positiivinen organisaatio-oppi tutkii ja pyrkii selittämään. Lisäksi fenomenologisen tutkimuksen avulla positiivisen organisaatio-opin kiinnostuksen kohteiden ymmärrystä voidaan syventää entisestään.

Fenomenologisen erityistieteen perustana on Husserlin puhdas fenomenologia, Heideggerin edustama eksistenssin filosofia sekä Rauhalan näistä kehittämä synteesi, eksistentiaalinen fenomenologia. Jokainen edellä mainituista tarjoaa omalta osaltaan tärkeän perustan fenomenologiselle erityistieteelle. Husserlin fenomenologian ansiona voidaan pitää tajunnan perusrakenteen erittelyä, kun taas Heideggerin eksistenssin filosofia on osoittanut elämäntilanteen ja esiymmärryksen merkityksen ihmisen kokonaisuudessa ja ihmistieteellisessä tutkimuksessa. (Perttula 1995, 27; Perttula 2005, 115.) Erityisen vahvana fenomenologisen erityistieteen taustalla vaikuttaa eksistentiaalinen fenomenologia ja erityisesti Rauhalan tapa jäsentää kokemuksen rakennetta. Myös Rauhalan holistinen ihmiskäsitys on olennainen osa fenomenologista erityistiedettä. Amedeo Giorgin ajattelua fenomenologinen erityistiede taas seuraa empiirisen tutkimisen ja aineiston analyysin kohdalla. (Perttula 2005, 115.)

Fenomenologiaa määrittää kiinnostus ihmisen kokemuksiin ja niihin merkityksiin, joiden pohjalta kokemukset muotoutuvat (Laine 2001, 26–27). Fenomenologisessa erityistieteessä kokemus on suhdekäsite: Se syntyy vuorovaikutuksessa elämäntilanteen kanssa muotoutuen niiden merkitysten mukaan, joita oman elämäntilanteen tapahtumat saavat ihmisen tajunnassa

(Laine 2001, 27; Lehtomaa 2005, 166). Jokaisessa kokemuksessa on siis mukana ja yhteen kietoutuneena sekä tajuava subjekti että tajunnallisen toiminnan kohde (Perttula 2005, 116).

Fenomenologiseen erityistieteeseen liittyvät hyvin olennaisesti deskriptio ja reduktion käsitteet. Puhtaan fenomenologian tavoitteena on deskriptio, ilmiön kuvaaminen juuri sellaisena kuin se ilmenee. Fenomenologisessa erityistieteessä puhutaan kuitenkin ainoastaan deskriptiivisyyden tavoitteesta, sillä fenomenologinen tutkimusprosessi mielletään jo perustaltaan tulkitseväksi ja deskriptiivisyyden täydellinen toteutuminen tiedetään mahdottomaksi. Deskriptiivisyyttä tavoitellaan reduktion avulla. Reduktiolla tarkoitetaan pyrkimystä irtautua luonnollisesta asenteesta ja löytää tutkittavan ilmiön perimmäinen olemus. Reduktio tapahtuu kahdessa vaiheessa sulkeistamisen ja mielikuvatasolla tapahtuvan muuntelun avulla. Sulkeistaminen tarkoittaa omien etukäteisoletusten tiedostamista ja siirtämistä syrjään tutkimuksen ajaksi. Mielikuvatasolla tapahtuvan muuntelun avulla taas pyritään karsimaan ilmiön toissijaiset ominaisuudet, jotta ilmiön välttämättömät merkitykset ja perimmäinen olemus paljastuisi. (Perttula 1995, 10–11,32-36, 43.)

Fenomenologisessa erityistieteessä sulkeistamista ei kuitenkaan tehdä ihmiskäsityksen suhteen, sillä tutkimuksen johdonmukaisuus koostuu juuri siitä, että tutkimus toteutetaan kokonaisuudessaan oman ihmiskäsityksen mukaisesti (Lehtomaa 2005, 164). Fenomenologisessa ihmisen tutkimuksessa tutkijan on aina paljastettava tutkimuskohteensa perusluonne, eli tässä tapauksessa ihmiskäsityksensä, riippumatta siitä, mitä ilmiötä tutkitaan (Rauhala 1994, 10; Perttula 1995, 14). Ihmiskäsitykseni on Rauhalan holistisen ihmiskäsityksen mukainen. Holistisen ihmiskäsityksen mukaan ihminen on kokonaisuus, mutta todellistuu kolmessa olemassaolon perusmuodossa: tajunnallisuutena, situationaalisuutena ja kehollisuutena. (Rauhala 1993, 70.)

Tajunnallisuus kuvaa ihmistä merkitysten tasolla. Tajunnallisuuden tärkein ominaisuus on mielellisyys, joka tarkoittaa tajunnallisen toiminnan suuntautuvan aina johonkin kohteeseen. Mielellisyyden kautta kehkeytyy tajunta ja subjektiivinen maailmankuva. Kehollisuus on ihmisen orgaanista olemassaoloa. Ihmisen situationaalisuus taas tarkoittaa ihmisen suhdetta omaan situaatioonsa, eli ainutlaatuiseen elämäntilanteeseen, jossa tajunnallinen ja kehollinen olemassaolo todellistuvat. (Rauhala 1993, 40, 70; Rauhala 1994, 12.) Ihmiskäsityksen holistisuus tarkoittaa, että kaikki olemassaolon muodot ovat kietoutuneena toisiinsa edellyttäen toinen toisensa ollakseen itse olemassa (Perttula 1995, 16). Rauhala käyttää

ihmisen kokonaisuudesta myös termiä situationaalinen säätöpiiri kuvatakseni tätä olemuspuolten vastavuoroisuutta ja keskinäistä vuorovaikutusta (Rauhala 1993, 39).

Fenomenologisessa tutkimuksessa myös tutkija itse on situationaalinen säätöpiiri. Vaikka tutkijan subjektiviteetti ei koskaan ole täysin poistettavissa tutkimuksesta, tulee tutkijan parhaansa mukaan pyrkiä eliminoimaan omien kokemustensa ja ajatustensa vaikutus tutkimusprosessiin. (Rauhala 1993, 90–91.) Tämä tapahtuu reduktion ensimmäisen vaiheen, sulkeistamisen avulla (Perttula 1995, 10). Fenomenologisessa tutkimuksessa tutkijan täytyy siis jo ennen empiirisen osuuden aloittamista tutkia myös itseään kyetäkseen sulkeistamaan omat ennakkokäsityksensä. Tässä tapauksessa minun oli siis tiedostettava omat kokemukseni ja niiden pohjalta syntyneet käsitykseni huumorista.

Teoreettista tietoa johtajuudesta minulle on karttunut opintojeni yhteydessä. Sen sijaan tietoni huumorista ilmiönä ei ollut minulle tuttu muuta kuin käytännön kautta. Huomasin, että tämän vuoksi esiymmärrykseni huumorista oli hyvin vahvasti etukäteisoletusten värittämä. Koska oletukseni huumorista olivat niin vahvat ja jäsentymättömät, päätin tutustua teoreettiseen tietoon ennen empiirisen tutkimuksen aloittamista, jotta saisin muodostettua kokonaiskuvan ilmiöstä ennen varsinaisen tutkimuksen aloittamista. Perttulan (1995, 70) mukaan tutkija voikin vaihtoehtoisesti terävöittää sulkeistamista myös tällä tavoin. Koin perehtymisen aiheeseen etukäteen hyödylliseksi, sillä huomasin näin pystyväni tekemään paremmin tietoiseksi ennako-oletuksiani. Huolellisen esiymmärrykseni reflektoinnin avulla onnistuin myös haastattelutilanteessa keskittymään haastateltavien kokemuksiin ja antamaan niiden ilmentyä juuri haastateltaville ominaisilla, jopa yllättävillä tavoilla.

### 3.2 Aineiston keruu

Minulle oli tärkeää, että tapa kerätä aineistoa mahdollistaa johtajien yksilöllisten kokemusten tavoittamisen rajaamatta mitään tutkimani ilmiön kannalta olennaista pois. Valitsin haastattelun kokemusten kuvaustavaksi, koska koin, että se olisi paras keino tavoittaa haastateltavat ja saada heidät kuvaamaan kokemuksia moniulotteisesta aiheesta. Koin haastattelun etuna myös sen antaman tilaisuuden syventyä juuri niihin tutkittavan ilmiön puoliin, joista haastateltava haluaa kertoa ja tarvittaessa tehdä tarkentavia kysymyksiä.

Huumorin tutkimus on haasteellista, sillä huumori on moniulotteinen, laaja ja jäsentymätön ilmiö, jolla on erilainen merkitys eri ihmisille. Tutkimuksessani tarkoituksena on ilmiön syvällisempi ymmärtäminen, yhteisten kokemusten etsiminen ja yleisen tiedon muodostaminen tutkittavien joukossa. Havaittiin, että huumorin moninaisten ilmentymistapojen vuoksi vaarana olisi, että yhteisiä kokemuksia tutkittavien joukossa ei muodostuisi lainkaan. Jotta yleisen kokemisen tavan tutkimus olisi mielekästä, päätinkin rajata tutkimukseni koskemaan yhden toimialan johtajia.

Valitsin finanssialan johtajat tutkimukseni kohteeksi, koska toimialan erityispiirteet ja työn luonne tuovat oman painotuksensa siihen, minkälaista johtamista finanssialalla on. Finanssiala on murrosvaiheessa lisääntyvän sääntelyn sekä toimialarakenteidensa muutoksen osalta. Muutoksessa eläminen kohdistaa finanssialan johtajiin yhä enemmän vaatimuksia, jonka lisäksi toimialan johtamiseen kuuluu paljon eettistä ja moraalista vastuuta, sillä yritykset hallinnoivat asiakkaidensa varallisuutta ja riskejä. Osaltaan tämän vuoksi ala näyttäytyy ulospäin vielä hyvin konservatiivisena, sillä työn vastuun vuoksi tietty konservatiivisuuden aste on upotettuna alan toimintakulttuuriin. (Saksi 2013, 41, 232–233.) Rajaamalla tutkimukseni finanssialan johtajiin kiinnostuksen kohteenani on myös, onko konservatiivisella ja vahvasti säännellyllä toimialalla sijaa huumorille johtamisessa.

Seuraavana minun tuli pohtia, miten löydän tutkimukseeni ihmisiä, joilla on omakohtaisia kokemuksia huumorista johtamisen keinona ja halukkuutta kertoa kokemuksistaan. Aloitin haastateltavien etsimisen lähettämällä 30 sähköpostiviestiä finanssialan johtajille Pohjois-Suomessa. Sähköpostiviesti sisälsi saatekirjeen, jossa pyrin tekemään hyvin selväksi, että etsin tutkimukseeni ihmisiä, joilla on omakohtaisia kokemuksia huumorin käytöstä johtamisen keinona. Sain kolme vastausta johtajilta, jotka kokivat aiheen omakseen ja olivat kiinnostuneita osallistumaan tutkimukseeni. Loput haastateltavat sain soittamalla suoraan johtajille ja kertomalla, mitä tutkin ja minkälaisia haastateltavia haen tutkimukseeni. Uskon, että tällä tavoin sain tutkimukseeni haastateltavaksi kuusi finanssialan johtajaa, joilla on eläviä kokemuksia minua kiinnostavasta ilmiöstä. Haastateltaviksi valikoitui pelkkiä miehiä, mutta koen, että tärkeämpää kuin haastateltavien sukupuoli, oli se, että he kokevat käyttävänsä huumoria johtamisessa. Tutkimukseni tarkoituksena on tutkia ihmistä, jolloin mielestäni jaottelua naisten ja miesten kesken ei ole tarpeen tehdä, etenkin koska tutkimukseni tarkoituksena ei ollut vertailla naisten ja miesten välisiä eroja huumorin käytössä. Haastateltavien sukupuoli ei siis muodostu tärkeäksi tekijäksi tutkimuksessani.

Fenomenologisessa tutkimuksessa on erityisen tärkeää löytää tutkittavia, joiden elämäntilanteeseen tutkittava ilmiö kuuluu, eli tässä tapauksessa johtajia, jotka käyttävät huumoria johtamisessa (Perttula 2005, 149). Haastateltavia etsiessäni soitin eräälle johtajalle, joka sanoi heti esiteltyäni tutkimuksen aiheen, että hän ei koe käyttävänsä lainkaan huumoria johtamisessa. Tämän vuoksi päätimme sulassa sovussa, että haastattelun teko olisi meille molemmille ajanhukkaa, sillä minua kiinnostava aihe ei sisältynyt tämän henkilön elämäntilanteeseen. Täten en olisi voinut tutkia hänen eläviä kokemuksiaan aiheeseen liittyen. Tämä puhelinkeskustelu toimi minulle hyvänä muistuttajana jo empiirisen osuuden alusta alkaen, että tutkimukseni tuloksia ei voi yleistää koskemaan kaikkia finanssialan johtajia, vaan tulokset ovat päteviä ainoastaan tutkittujen johtajien joukossa. Toisaalta keskustelu herätteli minua myös huomaamaan, että huumorin käyttäminen johtamistilanteissa ei ole itsestäänselvyys, vaikka se kuuluisi luonnolliseksi osaksi vuorovaikutusta muissa tilanteissa.

Valitsin aineistonkeruumenetelmäksi teemahaastattelun, sillä Hirsjärven & Hurmeen (2000, 48) mukaan teemahaastattelu tuo tutkittavan äänen kuuluviin ottaen huomioon myös merkitysten keskeisyyden, joten se sopii hyvin myös fenomenologiseen tutkimukseen. Teemahaastattelua fenomenologisen tutkimuksen menetelmänä on kuitenkin kritisoitu siitä, että siinä kartoitetaan juuri niitä teemoja, joita tutkittava ilmiöön liittyy eikä kokemus välttämättä tule esiin sellaisena kuin se tutkittaville ilmenee (Laine 2001, 35). Haastatteluissani teemat olivat vain apuvälineitä ja korostin myös haastateltaville, että haastattelu toteutetaan heidän ehdoillaan keskittyen niihin asioihin, jotka haastateltava itse kokee ilmiön kannalta olennaisina. Lopulliset haastattelut muotoutuivatkin haastateltavien ehdoilla melko avoimiksi ja teemat jäivät vain apuvälineiksi, eivätkä ohjanneet haastateltavien kokemuksia.

Haastattelurunkoni (liite 1) jakaantui taustakysymysten lisäksi neljään eri teemaan, joiden alle olin miettinyt tarkentavia lisäkysymyksiä. Nämä teemat olivat 1. Johtaminen, 2. Huumori johtamisessa, 3. Huumorin käytön rajat, 4. Huumorin käytön hyödyt ja haitat. Fenomenologisessa tutkimuksessa haastattelukysymysten avulla lähestytään kokemuksia, joten haastattelukysymysten tulisi olla mahdollisimman konkreettisia ja avoimia. Haastattelijan täytyy myös pitää huoli, että kysymykset eivät ohjaa haastateltavan vastauksia. (Laine 2001, 35–37.) Fenomenologisen tutkimuksen luonteen mukaan pyrin laatimaan kysymykset mahdollisimman keskustelunomaisiksi. Ennen varsinaista haastattelua kerroin haastateltaville lyhyesti haastattelun etenemisestä, nauhoituksesta ja luottamuksellisuudesta.

Ensimmäisessä teemassa pitäydyttiin hyvin yleisellä tasolla, sillä se tarkoituksena oli ainoastaan johdattaa aiheeseen ja saada keskustelu käyntiin, joten se käsiteltiin usein melko nopeasti. Haastattelut onnistuivat mielestäni hyvin. Vaikka en ole kokenut haastattelija, onnistuin mielestäni omalta osaltani kiitettävästi luomaan avoimen ja vuorovaikutteisen haastattelutilanteen sekä sulkeistamaan ennakkokäsitykseni haastattelun aikana.

Toteutin haastattelut marras-joulukuussa 2013 haastateltavien työpaikoilla. Kukin haastattelu kesti noin tunnin. Haastattelujen tallentaminen onnistui digitaalisen sanelimen avulla erittäin hyvin ja tallenteet olivat hyvälaatuisia, joten myös sanasta sanaan litterointi onnistui moitteettomasti. Litteroitua aineistoa kertyi 85 sivua, rivivälillä 1,5. Hirsjärven & Hurmeen (2000, 58–59) mukaan tärkeämpää kuin haastateltavien määrä, on saada syvällistä, merkittävää tietoa ilmiöstä. En ollut etukäteen määrittänyt, montako haastateltavaa haastattelen tutkimukseeni. Huomasin kuitenkin haastatteluissa selkeää saturaatiota ja viimeisen haastattelun tehtyäni totesin, että olin saanut riittävästi merkittävää aineistoa, jotta pystyin aloittamaan analyysin.

### 3.3 Aineiston analyysi

Valitsin analyysimenetelmäksi Perttulan eksistentiaalis-fenomenologisen menetelmän, sillä se on tarpeeksi systemaattinen ja johdonmukainen fenomenologisen erityistieteen kanssa. Lisäksi menetelmän etuna on sen muunneltavuus ilmiön mukaisesti. Analyysimenetelmä on laajennos Amedeo Giorgin viisivaiheisesta analyysimenetelmästä. Analyysi koostuu kahdesta osasta, joista kumpikin sisältää seitsemän vaihetta. Ensimmäisen osan tarkoituksena on edetä litteroidusta tekstistä kohti yksilökohtaisia merkitysverkostoja. Toisessa osassa edetään kohti yleistä tietoa, tarkoituksena rakentaa yksi tai useampi yleinen merkitysverkosto. (Perttula 1995, 94–95; Perttula 2000, 432; Lehtomaa 2005, 181–182.)

#### *3.3.1 Yksilökohtaisten merkitysverkostojen muodostaminen*

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa tutkija tutustuu keräämäänsä tutkimusaineistoon kokonaisuudessaan pyrkien irtautumaan luonnollisesta asenteestaan (Perttula 1995, 94). Ensimmäinen vaihe alkoi jo haastatteluja tehdessäni ja jatkui aina litteroinneista avoimeen lukemiseen saakka. Tutustuin auki kirjoitettuun aineistoon huolellisesti lukemalla sitä läpi useita kertoja. Sulkeistamisen onnistumisen kannalta aineiston lukeminen useaan otteeseen oli erityisen hyödyllistä, sillä jokaisen lukukerran myötä aineisto näyttäytyi minulle enemmän

omista lähtökohdistaan sulkeistamisen onnistuessa kerta kerralta paremmin.

Perttulan analyysimenetelmän toisessa vaiheessa tutkija pyrkii löytämään tutkimusaineistoa jäsentävät sisältöalueet (Perttula 1995, 121). Koin sisältöalueiden muodostamisen tässä vaiheessa liian haasteelliseksi, sillä tutkimusaineisto tuntui analyysin alussa vielä liian kokonaisvaltaiselta ja jäsentymättömältä, jonka vuoksi sisältöalueet eivät nousseet aineistosta luonnollisesti esiin. Päätin muodostaa sisältöalueet vasta myöhemmässä vaiheessa ja siirtyä analyysimenetelmän kolmanteen vaiheeseen, merkityksen sisältävien yksiköiden jäsentämiseen (ks. esim. Kiviniemi 2012, 159). Koin analyysimenetelmästä poikkeamisen tältä osin välttämättömäksi analyysin onnistumisen kannalta. En olisi tehnyt oikeutta tutkimusaineistolle muodostamalla sisältöalueet liian heikoin perustein. Menettelytapani kuvastaa myös mielestäni hyvin fenomenologisen tutkimuksen joustavuutta ja velvoitetta muokata metodologia tutkittavaan ilmiöön sopivaksi (Perttula 2000, 429).

Siirryin siis seuraavaksi merkityksen sisältävien yksiköiden jäsentämiseen. Jaoin tutkimusaineiston merkityksen sisältäviin yksiköihin kokonaisuudessaan pyrkien siihen, että jokainen erotettu yksikkö on oma merkityskokonaisuutensa. (Perttula 1995, 72, 94.) Aina huomatessani, että haastateltava alkoi kuvata aiemmasta erottuvaa merkitystä, erotin /-merkin avulla merkitykset omiksi kappaleikseen. Seuraavassa esimerkissä kuvaan yhden tutkimushaastattelun osasta erottamani merkityksen sisältämät yksiköt.

H6: Hyvin paljon, päivittäin sitä huumoria käytetään, kuuluu ihmisten vuorovaikutukseen. Mutta esimerkkejä nyt on vaikea alkaa miettiä, niitä on sen verran paljon, ihan päivittäin. /

Mutta että monestihan se huumori on erityisesti semmosissa tilanteissa, jossa halutaan laukasta joku patti, eipäs-juupas tilanne, semmonen pattitilanne. Nii siinä on hyvä käyttää huumoria, että päästään keskustelussa eteenpäin. Ehkä käväsee jossain muussa aiheessa välillä ja sitte vähän vapauttaa sitä tunnelmaa./

Erotettuani merkityksen sisältävät yksiköt, siirryin analyysin kolmanteen vaiheeseen, jossa jokainen merkityksen sisältävä yksikkö käännetään tutkijan kielelle. Tässä vaiheessa olennaiseksi muodostuu mielikuvien tasolla tapahtuva muuntelu, jonka avulla pyritään saavuttamaan jokaisen kokemuksen olennainen sisältö. (Perttula 1995, 94, 126.) Mielikuvien tasolla tapahtuvan muuntelun avulla pohdin jokaisen kokemuksen ydinolemusta yrittäen



muodostaa käännökset alkuperäistä kokemusta kunnioittaen. Koin tämän vaiheen haastavaksi, mutta samalla palkitsevaksi, sillä muunnettua kaikki haastattelut tutkijan kielelle, huomasin hahmottavani ja jäsentäväni aineistoa selkeästi aiempia vaiheita luontevammin. Tässä vaiheessa jätin aineistosta tutkimani ilmiön kannalta epäolennaisia tekstiä, kuten taustatietoja ja huumoriin liittymättömiä kokemuksia, pois pyrkien kuitenkin siihen, että kaikki tutkimukseni kannalta olennainen merkitys säilyy muuttumattomana. Seuraavassa esimerkissä kuvaan tapaa, jolla olen muuttanut merkityksen sisältämät yksiköt tutkijan kielelle.

Hyvin paljon, päivittäin sitä huumoria käytetään, kuuluu ihmisten vuorovaikutukseen. Mutta esimerkkejä nyt on vaikea alkaa miettiä, niitä on sen verran paljon, ihan päivittäin./ **Hän käyttää huumoria päivittäin ja kokee, että huumori kuuluu olennaisena osana ihmisten väliseen vuorovaikutukseen.**

Mutta että monestihan se huumori on erityisesti semmosissa tilanteissa, jossa halutaan laukasta joku patti, eipäs-juupas tilanne, semmonen pattitilanne. Nii siinä on hyvä käyttää huumoria, että päästään keskustelussa eteenpäin. Ehkä käväsee jossain muussa aiheessa välillä ja site vähän vapauttaa sitä tunnelmaa./ **Hänen mielestään huumoria on hyvä käyttää etenkin lukkiutuneiden tilanteiden laukaisemiseen, jotta keskustelussa päästään eteenpäin. Hänen mielestään johtaja voi esimerkiksi vaihtaa hetkeksi puheenaihetta ja vapauttaa huumorin avulla tunnelmaa.**

Muodostin siis tutkimusaineistoa jäsentävät sisältöalueet vasta analyysin neljännessä vaiheessa analyysimenetelmästä poiketen. Tässä vaiheessa aineisto oli selvästi enemmän jäsentynyt, joten sisältöalueiden muodostaminen helpottui. Käsittelin kutakin haastattelua omana kokonaisuutenaan, jonka vuoksi myös muodostettujen sisältöalueiden määrä vaihteli haastattelusta riippuen. Sisältöalueet 1-5 löytyivät kaikista haastatteluista. Tutkimusaineistosta löytyi kokonaisuudessaan yhdeksän sisältöaluetta, jotka olivat:

1. Huumorin ilmentyminen (muodot, määrä ym.)
2. Vastaanottajan huomioiminen
3. Huumorin käytön rajat
4. Huumorin käytön tavoitteellisuus
5. Huumorin käyttö oman hyvinvoinnin lisääjänä
6. Huumorin johtaminen työyhteisössä
7. Huumori asiakkaiden kanssa
8. Huumorin erot vapaa-ajalla/työssä
9. Itselle nauraminen

Tässä vaiheessa rajasin tutkimuskysymystäni ja jätin aineiston analyysistä pois sisältöalueet 6-8, koska päätin keskittyä tutkimuksessani johtajan omaan huumorin käyttöön työympäristössä. Lisäksi päätin rajata johtajien huumorin käytön koskemaan ainoastaan henkilöstön kanssa käytettyä huumoria.

Viidennessä vaiheessa tutkijan kielelle muunnetut merkitysyksiköt sijoitetaan aiemmin muodostuneisiin sisältöalueisiin (Perttula 1995, 94). Tässä vaiheessa huomasin merkityssuhteiden olevan vahvasti suhteessa toisiinsa ja kunkin merkityssuhteen sijoittaminen ainoastaan yhteen sisältöalueeseen tuntui haastavalta ja hiukan keinotekoiselta. Pyrin kuitenkin sijoittamaan jokaisen merkityssuhteen mahdollisuuksien mukaan vain yhteen sisältöalueeseen pitäen mielessä merkityssuhteiden yhteyden kokonaisuuteen. Seuraavassa esimerkissä olen liittänyt aiemmassa esimerkissä esiteltyt tutkijan kielelle muutetut merkityksen sisältämät yksilöt niitä koskeviin sisältöalueisiin.

#### H6: Huumorin ilmentyminen

- Hän käyttää huumoria päivittäin ja kokee, että huumori kuuluu olennaisena osana ihmisten väliseen vuorovaikutukseen.

#### H6: Huumorin käytön tavoitteellisuus:

- Hänen mielestään huumoria on hyvä käyttää etenkin lukkiutuneiden tilanteiden laukaisemiseen, jotta keskustelussa päästään eteenpäin. Hänen mielestään johtaja voi esimerkiksi vaihtaa hetkeksi puheenaihetta ja vapauttaa huumorin avulla tunnelmaa.

Kuudennessa vaiheessa muodostetaan sisältöalueittain etenevä merkitysverkosto kustakin haastattelusta. Se tapahtuu tiivistämällä ja muokkaamalla sisältöalueisiin liitettyjä merkityssuhteita. (Perttula 1995, 94.) Yhdistelin kunkin sisältöalueen sisällä olevia merkityssuhteita toisiinsa pyrkien muodostamaan ehjän kokonaisuuden. Vaikka kukin merkityssuhde muodosti jo itsessään ymmärrettävän kokonaisuuden, pyrin yhdistelemään samankaltaisia merkityssuhteita toisiinsa yrittäen luoda tiiviin, mutta samalla kattavan kokonaisuuden kustakin sisältöalueesta. Samalla poistin myös päällekkäisyyksiä ja yhdistelin virkkeitä luettavuuden parantamiseksi. Seuraavassa esimerkissä kuvaan kahden sisältöalueen osalta sisältöalueittain etenevän merkitysverkoston.

#### Huumorin ilmentyminen

*Tilanteita, joissa hän käyttää huumoria, on paljon. Hän käyttää huumoria päivittäin ja kokee, että huumori kuuluu olennaisena osana ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Hän käyttää huumoria etenkin vapaamuotoisemmissa tilanteissa.*

*Huumorin käytön täytyy olla luonnollista ja sen pitää tulla käyttäjältä luonnostaan. Hänen käyttämänsä huumori on ensisijaisesti tilannehumoria ja se on hänelle hyvin luontainen tapa käyttää huumoria. Hän ei mieti huumorin käyttöään etukäteen, vaan huumori nousee tilanteesta. Huumorin käytön ratkaisee hänen mielestään ennen kaikkea oma persoona, eikä se välttämättä sovi kaikille johtajille. Sen täytyy tulla luonnostaan ja olla osa ihmisen persoonaa. Huumorin käyttäminen johtamisessa on hänelle tietoinen ratkaisu. Johtajana hän on miettinyt omat johtamisen periaatteensa ja huumori on osa näitä periaatteita.*

#### Huumorin käytön tavoitteellisuus

*Hänen mielestään huumori on hyvä ja keskeinen johtamisen keino. Hänen mukaansa huumoria voi ja kannattaa käyttää tarkoituksenmukaisesti. Hän käyttää huumoria, jotta asioita saataisiin toimimaan ja vietyä eteenpäin. Hänen huumorin käyttönsä taustalla on usein ratkaisukeskeisyys. Huumorin avulla voidaan käsitellä ja keskustella vaikeista asioista ja sen avulla voidaan tuoda helpommin myös kovia arvoja, kuten tehokkuusnäkökulmaa. Hänen mielestään huumoria on hyvä käyttää etenkin lukkiutuneiden tilanteiden laukaisemiseen, jotta keskustelussa päästään eteenpäin ja tunnelma vapautuu. Myös kokoukset tai kahdenkeskiset keskustelut ovat hänen mielestään hyvä aloittaa kevyemmällä jutustelulla tai huumorilla tilanteen rentouttamiseksi.*

*Huumoria käyttämällä hän pyrkii luomaan vapautunutta, hyvää ilmapiiriä työpaikalle. Käyttämällä huumoria hän yrittää saada vapautuneen, rennon olon ihmisille, joiden kanssa on tekemisissä. Hänen mukaansa huumorin avulla saavutettu mukava tunnelma vaikuttaa myös ilmapiiriin ja sitä kautta tuloksiin. Hän käyttää huumoria myös pehmentämään kritiikkiä, jotta vastaanottaja ei heti mene puolustuskannalle. Huumorin käyttö johtamisessa auttaa vuorovaikutuksessa alaisten kanssa ja huumoria käyttämällä hän myös pyrkii tekemään itsestään helpommin lähestyttävän.*

Seitsemännessä vaiheessa jokaisesta haastattelusta muodostetaan yksilökohtainen merkitysverkosto (Perttula 1995, 95). Ryhdyin muokkaamaan sisältöalueittain eteneviä merkitysverkostoja pyrkien luomaan niistä kertomuksia, jotka parhaalla mahdollisella tavalla kuvastavat alkuperäistä aineistoa, eli kullekin ainutlaatuista ja yksilöllistä kokemusta. Keksin tässä vaiheessa kaikille haastateltaville omat nimet, sillä tällä tavoin yksilökohtaiset merkitysverkostot ovat mielestäni helpommin luettavissa ja niiden yksilökohtaisuus korostuu tarvittavalla tavalla. Muodostettuani yksilökohtaiset merkitysverkostot palasin vielä hetkeksi lukemaan alkuperäisiä litterointeja verraten niitä yksilökohtaisiin merkitysverkostoihin. Seuraavassa esimerkissä yhden haastateltavan yksilökohtainen merkitysverkosto.

#### *H6: Heimo*

*Heimon mielestä huumori on hyvä ja keskeinen johtamisen keino. Hän käyttää huumoria päivittäin ja kokee, että huumori kuuluu olennaisena osana ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Hän käyttää huumoria etenkin vapaamuotoisemmissa tilanteissa. Hänen käyttämänsä huumori on ensisijaisesti tilannehumoria. Huumorin käytön ratkaisee hänen mielestään ennen kaikkea oma persoona, eikä se välttämättä sovi kaikille johtajille. Sen täytyy tulla luonnostaan ja olla osa ihmisen persoonaa. Hänen mielestään on myös tärkeää,*

*että johtaja itse pystyy myös olemaan huumorin kohteena ja nauramaan itsellensä.*

*Heimon mukaan huumoria voi ja kannattaa käyttää tarkoituksenmukaisesti. Hän käyttää huumoria, jotta asioita saataisiin toimimaan ja vietyä eteenpäin. Hänen huumorin käyttönsä taustalla on usein ratkaisukeskeisyys. Huumorin avulla voidaan käsitellä ja keskustella vaikeista asioista ja sen avulla voidaan tuoda helpommin esiin myös kovia arvoja, kuten tehokkuusnäkökulmaa. Hänen mielestään huumoria on hyvä käyttää lukkiutuneiden tilanteiden laukaisemiseen, jotta keskustelussa päästään eteenpäin ja tunnelma vapautuu. Myös kokoukset tai kahdenkeskiset keskustelut ovat hänen mielestään hyvä aloittaa kevyemmällä jutustelulla tai huumorilla tilanteen rentouttamiseksi. Johtamisessa huumorin käytön tulee kuitenkin pysyä kohtuudessa. Johtaja ei voi ottaa työyhteisön hauskuuttajan roolia, silloin myös johtajan uskottavuus kärsii.*

*Huumoria käyttämällä hän pyrkii luomaan vapautunutta, hyvää ilmapiiriä työpaikalle. Hänen mukaansa huumorin avulla saavutettu mukava tunnelma vaikuttaa myös ilmapiiriin ja sitä kautta tuloksiin. Hän käyttää huumoria myös pehmentämään kritiikkiä, jotta vastaanottaja ei heti mene puolustuskannalle. Huumorin käyttö johtamisessa auttaa vuorovaikutuksessa alaisten kanssa ja huumoria käyttämällä hän myös pyrkii tekemään itsestään helpommin lähestyttävän. Huumori on hänelle myös keskeinen keino pitää yllä omaa hyvinvointia työssä, sillä käyttämällä huumoria hän jaksaa paremmin ja on itse rennomp, joka vaikuttaa myös työyhteisön ilmapiiriin positiivisesti.*

*Heimon huumorin käyttö on tilanne- ja ihmiskohtaista ja hän käyttää huumoria eri tavalla eri ihmisten kanssa riippuen siitä, minkälainen käsitys hänellä on vastaanottajasta ja hänen huumorintajustaan. Kaikkien kanssa voi käyttää huumoria, mutta kaikenlaista huumoria ei voi käyttää kaikkien kanssa. Huumorin käyttö ei ole asemasta riippuvaista, sillä hän käyttää huumoria niin toimihenkilöiden kuin esimiesten kanssa. Hän käyttää huumoria kuitenkin enemmän suorien alaistensa kanssa, koska on heidän kanssaan enemmän tekemisissä. Hänen huumorin käyttönsä vaihtelee myös sen mukaan, onko vastaanottajia yksi tai useampia. Hän kokee, että huumoria on helppo käyttää erityisesti sellaisten ihmisten kanssa, joilla on humoristinen ote elämään.*

*Heimon mielestä sopivalle huumorille johtamisessa ei ole yhtä ainoaa määritelmää, vaan huumorin käyttö vaihtelee tilanteiden ja ihmisten mukaan. Huumorin tulee olla aina positiivista ja ihmistä kunnioittavaa. Johtajana sarkasmin tai ivallisuuden käyttäminen ei hänen mielestään ole sopivaa. Hän ei johtajana käytä huumoria alaistensa kustannuksella, eikä sivuuta alaisiaan tai alaistensa tärkeiksi katsomia asioita huumorilla. Myöskään karkea huumori ei sovi johtajan suuhun. Heimo ei myöskään käytä huumoria yt-neuvotteluissa tai palkkakeskusteluissa. Myöskään asiapitoisissa kokouksissa hän ei käytä huumoria kovin paljon, sillä vaarana on, että huumori haittaa itse asian käsittelyä. Sopivassa määrin huumori tuo energiaa, mutta jos sitä on liikaa ja sitä käytetään oikeiden asioiden ja töiden kustannuksella, se vie energiaa niin häneltä itseltään kuin työyhteisöltä.*

Ennen analyysin toiseen päävaiheeseen siirtymistä lähetin yksilökohtaiset merkitysverkostot haastateltaville ja pyysin heitä arvioimaan onko merkitysverkosto todenmukainen. Kaikki haastatellut kokivat yksilökohtaisen merkitysverkoston kuvaavan haastattelujen ydinsisältöjä ja täten hyväksyivät analyysin ensimmäisen päävaiheen tulokset omalta osaltaan.

### 3.3.2 Yleisen merkitysverkoston muodostaminen

Analyysin toisessa päävaiheessa tapa katsoa tutkimusaineistoa muuttuu. Yksilökohtaiset merkitysverkostot eivät enää viittaa yksilön koettuun maailmaan, vaan merkitysverkostoja luetaan nyt ehdotelmina yleisestä kokemuksia koskevasta tiedosta. Analyysin toisen osan ensimmäisessä vaiheessa on tarkoitus orientoitua kohti yleistä tietoa. Analyysi etenee myös toisessa osassaan mahdollisimman pitkään yksilökohtaisuuden huomioiden. (Perttula 2000, 432–433.) Käsittelen toisessa päävaiheessa jokaista yksilökohtaista merkitysverkostoa erillisenä kokonaisuutena aina seitsemänteen vaiheeseen asti, jossa muodostetaan yleinen merkitysverkosto.

Toisen päävaiheen toisessa vaiheessa jokainen yksilökohtainen merkitysverkosto jaetaan merkityssuhteisiin samalla tavoin kuin analyysin ensimmäisessä päävaiheessa. Sen jälkeen muodostetaan merkityssuhde-ehdotelmat, joissa jokaisesta merkityssuhteesta pyritään häivyttämään yksilökohtaisuus muuttamalla ne yleiselle kielelle. (Perttula 2000, 434.) Seuraavassa esimerkissä kuvaan yksilökohtaisten merkitysverkostojen jakamista merkityssuhteisiin. Muodostetut merkityssuhde-ehdotelmat ovat kursivoituna kunkin merkityssuhteen jälkeen.

**Käyttämällä huumoria hän on myös esimerkkinä muille siitä, että huumorin käyttäminen työyhteisössä on sallittua./** *Käyttämällä huumoria johtaja toimii esimerkkinä henkilöstölle siitä, että huumorin käyttäminen työyhteisössä on sallittua.*

**Käyttämällä huumoria johtamisessa hän on saanut kevennettyä työyhteisön tunnelmaa./** *Käyttämällä huumoria johtamisessa saadaan kevennettyä työyhteisön tunnelmaa.*

**Huumorin avulla hän voi helpommin ottaa esiin myös vaikeampia asioita ja kovia tavoitteita./** *Huumorin avulla voi helpommin ottaa esiin myös vaikeampia asioita ja kovia tavoitteita.*

Kolmannessa vaiheessa muodostetaan merkityssuhde-ehdotelmia jäsentävät sisältöalueet (Perttula 2000, 436). Koska merkityssuhde-ehdotelmat olivat jo valmiiksi tiiviissä muodossa, oli sisältöalueiden muodostaminen huomattavasti helpompaa kuin ensimmäisessä päävaiheessa. Muodostin sisältöalueet jokaisesta merkityssuhde-ehdotelmasta erikseen, mutta pyrin pitämään sisältöalueet hyvin korkealla yleisyyden tasolla. Viisi ensimmäistä sisältöaluetta löytyivät kaikista ehdotelmista. Sisältöalueet ovat:

1. Huumorin ilmentyminen
2. Huumorin tavoitteellisuus
3. Huumorin käytön rajat
4. Vastaanottajan huomioiminen
5. Huumori työyhteisössä
6. Finanssialan erityisyyden huomioiminen huumorin käytössä

Neljännessä vaiheessa merkityssuhde-ehdotelmat sijoitetaan sisältöalueisiin (Perttula 2000, 436). Seuraavassa esimerkissä kuvaan yhden haastattelun osalta, miten olen sijoittanut merkityssuhde-ehdotelmat aiemmassa vaiheessa muodostettuihin sisältöalueisiin.

#### Vastaanottajan huomioiminen

- *Huumorin tulee aina olla tilanteeseen sopivaa.*
- *Täytyy tuntea vastaanottaja ja vastaanottajan persoona, jotta tietää, minkälaista huumoria voi käyttää loukkaamatta vastaanottajaa. Tuntemuksen lisääntyessä myös huumorin käyttö lisääntyy ja helpottuu.*
- *Huumoria käytetään enemmän sellaisten ihmisten kanssa, joilla on itsellään kyky olla huumorissa mukana. Parhaimmillaan huumorin käyttö on, kun molemmat osapuolet pystyvät käyttämään huumoria vastavuoroisesti.*
- *Huumorin käyttö perustuu luottamukselle ja pienessä ryhmässä voi käyttää myös raskasta huumoria, kun tietää, että ryhmässä vallitsee täydellinen luottamus.*

#### Huumorin käytön rajat:

- *Johtajan huumorin käytön täytyy pysyä hyvän maun rajoissa. Joskus huumorin käyttöä joudutaan jopa jarruttelemaan tämän vuoksi.*
- *Johtajan täytyy olla erityisen tarkka, ettei loukkaa ketään huumorin käytöllään, eikä huumori saa tuntua kenestäkään kiusaamiselta.*
- *Asemaa johtajana ei saa myöskään käyttää alaisten nolaamiseen tai alentamiseen huumorilla.*
- *Huumoria johtamisessa ei sovi käyttää, jos tilanne koskettaa vastaanottajaa tunnetasolla voimakkaasti tai negatiivisesti. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi henkilökohtaiset yt-menettelyt, puhuttelut, varoituksen antaminen tai seuraamusmenettelyt.*
- *Alatyylin huumori ei kuulu johtajan käyttämään huumoriin.*
- *Huumori ei saa mennä liiallisuuksiin, jolloin se voi olla työntekoa häiritsevä tekijä. Niin johtajalla kuin henkilöstöllä pitää olla muutakin annettavaa työlle kuin huumori. Huumori ei siis saa haitata asioiden eteenpäin viemistä tai työntekoa.*

Viidennessä vaiheessa muodostetaan sisältöalue-ehdotelmat. Sisältöalue-ehdotelmissa kuvataan aiemmassa vaiheessa muodostetut merkityssuhde-ehdotelmat sisältöalue kerrallaan. (Perttula 2000, 438.) Pyrin kuvaamaan tiivistetyssä muodossa kunkin sisältöalueen ytimen yhdistelemällä toisiinsa kietoutuneita merkityssuhde-ehdotelmia. Joissain tapauksissa sisältöalueet eivät kuitenkaan merkittävästi tiivistyneet, sillä merkityssuhde-ehdotelmat olivat

jo valmiiksi melko pelkistetyssä muodossa. Seuraavassa esimerkissä kuvaan aiemman esimerkin sisältöalueista muodostetut sisältöalue-ehdotelmat:

Vastaanottajan huomioiminen:

*Johtajan täytyy tuntea vastaanottaja ja vastaanottajan persoona, jotta tietää, minkälaista huumoria voi käyttää loukkaamatta vastaanottajaa. Tuntemuksen lisääntyessä myös huumorin käyttö lisääntyy ja helpottuu. Huumoria käytetään enemmän sellaisten ihmisten kanssa, joilla on itsellään kyky olla huumorissa mukana. Parhaimmillaan huumorin käyttö on, kun molemmat pystyvät käyttämään huumoria vastavuoroisesti. Huumorin käyttö perustuu luottamukselle ja pienessä ryhmässä, jossa vallitsee täydellinen luottamus, voi käyttää myös raskasta huumoria.*

Huumorin käytön rajat:

*Huumorin käytön täytyy pysyä hyvän maun rajoissa. Joskus huumorin käyttöä joudutaan jopa jarruttelemaan tämän vuoksi. Johtajana täytyy olla erityisen tarkka, ettei loukkaa ketään huumorin käytöllään. Asemaa johtajana ei saa myöskään käyttää alaisten nolaamiseen tai alentamiseen huumorilla. Alatyylin huumori ei kuulu johtajan käyttämään huumoriin.*

*Huumorin tulee aina olla tilanteeseen sopivaa. Huumoria johtamisessa ei sovi käyttää, jos tilanne koskettaa vastaanottajaa tunnetasolla voimakkaasti tai negatiivisesti. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi henkilökohtaiset yt-menettelyt, puhuttelut, varoituksen antaminen tai seuraamusmenettelyt. Huumori ei saa myöskään mennä liiallisuuksiin, jolloin se voi olla työntekeä häiritsevää tekijä. Niin johtajalla kuin henkilöstöllä pitää olla muutakin annettavaa työlle kuin huumori. Huumori ei siis saa haitata asioiden eteenpäin viemistä tai työntekeä.*

Kuudennessa vaiheessa sisältöalue-ehdotelmista muodostetaan ehdotelmat yleisiksi merkitysverkostoiksi (Perttula 2000, 438). Pyrin muodostamaan kustakin sisältöalue-ehdotelmasta selkeän ja johdonmukaisen kokonaisuuden tiivistämällä ja muokkaamalla sisältöalue-ehdotelmia niiden ydinsisällön mukaan. Jätin ehdotelmat tietoisesti hyvin yksityiskohtaisiksi, sillä uskoin, että pystyn myös tällä yleisyyden tasolla löytämään yhteisiä kokemuksia ehdotelmista. Lisäksi päätin tässä vaiheessa, että ehdotelmat yleisiksi merkitysverkostoiksi ovat tutkimuksessani ainoastaan välituloksia, joten niiden muokkaaminen tiivistetympään muotoon ei ollut enää tarpeen. Ennen analyysin viimeiseen vaiheeseen siirtymistä palasin vielä takaisin yksilökohtaisiin merkitysverkostoihin ja litterointeihin verraten niitä tässä vaiheessa syntyneisiin ehdotelmiin varmistuakseni, että en ollut erkaantunut liikaa tutkittavien alkuperäisestä kokemuksesta. Kaikki ehdotelmat yleisiksi merkitysverkostoiksi ovat luettavissa liitteestä 2.

Analyysin viimeisessä vaiheessa ehdotelmista muodostetaan yksi tai useampi yleinen merkitysverkosto. Yleisessä merkitysverkostossa tiedon tulee olla kattavaa, eli sisältää kaikille merkitysverkostoille yhteiset ydinmerkitykset, mutta ei tietoa, joka olisi ristiriidassa yksilökohtaisen kokemuksen kanssa. (Perttula 2000, 431, 439.) Minulle oli jo analyysin aiemmissa vaiheissa käynyt selväksi, että yleisen merkitysverkoston muodostaminen oli mahdollista, sillä yhteisiä merkityksiä löytyi selvästi yksilökohtaisista merkitysverkostoista. Koin kuitenkin tarvitsevani jonkin systemaattisen ja luotettavan lähestymistavan, joilla voisin tutkia, mitkä kokemukset löytyvät kaikista ehdotelmista. Päätin käyttää ristiintaulukointia apuna yhteisten merkitysten etsimisessä (ks. esim. Kulla 2011, 99).

Ryhdyin muodostamaan yleistä merkitysverkostoa ehdotelma kerrallaan. Kirjasin kokemuksen kerrallaan taulukkoon. Jokaisen kirjatun kokemuksen jälkeen pysähdyin ja luin läpi muut ehdotelmat etsien, löytyykö sama kokemus muilta. Jokaiselle tutkittavalle luotuihin omiin sarakkeisiin kirjasin kokemus kerrallaan joko K (Kyllä, kokemus löytyy haastateltavalta) tai E (Ei, kokemusta ei löydy haastateltavalta). Kävin jokaisen ehdotelman ja kokemuksen läpi samalla tyylillä. Ristiintaulukointi oli työlästä, mutta halusin tehdä sen huolella loppuun saakka varmistuakseni, että yleiseen merkitysverkostoon päätyvät yhteiset kokemukset todella ovat kaikille yhteisiä. Alla olevasta ristiintaulukoinnin esimerkistä näkee, että tämän vaiheen jälkeen taulukosta huomaa helposti, mitkä kokemukset ovat kaikille yhteisiä.

| <b>KOKEMUKSET</b>  | <b>H1</b> | <b>H2</b> | <b>H3</b> | <b>H4</b> | <b>H5</b> | <b>H6</b> |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Huumoria käytetään päivittäin                              | K         | K         | K         | K         | K         | K         |
| Huumori on osa lähes jokaista vuorovaikutustilannetta      | K         | K         | K         | K         | K         | K         |
| Huumorin käyttö vähenee kiireessä                          | K         | E         | E         | E         | E         | E         |
| Huumorin lähteenä pienet, arkipäiväiset asiat              | K         | K         | K         | K         | K         | K         |
| Johtajan käyttämä huumori on ensisijaisesti tilannehumoria | K         | K         | K         | K         | K         | K         |
| Huumori syntyy johtajalta luonnostaan                      | K         | K         | K         | K         | K         | K         |
| Huumorin käyttö ei saa mennä liiallisuuksiin               | K         | K         | K         | K         | K         | K         |
| Huumorin käytön tulee aina olla tilanteeseen sopivaa       | K         | K         | K         | K         | K         | K         |
| Huumoria on etenkin vapaamuotoisissa tilanteissa           | K         | E         | K         | E         | E         | K         |
| Johtaja käyttää huumoria erilaisten tilanteiden avaukseen  | K         | K         | E         | E         | E         | K         |



|   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| On olemassa tilanteita, joihin huumori ei sovi                      | K | K | K | K | K | K |
| Huumorin täytyy aina olla vastaanottajalle sopivaa                  | K | K | K | K | K | K |
| Huumorin käyttöä edesauttaa jos vastaanottaja käyttää itse huumoria | K | K | K | K | K | K |
| Huumorin käyttö tasavertaistaa                                      | K | K | E | E | K | E |

Kun olin poiminut taulukosta heti ensi silmäyksellä yhteiset kokemukset, ryhdyin tutkimaan jäljelle jääneitä kokemuksia tarkemmin. Tässä vaiheessa hyödynsin tiedonmuodostuksen käsitteellistä joustavuutta, eli tutkijan mahdollisuutta nostaa yleisessä merkitysverkostossa olevan tiedon abstraktiotasoa niin, että se ei ole enää ristiriidassa yksilökohtaisen tiedon kanssa (Perttula 2000, 431). Nostamalla abstraktiotasoa joidenkin kokemusten kohdalta huomasi voivani liittää useampia kokemuksia tämän käsitteellisesti korkeamman abstraktion alle, kuten alla olevassa esimerkissä. Esimerkin kaikki kolme kokemusta on yhdistetty yhden käsitteellisesti korkeamman kokemuksen alle (alempi taulukko), jolloin se kattaa kaikkien haastateltavien kokemukset ja voidaan liittää osaksi yleistä merkitysverkostoa.

| <b>KOKEMUKSET</b>   | <b>H1</b> | <b>H2</b> | <b>H3</b> | <b>H4</b> | <b>H5</b> | <b>H6</b> |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Huumorin avulla voidaan tuoda vaikeita asioita esiin      | K         | E         | E         | K         | K         | K         |
| Huumorin avulla voidaan esittää kritiikkiä                | K         | K         | K         | E         | K         | K         |
| Huumorin avulla johtaja voi tuoda esiin kovia tavoitteita | K         | K         | E         | E         | K         | K         |

→ Nostetaan abstraktiotasoa

| <b>KOKEMUKSET</b>  | <b>H1</b> | <b>H2</b> | <b>H3</b> | <b>H4</b> | <b>H5</b> | <b>H6</b> |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Huumorin avulla voidaan tuoda esiin vaikeita asioita, kuten kritiikkiä tai kovia tavoitteita | K         | K         | K         | K         | K         | K         |

Kokemukset, jotka tämän vaiheen huolellisen suorittamisen jälkeen eivät löytyneet millään abstraktiotasolla kaikilta johtajilta, suljettiin pois yleisestä merkitysverkostosta. Nyt minulla oli jäljellä 15 kaikille johtajille yhteistä kokemusta. Osa kokemuksista löytyy siis suoraan ehdotelmista, osassa abstraktiotasoa on nostettu. Näistä viidestätoista yhteisestä kokemuksesta muodostin yleisen merkitysverkoston. Ristiintaulukoinnin mielekkyyttä yhteisten kokemusten jäsenyyksessä voi arvioida tutustumalla ehdotelmiin yleisistä merkitysverkostoista (liite 2), itse koin sen hyvänä keinona lisätä analyysin luotettavuutta ja systemaattisuutta.

## 4 Tulokset

Tutkimuksen tuloksia muotoutui jo analyysin edetessä ehdotelmiin yleisestä merkitysverkostosta. Ehdotelmat ovat tutkimuksessani vain välituloksia, joiden avulla yleisen merkitysverkoston muodostaminen oli mahdollista. Tutkimuksen varsinaisen tulos on yleinen merkitysverkosto.

Aiemmin kuvaillun metodin mukaisesti löysin yleiseen merkitysverkostoon yhteensä 15 yhteistä kokemusta, joista muodostin yleisen merkitysverkoston. On hyvä huomata, että yleisen merkitysverkoston muodostaminen ei tarkoita, että haastateltavien kokemukset tutkimastani aiheesta olisivat keskenään täysin samanlaisia. Omassa tutkimuksessani tein tietoisien päätöksen, että etsin käsitteellisesti yleistä tietoa, eli usean ihmisen ainutkertaisten kokemusmaailmojen yhteisiä sisältöjä aiheeseeni liittyen. (Perttula 1995, 89.) Yleinen tieto tässä tutkimuksessa koskettaa ainoastaan tutkimukseen osallistuneita (Lehtomaa 2005, 186). Yleinen merkitysverkosto on muodostettu seuraavien yhteisten kokemusten mukaan:

1. Huumorin käyttö helpottaa johtamista
2. Huumorin käyttö on päivittäistä ja läsnä lähes jokaisessa vuorovaikutustilanteessa
3. Johtajan käyttämä huumori on ennen kaikkea tilannehumoria
4. Huumori syntyy pienistä, arkipäiväisistä asioista
5. Huumorin käytön täytyy tulla johtajalta luonnostaan
6. Huumorin käyttö johtotehtävissä vaatii taitoa mukauttaa huumori vastaanottajaan
  - a. Tuntemuksen lisääntyessä myös huumori lisääntyy
  - b. Huumorin käyttöä edesauttaa, jos myös vastaanottaja käyttää huumoria
7. Huumorin käyttö vaatii taitoa mukauttaa huumoria tilanteeseen
  - a. On olemassa tilanteita, joihin huumori ei sovi
8. Johtajan käyttämä huumori vaatii hyvän maun rajoja
  - a. Huumori ei saa tuntua kiusaamiselta
  - b. Huumoria ei saa käyttää alaisen kustannuksella
  - c. Johtaja ei saa käyttää liikaa huumoria
9. Johtajan pitää pystyä nauramaan itsellensä, kertomaan huumorin keinoin omista epäonnistumisista tai vitsailemaan itsestään
10. Johtajan käyttämä huumori luo parempaa työilmapiiriä
11. Johtajan käyttämä huumori on apuna lukkiutuneissa tilanteissa
12. Huumorin avulla johtaja voi tuoda esiin vaikeita asioita
13. Johtajan käyttämä huumori oman työhyvinvoinnin osana
14. Johtaja esimerkkinä siitä, että huumorin käyttö työyhteisössä on sallittua
15. Johtajan huumorin käyttö luo johtajakuvaa alaisten suuntaan

## Yleinen merkitysverkosto

*Oikein käytettynä huumori voi olla johtamista helpottava tekijä. Johtajan käyttämä huumori on ensisijaisesti spontaanisti syntyvää tilannehumoria, jonka lähteenä ovat pienet, arkipäiväiset asiat. Huumorin täytyy olla osa johtajan persoonaa, jotta sitä voi käyttää apuna johtamisessa.*

*Huumorin käyttö vaatii johtajalta taitoa mukauttaa huumori vastaanottajaan ja tilanteeseen. Johtajan täytyy tuntea vastaanottaja, jotta tietää, minkälaista huumoria hän voi käyttää. Tuntemuksen lisääntyessä myös huumorin käyttö helpottuu. Huumorin käyttöä edesauttaa, jos myös vastaanottaja käyttää huumoria. Johtajan tulee aina sovittaa huumori tilanteeseen sopivaksi ja tunnistaa tilanteet, joissa huumorille ei ole lainkaan sijaa. Johtajan roolissa täytyy myös pystyä nauramaan itsellensä sekä kertomaan omista epäonnistumisistaan huumorin keinoin.*

*Huumorin käyttö vaatii harkintaa ja taitoa pidättäytyä hyvän maun rajoissa. Johtajan ei sovi käyttää työssään alatyylin huumoria ja huumorin käyttö ei saa koskaan kohdistua alaiseen loukkaavasti. Johtaja ei saa myöskään viljellä huumoria liikaa, jolloin siitä voi tulla työntekoa haittaava tekijä.*

*Johtajat käyttävät huumoria tavoitteellisesti johtamisen keinona. Huumorin avulla johtaja pyrkii parantamaan työilmapiiriä. Huumoria käyttämällä johtaja voi myös vapauttaa lukkiutuneiden tilanteiden tunnelman ja keskustella vaikeista asioista henkilöstön kanssa. Kritiikin antaminen huumorin keinoin on lisäksi hyvä tapa pehmentää kritiikkiä.*

*Käyttämällä huumoria johtaja toimii henkilöstölle esimerkkinä siitä, että huumorin käyttö työyhteisössä on sallittua. Johtajat ovatkin huomanneet, että huumorin käyttö työyhteisössä on hyväksi niin itse työntekijöille kuin työyhteisön yhteisöllisyydelle. Huumorin käyttö tuottaa myös johtajalle itsellensä hyvinvointia.*

*Käyttämällä huumoria johtaja pyrkii myös vaikuttamaan siihen, minkälaisena johtajana hänet nähdään. Huumorin käyttö tekee johtajasta aidon, avoimen ja helpommin lähestyttävän. Huumorin avulla johtaja voi helpommin tuoda esiin myös kovan johtamisen tavoitteita. Huumorin käyttö johtamistyössä on kaksiteräinen miekka: Parhaimmillaan se tuo avoimuutta ja vapautta johtamiseen, mutta vain jos sitä käytetään johtajuuteen soveltuvalla tavalla.*

## 5 Johtopäätökset

Saatettuaan tutkimuksen empiirisen vaiheen loppuun voi tutkija osittain vapauttaa itsensä aineistolähtöisyyden vaatimuksesta ja tulkita saatuja tuloksia tutkimuksen kannalta merkityksellisistä perspektiiveistä (Laine 2001, 42). Tarkoituksena on rakentaa dialogia tutkimuksen tulosten ja jo olemassa olevan tiedon välille luoden tulkinnalliset kehykset tutkittavalle ilmiölle (Perttula 2000, 440). Tutkimuksessani muodostuneella yleisellä merkitysverkostolla on yhtymäkohtia positiivisen organisaatio-opin osa-alueisiin. Pohdin

seuraavaksi yleisen merkitysverkoston piirteitä positiivisen organisaatio-opin kautta korostaen etenkin huumorin kykyä luoda positiivisia tunteita sekä tasapainottaa negatiivisia tunteita ja tilanteita.

### 5.1 Huumori positiivisten tunteiden virittäjänä

Rantasen (2011, 246) mukaan huumorin käytön positiiviset vaikutukset eivät synny varsinaisesti huumorista, vaan huumorin herättämän positiivisen tunteen, eli hilpeyden kautta. Tutkimuksessani kävi ilmi, että johtajat käyttävät huumoria lähes aina tavoitteellisesti helpottamaan johtamista ja saavuttamaan työlle asetettuja tavoitteita. Huumorin herättämät positiiviset tunteet voivat olla se keino, millä tavoitteisiin päästään. Johtajan käyttämän huumorin tarkoituksena ei siis ole pelkästään herättää positiivisia tunteita, vaan huumorin käytön tavoitteet linkittyvät ennen kaikkea niihin tuloksiin, joita positiivisten tunteiden kokemisen kautta voi syntyä. Johtajan käyttämällä huumorilla ja sen herättämällä hilpeydellä voi olla erityisiä hyötyjä niin yksittäisen alaisen kuin työyhteisön toiminnalle kahdesta syystä: Positiivinen tunne, jonka huumori saa aikaan, voi tarttua johtajasta alaiseen ja sitä kautta koko työyhteisöön (Goleman 2007, 285). Lisäksi käyttäessään huumoria johtaja omalla esimerkillään sallii huumorin käytön työyhteisössä.

Robert & Wilbanks (2012) ovat kehittäneet huumorin kehämallin, jonka mukaan huumorin aikaansaamat positiiviset tunteet siirtyvät sosiaaliseen ryhmään, joka vuorostaan aikaansaa lisää huumoritapahtumia. Huumorintapahtumien vaikutus on siis kumuloituva, ja se voi johtaa pitempiaikaiseen myönteisen huumorikulttuurin syntymiseen. (Robert & Wilbanks 2012.) Tutkimuksessani johtajat pyrkivät toimimaan tämän positiivisen noidankehän laukaisijoina, sillä johtajan käyttämä huumori voi vaikuttaa tunnetartunnan kautta koko työyhteisön ilmapiiriin. Tunnetartunta on prosessi, jossa ihmiset peilaavat huomaamatta toistensa tunteiden ilmaisuja, joka johtaa siihen, että he kokevat samanlaisia tunteita. Se voi tapahtua kahden ihmisen välillä, mutta myös kokonaiset ryhmät ovat alttiita tunnetartunnoille. Johtajan näyttämät tunteet ovat erityisen tarttuvia, sillä työyhteisön jäsenet kiinnittävät enemmän huomiota siihen, miten yhteisön vaikutusvaltaisin henkilö käyttäytyy ja ilmaisee tunteitaan. (Goleman 2007, 48, 56, 285.) Johtajan käyttämän huumorin aiheuttamat positiiviset tunteet tarttuvat siis herkästi koko työyhteisöön luoden parempaa ilmapiiriä ja mahdollistaen myönteisen huumorin kehän synnyn.

Nämä tunnetartunnan kautta levinneet positiiviset tunteet voivat olla osana rakentamassa yksilön ja samalla koko organisaation voimavaroja. Positiiviset tunteet avartavat ihmisen ajattelua, käyttäytymistä ja huomiokykyä. Laajentunut huomiokyky johtaa luovempaan ajatteluun ja avaa silmät uusille näkökulmille. Ajan myötä positiiviset tunteet auttavat rakentamaan vahvempia sosiaalisia kontakteja, parempaa ilmapiiriä ja kestäviä voimavaroja, joiden avulla ihmiset eivät vaan selviä, vaan voivat myös kukoistaa työssään. Tätä kautta positiiviset tunteet voivat olla niin yksilölle kuin organisaatiolle rikkaus, joka ei vaan auta työntekijöitä voimaan paremmin, vaan itse asiassa tehostaa organisaation toimintaa ja auttaa sitä menestymään myös taloudellisesti. (Fredrickson 2003, 163.)

Käyttäessään huumoria johtaja toimii esimerkkinä huumorin käytöstä myös työyhteisölle. Huumorin ja sen aiheuttamien positiivisten tunteiden hyödyt tulevat parhaiten esiin työyhteisössä, jossa johtaja on aktiivinen huumorin käyttäjä. Vaikka itse johtajan käyttämä huumori ei herättäisi työntekijöissä hilpeyttä, se osoittaa, että huumorinkäyttö työpaikalla on sallittua. Johtajan käyttämä huumori viestittää muille myös, mistä asioista voi vitsailla ja mihin asioihin tulee suhtautua vakavuudella. Johtajan käyttämä huumori onkin yksi tärkeimmistä työyhteisön huumoria määrittävistä tekijöistä. (Cooper & Sosik 2012, 486.) Myös Saksin (2013, 240) mukaan finanssialan yrityksiä johdetaan pääasiassa esimerkin voimalla, joten ei ole yhdentekevää, miten johtaja käyttäytyy tai minkälaista huumoria hän työssään käyttää. Sen lisäksi, että johtajat tutkimuksessani pyrkivät herättämään positiivisia tunteita ja sitä kautta parempaa ilmapiiriä huumorin käytöllään, toimivat he esimerkkinä myös muille siitä että huumorinkäyttö on sallittua. Johtajat olivat havainneet, että huumorista työyhteisössä on lukuisia etuja, ja siihen kannattaa rohkaista omalla esimerkillä.

Tutkimuksessani johtajat pyrkivät huumorin käytöllään rakentamaan kuvaa itsestään helposti lähestyttävänä, avoimena ja aitona johtajana. Barsouxin (1996) mukaan huumorista johtamisessa voi olla hyötyä juuri tästä syystä. Johtajan käyttämä huumori rohkaisee avoimeen ja rehelliseen vuorovaikutukseen. Nauramalla omille vajavaisuuksilleen johtajat myös vaikuttavat inhimillisemmiltä ja näin mahdollistetaan osallistava ja luottamukseen perustuva organisaatiokulttuuri. Usein johtajilla ei ole selkeää käsitystä siitä, mitä organisaation alemmilla portailla tapahtuu, sillä alaiset suodattavat usein kaiken potentiaalisesti hyödyllisen informaation niin, että se on esittelykelpoista johtajalle. Käyttämällä huumoria ja luomalla avoimempaa kuvaa itsestään, tiedonkulku myös alhaalta ylöspäin helpottuu. (Barsoux 1996, 501–502.)

## 5.2 Huumori negatiivisten tunteiden tasapainottajana

Positiivinen organisaatio-oppi peräänkuuluttaa positiivisia johtajia, jotka eivät ainoastaan mahdollista positiivisia prosesseja organisaatiossa, vaan korostavat organisaatioiden mieltä ylentäviä ja ilmapiiriä parantavia puolia myös vaikeiden asioiden edessä. He siis kohtaavat negatiivisuuden positiivisuudella ja pystyvät säilyttämään positiivisen latauksen myös negatiivisuuden vallitessa ja vaikeiden asioiden edessä. (Cameron 2012, 2-3.) Tutkimuksessani johtajat korostivat, että he kokevat huumorin hyödyllisenä keinona, jonka avulla negatiivisia asioita saadaan sanottua ja joilla myös negatiivisiin tilanteisiin saadaan positiivinen pohjavire.

Tutkimani johtajat kokivat, että huumori voi ratkaista monta hankalaa johtamisen tilannetta. Johtajat käyttävät huumoria apuna erityisesti lukkiutuneiden tilanteiden avaamisessa, sillä huumori laukaisee tilanteessa vallitsevan jännitteen ja itse asian käsittely helpottuu. Huumorin käytön onkin todettu esimerkiksi neuvottelutilanteissa johtavan usein molempia osapuolia tyydyttävään lopputulokseen. Työyhteisössä voidaan huumorin avulla lievittää ja ratkaista monia konflikteja ja erimielisyyksiä, sillä huumori auttaa neutralisoimaan emotionaalisesti latautuneita tunnetiloja. (Rantanen 2011, 251–252.) Strategisesti ja oikein käytettynä huumori vaikeissa tilanteissa vähentää kireyttä, pehmentää kritiikkiä ja sen avulla vaikeita asioita voidaan tuoda esiin helpommin (Vuorela 2005, 105). Vaikeissa tilanteissa huumorin käyttö ei voi rajoittua vain vitsien kertomiseen, vaan sen pitää olla spontaania huumoria keskustelussa, jotta perspektiivien laajentaminen on mahdollista (Forester 2004, 222). Tutkimuksessani johtajat painottivat, että huumori on hyödyllinen johtamisen keino vain silloin, kun se syntyy johtajalta luonnostaan.

Sen lisäksi, että huumorin avulla vaikeita tilanteita voidaan lähestyä positiivisesta näkökulmasta, huumorin avulla voidaan säilyttää positiivinen ja rakentava pohjavire myös tilanteissa, jossa vuorovaikutus on negatiivissävytteistä. Huumori on esimerkiksi hyödyllinen ilmaisumuoto tilanteissa, joissa suurempi ilmaisumuoto saattaisi johtaa kiusalliseen tilanteeseen. (Martin 2006, 17.) Holmes & Marra (2006, 128) saivat tutkimuksessaan selville, että johtajat käyttävät huumoria epämukavien asioiden ilmaisuun, kuten kritiikin antamiseen, johtamiseen kuuluvaan käskyttämiseen sekä johtajan kasvojen suojeluun. Huumori tällaisissa vuorovaikutustilanteissa on erityisen hyödyllistä, sillä huumorin tarjoaman vaihtoehdoisen kommunikaatioväylän avulla kritiikkiä ja negatiivisia asioita voidaan esittää lempeämmin ja

sosiaalisesti hyväksyttävässä muodossa. Huumorin avulla negatiiviselta viestiltä taittuu pahin terä itse viestin silti kärsimättä. (Barsoux 1996, 502.) Myös omassa tutkimuksessani kävi ilmi, että johtajat kokivat huumorin hyvänä apukeinona vaikeiden asioiden, kuten kritiikin ja koviin tavoitteiden esiintuomiseen. Huumorin keinoin annettu kritiikki ei herätä vastaanottajassaan negatiivisia tunteita tai puolustautumisenhalua ja huumorin avulla tilanteeseen luodaan kevyempi tunnelma.

Huumori voi olla tehokkaana apukeinona yhdessä johtamisen tärkeimmistä tehtävistä, toisiin ihmisiin vaikuttamisessa. Huumorin avulla johtaja voi ilmentää pyynnössään voimaa ja kohteliaisuutta samanaikaisesti ja lieventää pyyntöä vaatiessaan toiselta ihmiseltä jotain. (Forester 2004, 225; Holmes & Marra 2006, 125.) Huumorin avulla voidaan tuoda esiin myös kovia tavoitteita, sillä huumorin varjolla tavoitteet eivät vaikuta niin uhkaavilta (Vuorela 2005, 127). Myös johtajat tutkimuksessani pyrkivät käyttämään huumoria vaikuttaakseen henkilöstöön ja tavoitteiden saavuttamiseen. He kokivat sen hyväksi keinoksi tuoda esiin tehokkaasti kovia tavoitteita, joiden avulla organisaatio voi menestyä, mutta joihin henkilöstö yleensä vastaa negatiivisesti.

Niin vaikeissa johtamisen tilanteissa kuin vaikeiden asioiden esittämisessä huumorin myönteinen vaikutus tulee esiin sen kautta, että se puskuroi niitä negatiivisia tunteita, joita tällaiset tilanteet normaalisti osanottajissaan herättäisivät. Negatiivisten asioiden ilmaisu positiivisessa kontekstissa voi johtaa organisaation menestykseen. Cameronin (2012) mukaan menestyneissä organisaatioissa on erityisen paljon positiivista vuorovaikutusta. Näissä organisaatioissa etenkin kannustavan vuorovaikutuksen määrä oli suuri. Kannustava vuorovaikutus pyrkii säilyttämään positiivisuuden vuorovaikutuksessa samalla kun lähestytään negatiivisia asioita, kuten kritiikkiä. Kannustava vuorovaikutus mahdollistaa tehokkaan toiminnan ja positiivisuuden säilymisen organisaatiossa. (Cameron 2012, 68, 77–78.) Tutkimukseni tulosten perusteella vaikuttaisi siltä, että huumori voi toimia yhtenä kannustavan vuorovaikutuksen muotona, jonka avulla kommunikaatio pidetään kannustavana ja pohjavireeltään positiivisena huolimatta aiheen tai tilanteen negatiivisuudesta.

### 5.3 Oikeanlainen huumori avaimena huumorin hyötyihin

Tutkimuksessani johtajat kokivat, että huumorin käyttö on heille luontainen tapa olla vuorovaikutuksessa, myös johtajan roolissa. Cooperin & Sosikin (2012) mukaan on erityisen tärkeää, että huumorin lisääminen johtamisen toimintatapoihin ei ole pakotettua, sillä teennäinen huumorin käyttö voi pahimmillaan johtaa uskottavuuden menettämiseen ja saada aikaan enemmän haittaa kuin hyötyä. Johtajan, joka ei koe huumoria luontaiseksi itsellensä, ei tarvitse välttämättä käyttää huumoria, jotta sen hyödyt saadaan valjastettua käyttöön työyhteisössä. Monissa tapauksissa huumorin hyödyt saadaan esiin jo pelkästään sallimalla huumorin esiintulo työyhteisössä luonnollisesti. Tärkeämpää kuin johtajan oma aktiivinen huumorinkäyttö on, että työyhteisössä ja johtamisessa annetaan sijaa huumorille ja sitä käytetään vain, jos se syntyy käyttäjältä luonnostaan. (Cooper & Sosik 2012, 486.)

Huumorista on tunnistettu neljä erilaista tyyliä, joita ovat itseä vahvistava, liittymistä vahvistava, aggressiivinen sekä itseä väheksyvä huumorin tyyli. Itseä vahvistava sekä liittymistä vahvistava tai sosiaalinen huumorin tyyli ovat positiivisia huumorin tyylejä, jotka herättävät yleensä myönteistä vastakaikua ihmisissä. Aggressiivinen ja itseä väheksyvä huumorin tyyli taas ovat negatiivisia huumorin tyylejä, joiden tarkoituksena on usein vähätellä vastaanottajaa tai pyrkiä huvittamaan muita oman itsensä kustannuksella. Lisäksi huumorin tyylit eroavat siinä, käytetäänkö niitä oman itsen hyväksi vai pyritäänkö niillä parantamaan sosiaalista vuorovaikutusta. (Martin, Puhlik-Doris, Larsen, Gray & Weir 2003, 48–54.)

Tutkimukseni tulosten perusteella vaikuttaisi, että tutkimieni johtajien huumorin tyylit ovat perustaltaan sosiaalisia. Sosiaalista huumoria käyttävä on hauska ja kertoo vitsejä viihdyttääkseen muita ja parantaakseen yhteenkuuluvuutta. Helpottaakseen vuorovaikutusta tällaisen tyylin omaavat käyttävät myös itseään vähättelevää huumoria, eli vitsailevat itsestään säilyttäen samalla itsearvostuksensa. (Martin ym. 2003, 53.) Tutkimuksessani johtajat käyttivät huumoria ennen kaikkea sosiaalisten päämäärien saavuttamiseen. He olivat myös valmiita nauramaan itsellensä ja kertomaan omista epäonnistumisistaan huumorin keinoin. Lisäksi johtajat kokivat tärkeäksi, että huumori säilyy kautta linjan positiivisena ja on kunnioittavaa. Tämän perusteella sosiaalinen huumorin käyttö on kaikista hyödyllisintä johtajalle, sillä sen lisäksi, että se on positiivista, se toimii parhaiten tavoitteiden saavuttamisessa ja johtamisen apuna.



Tutkimuksessani johtajat pitivät tärkeänä, että huumori on tilanteeseen ja vastaanottajaan sovitettua. Tällainen huumorin käyttö johtamisessa vaatii sosiaalisia taitoja. Johtajan täytyy tunnistaa tilanteen ja vastaanottajan hiljaisia signaaleja ymmärtääkseen, minkälainen huumorinkäyttö on tilanteeseen ja vastaanottajalle sopivaa. Johtajan täytyy olla sosiaalisesti tietoinen, jotta huumoria voidaan käyttää menestyksekkäästi johtamisessa. Sosiaalisella tietoisuudella tarkoitetaan taitoja, jotka ulottuvat toisen ihmisen tunteiden aistimisesta sosiaalisten tilanteiden ymmärtämiseen. Sosiaalisen tietoisuuden taidoista johtajalla tulee olla etenkin vahva sosiaalinen kognitio, eli ymmärrys sosiaalisen maailman dynamiikasta. Tällä tavoin johtajat tietävät, minkälainen huumori on kontekstiin sopivaa. Saavuttaakseen huumorin hyötyjä johtajan tulee olla myös sosiaalisesti kyvykäs. Sosiaalisen kyvykkyyden taidoista johtamisessa tärkeimmäksi nousee rakentavan vaikutusvallan käyttäminen vuorovaikutuksen ohjaamiseen haluttuun suuntaan. Sosiaalinen kyvykkyys edellyttää sosiaalisen tietoisuuden taitoja. (Goleman 2007, 93, 99.)

Vaikuttaisi siltä, että sosiaalisen tietoisuuden taidot ovat sopivan huumorin olemassaolon ehtoja, sillä näiden taitojen avulla huumori voidaan sovittaa tilanteeseen ja vastaanottajaan sopivaksi. Sopivaa huumoria voi sen sijaan olla myös ilman sosiaalista kyvykkyyttä, mutta erityisesti johtamisessa huumori ja sosiaalinen kyvykkyys kulkevat käsi kädessä, sillä huumorin avulla pyritään saavuttamaan erilaisia sosiaalisia päämääriä. Huumorin avulla vuorovaikutuksesta voidaan tehdä miellyttävämpää, samalla kun pyritään vaikuttamaan toisiin ihmisiin ja pääsemään haluttuihin päämääriin vuorovaikutuksessa. Toisaalta sosiaaliseen kyvykkyyteen kuuluu myös tietää, milloin huumoria on liikaa ja se ei enää palvele tarkoitustaan tavoitteellisena johtamisen keinona.

Tutkimukseni tulosten mukaan huumorin käyttö johtamisessa on kaksiteräinen miekka. Ollessaan sopivaa, eli luontaista, kunnioittavaa sekä tilanteeseen ja vastaanottajaan sovitettua, se voi parhaimmillaan saada aikaan myönteisyyden ja huumorin kehän, jolloin positiiviset tunteet ja huumori ovat läsnä työyhteisössä luoden hyvää työilmapiiriä ja parantaen tulosta. Perustaltaan positiivinen ja sopiva huumori tekee myös negatiivista tilanteista hallittavia ja tasapainottaa negatiivisia tunteita. Näiden lähtökohtien kautta huumori kiinnittyy mielekkäästi positiiviseen organisaatio-oppiin. Mikään näistä huumorin hyvistä vaikutuksista ei kuitenkaan tule esiin ilman, että johtaja tiedostaa, mitä huumorin käyttö johtajan roolissa vaatii ja miten sitä voidaan käyttää johtamisen ja työyhteisön hyödyksi rakentavalla ja positiivisella tavalla.

## 6 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli syventää ymmärrystä huumorista johtamisen keinona. Tutkimuskysymyksenäni oli, minkälaisia kokemuksia finanssialan johtajilla on huumorista johtamisen keinona ja miten näitä kokemuksia voidaan tarkastella positiivisen organisaatio-opin valossa. Tutkimukseni tuloksena oli yksi yleinen merkitysverkosto. Tutkimuskysymykseni toiseen osaan olen pyrkinyt vastaamaan luvussa viisi, jossa pohdin yleisen merkitysverkoston kokemuksia positiivisen organisaatio-opin valossa, keskittyen johtajien käyttämän huumorin mahdollisuuksiin saada aikaan positiivisia tunteita ja lievittää negatiivisia tunteita työyhteisössä. Tulosten kannalta huomionarvoista oli myös, että mikä tahansa johtajan käyttämä huumori ei saa hyviä vaikutuksia aikaan, vaan huumorin täytyy olla johtajalle sopivaa ja kontekstiin sovitettua.

Tutkimukseni osoittaa, että huumoria on mahdollista sisällyttää johtamiseen ja se voi toimia johtamisen keinona myös konservatiiviselta vaikuttavalla finanssialalla. Vaikka laajempi tutkimus aiheesta puuttuu, uskallan tämän tutkimuksen perusteella varovasti kannustaa johtajia huumorin käyttöön, sillä huumori vaikuttaisi olevan helppo ja halpa johtamisen keino, jolla on laajat sovellusmahdollisuudet erilaisiin johtamisen tilanteisiin. Huumorin käyttö johtamisessa ei vaadi stand up -koomikon taitoja onnistuakseen, vaan pienikin huumorin lisääminen vuorovaikutukseen tai pelkästään huumorin salliminen voi muodostua johtamista helpottavaksi keinoksi, jolla vähennetään negatiivisten tunteiden voimaa ja tuodaan iloa työntekoon. On kuitenkin hyvä muistaa, että tämän tutkimuksen viitekehyksessä huumoria tarkasteltiin perustaltaan positiivisena ja pelkästään johtajan kokemana. Huumorin onnistuminen riippuu aina myös vastaanottajan tulkinnoista (Martin 2006, 6). Tutkimukseni ei paljastakaan, tulkitsevatko alaiset johtajan käyttämän huumorin hyväntahtoiseksi tai hyödylliseksi. Vaikka tämän tutkimuksen mukaan huumori on hyödyllinen keino johtamisessa, se ei voi olla johtajan ainoa työkalu. Huumori ei voi korvata olennaisia johtamistaitoja, vaan se on ennen kaikkea apukeino, johtamisen lisä, jonka avulla voidaan saada aikaan positiivisia ilmiöitä työyhteisössä.

Tutkimukseni onnistui kokonaisuudessaan hyvin: Sain vastaukset tutkimuskysymyksiini ja onnistuin syventämään ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Koen onnistuneeni hyvin myös säilyttämään tutkimuksen fenomenologisen luonteen läpi tutkimusprosessin. Lisäksi uskon onnistuneeni fenomenologisen metodin keinoin luomaan uutta, kokemuksellisuuteen

perustuvaa tietoa huumorin luonteesta johtamisessa ja tuomaan uuden mahdollisen näkökulman positiiviseen organisaatio-oppiin. Vaikka haastattelut onnistuivat kokonaisuudessaan hyvin, jälkikäteen ajateltuna olisin voinut vielä syventää keskustelua ja tarttua rohkeammin muutamiin esiin nousseisiin aiheisiin tai vaihtoehtoisesti haastatella johtajia vielä toisen kerran ymmärryksen syventämiseksi entisestään.

Tutkimukseni tuloksia ei voi sellaisenaan verrata aiempaan tutkimustietoon huumorista johtamisen keinona, sillä suuri osa aiemmista tutkimuksista oli keskittynyt tutkimaan ilmiötä työntekijän näkökulmasta. Tutkimustulokseni olivat kuitenkin yhtenäiset Holmesin & Marran (2006) tutkimuksen kanssa, jossa päätuloksena oli, että johtajat käyttävät huumoria strategisesti saavuttaakseen transaktionaalisia päämääriä, mutta myös luodakseen yhteishenkeä ja edistääkseen työntekijöiden hyvinvointia. Tutkimusteni tulosten perusteella näyttää siltä, että useat huumorista tehdyt tutkimukset työyhteisön kontekstissa voidaan siirtää koskemaan myös johtaja-alaisvuorovaikutusta. Huumorin positiivinen vaikutus koko työyhteisöön sekä vaikeiden tilanteiden purku huumorin avulla nousivat esille niin omasta kuin aiemmasta tutkimuksesta tärkeinä asioina (mm. Forester 2004; Holmes & Marra 2006). Aiempien tutkimustulosten ja oman tutkimukseni välillä oli kuitenkin painotuseroja: Tutkimuksessani huumorin luovuutta lisäävä vaikutus ei tullut yhtä selkeästi esiin kuin aiemmin tehdyissä tutkimuksissa (mm. Morreal 1991; Martin 2006). Lisäksi tutkimuksessani esiin nousut johtajakuvan rakentuminen huumorin avulla ei sellaisenaan ole tullut esiin aiemmassa tutkimuksessa.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin käsitteet reliabiliteetti ja valideetti eivät sellaisenaan sovellu fenomenologiseen tutkimukseen, vaan tutkimuksen luotettavuutta täytyy pohtia erilaisista lähtökohdista. Fenomenologisen tutkimuksen luotettavuutta pohtiessa huomiota tulee kiinnittää erityisesti siihen, kuinka hyvin tutkija on onnistunut tavoittamaan tutkittavan ilmiön sellaisena kuin se tutkittaville ilmenee. Tämän lähtökohdan myötä sulkeistamisen vaatimus nousee fenomenologisessa tutkimuksessa keskeiseksi. (Perttula 1995, 104–105.) Olin pohtinut omaa esiymmärrystäni tehden sen tietoiseksi ennen empiirisen tutkimuksen aloittamista ja pyrkinyt siirtämään omat etukäteisoletukseni syrjään tutkimusprosessin ajaksi. Koen kurinalaisella sulkeistamisella onnistuneeni kiitettävästi minimoimaan oman roolini vaikutuksen tutkittavaan ilmiöön ja tutkittavien kokemuksiin, tiedostaen kuitenkin tämän tavoitteen täydellisen toteutumisen mahdottomuuden.

Jotta fenomenologisen tutkimuksen perusajatus, paluu asioihin itseensä, olisi mahdollinen, täytyy tutkimuksen edetä tutkimusaineiston ehdoilla ottaen huomioon kokemusten ainutlaatuisuuden kunkin yksilön elämäntilanteessa (Perttula 1995, 102). Pyrin noudattamaan systemaattisesti fenomenologista metodia muokaten sitä tarvittaessa niin, että se parhaiten palvelee tutkimusaineistoani. Lisäksi pitämällä haastattelut mahdollisimman avoimina pidin huolen tutkimukseni aineistolähtöisyydestä jo empiirisen osuuden alusta alkaen. Lähetin tutkittaville heidän omat merkitysverkostonsa arvioitavaksi taatakseni, että en ole analyysin aikana siirtynyt liian kauas tutkittavien alkuperäisestä kokemuksesta ja lisätäkseni tulosten uskottavuutta. Lisäksi tutkimuksen uskottavuuden ja läpinäkyvyyden parantamiseksi olen pyrkinyt kuvaamaan tutkimukselliset valintani ja etenkin käyttämäni analyysimenetelmän tarkasti vaihe vaiheelta, jotta jokainen lukija voi seurata, miten olen toteuttanut empiirisen tutkimusprosessini ja päätyntä tutkimukseni tuloksiin.

Tiedostin vastuullisuuteni tutkijana tutkimuksen alusta alkaen ja pyrin hyvän tieteellisen käytännön sekä eettisten periaatteiden noudattamiseen (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009). Lupasin haastateltaville, että tutkimusaineistoa käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja nimettömästi. Haastatteluvaiheessa pyysin haastateltavilta luvan haastattelujen tallennukseen ja varmistin vielä, että haastateltavat ymmärtävät tutkimukseen osallistumisen olevan täysin vapaaehtoista ja että heillä on halutessaan oikeus jäädä tutkimuksesta pois milloin tahansa. Lisäksi pidin huolen, että olin uskollinen haastateltavien ainutkertaisille kokemuksille koko tutkimusprosessin ajan. Analyysin päätyttyä tuhosin nauhoittamani haastatteluaineiston. Koen, että näiden ja aiemmin mainittujen toimenpiteiden sekä huolellisen suunnittelun ja toteutuksen tuloksena olen onnistunut toteuttamaan tutkimukseni eettisesti sekä niin, että se täyttää fenomenologisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerit (Perttula 1995, 102–103).

Vaikka tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ollut saavuttaa yleistettävää tietoa, voi fenomenologisella metodilla saavutettuja tutkimustuloksiani pitää ainutkertaisuudessaan merkittävinä. Tulokset osoittavat, että vaikkakaan huumori ei kuulu kaikkien johtajien repertuaariin, voi se olla sitäkin hyödyllisempi väline niiden johtajien keskuudessa, jotka käyttävät sitä tavoitteellisesti ja johtamiseen sopivalla tavalla. Huumori johtamisen keinona kaipaa kuitenkin vielä laajempaa ja syvällisempää tutkimusta positiivisen organisaatio-opin viitekehysessä. Hyödyllisenä jatkotutkimusaiheena koen johtajan ja alaisen näkökulman yhdistämisen tutkittaessa johtajan käyttämää huumoria. Myös havainnointitutkimuksen

tekeminen aiheesta voisi rikastuttaa ymmärrystä ilmiöstä ja antaa mahdollisuuden tutkia autenttisia tilanteita, joissa huumoria syntyy. Tutkimukseni valossa vaikuttaa kuitenkin siltä, että johtajan persoonan puitteissa ja oikein käytettynä huumori voi toimia oivallisena johtamisen keinona, joka ei ainoastaan helpota johtamista, vaan tekee myös johtajan työstä hieman hauskeempaa.

## Lähteet

- Avolio, B., Howell, J. & Sosik, J. (1999). A funny thing happened on the way to the bottom line: Humor as a moderator of leadership style effects. *Academy of Management Journal*, 42(2), 219-227.
- Barsoux, J. (1996). Why organisations need humour. *European Management Journal*, 14(5), 500-508.
- Cameron, K. (2012). *Positive Leadership: Strategies for extraordinary performance*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K., Dutton, J. & Quinn, R. (2003). *Foundations of Positive Organizational Scholarship*. Teoksessa Cameron, K., Dutton, J. & Quinn, R. (toim.) *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler, 3-13.
- Cameron, K. & Spreitzer G. (2012). Introduction: What is positive about Positive Organizational Scholarship? Teoksessa Cameron, K. & Spreitzer, G. (toim.) *The Oxford handbook of Positive Organizational Scholarship*. New York: Oxford University Press, 1-14.
- Cooper, C. & Sosik, J. (2012). The Laughter Advantage: Cultivating high-quality connections and workplace outcomes through humor. Teoksessa Cameron, K. & Spreitzer, G. (toim.) *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. New York: Oxford University Press, 474-489.
- Crawford, C. (1994). Theory and implications regarding the utilization of strategic humor by leaders. *Journal of Leadership Studies*, 1(4), 53-68.
- Decker, W. & Rotondo, D. (2001). Relationships among gender, type of humor, and perceived leader effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, 13(4), 450-465.
- Finanssialan keskusliitto: Toimialalla oleellinen merkitys kansataloudelle. [http://www.fkl.fi/tietoa\\_meista/toimiala/Sivut/default.aspx](http://www.fkl.fi/tietoa_meista/toimiala/Sivut/default.aspx). (Luettu 1.10.2013.)
- Forester, J. (2004). Responding to critical moments with humor, recognition, and hope. *Negotiation Journal*, 20(2), 221-237.

- Fredrickson, B. (2003). Positive Emotions and Upward Spirals in Organizations. Teoksessa Cameron, K., Dutton, J. & Quinn, R. (toim.) Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline. San Francisco: Berrett-Koehler, 163–175.
- Goleman, D. (2007). Sosiaalinen äly. Helsinki: Otava.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Holmes, J. & Marra, M. (2006). Humor and leadership style. Humor: International Journal of Humor Research, 19(2), 119-138.
- Hopton, C., Barling, J. & Turner, N. (2013). "It's not you, it's me": Transformational leadership and self-deprecating humor. Leadership & Organization Development Journal, 34(1), 4-19.
- Judén-Tupakka, J. (2007). Askelia fenomenologiseen analyysiin. Fenomenologinen menetelmä empiirisessä tutkimuksessa. Teoksessa Syrjäläinen, E., Eronen, A., & Värri, V. (toim.) Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere: Tampere University Press, 62–90.
- Kerkkänen, P. (2003). Huumorintaju ja terveys itäsuomalaisten poliisien työssä 1995–1998. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Kiviniemi, L. (2012). Eksistentiaalinen fenomenologia tutkimuksen lähestymistapana: Psykiatrisessa hoidossa olleiden nuorten aikuisten kokemusten tutkimus. Teoksessa Kiviniemi, L., Koivisto, K., Latomaa, T., Merilehto, M., Sandelin, P. & Suorsa, T. (toim.) Kokemuksen tutkimus III: Teoria, käytäntö, tutkija. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 145–165.
- Kulla, K. (2011). ”Käskyttämällä ei pitkälle pääse”: Tutkimus suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksista. Espoo: Aalto-yliopisto.
- Laine, T. (2001). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 26–43.
- Lehtomaa, M. (2005). Fenomenologinen kokemuksen tutkimus: Haastattelu, analyysi ja ymmärtäminen. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) Kokemuksen tutkimus: Merkitys, tulkinta, ymmärtäminen. Helsinki: Dialogia, 163-194.

- Martin, R. (2006). *Psychology of humor: An integrative approach*. Burlington, USA: Academic Press.
- Martin, R., Puhlik-Doris, P., Larsen, G., Gray, J. & Weir, K. (2003). Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being: Development of the humor styles questionnaire. *Journal of Research in Personality*, 37(1), 48-75.
- Morreall, J. (1991). Humor and work. *Humor: International Journal of Humor Research*, 4(3-4), 359-373.
- Perttula, J. (1995). *Kokemus psykologisena tutkimuskohteena: Johdatus fenomenologiseen psykologiaan*. Tampere: Suomen fenomenologinen instituutti.
- Perttula, J. (2000). *Kokemuksesta tiedoksi: Fenomenologisen metodin uudelleen muotoilua*. Kasvatus: Suomen Kasvatustieteellinen Aikakauskirja, 31(5), 428-442.
- Perttula, J. (2005). *Kokemus ja kokemuksen tutkimus: Fenomenologisen erityistieteen teoria*. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) *Kokemuksen tutkimus: Merkitys, tulkinta, ymmärtäminen*. Helsinki: Dialogia, 115-162.
- Priest, R. & Swain, J. (2002). Humor and its implications for leadership effectiveness. *Humor: International Journal of Humor Research*, 15(2), 169-189.
- Quick, J. (1992). *Crafting an Organizational Culture: Herb's Hand at Southwest Airlines*. *Organizational Dynamics*, 21(2), 45-56.
- Rantanen, J. (2011). *Tunteella!: Voimaa tekemiseen*. Helsinki: Talentum.
- Rauhala, L. (1993). *Eksistentiaalinen fenomenologia hermeneuttisen tieteenfilosofian menetelmänä*. Tampere: Suomen fenomenologinen instituutti.
- Rauhala, L. (1994). *Ihmisen olemassaolon tutkiminen situationaalisena säätöpiirinä*. Teoksessa Perttula, J. (toim.) *Ihmisen jäljillä: Lauri Rauhala psykologian uranuurtajana*. Helsinki: Snellman-korkeakoulu, 10-26.
- Robert, C. & Wilbanks, J. (2012). The wheel model of humor: Humor events and affect in organizations. *Human Relations*, 65(9), 1071-1099.
- Romero, E. & Cruthirds, K. (2006). The use of humor in the workplace. *Academy of Management Perspectives*, 20(2), 58-69.
- Saksi, J. (2013). *Johtajat toimialamurroksen keskiössä: Suomalaisen finanssialan ylimmän johdon selontekoja johtajuudesta*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.



- Syväjärvi, A. & Vakkala, H. (2012). Psykologinen johtamisorientaatio: Positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen psykologia: Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-Kustannus, 195-225.
- Tracy, S., Myers, K. & Scott, C. (2006). Cracking jokes and crafting selves: Sensemaking and identity among human service workers. *Communication Monographs*, 73(3), 283–308.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2009). Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakoarvioinnin järjestämiseksi. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. <http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/eettisetperiaatteet.pdf>. (Luettu 1.2.2014.)
- Vermeulen, F. (2013). How would you define "A great company"? *Business Strategy Review*, 24(4), 9.
- Vesa, P. (2009). Aineistolähtöinen teoria hyvää oloa ja työhyvinvointia edistävästä huumorista hoitajien keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Tampere: Tampere University Press.
- Vuorela, T. (2005). Laughing matters: A case study of humor in multicultural business negotiations. *Negotiation Journal*, 21(1), 105–130.

# Liitteet

## LIITE 1: Haastattelurunko

### 1. Johtaminen

- Työnkuva, tehtävät ja alaisten määrä
- Kuvailisitko itseäsi johtajana?
- Kertoisitko työyhteisöstänne?

### 2. Huumori johtamisessa

- Miten/Millaisilla tavoilla käytät huumoria työssäsi? Voitko antaa esimerkkejä konkreettisista tilanteista?
- Onko huumorin käyttäminen tietoista (onko huumorin käytöllä jokin tietoinen tavoite/päämäärä)? Tuleeko se luonnostaan?
- Miten huumori näkyy jokapäiväisessä työssäsi?
- Miten olet viime aikoina aikana käyttänyt huumoria? Missä tilanteessa nauroit viimeksi yhdessä alaisesi kanssa? Kerro tilanteesta.
- Minkälaisia muita huvittavia tilanteita olet kohdannut työssäsi viime aikoina?
- Miten alaiset suhtautuvat käyttämääsi huumoriin?
- Miten suhtaudut alaisten huumoriin? Saavatko alaiset käyttää huumoria?
- Tarvitsetko huumoria työssäsi (pärjäisitkö ilman)?

### 3. Huumorinkäytön rajat

- Sopivan huumorin rajat johtamisessa?
- Missä tilanteissa huumorista ei ole apua/Milloin huumoria ei voi käyttää?

### 4. Hyödyt/haitat

- Tuleeko mieleesi tilanteita, jolloin huumorin käytöstä olisi ollut erityistä hyötyä sinulle/alaisillesi/muille?
- Tuleeko mieleesi tilanteita, jolloin huumorin käytöstä olisi ollut erityistä haittaa sinulle/alaisillesi/muille?
- Tuleeko mieleesi tilanteita, jolloin huumorin käyttö olisi ollut erityisen merkityksellistä?
- Tuoko huumori johtamiseen jotakin lisäarvoa? Jos tuo, niin millä tavoin?

## LIITE 2: Ehdotelmat yleisiksi merkitysverkostoiksi

### H1

*Johtaja käyttää paljon huumoria ja henkilöstön kanssa huumoria käytetään päivittäin, vaikka huumorin käyttö vähenee silloin, jos työssä on kiire. Huumori koostuu pienistä asioista ja on yleensä tilannehumoria. Johtajan ei tarvitse miettiä huumorin käyttöään etukäteen vaan tilannehumoria syntyy luonnostaan. Huumori ei saa kuitenkaan mennä liiallisuuksiin, jolloin siitä voi tulla työntekoa häiritsevä tekijä. Johtajalla pitää olla muutakin annettavaa työlle kuin huumori, muuten on riski, että johtajan uskottavuus kärsii.*

*Huumorin tulee aina olla tilanteeseen sopivaa. Huumoria käytetään eniten small-talk vaiheen keskusteluissa. Myös erilaisten tilanteiden avaus huumorin keinoin on hyödyllistä, sillä sen avulla luodaan mukava sekä rento ilmapiiri heti alkuunsa. Huumoria johtamisessa ei taas sovi käyttää lainkaan, jos tilanne koskettaa vastaanottajaa tunnetasolla voimakkaasti tai negatiivisesti. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi henkilökohtaiset yt-menettelyt, puhuttelut, varoituksen antaminen tai seuraamusmenettelyt.*

*Huumorin tulee myös aina olla vastaanottajalleen sopivaa. Johtajan täytyy tuntea vastaanottaja, jotta tietää, minkälaista huumoria voi käyttää loukkaamatta vastaanottajaa. Tuntemuksen lisääntyessä myös huumorin käyttö lisääntyy ja helpottuu. Huumoria käytetään enemmän sellaisten ihmisten kanssa, joilla on itsellään kyky olla huumorissa mukana. Parhaimmillaan huumorin käyttö on, kun molemmat osapuolet pystyvät käyttämään huumoria vastavuoroisesti. Huumorin käyttö perustuu luottamukselle ja pienessä ryhmässä voi käyttää myös raskasta huumoria, kun tietää, että ryhmässä vallitsee täydellinen luottamus.*

*Johtaja ei pärjäisi ilman huumoria työssään, sillä huumori tuo johtamiseen selkeää lisäarvoa, ja huumorin käytöstä johtamistehtävissä on useita hyötyjä. Huumoria johtamisessa käytetään luomaan vapautunutta ilmapiiriä ja poistamaan pelon ja jännittämisen ilmapiiriä. Huumorin avulla voidaan myös tuoda helpommin esiin vaikeita asioita ja johtajan käyttämä itseironia huumorin muotona tasavertaistaa johtaja-alaissuhdetta. Huumorin käyttö tuo hyvinvointia myös johtajalle.*

*Huumorin avulla rakennetaan johtajakuvaa alaisten suuntaan. Johtajan aitoa luonnetta tuodaan esiin huumorin kautta. Toisaalta huumorin käyttö luo tasapainoa johtamiseen vaativan johtajaluonteen kanssa. Huumorin keinoin voidaan viedä kovia tavoitteita eteenpäin ja tuoda esiin myös tavoite- ja tuloshakuisuutta. Huumori on hyvä työkalu, jolla voidaan vapauttaa tunnelmaa tilanteissa, joissa osapuolten välillä on vastakkainasettelu.*

*Käyttämällä huumoria johtaja toimii esimerkkinä henkilöstölle, että huumorin käyttö työyhteisössä on sallittua. Huumorin käyttöön työyhteisössä onkin hyvä rohkaista, sillä ihmiset oppivat tuntemaan toisiaan paremmin huumorin avulla. Huumori myös synnyttää voimakkaampaa sitoutumista. Kun huumori on läsnä johtamisessa ja sitä kautta myös työyhteisössä, se heijastuu positiivisesti myös organisaation ulkoiseen kuvaan. Huumorin avulla työntekijöistä rakentuu ihmisläheinen ja aito kuva myös asiakkaille.*

*Huumorin käytön täytyy pysyä hyvän maun rajoissa. Joskus johtaja joutuu jopa jarruttelemaan huumorin käyttöään asemansa vuoksi. Johtajan täytyy olla erityisen tarkka, ettei loukkaa ketään huumorin käytöllään, eikä huumori saa tuntua kenestäkään kiusaamiselta. Asemaa johtajana ei saa myöskään käyttää alaisten nolaamiseen tai alentamiseen huumorilla. Alatyylin huumori ei kuulu johtajan käyttämään huumoriin.*

## H2

*Huumorin käyttö johtamisessa liittyy arkipäivän tilanteisiin ja se on läsnä jokapäiväisissä keskusteluissa henkilöstön kanssa. Huumorin käyttö koostuu pienistä asioista ja on lähes poikkeuksetta tilanteeseen sidottua. Johtajan käyttämä huumori on ennen kaikkea tilannekomiikkaa, vaikka joskus johtaja saattaa myös kertoa vitsejä. Erilaiset tarinat, pieleen menneet kokemukset tai sarjakuvapätkät oikeassa paikassa ovat hyviä huumorin lähteitä. Yleismaailmallisen huumorin käyttö on pehmeämpi lähestymistapa silloin, jos ei ole varma, miten vastaanottaja reagoi huumorin käyttöön. Huumorin pitää syntyä spontaanisti, sillä ennalta keksityt, väkinäiseltä tuntuvat huumoripätkät eivät auta johtamisessa. Huumorilla ei myöskään elä, vaan johtajalla täytyy olla myös oikeaa sanottavaa ja annettavaa alaisilleen.*

*Huumoria käytetään kaikkien alaisten kanssa, mutta vastaanottaja pitää tuntea ennen kuin huumoria voi käyttää vapaasti. Huumoria käytetään enemmän sellaisten ihmisten kanssa, jotka vastaavat huumoriin huumorilla. Kun keskustelun molemmat osapuolet käyttävät huumoria, on tunnelma kevyempi ja keskustelu rennompaa. Huumorin käyttö on myös helpompaa pienessä työyhteisössä, koska kaikki ovat oppineet tuntemaan toisensa hyvin. Huumorin täytyy myös olla aina tilanteeseen sopivaa. Työuran aikana on opittu, että on oikeita ja vääriä paikkoja käyttää huumoria. Esimerkiksi huomautus- tai varoitusmenettelyt ovat tilanteita, joissa huumorille ei ole sijaa.*

*Huumoria tarvitaan johtamisessa ja oikein käytettynä huumori tuo vapautta ja avoimuutta johtamiseen. Parhaimmillaan huumori parantaa ja helpottaa johtamista. Huumoria käytetään luomaan työyhteisöön keveämpää tunnelmaa ja ylläpitämään hyvää ilmapiiriä. Omista epäonnistumisista kertominen huumorin keinoin tekee johtajasta helpommin lähestyttävän ja toimii esimerkkinä siitä, miten huumorin avulla voi käsitellä epäonnistumisia. Huumorilla on myös johtaja-alaissuhdetta tasavertaistava vaikutus ja se lisää vuorovaikutusta johtajan ja alaisen välillä.*

*Huumoria käytetään myös tunnepitoisten tai lukkiutuneiden tilanteiden vapauttamiseen. Kahdenkeskisten keskustelun, esimerkiksi kehityskeskustelujen alkuun huumoria voidaan käyttää luomaan rento ja vapautunut ilmapiiri. Myös erilaisia henkilöstöristiriitoja voi keventää huumorin avulla, sillä huumorin avulla onnistuu myös kiinnittää huomio tilanteiden positiivisiin puoliin. Huumoria ei saa käyttää liikaa, sillä silloin tunnelma kevenee liikaa ja varsinaisen sanoman perille meno saattaa vaarantua. Paras keino on ottaa huumori mukaan keskusteluun vasta käsiteltävän asian jälkeen, jotta huumori ei vesitä varsinaisen asian käsittelyä tai keskustelun alkuperäistä tarkoitusta.*

*Huumorin avulla voidaan pehmentää kovaa johtamista ja käskeminen otetaan paremmin vastaan huumorin muodossa. Huumori on hyvä ja nopea tapa saada aitoa keskustelua käyntiin. Työyhteisössä usein vastustetaan ylhäältä tulleita isoja tavoitteita, mutta huumorin avulla keskustelu saadaan käyntiin ja asian käsittely helpottuu. Huumorin avulla kaikki pääsevät helpommin sisälle käsiteltävään asiaan, sillä se tekee ihmisistä ja asioista helpommin lähestyttäviä. Huumori lisää myös luovuutta ja ihmiset uskaltavat kertoa suodattamattomia ideoitaan huumorin varjolla.*

*Johtajan käyttämä huumori viestittää henkilöstölle, että huumoria voi käyttää työpaikalla. Huumorin käyttö auttaa myös johtajaa jaksamaan työssään, sillä on mukava olla töissä sellaisessa työpaikassa, jossa huumorin käyttö on sallittua. Lisäksi huumorin läsnäololla työyhteisössä on hyötyjä. Huumorin käyttö antaa energiaa ja lisää yhteenkuuluvuuden*

*tunnetta työyhteisössä. Se vie ajatuksen hetkeksi pois työstä ja tauottaa käsiteltävää asiaa. On myös tärkeää, että henkilöstö ymmärtää ja osaa käyttää huumoria, sillä asiakaspalvelijoiden täytyy myös työnsä puolesta pystyä käyttämään huumoria hyödykseen.*

*Johtajan huumorin käytössä pitää olla rajat ja johtaja joutuu miettimään, mitä missäkin tilanteessa voi sanoa, sillä johtaja ei roolinsakaan puolesta voi käyttää huumoria, joka loukkaa ketään tiettyä ihmistä tai ihmisryhmää. Johtajan täytyy myös tarkkaan miettiä, ettei huumori tunnu kiusaamiselta ja ettei se kohdistu alaiseen loukkaavasti. Huumorin kohteena tulee mieluummin olla koko läsnä oleva ryhmä, kuin yksi henkilö ryhmästä. Myöskään alatyölin huumori ei sovi johtajan suuhun.*

### H3

*Huumoria käytetään henkilöstön kanssa päivittäin ja huumori on osa työyhteisöä sekä vuorovaikutusta. Huumori on yleensä tilanteeseen sidottua ja syntyy luonnostaan. Se voi olla esimerkiksi omien kimmelluksien muistelemista tai hauskoja kertomuksia ja eniten sitä ilmenee vapaamuotoisemmissa tilanteissa, kuten työpaikan kahvihuoneessa jutustellessa. Harkittua huumoria voi käyttää silloin tällöin esimerkiksi yhteisissä kokouksissa. Huumoria voi käyttää joskus myös sähköpostiviesteissä, mutta useimmiten huumori on läsnä kasvokkain tapahtuvissa keskusteluissa. Iän myös tulleen itseluottamuksen myötä johtaja on valmis laittamaan itsensä likoon huumorin keinoin, jos koetaan, että huumorin käytöllä ja heittäytymisellä on työyhteisölle hyötyä jollain tavalla.*

*Huumorin pitää aina olla vastaanottajaan ja tilanteeseen mitoitettua. On olemassa muutamia tilanteita, joihin huumori ei sovi, kuten kehityskeskustelut, joissa puututaan huonoihin työsuorituksiin tai irtisanomiskeskustelut. Myös tiukoissa neuvotteluissa huumorin kanssa pitää olla varovainen, jotta itse asian käsittely ei vaarannu. Huumoria käytetään vaihtelevasti erilaisten ihmisten kanssa. Vastaanottaja pitää tuntea hyvin, ennen kuin huumoria uskaltaa käyttää, olipa huumori kuinka tilanteeseen sopivaa tahansa. Henkilöstön kanssa huumoria käytetään enemmän, kun johtaja ja henkilöstö ovat oppineet tuntemaan toisensa. Huumoria on mukava käyttää henkilöiden kanssa, jotka vastaavat huumorin huumorilla. Joillain ihmisillä taas ei välttämättä ole huumorintajua, tai huumorintaju on niin omintakeista, että yhteinen huumorin käyttö ei luonnistu. Luottamuksellisissa tilanteissa, kuten johtoryhmässä huumoria voi käyttää vapaammin.*

*Huumorin käyttö, tilanteen ymmärrys ja tilanteeseen sopiva keventäminen tukevat johtamista ja auttavat muokkaamaan johtajakuvaa. Huumorin käyttö tekee johtajasta henkilöstölle helpommin lähestyttävän. Huumorin käytöllä johtaja luo itsestään ihmisläheisempää kuvaa. Huumorin käytöllä on myös lähentävä vaikutus johtaja-alaisuudessa ja se rakentaa luottamusta alaisen ja johtajan välille. Sen avulla syntyy myös aidompaa ja välittömämpää vuorovaikutusta. Huumori tuo esimiehelle samat vaikutukset kuin henkilöstölle. Se rikastuttaa työpäivää ja työpäivää. Johtajan huumorin käyttö rikastuttaa myös työyhteisöä ja toimii ilmapiirin keventäjänä, kun myös henkilöstö huomaa, että huumorin käyttö sopivissa rajoissa on sallittua myös töissä. Finanssiala on vielä hyvin konservatiivista huumorin suhteen. Työ ja asiat, joiden kanssa työssä ollaan tekemisissä heijastuvat suoraan huumorin laatuun ja asioihin, joista vitsaillaan.*

*Johtajaa lähestytään usein huolten, murheiden tai vaikeiden asioiden kanssa ja tällaisissa tilanteissa huumorin avulla on hyvä keventää tilannetta. Huumorin avulla saadaan vapautettua lukkiutunut tai kireä tilanne. Huumori toimii usein myös hyväksymisen merkinä. On hyvä merkki, jos neuvottelun lopuksi tunnelmaa saadaan kevennettyä eikä neuvottelun*

*tunnelma jää liian kireäksi. Johtajan käyttämä huumori madaltaa myös henkilöstölle kynnystä tuoda omia kehitysideoita ja itselle tärkeitä ajatuksia esiin. Myös kritiikkiä voi esittää pehmeämmin huumorin muodossa.*

*Johtajana ei voi ainoastaan hauskuuttaa ihmisiä. Töissä johtaja ei tee itseään naurunalaiseksi, sillä tällöin oma uskottavuus voi olla vaakalaudalla. Huumorin pitää olla osa työntekoa, mutta työ ei voi koostua pelkästään huumorista, eikä huumori saa häiritä varsinaista työtä. Etenkin alaisiin kohdistuvassa huumorissa pitää olla varovainen ja tarkkailla, ymmärtääkö kohteena oleva osapuoli huumoria. Huumoria johtajana ei kannata käyttää myöskään kilpailijoistaan tai omista esimiehistään. Alatyylin huumori ei kuulu johtajan suuhun.*

*Johtajan roolissa huumorin käyttöä täytyy miettiä etukäteen ja jos tilanne sen vaatii, täytyy hauska juttu jättää kertomatta. Huumorin käyttö vaatii myös taitoa lukea tilannetta ja tietää, milloin voi käyttää ja minkälaista huumoria. Huumorin käyttö johtajana vaatii hyviä sosiaalisia taitoja. Huumori johtamisessa on aina kaksiteräinen miekka. Onnistuessaan huumori on hyvä johtamisen väline, mutta pahimmillaan huumori voi johtaa siihen, että huumorin kohteena oleva tuntee olonsa kiusatuksi.*

#### H4

*Huumorin käyttö ja sen salliminen on tärkeä osa johtamista ja johtamiskulttuuria. Huumori on myös osa työpaikan arvopohjaa. Tilannehumoria käytetään arkipäiväisistä asioista ja sattumuksista paljon ja se on läsnä lähes jokaisena työpäivänä. Jokaisessa hetkessä pitää olla läsnä myös huumoria. Huumori voi olla esimerkiksi hauskoja tarinoita tai pieleen menneiden tilanteiden muistelua pilke silmäkulmassa. Huumoria ei mietitä etukäteen, vaan se nousee tilanteesta spontaanisti ja luonnostaan. Omasta mielialasta ja päivästä riippuu kuinka paljon huumoria käytetään. Työpaikalla huumoria käytetään koko työyhteisön voimin. Huumorin käyttöä edesauttaa se, että työyhteisö on hyvin tiivis, kaikki työskentelevät samassa osoitteessa ja ymmärtävät sekä osaavat myös itse käyttää huumoria. On tärkeää, että kaikki voivat osallistua huumorin käyttöön.*

*Käyttämällä huumoria johtamisessa on työyhteisöä helpompi johtaa ja käsitellä. Huumoria käyttämällä pyritään luomaan työyhteisöön hyvää ilmapiiriä. Huumorin avulla johtaja auttaa työyhteisöä jaksamaan, sillä työ voi olla välillä hyvin raadollista. Johtaja käyttää huumoria vielä enemmän silloin, kun työporukalla on paineita tai kiire, jotta he jaksaisivat paremmin. Huumorin avulla johtaja haluaa saada ihmiset nauramaan ja hyvälle tuulelle sekä viihtymään töissä. Huumorisävytteisesti omista mokista kertominen myös helpottaa epäonnistumisten käsittelyä ja sen avulla voidaan tuoda esiin myös vaikeita aiheita sekä vapauttaa vaikeita tilanteita.*

*Finanssiala on vuosien saatossa muuttunut ja nykyään huumorille on paikkansa myös finanssialojen organisaatioissa. Johtaminen helpottuu, jos johtaja onnistuu omalla esimerkillään luomaan työyhteisöön ilmapiirin, jossa huumorin käyttö on sallittua. Huumorin käyttö johtamisessa voi tätä kautta auttaa koko työyhteisön, mutta myös johtajan omaa työhyvinvointia. Johtaja pitää huolen, että kaikki tietävät, että työpaikalla saa ja pitää olla hauskaa. On tärkeää antaa työyhteisössä sijaa huumorille, sillä huumorin käyttö lisää myös ponnistelua yhteisen hyvän eteen. Avoimeen työyhteisöön kuuluu huumorin käyttö ja työyhteisö tarvitsee huumoria toimiakseen. Huumorin avulla lisätään henkilöstön sitoutumista työhön. Lisäksi huumori edistää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tuo iloa työyhteisöön. Huumorin käyttö lisää myös työtehoa, sillä se auttaa motivoimaan työntekijöitä.*

*On tärkeää, että huumori on tilanteeseen sovitettua. Oikein käytettynä huumori sopii lähes jokaiseen tilanteeseen, mutta on myös olemassa tilanteita, kuten vakavat konfliktitilanteet, joita ei voi huumorin avulla ratkaista tai helpottaa. Huumorin kanssa täytyy olla hyvin varovainen myös asiakkaiden läsnä ollessa. Huumoria käytetään tasapuolisesti kaikkien kanssa.*

*Huumorin käyttö johtamisessa luo johtajasta avoimemman kuvan, mutta se vaatii myös heittäytymistä ja uskallusta altistua huumorille. On tärkeää, että johtaja osaa myös nauraa itsellensä. Johtajan täytyy olla myös valmis vitsailemaan itsestään auttaakseen henkilöstöä jaksamaan paremmin työssään. Johtajalla pitää olla myös ihmistuntemusta käyttääkseen huumoria. On paljon vastaanottajasta kiinni, minkälaista ja miten paljon voi käyttää huumoria. Jotkut ovat herkempiä huumorille ja huumorin rajojen kanssa täytyy tällöin olla tarkkana. Johtaja asemassa ei käytetä ihmistä loukkaavaa tai alatyylin huumoria. Yksittäisestä ihmisestä ei myöskään lasketa leikkiä. Huumoria voi hyvin harvoin olla liikaa, ja huumori on pääsääntöisesti hyväksi työyhteisölle ja työnteolle. Kuitenkin huumorin haitatessa työnteokoa tai organisaation parasta, on huumoria liikaa.*

## H5

*Huumorilla on iso merkitys johtamisessa. Huumori on olennainen osa vuorovaikutusta ja koska johtaminen on pitkälti vuorovaikuttamista, on huumori myös olennainen osa johtamista. Johtaja pyrkii siihen, että huumori olisi läsnä päivittäin ja lähes jokaisessa vuorovaikutustilanteessa. Huumoria ei tarvitse miettiä etukäteen, sillä johtaja luottaa omaan huumorintajuunsa.*

*Johtaja käyttää tilannehumoria ja paras huumorinlähde ovat arkipäiväiset asiat. Johtamisessa käytetään paljon erilaisia humoristisia vertauskuvia. Vitsi huumorinmuotona on usein teennäinen, sillä se pitää olla mietitty jo etukäteen. Samalla tavoin harkittu huumori tuntuu hyvin päälle liimatulta ja sitä on vaikea saada suomalaisessa työympäristössä toimimaan. Myös sähköposti on vaikea huumorin väline, sillä kirjoitettu teksti voidaan tulkita aina eri tavalla kuin puhe.*

*Huumorin määrä ei ole vakio, vaan sen määrä ja laatu on päivästä, tilanteesta ja vastaanottajasta kiinni. Herkät ja tunnepitoiset tilanteet, kuten yt-neuvottelut tai kuolinpesäasiat ovat tilanteita, joihin huumori ei sovi. On myös johtajan vastuulla mukauttaa huumori vastaanottajaympyrään. Huumorin käyttö vaatii johtajalta vuorovaikutustaitoja, sillä kaikkien kanssa ei voi käyttää samanlaista huumoria ja johtajan täytyy olla varovainen, jotta huumori ei loukkaa vastaanottajaa. Vastaanottajaa ei voi syyttää siitä, jos huumoria ei ymmärretty, vaan vika on silloin huumorin käyttäjässä. Kuten kaikessa vuorovaikutuksessa, myös huumorin käytössä täytyy tunnustella toista osapuolta. Kannattaa lähteä hienovaraisesta huumorista liikkeelle, eikä huumorin välttämättä tarvitsekaan kehittyä kaikkien kanssa siitä eteenpäin.*

*Huumori ei ole aiempina vuosikymmeninä kuulunut finanssialan yritysten organisaatiokulttuuriin ja sen vuoksi vaatii oman aikansa, että huumori omaksutaan osaksi organisaatiokulttuuria ja johtamista. Finanssialalla työntekijöille on myös tietty ikäjakauma, joka tuo oman vivahteensa siihen, miten johtajana voi käyttää huumoria. Huumoria käytetään kuitenkin koko henkilökunnan kanssa. Eniten huumoria käytetään sellaisten ihmisten kanssa, jotka käyttävät myös itse huumoria ja suhtautuvat asioihin huumorilla. Ennen kaikkea huumorin käyttö on vastaanottajan persoonasta kiinni. Huumorin käyttöön ongelmia voi*

*aiheuttaa, jos vastaanottaja ei tunne johtajaa ja tämän huumorintajua tarpeeksi hyvin, sillä kaikki eivät välttämättä tunnista johtajan käyttämää huumoria. Huumorin käyttö muuttuu ja helpottuu, kun osapuolet oppivat tuntemaan toisensa ja ymmärtämään toisen käyttämää huumoria paremmin.*

*Huumorilla täytyy olla aina jokin tarkoitus, muuten se jää irralliseksi kappaleeksi vuorovaikutuksessa. Huumorista johtamisessa on kuitenkin hyötyä lähes poikkeuksetta, silloin kun se tulee johtajalta luonnostaan ja on luonteva osa persoonaa. Kertomalla esimerkiksi tosiasioita tai pieleen menneitä tilanteita huumorin avulla ihmiset saadaan nauramaan, mutta samalla huumori voi auttaa heitä myös heräämään ympärillä olevaan todellisuuteen. Huumoria voidaan johtamisessa käyttää myös herättämään erilaisille vaihtoehdoille ja auttaa laittamaan asioita oikeisiin mittasuhteisiin. Huumorin avulla voi siirtää ajatukset hetkeksi pois työnteosta.*

*Työyhteisön tunnelmaa voidaan keventää huumorin avulla. Kertomalla huumorin keinoin epäonnistumisista tai itsestä vitsaillen voidaan myös tasa-arvoistaa johtaja-alaisasetelmaa. Huumori on hyödyllinen apuväline johtamisen tilanteissa, joissa osapuolten välillä on selkeä vastakkainasettelu. Huumorin avulla lukkiutuneet tilanteet voidaan vapauttaa. Jos tilanne kehittyy liian vakavaksi, on sitä huumorin avulla hyvä keventää, jotta osapuolet pääsevät irtautumaan yltiönegatiivisesta ajattelumallista. Huumorin avulla myös kritiikkiä voidaan pehmentää ja se vastaanotetaan paremmin. Esimerkiksi humorististen vertauskuvien käyttö on hyvä keino antaa kritiikkiä huumorin keinoin.*

*Huumorista johtamisessa on erityisesti hyötyä muutosjohtamisen tilanteissa, joissa kadotettu suhteellisuudentaju voidaan huumorin avulla tuoda takaisin. Muutosjohtamisen tilanteissa suhteellisuudentaju hämärtyy ja muutoksen kohteena olevat jäävät helposti oman ajatusmaailmansa vangiksi. Huumorin avulla työntekijöitä voidaan herätellä ja laittaa asioita sekä muutoksia oikeaan mittakaavaan. Huumorin avulla voi helpommin ottaa esiin myös vaikeampia asioita ja kovia tavoitteita.*

*Huumori tuottaa hyvinvointia henkilöstölle ja esimiehelle ja käyttämällä huumoria johtaja on myös esimerkkinä muille, että huumorin käyttäminen työyhteisössä on sallittua. Johtaja haluaa että hänet nähdään reiluna ja aitona johtajana. Huumoria käyttämällä johtaja luo itsestään tällaista kuvaa. On hyvä, että huumori on läsnä myös työyhteisössä, sillä tällöin myös ulkoinen kuva organisaatiosta paranee. On asiakkaille etu, että työntekijät ovat aitoja ihmisiä, jotka ymmärtävät ja osaavat käyttää huumoria.*

*Huumorin käytöllä johtamistyössä on rajansa. Vaikka huumori voi auttaa työn tekemisessä, asiat täytyy hoitaa, eivätkä ongelmat ainoastaan huumorin avulla poistu. Huumoria on liikaa silloin, kun sitä käytetään itse asian kustannuksella. Johtajana ei voi käyttää alatyylin huumoria. Joillekin vastaanottajille huumorin käyttö voi olla merkki tyhmyydestä. Tällaiset ihmiset eivät myöskään itse käytä huumoria, joten heidän kanssaan pidättäydytään huumorin käytöstä.*

## H6

*Huumori on hyvä ja keskeinen johtamisen keino. Huumoria käytetään päivittäin ja huumori kuuluu olennaisena osana ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Johtajan käyttämä huumori on ensisijaisesti tilannehumoria, jota käytetään etenkin vapaamuotoisemmissa tilanteissa. Huumorin käytön ratkaisee ennen kaikkea oma persoona, eikä se välttämättä sovi kaikille johtajille. Sen täytyy tulla luonnostaan ja olla osa ihmisen persoonaa. On myös tärkeää, että*



*johtaja itse pystyy myös olemaan huumorin kohteena ja nauramaan itsellensä.*

*Sopivalle huumorille johtamisessa ei ole yhtä ainoaa määritelmää, vaan se vaihtelee tilanteiden ja ihmisten mukaan. Esimerkiksi kokoukset tai kahdenkeskiset keskustelut on hyvä aloittaa kevyemmällä jutustelulla tai huumorilla tilanteen rentouttamiseksi. Huumoria ei kuitenkaan käytetä yt-neuvotteluissa tai palkkakeskusteluissa. Myöskään asiapitoisissa kokouksissa huumoria ei käytetä niin paljon, sillä vaarana on, että huumori häiritsee asian käsittelyä. Kaikkien kanssa voi käyttää huumoria, mutta kaikenlaista huumoria ei voi käyttää kaikkien kanssa. Huumoria käytetään eniten omien suorien alaistensa kanssa, koska heidän kanssaan ollaan enemmän tekemisissä. Huumoria on helppo käyttää sellaisten ihmisten kanssa, joilla on humoristinen ote elämään.*

*Huumoria voi ja kannattaa käyttää tarkoituksenmukaisesti. Johtaja käyttää huumoria, jotta asioita saataisiin toimimaan ja vietyä eteenpäin. Johtajan huumorin käytön taustalla on usein ratkaisukeskeisyys. Huumorin avulla voidaan käsitellä ja keskustella vaikeista asioista ja sen avulla voidaan tuoda helpommin esiin myös kovia arvoja, kuten tehokkuusnäkökulmaa. Johtaja käyttää huumoria myös pehmentämään kritiikkiä, jotta vastaanottaja ei heti mene puolustuskannalle. Huumoria on hyvä käyttää erityisesti lukkiutuneiden tilanteiden laukaisemiseen, jotta keskustelussa päästään eteenpäin ja tunnelma vapautuu.*

*Huumoria käyttämällä pyritään luomaan vapautunutta, hyvää ilmapiiriä työpaikalle. Huumorin käyttö johtamisessa auttaa vuorovaikutuksessa alaisten kanssa ja huumoria käyttämällä johtaja myös pyrkii tekemään itsestään helpommin lähestyttävän. Huumori on myös keskeinen keino pitää yllä omaa hyvinvointia työssä. Käyttämällä huumoria johtaja jaksaa paremmin ja on rennompi, joka vaikuttaa myös työyhteisön ilmapiiriin positiivisesti. Omalla huumorin käytöllään johtaja myös sallii huumorin käytön työyhteisössä. Huumorin avulla saavutettu mukava tunnelma vaikuttaa ilmapiiriin ja sitä kautta tuloksiin.*

*Johtotehtävissä huumorin käytön tulee pysyä kohtuudessa. Johtaja ei voi ottaa työyhteisön hauskuuttajan roolia, silloin myös johtajan uskottavuus kärsii. Huumorin tulee aina olla positiivista ja ihmistä kunnioittavaa. Johtajana sarkasmin tai ivallisuuden käyttäminen ei ole sopivaa eikä johtaja voi käyttää huumoria alaisten kustannuksella tai sivuuttaa alaisiaan tai alaistensa tärkeiksi katsomia asioita huumorilla. Myöskään karkea huumori ei sovi johtajan suuhun. Sopivassa määrin huumori tuo energiaa, mutta jos sitä on liikaa ja sitä käytetään oikeiden asioiden ja töiden kustannuksella, se vie energiaa niin johtajalta kuin työyhteisöltä.*