

Merja Kantomaa

**”PELON ILMAPIIRI
OLI KÄSINKOSKETELTAVAA”**

**ESIMIESTEN KOKEMUKSIA
PELOSTA TYÖELÄMÄSSÄ**

Pro gradu -tutkielma

Johtaminen

Syksy 2014

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: ”Pelon ilmapiiri oli käsinkosketeltavaa” Esimiesten kokemuksia pelosta työelämässä

Tekijä: Merja Kantomaa

Koulutusohjelma/oppiaine: Johtaminen

Työn laji: Pro gradu –työ X Sivulaudaturtyö __ Lisensiaatintyö __

Sivumäärä: 81

Vuosi: 2014

Tiivistelmä:

Pro gradu -tutkimukseni tarkoitus on lisätä ymmärrystä esimiesten työelämässä kokemasta pelosta. Tunteiden merkitystä organisaatioiden toiminnan ja johtamisen ymmärtämiseksi on alettu korostaa viime vuosikymmeninä. Pelko työelämässä on kuitenkin vielä vähän tutkittu ilmiö. Tutkimukseni pyrkii omalta osaltaan osallistumaan tuohon keskusteluun. Tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen muodostaakin tunteiden ja pelon läsnäolo työelämässä.

Tutkimusaineistoni on valmis tarina-aineisto. Aineisto on laadullinen Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston tutkimusaineisto, jossa tutkimuksen kohdejoukkona oli pelottelua työelämässä kohdanneet ihmiset Suomessa. Tulkitsen sisällönanalyysin avulla, millaisia merkityksiä pelko saa esimiesten pelosta kertovissa tarinoissa. Tarkastelen sitä, mitä esimiehet pelkäävät sekä miten he toimivat ja tuntevat pelätessään.

Tutkimukseni tuloksena esitän, että esimiesten pelon aiheita ovat kohtelu, työyhteisön sisäiset ja ulkoiset tilanteet sekä osaamattomuus. Eniten pelkoa saa aikaan kohtelu. Esimiesten toimintatapoja pelon vallassa ovat jääminen työyhteisöön, tappelu ja väistyminen työyhteisöstä. Esimiehet kokevat pelätessään pääasiassa negatiivisia tunteita, joista stressaantumisen tunne on vahvin. He voivat kuitenkin kokea myös voimaa antavaa selviytymiseen yhdistyvää sisuuntumisen tunnetta. Esimiesten pelon aiheiden, toimintatapojen ja tunteiden esiin tuominen rakentaa kuvaa pelosta työelämässä yksilön kokonaisvaltaisena kokemuksena.

Tutkimukseni tulokset ovat pelon aiheiden osalta pitkälti yhteneväisiä aikaisempien tutkimustulosten kanssa. Omassa tutkimuksessani nousee kuitenkin esiin yhtenä pelon aiheena osaamattomuus, joka aikaisemmassa tutkimuksessa on nähty lähinnä pelon seurauksena. Katson lisäksi, että tuloksissani esiin tulleiden toimintatapojen ja tunteiden tarkastelu tuo aikaisempaa syvempää ymmärrystä pelon vallassa elämisestä työelämässä.

Avainsanat: tunteet, pelko, työelämä, esimiehet, tarinat, kokemus, johtamis- ja organisaatiotutkimus.

Muita tietoja:

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi
(vain Lappia koskevat)

SISÄLLYS

| | | |
|-------|-----------------------------------------------------|----|
| 1 | PELKO TYÖELÄMÄSSÄ TUTKIMUSKOHTEENA | 6 |
| 1.1 | Taustaa | 6 |
| 1.2 | Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset..... | 7 |
| 1.3 | Tutkimuksen rakenne | 8 |
| 2 | TUTKIMUSTA TUNTEISTA JA PELOSTA TYÖELÄMÄSSÄ..... | 10 |
| 2.1 | Tunteet työelämässä | 10 |
| 2.1.1 | Käsitteitä ja näkökulmia | 10 |
| 2.1.2 | Kasvava mielenkiinto tunteisiin työelämässä | 12 |
| 2.1.3 | Tunteet vuorovaikutussuhteissa | 13 |
| 2.1.4 | Tunteet ja johtajuus..... | 15 |
| 2.2 | Pelko työelämässä | 17 |
| 2.2.1 | Pelko osana organisaation normaalia käytäntöä | 17 |
| 2.2.2 | Johtajan pimeä puoli | 18 |
| 2.2.3 | Toimintaympäristö luo pelkoa | 21 |
| 2.2.4 | Pelon strateginen hyväksikäyttö | 24 |
| 3 | TUTKIMUKSEN TOTEUTUS | 27 |
| 3.1 | Ontologiset ja epistemologiset lähtökohdat | 27 |
| 3.2 | Tarinat tutkimusaineistona | 31 |
| 3.3 | Sisällönanalyysi..... | 34 |
| 3.4 | Tutkimusaineisto | 37 |
| 3.5 | Analyysiprosessin kulku | 40 |
| 3.6 | Tutkimuksen arviointia | 42 |
| 4 | ESIMIESTEN KOKEMA PELKO TYÖELÄMÄSSÄ | 46 |
| 4.1 | Pelon aiheita | 46 |
| 4.1.1 | Kohtelu ”Mielivaltaa ja työyhteisöväkivaltaa” | 46 |

| | | |
|-------|------------------------------------------------------------|----|
| 4.1.2 | Tilanteet ”Ollaan taas uusien yt-neuvottelujen alla” | 56 |
| 4.1.3 | Osaamattomuus ”Osaammeko hommamme” | 58 |
| 4.2 | Toimintatapoja ja tunteita pelon vallassa | 59 |
| 4.2.1 | Toimintatapoja | 59 |
| 4.2.2 | Tunteita | 64 |
| 5 | POHDINTAA ESIMIESTEN KOKEMASTA PELOSTA | 66 |
| 5.1 | Työelämässä on aiheita pelkoon | 67 |
| 5.2 | Pelko saa toimimaan ja tuntemaan | 70 |
| 5.3 | Jatkotutkimus | 72 |
| | LÄHTEET | 74 |

TAULUKOT

| | | |
|------------|------------------------------------------------------------|----|
| TAULUKKO 1 | Esimiesten pelon aiheita | 47 |
| TAULUKKO 2 | Esimiesten toimintatapoja ja tunteita pelon vallassa | 60 |

1 PELKO TYÖELÄMÄSSÄ TUTKIMUSKOhteena

1.1 Taustaa

”Se hetki oli kammottava. Epäilemättä pelkoa. Omaani. Pakahduttava tunne sydänalaa ja käsittämätön olo.” ”Hänen pelokas sielunsa tarvitsi ihailua ja jonkun pelkäämään puolestaan.” ”Työyhteisö on aivan sekaisin – – Työkaverit ovat häpeissään, peloissaan, hädissään ja ainakin neljä ihmistä on hakeutunut hoitoon.” Kun esimiehet kirjoittavat kokemuksistaan ja tuntemuksistaan työpaikallaan tällä tavoin, voi miettiä, onko tämän päivän työelämässä kaikki aivan kunnossa. Mikä jokapäiväisessä työympäristössä on sellaista, että se saa ihmisen pelkäämään? Pelon valtaan joutuessaan ihmiset toimivat ja tuntevat eri tavoin. Miten he toimivat ja millaisia tunteita he käyvät läpi pelätessään omassa tutussa työpaikassaan? Tutkimukseni on kiinnostunut löytämään vastauksia näihin kysymyksiin esimiesten kirjoittamien tarinoiden avulla.

Tutkimukseni kiinnittyy organisaatio- ja johtamistutkimukseen, erityisesti työelämässä koettujen tunteiden tutkimukseen. Tunteiden tutkimus työelämässä on kasvanut viimeisinä vuosikymmeninä, kun on alettu syvällisemmin kiinnittää huomiota yksilöiden inhimillisen toiminnan ja organisaation rationaalisen toiminnan väliseen suhteeseen (esim. George 2000). Tunteiden merkitystä korostetaan yhä enemmän, kun pyritään ymmärtämään organisaatioiden toimintaa ja johtamista (esim. Fineman 2008). Tunteita tarkastellaan organisaatio- ja johtamistutkimuksessa lähinnä ihmisten välisissä suhteissa rakentuvina prosesseina (Eriksson 2010a). Tunteet ohjaavat toimintaamme ja ajatteluamme, ne ovat aina mukanaamme, myös työelämässämme.

Työelämäntutkimuksessa on tarkasteltu työpaikkakiusaamista, syrjintää, seksuaalista häirintää ja työntekijöihin kohdistuvaa väkivaltaa yhteiskunnassamme (Lehto & Sutela 2008). Eriksson (2006a) huomauttaa, että johtamis- ja organisaatioteorioissa on keskitytty lähinnä rationaalisiin ja byrokraattisiin organisaatioihin, joihin liitetään muun muassa kilpailullisuus. Niissä mielletään kielteiseksi tunteet, jotka eivät tue organisaation rationaalisuuden tavoitteita. Näitä ovat esimerkiksi surullisuus, pelko ja haavoittuvuus. Tällaisten negatiivisten tunteiden merkitystä ei ole juurikaan

yhdistetty johtamisen käsitteisiin Näin pelko ja pelottelu työelämässä ovat jääneet vähemmälle huomiolle organisaatio- ja johtamiskirjallisuudessa. (Eriksson 2006a, 145.)

Työelämässä koetun pelon tutkimiseen näen perusteena ensinnäkin sen, että aihetta on tähän mennessä tutkittu vähän. Lisäksi aikaisempi tutkimus näyttää pitkälti tarkastelleen yleisesti työelämässä koettuja tunteita, ei nimenomaan esimiesten kokemaa pelkoa yksityiskohtaisesti. Tuomalla esiin esimiesten kokemaa pelkoa työelämässä on mahdollista ymmärtää paremmin esimiehen omien tuntemusten osuutta ja vaikutusta hänen asemaansa ja toimintaansa organisaatiossa.

Pelko on yksilöllinen kokemus, mutta pelon ilmapiirillä voidaan nähdä olevan haitallisia vaikutuksia myös koko organisaation toimintaan ja sen jäsenten väliseen vuorovaikutukseen. Tutkimustani voi hyödyntää organisaation jäsenten välisen vuorovaikutteisuuden syvemmissä tarkastelussa. Lisäämällä ymmärrystä työelämän pelon aiheuttajista, pelon kokijoiden toimintatavoista ja tunteista voidaan pelon ilmapiirin haitallisia vaikutuksia ennalta ehkäistä, vähentää ja poistaa organisaatioissa.

Goleman (1997) kuvaa käsitettä *pelko* yksilön automaattisena suojautumisen reaktiona henkiinjäämisen ja suvunjakamisen turvaamiseksi. Pelko synnyttää sisäistä pakkoa pysähtyä, tarkkailla ympäristöä ja kavahtaa uhkaavaa vaaraa. (Goleman 1997, 21–23.) Työelämässä koettu pelko on siten reaktio työssä uhkaavia vaaroja kohtaan. Nämä vaarat voivat olla moninaisia. Vaaraa voivat aiheuttaa esimerkiksi työelämässä toimivat yksilöt tai työn sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö tilanteineen. Tällaisten vaarojen uhatessa yksilö siis pysähtyy tarkkailemaan ja kavahtaa vaaraa. Terve pelko suojaa ihmistä, mutta pelko voi olla myös epämieluisaa, kielteistä, ahdistavaa ja lamaannuttavaa oloa, joka jokapäiväisessä työelämässä ei yleensä ole toivottu tila. Pelko voi joskus olla osa organisaation normaalia käytäntöä, jota ei edes peloksi tunnisteta. Pelkoa voidaan myös käyttää strategisesti hyväksi, jolloin se on johtamisen väline tiettyjen tulosten saavuttamiseksi.

Tutkimusaineistoni on valmis tarina-aineisto. Aineisto on laadullinen Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston tutkimusaineisto FSD2607 Tarinat pelosta ja

pelottelusta työelämässä 2008–2009 (Eriksson, Koski, Luomanen & Parviainen 2008–2009). Aineisto on tuotettu LEAR-hankkeessa, Leadership, Power and Fear; johtajuus, valta ja pelko (LEAR-hanke 2014). Hankkeessa tutkittiin pelon ja epävarmuuden tahallista tai tahatonta käyttöä asiantuntijaorganisaatioiden johtamisessa 2007–2010. Kohdejoukkona tutkimuksessa oli pelottelua työelämässä kohdanneet ihmiset Suomessa. Kiinnostuin aiheesta, koska pelko työelämässä on koskettava ilmiö, joka voi kohdata meitä jokaista tämän päivän haasteellisessa työelämässä. Aihe on arka ja henkilökohtainen, eikä siitä useinkaan ole helppo puhua julkisesti työpaikoilla. Kirjoittamalla anonymisti pelosta ihmiset voivat omin sanoin ilmaista tunteitaan ja kokemuksiaan avoimesti ja rehellisesti.

Laadullisen tutkimukseni taustalla on fenomenologis-hermeneuttinen tutkimusperinne, johon liittyy tulkinnallisuus. Pyrin siis tulkitsemaan, millaisia merkityksiä pelko saa tutkimusaineistossani. Valitsemani analysointitapa, sisällönanalyysi, antaa minulle mahdollisuuden analysoida systemaattisesti nimenomaan esimiesten tarinoiden sisällön avulla heidän kokemaansa pelkoa. Tarkastelen, mikä pelon kokemisessa on esimiehille merkityksellistä ja kertomisen arvoista ja rakennan viimein käsitystäni siitä, miten esimiehet kokevat pelkoa työelämässä.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimukseni tavoitteena on lisätä ymmärrystä esimiesten työelämässä kokemasta pelosta. Tutkimukseni on kiinnostunut siitä, millaisia merkityksiä pelko saa esimiesten pelosta kertovissa tarinoissa. Tarkastelen erikseen esimiesten kokeman pelon aiheita sekä toimintatapoja ja tunteita pelon vallassa.

Päätutkimuskysymykseni on:

”Millaisia merkityksiä esimiehet antavat työelämässä kokemalleen pelolle?”

Jäsenän päätutkimuskysymystäni kysymällä:

”Mitä esimiehet pelkäävät työelämässä?” ja

”Miten esimiehet toimivat ja tuntevat pelon vallassa työelämässä?”

Vastauksena tutkimuskysymyksiini tulkitsen työelämään sijoittuvista pelosta ja pelottelusta kertovista tarinoista esimiesten kokemuksilleen antamien merkitysten kautta, miten he määrittävät pelkoa työelämässä ja miten he toimivat ja tuntevat eläessään pelon vallassa.

Olen kiinnostunut erityisesti esimiesasemassa olevien henkilöiden pelon kokemuksista. Valintani perustuu ensinnäkin siihen, että opintojeni pääaine on johtaminen, johon esimiesten kokemusten tarkastelun voi relevantisti yhdistää. En sisällytä tutkimukseeni työelämässä koetun pelon seurausten pohdintaa. Rajaukseni perustuu tutkimuskysymyksiin, joiden tavoitteena on löytää vastauksia yksilöiden kokemusten kautta pelon määrittämiseen. Lisäksi tutkin esimiesten pelon kokemuksia yleisesti enkä ota analyysissäni huomioon heidän ilmoittamiaan taustatietojaan, kuten ikäänsä, sukupuoltaan, koulutustaan, toimialaansa ja organisaationsa kokoa tai aluetta. Aineistoa kuvatessani kerron kuitenkin pääpiirteittäin esimiesten taustoista luodakseni kokonaiskuvan kirjoittajista. En myöskään tutki esimiesten pelkoa syvällisemmin psykologisesta näkökulmasta, vaan tarkastelen pelkoa työelämässä koetun tunteen kannalta. Perustelen tätä rajaustani siten, että tutkimukseni on johtamisen pääaineen pro gradu -tutkimus, ei psykologian. Lisäksi osaamiseni ei riitä syvälliseen psykologiseen analysointiin.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimukseni jakaantuu viiteen päälukuun. Tässä johdantoluvussa esittelen tiivistetysti tutkimukseni, sen taustaa ja tavoitteet sekä tutkimuskysymykseni. Toisessa luvussa tarkastelen tutkimukseni teoreettisia lähtökohtia. Pohdin tunteiden läsnäoloa työelämässä, niiden vaikutusta työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin ja kietoutumista johtajuuteen. Toisen teoreettisen lähtökohdan muodostaa pelon läsnäolo työelämässä: miten se aiheutuu ja ilmenee sekä miten sitä mahdollisesti voidaan käyttää johtamisen välineenä. Luvussa kolme kuvaan tutkimukseni metodologisia lähtökohtia, fenomenologis-hermeneuttista tutkimusperinnettä sekä sosiaalista konstruktionismia. Esittelen myös tutkimusaineistonani toimineen tarina-aineiston. Tuon esiin laadullisen analyysimenetelmäni, sisällönanalyysin ja analyysiprosessini. Arvioin myös tutkimukseni luotettavuutta. Neljännessä luvussa kerron tutkimukseni tuloksista. Esittelen, mitä esimiehet pelkäävät ja miten he

toimivat ja tuntevat pelätessään. Luvussa viisi pohdin tutkimustuloksiani tutkimuskysymyksieni johdattamana, suhteutan tutkimukseni tuloksia aikaisempaan tutkimukseen ja esitän jatkotutkimusehdotuksia.

2 TUTKIMUSTA TUNTEISTA JA PELOSTA TYÖELÄMÄSSÄ

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni aiheeseen liittyvää aikaisempaa tutkimuskirjallisuutta teoreettisen viitekehyksen muodostamiseksi. Määrittelen aiheeseen liittyviä käsitteitä ja asemoin tutkimusta aihepiiriin tutkimuskenttään.

Teoreettinen viitekehys on jaettu kahteen osa-alueeseen. Ensimmäisessä osassa tarkastelen tutkimuskeskustelua, joka käsittelee tunteiden yhdistymistä työelämään. Toisessa osassa tarkastelun kohteena on pelko työelämässä. Nämä ovat siten ne organisaatio- ja johtamistutkimuksen keskustelut, joihin tutkimukseni asemoituu.

2.1 Tunteet työelämässä

Tutkimukseni aihe, pelko, on yksi tunteistamme, joten tunteet muodostavat luontevan lähtökohdan pelkoon liittyvän aiheen käsittelylle. Esittelen seuraavissa alaluvuissa tunteiden määrittelyä ja kasvavaa mielenkiintoa tunteiden merkitykseen työelämässä. Tuon myös esiin tunteiden merkityksen ja osallisuuden työyhteisön vuorovaikutussuhteissa. Lopuksi tarkastelen tunteiden ja johtajuuden yhdistymistä toisiinsa.

2.1.1 Käsitteitä ja näkökulmia

Tunteet ovat alun perin toimineet ihmisen selviytymisen, sopeutumisen ja eloonjäämisen apuna ja ehtoina. Goleman (1997) huomauttaa, että yksi evoluution perinnöstä on se, että tunteet ohjaavat huomiotamme ja antavat tietoa elintärkeistä asioista ja ilmiöistä ympärillämme sekä parhaista toimintatavoista hengissä säilymisen kannalta. Tunnetta tarkoittava sana *emootio* on lähtöisin latinankielisestä verbistä *motere*, liikuttaa. Yhdessä *e-*etuliitteen kanssa se tarkoittaa pois päin liikuttamista, mikä kertoo omalla tavallaan, että taipumus toimintaan on kaikkiin tunteisiin liittyvä oleellinen piirre. (Goleman 1997, 21.) Tunteina voidaan Golemanin (1997) mukaan pitää ”*kaikenlaisia elämyksellisiä mielenliikkeitä ja niihin liittyviä ajatuksia, psykologisia ja biologisia tiloja sekä yllykkeitä toimintaan*”. Tutkijat ovat luetelleet perustunteiksi esimerkiksi vihan, surun, pelon, nautinnon, rakkauden, yllätyksen, inhon ja häpeän. (Goleman 1997, 341–342.) Toisaalta Ekman (1999)

toteaa, että on ongelmallista määritellä perustunteita, koska jo määritelmä ”perus” riippuu tunteiden tarkastelun lähtökohdista. Näkökulma voi olla esimerkiksi tunteiden ilmaisuun, reagoititapaan, intensiivisyys- tai miellyttävyysasteeseen tai esimerkiksi elämän perustarpeisiin liittyvä tunteiden tarkastelunäkökulma. (Ekman 1999, 45–47.)

Ekmanin (1992), Golemanin (1997) ja Finemanin (2000, 2003) mukaan tunteisiin liittyvässä organisaatio- ja johtamistutkimuksen kirjallisuudessa puhutaan myös käsitteestä *affekti* (*affect*) tai *affektiivisuus*, jota pidetään yleiskäsitteenä ihmisen kokemista tunteista tai mielialoista. *Tunne* (*emotion*) viittaa ihmisen, joskus voimakkaaseenkin, rajatun ajan kestävään kokemukseen tai reagointiin jostakin asiasta tai johonkin kohteeseen liittyen. Englanninkielinen termi *feeling* voidaan määritellä ihmisen subjektiiviseksi, yksityiseksi tunnekokemukseksi. (Ekman 1992, 169; Goleman 1997, 341–342; Fineman 2000, 256; 2003, 8–9.) Tarkkaa rajausta edellä mainituilla käsitteillä ei kuitenkaan ole, ja usein niitä saatetaan käyttää kirjallisuudessa toistensa synonyymeina. Tässä tutkimuksessani käytän käsitteitä tunne ja affektiivisuus toisiaan vastaavina termeinä.

Organisaatio- ja johtamistutkimuksen kirjallisuudessa tunteita on tarkasteltu useasta eri näkökulmasta. Finemanin (2003) mukaan biologisessa näkökulmassa korostuu kehollisuus, aikaisempiin kokemuksiin liittyvässä näkökulmassa puhutaan psykodynaamisuudesta, lapsuuden reagoititavoista. Kognitiivinen näkökulma näkee tilanteen olevan tiedollisesti arvioitavissa, sosiaalisen näkökulma puolestaan näkee tunteiden olevan sidottuja sosiaaliseen ja kulttuuriseen kontekstiin. (Fineman 2003, 9–16.) Edellisiä näkökulmia mukailevat myös Hitt, Miller ja Colella (2009, 169), joiden mukaan tunteet ovat monimutkaisia subjektiivisia reaktioita, jotka muodostuvat sekä fyysisistä että psyykkisistä komponenteista.

Eriksson (2010a) on tutkinut tässä tutkimuksessani käyttämäni tarina-aineistoa. Myös hän tuo esille tunteiden tieteellisen tutkimuksen useilla eri aloilla, kuten psykologiassa, biologiassa, sosiologiassa ja kulttuurihistoriassa. Nykyisin tunteiden tutkimusta tehdään usein yhteistyönä monitieteellisesti, koska tunteiden oletetaan syntyvän fysiologisten, yksilöllisten, sosiaalisten ja kulttuuristen tekijöiden yhteisvaikutuksena. Organisaatio- ja johtamistutkimuksessa tunteiden merkitystä tarkastellaan ensisijaisesti ihmisten välisissä suhteissa rakentuvina prosesseina.

(Eriksson 2010a, 196.) Kyseinen näkökulma kuvaa sosiaalista konstruktionismia, jossa esimerkiksi Harrén (1986) ja Finemanin (2000, 2003, 2008) mukaan tunteet ohjaavat arvioimaan ja tulkitsemaan sosiaalisia tilanteita ja toimimaan niissä. Uskomukset, tunteet ja tietäminen rakentavat toinen toistaan eikä tunteista irrallista tietämistä tai toimintaa voi olla olemassa (Fineman 2000, 12). Myös Antonacopoulou ja Gabriel (2001, 437) tuovat esille, että tunteet liittyvät johonkin tiettyyn sosiaaliseen kontekstiin ja niiden ilmaiseminen on tärkeä osa yhteisön jäsenten välistä vuorovaikutusta ja merkitysten rakentamista.

2.1.2 Kasvava mielenkiinto tunteisiin työelämässä

Tunteiden tutkimus työelämässä on kasvanut viimeisinä vuosikymmeninä, kun on alettu syvällisemmin kiinnittää huomiota yksilöiden inhimillisen toiminnan ja organisaation rationaalisen toiminnan väliseen suhteeseen (George 2000). Tunteiden merkitystä organisaatioiden toiminnan ja johtamisen ymmärtämiseksi on alettu korostaa yhä enemmän (Fineman 2000, 2003, 2008).

Ashkanasy ja Humphrey (2011) toteavat, että toisen maailmansodan jälkeen tunteiden tutkimus organisaatiokäyttäytymisessä oli vähäistä. Tunteiden tutkimus työelämässä rajoittui lähinnä työtyytyväisyyden tutkimukseen. Tilanne kuitenkin muuttui 1980-luvulla Hochschildin vuonna 1983 teoksen "The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling, julkaisun vauhdittamana. Teoksessa tutkija tekee tunnetuksi muun muassa käsitettä *tunnetyö* (emotional labour), jolla tarkoitetaan työprosesseja, joissa ihminen näyttää julkisesti tunteita, jotka ovat aivan päinvastaisia hänen todellisuudessa kokemilleen tunteille. Tunnetyö on ikään kuin tunteiden teeskentelyä ja peittelyä. (Ashkanasy & Humphrey 2011, 214; ks. myös Fineman 2003, 35; Hitt, Miller & Colella 2009, 170–171.)

1990-luvulla työelämän tunteiden tutkimukseen osoitettiin yhä kasvavaa mielenkiintoa. Organisaatiokäyttäytymisen näkökulmasta merkittävänä sysäyksenä affektiivisuuden ja tunteiden tutkimiselle pidettiin teoksen "Affective Events Theory (Weiss & Cropanzano 1996) julkaisua. Tässä teoriassaan tutkijat esittävät, että työntekijät reagoivat irrallisiin affektiivisiin tapahtumiin työympäristössään erilaisin tuntein, jotka puolestaan vaikuttavat heidän asenteisiinsa ja käyttäytymiseensä.

Ashkanasy ja Humphrey (2011) viittaavat Barsadeen, Briefiin ja Spataroon (2003), jotka ovat puhuneet jopa affektiivisen vallankumouksen ja affektiivisen paradigman tulemisesta 2000-luvun alussa organisaatio- ja johtamistutkimukseen. Affektiivinen paradigma korostaa työelämässä ja organisaatioissa ilmenevien tunteiden dynamiikkaa ja niiden merkitystä organisaatioelämän eri puolille ja tasoille. (Ashkanasy & Humphrey 2011, 214.)

Eriksson (2006a) huomauttaa, että johtamis- ja organisaatioteorioissa on keskitytty lähinnä rationaalisuuden ilmentymiin. Esimerkiksi byrokraattiseen organisaatioon yhdistetään kilpailullisuus ja viha, kun puolestaan esimerkiksi surullisuutta, pelkoa ja haavoittuvuutta on pidetty tabuina, ja ne ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Kielteiseksi mielletään sellaiset tunteet, jotka eivät tue organisaation rationaalisia tavoitteita. Negatiivisten tunteiden merkitys on puuttunut johtamisen käsitteistä miltei kokonaan. (Eriksson 2006a, 145.) Työelämän negatiivisia tunteita on silti tutkittu. Esimerkiksi Frost (2003, 2004) puhuu myrkyllisistä tai piinaavista tunteista. Hänen mukaansa nämä yksilöä ja organisaatiota vahingoittavat tunteet voidaan liittää seitsemään kategoriaan: tarkoituksellinen ilkeys ja kiusaaminen, taitamattomat ihmissuhdetaidot, petollisuus, välinpitämättömyys, kontrollointi ja kuormittaminen, epäoikeudenmukaiset organisaatiokäytännöt sekä väistämättömät, odottamattomat tapahtumat organisaatiossa tai sen ympäristössä. Yksi negatiivinen tunne työelämässä on myös pelko, jota tarkastelen lähemmin omassa alaluvussaan myöhemmin.

2.1.3 Tunteet vuorovaikutussuhteissa

Organisaatio- ja johtamistutkimuksessa tunteiden merkitystä tarkastellaan siis ensisijaisesti ihmisten välisissä suhteissa rakentuvina prosesseina, sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta (Harré 1986; Antonacopoulou & Gabriel 2001; Fineman 2000, 2003, 2008; Eriksson 2010a). Tunteet kietoutuvat tällöin organisaation sosiaaliseen kontekstiin, ja niiden ilmaiseminen on osa yhteisön jäsenten välistä vuorovaikutusta ja merkitysten rakentamista heidän historiallisten ja kulttuuristen tekijöidensä taustoittamina.

Fineman (2003) toteaa, että aikaisemman rationaalisen, lokeroitun ja muodollisen organisaation sijaan on alettu puhua tunneorganisaatiosta, jossa ihmiset toimivat vuorovaikutuksessa keskenään tunteidensa kautta. Kaikki organisaatiot ovat tunteiden areenoita, joissa tunteet muovaavat tapahtumia ja tapahtumat tunteita. Kun saavumme työpaikallamme, tuomme myös tunteet mukamme; rakkaus, viha, huoli, pelko, kateus, jännittäminen, pettymys, ylpeys ja kaikki muut tunteemme ovat aina mukamme. (Fineman 2003, 1.)

Tunteet liikkuvat työpaikalla, ja ne voivat herkästi levitä organisaatiossa. Puhutaan tunteiden tartunnan ilmiöstä. (Bono & Ilies 2006; Dashborough, Ashkanasy, Tee & Tse 2009; Hitt ym. 2009, 170.) Näin saavat alkunsa kollektiiviset tunteet, myönteiset tai kielteiset, jotka jaetaan ryhmän kesken. Sandelands ja Boudens (2000) ovat korostaneet, että tunteet eivät ole vain yksilöllisiä, vaan myös ryhmien eletyn elämän reaktioita. Ihminen omaksuu ryhmässään vallitsevia tunnelmia. Jos hänet toivotetaan tervetulleeksi turvalliseen, elinvoimaiseen ja aktiiviseen ryhmään, hän tuntee myös itse oman olonsa samanlaiseksi ja nauttii näistä tunteista. Jos hänet taas on kahlehdittu kuihtuvaan tai passiiviseen ryhmään, tuntee hän myös itsensä sellaiseksi. Jos hänet suljetaan pois jostakin ryhmästä, tuntee hän olonsa hylätyksi, eristetyksi ja onnettomaksi. Tunteet kuvastavat näin sosiaalisen elämän tunnelmia ja tapahtumia. (Sandelands & Boudens 2000, 46–47.)

Tee, Ashkanasy ja Paulsen (2013) ovat tutkineet työntekijöiden tunteiden ja mielialan vaikutusta johtajan tunteisiin ja suoritukseen. Heidän tuloksensa osoittivat, että positiiviset työntekijät saavat johtajan ja työryhmät toimimaan myönteisen ilmapiirin vallitessa tehokkaammin kuin negatiiviset työntekijät. Myös tasapainoinen tunteiden hallinta on johtajalle eduksi työskennellessä negatiivisten työntekijöiden kanssa sekä kriisitilanteissa. On siis tärkeää tiedostaa työntekijöiden, heidän ryhmiensä ja johtajien välinen molemminpuolinen tunteiden dynamiikka. (Tee, Ashkanasy & Paulsen 2013, 512–513.) Edellinen tutkimus tukee Dashboroughin ym. (2009) tutkimusta, jossa tarkasteltiin, miten johtajiin kohdistuvat asenteet määräytyvät työntekijöiden negatiivisten tunteiden ja niiden leviämisen kautta. Esimerkiksi johtajien vilpillinen käytös alaisiaan kohtaan saa helposti aikaiseksi negatiivisten tunteiden tartunnan organisaatiossa ja sitä myötä vaikuttaa alaisten negatiivisiin asenteisiin johtajia kohtaan.

Eriksson (2010a, 2010b) liittyy pelon vahvasti esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen. Alaisten pelon kokemukset syntyvät silloin, kun heidän työhön liittyvät ihanteensa rikkoutuvat. Ihanteet liittyvät hyvin toimivaan työyhteisöön ja alaisten itseensä kohdistuvaan kohteluun. Työntekijöiden huono kohtelu aiheuttaa pahimmillaan lomaannuttavaa pelkoa, joka estää työntekijöiden osaamisen esilletuomisen, vähentää heidän motivaatiotaan ja sitoutumistaan työhönsä ja heikentää yhteistoimintaa. Tällöin myös johtajuuden suurimpia hyötyjä, tukea, arvostusta ja luottamusta, ei voi saavuttaa. (Eriksson 2010a, 194; Eriksson 2010b.)

Erikssonin (2010a, 2010b) mukaan tunteet, johtajuus ja valta kietoutuvat toisiinsa organisaation vuorovaikutussuhteissa. Perinteisesti johtajan vaikutusvalta alaisiin pohjautuu organisaatiossa vallitseviin hierarkiasuhteisiin, joissa johtajan oikeus ja velvollisuus on määrätä alaisten tavoitteista ja toimintatavoista. (Eriksson 2010a, 194; 2010b.) Näissä johtajan ja alaisten välisissä monimuotoisissa suhdeverkostoissa elää erilaisia tunteita, joista tarkastelen seuraavassa lähemmin johtajuuteen liittyviä tunteita.

2.1.4 Tunteet ja johtajuus

Parviainen (2008) toteaa, että johtamiskäyttäytyminen on muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana edeten johtajan ominaisuuksista lähtevästä ja alaisia käskyttävästä tutkimuksesta kohti vuorovaikutteista, alaisia arvostavaa, kannustavaa ja ymmärtävää johtamista. Hän on tuonut esiin, että on kyse johtamisparadigman muutoksesta, jonka yhteydessä puhutaan esimerkiksi visionäärisestä johtajuudesta, naisjohtajuudesta, suhdejohtajuudesta, henkisestä johtajuudesta ja jaetusta johtajuudesta. (Parviainen 2008, 6.) Vuorovaikutuksen painottaminen myös johtajuudessa on aiheuttanut sen, että tunteet ovat tulleet osaksi organisaatio- ja johtajuustutkimusta viime vuosikymmeninä (Fineman 2000, 2003, 2008). Vuorovaikutteisuus, arvostus, kannustus ja ymmärtäminen ovat inhimillisen toiminnan termejä, joihin liittyy erilaisia tunteita. Tunteet ovat siten entistä enemmän läsnä johtajuudessa.

Johtajuuteen ja tunteisiin liitetään *tunneäly* (Goleman 1997, 1998, 2004). Tunneälystä tuli jopa muotisanana Daniel Golemanin 1995 julkaiseman samannimisen

alkuperäisteoksen jälkeen (Goleman 1997). Goleman (1998) on määritellyt tunneälyn tarkoittavan ”*kykyä havaita tunteita itsessä ja muissa, motivoitua ja hallita tehokkaasti niin omia tunteita kuin ihmissuhteisiin liittyviä tunteita*”. Hän sisällyttää tunneälyyn viisi taitoa: itsetuntemus, itsehallinta, motivoituminen, empatia ja sosiaaliset kyvyt.

Ryhmien tunteiden johtaminen pohjautuu tunteiden ryhmädynamiikkaan. Tunteet vuorovaikutussuhteissa -alaluvussa tuli esiin, että tunteet rakentuvat ja elävät työyhteisön vuorovaikutussuhteissa ja niillä on taipumus tarttua yksilöstä toiseen. (Bono & Ilies 2006; Dashborough ym. 2009; Hitt ym. 2009.) Työyhteisön jäsenet muodostavat erilaisia käsityksiään johtajuudesta. Bono ja Ilies (2006) ovat tutkineet johtajan positiivisten tunteenilmaisujen vaikutusta alaisten mielialaan ja käsityksiin johtajuudesta. Heidän mukaansa karismaattiset johtajat ilmaisevat helposti positiivisia tunteita työyhteisössään, mikä vaikuttaa suoraan alaisten tunteisiin ja niiden leviämiseen sekä alaisten käsityksiin johtajista myönteisinä ja tehokkaina yksilöinä.

Tunteilla on tärkeä merkitys myös yhä enemmän johtajuuskeskusteluihin nousseessa jaetussa johtajuudessa, josta puhuvat esimerkiksi Pearce ja Conger (2003). He määrittävät jaetun johtajuuden yksilöiden väliseksi dynaamiseksi, interaktiiviseksi vaikuttamisen prosessiksi ryhmissä, joiden pyrkimyksenä on johtaa toinen toistaan ryhmän tai organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Pearce & Conger 2003, 1). Fletcher ja Käufer (2003, 21) määrittelevät jaetun johtajuuden suhteelliseksi johtamisprosessiksi, joka esiintyy eri tasoilla jaettuna tai hajautettuna ilmiönä. Johtajuus on tuolloin riippuvainen sosiaalisista vuorovaikutusprosesseista ja vuorovaikutusverkostojen vaikutuksista. Ropon ym. (2005, 19–20) mukaan jaettu johtajuus korostaa johtajuutta kollektiivisena ja dialogisena toimintaprosessina, jossa tärkeää on moniäänisyyden ymmärtäminen ja yhdessä tekeminen, kokemusten, ajatusten, myös tietämättömyyden, arvostuksen ja luottamuksen jakaminen.

Tunteet ohjaavat toimintaamme ja ajatteluamme. Yksi tunteistamme on pelko, joka sekin ohjaa toimiamme ja ajatusmaailmaamme, myös työpaikoillamme. Pelko voi ilmetä työelämässä monin tavoin, joita tarkastelen seuraavaksi lähemmin.

2.2 Pelko työelämässä

Pelko voi olla läsnä työelämässä eri tavoin, joita tuon esiin seuraavissa alaluvuissa. Pelko voi olla osa organisaation normaalia käytäntöä, jolloin sitä ei kyseenalaisteta, vaan se kuuluu työelämän arkeen. Pelkoa voivat saada aikaan myös organisaatiossa toimivat yksilöt omalla käyttäytymisellään, joko tietoisesti tai tiedostamatta. Myös organisaation sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö saattavat aiheuttaa pelon ilmapiiriä. Pelkoa voidaan myös käyttää johtamisessa strategisesti hyväksi, jolloin se on johtamisen ja vallan käytön väline.

2.2.1 Pelko osana organisaation normaalia käytäntöä

Pelko voi olla osa organisaation käytäntöä. Ropo ym. (2005, 94) käyttävät termiä pelkojohtaminen, jossa organisaatiokäytännöissä, johtamisen muodoissa ja johtamiskäsityksissä pelkoa synnyttävät toiminnan mallit ovat yleisiä ja hyväksyttäviä. Tällaista johtamista ei organisaatioissa edes välttämättä tunnisteta, eikä sen haittoja aseteta kyseenalaisiksi. Pelkojohtaminen kehittyy usein organisaatiokulttuurin myötä, ja organisaatio on sopeutunut siihen.

Pesonen ja Eriksson (2011) ovat tutkineet tässä tutkimuksessa käyttämäni tarina-aineistoa. He huomauttavat, että on mahdollista, että yleisesti yhteiskunnassamme perinteisen valta-aseman saavuttanut maskuliininen johtajuusdiskurssi (esim. Pesonen, Tienari & Vanhala 2011) estää organisaatioissa pelosta puhumisen. Pelon koetaan olevan niin olennainen osa työyhteisön käytäntöjä, että ei ole sopivaa ottaa sitä esille. Esimerkkejä tällaisista organisaatioista ovat suojele-, turva- ja maanpuolustusalojen organisaatiot. Pelolla johtaminen tunnustetaan, kun työyhteisöissä käytetään yhteiskunnassa yleisesti hyväksytyjä perusarvoja loukkaavia menettelytapoja. Johtamiseen liittyvää vallankäyttöä ei kuitenkaan koeta pelotteluksi niin kauan kuin yhteisiä perusarvoja kunnioitetaan. Tietynlainen pelko ja pelottelu koetaan siis normaalina, vallitsevan diskurssin mukaisena johtamisena. (Pesonen & Eriksson 2011, 194–195.)

Muonan tutkimus (2008) osoittaa myös pelon olevan osa normaalia käytäntöä. Hän korostaa sitä, että Puolustusvoimissa on erityisen vahva yksilöiden käyttäytymistä

ohjaava normisto, joka ohjaa organisaation toimintaa täsmällisten ohjeiden ja määräysten ohella. Normeja ylläpidetään yhteisössä jonkin pakotteen, kuten rangaistuksen tai ryhmän aiheuttaman paineen avulla. Rangaistuksen uhka on siis normien olemisen ehto. (Muona 2008, 131, 139–140.)

2.2.2 Johtajan pimeä puoli

Hyvänä johtajuutena on totuttu pitämään muun muassa inhimillisyyteen, luottamukseen, arvostukseen, empatiaan, toisen huomioimiseen ja myönteiseen ilmapiiriin perustuvaa esimiestyöskentelyä (esim. Ropo ym. 2005; Hamel 2007; Fineman 2008; Haslam, Reicher & Platow 2012; Perttula & Syväjärvi 2012). Hyvän ja tehokkaan valtavirtaisen johtajuuden tutkimuksen rinnalle on viime vuosikymmenen aikana noussut johtajuuden pimeän puolen, huonon johtajuuden tutkimus. Huonosta johtamisesta puhutaan erilaisin termein. Tutkimuksen kohteina ovat olleet esimerkiksi työpaikkakiusaaminen, tuhoava johtajuus, myrkyttävä johtajuus, öykkärimäinen johtajuus ja tyrannimainen johtajuus. Kaikki mainitut toimintamallit ovat luonteeltaan samankaltaisia: epäasiallisia, negatiivisia, yksilöä ja työyhteisöä vahingoittavia toimintatapoja.

Huono johtajuus voi ilmetä monin tavoin. Eriksson (2006a) ajattelee, että johtaja voi käytöksellään aiheuttaa pelkoa tunnistamatta sitä itse. Tämä voi liittyä johtajan taitamattomuuteen ja kyvyttömyyteen ymmärtää johtamisen moniulotteisuutta. Johtaminen on epäpätevää, mikä voi ilmetä välinpitämättömyytenä, harkitsemattomuutena, epämääräisyytenä tai roolien epäselvyytenä. Pelkoon liittyy usein tietämättömyyttä. Johtaja voi tuottaa epävarmuutta ja pelkoa suljetulla päätöksenteolla tai tiedon salaamisella. (Eriksson 2006a, 116, 138.) Johtajuus voidaan myös rakentaa tietoisesti pelon ja pelottelun varaan (Eriksson 2006a, 116). Pelottelussa yksittäinen ihminen kokee pelottavaksi tietynlaisen käyttäytymisen. Voi olla kyse ”machiavellismista”, suorasta uhkailusta, pelottelusta, kiristyksestä tai syyllistämisestä (esim. Eriksson 2006a, 116; Haslam ym. 2012, 57).

Eriksson, Koski ja Pesonen (2010) ovat tarkastelleet tässä tutkimuksessa käyttämääni aineistoa. He toteavat, että työelämässä pelko syntyy erityisesti asiantuntijoiden työihanteiden ja valta-asemaan perustuvan huonon johtajuuden sekä kontrolloinnin

välisistä jännitteistä. Työntekijöiden huono ja epäoikeudenmukainen kohtelu on vahvasti yhteydessä työyhteisön hierarkkisiin suhteisiin. Ylemmillä työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus käyttää valtaa ja painostusta alempiin jäseniin. Pelottelu, johtajuus ja valta näyttävät liittyvän vahvasti yhteen. (Eriksson ym. 2010, 998, 1005.)

Eriksson ym. (2010) esittävät, että pelkoa työelämässä aiheuttavat useimmiten uhkaukset ja rajoitukset johdon taholta. Uhkailu voi kohdistua työntekijän sen hetkiseen tilanteeseen tai liittyä tulevaisuuteen. Varsinkin asiantuntijatyössä koetaan, että itsenäinen tuloksellinen työnteko ja ajatustyö tukahdutetaan. Asiantuntija kokee toimintavapautensa ja työidentiteettinsä kärsivän. Vajavainen tai puuttuva vuorovaikutus koetaan myös loukkaavana. Asiantuntijat kokevat, että heitä ei arvosteta ja kunnioiteta eikä heidän osaamiseensa luoteta. Luottamuksen puute onkin yksi vuorovaikutukseen keskeisesti vaikuttava tekijä. Asiantuntijat peräänkuuluttavat myös oikeudenmukaisuutta, sananvapautta ja psyykkistä ja fyysistä koskemattomuutta. (Eriksson ym. 2010, 1003.)

Kukkola (2013) on tarkastellut pro gradu -tutkimuksessaan tämän tutkimukseni tarina-aineistoa. Hän keskittyy työntekijöiden esimieheen ja esimiestyöhön kohdistamaan luottamukseen. Luottamus nähdään kokonaisuutena, johon kuuluu myös luottamuksen puute ja epäluottamus. Luottamusta esimiehiin lähestytään luottamuksen puutteen kautta. Kukkola (2013) toteaa tutkimustuloksenaan, että luottamus muodostuu esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen, molempien yksilöllisten ominaisuuksien, tilanteen, lähiyhteisön ja organisaation yhteisvaikutuksesta. Vuorovaikutus nähdään keskeisenä tekijänä esimiehen ja alaisen välisessä ja koko työyhteisön luottavaisuudessa. (Kukkola 2013, 2.) Tutkimustuloksissa korostuu esimiehen ominaisuuksien arviointi ja erityisesti vuorovaikutussuhteiden merkitys luottamuksen muodostumisessa. Huomio kiinnittyy myös esimiehen valtaan ja vallankäyttöön, jonka nähdään myös vaikuttavan alaisten luottamukseen esimiehiä kohtaan. Luottamus kollegoihin, ylimpään johtoon ja organisaatioon luovat kontekstin esimiehiin kohdistuvaan luottamukseen. (Kukkola 2013, 77–78.) Tutkimuksessa tulee myös ilmi, että työntekijän on koettava olevansa turvassa voidakseen luottaa esimieheen. Vastuun kantaminen ja työntekijöistä

välittäminen nähdään lisäävän turvallisuutta, mikä mahdollistaa edelleen luottamuksen rakentumisen. (Kukkola 2013, 81.)

Työpaikkakiusaaminen on Suomessa yleisintä Euroopassa (Eriksson 2010a, 192; Eriksson 2010b). Työterveyslaitoksen (2014) mukaan yli 100 000 palkansaajaa kokee päivittäin olevansa kiusaamisen kohteena työpaikallaan. Työterveyslaitoksen (2014) määritelmän mukaan työpaikkakiusaaminen on; ”*toistuvaa, pitkään jatkuvaa ja systemaattista kielteistä kohtelua, loukkaamista, alistamista ja mitätöintiä. Kiusaaminen etenee prosessina, jonka seurauksena kohteeksi joutunut ajautuu puolustuskyvyttömään tilanteeseen.*” Kiusaamisesta puhutaan eri käsittein, kuten henkinen väkivalta, kiusaaminen, häirintä, epäasiallinen kohtelu, tarkoittaen kuitenkin yleensä samaa asiaa. Työhön liittyväksi kiusaamiseksi voidaan lukea muun muassa jatkuva ja toistuva kohtuuttoman työmäärän vaatiminen, kohtuuttomien aikataulujen antaminen, kokouksiin kutsumatta tai tiedonvälityksen ulkopuolelle jättäminen ja osaamisen ja kykyjen kannalta vaatimattomien tehtävien antaminen. Henkilöön liittyvää kiusaamista voi olla sosiaalinen eristäminen, huutaminen, haukkuminen ja solvaaminen, loukkaavien kommenttien esittäminen, pilkkaaminen, naurunalaiseksi saattaminen, nöyryyttäminen, mustamaalaaminen ja perättömien tietojen levittäminen, aiheeton arvostelu ja väärin syytösten esittäminen sekä mielenterveyden kyseenalaistaminen. (Työterveyslaitos 2014.)

Lappi (2012) on käyttänyt pro gradu -tutkimuksessaan tämän tutkimuksen tarina-aineistoa. Tutkimus kohdistuu epäasialliseen työpaikkakäyttäytymiseen ja työpaikkakiusaamisen ilmiöön. Tarkastellaan sitä, miten epäasiallinen työpaikkakäyttäytyminen ilmenee aineistossa ja millaisia seurauksia sillä on. Ilmiötä lähestytään sosiaalisesta vuorovaikutuksesta käsin. Tutkimustulosten mukaan epäasiallinen käyttäytyminen työyhteisössä ilmenee huonoksi työntekijäksi ja/tai ihmiseksi leimaamisena, ulossulkemisena ja syrjäyttämisenä, vaientamisena ja vaikenemisena, mahdottomina vaatimuksina ja kuormittamisena, liiallisena kontrollina, häirintänä ja syrjimisenä, kärjistyneenä aggressiona ja epäasiallisena vallankäyttönä. (Lappi 2012, 52–53.) Epäasiallisella työpaikkakäyttäytymisellä Lappi (2012) näkee olevan yksilö-, työyhteisö-, ympäristö- ja yhteiskunnallisen tason seuraamuksia (Lappi 2012, 77). Merkittävä aineistosta nouseva piirre on vallankäytön epäasiallisuudet. Myös yksilön henkisesti erittäin raskaat kokemukset

epäasiallisesta kohtelusta tulevat vahvasti esiin. Yleensäkin peräänkuulutetaan sosiaalisia kanssakäymisen taitoja. (Lappi 2012, 89–90.)

Einarsen, Aasland ja Skogstad (2007) määrittävät tuhoavan johtajuuden systemaattiseksi ja toistuvaksi johtamiskäyttäytymiseksi, jolla johtaja tai esimies vahingoittaa organisaation toimintaa heikentämällä organisaation tai alaisten tavoitteita, resursseja, tehokkuutta, hyvinvointia tai motivaatiota. He nimeävät kolme tuhoavan johtajuuden lajia: tyrannimainen, raiteiltaan suistava ja kannustava-epälojaali johtajuus. Tyrannimainen johtajuus edistää organisaation etua, mutta alaisten hyvinvointi ja motivaatio kärsii samanaikaisesti. Kannustava-epälojaali johtajuus tukee ja palkitsee alaisia, mutta organisaation edut kärsivät samalla. Raiteiltaan suistava johtajuus vahingoittaa sekä alaisia että organisaatioita. (Einarsen, Aasland & Skogstad 2007, 207, 212–214.)

Eriksson (2010a) esittää, että työyhteisöjä myrkyttäviä johtajia voidaan tyypitellä esimerkiksi seuraavasti: narsistit, epäeettiset, aggressiiviset, heikot ja välinpitämättömät johtajat. Öykkärimäinen tai tyrannimainen johtajuus on tuhoavaa johtajuutta. Se voi olla esimerkiksi aggressiivista puhetta, ylenmääräistä kritiikkiä, työnteon tiukkaa valvontaa tai eristämistä työyhteisöstä. Öykkäroinnin ominaisuuksia on kaikissa tyypeissä, mutta aggressiiviset johtajat ovat erityisen öykkärimäisiä. (Eriksson 2010a, 199.) Tämän kaltaisen johtajuuden seurauksena uhri voi tuntea itsensä syylliseksi ja kyvyttömäksi puolustautua, jolloin tilannetta voidaan kuvata ”syntipukkisyndroomaksi” (Salin 2008).

2.2.3 Toimintaympäristö luo pelkoa

Pelon ilmapiiri työyhteisössä voi johtua organisaation sisäisen tai ulkoisen toimintaympäristön tilanteista tai olosuhteista. Pelkoa voi syntyä työyhteisön epävarmuuden, muutoksen ja ennakoimattomuuden seurauksena (Eriksson 2006a, 116). Kyseiset ilmiöt voivat olla lähtöisin joko organisaation sisältä tai ulkopuolelta tai molemmista yhtä aikaa.

Luomanen (2009) on laatinut LEAR-hankkeen tutkimuksessa loppuraportin tässä tutkimuksessa käyttämästäni tarina-aineistosta (LEAR-hanke 2014). Analyysi ei keskity yksilöllisiin pelon kokemuksiin, vaan siihen, miten pelkoa työelämässä

voidaan tunnistaa ja ilmentää kulttuurisen kielen ja tarinoiden avulla diskursiivisesti. Hän esittää tarinoissa pelon liittyvän erilaisiin tilanteisiin ja johtamiskäytäntöihin. Ensinnäkin johdon ja alaisten väliset ristiriitaiset vuorovaikutustilanteet aiheuttavat pelkoa. Myös tulevaisuus ja vaikutusmahdollisuuksien epävarmuus pelottavat. Oman työidentiteetin ja ihanteiden ristiriitaisuus organisaation sääntöjen ja tapojen kanssa luo pelkoa. Niin ikään oman arvostuksen, työpanoksen ja aseman kyseenalaistaminen pelottaa. Henkisen ja fyysisen terveyden menettämisen uhka on myös merkittävä pelon aihe. (Luomanen 2009.)

Luomanen (2009) jatkaa, että tarina-aineistossa huono johtajuus määritellään toiminnaksi, jossa hyvän työelämän arvoja rikotaan. Näitä arvoja ovat yhdenvertaisuus, toisten kunnioitus, vapaus, rehellisyys, terveys, lain kunnioitus, fyysinen koskemattomuus, työn tekeminen hyvin. Luomanen (2009) puhuu niin sanotusta vihreästä vyöhykkeestä, jonka sisällä edellä mainittuja arvoja kunnioitetaan. Tuolloin huonoa johtamista tai käskytystä ei koeta tarinoissa pelottavaksi. Vyöhykkeen ulkopuolella samanlainen johtaminen koetaan pelottavaksi ja tuhoisaksi. Aineistosta muotoutui kolmenlaisia pelon vallassa elämisen tarinoita: selviytyjät, uupujat ja tarkkailijat. Tämän päivän työelämässä pelko, kiusaaminen, turvattomuus ja ahdistus nähdään merkittävänä työelämän laatua heikentävinä tekijöinä. Pelkoa voidaan myös käyttää tehokkaasti hyväksi johtamisessa, koska pelko on voimakas tunne. Kuitenkaan perinteistä käskyttävää johtamista ei enää nähdä onnistuneena johtamistyylinä. Päinvastoin, yksilöiden työsuoritukset heikkenevät, organisaation yhteisöllisyys ja tiedon jakaminen estyvät. (Luomanen 2009.)

Pesonen ja Eriksson (2011) ovat tarkastelleet tutkimukseni tarina-aineistosta, miten johtajuuteen liittyvä pelko tunnistetaan ja miten pelkäämisen ja pelottelun tarinat näyttäytyvät moraalisen sopimuksen viitekehyksessä. Pelon tunnistamisen yhteydessä he puhuvat Luomanen (2009) tavoin pelon liittyvän erilaisiin tilanteisiin ja johtamiskäytäntöihin. Huonoa johtajuutta he ilmentävät Luomanen (2009) määrittelemänä toimintana, jossa hyvän työelämän arvoja rikotaan. (Pesonen & Eriksson 2011, 179.) Järvensivu, Valkama ja Koski (2009) kuvaavat moraalisten sopimusten viittaavan organisaation jäsenten välisiin odotuksiin ja velvollisuuksiin. Sopimukset syntyvät työyhteisössä vuorovaikutusprosesseissa käytäntöjen ja

intressipelien kautta ja ovat luonteeltaan implisiittisiä. Ne kantavat mukanaan merkityksiä, jotka liittyvät toisten huomioimiseen, omatuntoon ja oikeudenmukaisuuteen. (Järvensivu ym. 2009, 25–29.) Pesonen ja Eriksson (2011) ovat havainneet tarina-aineistossa työelämän moraalisia sopimuksia murtavia seikkoja: pelko murentaa yksilön identiteettiä ja harmoniaa, organisaation energia sammuu, oikeudenmukaisuus ei toteudu ja moraalisia sopimuksia neuvotellaan mikropoliittisten pelien, eri ryhmien välisten sopimusten, avulla. (Pesonen & Eriksson 2011, 187–194.)

Ropo ym. (2005) kirjoittavat, että työyhteisön sisäinen toimintaympäristö voi sisältää pelkoa synnyttäviä tilanteita, kuten muutostilanteet, kriisitilanteet, palautteen antamisen tilanteet, ristiriitatilanteet ja irtisanomistilanteet. Työntekijöiden pelosta, pelon ilmapiiristä ja pelolla johtamisesta puhutaan ainakin seuraavien teemojen yhteydessä: nopeuden ja tehokkuuden yliverainen tavoittelu, organisaatioiden joustavuuden vaatimukset ja liiketaloudelliset tavoitteet. Kyseisiin teemoihin liittyy sekä mahdollisuuksia ja toiveita, mutta myös pelkoa. (Ropo ym. 2005, 93.) Omassa työyhteisössä tapahtuvat yhteistoimintaneuvottelut ja irtisanomiset näyttävät läheltä, miten epävarma tulevaisuus on.

Organisaation sisäiseen toimintaympäristöön sisältyy myös työyhteisön organisaatiokulttuuri, jonka sisältämät arvot, asenteet, tottumukset, tavat sekä julkilausutut ja –lausumattomat säännöt ja ohjeet säätelevät yksilön käyttäytymistä. Jos yksilö kokee, ettei täytä organisaatiokulttuurin edellyttämiä kriteerejä, voi hänelle syntyä pelko hyljeksimisestä tai yhteisön ulkopuolelle sulkemisesta (Pfeffer (1997, 126).

Muutostilanne itsessään, johtui se työyhteisön ulkoisista tai sisäisistä tekijöistä, voi olla pelottava. Eriksson (2006b) toteaa, että yksittäisiä työntekijöitä pelottavat rutiinien muutokset, ja he voivat tuntea itsensä riittämättömiksi tai osaamattomiksi. Yksilön turvallisuudentunne on yhteydessä siihen, että asiat ja tilanteet ovat tuttuja. Samat työkaverit ja heidän kohtaamisensa, pysyvät tilat ja muut järjestelyt työpaikalla luovat turvallisuutta. Myös muutostilanteisiin liittyvä tiedon puute voi aiheuttaa pelkoa ja turvattomuutta. Eriksson (2006b, 232.) Stenvallin ja Virtasen (2007) mukaan yksilön tasolla muutos tapahtuu sekä sydämen että aivojen kautta. Rationaalinen suhtautuminen muutokseen saa rinnalleen tunnekokemukset.

Muutoksen tilanteissa tunteet voivat vaihdella myönteisistä kielteisiin tunteisiin. (Stenvall & Virtanen 2007, 94.)

Organisaatioiden ulkoisessa toimintaympäristössä vallitsee tänä päivänä epävakaus ja jatkuva muutos. Yhteiskuntamme taloudelliset ongelmat, pätkätyöt, yhteistoimintaneuvottelut, irtisanomiset, fuusioitumiset ja yrityskaupat ja niiden jatkuva uutisointi ovat omiaan aiheuttamaan epävarmuuden ja pelon tunteita työyhteisöissä. Huoli oman työpaikan säilymisestä pelottaa, kun seuraa ympäröivää maailmaa. Pelko voi soluttautua työyhteisöön ulkoapäin eikä tilanteelle voi mitään.

Ulkoisen toimintaympäristön toimijat voivat saada aikaan pelkoa. Varsinkin palvelualalla asiakkaat ovat olennaisessa roolissa organisaation toiminnassa. He voivat käytöksellään aiheuttaa pelon tunteita työpaikalla. (Eriksson 2006a, 133.) Esimerkiksi Taloussanomien kirjoitti lokakuussa 2012 työpaikkojen väkivaltaisista asiakkaista. Muun muassa junatyöntekijät, linja-autonkuljettajat, kaupan tai kioskin myyjät, tarjoilijat, sosiaalityöntekijät, sairaanhoitajat ja opettajat pelkäävät töissä väkivaltaisten tai häiritsevien asiakkaidensa vuoksi. Työturvallisuuskeskuksen tietojen mukaan suurin riski joutua väkivallan tai sen uhan kohteeksi oli suurin vartiointi- ja suojelustyössä. (Taloussanomien 2012.)

2.2.4 Pelon strateginen hyväksikäyttö

Eriksson (2006a) huomauttaa, että pelko on johtamisen, kontrollin ja sitouttamisen kannalta merkittävä tunne työyhteisössä. Hän jatkaa, että kriittinen organisaatiotutkimus väittää johtamisen olevan aina työntekijöiden ja heidän tunteidensa manipulointia. Pelolla johtamisen uhkailua ja kiristystä käytetään suunnitelmallisesti välineinä, joiden avulla pyritään tavoittelemaan tiettyjä tuloksia tai päämääriä. Puhutaan pelon politiikasta tai pelon strategisesta hyväksikäytöstä. (Eriksson 2006a, 132–133.)

Parviaisen (2008) mielestä johtamiskulttuurin muuttuessa alaisia käskyttävästä johtamisesta kohti alaisia arvostavaa ja osallistavaa johtamista pelottelun luonnekin muuttuu. Johtajien aggressiiviseen käytökseen perustuva pelottelu muuttuu kollektiivisten pelkojen hyväksikäyttämiseksi. Työelämän käytännöt, kuten työn uudelleen organisointi, projektimaisuus, pätkätyöt, osa-aikaisuus, kilpailullisuus ja

kiire mahdollistavat pelolla johtamisen. Strateginen, tarkoituksellinen pelottelu ja uhkakuvien luominen toimintaympäristön tilanteilla, kuten yhteiskunnan heikko taloudellinen tilanne ja työttömyys, luovat epävarmuuden ja pelon tunteita. Suomalaisten yksilöiden identiteetti ja sosiaalinen asema liittyvät vahvasti työhön ja työyhteisöön. Työhön liittyvät uhat ovat siten yhteydessä yksilön koko olemassaolon edellytyksiin, kuten toimeentulo ja elanto, ja sitä kautta pelkoon oman identiteetin ja sosiaalisen aseman säilymisestä. Alitajuisten pelkojen ja työelämän rakenteellisen muutoksen avulla pelolla johtaminen näyttäisi olevan tehokkaampi keino kuin johtajan käskytyks ja uhkaava olemus. (Parviainen 2008, 10–11.)

Parviaisen (2008) mukaan pelkkä kiusaaminen eroaa pelolla johtamisesta olennaisesti toiminnan strategisuudessa ja taktisuudessa. Pelottelu johtamisen välineenä pohjautuu käsitykseen, että pelolla uskotaan olevan myönteisiä piirteitä kielteisten lisäksi. (Parviainen 2008, 7.) Jännittäminen ja lievä pelkääminen lisäävät ihmisen tarkkaavaisuutta, erottelukykyä, valppautta, ennakointi- ja suunnittelukykyä (Järvilehto 1994, Parviaisen 2008, 7 mukaan). Kramer (2006) näkee, että menestyvien yritysten taustalla on suuria pelottelijoita. Hänen mukaansa johtajan täytyy olla kova, sitkeä, paineita sietävä ja poliittisesti älykäs, jotta voisi hankkia resursseja organisaatiolleen. Menestyvään johtamiseen liittyy aina uhkailua ja pelottelua. Pelottelijat eivät ole alaisten mielestä suosittuja, mutta joitakin urallaan eteenpäin pyrkiviä työntekijöitä motivoi vaativan piiskurin alaisuudessa työskentely. (Parviainen 2008, 5.)

Ferris, Zinko, Brouer, Buckley ja Harvey (2007, 203) esittävät, että poliittisesti taitavat johtajat voivat käyttää öykkärointiä tai kiusaamista keinona, joka johtaa positiivisiin tuloksiin organisaatiossa. He saavat työntekijät pinnistelemaan johtajan vaatimusten täyttämiseksi ja näin organisaation tuottavuuden lyhytaikaisesti kasvamaan. Lisäksi kiusatut työntekijät saattavat itse jättää organisaation kiusaamisen takia ja näin avautuvat paikat täytetään tuotteliaammilla yksilöillä. Ferrisin ym. (2007) tutkimus mukailee Salinin (2003, 3) ajatuksia, joiden mukaan kiusaamisella voi organisaatiossa olla poliittisia ulottuvuuksia. Kiusaaminen voi olla kiusaajan rationaalinen valinta tai peli. Tällöin kiusaaja edistää tarkoituksellisesti omaa asemaansa sabotoimalla kilpailijoiden suorituksia tai hankkiutumalla eroon ihmisistä, jotka koetaan uhkana tai taakkana. Esimiehet voivat haluta eliminoida

tehokkaasti toimivia alaisia kokiessaan heidät uhkana, tai tehottomia alaisia, jotka koetaan rasitteina organisaatiolle. (Salin 2003, 3–4.)

Aikaisemmin tässä tutkimuksessa tunteiden osuutta vuorovaikutussuhteissa käsitellessäni tuli esille, että tunteet, johtajuus ja valta kietoutuvat toisiinsa (Eriksson (2010a). Vallan tarkastelu organisaatioissa liitetään organisaatioiden ulkoisten ja sisäisten ryhmien taisteluun. Eri ryhmien korostaessa omaa valtaansa muodostuu valtataisteluita, joihin toisten ryhmien pelottelu kuuluu olennaisena osana. (Eriksson 2010a, 194–195.) Parviainen (2008, 7) kirjoittaa, että pelottelu on vahva ja tehokas vallankäytön muoto ja johtamisen väline. Pelko ja jopa pelon uhka saavat ihmisiä käyttäytymään toivotulla tavalla. Pfeffer (1992, 1997) kuvaa johtamista sosiaalisen kontrollin muotoina. Kontrolli ja koordinointi ovat edellytyksiä menetyksellisen organisaation toiminnalle. Suora kontrolli on toiminnan ja prosessien toteutumisen valvontaa. Epäsuora kontrolli puolestaan on henkilöstöjohtamisen toimien, kuten rekrytoinnin, urasuunnittelun ja palkitsemisen avulla tapahtuvaa valvontaa. (Pfeffer 1992, 207–213; 1997, 126–135.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Ontologiset ja epistemologiset lähtökohdat

Tutkimukseni metodologisten valintojen taustaksi on syytä tarkastella tutkimukseen liittyviä ontologisia ja epistemologisia lähtökohtia. Ontologia on oppi olevaisesta ja tarkastelee todellisuuden olemusta, peruselementtejä ja rakennetta. Se tarkastelee myös, mitä on olemassa ja millaisia asioita voidaan tutkia: vain olemassa olevasta voidaan saada tietoa. (Guba & Lincoln 2000, 107–108; Metsämuuronen 2009, 216.) Ontologinen ihmiskäsitys viittaa käsitykseen ihmisestä, ihmisen persoonasta ja identiteetistä (Tuominen & Vihersaari 2006, 48, 98–100). Epistemologia on oppi tiedosta ja sen olemuksesta ja tarkastelee sitä, mitä tieto on ja miten ja millaista tietoa tutkimusilmioistä on saatavilla. Sen tutkimuksen kohteena ovat tiedon käsite, alkuperä, lajit, tiedon saavuttamisen mahdollisuudet ja rajat sekä tiedon luotettavuus, yleistettävyyden ja varmuus. (Guba & Lincoln 2000, 107–108; Tuominen & Vihersaari 2006, 48–49; Metsämuuronen 2009, 217.) Tietoa on mahdollista saavuttaa tiedon kohteeseen suuntautuvien havaintojen ja kokemusten kautta (empirismi) tai järjen kautta (rationalismi) (Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006, 213, 220).

Tutkimukseni perustuu kvalitatiiviseen, laadulliseen tutkimusotteeseen, joka pyrkii selittämisen sijasta ymmärtämään tutkimuskohdetta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 28). Laadullinen tutkimus pitää sisällään erilaisia traditioita, lähestymistapoja ja aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä ihmisen ja hänen elämänsä tutkimista varten. Laadullinen tutkimus ei siis ole vain tietty tutkimusote tai yhdenlainen tapa tutkia (Denzin & Lincoln 2000, 3). Varton (1992, 23–24) mukaan laadullisen tutkimuksen kohteena on yleensä ihminen ja ihmisen maailma, jotka yhdessä muodostavat elämismaailman. Olennaisia ovat merkitykset, jotka ilmenevät mitä erilaisimmin tavoin. Yhteistä kaikelle laadulliselle tutkimukselle on elämismaailman tutkiminen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan olisi päästävä lähelle tutkittavien maailmaa ja ymmärtää kokonaisuudessaan tutkittavaa ilmiötä (Kiviniemi 2001, 74–82). Näin laadullisella tutkimuksella on mahdollista saada tietoa ilmiöistä, jotka voisivat jäädä tutkimatta toisia menetelmiä käyttäen. Tutkimukseni tavoitteena on tulkita, millaisia merkityksiä pelko saa esimiesten pelosta kertovissa tarinoissa. Tarkastelen pelon aiheille ja pelkoon liittyvälle toiminnalle ja tunteille annettuja merkityksiä.

Laadullinen ote tutkimuksessani puolustaa siten paikkaansa pyrkiessään selittämisen sijasta ymmärtämään tutkimuskohdetta.

Tutkimukseni ontologisia ja epistemologisia lähtökohtia kuvaa parhaiten fenomenologis-hermeneuttinen tutkimusperinne sekä sosiaalinen konstruktivismi. Fenomenologis-hermeneuttisen perinteen taustalla on empirismiin pohjautuva tulkinnallisuus (interpretivismi) ja relativismi. Tulkinnallisuus korostaa nimensä mukaisesti tulkintojen tekemistä tiedon tuottamisessa. Ilmiöitä pyritään kuvaamaan ja merkityksiä ymmärtämään niiden omassa asiayhteydessään. (Schwandt 2000, 191; Kakkuri-Knuuttila & Heinlahti 2006, 214, 223.) Relativismi korostaa uskomusten, arvojen tai arvioiden suhteellisuutta (Kakkuri-Knuuttila & Heinlahti 2006, 221). Tulkinnallisuus ja relativismi soveltuvat paremmin pelon kokemusten tutkimukseeni kuin niiden vastakohtat positivismi ja realismi. Jälkimmäisten mukaan tieteellinen tieto muodostuu havaintojen avulla tehdyistä yleistyksistä ja säännönmukaisuuksista. On olemassa ihmismielestä ja kielestä riippumaton todellisuus. (Kakkuri-Knuuttila & Heinlahti 2006, 135, 220.)

Fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa ihmisen ollessa tutkimuksen kohteena ja tutkijana tutkimuksessa korostuu ihmiskäsitys eli oletus ihmisen perusluonteesta ja se, millainen ihmisen on tutkimuksen kohteena (Tuomi & Sarajärvi 2009, 34; Laine 2010, 28). Omassa tutkimuksessani ihmiskäsitykseni mukailee Rauhalan (2005) esittämää holistista ihmiskäsitystä, jonka mukaan ihmisen olemassaolon perusmuotoja ovat tajunnallisuus, kehollisuus ja tilanteisuus. Holistinen ihmiskäsitys näkee siten ihmisen olemassaolon muotojen kokonaisuutena. Ihminen on kokonaisvaltaisesti ajatteleva ja tunteva yksilö, jonka keho reagoi ja jonka elämäntilanne muodostaa ympäröivän kokemusmaailman. Ihmisen olemuspuolet rakentavat toinen toistaan keskinäisellä yhteydellään. (Rauhala 2005, 32, 57.) Fenomenologis-hermeneuttisessa ihmiskäsityksessä tutkimuksellisesti olennaisia käsitteitä ovat kokemus, merkitys ja yhteisöllisyys. Tutkimuksen tavoitteena on käsitteellistää kokemuksen merkitys. (Laine 2010, 28.) Tutkimuksessani muodostaessani merkityksiä esimiesten pelkokokemuksista pyrin näkemään ihmisen holistisesti, kokonaisvaltaisesti kokevana ja tuntevana yksilönä.

Laineen (2010) mukaan fenomenologiassa tutkitaan ihmisen kokemuksia, jotka käsitetään ihmisen kokemuksellisenä suhteena omaan elämäntodellisuuteensa.

Kokemuksellisuus tai elämyksellisyys nähdään ihmisen maailmasuhteen perusmuotona. Fenomenologiassa ihmisen suhdetta maailmaan pidetään intentionaalisenä, joka tarkoittaa sitä, että kaikki merkitsee ihmiselle jotain. Kokemus syntyy vuorovaikutuksessa todellisuuden kanssa ja muotoutuu ihmisten luomien merkitysten mukaan. Nämä merkitykset ovat varsinaisesti fenomenologisen tutkimuksen kohde. (Laine 2010, 29.) Perttula (2008) määrittelee kokemuksen ymmärtäväksi ja merkityksellistyväksi suhteeksi tajuavan ihmisen ja elämäntilanteen välillä. Elävä kokemus voi muodostua mistä tahansa ihmisen elämänpiiriin sisältyvästä aiheesta, ja tutkimuksen kohteena voivat siten olla kaikki nämä kokemukset (Perttula 2008, 119, 137–138). Fenomenologisen kokemuksen tutkimus tavoittelee ihmisen välitöntä kokemusta eli inhimillistä kokemusta sellaisena kuin se kokijalleen ilmenee (Perttula 1995, 61). Fenomenologinen perinne soveltuu tutkimukseni taustafilosofiaksi tutkiessani nimenomaan ihmisten subjektiivisia pelon kokemuksia, jotka syntyvät vuorovaikutuksessa todellisuuden kanssa ja muotoutuvat ihmisten luomien merkitysten kautta.

Tutkimukseni epistemologisessa tiedonkäsityksessä painottuvat ymmärtäminen ja tulkinta (Laine 2010, 28). Hermeneutiikka korostaa tulkintaa ja ymmärtämistä sekä niiden tilannesidonnaisuutta (Kakkuri- Knuutila & Heinlahti 2006, 214; Laine 2010, 31). Hermeneuttisen tutkimuksen tavoitteena on tieto, jossa kuuluu tutkittavien ääni, heidän tapansa tulkita todellisuutta ja luoda merkityksiä (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne, Paavilainen 2011, 97). Laine (2010) toteaa, että fenomenologiseen tutkimukseen hermeneuttinen ulottuvuus tulee mukaan tulkinnan tarpeen myötä. Sen pyrkimys on etsiä tulkinnalle mahdollisia sääntöjä, joiden mukaan voi puhua vääristä tai oikeammista tulkinnoista. Hermeneuttinen ymmärrys on ilmiöiden merkitysten ymmärtämistä. Hermeneuttisen tulkinnan kohteena voidaan nähdä ihmisen ilmaisut, sekä kielelliset että kaikki muut keholliset ilmaisut. Ilmaisut pitävät sisällään merkityksiä, joita voidaan lähestyä ymmärtämällä ja tulkitsemalla. Tutkimuksessa pyritään tekemään jo tunnettua tiedetyksi ja nostamaan näkyväksi se, mikä on muuttunut huomaamattomaksi tai itsestäänselvydeksi. (Laine 2010, 31 - 33.) Hermeneuttisesta kehästä puhuttaessa tarkoitetaan tutkimuksellista dialogia tutkimusaineiston kanssa. Tieto syntyy dialogissa, joka on kehämäistä liikettä aineiston ja tutkijan oman tulkinnan välillä. (Laine 2010, 36.) Tutkimuksessani hermeneuttinen ymmärrys on esimiehen työelämässä kokemalle pelolle antamien

merkitysten ymmärtämistä ja tulkitsemista. Pysin tutkimukseen, jossa kuuluu esimiesten ääni, heidän tapansa tulkita todellisuutta ja luoda merkityksiä pelosta työelämässä.

Tutkimukseni taustalla on myös konstruktionistisen käsitys todellisuudesta ja tiedon luonteesta. Sosiaalinen konstruktionismi näkee todellisuuden rakentuvan kielellisessä vuorovaikutuksessa, ja ihmisten tuottavan maailmaa ajatuksiensa ja toimiansa kautta (Berger & Luckman 1994). Ei ole olemassa vain yhtä totuutta, vaan todellisuudesta voidaan konstruoida useita erilaisia selitystapoja ja kertomuksia. Sosiaalinen konstruktionismi liittyy olennaisesti 1960–70-luvuilla tapahtuneeseen niin kutsuttuun kielelliseen käänteeseen. Burr (2003, Saaranen-Kauppinen & Puusniekan 2006 mukaan) luettelee sosiaalisen konstruktionismin piirteinä kriittisyyden itsestäänselvyksiä kohtaan, käsitysten historiallis-kulttuurisuuden (relatiivisuus), tiedon syntymisen sosiaalisissa prosesseissa ja tiedon ja sosiaalisen toiminnan yhteen kuulumisen. Tässä tutkimuksessa esimiehet konstruivat todellisuudestaan erilaisia pelon tarinoita ja selitystapoja. Nämä tarinat ovat muotoutuneet sosiaalisissa prosesseissa taustanaan ihmisten historiallis-kulttuuriset tekijät. Kielen merkitys tulee ilmi kirjoitetuissa tarinoissa: ilman sanoja eivät kokemukset ja niiden merkitys voi tulla ilmi.

Fenomenologisessa tutkimusperinteessä on keskeistä tutkijan avoimuus, kun tutkimuksen kohdetta pyritään lähestymään ilman ennako-oletuksia tai -määritelmiä. Tällöin korostuu tutkijan oman esiymmärryksen merkitys. Esiymmärrys voidaan nähdä perinteen muovaamana käsityksenä, josta tulkitsija ryhtyy tulkitsemaan merkitystä. (Kakkuri-Knuutila 2006, 213.) Laine (2010) kuvaa esiymmärrystä tutkijan kaikkina luontaisina tapoina ymmärtää tutkimuskohde jonkinlaisena jo ennen tutkimusta. Tutkija laajentaa omaa perspektiiviään ottamalla etäisyyttä välittömästi spontaanisti nousevaan tulkintaan asettamalla kysymyksen: Mistä tiedän, että tämä ei ole vain oma kuvitelmani toisen tarkoittamasta ilmaisusta? (Laine 2010, 32, 34.) Perttula (2008) ja Lehtomaa (2008) puhuvat sulkeistamisesta, jossa tutkijan oman luonnollisen asenteen mukainen ymmärrys tutkittavasta aiheesta siirretään syrjään. Näin pyritään saavuttamaan fenomenologisen kokemuksen tutkimuksen tavoite, ymmärrys inhimillisestä kokemuksesta siten kuin se tutkittaville henkilöille ilmenee. (Perttula 2008, 145; Lehtomaa 2008, 165.)

Ennakoasenteet siirretään syrjään kuitenkin vain siksi ajaksi, kun tutkija tekee omia tulkintojaan tutkimusaineistosta. Tutkimuksen lopussa, kun oma aineiston tulkinta on tehty, nostetaan aikaisemmin tehdyt tutkimukset, teoria ja oma esiymmärrys ilmiöstä esiin keskustelemaan saaduista tutkimustuloksista. (Laine 2010, 35–36.) Hermeneuttisessa perinteessä pyritään ymmärtämään tutkittavien antamia merkityksiä asioille ja ilmiöille, jolloin tutkijan oma esiymmärrys rakentaa tätä merkitysten tulkintaa ja johtopäätöksiä.

Omien ennakkokäsitysteni reflektointia tein pohtimalla omia kokemuksiani esimiehen pelosta työelämässä pääsääntöisesti ajatusten tasolla. En ole itse toiminut esimiehen tehtävissä, mutta työntekijänä olen voinut havaita erilaisten tunteiden, myös pelon läsnäolon työelämässä niin esimies- kuin työntekijätasolla. Yksilön pelkoa voivat saada aikaan hyvin erilaiset tekijät, ja yksilöiden reagoitavat pelon tilanteissa ovat yksilöllisiä. Esiymmärrykseni mukaan esimies voi kokea pelon tunteita työelämässä samoin kuin henkilökohtaisessa elämässään. Tunteet, kuten pelkokin on, ovat erottamaton osa ihmistä, emme pääse niistä eroon työelämässäkään. Tämän päivän työelämän merkittäväksi pelon aiheuttajaksi olen mielessäni ajatellut lähinnä nykyisen epävakaan yhteiskunnan taloudellisen tilanteen ja tehokkuusvaatimuksen, jossa oman työpaikan säilyttäminen on monelle esimiehelle suuri huolen ja pelon aihe. Miten minulle käy? Tähän lyhyeen kysymykseen voi sisältyä pakahduttavaakin pelkoa, joka heijastuu ihmisen kaikille elämänalueille. Tutkimusprosessin kuluessa tämä esioletukseni on laajentunut: esimiehen pelkoa voivat aiheuttaa monet erilaiset tekijät, joista kerron tutkimukseni tuloksien yhteydessä.

3.2 Tarinat tutkimusaineistona

Tarinoita, kertomuksia, elämäkertoja ja muistelmia on alettu tutkia yhä yleisemmin viimeisten vuosikymmenten aikana eri tieteenaloilla. Tällaista tutkimusta kutsutaan narratiiviseksi tutkimukseksi. (Hyvärinen 2006, 1.) Käsitteitä *tarina*, *kertomus*, *tapahtumien kulku* ja *narratiivi* käytetään usein vaihtelevasti toistensa vastineina. Narratiivisuus ajatellaan lähestymistapana, jossa kertomuksia tai tarinoita pidetään tapana ymmärtää omaa elämää ja tehdä sen tapahtumia merkityksellisiksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 218.) Tarinan ja kertomuksen yksi erottelutapa on, että

tarina on kertomuksen ilmaisema tapahtumakulku (Hyvärinen (2006, 3). Narratiivinen tapa tarkastella tutkimuskohdetta soveltuu esimerkiksi tutkimuksiin, joissa kiinnostuksen kohteena on yksilöiden vapaasti kertomat asiat ja tarinat ihmisten omasta elämästä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tässä tutkimuksessani käytän käsitteitä tarina, kertomus ja narratiivi väljästi toistensa synonyymeina.

Heikkinen (2010, 145) kuvaa narratiivisuuden käsitettä käytettävän tieteellisessä keskustelussa eri tavoin. Sillä voidaan viitata tiedonprosessiin, tietämisen tapaan ja tiedon luonteeseen, jolloin se usein liitetään konstruktivistiseen tiedonkäsitteeseen. Käsitteellä voidaan myös kuvata tutkimusaineiston luonnetta tai viitata aineiston analyysitapaan. Sillä voidaan myös ymmärtää olevan käytännöllistä merkitystä, kuten esimerkiksi yksilön omat kertomukset psykoterapian ammatillisena työvälineenä. (Heikkinen 2010, 145–152.) Tässä tutkimuksessani narratiivisuus viittaa ensisijaisesti tutkimusaineiston luonteeseen, koska esimiesten tarina-aineisto pelosta työelämässä on ollut tutkimusaineistonani. Näen kuitenkin narratiivisuuden yhdistyvän myös tutkimukseni konstruktivistiseen tiedonprosessiin. Lisäksi näen narratiivisuudella käytännöllistä merkitystä yksilöiden pelon kokemusten terapeuttisessa käsittelyssä.

Fineman (2003) kuvaa tarinoita tunteiden tulkkina. Tarinat ovat luontaisesti sosiaalisia, liikkuvia ja muuttuvia ympäristöstään riippuen. Organisaatioissa kerrotut tarinat tulkitsevat piilotettujen toiveiden, fantasioiden ja halujen merkityksiä. Tarinat ovat emotionaalisia organisaatioiden työkuulttuurin ilmentäjiä, jotka rakentavat työelämän tunnemallia. (Fineman 2003, 17.) Myös Luomanen (2009) toteaa, että kertomukset tuovat tietoa työyhteisöistä ja yhteiskunnasta, vaikka ne samalla ovat yksittäisten kirjoittajien subjektiivisia kuvauksia. Pelko on yksi tunteistamme, jonka kuvaaminen tarinoiden avulla tuo esille yksilön subjektiivisen kokemuksen. Samanaikaisesti tarinat voivat ilmentää työyhteisössä vallitsevaa pelon ilmapiiriä.

Lieblichin, Tuval-Mashiachin ja Zilberin (1998) mukaan narratiivien tutkimus liittyy tutkimukseen, joka analysoi tai käyttää narratiivisia materiaaleja. Tutkimuksissa, joissa paneudutaan todellisen elämän ongelmiin, on hyvä lähestyä avoimesti ihmisiä, joiden elämät ja kokemukset ovat tutkimuksen kannalta arvokkaita ja tutkia ihmisten subjektiivisia kokemuksia aiheesta (Lieblich ym. 1998, 4–5). Kerronnallinen tapa

tarkastella ilmiötä mahdollistaa myös vaikeasti lähestyttävän ja määriteltävän ilmiön tarkastelun uudella tavalla, kuten Sandelin (2007) on kuvannut terveydenhuollon työntekijöiden ja opiskelijoiden kertomuksia psyykkisen väkivallan kokemuksista. Pelko työelämässä koetaan yleensä ongelmallisena ja vaikeastikin lähestyttävänä ilmiönä, joten pelon kokemustarinat suovat mahdollisuuden ilmiön avoimeen tarkasteluun.

Kun ihminen kertoo kokemuksistaan, hän luo samalla kerronnallista identiteettiään. Pelon kokemuksista kertoessaan tämän tutkimuksen ihmiset loivat kerronnallista identiteettiään pelon kokemuksista suhteessa itseensä ja työhönsä. Kertomus tai tarina on siten identiteetin ilmaisemisen väline. (Hyvärinen 2006, 1.) Tässä tutkimuksessa tarinat toimivat kokemuksen kuvaajina. Tarinoiden tutkija ei pyri löytämään yhtä totuutta, vaan selittämään ja kuvaamaan monipuolisesti ihmisten kokemuksia (Lieblich ym. 1998). Tarinoiden kautta kokemuksille annetaan siten merkitys ja ääni.

Polkinghorne (1995, 6–8) jakaa narratiivisen, tarinallisen aineiston käsittelytavan kahteen kategoriaan: narratiivien analyysiin ja narratiiviseen analyysiin. Narratiivien, tarinoiden analyysi on hänen mukaansa tarinoiden luokittelua esimerkiksi kategorioiden avulla. Narratiivisessa analyysissä puolestaan tavoitteena on tuottaa uusia kertomuksia aineiston kertomusten perusteella. (Polkinghorne 1995, 6–8; Heikkinen 2010, 149.) Hyvärinen (2006) toteaa tarinoiden ja kertomusten analyysistä, että niitä on mahdollista tutkia erilaisin keinoin. Hän mainitsee temaattisen luennan tai sisällön analyysin, kertomusten luokittelun kokonaishahmon perusteella, kertomuksen kulun yksityiskohtien analyysin ja kertomuksen vuorovaikutuksellisen tuottamisen analyysin. Kolmea ensimmäistä tapaa voi käyttää sekä suullisen että kirjallisen kertomuksen tai tarinan analysointiin. (Hyvärinen 2006, 17.) Tähän tutkimukseeni olen valinnut tarinoiden analyysin. Tarinan muodon tai rakenteiden sijaan keskityn tarinan sisältöön. Tarinoita on käytetty tutkimusaineistona ja tiedon rakentajana, ja niiden avulla on tuotettu käsitystä esimiesten kokemasta pelosta työelämässä.

3.3 Sisällönanalyysi

Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimuslähtökohta ohjaa sekä aineistonkeruuta että aineiston analyysia. Tutkimukseni tarina-aineiston analyysimenetelmäksi valitsin laadullisen sisällönanalyysin. Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan se on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan pitää paitsi yksittäisenä metodina, myös väljänä teoreettisena kehyksenä. Se voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Useimmat erinimiset laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat sisällönanalyysiin. Sisällönanalyysin avulla voidaan dokumentit, miltei mikä tahansa kirjalliseen muotoon saatettu materiaali, analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti. Tämän menetelmän tavoitteena on saada tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. On tärkeää, että sisällönanalyysillä järjestetyn aineiston pohjalta tutkija tekee myös mielekkäitä johtopäätöksiä aineistosta, eikä pelkästään esitä järjestettyä aineistoa tuloksina. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91, 103.) Laadullista tutkimusaineistoa analysoitaessa on selvitettävä, hakeeko aineistosta samanlaisuutta vai erilaisuutta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Tämän tutkimuksen pääasiallinen tarkoitus on löytää samanlaisuutta. Tutkin, mitä yhteisiä pelon aiheita, toimintatapoja ja tunteita pelon vallassa olevien esimiesten tarinoista on löydettävissä. Tarinat toimivat esimiesten kokemusten kuvaajina. Valitsemani analysointitapa antoi minulle mahdollisuuden analysoida systemaattisesti nimenomaan esimiesten tarinoiden sisällön avulla heidän kokemaansa pelkoa ja mikä siinä on heille merkityksellistä ja kertomisen arvoista. Näin pystyin viimein rakentamaan käsitystäni siitä, mitä esimiehet pelkäävät työelämässä ja miten he toimivat ja tuntevat pelätessään.

On huomioitava, että termit sisällönanalyysi ja sisällön erittely tarkoittavat eri asiaa. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 105–106) kiteyttävät nämä termit siten, että sisällön erittelyllä tarkoitetaan dokumenttien analyysiä, jossa kuvataan kvantitatiivisesti tekstin sisältöä. Sisällönanalyysillä puolestaan tarkoitetaan pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti.

Tuomi ja Sarajärvi (2009) kirjoittavat, että sisällönanalyysin tavoitteena on järjestää aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisällä olevaa informaatiota. Laadullisen aineiston analysoinnilla pyritään aineiston informaatioarvon lisäämiseen siten, että jäsentämisen kautta aineistosta saadaan mielekäs, selkeä ja yhtenäistä

informaatiota sisältävä kuvaus. Kuvauksen pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Analyysiyksikkönä voi olla yksittäinen sana, lause tai ajatuskokonaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–110.) Krippendorff (2013) puhuu sisällönanalyysin yhteydessä objektiivisuuden ja systemaattisuuden sijasta toistettavuudesta ja validiteetista. Sisällönanalyysissa aineiston taustalla olevalla kontekstilla on analyysissa merkittävä vaikutus. Se soveltuu hyvin myös täysin strukturoimattoman aineiston analyysiin. (Krippendorff 2013, 24, 38–46.)

Tuomi ja Sarajärvi (2009) ja Krippendorff (2013) toteavat sisällönanalyysin ja teorian suhteesta, että sisällönanalyysi voi olla aineistolähtöinen, teoriaohjaava tai teorialähtöinen. Erot liittyvät siihen, miten tutkittavaa ilmiötä kuvaava teoria ohjaa aineiston hankintaa, analyysia ja raportointia. Aineistolähtöisessä analyysissa tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus. Analyysiyksiköt eivät ole ennalta sovittuja tai harkittuja, vaan ne valitaan aineistosta tehtävänasettelun mukaan. Aikaisemmilla havainnoilla tai tiedolla tutkimusilmiöstä ei pitäisi olla mitään tekemistä analyysin toteutuksessa tai lopputuloksessa. Aineistolähtöistä analyysin luokittelua ja kategorisointia ohjaa induktiivinen päättelylogiikka ”yksittäisestä yleiseen”. Teoriaohjaavassa analyysissa on teoreettisia kytkentöjä, mutta ne eivät pohjaudu suoraan teoriaan. Siinä teoria voi myös toimia analyysin etenemisen apuna. Aikaisemman tiedon vaikutus on tunnistettavissa, mutta sen merkitys ei ole teoriaa testaava, vaan ennemminkin uusia ajatuksia avaava. Teoriaohjaavaa analyysia ohjaa abduktiivinen päättelylogiikka, jossa tutkijan ajattelussa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit teoriat sekä niiden yhdistäminen. Teorialähtöisessä analyysissa teoreettinen viitekehys ohjaa aineiston tarkastelua, tällöin on usein kyse aikaisemman tiedon testaaminen uudessa kontekstissa. Päättelylogiikkana on deduktiivisuus, ”yleisestä yksittäiseen”. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–98; Krippendorff 2013, 41–42.) Tässä tutkimuksessani lähdin liikkeelle aineistolähtöisesti. Tutkin, mitä tarina-aineisto itsessään kertoi minulle ja mikä oli kertojien ääni. Analyysin edetessä teoriaohjaavuuden rooli lisääntyi prosessissa. Omien tulkintojeni tueksi nousivat aikaisemman tutkimuksen tulkinnat ja esitykset, jotka pitkälti vahvistivat omia tulkintojani. Omat tulkintani toivat kuitenkin lisäksi uudenlaista ja syventävää näkökulmaa aikaisempaan tutkimukseen.

Aineistolähtöisen analyysin tavoitteena on muodostaa selkeä sanallinen kuvaus tutkimusilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108). Aineistolähtöisessä analyysissa voidaan puhua aineiston pelkistämisestä, aineiston ala-, ylä- ja yhdistävien kategorioiden luomisesta ja tulkinnasta (ks. esim. Krippendorff 2013, 84; Metsämuuronen 2009, 256; Tuomi & Sarajärvi 2009, 109). Laine (2010) viittaa fenomenologis-hermeneuttiseen perinteeseen puhuessaan aineiston kuvauksesta, analyysista, jossa merkityskokonaisuudet jäsennetään, esitetään ja tulkitaan sekä synteesistä eli merkityskokonaisuuksien arvioinnista. Kuvauksessa nostetaan tutkimuskysymyksen näkökulmasta olennainen esiin ja kuvataan sitä luonnollisella kielellä. Analyysissa aineiston merkitykset jäsennetään merkityskokonaisuuksiksi, joiden sisältö tulkitaan tutkijan omalla kielellä. Analyysissa on tavoitteena esitettyjen kuvausten tematisoiminen, käsitteellistäminen tai kerronnallisesti yleistäminen. Synteesivaiheessa merkityskokonaisuudet viedään yhteen ja luodaan kokonaiskuva merkitysten verkostosta ja arvioidaan merkityskokonaisuuksien välisiä suhteita. (Laine 2010, 40–44; ks. myös Tuomi & Sarajärvi 2009, 101–102.)

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 103) toteavat, että Laineen (2010) kuvaama analyysin eteneminen voidaan nähdä tietyllä tavalla samankaltaisena kuin esimerkiksi Krippendorffin (2013) ja Metsämuuronen (2009) kuvaus. Pelkistäminen ja ryhmittely voidaan nähdä aineiston kuvauksena, jossa merkityskokonaisuuksien jäsentäminen alkaa. Ala- ja yläkategorioiden luominen liittyy merkityskokonaisuuksien jäsentymiseen ja tulkintaan. Yhdistävien kategorioiden luominen ja tulkinta puolestaan voidaan nähdä merkityskokonaisuuksien synteesinä, joiden avulla luodaan johtopäätöksiä tuloksista. Katson, että Laineen (2010) esittämä analyysikuvaus soveltuu tutkimuksessani käyttämäni sisällönanalyysiin selkeänä ja yksinkertaistettuna mallina analyysista. Jäsennän aineiston merkitykset kokonaisuuksiksi ja tulkitsen niiden sisältöä omalla kielelläni. Tavoitteenani on esitettyjen kuvausten teemoittaminen ja edelleen synteesivaiheessa teemojen yhteen vieminen ja niiden välisten suhteiden arvioiminen. Kerron lähemmin analyysiprosessini kulusta luvussa 3.5.

3.4 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineistonani on valmis tarina-aineisto. Aineisto on laadullinen Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston tutkimusaineisto FSD2607 Tarinat pelosta ja pelottelusta työelämässä 2008–2009 (Eriksson ym. 2008–2009). Aineisto on tuotettu Suomen Akatemian ja Työsuojelurahaston rahoittamassa LEAR-hankkeessa, Leadership, Power and Fear; johtajuus, valta ja pelko (LEAR-hanke 2014) Hanke toteutettiin Tampereen yliopiston johtamistieteiden laitoksella, jonka tutkijat Marja Eriksson, Anne Koski, Jari Luomanen ja Jaana Parviainen keräsivät aineiston. LEAR-hankkeessa tutkittiin pelon ja epävarmuuden tahallista tai tahatonta käyttöä asiantuntijaorganisaatioiden johtamisessa 2007–2010, kohdejoukkona oli pelottelua työelämässä kohdanneet ihmiset Suomessa. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2014b.) Tutkimusaineistosta on Jari Luomanen kirjoittanut loppuraportin (Luomanen 2009.)

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto arkistoi ja välittää sähköisiä aineistoja tutkimukseen, opetukseen ja opiskeluun (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2014a). Mielenkiintoni mukaisesti etsin pro gradu -tutkimukseeni tutkimusaihetta tietoarkiston Työelämän tutkimus -teeman alta. Kymmenien koti- ja ulkomaisten aineistojen joukosta kiinnostuin erityisesti tästä pelkoon ja pelotteluun työelämässä liittyvästä tarina-aineistosta. Pelko työelämässä on koskettava ja mielenkiintoinen ilmiö, joka voi kohdata meitä jokaista tämän päivän haasteellisessa työelämässä. Aihe on arka ja henkilökohtainen eikä siitä useinkaan ole helppo puhua julkisesti työpaikoilla, vaikka pelon läsnäolo olisi jokapäiväistä. Kirjoittamalla anonymisti pelosta ihmiset voivat omin sanoin ilmaista tunteitaan ja kokemuksiaan avoimesti ja rehellisesti. Jos olisin lähtenyt tutkimaan samaa ilmiötä kasvotusten tapahtuvien haastattelujen kautta, olisi se ollut monin tavoin haasteellisempaa. Pelko työelämässä on aihe, josta haastattelijan voi olla vaikea kysyä ja etenkin haastateltavien puhua. Myös haastateltavien löytäminen olisi voinut olla ongelmallista. Aihe on myös ajankohtainen. Yhä useammin voin nähdä ja kuulla ympärilläni, myös omassa työyhteisössäni, huolen ja ahdistuksen merkkejä, joiden taustalla voi kyteä pelkoa. Pelko työelämässä on myös aihealue, jonka tutkimukselle on nähdäkseni vielä runsaasti sijaa. Valmiilla tarina-aineistolla oli myös omat hyvät käytännön puolensa:

aineiston saatavuus oli helppoa ja valmiiksi kirjoitetut tarinat säästivät aikaa ja voimavaroja aineiston käsittelyprosessissa.

Sain aineiston Yhteiskuntatieteellisestä tietoaarkistosta täyttämällä ja lähettämällä tietoaarkiston käyttö lupahakemuksen ja käyttöehtositoumuksen. Sain sähköisen aineiston postitse parissa päivässä cd-levylle tallennettuna, myös sähköpostilähetys olisi ollut mahdollinen. Samaa aineistoa on käytetty kolmeen muuhun pro gradu -tutkimukseen, jotka kukin käsittelevät pelkoa työelämässä eri näkökulmista. Hakola ja Poukka tutkivat kollektiivista toimintaa pelolla johdetuissa organisaatioissa (Hakola & Poukka 2011). Heidän tutkimukseensa ja sen tarkasteluun on asetettu rajoitus tekijänoikeudellisista syistä. Kukkolan tutkimus käsittelee työntekijöiden luottamuksen ja epäluottamuksen ilmenemistä esimiestä kohtaan (Kukkola 2013). Lappi kohdisti tutkimuksensa epäasialliseen käytökseen ja kiusatuksi joutumisen kokemuksiin (Lappi 2012). Oma tutkimukseni tuo vielä erilaisen näkökulman aiheeseen tarkastellessani nimenomaan esimiehen pelon kokemuksia, toimintatapoja ja tunteita pelon vallassa.

Aineisto kerättiin käyttäen Panoptika -verkkopalvelua (LEAR-hanke 2014), joka oli avoinna kesäkuusta 2008 maaliskuuhun 2009. Tutkimusaineisto koostuu 101 analysoitavasta tarinasta, jotka käsittelevät työelämään sijoittuvaa pelkoa ja pelottelua. Kirjoittajilta pyydettiin joitakin taustatietoja, kuten ikänsä, sukupuolensa ja tapahtuma-ajan työpaikkansa perustiedot. Heitä ohjeistettiin tarinoissaan anonymisti omin sanoin kuvaamaan, mitä he pelkäsivät ja miksi, mikä johti tilanteen syntyyn ja millä tavoin heitä peloteltiin. Mikäli kirjoittaja itse oli ollut pelottelijana, häntä pyydettiin kertomaan siitä ja sen seurauksista. Lisäksi kirjoittajia pyydettiin kertomaan, loiko tilanne pelon ilmapiiriin, miten tämä ilmeni työpaikalla ja työntekijöiden vuorovaikutuksessa. Heidän oli myös mahdollista pohtia, miten tilannetta olisi voinut parantaa tai välttää ja mitä vaihtoehtoisia johtamistapoja heillä olisi tilanteissa. Kirjoittajia ohjeistettiin olemaan paljastamatta tarinoissaan tunnistettavissa olevia henkilö- tai organisaatietietoja. Tutkijat pystyivät esittämään kirjoittajille tarkentavia kysymyksiä, ja kirjoittajat pystyivät myöhemmin myös muokkaamaan tarinoitaan. (Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto 2014b.) Kirjoittajille annettiin myös muutamia fiktiivisiä esimerkkitarinoita malliksi kirjoittamiselle sitä kaipaaville. Anonymiteetin varmistamiseksi tutkijat olivat päättäneet olla

julkaisematta yhtään tarinaa kokonaisuudessaan, edes anonymisti. Panoptika-verkkopalvelu oli suunniteltu siten, että tutkijat eivät missään vaiheessa voineet nähdä lähettäjän todellista sähköpostiosoitetta, millä myös taattiin kirjoittajien anonymiteetti. (Luomanen 2009.)

Vajaa puolet koko aineiston kirjoittajista oli työntekijöitä, kolmannes asiantuntijoita ja loput esimiehiä. Halusin tutkia nimenomaan esimiesten pelkoa, joten rajoitin käsittelemään tarinoita, joiden kirjoittaja oli taustatiedoissaan ilmoittanut olevansa esimies. Esimiesten kirjoittamia tarinoita oli aineistossa 23 kappaletta. Kertojia oli 20, yksi esimies kirjoitti kaksi tarinaa ja yksi esimies kolme tarinaa. Runsaat puolet esimiehistä oli 41–50-vuotiaita, naisia oli kolme neljästä. Puolella kirjoittajista oli ylempi korkeakoulu- tai tohtoritutkinto, kolmanneksella alempi korkeakoulututkinto, loppuilla ylioppilas-, ammatti- tai peruskoulututkinto. Noin puolet kertojista työskenteli yli 200 työntekijän suuryrityksissä, kaikki olivat vakituisessa työsuhteessa. Tarinat olivat lyhimmillään noin puolen sivun (A4, Times New Roman -fontti, pistekoko 12) tarinoita, pisimmillään noin 12 sivun tarinoita. Yhteensä tarina-aineistoa kertyi noin 75 sivua.

On kuitenkin huomioitava, että kaikilla pelon alla elävillä ei riitä voimavarat, kiinnostus, aika tai ilmaisutaito kirjoittaa pelon tarinaansa. On myös mahdollista, että internetin käyttö ei ole ollut kaikkien saapuvilla. Näin ollen aineistosta on voinut jäädä puuttumaan tällaisten henkilöiden tarinoita. Kaiken kaikkiaan aineisto on relevantti omaan tutkimusongelmaani liittyen.

Valmiita aineistoja ovat muun muassa muiden tutkijoiden keräämät aineistot, organisaatioiden tilastot ja asiakirjat sekä kulttuurituotteet (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Muiden tutkijoiden omiin tarkoituksiinsa keräämiä aineistoja nimitetään myös sekundaariaineistoksi (Hirsjärvi ym. 2009, 186). Kun aineisto on kerätty tiettyä tarkoitusta varten, täytyy tutkijan miettiä, soveltuuko se omaan tutkimustarkoitukseen laadultaan, keräämistavaltaan, riittävyydeltään ja muotoutumistavaltaan ratkaisemaan tutkimusongelman. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Omaan tutkimustarkoitukseeni kyseinen aineisto soveltui hyvin, koska sen avulla saatoin hyvin löytää vastauksia tutkimuskysymyksiini esimiesten pelon aiheista, toimintatavoista ja tunteista pelon vallassa. Valmiiden aineistojen tutkimusprosessi voi lähteä joko tutkimusongelmasta valmiin aineiston

hankkimiseen, tai valmis aineisto voi itsessään innoittaa tutkijan miettimään tutkimusongelmaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Oma tutkimusprosessini lähti liikkeelle siten, että mielenkiintoinen valmis aineisto innoitti minua miettimään tutkimusongelmaa, koska halusin tutkia syvemmin, mikä juuri esimiehiä pelottaa työelämässä.

3.5 Analyysiprosessin kulku

Analysoin tutkimusaineistoni sisällönanalyysilla, jossa tavoitteenani oli teemoittamisen kautta aineistoa pelkistämällä etsiä tutkimusongelman kannalta olennaisimmat asiat ja löytää keskeisimmät merkityksenannot (Moilanen & Räihä 2010, 55). Hain esimiesten kirjoittamien tarinoiden sisällöistä heidän antamiaan merkityksiä pelon aiheille sekä toimintavoille ja tunteille pelon vallassa. Aineistosta voidaan etsiä yhtäläisyyksiä ja samanlaisuutta tai eroja ja moninaisuutta (Laine 2010, 41; Moilanen & Räihä 2010, 55). Tässä tutkimuksessani etsin aineistosta yhtäläisiä merkityksenantoja esimiesten pelon aiheille sekä toimintatavoille ja tunteille pelon vallassa.

Analyysini oli tässä alkuvaiheessa aineistolähtöistä tarkastellessani, mitä itse tarina-aineisto minulle kertoi. Asetin aluksi aineistolle kysymyksiä: Millaisista pelkoa aiheuttavista kokemuksista esimiehet kertovat? Millaisia merkityksiä he antavat pelon aiheille? Tutustuin aluksi tarinoihin lukemalla ne läpi useaan kertaan. Näin sain kokonaiskuvan aineistosta. Jatkoin lukukertoja edelleen ja etsin aineistosta ilmaisuja ja merkityksenantoja, joita tulkitsin esimiesten pelon aiheiksi. Analyysiyksikkönä saattoi olla yksi sana, lause tai kokonainen ajatuskokonaisuus sen mukaan, mistä kirjoittajien merkityksenannot kulloinkin muodostuivat. Merkitsin tekstiin tehostevärillä kyseiset ilmaisut. Fenomenologista ajattelua mukaillen olin tiedostanut oman esiymmärrykseni aiheesta. Tässä analyysivaiheessa, jolloin tein omia tulkintojani aineistosta, siirsin esiymmärrykseni tietoisesti syrjään (Laine 2010, 35). Näin pyrin mahdollisimman pitkälle ymmärtämään inhimillisiä pelon kokemuksia siten kuin ne esimiehille ilmenivät.

Hermeneuttisen kehän mukaisesti kävin vuoropuhelua aineistoni kanssa palaten välillä takaisin päin ja jälleen eteenpäin tavoittaakseni esimiesten äänen aineistosta.

Saatoin huomata samankaltaisten ilmaisujen ja samaan asiayhteyteen liittyvien merkitysten toistuvan tekstissä. Alleviivasin eri väreillä nämä samankaltaisia ilmaisuja kuvaavat kohdat. Vähitellen aineiston merkitykset jäsenyivät merkityskokonaisuuksiksi ja niiden tulkinta alkoi selkiytyä. Muodostin merkityskokonaisuuksista alaluokkia, joille annoin niitä kuvaavat otsikot. Alaluokkia ja niiden sisältämiä merkityksiä tarkastelemalla ja monta kertaa uudelleen järjestelemällä ja yhdistelemällä muodostin alaluokista edelleen niitä kuvaavia yläluokkia, teemoja.

Käytin analyysissäni apuna helppokäyttöistä ja tuttua excel-tilukointia. Kirjoitin ensin aineistosta keräämäni ilmaiset ja merkitykset yhteen sarakkeeseen eri riveille allekkain. Merkityksistä hahmottelemani merkityskokonaisuuksien alaluokat kirjoitin eri sarakkeeseen ja edelleen alaluokista muodostamani yläluokat eli teemat eri sarakkeeseen. Tästä laajasta excel-tilukosta muotoutui sitten analyysiprosessini tuloksena tiivistetty tilukko 1, joka kuvaa kootusti tutkimukseni tuloksia alatutkimuskysymykseeni: *”Mitä esimiehet pelkäävät työelämässä?”* Aineistoa lukiessani ja teemoitellessani keräsin myös teemojen sisältöä kuvaavia ja todentavia sitaatteja, joiden sijaintitiedot merkitsin myös excel-tilukkoon.

Olin myös kiinnostunut tutkimaan, miten esimiehet toimivat ja tuntevat ollessaan pelon vallassa työelämässä. Asetin aineistolle seuraavaksi kysymyksiä: Miten esimiehet kertovat toimivansa pelon vallassa? Millaisia merkityksiä he antavat pelon toimintatavoille? Etsin ja merkitsin tekstiin erivärisillä tehosteväreillä esimiesten kertomia toimintatapoja pelon vallassa. Määritin kertojat eri toimintaluokkiin, teemoihin, heidän toimintatapojensa mukaan. Jatkoin vuoropuhelua aineiston kanssa ja tarkastelin, miten kertojat toimivat eri luokissa ja alleviivasin tekstiin eri väreillä näitä erilaisia toimintatapoja kuvaavat kohdat. Tarkastelin seuraavaksi niitä toiminnan ilmaisuja, jotka kuuluvat kuhunkin toimintaluokkaan ja merkitsin ne tekstiin. Seuraavaksi asetin aineistolle kysymyksen: Millaisista tuntemuksista esimiehet kertovat ollessaan pelon vallassa? Millaisia merkityksiä he antavat pelon tunteille? Nyt etsin ja merkitsin tekstiin esimiesten kuvaamia tunteita pelon vallassa. Määritin tunteet eri luokkiin ja tarkastelin niitä ilmaisuja, jotka kuuluvat kuhunkin tunneluokkaan.

Kirjoitin excel-taulukoon eri sarakkeisiin toimintaluokat, erilaiset toimintatavat näissä luokissa ja niihin liittyvät ilmaukset. Tein samoin tunneluokkien ja niihin liittyvien ilmausten kohdalla. Tästä excel-taulukosta muotoutui sitten analyysiprosessini tuloksena tiivistetty taulukko 2, joka kuvaa kootusti tutkimukseni tuloksia alatutkimuskysymykseeni: *”Miten esimiehet toimivat ja tuntevat pelon vallassa työelämässä?”*

Analyysiprosessini tavoitteena oli näin hakea vastauksia ensin alatutkimuskysymyksiini, jotka yhdessä tuottavat vastauksen päättämiskysymykseeni *”Millaisia merkityksiä esimiehet antavat työelämässä kokemalleen pelolle?”* Analyysini edetessä teoriaohjaavuuden rooli lisääntyi prosessissani, kun omien tulkintojeni tueksi nousivat aikaisemman tutkimuksen tulkinnat ja esitykset. Luvussa neljä esittelen tutkimustulokseni vastauksina tutkimuskysymyksiini.

3.6 Tutkimuksen arviointia

Tutkimukseni edustaa laadullista tutkimusta, joka nojautuu fenomenologis-hermeneuttiseen ja sosiaalis-konstruktionistiseen taustafilosofiaan. Analysoin aineistoani sisällönanalyysin avulla. Tutkimusaineistoni on luonteeltaan narratiivinen tarina-aineisto ja tutkimuksen kohteena ovat yksilöiden kokemukset. Arvioin tutkimukseni eettisyyttä ja luotettavuutta näistä lähtökohdista.

Laadullisen tutkimuksen eettisyyden arviointi alkaa siitä, että tutkija miettii jo ennen tutkimuksen tekemistä, voiko tutkimuksesta olla haittaa tutkimuskohteelle tai muille ryhmille (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 278–279). Omalla tutkimuksellani en nähnyt ennen tutkimukseni aloittamista enkä nyt tutkimukseni valmistuttua olevan haitallisia vaikutuksia pelon kokemuksista kirjoittaneille esimiehille tai muille ryhmille. Ajattelen päinvastoin: lisäämällä pelon kokemusten ymmärrystä työelämässä voi työelämää kehittää pelottomuuden suuntaan pyrkimällä ennalta ehkäisemään ja vähentämään ilmiöön liittyviä haittoja ja ongelmia.

Tutkimuseettisesti keskeinen asia on tutkijan identiteetti. Tutkijan avoimuus on tärkeää, hänen ei pidä salata rooliaan. Tutkittaville tulee antaa mahdollisuus ratkaista, mitä nämä antavat ulkopuolisen tietää. Suostumuksen kysyminen tutkittavilta ja

tutkimukseen osallistumisen mahdollisista riskeistä kertominen ovat tutkijan tehtäviä. (Koskinen ym. 2005, 280–281.) Oman tutkimukseni kohteena olevat esimiehet ovat kirjoittaneet omasta halustaan pelon tarinansa anonymisti internetissä avoimma olleeseen verkkopalveluun. Tarina-aineisto kerättiin Tampereen yliopiston LEAR-hankkeen toimesta tutkimuskäyttöön (LEAR-hanke 2014). Kirjoittajille suunnatussa ohjeistuksessa kerrottiin tarinoiden käyttötarkoituksesta, joten kirjoittajat tiesivät osallistuvansa tutkimukseen kirjoittaessaan tarinansa. Tilatessani aineiston Yhteiskuntatieteellisestä tietoarkistosta allekirjoitin käyttöluvapahakemuksen ja käyttöehtositoumuksen, joissa sitoudun noudattamaan aineiston käyttöehtoja. Ehtoihin kuuluu muun muassa se, että käytän aineistoa ainoastaan käyttöluvapahakemuksessa ilmoittamani käyttötarkoitukseen eli pro gradu -tutkielmani aineistoksi.

Laadullisessa tutkimuksessa on vakiintunut tapa muuttaa tutkimuskohteen tunnistamista auttavia yksityiskohtia, kuten esimerkiksi todelliset nimet, osoitteet ja valokuvat (Koskinen ym. 2005, 283). Tutkimukseni kirjoittajien anonymiteetti oli varmistettu usein tavoin. Kirjoittajia oli ohjeistettu olemaan paljastamatta tarinoissaan tunnistettavissa olevia henkilö- tai organisaatiotietoja. Lisäksi tutkijat olivat päättäneet olla julkaisematta yhtään tarinaa kokonaisuudessaan, edes anonymisti. Tutkijat eivät myöskään missään vaiheessa voineet nähdä lähettäjän todellista sähköpostiosoitetta Panoptika-verkkopalvelussa. (Luomanen 2009.)

Aineiston käsittelyssä ja säilytyksessä, sekä tutkimuksen aikana että tutkimuksen jälkeen, on huolehdittava riittävästä tietoturvasuudesta. Itse olen käyttöehdoissa sitoutunut tutkimukseni aikana huolehtimaan aineiston tietoturvasta ja hävittämään aineistoni sen jälkeen, kun käyttötarkoitus on täytynyt.

Tutkimuksen uskottavuus perustuu tutkijan käyttämään hyvään tieteelliseen käytäntöön (Tuomi & Sarajarvi 2009, 132–133). Olen pyrkinyt tutkimukseni eri vaiheissa rehellisyyteen, huolellisuuteen, tarkkuuteen ja avoimuuteen. Olen huomionnut ja kunnioittanut muiden tutkijoiden työtä ja käyttänyt asianmukaisia lähdemerkintöjä viitatessani heidän tutkimuksiinsa. Olen pyrkinyt suunnittelemaan, toteuttamaan ja raportoimaan tutkimukseni tieteellisen tiedon vaatimusten mukaisesti.

Esimerkiksi Tuomi ja Sarajärvi (2009) ja Hirsjärvi ym. (2010) kirjoittavat, että tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään yleensä reliabiliteetin (tutkimustulosten toistettavuus) ja validiteetin (pätevyys, tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu) käsitteiden avulla. Laadullisessa tutkimuksessa käsitteitä on kritisoitu, koska ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen yhteydessä ja ne vastaavat lähinnä vain määrällisen tutkimuksen tarpeisiin. On kritisoitu muun muassa käsitteiden perustuvan oletukseen yhdestä todellisuudesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136–137; Hirsjärvi ym. 2010, 231.) Laadullisissa tutkimuksissa reliabiliteetti ja validiteetti ovatkin saaneet erilaisia tulkintoja. Tulkinnoissa puhutaan muun muassa Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan uskottavuudesta ja vastaavuudesta, siirrettävyydestä ja vahvistuvuudesta. Uskottavuudessa ja vastaavuudessa on kyse aineistosta nousevien tulosten vastaavuudesta tutkijan tulkintoihin. Siirrettävyys tarkoittaa sitä, että ne voitaisiin siirtää toiseen kontekstiin. Vahvistuvuutta osoittaa se, että aineistosta tehdyt tulkinnat ja johtopäätökset saavat tukea muista vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 137–139.) Olen pyrkinyt luomaan tutkimukseeni uskottavuutta, vastaavuutta, siirrettävyyttä ja vahvistuvuutta tässä luvussa kertomillani tutkimustavoilla ja -keinoilla.

Olen kuvannut aineistokokonaisuuden ja pyrkinyt analyysissäni systemaattisuuteen. Olen pyrkinyt kuvaamaan avoimesti tehdyt valinnat ja periaatteet. Olen myös huomionnut aineistoni mahdolliset rajoitukset. Tarinoissaan kirjoittajat kuvaavat subjektiivisia kokemuksiaan ja heillä on annettavanaan omat, henkilökohtaiset selityksensä tapahtumille (Koskinen ym. 2005, 137). Voi myös olla mahdollista, että esimiesten asema työyhteisössä työntekijäportaan ja johtoportaan välillä, ikään kuin puun ja kuoren välissä, vaikuttaa esimiesten kokemuksiin eri tavoin kuin muiden työntekijöiden kohdalla.

Fenomenologis-hermeneuttisen perinteen taustalla on tulkinnallisuus ja relativismi. Omassa tutkimuksessani pyrin kuvaamaan pelkoa työelämässä ja ymmärtämään sen merkityksiä niiden omassa asiayhteydessään. (Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006, 214, 223.) Tulkinnallisuus korostaa nimensä mukaisesti tulkintojen tekemistä tiedon tuottamisessa. Narratiivisen tarina-aineiston tulkinta perustuu tarinoiden ympärille ja tutkijana minun omalla tulkinnallani on siinä oleellinen osuus. Sisällönanalyysin avulla teemoittelemani tutkimukseni tulokset, esimiesten pelon aiheet, toimintatavat

ja tunteet, ovat siten minun tulkitsemiani pelon kokemuksia. Ne voivat olla erilaisia kuin muiden tutkijoiden tulkinnat, mutta eivät oikeita tai väriä.

Tarinoita kirjoittavat esimiehet ilmaisevat kokemuksiaan eri tavoin ja heidän kielenkäyttönsä on tilannesidonnaista, mikä ilmentää sosiaalista konstruktionismia ja relativismia. Todellisuus rakentuu kielellisessä vuorovaikutuksessa (Berger & Luckman 1994). Ei ole olemassa vain yhtä totuutta, vaan todellisuudesta voidaan konstruoida useita erilaisia selitystapoja ja kertomuksia. Uskomukset, arvot tai arviot ovat suhteellisia. (Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006, 221.) Anonymisti pelosta kirjoittavalla esimiehellä on mahdollisuus olla rehellinen ja tarina voi olla hyvin todellinen, vaikka se toisten mielestä ei ehkä siltä vaikuttaisikaan. Kuka väittäisi, että toisen ihmisen subjektiivinen kokemus ei olisi totta? Pelko työelämässä on arka tutkimusaihe organisaatioympäristössä. Jos kyseessä olisi ollut haastattelutilanne, voisivat haastateltavat pyrkiä vastaamaan sosiaalisesti hyväksytyllä tavalla pelostaan ja siten antaa jopa vääristyneen kuvan tilanteestaan. Myös kirjoittaessaan kokemuksistaan ihmisillä on kulloinkin erilaisia tunnetiloja sekä kulttuurisia ja historiallisia kokemuksia, jotka värittävät tarinat erilaisiksi. Näin kielenkäyttö ja puhetapa voivat olla tilannesidonnaisia ja vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

4 ESIMIESTEN KOKEMA PELKO TYÖELÄMÄSSÄ

Tässä luvussa esittelen tutkimustulokseni esimiesten kokemasta pelosta tarina-aineistosta nousseiden teemojen mukaisesti. Ensimmäisessä alaluvussa esittelen esimiesten kokeman pelon aiheita. Tarkastelen sitä, mikä tai kuka saa aikaan pelkoa esimiehissä heidän kokemuksilleen antamiensa merkitysten kautta. Toisessa alaluvussa tuon esille esimiesten toimintatapoja ja tunteita pelon vallassa. Havainnollistan teemojen sisältöä valitsemalla tarinoista suoria lainauksia. Tarkoitukseni on näin luoda mahdollisimman todentuntuinen kuva aineistosta. Lainausten lopussa on sulkeissa tarinan havaintoyksikkönumero.

Tarinoista kuvastuu kertomisen ja purkautumisen tarve tilanteessa, jossa pelko on läsnä kirjoittamishetkellä, pelon kokeminen on jo menneisyyttä tai pelon uhka leijuu ilmassa. Kirjoittaminen voidaan kokea terapiana pelon tilanteessa, kuten eräs esimies kirjoittaa tarinassaan: ” – – *tämä on loppujen lopuksi aika terapeuttista, kun saa purkaa avoimesti tuntojaan*” (024). Kirjoittajat usein hakevatkin kokemuksilleen ymmärrystä kirjoittamiensa tarinoiden kautta (Koskinen ym. 2005, 136).

4.1 Pelon aiheita

Esimiesten kuvaamia pelon aiheita työelämässä ovat *kohtelu, tilanteet ja osaamattomuus*. Näihin aiheisiin sisältyy edelleen erilaisia yksilöityjä pelon aiheita. Taulukossa 1 esitän kootusti tutkimukseni tulokset vastauksena alatutkimuskysymykseeni: ”Mitä esimiehet pelkäävät työelämässä?”

4.1.1 Kohtelu ”Mielivaltaa ja työyhteisöväkivaltaa”

Tarina-aineistosta nousee vahvimpana pelon aiheena esiin kohtelu. Aineistossa on nähtävissä sekä yksilöön että kollektiivisesti koko työyhteisöön kohdistuvaa kohtelua. Esimiehet kirjoittavat oman esimiehensä, kollegoidensa ja alaistensa kohtelevan heitä ja muita työyhteisön jäseniä tavalla, joka aiheuttaa pelkoa.

TAULUKKO 1 Esimiesten pelon aiheita

| Pelon aiheita | Erlaisia pelon aiheita | Pelon aiheiden ilmauksia |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| KOHTELU ”Mielivaltaa ja työyhteisöväkivaltaa” | Yksilön kohtelu <ul style="list-style-type: none"> Henkinen väkivalta | nimittely, arvostelu, uhkailu, vähättely, mitätöinti, herjaus, syyllistäminen, nöyryytys, savustus, työnjohto-oikeuden väärinkäyttö, kosto, syrjintä, eristäminen, narsismi |
| | <ul style="list-style-type: none"> Fyysinen väkivalta | aggressiivisuus, uhkailu, seksuaalinen häirintä, päällekkäisyys |
| TILANTEET ”Ollaan taas uusien yt-neuvottelujen alla” | Työyhteisön kohtelu <ul style="list-style-type: none"> Yksinvaltiutus | yllin johto hallitsee toimintaa ja työntekijöitä |
| | <ul style="list-style-type: none"> Vuorovaikutuksen tukahduttaminen | tiedon panttaus, keskustelun tyrehtyttäminen, välttely |
| | <ul style="list-style-type: none"> Sisäpiirit, suosikit | samat pomot vaihtelevat paikkoja, mielipideryhmiä, juonittelu |
| | <ul style="list-style-type: none"> Kontrollointi | kameravalvonta, puhelinten ja tietokoneiden tutkiminen |
| | <ul style="list-style-type: none"> Kilpailullisuus | epäterve kilpailuhenkisyys, tietojen varastaminen, ”tulos tai ulos”, alaisten vallankäytön pyrkimykset |
| | <ul style="list-style-type: none"> Kehitystyön tyrehtyttäminen | innovoinnin ja luovuuden katoaminen, aivovuoto |
| | <ul style="list-style-type: none"> Organisaation taloudellinen tilanne | yhteistoimintaneuvottelut, irtisanomiset |
| OSAAMATTOMUUS ”Osaammeko hommamme?” | <ul style="list-style-type: none"> Ilmapiiiri | henkisesti rasittava ja pelottava, ahdistava, epäilevä, tulehtunut, varovainen, kilpailullinen |
| | <ul style="list-style-type: none"> Organisaatiomuutokset | johdon ja omistajien vaihdokset |
| | <ul style="list-style-type: none"> Ulkoinen tilanne | yhteiskunnan epävakaus |
| OSAAMATTOMUUS ”Osaammeko hommamme?” | <ul style="list-style-type: none"> Johto ja kollegat arvioivat | esimiesten osaamisen kyseenalaistaminen |
| | <ul style="list-style-type: none"> Esimies itse arvioi | epäusko itseä kohtaan |

Puhun myöhemmin johdosta tai johtajista, kun tarkoitan esimiehen omaa esimiestä tai esimiehiä.

Yksilön kohtelu

Henkinen väkivalta

Esimiehet kuvaavat tarinoissaan henkistä väkivaltaa, joka on kohdannut heitä monin tavoin ja monelta taholta organisaatiossa. Useimmiten henkistä väkivaltaa käyttää organisaation johto. Esimiehet kertovat tarinoissaan johdon nimittelevän ja arvostelevan alaisiaan. Nimittely ja arvostelu ulottuvat jopa alaisten henkilökohtaisia ominaisuuksia arvostelevaksi. Eräässä tarinassa esimies kertoo johtajan kommentoivan alaisiaan: *”blondit, idiootit ja läskit”* ja johtajan asennoitumisesta: *”inho pienten lasten vanhempia ja raskaana olevia naisia kohtaan”* (024). Yhteistoimintaneuvotteluissa johtaja sitten ”poimii” irtisanottaviksi hänen näin määrittelemänsä henkilöt. Esimiehet tietävät, että kyseisenlainen irtisanomismenettely on väärin ja laitton. He eivät kuitenkaan tarinoissaan kerro, onko tällaisesta menettelystä koitunut seurauksia organisaatiolle. Johto myös arvioi esimiesten työtuloksia uhkaavasti, vähätellen, mitätöivästi ja herjaavasti. Esimiehet kokevat, että johto ei kunnioita heidän ihmisyyttään eikä arvosta heidän työtään ja ammattitaitoaan. Nimittelyä ja arvostelua tapahtuu kasvokkain esimiehen kanssa, mutta myös esimiehen selän takana.

Tarinoiden esimiehiä syyllistetään, ja syyllistäjänä toimii useimmiten organisaation johto. Esimiehet ja työntekijät komennetaan etsimään syyllisiä työyhteisössä. Tällöin etsitään syytä tapahtumille ja ilmiöille ja yllytetään työntekijöitä toinen toistaan vastaan. Erään tarinan uusi esimies kertoo, että hänet *”oltiin palkattu yritykseen syntipukin rooliin”* ja saaneen *”kaikki menneidenkin vuosien ongelmat syykseen”* (025). Tarinoista nousee esiin, että johto käyttää toisten ihmisten syyllistämistä keinona paeta omaa vastuutaan. Näyttää siltä, että johto ei tunnusta vaikeuksien olemassaoloa eikä halua ratkaista ongelmia. Syyllistämisen tehokkuutta voidaan lisätä liittämällä siihen julkista nöyryytystä., jota seuraavassa lainauksessa johtaja osoittaa esimiehelle:

”Mä pidän huolta, että kaikki yrittäjät suomessa tietävät SINUN olevan syyllinen tähän katastrofiin’. – – siellä sitten kaikkien rahoitusasiantuntijoiden ja hallituksen jäsenten edessä yrittäjä mollasi minun esitykseni täydellisesti.” (007)

Esimiehiä syyllistetään myös alaisten ja kollegoiden taholta. Esimiehen alistumattomuus ja vastarinta johdon mielivaltaa kohtaan voi kääntyä häntä vastaan. Eräessä tarinassa työntekijät syyllistävät esimiestä pitäen tätä hankalana, koska tämä ei alistu johtajan mielivaltaan. Esimies voi joutua myös joukkovoimaisen mustamaalauksen uhriksi, johon esimies yhdistää oman yksin jäämisensä. Esimies kaipaa tilanteessa tukea, mutta sitä ei tunnu löytyvän:

”Mietin, että tämän kaltaiset syytökset ovat ikään kuin tähän aikaamme sidottuja, sillä onhan tämän kaltaisia asioita, joissa alaiset syyttävät ja syyllistävät esimiestään, ollut pitkin tätä vuotta julkisuudessa. Pelkona ajattelen, että mihin tämä vielä johtaa! Pettyneet ja turhautuneet alaiset voivat joukkovoimansa tukemina kirjoittaa näitä esimiehensä kaatamiseen tähtäviä kirjeitä lautakunnille ja mediaan. Jo pelkällä mustamaalauksella esim. asiakkaille, he voivat saada johtavassa asemassa olevan henkilön näyttämään hirviöltä. Esimies on muutenkin työssään yksin ja usein vailla tukea, ja sitten tulee vielä näitä henkilöön käyviä mustamaalauksia.” (009)

Esimiehiin kertovat savustuksesta, jolla tulkitseen heidän tarkoittavan organisaatiosta pois karkottamista. Savustajina toimivat johdon lisäksi kollegat, jotka pyrkivät pääsemään eroon tietyistä esimiehistä tavoitteenaan oman edun tavoittelu. Nämä savustuksen kohteet kokevat olevansa jollakin tavalla uhkana johdolle ja kollegoille. Savustus ilmenee muun muassa toistuvana uhkailuna töiden loppumisesta tai kommentteina töiden uudelleen järjestelyistä.

Työnantaja voi esimiesten mukaan käyttää työnjohto-oikeuttaan väärin. Esimiehille annetaan mielivaltaisia työkäskyjä, muutetaan työsopimusta yksipuolisesti, irtisanotaan yllättäen, hankaloitetaan työtä, ylityöllistetään tai ei anneta työtehtäviä. Eräs esimies kuvaa olevansa ”työtön vakituudessa työsuhteessa” (061). Tarinoista ilmenee, että tehtyjen työsopimusten työnkuvia ei kunnioiteta tai työtehtäviä määrätään liikaa ylikuormittamalla esimiehiä. Työtehtävien poisvieminen tai niiden antamatta jättäminen puolestaan antaa kuvan, että johto ei luota esimiehiin. Seuraava lainaus kuvaa johdon luomaa suorittamisen painetta alaisilleen:

”Pakolla paremmaksi tai pelistä pois – – Vaikka yrityksen johto odottikin aina vuosi vuodelta parempia tuloksia, yksi myyntijohtajamme nosti riman aina ylemmäksi ja vaati alaisiltaan jopa nelinkertaista suoritusta yrityksen isojen pomojen lukuihin nähden. – – Kun hän siirtyi johtamaan myös tuota naisvaltaista ryhmää, tuli pelko voimakkaasti mukaan. – – hän laittoi niin kovat tavoitteet viikkoa tai kuukautta kohti, ettei niistä pystynyt selviytymään. Jokaisen epäonnistuneen viikon jälkeen pidettiin kehityskeskustelu, jossa paineet kasvoivat seuraavalle viikolle. Ja kun näiden kyyneliin päättyneiden kehityskeskustelujen tuska kasvoi riittävän kovaksi, moni asiakasneuvoja sanoi itsensä irti tai jäi pitkälle sairauslomalle. Näin päättyi myös eräs työsuhde pelon kautta kyyneliin ja irtisanomiseen 30 vuoden työsuhteen jälkeen.” (102)

Esimiehet kuvaavat työyhteisössä vallitsevaa kostoja ja kostonhenkeä. Kukin pyrkii säilyttämään paikkansa kaikin keinoin ja on valmis koston, jos paikkaa uhataan. Johto kostaakin esimiehelle, joka koetaan uhkana johdon asemalle. Johto kostaakin myös sellaiselle esimiehelle, joka on eri mieltä asioista, vastustaa eikä alistu. Myös alaiset ja kollegat kostaavat esimiehilleen ja työtovereilleen, jotka koetaan uhkana omalle asemalle. Alaiset saattavat lyöttäytyä yhteen hyökätäksään esimiestään vastaan ja kostaakin tälle erilaisin perustein. Kostaminen tarinoissa on pääsääntöisesti sanallisia hyökkäyksiä toisiaan vastaan. Johdon taholta kostaminen voi tapahtua jopa irtisanomisen muodossa. Koston pelossa näyttää vapaa mielipiteiden esittäminen yleensäkin olevan mahdotonta.

Esimiehet kertovat syrjinnästä, rasismista, ikärasismista ja sovinismista. Etenkin ikärasismi tulee esiin useissa tarinoissa. Ikää ei nähdä kokemuksena ja positiivisena asiana, vaan hidasteena ja ilkeän huomauttelun aiheena. Johdon taholta lähtevään syrjintään yhtyvät usein myös esimiesten kollegat ja alaiset, jolloin ”pidetään hauskaa” (089) ikääntyvän esimiehen kustannuksella. Eläkeikää lähestyvän esimiehen kokemuksen mitätöinti tuottaa samanaikaisesti loukkaantumisen, pettymyksen ja pelon tunteita esimieheissä. He tuntevat itse olevansa kokeneita ja osaavia ammatillaisia, joilla on paljon annettavaa nuoremmille työntekijöille. Moni esimies pohtii pelokkaana tulevaisuuttaan, kun hän ei voi olla varma täydestä työurasta ja kunniakkaasta eläkkeelle jäännistä.

”Palaverissa, johon osallistui kymmeniä esimiesasemassa olevia, esitelmilleni naurettiin ja kyseenalaistettiin iän tuomana hörhöilyä, kuten kerrankin kun todettiin huomioikaa esitelmän pitäjän olevan jo yli 50-vuotias.... Sehän oli tietysti porukalle hauskaa. Kerrottiin että

nuorempaa on katsottu jo tilalleni ja kyllä hommaan järki tulee vielä – – Tavoitteet asetettiin vuosi vuodelta utopistisemmiksi, ja palkinto oli: Jos ei toteudu, niin uusia tavoitteet täyttäviä nuoria on tulossa pitkät rivit. Olisko aika miettiä jos olet vaikka tullut väärälle alalle? – – Aina oli uhkaus: Täältä voit vapaasti lähteä muualle koska et näytä pärjäävän tuolostavoitteissa. Tai: Meillä ei ole pakko olla, koitahan katsoa vähän itseäsi - et enää oikein pärjää näissä kuvioissa” (089)

Turvallisuuden tunnetta työyhteisössä saavat aikaan arvostus, yhteisöllisyys ja vuorovaikutus. Näiden puuttuminen, työyhteisön jäsenten eristäminen ja yksin jättäminen puolestaan synnyttävät ahdistusta ja pelkoa. Todellinen tilanne voidaan jättää kertomatta, työyhteisön jäsenten välttely ja puhumattomuus luovat epävarmuutta. Erään tarinan esimies kirjoittaa yksin jäämisestään:

”En ole löytänyt yhtään tahoja, joka todella auttaisi työntekijää, joka esimiesasemastani huolimatta todella ja kunniaakkaasti olen. – – Ammattiliitto, työsuojeluvaltuutettu jne ovat lopulta täysin hampaattomia. Samoin luottamusmiehet. Työsuojelulaki ei toimi, se on vain ohje mielivaltaisiin tekoihin” (069).

Yksin jääminen ja eristäminen voi olla psyykkistä, jolloin yhteys muihin työyhteisön jäseniin katkeaa tai se katkaistaan johdon, kollegoiden tai alaisten taholta. Eristäminen voi olla myös fyysistä, jolloin esimies konkreettisesti suljetaan työyhteisön ulkopuolelle omaan työtilaansa kauas muista:

”Tämä johti sitten siihen että minut siirrettiin jonkinlaisen eristysprojektiin, jossa käytännössä minut sitten eristettiin istumaan yksinään yhteen huoneeseen ja mitään tehtäviä minulle ei annettu, enkä edes saanut nähdä ketään muita henkilöitä. Olin täysin yksinäni istumassa käytävän päässä. kun kyselin muilta, entisiltä työntekijöiltäni, että mitä kuuluu tai jotain tietoja projekteista, niin he sanoivat, että eivät saa kertoa minulle.” (043)

Yksin jäämisen pelko voi olla myös pelkoa työyhteisöstä pois joutumisena. Irtisanomisen uhan alla esimiehelle syntyy pelko yksinjäämisestä, jos hän joutuu lähtemään organisaatiosta. Tarinoissa kerrotaan esimiesten pitkistä työurista, jotka päättyvät irtisanomiseen tai esimiesten sairauseläkkeelle jäämiseen.

Edellä kuvatun johdon harjoittaman epäasiallisen kohtelun yhteydessä nousee tarinoissa esiin johdon narsistisuus. Kirjoittajat kuvaavat johdon narsistista ja psykopaattista käytöstä. ”*Ailahtelevaisuus – – mitä tahansa voi tapahtua*” (043) kuvaavat ajatuksia, jotka synnyttävät esimiehille tunteen, että johtoon ei voi luottaa. Eletään epävarmuuden tilanteessa, päivä ja hetki kerrallaan. ”*Narsisti tai voimakkaasti narsistinen persoona ei koskaan ole hyvä johtaja*” (025) kuvaa selkeää negatiivista asennetta narsistista johtoa kohtaan. Narsistiseen johtajaan kohdistuva negatiivinen arvostelu saa tämän raivon valtaan. Narsisti ei kykene näkemään omia vikojaan, vaan kaipaa jatkuvaa ihailua ja ylistystä. Narsismiin liittyvä ihailun tarve johtajassa kertoo, kuinka läpinäkyvänä esimies näkee johtajan käytöksen: ”*Hänen pelokas sielunsa tarvitsi ihailua ja jonkun pelkäämään puolestaan.*” (069)

Fyysinen väkivalta

Väkivallan käyttö työyhteisössä voi kärjistyä fyysiseksi väkivallaksi. Tarinoissa kerrotaan nimenomaan johtajista, jotka ovat fyysisesti väkivaltaisista. Kollegojen tai alaisten harjoittamasta väkivallasta ei puhuta. Pelkoa aiheuttavat aggressiivisuus, fyysinen uhkailu ja seksuaalinen häirintä. Johdon julkinen aggressiivisuus työyhteisössä saa esimiehet ja muut työntekijät kokemaan turvattomuutta ja suorastaan fyysistä pelkoa. Kohtelu voi edetä myös suoranaiseksi päälle käymiseksi tai peloksi siitä. Fyysistä turvattomuutta aiheuttaa myös esimerkiksi erään turvallisuusalan työyhteisön tilanne, jossa aseet liittyvät toimintaan ja ovat aina lähellä.

Työyhteisön kohtelu

Yksilöiden kohtelun lisäksi pelkoa aiheuttaa kollektiivinen, koko työyhteisöön kohdistuva pelottava kohtelu. Pelottelijoina toimivat pääsääntöisesti johtajat, mutta myös alaiset ja kollegat.

Yksinvaltiut

Johdon yksinvaltiut saa aikaan pelkoa. Ylin johtaja tai johtajat hallitsevat kaikkea. Johto manipuloi työyhteisön jäseniä, jotka on alistettu yksinvaltiuden alla: ”*Kukaan ei ole vielä uskaltanut protestoida häntä vastaan vaan kaikki ovat tähän mennessä alistuneet kaikenlaisiin muutoksiin.*” (026) Myös organisaatioiden toimielimet ja

yhteistyöorganisaatiot, kuten hallitus, työterveyshuolto ja työsuojelupiiri ovat johtajan vallan alla. Johtaja tekee päätökset yksin eikä delegoi valtaansa ja jaa johtajuuttaan. Tiedon kulku johdolta esimiehille ja työntekijöille on olematonta, jolloin epävarmuus valtaa työyhteisön. Tarinoissa kuvattu yksinvaltiutuuksien saa pelon ohella aikaan voimattomuuden ja turhautuneisuuden tunteita. Yksinvaltiasta johtajaa ei uskalleta vastustaa. Työyhteisön jäsenille syntyy tunne, että heillä ei ole turvaa mistään, vaan he jäävät yksin pelkonsa alla.

Vuorovaikutuksen tukahduttaminen

Esimiehet kertovat, että johto vaikenee ja vaientaa alaisiaan. Tietoa pantataan, vuoropuhelu tyrehdytetään ja vältellään toisia ihmisiä ja asioita. Erään esimiehen kommentti ”*Suoraan ei puhuta ainakaan asianosaisen kanssa.*” (026) antaa kuvan, että johto ei tiedota asioista avoimesti ja rehellisesti asianosaisille, vaan nämä kuulevat jopa itseään koskevat asiat muualta työyhteisöstä.

Myös kollegat vaikenevat. Ongelmista ei keskustella avoimesti eikä korrektisti, vaan vältellään tai tiuskitaan. Kollegat myös välttelevät esimiehiä, joita johto kohtelee henkisesti väkivaltaisesti. Kollegat toimivat kuin kyseistä esimiestä ei olisikaan ja konkreettisesti ohittavat tämän kohtaamistilanteissa. Välttely on usein julkista, kannustus sen sijaan yksityistä ja salaista. Esimiestä voidaan tulla kannustamaan kahden kesken, mutta julkisesti ei uskalleta näyttää yhteisöllisyyttä ja tukemista. Tähän näyttää liittyvän pelko, että kannustaja itse joutuu henkisen väkivallan kohteeksi. Vuorovaikutus työyhteisössä on kuollutta oman aseman turvaamisen vuoksi. Johto voi myös vaientaa muut työntekijät uhkauksin, jos nämä osoittavat tukemistaan ja kannustustaan esimiehille. Myöskään alaisten keskeiseen vuoropuheluun ei uskaltauduta, tai se tukahdutetaan johdon taholta, kuten seuraavassa lainauksessa:

”Pelko aiheuttaa sen, että kukaan työntekijä ei uskalla keskustella. meitä on kielletty esimiehen toimesta keskustelemasta keskenämme ja mitään ’käytäväkeskustelujakaan’ ei saa pitää eikä huoneissa keskustella.”
(042)

Sisäpiirit, suosikit

Esimiehet kirjoittavat työyhteisöidensä sisäpiireistä ja suosikkijärjestelmistä. Johto kerää ympärilleen itselleen myötämielisiä henkilöitä ja muodostaa johdon omia tiimejä. Kohtelu ei ole tällöin yhdenvertaista kaikkia työntekijöitä kohtaan, kun tiettyjä henkilöitä suositaan. Organisaatioissa vallitsee suosikkijärjestelmiä, joissa samat johtajat vaihtelevat paikkoja ja heidän epäonnistumisiaan peitellään: ”– *–johdon vaihdokset*” olivat yleinen vitsi: *samat pomot vaihtelivat positioita ylimmässä ja keskijohdossa. Mokia pimiteltiin ja peiteltiin.– – Samat pomot jylläävät vuodesta toiseen*” (024).

Sisäpiirejä ja mielipideryhmiä näyttää tarinoiden mukaan syntyneen koko työyhteisössä, ei ainoastaan johdon keskuudessa. Ryhmien keskeinen yhteistyö ja vuorovaikutus eivät toimi. Sitä vastoin ryhmät alkavat toimia toisiaan vastaan ja juonitella selän takana, mikä näyttää heikentävän yhteisöllisyyttä ja ilmapiiriä entisestään: ”*Työpaikka oli nyt todellinen käärmeenpesä, sillä juonitteluja tehtiin koko ajan.*” (036)

Kontrollointi

Työyhteisön kontrollointi luo ahdistusta ja pelkoa. Kun toimintaa valvotaan organisaatiossa monin eri keinoin, eivät työyhteisön jäsenet uskalla kommunikoida keskenään. Kamera- ja puhelinten valvonta ja sähköpostin ja tietokoneiden tutkiminen ovat esimerkkejä konkreettisesta työnteon valvonnasta. Työntekijöiden toimien kontrollointi näyttäytyy tarinoissa johdon vallan käytön välineenä. Valvonta näyttää myös menevän ylimittäisiin suhteisiin, kun työntekijät eivät uskalla edes soittaa puhelimella tai näyttäytyä johdon epäsuosiossa olevan esimieskirjoittajan kanssa:

”Kyllä se haittasi työntekijöiden motivaatiota. esim. projekteissa ei voinut antaa julkisesti paperia tai muuta dokumentaatiota toiselle, koska kameravalvonta sitten olisi paljastanut että tietoa siirtyi. Tämä aiheutti sen, että tiedon siirto organisaationtasolta ja - taholta toiselle katkesi. Puheluita ei uskallettu ottaa omista tiloista tai työpaikan puhelimista. Piti mennä ulos kadulle soittamaan, koska pelättiin puhelinkuuntelua ja – nauhoitusta. – – Lisäksi he osoittivat kameraa ja sanoivat, että kamera valvonta on nyt niin tarkkaa, että he eivät edes halua näyttäytyä

kanssani, että jos voisin mennä pois. Heille voi muuten tulla harmia siitä esimieheni kanssa.” (043)

Kilpailullisuus

Epäterve kilpailuhenkisyys työyhteisössä ilmenee johdon ja kollegoiden verratessa yhteisön jäseniä keskenään. Myös tietojen varastaminen ja puolueellisuus kuvaavat kilpailua. Peitellään toisten epäonnistumisia ja toisaalta epäillänsä toisia myös tiimien sisällä. Ihmiset alkavat toimia toisiaan vastaan kilpailutilanteissa. Vahvin voittakoon -ilmapiiri kuvastaa epätervettä kilpailua, jossa toisen ihmisen kunnioitus ja arvostus eivät näy. Kilpailullisuutta kuvastaa myös esimiehiltä vaadittu tuloksenteko. Esimiehet tuovat esiin tulos tai ulos -käytännön. Jos esimies ja työntekijä eivät saa aikaan tavoiteltua tulosta, johto antaa ymmärtää, että on parempi lähteä. Alainen voi myös toimia omavaltaisesti ohittaen neuvot ja ohjeet jättäen työt tekemättä. Kilpailuhenkisyttä kuvastaa tarinoissa myös alaisten ja/tai asiakkaiden vallankäytön pyrkimykset:

”Tänä päivänä valta ei automaattisesti tule virka-aseman ja siitä mahdollisesti seuraavan statuksen myötä. Ei, vaan tänä päivänä yhä enemmän 'alaporras' ja/tai asiakkaat pyrkivät vallan käyttäjiksi. Se on pelottavaa silloin, kun nämä ryhmät eivät kuitenkaan todellisuudessa tiedä, miksi johtaja toimii siten kuin toimii.– – Pelottaviksi uudet, parempaan tulevaisuuteen ja kehittämiseen tähtäävät toiminnot muuttuvat alkuunpanijalleen silloin, jos alaiset yrittävät lopettaa ne hinnalla millä hyvänsä. (009)

Kehitystyön tyrehtyttäminen

Kehitystyön ja luovuuden tyrehtyttäminen saavat työyhteisön epävarmaksi, epäileväksi ja pelokkaaksi. Kehitystyön, uusien työtapojen ja luovuuden estäminen sitovat esimiesten kädet ja ajatustyön. Innovointi ja luovuus katoavat, ja työyhteisö ajautuu passiivisuuteen ja taantuu. Uuden kilpailukykyisen toiminnan luominen ei ole mahdollista, kun toimintaa ei kehitetä. Koneiden ja laitteiden kunnan ylläpitäminen laiminlyödään: ”–hitsauskoneetkin käskettiin korjata rautalangalla.” (007). Innovoijat hylkäävät tällaiset työyhteisöt ja lähtevät muualle töihin, opiskelemaan tai ryhtyvät yrittäjiksi. Näin tieto ja osaaminen katoavat yrityksistä.

4.1.2 Tilanteet ”Ollaan taas uusien yt-neuvottelujen alla”

Esimiehet kuvaavat tarinoissaan tilanteita, jotka saavat heissä aikaan pelon tunnetta. Pelko näkyy esimiesten tarinoissa organisaation sisäisen tai sitä ympäröivän ulkoisen tilanteen tai molempien aikaansaamana. Tarinoista ilmeneviä sisäisiä tilanteita ovat organisaation taloudellinen tilanne, ilmapiiri ja organisaation muutostilanteet. Organisaatiota ympäröi aina ulkopuolinen yhteiskunta ja sen vaihtelevat tilanteet, joilla on väistämättä vaikutuksensa myös tarinoiden organisaatioiden toimintaan.

Organisaation taloudellinen tilanne

Tarinoiden organisaatioiden epävakaa taloudellinen tilanne saa aikaan eloonjäämistaiselua ja pelon tunnetta. Yhteistoimintaneuvottelut (yt-neuvottelut) ja irtisanomiset tulevat esiin useassa tarinassa. Työpaikoilla on pelko työnmenetyksestä koko ajan läsnä. Irtisanomisista tehdään joka tasolla organisaatioissa. Niin esimiehet, työntekijät kuin johtokin voivat saada irtisanomisilmoituksen organisaation taloudellisen tilanteen heikentyessä. Yt-neuvotteluissa työyhteisön jäsenet pelkäävät tulevaisuutensa puolesta, säilyykö työpaikka vai ei. Eräs esimies kirjoittaa eloonjäämistaiselusta työpaikallaan:

”Jossain vaiheessa ilmapiiri alkoi olla hyvin ahdistava. Vuosittain marraskuussa tulleet YT-kierrokset alkoivat olla sekä ahdistusten aiheuttaja, mutta myös lähes ”vitsi”. – – ryhtyi jokainen epäilemään toisiaan siitä, ottaako joku ryhmästä ’sinun paikkasi’. Sekä siitä, ’kuka/ketkä ryhmästä tippuvat’ näiden YT:iden aikana.—’Veljeily’ muiden ryhmien - varsinkin vetäjien - kanssa, koettiin heti luopiudeksi. Oli vaikeaa olla muiden kanssa sekä ystävää että vihollista. (eloonjäämistaiselu).” (024)

Kanssakäyminen työtovereiden kanssa on ongelmallista, koska on vaikeaa olla samaan aikaan ystäviä ja vihollisia. Oma paikka työyhteisössä ja sen säilyttäminen on tärkeää esimiehille ja myös muille työyhteisön jäsenille. Jokavuotiset yt-kierrokset tuntuvat joidenkin esimiesten mielestä jopa vitsiltä, kuten lainauksessa tulee esiin. Tällöin kyseinen tilanne on toistunut vuodesta toiseen, eikä sitä tunnuta aina otettavan todesta. Toisaalta samaan aikaan pelko jäytää esimiesten mieltä, mikä ilmentää tilanteen vakavuutta.

Ilmapiiri

Työyhteisön ilmapiiri kuvastaa organisaatiossa vallitsevaa ihmisten vuorovaikutussuhteista koostuvaa henkistä tilannetta, joka voi saada aikaan pelkoa. Tarinoiden organisaatioiden ilmapiiriä kuvataan pelottavan lisäksi henkisesti rasittavaksi, ahdistavaksi, epäileväksi ja syyllistäväksi. Tällöin työyhteisön jäsenten välit tulehtuvat, ollaan varovaisia eikä luoteta keneenkään. Työyhteisöstä pois lähtemisen mieliala on monessa tarinassa vallalla. Jatkuva eläminen ahdistavassa ja pelottavassa ilmapiirissä kiristää työyhteisön ilmapiiriä ja vie pohjaa yhteisöllisyydeltä. Tilanne luo turvattomuutta ja toivottomuutta.

Useissa tarinoissa kuvataan pelon ilmapiirin olevan jatkuva ja vakiintunut tilanne, johon muutosta ei ole näkyvissä: *”Eli pelon ilmapiirissä elettiin. Mitään muutosta ei ollut nähtävillä. Tunnelin pää oli yhtä kaukana ja pimeä kuin tunnelikin. – – Tilanne ei ole muuttunut miksikään vuosien myötä.”* (024)

Organisaatiomuutokset

Tarinoissa nousee esiin organisaatiomuutostilanteita, kuten omistajien ja johdon vaihdoksia. Muutostilanne aiheuttaa epävarmuuden mukanaan tuomaa pelkoa. Jos muutos on jatkuvaa, epävarmuuden ja sitä myötä pelon aika on pysyvää. Muutamissa tarinoissa alaisten ja kollegojen toiminta ja käytös muutoksen yhteydessä saavat aikaan esimiehen pelkoa. Eräässä tarinassa on tapahtunut johdon vaihdos ja esimies tulee uutena henkilönä taloon. Hän kokee tästä vastustusta, arvostelua ja savustusta alaisten ja kollegoiden taholta. Varsinkin virkavalinnan hävinneet arvostelevat voimakkaimmin ja vaativat uuden johtajan irtisanomista. Esimies kokee tilanteen ahdistavaksi ja pelottavaksi: *”Kun aikaa kului toista kuukautta ja tämä löyhässä hirressä roikkuminen jatkui, alkoi aamuöinen herääminen. Pahimmillaan nukuin vain kolme tuntia.”* (009)

Ulkoinen tilanne

Organisaation ulkoisilla tilanteilla ja ympäröivällä yhteiskunnalla on vaikutuksensa organisaatioon. Heikko yhteiskunnallinen taloustilanne, ympäröivien organisaatioiden yt-neuvottelut ja irtisanomiset viestittävät epävarmuudesta organisaatioihin. *”Hyvin pian IT-kupla kuitenkin puhkesi”* (024) -lainaus kuvaa

yksittäisen informaatioteknologia-alan alamäkeä, jonka vaikutukset heijastuvat työmarkkinoille ja organisaatioiden toimintaan ja niiden henkilöstöön. Jatkuva uutisointi joukkoirtisanomisista tiedotusvälineissä kasvattaa huolta ja pelkoa oman organisaation tulevaisuudesta. Moni esimies miettii uran ja työpaikan vaihtoa, mikä ei välttämättä tunnu onnistuvan helposti.

4.1.3 Osaamattomuus ”Osaammeko hommamme”

Tämän päivän asiantuntijaorganisaatioissa korostuu työntekijöiden ammattitaidon ja osaamisen merkitys. Asiantuntijat ovat pitkälle koulutettuja alansa osaajia, jotka usein ovat avainasemassa organisaation menestymisessä. Tarina-aineistossa tulee esiin, että esimiehet ovat kohdanneet osaamisensa kyseenalaistamista. Esimiehet kertovat epäasiallisesta kohtelusta, jossa heidän asiantuntijuuttaan ja osaamistaan ei kunnioiteta. Toisaalta esimiehet kertovat myös tilanteista, joissa ovat itse arvioineet omaa osaamistaan riittämättömäksi tai puutteelliseksi.

Johto ja kollegat arvioivat

Esimiesten tarinoissa pääasiassa organisaation johto arvostelee esimiesten osaamista ja ammattitaitoa. Heidän osaamisensa asetetaan kyseenalaiseksi. Heidät voidaan myös välinpitämättömästi ja tahallisesti sivuuttaa tilanteissa, joissa heidän osaamistaan voitaisiin hyödyntää. Myös kollegat syyllistyvät esimiesten osaamisen kyseenalaistamiseen. Tätä tapahtuu varsinkin organisaation sisäisessä kilpailullisessa tilanteessa. Oman ryhmän sisälläkin epäillään toinen toisensa osaamista, ja siitä ääneen puhuminen aiheuttaa rangaistuksen. Heikkouksia ei sovi tuoda ilmi, vaan kukin korostaa omaa osaamistaan:

”Ne, jotka erehtyivät arvostelemaan omaa ryhmää julkisesti, ’mestattiin’. Nimittäin, jos me osoitimme ’heikkoutemme’, oli joku muu heti kyseenalaistamassa julkisesti sitä, osaammeko hommamme vai pitäisikö jonkun toisen ottaa ne hoitoonsa.” (024)

Johto antaa yksityistä palautetta esimiehille heidän osaamattomuudestaan. Palaute voi olla myös julkista. Osaamisen ja ihmisyyden kyseenalaistaminen julkisesti tuntuu

esimiehistä julmalta: ”*Erityisen tympeältä tuntui kuulla olevani vajaakykyinen ihmisenä, kaikkien näiden ihmisten edessä.*” (007).

Esimies itse arvioi

Esimies voi myös itse tuntea epäuskoa itseään kohtaan pelon alla. Esimies voi joutua pelottavaan ja ahdistavaan tilanteeseen, jossa epävarmuus, epäusko ja pelko omasta osaamisesta valtaa mielen. Tällöin pelko ikään kuin kertautuu ja saa esimiehen entistä ahdistuneemmaksi. Pelon alla arvostelukyky omasta itsestä näyttää heikentyvän ja katoavan: ”*Pelotti, etten tuntenutkaan itseäni. Se oli päällimmäisenä. Pelotti myös, osaisinko hoitaa asiaa tästä eteenpäinkään, jos jo nyt oli huomaamattani asia mennyt näin mutkalle.*” (019)

4.2 Toimintatapoja ja tunteita pelon vallassa

Esimiesten pelon aiheiden lisäksi olen kiinnostunut siitä, miten esimiehet toimivat ja tuntevat pelon vallassa työelämässä. Esimiesten kuvaamia toimintatapoja ovat *jääminen, tappelu ja väistyminen*. Esimiehet tuovat esiin tunteiden vahvan läsnäolon pelon vallassa eläessään. Taulukossa 2 esitän kootusti tutkimukseni tulokset vastauksena alatutkimuskysymyksiini: ”Millaisia merkityksiä esimiehet antavat toiminnalle ja tunteille pelon vallassa?”

4.2.1 Toimintatapoja

Jääminen työyhteisöön

Suurin osa esimiehistä jää työyhteisöönsä pelosta huolimatta, mutta useimmiten vain väliaikaisesti. He jäävät työhönsä joksikin aikaa jouduttuaan pelon valtaan. Jotkut kertovat jäävänsä muutamiksi kuukausiksi, jotkut muutamiksi vuosiksi. Sen jälkeen he useimmiten lopulta väistyvät pelon työyhteisöstä. Tarkastelen tätä tilannetta myöhemmin tässä luvussa. Osa esimiehistä silti jää työhönsä pysyvästi. Esimiehet kertovat erilaisista toimintatavoistaan jäämisen yhteydessä. He kuvaavat, että nämä toimintatavat auttavat heitä selviytymään pelon alla. Tarkastelen seuraavassa lähemmin näitä toimintatapoja.

TAULUKKO 2 Esimiesten toimintatapoja ja tunteita pelon vallassa

| Toimintatapoja | Erilaisia toimintatapoja | Toimintatapojen ilmauksia |
|--------------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| JÄÄMINEN | • Tukeutuminen - omaan itseensä | oman osaamisen tunnistaminen, uskominen oikeuteen, ”panterin notkeuden ja voimien” omaaminen |
| | - muihin | tukeutuminen työyhteisöön tai omaan lähipiiriin |
| | • Mielistely | ”nuoleminen tai kuoleminen” |
| | • Välttely | henkilöiden ja asioiden karttelelu |
| TAPPELU | • Reagointi epäkohtiin | riitauttaminen |
| | • Sinnikkyuden omaaminen | voimien omaaminen tappelun alussa |
| | • Alistuminen | uupuminen ja luovuttaminen lopulta |
| VÄISTYMINEN | • Väistyminen pakon sanelemana | jääminen sairauslomalle tai -eläkkeelle, irtisanominen |
| | • Väistyminen vapaaehtoisesti | hakeutuminen muihin tehtäviin samassa organisaatiossa tai sen ulkopuolelle |
| Tunteita | | Tunteiden ilmauksia |
| | • Stressaantuminen | uupumus, masennus, ahdistus, unettomuus, loppuun palaminen |
| | • Ihmetys, arkuus, varovaisuus | epäusko, uskalluksen puute |
| | • Huoli, hätä, häpeä | epävarmuus nykyhetkestä ja tulevaisuudesta, epäonnistuminen |
| | • Pettymys, järkytys, viha | omien ihanteiden sortuminen |
| | • Voimattomuus | epätoivo, sietokyvyn ylitys |
| | • Turhautuneisuus | hukkaan heitetty aika |
| | • Sisuuntuminen | selviytyminen, oman arvon tunteminen |

Esimiesten kuvauksista tulee esiin, että he etsivät tukea selviytymiseensä pelon alla. He tukeutuvat ensinnäkin omaan itseensä. ”*Jos työntekijä ei löydä voimia itsestään ja saa tukea läheisiltään hänellä ei ole mitään mahdollisuuksia selviytyä.*” (069).

Oman osaamisen tunnistaminen ja luja usko omaan ammattitaitoon näyttävät auttavan ja tukevan esimiehiä eniten. Tällaiset omaan osaamiseensa luottavat esimiehet ovat kunnianhimoisia osajia, jotka eivät anna muiden ihmisten tai tilanteiden vaikuttaa toimintaansa. Omien voimavarojensa tuella he kestävät raskaitakin koettelemuksia:

” – – olenkin miettinyt, että mikäli en olisi näin varma omasta osaamisestani ja siitä palautteesta, jota sain työkaveriltani/alaisiltani tehtaalla, niin kaippa sitä "vetäisi köyteen itsensä". Kokemus oli minulle erittäin raskas ja perheelleni todellinen koettelemus.” (007)

Esimiehet tukeutuvat omaan vankkaan uskoonsa oikeudesta. He luottavat oman toimintansa oikeellisuuteen ja yleensä uskoon oikeasta. Esimiehillä on voimakas oikeellisuuden vaatimus niin omaa toimintaansa kuin koko työyhteisön toimintaa kohtaan. He pystyvät sietämään ja jopa ohittamaan pelkonsa, jos he kokevat, että heidän kantansa on oikea.

Esimiehet tukeutuvat omaan sinnikkyyteensä ja peräänantamattomuuteensa. Tällaiset esimiehet ovat voimakastahtoisia ja vahvoja toimijoita:

” – – ellei minulla olisi pantterin notkeutta ja voimia sekä luonnon antamaa luottamusta niihin en olisi enää hengissä. – – En ole suostunut pelkäämään. Terve pelko suojaa elämää. Mutta mielivallan alla pelkääminen tuhoaa.” (069)

Terve pelko on alun perinkin ollut elämän suoja uhkatilanteissa. Myös työelämässä se on elämän suoja. Esimerkiksi vaarallisten laitteiden kanssa työskenneltäessä ihminen luontaisesti varoo ja pelkää fyysistä vaaraa. Mielivallan alla pelkääminen sen sijaan kuvaa epätervettä olotilaa, jonka sinnikäskin ihminen myöntää tuhoavan, kuten edellisessä lainauksessa tulee ilmi.

Omaan itseensä tukeutumisen ohella esimiehet tukeutuvat muihin ihmisiin selviytyäkseen pelossaan. Esimiehet tukeutuvat kollegoihinsa ja alaisiinsa, joiden

kanssa vuorovaikutus ja yhteistyö toimivat hyvin. Positiivinen palaute työyhteisön jäseniltä auttaa esimiehiä selviämään pelon alla. Kun esimies saa myönteisiä kommentteja osaamisestaan ja toiminnastaan, kokee hän saavansa vahvistusta omille ajatuksilleen ja toimilleen. Kannustus on usein salaista. Aiemmin pelkoa aiheuttavan vuorovaikutuksen tukahduttamisen yhteydessä tuli esiin, että esimiehen tai työkaverin kannustaminen on usein yksityistä ja salaista. Tällöin ei pelon vallassa uskalleta näyttää julkisesti yhteisöllisyyttä. Kuitenkin salainenkin positiivinen palaute antaa henkistä tukea ja auttaa esimiehiä selviämään.

Esimiehet tukeutuvat omaan lähipiiriinsä. Perhe, ystävät ja harrastukset ovat esimiehille tärkeä tuki. Ne auttavat ” – – *lataamaan voimavaroja* – –” ja ” – – *antamaan paljon voimaa kestää rajuakin arkea jossa elimme* – –” (007). Tarinoissa tulee kuitenkin myös esiin perheen kärsiminen esimiehen ollessa stressaantunut ja jatkuvasti töissä ylikuormituksen alla. Kaikesta huolimatta lähipiiri jaksaa olla esimiehen tukena.

Esimiesten jäädessä työyhteisöön on mielistely yksi toimintatapa. Monessa tarinassa vallitsee eloonjäämististelun ilmapiiri. Jokaisella on huoli omasta tulevaisuudestaan ja se johtaa ”*nuole tai kuole*.” (024) -toimintatapaan. Esimiehet joutuvat tilanteeseen, jossa mielistely ja kaksinaamaisuus ovat pakon ja pelon sanelemaa. Esimiehet kertovat, että on vaikeaa olla työyhteisössä samalla hetkellä työkaveri ja vihollinen. He kokevat kuitenkin, että heillä ei ole muuta mahdollisuutta selviytyä.

Esimiehet kertovat välttelystä työyhteisössä. Kartellaan toisia ihmisiä ja asioiden käsittelyä. Eräs esimies kertoo alaisestaan, joka kiusaa ja syyttelee esimiestä. Esimies pyrkii sovittelujen kariuduttua välttelemään alaistaan ja tekemään itse työt tai antamaan ne muille. Välttelyyn yhdistyy samalla myös toisen ihmisen säästäminen, kun esimies tuntee empatiaa ja sääliä alaistaan kohtaan. Toinen esimies välttelee alaisiaan, koska kokee näiden jatkuvan tarkkailun ja painostuksen kiusaamisena. Näyttää siltä, että välttelyn avulla paetaan kohtaamasta pelon aihetta ja pyritään selviytymään tällä tavoin.

Tappelu

Tarinoiden esimiehet reagoivat kohtaamiinsa epäkohtiin myös vastustamalla pelon aiheuttajaa ja pelon tilannetta. Eräs esimies esimerkiksi riitauttaa työsopimuksensa, jonka kokee väärin laadituksi. Esimiehet voivat myös oikeudellisten avustajien kanssa yrittää hakea ratkaisua asiaan. Näyttää siltä, että vastustuksen alkuvaiheessa esimiehet ovat sinnikkäitä ja voimissaan ja tappelevat kaikin voimin pelon aihetta vastaan. Kuvasin sinnikkyyttä keinona selviytyä työyhteisöön jäämisen toimintatavan yhteydessä. Sinnikkyys näyttäytyy myös tappelun toimintatavan alkuvaiheessa. Esimiehet voivat saada tappelun yhteydessä salaista tukea ja kannustusta kollegoiltaan tai alaisiltaan:

”Sympatiaa sataa päälleni todella paljon, mutta kukaan ei uskalla julkisesti asettua tukemaan minua ylintä esimiestä vastaan. Kaikki työkaverit toivovat, että minä yksin jaksaisin tapella ylintä esimiestä vastaan ja lopettaa jo vuosia jatkuneen pelolla johtamisen, joka aiheuttaa hyvien työntekijöiden lähtemisen” (026)

Usein näyttää kuitenkin käyvän niin, että esimiehen voimat eivät riitä taisteluun ja hän luovuttaa uupuessaan.

Väistyminen työyhteisöstä

Tämän luvun alussa toin esiin, että esimiehet useimmiten lopulta väistyvät työyhteisöstä, vaikka jäävätkin työhönsä joksikin aikaa jouduttuaan pelon valtaan. Väistyminen voi olla pakon sanelemaa. Sairastuminen pakottaa esimiehen väistymään työelämästä. Useat esimiehet kertovat pelkonsa saavan aikaan monenlaisia psyykkisiä ja fyysisiä sairauksia. Työyhteisöissä on tapahtunut jopa itsemurhia. Esimiehet joutuvat jäämään sairauslomalle tai -eläkkeelle ja väistymään työelämästä väliaikaisesti tai kokonaan. Esimiehiä myös irtisanotaan, jolloin lähteminen on pakon sanelemaa. Esimiehet kertovat myös vapaaehtoisesta väistymisestään. Osa esimiehistä lähtee vapaaehtoisesti ensin tapeltuaan, osa lähtee hiljaisesti väistyen. He voivat siirtyä toiseen työpaikkaan tai muihin tehtäviin samassa organisaatiossa. Esimiehen itsesuojelua kuvaa vapaaehtoinen lähteminen työpaikasta, kun hän vielä kykenee siihen:

”Itse lähdin vapaaehtoisesti pois. Jos olisin jäänyt, olisin menettänyt terveyteni. Pelaajat pärjäävät, avoimet ja rehelliset, työstään ylpeät joko lähtevät tai kaatuvat. Pahinta on se, jos ei enää pysty lähtemään. Niitäkin on. Ja se näkyy.” (024)

4.2.2 Tunteita

Aineistoni tarinoissa on nähtävissä vahvasti stressaantumiseen liittyviä tuntemuksia. Uupumus, masennus ja ahdistus tuntuvat jokaisessa työpäivässä. Nämä stressin tunteet seuraavat esimiestä myös vapaa-ajalle ja kotiin. Stressin kasvaessa unettomuus ja loppuun palaminen näyttävät väistämättömiltä. Stressin tunteet saattavat johtaa psyykkisiin ja fyysisiin sairauksiin, jopa itsemurhiin työyhteisössä:

”Lopuksi olin niin loppuun palanut ja väsynyt kaikkeen, että uni ei tullut silmään. Krooninen vatsahaava, Paniikkihäiriö, erittäin vaikea masennus, sydänsairaudet, ihottuma ja monet muut fyysiset oireet ohjasivat lopuksi tuosta tehtävästä vapauteen monien.. monien lääkäreiden ohjaamana. – – kuukausienkin sairaslomia ja terapiajaksoja. Itsemurhayrityksiä - kahden henkilön kohdalla jopa onnistumiseen asti. Ongelmia kotona ja avioliitossa ––” (089)

Ihmetys, arkuus, varovaisuus johdattavat esimiehen tilanteeseen, jossa tällä ei ole uskallusta mihinkään. ” – – *persoonaa muuttui avoimesta ja iloisesta pelokkaaksi ja varovaiseksi – –* (080) Esimiehen tunne voi pelon vallassa olla aluksi ihmettelevä, kun hän ei oikein tiedä, mistä on kysymys. Arkuus ja varovaisuus astuvat mukaan. Esimies miettii tarkasti toimensa eikä uskalla ryhtyä mihinkään, kun ei tiedä, koituuko toimista ikäviä ja pelottavia seurauksia.

Huoli, hätä ja häpeä valtaavat esimiehen mielen. Huolen ja hädän tunteet syntyvät epävarmuuden seurauksena. Huoli tulevaisuudesta sekoittuu epätoivoon nykyisestä tilanteesta, jota myös hävetään: *”Työyhteisö on aivan sekaisin, onneksi kaikilla alkaa heinäkuussa loma. Työkaverit ovat häpeissään, peloissaan, hädissään ja ainakin neljä ihmistä on hakeutunut hoitoon.”* (026) Häpeän tunne näyttää liittyvän epäonnistumisen pelon tunteeseen. Esimies ja työntekijät tuntuvat kokevan, etteivät täytä heille asetettuja vaatimuksia ja odotuksia.

Pettymys, järkytys ja viha nousevat esiin tarinoissa: ”*Olen kolmen vuoden aikana rakentanut koko taloushallinnon alusta lähtien uusiin puihin aina sähköiseen taloushallintoon saakka ja tämä on siitä KIITOS. Olin järkyttynyt ja vihainen.*” (026) Esimiehet näyttävät tuntevan voimakasta pettymystä erityisesti silloin, kun heidän omat työelämään liittyvät ihanteensa ja arvonsa sortuvat. Pettymystä seuraa järkytyksen ja vihan tunteita.

Voimattomuus tulee esiin monessa tarinassa. Esimies kertoo: ”*Nielin asioita, vaikka pelkäsin että romahdan.*” (080). Monen esimiehen itsetunto nujerretaan, heidän sietokykynsä ylittyy eivätkä he jaksaa epätoivossaan vastustaa tilannetta. Aikaisemmin esiin tullut johdon yksivaltius saa aikaan voimattomuutta, kun koetaan, ettei kyetä muuttamaan yksinvaltiaan sanelemaa tilannetta. He elävät päivän kerrallaan eivätkä jaksaa ajatella pidemmälle tulevaisuuteen. Pelko siitä, mitä vielä tuleman pitää, on läsnä jokaisessa hetkessä. Heille tulee tunne, että on helpompi vain ottaa vastaan kaikki ja olla tekemättä mitään.

Turhautuneisuus kertoo esimiesten motivoitumisen asteesta pelon tilanteessa. ”*Tämä aika oli minulle täysin hukkaan heitettyä aikaa.*” (007). Varsinkin asiantuntijatehtävissä toimivat esimiehet kokevat osaamisensa menevän hukkaan. He eivät saa haasteita työssään, vaan toimivat ”aliteholla”. He kokevat, että heillä olisi paljon annettavaa organisaatiolle, mutta heille ei anneta siihen mahdollisuutta. Turhautuneet esimiehet lähtevätkin usein oma-aloitteisesti organisaatiosta.

Sisuuntumisen tunne kuvastaa esimiesten selviytymisen halua ja peräänantamattomuutta ” – – *yritin ja itkin ja yritin, jatkoin kuin hullu*” (034). Esimiehet tuntevat myös oman arvonsa. Seuraavassa lainauksessa tuore esimies on joutunut alaistensa kiusaamisen kohteeksi, minkä on kokenut aiheuttavan pelkoa. Hän tuntee kuitenkin oman arvonsa ja puolustaa ponnekkaasti omia näkemyksiään ja johtamistaitojaan:

” – – *Eikö ole parempi kuitenkin tuoda oma, todellinen johtaja-ajattelu tietoisuuteen heti. Ei niitä muutoksia ainakaan vuosien päästä enää saa aikaan, jos on alkanut löysäillen johtajuutensa. Saatan jo persoonana, ulkoiselta olemukseltani olla vaativan ja tarkan oloinen. Vaikeahan sellaista lienee sietää, jos itsellä ei niin ole väliä kuinka on ja kuinka organisaatio imagoltaankaan ulkopuolelle ilmenee.*” (009)

5 POHDINTAA ESIMIESTEN KOKEMASTA PELOSTA

Tutkimukseni tavoitteena on ollut lisätä ymmärrystä esimiesten työelämässä kokemasta pelosta. Olen tarkastellut päätutkimuskysymykseni johdattamana sitä, millaisia merkityksiä esimiehet antavat työelämässä kokemalleen pelolle. Alatutkimuskysymyksieni mukaisesti olen tarkastellut esimiesten kokeman pelon aiheita, toimintatapoja ja tunteita pelon vallassa.

Tutkimukseni tuloksena ja vastauksina tutkimuskysymyksiini esitän seuraavaa. Esimiesten pelon aiheita olivat kohtelu, työyhteisön sisäiset ja ulkoiset tilanteet sekä osaamattomuus. Eniten pelkoa sai aikaan kohtelu. Esimiesten toimintatapoja pelon vallassa olivat jääminen työyhteisöön, tappelu ja väistyminen työyhteisöstä. Esimiehet kokivat pääasiassa negatiivisia tunteita pelon vallassa, mutta myös voimaa antavaa selviytymisen tunnetta. Tutkimustulokseni tukevat pelon aiheiden osalta pitkälti aikaisempia tutkimustuloksia. Tutkimuksessani yhdeksi pelon aiheeksi ilmeni kuitenkin osaamattomuus, joka aikaisemmin on nähty lähinnä pelon seurauksena. Lisäksi toimintatapojen ja tunteiden tarkastelu syventää aikaisempaa tutkimustietoa pelon vallassa elämisestä työssä.

Tutkimukseni teoreettinen kontribuutio on siinä, että se lisää ymmärrystä esimiesten työelämässä kokemasta pelosta. Esimiesten pelon aiheiden, toimintatapojen ja tunteiden esiin tuominen rakentaa kuvaa pelosta työelämässä yksilön kokonaisvaltaisena kokemuksena, joka vaikuttaa esimiehen mieleen, kehoon, toimintaan sekä ympäröiviin vuorovaikutussuhteisiin. Tutkimukseni käytännön hyötynä näen sen, että lisäämällä ymmärrystä pelosta työelämässä voidaan pelon haitallisiin vaikutuksiin reagoida herkemmin.

Tässä luvussa pohdin ensin tutkimustuloksiani esimiesten pelon aiheiden osalta. Sen jälkeen tarkastelen tuloksiani esimiesten toimintatapoihin ja tunteisiin liittyen. Suhteutan tutkimukseni tuloksia aikaisempaan tutkimukseen ja esitän jatkotutkimusehdotuksia.

5.1 Työelämässä on aihetta pelkoon

Tutkimuksessani esiin nousseet kohtelu ja tilanteet esimiesten voimakkaimpina pelon aiheina esiintyvät myös aikaisemmassa tutkimuksessa pelon synnyttäjinä. Sen sijaan osaamattomuus on aikaisemmassa tutkimuksessa liitetty pääosin pelon seurauksiin.

Kohtelu

Tutkimukseni esimiehet kertoivat sekä yksilöön kohdistuvasta että kollektiivisesti koko työyhteisöön kohdistuvasta epäasiallisesta kohtelusta. Tarkastelin yksilöön kohdistuvaa kohtelua henkisenä ja fyysisenä väkivaltana. Useimmiten pelottelijana oli johtaja, jota monesti luonnehdittiin narsistiksi. Henkinen väkivalta ilmeni muun muassa nimittelynä, uhkailuna, vähättelynä, syyllistämisenä, syrjintänä ja eristämisenä. Pelottelu saattoi edetä myös fyysiseksi. Yksilöt kokivat tällaisen väkivaltaisen kohtelun erittäin raskaaksi.

Tuloksiani tukevat Erikssonin (2010a, 199) tutkimustulokset hänen kuvatessaan narsistisia johtajia työyhteisöään myrkyttäviksi johtajiksi. Hän puhuu samassa yhteydessä öykkäroivästä ja tyrannisoivasta tuhoavasta johtajuudesta. Tarina-aineistoni johtajien käyttäytyminen kuvasti ilmeisen selvästi juuri tuhoavaa, myrkyttävää, öykkärimäistä ja tyrannimaista johtajuutta. Pelottelu nähtiin hyvin tietoisena toimintana. Eriksson (2006a, 116) on todennutkin, että johtajuus voidaan rakentaa tietoisesti pelon ja pelottelun varaan. Tällaisesta ”machiavellismista” puhuvat myös esimerkiksi Eriksson ym. (2010, 998) ja Haslam ym. (2012, 57). Eriksson ym. (2010, 1003) esittävät, että pelkoa työelämässä aiheuttavat useimmiten johdon taholta lähtevät uhkaukset ja rajoitukset. Myös Lapin (2012) tutkimustulokset voidaan pitkälti rinnastaa omien tulosteni kanssa. Hänen tutkimuksensa mukaan epäasiallinen käyttäytyminen työyhteisössä ilmeni huonoksi työntekijäksi ja/tai ihmiseksi leimaamisena, ulossulkemisena ja syrjäyttämisenä, vaientamisena ja vaikenemisena, mahdottomina vaatimuksina ja kuormittamisena, liiallisena kontrollina, häirintänä ja syrjimisenä, kärjistyneenä aggressiona ja epäasiallisena vallankäyttönä. (Lappi 2012, 52–53.) Yksilön henkisesti erittäin raskaat kokemukset epäasiallisesta kohtelusta tulivat vahvasti esiin. Yleensäkin peräänkuulutettiin sosiaalisia kanssakäymisen taitoja. (Lappi 2012, 89–90.)

Kollektiivisesti pelkoa työyhteisössä saivat tutkimuksessani aikaan yksinvaltiutus, vuorovaikutuksen tukahduttaminen, suosikkijärjestelmät, kontrollointi, kilpailullisuus ja kehitystyön tyrehtyttäminen. Tällainen kohtelu koettiin systemaattiseksi ja tietoiseksi. Työyhteisön pelotteluun liittyi pelon strateginen hyväksikäyttö. Esimiehet saatiin pelottelun avulla toimimaan jopa yli voimavarojensa johdon asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi. Tähän on päätyntä myös Parviainen (2008) huomauttaessaan, että alitajuisten pelkojen ja työelämän rakenteellisten muutosten avulla pelolla johtaminen näyttäisi olevan tehokkaampi keino kuin johtajan käskytyks ja uhkaava olemus. (Parviainen 2008, 10–11.) Tuloksiani tukevat myös Einarsen ym. (2007) puhuessaan johtajan systemaattisesta käyttäytymisestä, jolla vahingoitetaan organisaation toimintaa heikentämällä organisaation tai alaisten tavoitteita, resursseja, tehokkuutta, hyvinvointia tai motivaatiota. Niin ikään Ferris ym. (2007, 203) esittävät, että poliittisesti taitavat johtajat voivat käyttää öykkärointiä tai kiusaamista keinona, joka voi johtaa positiivisiin tuloksiin organisaatiossa.

Työyhteisöön kohdistuvaa kohtelua tutkimuksessani kuvasti vuorovaikutuksen tukahduttaminen. Vuorovaikutteisuuden puuttumisen seurauksena voi muodostua peiteltyjen ja salattujen tunteiden työyhteisö, jossa luottamukselle ja yhteisöllisyyden muodostumiselle ei ole sijaa. Tuloksiani tukevat Eriksson ym. (2010, 1003) ja Kukkola (2013), joiden mukaan luottamuksen puute on yksi vuorovaikutukseen keskeisesti vaikuttava tekijä. Kukkolan (2013) tutkimuksen mukaan vuorovaikutus nähdään keskeisenä tekijänä esimiehen ja alaisen välisessä ja koko työyhteisön luottavaisuudessa. Luottamuksen rakentumisen mahdollistaa turvallisuus, jota lisää vastuun kantaminen ja työntekijöistä välittäminen. (Kukkola 2013, 2, 81.) Omassa tutkimuksessani esimiehet eivät kokeneet turvallisuutta pelon valtaamissa työyhteisöissään, jossa johto ei kantanut vastuuta eikä välittänyt työntekijöistä. Näin luottamusta johtoa kohtaan ei päässyt rakentumaan. Työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin liittyy osapuolten välisiä odotuksia ja velvollisuuksia, joihin liittyy moraalisuus (Järvensivu ym. 2009). Omat tutkimustulokseni ja Pesosen ja Erikssonin (2011, 187–194) tutkimuksen tulokset ovat yhteneväisiä siinä, että pelko murentaa työelämän moraalisia sopimuksia, jotka kantavat mukanaan toisen huomioimisen, omatunnon ja oikeudenmukaisuuden piirteitä. Tarinoissa esiin

nouseva epäasiallinen kohtelu kuvasti moraalitonta käyttäytymistä, jossa toista ihmistä ei arvostettu eikä kunnioitettu.

Tutkimuksessani nousi esiin, että vuorovaikutteisuus kietoutui organisaatiossa vallitseviin valta-asetelmiin. Esimiehet kokivat vallankäytön kohdistuvan heihin epäasiallisella tavalla ja tukahduttavan vuorovaikutusta. Tällaisesta epäasiallisesta vallankäytöstä puhuvat myös Eriksson ym. (2010) ja Lappi (2012). Eriksson ym. (2010) esittävät, että työelämässä pelko syntyy erityisesti asiantuntijoiden työhanteiden ja valta-asemaan perustuvan huonon johtajuuden sekä kontrolloinnin välisistä jännitteistä. Asiantuntijat kokevat vajavaisen tai puuttuvan vuorovaikutuksen erittäin loukkaavana. (Eriksson ym. 2010, 998, 1003.) Kukkola (2013, 77–78) kiinnittää niin ikään huomiota esimiehen valtaan, vallankäyttöön ja valta-asetelmiin, jotka hän näkee vaikuttavan alaisten luottamuksen muodostumiseen esimiehiä kohtaan.

Tilanteet

Tutkimuksessani eniten pelkoa näytti aiheuttavan organisaation epävakaa taloudellinen tilanne yt-neuvotteluineen ja irtisanomisineen. Heikko taloudellinen tilanne ja toistuvat organisaatiomuutokset heikensivät ja rasittivat työyhteisön ilmapiiriä.

Tuloksiani tukee Luomanen (2009), joka esittää pelon liittyvän erilaisiin tilanteisiin ja johtamiskäytäntöihin. Luomasen (2009) kuvaamia tilanteita ovat ongelmalliset vuorovaikutustilanteet, epävarmuus, omien ihanteiden ja organisaation tapojen ristiriitaisuus, oman arvostuksen, työpanoksen ja aseman kyseenalaistaminen. Huonoissa johtamiskäytännöissä puolestaan rikotaan hyvän työelämän arvoja.

Osaamattomuus

Osaamattomuus liitetään aikaisemmassa tutkimuskirjallisuudessa lähinnä pelon seurauksiin (Ropo ym. 2005, 90; Eriksson 2006a, 145; Eriksson 2010b; Eriksson ym. 2010, 1005). Sen sijaan omassa tutkimuksessani osaamattomuus ilmeni yhdeksi pelon aiheeksi. Osaamattomuuden tunne syntyi esimiehissä näiden oman johtajan, kollegoiden tai esimiesten oman arvioinnin seurauksena. Ollessaan muiden arvioinnin kohteena he kokivat, ettei heidän osaamistaan arvosteta. Heidän

osaamistaan arvosteltiin kohtuuttomin sanoin ja jopa julkisesti. Arvioidessaan itse omaa osaamattomuuttaan he kokivat riittämättömyyden tunnetta tarinoiden kilpailuhenkisissä työyhteisöissä. Esimies saattoi pelätä pärjäämistä myös työyhteisön ulkopuolella, minkä vuoksi hän ei uskaltanut lähteä muualle töihin.

Esimiehet saatiin pelon alla pinnistelemaan jopa yli osaamisensa rajojen, kun he yrittivät täyttää johdon vaatimukset oman terveytensä uhallakin. Näen, että tässä tulee esiin suomalaisten työntekijöiden korkea moraalinen vastuu omasta työstään. He haluavat hoitaa työnsä niin hyvin ja kauan kuin mahdollista. Tämän vastuun hintana voi kuitenkin olla työntekijän kärsimykset omassa mielessä ja kehossa.

5.2 Pelko saa toimimaan ja tuntemaan

Toiminta

Useimmiten esimiehet jäivät työyhteisöönsä pelosta huolimatta, mutta vain väliaikaisesti. Työyhteisöön jäävillä esimiehillä oli erilaisia toimintatapoja, jotka auttoivat selviytymään pelon alla. Tukeutuminen omaan itseensä ja omaan osaamiseensa näyttivät olevan vahvin tuki. Myös usko oikeuteen ja oma sinnikkyys antoivat voimaa ja loivat optimismia. Suurin osa esimiehistä kuitenkin väistyi aikanaan pelon työyhteisöstä. Esimiehet väistyivät joko pakon sanelemina tai vapaaehtoisesti. Osa esimiehistä jäi pysyvästi työhönsä. Tappelun tien valinneet esimiehet näyttivät alkuvaiheen sinnikkyuden ehtyessä alistuvan tilanteeseen. He joko jäivät työhönsä tai väistyivät. Näin voidaan nähdä, että pelko esimiesten työelämässä on tekijä, joka voi vaikuttaa merkittävästikin heidän työelämänsä kulkuun.

Tutkimustani tukevat Luomasen (2009) tutkimustulokset, joissa nousi esiin kolmenlaisia pelon vallassa elävien tarinoita: selviytyjät, uupujat ja tarkkailijat. Yhdistän selviytyjät oman tutkimukseni työyhteisöön väliaikaisestikin jääviin esimiehiin, joiden selviytymistä auttoivat erilaiset tukevat toimet. Uupujat kuvaavat oman tutkimukseni työyhteisöstä pakon alla väistyviä esimiehiä. Uupujia olivat myös tappelevat esimiehet, koska myös tappeluun liittyy lopulta alistuminen ja uupuminen. Myös Lappi (2012) on kiinnittänyt huomiota pelon takia työelämästä väistymiseen.

Hän ajattelee sitä muun muassa yhteiskunnallisena ilmiönä työvoiman kadotessa työelämästä.

Aikaisemmassa tutkimuksessa on kuvattu työyhteisön toimintaa, kun pelko on osa normaalia käytäntöä. Organisaatiokäytännöissä, johtamisen muodoissa ja johtamiskäsityksissä pelkoa synnyttävät toiminnan mallit ovat yleisiä ja hyväksyttäviä. (Ropo ym. 2005, 94; Muona 2008; Pesonen & Eriksson 2011, 194–195.) Omassa tutkimuksessani ei ollut havaittavissa tällaista tilannetta. Päinvastoin, esimiehet eivät hyväksyneet pelottelua. Se koettiin vääräksi, epänormaaliksi, epäoikeudenmukaiseksi, jopa sairaaksi käyttäytymiseksi.

Tunteet

Tarina-aineistosta nousi esiin koko tutkimukseni ajan tunteiden voimakas läsnäolo esimiesten pelon kokemuksissa. Esimiesten tarinat kuvastivat selkeästi sitä, että tunteista haluttiin kertoa. Jos ei suullisesti uskallettukaan tuoda tunteita julki, saattoi anonyymisti kirjoittaminen tuoda lohtua ja helpotusta tilanteeseen. Tarinoissa esimiesten tunteita sävytti pääosin voimakas negatiivisuus. Stressiin liittyvät uupumus, masennus ja ahdistus olivat yleisimpiä tuntemuksia. Joistakin tarinoista nousi kuitenkin myös selviytymiseen yhdistyvä sisuuntumisen tunne.

Esimiesten kokemukset, elämykset ja ajatukset luovat tunteita, joita käsitellään ja joiden kautta ilmaistaan itseään vuorovaikutteisessa työelämän arjessa. Tunteilla on siten merkittäviä osuus työyhteisöiden vuorovaikutussuhteissa. Tutkimustulokseni yhdistyvät siten esimerkiksi Erikssonin (2010a) toteamukseen, että tunteiden merkitystä organisaatio- ja johtamistutkimuksessa tarkastellaan lähinnä ihmisten välisissä suhteissa rakentuvina prosesseina. Tutkimuksessani kuvastui selvästi se, että ryhmän käyttäytymisellä oli vaikutuksensa yksilön tunteisiin itseä ja muita kohtaan. Tätä ajatusta tukevat Sandelands ja Boudens (2000, 46–47), jotka ovat korostaneet, että tunteet eivät ole vain yksilöllisiä, vaan kuvastavat myös sosiaalisen elämän tunnelmia. Myös Tee ym. (2013, 512–513) korostavat työntekijöiden, heidän ryhmiensä ja johtajien välisen molemminpuolinen tunteiden dynamiikan tunnistamista.

Tutkimuksessani esimiehet kokivat, että johtajien epäasiallinen kohtelu esimiehiä ja muita alaisia kohtaan sai aikaan negatiivisten tunteiden leviämisen työyhteisössä ja hyvinkin negatiivisten asenteiden syntymisen johtajia kohtaan. Myös Dashborough ym. (2009) ja Hitt ym. 2009, 170) ovat päätyneet siihen, että johtajien vilpillinen käytös alaisia kohtaan saa helposti aikaiseksi negatiivisten tunteiden tartunnan organisaatiossa ja näin synnyttää alaisten negatiivisia asenteita johtajia kohtaan.

Useissa esimiesten tarinoissa peräänkuulutettiin Golemanin (1998) luonnehtimia tunneälyyn sisältyviä taitoja ja kykyjä: itsetuntemusta, itsehallintaa, motivoitumista, empatiaa ja sosiaalisia kykyjä. Esimiehet toivoivat tunneälyä ennen kaikkea johdolta, mutta myös alaisiltaan ja kollegoiltaan. Työyhteisötaitoihin ja tunteisiin liittyvä tunneälykykyys pitää sisällään keskeisiä mahdollisuuksia ja keinoja toimiviin ihmissuhteisiin ja hyvään johtajuuteen työpaikalla. Katson, että jaettu johtajuus on yksi esimerkki hyvästä johtajuudesta, joka esimerkiksi Finemanin (2000, 2003, 2008), Ropon ym. (2005) ja Hamelin (2007) mukaan on luottamukseen, arvostukseen, empatiaan, toisen huomioimiseen ja myönteiseen ilmapiiriin perustuvaa esimiestyöskentelyä. Näillä positiivisilla luonnehdinnoilla voin nähdä selkeän yhteyden työntekijöiden motivoitumiseen työhönsä, sitoutumiseen organisaatioonsa, tuotteliaisuuteen, innovatiivisuuteen ja hyvinvointiin työssään. Ilman pelkoa. Pelottoman työyhteisön tavoitteluun viittasi osuvasti tarinassaan eräs esimies: *”Ja lopuksi: Yhdessä eteenpäin toinen toistansa arvostaen - oman työpaikan parhaaksi. Silloin jaksetaan työelämän loppuun asti.”* (089)

5.3 Jatkotutkimus

Pelko työelämässä on aiemmin todetun mukaisesti vähän tutkittu ilmiö organisaatio- ja johtamistutkimuksessa (esim. Eriksson 2006a). Esimiesten kokema pelko näyttäisi aikaisemman tutkimuksen mukaan olevan vielä vähemmän tutkittu ilmiö kuin yleisesti pelko tai tunteet työelämässä. Näin ollen pelkoa työelämässä voitaisiin tutkia vielä monista erilaisista tarkastelunäkökulmista.

Esimiesten pelon ohella olisi mielenkiintoista tarkastella nuorten, vasta työelämään astuneiden työntekijöiden sekä myös kauan työelämässä olleiden pelkoa ja tunteita. Opiskelumaailmasta työelämään siirtyminen asettaa nuorille omat haasteensa, joihin

saattaa sisältyä myös pelkoa. Kokeneet, työuransa loppuvaiheessa olevat työntekijät puolestaan katsovat kulunutta työelämäänsä ja tulevia eläkevuosiaan omasta näkökulmastaan. Myös tähän liittyy monenlaisia tunteita, ehkä myös pelkoa.

Olisi myös kiintoisaa tutkia sukupuolten välisiä eroja pelosta ja tunteista työelämässä. Naisilla ja miehillä on omat tapansa toimia niin yksityis- kuin työelämässä ja käsitellä tunteitaan. Heillä voi olla myös erilaisia keinoja ja tukiverkostoja, joiden avulla negatiivista tunteista ja kokemuksista selviää. Naisilla ja miehillä voi olla myös erilaisia pelon aiheuttajia ja toimintatapoja pelon alla. Naisten ja miesten tunteiden kirjo ja voimakkuus saattavat myös vaihdella.

Voisi edelleen olla mielekästä tutkia, millainen on työelämän positiivisten tunteiden ja negatiivisten tunteiden vastakkainasettelu. Miten esimerkiksi onnellisuus, tyytyväisyys ja motivoituneisuus tuovat lisäarvoa työelämään perinteisen työhyvinvoinnin lisäksi? Mikä puolestaan on työntekijöiden tyytymättömyyden tai passivoitumisen ”hintana” työelämässä?

Jos pohtii jatkotutkimusta tutkimusaineistoni, pelon tarina-aineiston, näkökulmasta, voisi tutkimuksessa käyttää toisenlaisia analysointitapoja itse käyttämäni sisällönanalyysin sijasta. Esimerkiksi narratiivisen analyysin avulla voisi aineistosta tuottaa tuloksiksi erilaisia tyyppitarinoita. Diskurssianalyysin avulla voisi tarkastella kielenkäyttöä ja tapoja puhua pelon aiheista ja pelon tilanteista sekä millaisia merkityksiä niistä muodostetaan kielen avulla.

LÄHTEET

Antonacopoulou, E. & Gabriel, Y. (2001). Emotion, learning and organizational change. *Journal of Organizational Change Management* 14 (5), 435–451.

Ashkanasy, N. M., & Humphrey, R. H. (2011). Current emotion research in organizational behavior. *Emotion Review* 3, 214–224.

Barsade, S. G., Brief, A. P., & Spataro, S. E. (2003). The affective revolution in organizational behavior: The emergence of a paradigm. Teoksessa J. Greenberg (toim.), *Organizational behavior: The state of the science*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 3–52.

Berger, P. L. & Luckmann, T. (1994). *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. Suomentanut Vesa Raiskila. Helsinki: Kirjapaino-Oy Like. Alkuperäisteos *The Social Construction of Reality* (1966).

Bono, J. E. & Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly* 17, 317–334.

Dashborough, M. T., Ashkanasy, N. M., Tee, E. Y. J. & Tse, H. H. M. (2009). What goes around comes around: How meso-level negative emotional contagion can ultimately determine organizational attitudes toward leaders. *The Leadership Quarterly* 20, 571–585.

Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2000). Introduction. Entering the Field of Qualitative Research. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.) *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1–17.

Einarsen, S., Aasland, M. S. & Skogstad, A. (2007). Destructive Leadership Behaviour. A Definition and Conceptual Model. *The Leadership Quarterly* 18, 207–216.

Ekman, P. (1992). An Argument for Basic Emotions. *Cognition and Emotion* 6, 169–200.

Ekman P. (1999). Basic Emotions. Teoksessa T. Dalgleish and M. Power (toim.), *Handbook of Cognition and Emotion*. Sussex, UK. John Wiley & Sons Ltd., 45–60.

Eriksson, M. (2006a). Pelko, johtaminen ja asiantuntijatyö. Teoksessa J. Parviainen (toim.) *Kollektiivinen asiantuntijuus*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Eriksson, M. (2006b). Viihtyykö pelolla johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa. Teoksessa P. Jokivuori, R. Latva-Karjanmaa & A. Ropo (toim.) Työelämän taitekohtia. Työpoliittinen tutkimus 309. Työministeriö. Helsinki.

Eriksson, M. (2010a). Pelolla johtaminen: Johtajuuden karikkoja asiantuntijaorganisaatiossa. Teoksessa P. Pietikäinen (toim.) Valta Suomessa. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. 191–209.

Eriksson, M. (2010b). Pelon kokemuksia suomalaisissa työyhteisöissä. *Psycon Views* 1

Eriksson, M., Koski, A., Luomanen, J. & Parviainen, J. (2008–2009). Tarinat pelosta ja pelottelusta työelämässä [elektroninen aineisto]. FSD2607, versio 1.0 (2011–02-03). Helsinki: Suomen Akatemia & Tampere: Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos & Helsinki: Työsuojelurahasto [tuottajat], 2009. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [jakaja], 2011.

Eriksson, M., Koski, A. & Pesonen, S. (2010). Johtaminen valtasuhteena ja pelolla johtamisen käytännöt asiantuntijaorganisaatioissa. Teoksessa Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja, 2010:1.

Ferris, G. R., Zinko, R., Brouer, R. L., Buckley, M. R. & Harvey, M. G. (2007). Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership. *The Leadership Quarterly* 18, 195–206.

Fineman, S. (2000). Emotional Arenas Revisited. Teoksessa S. Fineman (toim.), *Emotion in Organizations* (2nd Ed.). London: Sage Publications Ltd., 1–24.

Fineman, S. (2003). *Understanding emotion at work*. London: Sage Publications Ltd.

Fineman, S. (toim.) (2008). *The Emotional Organization*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.

Fletcher, J. K. & Käufer, K. (2003). Shared leadership: paradox and possibility. Teoksessa C. L. Pearce & J. A. Conger (toim.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, 21–47. London: Sage.

Frost, P. J. (2003). *Toxic Emotions at Work, How Compassionate Managers Handle Pain and Conflict*. Boston: Harvard Business School Press.

Frost, P. J. (2004). Handling Toxic Emotions. New Challenges for Leaders and their Organizations. *Organizational Dynamics*. Vol. 33, No. 2, 111–127.

George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, vol. 53, issue 8, 1027–1055.

Goleman, D. (1997). Tunneäly. Lahjakkuuden koko kuva. 3. painos. Alkuperäisteos Emotional Intelligence 1995. Suom. Jaakko Kankaanpää. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Goleman, D. (1998). Tunneäly työelämässä. 2. painos. Alkuperäisteos Working with Emotional Intelligence. Suom. Jaakko Kankaanpää. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Goleman, D. (2004). What Makes a Leader? *Harvard Business Review*, vol. 82, issue 1, 82–91.

Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (2000). Competing Paradigms in Qualitative Research. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim..) Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks: Sage Publications, 105–117.

Hakola, S-M. & Poukka, R. (2011). Tulos tai ulos - vai vallan kumous? Kollektiivinen toiminta pelolla johdetuissa organisaatioissa.. Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Luettu 4.7.2014. <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/40706>

Hamel, G. (2007). Johtamisen tulevaisuus. Alkuperäisteos: The Future of Management, 2007. Helsinki: Talentum Media Oy.

Harré, R. (ed.) (1986). The Social Construction of Emotions. Oxford: Basil Blackwell Ltd.

Haslam, S. A. Reicher, S. D. & Platow, M. J. (2012). Uusi johtamisen psykologia. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. Alkuperäisteos The New Psychology of Leadership. Identity, Influence and Power (2011).

Heikkinen, H. L. T. (2010). Narratiivinen tutkimus – todellisuus kertomuksina. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. 15.–16. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hitt, M. A., Miller, C. C. & Colella, A. (2009). Organizational behavior: a strategic approach. 2nd ed. Hoboken, NJ: Wiley.

Hyvärinen, M. (2006). Kerronnallinen tutkimus. Saatavissa: http://www.hyvarinen.info/material/Hyvarinen-Kerronnallinen_tutkimus.pdf,
Luettu 12.6.2014.

Järvensivu, A., Valkama, P. & Koski, P. (2009). Työssä oppimisen käytännöt ja työn mielekkäisyys. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 2. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettu 25.8.2014.
https://www.tem.fi/files/24067/TEM2_09.pdf

Kakkuri-Knuuttila, M-L. & Heinlahti, K. (2006). Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia. Helsinki: Gaudeamus Kirja. Oy Yliopistokustannus University Press Finland Ltd.

Kiviniemi, K. (2001). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Koskinen, I. & Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). Laadulliset menetelmät kauppätieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kramer, R. M. (2006). The Great Intimidators. *Harvard Business Review*. February, 88–96.

Krippendorff, K. (2013). Content Analysis. An Introduction to Its Methodology. 3 rd edition. Thousand Oaks: Sage Publications Ltd.

Kukkola, J. (2013). Esimies luottamuksen kohteena - luottamuksen ja epäluottamuksen ilmeneminen työntekijöiden tarinoissa. Johtamiskorkeakoulun pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Luettu 4.7.2014.
<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/85033/gradu07071.pdf?sequence=1>

Laine, T. (2010). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Lappi, H. (2012). Huonosti käyttäytyvät työtoverini? – 101 kertomusta epäasiallisen käytöksen ja kiusatuksi joutumisen kokemuksista suomalaisilla työpaikoilla. Sosiologian pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Luettu 4.7.2014.
<https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/40360>

LEAR-hanke (2014). Leadership, Power and Fear; johtajuus, valta ja pelko. Osoitteessa <http://lear.uta.fi/index.php>. Luettu 25.3.2014.

Lehto, A-M. & Sutela, H. (2008). Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Helsinki. Tilastokeskus. http://www.stat.fi/til/tyoolot/2008/tyoolot_2008_2008-12-16_tie_001.html. Luettu 12.6.2014.

Lehtomaa, M. (2008). Fenomenologinen kokemuksen tutkimus: haastattelu, analyysi ja ymmärtäminen. Teoksessa J. Perttula & T. Latomaa (toim.) Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 163–194.

Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R. & Zilber, T. (1998). Narrative Research. Reading, Analysis, and Interpretation. Thousand Oaks: Sage Publications.

Luomanen, J. (2009). Fear and intimidation at work. Research report to the Finnish Work Environment Fund [verkkodokumentti]. Helsinki: Työsuojelurahasto. <http://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2008/108086Loppuraportti.pdf>. Luettu 3.2.2014.

Metsämuuronen, J. (2009). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Tutkijalaitos. 4. laitos. Helsinki: International Methelp.

Moilanen, P. & Räihä, P. (2010). Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Muona, V. (2008). Epävirallinen organisaatio. Sosiometrinen vertailu kahdessa perusyksikössä. Teoksessa M. Valtanen (toim.) Johtamisen sosiaalipsykologia. Käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 2 nro 19/2008. Helsinki. Edita Prima Oy, 120–206.

Parviainen, J. (2008). Pelko johtamisen välineenä. Käskyttämisestä kollektiivisten pelkojen strategiseen hyväksikäyttöön suomalaisessa työelämässä. *Hallinnon tutkimus* 3, 3–14.

Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). All those years ago: The historical underpinnings of shared leadership. Teoksessa C. L. Pearce & J. A. Conger (toim.), Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership (1–18). London: Sage.

Perttula, J. (1995). Kokemus psykologisena tutkimuskohteena, johdatus fenomenologiseen psykologiaan. Tampere: Suomen fenomenologinen instituutti.

Perttula, J. (2008). Kokemus ja kokemuksen tutkimus: Fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa J. Perttula & T. Latomaa (toim.) Kokemuksen

tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. Rovaniemi. Lapin yliopistokustannus, 115–162.

Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) (2012). Johtamisen psykologia. Jyväskylä: PS-kustannus.

Pesonen, S. & Eriksson, M. (2011). Pelolla johtaminen työyhteisöissä. Teoksessa Anneli Eteläpelto, Tuula Heiskanen & Kaija Collin (toim.) Valta ja toimijuus aikuiskasvatuksessa. Aikuiskasvatuksen 49. vuosikirja. Vantaa: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura.

Pesonen, S., Tienari, J. & Vanhala, S. (2011). Discourses of competence and gender on corporate boards. Julkaisussa L. Husu, J. Hearn, A-M Lämsä & S. Vanhala (toim.) Women, management and leadership. Naiset ja johtajuus. Hanken School of Economics. Research reports. Helsinki: Edita Prima Ltd., 119–128.

Pfeffer, J. (1992). *Managing with Power. Politics and Influence in Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.

Pfeffer, J. (1997). *New Directions for Organization Theory. Problems and Prospects*. New York: Oxford University Press.

Polkinghorne, D. E. (1995). Narrative configuration in qualitative analysis. Teoksessa: Hatch JA & Wisniewski R (toim.). *Life history and narrative*. London, New York: RoutledgeFalmer.

Rauhala, L. (2005). *Ihmiskäsitys ihmistyössä*. Helsinki: Yliopistopaino.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. (2011). *Tutkimuksen voimasanat*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. (2005). *Jaetun johtajuuden särvät*. Helsinki: Talentum.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>. Luettu 15.5.2014.

Salin, D. (2003). Bullying and organisational politics in competitive and rapidly changing work environments. *International Journal of Management and Decision Making*, 4, 1, 35–46.

Salin, D. (2008). The Prevention of Workplace Bullying as a Question of Human Resource Management. Measures Adopted and Underlying Organizational Factors. *Scandinavian Journal of Management* 24, 221–231.

Sandelands, L. E. & Boudens, C. J. (2000). Feeling at work. Teoksessa Fineman, S. (toim.) *Emotion in Organizations*, 2nd ed.). London: Sage Publications Ltd., 46–63.

Sandelin P. (2007). Kertomuksia psyykkisestä väkivallasta terveydenhuollon työ- ja opiskeluyhteisöissä. Hoitotieteen ja terveystieteiden laitoksen tutkimusraportti, Oulun yliopisto.

Schwandt, T. A. (2000). Three Epistemological Stances for Qualitative Inquiry. Interpretivism, Hermeneutics, and Social Construction. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.) *Handbook of Qualitative Research* (2nd ed.). Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications Inc. 189–214.

Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007). *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita Publishing.

Taloussanommat (2012). Kun työ on silkkaa pelkoa. <http://www.taloussanommat.fi/tyo-ja-elama/2012/10/13/kun-tyo-on-silkkaa-pelkoa/201239605/139>. Luettu 12.6.2014.

Tee, E., Ashkanasy, N. M. & Paulsen, N. (2013). The influence of follower mood on leader mood and task performance: An affective, follower-centric perspective of leadership. *The Leadership Quarterly*, vol. 24, issue 4, 496–515.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5. laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuominen, M. & Vihersaari, J. (2006). *Ammattikasvatusfilosofia*. Opetus-, kasvatus- ja koulutusalojen säätiö OKKA. Tampere: Tampereen yliopiston Ammattikasvatuksen tutkimus- ja tutkimuskeskus.

Työterveyslaitos (2014). Työpaikkakiusaaminen. Työyhteisö ja esimiestyö. http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyoymparisto/tyopaikkakiusaaminen/sivut/default.aspx. Luettu 12.6.2014.

Varto, J. (1992). *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Helsinki: Kirjayhtymä.

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, vol. 18, 1–74.

Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. (2014a). Osoitteessa <http://www.fsd.uta.fi/fi/index.html>. Luettu 12.6.2014.

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. (2014b). Tarinat pelosta ja pelottelusta työelämässä 2008-2009. FSD2607. Pitkä aineistonkuvaus. Osoitteessa https://services.fsd.uta.fi/catalogue/FSD2607?tab=description&study_language=fi. Luettu 19.9.2014.