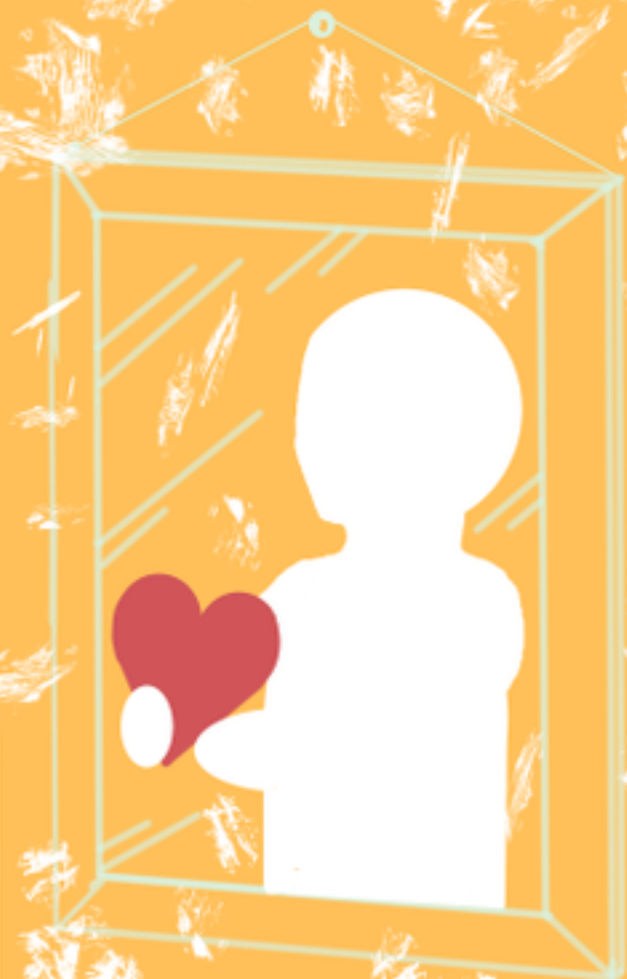


Krista Kohtakangas

VÄLITTÄVÄ JOHTAJUUS JA ARMOLLINEN ITSENSÄ JOHTAMINEN KONKURSSIN TAI ALASAJON TEHNEIDEN YRITTÄJIEN KOKEMUKSISSA



KRISTA KOHTAKANGAS

Välittävä johtajuus ja armollinen itsensä johtaminen konkurssin tai alasajon tehneiden yrittäjien kokemuksissa

Akateeminen väitöskirja, joka Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden
tiedekunnan suostumuksella esitetään julkisesti tarkastettavaksi
Lapin yliopiston Fellman-salissa perjantaina 15.11.2019 klo 12.



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

Rovaniemi 2019

Lapin yliopisto
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Väitöskirjan ohjaajat:

Psykologian professori Juha Perttula, Lapin yliopisto
Hallintotieteen professori Antti Syväjärvi, Lapin yliopisto
Hallintotieteen yliopistonlehtori Jaana Leinonen, Lapin yliopisto

Väitöskirjan esitarkastajat:

Professori Jouni Kekäle, Itä-Suomen yliopisto
Dosentti Marjo Suhonen, Oulun yliopisto

Vastaväittäjä: Dosentti Marjo Suhonen, Oulun yliopisto

© Krista Kohtakangas



Taitto: Taittotalo PrintOne

Kansi: Piia Harju

ISBN 978-952-337-168-2

ISSN 1796-6310

elektronisen väitöskirjan pysyvä osoite: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-168-2>

Tiivistelmä

Krista Kohtakangas

Välittävä johtajuus ja armollinen itsensä johtaminen konkurssin

tai alasajon tehneiden yrittäjien kokemuksissa

Rovaniemi: Lapin yliopisto, 2019, 154 sivua

Acta electronica Universitatis Lapponiensis 265

ISBN 978-952-337-168-2

ISSN 1796-6310

Tämän hallintotieteellisen ja johtamisen psykologiaan sijoittuvan väitöstudiumuksen aiheena on työhön liittyvän ravistelevan vastoinkäymisen käsittely ja siitä selviytyminen. Tutkimus on ajankohtainen, koska alati muuttuvassa työelämässä ihmisistä välittävä johtaminen sekä inhimillisten kokemisprosessien ymmärtäminen ovat merkittäviä koko organisaation toimintakyvylle. Enenevissä määrin itseohjautuvuuteen nojaavat työprosessit tarvitsevat tuekseen läsnäolevaa ja rohkeasti kohtavaa johtamisymmärrystä. Itsensä johtamisen tukemiseen tarvitaan lisää ymmärrystä vastoinkäymisten herättämien tunteiden johtamisesta sekä kärsimyksen kohtaamisesta organisaatioissa.

Olen tutkimustani varten tarkastellut neljäntoista yrittäjän kokemuksia oman yritystoimintansa lopettamisesta sekä palaamisesta takaisin työelämään. Yritystoiminnan lopettaminen toimii esimerkkinä haastavasta ja kärsimystä aiheuttavasta vastoinkäymisestä. Tavoitteenani on lisätä ymmärrystä itsensä johtamisesta ja itsemyötätunnosta niin selviytymisessä kuin sen jälkeisessä toiminnassa sekä hyödyntää tätä kokemusnäkökulmaa välittävän johtamiskäyttäytymisen muotoilussa.

Haastatteluaineiston pohjalta olen straussilaista grounded teoriaa hyödyntäen tarkastellut, millaisin tunteiden, ajatusten ja toiminnan keinoin yksilöt selviytyvät työhön liittyvästä vastoinkäymisestä, sekä miten johtamisella voidaan tukea selviytymistä. Selviytymisprosessissaan yrittäjät etenevät aktiivisesta rauhoittumisesta surutyöhön, löytäen rationaalisen tulkinnan kautta kokemukselleen mittasuhteet ja lopulta rakentaen uutta tasapainon tilaa. Selviytymiskokemus kehittää armollista itsensä johtamisen toimintatapaa, jossa yhdistyvät yksilön tehokkaaksi havaitsemat itsensä johtamisen keinot sekä myötätuntoinen ja välittävä suhde omaan hyvinvointiin. Erilaisista elämän kriiseistä selviytyminen kehittää yksilön selviytymisvoimavaroja, sillä selviytyminen vahvistaa tunnetta omasta kestokyvystä ja kyvystä löytää selviytymiseen tarvittavia keinoja.

Tutkimuksen tarkoituksena on armollisuuskäsitteen kautta tuottaa uutta näkökulmaa itsensä johtamisen, henkilökohtaisen kasvun ja myötätunnon yhteydestä. Tutkimukseni perusteella esitän, miten välittävää johtajuutta ja kärsimyksen kohtaamista voidaan kehittää ymmärtämällä selviytymisen eri vaiheita ja sisältöjä sekä ajattelun, tuntemisen ja käyttäytymisen kokonaisuuksia. Esittelen selviytymiskokemuksiin pohjaten keinoja, joita voidaan hyödyntää välittävässä johtajuudessa ja kärsivän ihmisen myötätuntoisessa kohtaamisessa. Oman hyvinvoinnin johtamisen keinojen lisäksi väitän, että rohkeus kohdata kärsivä ihminen on välittävän johtajuuden ydintä sekä merkittävä esimerkin asettaja myötätuntoisemman työkuulttuurin luomisessa.

Avainsanat: selviytyminen, armollisuus, kärsimys, itsensä johtaminen, itsemyötätunto, johtajuus, välittäminen, kokemus

Abstract

Krista Kohtakangas

Caring leadership and lenient self-leadership of entrepreneurs

experienced in bankruptcy or business shutdown

Rovaniemi: University of Lapland, 2019, 154 pages

Acta electronica Universitatis Lapponiensis 265

ISBN 978-952-337-168-2

ISSN 1796-6310

Falling within the administrative sciences and leadership psychology, this thesis examines the handling of and recovering from a profound, work-related hardship. This research is timely as working life is rapidly changing and becoming more individually challenging, which leads to the need of personally improved adaptability. Also, to encourage employees' self-determination, we need leadership that is available and courageous enough to compassionately confront others. Current self-leadership and organizational resilience research could use better understanding of leading one's emotions in the face of hardships and suffering.

For my thesis I have researched fourteen entrepreneurs who were forced to shut down their businesses and later found their way back to work. In this research, business failure represents an example of a challenging and radical change in work that causes distress and misery. My research objectives are to interpret the role of self-leadership and self-compassion in surviving and concluding the hardship, and to introduce means, grounded in this process, that can be adapted to caring leadership behaviour.

By using empirical material and Straussian grounded theory methodology, I have explored, what kind of emotional, cognitive and behavioural strategies individuals use in surviving a challenging hardship in their career, and how leadership could help in this process. In their surviving process the entrepreneurs proceed from active relaxation to grief work, towards an ability to consider the experience more rationally, and finally achieving closure with new balance. This process creates a method of leniency in self-leadership, which combines effective self-leadership strategies and self-compassionate, caring attitude towards one's well-being. In addition, managing different crisis situations in one's life enhance the feeling of hardiness and resilience, thus being resourceful when needed.

With the concept of leniency, which combines self-leadership, personal growth and compassion, my object is to bring out a fresh point of view to leadership studies. Based on my results, I have shed light on how caring leadership is about confronting and alleviating suffering. The presented surviving process helps to understand how individuals cope with life changing hardships: how they think, feel, and behave during this process. In addition to leading oneself successfully, I state that what matters in caring leadership is the courage to confront suffering. The caring leader is also the one, who's example others could follow, in order to create more compassionate work culture.

Keywords: surviving, leniency, suffering, self-leadership, self-compassion, leadership, caring, experience

Esipuhe

Vastikään tapasin tutkimusmatkansa alussa olevan, aiheestaan innostuneen ja edessä odottavaan matkaan innokkaasti suhtautuvan jatko-opiskelijan. Keskustellessamme väitöstutkimukseen liittyvistä valinnanpaikoista, risteyskohdista ja mahdollisista sudenkuopistakin, en voinut olla pohtimatta: Olenko tosiaan jo pääsemässä matkasani perille? Mitä kaikkea näihin vuosiin onkaan mahtunut? Entä miten tämä matka on kenties kasvattanut minua ihmisenä ja asiantuntijana?

Katseeni – jos voisit nähdä sen tätä kirjoittaessani – on kummasteleva. Kuluneet kuusi vuotta ovat olleet (haastateltaviani siteeraten) ”elämänkoulua” ja aikuistumista. Halu saattaa aloitettu haaste loppuun on kipinöinyt taustalla töiden, täydentävien opintojen ja vanhemmuuden ihmeen ohella. Silti taaksepäin katsoessa aika menettää jollain tavalla merkityksensä ja jäljellä on orastavan tyhjyyden lisäksi suunnaton tyytyväisyys omaan saavutukseen. Väitöstutkimuksen tekeminen on koko ajan säilynyt majakkanani muun elämän pyörteissä ja irti päästäminen on myös kaihoisaa. Samalla odotan kiinnostuneena, miten tutkimus mahdollisesti alkaa elää omaa elämäänsä saadessaan viimein laajemman yleisönsä.

Käsissäsi oleva tutkimus on ennen kaikkea yhteisen ponnistelun tulosta. Tiede ei koskaan synny tyhjiössä vaan monien keskustelujen, ihmettelysten ja pohdintojen kautta. Jos voisin, asettaisin lukijan nähtäville koko sen mahtavan ihmisuhteiden, keskinäisen välittämisen, kannustamisen ja tuen osoittamisen kirjon, jonka olen onneksaasti saanut osakseni väitöstutkimukseni ja oikeastaan koko tähänastisen elämäni puitteissa. Toivottavasti tutkimukseni voi välittää edes osan siitä myötätunnon ja kohtaamisen arvokkuudesta, jota olen itsekin kokenut.

Tahdon osoittaa kiitokseni ja kiitollisuuteni laajasti koko tiedeyhteisölle, jokaiselle tutkimukseeni osallistuneelle ja sitä edistäneelle sekä tietenkin perheelleni, sukulaisille ja ystäville. Erityisesti haluan osoittaa kiitokseni edesmenneelle professori Juha Perttulalle, jonka ansiosta tämä tutkimus lähti itämään jo maisterintutkintoni loppusuoralla. Kiitos Juhalle rohkaisusta ja uskosta siihen, että tämä tutkimus on tarpeellinen ja voisi luoda jotain hyvää. Valtavan isot kiitokset teille, ohjaajani Antti Syväjärvi ja Jaana Leinonen, ilman teitä tutkimukseni ei olisi saavuttanut nykyisiä raamejaan ja löytänyt paikkaansa lukuisten kiinnostavien keskustelujen lomasta. Asiantunteva ja kannustava ohjauksenne on aina auttanut minua tutkimuksessani eteenpäin.

Haluan kiittää lämpimästi väitöstutkimukseni esitarkastajia Jouni Kekälettä Itä-Suomen yliopistosta ja Marjo Suhosta Oulun yliopistosta huolellisesta paneutumisesta käsikirjoitukseeni sekä tekemistänne huomioista sen parantamiseksi. Tut-

kimukseni ei myöskään olisi mitään ilman sen aineistoa, joten valtavan suuri kiitos kaikille haastattelemilleni yrittäjille ja rohkeudellenne avata kokemuksenne minulle.

Erityisen kiitoksen ansaitsette te matkassa mukana kulkeneet ystäväni. Piritta Parkkari, olen ikuisesti kiitollinen kaikista niistä käymistämme, enemmän tai vähemmän akateemisista keskusteluista, joissa olemme työstäneet yhdessä eteenpäin molempien tutkimusta. Ihailen kykyäsi tehdä analyttisiä havaintoja, tunnistaa kiinnostavia ilmiöitä sekä kirjoittaa ne auki ymmärrettävästi. On ollut ilo kulkea kanssasi tätä matkaa ja saada rohkaisua näyttämästäsi esimerkistä. Sanojasi lainatakseni, tämä tutkimus ei olisi valmis ilman sinua, ja ystävyys, se on rakennettu kestäväksi.

Hannele Lyttinen, olet ollut jo yliopiston ensimmäisestä päivästä lähtien korvaamaton tuki ja kumppani kaikessa siinä, mitä elämä on vastaan tuonut. Olet rohkaisut, sparrannut ja oivalluttanut minua lukemattomia kertoja, puhumattakaan siitä konkreettisesta avusta, jota olen tämän tutkimuksen parissa sinulta saanut. Ennen kaikkea olemme kasvaneet yhdessä, samanlaisia aikuisuuden vaiheita kohdaten molemmat tahoillamme. Meillä on vielä monia seikkailuja edessä, odotan niitä innolla.

Tässä yhteydessä tahdon kiittää myös muita ystäviäni ja kollegoitani. Kiitos hallintotieteen henkilökunnalle ja jatko-seminaareihin osallistuneille vertaisopiskelijoille mahtavasta tsemppauksesta sekä eteenpäin vievistä kommentteista. Kiitos Ilkka Salmi ja Anne Koskiniemi verrattomina kollegoina toimimisesta, kanssanne on mukava tuoda johtamisen psykologian viestiä lukemattomien opiskelijoiden ja muiden yleisöjen tietoisuuteen. Kiitos Helena Tompuri ja Satu Peteri tarjoamastanne tuesta sekä mahdollisuudesta kehittää ammatillista osaamistani kiinnostavien töiden parissa. Kiitos Mikko Kellokumpu ja Anna Kekki korvaamattomasta avustanne tutkimusaineiston kanssa. Piia Harju, kiitos upeasta ja toiveeni täyttävästä kansikuvasta, olet lahjakas! Kiitos myös rakkaat lukioaikaiset sekä muut ystäväni monista nauruista ja ilon hetkistä, jotka ovat tasapainottaneet tutkimusarkea sekä liikuttaneet muun elämän ääreen.

Nöyrimmät kiitokseni kuuluvat myös tutkimustani rahoittaneille Lapin rahastolle sekä Lapin yliopiston rehtorille, joiden myöntämien työskentelyapurahojen turvin pystyin täysipäiväisesti keskittymään tutkimukseni edistämiseen. Kiitos Lapin yliopiston tutkijakoululle myönnetystä matka-apurahasta sekä asiantuntevasta ohjauksesta tohtoriopintojen aikana. Kiitos kuuluu myös vuosien saatossa yhteistyötä tai koulutusmahdollisuuksia tarjonneille, olette auttaneet minua sanoittamaan tutkimukseni tuottamia oivalluksia ja pohtimaan sitä eri näkökulmista.

Mihin tahansa voi kurkottaa, varsinkin jos on hyvä ponnahdusalusta. Sellaisen ovat minulle tarjonneet perheen lisäksi sukulaiset ja isovanhempani. Pentti-pappa, sinulle tahdon osoittaa erityisen kiitoksen loppumattomasta uskosta ja rohkaisusta tähdätä korkealle. Muistan aina lämmöllä, kun kirjoitin kirjoituskoneellasi runoja tai kouluainetta, tai kun jo pienenä koululaisena suuntasin suosituksestasi lainaamaan Hemingwaytä kirjastosta. Odotan tulevia keskustelujamme tutkimukseni herättämistä ajatuksista! Samoin Mustasaaren isovanhempani ja enot, kiitos teille siitä,

että ylipäänsä pääsin Rovaniemelle asti ensimmäiseen opiskelijan asuntooni. Kiitos kannustuksestanne sekä kaikista niistä kerroista, kun olette muonittaneet minut ja pienen perheeni matkalla synnyinseudulle Pohjanmaan lakeuksille.

Ennen kaikkea kiitos rakkaat vanhempani Pirjo ja Jukka sekä veljeni Ville puolisoineen. Kiitos siitä, että jo kouluaikoina rohkaisitte tavoittelemaan omia unelmia ja etsimään keinoja niiden toteuttamiseksi. Tuellanne saavutin elämän eteen kuljetaneista haasteista huolimatta ensin valkolakin ja sittemmin maisterintutkinnon. Muistanpa kiinnostavaan opiskelualaan törmätessäni varovasti kysyneeni sinulta äiti, lähtisitkö kaveriksi pääsykokeisiin. Suostuit heti ja loppu onkin historiaa. Rohkaisitte minua myös toteuttamaan unelmani Kanadassa opiskelusta ja juuri sieltä löysin inspiraation tutkimuksen tekemiselle. Vaikka Rovaniemi on välillä tuntunut kaukaiselta, yhteytemme on säilynyt tiiviinä. Olette aina eläneet mukana arjessani ja nyttemmin isovanhempien ja enon roolissa olette olleet konkreettisina apuina pienestä silmäterästämme huolehtiessa.

Olen tällä hetkellä elämässäni erittäin kiitollisessa asemassa, sillä väitöstutkimuksen ohessa olen tullut äidiksi ja aviopuolisoksi. Jos tutkimusprosessi itsessäänkin voi kasvattaa ihmistä niin sen tekee tehokkaasti myös perhearki. Onneksemme pieni silmäterämme on jo nuoresta oivaltanut, että välillä jokaisen tarvitsee puuhailta vähän omia juttuja, kunnes taas yhdessä nauramme, leikimme ja teemme uusia oivalluksia. Viljo, olet elämäni rakkaus ja päivieni ilo. Rakas Tuomas, ilman sinua tätä väitöskirjaa ei varmasti olisi. Elämässä harvoin saavuttaa suuria asioita eikä mitään niistä täysin yksin. Kanssasi olen saavuttanut jo enemmän kuin koskaan osasin unelmoida. Kiitos ennen kaikkea ymmärryksestäsi, joustavuudestasi ja läsnäolostasi. Kun yksi pitkä väitösmatka päättyy, on hienoa päästä näkemään, millaisia uusia polunpäitä yhdessä löydämme.

Oulussa 16.8.2019
Krista Kohtakangas

Sisältö

Tiivistelmä	3
Abstract	5
Esipuhe	7
1. Johdanto	12
1.1 Tutkimuksen tausta.....	12
1.2 Tutkimuskysymykset, tavoitteet ja toteutus.....	14
2. Välittävä johtajuus johtamisen tutkimuksessa	20
2.1 Johtamisen tutkimuksen kehitys.....	20
2.2 Henkilöstöjohtaminen ja johtamisen psykologia.....	27
2.2.1 Henkilöstöjohtaminen organisaatioiden ydintoimintana.....	27
2.2.2 Johtamisen psykologia ihmiskeskeisen johtajuuden areenana.....	30
2.3 Välittävä johtajuus.....	32
2.3.1 Välittävän johtajuuden tausta.....	32
2.3.2 Välittävään johtajuuteen linkittyvät johtamiskeskustelut.....	36
2.4 Yhteenvedo.....	43
3. Hyvinvointiaan ja selviytymistään johtava yksilö	46
3.1 Hyvinvointitutkimus.....	46
3.2 Omaa hyvinvointiaan johtava yksilö.....	49
3.3 Tunteiden johtaminen: tunnesäätely itsensä johtamisessa.....	54
3.4 Hyvinvoinnin haasteet: kriisit ja niistä selviytyminen.....	56
3.4.1 Stressi, kriisit ja traumaattinen kokemus.....	58
3.4.2 Coping: selviytymisvoimavarojen ja -strategioiden näkökulma.....	61
3.4.3 Koherenssi ja kestävyys - teoria vastustusvoimavaroista.....	62
3.4.4 Resilienssi: joustavuus ja kriiseistä palautuminen.....	64
3.4.5 Itseen kohdistuva myötätunto arjen selviytymiskykyisyytenä.....	65
3.5 Yhteenvedo.....	67
4. Tutkimuksen toteutus	69
4.1 Kokemusten tutkiminen grounded teorian avulla.....	69
4.2 Tutkimuksen empiirinen aineisto.....	73
4.2.1 Tutkimusaineisto.....	73
4.2.2 Haastatteluiden toteutus.....	76
4.3 Aineiston käsittely ja tulkinta.....	78

4.4 Tutkimuksen toteutuksen arviointia	85
4.4.1 Tutkijan positio	85
4.4.2 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset	87
5. Tulokset	90
5.1 Selviytymisprosessin kuvaus	91
5.1.1 Muutostilanne: kärsimys ja sen aiheuttajat	91
5.1.2 Kärsimykseen vastaamisen strategiat	99
5.1.3 Uusi tasapaino ja koettu muutos	108
5.2 Armollisen itsensä johtamisen toimintatapa	117
5.3 Synteesi	121
6. Johtopäätökset	131
6.1 Selviytymisensä ja hyvinvointinsa armollinen itsensä johtaja	131
6.2 Selviytymistä tukeva ja välittävä johtajuus	135
6.3 Jatkotutkimus	138
Lähteet	141
Liitteet	153
Liite 1. Haastattelurunko	153
Liite 2. Haastattelupyynnö	154

Taulukot

<i>Taulukko 1 Kooste johtamistutkimuksen kehityslinjoista ja yhteys välittävään johtamiseen</i>	26
<i>Taulukko 2 Itsensä johtamisen teorioiden keskeiset määritelmät ja sisällöt</i>	51
<i>Taulukko 3 Tiivistelmä tutkimuksen kannalta keskeisistä selviytymisteorioista</i>	58
<i>Taulukko 4 Tutkimukseen osallistujien taustatietoja haastatteluista poimittuina</i>	75
<i>Taulukko 5 Esimerkki haastattelun avoimesta koodauksesta</i>	80
<i>Taulukko 6 Selviytymisprosessin aksiaaliset kategoriat</i>	82
<i>Taulukko 7 Kärsimykseen vastaamisen strategioiden alakategoriat</i>	83
<i>Taulukko 8 Armollisen itsensä johtamisen teorian sisällöt</i>	118
<i>Taulukko 9 Aineistossa ilmenevät itsensä johtamisen, tunnesäätelyn ja itsemyötätunnon osa-alueet</i>	123

Kuviot

<i>Kuvio 1 Tutkimusasetelma</i>	15
<i>Kuvio 2 Tutkimuksen analyysiprosessi</i>	79
<i>Kuvio 3 Tulosten rakentuminen</i>	90

1. Johdanto

*“To live is to suffer, to survive is to find some meaning in the suffering.”
(Friedrich Nietzsche)*

*”Kokemukset eivät määritä meitä vaan se, mitä me teemme niillä.”
(stoalaiset)*

1.1 Tutkimuksen tausta

Nyt jos koskaan elämme itsensä kehittämisen kulta-aikaa. Voidaan puhua yritteliästä yksilöllisyyttä korostavasta aikakaudesta, jossa kukin pyrkii maksimoimaan ihmispääomansa, tekee tulevaisuudestaan projektin ja pyrkii muokkaamaan itseään toiveidensa mukaiseksi (Rose 1994). Rahan ja statuksen lisäksi tavoitellaan myös terveyttä, ulkonäköä ja onnellisuutta. Yksilöllistymiskehitykseen sisältyy ajatus siitä, että ihminen on yhä vahvemmin vastuussa omasta elämästään ja onnellisuudestaan. Samaan aikaan kun luottamus yksilöiden itseohjautuvuuteen ja vastuunkantamiseen mielekkään uran luomisessa kasvaa, työurat ovat pirstaloituneet ja monipuolistuneet. Arjen ja elämänkulun järjestäytyminen työttömyyden, silpputyön, apurahojen ja koulutusten lomassa tarkoittaa sitä, että vastuu työurasta, toimeentulosta sekä omasta ja perheen hyvinvoinnista jää usein liiaksi yksilön harteille (Tammelin & Mustosmäki 2017).

Työelämän muutoksesta yksilön kannalta haastavammaksi on puhuttu jo pitkään. Muutos- ja murrosvaiheiden vakiintuminen osaksi ”uutta normaalia” haastaa monet niin työpaikkojen sisäiset käytännöt kuin siellä toimivien ihmisten ajatusmallit. Esimerkiksi kehittyvä teknologia mahdollistaa paremman aikakoordinaation, mutta se lisää monien eri asioiden samanaikaisuutta ja koettua emotionaalista kuormaa (esim. Huotilainen & Saarikivi 2018). Paineet voivat yltyä koviksi, joka näkyy uupumuksen aiheuttamina sairauspoissaoloina (Baptiste 2008). Oli kyseessä sitten voimakkaan digitalisoitumisen aiheuttama muutos työnteon muodoissa ja positioissa, hallintoa koskevat reformit tai kilpailu toimeentulon saamisesta, työelämä kiistatta haastaa yksilöitä pohtimaan resurssejaan sekä itsensä johtamisen taitojaan muuttuvissa tilanteissa. Haasteena onkin, miten ihmiset työelämässä saadaan jaksamaan, tuottamaan jatkuvasti innovaatioita ja pärjäämään lyhytnäköisyyteen taipuvaisessa ajattelussa, samalla kun työurat pidentyvät ja väkiluku uhkaa pienentyä.

Muutosten ravistelemisissa työyhteisöissä on koettu ja todettu tarvetta ihmiskeskisempään johtajuuteen (Perttula & Syväjärvi 2012; Markkula 2011). Ihmiset työpaikoilla ovat kokevia yksilöitä, joiden tunteet, uskomukset ja pelot heijastuvat työn

arkeen. Siksi tunnetaidot eli kyky myötäelämiseen ja tunnesäätelyyn tulevat tulevaisuuden työelämässä olemaan keskeistä osaamista, joiden vahvistamisella luodaan menestyksen edellytyksiä inhimillistä vuorovaikutusta vaativissa tehtävissä. Luovaa asiantuntijuutta ja innovaatioiden syntyä tukevassa ympäristössä vallitsee psykologinen turvallisuus, joka rakentuu ymmärtävästä suhtautumisesta epäonnistumisiin sekä yksilön kokemuksesta, että häntä kuunnellaan ja arvostetaan (Juntunen, Pessi, Aaltonen, Martela & Syrjänen 2017). Työ on kiistattomasti yksi keskeisistä hyvinvoinnin ja merkityksen kokemuksen rakentajista (Day, Penney & Hartling 2018; Juntunen ym. 2017; Markkula 2011).

Kyky ratkaista ja kohdata haastavia vuorovaikutustilanteita on enenevässä määrin nostamassa merkitystään johtamistutkimuksessa, sillä organisaatiotodellisuus ja arki työpaikalla sisältävät myös epämiellyttäviä ja hankalia asioita (Kohtakangas, Perttula & Syväjärvi 2015). Kun mukaan luetaan ihmiselämän luonnolliset ja toisaalta odottamattomat vastoinkäymiset, työn joustavuus ja työpaikalta saatu tuki ovat ensiarvoisia työssä jaksamisen kannalta. Vastoinkäymiset, epäonnistumiset ja kriisit saattavat heikentää työn merkityksellisyyden tunnetta, kun taas esimiehiltä ja kollegoilta saatu tuki ja myötätunto edesauttavat uuden tasapainon saavuttamista, omien selviytymisvoimavarojen vahvistumista sekä sitoutumista organisaatioon (Harms, Credé, Tynan, Leon & Jeung 2017; Tammelin & Mustosmäki 2017; Rhoades & Eisenberger 2002).

Siitä huolimatta kärsimyksen kohtaaminen ja lievittäminen ovat jääneet johtamistutkimuksessa vähälle huomiolle (Davenport 2015). Ehkä siksi, että arkikokemuksen perusteella meidän on hankalaa lähestyä ihmistä, jonka kokemukseen emme voi samaistua. Koemme, ettemme osaa olla hänelle avuksi tai että hän haluaa todennäköisesti tulla jätetyksi rauhaan. Kärsiessämme saatamme itsekin käyttäytyä tavalla, joka ei usein helpota tilanteeseen puuttumista. Kokemusten aiheuttamat vahvat negatiiviset tunnereaktiot - kuten suru, häpeä, huoli ja avuttomuuden tunne - saattavat estää meitä kokemasta yhteenkuuluvuutta toisiin ihmisiin (Neff 2003ab) sekä estävät kokemuksista oppimista (Ucbasaran, Shepherd, Lockett & Lyon 2013). Kipeidenkin kokemusten myötätuntoinen tarkastelu sen sijaan tukee henkilökohtaista kasvua, auttaa tunnistamaan omaa kestävyyttä sekä psyykkisiä ja sosiaalisia resursseja vastoinkäymisten kohtaamisessa (Neff & Davidson 2016).

Kiinnostus tunneälykkään työelämän sekä työssä jaksamisen kehittämiseen syntyi opiskellessani positiivista psykologiaa kanadalaisessa yliopistossa keväällä 2012. Huomioni kiinnittyi positiivisen psykologian tutkimukseen itsen kohdistuvasta myötätunnosta (*self-compassion*), johon törmäsin silloin ensimmäistä kertaa. Itsemyötätunnon tutkimus sai minut pohtimaan, miten tätä opittavissa olevaa asennoitumistapaa voidaan hyödyntää ja edistää työkulttuurissamme, jonne se ei luontaisesti tunnu istuvan. Tuosta kiinnostuksesta ammentaen tarkastelimme keskijohdon edustajien kokemuksia vaikeiksi kokemistaan johtamistilanteista sekä näiden kokemusten seurauksia (ks. Kohtakangas ym. 2015). Tutkimuksessamme kävi

ilmi, että erityisesti johtajan oman jaksamisen ja kehittymisen kannalta on tärkeää kohdistaa toisista välittämisen ja inhimillisen kohtaamisen periaate myös itseensä. Esimiesten kokemuksissa itsemyötätunto muokkaantui armolliseksi johtamiseksi, jossa omasta hyvinvoinnista huolehtiminen työntekijöistä välittämisen rinnalla heijastui johtajana menestymiseen. Kiinnostukseni tätä armollista johtamista ja sen ulottuvuuksia kohtaan sai minut jatkamaan aiheen teoreettista ja empiiristä kehittämistä väitöskirjan muodossa.

Jatkan tässä tutkimuksessani työelämän haastavuuden tarkastelua ihmisten johtamisen suunnalta, ymmärtämään pyrkivällä otteella. Edustamassani johtamisen psykologian tutkimuskeskustelussa työelämän ilmiöitä lähestytään vuorovaikutteisuutta ja kokemuksia arvostavasta näkökulmasta. Huomio kiinnittyy yksilöiden kokemusten ymmärtämiseen ja johtamisen tehokkuuden kehittämiseen ihmisten johtamisen kautta. Inhimillisyydestä ammentavassa johtamiskäyttäytymisessä keskeistä on arvostaminen, kunnioittaminen, aitous ja välittäminen. Ihmisten johtaminen asioiden johtamisen rinnalla on noussut yhdeksi keskeisistä työelämän laatua parantavista johtamisotteista (Perttula & Syväjärvi 2012; Markkula 2011).

Tutkimuksessani tuon empiirisen aineiston tulkinnan avulla esiin, miten itsensä johtaminen, itsemyötätunto ja välittävä johtaminen ovat siirrettävissä työpaikkojen arkitodellisuuteen. Rosen (1994) mukaan hyvä ja eettinen johtaminen yhdistyykin juuri yksilöiden tapaan johtaa itseään: vapauden ja henkilökohtaisten pyrkimysten läpi, eikä niistä huolimatta. Toisista välittäminen ja välitetyksi tuleminen saavat ihmisen kokemaan itsensä arvokkaaksi sekä edistämään myönteisen, vahvuuksista ammentavan työilmapiirin syntyä (Syväjärvi, Uusiautti, Perttula, Stenvall & Määttä 2015). Välittävän johtajuuden kehittämisen puolesta puhuu myös se, että esimies- tai työyhteisötason tekijöiden kehittäminen ei ole samassa määrin taloudellisiin resursseihin tai ajankäytön haasteisiin sidoksissa kuin monien muiden työolojen kehittäminen, vaan työolojen kehittämistoimet ovat nykypäivän tuotannollisissa paineissa ylipäänsä mahdollisia useammin kuin esimerkiksi absoluuttisen työmäärän vähentäminen (Perhoniemi 2016).

1.2 Tutkimuskysymykset, tavoitteet ja toteutus

Tavoitteeni ymmärtää armollisuuden kehittymistä ja ilmenemistä ohjasi tarkastelemaan kokemuksia, joissa yksilöllä voi olla kriittisiä ajatuksia omaa toimintaansa kohtaan ja siten tarvetta oman kokemuksen myötätuntoiselle käsittelemiselle. Pystyäkseni vastaamaan työelämän ja ihmisläheisen johtamisen kehittämisen tarpeisiin, valitsin empiiriseksi ilmiökseni kokonaisvaltaisesti haastavan, työhön liittyvän vastoinikäymisen sekä siitä selviytymisen. Kriteerit täyttäväksi kohderyhmäksi valitsin konkurssin tai alasajon kokeneet yrittäjät, jotka ovat palanneet työelämään joko palkkatyön tai uuden yrittäjyyden muodossa. Yrittäjät edustavat empiirisesti kiin-

nostavaa kohdetta, sillä heidän elämänpiristään löytyi tutkimukseni kannalta tärkeä kokemus, joka on nimettävissä, tunnistettavissa ja tutkittavissa.

Tutkimuskysymykseni ovat:

Millaisin tunteiden, ajatusten ja toiminnan keinoin yksilöt selviytyvät työhön liittyvästä vastoinkäymisestä?

Miten johtamisella voidaan tukea yksilön selviytymistä?

Tutkimuksellani on kaksi tavoitetta: 1) ymmärtää selviytymiskokemuksen kautta itsensä johtamisen ja itsemyötätunnon saamia muotoja kokemuksen aikana ja sen jälkeen ja 2) koota yhteen ja kehittää välittävän johtajuuden keskustelua osana hallintotieteellistä johtamisen psykologian tutkimusta. Selviytymiskokemuksen tulkinta luo pohjan välittävän johtajuuden toiminnalle erityisesti kärsimyksen kohtaamisessa. Kuviossa 1 avaan tutkimusasetelmani keskeisiä elementtejä, jotka rakentavat tutkimukseni teoreettisen ja empiirisen viitekehyksen.



Kuvio 1 Tutkimusasetelma

Tutkimuksen aineistoksi valitut, toimintansa lopettamaan joutuneet yrittäjät, kohtaavat aikaisempia toimintamallejaan voimakkaasti haastavan vastoinkäymisen, jossa itsensä johtamiselle ja itsemyötätunnolle on empiirisesti kiinnostava ja hedelmällinen maaperä. Aikaisempi tutkimus onkin kuvannut konkurssin tai alasajon kokemisen ravisuttavana ja sosiaalisesti leimaavana kokemuksena, jonka jälkeen osa yrittäjinä toimineista ei enää palaa entiselleen (Singh, Corner & Pavlovich 2015; Cope 2011). Yritystoiminnassa epäonnistuminen on ollut kiinnostava tutkimuskohde erityisesti oppimisen kannalta (Shepherd, Williams, Wolfe & Patzelt 2017),

mutta myös erilaisten resurssiteorioiden (Shepherd, Wiklund & Haynie 2009), merkityksenannon ja attribuutioteorioiden (Mandl, Berger & Kuckertz 2016; Cardon & McGrath 1999) sekä sosiaalisten vaikutusten näkökulmista (Singh ym. 2015).

Yrittäjät edustavat tässä tutkimuksessa itsensä johtajia. Heidän selviytymiskokemuksensa tuottaa uutta näkökulmaa vastoinkäymisen käsittelyn eri vaiheista ja keinoista yksilön selviytymisen tukemisessa. Yrittäjät tarjoavat tutkimuksellisesti kiinnostavan lähtökohdan itsensä johtamisen tarkasteluun, sillä he ovat arjessaan toimineet ilman esimiehen tukea sekä selviytyneet vastoinkäymisestä ilman tätä palkkatyömaailmassa olevaa resurssia. Heidän kokemuksiinsa peilaava tulkinta välittävästä johtajuudesta nostaa esiin myös ne tarpeet, jotka huomioimalla johtaja voi tukea ja edistää työntekijöiden itseohjautuvuutta. Haastatteleman yrittäjät toimivat kukin myös esimiehinä, mutta johtaminen ei asettunut tutkimuksessa keskeiseen asemaan.

Tutkimukseni keskeiset teoreettiset näkökulmat koskevat hyvinvointia rakentavia tarpeita, itsensä johtamista, tunnesäätelyä sekä itsemyötätuntoa. Vaikka itsensä johtamisesta puhutaan nykypäivänä keinona hallita oman arjen sujuvuutta sekä työn ja muun elämän yhteensovittamista, sen tarkoitus ja sisällöt jäävät usein väljästi määritellyiksi. Käsitteen normatiivinen tulkinta, ”olet itse vastuussa omasta hyvinvoinnista”, liittyy tämän aikakauden yksilöllistymiskehitykseen ja on sellaisenaan pelkistetty, pessimistinen tulkinta yksilön kyvystä löytää mielekkyyttä vastuiden ja velvollisuuksien joukosta. Lähestyn tutkimuksessani itsensä johtamista omaehtoisuuteen perustuvana kykynä ohjata omaa toimintaa, ajattelua ja tunteita. Itsensä johtaminen sisältää siis sekä tilannekohtaisten tekijöiden säätelystä esimerkiksi paremman motivoitumisen kannalta, mutta myös kokonaisvaltaisemmin oman elämän hallintaa ja hyvinvoinnin turvaamista.

Lisäksi tunteiden johtamisen rooli itsensä johtamisessa on vasta saamassa jalansijaa tutkimuksessa, vaikka tunnesäätelyn rooli tehokkaassa toiminnanohjauksessa on tunnettu jo pitkään (Manz ym. 2016; Gross 2002). Toistaiseksi itsensä johtamisen tutkimuksessa on kiinnitetty varsin vähän huomiota omien negatiivisten tunteiden käsittelyyn sekä erityisesti itsekriittisyyden hillitsemiseen, vaikka se liiallisena tunnustetaankin haitalliseksi (Neck & Houghton 2006). Tutkimus ei myöskään ota kantaa, miten toimia erityisesti häpeän, surun ja epäonnistumisen kokemuksen johtamisessa ja miten nämä vaikuttavat motivaatioon (ks. Shepherd ym. 2017).

Itsemyötätunnon yhdistäminen itsensä johtamisen strategioihin on tuore lähestymistapa vastoinkäymisten sietämiseen ja johtamistutkimukseen. Viimeaikaisen selviytymistutkimuksen perusteella itsemyötätunto on osoittautumassa erittäin käyttökelpoiseksi, psykologista joustavuutta ja hyvinvointia lisääväksi keinoksi elää tyydyttävää elämää vastoinkäymisten kanssa (Abbondandolo & Sigal 2018; Miyagawa, Taniguchi & Niiya 2018; Germer & Neff 2015). Negatiivisten tunteiden kohtaamisen ja käsittelyn ymmärtäminen ovat keskeisiä epäonnistumisten sietämiselle, virheistä oppimiselle (Shepherd ym. 2017; Shepherd & Cardon 2009) sekä

kokemukselle hyväksytyksi tulemisesta epätäydellisenä ja keskeneräisenä yksilönä. Tutkimukseni keskeinen kontribuutio on edellä esitettyjen teoreettisten katvealueiden kattamiseksi tarjota näköalapaikka yksilön mielessä ja ympäristössä tapahtuviin prosesseihin, kun hän kamppailee epäonnistumiseen verrattavissa olevan kokemuksen kanssa ja löytää keinoja edetäkseen elämässään eteenpäin.

Tutkimukseni perusteella tuotan ymmärrystä siitä, miten välittävää johtajuutta ja kärsimyksen kohtaamista voidaan kehittää ymmärtämällä selviytymisen eri vaiheita sekä ajattelun, tuntemisen ja käyttäytymisen strategioita. Vaikka tutkimuksen painopisteenä on vastoinikäymisen liittyminen työhön, ihmiset toimivat työpaikoilla omien elämäntilanteidensa kautta. Henkilökohtaisen elämän kriisit heijastuvat työn tekemiseen ja työyhteisössä toimimiseen, jolloin selviytymisen eri vaiheiden ymmärtäminen ja tukeminen tulevat osaksi johtamisen arkipäivää. Välittävän johtajuuden kautta voidaan vahvistaa johtamisen keskeistä vastuualuetta eli työkykyisyyden ylläpitämistä (Alasoini 2011). Koska ihmisiä organisaatioissa tarkastellaan ainutlaatuisina, omaan elämäntilanteeseensa ja ihmissuhteisiin kietoutuneina kokijoina, lähestyn johtajuutta sekä yksilöllisen että yhteisöllisen toimijuuden tukemisena ja vahvistamisena.

Yksilön selviytymisprosessin tarkastelua osana välittävää johtajuutta voidaan lähestyä organisationaalisen resilienssin kehittämisenä. Organisaatioiden resilienssillä viitataan proaktiiviseen haavoittuvuuksien ja riskien tunnistamiseen sekä toimintakyvyn säilyttämiseen näiden toteutuessa (Sawalha 2015). Resilienssiä tarvitaan, jotta kriisi- ja muutostilanteissa organisaation jäsenet pystyvät minimoimaan tilanteen negatiivista vaikutusta ja siten varmistamaan toiminnan jatkumisen ja tarvittavan uudistumisen (Kantur & Iseri-Say 2012). Mallakin (1999) mukaan kehittämällä työntekijöiden selviytymiskeinoja esimerkiksi harjoittelun ja koulutuksen avulla, kehitetään samalla heidän valmiuttaan hyödyntää kriisitilanteessa luovasti erilaisia resursseja tilanteen selvittämiseksi. Lisäksi mielikuva organisaation kyvystä mukautua muutoksiin sekä sen sisäisestä toleranssista vaikuttavat työntekijöiden selviytymiskykyisyyteen (Vogus & Sutcliffe 2007).

Yrittäjien kokemusten tutkimisella on itsensä johtamisen lisäksi yhtymäkohtia laajempaan työyhteisöjen johtamiseen ja organisaatioissa toimimiseen erityisesti epäonnistumisten sietämisessä ja rohkeudessa tarttua mahdollisuuksiin niiden potentiaalisista riskeistä huolimatta. Nämä ovat edellytyksiä uusien innovaatioiden synnylle sekä yrittäjyyshenkisyyden ja itseohjautuvuuden edistämiseksi (Kantur & Iseri-Say 2012). Epäonnistumisten käsittelyyn liittyy myös kyky kehittää tunnejohtamista sekä hyödyntää tunnepohjaista tietoa prosessien kehittämisessä. Erityisesti itsemyötätunnon vahvistaminen osana työyhteisön toimintaa voi edistää sen jäsenen hyvinvointia (Shepherd ym. 2017), vaikka sitä ei ole johtamistutkimuksessa vielä laajasti hyödynnettykään.

Yksilön näkökulmasta erilaisista elämän kriiseistä selviytyminen kehittää hänen selviytymiskykyisyyttään, sillä haastavien kokemusten selättäminen vahvistaa tun-

netta omasta kestäkyvystä ja keinoista löytää selviytymiseen tarvittavia keinoja (esim. Antonovsky 1987). Lisäksi omien voimavarojen ja tyypillisten reagoitapojen tunnistamisesta on hyötyä liikuttaessa työmarkkinoilla niin alueellisesti, ammatillisesti kuin statusmielessä (Alasoini 2011). Omien tarpeiden tunnistaminen auttaa löytämään keinoja itsestä huolenpitoon ja rajojen luomiseen. Ajatusten ja kokemusten jakaminen tuo näkökulmia, rohkaisee kokeilemaan, ja vahvistaa kokemusta jaetusta inhimillisyydestä (Neff 2012).

Tutkimuksen aineisto, yhteensä neljäntoista yrittäjän haastattelut, on kerätty vuosina 2014–2015. Haastattelut ovat olleet yksityiskohtaisia, keskustelunomaisia ja kokemusten syvälliseen ymmärrykseen pyrkiviä. Laadullinen, kokemuksia arvostava ja niitä ymmärtämään pyrkivä tutkimusote mahdollistaa sellaisen aineiston tarkastelun, jonka painopiste on erilaisten sosiaalisten prosessien ymmärtämisessä. Tutkijan tehtävänä on havaita ja tulkita toiminnassa toistuvia elementtejä ja nostaa esiin esimerkkejä tutkittavien kohteiden tavasta antaa merkityksiä erilaisissa olosuhteissa tapahtuvalle toiminnalle. (Berg 2008.)

Tieteenfilosofisesti ammennan tutkimuksessani kokemuksen tutkimuksen periaatteita, sillä tutkimusilmionä on toisen ihmisen kokemusmaailma; hänen asettumisensa merkityssuhteeseen työhön liittyvän vastoinkäymisen kanssa sekä tämän kokemuksen jakaminen (Perttula 2008). Kokemuksen määrittelemisessä hyödynän Backmanin (2018) kaksijakoista lähestymistapaa. Kokemus ymmärretään sekä faktoista erillisenä subjektiivisena tuntumana tai oletuksena, jota strukturoivat omat ennakkokäsitykset ja ennakkoluulot, sekä intersubjektiivisesti jaettuna, yhteisen todellisuuden kohtaamisena ja omien käsitysten testaamisena suhteessa siihen. Nämä merkitykset ovat suhteessa toisiinsa, sillä ennakkoluulot eivät ole koskaan puhtaasti yksilöllisiä vaan aina myös jonkin yhteisön, ryhmän tai muun yhteisen sosiaalisen identiteetin jakavan kollektiivin ennakkoluuloja. (Backman 2018, 26.)

Analyysimenetelmänä olen hyödyntänyt Straussin ja Corbinin (1990) grounded teorian kolmivaiheista ohjeistusta avoimesta, aksiaalisesta ja selektiivisestä koodauksesta, jossa systemaattisesti kootusta ja analysoidusta aineistosta kehitetään kohdeilmiötä koskeva teoria. Grounded teoria soveltuu hyvin tutkimukseen, jota lähestytään uudesta tulokulmasta tai josta ei ole olemassa valmista teoriaa. Lisäksi grounded teorialla on yhtymäkohtia kokemuksen tutkimuksen katsantokantaan muun muassa sen *rekonstruktiiivisen* luonteen vuoksi: menetelmän avulla tarkastellaan ilmaisun tulkintaa esimerkiksi tutkittavan itse reflektoiduna ja tutkija itse on työväline näiden ilmaisujen uudelleen jäsentämisessä (Latomaa 2008). Tarkastelemalla läheisesti ihmisten puhetta, toimintaa ja vuorovaikutussuhteita, grounded teoria mahdollistaa yrittäjien selviytymiskokemuksen kokemuksellisten erityispiirteiden ymmärtämisen.

Grounded teoriassa aineiston käsittely tapahtuu teoreettisen kokeilun, aineiston koodauksen, jatkuvan analyysin ja aineistonkeruun vuorovaikutuksessa (Strauss & Corbin, 1990 23). Menetelmän avulla kohdeilmiötä käsitteellistetään kategorioiksi

ja näiden välisiksi suhteiksi pääasiassa ilman aikaisemman tutkimuksen ennalta ohjaavaa vaikutusta. Koska yrittäjien selviytymiskokemus itsensä johtamisen ja itsemyötätunnon näkökulmista sekä näiden liittäminen välittävän johtajuuden keskusteluun ovat tutkimuksellisesti tuore yhdistelmä, grounded teorian avulla olen päässyt osaksi tutkittavien kokemusmaailmaa ja pystynyt jäsentämään sitä heidän lähtökohdistaan käsin.

Väitöskirjani etenee teoreettisen keskustelun ja taustoituksen kautta tulosten esittelyyn sekä johtopäätöksiin. Hallintotieteissä asemoin tutkimukseni välittävän johtamiskäyttätymisen tarkasteluun ja kehittämiseen sekä yhä vahvistuvaan johtamisen psykologian tutkimuskeskusteluun. Tieteenalan tiiviin katsauksen lisäksi käyn läpi välittävään johtajuuteen nivoutuvia ajankohtaisia johtamiskäyttätymisen näkökulmia. Kolmas luku esittelee tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen: hyvinvoinnin, itsensä johtamisen, selviytymistutkimuksen sekä itsemyötätunnon. Suhteessa välittävän johtajuuden keskusteluun, luku esittelee yksilön keinoja johtaa omaa hyvinvointiaan yleisemmällä tasolla.

Neljännessä luvussa paneudun tutkimuksen menetelmälliseen toteutukseen, kuvaten aineiston hankinnan ja käsittelyn eri vaiheet. Viidennessä luvussa esittelen aineistosta muodostamani armollisen itsensä johtamisen teorian, joka rakentuu kolmivaiheisesta selviytymisprosessista sekä armollisen itsensä johtamisen toimintatavasta. Luvun lopussa keskustelutan empiiriset havaintoni itsensä johtamisen, tunteesäätelyn ja itsemyötätunnon teorioiden sekä koostamani välittävän johtajuuden keskustelun kanssa. Kuudes luku tuo esiin tutkimukseni johtopäätökset armollisen itsensä johtamisesta ja välittävästä johtajuudesta sekä jatkotutkimusehdotuksia.

2. Välittävä johtajuus johtamisen tutkimuksessa

Kiinnostukseni tuottaa lisää osaamista ja ymmärrystä kohti parempaa ihmisten johtamista ilmenee välittävän johtamisen teoreettisena ja empiirisenä kehittämisenä. Koska välittävä johtaminen ei ole vielä vakiintunut tai edes kovin yhtenäinen keskustelu, koostan sitä johtamisen kehittymistä käsittelevien näkökulmien, hallintotieteellisen henkilöstövoimavarojen johtamisen, johtamisen psykologian sekä ajankohtaisten johtamistutkimusten avulla. Esittelen ensin lyhyesti, miten johtamistutkimus tieteenalana on kehittynyt johtajan piirteiden ja toiminnan tarkastelusta kohti integroivia ja moderneja lähestymistapoja. Taustoittavana keskusteluna tuon esiin henkilöstöjohtamisen roolia ja toimintoja organisaatioiden inhimillisen pääoman kehittämisessä. Samoihin lähtökohtiin pohjaa johtamisen psykologian tutkimuskeskustelu, joka on kiinnostunut erityisesti inhimillisten kokemusten tarkastelusta ja ymmärtämisestä niin yksittäisen työntekijän, työyhteisön kuin johtamisosaamisen tasoilla.

Tutkimustehtäväni mukaisesti luvun pääpaino on johtamistutkimuksessa, joka on kiinnostunut yksilön kokemusmaailmasta ja tarjoaa siten lähtökohtia välittäville johtamiselle. Olen hahmotellut välittävää johtajuutta organisaation tukea, välittämistä ja myötätuntoa käsittelevien keskusteluiden sekä jo vakiintuneiden, ajankohtaisten johtamiskeskusteluiden kautta. Näitä ovat eettinen ja vastuullinen johtajuus, transformationaalinen johtajuus, positiivisen johtajuuteen liittyvä autenttinen johtajuus, palveleva johtajuus sekä jaettu johtajuus. Kaikki nämä linkittyvät tutkimuskirjallisuuden perusteella kokemuksiin arvostavaan ja voimavaroja korostavaan ihmiskeskiseen johtamiseen. Luvun yhteenvedossa koostan yhteen välittävän johtajuuden keskeisiä piirteitä sekä mahdollisia haasteita.

2.1 Johtamisen tutkimuksen kehitys

Ymmärrys kyvystä johtaa ihmisiä päämäärätietoisesti kohti yhteistä tavoitetta on ollut kiinnostava ilmiö jo aikaisista yhteisöllisyyden ajoista asti. Johtaminen voidaan tulkita toimintana, jonka avulla ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi (Yukl 2010). Johtamisen tutkimuksessa yleensä tarkastellaan organisaatioiden tehokkuuden toteutumisen ehtoja ja teknishallinnollista toimintaa joko johtajan ominaisuuksista, käyttäytymisestä, tilannetekijöistä tai johtamisen funktioista tarkasteltuina (Day, Fleenor, Atwater, Sturm & McKee 2014). Näistä

havainnoista tai pohdinnoista johdetut teoriat johtamisesta sisältävät toimintaa, tehtäviä, tarkoitusta ja laajuutta koskevan tietovarannon. Niiden tarkoituksena on saada erilaiset, usein eri asemissa olevat ja eri tavoin vaikutusvaltaiset yksilöt toimimaan tehokkaasti työorganisaation arjessa, jossa yhteistoiminta on välttämätöntä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Seeck 2008).

Näkemykset organisaatioiden muodostumisesta sekä niiden johtamisesta ovat sidoksissa siihen, miten työ toimintana ja kokemuksena on hahmotettu aikakautensa tuotteena. Esimiehen ja alaisen suhde sekä keskinäinen työnjako ovat muuntuneet ajan saatossa, saaden erilaisia painotuksia aina aikakauden tarpeiden mukaan. Barleyn ja Kundan (1992) mukaan yksi keskeinen jakolinja johtamisen kehityshistorian ymmärtämiselle on ollut käsitys ihmisestä joko rationaalisesti tai normatiivisesti ohjautuvana toimijana. Rationaalisen ideologian vallitessa johtamisessa korostuu järjestelmän tunteminen ja muokkaaminen, kun taas normatiivisen kontrollin aikakaudella johtaminen mielletään yhteiseltä arvopohjalta toimivan yhteisön johtamisena.

Rationaalisuuteen pohjautuva johtaminen suhtautuu johdettavaan laskelmoivana yksilönä eli järkipäisenä tarpeiden tyydyttäjänä, jota motivoivat työelämässä ensisijaisesti taloudelliset kannusteet. Silloin johtaja tehostaa, suunnittelee, organisoii, pilkkoo tehtäviä osiin, valvoo ja luo palkitsemisjärjestelmiä (tieteellinen liikkeenjohto ja rakenne- tai systeemiteoriat). Normatiivisesti painottunut johtajuus suosii avointa keskustelua, visioimista, osallistamista ja kannustamista, joka korostaa ihmisen yhteisöllisyyttä ja omaa oivaltamiskykyä (ihmissuhdekoulukunta ja kulttuuriteoriat) (Barley & Kunda 1992). Kärjitetysti, rationaalisenä tulkintana ihminen nähdään kurinalaisena ja järkipäisenä toimijana, kun taas normatiivisesti tulkittuna työn sisällöt rakentavat merkityksen kokemusta. Tämä jako asettaa erilaiset lähtökohdat johtamisen funktioille, kuten henkilöstöstä välittämislle sekä sen keinoille.

Johtamisen organisoitumisen katsotaan saaneen alkunsa teollistuvan yhteiskunnan tarpeesta järjestää työvoimansa, kun 1800-luvun lopussa teollistuvat länsimaaiset yhteiskunnat havahtuivat tarpeeseen kehittää yhteistoimintaa sekä työnjakoa työvoiman saatavuuden ja teknologian parantuessa (Seeck 2008). Erilaisten asemien, tehtävien, sääntöjen ja suhteiden muodostumisen tutkimuksen katsotaan lähteneen liikkeelle Weberin byrokraattisten organisaatioiden mallista. Näissä organisaatioissa käskyvalta perustui auktoriteetille ja työnjaolle, jolloin organisaation rakenne muodostui hierarkkiseksi (Grey 2013; Tienari & Meriläinen 2012) ja johtaminen oli ylhäältä alaspäin suuntautunutta. Teollisen vallankumouksen aikana työn merkitys taloudellisen hyvinvoinnin ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden rakennusaineena korostui. Organisaatioiden palvelukseen tarvittiin luotettavampaa ja parempivointista työvoimaa (Barley & Kunda 1992). Huomion kiinnittäminen henkilöstön työolosuhteisiin, kohteluun ja työaikaan olivat ensimmäisiä henkilöstövoimavarojen hallintaan kohdistuvia pyrkimyksiä (Syväjärvi & Vakkala 2012).

Prosessien tehokkuus oli keskeistä myös taylorismin eli tieteellisen liikkeenjohdon synnyssä 1900-luvun alkupuolella. Tieteellisessä liikkeenjohdossa optimoitiin työprosessien ja panosten suhde arvioinnin, mittaamisen ja yksinkertaistamisen avulla (Seeck 2008). Työntekijä nähtiin järkipäisenä toimijana, joka oikeaan tehtävään sijoitettuna itsekin ymmärtää optimoinnin tärkeyden, kyeten hahmottamaan erilaisia syy-seurausketjuja sekä kokien tyytyväisyyttä ollessaan kykenevä yhä paremmin optimoimaan toimintaansa annetussa tehtävässä (Barley & Kunda 1992). Suhtautuminen työntekijään oli varsin transaktionaalista: tehtävät ja palkkiot olivat tarkkaan määritellyt. Yksinkertaistettua linjastotyötä häiritsi tiheä työntekijöiden vaihtuvuus, toisaalta uudet työntekijät oli helppo kouluttaa yksinkertaisiin tehtäviin.

Ihmisuhdekoulukuntana tunnettu humanimpi organisaatiotutkimus syntyi 1920-luvun alkupuolella rikastamaan, laajentamaan ja rohkaisemaan työntekijöiden vuorovaikutusta sekä osaamisen kehittämistä työn arjessa. Työolosuhteiden ja hygieniatekijöiden kehittämisestä edettiin kohti vuorovaikutuksen ja tarpeiden huomioimisen välttämättömyyttä. Työntekijä tunnustettiin itseään toteuttavaksi subjektiksi, joka on sitoutunut organisaation erilaisiin sisäisiin ryhmiin. Koulukunnan edustajien pyrkimyksenä oli selvittää työpaikan ilmapiirin ja vuorovaikutussuhteiden yhteyttä konflikteihin, poissaoloihin, heikkoon työmoraaliin sekä suureen vaihtuvuuteen. Tutkimuksen teemoihin liittyivät yksilön ja työtilanteiden psykologiset tekijät, ryhmädynamiikka ja -normit, auktoriteetin hyväksyminen (johtajuus) sekä vuorovaikutus. Lisäksi tutkittiin statuseroja konfliktien synnyttäjinä, työntekijöiden kehittymismahdollisuuksia sekä organisaation sisäisen ja ulkoisen järjestelmän rinnakkaista toimintaa. (Ropo 2011; Seeck 2008; Barley & Kunda 1992.)

Henkilöstöstä välittämisen näkökulmasta ihmisuhdekoulukunnan myötä organisaatioihin aukesi uusi johtamisareena: identiteetin, arvojen ja tavoitteiden johtamisen myötä mitään yksilöstä ei jäänyt enää työn ulkopuolelle. Ihmissuhdekoulukunnan muodostumisen alkusysäyksenä pidettyjen Hawthorne-tutkimusten myötä tehokkuuden toteutumisen tarkastelupiste siirtyi työntekijöiden kehollisesta toiminnasta siihen, keitä he ovat toiveineen, tarpeineen ja pelkoineen; samaan aikaan kun psykoanalyttinen teoria yksilön tiedostamattomista puolista alkoi saada jalansijaa. (Grey 2013.) Tällä aikakaudella johtajuuden tarkastelu muuttui piirteiden tunnistamisesta kohti käyttäytymisen tarkastelua. Aikaisemmat ”suurmiesteoriat” edustavat johtajuusteoriaa keskittyivät johtoasemassa olevan henkilön persoonallisuuspieriteiden tarkasteluun, jotka ensin ymmärrettiin synnynnäisiksi eroiksi johtajien ja johdettavien välillä (Ahmed, Nawaz & Kahn 2016; Hernandez, Eberly, Avolio & Johnson 2011). Tutkimuksissa ei kuitenkaan pystytty yksiselitteisesti nimeämään tehokkaan johtajan ominaisuuksia, joten tutkimus eteni tarkastelemaan johtajan käyttäytymistä ja toimintaa roolissaan lopulta tilannekohtaisesti. Persoonallisuuden lisäksi oli siis huomioitava myös johtajan aikaisemmat kokemukset, ominaisuudet ja tiedot sekä alaisten ominaisuudet ja luottamus johtajaa kohtaan (Badshah 2012; Juuti 2006).

Jako ihmis- ja asiakaskeiseen johtamiseen syveni 1950-luvulla Ohion koulukunnan johtamisen tehokkuutta ja vaikuttavuutta tarkastelevissa tutkimuksissa. Ihmissuhdesuuntautunut johtaminen (*consideration*) huomioi työntekijän yksilönä ja toimii ystävällisestä, huolenpitävästä asennoitumisesta käsin, kun taas tehtäväsuuntautunut käyttäytyminen (*initiating structure*) huolehtii tavoitteiden määrittelystä ja sekä niiden saavuttamisesta (Dansereau, Seitz, Chiu, Shaughnessy & Yammarino 2013). Samalla vuosikymmenellä työpaikoille alkoi syntyä erillisiä henkilöstöjohtamisen osastoja, jotka olivat organisaation toiminnan näkökulmasta ylintä johtoa optimaalisempia suunnittelemaan ja toteuttamaan henkilöstötyötä (Syväjärvi & Vakkala 2012; Sädevirta 2004).

Jatkuvasti kasvava organisaatioiden määrä ja koko sekä globaalien kilpailun ensimmäiset tuntomerkit pakottivat kiinnittämään huomiota organisaatioiden rakenteiden ja toimintojen analysointiin sekä ympäristön ja organisaation väliseen yhteensopivuuteen (Seeck 2008; Barley & Kunda 1992). Rakenneanalyttisessä aallossa keskeistä oli tutkia tilannetekijöitä ja niihin mukautumista, erottaa hallinnollisia ja toteuttavia prosesseja toisistaan, tarkastella päätöksentekoprosesseja sekä orientoitua tulevaisuuteen strategisen päätöksenteon kautta (Hernandez ym. 2011). Organisaatioiden tuli järkevöittää toimintaansa sekä erikoistumalla että sisäisesti integroitumalla. Johtamistutkimuksen historiassa tämän aikakauden edustajat voidaan nimetä järjestäytyneen *management science* -tieteenalan synnyttäjiksi, sillä pyrkimyksenä oli luoda lainalaisuuksia tunnistava tieteenala hallinnon ja johtamisen saralta (Betta 2018). Johtamisen vaikuttavuutta tarkastelevissa tutkimuksissa korostui tilanpaineisuus ja johtamisen kontekstisidonnaisuus (Yukl 2010) ja tutkimuksessa tarkasteltiin johtajan ja alaisen välistä suhdetta, tehtävärakennetta, valta-aseman vaikutusta, alaisten osaamistasoa sekä johtajuuden tavoitteita.

Organisaatioiden välisen kilpailun ja globaalien suhteiden kehittyessä 1980-luvulla johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa kiinnostuttiin organisaatiokulttuurista eli organisaatioiden sisäisten rituaalien ja tulkintarakenteiden yhteydestä johtamiseen, työtyytyväisyyteen sekä yleiseen suorituskyykyyn. Kulttuuria tarkasteltiin sen muotoutumisen, uusintamisen ja muuttamisen näkökulmista, pyrkien tunnistamaan menestyksen takaavia tekijöitä (Seeck 2008). Yksilöiden ymmärrettiin rakentavan todellisuuskäsityksiään tulkitsemalla ympäristöään, itseään ja toisiaan sekä vuorovaikutuksen kautta kehittävän yhteistä kieltä, uskomuksia, merkityksiä ja arvoja. Tällä organisaation ”ilmastolla” on merkitys ammatillistuneiden työntekijöiden sitoutumisessa yrityksen arvoihin ja päämääriin (Barley & Kunda 1992), sillä työntekijä on organisaation liikeideaa toteuttava kilpailutekijä kiristyvässä kansainvälisessä talouskilpailussa. Henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta työntekijä edustaa organisaation tarvitsemaa tietotaitoa, motivaatiota ja kyvykkyyttä, jolloin henkilöstöfunktion tehtävänä on ylläpitää tätä resurssia. Tuottavuus- ja kannattavuustavoitteiden rinnalle nousi työtyytyväisyyden ja henkisen kasvun mahdollisuuksien edistäminen työelämässä. (Sädevirta 2004.)

Kulttuuriparadigmalle ominainen suhteissa rakentuva näkökulma ymmärtää johtajuuden toimintana, jonka rakentumiseen osallistuvat kaikki organisaation jäsenet. Johtajuus on arkista toimintaa, joka saa merkityksensä erilaisissa jaetuissa käsityksissä ja käytännöissä, ja siten se on osa työyhteisön sosiaalista dynamiikkaa (Northouse 2016; Tienari & Meriläinen 2012; Ropo 2011; Alvesson & Sveningsson 2003). Silloin avaintekijöitä eivät ensisijaisesti ole johtajan persoonalliset ominaisuudet tai organisatoriset tilannetekijät, vaan johtajuus on työyhteisössä tapahtuvaa vuorovaikutusta (Haslam, Reicher & Platow 2011). Valtaetäisyyden madaltuminen sekä painotus sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitykseen organisaatiojäsenyyden rakentumisessa ovat vahvistaneet ihmissuhdeosaamisen merkitystä johtamisessa.

Vuosituuhannen vaihteeseen sijoittuvassa innovaatioparadigmassa korostuvat kilpailukyky, jatkuva kehittyminen ja uusiutuminen (Seeck 2008). Tarkastelu liikkuu sekä yksilön tarpeiden ja toimintamahdollisuuksien että organisaation työprosessien tasolla (Hernandez ym. 2011). Työn sisältö ja työskentelymenetelmät ovat muuttuneet viimeisen sadan vuoden aikana suorittavasta työstä tietotyöksi, jonka tunnusmerkkejä ovat teknologian hyödyntäminen työssä, korkea koulutustaso, itsenäisyys, luovuus ja omaan työhön liittyvä päätöksenteko (Turriago-Hoyos, Thoene & Arjoon 2016).

Organisaatioiden madaltuessa ja hajaantuessa, sen kaikilla tasoilla olevien jäsenten rohkaistaan ottavan enemmän vastuuta omista työtehtävistään ja työkäyttäytymisestään (Houghton & Yoho 2005). Asemaan perustuvan johtajuuden rinnalla työntekijöiden itseohjautuvuus sekä kyky kontrolloida omaa suoriutumistaan työtehtävien parissa ovat kiinnittäneet tutkijoiden huomion jo 1970-luvulta lähtien (esim. Mills 1983; Carver & Scheier 1982; Manz & Sims 1980; Kanfer & Karoly 1972). Työn suorittamisesta on siirrytty merkityksellisyyden rakentamiseen ja yksilön omassa mielessä tapahtuvien prosessien, kuten vastuun, uudistumisen ja oppimisen, painottamiseen (Åhman 2003). Uudistumiskyky rakentaa yksilön kokemuksen hallinnan, motivaation, itsenäisyyden, yrittäjähenkisyyden ja itseluottamuksen pohjalle, jolloin työprosessien muotoilussa ja johtamistyössä on edettävä näiden ehdoilla (Seeck 2008; Rose 1994).

Johtajuuden tutkimuksessa ollaan yleensä kiinnostuneita siitä, millainen johtajan toiminta on mahdollisimman tuloksellista. Yksi keskeisistä tarkasteluun vaikuttavista rajauksista on, mille tasolle johtamisella pyritään vaikuttamaan: yksilöön, kahdenkeskiseen suhteeseen, ryhmään tai organisaatiotasoon (Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Liden & Hu 2014; Hernandez ym. 2011). Johtajuudella voidaan vaikuttaa niin organisaation eettiseen ilmastoon kuin yksittäisten työntekijöiden arvoihin ja sitoutumiseen. Nyky-ymmärryksen valossa ihmisten johtaminen edellyttää sekä ihmisluonnon rationaalisten että tunteenomaisten elementtien huomioimista. Juutin (2006) mukaan tarvitsemme järjestelmiä ja tunnetta siitä, että saavutamme järkevältä kuulostavia päämääriä. Samalla meillä on kuitenkin tarve tuntea itsemme pidetyksi, kunnioitetuksi ja arvostetuksi.

Toinen olennainen johtajuustutkimuksen näkökulma on johtamisen onnistuminen joko johtajan, alaisen ja tilanteen erityispiirteiden näkökulmasta. Näiden osa-alueiden sisällä painopiste on vaihdellut muun muassa piirteiden, osaamisen, käyttäytymisen, vallan ja vaikutusmahdollisuuksien sekä riippuvuuksien välillä (Northouse 2016; Yukl 2010). Toisaalta keskeisin tarkastelukohde on yleensä johtaja henkilönä. Ensimmäisten, piirrekeskeisten johtajuustutkimusten pyrkimyksenä oli tarkastella, mitkä ominaisuudet erottivat tehokkaat johtajat toisista ja olivatko nämä piirteet kenties synnynnäisiä (Mango 2018; Spector 2016).

”Suurmiesteorioiden” jälkeen siirtyminen johtajien käyttäytymisen havainnointiin toi sen sijaan esiin, mitä johtaja oikeastaan tekee roolissaan ja miten tehokasta johtamiskäyttäytymistä voidaan tunnistaa (Badshah 2012). Myös vallankäyttöön ja vaikuttamiseen liittyvät johtajakeskeiset tutkimukset pyrkivät lomaketutkimusten avulla hahmottamaan, miten johtajat vaikuttavat työntekijöidensä asenteisiin ja käyttäytymiseen. Johtamistilanteisiin liittyvä tutkimus sen sijaan kiinnitti huomiota johtajan lisäksi seuraajien ominaisuuksiin, tehtävän työn luonteeseen, organisaation tyyppiin ja ulkoiseen ympäristöön johtamista moderoivina muuttujina. Integroivissa lähestymistavoissa tarkastellaan useiden osa-alueiden, kuten johtajan ja johdettavien piirteiden, käyttäytymisen ja tilannetekijöiden vaikutusta johtamisen tehokkuuteen. (Mango 2018; Badshah 2012; Yukl 2010.)

Postmoderni johtamistutkimus on jatkanut johtajan ominaisuuksien, käyttäytymisen ja esimerkinomaisuuden tarkastelua sekä laajentanut näkökulmaa johtamisen areenoista ihmisten välisenä yhteistoimintana. Johtaminen hahmotetaan yhä vahvemmin kompleksisena ja moniulotteisena sosiaalisena ilmiönä (Betta 2018). Salmisen (2011, 313) mukaan asioiden ja tilanteiden monimutkaisuus onkin merkinnyt muutoksia itse johtamisen käsitteeseen ja sen ymmärtämiseen. Nykypäivän johtamista tulisi hänen mukaansa kehittää suuntaan, jossa kansalaiset voivat paremmin hallita ja johtaa itseään. Postmodernilla hallintotieteellä on siten muitakin tehtäviä kuin kehittää sellaisia johtamisvälineitä, jotka palvelevat vain virkamieskuntaa ja poliittishallinnollisia toimijoita. (Salminen 2011.) Postmoderneja johtamisteorioita edustavat muun muassa strateginen johtaminen, tiimijohtajuus, kontekstuaalinen ja kompleksinen johtajuus, johtajuuden kehitykselliset näkökulmat sekä eettis-moraalinen johtajuus (esim. eettinen, vastuullinen, autenttinen ja palveleva johtajuus) (Dinh ym. 2014). Taulukossa 1. olen koostanut yhteen esimerkkejä johtamisen tutkimuksen kehityslinjoista. Samalla tuon esiin johtamisen tutkimuksen painopisteiden muuttumista, luoden yhteyttä välittävän johtamiskäyttäytymisen tarkasteluun.

Taulukko 1 Kooste johtamistutkimuksen kehityslinjoista ja yhteys välittävään johtamiseen

	<i>Piirre- ja taito tutkimukset</i>	<i>Käyttäytymisteoriat</i>	<i>Tilanneskeiset lähestymistavat</i>	<i>Integroivat lähestymistavat</i>	<i>Postmoderni johtajuustutkimus</i>
<i>Esimerkkejä tutkimuksista ja teorioista</i>	Stogdillin (1948) piirre-analyysi Suurmies-teoriat	Ohio State: ihmiskeskäinen ja asiakaskeinen johtaminen (Fleishman 1953) Michigan: tutkimukset ihmissuhde- ja tehtävä-orientoituneesta johtamisesta (Likert 1961) Managerial grid-johtamisruudukko (Blake & Mouton 1964)	Polku-tavoite-teoria (House & Mitchell 1974) Fiedlerin (1967) kontingenssi-teoria LMX-teoria (Graen & Cashman 1975)	Karismaattisen ja transformaationaalisen johtamisen teorit (Weber 1947; Bass 1985) Johtajuus kompleksisissa ympäristöissä	Positiivinen organisaatio-oppi (esim. Luthans 2002, Luthans & Avolio 2003) Autenttinen johtajuus (esim. Gardner, Avolio & Walumbwa 2005) Jaettu johtajuus (Conger & Pearce 2003) Eettinen johtajuus (Brown & Trevino 2006) Henkinen johtajuus (esim. Fry 2003)
<i>Yhteys välittävään johtamiseen</i>	Johtajalla erityisiä kykyjä ja vuorovaikutusosaamista	Ihmiskeskeisen ja välittävän johtamiskäyttäytymisen tunnistaminen keskeisenä osana johtamista	Johtajan sovitettava toimintaansa huomioimaan johdettavien yksilölliset tarpeet, asenteet ja käyttäytyminen eri tilanteissa, vuorovaikutussuhteiden laadun merkitys korostuu	Johtaja toimii inspiroivana roolimallina ja vaikuttaa johdettaviin heidän yksilöllisten lähtökohtiensa mukaan	Ihmisten välinen yhteistoiminta nousee ominaisuuksien ja käyttäytymisen rinnalle, eettis-moraalinen näkökulma, yksilöllisyys ja johtajan itsetietoisuus korostuvat

Mukaillen: Mango 2018; Anderson & Sun 2017; Northouse 2016; Badshah 2012; Hernandez ym. 2011; Ropo 2011; Yuki 2010; Mastrangelo, Eddy & Lorenzet 2004.

Johtamistutkimuksen kattavan luokittelun tekee haastavaksi se, että tutkimuksissa ei aina tuoda ilmi, mikä muuttuja on tarkastelun kohteena: käyttäytymisen tyyli vai konteksti, jossa johtajuutta tarvitaan (Anderson & Sun 2017). Johtamistutkimusta onkin kritisoitu niin kumulatiivisuuden puutteesta kuin puutteellisesta muuttujien kontrolloinnista suhteessa aikaisempiin muodostettuihin teorioihin, minkä vuoksi ero monien nykyajan johtamismallien välillä jää epäselväksi (Mango 2018; Anderson & Sun 2017; Ahmed ym. 2016; Badshah 2012; Hernandez ym. 2011). Yksi johtajuustutkimuksessa yleistynyt trendi onkin pyrkimys luoda kattavaa, olemassa olevaa

tutkimusta yhteenkurovaa sekä yhdistelevää teoriaa (esim. Mango 2018). Samalla johtajakeskeinen näkökulman rinnalle on noussut alaisten ominaisuuksien ja tilannetekijöiden yhteisvaikutuksen tarkastelu (Alvesson & Blom 2018; Betta 2018; Leroy, Segers, Dierendonck & Hartog 2018). Alvesson ja Blom (2018) nostavatkin johtajuuden ja vallankäytön rinnalle työntekijöiden kyvyn yhteistyöhön sekä oman työn johtamiseen, sillä ne vaikuttavat työn tuloksellisuuteen sekä työssä viihtymiseen. Samalla ne asettavat henkilöstöjohtamiselle tarpeen ymmärtää työhön liittyviä, yksilöllistä ymmärrystä edellyttäviä lähtökohtia (esim. Salmi, Perttula & Syväjärvi 2014).

2.2 Henkilöstöjohtaminen ja johtamisen psykologia

2.2.1 Henkilöstöjohtaminen organisaatioiden ydintoimintana

Henkilöstöjohtamisen (*human resource management*) tavoitteet liittyvät tavalla tai toisella organisaation tavoitteiden edistämiseen. Yhtäältä pyritään tuottavuuteen ja tehokkuuteen, jotka ovat ensisijaisia organisaation menestymiselle toimintaympäristössään sekä yksilöiden suorituskyvyn vahvistamiseen (Jolkkonen & Järnlström 2014). Vahvistamalla organisaation sisäisiä resursseja eli kehittämällä työntekijöiden osaamista, motivaatiota, sitoutumista ja hyvinvointia, organisaatio voi saavuttaa paremman operationaalisen tuloksellisuuden (Järnlström & Luoma 2014). Toisaalta tärkeänä henkilöstöjohtamisen tavoitteena on henkilöstön jonkinasteisen hyvinvoinnin tai työelämään liittyvän tarpeentyydytyksen toteuttaminen (Sädevirta 2004).

Henkilöstöjohtamisella kehitetään ja ylläpidetään toimintamalleja ja järjestelmiä, joiden varassa ihmisten organisaatio syntyy, kehittyy ja toimii. Henkilöstöjohtamiseen lukeutuvat kaikki ne tarkoitukselliset toiminnat, joilla varmistetaan organisaation toiminnan edellyttämä työvoima, sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio. (Viitala 2007.) Organisaation strategian ja kulttuurin lisäksi erilaiset olemassa olevat agendat ja ihmiskäsitykset ohjaavat, kuinka henkilöstöjohtamiseen suhtaudutaan, ja mikä sen rooli organisaation menestymisessä nähdään olevan (Järnlström & Luoma 2014). Riippuen organisaation koosta, vastuu käytännön toteutuksesta vaihtelee johtajien ja henkilöstötoimintoja varten eriytettyjen yksiköiden välillä (Syväjärvi & Vakkala 2012). Tämän päivän organisaatioissa vastuu henkilöstöjohtamisesta on organisaatioissa usein jakautunutta ja siltä odotetaan myös entistä strategisempaa roolia (Ulrich & Dulebohn 2015; Viitala 2007).

Henkilöstövoimavaroihin liittyvä strateginen toiminta sisältää organisaatiolle tarkoituksenmukaisen osaamisen hankintaa ja kehittämistä sekä näihin liittyvän kehittämistoiminnan allokointia ja budjetointia (Viitala 2007). Henkilöstöjohtamisen strategisuuden tarvetta selittää usko siihen, että inhimillinen pääoma ja sen organisointi vaikuttavat organisaation tuloksellisuuteen ja ne erottavat organisaation muista alan toimijoista. Muutamat tutkijat ovat esittäneet näkemyksiä niin

sanotusta kompleksisuusajatteluun pohjautuvasta henkilöstöjohtamisesta, mikä merkitsee erilaisten organisatoristen ilmiöiden ja käytäntöjen rikasta vuorovaikutusta sekä uudistavaa dynamiikkaa (Järnlström & Luoma 2014).

Henkilöstöjohtamista on tutkimuksissa tarkasteltu erityisesti kolmen näkökulman kautta: 1) erilaisina henkilöstöprosesseina ja -strategioina, 2) tarkastellen organisaatiokäyttäytymistä yksilöiden ja ryhmän käyttäytymisenä, sekä 3) tutkien johtajuutta esimiehen roolina ja tehtäväkenttänä henkilöstöjohtamisessa (Viitala 2007). Viimeksi mainittuun sisältyy myös johtamisen kehittäminen. Siinä missä johtamistutkimus on yleensä keskittynyt ymmärtämään henkilökohtaista ja ihmisten välistä dynamiikkaa, HR-tutkimus on painottunut makrotason ilmiöihin pyrkimyksenään systemaattisesti tunnistaa, miten organisaation järjestelmät ja prosessit vaikuttavat ihmisiin organisaatiossa (Leroy ym. 2018). Alan tutkimus on vuosien saatossa eriytynyt koskemaan esimerkiksi rekrytointia, hankintaa ja koulutusta, motivoitumista ja sitoutumista, työn kuormittavuutta ja vaativuutta, organisaatiomuutosta, oppimista, tiedon hallintaa ja luontia sekä työtaisteluita ja vastarintaa (Sädevirta 2004).

Henkilöstön hyvinvointi on keskeinen teema henkilöstöjohtamisen tutkimuksen eri väylissä (Mäkelä & Uotila 2014). Inhimillistä pääomaa arvostavan näkökulman mukaisesti vain hyvinvoiva henkilöstö pystyy työskentelemään tehokkaasti, oppimaan, kehittymään sekä tuottamaan uusia innovaatioita (Leroy ym. 2018). Hyvinvoinnin kulmakiviksi tunnistetaan esimerkiksi terveys, osaaminen, fyysinen ja psyykinen työympäristö (Day & Randall 2014). Yhtä lailla kiinnostava työ, arvostava ja tukeva työympäristö sekä mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta ovat tärkeitä voimavaroja ja mielekkyyttä tuottavia asioita (Day ym. 2018; Viitala 2007). Hyvinvoinnin edistämisen keskeiset elementit ovat kokonaisvaltaisia asioita organisatorisella tasolla tarkasteltaessa, sillä osa ratkaisuista pohjautuu suoraan organisaation rakenteeseen, kuten yksiköiden kokoon, hierarkiaan sekä tehtävänkuvien ja vastuunjaon selkeyteen.

Esimiehiä pidetään yleisesti ensisijaisina vastuuhenkilöinä HR-käytäntöjen toimeenpanolle, sillä käytännön johtamistyö sisältää valitsemista, palkitsemista, kehittymisen tukemista, ohjaamista, motivoimista, innostamista, arvioimista sekä kurinpidollista toimintaa. Johtamisen kannalta on merkityksellistä, millainen tehtäväkenttä ja montako työntekijää kuuluu yksittäisen esimiehen vastuulle (Mäkelä & Uotila 2014). Yhtä lailla organisaation kyky tuottaa pätevää johtajuutta johtajiaan kouluttamalla ja valmentamalla lukeutuu organisaation henkilöstötoimintoihin (Ulrich & Dulebohn 2015).

Johtamistyön henkilöstöulottuvuuteen voidaan liittää keskustelu *management-* ja *leadership-*tyyppisen johtajuuden eroista, vaikka suomen kielessä näille ei sisällöllisesti ole vakiintuneita vastineita (Syväjärvi & Vakkala 2012). Tyypillisesti ero nähdään asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen välillä. Tämä ero pohjautuu muun muassa ihmishuhdekoulukunnan edustajan Likertin pohdintoihin työntekijäsuuntautuneen ja tuotantosuuntautuneen johtamistavan eroista sekä Ohion tut-

kimusryhmän ihmissuhde- ja asiaorientoituneen johtamislouheen tunnistamisesta (Anderson & Sun 2017; Seeck 2008; Mastrangelo, Eddy & Lorenzet 2004).

Kotterin (1992) mukaan leadershipissä keskeistä on luoda visioita, kannustaa, motivoida ja liikuttaa ihmisiä vision taakse, kun taas management keskittyy organisoimaan tehtävät vision mukaisesti, suunnitellen, budjetoiden, organisoiden ja valvoen. Leadership nähdään usein mystisenä ja tavoiteltavana, vakuuttavana muutoksen voimana. Management taas sitoutuu arkiseen, konkreettiseen ja stabiiliin tekemiseen (Alvesson & Sveningsson 2003). Johtajuus toimintana ja käytäntöinä tarvitsee kuitenkin molempia toimintalinjoja: vaikuttamista, vakuuttamista sekä työn organisointia (Kohtakangas ym. 2015). Johtamistyöhön sisältyy usein työvoimatarpeen ja tehtäväkuvien arviointia, työpanoksen kohdentamista, budjetin seuraamista sekä onnistumisista palkitsemista. Yhä edelleen lähijohtajat pitkälti vastaavat työturvallisuuden toteutumisesta ja tarkkailevat työntekijöidensä hyvinvointia (Mäkelä & Uotila 2014). Tämän lisäksi johtajalta kaivataan usein kykyä olla lähestyttävä ja välittää työntekijöistään myös persoonina (esim. Gabriel 2015).

Esimerkkinä johtajan integroituneesta roolista, Mastrangelo kollegoineen (2004) tarkastelee tehokasta johtamiskäyttäytymistä rakentaen asia- ja ihmissuhdekeskeytyksestä professionaalisen ja persoonallisen johtamisen ulottuvuudet. Professionaalisen johtamiskäyttäytymisen ytimessä on muodollisen aseman mukanaan tuomat velvollisuudet. Näihin kuuluu prosessien ja yhteistoiminnan koordinoitua, jotta organisaatio voi saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Johtaja kuitenkin hyödyntää johtamisessaan henkilökohtaisia ominaisuuksiaan: asiantuntijuuttaan, ihmissuhdetaitojaan sekä esimerkkinä toimimista, saavuttaakseen muodolliselle asemalle annetut tavoitteensa. Onnistuneen johtamisen edellytyksinä on silloin vahva asemaan perustuva ja vaadittavaa ammatillisuutta ilmentävä työskentely persoonallisesti lähestyttävällä ja luottamusta herättävällä tavalla. (Mastrangelo ym. 2004.)

Työyhteisöjen hyvinvointi ja tuottavuuden kehittäminen ovat esimiesten työkentän kaksi vaativinta haastetta myös tulevaisuudessa. Työelämän ja työurien muuttuminen haastavat esimiestyötä uudelle tasolle. Erityisenä haasteena on ikääntyvän henkilöstön tukeminen tulosten saavuttamisessa varmistamalla osaamisen ajantasaisuus ja riittävyys sekä hyvinvointi ja jaksaminen (Viitala & Lehto 2014). Osallistavaa, vuorovaikutteista ja työntekijälähtöistä johtamista ja esimiestyötä kaivataan yhä enemmän. Vastaavasti odotetaan tasapuolista, kannustavaa ja valmentavaa johtajuutta (Järnlström & Vanhala 2014). Useimmiten esimiehiä kohtaan osoitetut toiveet kilpistyvät juuri heidän kykynsä olla uskottavia joukon johtajia, kohdata ihmiset arvostaen ja kuunnellen sekä tukea heitä pääsemään päämääriinsä (Gabriel 2015; Viitala & Koivunen 2014). Organisaation menestyksen kannalta on keskeistä, että johtajat ymmärtävät, miten he voivat suoraan ja epäsuorasti vaikuttaa työympäristöön sekä edistää psykologisesti turvallisen työympäristön syntyä (Day ym. 2018). Tämän ymmärryksen lisäämiseen johtamisen psykologia tieteenalana pyrkii vastaamaan.

2.2.2 Johtamisen psykologia ihmiskeskeisen johtajuuden areenana

Johtamisen psykologia voidaan nähdä lähestymistapana, joka pyrkii rakentamaan siltaa kovien johtamis- ja hallintotieteiden sekä pehmeämmän organisaatiopsykologisen tutkimuksen välille (Joensuu & Pietiläinen 2015). Hallintotieteellisessä ja organisaatioteoreettisessa kirjallisuudessa psykologinen näkökulma on liittynyt pitkälti organisaatiokäyttäytymisen (OB) tutkimukseen (Vakkala 2012; Juuti 2006). Ajatus siitä, että ihmisiä pitää kohdella tietyllä tavalla ja että heillä on oikeus vaikuttaa hallitsijaansa, perustui ajatukseen autonomisesta ja moraaliseen toimintaan kykenevästä yksilöstä. Psykologiasta ammentava kiinnostus ihmisten ja heidän välistensä suhteiden tutkimiseen on edelleen tärkeällä sijalla liikkeenjohto- ja organisaatiotutkimuksessa (Tienari & Meriläinen 2012).

Johtamisen psykologia koostuu periaatteessa kaikista niistä ilmiöistä, jotka liittyvät johtamiseen työelämässä, kun sitä lähestyy ihmisten suunnasta: henkilöinä, tiimeinä, ryhminä, työyhteisönä tai organisaationa (Perttula & Syväjärvi 2012, 235). Soveltavana ja integroivana tutkimusalana johtamisen psykologiassa hyödynnetään aikaisempien tutkimusten ja koulukuntien teorioita ja malleja, täydentäen niitä sosiaalisten, kognitiivisten ja käyttäytymiseen liittyvien ulottuvuuksien kautta (Joensuu & Pietiläinen 2015, Vakkala 2012). Aikaansa seuraavana tutkimuksena se pyrkii myös tarkastelemaan postmodernin johtamistutkimuksen kehkeytyviä tutkimuslinjoja, joista esimerkeiksi mainittakoon autenttinen ja positiivinen johtajuus, kompleksisuusteoriat sekä organisaatioiden resilienssitutkimus (esim. Koskiniemi 2016; Salmi ym. 2014).

Johtamisen psykologiaan nivoutuva tutkimus tarkastelee työelämää sekä johtajan, työyhteisöjen että yksilöiden näkökulmasta. Yksilöt kokevat asioita persoonallisten taipumusten, aikaisempien kokemustensa ja elämäntilanteensa ohjaamina. Työyhteisöt ovat sen kaikkien jäsenten, tehtävien, roolien, jaettujen arvojen, resurssien ja normien kokonaisuus, joka muokkaa ihmisten välisiä tunteita, ajatuksia ja käyttäytymistä niin organisaatioiden sisällä kuin niiden ulkopuolella (Rynes, Bartunek, Dutton & Margolis 2012). Lisäksi työyhteisössä keskenään tekemisissä olevat ihmiset kytkeytyvät osaksi toistensa kokemusmaailmoja (Perttula 2012). Johtamisen psykologinen orientaatio merkitsee myös sitä, että johtaja itse on kykenevä tulkitsemaan omaa kokemusmaailmaansa ja toimijuuttaan (Syväjärvi & Pietiläinen 2016; Kohtakangas ym. 2015).

Muutosten ravistelemisissa työyhteisöissä on koettu ja todettu tarvetta ihmiskeskeisempään johtajuuteen, sillä sen aikaansaama yhteistoiminta on parhaimmillaan sekä suunnitelmallista ja hallittavaa että ihmislähtöistä ja psykologisen turvallisuuden tunteen sävyttämää (Juntunen ym. 2017). Motivoitunut työskentely vaatii yhä enemmän kykyä merkityksen johtamiseen ja se edellyttää sitä, että johtajat itse oivaltavat ja kokevat, mitä on merkityksellinen työ ja kuinka se vaikuttaa ihmisiin ja organisaatioihin. (Juntunen ym. 2017; Syväjärvi ym. 2015; Kelloway & Day 2005). Ihmisläheistä johtajuutta on ihmisten kohtaaminen arjen kokemuksellisissa

ja autenttisisissa tilanteissa sekä näiden kokemusten samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien ymmärtäminen (Syväjärvi ja Vakkala 2012).

Johtamisen psykologia kytkeytyy tilanteisiin ja kokemuksiin, jotka rakentuvat sekä yksilöllisesti että ihmissuhteiden kokonaisuutena. Ihmisiä johtamisen vaikutuspiirissä tarkastellaan aktiivisina toimijoina, jotka ovat vastavuoroisessa suhteessa sekä johtajaan että toisiinsa (Vakkala 2012). Prosessien ohjaamisen takaa havaitaan organisaatioissa toimivien ihmisten erilaiset odotukset, kokemukset ja tunteet, jotka vaikuttavat koettuun työn mielekkyyteen ja sitä kautta motivaatioon toimia linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. Voidaan puhua kokemuksellisesta organisaatiosta, jonka perusoletus on toisistaan eroavien elämäntilanteellisten ja kokemuksellisten näkökulmien yhtäaikainen olemassaolo (Perttula & Syväjärvi 2012). Johtamisen haasteena onkin samaan aikaan sekä huomioida tulkintojen eroavaisuus että edistää näiden tulkintojen sanoittamista ja sovittamista yhteen. Johtaja toimii esimerkkinä aidon vuoropuhelun synnyttämisessä, antaen tilaa erilaisille näkemyksille sekä työntekijöiden yksilölliselle erilaisuudelle. Dialogisuus toteutuu, kun osapuolet ovat valmiita kuuntelemaan ja ymmärtämään toisiaan aidosti sekä analysoimaan kriittisesti omia lähtökohtiaan ja muuttamaan niitä tarvittaessa.

Johtajuuspuheeseen on vuosikymmenten saatossa liittynyt paljon myös mystifiointia ja idealisointia. Johtajuuden tutkijat ovat tarjonneet runsaasti erilaisia johtamismalleja ratkaisuksi parantamaan organisaatioiden toimintaa (Viitala & Koivunen 2014). Toisaalta nykykäsitys johtamisesta on muuttunut arkiseksi. Tietointensiivisissä ja madaltuneissa organisaatioissa johtaminen muuttuu entistä enemmän jaetuksi ja hajautuneeksi toiminnaksi, joka on väljemmin sidoksissa muodolliseen asemaan (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012.) Alvesson ja Blom (2018) korostavatkin, että organisaatioissa tulisi tunnistaa myös muuhun kuin johtamiseen ja vallankäyttöön liittyvät eli johtajakeskeiset organisoitumisen muodot, kuten ryhmätö ja autonominen työskentely. Tämän päivän esimies on ennen kaikkea henkilöstöosaaja: hänen tärkeimpiä ominaisuuksiaan on kyky kommunikoida alaisen kanssa sekä valmentaa ja auttaa heitä parhaaseen mahdolliseen työsuoritukseen (Huotilainen & Saarikivi 2018). Koska johtamisen psykologia pyrkii vahvistamaan ihmisten kokemusten ymmärtämiseen perustuvaa johtamisosaamista, välittävä johtaminen soveltuu hyvin sen osaksi korostamalla joustavuutta, läsnä olevaa kohtamista sekä yksilöllisen kokemusmaailman arvostamista.

Useat johtamiskäyttäytymistä tarkastelevat teoriat kehittyvät positivistisen perinteen mukaisesti käsitteellisen selkeyttämisen ja operationalisoinnin kautta erilaisten mittareiden luomiseen ja vahvistamiseen. Kvantitatiivisten menetelmien käyttö korostaa kontrollin, objektiivisuuden ja kausaalisten suhteiden merkitystä, joten se tuottaa yksinkertaistettua ja tyypologisoitua tietoa johtamisen monimutkaisista tilanteista (Nurkkala 2018; Vakkala 2012; Hunter, Bedell-Avers & Mumford 2007). Tutkimuksessani hyödynnetyn laadullisen ja ymmärtämään pyrkivän tutkimusotteen avulla johtamistilanteita voidaan tulkita dynaamisina, osapuolten

välisinä prosesseina, joista avautuu tuoreita näkökulmia johtamisen vaikuttavuuden ja työhyvinvoinnin areenoille.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan johtamisen psykologian näkökulmista samanaikaisesti sekä yksilön kykyä itsensä johtamiseen että johtamisessa tarvittavaa ihmisläheistä ja välittävää johtajuusotetta. Johtamista lähestytään persoonallisten piirteiden, osaamisen, tilanteiden tulkinnan ja itsesäätelyn yhdistelmänä, johon psykologinen johtaminen vahvasti linkittyy. Tässä yhtälössä johtajuus on osaamisen ja omien vahvuuksien tietoista yhdistämistä ja johtamisosaamisen toteuttamista. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta johtamisen psykologia ja välittävä johtajuus tukevat käytännön johtamistyölle heijastettuja odotuksia inhimillisestä kohtaamisesta ja arvostuksen osoittamisesta erilaisia yksilöitä kohtaan.

Syvennyksen seuraavaksi tarkastelemaan välittävään johtamiskäyttäytymiseen linkittyviä ajankohtaisia johtamiskeskusteluja. Ihmissuhdesuuntautumisen lisäksi käsiteltyjä teorioita yhdistää vahva painotus johtamisen eettiseen ja altruistiseen ulottuvuuteen. Lyhyiden tiivistysten jälkeen pyrin löytämään näistä keskusteluista yhtymäkohtia välittävään johtajuuteen.

2.3 Välittävä johtajuus

2.3.1 Välittävän johtajuuden tausta

Välittämällä, pyyteettömällä toisen puoleen kääntymisellä ja hänen tarpeidensa huomioimisella on filosofiset, psykologiaan ja jopa politiikkaan ulottuvat juuret (Gabriel 2015). Välittämistä on tarkasteltu esimerkiksi hoitoalalla ja koulutuksessa, mutta vasta vähän johtamisessa (Lawrence & Maitlis 2012; Kroth & Keeler 2009), vaikka kärsimys ja hankalat tilanteet ovat luonnollinen osa organisaatioiden inhimillistä kokemusmaailmaa. Välittävän johtajuuden keskustelun rakentamisessa olen hyödyntänyt tutkimuksia, joissa on lähtökohtana inhimillinen kohtaaminen ja kärsimyksen lievittäminen (Lilius, Worline, Dutton, Kanov & Maitlis 2011; Dutton, Worline, Frost & Lilius 2006). Enenevässä määrin alan tutkimus on kiinnostunut organisationaalista resilienssistä eli yhteisöllisestä, koko organisaation selviytymiskykyisyydestä (Rynes ym. 2012). Aloitan tutkimuskeskusteluiden tarkastelun ensin laajemmasta, organisaatioita tarkastelevasta tutkimuksesta sekä koetun välittämisen tärkeyttä todentavista näkökulmista, edeten kohti välittävää johtamiskäyttäytymistä.

Organisaatiolta koettua saatua tukea (*perceived organizational support*) tarkastelevan tutkimuksen mukaan yksilöt kohdistavat työorganisaatiotaan kohtaan erilaisia odotuksia. Teoria nojaa vastavuoroisuuden periaatteeseen, jonka mukaisesti kokiessaan työpanoksensa tulevan arvostetuksi, itsensä reilusti kohdelluiksi sekä yksilöllisten tarpeidensa tulevan huomioiduiksi, työntekijät sitoutuvat edistämään organisaation menestymistä sekä pyrkimään tehokkaaseen työskentelyyn (Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart & Adis 2017; Rhoades & Eisenberger 2002).

Työntekijöiden taipumus inhimillistää organisaatiota kohdistuu sen toimijoihin, joista arjessa keskeisin on lähin esimies. Usein johtajan toiminnasta tehdyt tulkin-
nat yleistetään osaksi koettua organisaation arvostusta. Koetun organisaation tuen
näkökulman mukaisesti välittävä, hyväksyvä ja kunnioittava organisaatioilmasto
täyttää työntekijöiden sosioemotionaalisia tarpeita ja saa siten aikaan organisaation
jäsenyyden omaksumisen. Samalla se vahvistaa työntekijän kokemusta siitä, että
organisaatio tunnistaa ja palkitsee hänet parantuneesta suorituskyvystä. (Rhoades
& Eisenberger 2002.)

Rhoades ja Eisenberger (2002) vahvistivat 70 tutkimuksen katsausartikkelissaan
koetun tuen edellytyksiksi 1) reiluuden, joka sisältää arvion resurssien tasapuolisesta
jakamisesta, muodolliset ja tunnustetut menettelytapojen säännöt sekä informaatiota
välittävän, kunnioittavan vuorovaikutuksen, 2) johtajan työntekijöilleen osoit-
taman tuen sekä 3) organisaation palkitsevuuden ja työolosuhteet, sisältäen muun
muassa työturvallisuuteen, stressinhallintaan, ylennyksiin ja palkkaukseen sekä
autonomiaan liittyviä ulottuvuuksia (Rhoades & Eisenberger 2002, 699). Tämän
mitattavissa olevan koetun tuen seurauksia ovat korkea työtyytyväisyys, työhön
sitoutuminen, poissaolojen vähentyminen sekä parempi stressinhallinta. Koettu
organisationaalinen tuki tulee lähelle psykologisten sopimusten tutkimusta kiin-
nittämällä huomiota osapuolten välisiin velvoitteisiin sekä odotukseen vastavuoroi-
suudesta ja lojaaliudesta (Nurkkala 2018).

Välittävän johtajuuden voidaan tulkita pohjautuvan *välittämisen etiikkaan*. Carol
Gilliganin (1982) tulkinta välittämisen etiikasta tuo esiin hoivan ja huolehtimisen
jatkuvuutta sekä ihmisten keskinäistä, luonnollista riippuvuutta feministisestä nä-
kökulmasta. Gilliganin näkemys välittämisestä perustuu hoivaan ja huolenpitoon
sosiaalisina käytäntöinä, sillä ne muodostavat pohjan koko ihmiskunnan toiminnal-
le. Ihmiset ovat haavoittuvaisia ja särkyviä sekä toisistaan riippuvaisia. Välittäminen
ilmenee käytännön tekoina, toisen tuntemisena ja valmiutena kantaa vastuuta ja
toimia toisen puolesta. Lisäksi välittäminen on poliittista: kokemus on aina paikal-
lisesti asemoitu ja tuotettu. Ihmisten yksityiset kamppailut ovat peruja laajemmista
sosiaalisista ja poliittisista konteksteista ja nämä yhteydet tulee huomioida niiden
käsittelyssä. (Lawrence & Maitlis 2012.)

Kahnin (1993) tutkimus sosiaalisia palveluja tuottavasta yksiköstä on yksi ensim-
mäisiä pyrkimyksiä löytää välittävälle johtamiskäyttäytymiselle empiiristä pohjaa.
Havainnoimalla yksikön toimintaa puolen vuoden ajan hän tunnisti kahdeksan
ulottuvuutta, jotka saivat työntekijöissä aikaan tunteen arvostetuksi ja välitetyksi
tulemisesta. Ulottuvuuksista läsnäolo ja saavutettavuus lisäsivät työyhteisön vuo-
rovaikutusmahdollisuuksia sekä luottamuksen tunnetta. Nämä ovat edellytyksiä
sille, että työpaikalla voidaan rakentaa yhteyttä toisiin esimerkiksi kysymällä hänen
kuulumisiaan sekä mahdollista avun tarvettaan.

Kahnin (1993) tutkimuksen mukaan toisten huomioonottaminen lisäsi yleisesti
tunnetta kuulluksi ja ymmärretyksi tulemisesta. Toisen tarpeiden tunnustaminen ja

myönteinen vastaaminen niihin palvelevat arvostamisen ja kunnioitetuksi tulemisen kokemista. Tunnetaidot, kuten empatia ja myötätunto, ilmenevät läsnäolon ja ystävällisyyden kautta syventäen osapuolten keskinäistä yhteyttä. Tuen tarjoaminen esimerkiksi tietoa, palautetta, kokemuksia tai suojelua tarjoamalla edesauttaa kuorimituksesta toipumista ja aktiivista otetta omaan käsittelyprosessiin. Johdonmukainen ja jatkuva resurssien, myötätunnon ja läsnäolon tarjolla oleminen lisäävät luottamusta siihen, että omat tarpeet tulevat kohdatuiksi ennustettavalla ja luotettavalla tavalla. (Kahn 1993, 546.)

Kahn (1993) rakensi havaintojensa pohjalta mallin kuvaamaan organisationaalisen huolenpidon viittä virtauksen muotoa. Virtaava huolenpito (*flow*) kuvaa esimiesten johdettavilleen antamaa tukea. Käänteinen virtaus viittaa alaisen esimiehelleen tarjoamaan huolenpitoon, jopa ylittäen omat työntekijän vastuunsa tarjoutumalla hoitamaan esimiehelle kuuluvia tehtäviä. Hajautunut virtaus on hierarkkisesti sitoutunutta, tiettyyn esimies-alaisuuteeseen rakentunutta huolenpitoa: toiset saavat sitä ja toiset eivät. Eristäytynyt virtaus on lähinnä hierarkian ulkopuolista kollegiaalista huolenpitoa ja se muodostuu, kun tukea ei saada niiltä, jotka sitä pystyisivät tarjoamaan. Viides muoto kuvaa välittämisen puuttumista kokonaan. Sen seurauksena ihmiset vetäytyvät omiin oloihinsa eivätkä sitoudu yhteistoimintaan. (Kahn 1993.) Kahnin malli osoittaa, miten luonnollinen taipumus turvautua toisten apuun ja huolenpitoon voi parhaimmillaan rakentaa organisaatioon suhteita, joissa välittäminen ja huolenpito toteutuvat hierarkiasta riippumatta. Toisaalta välinpitämättömyyden seuraukset ovat työn mielekkyyttä kuluttavia ja voivat ajaa organisaation toimimattomaan tilanteeseen.

Vaikka välitetyksi tulemisen kokemukset voivat organisoitua myös muutoin kuin esimies-alaisuudessa, johtajuutta kohtaan asetetaan erilaisia odotuksia ja toiveita (Alvesson & Blom 2018). Johtajuuteen kohdistuu Gabrielin (2015) mukaan erilaisia odotuksia sen perusteella, onko johtaja roolissaan enemmän manager- vai leader-tyyppinen. Hänen mukaansa manager-johtajaa arvioidaan tulosten ja tehokkuuden sekä tietotaidon soveltamisen perusteella, kun taas leader-johtajan odotetaan olevan tiennäyttävä, moraalisesti rohkea, tehokkuuden taakse näkevä, keskusteleva ja kuunteleva sekä ennen kaikkea välittävä. Juuri välittämisen havainnointi luo eniten legitimitettä johtamiselle: ”Johtaja voi olla vahva, kyvykäs, ja oikeutettu johtaja, mutta jos hänet todetaan välinpitämättömäksi, hänet todennäköisesti nähdään epäonnistuneena johtajana” (Gabriel 2015, 322).

Kroth ja Keeler (2009) lähestyvät välittävää johtajuutta koetun organisationaalisen tuen näkökulmasta todeten, ettei sitä ole rakennettu välittämisen kehyksestä. Heidän määritelmänsä välittävästä johtajuudesta kohdistuu kykyyn huomioida ja vastata toisen kärsimykseen. Välittäminen vaatii avoimuutta, toisen ihmisen kokemusmaailmaan eläytymistä sekä hänen tahtonsa ja tarpeidensa ymmärtämistä. Samalla osapuolet tulevat osoittaneeksi, että toisen läsnäololla on merkitystä (Kroth & Keeler 2009).

Tarkasteltaessa välittävää johtamista johtajien itsensä tulkitsemana, esiin nousevat erityisesti sosiaaliset taidot ja tunneälykyys (Syväjärvi ym. 2015). Tunteiden tunnistaminen itsessä ja toisissa on sosiaalisen kanssakäymisen sujuvuuden kulmakivi. Tämän tutkimuksen kannalta kiinnostavia välittävän johtajuuden elementtejä ovatkin juuri johtajan empatiakyky sekä myötätunnon osoittaminen. Näistä myötätunto on laajempi, toimintaan kutsuva ja sitä motivoiva tunne (Juntunen ym. 2017). Myötätunto voidaankin määritellä toisen kärsimyksen huomaamiseksi, empaattisen tunneyhteyden luomiseksi sekä toimimiseksi toisen kärsimyksen lievittämiseksi (Lilius, Worline, Maitlis, Kanov, Dutton & Frost 2008).

Myötätunnon osoittaminen ja organisoiminen ovat vasta viime vuosikymmeninä herättäneet kiinnostusta organisaatioiden ja johtamisen tutkimuksessa, vaikka myötätunto ilmiönä on pitkään tunnustettu ja harjoitettu erityisesti itämaisessa filosofassa (Davenport 2015). Rationaalisuuden painottaminen työskentelyn tehokkuudessa on tähän mennessä syrjäyttänyt tunteiden roolin tarkastelun osana työelämän todellisuutta. Dutton kollegoineen (2006) tuokin esiin organisaatioiden myötätuntotutkimuksen motivoituneen puutteellisesta ymmärryksestä koskien vastaamista odottamattomiin, kivuliaisiin kokemuksiin, jotka voivat koskea koko organisaatiota tai sen yksittäisiä jäseniä. Kivulla ja kärsimyksellä on merkittäviä vaikutuksia yksilön toimintakyvylle, sillä ne uhkaavat yksilön kokemaa mielekkyyttä sekä tunnetta elämän tarkoituksesta. Toisaalta myötätunnon on todettu generoivan myönteisiä tunteita. Se voi myös ilmetä monessa muodossa eri tasoilla, kuten johtaja-alaisuhteessa tai kollegoiden välisenä, kuten Kahn (1993) tutkimuksessaan osoitti.

Myötätunnon osoittamista tarkastelevassa tutkimuksessaan Lilius ja kollegat (2008) tunnustivat työyhteisön jäsenten osoittaman myötätunnon vahvistavan työn tehokkuutta sekä työntekijän sitoutumista organisaatioon. Kollegiaalinen myötätuntoisuus ilmeni heidän tutkimuksessaan esimerkiksi emotionaalisenä tukena, läsnäolona ja ajan antamisena, joustamisena työvuoroissa, konkreettisenä materiaalisena apuna sekä näiden kombinaatioina. Tutkimusten mukaan myötätunto edistää sellaista yksilöiden välistä yhteyttä, joka jää usein huomioimatta. Kun välittäminen (myötätunto) toimii, kriisit eivät välttämättä aiheuta edes huomattavaa katkosta työn sujuvuuteen eikä niistä jää haitallista jälkeä – päinvastoin myötätunnon kohteena oleminen vahvistaa sitoutumista työorganisaatioon sekä sen jäseniin (Pessi ym. 2017; Lilius ym. 2008).

Välittävän johtamisen tunnuspiirteitä on helppo luetella, mutta sen käytännössä toteuttamisen tueksi tarvitaan konkretiaa, jota tutkimuskeskustelussa toistaiseksi varsin vähän tuodaan ilmi. Edellä esitetyistä tutkimuksista Kroth & Keeler (2009) sekä Gabriel (2015) ovat hahmotelleet välittävän johtamisen osa-alueita seuraavasti:

- *työntekijän kutsumista välittävään vuorovaikutussuhteeseen*, joka vaatii johtajalta läsnä olemista, näkymistä työkontekstissa sekä vastaanottavuutta,

- *mahdollistaa työntekijän kasvun* tunnistamalla hänen potentiaalinsa ja tukee oppimista jakamalla omasta osaamisestaan
- *edistää työntekijöiden menestymistä* antamalla tunnustusta ja toimimalla heidän eduksensa sekä
- *luo yhteyksiä työntekijöihin* luomalla luottamuksellisia, kunnioitukselle ja empaattisuudelle rakentuvia suhteita erilaisten vuorovaikutustilanteiden kautta. (Gabriel 2015; Kroth & Keeler 2009, 522.)

Aikaisemmassa keskijohdon haastavia johtamiskokemuksia käsitelleessä tutkimuksessamme (Kohtakangas ym. 2015) havaitsimme, että yksittäisen työntekijän kärsimys vaikuttaa koko työyhteisöön ja sen johtamiseen. Esimiehet kuvasivat lähtökohtaisesti haastavaksi tilanteeksi hahmottaa, mitkä tunteet ovat hänen omiaan ja mitkä hän on omaksunut työyhteisön tunneilmaisista. Tilanteen selkeyttämiseksi he hyödynsivät erilaisia itsensä johtamisen strategioita rauhoittaakseen ensin oman tilanteensa ja sitten palauttaakseen tasapainon koko työyhteisöön (Kohtakangas ym. 2015). Näin ollen välittävä johtamiskäyttäytyminen ulottuu myös itsensä johtamiseen: toimiakseen moraalisenä esimerkkinä johtajan täytyy olla kykenevä vetämään rajoja työn ja hyvinvoinnin turvaamisen välille (Syväjärvi ym. 2015). Koska väitöstutkimukseni tavoitteena on antaa työkaluja välittävän johtamiskäyttäytymisen kehittämiseen, esittelen seuraavaksi siihen linkittyviä johtamiskeskusteluja sekä nostan esiin havaintoja johtamisteorioiden keskinäisestä asemoitumisesta.

2.3.2 Välittävään johtajuuteen linkittyvät johtamiskeskustelut

Eettinen, vastuullinen ja hengellinen johtajuus

Eettisen johtajuuden keskiössä on normatiivinen näkemys organisaatioon sopivasta käyttäytymisestä. Brownin ja Trevinin (2006, 595) määritelmän mukaisesti kyseessä on ”normatiivisesti sopivan käyttäytymisen ilmentäminen henkilökohteisessa toiminnassa ja vuorovaikutussuhteissa, sekä sen edistäminen johdettavissa kahdensuuntaisen vuorovaikutuksen, vahvistamisen ja päätöksenteon avulla”. Johtamistyylinä se sisältää työntekijöiden suoraa ohjaamista, luottamuksen rakentamista ja omalla esimerkillä johtamista (Dierendonck 2011). Työntekijöitä vastuutetaan osaksi vision toteuttamista luottamusta herättävän, rehellisen ja välittävän toiminnan avulla (Brown & Trevino 2006).

Vastuullinen johtaminen ulottaa eettisen toiminnan kahdenkeskisten esimies-alaisuusuhdeiden ja organisaation rajojen ulkopuolelle, sillä organisaatioilla ja niiden johtajilla on poliittista vaikutusvaltaa sekä vastuuta globaalien edistämisen (Pless ja Maak 2012). Plessin (2007) määritelmän mukaisesti kyseessä on arvoperustainen ja eettisten periaatteiden ohjaama suhde johtajien ja organisaation sidosryhmien välillä. Vastuullisessa johtamisessa keskeisiä periaatteita ovat läpinäkyvyys, moraalinen päätöksenteko sekä luottamus. Johtajan tehtävänä on myös auttaa

toisten tarpeiden ja legitiimien kiinnostusten toteuttamisessa (Pless & Maak 2012; Greenleaf & Spears 2002). Johtamissuhdetta kuvaa yhteinen ymmärrys kestävästä arvonmuodostuksesta ja sosiaalisesta muutoksesta. Jaetun ymmärryksen avulla osapuolet parantavat toinen toistensa motivaatiota sekä sitoutumista vision toteuttamisessa (Pless 2007).

Eettisen ja vastuullisen johtamisen yhteneväisyyksiä ovat vahva pohjautuminen eettisyyteen, esimerkiksi johtaminen, ihmisten välisen toiminnan edistäminen työpaikalla sekä moraalisiin perustuva päätöksenteko. Vastuullinen johtaminen ymmärretään kirjallisuudessa eettistä johtajuutta laajemmaksi, kaikkia sidosryhmiä koskettavaksi toiminnaksi. Kun eettinen johtajuus pyrkii parantamaan yksilötason vaikutuksia, kuten tehokkuutta, työtyytyväisyyttä ja työlle omistautumista, vastuullinen johtaminen laajentaa tämän transformationaalisen vaikutuksen myös organisaation ulkopuolelle pyrkien edistämään aktiivista kansalaisuutta (Pless & Maak 2012).

Eettiseen ja vastuulliseen johtamiseen liittyvä vahva visio johtamisen laajemmasta vaikuttavuudesta resonoi myös hengellisen johtamisen tutkimuksen kanssa. Hengellisyden näkökulma johtamiseen painottaa työn merkityksen ja yhteenkuuluvuuden kokemuksia sekä altruistisen rakkauden tunnetta koko organisaation tasolla. Hengellinen johtaja luo kutsumuksellisen, mahdollisesti uskonnollisista elementeistä ammentavan vision ja ylläpitää toiminnallaan sisäisesti motivoivaa toimintakulttuuria (Fry 2003). Rehellisyys ja nöyryys ilmenevät toisten eettisenä, myötätuntoisena ja kunnioittavana kohteluna (Brown & Trevino 2006). Hengellisen johtajuuden mittaamisessa tarkastellaan erityisesti kolmea ulottuvuutta: 1) koko organisaatiota koskeva visio ja identiteetti, 2) usko vision toteutumiseen, sekä 3) välittävästä työympäristöstä kumpuava altruistinen rakkaus (Fry, Vitucci & Cedillo 2005).

Edellä mainittuja johtamisteorioita yhdistää vahva luottamuksesta, toivosta ja optimismista ammentava arvopohja (Hernandez ym. 2011). Johtamisen tehtävänä on motivoida työntekijöitä työskentelemään yhteisen tavoitteen eteen, joka ylittää halun työskennellä puhtaasti yksilön omien intressien toteuttamiseksi. Brownin ja Trevinin (2006) mukaan eettisellä johtajuudella on yhtymäkohtia transformationaalisen, autenttisen, palvelevan sekä hengellisen johtamisen kanssa, erityisesti johtajaominaisuuksien suhteen sekä eettiset seuraukset huomioivana päätöksentekona. Toisaalta autenttisuus ja siihen liittyvä itsetietoisuus sekä transformationaalisessa ja hengellisessä johtajuudessa toteutuva visionäärisyys eivät asemoidu eettisessä johtamisessa yhtä tärkeiksi (Brown & Trevino 2006). Eettisyyttä painottava johtamiskäyttäytyminen voi olla hyvinkin transaktionaalista, johtajan muotoileman eettisen koodiston mukaista käyttäytymistä edellyttävää. Välittävä suhtautuminen toisiin ja organisaation hyödyntäminen palvelemaan korkeampia tarkoituksiperiä on vetoava, jos työntekijä kokee yhteyttä johtajan eettisiin pyrkimyksiin. Toisaalta johtamisessa on riski kadottaa organisaation arjessa tapahtuvat pienet hetket pyrittäessä ensisijaisesti kohti suurta päämäärää ja aina jokin joukko rajautuu altruistisen rakkauden ulottumattomiin.

Transformationaalinen johtaminen

Transformationalisen johtajuuden tutkimus on yhä tänä päivänä yksi eniten tutkittuista johtamiskeskusteluista (Anderson & Sun 2017), vaikka sen kehittäminen alkoi jo 1980-luvulla (Ropo 2011). Transformationaalinen johtajuus painottaa luottamuksen, rehellisyyden ja inspiroivan käyttäytymisen aikaansaamaa muutosta johdettavissa. Sen vastinparina toimii transaktionaalinen johtaminen, jossa työntekijöiden motivointi perustuu lupaukseen palkkiosta työn suorituksen korvauksena sekä rangaistuksen välttämiseen. Johtamiskäyttäytyminen on joko aktiivista, ongelmia ennakoivaa sekä työprosesseja ohjaavaa, tai passiivista, vasta ilmenneisiin ongelmiin puuttumista (Bass, Avolio, Jung & Berson 2003).

Transformationaalinen pyrkimys vie johtamisen henkilökohtaiselle tasolle: johtaja vetoaa alaisiinsa karismaattisena ja visioltaan houkuttelevana esikuvana. Tunnetuimman transformationaalisen mallin (Bass 1985) mukaan johtajan kyky vaikuttaa yksilöihin tapahtuu neljän osa-alueen avulla. Yksilöllinen tarpeiden ja osaamisen huomioiminen pyrkii parantamaan työmotivaatiota ja sitoutumista muuhun ryhmään. Älyllinen stimulointi nostaa esiin ryhmässä esitettyjä ideoita ja rohkaisee työntekijöitä osallistumaan, oppimaan ja toimintaan. Inspiroivalla motivoinnilla johtaja visioi houkuttelevia tavoitteita, jotka luovat työntekijöille kokemuksen työn merkityksellisyydestä. Käyttäytymällä karismaattisesti johtajasta tulee roolimalli, joka pyrkii toiminnallaan edistämään rehellisyyttä, luottamusta, innostusta ja ylpeyttä. (Anderson & Sun 2017; Zbierowski 2016; Badshah 2012.)

Kohottamalla yksilöiden intoa positiivisilla ja yksilöllistä arvostusta tukevilla keinoilla (Haslam ym. 2011; Ropo 2011) transformationaalinen johtajuus linkittyy välittävään johtajuuteen. Parhaimmillaan yksilön motivoiminen toimimaan yhteisten päämäärien hyväksi palvelee sekä henkilökohtaista hyvinvointia että laajemman merkityksen kokemusta. Ideoiden esille tuominen sekä yksilöllisten tarpeiden ja potentiaalisen huomioiminen tarvitsevat tuekseen sallivan ilmapiirin. Karismaattisuuden kääntöpuolena on manipulaatio: johtajan itsekkäiden tarkoituksien vaikuttaminen johtamisen suuntaan. Transformationalisessa johtajuudessa johtajan asema ja esimerkillisyys korostuvat. Tarkastelun painopiste on johtajan ja työntekijöiden välisessä suhteessa, eikä laajemman, keskinäistä kunnioitusta ja välittämistä normalisoivan käyttäytymisen edistämistä (Dierendonck 2011).

Positiivinen organisaatiokoulukunta: positiivinen ja autenttinen johtajuus

Positiivisen organisaatiokoulukunnan tutkimussuuntaus yhdistää tutkimusta niin organisaatiokäyttäytymisen, psykologian kuin sosiologian saralta tunnistaakseen työyhteisöiden vahvuuksia, resilienssiä ja parantumista edistäviä tekijöitä (Spreitzer 2006; Luthans 2002). Positiivista johtajuutta koskeva tutkimus on viime vuosikymmenenä ollut yksi nopeimmin kasvavia johtamisen tutkimuskeskusteluja (Kelloway, Weigand, McKee & Das 2013). Siinä missä vaikeudet kasvattavat johtamisvalmiuksia, myös myönteiset kokemukset ja vahvuuksien valjastaminen edistävät oppimista

ja lisäävät joustavuutta muutosten kohtaamisessa. Perinteisesti organisaatioiden ja johtamisen tutkimuksessa on painotettu johtajan roolia kulttuurin ja normien määrittelyssä. Positiivisen koulukunnan edustajat huomioivat johtajan ja työntekijöiden yhteisen kyvyn muokata organisaatiota ympäristönä sen vahvuuksia sekä jäsenten keskinäistä yhteistoimintaa ja kehitystä tukevaksi (Spreitzer 2006).

Positiivisen suuntauksen ytimessä on teoria autenttisuudesta johtamisesta (Zbierowski 2016; Avolio, Walumbwa & Weber 2009), sillä siihen linkittyvät moraalinen kykeneväisyys, rohkeus ja läpinäkyvyys ovat positiivisia psykologisia resursseja (Pless & Maak 2012). Autenttisuuden mahdollistavassa työympäristössä kokemukset työstä ovat aidosti myönteisiä (Syväjärvi & Vakkala 2012). Autenttinen johtajuus korostaa johtajan legitimitetin rakentumista hänen ihmissuhteissa harjoittamalleen rehellisyydelle ja aitoudelle. Aitoutta toteuttava johtaja kokee omistajuutta kokemuksistaan, kyeten erottamaan ne ulkoisista vaatimuksista ja vaikuttamista. Silloin johtaja toimii omien arvojensa ja näkemystensä mukaisesti, pysyy aitona itsenään ja rehellisenä itselleen huolimatta ympäristön paineista, epävarmuudesta ja odotuksista (Koskiniemi 2016).

Autenttisuutta on lähestytty neljän ulottuvuuden kautta (Avolio ym. 2009), joihin liittyvä mittaristo on operationalisoitu ja validoitu kolmella eri aineistolla (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson 2008). Näistä neljästä ulottuvuudesta tasapainoinen prosessointi sisältää päätöksentekoon käytetyn tiedon objektiivisen tarkastelun, kun taas sisäistetty moraalinen näkökulma ohjaa johtajan itsesäätelykeinoja, joita käytetään linjaamaan arvoja aikomusten ja toiminnan kanssa (Pless & Maak 2012). Läpinäkyvyys liittyy omien tunteiden ja ajatusten rehelliseen ilmaisuun sille sopivissa tilanteissa ja minätietoisuus on ymmärrystä näistä tunteista, omista tavoitteista, arvoista ja identiteetistä (Avolio ym. 2009).

Autenttisuus johtamisessa perustuu koettuun yhdenmukaisuuteen sisäisen kokemuksen ja ulkoisen käyttäytymisen välillä sekä kykyyn ilmaista omia aitoja tunteita erilaisissa vuorovaikutustilanteissa (Walumbwa ym. 2008; Shamir & Eilam 2005). Tutkimusten mukaan autenttisuus myös vahvistaa työntekijöiden sitoutumista organisaatiota kohtaan sekä lisää tyytyväisyyttä esimiehen toimintaa kohtaan (Avolio ym. 2009). Johtamiskäyttäytymisen lisäksi autenttisuus on kasvavassa roolissa johtamisen kehittymistä tarkastelevissa tutkimuksissa (Day ym. 2014; Griffith, Avolio, Wernsing & Walumbwa 2010), joissa tutkijat ovat pitkään keskustelleet tehokkaimista keinoista vaikuttaa johtamisosaamisen kehittämiseen. Autenttisen johtamisen kehityksen keskeisenä näkökulmana on johtajan oman identiteetin kehitys, psykologiset ja organisaatiokontekstiin liittyvät edellytykset, elämäkokemukset (Luthans & Avolio 2003) sekä autenttisen suhteen kehittyminen johtajan ja työntekijän välillä (Shamir & Eilam 2005).

Välittävän johtajuuden kannalta positiivinen organisaatio-oppi on erityisen kiinnostava, sillä se korostaa vahvuuksien ja voimavarojen merkitystä organisaation menestymiselle (Linley, Harrington & Garcea 2010). Tarkastelun tasona voi olla

niin yksilön kokemusmaailma, kahdenkeskiset suhteet kuin ryhmä- tai organisaatiotason prosessit. Positiivisen johtajuuden saralla myönteisten tunteiden merkitys työtyytyväisyydelle (esim. Fredrickson 2004) ja psykologisen pääoman hyvinvointia tukeva rooli ovat tunnettuja lähtökohtia vahvuuksista käsin hahmotetulle työarjelle (Spreitzer 2006).

Välittävän johtajuuden näkökulma istuu hyvin tähän myönteistä toimintakulttuuria ja vuorovaikutusmallia arvostavaan keskusteluun, sillä se nostaa esiin väliteytyksi ja arvostetuksi tuleminen myönteiset vaikutukset sekä organisaatioissa olevien vahvuuksien korostamisen. Autenttisen johtamisen keskustelulla taas on annettavaa johtajan minätietoisuuden ja aitouden edistämisen saralla. Toisaalta johtajan on oltava sosiaalisesti taitava kohdatessaan kärsivän työntekijän, sillä tuntevana yksilönä johtaja voi itse kokea haastavan tilanteen vaikeaksi ja tunteensa jäsentymättömiksi. Välittävä johtajuus voi ammentaa autenttisen johtajuuden itsesäätelykeinoista, joilla oma toiminta linjataan yhdenmukaiseksi arvojen kanssa. Haasteena toki on tulkita mahdollisimman hyvin, miten havaita yksilölliset erot tuen tarpeessa.

Palveleva johtajuus

Välittävään johtajuuteen jossain määrin liitetty teoria on Robert Greenleafin jo 1970-luvulla aloittama keskustelu palvelevasta johtamisesta. Palvelevan johtamisen (*servant leadership*) on Greenleafin omaa määritelmää mukaillen johtamiskäyttäytymistä, joka ”voimaannuttaa” työntekijöitä tarjoamalla puitteet vastuuta, terveyttä, viisautta ja omaehtoisuutta tukevalle työskentelylle (Davenport 2015; Greenleaf & Spears 2002). Johtaja suhtautuu johtamistehtäväänsä palvelutehtävänä, jossa hän syrjäyttää omat intressinsä toimiakseen toisten auttajana (Pless & Maak 2012).

Palvelevan johtajuuden teorian kehittämisen haasteena on ollut vähäinen empiirinen tutkimus, sillä sen vakiinnuttamaton määritelmä on tuottanut erilaisia, usein pelkästään kuvailevia tulkintoja siihen sisältyvästä johtamiskäyttäytymisestä (Parris & Peachey 2013; Dierendonck 2011; Avolio ym. 2009). Katsausartikkelissaan Dierendonck (2011) tiivistää aikaisemman tutkimuksen muotoilemat 44 palvelevan johtajan ominaisuutta tai käyttäytymistä ilmentävää kuvausta kuuteen: 1) ihmisten kehittymisen ja voimaannuttamisen tukeminen, 2) nöyryys, 3) autenttisuus, 4) hyväksyvä suhtautuminen, 5) suunnan näyttäminen, ja 6) edustajuus (Dierendonck 2011, 1233-1234).

Määritelmän mukaan toisten ihmisten kasvun ja kehityksen tukeminen on jokaisen yksilöllisen potentiaalin tunnistamista sekä sen toteutumisen edistämistä itseohjautuvuutta ja omaehtoisuutta tukemalla. Nöyryyttä taas ilmentää kyky syrjäyttää omat tarpeet ja antaa tunnustusta sen ansaitseville. Palveleva johtaja ilmentää autenttisuutta olemalla rehellinen ja oma itsensä myös ammatillisessa roolissaan. Hyväksyvä suhtautuminen sisältää empaattisen näkökulmanottokyvyn, myötätuntoisen ja anteeksiantavan toisten kohtaamisen. Suuntaa näyttämällä johtaja viestii, mitä työntekijöiltä odotetaan ja pyrkii huomioimaan yksilölliset tarpeet työn

sisällöissä. Palveleva johtaja on samalla vahva vastuunkantaja ja roolimalli, jonka edustajuus ohjaa toisia sosiaalisen vastuullisuuden ja lojaaliuden toteuttamiseen. (Dierendonck 2011.)

Davenport (2015) tarkastelee palvelevaa johtajuutta lisäten siihen myötätuntoisen asenteen. Hän tarkastelee, miten Soellen (1975; Davenport 2015) teoretisoima kärsimyksen kolmivaiheinen käsittely haastaa palvelevaa johtajaa tukemaan työntekijän selviytymistä. Ensimmäisessä vaiheessa ”turta ja mykkä” työntekijä on tilanteen armoilla, joten johtajan tehtävänä on auttaa häntä saamaan yhteys kokemukseensa ja auttamaan sen sanoittamisessa. Toisessa vaiheessa johtaja tukee työntekijää valitsemaan asennoitumisen kokemusta kohtaan sekä tarkastelemaan kokemuksen merkitystä. Kolmanneksi, johtaja pyrkii vapauttamaan työntekijän kärsimyksen ”kahleista” pyrkimällä vaikuttamaan kärsimystä aiheuttaviin olosuhteisiin. (Davenport 2015.)

Palvelevan johtajuuden ja erityisesti siihen lisätyn myötätunnon harjoittamisen näkökulmilla on paljon annettavaa välittävälle johtajuudelle. Jo lähtökohtaisesti asettuminen altruistiseen palvelutehtävään asettaa yksilöiden ainutlaatuisuuden omissa elämäntilanteissaan johtamisen keskiöön. Omalla esimerkillä johtamisen avulla voidaan edistää toisten ihmisten huomioonottamista sekä potentiaalinn tunnistamista. Palveleva johtaja ei ensisijaisesti odota saavansa itse hyötyä palveluksestaan, vaan herättävänsä seuraajissaan halun edistää toisten ihmisten menestymistä (Smith, Montagnò & Kuzmenko 2004). Toisaalta vahvasti altruistinen käyttäytyminen voi uuvuttaa johtajan, jos hän asettaa toisten tarpeet jatkuvasti omiensa edelle.

Myötätuntouupumukseen liittyvä tutkimus on juurtunut erityisesti hoitotieteeseen, jossa kyky kohdata toinen empaattisesti ja välittävästi on keskeinen osa palvelutehtävää ja työn mielekkyyden kokemusta (Gerard 2017). Myötätuntouupumus ilmenee toistuvien ja vaativien, jopa traumaattisten, kokemusten parissa työskentelyn jälkeen post-traumaattisena stressireaktiona (Dworznik 2018). Uupuminen ei niinkään aiheudu myötätunnon harjoittamisesta vaan sitä synnyttävien tilanteiden ahdistavasta ja omaan kokemusmaailmaan pureutuvasta luonteesta (Gerard 2017). Siksi näille kokemuksille alttiit toimialat ja organisaatiot sekä näiden tutkimus (esim. hoitotiede) ovat kiinnostuneita itsemyötätunnon lupaavista näytöistä keinoja helpottaa palvelutehtävässä toimivien kuormituksen purkamista (esim. Neff, Rude & Kirkpatrick 2007).

Jaettu johtajuus

Jaetun johtajuuden tavoitteena on kehittää organisaatioon olosuhteet, joissa kannustetaan toisia jäseniä, haetaan yhteistoiminnallisuuden kautta keinoja päästä yhteisiin tavoitteisiin sekä edistetään vuorovaikutusta (Laitinen 2016). Luomalla itseohjautuvia tiimejä, joiden jäsenten välille muodostuu vastavuoroinen toisiin vaikuttamisen dynamiikka, edistetään yhteisen tavoitteen saavuttamista sekä luovuutta (Avolio ym. 2009). Kyse ei ole pelkästään yhteistyön sujumisesta tai autonomiasta,

vaan ryhmätason osaamisesta, jonka avulla työntekijät pystyvät ja ovat halukkaita tehokkaasti tarttumaan heille delegoituihin vastuisiin (Houghton, Pearce, Manz, Courtright & Stewart 2015). Johtajan tehtävä on tukea työntekijöitä itsensä johtamisessa (Pearce & Manz 2005), eli itseen vaikuttamisen keinoissa omaan työsuoritukseen motivoitumisessa sekä sen suorittamisessa (Manz & Sims 2001).

Johtajuuden jakamisen etuna on usein yksittäisen auktoriteetin tehottomuus sekä johtajan riittämätön aika, energia, osaaminen tai pyrkimys säädellä työstressiä (Lovelace, Manz & Alves 2007). Johtajan roolina onkin tukea halukkuutta itsensä johtamiseen sekä mallintaa tätä omalla käyttäytymisellään (Pearce & Manz 2005). Erityisesti tietotyön johtamisessa toisiinsa linkittyvät asiantuntijuudet ovat usein yksittäisen johtajan osaamisen ulottumattomissa. Lisäksi työhön liitetään yhä useammin tarve itsensä toteuttamiselle ja merkityksen kokemiselle, joka lisää tarvetta hallita omaa työskentelyä (Yun, Cox & Sims 2006). Mitä vahvemmin työntekijät ovat itseohjautuvia sekä työhönsä motivoituneita, sitä vähemmän johtajan tarvitsee nojata vahvaan hierarkkisuuuteen prosessien ohjaamisessa.

Jaetun johtajuuden edellytyksiä pohtineet Carson ja kollegat (2007) tuovat esiin muun muassa jaetun tarkoituksen, sosiaalisen tuen sekä aidon tasavertaisuuden kollektiivista johtajuutta tukevin ulottuvuuksina (Carson, Tesluk & Marrone 2007). Itseohjautuvien tiimien käyttäminen ei ole ongelmatonta, sillä kaikki eivät ole halukkaita tai kykeneviä vahvaan itseohjautuvuuteen. Toisinaan työympäristöön voi olla myös vaikea luoda itseohjautuvuutta tukevia olosuhteita. Jaetun johtajuuden haasteiksi voivatkin osoittautua yksikön rakenteelliset ja kontekstuaaliset seikat, joihin johtajilla ei ole valtaa vaikuttaa (Wageman 2001).

Houghton kollegoineen (2015) tarkastelee jaetun johtajuuden mallissaan, millaiset mekanismit edistävät proaktiivisuutta ja toisista välittävän kulttuurin rakentumista. He kyseenalaistavat, onko suora mutta välittämistä ilmentävä johtamiskäyttäytyminen kuitenkin paras keino välittävän työilmapiiriin luomisessa. Se, että työntekijä astuu esiin johtamaan toisia omalla asiantuntijuudellaan sekä ohjaa heitä toimimaan yhteisen tavoitteen mukaisesti, lisää mielekkyyden ja tehtävään kohdistuvan omistajuuden lisäksi sosiaalisen tuen ja yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä kunnioittavan ja välittävän kohtelun ilmenemistä. Välittämistä synnyttävät siten solidaarisuutta ja yksilöiden voimaantumista tukevat ryhmänormit, jotka tarvitsevat tuekseen yhteistoiminnallisuutta tukevan ympäristön. (Houghton ym. 2015, 12.)

Jaettu johtajuus tuo välittävään johtajuuteen organisaation jäsenten keskinäistä vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa painottavan ulottuvuuden. Keskinäinen solidaarisuus rakentuu yksilöille jaetusta, asiantuntijuuteen perustuvasta vallasta sekä keskinäisestä riippuvuudesta tavoitteiden saavuttamisessa. Gabriel (2015) kritisoi johtamistutkimuksen olleen pitkään keskittynyt kahdenkeskisiin suhteisiin, mutta toisaalta yksittäisen työntekijän osoittama esimerkki on merkittävä koko kulttuurin muokkaamisessa (Rynes ym. 2012). Lisäksi useat johtamiskäyttäytymistä tarkastelevat mallit nojaavat johtajan esimerkillisyyteen toivotun käyttäytymisen mallinta-

jana. Keskinäistä tukea ja ohjaamista painottavana johtamisteorian jaettu johtajuus tukee sitä, että myötätunnon osoittaminen ei ole vain johtajuuden tehtävä. Toisaalta ihmisten erot sosiaalisessa kanssakäymisessä sekä itsensä johtamisen valmiuksissa asettavat jaettua johtajuutta harjoittavalle haasteen tunnistaa yhteistoiminnan realistiset edellytykset.

2.4 Yhteenveto

Johtaminen ilmiönä on säilyttänyt kiinnostavuutensa ja sen tutkimus kukoistaa. Nopeasti muuttuvat olosuhteet ja kompleksiset tilanteet vaativat johtamiselta täsmäosaamista asemaan perustuvien velvollisuuksien, mutta myös ihmisiä kunnioittavan kohtaamisen toteuttamisessa. Kattavan ja universaalien johtamisteorian muodostamisessa riittää haastetta, sillä jo pelkästään johtamisen yksiselitteinen määrittely on osoittautunut haastavaksi (Mango 2018; Anderson & Sun 2017). Tässä tutkimuksessa johtaminen ymmärretään työorganisaatiossa tapahtuvaksi ihmisiin vaikuttamiseksi, jotta johtaja-asemaan liittyviä velvollisuuksia voidaan toteuttaa. Huolimatta siitä, että johtamiskäyttäytyminen ei aina ole asemaan sidottua, haluan tässä yhteydessä korostaa johtajastatukseen sitoutuvia odotuksia työnantajan edustajana toimimisesta, vastuun kantamisesta sekä esimerkkinä toimimisesta. Johtamisosaaminen on arvokas kompetenssi, johon liittyviä ammatillisen kehittymisen ja uuden oppimisen pyrkimyksiä tulee arvostaa osana johtajaroolissa toimimista.

Osallistun väitöstutkimuksellani hallintotieteelliseen, henkilöstövoimavarojen johtamista koskevaan ja johtamisen psykologista osaamista painottavaan keskusteluun. Teen sen rakentaen välittävän johtamiskäyttäytymisen näkökulmaa sekä tulkiten sitä empiirisen aineiston näkökulmasta. Tarkoituksena ei ole luoda uutta teoriaa johtamisteorioiden valtamereen (Mango 2018), vaan yhdistää olemassa olevaa tutkimusta ja empiiristä tulkintaa välittävän johtamisotteen vahvistamisessa. Kuten historiakatsauskin osoittaa, ihmissuhdekeskeinen johtamistyyli tunnistettiin jo 1950-luvun tutkimuksissa ja sen pohjalta on kehitetty useita eri lähestymistapoja onnistuneen johtamisen kriteeristöksi. Työntekijöiden motivointi, lojaaliuden kehittäminen, työiihtyvyyden parantaminen ja epäitsekkäiden syiden parissa toimiminen ovat esimerkkejä ihmisiin kohdistuvista ja heidän kanssaan toteutetuista johtamisen pyrkimyksistä. Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisesta on kehittynyt myös yksi henkilöstövoimavarojen johtamisen keskeisistä ulottuvuuksista (Leroy ym. 2018).

Miten välittäminen sitten kirjallisuuden mukaan ilmenee? Edellä käsiteltyjen tutkimusten ja teoreettisten pohdintojen perusteella ihmisistä välittävä johtajuus näyttääyttyä aitona kiinnostuksena edistää työntekijöiden kehittymistä, tukea heidän hyvinvointiaan ja parantaa vuorovaikutusta niin kahdenkeskisissä suhteissa, kuin näyttämällä omalla toiminnallaan esimerkkiä inhimillisestä ja toisia arvostavasta toi-

minnasta. Taustalla olevan välittämisen etiikan pyrkimyksenä onkin luonnollistaa huolenpito ja välittäminen siten, että se ei loisi keskinäistä valta-asemaa huolehtijan ja huolehdyttävän välille, vaan osapuolet nähtäisiin tasa-arvoisina (Kroth & Keeler 2009; Gilligan 1982). Vaikka hierarkkinen asemoituminen johtajaksi ja alaiseksi saattaa haastaa tasa-arvoisuuden kokemusta, sitä voidaan edistää tunnustamalla osapuolten inhimillinen samankaltaisuus. Palvelutehtävään tai kutsumukselliseen visioon sitoutuminen voivat edistää nöyryyttä ja rehellisyyttä toisten edessä (Brown & Trevino 2006; Fry 2003).

Kirjallisuuden perusteella välittävään johtajuuteen liittyy olennaisesti toisen asemaan ja kokemuksen ymmärtämiseen asemoituminen. Välittävä johtajuus näyttäytyy johtamiskäyttäytymisenä, jonka pyrkimyksenä on osoittaa vilpittömyyttä kiinnostusta työorganisaation jäseniä kohtaan, kunnioittaen heidän yksilöllistä elämäntilannettaan sekä tuen tarvettaan (Perttula & Syväjärvi 2012). Keskeisin osoitus välittämisestä on luottamus: työntekijä voi luottaa johtajan toimivan oikeudenmukaisesti ja tarvittaessa yksilöllistä harkintaa käyttäen (Dierendonck 2011; Rhoades & Eisenberger 2002). Johtaja on läsnä työarjessa sekä valmis ja kiinnostunut kuuntelemaan työntekijöitään ja hän pystyy myötätuntoisen tunneyhteyden avulla toimimaan edistääkseen työntekijöiden työssä menestymisen edellytyksiä. Palvelevan johtajuuden mukaisesti johtaminen on ensisijaisesti kutsumuksenomainen tehtävä, jonka päämääränä on osoittaa toisille heidän potentiaalinsa sekä oivalluttaa heitä edistämään toisten hyvinvointia.

Johtajan karismaattisista piirteistä ammentavat johtamisteoriat, kuten eettinen ja transformationaalinen johtajuus, osoittavat johtajan esimerkkinä toimimisen voiman myös välittävän toimintakulttuurin luomisessa. Vaikka työntekijä kokisi tulleen välitetyksi muun organisaatiotoimijan kuin johtajan suunnalta, johtamisella on kiistatta merkittävä vaikutus organisaation ilmapiiriin, viestintään ja välittämisen osoittamisen kautta (Dutton ym. 2006). Jaetun johtajuuden näkökulmasta jokaisella on annettavaa yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Ryhmänormien muotoileminen heterogeenisessä ryhmässä voi olla haastava tehtävä, joten johtamiselta edellytetään transformationaalista, mutta läpinäkyviin eettisiin periaatteisiin pohjautuvaa otetta työntekijöiden ohjaamiseksi kohti toisista välittämisen kulttuuria.

Tietenkin johtajan persoonallisuudella sekä aikaisemmillä kokemuksilla ja kertyneellä osaamisella on merkitystä välittävän johtamiskäyttäytymisen toteuttamisessa. Koska autenttinen ilmaisu, eettisten periaatteiden noudattaminen ja esimerkillä johtaminen korostuvat monissa ajankohtaisissa johtamiskeskusteluissa, voidaan välittämistä ilmentävän läsnäolevan myötätuntoisuuden periaate kohdistaa myös johtajaan itseensä. Yhtä lailla johtajaa koskee oikeus tulla kohdatuksi inhimillisenä, kokevana toimijana, jonka potentiaali tunnustetaan. Tässä tutkimuksessa tarkasteltavat itsensä johtaminen ja itsemyötätunto tuovatkin uutta syvyyttä välittämisen ulottumiseen kaikkiin ihmissuhteisiin organisaatiossa, mukaan lukien johtajan suhteeseen itseensä.

Johtamiseen liittyvässä keskustelussa on hyvä tunnistaa, että myötätunto ja välittäminen eivät ole työstä tai ammattilaisuudesta irrallisia ominaisuuksia, sillä organisaatiot rakentuvat ihmisistä, jotka kärsivät, välittävät ja vastaavat kärsimykseen (Rynes ym. 2012). Välittäminen ei ole siinä mielessä ehdollista, että se koskisi vain ikävien asioiden kanssa pärjäämistä eikä myöskään niiden korostamista tai piilottamista pois näkyvistä (Syväjärvi ym. 2015). Parhaimmillaan välittävä johtajuus antaa tilaa yksilöllisyyden ilmentämiselle sekä vastoinkäymisten ja epäonnistumisten näkemiselle väistämättöminä ja tavallisina asioina. Mikäli ajatellaan modernin johtajuusajattelun mukaisesti, että johtajuutta voi harjoittaa kuka tahansa millä tahansa organisaation tasolla, silloin välittävään johtajuuteen tulisi suhtautua koko organisaation kompetenssina ja instituution toimintatapana sen henkilöitymisen sijaan (Mastrangelo ym. 2004).

3. Hyvinvointiaan ja selviytymistään johtava yksilö

Henkinen terveys perustuu jossain määrin jännitykseen: jännitykseen sen välillä mitä on jo saavuttanut ja mitä vielä tulisi saada aikaan, tai kuiluun sen välillä mitä joku on ja mitä hänestä pitäisi tulla. Tämä jännitys on ihmisolennoille synnynnäistä ja sen tähden välttämätön henkiselle hyvinvoinnille.

(Viktor Frankl teoksessa Ihmisyyden rajalla, 1978; 96)

Hyvinvointi on dynaaminen ja muuttuva, yleensä vahvasti subjektiiviseen tulkintaan nojaava kokemus. Se on meille yleensä arkisempi asia kuin keinomme selviytyä odottamattomasti eteen tulevista vastoinkäymisistä. Tässä tutkimuksessa selviytymistä tarkastellaan kykyä saavuttaa vastoinkäymisen jälkeen uusi tasapaino. Tästä prosessista ja voimavarasta käytän tutkimuksessani termiä selviytymiskykyisyys. Selviytymistutkimuksen eri katsantotapojen mukaisesti yksilön selviytymiskykyisyyttä voidaan tarkastella persoonallisten ja geneettisten tekijöiden, sosiokulttuurisen ja historiallisen kontekstin sekä ihmisten välisen yhteistoiminnan synnyttäminä voimavaroina.

Tässä luvussa rakennan tutkimukseni käsitteellistä viitekehystä esitellen yksilön hyvinvointiin ja selviytymiskykyisyyteen liittyvää tutkimusta sekä tutkimukseni keskeiset teoreettiset käsitteet, itsensä johtamisen sekä itsemyötätunnon. Aloitan esittelemällä, millaisista rakennusaineista inhimillinen hyvinvointi eri teoriakeskustelujen mukaan rakentuu ja miten johtamalla itseään yksilö pyrkii säätelemään toimintaansa säilyttääkseen mielekkyyden sekä saamaan sisäiset ja ulkoiset vaatimukset tasapainoon. Sen jälkeen tarkastelen selviytymistutkimuksen keskeisiä näkökulmia, edeten kriisi- ja traumapsykologian vakiinnuttamasta, automaattisesta käsittelyprosessista kohti coping-keinoja, koherenssin ja resilienssin tutkimusta, itsemyötätuntoa sekä luvun yhteenvetoa.

3.1 Hyvinvointitutkimus

Pyrkimys hyvinvointiin ja onnellisuuteen nähdään ihmistä ohjaavaksi perusvireeksi, jonka valossa sekä tunnistamme että selitämme omaa ja toistemme käyttäytymistä. Onnellisuudeksi kutsumamme olotila perustuu usein henkilökohtaiseen arvioon omasta hyvinvoinnistamme ja sosiaalisen ympäristömme arvostamien asioiden hallitsemisesta (Hobfoll 2002). Onnellisuus ja hyvinvointi ovat siis sekoitus normaalia psykologista ja fyysistä toimintakykyä sekä pääosin myönteistä tunnetta elämän

sujumisesta. Tutkimuksessa inhimillistä hyvinvointia on viime vuosikymmeninä lähestytty kahden perinteen, subjektiivisen hyvinvoinnin (SWB) ja psykologisen hyvinvoinnin (PWB) näkökulmista. Näitä kahta näkemystä erottaa onnellisuuden ja ihmisen potentiaalın toteuttamisen merkitys hyvinvoinnille (Keyes, Shmotkin & Ryff 2002).

Subjektiivinen hyvinvointi rakentuu pääasiallisesti myönteisten tunnetilojen kokemisesta sekä tyytyväisyydestä omaan elämään. Onnellisuuden ja tyytyväisyyden tavoittelu liitetään usein hedonistiseen, materiaalista omistamista ja nopeasti saavutettavaa tyydytystä korostavaan näkökulmaan (Ryan & Deci 2001, 144; 153). Psykologinen hyvinvointi on laajempi, elämänkaarikehityksestä ja merkityksellisyyden kokemisesta ammentava näkökulma, joka korostaa itseksi tulemistä autenttisuuden ja oman potentiaalın toteuttamisen näkökulmasta (Ryff & Singer 1998, 2; Ryff 1989). Psykologinen hyvinvointi yhdistää onnellisuuden ja merkityksellisyyden rakentumisen eudaimoniseen näkökulmaan sekä kuuteen inhimilliseen perustarpeeseen: autonomiaan, ympäristön hallintaan, henkilökohtaiseen kasvuun, hyviin ihmissuhteisiin, elämän tarkoituksen tunteeseen sekä itsensä hyväksymiseen (Ryan & Deci 2000; Ryff 1989). Eudaimoninen lähestymistapa korostaa kestäväen hyvinvoinnin rakentuvan ihmisen olemuksen toteuttamisesta, huolimatta siitä, miten haluttuja tai arvostettuja jotkin asiat ovat. Hyvinvoinnin rakentumiseen sisältyvät myös elämänkaareen kuuluvat haasteet sekä niiden ratkaiseminen, vaikka ne tilapäisesti voivatkin vähentää onnellisuuden kokemista (Ryff 1989, 1078).

Psykologisen hyvinvoinnin toteutumista käsittelevä Ryffin ja Singerin (1998) teoria ”kukoistamisesta” on elinkaariteoria, jossa hyvinvointi rakentuu kuuden edellä mainitun tarpeen toteuttamisesta. Itsensä hyväksyminen liittyy oman elätyn ja nykyisen elämän myönteiseen arviointiin. Henkilökohtainen kasvu sisältää kokemuksen omasta kehittymisestä ja kasvusta ihmisenä, kun taas elämän tarkoituksen tunne liittyy uskoon siitä, että elämä on elämisen arvoista ja että ihmisellä on jokin tarkoitus täytettävänäen. Hyvät ihmissuhteet rakentuvat laadukkaista, arvokkaina pidetyistä suhteista toisiin ihmisiin. Kokemus ympäristön hallinnasta muodostuu yksilön kokemista vaikutusmahdollisuuksista oman elinympäristönsä säätelyssä. Autonomian tarpeen tyydyttää itseohjautuvuus eli toimiminen omista lähtökohdista käsin. (Ryan & Deci 2000; Ryff 1989.) Tutkimuksen mukaan iällä on vaikutusta tarpeiden korostumiseen, sillä esimerkiksi nuoret tavoittelevat enemmän henkilökohtaista kasvua, kun taas vanhempi väestö pyrkii säilyttämään autonomian ja hallinnan tunnetta (Ryan & Deci 2001).

Ryanin ja Decin (2001; 2000) itseohjautuvuusteoria on yksi hyvinvointitutkimukseen tiiviisti linkittyivistä motivaation ja psykologisen kehityksen teorioista. Sitä on hyödynnetty erityisesti itsensä johtamisen taustateorianä sekä työympäristöjen rakentamisessa motivaatiota tukevaksi. Siinä on myös potentiaalia vastoinikäymisten tunteisiin ja motivaatioon liittyvien vaikutusten tarkastelussa (Shepherd ym. 2017). Itseohjautuvuusteoria perustuu ihmisen luontaisille valmiuksille oppia ja kehittyä,

ilmentää omaa persoonallisuuttaan ja uppoutua palkitsevaan tekemiseen. Luontaiset tarpeet toimivat energisoivana tilana ja tyydytettyinä ne tuottavat hyvinvointia, integriteetin (elinympäristöön sopeutumisen) tunnetta sekä eudaimonista, omaa potentiaaliaan toteuttavaa hyvinvointia (Ryan & Deci 2001).

Teoria sisältää kolme perustarvetta: omaehtoisuus (*autonomy*), kyvykkyys (*competence*) ja yhteisöllisyys (*relatedness*). Näiden täyttäminen on välttämätöntä muun muassa psykologisen kasvun, motivaation, integriteetin, elämän merkityksellisyyden sekä elinvoimaisuuden kokemukselle (Ryan & Deci 2001). Tämän teorian valossa on merkittävää tehdä asioita omaehtoisesti niiden itsensä, ei odotetun palkkion tai normatiivisen kontrollin vuoksi. Jotta toiminta ylläpitäisi hyvinvointia optimaalisesti, on ihmisellä oltava tietoinen suhde itseensä sekä ymmärrys häntä ohjaavien perustarpeiden toteuttamisesta (Ryan, Huta & Deci 2008). Tietenkin myös yksilön sosiaalisella ympäristöllä on iso rooli joko katalysoivana tai hillitseväne voimana tarpeiden tyydyttämisessä.

Useiden tutkimusten mukaisesti hyvinvointia on tuloksellisinta lähestyä moniulotteisena ilmiönä, joka sisältää ulottuvuuksia sekä hedonistisesta että eudaimonisesta lähestymistavasta (Ryan & Deci 2001). Kokonaisvaltaista hyvinvointinäkemystä edustaa esimerkiksi elämänlaatuteoria, johon sisältyvät koettu hyvinvointi ja terveys, psyykinen hyvinvointi, sosiaaliset suhteet, mielekäs tekeminen, aineelliset elinolosuhteet sekä elinympäristön laatu (Vaarama, Mukkila & Hannikainen-Ingman 2014). Maailman terveysjärjestön WHOQOL-mittaristossa hyvinvointia tarkastellaan kokonaisvaltaisen fyysisen, henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tilana eikä vain sairauden puutteena (WHO 1996). Koettua elämänlaatua tarkasteleva mittaristo luotiin ulottumaan yksilön omaan arvioon toimintakyvystään, joka aikaisemmin tulkittiin vahvasti terveyden tai sen rajoitusten näkökulmasta. Mittariston neljä ulottuvuutta sisältävät fyysisen terveyden (toiminta, energisyys, liikkumiskyky, lepo ja työkykyisyys), psykologisen hyvinvoinnin (kehonkuva, positiiviset ja negatiiviset tunteet, itsetunto, vakaumus ja kognitiiviset kyvyt), sosiaaliset suhteet (koettu tuki, läheiset ihmissuhteet) sekä ympäristötekijät (taloudellinen toimeentulo, vapaus ja turvallisuus, sosiaaliturva, asuminen, oppimisen ja kehittymisen mahdollisuudet). (WHO 1996).

Hyvinvointitutkimuksen haasteeksi on tunnistettu vaikeus yksiselitteisesti ja kattavasti mitata sekä määritellä hyvinvointia (Moons, Budts & De Geest 2006). Esimerkiksi subjektiivinen hyvinvointi on vaikeasti määriteltävissä eikä pelkkä myönteisyys riitä todentamaan yksilön hyvinvointia, sillä sairauden puute ei välttämättä tarkoita hyvinvointia. Lisäksi elämän tyytyväisyyden rakennusaineet ovat kulttuurisesti sekä kontekstuaalisesti sidonnaisia ja merkityksellisyyden tunne voi muuttua päivittäin. Kulttuurisesti sidonnaisia ovat myös monet tyytyväisyyttä rakentavat erilaiset yksilön hallitsevat resurssit, jotka usein heijastelevat perustarpeiden toteutumista esimerkiksi koettuna sosiaalisena tukena sekä hallinnan ja pystyvyyden tunteina (Hobfoll 2002). Näiden resurssien tehtävänä on myös suojella ihmisen toimintakykyä luonnollisilta kehityskriiseiltä ja odottamattomilta tapahtumilta.

Tässä tutkimuksessa oman hyvinvoinnin ja selviytymisen johtaminen linkittyy vahvasti työn maailmaan, sillä työ on yksi merkittävä lähde merkityksen, pystyvyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemiselle. Työ ja työhön verrattavissa oleva toiminta viekin valtaosan keskivertoihmisen ajasta. Bertrand Russell (1930/1958; Ryff & Singer 1998, 4-5) päätyi onnellisuutta koskevissa pohdinnoissaan rakkauden ja ihmissuhteiden rinnalle tarkastelemaan työtä ”tylsyyden poistajana sekä menestymisen ja tarkoituksen löytämisen mahdollistajana”. Hyvinvoinnilla on myös kiistaton yhteys työskentelyyn. Kokkosen (2010) mukaan onnelliset ihmiset ovat työssään tuotteliaita, suoriutuvat työnsä vaatimuksista hyvin sekä saavat esimieheltään myönteisiä arvioita. Tutkimuksessani lähtökohtana onkin oletus ihmisten kyvystä itse tietoisesti ohjata toimintaansa, vaikuttaa sisäiseen kokemukseensa ja motivaationsa. Hallintotieteissä ja johtamisessa nämä vaikuttamispyrkimykset tunnetaan itsensä johtamisena, jota tutkimusteemaani liittyen tarkastelen oman hyvinvoinnin johtamisena.

3.2 Omaa hyvinvointiaan johtava yksilö

”Yhteiskuntamme, jossa elämme, palvoo yksilöä. Se suhtautuu yksilön iloihin ja suruihin, voittoihin ja tappioihin ennennäkemättömän vakavasti. Talouselämämme kukoistaa yksilön moninaisten tarpeiden ansiosta. Yhteiskuntamme antaa yksilölle suuremman vallan kuin koskaan ennen: vallan muuttaa itseään ja kehittää ajattelutapojaan. Tämä on itsehallinnan aikakausi. Ihmisen itseys on paisunut niin mahtavaksi, että yksilön avuttomuutta pidetään hoitoa vaativana tilana eikä suinkaan kohtalona, joka on hyväksyttävä elämässä.”

(Martin Seligman 1992, 340.)

Oman hyvinvoinnin johtaminen ei ole vain hakuammuntaa ja tasapainottelua nopeiden nautintojen sekä sinnittelyn tuottaman voimaantumisen välillä. Tutkimukseni perusoletuksena on, että yksilöllä on kyky tietoisesti ohjata omaa toimintaansa tavoitellessaan ja ylläpitäessään tyytyväisyyttään ja hyvinvointiaan. Edellä mainittujen tarveteorioiden keskeinen viesti on oppia sietämään vaikeita tilanteita, sillä ne edesauttavat aidon itsen löytämistä sekä tärkeiden asioiden löytämistä ja vaalimista. Itseohjautuvuusteorian mukaisesti yksilön motivaatioon vaikuttavat ensisijaisesti kokemus omista kyvyistä, omaehtoinen toiminta sekä ihmissuhteiden kautta toteutuva yhteisöllisyys. Tietenkin yksilön on pyrkimyksissään huomioitava myös tasapainoon pyrkiminen omien ja toisten tarpeiden huomioimisen välillä.

Itsensä johtaminen sekä itseohjautuvuuspuhe ovat nykytyöelämässä usein kuultuja termejä. Itseohjautuvuuteen liitetään mielikuva työstään vastuuta ottavasta, asian tuntijamaisesta työskentelystä sekä pyrkimyksestä olla työskentelyssään tehokas ja

innovatiivinen. Itseohjautuvuuspainotteisuus on herättänyt myös kritiikkiä, sillä yksilöiden taidot itsensä johtamisessa vaihtelevat. Sujuvasti itseään johtavat työntekijät eivät myöskään oikeuta *laissez-faire*-tyyppiseen johtajuuteen, jossa johtaja vain seuraa taka-alalla työsuorituksia (esim. Järvillehto 2018). Toisaalta vahvan autoritääriin ja valvova johtajuus ei toimi enää nykyajan oppimisintensiivisissä työtehtävissä. Moni työntekijä tekee sellaista työtä, jonka paras asiantuntija hän itse on eikä ongelmien ratkaisemiseen ole löydettävissä yhtä oikeata tapaa. Samalla hallinnan tunne omasta työstä, siihen liittyvistä tärkeimmistä päätöksistä ja työvälineiden käytöstä auttavat torjumaan työhön liittyvää epämääräisyyttä (Huotilainen & Saarikivi 2018).

Itsensä johtamisen teorit käsittelevät yksilön keinoja kontrolloida omaa käyttäytymistään ja ajatteluaan, jotta hän pystyy toimimaan tehokkaasti tilanteissa, joissa suoritettavat tehtävät eivät välttämättä ole itsessään motivoivia (Neck & Houghton 2006; Houghton & Neck 2002; Manz 1986). Työhön liittyvän käyttäytymisen ulkoisen kontrolloinnin rinnalle nousi 1980-luvun taitteessa yksilön kyky itse säädellä toimintaansa suhteessa havaitsemiinsa toiminnan standardeihin (Manz 1986). Siitä lähtien tutkimuksessa on pyritty määrittelemään itsensä johtamista ilmiönä sekä tunnistettu erilaisia strategioita (taulukko 2), joiden avulla yksilö luovii erilaisten suoritusvaatimusten kentällä (Stewart, Courtright & Manz 2011).

Itsensä johtamisen taustalta löytyvät sosiaalisen oppimisen teorian (Bandura 1977) sekä itseohjautuvuusteorian (Ryan & Deci 2000) oletukset siitä, että yksilön sitoutumiseen tiettyyn tehtävään vaikuttaa hänen arvionsa omasta pystyvyydestään, omaehtoisuuden asteesta ja tehtävän palkitsevuudesta (Neck & Houghton 2006; Manz 1986). Ensisijaista toimintaan motivoitumisessa on kokemus pystyvyydestä eli arvio oman toiminnan vaikuttavuudesta (Bandura & Cervone 1986). Banduran (1977) sosiaalisen oppimisen teorian mukaisesti pystyvyyden tunne merkitsee yksilön uskoa kykyynsä vaikuttaa elämänsä tärkeisiin tapahtumiin ja se motivoi kaikkea oppimista.

Kun sosiaalisen oppimisen teorian yhdistää työskentelyyn, työympäristön voidaan nähdä sisältävän erilaisia vihjeitä yksilön toimintaa ohjaavista standardeista. Toiminta työympäristössä koostuu näiden standardien asettamisesta ja noudattamisesta sekä tässä onnistumisen jatkuvassa arvioinnissa (D’Intino, Goldsby, Houghton & Neck 2007; Manz 1986). Asettaessaan standardeja yksilö peilaa aikaisempaa suoritusasoaan ja siitä muodostettua pystyvyykokemustaan suhteessa ulkoisiin tavoitteisiinsa. Sen lisäksi sosiaalisesti rakentuvaa suoriutumiskriteeristöä ylläpitää toisten suoriutumisen tarkkailu ja vertailu itseän (Manz & Sims 1980). Jatkuvan tarkkailun avulla yksilö lisää ymmärrystään syistä käyttäytymisensä takana (Manz 1986) ja vaikuttaa motivaatioonsa (Ryan & Deci 2000).

Taulukko 2 Itsensä johtamisen teorioiden keskeiset määritelmät ja sisällöt

Tutkijat	Itsensä johtamisen määritelmä	Sisällöt
Manz (1986) Manz & Neck (2001) Houghton & Yoho (2005) Neck & Houghton (2006) Stewart ym. (2011) Houghton ym. (2012) Manz ym. (2016)	Itseensä vaikuttamisen prosessi, jossa yksilö sisäisen kontrollin avulla ohjaa ja motivoi itseään toimintaan erilaisten strategia-kokonaisuuksien avulla	Luonnolliset palkkiot: motivaation rakentaminen itse tekemiseen palkitsevia tai rankaisuvia elementtejä lisäämällä Rakentava ajattelu: myönteinen minäpuhe, mallintaminen, toimintaa rajoittavien uskomusten muokkaaminen Käyttäytymisen strategiat: toiminnan havainnointi ja arviointi (itsereflektio), tavoitteiden asettaminen ja ympäristöön sijoitetut vihjeet
Åhman (2003)	Oman mielen johtaminen on yksilön tehokkuuteen vaikuttavia kognitiivisia ja mentaalisia strategioita	Minäjoustavuus: omat vahvuudet ja heikkoudet sekä niiden merkitys, omiin kehitysmahdollisuuksiin uskominen Tulosjoustavuus: tavoitteellinen toiminta ja arvot, motivaation tunnistaminen ja sekä näiden kanssa linjassa toimiminen Sinäjoustavuus: tehokas vuorovaikutus, kyky tehdä yhteistyötä Muutosjoustavuus: tietoisuus uskomuksista, asenteista ja oletuksista sekä kyky muuttaa niitä
Perttula (2012)	Itsensä johtaminen on elämänrohkeuden harjoittamista; se kohdistaa huomion ihmiseen itseensä, tunnistaen yksilöllisyyteen liittyvän vastuun toisista ihmisistä (omat valinnat vaikuttavat toisiin)	Aikuisiksi kehittyminen ja aikuisena eläminen Kokijan tunnistaminen itsessään Vastuullisuus ja kyky tehdä päätöksiä Omien mahdollisuuksien edistäminen kohti hyvinvointia ja itsenäisyyttä
Sydänmaanlakka (2006)	Kokonaiskuntoisuuden ylläpitämistä sekä kykyä uudistaa reflektiivisen minäsuhteen avulla	Ammatillinen kunto: työn selkeät tavoitteet ja riittävän osaamisen varmistaminen Fyysinen kunto: riittävä lepo, uni, liikkuminen ja syöminen Psyykinen kunto: energisenä ja uteliaana pysyminen, kyky tehdä päätöksiä ja oppia uutta Sosiaalinen kunto: ihmissuhteiden ylläpitäminen Henkinen kunto: omien arvojen ja elämän tarkoituksen selkeys

Itseohjautuvuus ja oman toiminnan säätelykyky toimivat rinnakkain organisaation kontrollijärjestelmien, kuten johtamisen ja suorituksen arvioinnin kanssa. Organisaation järjestystä ylläpitävät prosessit harvoin vaikuttavat suoraan yksilön toimintaan (Manz 1986) eikä johtamisessa pystytä tarkkaan säätelemään palkintojen tai rangaistusten vaikutusta yksilön käyttäytymiseen (Tsui & Ashford 1994). Toisin sanoen, oikea johtajuus ja kontrolli toimintaan nousevat aina yksilön sisältä,

johtuen yksilöllisestä merkityksenannosta (Manz 1986). Itsensä johtamisen teoriassa jokaisen työyhteisössä toimivan yksilön nähdään vaikuttavan itseensä sisäisen kontrollijärjestelmänsä avulla eli hyödyntäen erilaisia strategioita edistääkseen asetettujen tavoitteiden mukaista käyttäytymistä (Tsui & Ashford 1994; Manz 1986).

Itsensä johtamista voidaan mitata Houghtonin ja Neckin (2002) vahvistaman mittariston avulla, joka tunnistaa yksilön itseensä kohdistamat vaikuttamispyrkimykset (Stewart ym. 2011). Itsensä johtamisen tutkimus antaa viitteitä siitä, miten yksilön tulisi toimia suuntautuessaan käsillä olevaan tehtävään. Nämä on kirjallisuudessa jaoteltu yleisimmin luonnollisten palkkioiden, rakentavan ajattelun ja käyttäytymisen ohjaamisen strategiakokonaisuuksiksi.

Näistä luonnollisiin palkkioihin liittyvät strategiat kuvaavat mielekkyyden ja motivaation sisällyttämistä itse tekemiseen. Vaikka tehtäviä ei pystykään itse määrittelemään, niitä voidaan muokata liittämällä niihin mieluisia ja palkitsevia elementtejä tai ohjaamalla omaa tarkkaavaisuutta kohti näitä puolia (Neck & Houghton 2006). Palkitsevien tekijöiden liittäminen toimintaan lisää itseohjautuvuuden ja sisäisen motivaation osuutta ja siten energisoi tekemistä.

Rakentavan ajattelun strategioiden tavoitteena on muokata yksilön kognitiivisia prosesseja suoriutumisen kannalta myönteisemmiksi sekä edistää toimintaan tarttumista. Esimerkiksi myönteinen minäpuhe eli yksilön sisäisen dialogin rohkaisuus hillitsee negatiivisten tunteiden ja pessimistisen asenteen syntymistä. Usein suorituksessa onnistumisen mallintaminen mielikuvaharjoittelun avulla edistää tehtävään suuntautumista. Myös kognitiivisen terapian työkaluna (ks. Ellis 1991) tunnettu haitallisten, toimintaa rajoittavien uskomusten ja oletusten tunnistaminen sekä korvaaminen edistävät suoritukseen valmistautumista (Houghton, Wu, Godwin, Neck & Manz 2012). Kognitiivisesta terapiasta omaksutun ajatuksen mukaisesti yksilön tulisi oppia tunnistamaan ja muokkaamaan niitä automaattisesti viriäviä, haitallisia ajatuksia, jotka tulevat hänen tietoisuuteensa tekemiseen ryhdyttäessä (Åhman 2003).

Käyttäytymiseen liittyvät toimintastrategiat edistävät yksilön tietoisuutta ohjata toimintaansa haluttuun suuntaan. Oman toiminnan havainnointi ja arviointi ovat lähtökohta käyttäytymisen muuttamiselle ja muokkaamiselle. Siihen yksilö tarvitsee tavoitteita, joiden saavuttamiseen käyttäytyminen tähtää ja joihin sitoutuu jokin yksilön itsensä asettama mieluisa palkinto tai vastaavasti rangaistus (Neck & Manz 2010). Omaan työympäristöön voidaan sijoittaa tavoitteesta tai palkinnosta muistuttavia ja motivaatiota vahvistavia vihjeitä. Itsereflektio toiminnan aikana edistää tarkoituksenmukaista toimintaa, mutta liiallinen itsekriittisyys tai rangaistusten pelko on haitallista (D’Intino ym. 2007, 106). Realistiseen tavoitteiden asettamiseen auttaa yksilön itsetuntemus: omien vahvuuksien tunnistaminen ja tunnustaminen (Sydänmaanlakka 2006).

Itsensä johtamista voi hyödyntää stressinhallinnan työkaluna (Houghton ym. 2012). Sen on todettu olevan yhteydessä optimismiin, elämänhallinnan kokemuk-

seen, parempaan sitoutumiseen niin ihmisiin kuin aktiviteetteihin sekä kestävyyyteen eli kykyyn toipua nopeasti sopeutumista vaativissa tilanteissa ja havaita muutokset haasteina. Kun toimintaan vaikuttaminen on linjassa koetun itsen kanssa, yksilö ei tunne oloaan epävarmaksi, arvottomaksi tai kykenemättömäksi tehokkaaseen toimintaan elämässään. (Dolbier, Soderstrom & Steinhardt 2001.) Itsensä johtamisen tutkimus normatiivisena mallina ei kuitenkaan tarjoa kuvausta itseensä vaikuttamisen keinoista tilanteessa, jossa selviytymistä ohjaa hätä, uupumus tai häpeä, jotka tässä tutkimuksessa ovat keskeisiä vastoinkäymiseen liittyviä seurauksia ja itsensä johtamisen keinoja ohjaavia olosuhteita.

Åhmanin (2003) tutkimus oman mielen johtamisesta on edellä mainittua keskustelua kokonaisvaltaisempi näkemys yksilön henkisistä menestystekijöistä. Se on myös yksi harvoja itsensä johtamista laadullisin menetelmin ja kokonaisvaltaisemmin tarkastelleista tutkimuksista. Åhman (2003) määrittelee itsensä johtamisen yksilön tehokkuuteen vaikuttavina kognitiivisina ja mentaalisisinä strategioina, joihin kuuluu muun muassa uskomusten tunnistaminen ja muuttaminen. Lisäksi kriittisen itsereflektion ja tiedostamisen avulla yksilö ohjaa omia ajatuksiaan, tunteitaan ja motivaatiotaan. Tavoitteena on menestyminen, joka määritetään oman potentiaalnin toteuttamiseksi ja elämän tasapainoksi. (Åhman 2003, 133.)

Åhmanin väitöskirjassa muodostettu oman mielen johtamisen malli sisältää neljä ulottuvuutta: minäjoustavuus, tulosjoustavuus, sinäjoustavuus sekä muutostojohtajuus. Minäjoustavuus sisältää yksilön minäkäsityksen ja itsetuntemuksen. Tunnistaen omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä niiden merkityksen ja vaikutuksen ympäristöön, yksilö arvostaa itseään rajoituksistaan huolimatta. Hän uskoo omiin kehitysmahdollisuuksiinsa sekä uskoo selviytyvänsä haastavistakin tehtävistä. Tulosjoustavuuteen liittyy tavoitteellisuus ja arvot, eli yksilö valikoi tietoisesti omat tavoitteensa, tunnistaa itseään motivoivat elementit sekä kykenee toimimaan linjassa sekä arvojensa että asetettujen tavoitteiden kanssa. Sinäjoustavuudessa on keskeistä oman ihmiskäsityksen merkitys toisten ihmisten kanssa toimiessa ja kyky tehokkaaseen vuorovaikutukseen omissa verkostoissa. Muutostojohtavuutta rakentaa tietoisuus omista uskomuksista, asenteista ja oletuksista, sekä kyky muuttaa niitä tarvittaessa. (Åhman 2003.)

Perttulan (2012) näkökulma itsensä johtamiseen heijastelee aikuisena elämistä: vastuun ottamista itsestä itsenäisen päätöksenteon ja taloudellisen itsenäisyyden myötä. Itsensä johtaminen on yksilöön itseensä keskittynyttä ohjautumista ja pohdintaa siitä, kuka ja millainen ihmisenä olen. Sen edellytyksenä on kokijan tunnistaminen itsessään. Itsensä johtamiseen sisältyy Perttulan mukaan sisäisen kapasiteetin laajentaminen siten, että elämä olisi suotuisaa ja toteutuisi yksilöllisenä projektina. Yksilöä sitoo myös vastuu toisista ihmisistä, sillä hänen tekemänsä valinnat vaikuttavat toisiin. (Perttula 2012.)

Sydänmaanlakka (2006) lähestyy itsensä johtamista kykyä uudistaa reflektiivisen minäsuhteen avulla. Itsensä johtaminen muodostuu ihmisen kokonaisuuden

kunnossa pitämisestä viiden toisiinsa linkittyvän osa-alueen kautta. Ammatillista kuntoa rakentavat selkeät työn tavoitteet ja riittävä osaaminen, sekä itsen kehittäminen saadun palautteen kautta. Fyysiseen kuntoon linkittyvät riittävän levon, unen, liikkumisen ja syömisen ulottuvuudet. Psyykkistä kuntoa ylläpitää energisuus, uteliaisuus, kyky tehdä päätöksiä sekä oppia uutta. Sosiaalisen kunnan osatekijöitä ovat huolen pitäminen parisuhteesta, lapsista ja vanhemmista, ystävistä sekä harrastuksista. Henkisen kunnan elementtejä ovat elämän tarkoituksen tunne ja omiin arvoihin liittyvä selkeys. (Sydänmaanlakka 2006).

Tässä tutkimuksessa määrittelen itsensä johtamisen yksilön käyttämiksi ajattelua, tunteita ja käyttäytymistä ohjaaviksi keinoiksi, jotka voivat liittyä tilannekohtaisten tekijöiden säätelyyn esimerkiksi paremman motivoitumisen kannalta tai kokonaisvaltaisemmin elämän hallintaan ja omien tarpeiden tasapainoiseen toteutukseen. Oman käsitykseni mukaan yksilön tyytyväisyyttä ja hyvinvointia on mielekästä tarkastella pidemmän aikavälin tavoitteena. Esimerkiksi myönteisen tunteen ja myönteisen mielialan erottaminen toisistaan tuo tarkasteluun ajallista syvyyttä: tunne, johon liittyy yksilöllinen merkityksenanto, ilmestyy ja menee omia aikojaan ohi. Mieliala sen sijaan voi viipyä pitkäänkin ja siihen vaikuttaminen vaatii suurempia ponnisteluja (Kokkonen 2010).

3.3 Tunteiden johtaminen: tunnesäätely itsensä johtamisessa

Viime aikoina itsensä johtamisen tutkimus on laajentunut käyttäytymisen ja rakentavan ajattelun strategioista käsittelemään myös tunteiden johtamisen ja säätelyn merkitystä oman toiminnan ohjauksessa. Johtamistutkimuksessa tunteiden merkitystä on aikaisemmin tarkasteltu esimerkiksi tunteita kuormittavan, vaativan asiakastyön kontekstissa. (Manz ym. 2016.) Yleisesti ottaen tunteet ovat tarpeellisia vastineita sellaisiin ympäristön tapahtumiin, jotka ovat tärkeitä elossa säilymisen ja elämän mielekkyyden kannalta (Gilbert 2010). Tunteet tuottavat tietoa elimistön fysiologisesta viritystilasta ja ohjaavat siten huomaamaan ympäristön vaarat, tarvittaessa muuttaen ihmisen toimintavalmiutta muun muassa havaitsemista ja ajattelua ohjaamalla.

Ennen kaikkea tunteet motivoivat ja asettavat asioita tärkeysjärjestykseen. Koettu tunne tulkitaan yleensä kahden ulottuvuuden kautta: miellyttävä-epämiellyttävä sekä rauhallinen-kiihtynyt (Kokkonen 2010). Lisäksi tunteilla on sosiaalisen elämän sujuvuuteen liittyviä tehtäviä, kuten ohjata moraalista päätöksentekoaamme. Opitut ja kulttuurin muovaamat ”sosiaaliset tunteet”, kuten häpeä ja syyllisyys, rajoittavat sosiaalisesti kielteistä käyttäytymistä sekä helpottavat arvojen ja normien sisäistämistä (Lidman 2011; Kokkonen 2010).

Terveydeltään ja toimintakyvyltään normaalin yksilön oletetaan olevan kykenevä hillitsemään tunneimpulssiaan. Tähän viitataan yleisemmin tunteiden säätelynä tai

tunnesäätelynä (*emotion regulation*), joka tarkoittaa yksilön vaikuttamista omiin tunteisiinsa sekä niiden ilmaisuun (Gross 2002). Tunnesäätelyn avulla pystymme vaikuttamaan siihen, mitä, kuinka pitkään ja voimakkaasti milloinkin tunnemme (Gross, Richards & John 2006). Tunnesäätelyä voidaan tarkastella yksilön persoonallisena taipumuksena, vaiheittaisena tapahtumaketjuna sekä opittavana taitona. Persoonallisiin taipumuksiin liitetään erityisesti puutteellisen tunnesäätelyn ilmiöt esimerkiksi ahdistuneisuuden ja neuroottisuuden piirteiden yhteydessä sekä lapsuuden puutteellisen tunnesäätelyn heijastuminen haasteina aikuisuudessa (Kokkonen 2010). Myös temperamentti ohjaa, miten ihmiset onnistuvat tietoisesti suuntaamaan tarkkaavaisuuttaan ja hillitsemään esiin pyrkiviä reaktioitaan (Keltikangas-Järvinen 2016). Kun tunteet viriävät tarkoituksenmukaisesti ja sopivan voimakkaina tilanteisiin nähden, ne eivät kuormita. Tunnesäätelyn tärkein tehtävä onkin lievittää ja hillitä voimakkuutensa vuoksi liian kuormittavaksi kokemiamme tunteita (Kokkonen 2010).

Vaiheittaisena tapahtumaketjuna tarkasteltuna tunnesäätelyssä kiinnostavat ne moninaiset keinot, joita ihmiset käyttävät tunnekokemuksen säätelyyn sen eri vaiheissa. Näistä ajallisen säätelyn malleista kenties tunnetuin on Grossin (2002) teoria vaikuttamisesta tunteisiin kahdessa eri vaiheessa: ennakoivasti ja reaktiokeskeisesti. Ennakoivassa tunnesäätelyssä yksilö pyrkii vaikuttamaan ympäristöönsä ennen tunnetilojen syntymistä, esimerkiksi valitsemalla tilanteet, joihin hakeutuu, muokkaamalla tilanteiden kulkua vaikkapa pitämällä tauon, ohjaamalla tarkkaavaisuuttaan toisaalle sekä muuttamalla tilanteelle annettavaa merkitystä näkökulmaa vaihtamalla. Ennakoivalla tunnesäätelyllä voi olla yhteys vastoinkäymisten valmiimpaan kohtaamiseen (Gross ym. 2006). Reaktiokeskeistä säätelyä tapahtuu tunnetilan ollessa jo aktivoitunut. Yksilö pyrkii vaikuttamaan virinneeseen tunnetilaan uudelleenarvioimalla tilanteen muutoin kuin tunnekeskeisesti, pyrkimällä estämään tai tukahduttamaan tunteen ja sen ilmaisuuden. (Boss & Sims 2008; Gross 2002).

Kokkonen (2010) mukaan tunteiden säätely pyrkii huolehtimaan ihmisen kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista ja toimintakyvystä pitämällä tunne-elämän joustavana ja avoimena. Hänen mukaansa aikuisten pyrkimys selviytyä työelämän vaatimuksista ja pitää ihmissuhteensa sujuvina, voi kapeuttaa heidän tunne-elämänsä liian yksipuoliseksi ja mekaaniseksi. Oma tunteiden mukavuusalue – joka parhaiten ylläpitää yllä toimintakykyä kiihtyneessä elämäntahdissa ennakoimattomine yllätyksineen, yhä vaativammissa työtehtävissä sekä erilaisten ihmisten ihmissuhdeverkostoissa – kapeutuu helposti. Tunne-elämän rikkaus, itsetuntemuksen kehittyminen sekä elämän mielenkiintoisena pysyminen edellyttävät kuitenkin ihmisiltä kykyä sopeuttaa itsensä nopeasti ja joustavasti ympäristön muutoksiin myös tunnetasolla. (Kokkonen 2010, 22.)

Manzin ym. (2016) tunnejohtamista käsittelevässä artikkelissa on muotoiltu viisi erityisesti tunteiden johtamiseen liittyvää strategiakokonaisuutta, jotka perustuvat aikaisempiin, empiirisesti vahvistettuihin strategioihin sekä tunnesäätelyn tutkimukseen (Gross 2002). Ympäristöön liittyvissä strategioissa yksilö valitsee ja muok-

kaa tilanteita edistääkseen myönteisten tunnetilojen kehkeytymistä. Samoin kuin luonnollisten palkkioiden sisällyttämisessä työhön, hän voi ohjata havaintojaan esimerkiksi hyvin toimiviin työn osa-alueihin ja aikaisempiin onnistumisiin sekä asettaa ympäristöön viihtyisyyttä lisääviä elementtejä. Käyttäytymisstrategioissa yksilö pyrkii positiiviseen vuorovaikutukseen muotoilemalla verbalisia ilmaisujaan myönteisemmiksi (”Olemme samaa mieltä siitä, että tämä ongelma tulee ratkaista”). Kognitiivisiin keinoihin kuuluvat meditaatio, mielikuvaharjoittelu, minäpuhe sekä toimimattomien oletusten kyseenalaistaminen. Fyysisinä keinoina on huolehtia riittävästä unesta, liikkumisesta ja ravinnosta sekä rentoutumista edistävät hengitysharjoitukset. (Manz ym. 2016.)

Edellä esitetyn mallin tavoitteena on tuottaa myönteisiä tunnekokemuksia ja kokemusta autenttisesta tunne-elämisestä työpaikalla, jotka johtavat tehokkuuteen ja yhteistoiminnan sujuvuuteen. Tunnesäätely opittavana taitona viittaa tuttavallisemmin tunneälyn kehittämiseen. Tunneäly voidaan määritellä kykynä tunnistaa ja ymmärtää omia sekä toisten tunteita rehellisesti ja aidosti, ilmaista niitä, tunnistaa ajattelun ja tunteiden yhteys, sekä taitoa säädellä omia ja toisten tunteita (Goleman 1999). Tunneälykäs henkilö kykenee havaitsemaan tunteiden heräämisen, ymmärtämään niiden tuoman viestin ja hyödyntämään tunne-energiaa ajattelun fasilitoinnissa (Kokkonen 2010; Mayer & Salovey 1997).

Tunnesäätely ja itsensä johtaminen tähtäävät molemmat itsen säätelyyn (Boss & Sims 2008; D’Intino ym. 2007). Itseään johtava yksilö etsii motivoitumiseen sekä käyttäytymisen ja ajattelun säätelyyn työkaluja ensisijaisesti itsestään. Vaikka tunnesäätely on ollut vähintäänkin implisiittinen osa itsensä johtamisen teorioita jo viime vuosikymmenellä (ks. Boss & Sims 2008), tunteiden johtamisen osa-alue itsensä johtamisessa on empiirisesti vasta alkutekijöissään. Tämä tarjoaa tutkimukselleni kiinnostavan lähtökohdan tuottaa uutta ymmärrystä itsensä johtajien tavasta käsitellä tunteita laajemmassa kokemuksellisessa prosessissa, kun he tavoittelevat uuden tasapainon saavuttamista merkittävän vastoinkäymisen jälkeen.

3.4 Hyvinvoinnin haasteet: kriisit ja niistä selviytyminen

Vaikeat kokemukset, kipu ja kärsimys ovat välttämätön osa normaalia elämää. Henkilökohtainen kasvu ja oman persoonallisuuden potentiaalin täyttäminen ovat sidoksissa elämän luonnolliseen kehityskulkuun (ks. Poole & Snarey 2011). Toisaalta ihminen pyrkii luonnostaan välttämään tuskaa ja kivun turruttamiseen tähtäävä käyttäytyminen on joskus jopa tuhoisaa. Aikalaisdiagnoosien perusteella mieluummin lääkitsemme itsemme pois vahvojen kielteisten tunteiden vaikutuksesta kuin lähtökohtaisesti hyväksymme ne osaksi elämää (Brinkman 2016; Kokkonen 2010).

Yksilöiden selviytymiskykyisyys ja ihmisten väliset erot erilaisista kriiseistä selviytymisessä ovat kiinnostaneet tutkijoita jo suurten sotien jälkeisistä ajoista lähtien.

Aluksi psykopatologiset ja psykoanalyttiset tutkimusperinteet ohjasivat tutkimusta keskittymään ongelmien tunnistamiseen sekä niiden kohdennettuun hoitamiseen (esim. Masten & Reed 2002). Toisaalta ympärillämme on aina ollut ihmisiä, jotka syystä tai toisesta ovat vastustuskykyisempiä kriisien aiheuttamalle tuskalle ja lauantavalle vaikutukselle (Bonanno 2004). Kiinnostus löytää ja edistää näitä selviytymiskykyisyyttä lisääviä kognitiivisia ja sosiaalisia resursseja on myötävaikuttanut stressin hallintaan ja kohtaamiseen liittyvien tutkimusten suosioon.

Tunnetuimpia selviytymiskykyisyyden tutkimusperinteitä ovat coping-keinojen, resilienssin ja koherenssin teoriat. Lisäksi positiivisen psykologian saralla on tutkittu erilaisia persoonallisia vahvuuksia sekä tunnevoimavaroja, kuten sinnikkyyttä, kestävyyttä ja itseen kohdistuvaa myötätuntoa, joista viimeksi mainittu muodostaa itsensä johtamisen ohella tutkimukseni toisen käsitteellisen työkalun. Stressinhallinnan ja selviytymisen tutkimuksessa pyritään jatkuvasti löytämään uusia keinoja, joilla ihmiset pystyvät itse tai ohjatusti parantamaan omaa kestävyyttään elämän haastekohdissa (Hobfoll 2002).

Haasteena selviytymiskykyisyyden tutkimuksessa on sen subjektiivinen luonne (esim. Carver 1998). Ensinnäkin persoonallisista ja merkityksenantoon pohjautuvista eroista johtuen toiset tapahtumat herättävät joissakin ihmisissä voimakkaan kriisireaktion, kun taas toiset jatkavat eteenpäin ilman vaikutuksia. Kärsimystä aiheuttavia potentiaalisia riskitekijöitä on lukemattomasti, joten näiden tekijöiden luettelemisen sijaan on tarkoituksenmukaisempaa etsiä yhteneväisiä toimintamalleja, joilla stressitekijöihin pyritään vastaamaan (Skinner, Edge, Altman & Sherwood 2003). Lisäksi selviytymiskyvyn vahvuuden arvioinnissa on haastavaa asettaa objektiivisia mittareita toteamaan yksilön normaalia, kokonaisvaltaista toimintakykyä. Usein arvio selviytymisestä liittyy yksilön oman arvion lisäksi sosiaalisesti hyväksytyyn, normaaliin käyttäytymiseen. Tähän liittyen kiinnostava keskustelu onkin, miten kriiseihin liittyvä surutyö ja sen ulospäin näkyvä tai näkymätön käsittely tulkitaan yksilön sosiaalisessa ympäristössä (Bonanno 2004).

Selviytymiseen liittyvät tutkimukset ovat tuottaneet keskenään hyvin samankaltaisia havaintoja ihmisen kyvystä vastustaa stressitekijöiden ja äkillisten kriisien vaikutusta hyvinvointiin. Jopa viisikymmenvuotisen tutkimuksen aikana muodostunut käsitteistö on runsasta ja paikoin päällekkäistä (Skinner ym. 2003). Muun muassa Hobfoll (2002) on pyrkinyt edistämään alan keskustelun jäsenystä jaotteleamalla selviytymistutkimusta keskeisen resurssinäkökulman perusteella. Tämän tutkimuksen kannalta relevantit selviytymisteoriat voidaan siten jaotella monimuuttujaisiin (koherenssi), integroiviin (coping), elämänkaariajattelun sisältäviin (resilienssi) sekä ympäristön ja yksilön välistä kontrollia (minäpystyvyys, optimismi) käsitteleviin näkökulmiin (Hobfoll 2002).

Edellä mainittujen lisäksi oman tutkimushaaransa muodostaa kriisi- ja traumapsykologia, joka on vakiinnuttanut asemansa äkillisten ja psyykkisesti vaativien tilanteiden käsittelyssä debriefing-menetelmillä. Tutkimukseni kannalta kriisi- ja trau-

mapsykologia valottaa, millaisten automaattisesti päälle kytkeytyvien reaktioiden kautta psyykkisesti vaativa tapahtuma prosessoidaan. Siksi esittelen ensin lyhyesti tämän tutkimuskeskustelun keskeiset havainnot taustoittamaan eri selviytymisteorioiden näkemyksiä kriiseistä toipumisessa. Oheisessa taulukossa (taulukko 3) on yhteenvedomaisesti koottu luvussa esiteltyjen selviytymisteorioiden määritelmät ja keskeiset osa-alueet.

Taulukko 3 Tiivistelmä tutkimuksen kannalta keskeisistä selviytymisteorioista

Teoria	Määritelmä	Keskeiset osa-alueet
Traumaattisen kokemuksen käsittelyprosessi	Äkillinen, ennakkoimaton ja huomattavaa kärsimystä aiheuttava tilanne sekä ärsykekuormitus, jonka käsittelyssä aikaisemmat selviytymiskeinot osoittautuvat tehottomiksi	Psyykinen sokki Reaktiovaihe Työstämis- ja käsittelyvaihe Uudelleen orientoitumisen vaihe
Koherenssi	Kuormittavien tekijöiden kohtaaminen ja käsittely vastustusvoimavarojen avulla; koherenssin tunne rakentuu vaatimusten ja voimavarojen tasapainosta	Koherenssin osa-alueet: ymmärrettävyys, hallittavuus ja mielekkyys
Resilienssi	Myönteistä sopeutumista edistävät, jatkuvasti kehittyvät persoonalliset ja sosiaaliset voimavarat	Riskitekijöiden vaikutusta hillitsevät, suojaavat tai käsittelyä nopeuttavat voimavarat
Coping	Persoonallisuuteen ja ympäristöön sidonnaisia, jatkuvasti muuntautuvia kognitiivisia ja toimintaan suuntautuneita pyrkimyksiä käsitellä voimavaroja verottavia tilanteita	Tilanteen havainnointi, arviointi ja merkityksenanto: haaste, uhka vai menetys Tunnistettuja käsittelykokonaisuuksia: Ongelmasuuntautunut Tunnesuuntautunut Merkityssuuntautunut Tulevaisuussuuntautunut
Itsemyötätunto	Kyky tunnistaa ja kohdata oma kärsimys myötätuntoisen lämpimästi sekä toimia sen lievittämiseksi	Ystävällisyys vs. itsekritiikki Jaettu ihmisyyden vs. eristäytyminen Kärsimyksen tietoinen kohtaaminen vs. kärsimyksen valtaan joutuminen

3.4.1 Stressi, kriisit ja traumaattinen kokemus

Stressin käsitteellä kuvataan ulkopuolisten olosuhteiden, haasteiden ja vaatimusten suhdetta ihmisen voimavaroihin eli persoonallisuustekijöihin, kykyihin, taitoihin ja tavoitteisiin. Jos näiden tekijöiden välillä vallitsee epäsuhta tai yksilö asettaa itselleen liian korkeita vaatimuksia, hän kokee stressiä (Saari 2008, 274). Stressin kehittymisen käynnistää selviytymismekanismia, joista osa tähtää stressin vähentämiseen kieltämällä, torjumalla tai ottamalla siihen etäisyyttä, ja osa pyrkii tilanteen ratkaisemiseen. Tutkimus erottaa toisistaan haitallisen (*distress*) ja hyödyllisen stressin (*eustress*). Stressi voi olla myös liikkeelle paneva voima, joka johtaa onnistumisen

kokemuksiin ja lisääntyvään itsearvostukseen. Haitallisinta on pitkittyvä ja kasautuva stressi, jota ihminen ei pysty enää hallitsemaan ja palaa loppuun.

Stressitekijät voivat olla akuutteja ja aikaan sidonnaisia, kuten leikkaukseen joutuminen; peräkkäisiä, kuten avioerosta tai työn menettämisestä johtuvat toimenpiteet; epäsäännöllisiä kuten ihmissuhteiden ongelmat, tai kroonisia, kuten pysyvät vammat tai työstressin aiheuttama työuupumus (Elliot & Eisdorfer 1982; Lazarus & Folkmanin, 1984, 14, mukaan). Kriisillä viitataan tilanteeseen, jossa aikaisemmin toimineet selviytymiskeinot osoittautuvat tehottomiksi. Usein kyse on yksilölle uudesta tai odottamattomasta tilanteesta.

Tyypillisiä kriisin aiheuttajia voivat olla esimerkiksi tärkeän objektin tai läheisen henkilön menetykset, itsenäisyyden tai itsehallinnan menetykset, luottamuksen rikkomukset, sosiaalisen häpeän kokemukset, talouslama, paikkakunnan vaihto työn perässä, ammatin katoaminen tai tilanteet, joissa sosiaalinen identiteetti tai oma uskomusjärjestelmä on uhattuna (Cullberg & Rutanen 1977). Osa kriiseistä liittyy kehitykseen luonnollisen elämäntilanteen muutoksen, kuten vanhemmuuden, myötä. Elämäkriiseillä viitataan pitkäkestoiseen rasitukseen, kuten sairaudesta toipumiseen tai avioerooprosessiin. Äkillinen tai traumaattinen kriisi syntyy odottamattoman, huomattavaa kärsimystä aiheuttavan tapahtuman seurauksena. Niitä ovat esimerkiksi onnettomuudet, läheisen ihmisen kuolema tai vammautuminen.

Näiden elämää ravistelevien kriisien riskinä on traumatisoituminen. Trauma syntyy, kun yksilö ei pysty vastaamaan kriisitapahtuman herättämään reaktioon tarkoituksenmukaisella tavalla. Traumalle on ominaista äärimmäinen voimakkaiden ärsykkeiden tulva, joka ylittää yksilön sietokyvyn, kyvyn hallita kiihtymisen tunnetta ja työstää sitä (Freud 1916-1917, Saaren 2008, 16 mukaan). Traumaattisille tapahtumille on yhteistä niiden ennustamattomuus, mahdottomuus vaikuttaa tapahtumien kulkuun omalla toiminnalla sekä elämänarvoja ja elämän suuntaa koetteleva ja muuttava vaikutus. Traumaattisissa kriiseissä muutos on nopea ja raju. Pelkoa ja ahdistuksen tunnetta lisäävät tietoisuus omasta haavoittuvuudesta sekä omien reaktioiden hallitsemattomuus (Brown 2008). Toisinaan jo pelkkä traumaattisen tapahtuman todistaminen tai siitä kuuleminen riittää laukaisemaan kriisin, sillä ihmismieli reagoi tapahtuneen lisäksi myös mielikuvaan siitä, mitä olisi voinut tapahtua (Saari 2008; Palosaari 2007).

Traumaattisen tapahtuman käsittelyssä ihmisillä on sisäänrakennettuja ja automaattisesti käynnistyviä käsittelymalleja. Saaren (2008) mukaan ongelma piilee usein siinä, että pyrimme tietoisesti puuttumaan tähän prosessiin, joko hillitsemällä sitä tai viivyttämällä tapahtuneen käsittelyä. Äkillisten kriisien käsittelyprosessi voidaan jakaa neljään vaiheeseen: sokki, reaktio, työstäminen ja käsittely sekä uudelleen orientoituminen. Ensimmäinen, tapahtunutta välittömästi seuraava reaktio on psyykinen sokki. Sokkitilassa yksilö toimii henkiinjäämisorientaatioissa. Hänen aistikapasiteettinsa on ylivirittynyt, vaikka havaintokenttä on supistunut jättäen esimerkiksi kivun ja tunteet taka-alalle. Sokkivaiheessa yksilön kyky tehdä päätöksiä

on puutteellinen ja usein hän pyrkiikin saattamaan loppuun sen mitä oli tekemässä ennen tapahtumaa. Sokkivaihe on usein lyhytaikainen ja siihen liittyy kärsijän tarve puhua ja puida tilannetta läpi. (Saari 2008.)

Tilanteen mentyä ohi, psyykinen kaaos pyrkii pintaan reaktiovaiheessa, kun yksilö tulee tietoiseksi ja ymmärtää tilanteen merkityksen elämälleen (Järvelin 2011). Tässä vaiheessa vahvat tunteet kuten suru, epätoivo, tyhjyys, ahdistus, itsesyytökset ja syyllisyys ottavat vallan. Syyllistäminen ja syyttäminen ovat yksi suojausmekanismi, jolla yksilö viivyyttää tapahtuneen prosessointia. Lisäksi voi esiintyä somaattisia oireita: vapinaa, pahoinvointia, sydänoireita, väsymystä ja unettomuutta. Saaren (2008) mukaan nykyaikana pelkäämme voimakkaita tunteita, vaikka niillä on luonnollinen tarkoitus purkaa kokemuksia ulos itsestämme. Ihmisiä pelottaa myös se, etteivät tunteet ja omat reaktiot ole hallittavissa, ja siksi pelkäämme romahtavamme toisten ihmisten edessä (Kokkonen 2010). Vaikein vaihe helpottaa kuitenkin muutamassa päivässä, vaikka se ei tarkoita tunteiden lopullista hellittämistä tai mahdollisen tyhjyyden tunteen häviämistä (Saari 2008).

Työstämis- ja käsittelyvaiheessa yksilö alkaa usein jäsentämään kokemusta sisäisesti hiljaa mielessään. Kokemuksen työstäminen näkyy henkilön käyttäytymisessä: hänellä voi olla vaikeuksia keskittyä, lyhyt maltti ja heikentynyt joustokyky. Suru itsessään on pitkäkestoinen prosessi, sillä siihen liittyy menetyksen konkretisoiminen osaksi elämää. Menetyksen jäsentely vaatii psyykkistä kapasiteettia (Järvelin 2011). Vähitellen mieleen tulee muitakin asioita. Työ, jos siinä mahdollistuu joustaminen, on hyvää kuntouttavaa toimintaa, sillä se luo tunteen elämän jatkuvuudesta, ylläpitää sosiaalisia suhteita sekä normalisoi elämää. Työstämisvaiheen lopulla alkaa hahmottua tulevaisuusperspektiivi, jonka edellytyksenä on kokemus jossain määrin ennustettavissa olevasta tulevaisuudesta, kokemus kyvystä vaikuttaa siihen itse sekä jonkin toiveikkuutta herättävän läsnäolo. (Saari 2008.)

Lopulta uudelleen orientoitumisen vaiheessa ja kokemuksen hyväksymisen kautta alkaa sopeutuminen sen tuottamiin muutoksiin. Luopuminen on kuitenkin ihmisille vaikeaa ja surusta on helppo pitää kiinni. Toisinaan yksilö joutuu pakottamaan itsensä kiinnostumaan muista asioista ja ihmisistä. Onnistuneen käsittelyprosessin jälkeen kokemus sulautuu osaksi ihmistä itseään: tällaisen olen kokenut ja siitä selvinnyt. Myös tapahtuman muistelemisen ja siitä puhumisen onnistuvat ilman ahdistuksen rintaa puristavaa tunnetta. (Saari 2008.)

Kriisi- ja traumapsykologiassa hyödynnetty kokemusten jäsentely on lisännyt ymmärrystä ihmismielessä tapahtuvista automaattisista ja tahdonalaisista reaktioista osana haastavien kokemusten käsittelyprosessia. Sen reaktiokeskeinen lähestymistapa on kuitenkin keskittynyt oireiden lievittämiseen ja käsittelyn tukemiseen ja jättää siten huomioimatta ihmisiä kriisien vaikutukselta suojaavat sekä palautumista nopeuttavat resurssit. Hyvinvoinnin haasteista huolimatta elämä voi muuttua laadultaan paremmaksi. Keskitynkin tutkimukseni aineiston tulokinnassa erityisesti vastoinkäymiskokemuksen työstämis- ja käsittelyvaiheen kuvaamiseen sekä tulevai-

suusperspektiivin muodostumisen edellytyksiin. Seuraavaksi esittelen pääkohdittain selviytymistutkimuksen kokonaisvaltaiset, ennaltaehkäisyä ja myönteistä kehitystä tukevat teoriat: coping-keinot, koherenssin, resilienssin sekä itsemyötätunnon.

3.4.2 Coping: selviytymisvoimavarojen ja -strategioiden näkökulma

Nykyisen coping-tutkimuksen ja yksilön omaa aktiivista roolia stressin käsittelyssä korostavan selviytymistutkimuksen juuret juontavat 1960-luvulle, jolloin Richard Lazarus julkaisi teoksensa *Psychological Stress and Coping Process* (Metsäpelto & Feldt 2009; Folkman & Moskowitz 2004). Coping-keinot ovat ihmisen jatkuvasti muuntuvia kognitiivisia ja toimintaan suuntautuneita pyrkimyksiä vähentää, minimoida, hallita tai sietää sellaisia ulkoisia tai sisäisiä vaatimuksia, jotka kuluttavat ihmisen voimavaroja tai ylittävät ne (Metsäpelto & Feldt 2009; Lazarus & Folkman 1984). Selviytymiskeinojen hyödyntäminen on nykytiedon valossa kompleksinen prosessi. Se kytkeytyy ympäristön vaatimukseen sekä persoonallisuuden taipumuksellisiin tekijöihin, jotka suuntaavat yksilön arvioita hyvinvointia haastavasta tilanteesta. Tilannetulkintoja ohjaavat persoonallisuuden lisäksi yksilön uskomukset, tavoitteet ja tilannetekijät, kuten käytettävissä olevat voimavarat ja stressitekijän luonne (Carver & Connor-Smith 2009).

Kaikki potentiaaliset stressitilanteet eivät ole yksilölle yhtä merkittäviä. Lazaruksen ja Folkmanin (1984) teorian mukaan yksilön kognitiivinen arvio potentiaalisesta stressitilanteesta sisältää kaksi reaktiota. Ensimmäinen reaktio liittyy stressitekijän merkitykseen yksilölle: onko kyseessä haaste, uhka vai menetys, ja toinen reaktio siihen, millaisia voimavaroja yksilöllä on käytettävissään tilanteen ratkaisemiseen. Haaste sisältää mahdollisuuden saavuttaa jotain positiivista, vaikkakin vaatii paneutumista. Uhka sisältää rangaistuksen ilmentymisen tai halutun päämäärän saavuttamisessa häiritseviä olosuhteita. Menetys on havainto jonkin arvokkaan katoamisesta peruuttamattomasti. (Carver & Scheier 2017.) Uhka ja menetys herättävät yksilössä negatiivisia tunteita, kuten surua, vihaa, ahdistusta ja pelkoa, kun taas haaste voi epäonnistumisen uhasta huolimatta virittää myös positiivisia tunteita (Dewe 2014). Selviytymisprosessin laukaisevaan tilanteeseen liittyy aina tunteita ja erityisesti negatiiviset tunteet ovat itsessään yksilön voimavaroja verottavia (Kokkonen 2010). Kun yksilö on määritellyt tilanteen merkityksen itselleen, toinen arvio liittyy käytettävissä oleviin voimavaroihin stressitilanteen ratkaisemiseksi. Selviytymistä ajaa motivaatio, joka vaikuttaa keinojen valintaan, ratkaisujen hakemisen intensiteettiin sekä sinnikkyuteen.

Coping-teoriassa selviytymiskeinoja on luokiteltu perinteisesti ongelma- ja tunnesuuntautuneiksi. Myöhemmin tutkimus on täydentynyt merkityssuuntautuneilla ja tulevaisuussuuntautuneilla selviytymiskeinoilla (Carver & Connor-Smith 2009). Ongelmasuuntautunut selviytyminen kohdistuu stressitekijään vaikuttamiseen, pyrkimyksenä ratkaista stressiä aiheuttanut tilanne. Yksilö arvioi, pystyykö hän käytettävissä olevien resurssiensa avulla kontrolloimaan tilannetta. Mikäli mahdol-

lisuudet ongelman poistamiseen ovat olemattomat (esimerkiksi läheisen kuolema, krooninen sairaus), selviytyminen on tunnesuuntautunutta ja keskittyy tapahtuman aiheuttamien negatiivisten tunteiden käsittelyyn. Tunnesuuntautuneeseen selviytymiseen liittyy myös välttämiskäyttäytyminen, jolla on pitkittyessään todettu olevan haitallinen vaikutus terveydelle. Merkityssuuntautuneet selviytymiskeinot tuovat tilanteen käsittelyyn arvojen, uskomusten ja elämäntarkoituksen näkökulman, jolloin yksilö muokkaa käsitystä tilanteen merkityksestä kokonaisvaltaisemmin. (Metsäpelto & Feldt 2009; Folkman & Moskowitz 2004.) Näin ollen vakaviinkin vastoinkäymisiin voidaan liittää positiivisuutta rakentavia elementtejä, jotka palauttavat yksilölle psyykkisiä voimavaroja tapahtuneen käsittelyyn.

Coping-tutkimus keskittyy pitkään jo tapahtuneisiin tai meneillään oleviin selviytymistä vaativiin kokemuksiin, kunnes tutkimuksessa alettiin kiinnittää huomiota selviytymiskeinojen opittavuuteen ja ennakoiwaan vahvistamiseen. Tulevaisuussuuntautuneita selviytymiskeinoja on eritelty esimerkiksi ennakoiviin (*anticipatory*), ehkäiseviin (*preventive*) ja proaktiivisiin keinoihin. Ennakoiva selviytyminen liittyy mahdollisen kriittisen tapahtuman todennäköiseen toteutumiseen lähitulevaisuudessa. Ehkäisevät selviytymiskeinot pyrkivät mahdollisen uhan tunnistamiseen ja estämiseen toimintaa muuttamalla, esimerkiksi terveysongelmien ehkäisemiseen ryhtyminen elintapoja muuttamalla.

Tulevaisuussuuntautuneet selviytymiskeinot toimivat erilaisten interventioiden välineenä vahvistaen mahdollisuutta ”hyötyä” vaikeistakin elämäkokemuksista (Folkman & Moskowitz 2004). Proaktiivisen selviytymisen osa-alueita ovat Aspinwallin (2003) mukaan: a) sellaisten voimavarojen keräämisen tärkeys, jotka auttavat estämään tai vähentävät tulevaisuuden menetyksiä, b) mahdollisten stressitekijöiden tunnistaminen, c) mahdollisten stressitekijöiden alustava arviointi, d) alustavat selviytymispyrkimykset sekä e) palautteen hyödyntäminen omien selviytymispyrkimysten muokkaamisessa ja kehittämisessä.

Coping-keinojen tehokkuus on persoonallisuustekijöiden ja ympäristötekijöiden vaikutuksen lisäksi vahvasti kontekstisidonnaista (Folkman & Moskowitz 2004). Yksittäisten keinojen tunnistamisen sijaan onkin parempi arvioida joustavuutta keinojen käyttämisessä sekä eri keinojen soveltuvuutta suhteessa tilannetekijöihin (*goodness of fit*). Jako ongelma- ja tunnesuuntautuneiden keinojen välillä ei ole aina yksiselitteinen. Esimerkiksi sosiaalista tukea etsiessään yksilö suuntaa toimintaa pois päin stressitekijästä (välttämiskäyttäytyminen), mutta tuen saaminen saattaa edesauttaa ratkaisuehdotusten löytämistä ja siten edistää ongelman kohtaamista (ongelmasuuntautunut).

3.4.3 Koherenssi ja kestävyys - teoria vastustusvoimavaroista

Koherenssi on terveys sosiologi Anton Antonovskyn kehittämä teoria ihmisten vastustusvoimavaroista sekä normaaleja että äkillisiä kuormittavia tekijöitä vastaan. Hänen salutogeeniseksi nimeämä mallinsa tarkastelee terveenä pysymistä, ollen

siten vastine sairastumisen syitä ja ongelmia tarkastelevalle patogeeniselle tutkimukselle (Tuloisela-Rautanen 2012). Teorian keskeinen teesi on, että ”kaikkien elämään kuuluu kuormittavia tekijöitä, mutta tärkeää on, miten ihminen kykenee näihin kuormittaviin asioihin vastaamaan” (Antonovsky 1985; 1987). Antonovskyn mukaan jokainen ihminen asettuu terveys-sairaus-jatkumolle koko elämänsä ajan.

Koherenssiteorian mukaisesti elämään luonnollisesti liittyvät sekä yllättävät kokemukset kerryttävät yleisiä vastustusvoimavaroja, jotka ylläpitävät koherenssin tunnetta. Vastustusvoimavarat kuvaavat henkilön keinoja vastata tehokkaasti erilaisen stressitekijöiden aiheuttamaan jännitteeseen elämäntilanteessaan. Voimavarojen käyttöä opitaan kokemusten kautta, niitä pystytään tietoisesti kehittämään sekä niitä hyödyntäen voidaan pyrkiä säätämään vastaan tulevia tilanteita (Antonovsky 1987). Lisäksi voimavaroja voidaan tarkastella sisäisinä tai ulkoisina yksilön, ryhmän tai yhteiskunnan ominaispiirteinä. Sisäisiä voimavaroja ovat esimerkiksi koulutus, älykkyys, tarkkaavaisuus, voimakas kiinnostus johonkin asiaan tai sosiaaliset taidot. Ulkoisia voimavaroja ovat esimerkiksi sosiaalinen tuki ja saatavilla olevat terveys- ja koulutuspalvelut eli kaikki sellaiset resurssit, jotka riippuvat toisista ihmisistä. (Tuloisela-Rautanen 2012.)

Koherenssin tunne syntyy koettujen vaatimusten ja voimavarojen tasapainoisuudesta. Sen kolme osatekijää ovat ymmärrettävyys, hallittavuus ja mielekkyys. Ymmärrettävyyden mukaisesti ympäristöstä tulevat ärsykkeet ovat järkeenkäyviä ja niiden tuottama tieto on jäsennettävissä sekä johdonmukaista. Ymmärrettävyyden logiikan avulla yksilö pystyy suhtautumaan tulevaisuuteen edes jotenkin ennustettavana: hänellä on kyky ymmärtää odottamattomiinkin tilanteisiin liittyvää informaatiota selviytyäkseen niistä. Hallittavuuteen liittyy yksilön luottamus siihen, että hänellä on käytettävissään voimavaroja, joilla vastata stressitekijöiden asettamiin vaatimuksiin. Resurssit voivat olla yksilön omasta voimavarakokoelmasta tai niitä voidaan saada muilta tahoilta. Mielekkyys on koherenssin motivationaalinen osa. Sitä rakentaa usko kyvystä muokata tilanteita joihin yksilö on osallinen, sekä tunne, että ainakin jotkin elämän ongelmista ovat panostamisen ja ratkaisemisen arvoisia. (Tuloisela-Rautanen 2012; Antonovsky 1987.)

Antonovskyn (1987) kehittämän mittarin mukaan henkilön koherenssin kokemus voidaan mitata korkeaksi, kohtalaiseksi tai matalaksi. Korkea koherenssin tunne ei tarkoita, ettei henkilö kokisi surua tai epätoivoa, vaan korkean koherenssin tunteen omaavat pystyvät arvioimaan stressitekijän luonteen ja valitsemaan sen hallitsemiseen oikeanlaisen voimavaran sekä tarkastelemaan, vaatiiko toiminta jatkossa kehittämistä. Vastaavasti matalan koherenssin tunteen omaavat usein alistuvat haastavien tapahtumien edessä eivätkä koe hyödylliseksi yrittää vaikuttaa olosuhteiden kehittämiseen. (Tuloisela-Rautanen 2012; Antonovsky 1987.) Toisin sanoen koherenssi edustaa luottamusta siihen, että ihminen kykenee strukturoimaan, ennustamaan ja selittämään ympäristön ärsykejä ja vastaamaan ärsykkeiden aiheuttamiin tilanteisiin (Tuloisela-Rautanen 2012).

3.4.4 Resilienssi: joustavuus ja kriiseistä palautuminen

Resilienssin käsite viittaa psykologiseen joustavuuteen ja se ilmenee kykynä ylläpitää fyysistä ja psyykkistä toimintakykyä haastavien tilanteiden aikana (Linley & Joseph 2004). Masten ja Reed (2002, 75) määrittelevät resilienssin ”myönteisiksi sopeutumista edistäviksi keinoiksi merkittävän riskin tai haasteen kontekstissa”. Resilienssin rakentumisesta on tehty useita kehityspsykologisia tutkimuksia, muun muassa lasten selviytymisestä korkean riskin kasvatusympäristöissä (Masten & Reed 2002).

Resilienssi rakentuu resurssineuvokkuudesta sekä hallinnan ja kestävyys-tun-teen motivoivasta vaikutuksesta. Se vahvistuu, kun yksilöllä on pääsy riittäviin sosi-aalisiin, emotionaalisiin ja materiaalsiin resursseihin. Vaikeina aikoina neuvokkuu-ta on hakeutua näiden resurssien piiriin. Hallinnan tunnetta luovat onnistumiset, jotka rohkaisevat tarttumaan uusiin tehtäviin (Vogus & Sutcliffe 2007). Resursseja voidaan jaotella myös niiden käyttötarkoituksen perusteella: ne voivat hillitä riskite-kijöiden vaikutusta, edistää toimintakyvyn säilymistä kriisin aikana, nopeuttaa var-sinaista sopeutumista sekä suojata ja vahvistaa olemassa olevia voimavaroja (Masten & Reed 2002).

Lähtökohtaisesti kyseessä on pitkällä aikavälillä kehittyvä ilmiö. Linley ja Joseph (2004) sekä Masten ja Reed (2002) tuovat esiin selviytymiskykyisyyden elämänhis-toriallisen tarkastelunäkökulman siten, että mitä kauemmin tapahtuneesta on aikaa, sitä laajempaa on kehitys. Ajan kuluessa tapahtuu usein yksilön elämänfilosofian ja arvojärjestyksen muutosta sekä muun muassa hengellisyyden lisääntymistä (Affle-ck ym. 1987). Resilienssi voidaan hahmottaa myös prosessina, joka vaikuttaa sekä arkisen hyvinvointimme taustalla että suoranaisesti ohjaamalla, mihin kaikkeen ryhdymme.

Koettu vastoinkäyminen kehittää yksilön taitoja ja valmiuksia kohdata tulevat haasteet. Aikaisempi selviytymiskokemus lisää pystyvyykskokemusta, joten yksilö on tarvittaessa halukkaampi sitoutumaan ongelmien ratkaisemiseen – kuten kokiessaan korkeaa koherenssin tunnetta. Lisäksi useampi altistuminen samankaltaiselle stressi-tekijälle hälventää sen vaikutusta ja nopeuttaa kokemuksesta palautumista (Carver 1998). Ikävät kokemukset voivat myös parantaa elämänlaatua. Siinä missä resilienssi viittaa toimintakyvyn ennalleen palautumiseen, kokemuksen jälkeistä aikaisempaa parempaa toimintakykyä kutsutaan kukoistamiseksi (*thriving*). Kukoistaminen kuvaa selkeästi havaittavaa elämän arvostuksen ja hyvinvoinnin kokemuksen lisääntymistä (Carver 1998).

Kriiseillä ja traumaattisilla tapahtumilla on usein pitkäaikaisia seurauksia ja ne muokkaavat yksilön narratiivia eletystä elämästä (Hefferon, Grealy & Mutrie 2009; McAdams 2001). McAdamsin identiteettiteorian mukaisesti yksilöt rakentavat identiteettiään tarinamuotoisena: sisällytämme kuvauksemme itsestämme paik-koja, tilanteita, toisia hahmoja, juonenkäännteitä sekä teemoja. Tarinat pohjautuvat biologisiin faktoihin, mutta eivät rajoitu niihin. Elämäntarinoiden tai narratiivien juonentaminen auttavat jäsentämään motivoitunutta toimintaa erilaisiin ajanjak-

soihin. Usein niihin liittyy jonkin tapahtuman aikaansaama muutos tai juonen kehitys, joka liitetään osaksi muita elämäntapahtumia ja ikävät asiat voidaan lopulta muuttaa hyväksi lopputuloksiksi (McAdams 2001). Ratkaistuilla haasteilla ja vaikeilla kokemuksilla on tutkitusti suuri vaikutus elämän tarkoituksen oivaltamisessa, omien ihmissuhteiden sekä minäsuhteen syventymisessä (Ryff & Singer 1998) sekä valmiuksien kehittämisessä uusien haasteiden edessä (McAdams 2001).

3.4.5 Itseen kohdistuva myötätunto arjen selviytymiskykyisyytenä

Myötätunto ja sen tietoinen harjoittaminen suhteessa itseen ja toisiin on viime aikoina saanut runsaasti huomiota organisaatioiden kehittämisessä (Pessi, Martela & Paakkanen 2017). Myötätuntoon liittyy kärsimyksen tiedostaminen, siitä liikutuminen sekä toimiminen sen lievittämiseksi kyseenalaistamatta kärsijän oikeutta lohdutetuksi tulemiseen (Pessi ym. 2017). Erehtyminen ja epäonnistumiset, joko itsestä tai muista syistä johtuvat, ymmärretään luonnolliseksi osaksi ihmisenä olemista ja toimimista. Tämä välittäminen voidaan kääntää myös sisäänpäin, yksilön oman kärsimyksen tunnistavaksi ja siihen vastaamiseksi (Neff 2003b). Itsemyötätuntisuus on opittavissa oleva taito, jonka avulla yksilö voi kehittää omaa valmiuttaan kohdata ihmisyyteen kuuluvat virheet ja elämän jännitteet ne hyväksyvästi kohdaten ja elämistä jatkaen (Germer & Neff 2015).

Itsemyötätunto koostuu kolmesta osasta: itsen kohtelemisesta hyväsydämisesti, jaetun ihmisyyden kokemisesta sekä tunteet hyväksyvästä ja tiedostavasta kohtaamisesta (Neff 2003a). Hyväsyttäminen oman kärsimyksen tai epämukavuutta aiheuttavan olon kohtaaminen tarkoittaa huomion kiinnittämistä sisäiseen kokemusmaailmaamme ja pysähtymistä oman hyvinvoinnin ääreen. Virheitä tehdessämme reagoimme yleensä kritisoimalla ja soimaamalla itseämme epäonnistujaksi. Ystävällinen suhtautuminen sen sijaan ulottaa anteeksiantamisen, kärsivällisen ja välittävän asennoitumisen itseen ja omaan erehtyvyyteen (Barnard & Curry 2011). Jaetun ihmisyyden kokemus muistuttaa yksilöä siitä, että jokainen tekee virheitä ja jokainen kokee epämukavia tunteita. Inhimillisyyden tunteen tavoittaminen estää luisumasta omaan, yksinäiseen kärsimyskuplaan. Oman kärsimyksen ja kipeiden tunteiden valtaan joutumista ehkäisee tietoisien läsnäolon, tutummin *mindfulnessin*, hyödyntäminen oman kokemuksen tarkastelussa. Epämiellyttävät tunteet, niihin liittyvät ajatukset ja kokemus asetetaan silloin objektiivisemmalle tarkastelu-täisyydelle, jolloin ne eivät saa koko havaintomaailmaa valtaansa. (Neff & Davidson 2016.)

Neffin (2003b) kehittämä Self-Compassion Scale on useissa tutkimuksissa ensisijainen itsemyötätunnon vaikutuksen todentaja. Erilaisten interventioiden, kuten mielikuvaharjoitusten ja päiväkirjatyöskentelyn, käyttämisellä pyritään oman kokemuksen tietoisempaan ja hyväksyvämpään käsittelyyn. Yksi tunnetuimmista itseen kohdistuvan myötätunnon harjoitteista tunnetaan Gestaltin tuoliharjoituksena. Tässä interventiossa yksilö tarkastelee sisäistä dialogiaan ”kokevan tuolin” ja ”kriittisen tuolin” näkökulmista. ”Kriittinen tuoli” edustaa tuomitsevaa, negatiivi-

siin piirteisiin keskittyvää sisäistä ääntämme, kun taas ”kokeva tuoli” on reagoiva, haavoittuva ja myötätuntoa kaipaava puolemme. Harjoituksen tavoitteena on saada nämä kaksi ääntä harmonisemmaksi eli pehmentää itse itseemme kohdistamaa kritiikkiä sekä asennoitua itseemme ja kokemuksiimme avoimemmin ja hyväksyvämmiin. (Kirkpatrick 2005.)

Itsemyötätunto sekoitetaan usein itseluottamukseen. Molempiin liittyikin positiivinen arvio itsestä (Leary, Tate, Allen, Adams & Hancock 2007). Erona on kuitenkin se, että itseluottamusta rakennetaan vertailemalla omaa suoritustasoa toisiin ihmisiin, usein korostamalla omaa suoritusta ja alentaen toisten onnistumisten merkitystä (Bardand & Curry 2011). Itsemyötätuntoa harjoittavien ihmisten tekemistä motivoi uteliaisuus asioiden tekemistä kohtaan, kohti itse asettamia tavoitteita ja kyeten hyväksymään tehdyt virheet osana oppimista. Sen sijaan suorituskeskeisyyttä varjostaa epäonnistumisten pelko ja tarve kohottaa omaa itsearvostusta (Neff, Hsieh & Dejitterat 2005). Epäonnistumisten kohdalla itsemyötätuntoisuus saa myöntämään omat virheet ja ottamaan niistä vastuun; itseluottamus taas ulkoistamaan epäonnistumisten syyt itsen ulkopuolelle ja välttämään vastoinkäymisten käsittelyä (Leary ym. 2007).

Tutkittaessa itsemyötätunnon ja akateemisen epäonnistumisen suhdetta, myötätuntoisesti pettymykseen suhtautuvat opiskelijat hyödynsivät kognitiivisina strategioina tapahtuneen uudelleenarviointia ja merkityksenantoa, sekä tunteiden käsitelyä negatiivisten tunteiden ”tuulettamista” ja tapahtuneen hyväksyntää (Neff ym. 2005). Useat tutkimukset vahvistavat minämyötätuntoisten ihmisten sopeutuvan yllättäviin, tavoitteidensa saavuttamista estäviin tilanteisiin tulkitsemalla niitä uudelleen myönteisemmin sekä hyödyntämällä ongelmasuuntautuneita coping-keinoja (Allen & Leary 2010). Itsemyötätuntoisuutta on tarkasteltu myös tulevaisuus-suuntautuneen ja ennakoivan selviytymisen näkökulmasta (Abbondandolo & Sigal 2018), sillä tietoisena vastoinkäymiset hyväksyväna toiminnanohjauksena se auttaa suojautumaan ongelmatilanteisiin liittyviltä negatiivisilta vaikutuksilta.

Itsemyötätuntoisuus on tutkimusten mukaan yhteydessä psykologiseen hyvinvointiin. Oman kärsimyksen kohtaamisen ystävällisyydellä ja huolenpidolla on todettu ehkäisevän masennusta ja ahdistusta, ja ihmiset raportoivat korkeaa tyytyväisyyttä elämään, sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä subjektiivista hyvinvointia (Barnard & Curry 2011; Allen & Leary 2010; Neff, Kirkpatrick & Rude 2007). Lisäksi useissa terveiden elämäntapojen omaksumiseen liittyvissä tutkimuksissa itsemyötätuntoisuutta kehittävät harjoitukset ovat edistäneet muutoksessa onnistumista (Homan & Sirois 2017).

Suhteessa muuhun selviytymistutkimukseen, itsemyötätuntoa voidaan tarkastella tunneälykkyyden ja tunnesäätelyn muotona (Barnard & Curry 2011), coping-keinona (Miyagawa ym. 2018) sekä resilienssiä tukevana voimavarana (Germer & Neff 2015). Osana proaktiivista tunnesäätelyä ja tunnesuuntautunutta coping-keinokokonaisuutta itsemyötätunto toimii tunteisiin liittyvän tietoisuuden virittäjänä sekä

pyrkii luomaan niiden tarkasteluun rauhallisemman ja selkeämmän ympäristön (Abbondandolo & Sigal 2018; Neff 2003a). Omien tunnetilojen tunnistaminen ja tunne-energian hyödyntäminen ajattelun ja toiminnan fasilitoinnissa on yksi keskeinen tunneälyn muoto (Kokkonen 2010; Salovey & Meyer 1997).

3.5 Yhteenveto

Tämän luvun tarkoituksena on ollut tarjota tutkimuksellinen lähtökohta inhimillisten perustarpeiden ja motivaation ymmärtämiseen myös niinä hetkinä, kun kaikki ei suju suunnitelmien mukaisesti. Lähtökohtana on tarkasteltu yksilön kykyä säädellä omaa toimintaansa. Ymmärrän itsensä johtamisen kokonaisvaltaisena itseen vaikuttamisena siten, että yksilö pyrkii toteuttamaan omaehtoisuutta, kyvykkyyttä ja yhteenkuuluvuutta elämän eri osa-alueillaan sekä tasapainon hakemiseksi sisäisen kokemusmaailman ja ulkoisten vaatimusten välillä. Luvussa käsitellyt selviytymistutkimuksen näkökulmat ovat vahvasti yksilölähtöisiä ja siltä osin edustavat vajavaisesti esimerkiksi sosiaalisen tuen ja toisten apuun kääntymisen merkitystä. Tutkimukseni kuitenkin huomioi tämän näkökulman, sillä tarkastelen myös, miten johtamisessa voidaan tukea yksilöiden selviytymistä.

Tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä hyvinvointiin, itsensä johtamiseen sekä selviytymistutkimukseen perustuvia havaintoja ovat:

- ihmisiä motivoivat tarpeet, joiden toteutumattomuudesta he kärsivät ja jotka antavat toiminnalle suunnan ja tarkoituksen
- haastavan tilanteen käsittelyssä on sekä automaattisesti toimivia reaktiotapoja että mahdollisuus vaikuttaa niihin tunnesäätelyn ja itsemtyötätunnon keinoin
- selviytymiseen voi varautua kerryttämällä erilaisia voimavaroja, kuten sosiaalinen tukiverkko, taloudellinen pääoma, itsetuntemus ja omien reagoititapojen havainnointi sekä psykologisen joustavuuden kehittäminen muutosvalmiutena
- onnistuneet selviytymiskokemukset lisäävät uskoa omaan pystyvyyteen sekä kontrolliin.

Esittelemäni itsensä johtamisen tutkimus on ensisijaisesti muodostettu tarkastelemaan yksilön itseensä harjoittamaa ohjausta pääosin stabiileissa ympäristöissä, joita varsinkin työelämässä harvoin tosiasia on. Yhdyn Åhmanin (2003) esille tuomaan huomioon siitä, että kansainvälinen itsensä johtamisen tutkimus on toistaiseksi jättänyt tunteiden johtamisen liian vähälle huomiolle, vaikka viimeisimmät tutkimusartikkelit sen roolista ovatkin puhuneet (esim. Manz ym. 2016). Lähtökohtani tarkastella oman selviytymisen johtamista on avoin kaikille niille fyysisille, henkisille, sosiaalisille, ammatillisille ja identiteettiä koskeville toimenpiteille, joita

vastoinkäyminen yksilölle aiheuttaa. Vastoinkäymisen hallinnan lisäksi tarkastelussa on sen aikaansaama kehitys itsesäätelyssä, eli tehokkaaksi todetut itsensä johtamisen keinot, omia selviytymisvoimavaroja koskeva reflektointi sekä ympäristöstä poimitujen signaalien tulkitseminen.

Tutkimukseni tuo uudella tavalla itsemyötätunnon osaksi selviytymistä ja itsensä johtamista työhön liittyvän vastoinkäymisen käsittelyssä. Yritystoiminnassa epäonnistumisesta tehty tutkimus tunnistaa itsemyötätunnon roolin kokemuksesta oppimisessa erityisesti negatiivisten tunteiden hillitsemisessä ja käsittelyssä (Shepherd ym. 2017; Shepherd & Cardon 2009). Selviytymiskykyisyyden edistämisessä on kiinnostavaa tarkastella, millaisten merkityksenantojen ja kimmokkeiden kautta myötätunntoisuus tulee osaksi omaa kokemusta. Sillä, onko kyseessä koherenssi, resilienssi vai coping, ei ole ensisijaisesti merkitystä, koska ne käsittelevät samaa ilmiötä: inhimillisten voimavarojen löytämistä, valjastamista ja suuntaamista kohti tuntematonta, mutta oppimisen ja itsetuntemuksen kannalta hedelmällistä maaperää.

4. Tutkimuksen toteutus

4.1 Kokemusten tutkiminen grounded teorian avulla

Jokainen tutkimus alkaa tutkimusidealla sekä ilmiön tarkasteluun soveltuvan menetelmän valinnalla. Tutkimusstrategiaa muotoiltaessa on kyettävä kriittisesti arvioimaan, mitkä ovat tutkimusilmiötä koskevat epistemologiset ja ontologiset oletukset. Perinteisesti johtamisen ja psykologian tutkimusta on toteutettu positivistisista lähtökohdista, joiden pyrkimys on yksinkertaistaa, objektivoida, operationalisoida sekä validoida asetettuja hypoteeseja. Mittaristojen ja lomaketutkimusten vahvuus onkin laajojen otantojen ja keskinäisen vertailun mahdollistamisessa. Toisaalta jokainen tutkimuslinja ja teoria lähtevät liikkeelle uteliaisuudesta jotakin ilmiötä kohtaan sekä pyrkimyksestä tutustua ja oppia sanoittamaan tuo ilmiö. Tässä yhteydessä viitataan laadullisen tutkimuksen traditioon ja sen lukuisiin vaihtoehtoisin menetelmällisiin lähestymistapoihin.

Olen tutkimuksessani tarkastellut ymmärtävään otteeseen pyrkien yrittäjien kokemuksia vastoinkäymisestä selviytymisessä, lisäten ymmärrystä keinoista, joilla selviytymistä voidaan tukea johtamisessa. Ymmärtämään pyrkivä, tutkittavien kokemusmaailman yksityiskohtiin ja tilanteiden kehittymiseen keskittyvä tutkimusote tuottaa tuoreita, toisinaan moniulotteisia ja moniäänisiä näkökulmia ihmisten kokemuksista. Johtamisen psykologian näkökulmasta juuri monitulkintaisuuden ymmärtäminen tuottaa lisäarvoa johtamisen keskusteluihin (Perttula & Syväjärvi 2012). Pyrkimys ymmärtää kokemuksia perustelee laadullisen tutkimusotteen hyödyntämisen, sillä niitä tarkastelemalla voi löytää selviytymiselle, itsensä johtamiselle ja myötätunnolle annettuja merkityssisältöjä. Tilastojen ja lukumäärien tutkiminen jättää yksilön kokemuksen toissijaiseksi eikä tarjoa tutkimustehtävän kannalta lisätietoa selviytymisen mekanismeista, sillä kokemukset eivät ole mitattavia yksiköitä (Nurkkala 2018; Parry 1998).

Kokemuksen tutkimus perustuu fenomenologiasta ammentavalle käsitykselle jokaisen yksilön ainutlaatuisesta kokemusmaailmasta sekä mielen kyvystä rakentaa symbolisia ja representationaalisia merkityssuhteita. Kokemuksia tutkittaessa kohteena on yksilöiden symbolisesti rakentunut todellisuus, joka Latomaan (2008, 19) mukaan on tavoitettavissa ”*vain rekonstruktiiivisella tutkimusmenetelmällä*”. Tässä yhteydessä Latomaa viittaa Habermasin erotteluun aistein havaittavasta (empiirisanalyttinen) tai symbolisesti rakentuneesta todellisuudesta (rekonstruktiivinen). Mielen tapahtumat ovat kokemuksellisia, merkityksistä rakentuvia ja ei-havaittavia. Tässä yhteydessä rekonstruktiivisen tutkimusmenetelmän on sisällettävä ilmaisen

tulkintaa esimerkiksi tutkittavan itse refleктоimana ja tutkija itse on työväline näiden ilmaisujen uudelleen jäsentämisessä. (Latomaa 2008.)

Kokemuksen empiirinen tutkimus voi käyttää tutkimusaineiston muodostamiseksi kaikkia tapoja, joita ihmisillä on kokemustensa ilmaisemiseksi (Perttula 2008). Laadullisen tutkimusotteen avulla saadaan aikaan kuvaus, joka on toisen ilmaisevan kokemuksen ymmärtämistä, siitä tutkijalle ilmenevien merkitysten selkeyden asettamissa rajoissa. Ymmärrän kokemuksen Perttulan (2008, 149) tapaan yksilön tajunnallisena tapana merkityksellistää niitä asioita, joihin hän on suhteessa. Kokemukset sisältävät myös heijastumia yksilön omien käsitysten suhteesta yhteisesti jaettuun todellisuuteen (Backman 2018). Toisin sanoen, jakaessaan kokemustaan yksilö ”löytää mielen” häntä ympäröiviin olosuhteisiin, tilanteisiin ja tapahtumiin sekä paljastaa aina jotain omasta yhteisöllisestä viitekehystänsä.

Kokemuksen tutkimus itsessään ei ole sitoutunut ennalta määrättyihin aineiston keräämisen ja käsittelyn muotoihin, sillä Latomaan (2008) mukaan ymmärtäminen ei ole metodi. Metodien muodostavat tulkinnat eli olettamusten tekeminen aineistosta. Tavoitteesta riippuen tutkimukset edellyttävät eri tavoin tutkijan ja tutkimukseen osallistuvan välistä dialogia (Perttula 2008). Kokemuksen tutkimuksessa on tutkijan miellellä itsensä samanlaiseksi kokevaksi olennoksi kuin tutkimansa ihmiset sekä ymmärtää oma kokeva ominaislaatunsa tutkimuksellisen ymmärtämisen edellytykseksi (Perttula 2008). Tutkijan kyky ymmärtää symboleja on edellytys ymmärrystä rakentavien tulkintojen tekemiselle. Kokemuksen rekonstruktiossa sekä käsitteiden valinnassa on pyrittävä käyttämään mahdollisimman yksiselitteistä ja tarkasti tutkittavan alkuperäistä kokemusta vastaavaa kieltä (Latomaa 2008). Tutkimustehtäväni, pyrkimys tarkastella työhön liittyvän vastoinkäymisen käsittelyn eri tapoja yksilön sisäisestä maailmasta käsin, edellyttää herkkyyttä ja avoimuutta toisen ihmisen symbolisesti jakaman kokemuksen tulkinnalle. Voin lähestyä tutkittavien kokemuksia vain heidän tarjoamiensa ilmaisujen ja oman ymmärrykseni raameissa.

Perttulan (2008, 135) mukaan erityisesti fenomenologisessa tutkimuksessa tutkijan on oltava riittävän taitava tulkitsemaan, mikä on minkäkin kokemuksen aihe ja on erityisen hyvä, jos tutkimuskäytäntö suorastaan pakottaa tähän. Toisaalta fenomenologisesti rakennetun tutkimuksen aihe on rajattu sekä nykyhetken sijoittuva (Perttula 2008). Se myös suosii vahvaa reduktiota: oman esiymmärryksen tunnistamista ja sulkeistamista eli omien merkityssuhteiden siirtämistä syrjään tutkimuksen ajaksi. Koska tutkimuskohteena oleva selviytymiskokemus on narratiivisesti laaja, sijoittuu yksilön menneisyyteen, perustuu kokemuksen refleктоivaan rakentamiseen ja on lähtökohtaisesti avoin kaikelle selviytymiseen liittyvälle merkityksenannolle, tutkimuksen toteuttaminen puhtaasti fenomenologisesti osoittautuu toimimattomaksi. Aikaisemman aiheeseen liittyvän tutkimukseni (Kohtakangas ym. 2015) vuoksi oman käsityksen sulkeistamisessa onnistuminen on haaste, johon on vastattava oman position ja ennako-oletusten kriittisellä refleктоinnilla. Tähän palaan luvun loppupuolella tutkijan position ja tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa.

Grounded teorian erityisesti straussilainen lähestymistapa tarjosi kokemuksen tutkimukseen istuvan ohjeistuksen, kun tutkin erilaisia vaihtoehtoja aineiston systemaattisen ja kurinalaisen käsittelyn tueksi. Grounded teoriassa on kyse teorian muodostamisesta systemaattisesti kerätystä aineistosta, jolloin voidaan viitata sekä tutkimusmenetelmään että tutkimuksen tulokseen, *ankkuroituun teoriaan* (Glaser & Strauss 1967). Vuonna 1967 julkaisivat sosiologit Barney Glaser ja Anselm Strauss yhdessä kehittämänsä metodologian teoksessa *The Discovery of grounded theory*. Teoksessa esitelty lähestymistapa toimi vastineena ”grand theory”-ajattelulle, jossa tutkimusongelmat johdetaan valmiista teorioista ja käsitteistä ne joko verifioiden tai kumoten (Nurkkala 2018; Leinonen 2012; Bryant & Charmaz 2007).

Glaser ja Strauss halusivat luoda empiiriseen havainnointiin perustuvan ja uskotavan teoriatyökalun, joten he loivat menetelmästä systemaattisen, oman teknisen sanastonsa ja sisäisen kriteeristön omaavan käsikirjan. Menetelmän alkuperäisen muodon mukaisesti tutkimuksen punaisena lankana toimivat tutkijan induktiivisuus eli vapaus tutkimusta ennalta kahlitsevista teoreettisista oletuksista, havaintojen jatkuva keskinäinen vertailu systemaattisesti ja analyttisesti sekä aineistoa edustavan, ymmärrystä lisäävän teorian luominen (Charmaz 2005; Locke 2001; Glaser & Strauss 1967). Glaser ja Strauss ovat grounded teorian kehittämistä alkaen painottaneet metodologiansa soveltuvuutta sellaisille tutkimusalueille, joista on vähän olemassa olevaa teoriaa tai joka kaippaa tutkimuksellisesti tuoretta näkökulmaa (Nurkkala 2018; Leinonen 2012; Siitonen 1999; Glaser & Strauss 1967).

Vaikka menetelmän tieteenfilosofinen tausta ei ole yksiselitteisesti kehittäjiensä tarkastelema, kirjoittavat Strauss ja Corbin (1990) teoksessaan *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques* menetelmän yhteydestä pragmatismiin ja symboliseen interaktionismiin. Bryant ja Charmaz (2007) toteavat symbolisen interaktionismin ja grounded teorian lähestyvän ihmisiä aktiivisina toimijoina, olevan kiinnostuneita prosessien tutkimisesta sekä antavan empiirisille havainnoille ensisijaisen painoarvon teorian rakentamisessa. Näin ollen grounded teoriaan on sisäänrakennettu kokemuksia arvostava lähtökohta, joka tukee sen soveltuvuutta tutkimukselleni.

Strauss ja Corbin (1990, 25) esittävät grounded teorian keskeisiksi lähtökohdiksi, että

- 1) empirian kerääminen jalkautumalla kentälle on keskeistä
- 2) tiede tarvitsee todellisiin tilanteisiin perustuvia teorioita
- 3) kokemukset ovat luonteeltaan jatkuvasti kehittyviä
- 4) ihmiset ovat aktiivisia maailmansa rakentajina
- 5) tutkimuksen painotus on muutoksessa ja prosesseissa, sillä elämä on muuttuvaa ja kompleksista
- 6) olosuhteet, merkitykset ja toiminta ovat vuorovaikutuksessa keskenään.

Grounded teoria on vuosien saatossa eriytynyt omiksi koulukunnikseen. Keskeisin menetelmällinen jakolinja liittyy straussilaiseen induktiivis-deduktiiviseen ja glaserilaiseen induktiiviseen lähestymistapaan, jonka lisäksi menetelmää on sovellettu eri tieteenaloilla hieman varioiden (Locke 2001; Siitonen 1999). Charmaz (2018; 2005) on jatkanut menetelmän kehittämistä konstruktiiivisena grounded teoriana, jossa painottuu tutkijan rooli ilmiön tulkitsijana sekä tutkimustilanteen vaikutus. Keskustelu induktiivisuuden ja deduktiivisuuden välisestä suhteesta on kirvoittanut Glaserin sekä Straussin ja Corbinin välistä koulukuntaeroa. Alkuperäisessä muodossaan grounded teorian menettelytavat suunniteltiin aineistosta nousevien ilmiöiden ja sosiaalisten prosessien pohjalta induktiivisen teorian tuottamiseen (Siitonen 1999). Induktiivisuuden vaatimuksella tarkoitetaan aineistolle avointa ja uskollista etenemistä yksittäisistä tapauksista, käsitteellistäen niitä kohti abstrakteja, yleistettävämpiä kategorioita, kun taas deduktiivinen tutkimus lähestyy ilmiötä valmiista käsitteistä ja malleista käsin (Bryant & Charmaz 2007; Reichertz 2007; Siitonen 1999). Glaserin pitäessä kiinni induktiivisuudesta, straussilaisen suuntaus kehittyi sallivammaksi suhteessa aikaisemman tutkimuksen, teorian ja empiirisen aineiston vaikutukseen grounded teoriassa. Strauss ja Corbin (1990) toteavatkin, että aiheeseen liittyvä taustatieto voi stimuloida tutkijan herkkyyttä tutkimustaan kohtaan sekä toimia teorianmuodostamisen toissijaisena tietolähteenä (Reichertz 2007; Strauss & Corbin 1990).

Erityisesti konstruktiiivinen grounded teoria pohjautuu ajatukselle, että käytännössä tutkijan on mahdotonta sulkeistaa täysin pois aikaisempaa tieto- ja kokemusperustaansa aineiston tulkinnessa eikä siihen pyrkiminen ole aina tarkoituksenmukaista (Charmaz ym. 2018). Tutkijan kyky refleksiivisyyteen on avain monien todellisuuksien, positioiden ja näkökulmien ymmärtämiseen (Charmaz, Thornberg & Keane 2018). Voidaan puhua abduktiivisesta tutkimusotteesta, jossa tapauksia tutkitaan yksityiskohtaisesti, poimitaan niistä kiinnostavat ja yllättävät havainnot ja lopulta haastetaan olemassa olevien teorioiden selitysvoimaa tulkittun aineiston perusteella (Charmaz ym. 2018; Bryant & Charmaz 2007). Straussilaista menetelmää on toisinaan rinnastettu abduktiiviseen lähestymistapaan sen salliessa olemassa olevien teorioiden hyödyntämiseen aineiston analyysissä ja teorian muodostamisessa (Reichertz 2007; Siitonen 1999).

Koska Glaserin ja Straussin lähtökohtana oli luoda mahdollisimman uskottavaa aineistopohjaista teoriaa tuottava menetelmä, grounded teoria tuo enemmän esille tutkijalle suunnattuja toimintaohjeita kuin menetelmän tieteenfilosofisten periaatteiden erittelyä. Grounded teoriaa onkin kritisoitu kaavamaisuudesta ja tutkijan vangitsemisesta erilaisten analyysivaiheiden käyttämiseen, jolloin varsinaisen ilmiön ymmärtäminen voi jäädä toissijaiseksi tai epäselväksi (Greckhamer & Koro-Ljungberg 2005). Myös Glaser (2014) myöntää menetelmän kehittymisen eri aloilla tuottaneen keskenään epäselvää ja ristiriitaista tulkintaa sen menettelytavoista. Siitosen (1999) mukaan koulukuntaerojen tuntemus on tutkimusstrategian luomisen

kannalta keskeistä, jotta tutkija pystyy osoittamaan, miten aineiston keräämisessä induktiivisuuden tai induktiivis-deduktiivisuuden pohjalta onnistuttiin. Toisaalta menetelmän jatkuva kehittyminen ja soveltaminen eri aloilla uudistaa myös toimintaohjeita. Charmaz kollegoineen (2018, 416) toteaaakin, että ”konstruktiivisessa lähestymistavassa aikaisempia strategioita kohdellaan joustavina ohjenuorina tiukkojen sääntöjen sijaan”.

Kempster ja Parry (2011) toteavat grounded teorian sopivan johtamisen tutkimukseen erityisesti sen kontekstuaalisesti rikkaan ja sosiaalisiin prosesseihin keskittyvän otteen vuoksi. Se tuo esiin tutkittavien ääntä ja havainnollistaa tutkittavaa ilmiötä (Parry, Mumford, Bower & Watts 2014) ja siten mahdollistaa aineiston syvällisen käsittelyn. Vahvasti kontekstiinsa ja siinä tapahtuvaan toimintaan kiinnittyvänä grounded teorialla voidaan saavuttaa ilmiöstä syvä ymmärrys, joka sitoutuu tiettyyn aikaan ja paikkaan (Timonen, Fowley & Conlon 2018). Tämän takia aineistosta muodostetun teorian yleistettävyyden ja tulosten verifiointi ovat tunnistettuja haasteita, joihin menetelmän kehittämisen ja tutkijan onnistumisen arvioinnissa on kiinnitetty huomiota. Esimerkiksi Glaser (2014) tuo esiin muodostettujen käsitteiden kehittämisen riittävän abstraktille tasolle, jotta ne ovat siirrettävissä vastaavien ilmiöiden tarkasteluun. Palaan grounded teorian arviointiin tarkemmin tutkimuksen onnistumista arvioivassa osiossa.

4.2 Tutkimuksen empiirinen aineisto

4.2.1 Tutkimusaineisto

Grounded teoriaa hyödyntävällä tutkijalla on etukäteen oltava alustava tutkimuskypsyys sekä ajatus siitä, miten ja mistä relevanttia aineistoa voidaan kerätä. Tutkimusprosessia ohjaa tutkimustehtävä, jota suuntaa tutkijan omat valmiudet (teoreettinen herkkyyden) sekä teoreettinen otanta. Menetelmän lähtökohtien mukaisesti tutkija ei voi ”kävellä tutkimustilanteeseen valmiin tulosehdotuksen kanssa” (Locke 2001, 46). Tutkijan mieli on tutkimusväline, sillä hänen esiyymmärryksensä, itserefleksio, eläytyminen ja toisaalta objektivointi ovat keskeisiä havaintojen tulkinnassa.

Teoreettisella otannalla tarkoitetaan tutkijan sitoutumista teorian kehittämiseen tietystä aihealueesta. Otanta ohjaa keräämään aineistoa lähteestä, joka parhaiten tukee teoreettisen viitekehityksen syntymistä (Strauss 1987), sillä aineistoa kerätään, koodataan ja tulkitaan yhtäaikaaisesti. Otannan merkitys on tuottaa kumulatiivista, aineiston keruun ja analyysin vuoropuhelun ohjaamaa teoreettista raakamateriaalia (Glaser & Strauss 1967). Otanta voi myös vaihdella tutkimuksen eri vaiheissa. Alussa tutkija pyrkii kartoittamaan kohdeilmionsa laajuuden sekä määrittämään sille rajat, joten hän etsii aineistokseen henkilöitä, joilla on kokemus kyseisestä ilmiöstä. Otanta tapahtuu siten soveltuvuuden perusteella (Morse 2007) ja sen avuksi tutkija voi toteuttaa testihavainnointeja tai -haastatteluita (*sampling*). Seuraavassa vaiheessa

otanta on tarkoituksenmukaisempaa ja voi sisältää henkilöitä, jotka ovat parhaillaan keskellä prosessia.

Vuosina 2014-2015 kerätty empiirinen aineistoni koostuu yhteensä neljästätoista (14) haastattelusta, joista 11 on itse toteuttamiani sekä 3 ovat konkurssin tehneiden yhteisestä televisiohaastattelusta (Inhimillinen tekijä 2015). Aineiston keruu alkoi haastattelukutsun muotoilemisella (liite 2) ja välittämällä yrittäjien paikallisjärjestöille. Määritin tutkimukseeni osallistumisen kriteeriksi kokemuksen konkurssista tai hallitusta alasajosta, toisten työllistämisestä yrityksessä sekä paluun työelämään yritystoiminnan lopettamisen jälkeen joko uuden yrityksen parissa tai muulla tavoin. Alkuperäisesti hain haastateltavia Lapista, mutta luovuin tästä kriteeristä haastateltavien löytämisen haastavuuden vuoksi. Haastattelukutsun välittäminen yrittäjäjärjestöjen toimesta toi ensi alkuun neljä suoraa yhteydenottoa halukkailta yrittäjiltä. Loput seitsemän haastateltavaa löysin *lumipallo-otannalla* (Sadler, Lee, Lim & Fullerton 2010) eli sain verkostoltani vinkkejä mahdollisista kriteerini täyttävistä haastateltavista, joihin itse otin yhteyttä haastattelupyynnön merkeissä. Lumipallo-otanta vähensi sopivien informanttien löytämiseen kuluvaan aikaan vaikeasti tunnistettavissa olevasta kohdejoukosta.

Inhimillisen tekijän dokumentti ”Kolme unelmaa, kolme konkurssia” lähetettiin YLE TV 2:lla 31.1.2015. Sisällöltään noin 45 minuutin kestoinen dokumentti soveltui hyvin tutkimusilmioöni, sillä siinä käsiteltiin samaan tapaan kolmen eri yrittäjän yritystoiminnan ei-toivottua päättymistä. Dokumentti eroaa yksilöhaastatteluista toteutukseltaan, sillä siinä on keskustelua eteenpäin johdatteleva juontaja sekä osallistujat kommentoivat myös toistensa ajatuksia. Myöhemmin viittaan aineistokokonaisuuteeni *aineistona* tai *haastatteluina* ilman dokumentin erottamista itse toteuttamistani haastatteluista.

Neljäntoista yrittäjän aineisto kokonaisuutena sisältää noin 21 tuntia puhetta ja 230 litterointisivua fontilla 11 ja rivivälillä 1. Se sisältää sekä hallitun alasajon että konkurssin tehneitä yrittäjiä noin kahdenkymmenen vuoden aikavälillä. Osallistujien joukossa oli varsin paljon sisäistä variaatiota, jonka voidaan nähdä vahvistavan aineiston edustavuutta. Haastatteluista 6 oli naisia ja 8 miehiä. Ajallinen perspektiivi vaihteli parin vuoden takaisesta kokemuksesta kymmenien vuosien takaiseen kokemukseen. Koska tutkimukseni kiinnostuksena ovat yksilölliset selviytymiskeinot, ei tutkittavien rajaaminen kokemuksen tuoreuden perusteella vaikuttanut merkittävältä kriteeriltä. Selviytymisen näkökulmasta etsinkin juuri tapauksia, joissa kokemuksesta ollaan päästy eteenpäin.

En kokenut yrittäjien taustatietojen erikseen tarkistamista oleelliseksi, joten olen tulkinut kriteeristöni täyttymistä heidän kertomuksistaan. Taulukossa 4 on monipuolisen otannan havainnollistamiseksi eriteltyinä haastattelukohtaisesti yritysmuodot, toiminnan lähtökohdat, toimiala, arvio työntekijämäärästä, loppumisen syyt sekä nykyinen työelämästatus. Jälkikäteen tekemässäni toimialaluokituksessa hyödynsin Tilastokeskuksen vuoden 2008 luokittelupohjaa, sillä halusin säilyttää

jokaisen haastattelun osalta riittävän tunnistamattomuuden. Monella haastattelulla oli kokemusta useammasta kuin yhdestä yrityksestä. Yksinkertaisuuden vuoksi taulukossa on tiivistetty jokaisen tiedot yhdelle riville. Työntekijöiden lukumäärä on yhteenlaskettu arvio saman yrittäjän eri yrityksissä työskennelleistä.

Taulukko 4 Tutkimukseen osallistujien taustatietoja haastatteluista poimittuina

Nro	Sukupuoli	Yritysmuodot	Lähtökohdat	Toimialat	Työntekijät lkm	Lopettamisen muoto	Status haastattelun aikaan
H1	Nainen	Tmi	itse perustettu	Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta	1-2 (sesonki)	alasajo	palkkatoisissa
H2	Nainen	Ky, Oy	itsenäinen ketjuyrittäjä (3 yritystä)	Tukku- ja vähittäiskauppa	max. 10	konkurssi	palkkatoisissa
H3	Mies	Tmi, Oy	itse perustettu, ostot	Rakentaminen, sahateollisuus	max. 8	myynti, alasajo	palkkatoisissa
H4	Mies	Tmi, Ky	itse perustettu	Kuljetus ja varastointi	5	alasajo	yrittäjä
H5	Nainen	Ky	ostoja, ketjuyrittäjyys	Muu palvelutoiminta	max. 8	konkurssi	palkkatoisissa
H6	Mies	Tmi, Ky, Oy	itse perustettu, osto, takaisinosto	Sähkö-, kaasua- ja lämpöhuolto	max. 75	myynti (2), emoyhtiön konkurssi	yrittäjä
H7	Nainen	Oy	itse perustettu	Taiteet, viihde ja virkistys	max. 10	myynti	palkkatoisissa
H8	Mies	Ky, Oy	perheyrittäjä	Rakentaminen	max. 18	konkurssi, alasajo	yrittäjä
H9	Nainen	Oy	yhdessä perustettu	Teollisuus	3 (omistajat)	alasajo viimeistelyssä	palkkatoisissa
H10	Mies	Ky	itse perustettu, ostoja	Kiinteistöalan toiminta; tukku- ja vähittäiskauppa	max. 25	konkurssi	yrittäjä
H11	Mies	Oy	itse perustettu	Taiteet, viihde ja virkistys	max. 10	myynti	yrittäjä
H12*	Nainen	Oy	itse perustettu	Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta, majoitus- ja ravitsemistoiminta	ei kerrottu	itse haettu konkurssi	yrittäjä
H13*	Mies	Oy	perheyrittäjä	Teollisuus	useita, ei kerrottu	konkurssi	palkkatoisissa
H14*	Mies	Oy	itse perustettu	Majoitus- ja ravitsemistoiminta	max. 200	konkurssi	sairaseläkkeellä

* dokumenttiaineisto

4.2.2 Haastatteluiden toteutus

Aikaisempaan tutkimukseen sekä tutkimusilmiöön perustuen alustavina tutkimuskysymyksinäni aineistolle oli, 1) mitä yritystoiminnan loppumisesta seuraa kokemustasolla, 2) millaista käyttäytymistä ja merkityksenantoa siihen liittyy. Olin valmistautunut hahmottelemalla selviytymiskokemuksen temaattista jäsenystä, haluten säilyttää haastattelutilanteet mahdollisimman keskustelevalta. Grounded teorian mukaisesti minun oli jätettävä haastattelurunko väljäksi, sillä en halunnut ennakkokäsitysteni liiaksi ohjaavan aineiston syntyä tai muodostaa tutkimusilmiöön liittyviä, tulkintaa ohjaavia hypoteeseja (Suddaby 2006, 635). Haastatteluteemojen perusteena oli tarvittavien taustatietojen ja kokemuksen erityispiirteiden selvittäminen sekä kokemukseen asennoitumisen, tunteiden ja käyttäytymisen kuvaus, jotta voisin tarkastella kokemuksen yhteyttä itsensä johtamisen ja itsemyötätunnon teorioihin. Kolmas teema, muutos, kohdistui kokemuksen mahdollisesti aikaansaamaan muutokseen omassa suhtautumistavassa itseen ja elämään.

Haastattelin yrittäjiä huhtikuun 2014 ja tammikuun 2015 välisenä aikana. Haastattelut toteutin joko kotonani tai huoltoasemalla, riippuen haastateltavan omasta tahdosta tai asuinpaikasta. Haastattelupaikan valinnassa pyrin huomioimaan mahdollisuuden rauhalliseen ja luottamukselliseen keskusteluun (Connolly 2003). Haastatteluita voi parhaiten kuvata syvähaastatteluiksi, sillä haastateltavat ovat kertoneet melko vapaasti ja laajasti kokemuksiaan ja antaneet merkityksiä kokeilleen. Klenken (2016) mukaan syvähaastatteluiden toteuttaminen mahdollistaa tutkijan pääsyn haastavien ja sensitiivisten aiheiden äärelle. Haastattelutilanne on strukturoitua keskustelevalampi, sillä pyrkimyksenä on saada mahdollisimman paljon tietoa haastateltavan kokemuksesta tämän omien sanojen mukaisesti. Käytännössä haastattelijalla on aiheen pääkohtia käsittelevä kysymysrunko (liite 1), mutta hän esittää keskustelunomaisesti tarkentavia kysymyksiä pureutuakseen haastateltavan kokemuksen yksityiskohtiin ja löytääkseen sieltä syvyyttä aiheen tulkintaan (Klenke 2016).

Haastattelun alussa pyysin yrittäjää kertomaan tiestään yrittäjyyteen. Usein jo tässä vaiheessa haastateltava kertoi yrittäjyytensä elinkaaren pääkohtineen: mistä kaikki alkoi, millaista toiminta oli hyvinä aikoina, millaisia eri vaiheita on käyty läpi, mistä haasteet alkoivat ja mihin ne johtivat. Näin ollen sain hyvän pohjan tarkentavien kysymysten ja huomioiden tekemiseen haastattelun aikana. Seuraava temaattinen jäsenyys haastattelurungossani liittyi kokemukseen heti lopettamaan joutumisen jälkeen. Tiedustelin lopettamiseen liittyviä tunteita, ajattelua sekä käyttäytymistä. Esitin kysymyksiä merkitykselliseksi koetuista asioista sekä toisten ihmisten roolista omassa kokemuksessa.

Muutokseen liittyvässä teemassa hain esimerkkejä ajattelutavan muutoksesta (esimerkiksi epäonnistumiset ja itsekriittisyys), omien voimavarojen nykyisestä tulkinnasta sekä koetusta oppimisesta. Tässä osiossa haastateltava usein asettui vertaamaan itseään ja suhtautumistapaansa asioihin ennen ja jälkeen yritystoiminnan lopettami-

sen. Tämän jälkeen haastateltavalla oli vielä mahdollisuus täydentää, mikäli hän koki jonkin asian jääneen käsittelemättä. Koska grounded teoriassa aineistonkeruu ja analyysi kulkevat rinnakkain (esim. Leinonen 2012), ensimmäisissä haastatteluissa tekemäni keskeiset havainnot ohjasivat harkinnanvaraisempaan otantaan ja kehkeytyvän teorian ”itujen” testaamiseen. Jokaisessa haastattelussa kuitenkin käsiteltiin kolmea muotoilemaani teemaa: taustaa, itse kokemusta sekä muutosta.

Haastatteluista muodostui usein rauhallisen keskustelevia. Haastatteluiden keskustelevuudella tarkoitan omaa aktiivista osallistumistani haastattelun kulkuun, kuitenkin varoen liiaksi ohjaamasta keskustelun suuntaa. Vaikka armollisuus ilmiönä ja käsitteenä on tutkimukselle keskeinen, en suoraan kysynyt armollisuudesta. Havaitsin, että haastatteluissa moni puhui kokemuksestaan ensimmäistä kertaa sitä tarkemmin reflektoiden ja samalla jäsentäen. Näin tapahtuu usein sensitiiviseksi tai aroiksi koettujen aiheiden käsittelyssä (esim. Hämäläinen, Pirskanen & Rautio 2011; Birch & Miller 2000), joista ei julkisesti ja avoimesti puhuta ja joihin konkursi tai alasajo voidaan suomalaisessa kontekstissa ainakin vielä rinnastaa.

Edellytyksenä tiedonsaannille on luottamuksellisen ilmapiirin synty tutkijan ja tutkittavan välille (Hämäläinen ym. 2011), johon kiinnitin tutkimuksessani erityistä huomiota. Toin haastattelupyynnössäni ja erikseen vielä jokaisen haastattelun alussa esiin haastateltavien anonymiteetin suojaamisen sekä heidän oikeutensa kertoa kokemuksestaan vain sen verran kuin itse kokivat mukavaksi. Tutkimuseettisistä syistä poistin kaikki tunnistetiedot jo litterointivaiheessa ja vain itselläni on pääsy alkuperäisiin, erillisellä muistitikulla säilytettyihin haastattelutallenteisiin, jotka tämän tutkimuksen valmistuttua tuhotaan (TENK 2009). Haastatteluiden jälkeen tarkistutin tekemäni litteroinnit haastatelluilla, tarjoten mahdollisuutta täydentää tai poistaa vastauksia sekä tarkistaa haastattelun tunnistamattomuus, sillä se oli muutamalle haastatellulle erittäin tärkeää. Haastateltavilla oli myös myöhemmin mahdollisuus olla minuun yhteydessä tutkimukseen liittyvissä asioissa.

Arkaluontoisten aiheiden käsittelyyn saattaa liittyä myös negatiivisia tunnetiloja, jotka vaikuttavat haastattelutilanteeseen. Muutamissa haastatteluissani haastateltavan tunteet nousivat pintaan, joka mielestäni kertoo tutkimusilmiön eli elämää ravistelevan vastoinkäymiseen sekä yritystoiminnassa epäonnistumisen voimakkaatkin tunteita herättävästä luonteesta. Näissä tilanteissa pyrin tutkijana olemaan rauhallinen ja empaattinen siten, että pystyimme jatkamaan keskustelua, kun haastateltava oli siihen valmis.

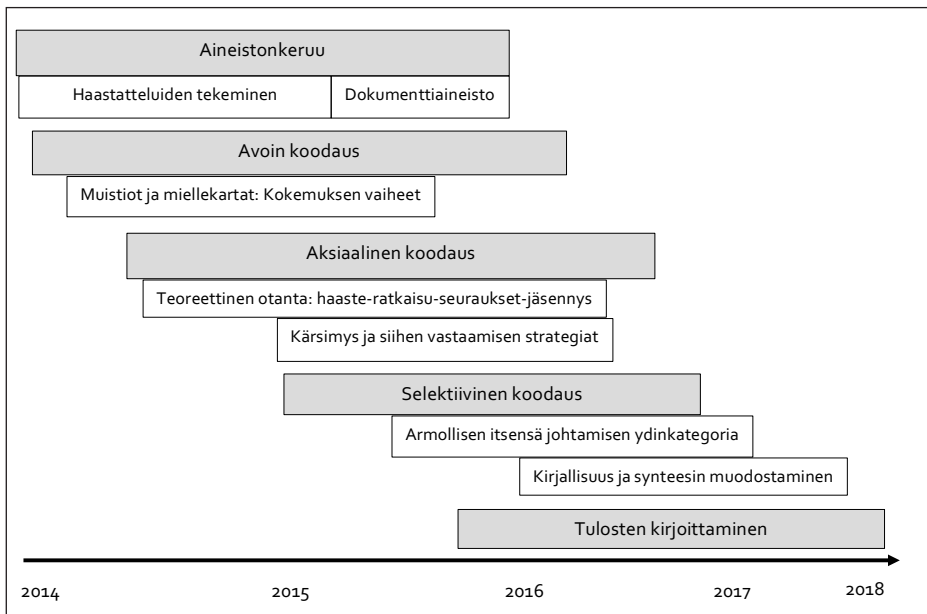
Sensitiivisten aiheiden tutkimuksessa on tunnistettu myös haastattelutilanteiden mahdollinen terapeuttinen vaikutus, sillä rauhallinen ja luottamuksellinen vuorovaikutustilanne tarjoaa mahdollisuuden sanallistaa omaa kokemusta sekä rauhoittaa kokemuksesta mahdollisesti syntyneitä ahdistusta tai häpeää. Usein terapeuttinen vaikutus syntyy itsestään, kun tutkija on kiinnostunut kuulemaan haastateltavansa pohdintaa elämänsästä ja yksityisestä itsestään. (Hämäläinen ym. 2011; Birch & Miller 2000.) Koen, että tutkijana olen väistämättä osallistunut haastateltavien

merkityksenantoprosessiin, sillä olen ollut heidän yleisönsä ja keskustelukumppaninsa (Dickson-Swift, James, Kippen & Liamputtong 2007). Tutkijan on kuitenkin tunnistettava rajoituksensa terapeuttisen toiminnan suhteen ja haastateltavan voi tarvittaessa ohjata asiantuntevampaan kokemuksen käsittelyyn (Birch & Miller 2000). Myös tutkijan itsensä mahdollisuus purkaa aineistonkeruun aiheuttamaa kuormitusta on osa hyvin suunniteltua tutkimusstrategiaa (Dickson-Swift ym. 2007). Lopetin haastattelut aina kokoavaan loppukeskusteluun, jonka aikana pyrin varmistamaan haastatellun kokeneen tulleensa kuulluksi. Muutamina kertoina haastateltava toi loppukeskustelussamme esiin, että oli kokenut keskustelumme toisaalta rankkana, mutta myös puhdistavana kokemuksena.

Haastattelutilanteen voidaan tulkita tuottaneen myös ”kulttuurisesti hyväksytyä” materiaalia, eli joitain asioita on voitu jättää sanomatta. Tässä yhteydessä erillinen dokumenttiaineisto, Inhimillinen tekijä ”Kolme unelmaa, kolme konkurssia”, toimi hyvänä peilauspintana itse keräämälleni aineistolle sekä yhtenä aineiston triangulaation muotona, sillä se edustaa julkilausuttua tapaa puhua konkurssin tekemisestä ja siten tutkijasta erillistä näkökulmaa (Flick 2018). Erilaisten aineistolähteiden yhdistäminen on grounded teoriassa suotavaa (Timonen ym. 2018), sillä se voi parantaa tutkijan havainnointikykyä ja auttaa aineiston tulkinnan koossa pysymisessä (Strauss & Corbin 1990).

4.3 Aineiston käsittely ja tulkinta

Analysoin haastatteluaineistoni noudattamalla Straussin ja Corbinin (1990) induktiivis-deduktiivista grounded teoriaa, sillä tutkimusilmion valintaa ohjasi aikaisempi aiheeseen liittyvä professionaalinen tai henkilökohtainen kokemus sekä itsensä johtamisen ja itsemyötätunnon teoreettisen keskustelun tuntemus. Koin straussilaisen ohjeistuksen itselleni luontevammaksi ja selkeästi jäsennellyksi analyysimenetelmäksi. Induktiivista lähestymistapaa tuki pidättäytyminen tarkemmasta teoriaan perehtymisestä, haastattelukysymysten muotoileminen mahdollisimman avoimiksi sekä vahva nojaaminen aineistopohjaisiin ilmaisuihin ja käsitteisiin. Tutkimuksen loppupuolella muodostaessani synteesiä toin tietoisemmin kirjallisuutta ja tuloksiani lähemmäs toisiaan, kuten menetelmä minua ohjeisti. Seuraavassa kuviossa (kuvio 2) on havainnollistettu tutkimukseni aineiston analyysin eri vaiheita.



Kuvio 2 Tutkimuksen analyysiprosessi

Aineistolähtöisen teorian muodostamisessa lähtökohtana on aineistosta tiivistettyjen, ilmiötä olosuhteineen ja ominaisuuksineen kuvaavien koodien nimeäminen sekä tutkimuskohteiden jatkuva keskinäinen vertailu (Locke 2001; Glaser & Strauss 1967). Grounded teorian rakentaminen alkaa jo ensimmäisestä haastattelusta. Heti haastatteluiden jälkeen kirjasin keskeisiä havaintojani haastattelumuistioihin, jossa summasin käydyn keskustelun pääkohtia sekä tein itselleni muistiinpanoja kiinnostavista esiin nousseista teemoista seuraavia haastatteluja ja teoreettista otantaa varten.

Strauss ja Corbin (1990) käyttävät analyysin ensimmäisestä vaiheesta nimitystä *avoin koodaus*. Avoimessa koodauksessa tutkija käy systemaattisesti läpi aineistoaan nimeten eli koodaten siinä esiin nousevia, ilmiötä kuvaavia tapahtumia, toimintoja, suhteita, edellytyksiä, taustoja ja niin edelleen. Ensimmäisessä vaiheessa aineistoa käydään läpi pala palata, nimeten aineistossa havaittuja elementtejä esimerkiksi literoidun materiaalin reunamarginaaleihin. Nämä koodeiksi kutsutut tiivistykset ovat ensimmäinen askel aineistossa havaitun tapahtuman tai ilmaisun käsitteellistämiseksi, jotta niistä voidaan tutkimuksen edetessä kehittää abstraktin tason substantiivinen teoria (Locke 2001). Koodi edustaa siten tutkijan tulkintaa aineiston osan sisällöstä ja usein tässä vaiheessa se on hyvin kuvaava tai jopa aineistosta suoraan poimittu *in vivo*-koodi. Käytännössä tutkija jakaa aineiston pieniin osiin, luo aineistoa kuvaavia koodeja ja samalla alkaa ryhmitellä niitä alustaviin kategorioihin.

Yhtenä Straussin ja Corbinin (1990) rohkaisemana etenemistapana on kirjoittaa haastattelulitterointien reunamarginaaleihin koodeja, joiden avulla tutkija voi eri-

tellä aineistoaan sekä tehdä alustavia kategorisointeja samansisältöisistä koodeista. Pyynti tiivistämään kokemuksen kuvausta, sen erilaisia vaiheita sekä toiminnan seurauksia. Etenin tulkiten haastateltavan kertomaa ”mitä tapahtui” ja ”miten toimittiin” – kysymysten avulla. Avoin koodaaminen ei ollut ihan yksinkertaista, vaan jouduin yksinkertaistamaan ja niputtamaan koodejani toisella kierroksella. Taulukossa 5 on kuvattuna esimerkki avoimesta koodauksesta, jossa vasemmassa sarakkeessa on haastattelusta poimittu ensimmäisen koodauksen osa ja oikeassa sarakkeessa siitä tehty koodi. Numerot vasemmassa sarakkeessa ovat kirjausteknisiä litteroinnin rivinumeroinnia, joiden avulla kyseiseen kohtaan oli helppo palata analyysin ohessa. Sulkujen ulkopuolelle on jätetty koodia tarkentava kuvaus.

Taulukko 5 Esimerkki haastattelun avoimesta koodauksesta

TAPAHTUMA X (STOPPI)	
<p>uusi konsepti (66) – kalliit investoinnit (68) herätyskellot eivät soineet, lopun alkua syvenevä kuoppa (75-76) – rahattomuus ja huono myynti (71;74), kassakriisi, entisetkin velat (280), kyllästyminen (77)</p>	<p>uusi panostus, (harkinnassa) vaikutti potentiaaliselta (jälkikäiteispohdinta) jo alku oli hurjan hintaista turtuminen, epätoivo estivät (havahtumisen)? (taloudellinen ahdinko), ei lähtenyt nousuun, (entisetkin velat) niskassa → vaikutus omaan oloon</p>
<p>turtuminen (270-) tervanjuontia (284); masennus</p>	<p>(oireilu) välinpitämättömyys, kovuus, kyynistyminen työ tuntui tervanjuonnilta, väsytti</p>
<p>ei ajatellut konkurssia itse (217-) (y4) tukala varastotilanne, uupuminen (508) voimattomuus 5 kk:n jälkeen (226) temppeja, muttei taikatemppuja (228), liian syvä kuoppa, tarve onnistua (269) pääyhtiö konkurssin hakijana (78), saajaosapuoli; laskut ulosotossa (emoyhtiö yms.) (218) tieto tilanteesta – konkurssihakemus ei yllättänyt (258) → masennuksen laukaisija huoli veloista (259) murtava väsymys, valvotut yöt, unettomuus (600)</p>	<p>(päätepiste) pääyhtiö haki konkurssiin (oireilu) hahmotuskyvyn heikkeneminen, liikaa tavaraa, kaiken panostaminen (sitkeys), viimeiseen asti tekeminen, toisaalta myös (uupumus) (vastapuoli) (reaktio) ei yllättynyt, laukaisi (huolen veloista) ja (masennus) - epätoivo (robotitoiminta), väsymys, selviytymisen yrittäminen</p>
<p>käräjäoikeus; pesäluettelon oikeaksi vannominen (78-79) – kamala paikka tukena tuttu asianajaja (81) 2 lapsen yh: penniton (88)</p>	<p>(velkajärjestelyepisodi) (tuomitseminen - käsite!) kamala tilanne tulla ihmisten eteen, käräjille (apuna) tuttu henkilö, joka piti puolia (elämänpiiri: vastuu toisista) miten elättää lapset (syyllistäminen) yli varojen elämisestä, yksityiseloista, ”lapset puolustuksena”</p>
<p>iso velka; tyhjän päällä (83-), viimeiset pennit työntekijälle työntekijöille viimeiset rahat (86) – kuitenkin työntekijät murheista pienimpiä (212) lukot vaihdettiin (333) – kerää tavarasi ja lähde (335) 2 vkoa tuomioon (338); ajantajun hämärtyminen pesähoitaja tyhjensi (350), suhmurointi, väärät varastot hinnoitteluun (352→) alistuminen, välinpitämättömyys (365) – joutui itse hinnoittelemaan käräjät päättävät velkomisjärjestyksen (306)</p>	<p>(minäkeskeisyys), toisaalta (työntekijälle) se mikä hänelle kuuluu (konkretia) pesähoitajan vastuulla lyhyt käsittelyaika; (ajantajun hämärtyminen) (vastapuoli) vaihtoi varastot keskenään, huonompi hinta (pesähoitaja) ei lähtenyt oikomaan riitaa (velkojajärjestys)</p>

Jatkuvan vertailun (*constant comparison*) tekniikka on keskeinen analyysin systemaattisuutta lisäävä punainen lanka, jonka ympärille analyysin neljä vaihetta kietoutuvat. Nämä vaiheet ovat 1) kategorioihin sopivien tapahtumien vertailu, 2) kategorioiden ja niiden ominaisuuksien yhdistäminen, 3) teorian rajaaminen, ja 4) teorian kirjoittaminen (Locke 2001). Jatkuvan vertailun avulla löydetään tärkeitä kategoriat, tunnistetaan niiden ominaisuudet, nostetaan kategoriat ylemmälle käsitteelliselle tasolle ja järjestetään ne suhteessa toisiinsa (Leinonen 2012).

Käytännössä tutkija alkaa havaita saman otsikon alle sopivia ja toisaalta toisistaan eroavia koodiryhmiä. Koodiryhmät eli kategoriat eroavat toisistaan ominaisuuksiltaan, mutta myös kategorioiden sisällä havaitaan aste-eroja esimerkiksi niiden intensiteetissä, kestossa, vaikutusasteissa ja niin edelleen (Strauss & Corbin 1990). Näin syntyvät kategorian teoreettiset ominaisuudet syventävät teoreettista herkkyyttä ja ohjaavat etsimään muita ominaisuuksiin liittyviä havaintoja, esimerkiksi *ikään* tai *tapahtuman keston* liittyen. Tutkijan työkaluina muistiot (*memoing*) toimivat reflektiivisenä käytäntönä, sillä ne auttavat artikuloimaan ja tallentamaan omaa merkityksenantoprosessia. Edetessään aineiston koodauksen kanssa tutkija tallentaa testihypoteeseja, tutkimustehtävään liittyviä ideoita sekä kirjaa ylös ensimmäisiä havaintoja kategorioiden välisistä yhteneväisyyksistä ja eroista.

Kahden ensimmäisen haastattelun läpikäynnin jälkeen loin jatkuvan vertailun menetelmää helpottavan muistiopohjan avoimille koodeille, sillä havaitsin haastatteluiden tuottavan kokemuksen kerrontaa tarinallisessa muodossa alkuineen, juonenkäänteineen ja loppuratkaisuineen. Keskinäisen vertailun avulla hahmotin nopeasti, että yritystoiminnan lopettaminen on haastava ja kokonaisvaltainen elämään vaikuttava muutos. Koska grounded teoria sopii erityisesti erilaisten prosessien ja muutoksen tutkimiseen (Parry 1998), lopettamaan joutumisen kokemusta oli luontevaa tarkastella sen eri vaiheiden kautta: tausta (polku yrittäjyyteen), lopettamisen hetki, lopettamisen prosessointi sekä seuraukset nykyhetkessä. Nämä saivat analyysivaiheessa työnimikseen Polttopiste, Seuraukset, Siirtymä sekä Jälkipyykki.

Avoimen koodauksen jälkeen minulla oli käsissäni laaja valikoima kiinnostavia yritystoiminnan lopettamiseen liittyviä kokemuksia ja suunnilleen 280 alustavaa avoimessa koodauksessa syntyneitä alakategoriaa. Toisessa vaiheessa eli aksiaalisessa koodauksessa avoimesta koodauksesta syntyneitä alustavia kategorioita kehitetään ja järjestetään uudelleen. Tutkija on tähän mennessä järjestänyt kertaalleen mikroskooppisesti analysoimansa aineiston uudelleen koodeihin, joita on niputettu kategorioiksi yhteisen nimittäjän alle. Aksiaalisen koodauksen tehtävä on kiinnittää vakiintumassa olevat kategoriat yhtenäiseksi viitekehikseksi (Strauss & Corbin 1990). Keskeistä on hahmottaa, miten kategoriat järjestyvät suhteessa toisiinsa, sekä millaista samankaltaisuutta ja variaatiota niissä on.

Tässä vaiheessa tutkimusta törmäsin menetelmälle tyypilliseen haasteeseen, sillä aineiston pilkkominen yksityiskohtaisiin osiin ja uudelleen järjestely voi sokeuttaa tutkijan näkemään ”metsää puilta” (Backman & Kyngäs 1999). Koodien ja katego-

rioiden nimeämiseen tarjoutuu useita vaihtoehtoja, omat sanavarastot ehtyvät eikä käsitteellistettävää osaa kuvaavaa termiä tunnu löytyvän. Aineiston analyysi ei siis aina ole yhtä juhlaa ja selkeää oivaltamista, vaan sotkuista edestakaisin seilaamista koodien, kategorioiden ja muistioden välillä (Wu & Beaunae 2014). Palaaminen tutkimustehtävän pariin ja jäsenyyksen yksinkertaistaminen muistuttaa valintojen tekemisestä: tässä tutkimuksessa raportoidaan kokemuksen tietty näkökulma ja siitä muodostettu teorian osa. Juuri rajaaminen ja näkökulman kiinnittäminen olivat tutkimuksen kannalta keskeisiä kulmakiviä.

Päädyin yksinkertaistamaan koodien järjestystä prosessien tarkasteluun sopivalla ”haaste-ratkaisu-seuraukset”-jäsenyyksellä ja sain yhdistettyä selviytymistä kuvaavia koodeja siten, että aksiaalisen koodauksen kategorioita oli 16 ja niiden alaluokkia 52. Taulukossa 6 on nähtävillä aksiaalisessa koodauksessa muodostetut alustavat alakategoriat. Palasin alkuperäisen tutkimuskysymyksen, ”miten yritystoiminnan lopettamisesta jatketaan eteenpäin” pariin. Yhdistin tapahtumakuvauksia, eli mitä asioita lopettamiseen liittyy kokemuksellisesti ja tarkastelin, millaisia erilaisia selviytymisen haasteita, keinoja ja ratkaisuja aineistosta löytyi. Käytin apunani miellekarttoja, joissa yläkategoriat olivat ensin varsin kuvailevia, kuten ”surutyö”, ”rakentavat kokemukset” ja ”avun hakeminen”. Tarkastellessani vaihtoehtoisia yläkategorioita ja jatkaessani aineiston keskinäistä vertailua, aloin hahmottaa aineistoa syvemmin.

Taulukko 6 Selviytymisprosessin aksiaaliset kategoriat

Prosessin vaihe	Polttopiste	Seuraukset	Strategia	Jälkipyykki
Kategoriat	<ul style="list-style-type: none"> • Yrittäjyyteen orientoituminen • Toimijat • Vaiheet • Pääteipiste 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkretia • Reagointi päälle vyöryvä oloon • Oman joukon muutos 	<ul style="list-style-type: none"> • Itsen hoitaminen • Toimeentulo • Kantava idea • Ihmisten joukkoon meneminen • Uusi suunta 	<ul style="list-style-type: none"> • Tapahtuneen rajaaminen, selonteko • Itsestä opittua • Palkkatyö ja yrittäjyys

Alun läpikotainen, vertaileva ja pikkutarkka koodaus oli avuksi, kun järjestellessäni teoreettisia muistioitani löysin yrittäjien kokemuksista puhuttelevan ilmiön: kärsimyksen. Kärsimyksen kuvaaminen hahmottui kontekstoivaksi tekijäksi, jolloin aineiston anti kohdentuu erityisesti kärsimyksen ylittämisen keinoihin ja strategioihin sekä kokemuksen mukanaan tuomiin muutoksiin omassa suhtautumis- ja ajattelutavassa. Sisällöllisen uudelleenjärjestelyn ansiosta aineisto alkoi hahmottua kriittisen tilanteen kokemuksen kuvauksena, jossa polku yrittäjyyteen, yritystoiminnan lopettamisen tapahtumat sekä kokemuksellinen olotila tapahtuman seurauksena taustoittivat selviytymisen tarvetta (aikaisemmat kategoriat polttopiste ja seuraukset).

Aloin hahmottaa aineistoa prosessimaisena kerrontana, jossa haastatellut kuvasivat vastanneensa kärsimyksen tunteeseen (strategiat) sekä miten he kuvasivat tasapainottunutta tilannetta ja nykyajan suhtautumistaan omaan kokemukseensa (jälkipyykki). Analyysin tässä vaiheessa koin erityisen hyödylliseksi eritellä kategorioita ja niiden ominaisuuksia muistilapuille. Taulukossa 7 kuvaan esimerkinomaisesti analyysin painopisteen siirtymisen eri vaiheiden erittelystä niiden sisällölliseen ja prosessimaiseen kuvaamiseen. Esimerkkinä toimii kärsimykseen vastaamisen strategioiden alakategoriat.

Taulukko 7 Kärsimykseen vastaamisen strategioiden alakategoriat

<p>1. Aktiivinen rauhoittuminen: miten on toimittava, jotta pystyn kohtaamaan tapahtuneen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • kehon kärsimykseen vastaaminen (lepo, diagnoosi) • torjunta (ei voimaa käsitellä "isoa ikävää asiaa") • toimeentulon selvittäminen, järjestäminen (priorisointi) • ulkopuolisen avun hakeminen (valitut henkilöt)
<p>2. Tunteminen ja surutyö: etäisyyttä ympäristöön, tilaa uusille ajatuksille, mittasuhteiden löytäminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • pahan olon sanallistaminen (nimet ja termit), kokemuksen jakaminen (haavoittuvaisuuden näyttäminen) • hoitavat tilat ja paikat: hiljaisuus, usko, omissa oloissaan oleminen • merkityksen hakeminen: kokemusasiantuntijat ("synninpäästö") • rutiinien/tavoitteiden/unelmien purkaminen, pettymyksen kohtaaminen • irrottelu, irtiottojen tekeminen, etäisyyden hakeminen • hyvien juttujen, nautinnollisten asioiden ja onnistumisten ylikorostaminen
<p>3. Rationaalinen tulkinta: irtaantuminen surusta, mittasuhteiden löytäminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • muu mielekäs tekeminen, ihmisten ilmoille meneminen (tutut paikat ja tekemiset) • kokemus osaamisesta ja hyväksytyksi tulemisesta; myös kritiikin arvoonsa jättäminen • menetyksen rajaaminen: häpeän kyseenalaistaminen (ei vastuun), epäonnistuminen irti persoonasta • toimeen tarttuminen (velat, ryhdistäytyminen): helpotus, kunnian palaaminen • "pärräämisen kokemus", tilaa uusille sisällöille

Analyysin edetessä ja syventyessä aineiston käsittely etenee aksiaalisen ja selektiivisen koodauksen vuorotteluna (Strauss & Corbin 1990). Analyysi tiivistyy, kun kategoriat on kehitetty siihen pisteeseen asti, että niiden ominaisuudet ja ulottuvuudet riittävästi kuvaavat käsitteellistettyä aineiston osaa. Tässä vaiheessa tutkija tekee valinnan: minkä tarinan kertomiseen tutkimus tulee keskittymään? Aineiston käsittely on selektiivistä eli keskittyy kehkeytyvän teorian kannalta keskeisten kategorioiden vahvistamiseen ja yhdistämiseen.

Teoreettisen otannan ja analyysin jatkuessa saavutetaan lopulta piste, jossa jotkin käsitteet näyttävät teoreettisesti relevanteilta joko niiden toistuvuuden tai kategorioksi kehittymisen vuoksi (Bryant & Charmaz 2007; Strauss & Corbin 1990). Näin

ollen aineistosta kehkeytyvä teoria ohjaa syventämään tutkijan ymmärrystä kategorioiden välisistä suhteista sekä negatiivisista tapauksista eli poikkeavuuksista. Kun aineistosta ei avaudu tutkijalle enää uusia merkityksiä, aineisto lähestyy teoreettista saturaatiota. Saturaation kautta samanlaiset käsitteet ja prosessit linkittyvät sekä tekevät aineiston käsitteellisestä tulkinnasta johdonmukaista ja koherenttia (Morse 2018). Lopulta tutkija varmistaa, että muodostettu teoria on ymmärrettävässä muodossa ja edustaa aineistoaan.

Jotta grounded teoria voi olla selitysvoimainen myös muussa kuin tarkkaan rajatussa kontekstissaan, sitä on kehitettävä aineiston kuvailun sijaan abstraktille tasolle. Kolmannen vaiheen lopputulemana tutkijalla on kokemus siitä, että hänellä on jotain sanottavaa tutkimastaan ilmiöstä. Tuo sanoma pohjautuu kerätystä aineistosta tehtyyn johdonmukaiseen käsitteellistämiseen ja huolelliseen, kategorioiden keskinäisen dynamiikan kuvaamiseen, josta valitaan jokin merkittäväksi koettu uutta ymmärrystä tuottava osa tutkimuksen raportointiin. Tutkimuksen ydinsanomaa eli empiiristä kontribuutiota kutsutaan *ydinkategoriaksi*, josta lopulta yhdessä teoreettisen kirjallisuuden kanssa muodostuu tutkimuksen *substanttiivinen teoria*. Substanttiivinen teoria viittaa tietystä, empiirisesti tutkittavasta aihealueesta johdettuun teoriaan, joka ei ole yleistettävissä mutta on siirrettävissä vastaavanlaisten tilanteiden, olosuhteiden ja kontekstien tarkasteluun (Glaser & Strauss 1967).

Omassa analyysissäni kiinnitin huomiota toistuvaan, tutkimustehtävän kannalta merkittävään ilmiöön: monessa haastattelussa toistuvana selviytymisen ”lopputuloksena” oli kiitollisuus muutoin vaikeaksi kuvatusta kokemuksesta. Kärsimyksen vastaamisen strategiat näyttivät tuottavan myös muuta kuin pelkän tasapainon, nimittäin kokemuksen koettiin muuttaneen itseä pysyvästi. Aksiaalisen koodauksen loppupuolella muodostamani kolmivaiheinen jäsenitys, eli kärsimyksen aiheuttajat, selviytymisen strategiat sekä uuden tasapainon saavuttaminen rakensivat muuttanutta itsensä johtamisen tapaa. Tästä tutkimustehtävän kannalta keskeisestä havainnosta muodostui *armollista itsensä johtamisen toimintatapaa* kuvaava ydinkategoria, joka vaikutti keskeiseltä tutkimuksen substanttiivisen teorian kehkeytymisessä sekä tutkimustehtävään vastaamisessa. Selektiivisessä koodauksessa tarkastelin erityisesti kokemuksen aikaansaamaa toimintatavan muutosta sekä sen yhteyttä selviytymisprosessin eri vaiheisiin, järjestäen kategoriat suhteessa toisiinsa (Locke 2001). Yhdessä selviytymisprosessi sekä sen aikaansaama armollisen itsensä johtamisen toimintatapa muodostavat tutkimuksen substanttiivisen teorian armollisesta itsensä johtamisesta.

Tässä vaiheessa syvennyin tarkemmin tutkimuskirjallisuuteen, josta pystyin etsimään analyysiini suhteessa olevia käsitteitä sekä vertaamaan jo tehtyjä havaintoja omiini. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää vaihtoehtoisten tai kilpailevien näkökulmien tarkastelu suhteessa muodostettuihin tuloksiin siten, että tutkija joutuu perustelemaan tekemiään valintoja ja tulkintoja muun muassa aineistosta poimituin perusteluin (Van Den Hoonaard 2012; Weed 2005). Kirjallisuuteen

perehtyminen analyysiin loppuvaiheessa on perusteltua grounded teorian vahvan aineistolähtöisyyden vuoksi ja jotta aikaisemman tutkimuksen vaikutus aineiston tulkinnassa jäisi mahdollisimman vähän tulkintaa ohjaavaksi (Glaser & Strauss 1967). Perehtymällä tarkemmin yksilön selviytymistä tarkastelemaan tutkimukseen, huomasin analyysini olevan linjassa esimerkiksi kriisien kohtaamista käsittelevien tutkimusten mukaisesti (esim. Järvelin 2011; Saari 2008). Toisaalta väitöskirjani kirjallisuuskatsaus esittelee laajemmin niin itsensä johtamisen (esim. Manz ym. 2016; Perttula 2012) kuin hyvinvoinnin ja selviytymisen tutkimusta, jonka tarjoama moniulotteinen taustoitus tuo syvyyttä selviytymiskokemuksen ja siitä seuranneen toimintatavan muutoksen ymmärtämiseen.

4.4 Tutkimuksen toteutuksen arviointia

4.4.1 Tutkijan positio

Straussin (1987) mukaan tutkija itsessään on aineiston tulkinnan instrumentti, jolla on persoonallinen kyky tulkita aineiston hienovaraisuuksia, antaa niille merkityksiä ja erottaa teoreettisesti merkittävät havainnot vähemmän tärkeistä (Strauss & Corbin 1990). Lisäksi läheisen yhteyden rakentaminen tutkimusilmistöön kehittää tutkijan herkkyyttä ja suuntaa aineiston keruuta. Toisaalta herkkyyttä tulkita aineistoa laaja-alaisesti sekä tutkimuksen luotettavuutta lisää refleksiivisyys: pohdinta siitä, mistä tutkija ammentaa aineiston tulkintaa ja teorian muodostamista ohjaavia tietoja ja kokemuksia (Cutcliffe 2000). Tutkimus tuloksineen on aina myös tietyn ajan, paikan ja kontekstin tuote (Mruck & Mey 2007).

Koen tutkijana onnistuneeni tavoittamaan jotain hyvin inhimillistä, joskaan ei avoimesti jaettua, kärsimyksestä ja sen selättämisestä. Yritystoiminnan lopettaminen toimii yhtenä kontekstina työhön liittyvän vastoinkäymisen kohtaamiselle, sillä tutkimustehtävään vastatakseni, lähtökohdaksi oli valittava jotain niin haastavaa, että oman selviytymisen johtamiselle olisi tarvetta. Konkurssin tai alasajon kokeneet yrittäjät ovat työn ja johtamisen tutkimuksessa myös varsin aliedustettu ryhmä. Mitä tulee tiedon luonteeseen, kokemuksen tutkijana olen samanlainen kokeva inhimillinen olento kuin tutkimani ihmiset ja siten kykenevä oman tajunnallisen suhteeni kautta tutkimusaineiston tulkintaan (ks. Perttula 2008). Oman esiymmärrykseni sekä lähtökohtieni pohtimisen avulla voin samalla avata lukijalle, millaisena oma aiheeseen liittyvä kokemusmaailmani näyttäytyy (Locke 2001, Strauss & Corbin 1990).

Tutkimuksen lähtökohtana oli ennakko-oletus, että yritystoiminnan lopettamaan joutuminen koetaan epäonnistumisena, kun syystä tai toisesta toiminta ei kannakaan haluttuun lopputulokseen asti. Omassa lähipiirissäni tapahtuneesta konkurssista vaiettiin, mikä osaltaan vahvasti näkemystä kokemuksen arkaluontoisuudesta. Usein yrittämiseen liittyy varsin korkea taloudellinen riski. Yrittäjyyteen

rohkaistaan ja siihen luotetaan keinona työllisyyden ja kansantaloudellisen menestyksen parantamiseksi (Castanõ-Martinez, Méndez-Picazo & Galindo-Martin 2015; Korsgaard & Anderson 2011). Sen sijaan keskustelu epäonnistumisesta ja riskien toteutumisesta sekä niiden kanssa pärjäämisestä ei ole yhtä avointa. Suomessa lainsäädäntö ei vielä mahdollista niin kutsuttua henkilökohtaista konkurssia, jossa maksukyvytön yrittäjä vapautuisi veloistaan tietyin ehdoin (Laki yksityishenkilön velkajärjestelystä 25.1.1993/57). Ennen aineiston hankintaa en ollut perehtynyt konkurssin tai alasajon kokemuksiin tai lainsäädäntöön, vaan lähestyin aineiston keruuta mahdollisimman avoimin, oppivaisin mielin.

Mitä tulee yrittäjyyden tematiikkaan, minulla on kokemusta yrittäjyyden opiskelusta ja yrittäjävalmiuksiin liittyvästä korkeakouluopetuksesta. Väitöskirjaprosessin edetessä olen ollut kirjoittamassa yrittäjyysaiheisia tutkimusartikkeleita (Parkkari & Kohtakangas 2018; Rusko, Hietanen, Kohtakangas & Järvi 2018; Rusko, Hietanen, Kohtakangas, Kemppainen-Koivisto, Siltavirta & Järvi 2016) sekä perustanut oman toiminimen. Yrittäjyysopintoja opiskellessani ja niiden parissa työskennellessä tiedostin vahvasti, että yrittäjät ovat sellaisenaan omanlainen yhteisönsä, mutta yhteiskunnallisesti he ovat oma osajoukkonsa, johon kohdistuu erilaisia mielikuvia, odotuksia ja ennakkoluuloja. Näin ollen he mahdollisesti peilaavat kokemustaan sekä itsensä, työntekijöidensä, yhteisönsä että yhteiskunnallisen asemansa kautta.

Tutkimuksessa olen törmännyt yrittäjyyden sankarimyyttiin ja siihen, miten yrittäjäksi ryhtymisessä on uskallettava ottaa riskejä, oltava taitava itsensä johtaja sekä mahdollisuuksien havaintsija. Mediassa yrittäjänä toimimisen on kuvattu vaativan palavaa tahtoa ja innostuneisuutta. Yrittäjät ovat erityislaatuista, he saavuttavat asioita ja luovat uutta, vaikkakin välillä epäonnistuvat. Toisaalta konkurssista tai alasajosta selviytymiseen liitetään sankarimaisia ominaisuuksia, joissa yrittäjä nousee tuhkasta Feeniks-linnun lailla ja kärjistetyksi ilmaistuna tahkoo myöhemmin miljoonatulosta (Johnsen & Sørensen 2017). Tässä uutisoinnissa jää huomiotta ne henkilöt, jotka ovat metaforisesti ilmaistuna päässeet takaisin jaloilleen tavanomaisempaan tapaan sekä ne mekanismit, joilla on ollut huomattava merkitys selviytymisessä. Tämän tutkimuksen tuloksena onkin selviytymisprosessin kuvaus sellaisena, kuin haastatellut yrittäjät sen ovat ilmi tuoneet.

Aikaisemman, esimiehiin liittyvän tutkimuksen tuottama hahmotelma armollisuudesta liittyi itsensä johtamisen ja itseen kohdistuvan myötätunnon erilaisiin ilmenemismuotoihin (Kohtakangas ym. 2015). Armollisuus oli esimiesten puhekielinen ilmaisu sellaisten toimintastrategioiden kehittämiseksi, joiden avulla he selvisivät haastavista johtamistilanteista. Armollisuuteen sisältyi omien toimintaperiaatteiden, kuten ihmisistä välittämisen ja rajojen kunnioittamisen, ulottaminen koskemaan myös itseä. Oman työn hallinnan strategioina hyödynnettiin työn aikatauluttamista ja sisällöllistä säätelyä sekä oman jaksamisen tukemista fyysisten ja sosiaalisten resurssien avulla.

Aikaisempi tutkimus mallinsi tämän väitöstutkimuksen tapaisesti haasteesta selviytymistä huomioiden esimiehen yhteyden organisaatioon ja työyhteisöön sekä näiden käyttäytymistä ohjaavaan vaikutukseen. Tutkimuksesta jäi kytemään into syventyä armollisuuden kehittämiseen eri kontekstissa sekä perehtyä tarkemmin tunnejohtamisen tematiikkaan. Hyödyntäen aikaisempaa aiheeseen liittyvää tuntemustani ja alkuperäistä armollisuuden pariin johdattanutta tutkimustani, oman toiminnan armollista tarkastelua on mielestäni perusteltua etsiä merkittävistä psykologisista kokemuksista, jossa yksilön olisi hyödyllistä tunnistaa oma kärsimyksensä ja kohdella itseään hyväsydämisesti ja lohduttaen (ks. Neff 2003a).

Monesti tutkija voi inspiroitua tutkimusteemastaan joko henkilökohtaisen tai lähipiiriä koskevan kokemuksen kautta. Omassa elämässäni olen myös joutunut tiukan paikan eteen vammauduttuani pysyvästi auto-onnettomuudessa yli kymmenen vuotta sitten. Jälkikäteen olen monesti miettinyt, mitkä tekijät auttoivat itseäni selviytymään radikaalista muutoksesta toimintakyvyssäni ja siten tulevaisuudessa. Näissä pohdinnoissani tulkitsin, että minua aikoinaan auttoivat jaksamaan läheisiltä saatu tuki, nuori ikä ja elämänhalu sekä ympäristön tarjoamat mahdollisuudet elää täysipainoista elämää vammasta huolimatta. Kuulemani toteamus ”*research is me-search*” pitää tässä määrin paikkansa. Tutkimusteeman inhimillisuus sekä aikaisempi kokemukseni olisivat tehneet aineiston puhtaasti objektiivisesta tarkastelusta mahdotonta. Tutkimusprosessi on avartanut ymmärrystäni myös omaa kokemustani kohtaan sekä tuonut sen tarkasteluun uutta syvyyttä. Yrittäjäyys toimii tässä tutkimuksessa yhtenä esimerkkinä ja kontekstina mahdollisuudesta löytää vastoinkäymisestä uutta merkitystä, vaikka olosuhteet ensi alkuun olisivatkin haastavat ja matka tuntematon.

4.4.2 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset

Laadullisen tutkimusotteen tulokset ovat aina representaatioita, joihin vaikuttaa kerätyn raakamateriaalin laatu sekä tutkijan kyvykyys hyödyntää erilaisia tulkintamenetelmiä. Laadullisen tutkimuksen tulosten arviointiin on tarjottu kriteeristöjä, joiden avulla tutkija voi jo tutkimusprosessin aikana arvioida sekä aineiston että oman toimintansa laatua uskottavien tulosten muotoilemiseksi. Keskeisistä laatu-kriteereistä on käyty keskustelua pitkään, samalla pyrkien kuroma an umpeen kuilua määrällisen ja laadullisen tutkimuksen välillä. (Morse 2018.)

Tässä yhteydessä arvioin tutkimuksen onnistumista Tracyn (2010) kahdeksan kriteerin kautta. Näitä ovat tutkimusaiheen arvo, vilpittömyys, eettisyys, menetelmien täsmällisyys, luotettavuus, resonanssi, merkittävä kontribuutio ja koherenssi. Aloittaen tutkimuksen aiheesta, tutkimukseni tuottaa tietoa tutkimuksessa aliedustetun joukon kokemuksista ja on laajemminkin ajankohtaista työelämässä jaksamisen tukemiseksi. Tutkijan vilpittömyyden osalta olen pyrkinyt avaamaan omia aiheeseen liittyviä taustaoletuksiani ja kokemuksiani. Oma ajattelu ja refleksiivisyys ovat toimineet aineiston tulkintaa vauhdittavana voimana. Eettinen toiminta tut-

kijana, niin aineiston hankinnan, keräämisen, säilyttämisen kuin raportoinninkin aikana, on toteutunut erityisesti tutkittavien anonymiteetin suojaamisena.

Menetelmällisen täsmällisyyden saavuttamiseksi harkitsin ja rakensin tutkimusasetelmaa huolella yhteistyössä toisten tutkijoiden kanssa sekä perehdyin grounded teoriaan aineistonhankinnan ja -käsittelyn strategiana. Kokemuksen tutkimuksen perinteeseen nivoutuvan harkinnan jälkeen totesin induktiivis-deduktiivisen grounded teorian soveltuvan tutkimustehtävääni vastaamiseen, sillä menetelmä tarjoaa jäsenneilyn ohjeistuksen tuottaa aineistolle uskollista kuvausta ja sopii tutkimuksellisesti vähän katetulle aihealueelle.

Osana tutkijan vilpittöntä ja rehellistä toimintaa minun on todettava myös omat rajoitukseni tutkijana. Rajoitusten tunnistaminen ja tutkimusprosessin läpinäkyvyyden reflektointi ovat laadullisessa tutkimuksen avaintekijöitä luotettavuuden rakentamisessa (Morse 2018). Sillä yleensä viitataan lukijalle syntyvään vaikutelmaan tutkimusprosessin ja sillä aikaansaatuisten tulosten uskottavuudesta. Oman positioni pohdinnan lisäksi olen tulosten kerronnassa tuonut esiin haastateltavieni ääntä sekä havainnollistanut tutkimusprosessini eri vaiheita kysymyksenasettelusta lähtien.

On kuitenkin mahdollista, että olen tulkinnut jonkun tutkimukseeni osallistuneen sanomaa väärin tai tehnyt ilmaisuista yleistyksen. Pääosin sanallisen ilmaisun analysointi myös sulkee ulkopuolelleen kokonaisvaltaisemman näkökulman, kuten tietyissä ympäristöissä käyttäytymisen ja kehollisen ilmaisun. Näin ollen litterointi-aineiston käyttämisessä on voitu menettää joitain ilmiölle olennaisia, osallistujille itselleenkin tiedostamattomia merkityksiä. (Morse 2018.) Sen lisäksi pidättäytyminen kirjallisuuteen perehtymisestä analyysin loppuvaiheeseen saakka tuntui haastavalta, sillä minun täytyi luottaa intuitiooni tulosten merkittävyyden suhteen (Backman & Kyngäs 1999). Lopulta paneutuessa tutkimuskirjallisuuteen saattaa iskeä epäusko siitä, tuliko induktiivisuuspyrkimyksistään huolimatta tulkinneeksi jotain jo teoreettisesti luotua ja vakiinnutettua, jotain mitä vastaan menetelmä alun perin kehitettiin ja jossa tutkijana lopulta epäonnistui. Suddaby (2006, 635) toteaa, että tutkijan on pyrkimyksistään huolimatta tärkeää muistaa olevansa ihminen, joka tekee havaintoja sen pohjalta, kuka hän on ja mitä hän haluaa nähdä. Yhtä lailla tunnistetut rajoitukset luovat sijaa jatkotutkimukselle.

Menetelmään liittyvä osaamiseni olisi voinut olla vahvempaa sen taustaoletuksiin uppoutumisen ja erilaisten analyysimatriisien soveltamisen kannalta. Grounded teoria on saavuttanut suuren suosion laadullisen tutkimuksen kentällä, joten sen soveltamisesta on luonnollisesti erilaisia näkemyksiä. Esimerkiksi Glaserin ja Straussin (1967) alkuperäisteosta on kritisoitu siitä, ettei se tarjoa kovin yksityiskohtaista teknistä ohjeistusta analyysin toteuttamiseen. Vaikka Strauss ja Corbin (1990) täsmensivät induktiivis-deduktiivisen menetelmän analyysiprosessia, menetelmän noudattamiseen jää tulkinnan varaa.

Tutkimuksen kontribuutioon liittyen tarkastelemani vastoinkäyminen, konkurssi tai alasajo, on luonteeltaan varsin pysäyttävä ja edustaa varsin marginaalista ilmiötä

johtamisen ja työnteon kontekstissa. Konkurssin tai alasajon kokeminen eivät ole yleisiä tai jokapäiväisiä kokemuslaatuja, eikä tutkimuksessa ole suoritettu vertailua toisen aineiston kanssa, joten jotkin yrittäjyyteen liittyvät erityispiirteet voivat ohjata muodostettua teoriaa. Tutkimukseni ei myöskään keskity sukupuolten, yrittäjän iän, sijainnin, yrityksen koon ja toimintavuosien välisten muuttujien tarkasteluun, jotka olisivat voineet tuoda tulosten tulkintaan syvyyttä ja keskinäistä vaihtelua. Kuten työelämässäkin, eri ikäluokat käsittelevät tapahtumia oman elämänhistoriansa ja aikakauteen sidonnaisen maailmankuvansa kautta.

Olen huomionnut tutkimukseni rajoitteet tarkastelemalla, millaiset ehdot strauszilainen grounded teoria tarjoaa muodostetun substantiivisen teorian arviointiin. Straussin ja Corbinin (1990, 23) kriteeristön mukaan kerätyn aineiston laajuus ja erilaisuus tekee siitä kontekstiin ja koettuun todellisuuteen istuvan ja ymmärrettävän. Yleistettävyyttä liittyy tehtyjen tulkintojen käsitteelliseen selkeyteen ja abstraktiin luonteeseen. Tutkimus tunnistetaan kontekstissaan, mutta myös sen ulkopuolella nimenomaan abstraktien käsitteiden avulla. Kontrolli taas liittyy luotun teoriaan: pyrkimyksenä on löytää kontrolloitavuutta tutkittuun ilmiöön.

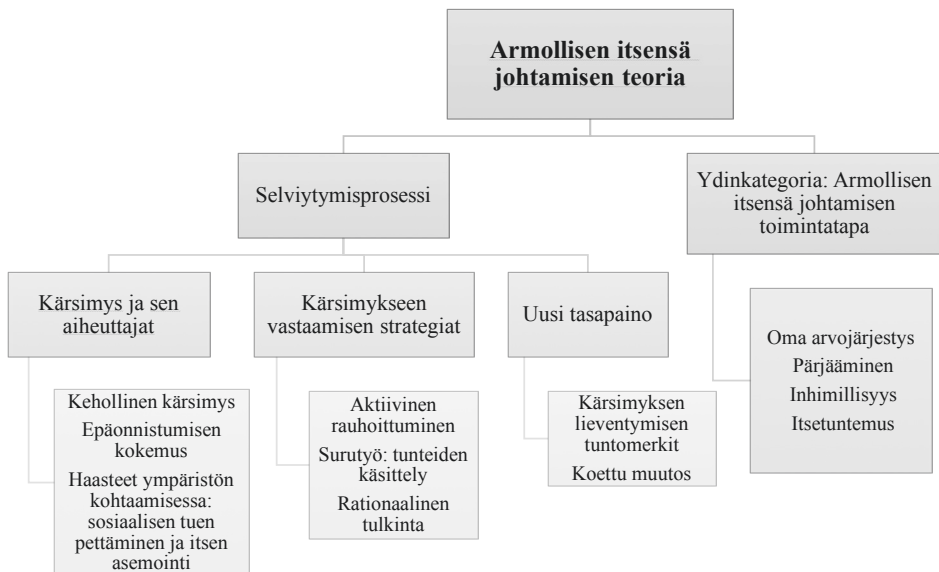
Selviytymisprosessin ja sen jälkeisen kehityksen kuvaamisessa olen pyrkinyt käsittelemään ilmiötä abstraktilla tasolla sekä löytänyt yhtymäkohtia aikaisempaan tutkimukseen. Tulokset ovat olleet tutkimukseen osallistuneille ja ulkopuolisille ymmärrettäviä. Kontrollin saavuttamista vahvistaa tulosteni testaaminen käytännön johtamistyössä sekä niihin liittyvä jatkotutkimus. (Strauss ja Corbin 1990.) Tutkimukseni lopullinen resonanssi ja kontribuution merkittävyys tulevat siis testatuiksi ajan kanssa.

Koen onnistuneeni erityisesti siinä, että yritystoimintansa lopettamaan joutuneet ovat saaneet äänensä kuuluviin. Tutkimukseni rikkaus on sen aineisto, jossa yrittäjät syvällisesti reflektoivat toiminnan lopettamista eri vaiheineen. Aineisto on tarjonnut erinomaisen, autenttisen lähtökohdan selviytymisen ja armollisuuden tarkastelulle. Saturaaation mahdollisimman hyvän saavuttamisen kannalta syvähaastattelut olivat tutkimukseen soveltuva aineistonkeruutapa. Niiden ansiosta pystyin keräämään keskeisistä kiinnostavista teemoista keskenään vertailukelpoista aineistoa samalla syventyen jokaisen haastatellun tarjoamaan yksityiskohtaiseen kokemukseen omasta selviytymisestään.

Dokumenttiaineisto kolmen yrittäjän haastatteluineen vahvisti tunteen teoreettisen saturaaation toteutumisesta, sillä huolimatta ulkopuolisesta haastattelijasta ja yhteyden puuttumisesta tutkimukseen, nämä kolmen yrittäjän tarinat tukivat tutkimuksen analyysin päälinjoja tarjoten kuitenkin uusia yksityiskohtia ja vinkkejä teorian ja sen kategorioiden välisten suhteiden vahvistamiseen. Resonanssia ovat myös vahvistaneet keskustelukumppaneideni kyky tunnistaa selviytymisprosessi joko itsessään tai läheisessään.

5. Tulokset

Grounded teoriaa mukaillen olen rakentanut aineistosta armollisen itsensä johtamisen substantiivisen teorian, jossa yhdistyvät selviytymisprosessin kuvaus sekä armollisen itsensä johtamisen toimintatapa (kuvio 3). Taustoittavana kategoriana selviytymisprosessi ja sen kolme vaihetta tuovat esiin niitä ajattelun, tuntemisen ja käyttäytymisen johtamisen keinoja, joita yrittäjät ovat hyödyntäneet konkurssin tai alasajon käsittelyssä. Tulokerronta alkaa kokemuksen olosuhteiden ja kärsimystä herättävien tekijöiden tulkitsemisella, joka kontekstoi kärsimyksen lievittämiseen käytettyjä strategioita. Sen jälkeen esittelen, millaisten tuntomerkkien avulla haastatellut ovat kokeneet saavuttaneensa uuden tasapainon eli päässeensä sellaiseen tilaan, jossa kokemus ei enää aktiivisesti herätä kärsimystä ja sen lievittämisen tarvetta. Toisessa aluvuussa avaan tutkimukseni keskeisen havainnon, ydinkategoriaksi kehitetyn armollisen itsensä johtamisen toimintatavan, joka kuvastaa selviytymisestä opittua itsensä johtamisen ja itsemyötätunnon yhdistelmää. Kolmannessa aluvuussa esitän tulosluvun synteesin, joka liittyy tuloshavainnot osaksi hyvinvointiaan ja selviytymistään johtavaa yksilöä sekä välittävää johtamista.



Kuio 3 Tulosten rakentuminen

5.1 Selviytymisprosessin kuvaus

5.1.1 Muutostilanne: kärsimys ja sen aiheuttajat

Yritystoiminnan lopettamaan joutuminen on iso muutos, joka pakottaa pysähtymään omien tavoitteiden ja voimavarojen ääreen. Vaikka yrittäjien joukosta löytyy lopettamiseen varsin neutraalistikin suhtautuvia henkilöitä, kuvaa *kärsimys* pääosin tapahtumien kulkuun liittyvää kokemista. Kärsimys tässä yhteydessä viittaa yksilön normaalista, arkisesta toimintakyvystä poikkeavaan kokemukseen, jota värittävät negatiivisiksi koetut tunteet sekä elämän merkityksellisyyden syvä pohdinta. Selviytymisen kannalta keskeisiä ovat erilaiset kärsimyksen lievittämisen ja ylittämisen strategiat, joiden avulla saavutetaan uusi tasapaino sekä kokoelma sopeutumista tukevia keinoja tulevaisuuden varalle.

Seuraavista luvuista käy ilmi, millainen kokemus yritystoiminnan lopettamaan joutuminen on, miten kokemus haastaa yksilön hyvinvointia ja millaisin keinoin yrittäjät ovat pyrkineet hyvinvointinsa palauttamiseen. Kaiken tämä olen tullut itsensä johtamiseksi, sillä se tähtää yksilön toimintaan vaikuttavien ulkoisten ja sisäisten standardien parempaan yhteensovittamiseen sekä aktivoi vaikuttamaan oman elämän mielekkyyteen (Manz 1986).

5.1.1.1 Kärsimys kehollisena kokemuksena

Aineistosta tulkitsemani kärsimys saa ilmeisimmän muotonsa kehollisena kokemuksena, joka viittaa kokijan suhteeseen omaan kehoonsa sekä tulkintaan kehon viestittämistä signaaleista. Usein oma keho toiminnallisuuksineen koetaan itsestäänselvyytenä ennen sen tilapäistä tai pysyvää heikkenemistä. Fyysisen terveyden ongelmat ovat suorassa yhteydessä toimintakykyisyyteen, koettuun riippumattomuuteen sekä omaehtoiseen toimintaan. Kehollinen huoli, kivun ja tuskan kokemukset aiheuttavat monesti tekemisen keskeytymisen. Yrittäjien tapauksessa kehoon liittyvät haasteet ovat voineet toimia yrityksestä luopumisen laukaisijana, kun toiminnan kestättömyys todetaan viimeistään lääkärin antaman diagnoosin tai läheisen ilmaiseman huolen vuoksi. Varsinkin itse alas ajettua yritystoimintaa kuvaa taipumus työskennellä ”vereslihalla” viimeiseen asti, kun taas konkurssin osalta päätepiste tulee vastaan viimeistään velkojien konkurssihakemusten kautta. Konkurssihakemus voi samalla olla helpottava päätös, sillä se pakottaa voimattoman yrittäjän viimein irrottautumaan haitallisesta noidankehästä.

Se oli niinko pakkosauma (...) Järkikin sanoi et se keho ei ole enää niinkö... Että se alkaa olla muutakin huonoa kuin ulkonäkö, et se alkaa meneen, ettei ole aina fysiikka siinä kunnossa... (h6)

Selkeimmin kehollinen kärsimys näkyy uupumisen mukanaan tuomana voimattomuuden tunteena, jota voimistavat huono unenlaatu tai unettomuus, alakuloinen

mieliala sekä mahdollisesti epäterveellisiksi ajautuneet elämäntavat. Pitkittyessään uupumustila on pahimmillaan johtanut vakavaan sairastumiseen. Myös yllättävä vakava sairastuminen vie nopeasti uupumuksen partaalle.

Kun siinä myös sairastu, se fyysinen sairaus niin sekin otti pattiin ja suututti, että miksi, miksi minä niin paljon raadoin. (h1)

Mä en millään meinannut jaksaa aamulla lähtee avaamaan [liiketilaa], et se oli niinku täysin tervanjuontia. Ja mä olin varmaan aivan järkyttävän inhottava asiakkaille (...) Onneks tuli se, päättäri. (h2)

Kehollinen kärsimys vaikuttaa elämäntilanteen sekä tapahtumien tulkintaan, sillä stressitilassa yksilön tarkkaavaisuus kiinnittyy uhkaaviksi koettuihin tekijöihin (Goleman, Jänisniemi & Paajanen 2007). Stressi yritystoiminnan lopettamisesta aiheutuvista seurauksista sekä muutoksen läpiviennistä valvottaa, sillä unettomuus ja huolten pyöriminen mielessä läpi yön ovat yrittäjille yleisiä kokemuksia. Lisäksi uhkatilasta kertovat tunteet voimistuvat varsinkin yöaikaan ja ratkaisemattomien asioiden paino moninkertaistuu.

Usein se yöuni jää lyhyeks ja kun herää siellä yön pimeinä hetkinä niin tota, ja se vyyhti, jota lähtee käymään läpi niin, sitä ei välttämättä niinku aamuyhdeksään mennessä oo käyny, käyny kaikkia ongelmia läpi vaan ne toistuu. (h13)

Keho on ihmiselle työkalu, joka koetaan usein itsestäänselvyydeksi. Kun tämän ainutlaatuisen pääoman kanssa päädytään ongelmiin, joudutaan käsittelemään valinnanvapaudesta ja koetusta rajattomuudesta luopumista. Lisäksi kyse on piilotetun ja näkyvän välisestä suhteesta sekä kärsimyksen kulttuurisesta ilmentymästä. Miten ihmisen tulee käyttäytyä ja näyttää sairauden tai uupumisen aiheuttama kärsimys?

Kehollisen kokemuksen kenties keskeisimpänä ulottuvuutena on sen tosiasian kohtaaminen, että joskus sinnittely – suomalaisittain tuttu sisukkuus – ei johda haluttuun lopputulokseen. Pahimmillaan jäärpäinen ja periksi antamaton asenne pitkittää tuloksettoman toiminnan lopettamista (Cardon & McGrath 1999). Väsymyksestä voi tulla uusi normi: työlleen omistautuminen edellyttää viimeiseen asti panostamista eikä leikkiin ryhtyneenä voi lopettaa kesken, ennen kuin on antanut itsestään kaiken. Mielenterveyden ongelmia ja uupumista peitellään leimautumisen pelossa. Kun keho lopulta pettää, päädytään painimaan myös itsekritiikin ja oman tunnontuskien parissa: Miksi annoin kehoni kärsiä? Toisinaan syytökset kohdistuvat itsen ulkopuolelle: Miksi juuri minun piti sairastua?

5.1.1.2 Epäonnistumisen kokemus

Yrittäjäaineistossa keskeinen teema vastoinikäymisen kohtaamisessa on tulkinta suhteessa omiin ja toisten odotuksiin sekä selityksiin lopettamaan joutumisen syistä. Tutkimusasetelman näkökulmasta kiinnostavaa on, mitä seurauksia odottamattomalla ja ei-toivotulla lopputuloksella on kokemuksellisesti. Aineiston perusteella yrittämisen lopettamisessa yksilö joutuu kohtaamaan epäonnistumisen tunteen ja sitä rakentavat elementit, kuten vastuun omista tekemisistään sekä vaikutuksen omaan lähiyhteisöön.

Yrittämiseen liittyy voimakkaasti vapauden ja vastuun kahtiajako. Yrittäjä on vapaa tekemään itsenäisiä valintoja sekä toteuttamaan itseään omien intressiensä ja tavoitteidensa kautta. Samalla yrittäjä on vastuussa tekemistään tai tekemättä jättäneistään valinnoista. Yritystoiminnan lopettamisessa vastuun kokemusta ei voida paeta. Se ikään kuin lankeaa käytetyn vapauden hinnaksi; pienyrittäjälle usein konkreettisesti muodossa, kun yrityksen velat ja maksut lankeavat yrittäjän maksettavaksi. Velka koetaan painolastiksi, joka pakottaa miettimään omaa vastuullisuutta itsen ja läheisten toisten elämässä. Vastuuseen liitetään huoli siitä, keihin kaikkiin muutos tulee vaikuttamaan ja miten pitkälle omat ratkaisut, jotka eivät kantaneet yrittämisessä, leviävät omaan sosiaaliseen ympäristöön.

Vastuuntuntoa käsitellessään yksilö palaa nopeasti tapahtumien syy-seuraus-ketjuihin. Huolimatta siitä, että yrittämisen lopettamisen aiheuttajana saattoi pääasiallisena olla yrittäjästä riippumaton syy, kokee yrittäjä itse olevansa ainakin osasyllinen tapahtumien ketjuun – joko toimimalla olosuhteiden armoilla tai jättämällä ratkaisuja tekemättä. Kärsimystä synnyttää tunne siitä, että vastuu tekee yksilöstä syyllisen, joka omalla toiminnallaan vaikutti tilanteiden kulkuun ja päätyi tähän tilanteeseen. Vastuun ja syyllisyyden kautta päädytään havaitsemaan, ettei oma osaaminen riittänyt ymmärtämään tai muuttamaan tapahtumien kulkua, jolloin epäonnistumisen kokemus henkilökohtaistuu.

Mä oon kasvanu sellaseks ihmiseks (...), joka on ajatellu et se selviää kaikenlaisista tehtävistä ja yksin nimenomaan hoitanu paljo sellasia vaikeita asioita ja uskonut niinku pystyvänsä kaikennäköseen ja sitte kun tuleekin tilanne, jolloin on täysin avuton ja täysin niinkun, toivoton tilanne niin kyllähän siinä ollaan ihan elämän peruskysymysten kans tekemisissä. (h12)

Jokainen varmasti tuntee sen epäonnistumisena, että en uskokaan, että kukaan niinku joka tosissaan on ollu yrittäjänä ja noin, on ajatellu että tästä nytten tulee leipäpuu jatkossa pitkäksi aikaa, että se, ei se nyt ihan kivuttomasti mene kellään. (h3)

Epäonnistumisen kokemus ravisuttaa yksilön käsitystä omasta kykeneväisyydestään niin omista kuin toisten ihmisten silmissä. Yrittäjien joukossa toistuvaksi

teemaksi nousee häpeän kokemus nimenomaan pyrkimyksissään epäonnistumiseen ja omaan imagoon liitettynä. Yritystoiminnan lopettamiseen liittyvä häpeän kokemus voidaan tulkita osaksi kulttuurista suhtautumistapaamme epäonnistumisia kohtaan. Kärsimyksen tunteen ja sen ylittämisen kannalta on tärkeä ymmärtää, että häpeä ei ole muodostunut pelkästään yksilön kokemuksessa vaan se ikään kuin lankeaa hänen osakseen omassa sosiaalisessa kontekstissaan, jossa ihmisillä on erilaisia tulkintoja epäonnistumisen syistä. Tässä yhteydessä ei ole merkitystä, onko häpeään varsinaista aiheutta, eli perustuuko kokemus todelliselle normien vastaiselle toiminnalle vai ei.

Se oli enemmänkin semmoinen häpeen tunne omaa itseä kohtaan, että kun ei nyt onnistunu ja muuta. En hävenny sitä tavallaan, että se yritys kaatu, koska mä tiesin ne syyt minkä takia se kaatu. Mutta, justiin se että (...) oli niin pettynyt itseensä. Ja sitte, sit sitä kautta tuli häpeä, että en minä lähde mihinkään, ilkeä näyttäjä naamaa missään nyt vähään aikaan. (h1)

Oli ehkä häpeällistä, kun ei, ei voinu siitä todellisuudesta niinku kertoa kellekään, et just se et kun se näyttäyty ulospäin niin erilaisena vaikka oikeasti siellä siis (...) [oltiin] kaukana siitä, siitä miten se ulos näyttäyty - kun ei sitä oikeestaan voinu kellekään sanoa. (h9)

Vain muutama haastateltu puhuu häpeästä suoraan, vaikka kuvatessaan kokemusta moni kertoo ainakin hetkittäisesti piiloutuneensa muulta maailmalta. Häpeän pelko eristää yksilön toisista ihmisistä, vaikka toisaalta sen tehtäväksi voidaan tulkita yksilöiden sitouttaminen kiinteämmin yhteisön normistoon (Lidman 2011). Normien vastaisen toiminnan tunnistaa parhaiten, kun herää epäily toiminnasta niiden vastaisesti. Yksilö vertaa oman toimintansa vaikutelmaa oman yhteisönsä käsityksiin siitä, mikä on sallittua, mikä ei. Käytöskoodistoon liittyy yksilön tarve piiloutua tai piilotella asioiden todellista laitaa myös virheellisten tuomioiden vuoksi, ennen kuin hänestä tehdään julkisesti varoittava esimerkki. Hyvin harva haluaa tarkoituksellisesti tuntea erottautuvansa joukosta, joten jo pelko häpeästä eristää muista sekä saa salaamaan asioiden todellisen tilan tai ylläpitämään jo pystytettyjä kulisseeja. Häpeä on luonteeltaan piiloista, sillä jo häpeästä puhuminen on itsessään vaikeaa. (Lidman 2011.) Syntyy kehä, jossa mahdollisesti häpeää aiheuttavat tulkinnat jätetään jakamatta, vaikka ne voisivatkin puhdistaa yksilön maineen ja vapauttaa hänet tarpeettomasta syyllisyydestä. Toisaalta ulkopuoliset, jotka epäilevät yksilön kokevan häpeää tai olevan vastoinkäymisensä kanssa haavoittuvassa tilanteessa, helposti eristävät yksilön ilman moralisoivaa tarkoitusta, koska ajattelevat hänen toivovan yksityisyyttä.

5.1.1.3 Haasteet ympäristön kohtaamisessa: sosiaalisen tuen pettäminen ja itsen asemointi

Edellä kuvatut häpeän tunne, kulissien ylläpitäminen tai omiin oloihinsa eristäytyminen kuvaavat pelkoa ja voimattomuutta kohdata toisten ihmisten reaktiot muutokseen, kun oma hyvinvointi on heikentynyt ja olo haavoittunut. Toisten kohtaamisen välttely ei ole pelkästään kulttuurisista käsityksistä ammennettua, vaan myös erilaisten ikävien kohtaamisten muovaamaa ja näiden kohtaamisten ennakkointia. Aineistossa vastoinkäymisestä aiheutuneen muutoksen synnyttämää kärsimystä voimistavat ulkopuolisten yksilöön kohdistama syyllistävä kritiikki sekä epäonnistujan leima. Näihin liittyvät kohtaamiset, joissa odotettu sosiaalinen tuki eli vastavuoroisuuden periaate ihmissuhteissa pettää. Yrittäjään voidaan kohdistaa myös henkilökohtaisia syytöksiä, joilla asetetaan hänen osaamisensa, vilpittömyytensä ja moraalinen kyvykkyytensä tai kunniallisuutensa kyseenalaiseksi.

Kunniallisuutta voidaan tarkastella myös häpeän vastinparina: mitä enemmän yksilön toimintaan liitetään kunniallisuutta, sen vähemmän hänellä on tarvetta häpeään, ja päinvastoin (Lidman 2011). Omissa ihmissuhteissaan ja erilaisissa vuorovaikutustilanteissa kyseenalaistetuksi tuleminen satuttaa ja on omiaan lisäämään tarvetta omiin oloihin vetäytymisestä. Usein vain yrittäjän lähipiirillä on tietoa tapahtumien tosiasiallisesta kulusta. Huolimatta siitä, että ulkopuolisten reaktiot perustuvat usein pelkkään spekulointiin, yrittäjille tuntuu olevan erittäin tärkeää, mitä heistä yleisesti ajatellaan omassa lähiyhteisössään tai asuinpaikkakunnalla.

Yrityksensä lopettamaan joutunut joutuu ulkopuolisten arvioinnin kohteeksi haluamattaan. Asemaa ”julkisuuden henkilönä” pidetään epärealistisena ja sitä selitettiin ihmisten yleisellä epävarmuudella ottaa elämässään riskejä sekä kateellisuutena. Kateuden koettiin olevan yleistä ja sen syyksi tulkittiin ymmärtämättömyys yrittäjyyden vaatimuksia kohtaan.

Kyllä kateutta on tosi paljon. Se on myös semmosta ymmärtämättömyyttä, yleensä kateus on semmosten ei-yrittäjien kateutta yrittäjistä. Ne niinkun kuvittelee että, tässä tulee niinku rahaa - aivan niinkö järvestä ammentais (...) niinhän se ei oo todellisuudessa. Ne kysyy että missäs te olitte kesälomalla, mä että no mulla ei oo kesälomaa ollutkaan. Mutta, itte yrittäjien kesken harvoin niinku näkee kateutta. (h6)

Täällä on näitä parlamenttipöytiä. Aina ois tehny mieli oikaista näillä parlamenteille näitä asioita mut se menee jo selityksen puolelle sitten - ne kuitenkin tietää asiat paremmin, ei sitä kannata edes (...). Jos sinä meet tuohon sanomaan jotakin niistä asioista niin, sitte kun lähet pois niin kyllä siellä aletaan spekuloidaan, että miten se olikaan se juttu. (h8)

Edellä mainittu ulkopuolisten havaittu käytös viittaa yrittäjän vilpittömän toiminnan kyseenalaistamiseen. Raha ja sen käyttämisen taidot tuntuivat yrittäjien itsensä mielestä olevan syy ulkopuolisten tulkintoihin yrittäjyyden lopputulosta kohtaan sekä jopa suoriin loukkauksiin yrittäjää kohtaan. Kestämätön yrityksen talous on yleensä keskeisin syy päättää kannattamaton toiminta eikä se automaattisesti tarkoita epärehellistä tai osaamatonta yrityksen taloushallintaa, vaikka näin yrittäjät tulkitsivat ulkopuolisten ajattelevan. Aineistossa kahta yrittäjää lukuun ottamatta kaikki haastatellut joutuivat lopettamaan yritystoimintansa vararikon uhan vuoksi. Muutama yrittäjä toi esiin, miten tarkkaan he keskusteluita käydessään korjaavat käsityksiä siitä, että ”yhtäkään konkurssia en ole tehnyt, vaan alasajon”[h1]. Käsitteiden tasolla vararikkoisuus tai konkurssin tehneeksi tuomitseminen koettiin hyvin leimaaviksi.

(...) juristi, joka tuota sit tuli lakikirja kainalossa, sillä oli semmosia keltaisia liimalappuja siellä lakikirjan välissä, semmonen nuori julppi (...) se haukku mut ihan pystyyn, et sä oot niinku eläny yli varojes. (h2)

[takaajana toiminut henkilö] soitti ja ei se niinku mitenkään alotellu vaan rupes niinku suoraan sieltä huutamaan, että kuinka huonoja ihmisiä ja kuinka huono varsinkin minä olin ja minun olis pitäny tehdä sitä ja tätä ja tuota. Sitä tuli niinku tuutin täydeltä, mä vaan kuuntelin. (h5)

Oman alakuloisen, syyllisyudentuntoisen ja haavoittuneen olon esittämiseen liittyi mielenkiintoisia pohdintoja siitä, miltä pahoillaan olevan ja kärsivän ihmisen tulisi näyttää omassa ympäristössään. Häpeän ja kärsimyksen osoittamiseen liitetään tunnistettavia käyttäytymismalleja: omiin oloihin hiljaisuuteen vetäytymistä, silmiin katsomisen vaikeutta, ulkoista habituksen vaatimattomuutta ja nuhjuisuutta sekä ”paljasjalkaisena ja kyyryselkäisenä kävelemistä”.

Se [häpeä] on niinku valtavan voimakas tunne, sen huomaa, kun kävelee kotikadullaan ja ei pysty katselemaan ihmisiä silmiin. Ja se tunne, tunne siitä, että on epäonnistunu niin, on niinku sillä tavalla voi sanoa että äärettömän pitkään niinku tuhoava voima et se kalvaa niin sisältä kuin siinä lähipiirissä ja tota, sen ylipääseminen on (...) todella haastavaa, en usko että niistä häpeän tunteista koskaan irti pääsee. (h14)

Kun mä kävelin siellä kadulla niin sitten toisella puolen katua, mua osoitti joku mies sormella, se sanoi minusta jotakin, että ihan näin sormella osoitti (...) Mulla oli niinku semmonen olo, että ne puhu siitä meidän konkurssista ja sano että minä olen se... Enhän mä tietenkään voi tietää, että mitä he puhu, mutta semmonen olo minulla oli. Ja silloin minä niinku ajattelin, että pitäiskö mun

niinku ripotella tuhkaa päähän ja repiä vaatteeni että... Et ei kukaan niistä voinu tietää kuinka pahoillaan minä olin niistä kaikista asioista tai että kuinka pahalta se minusta tuntu. (h5)

Sosiaalisen tuen pettämiseksi tulkittavat kokemukset liittyvät sekä edellä mainittuihin kulttuurisiin tulkintakehyksiin yksilön vilpittömyydestä että kohtaamisiin omaksi lähipiiriksi luettujen henkilöiden kanssa. Näiltä kohtaamisilta toivottu ja tarvittu empaattinen käyttäytyminen jäi toisinaan toteutumatta, muuttuen syyllisyyttä tai epäonnistumista korostavaksi vuorovaikutustilanteeksi. Esimerkiksi yrityksissä, joissa toiminta on perustunut kollegiaalisuuteen, kumppaneiden keskinäisen luottamuksen ja yhteistyökyvykkyyden kariseminen aiheuttaa kärsimystä, sillä alun perin voimavaroiksi tunnistetut keskinäiset suhteet muuttuvat katkeruuden ja syyllistämisen kasvualustoiksi. Vaikka kumppaneita ei kehdattaisi syyttää tapahtumista kasvokkain, omissa tulkinnoissa perätään vastuunjakoja ja vastuullisuutta sovittujen osa-alueiden hoitamisessa. Varsinkin talousasioista tai strategisesta suunnittelusta vastanneet kumppanit osoitetaan vastuunalaisiksi yrityksen kohtalosta.

Sosiaalista tukea vaille jäämisestä kivuliaimpia ovat sellaiset kohtaamiset, joissa jokin läheiseksi, aikaisemmin luottamuksen arvoiseksi osoittautunut henkilö tai ryhmä ”kääntää takkinsa”. Nämä takinkääntäjät voivat asettaa yksilön osaamisen tai vilpittömyyden kyseenalaiseksi esimerkiksi vihjaamalla, että ”*ethän sinä saanu omaa yritystäkään kuntoon niin miten sinä (harrastusorganisaatiota) voit pyörittää*” (h3). Epäonnistujan leiman koetaan seuraavan yrittäjää eri konteksteihin. Samoin ihmisten herkkäuskoisuus kuulopuheille sekä taipumus juoruilla koettiin ikäviksi, varsinkin kun tiedetään, että puheet eivät ole totuudenmukaisia.

Minä tiän että ihmiset puhuu (...) Koin sen hyvinkin selkeästi, että ihmiset alko jopa karttamaan, jotku ystävätki alkoi sillä lailla vähän karttamaan, että tuo nyt teki konkurssin ja silleesti että se niinku, että ne luuli että minä en halua olla yhteyksissä tai muuten, että se ois mulle jotenkin isompi juttu että ne silleesti, tavallaan myötäilevät asiaa mutta tuota, sitte kuitenkin, koin semmonen tavallaan leiman otsassa, että tämä, tämä kaveri nyt on tuommosen tehny ja sitte kun se totuus on ihan toisenlainen että kun yhtään konkurssia ei ole tehty eikä mitään tommosta rikollista ole tehty. (h3)

Yritystoiminnan lopettamisen rutiinit eroavat toisistaan alasajon ja konkurssin tekemisen suhteen. Alasajossa yrittäjä itse selvittää ja toteuttaa tilojen, koneiden ja työvoiman irtisanomisen ja tyhjentämisen, kun taas konkurssissa yritykselle määrätään pesänhoitaja ja yrittäjältä evätään pääsy yrityksen tiloihin. Yrittäjien kokemuksissa nousi esiin, miten konkurssihallinto ja pesänhoitaja voivat onnistuessaan toimia yrittäjien mielestä ansiokkaasti ja inhimillisesti, mutta myös miten julmalta ja armottomalta toiminta tuntuu, kun kaiken keskiössä on raha ja omaisuuden reali-

sointi. Erään yrittäjän mukaan tuntui kamalalta, että yrityksen omaisuudesta oltiin ”laskemassa lusikoita” ja niiden arvoa, eikä ketään kiinnostanut, mitä perheelle tulee tapahtumaan. Toinen yrittäjä pohti, miten kynniseksi ja epäluuloiseksi pelkästään rahan kanssa toimiminen tekee ihmisen. Osaksi sosiaalista tuen pettämistä liittyy laajemminkin yhteiskunnan osalta koettu välinpitämättömyys ja hädässä yksin jääminen, kun yrittämiseen liittyvien byrokratiakiemuroiden vuoksi yrittäjä jätetään kantamaan yrittämisen taloudellinen riski itse.

Kuten todettua, yksilön kärsimystä aiheuttavat sekä itseen kohdistettu että toisten osalta itselle tulkittu kritiikki. Omaan ympäristöön asemoitumisessa haasteeksi koetaan oman roolin muutos. Henkilökohtaisen kriisin aiheuttajana on pohdinta siitä, miten tapahtunut vaikuttaa kokemukseen omasta identiteetistä ja miten identiteettiä koskeva muutos vaikuttaa niihin yhteisöihin, joissa se on ollut ratkaiseva osa yhteenkuuluvuutta. Yrittämisen lopettaminen on luopumista sekä yrittäjän statuksesta että omasta identiteetistä osana yrittäjien joukkoa. Esimerkiksi identifioituminen toisten yrittäjien, asiakaskunnan tai tietyn toimialan yhteisöihin on yksilön silmissä vaakalaudalla, kun asemaan oikeuttava syy eli yrittäjyys loppuu. Varsinkin yksilöt, jotka olivat yrittämisen kautta juurruttaneet itsensä tietyille paikkakunnalle ja sen asukkaiden joukkoon, kokivat uhkaavan ”juurettomuuden” kokemuksen raskaana.

Kun se identiteetti romahtaa tähän konkurssiin niin usein syntyy tilalle vain jotain semmosta, jossa ei ole koskaan ollu eikä tota, löydä sieltä sitte merkitystä, jää vain häpeä. (h13)

Oman identiteetin muokkaamiseen vaikuttaa tulkinta epäonnistumisesta, kun yksilön käsitys omasta pystyvyydestään on kokenut kolauksen. Tuon kolauksen aiheuttamaa tuskaa kuvataan *tyhjyydeksi*, joka seuraa sellaisen polun päättymistä, jonka varaan on luotu kuvaa tulevaisuudesta sekä liitetty ääneen lausumattomia tavoitteita ja haaveita. Tyhjyydellä viitataan samanaikaisesti sekä suunnattomuuteen uuden tilanteen edessä että arjen rituaalien asteittaiseen purkamiseen. Kuten usein muissakin elämän menetyksissä, vasta läsnä ollut mutta äkkinäisesti poistunut asia herättää kaipuuta ja surua, kun kuviteltua tulevaisuutta joutuu purkamaan.

Siellä on tosi paljon, niinku horisontissa asioita, kaikkii semmosii maaleja mitä on pakko itelleen rakentaa, jos meinaa saada sen niinku, etenemään... Niin sit jotenkin kaikkien semmosten niinku läpikäymiset - pala palalta jokainen haave ja jokainen rutiini täytyy silleen niinku nakertaa, kun se tulee vastaan ja niinku todeta et tää ei nyt liity enää tähän. (...) En oikein jaksanu tehä mitään ja yritin jotenkin vaan tottuu siihen ajatukseen. (h7)

5.1.2 Kärsimyksen vastaamisen strategiat

Yritystoiminnan lopettaminen on merkittävä muutoskokemus, joka haastaa yksilön pohtimaan omia resurssejaan, tavoitteitaan sekä asemaansa toisten joukossa. Uuden tilanteen edessä yksilö joutuu työstämään kehollisen vointinsa palauttamisen lisäksi arjen rutiinien sekä ihmissuhteiden muutokset. Yksilön vastuu tekemisistään lisää epäonnistumisen ja syllisyyden tunnetta, menettämistä seuraavaa tyhjyyttä sekä pettymystä toteutumattomien haaveiden osalta. On purettava stressi, joka korostetusti ohjaa havaitsemaan ympäristössä vallitsevia uhkatekijöitä ja huolenaiheita. Lisäksi on kohdattava sosiaalisesta kontekstista ja epäonnistumisesta kumpuava häpeä, jota ruokkii kokemus osaamattomuudesta sekä oman toiminnan vaikutuksesta toisiin.

5.1.2.1 Aktiivinen rauhoittuminen

Kärsimyksen vastaaminen etenee tulkintani perusteella vaiheittain. Ensimmäisenä vaiheena paneudutaan konkreettisilta tuntuviin ongelmiin tai toimintoihin: kehon ja mielen hoitamiseen, konkreettiseen ja asteittaiseen ongelmanratkaisuun sekä avun hakemiseen. Usein juuri kehollinen kärsimys pakottaa pysähtymään oman jakamisen parantamisen pariin. Kehon hoitamisen strategiat liittyvät riittävän levon turvaamiseen esimerkiksi päiväunien ja rentoutusharjoitusten muodossa. Yksilö tunnistaa kehollisen hädän vaikutuksen tilanteiden tulkintaan eli rauhoittamalla tilanne pyritään katkaisemaan negatiivisten tulkintojen ja kokemusten kehä. Usein ensimmäinen hallinnassa oleva asia liittyy omaan kehoon ja kehollisuuteen. Ymmärtäen ihmisen kokonaisvaltaisuuden, kehon hoitaminen tarkoittaa samalla ”mielen hiljentämistä”, jolloin aktiivinen rauhoittuminen on ikään kuin pakotettua selviytymistä myös defensiivisessä, tosiasioita hetkellisesti torjuvassa mielessä.

Mielen rauhoittamiseen auttaa kehon energiatasojen elpyminen sekä pienten, konkreettisten asioiden tekeminen vastoinkäymisen aiheuttaman muutoksen käsittelemiseksi. Jotta yksilö pääsee kiinni pieneen puuhailuun ja ongelmanratkaisuun, on hänen säädeltävä omaa käyttäytymistään ja saatava itsensä aktivoitua myös epämieluisiin toimintoihin uupuneisuuden ja alakulon vallasta huolimatta (esim. Shepherd ym. 2017). Toimintaan ryhtyminen on välttämätöntä, jotta lopettamiseen liittyvät velvollisuudet saadaan täytetyiksi, kuten tilat tyhjiksi sekä yrityksen laitteistosta luovuttua. Toisaalta tekeminen vie energiaa murehtimiselta ja helpottaa kokemusta ”toimettomana olemisen synnistä”, josta olisi muutoin syytä olla vielä erikseen häpeissään.

Yksilö kontrolloi käyttäytymistään vähäiselläkin psyykkisellä energialla ja pyrkii aluksi välttämään altistustaan lisäkärsimystä aiheuttaville tekijöille. Rauhoittumista tukee keskittymisen vapautuminen muuhun kuin yrityksen toimintoihin, kun akuutit, velvoittavat asiat saadaan hoidettua. On kuitenkin huomattava, että kehollisen kokemuksen ollessa pääosassa pyrkimys on lisätä energiaa, ei kuluttaa sitä tapahtumien ja vastuun analysointiin tai oman kokemuksen jäsentelyyn. Toisten apuun

tukeutumisen keskittyä tässä vaiheessa lähinnä konkreettiseen tekemiseen, itse kokemukseen keskittyvä syvämpi jäsentely tapahtuu vasta myöhemmin prosessissa. Muutos on vielä liian kivulias kokemus keskusteluissa tarkemmin ruodittavaksi, joten avun ja seuran hakeminen liittyy lähinnä ajatusten suuntaamiseen toisaalle. Omaan keholliseen kokemukseen keskittyminen oikeuttaa hiljaisuuteen ja omaan rauhaan vetäytymisen.

Halus olla vaan niinku yksin ja eristäytyä, mikä toisaalta tuntuu ihan hirveeltä, kun miettii sitä, että kun on vaikein tilanne, niin silloinhan pitäis miettiä sitä että kurottautuis jonnekin. Siinä tilanteessa mie koin sen, että se oli mulle niinko tärkeempää se että mie olin ihan, ihan hiljaa ja rauhassa, mietin niitä asioita ja kävin läpi mielessäni kaikki ne vaiheet. (h1)

Oikeestaan sit kun tuli se burnout ja sai niinku myöntää sen itelle että... On ihan loppu ja, tää tilannekaan ei oo mitenkään helppo tai tämmönen umpikuja niin sit se niinku jotenkin alko ehkä se häpeän tunne helpottaa. Et sit ku avoimesti sai vaikka sanoa et mulla on burnout tai, niin sit, niin...Sillä oli joku nimi ja siitä sai olla erillään (...) Anto mulle tilaisuuden jotenkin niinku lopettaa niistä [yrityksen asioista] puhumisen ja keskittyä jotenkin vaan siihen... [itse] niin, että... jotenkin mä olin ehkä yrittäny niinko ratkasta niitä ongelmia niin pitkään ja puhua ja miettiä, että mitä tässä vois tehdä mutta sitte kun se tuli niin, sai rauhottua ja lopettaa sen niinku, pohtimisen kun pääs vähän syrjään siitä. (h9)

Aktiivisen rauhoittumisen strategiat muistuttavat vaistomaista itsesuojelua tarkoituksenaan pysähtyä huomaamaan oma yksilöllisyys erilaisine tarpeineen. Shepherd (2003, 322) on yrittäjien tutkimuksissaan havainnut tämän palautumisorientaation liittyvän ”kaiken huomion suuntaamiseen pois pettymyksen ja kivun kohteesta”. Selviytymistä ohjaavat erilaiset motiivit, jotka haastatteluiden perusteella liittyvät oman yksilöllisyyden ja elämän ainutkertaisuuden arvostukseen, uskoon tulevaisuudessa hämmöttävistä uusista mahdollisuuksista (kärsimyksen tilapäisyys) sekä omasta perheestä huolehtimisen vastuu. Toisin sanoen aktiivisen rauhoittumisen tilaan päätyminen on ensimmäinen askel pysäyttää kärsimystä aiheuttavien ärsykkeiden tulva. Samalla silloin annetaan omalle kokemukselle sen ansaitsema huomio, sillä edessäpäin on yksilön velvollisuudentuntoon vetoavia, selviytymiseen kehottavia tekijöitä ja vielä jotain näkemisen arvoista.

5.1.2.2 Surutyö: tunteiden käsittely

Se on suruaika, siinä on tuota yrityksen kuoleminen. Ja sen oman identiteetin kuoleminen, niin täytyyhän se surra pois, että sie voit taas aloittaa jotain uutta, jatkaa eteenpäin elämässä. (h1)

Toinen strategiakokonaisuudeksi kategorisoimani, erityisesti tunteiden käsittelyyn keskittyvä vaihe, seuraa akuutista kehollisesta häädästä toipumista. Usein tässä vaiheessa yksilö on elänyt muutosvaihetta hieman pidemmälle ja suurin shokki alkaa hälvetä. Muutosta ei voi välttää, joten sen kanssa on pyrittävä tulemaan sinuiksi. Kuten missä tahansa muuttuneessa tilanteessa, ihminen opettelee uutta toimintojen järjestystä ja rytmiä sekä hakee merkitystä ja suuntaa arkiselle toiminnalleen. Merkitsevyyden hakemisessa yksilö pyrkii uudelleen yltämään erilaisiin standardeihin parantaakseen kokemustaan kuulumisesta osaksi sosiaalista yhteisöään. Esimerkiksi ajatus siitä, ettei saa ”jäädä tuleen makaamaan” heijastelee kulttuurista käsitystä toimittomuudesta epäarvostettuna piirteenä. Tämän surutyöksi kuvaamani vaiheen aineistolähtöisiä strategioita ovat etäisyyden hakeminen, rutiinien purkaminen, kokemuksen sanallistaminen sekä nautinnollisten asioiden korostaminen.

Yritystoiminnan lopettamiseen liittyvä, kärsimystä aiheuttava tunteiden kirjo on sävyltään negatiivinen. Tunteet kuten pettymys, syyllisyys, häpeä ja voimattomuus vaivaavat mieltä ja vaikuttavat uusien tilanteiden tulkintaan. Aktiivisen rauhoittamisen seurauksena kehollinen hätätila helpottaa, josta hyvänä esimerkkinä on levon vaikutus mielialoihin. Tunteiden tutkimuksessa ja neurobiologiassa on tunnistettu, että ihminen poimii ympäristöstään huomattavasti enemmän negatiivisia kuin positiivisia signaaleja, koska se on edistänyt hengissä pysymistä (Goleman ym. 2007). Stressaantuneena ja väsyneenä varsin neutraaleillekin asioille annetaan helpommin ikävä merkitys, kun taas levon palauttava vaikutus avaa havaintomaailmaa kohti neutraalimpia tulkintoja.

Tunteiden käsittelyyn liittyvissä strategioissa yrittäjien voi nähdä ikään kuin pumppaavan itsestään ulos kärsimystä aiheuttavia ja ylläpitäviä pettymyksen, huonouden ja syyllisyyden tunteita. Tunteiden käsittelyssä ensimmäinen vaihe on pysähtyä oman kokemuksen tunnistamisen ääreen. Näitä havaintohetkiä kuvaa usein fyysinen siirtymä eri ympäristöön: hakeutuminen hoitaviksi koettuihin paikkoihin (mm. terapeutti, retriittipaikat), eri paikkakunnalle tai ulkomaille (tilapäisesti tai pysyvästi). Siirtymän mekanismi on tuottaa rauhallinen ympäristö asian käsittelyyn sekä antaa etäisyyttä kärsimystä tuottaneeseen kontekstiin. Vaikka kärsimykseen vastaamisen ensimmäisessä vaiheessa käytettiin kokemuksen torjuntaa, yksilö ei voi loputtomiin vältellä kokemuksensa kohtaamista. Jäsentymätön kokemus saattoi yrittäjillä ilmetä esimerkiksi voimakkaina painajaisunina.

Kun yritys tiloineen ja toimintoineen on lakannut olemasta olemassa, uusien rutiinien ja mielekkään tekemisen hakeminen auttaa korvaamaan aikaisempia tulevaisuuskuvia, tavoitteita ja haaveita, joiden saavuttamatta jääminen tuntui pettymyksenä, ”*kuin olisi potkaissut pallon viereen*” (h7). Tunteiden käsittelyvaiheen nimittäminen surutyöksi toistuu yrittäjien kertomuksissa ja aikaisemmassa business failure-tutkimuksessa (Singh ym. 2015; Ucbasaran ym. 2013; Shepherd 2003). Hyvästien jättäminen menetetyille on surutyötä, johon liittyy sekä oman identiteetin että yrittäjyydelle asetettujen tavoitteiden ja unelmien purkaminen. Samalla luopu-

misesta ja hyvästien jättämisestä voi tehdä juhlallisen tilaisuuden – tai ainakin oman näköisensä.

Kun mä muutin, mä poltin yrityspapereita isossa semmosessa astiassa niin siinä, musta tuntu et tapahtui kans semmosta niinku puhdistautumista ja irrottelua, että nyt, nyt mie pääsen niinku lopullisesti irti näistä. (h1)

Mikä oli hirveen konkreettinen asia oli toi toimiston muutto. Mä menin sinne yhtenä viikonloppuna, muistaakseni puoliso tuli sinne jossain vaiheessa ja juotiin semmonen ihan Jägermeister-pullo. Niinku ystävättärien kans tehdään eroa ja poltetaan kirjeitä ja tuota, kuunneltiin kaikenlaisii biisejä ja juteltiin ja sit semmonen absoluuttinen romahdus, sitä niinkun yhden viikonlopun (...) niin mä luulen et se oli niinku aika semmonen, semmonen eheyttävä työkalu varmaankin (...) ettei yritä arjessa sitä jotenkin nieleskellä sitä asiaa vaan vetää siitä sitte niinku kunnon, kunnon shown [naurahtaa]. Että nyt niinku hautajaiset ja karonkka, pakkaamiset ja liialliset kännit ja... Sitte, sit sitä on jotenkin niinkun, [huokaisee] saanu sen purettuu. (h7)

Meillä on luonnollinen tarve pukea kokemaamme sanoiksi ja jakaa se jonkun kanssa. Kärsimyksen kohtaamisessa tunne yksin ja eristyksissä olemisesta helposti kasvaa, eikä oma häpeä tai syyllisyys helpota ihmisten pariin hakeutumista. Kärsivän ihmisen kohtaaminen on haastava tilanne, josta yrittäjillä oli monenlaisia kokemuksia. Kanssakäyminen ja kohtaaminen ovat samalla yksi kärsimyksen aiheuttaja, jos odotettu sosiaalinen tuki pettää ja luottamus ihmisten hyvántahtoisuuteen menetetään. Siksi ensimmäisiä askeleita kokemuksen jakamiseen ja itselle sanoittamiseen on hakeutua luotettavien ystävien, kokemusasiantuntijoiden tai toisten vertaisten pariin.

Yrittäjyys sisältää yleensä yhteistyösuhteita sekä erilaisia verkostoja, joten esimerkiksi yrittäjyisyhteisöt ovat joillekin vertaistuen paikkoja, sillä ainakin haastateltujen yrittäjien mukaan yrittäjät ymmärtävät toisiaan. Joillakin haastatelluilla yrittäjillä oma puoliso toimi yrittäjänä, jolloin hänen kanssaan pystyi käymään asioita läpi. Yhden yrittäjän mukaan tärkeintä on reaaliaikaisuus: keskustella asioista silloin kun ne tapahtuvat. Sanallistamisen haasteena ovat eri käsitteiden konnotaatiot: konkursiin *tuomitseminen* tuntuu epäonnistuneeksi yksilöksi tuomitsemiselta. Entä miten yritys ”kuolee”, jos se on paperilla olemassa, mutta käytännössä toimintamahdollisuudet ovat olemattomat?

Aivan niinku totaalisesti meni hermot siihen, että yrittää tosta jotain vähän kertoo ja vastaus on se että ”mutta aattele miten paljon sä oot oppinu” [naurahtaa] ja silloin kun se oli päällä se kaikki niin se oli teki mieli sanoa et arvaa oonko aatellu, mut ei niinku ihan kauheesti lämmitä just nyt. Mieluummin olis

halunnu et joku olis, tuota, lähteny yhdessä vaikka hakkaamaan nyrkkeilyssä tai halannu mut jotenkin, siis, tulin sille tosi allergiseksi noina aikoina. (h7)

Kokemusasiantuntijoiden puoleen kääntyminen auttaa yksilöä ymmärtämään, että hänen tunteensa ovat normaaleja eikä hän ole kokemuksensa kanssa yksin. Avatessaan kokemustaan yrittäjät saivat ”arvokkuuden tunnetta” palauttavia perusteluja, myötätuntoa, sekä kontaktia omaan kokemukseen. Näin ollen syy-seuraussuhteiden pohdintaan avautuu hiljalleen uusia näkökulmia, jotka pystytään rauhoittuneen mielen avulla ottamaan tarkasteluun kokemuksen jäsentelemisessä.

Kyl mä veikkaan et mulle kävi niin et mä opin puhumaan tän tapahtuman jälkeensä tästä tapahtumasta ja siihen mulla on ollu iso apu tästä mun lähipiiristä, just ystäväistä ja muista vaikka edelleenkään en väitä olevani mikään mustan yön puhuja ja semmonen joka pystyy tän niinku juurta jaksain ulos tuomaan, mut se on ollu mulle hirveen tärkeä vaihe, jossa tän on saanu niinku, tän pahan tunteen kakistettua ulos vähitellen ja tota, kun se on tehny ja sit toisaalta kun täs elämässä on onneks paljon muutakin niin se on niinku johtanu mun kohdalla ainakin siihen, että mä kestäen. (h13)

Kävin pitkiä puhelinkeskusteluja ja keskusteluja muutenkin, yhdenkin yrittäjän kanssa, joka kävin konkurssin läpi muutama vuosi aikaisemmin ja sano, että hälle saa soittaa että, jos on semmonen tilanne niin (...) tuli se viesti, että sinä et ole syyllinen itse siihen että, maailma makaa niinkun makaa. Pitää vaan todeta että, nyt meni näin että, kokeillaan jotain muuta. Ja se oli kyllä iso apu sieltä että, pysty niinku ymmärtään, että en se minä ole välttämättä se syyllinen. Vaikka tietenkkin, kaikkea vastuuta ei voi siirtää muille, mutta että ne olosuhteet on enemmänkin se minkä takia tai mistä syystä jotain tapahtu. (h3)

Surutyön vaiheessa korostuu myös itsen lohduttaminen mukavilla ja nautinnollisilla asioilla, jotka ilmenivät kokemuksissa eri muotoisina. Aktiiviset yksilöt haaveutuvat mielekkäiden harrastustensa pariin, jotkut luopuvat askeettisesta elämäntavasta, kolmas lähtee matkoille ja hakemaan uusia kokemuksia. Itselle ikään kuin muistutetaan ja korostetaan, että elämä sisältää muutakin kuin pettyneen ja hukassa olevan olotilan. Nämä keinot ovat kuitenkin helposti tarjolla ja niiden tavoitteluun on syvällistä itsetutkiskelua helpompi tarttua. Monesti nauttimisen ja nautinnon tavoittelu vie meidät mukanaan ilman, että pohdimme sen tavoittelun merkitystä. Kärsimyksen lievittämisessä nautinnot ovat ensiaskelia vallata tilaa takaisin myönteisille tunnetiloille kuten ilolle ja yhteenkuuluvuudelle. Toki on huomattava, että hedonistisemman elämäntyylin harjoittaminen jää usein tilapäiseksi ratkaisuksi oman kärsimyksen lievittämiseen.

Ei tarte perskänneillä rentoutua, mutta se että niinku, sallii itelleen ja saa kokeilla, ei nyt voi sanoa että nauttia elämästä sitä kautta mut kuitenkin se että, höllätä vähän. On tullu semmosia, että on huomannu että, ihan kaikkia ei kannata kieltää itteltä. (h6)

Tunteiden käsittelystrategioiden avulla tunteiden painava vaikutus alkaa heiketä, jolloin kokemusmaailmaan vapautuu tilaa nähdä muutoskokemus uudessa valossa. Tilanteiden muokkaaminen on vielä varsin tietoista, erilaisista vaihtoehdoista valitsevaa toimintaa, jossa yksilö puntaroi toisaalta mielialaan vaikuttavien negatiivisten tunnetilojen, oman jaksamisen ja ennakoidun kohtaamiskyvyn sekä tilanteen tuomien hyötyjen välillä. Hän valitsee tilanteen sen perusteella, missä tunneilmaisu ja käyttäytymisen sääntely ovat vähän tai kohtuullisesti kuluttavia. Esimerkiksi harrastusten parissa yksilö ei ole tapahtumien keskipisteenä vaan saa uppoutua muuhun tavoitteelliseen toimintaan. Tilanteiden ja havainnoinnin säätely ovat keskeisiä tunnesäätelyn menetelmiä, joilla voidaan ohjata huomio pois omasta kriittisyydestä kohti myönteisesti virittynyttä toimintaa. Seuraavassa kappaleessa tuon esiin, että fokuksen vaihtaminen luo tilaa uusille tulkinnoille ja ne lisäävät kokemuksen rationaalisen pohdinnan mahdollisuutta.

5.1.2.3 Kokemuksen rationaalinen tulkinta

Tunteiden käsittelyyn liittyvät strategiat auttoivat oman vaivaavan olon kohtaamisessa. Myönteiset kokemukset vuorovaikutuksesta ensin kokemusasiantuntijoiden ja toisten läheisten kanssa madaltavat kynnystä hakeutua muidenkin ihmisten seuraan. Kokemuksen rationaalisempaan tarkasteluun ja merkityksen rakentamiseen käytettäviä strategiakokonaisuuksia ovat kokemuksen jakaminen ja rajaaminen, ihmisten pariin palaaminen, aktivoituminen sekä tulevaisuuden rakentelu. Selviytymisprosessin tässä vaiheessa yksilö jatkaa kokemuksen käsittelyä avaamalla kokemusmaailmaansa ulkomaailmalle ja saa kokemukseensa tervettä etäisyyttä ja perspektiiviä sijoittamalla itsensä rohkeammin osaksi ympäröivää maailmaa.

Tarve sanallistaa oma kokemus, jakaa siihen liittyviä havaintoja ja tulkintoja saattaa persoonallisuudesta riippuen kasvaa, kun oma tunnekokemus rauhoittuu. Oman yrittäjyyteen liittyneen sosiaalisen ympäristön muutos ja koettu kritiikki johtaa kuitenkin siihen, että kokemuksen jakaminen aloitetaan suhteissa, jotka koetaan luottamuksellisiksi ja kritiikittömiksi. Tunteiden käsittelyn vaiheessa energiaa ja myönteistä tunnelatausta haettiin korostamalla itselle mieluisia, nautintoon liittyviä asioita. Osalle yrittäjistä ”ihmisten ilmoille” lähteminen pian yrityksen lopettamaan joutumisen jälkeen oli kynnyskysymys, johon liittyi pelko toisten reaktioista sekä kyvyttömyydestä hallita omia tunteita. Yrityksen menettämisen kokemus oli kuin *avoin haava* (h7) sekä häpeän ja syyllisyyden tunteet liian voimakkaita.

Tässä vaiheessa voi halutessaan kertoa ulkopuolisille tapahtumien kulusta, vaikka koetaan, etteivät kaikki voi tai halua ymmärtää kokemusta sellaisena, kuin sen itse

toisille kertoo: ”Mä en ole halunnu ystävillekään kaikkia asioita kertoa vaan oon kertonu ne sitte sillä lailla, että mä saan ne sanoa mutta niitä ei sitte vaikata missään toisessa kahvipöytäkeskustelussa” (h5). Varsinkin aluksi, liikkueessaan avoimemmin omassa ympäristössään yksilö tulkitsee ja kohtaa jopa suoraa arvostelua yrityksen kohtaloon liittyen.

Siinä on, se yhteisön paine, miettii että mitä muut minusta ajattelee, kun minä tämmösen, olen nyt epäonnistunut näin. Ja tuota, voin sanoa että, 80 prosenttia ihmisistä niin ei niillä kiinnosta. Se 20 prosenttia osaa sen sanoa ääneen niin rajusti ja tehdä tekonsa niin rajusti, että nekin pelottaa sitte siellä. Että mitä tuokin ajattelee minusta jos minä nyt teen tällaisen, joudun tekemään. (...) Olen kokenut sen, tulee niinku yllättäviltäkin taboilta. Löytyy niitä... ilkkujia. (...) Kyllä minä oon oppinu, oppinu jättämään ne sitte - se on se suurin osa ihmisistä joilla ei edes kiinnosta, osaa hakea sitä kautta että, no jos ei noilla kiinnosta ja noilla kiinnostaa, niin mä on ennemmin niitten kanssa joilla ei kiinnosta. (h3)

Se oma häpeän tunne tietysti, siinä sen mustimpina hetkinä on tietysti se määrävä tunne ja tietyllä tavalla se voimattomuus - mutta se mikä mua autto kauheesti oli se että mulla niin, rakas lähipiiri joka, joka pysty tietyllä tavalla mua tuota, kannustaan ja niinku oli lähellä ja niinku loi edellytyksiä mun toimimiselle ja mikä tuota itse huomasin niin, moni perheryrittäjäkollega joka tota kuitenkin elää näinäkin päivinä erilaisissa tilanteissa niin sain siitä verkostosta hyvin paljon kannustusta ja apua ja tää oli mulle hirveen tärkeä asia. (h13)

Kuten tunnestrategioiden kohdalla, tukea haetaan ensin ymmärtäviltä toisilta – ihmisiltä, joihin voitiin luottaa heidän oman kokemustautansa, ammatillisuutensa ja vilpittömyytensä vuoksi. Luottamuksellisten suhteiden lisäksi on kohdattava ulkopuolisten ymmärtämättömyys, spekulointi ja arvostelu. Ratkaisuna on säädellä omaa vuorovaikutuskäyttäytymistään ja valita, mitä ihmissuhteita ylläpitää ja kenen seuraan hakeutuu. Strategiana on silloin valita seuransa ja ne vastavuoroisiksi tulkitut ihmissuhteet, joiden säilyttämisen eteen kannattaa tehdä työtä. Nämä ihmissuhteet vahvistuvat, kun taas toiset kuihtuvat, kuten ”takinkääntäjien” suhteen käy ilmi. Ylipäänsä mittasuhteiden löytäminen omalle kokemukselle on yksi tärkeimmistä kärsimyksen ylittämisen edellytyksistä.

Ihmisten seuraan ja harrastusten pariin uudelleen hakeutuminen toimii väylänä rajata kokemusta sekä löytää mittasuhteet omalle kokemukselle huomaamalla, että elämä itsen ympärillä jatkuu vastoinikäymisestä huolimatta. Kun kehollinen ja tunteellinen ”tulipalo” on saatu hillityksi, esimerkiksi tilanteiden valikointia ja havaintojen suuntautumista ohjaamalla, yksilö huomaa olevansa jälleen kykenevämpi harjoittamaan kontrollia arjen muotoutuvissa rutiineissa. Tulkintani mukaan huomaamalla suurimman osan ihmisistä kohtelevan itseä samalla tavalla kuin

aikaisemmin, muuttaa suhtautumista omaan kokemukseen. Avaamalla kokemusmaailmaansa toisille ihmisille yksilö mahdollistaa myötätunnon saamisen toisilta sekä kohdistaa sitä hiljalleen itse itselleen samalla muokaten sisäistä dialogiaan rakentavammaksi.

Siitä teki varmaan vaikeeta se kato kun aatteli itteensä niin huonona. Et kun koki sitä häpeetä siitä, ettei onnistunu ja tuota nyt tämä meni näin, tää meni näin pieleen, niin ilkeenkö mä nyt mennä tuonne porukkaan ja mitäköhän ne nyt sanoo. Tuli semmoisia tuntemuksia, mut sitte ko sinne porukkaan meni ja huomasi että, eihän ne siitä mitään sen kummosempaa, että sehän on aivan normaalia, niinko aattelee [ympäristössä] yrittäjiä tulee ja menee koko ajan, että eihän se ole niinko semmonen, sen suurempi asia. Mutta itsellehän se oli suuri asia. (h1)

Mä vain totesin, että taitoa ne ei voi minulta ottaa, henkeä ne ei voi multa ottaa eikä perhettä ne voi minulta viedä, että mitä minä oon menettänyt loppujen lopuksi? (h3)

Tulevaisuuden rakentelu viittaa uusien toimintavaihtoehtojen kartoittamiseen ja tutkimiseen. Eräs rationaalista tulkintaa edistävä strategiakokonaisuus on aktivoituminen ja vastoinikäymisen seurauksista huolehtiminen siten, että perspektiivi laajenee pelkästä nykyhetken selviytymisestä tulevaisuuden luomiselle. Esimerkiksi toimeentulon kysymysten ratkaiseminen velkaselvittelyineen on huolehtimista pidemmän aikavälin selviytymisestä. Toimeen tarttuminen esimerkiksi laskupinojen läpikäynnissä ja velkaneuvojan puheille hakeutumisessa tuo ensimmäisiä pystyvyyden ja onnistumisen kokemuksia. Ottamalla tilanteen hallintaan yksilö kantaa vastuunsa, hellittää hoitamattomista asioista koituvaa stressiä sekä kurottautuu tarjolla olevan avun pariin.

Sitte siinä velkasaneerauksen aikana, se mun velkaneuvoja, joka oli minusta aivan niinku tosi mahtava tyyppi että hän niinku teki sen niin perusteellisesti niin, tavallaan sen aikana sitten prosessoi sitä että sinne oli pakko niinku kerätä kaikki velat ja hakia niiltä velkojilta niitä lausuntoja ja muita... (h5)

Tulevaisuuden rakentelussa katse alkaa suuntautua elämässä eteenpäin. Tutkimalla eri vaihtoehtoja yksilö sijoittaa itsensä ja elämänhistoriansa ikään kuin pelilaudalle, jossa alkaa hahmottua erilaisia polkuja. Omaa kokemusta voidaan jo tarkastella neutraalimmin ja pystytään pohtimaan, miten vuosien yrittäjätapanostus voisi palvella uuden uran muodostumista. Uudet urapolut ilmenevät esimerkiksi suunnanmuutoksina, kuten opiskelemaan hakeutumisena, erilaiseen työtehtävään paneutumisessa tai yritystoiminnan uutena käynnistämisenä usein yhteistyössä

jonkun toisen kanssa. Joillakin uusi suunta hahmottuu hyvin nopeasti esimerkiksi yhteistyö- tai työtarjousten kautta ja pelastamalla edellisen yrityksensä ”rippeistä” kalustoa uutta toimintaa varten.

Sitä oli vielä niin nuori niin sitä ei jääny paikalleen. Kerran tuli soitto yheltä kaverilta, se oli kuullu, että meillä on [yrittötoimintaa] tai me oikeestaan jatkettiin vielä sitä, pienimuotoisena. Ostettiin ne vehkeet pois siitä pesästä ja tehtiin, ei enää isoo, jotenkin ei intoo siihen ollu. Mut kuitenkin meillä oli ne koneet ja systeemit ja, sitte yks kaveri soitti (...) Lähetettiin sen kans tekemään yhteistyötä... (h8)

Opiskelemaan hakeutuminen tai opintojen viimeistely voivat toimia sekä takaporttina toimeentulon varmistamiselle että oman ammatillisen identiteetin uudistajana ja vahvistajana. Yritystoiminnassa karttuu monenlaista yleistä ja toimialakoh- taista osaamista, jota voidaan hyödyntää muodollisen pätevyyden hankkimisessa. Opiskeleminen vastaa myös oman joukon muutoksesta aiheutuvaan kipuihuun sekä hallinnan tunteen ja osaamisen kokemusten kertymiseen. Hektisen yrittäjyyden jälkeen opiskelu voidaan kokea rennoksi tekemiseksi, jossa saa noudattaa annettuja ohjeita sekä kokea onnistumisia konkreettisten tulosten kautta. Samalla erityisesti korkeakouluopiskelussa tehtävät opinnäytetyöt ja kirjallisuusseet ovat hyödyllisiä yrityskokemuksen purkamisen väyliä, vaikka aiheena oma yrittäjyyskokemus ei välttämättä miellyttäisikään. Kokemuksen kirjallinen käsittely voi myös yllättää, kun tekstiä syntyy kuin itsestään. Yritystoiminnassa tehtyjen päätösten ja eri vaiheiden läpikäynti uutta tietopohjaa vasten on myös helpottanut riskien tunnistamista sekä epäonnistumisen irrottamista omasta persoonasta. Toisaalta paluu opiskelijastatuk- selle voi tuntua eräänlaiselta arvonalennukselta, joka motivoi suunnittelemaan omaa uraa opitun ja koetun pohjalle.

Mä luulen et mulla autto se, yliopisto (...) se oli tosi ihanaa istuu vaan luennolla ja virkata ja kuunnella ja, niinku, saada asioita myöskin aikaseks ja onnistua jossain. Kirjoitin esseesuorituksia jotka liittyi ja käsitteli tohon firmaan ja eri aloihin ja mun kandiin jonka mä siinä sivussa kirjoitin loppuun, josta tulikin sitte 95-sivunen vahingossa kun se käsitteli tätä firmaa niin siinäkin tuntu et oli, oli vähän niinku, paperille pantavaa. (h7)

Kärsimyskokemuksen rationaalinen käsittely auttaa vapautumaan kokemuksen deterministisestä merkityksestä yksilön koko elämänkaarelle. On olennaista, että yksilö alkaa neuvotella uudelleen sisäisten ja ulkoisten standardien välillä (esim. Manz 1986) eli että hän luo suhteita ja toimii aktiivisesti omassa sosiaalisessa ympäristös- sään. Kärsimyksen lievittäminen ja kokemuksesta selviytyminen tähtäävät alustavan tulevaisuuskuvan hahmottamiseen. Yksilön on tärkeää kokea olevansa hyväksytty,

pystyvä ja elämäänsä vaikuttava toimija, jolla on annettavaa itselleen ja toisilleen. Kipeä kokemus menettää otettaan päivittäisestä elämästä.

No ehkä pään sisällä se näyttää, se näyttää niinku siltä että, niitä asioita ei enää pyörittele mielessään, vaan hakee siihen ihan toisia asioista tietoisesti, että tekee tietoisesti sen päätöksen, että nyt mä en enää näitä asioita ajattele. (h1)

5.1.3 Uusi tasapaino ja koettu muutos

Vastoinkäymisestä selviytyminen on moniulotteinen prosessi, jota ohjaa pyrkimys minimoida kipua täydentämällä omia voimavaroja sekä saamalla kärsimystä vahvistavat tunteet ja ajatukset hallintaan. Ensin hoidetaan fyysinen kipu, jonka jälkeen emotionaalisen ja kognitiivisen reservin avulla kokemusta aletaan työstää. Kärsimyksen prosessointi ei ole lineaarista: se aaltoilee, sillä tunnetilat vaihtuvat ja limittyvät toisiinsa, ohjaten kukin erilaiseen luontaiseen käyttäytymiseen. Osana tunteiden hallinnan ja säätelyn keinoja yksilö vaikuttaa tunnetiloihinsa ohjaamalla tarkkaavaisuuttaan ja käyttäytymistään. Juuri näitä strategioita kuvaan aktiivisen rauhoittumisen, surutyön ja rationaalisen tulkinnan vaiheina.

Strategioiden käyttämisestä tulkitut seuraukset kuvaavat tasapainottunutta tilannetta, jossa kokemusta ei enää aktiivisesti murehdita, vastoinkäyminen ei enää tuota jatkuvaa psyykkistä kipua tai pyri pintaan omassa havaintomaailmassa (Shepherd 2003). Jatkan tässä luvussa siitä, mihin tulevaisuuden rakentelussa päästiin: uuden suunnan ja sen toimintojen täyttämistä arjesta, sekä käytettyjen selviytymisstrategioiden reflektoinnista osana koettua henkilökohtaista uudistumista. Luvussa käyn läpi, miten elämää ravistelleesta kärsimyksestä muokataan kiitollisuutta, jota pidetään yllä yksilön muuttuneessa kokemustavassa.

5.1.3.1 Kärsimyksen lieventymisen tuntomerkit

Kuten elämässä yleensä käy, muutoksen jälkeen arki tasoittuu ja täyttyy hiljalleen erilaisista sosiaaliseen elämään ja työhön liittyvistä velvollisuuksista. Tulevaisuuden rakentaminen sisältää työkaluja koetun refleктоimiseksi ja muokkaamiseksi uudessa arjessa käytettäväksi. Uuden suunnan löytämiseen tarvitaan aineiston tulkinnan perusteella kokemus uudelleen saavutetuista perustarpeista: riittävästä riippumattomuudesta, osaamisesta sekä hyväksytyksi tulemisesta. ”Oppirahoina” tai ”elämänkoulun” palkkana on syventynyt itsetuntemus ja käsitys aitoa tyytyväisyyttä ja hyvinvointia rakentavista elämän osa-alueista.

Aineiston keräämisessä edellytyksenä olikin, että haastatellut yrittäjät olisivat kiinnittyneet työelämään uudelleen alasajon tai konkurssin jälkeen. Dokumenttiai-neistoa lukuun ottamatta tämä ehto oli todennettavissa. Mielekkään ja tarkoituksellisen tekemisen löytäminen sai uuteen työhön tai aktiviteettiin siirtymisen muodon, ollen yksi selviytymistä vahvimmin ohjaavista motiiveista. Taloudellisen toimeentulon kautta lainoja harteillaan kantava entinen yrittäjä pääsi velkasaneeraukseen tai

sai muutoin velkoja järjestelyä. Samalla hänelle mahdollistui siirtyminen elämässä eteenpäin sekä mahdollisuus tehdä lähipiirinsä kanssa riippumattomampia valintoja (vrt. luottotiedot). Työn tai muun tavoitehakuisemman toiminnan kautta yksilö myös kokee uudelleen yhteenkuuluvuutta toisiin ihmisiin ja voi identifioitua uuteen ammattiryhmään, tiettyyn (työ)yhteisöön tai yhdistellä uutta ammatti-identiteettiään varten monia osaamisensa puolia.

Kokemus joukkoon kuulumisesta ja hyväksytyksi tulemisesta vahvistui luotetta-tilta toisilta saadun niin konkreettisen kuin empaattisen tuen avulla. Lisäksi omassa selviytymisessä hyödynnetty keskusteluapu oli myönteinen kokemus, joka saa testaamaan avun antamista toisille kokemusasiantuntijan roolissa. Kun oma kokemus on saatu rajattua hallittavaksi, yksilölle voi herätä halu antaa tukea samanlaisten tunteiden ja epävarmuustekijöiden kanssa painiville. Oman vastoinkäymiskokemuksen merkitys muuntuu käytännölliseksi viimeistään silloin, kun omaa osaamista päästään hyödyntämään uudessa työssä ja voidaan itse toimia vertaistukena toiselle hädässä olevalle. Aikaisemmin kielteisessä valossa näyttäytyneestä kokemuksesta voikin tulla henkilökohtainen arvonlisäys.

On se vaan ollu ihan sikahyvä juttu ja se mikä mulla on henkilökohtaisesti ollu hirveen kiinnostava (...) on tämä alasajon maineen puhdistaminen ja sen niinku suomalaisen yrittäjyyden ja konkan... jotenkin niinku sen terottaminen et ei se oo oikeesti niinku sit mikään maailmanloppu, tai ainakaan sen ei pitäis olla kenenkään muun silmissä tyyliin kun myöhemmin haet töitä, tai mitään sellasta. Et silloin sen pitäis olla, mun mielestä, vaan semmonen tota, koulutusjakso. Ja niinku tähän tuota avioeroanalogiaan menee myös se et jos haluisit joskus kysyä joltain parisuhdeneuvoja niin kysyisitkö niitä sellaselta joka ei oo koskaan eronnut? Minä en kysyisi. Et jotenkin vasta sit kun niinku tietää et minkälainen niinku yrityksen koko elinkaari on niin voi jotenkin ruveta ymmärtämään et mitä siel niinku, mitä se yrittäminen niinku kaiken kaikkiaan on. (h7)

Paikalliset vaikeuksissa olevat yrittäjät soitteli mulle sitte, kyseli että miten semmosta tehdään ja tämmönen... Avoin ihminen niin tuota minä kerroin heille tilanteen ja että miten siinä ja, mistä ja milloin pitää jostakin olla huolestunu tai muuta (...) kyl mie niinkö monelle annoin vinkkiä et, minä olin niinkö henkisenä tukena, moni ois ehkä voinu ajatella, että mulle pitää antaa tukea, mie olin niinkö tavallaan näille yrittäjille sitte tukena. (h10)

Moni yrittäjä toi esiin, miten suuri vaikutus toisten auttamisella on omalle tyytyväisyydelle, ja vahvistaa tunnetta siitä, että on vahvaa tekoa, kun selvisi yli pahimman myrskyn. Monessa keskustelussa nousi esiin kokemus itsestä sitkeänä ja päämäärätietoisena, mutta myös joustavana. Vahvimmin suhtautumistavan muutoksessa näkyi kiitollisuus vaikeasta kokemuksesta, sillä se on opettanut arvostamaan omaa jaksaa-

mista, lähellään olevia ihmisiä, löytämään kiinnostuksen kohteita sekä arvostamaan elämää. Kiitollisuuden kokemus rakentuu asioille annetuista uusista merkityksistä: terveys, hyvinvointi ja läheisten tuen arvo korostuvat suhteessa tavaran ja omaisuuden arvoon.

Mä oon päätyyny siihen lopputulokseen et ei ole olemassa sellaista kuin oikeudenmukaisuus ja epäoikeudenmukaisuus, on vaan erilaisia tapahtumia, jotka seuraa toinen toistaan. Et kaikilla näillä hurjilla kokemuksilla on tarkoitus antaa meille joku opetus. Ja mä olen itse oppinut tässä niin paljon et vaikka se voi tuntua epäuskottavalta niin mä oon kiitollinen tästä kokemuksesta. (h12)

Brownin (2012) mukaan minäkuvan muutoksessa on tärkeää tunnistaa oma hädän ja pelon tunne, kyseenalaistaa haavoittumattomuuden harhamme sekä astua esiin ja myöntää, että pystymme paremmin kohtaamaan muutosten aiheuttamaa kipua toisten ihmisten avulla. Usein psyykkiseen kipuihuun liitetään vieläkin ajatus heikkomuudesta ja poikkeavuudesta, kun yksilön toive on jälleen kokea kuuluvansa joukkoon, olevansa riittävän samankaltainen yksilöllisyydessään kuin toisetkin. Keskeisenä elementtinä on kyky kääntää myötäelävä, empaattinen ote omaa kärsimystä kohtaan.

Se itselleen anteeksi antaminen on elämän vaikein asia ja sen kun oppii niin silloin on omalla tavallaan päässy sopuun sen kanssa että on siis virheitä tekevä tavallinen ihminen joka pyrkii elämässään hyvään mutta ei aina onnistu. (h12)

Mittasuhteiden ja kontekstin löytämisessä on keskeistä havaita, että empaattisten läheisten lisäksi suurinta osaa toisista ihmisistä ei kiinnosta henkilökohtaiset ongelmamme. Olemme kokemistavassamme varsin omariittoisia eli tarkkaavaisuutemme keskittyy pääosin oman toimintamme ohjaamiseen arjen tilanteissa. Kyky irrottaa epäonnistumiset omasta persoonasta vaatii itsetuntemuksen syventämistä ja realistista itsearviota. Henkilökohtaisen epäonnistumisen ja siihen liittyvän vastuun, syyllisyyden ja häpeän kokemusten ylittämässä auttavat toisilta ihmisiltä saatu hyväksyntä sekä esimerkiksi terapiassa opitut myönteisemmät ajattelutavat. Katsoessaan kokemustaan taaksepäin yrittäjät tunnistavat kokemukseksi ”kaaren” kipeästä kokemuksesta arvokkaaksi elämäkouluksi.

Mulla on ollu niin ankara ääni sisällä koko elämän ihan tähän hurjaan kokemukseen asti siitä niinkun, et mikä vastuu minulla on erilaisista asioista ja minun täytyy selvitä ja minun täytyy pärjätä, kyllä mä niinku tunnistan et mä olen tämmönen aika tyypillinen vahvuuteen sairastunut [henkilö]. Ja tän prosessin myötä mä olen löytänyt aidon itseni (...) mä oon löytäny oman itseni tässä

kovassa koulussa ja mä oon myös löytäny itselleni tavan selittää, niinkun elämän tarkoitusta ja merkitystä. (h12)

Aikaa on kulunu, kaikki [kollegat] on niinku...päässy jotenki jaloilleen ja kaikki on päässy tekeen uutta, kaikki on päässy rakentaan niinku jotenkin sitä omaa uraa, että se [yritys] ei nyt enää näyttäydy vaan semmosena pettymyksenä ja ehkä vähän häpeällisenä et eikö, eikö ne saanu sitä niinku jaloilleen vaan se näyttäytyy semmosena...tarpeellisenä ja intensiivisenä joskin raskaana vaiheena varmasti kaikkien elämässä mutta niinkun semmosena että se on, antanu paljon ja se on mahdollistanu tämän mitä niinkun nyt jokainen meistä tekee. (h9)

Kärsimyksen kokemus, liittyi se yrityksen myötä menetettyyn omaisuuteen, identiteettiin, suhteisiin, vapauteen tai muihin tuntemuksiin, pakottaa pysähtymään ja pohtimaan omaa suhtautumista elämään ja omiin keinoihin päästä tilanteesta eteenpäin. Perspektiivin ja eri elämäkokemusten mittasuhteiden löytymistä sekä myönteisen tai vähintäänkin realistisen minäpuheen vakiinnuttamista tukee tietoinen päätös jättää kivulias kokemus taakseen ja pois arkiajattelusta. Uuden lehden kääntämiseen viitattiin armollisuutena: kykynä hyväksyä oma ja toisten rajallisuus ainutlaatuisina, subjektiivisina toimijoina.

Ensinnäkin on armollinen itteensä kohtaan, et ei rupee syyttämään, syyllistämään. Tietysti siinä on hirveitä itsesyytöksiä ja siellä on myös syytöksiä sitten tätä koko tilannetta kohtaan ja näitä, tätä koko soppaa kohtaan mikä siellä tapahtu siellä. Ja ilman muuta niinku mielti niitä että no mikä tässä nyt meni mönkään ja minkä takia tää nyt meni näin. Mutta sitten kun ne asiat rupes selkiytymään niin, se armollisuus itteensä kohtaan niin minusta tuntuu et se oli kaikista se semmonen, suurin tekijä siinä et pysty kääntämään sen lehden. (h1)

Että niinku osaa niinku mennä eteenpäin, myös ehkä että pystyy niinku, niputamaan osat sellasista toimenpiteistä jotka henkilökohtaisesti liittyy yritykseen, sen alle, että ne liittyy siihen aikaan. (h11)

Minä vaan on eläny sitte siinä niinku eteenpäin, etten minä oo, toisaalta en oo jaksanu ja toisaalta ei kiinnosta niinku sillai mieltii vanhoja asioita. Että, ehkä se on myöskin sitä että, sitä itselleen ystävällisyyttä että ei oikeesti kaivele niitä kipeitä asioita sitte liikaa. (h3)

Yhteenvetona uuden tasapainon löytämisestä voi todeta, että kärsimyksen lieventymisen tuntomerkeiksi hahmottuvat elämän täyttyminen muulla mielekkäällä tekemisellä ja päätös siirtyä ajatuksissaan eteenpäin. Kokemus ei häviä, mutta sen vaikutus jokapäiväiseen arkeen laantuu. Yksilö tunnistaa, mikä on hänen hyvin-

vointinsa ja elämän mielekkyyden kannalta tärkeää. Merkityksellisyyttä rakentavat joukkoon kuulumisen tunne, oman osaamisen ja kokemuksen hyödyntäminen sekä vapaus tehdä valintoja.

5.1.3.2 Muuttunut toimintatapa

Selviytymisprosessin tulkinnassa on keskeistä ymmärtää, että toiminnalle annetut merkitykset ovat kokemuksen muistelusta ja sanallisesta uudelleenrakentamisesta aiheutuen retrospektiivistä tulkintaa. Yksilö tulkitsee uudelleen ja tarkemmin jo kertaalleen elettyä kokemusta sekä tunnistaen koetusta keskeisiä merkityssisältöjä, strategioita ja olosuhteita nykyhetken kokemustavassa. Ajan kulumisen ja ikääntymisen mukanaan tuomat muutokset tulivat esiin useamman yrittäjän tulkinnoissa omasta selviytymisen prosessista. Vastoinikäymiskokemus sulautuu osaksi omaelämäkerrallista kerrontaa, yhdeksi juonenkäänteeksi kaikkien kokemusten joukossa. Yrittäjäaineistossa ajallinen perspektiivi vaihtelikin parin vuoden takaisesta kokemuksesta kymmenien vuosien takaiseen kokemukseen.

Yritystoiminnan lopettamaan joutuminen tutkimusilmionä tuntui aikaisemman tutkimuksen ja kulttuurisen esiymmärryksen valossa riittävän vaativalta työhön liittyvältä muutkokokemukselta, joka pakottaa yksilön pohtimaan omia resurssiaan ja selviytymiskeinojaan (esim. Shepherd ym. 2017; Singh ym. 2015). Tulkintani perusteella selviytymisprosessiin sisältyvä matka kärsimyksestä kiitollisuuteen muuttaa yksilön tapaa tulkita itseään ja ympäristöään. Uuden tasapainon kautta haastava kokemus muokkaantuu huomiota vaativasta ja kivuliaasta, itsen ja toisten välillä käytävästä vuoropuhelusta arvokkaaksi oppimiskokemukseksi, mutta myös uusien kokemusten tulkintatavaksi. Yrityksen menettämisen kokemus tuntui haastatelluista niin järisyttävältä, että sen koettiin muuttavan omaa näkemystä ihmisenä elämisestä ja toimimisesta, liittyen sekä itseen että toisiin ihmisiin. Tätä tulkintatapojen muutosta osoittavat aineistosta nousseet ilmaisut ”uudelleensyntymä ihmisenä” ja ”kaikkivoipaisuuskuvitelmiin katoaminen”, jotka myös ilmentävät omalle henkilökohtaiselle kasvulle ja uudistumiselle annettua merkityssisältöä.

Ainakin minulle se on ollut niin rankka kokemus, että mä oon periaatteessa syntynyt ihmisenä uudelleen tässä prosessissa. Ja nimenomaan siinä on joutunut sen oman avuttomuutensa ja riittämättömyytensä ja osaamattomuutensa ja haavoittuvuutensa myöntämään niin totaalisesti itselleen, että ne sellaset harhakuvielmät siitä, omasta riittävydestä ja kyvykkyydestä, ne kyllä tällases prosessissa ehdottomasti niinku häviää. Ja sen kautta sitte pääsee eteenpäin ja näkee tunnelin päässä sen valon ja tajuaa et ei todellakaan, ehkä jos kaikki hyvin menee niin, tarvitse kulkea siellä [kaupungin] kaduilla tynnyriin pukeutuneena sandaalit jalassa, että alkaa niinku mielikuviutus lentää ja alkaa synnyttää uudenlaisia ajatuksia sitte jatkoelämälle. (h12)

Tyypillisin muutos aikaisemman yrittäjyyden ja nykyhetken välillä oli muuttunut arvojärjestys. Rahan ja elintason tavoittelu muuttui väistämättä toissijaiseksi oman hyvinvoinnin ja perheen tärkeyden tieltä. Yritystoiminnan lopettamaan joutuminen on kova isku taloudellisesti: tulovirta katkeaa ja yritystoiminnan pyörittämiseen otetut lainat erääntyvät. Velkasaneeraukseen pääseminen oli monelle mahdollista vain, jos pääsi palkkatyöhön. Materian arvo ja elintason tavoitteet voivat muuttua radikaalisti eivätkä ne usein koske pelkästään yrittäjää itseään, vaan hänen perhettään sekä lainojen takaajia. Kun kerran menettää paljon tai lähes kaiken, omistaminen menettää hohtokkuutensa. Toisaalta myös menettämisen pelon voi tunnistaa olevan suurempaa kuin itse menettäminen.

Jos tavallaan menettää kaiken niin sitte monestihan se on pahempaa se pelko siitä menettämisestä kuin se ite menettäminen että, tavallaan kun sen on niinku kerran menettäny niin sitten sen tietää et tuntuu pahalta, mut että elämä jatkuu. (h9)

Kun oli se konkurssi tullu, mä niinku luovuin kaikesta mitä mulla oli niinko siihen mennessä ollu. Vaikka mä olin nuori, niin multa otettiin niinku tavallaan se kaikki pois. Mulle ei jääny mitään muuta kuin ne lapset ja katto pään päälle, nippa nappa. (...) Niin sen jälkeen ei ole ollu niin väliä sillä omistamisella tai semmosella... Se ei oo enää sen jälkeen mitenkään semmosta tavoiteltavaa. (...) Mikään siitä tärkeästä ei ole missään seinissä eikä missään omaisuudessa vaan se on kaikki se muu. (h5).

Niinkö hoksas että vitsi vieköön, kerranhan täällä vain ollaan (...) ennen teki työtä sen eteen, että tulis sitä varallisuutta, nyt tekee työtä sen eteen, että olis sitä helpompaa. (h6)

Omien voimavarojen sekä hyvinvoinnin rakennusaineiden tunnistamiseen liittyy myös työn ja vastuun rajoittaminen. Neljäsosa haastatelluista jatkoi yritystoimintaa jossakin muodossa ja osa koki yrittämisen olevan heille paras työllistymismuoto sen vapauden ja joustavuuden vuoksi. Muutamalle yrittäjälle palkkatöissä oleminen oli aiheuttanut työuupumuksen, sillä aktiivinen, muutostarpeisiin tarttuva ja vastuullinen työote venyttivät työpäiviä samaan tapaan kuin yrittäjänä toimiessa. Varsinkin miespuolisten yrittäjien näkemyksessä korostui yrittäjyyden olevan geeniperäistä tai ”äidinmaidosta” tullut toimintatapa, ja he usein kokivat, ettei heillä ollut muuta toimivaa vaihtoehtoa kuin jatkaa uudestaan pääomakuvioiden järjestyttävä tavalla tai toisella. Haastatelluilla oli todella korkea työmoraali ja tarve osoittaa oma ”kunniallisuus” palaamalla työelämään heti kun se vain oli mahdollista. ”Selkä seinää vasten”-kokemuksena varsinkin uupumus ja sairastuminen opettivat varomaan oman jaksamisen liiallista kuormittamista.

Miepä alan harrastamaan vapaa-ajanviettoa, että mie en pysty niinku aamutuurillakaan nauttimaan vapaa-ajasta. Siinä meni joku vuosi kun mie opin niinku sen viikonlopun vapaan viettämään niin, että mua ei häirinny työelämän asiat, mutta viikolla on vieläkin vaikeuksia, ei osaa oikein olla. Se on ilmeisesti kasvatuksellinen vääryys, että se on kasvatettu niinku sen, työ on niin tärkeitä, että vapaa-ajalla ei ole niinku [merkitystä], niin sä oot niinku pahanteossa jos sä et oo töissä. (h4)

Nyt kun mä en oo yrittäjä niin ei mun tarvi olla samassa asemassa, kyllä nyt joutan deadline kohdalla ja teen kotonakin aika usein hommia, mut en mä niinku, en mä ala ottaa mitään yli-, sillai ylimäärästä vastuuta et se on paljo arvokkaampaa mä oon siellä niinku... Karulta se tuntuu, kun ne mun työkaverit on niitä yrittäjiä, ne painaa ihan hirveitä päiviä mut sit ei siinä oo mitään järkee et mä oisin siinä samassa tilanteessa. Et ehkä mä voin olla vaikka se joka leipoo pullaa siihen kun on kiire hetki ja jos se vähän piristää. (h9)

Uusien kokemusten hankkiminen ja näkökulmien jakaminen toimivat mittasuhteiden löytämisessä sekä vastoinikäymisen rajoittamisessa yhdeksi osaksi elämäntapahtumien virtaa. Vastoinikäyminen osoittautuu kokemukseksi, joka opetti jotain itsestä persoonana ja omista resursseista, sekä loi uuden kokemuksen itsestä vaikean tilanteen selättäjänä. Yksilö oppii tunnistamaan toimimattomia malleja, epärealistisia odotuksia ja tavoitteita, jotka eivät ole hänen omiaan. Näin ollen myös tapa jäsentää maailmaa muokkaantuu realistiseen suuntaan, jossa itseä suojelevat mekanismit aktivoituvat varsin nopeasti uusien tilanteiden edessä. Toisaalta siis muutoskokemuksesta selviytyminen vahvistaa minäkuvaa ja toimijuutta, toisaalta itseä pyritään suojelemaan sellaisilta ulkoisilta paineilta, joilla ei ole merkityksellistä kosketuspintaa yksilön hyvinvoinnin kannalta.

Mä mietin siellä reissussa, että ei hirveitä miten näin voi käydä, et tavallaan semmonen, ikään kuin henkinen pääoma ja luova pääoma mitä on (...) Minun oma sisäinen maailma jota mä oon vaalinu ja opiskellu siihen liittyviä asioita, et kuinka – ja kaikki asiat mistä mä oon ollu niinku kiinnostunu muutenkin maailmassa – että miten kauan niinku semmosen oman näkemyksen saaminen niinku vie ja kuinka nopeassa tahdissa sen voi niinkö ammentaa tyhjiin. Et silloin niinku tajusin, että tästä lähtien mun on niinku pakko suojella sitä omaa luovuutta et se ei oo mikään niinku, itsestään selvyys, semmonen ehtymätön lähde, että on tosi, tosi tärkeitä, että mä siis pidän itestäni huolta ja pidän huolta siitä että, mä en niinku, ryöstöviljele sitä. (h9)

Kokemuksesta opittuun sisältyy eräänlaisia paradokseja, jotka tässä yhteydessä esitellään muuttuneiden toiminta- ja ajattelutapojen sisäisinä jännitteinä. Näitä

esiintyy erityisesti hallinnan ja sattumanvaraisuuden, sekä empaattisen kohtaamisen ja luottamuksen välillä. Vaikka selviytymisstrategioissa perimmäinen tarkoitus oli saada takaisin hallintaa omasta elämästä ja itseän vaikuttavista asioista, kokemuksen jälkeen hyväksytään sattuman ja epävarmuuden vaikutus muuttaa tehtyjä suunnitelmia. Toisaalta sattumanvaraisuuden hyväksyminen pohjautuu kokemukselle omista selviytymismekanismeista ja niissä erityisesti itsetuntemuksen työkalujen sekä oman tukiverkoston merkityksen tunnistamiselle. Toisin sanoen, aina on mahdollista tehdä erilaisia kokeiluja, unelmoida ja ottaa riskejä, kunhan turvaverkko on olemassa. Joillakin yksilöillä tämän turvaverkon vahvistaminen on näkynyt uskonnollisena heräämisenä tai vakaumuksen vahvistuksena, sillä he kokevat tärkeäksi ajatella kaikella kärsimyksellä olevan jokin tarkoitus. Lisäksi käy ilmi, ettei yrittäjien nykypäivässä epäonnistumisia enää oletusarvoisesti jäljitetä oman osaamisen ja varautumisen puutteeseen vaan nimenomaan yleiseen arvaamattomuuteen ja sattumaan.

Mitä oon itte käsitelly, et se on joku tämmönen ketjureaktio, että kun, tarpeeks paljon vastustaa eikä tajua sitä asiaa, niinkö tehdä muutoksia, niin se pitää niinkö, joku meitä tuolta yläkerrasta ohjaa kuitenkin sillai. Mie tulín uskoon kans samalla, siinä samassa rytäkässä siinä sairastumisen yhteydessä. Mie en oo varsinaisesti mikään kirkkouskovainen, mutta mä aloin uskomaan kuitenkin siihen, että, on kiva että voi luottaa että joku olis siellä kuitenkin. (...) Tota niin, se on niin mukava luottaa siihen, että apua saapi jostakin. (h6)

Kaikki on mahdollista ja meillä on vaan yks elämä ja pitää tavotella omia unelmia. Ja niitä pystyy kyllä toteuttamaan Mutta sitte myös se, ettei niinku voi olla semmosia kaikkivoipaisuuskuvitelmia, että kyllä siihen että jonku unelman saa toteutumaan niin se vaatii kovasti töitä. On hyvä et on lähiverkoston tuki, siis että on ihmisiä jotka on siinä sun kans että et sä oo vaan niinku yksin ja sitte myös tarvii työkaluja, että miten ne hommat hoidetaan. Sitten sen, että vaikka kuinka haluais ja vaikka ois kuin mahtava tuki ja vaikka ois kuin paljon rahaa ja kuin hyvä osaaminen niin voi se silti olla että se ei onnistu. Ettei me voida silti luulla, että jos me tehdään kaikki oikein ja hyvin niin, kaikki vaan onnistuu (...) Elämä on jotenkin suurempi kuin me että se voi vaikka järjestää asiat ihan toisella lailla kuin miten me ite halutaan. (h9)

Kun yksilö ei koe kykenevänsä vaikuttamaan ympäristön tapahtumiin, hän keskittyy säätelemään omaa tapaansa toimia osana tilanteita. Hän voi poistua paikalta, pyrkii ennakoimaan vastaavat tilanteet, hän tukeutuu empaattisiin toisiin tai esimerkiksi suhtautuu tilanteeseen tilapäisenä osana elämäkokemusten virtaa. Hallinnan pyrkimystä ajaa tahto välttää kipua ja tuskaa. Varsinkin epämiellyttävien tunteiden kuten pelon, surun, häpeän ja vihan voiman tunnistaminen saa meidät väistämään niiden ilmenemistä, sillä niiden kohtaamista ei voi välttää. Murheiden ja stressin

hallinnassa sekä yöunien menettämisessä tunnistetaan niiden tilapäisyys eikä anneta niiden muodostaa uutta ongelmaa itsessään.

Muutkokemuksesta selviytymisessä kävi ilmi, miten herkkä ja vaativa tilanne on kohdata ja tukea kärsivää ihmistä. Yrittäjillä oli kohdatuksi tulemisesta ja kritiikin sietämisestä omakohtaisia kokemuksia ja niistä ammentaen tunnistetaan tarve vilpittömälle läsnäololle ja kohtaamiselle, häpeän ja kyseenalaistuksi tulemisen sijaan. Oma kokemus opettaa, ettei kaikki näy ihmisestä päällepäin. Toisten kohtaamisessa halutaan olla tietoisemmin neutraali, varaukseton ja mahdollisimman ennakkoluuloton. Itseen kohdistettu myötätunto ja välittäminen auttaa suhtautumaan omaan ja toisten epätäydellisyyteen hyväksyvämmiin. Erehtyväisyyden tunnistessaan yksilö myös kyseenalaistaa totuttuja ajattelutapoja sekä ihanteita, oppien neuvottelemaan erilaisten standardien ja oletusten tarkoituksenmukaisuudesta. Toisaalta yrittäjien kokemuksiin liittyy myös sosiaalisen tuen peittämisestä johtuva negatiivinen ulottuvuus. Tunnistetaan, ettei toinen ihminen voi koskaan täysin tietää, mitä toinen aikoo. Jokaisella on itsekäitä motiiveja sekä piileviä agendoja toimintansa taustalla.

Se kaikki kärsimys, kun ei minusta varmaan välttämättä ole päällepäin niin kauheasti näkyne se, että miltä minusta on tuntunu (...) et mä osaan kyllä hyvin peittää sen. Kaikki mitä sisällä liikkuu ei näy päällepäin. (h5)

Vaadin sitten myös paperilla asioita, en enää sokeasti luota, että kyllä virkamiehet kun ne vastaa ja lupaa näin et se toimii se homma, vaan siihen vaatii sitten aina jonkun vahvistuksen, että vahvistatko että onko tämä näin. (h1)

Sen oppinu että, kaikki ollaan ihmisiä että, tittelistä riippumatta. (...) kaikkia oppinu niinku ymmärtämään ja olemaan liikaa niinku varauksetta arvostamatta. Ettei niinku, en vois kuvitellakaan, että alkaisin pokkuroimaan ketään. (h3)

Yhtäkkiä toisille ihmisille kasvoi sarvet ja niillä olikin kaviot. (h14)

Edellä esitelty selviytymisprosessi, matka kärsimyksestä kiitollisuuteen ja uuteen tasapainoon, on tulkintani perusteella omia toiminta- ja tulkintatapoja muuttava kokemus. Ennen kaikkea kokemus henkilökohtaisesta epäonnistumisesta, oman osaamisen riittämättömyydestä sekä hyväksytyksi tulemisen väheneminen ovat yksinäänkin pelottavia ja ahdistavia kokemuksia. Muutostilanteen jakaminen vaiheiksi on toki mekanistinen kuvaus, joka ei pelkistettynä mallina huomioi strategioiden limittyneisyyttä. Kuten selviytymisprosessin kuvaus osoittaa, näiden tarpeiden tyydyttämiseen ei ole selkeitä oikeita vastauksia vaan useita erilaisia toisiinsa limittyneitä vaiheita ja toimintastrategioita. Yrittäjien kokemuksista tekemäni tulkinta etenee kuitenkin loogisesti vaiheiden avulla ja konkretisoi erilaisia sisäisiä elämystiloja

muutokseen sopeutumisessa. Jako kehollista kokemusta, tunteita ja lopulta ajattelutapoja korostavaan vaiheeseen toimii yhtenä esitystapana, joka havainnollistaa ihmisen olevan holistinen kokonaisuus. Seuraavaksi esittelen selviytymiskokemuksen tulkintaan pohjautuvan teoriani armollisen itsensä johtamisen toimintatavasta, joka kuvaa perustarpeisiin pohjautuen itsensä johtamisen ja myötätunnon – niin toisten osoittaman kuin itseän kohdistetun – muotoja ja merkityksen hyvinvoinnin palauttamisessa vastoinkäymisen jälkeen.

5.2 Armollisen itsensä johtamisen toimintatapa

Tutkimuskysymykseni mukaisesti olen tunnistanut, millaisin tunteiden, ajatusten ja toiminnan keinoin yksilöt selviytyvät työhön liittyvästä vastoinkäymisestä ja mikä auttaa heitä siirtymään eteenpäin. Vastoinkäymisen käsittelyn lisäksi aineistossa näyttäytyy merkittävänä kokemuksen jälkeinen toimintatavan muutos, josta olen kehittänyt tutkimuksen ydinkategorian, armollisen itsensä johtamisen toimintatavan. Yhdessä armollisen itsensä johtamisen toimintatapa sekä sitä rakentava selviytymisprosessin kuvaus muodostavat armollisen itsensä johtamisen substansiivisen teorian, jossa keskeistä on kokemus oman itsetuntemuksen ja toimijuuden vahvistaminen tunnistamalla ja säätelämällä omaa hyvinvointia rakentavia tarpeita. Armollisen itsensä johtamisen teoria sisältää siten sekä selviytymisprosessissa hyödynnetyt strategiat että selviytymisen opettamat toimintaa ohjaavat periaatteet (taulukko 8).

Tekemäni tulkinnan perusteella kärsimyksen lievittämiseen ohjaava toiminta perustuu omaa hyvinvointia rakentavien asioiden tunnistamiseen, hyödyntämiseen ja niiden arvottamiseen aikaisempaa korkeammalle. Armollisessa itsensä johtamisessa korostuu tietoisuus itsestä osana erilaisia ympäristöjä, herkkyyys tulkita negatiivisia sosiaalisia signaaleja sekä pyrkimys välttää kärsimystä säätelämällä omia standardeja liittyen elintasoon, työn laatuun ja vastuun määrään.

Armollisen itsensä johtamisen toimintatavan ensimmäisen ulottuvuuden muodostaa oman arvojärjestyksen tunteminen suhteessa ympäristön standardeihin. Tämän ulottuvuuden ydintä on tunnistaa vuoropuhelu omien ja toisten odotusten, käsitysten ja tarpeiden välillä sekä tunnistaa, että yksilöllä on neuvotteluvaraa suhteessa ympäristönsä standardeihin. Yksilö havaitsee omassa kokemusmaailmassaan hyvinvointia ja onnellisuutta tukevia asioita ja pyrkii muokkaamaan ympäristöönsä näitä mahdollisimman hyvin toteuttavaksi. Käytännössä hän arvioi, millaiseen toimintaan kannattaa panostaa ja kuinka paljon. Kärsimystä aiheuttava menetys on opettanut suojaamaan omia arvokkaita resursseja tunnistamalla omat rajat sekä lisäämällä myönteisistä tunnevoimavaroista (kiitollisuus, aitous, tyytyväisyys) ammentavaa asennetta elämää kohtaan.

Taulukko 8 Armollisen itsensä johtamisen teorian sisällöt

	Oma arvojärjestys suhteessa ympäristön standardeihin	Ennakoimattomien tilanteiden kanssa pärjääminen	Inhimillisuus	Itsetuntemus
Ajattelu	<ul style="list-style-type: none"> Keinoja ja lähteitä hyvinvointia ylläpitävälle toiminnalle Herkkyys ympäristöjä kohtaan ja tilanteiden ennakointi 	<ul style="list-style-type: none"> Kokemus itsestä selviytyjänä Rajaaminen ja mittasuhteet: kokemus osaksi elämän virtaa Selittämistapa: sattuma, uskonto 	<ul style="list-style-type: none"> Epäonnistumisten irrottaminen omasta persoonasta Vertailun vähentäminen 	<ul style="list-style-type: none"> Oman ainutlaatuisuuden arvo
Tunteet	<ul style="list-style-type: none"> Yhteisyyteen: tulevatko osaaminen, hyväksyntä ja omaehtoisuus toteutuneiksi riittävästi eri ympäristöissä Nautinnollisten asioiden tekeminen Negatiivisten tunteiden sietokyky 	<ul style="list-style-type: none"> Pystyvyykokemus vs. hallitsemattomuuden myöntäminen Rohkeus kokeilla 	<ul style="list-style-type: none"> Empatia toisia ihmisiä kohtaan, mutta luottamus ansaitaan Kritiikin sietäminen, tärkeiden mieliteiden erottaminen joukosta Negatiivisten tunteiden kohtaaminen ja mittasuhteisiin asettaminen 	<ul style="list-style-type: none"> Tunnekirjon tunnistaminen ja käsittely Rakastava suhde itsen yksilönä
Käytös/toiminta	<ul style="list-style-type: none"> Toiminnan priorisointi ja pyrkimys hallintaan vastuuta rajoittamalla Standardien kyseenalaistaminen ja neuvottelu toiminnan tasolla 	<ul style="list-style-type: none"> Reflektointi Omien selviytymiskeinojen käyttäminen (lepo, tuki, mittasuhteet) 	<ul style="list-style-type: none"> Mielekkään tekemisen tuoma palkinto voittaa kritiikin pelon Halu auttaa toisia Varovaisuus puheissa ja teoissa 	<ul style="list-style-type: none"> Yksilöllisyyden kunnioittaminen Elämän jatkaminen vastoinkäymistä huolimatta

Toisen ulottuvuuden, ennakoimattomien tilanteiden kanssa pärjääminen, ydintä on aikaisemman elämäkokemuksen reflektointi ja valjastaminen uusien haasteiden kohtaamiseen. Merkittävän vastoinkäymisen aiheuttama kärsimys syntyy äkillisen menetyksen aiheuttamasta shokista ja selviytymismallin puutteesta uuden tilanteen edessä. Selviytyessään haastavasta tilanteesta yksilö oppii itselleen toimivia strategioita ja selitystapoja, kehittäen siten omia selviytymisvoimavarojaan. Hän oppii lähtökohtaisesti arvioimaan vastaan tulevien tilanteiden mittasuhteita tai ainakin suhtautumaan niihin tilapäisinä haasteina osana elämäkokemusten virtaa.

Tunteiden tasolla yksilö joutuu hyväksymään tilanteiden muuttuvuuden ja hallitsemattomuuden, mutta tietää aikaisemman haastavan kokemuksen perusteella kykenevänsä selviytymään. Hän tietää pystyvänsä erilaisiin asioihin, vaikka

ei voi kontrolloida kaikkea. Yksilö kykenee refleктоimaan erilaisia tilanteita, joko ennakoivissaan niiden kulkua tai tapahtumien jälkeen ottaessaan niihin etäisyyttä. Näin ollen hän pystyy paremmin käsittelemään tapahtumien kulkua joutumatta tunnekuohun valtaan. Hänellä on käytettävissään voimavarareservi, johon hän voi tukeutua hankalissa tilanteissa: hän voi ottaa apua vastaan tai lisätä omaa energiaansa lepäämällä haastavan tilanteen jälkeen.

Kolmannen ulottuvuuden sisältönä inhimillisyys kumpuaa tarpeesta tulla hyväksytyksi epätäydellisenä ja ainutlaatuisena yksilönä. Varsinkin, kun ihminen kokee jollain tavalla epäonnistuneensa tavoitteessaan, hän hakee ympäristöltään varmistusta siitä, ettei pyrkimyksissään epäonnistuminen tee hänestä muita huonompaa tai hylkiötä itselleen tärkeissä sosiaalisissa suhteissa. Sosiaalisesta ympäristöstä saadulla tuella ja hyväksynnällä on erityisen tärkeä rooli oman pettymyksen käsittelyssä ja kärsimyksen ylittämässä. Empaattisten toisten puoleen kääntyminen kivun hetkellä tunnustetaan arvokkaaksi resurssiksi. Huomionarvoista on se, että vanhaksi viisaudeksikin luonnehdittu ”laita hyvä kiertämään” toimi myös yrittäjien kokemuksissa: avun saaminen herättää kiitollisuutta ja halua antaa tukea toisille. Oman kipeän kokemuksen perusteella toisten kohtaamisessa pyritään ennakkoluultomaan ja empaattiseen kohtamiseen, sillä voimme tietää toisen kokemuksesta vain sen mitä hän meille jakaa.

Inhimillisyyden periaatteeseen sisältyy ymmärrys, että jokainen on yksilö ainutlaatuisessa elämäntilanteessaan. Sen perusteella ei ole mielekäästi liiaksi vertailla ihmisiä keskenään, saati itseä toisiin. Kuitenkin kokemus sosiaalisen tuen pettämisestä vaikuttaa luottamuksen ansaitsemisen vaatimukseen eli varovaisuuteen erityisesti sopimusten solmimisen suhteen. Kokemuksen saadessa mittasuhteet ja sulautuessa osaksi elämänkokemusta, sekä palautuneen arvokkuuden tunteen myötä, toisetkin ihmiset tunnustetaan erehtyväsiksi ja epäonnistuminen voidaan irrottaa omasta persoonallisuudesta. Tunteiden tasolla yksilö on kykenevä kohtaamaan sekä itse itsensä kohdistamansa että ulkopuolisten mahdollisesti kriittisen suhtautumisen. Itsearvostus ei ole niin riippuvainen itsen kohdistetuista mielipiteistä, vaan itselle tärkeiden ihmissuhteiden ylläpito ja niihin liittyvä hyväksyntä ovat yksilölle merkittävämpiä. Samoin mielekkään tekemisen tuoma nautinto arvostetaan kritiikin pelkoa korkeammaksi.

Neljänneksi ulottuvuudeksi eritelty itsetuntemus kiteyttää koko selviytymisprosessin arvokkaimman opin: syventyneen suhteen itsen ja omaan ainutlaatuisuuteen. Selviytymisprosessin näkökulmasta ensimmäinen askel on päättää selviytyä ja keskittyä lievittämään omaa kärsimystä eli ulottaa huolenpito itseen. Toisinaan on kysymys itsetuhoisten ajatusten kohtaamisesta ja elämän tarkoituksen etsimisestä. Selviytyessään haastavasta tilanteesta yksilö luo uuden yhteyden itsensä ja oppii tulkitsemaan omia ajatus- ja tunnetilojaan sekä sisäisen kokemusmaailmansa signaaleja. Uusien haasteiden vakavuutta arvioidaan suhteessa aikaisempiin kokemuksiin ja vaikka vastaan tulisi erilainen vastoinkäyminen, tieto omasta selviytymiskyvystä tukee rohkeutta tarttua toimeen.

Ammentaen aineistosta tulkituista selviytymiskeinoista sekä kokemuksesta käytöön otetuista periaatteista, armollisen itsensä johtamisen teoriassa yksilö pyrkii johtamaan itseään puolustaakseen tärkeiksi kokemiensa asioiden toteutumista. Tätä pyrkimystä tukee tietoisuus omista arvoista ja hyvinvoinnin rakennusaineista. Tapahtumien tarkastelua ohjaa tietoisuus ihmiselämän ainutlaatuisuudesta, omasta ja toisten arvokkuudesta. Ihminen toteuttaa omaa yksilöllisyyttään ollen avoin omalle kokemusmaailmalleen, kohdaten uusia kokemuksia opittujen strategioiden avulla ja tunnistaen niiden tilapäisyyden kokemusten virrassa. Kärsimyksen käsittelyssä hän on saanut tukea toisilta ja oppinut laajentamaan perspektiiviään pois kivuliaan kokemuksen keskeisestä asemasta.

Aineiston perusteella selviytymisen edellytyksinä ovat normaalien toimintaedellytysten lisäksi tapahtuman hyväksyminen sekä suhde omaan kokemukseen. Perustoimintaedellytyksillä tarkoitetaan fysiologisten perustarpeiden tyydyttymistä, kuten ravinnon ja majoituksen löytymistä. Kukaan tutkituista ei ollut suoraan esimerkiksi asunnottomuusuhanalainen. Tuloksissa esitetyt strategiat ovat käyttökelpoisia, kun yksilö päättää kohdata tapahtuneen. Itsen hoitaminen ja rauhoittaminen tarvitsevat ”kipureaktion” sekä välittävän suhtautumisen omaan hyvinvointiin: jos ei itsen vuoksi, niin toisten sellaisen, joista henkilö on vastuussa. Keinot eivät välttämättä ole selvillä eikä tietoa siitä, miten kokemuksen käsittelyssä olisi paras edetä. Tunteet voivat paikoin olla päällekkäviä ja raskaita, jolloin yksilö tarvitsee luottamusta siihen, että kokemus helpottaa jossain vaiheessa. Tämä usko eteenpäin jatkamisen kannattavuudesta voi liittyä toisten osoittamaan tukeen, uskoon tai hengellisiin ja elämää arvostaviin arvoihin.

On kuitenkin syytä pohtia, millä edellytyksillä armolliseksi itsensä johtamiseksi tulkitut sisällöt ovat siirrettävissä kenen tahansa proaktiiviseksi toimintatavaksi. Tutkimuksen lähtökohtana ollut yksilöä ravisteleva vastoinkäyminen edustaa yhtä kokemuslaatua, jolla voidaan tulkita olevan yhteys kykyymme käsitellä negatiivisia tunteita ja niiden aikaansaamia jännitteitä elämänpiirissämme. Yritystoiminnan lopettamista on tässä tutkimuksessa hyödynnetty tutkimusilmionä aikaisemman tutkimuksen sekä siihen liittyvän kulttuurisen merkityksenannon perusteella.

Tuloksena tuotettu armollisen itsensä johtamisen toimintatapa erittelee selviytymiskokemukseen pohjautuvaa, uudistunutta toimintatapaa, erityisesti esitelyjen neljän ulottuvuuden kautta. Koska armollisen itsensä johtamisen sisältöjä on taulukoitu erityisesti selviytymisprosessiin pohjautuen, näkyy sisällöissä yhteys varsinaiseen selviytymiskokemukseen sekä niihin strategiaihin, jotka yksilö totesi käyttökelpoisiksi oman hyvinvointinsa palauttamisessa. Esimerkiksi kokemus itsestä selviytyjänä ja herkkyyden kehittyminen vaativat elämänhistoriaan näitä edistävän kokemuksen. Se voi kuitenkin olla mikä tahansa kokemuslaadultaan samankaltaisesti omaa suhtautumista ja toimintaa haastava, kunhan yksilö pystyy tarkastelemaan tuota kokemusta reflektiivisesti. Sen sijaan kyky ylläpitää omaa hyvinvointia, autenttisuus ja avoimuus omassa kokemisessa, tapa selittää tapahtumia ja rajoittaa

epäonnistumisten seurauksia toiminnallemme, ovat harjoiteltavissa olevia itsensä johtamisen keinoja.

5.3 Synteesi

Suhteessa aikaisempaan tutkimukseen, tuloksissa korostuvat omien tarpeiden tunnistaminen, tunteiden käsittelyn keinot, itsen johtaminen muutoksessa sekä kokemuksen hyväksyminen osaksi omaa elämää. Erityisesti tarpeiden tunnistaminen näyttelee isoa roolia selviytymisprosessissa sekä armollisessa itsensä johtamisessa, sillä ne suuntaavat itsensä johtamista eri tilanteissa. Tarpeiden tyydyttämättömyys tai niihin kohdistuva uhka synnyttävät kärsimystä, kuten yrittäjien kohdalla oman riippumattomuuden menetys, osaamisen ja pystyvyyden riittämättömyys sekä kritiikin ja hylätyksi tulemisen pelko. Selviytymistä ohjaa pyrkimys palauttaa niille tasapaino, jotta elämä tuntuu jälleen merkitykselliseltä ja omissa käsissä olevalta. Nämä selviytymisprosessia ohjaavat tarpeet ovat linjassa Ryanin & Decin (2000; 2001) itseohjautuvuusteorian kolmen keskeisen käsitteen eli omaehtoisuuden, pystyvyyden ja yhteenkuuluvuuden kanssa. Myös Shepherd kollegoineen (2017) on todennut itseohjautuvuusteorian käyttökelpoisuuden sekä yrittäjyydessä että projektityöskentelyssä epäonnistumisen seurausten tarkastelussa, vaikka sitä on hyödynnetty alan tutkimuksessa toistaiseksi vain vähän.

Tarpeista omaehtoisuus näyttäytyy aineistossa yksilön vapautena tehdä itseään koskevia päätöksiä sekä riittävänä kokonaisvaltaisena toimintakykynä. Vastoinkäymisen kärsimystä herättävä vaikutus perustuu hallinnan tunteen menettämiseen niin kehon kuin tulevaisuuden suunnan suhteen. Omien energiatasojen pettäessä yksilö ei tahdostaan huolimatta ole kykenevä toimimaan entiseen tapaansa. Uuden tilanteen edessä yksilöllä ei ole toimintaa ohjaavaa mallia tai ennakkokäsitystä, jolloin tilanne voidaan kokea toivottomana. Omat voimavarat saattavat tuntua riittämättömiltä tilanteen käsittelyyn ja purkamiseen. Aineiston perusteella konkurssia tai alasajoa onkin vältelty mahdollisimman pitkään ja usein tapahtumaa on edeltänyt tilanteita, joiden kehittyminen ei ole ollut täysin yksilön hallinnassa.

Hyvinvointia rakentavista tarpeista kyvykkyys eli kokemus omasta osaamisesta ja asioiden taitamisesta on yhteydessä hallinnan kokemukseen. Yritystoiminnan lopettamisen kokemista pettymykseksi ja epäonnistumiseksi peilattiin tulosluvussa vapauden vastinpariin, vastuuseen. Yksilö on tekemisistään tai tekemättä jättämisistään huolimatta vastuussa tilanteen lopputulemasta. Vaikka yksilö olisi aikaisemmin menestynyt ja pärjännyt erilaisten haasteiden edessä, nykyinen tilanne haastaa omaa pystyvyyssuskomusta. Varsinkin stressaantuneena ja vähäisellä energiatasolla tilanne oli tärkeä saada ratkeamaan konkurssi- tai alasajopäätökseen, jotta kokemuksen käsittely voi alkaa. Kuten omaehtoisuudenkin kohdalla, vastassa on uusi tilanne, johon yritystoiminnan lopettamisen tapauksessa liittyy

yhä runsaasti ennakkoluuloja ja oletuksia muun muassa moraalittomasta taloudellisesta toiminnasta tai laiskuudesta. Yksilö peilaa näitä epäonnistumiseen liitettyjä käsityksiä oman toimintansa ilmiasuun: Millaisena muut minut nyt näkevät, kun en onnistunut tässä tavoitteessani? Toisaalta sisäinen kokemus pyrkimyksessään epäonnistumisessa voi saada yksilön kyseenalaistamaan osaamistaan myös muissa konteksteissa.

Hyvin vahvana teemana aineistossa nousee yksinäisyys ja toisiin ihmisiin yhteyden kokemisen haastavuus, varsinkin kärsimyksen ollessa tuoretta ja vahvaa. On huomattavaa, miten ison painoarvon selviytymisessä saavat toiset ihmiset sekä heidän vaikutuksensa elämän merkityksellisyyden säilyttämisessä ja uudelleen rakentamisessa. Toki jokaisella on lähipiirinsä, joka on tietoinen tapahtumien kulusta ja toimii välittömänä ja helposti hyödynnettävänä sosiaalisena resurssina. Kuten kärsimykseen liittyvän pettymyksen yhteydessä kävi ilmi, omaan identiteettiin kohdistuva äkillinen muutospaine ja vastuullisuuden kannalta oman lähiyhteisön muuttuminen ovat isoja pohdinnan paikkoja. Omien kasvojen menetys lisäsi eristäytymistä ja juurettomuuden tunnetta, sillä toisten kohtaaminen omin pettymyksen täyttämisen silmin on haastavaa. Esimerkiksi häpeä tunteena muodostuu vain suhteessa laajempaan sosiaaliseen kontekstiin, joten sen käsittely vaatii sisäisen ja ulkoisen ristiriidan sovittamista (Lidman 2011). Myös kohdatuksi tulemisessa on kyse hienovaraisesta etenemisestä, jossa tarvitun tuen muoto ei aina kohtaa tarjotun tuen kanssa.

Selviytyminen eli vastoinkäymisen muuttamaan tilanteeseen ja identiteettiin sopeutuminen värittyi esiin aktiivisena tavoitteena rakentaa uusi merkityksellinen tulevaisuus. Tutkimukseni keskeinen teoreettinen näkökulma on itsensä johtaminen, jota tarkastellaan kykynä ohjata omaa toimintaa, ajattelua ja tunteita (esim. Åhman 2003). Itsensä johtamisen keinot liittyvät sekä tilannekohtaisten tekijöiden säätelemiseen esimerkiksi paremman motivoitumisen kannalta että kokonaisvaltaisemmin oman elämän hallintaan ja hyvinvointiin. Itsensä johtamisen teoria pohjautuu itseohjautuvuusteorian tarpeisiin ja pystyvyyssuskoon (Manz 1986). Yrittäjät edustavat itsensä johtamisen tutkimukselle kiinnostavaa kohderyhmää, sillä heidän toimintaansa sisältyy vahvasti sisäisen motivaation, kontrollin ja valvonnan piirteitä (Houghton & Neck 2002).

Tässä tutkimuksessa tarkasteltu ravisteleva vastoinkäyminen on ollut luonteeltaan tavallisesta toiminnanohjauksesta poikkeava, sillä se on haastanut yksilöä pohtimaan omia voimavarojaan sekä aikaisemmin toimineiden strategioiden soveltuvuutta muutoksen kohtaamiseen. Itsensä johtamisen tutkimuksessa on aikaisemmin tunnistettu negatiivisten tunteiden vaikutus pystyvyyssuskoon, kontrollikokemukseen sekä motivaatioon (Stewart ym. 2011; Neck & Houghton 2006), mutta itsekriittisyys ja negatiivisten tunteiden johtaminen ovat tutkimuksessa jääneet vähälle huomiolle. Tälle keskustelulle tutkimukseni tuottaa tietoa erityisesti negatiivisten tunteiden, kuten itsekriittisyyden, häpeän, surun ja pettymyksen johtamisesta sekä vahvistaen

sitä tunnesäätelyn ja itsemyötätunnon näkökulmista. Taulukossa 9 olen tarkastellut teoreettiseen taustaan linkittyviä empirisiä havaintojani sekä selviytymisprosessin vaiheista että armollisesta itsensä johtamisen toimintatavasta.

Taulukko 9 Aineistossa ilmenevät itsensä johtamisen, tunnesäätelyn ja itsemyötätunnon osa-alueet

	Itsensä johtaminen	Tunnesäätely	Itsemyötätunto
Kärsimys	<ul style="list-style-type: none"> • Standardiristiriidan havaitseminen • Itsekriittisyys • Tarvittavien muutosten tunnistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Tukahduttaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Eristäytyminen • Tunteiden valtaan joutumisen pelko
Strategiat	<ul style="list-style-type: none"> • Käyttäytymisen syiden jäljittäminen • Itsekontrolli: epämukavien tehtävien hoitaminen • Palkitsevien aktiviteettien pariin hakeutuminen • Vihjeiden jättäminen, mielikuvien hyödyntäminen • Tehottomien uskomusten ja ajattelutapojen tunnistaminen sekä muokkaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Tilanteiden muokkaaminen • Tarkkaavaisuuden ohjaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Itseä rauhoittava toiminta, välittämisen kohdistaminen itseen • Toisten pariin hakeutuminen • Tunteiden tietoinen kohtaaminen
Uusi tasapaino	<ul style="list-style-type: none"> • Minäpuheen säätely • Oman toiminnan tehostumisen arviointi • Käyttäytymisen syiden jäljittäminen • Kritiikin sietäminen • Korjaava palaute 	<ul style="list-style-type: none"> • Kestävyyden vahvistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Inhimillisuus, yhteyden kokeminen
Armollisen itsensä johtamisen toimintatapa	<ul style="list-style-type: none"> • Luonnollisten palkkioiden tunnistaminen ja korostaminen • Standardien neuvottelu • Energian säätely 	<ul style="list-style-type: none"> • Herkkyys ympäristöjä ja tilanteita kohtaan (ennakointi) • Tilanteiden rajaaminen ja käyttäytymisen säätely 	<ul style="list-style-type: none"> • Inhimillisuus toisten kohtaamisessa • Oman tunne- ja ajatusmaailman hyväksyminen ja arvostaminen • Epäonnistumisten irrottaminen persoonasta

Oman toiminnan säätely on muutostilanteessa reaktiivista, käyttäytymisen ja olemisen sopeuttamista uuteen tilanteeseen, joka on ristiriidassa toivotun tilanteen kanssa. Vastuu omasta toiminnasta herättää itsekriittistä pohdintaa, joka johtaa tehtyjen valintojen jäljittämiseen. Päätös ryhtyä lievittämään omaa kärsimystä edellyttää itsestä ja läheisistä välittämistä. Selviytymisprosessissa jaotellut aktiivisen rauhoittumisen, surutyön ja rationaalisen ajattelun vaiheet edustavat yksinkertaistettua kuvausta ajallisesti etenevästä järjestyksestä, jossa itsensä johtamisen eri strategiako-
konaisuudet vuorottelevat.

Shepherdin (2003) mukaan yrittäjyyden lopettamiseen liittyvän surun käsittelyssä on kaksi erilaista suuntautumista: menettämiskeskeinen sekä palauttava. Näiden yhdistelmä on hänen mukaansa nopein tapa toipua menetyksestä. Menettämiskeskeinen lähestymistapa viittaa kokemuksen kohtaamiseen, sen käsittelyyn läheisten ihmisten kanssa, syiden pohtimiseen ja tunnesiteen katkaisemiseen. Menetykseen keskittymisen haasteena on menneeseen uppoutuminen, tapahtuneen murehtiminen sekä negatiivisten tunteiden jatkuvuus, sillä surutyö on kuormittavaa. Palauttava lähestymistapa sen sijaan voidaan tulkita joko vältteleväksi tai proaktiivisesti muihin elämän osa-alueisiin suuntautuvaksi huomioksi, jossa pyritään varmistamaan muun elämän jatkuminen ilman yrittäjyyttä. Shepherd (2003) toteaa oman käyttäytymisen säätelyn olevan olennaista, jotta menetyksen käsittelyyn riittää energiaa. Sen seurauksena yksilö pääsee irti menetyksen aiheuttamasta negatiivisten tunteiden kehästä ja hänellä riittää kognitiivista kapasiteettia käsitellä epäonnistumisen syitä ja vaikutuksia niistä oppien (Shepherd ym. 2017; Shepherd & Cardon 2009).

Samaan tapaan aineistossani näyttäytyy sekä tunteiden käsittelyn että toimintaan ryhtymisen tarve. Käyttäytymisen säätelyllä pystyttiin rajaamaan epäonnistumisen tai suunnan menettämisen aiheuttama tuska ja ajatusten kehämäisyys muun muassa palaamalla harrastusten pariin. Hakeutuminen luonnollisesti palkitsevien toimintojen pariin lisäsi energiaa, jolla tarttua vastoinikäymisen aiheuttamien muutosten käsittelyyn. Erityisesti selviytymisprosessin rationaalisen tulkinnan vaihe ilmentää rakentavan ajattelun strategioiden hyödyntämistä, sillä ne edistävät kokemuksen kognitiivista muokkaamista sisäisen puheen ja mielikuvien luomisen avulla sekä toimimattomista ja turhan itsekriittisistä ajattelumalleista luopumisessa (Manz ym. 2016; Houghton & Yoho 2005).

Muu tekeminen, oli se sitten palkkatyöhön hakeutuminen, uuden yrityksen perustaminen, opiskelu tai muu tulevaisuuden suunnan hakeminen, palauttaa yksilön uskon omaan kyvykkyyteen. Negatiivisten tunteiden käsittelyn jälkeen uudelle polulle pääseminen edesauttaa oman ammatti-identiteetin muokkaantumisesta ja eheytymistä. Yrittäjyyden lopettaminen muodostuukin kompetenssiksi, sillä jälkikäteen tarkasteltuna kokemus omasta selviytymisestä vahvistaa pystyvyyden kokemusta. Uuden tasapainon saavuttaessaan yksilö on oppinut erottamaan sekä ulkoisen että sisäisen kritiikin rakentavasta palautteesta (Boss & Sims 2008). Armollista itsensä johtamisen toimintatapaa kuvaa kyky ennakoita omia käyttäytymis- ja ajattelutapoja eli hyödyntää omia sopeutumisstrategioita, toimia omalle arvojärjestykselle kuuliaisella tavalla sekä säädellä omaa energiaa.

Tunteiden käsittelemisellä on selviytymisprosessissa keskeinen rooli eikä kokemusta pystytä lähestymään rationaalisemmin ennen niiden kohtaamista. Kyky tunnistaa omaan tunnekokemukseen liittyviä tekijöitä on tunteiden käsittelyn ensimmäinen vaihe (Kokkonen 2010). Aineiston perusteella yritystoiminnan lopettaminen näyttää varsin raskaana ja negatiivisten tunteiden sävyttämänä: siinä todellistuu voimattomuus, epäonnistuminen, häpeä, vastuu, syyllisyys, huoli ja

epäoikeudenmukaisuuden kokeminen. Varsinkin voimakkaat negatiiviseksi koetut tunteet vaikuttavat mielialaan ja tilanteiden tulkintaan, sillä häpeissään ja pettyneenä yksilö arvioi omat voimavaransa ja mahdollisuutensa palautua kokemuksesta normaalia heikommaksi (Germer & Neff 2015; Goleman ym. 2007). Myötätuntotutkimuksessa on todettu ihmisten olevan usein kriittisempiä itseään kuin toisiaan kohtaan täysin vastaavissa tilanteissa (Barndard & Curry 2011; Neff 2003ab). Haa-voittuvana yksilö eristäytyy ja kritisoi itseään vastuullisena tapahtumien kulusta. Itsemyötätunnon näkökulmasta voimakkaiden tunteiden valtaan joutumisen pelko ahdistaa ja eristää muista, kenties kuvaten aikakautemme taipumusta välttää suoraa tunneviestintää (Kokkonen 2010).

Tunteet on kohdattava ja menetys surtava, jotta energiaa vapautuu uusiin toimintoihin ja tapahtuneen käsittelyyn rationaalisemmin (esim. Shepherd & Cardon 2009; Shepherd 2003). Tunteiden säätelyn kannalta aineistossa oli merkittävää pyrkiä rauhoittamaan kokemuksellinen hätätilanne, jotta uusia negatiivisia tuntemuksia ei enää synny. Tunnesäätelyn ja coping-keinojen tutkimuksessa on tunnistettu välttelvä tai tukahduttava tunnesäätely (Lazarus & Folkman 1984), joka samaan tapaan kuin Shepherdin (2003) tunnistamana palauttava orientaatio, kohdistaa yksilön huomion muuhun kuin kivuliaaseen kokemukseen. Aineistossa tukahduttaminen näyttäytyi lähinnä nopeana siirtymänä ongelmanratkaisuun ja keskittymisenä perheen hyvinvoinnin turvaamiseen, ikään kuin oman hätätilan siirtämisenä tilapäisesti syrjään. Tutkimuksessa on kuitenkin varoiteltu kokemuksen käsittelyn välttämisen aiheuttamista fyysisistä ja psykologisista riskeistä (Kokkonen 2010; Bonanno 2004).

Kokemuksen herättämien tunteiden käsittelyyn löytyi aineistossa useita ratkaisuja. Reaktiovaiheessa suru ja pettymys pyrkivät pintaan ja yksilö alkaa pohtia tapahtuneen merkitystä elämälleen. Saaren (2008) mukaan surun käsittely on pitkä ja kognitiivisesti vaativa prosessi, joka vaikuttaa yksilöön kokonaisvaltaisesti. Aineistossakin nousivat esille väsymys, alakulo, ja keskittymiskyvyttömyys. Negatiivisten tunteiden käsittely ei ole yksiselitteistä, sillä tunnetilat vaihtelevat tilanteiden mukaan. Mielialasta voidaan puhua, kun tunne-elämys jää päälle pidemmäksi aikaa (Kokkonen 2010). Osalla haastatelluista oli diagnoosit työuupumuksesta ja masennuksesta, jotka vaativat parantuakseen itsesäätelyä kliinisempää osaamista.

Selviytymisprosessista tulkitsemiani tunteiden johtamiskeinoja oli tilanteiden muokkaaminen ja oman tarkkaavaisuuden ohjaaminen (Gross 2002), jotka nousivat esille keinoina säädellä omaa psyykkistä energiaa. Omaan kokemukseen haettiin etäisyyttä matkustamalla, hakeutumalla hoitavaksi koettuihin paikkoihin sekä pieni-muotoisella puuhastelulla, joka tarjosi muutakin ajateltavaa kuin työn menetyksen. Itsemyötätunnon näkökulmasta eristäytymisen voittaa lopulta tarve inhimilliselle toisten kohtaamiselle sekä hyväksynnän saamiselle tapahtuneesta huolimatta (Germer & Neff 2015).

Kenties keskeisin tuloshavainto on inhimillisyyden ja kohtaamisen merkitys kärsimyksestä selviytymisessä. Aineisto yllätti minut toisten kohtaamiseen liittyvällä

voimakkuudellaan niin kärsimyksen aiheuttajana, sen käsittelyssä kuin kokemuksen seurauksissa. Rohkeus avata oma kokemus mahdollistaa myötätunnon vastaanottamisen ja kohdistamisen omaan itseen. Samalla kokemus omasta arvokkuudesta, epäonnistumisesta huolimatta, vahvistui toisten kanssa käydyissä keskusteluissa.

Omien tunteiden sanoittaminen ja jakaminen läheisille toisille oli yksi tärkeimmistä vastoinikäymisen käsittelyn keinoista. Näitä ihmissuhteita kuvastaa mahdollisuus olla heidän seurassaan haavoittuva, joten nämä suhteet ovat yleensä hyvin vakiintuneita ja perustuvat muulle kuin työhön liittyvälle pohjalle. Toisaalta yrittäjälle mahdollisuus rehellisesti puhua omista tuntemuksista ja ajatuksista löytyi usein toisten yrittäjien joukosta, jotka pystyivät samaistumaan epäonnistumisen pelkoon ja kokemukselliseen oireiluun. Auttavien toisten puoleen kääntyminen ja heidän ilmaisunsa tuen tarjoamisesta ovat tärkeitä fyysisiä ja henkisiä voimavaroja sekä yhteisöllisyyden tarpeen täydentäjiä. Näihin on selviytymistutkimuksessa viitattu esimerkiksi resilienssiä ja koherenssin tunnetta kehittävinä sosiaalisina voimavaroina (Cummins & Wooden 2014; Tuloisela-Rautanen 2012; Masten & Reed 2002).

Halu jakaa kokemuksia palvelee niin tunteiden tuulettamisessa kuin niiden neutraalimmassa tarkastelussa niiden herättämistä ajatuksista puhumalla (ks. Neff ym. 2005). Itsemyötätunnon näkökulmasta itsekriittisyys vähenee tunteet tiedostavalla kohtaamisella, yleisen inhimillisyyden kokemuksiin kiinni pääsemällä sekä osoittamalla ystävällisyyttä ja lohdutusta itseä kohtaan (Pessi ym. 2017; Neff 2003ab). Nämä komponentit todentuvat aineistossa esimerkiksi ulottamalla kokemuksen itsen ulkopuolelle, todistamalla elämän jatkumista ympärillään sekä ammentamalla energiaa kokemuksen käsittelyyn ottamalla kokemukseen etäisyyttä ja keskittymällä itselle nautintoa tuottaviin asioihin.

Omakohmainen kokemus siitä, miten kaikki ei näy ihmisestä ulospäin ja että jokainen kaipaa hyväksyntää, vaikuttaa toisten ihmisten ennakkoluulottomampaan kohtaamiseen sekä haluun auttaa toisia. Kolikon kääntöpuolena on kuitenkin tietty varauksellisuus: luottamus ansaitaan ja rakennetaan teoilla. Surutyön vaiheessa onkin hyväksyttävä omassa ihmissuhteissa tapahtuneet muutokset sekä opittava elämään joko tulkitun tai suoran kritiikin kanssa. Itsekritiikin vaimentaminen ei käy käden käänteessä eikä ulkopuolisten epätietoisuudesta ja kulttuurisista aineksista ammentavalta kritiikiltä voi välttyä. Sen sijaan seuransa voi useimmiten valita ja panostaa sellaisiin ihmissuhteisiin, jotka tuen tarpeen hetkellä osoittautuvat vastavuoroisiksi ja aitoa välittämistä sisältäväksi. Minäpuheen muokkaantuminen kärsimysvaiheen kriittisestä sävystä myönteiseksi ja välittäväksi sekä tehottomista uskomuksista ja käsityksistä luopuminen ovat keskeisiä selviytymisen tuntomerkkejä sekä itsensä johtamisessa tunnistettuja strategioita.

Armollisen itsensä johtamisen toimintatavassa yhdistyvät kokemuksen kautta opitut keinot, joilla omaa hyvinvointia johdetaan itsemyötätuntoisen tunnesäätelyn elementtejä hyödyntäen. Neljän eritellyn ulottuvuuden - oman arvojärjestyksen, en-

nakoimattomien tilanteiden kanssa pärjäämisen, inhimillisyyden ja itsetuntemuksen - avulla yksilö pyrkii ylläpitämään hyvinvointiaan ennakoiden vastaan tulevia tilanteita. Jatkaessaan elämää kohti uutta tulevaisuutta, hän tunnistaa itseään motivoivat ja arvostamansa asiat. Esimerkiksi käsitys onnellisuutta tuottavista asioista muuttuu aineettomia asioita, kuten luotettavia, lämminhenkisiä ihmissuhteita, arvostavaksi. Hän voi rakentaa tehtäviinsä kyvykkyyttä, omaehtoisuutta ja yhteenkuuluvuutta tukevia elementtejä tai yhdistellä näitä vapaa-ajan toiminnoissaan esimerkiksi olemalla käytettävissä kokemusasiantuntijana. Standardien neuvotteluun liittyy arvojen lisäksi keskeisesti oman vastuun rajaaminen ja energiatasojen suojeleminen. Muotoilemani ulottuvuudet ovatkin yhteneviä Åhmanin (2003) oman mielen johtamisen mallin kanssa, sillä erotuksella, että tutkimuksessani oma ihmiskäsitys tulee muokkaantuneeksi oman selviytymiskokemuksen kautta ja toimii vastavuoroisen inhimillisyyden periaatteena kohdistuen sekä itseen että toisiin.

Armollisen itsensä johtamisen teoriassani inhimillisyyden kokemus pohjautuukin omien luottamuksellisten ihmissuhteiden vahvistumiseen sekä sen ymmärtämiseen, että kaikilla ihmisillä on samankaltaisia kokemuksia ja epävarmuustekijöitä kuin itsellä (Allen & Leary 2010). Myötätuntotutkimuksessa perspektiivin laajentaminen edustaa yleisen inhimillisyyden kokemuksta eli sen sisäistämistä, että kukaan ihminen ei ole täydellinen ja että kukaan ei ole kokemuksensa kanssa yksin (Neff 2003a). Näin ollen oman kokemuksen asettuessa yhdeksi osaksi elettyä elämää, pyrkimys kohdata toiset ihmiset empaattisesti vakiintuu yhdeksi toimintaa ohjaavaksi periaatteeksi.

Elämän kriiseistä selviytyminen kehittää yksilön selviytymisvoimavaroja, sillä ne vahvistavat tunnetta omasta kestäkyvystä ja kyvystä löytää selviytymiseen tarvittavia keinoja. Näiltä osin suhtautumistavan muuttuminen reagoivasta proaktiiviseksi viittaa ennakoivan tunnesäätelyn hyödyntämiseen (Abbondandolo & Sigal 2018; Gross 2002) sekä itsensä johtamisen tutkimuksessa tunnistettuun kognitiivisiin strategioihin, kuten mielikuvaharjoitteluun ja valmistautumiseen (Neck & Houghton 2006). Kun asiat eivät mene suunnitellusti, yksilö voi ottaa käyttöön itselleen toimiviksi toteamansa sopeutumiskeinot. Hän tunnistaa itselleen tyypillisiä reagoititapoja ja pyrkii luomaan yhteyden kokemukseensa jo ennen tilanteen kulminoitumista.

Selviytymisen keinojen lisäksi tutkimukseni toisena tavoitteena on ollut tuottaa lisää ymmärrystä niistä johtamisen keinoista, joilla yksilöä voidaan paremmin tukea oman selviytymisprosessinsa käsittelyssä. Inhimillisten kokemusten ymmärtämisestä on hyötyä, sillä vastoinikäymiset kuuluvat osaksi normaalia organisaation arkea. Lisäksi henkilöstön hyvinvointi on keskeinen henkilöstöjohtamisen osa-alue, johon liittyy keskeisesti myös organisaation johtamisosaamisen ja työilmapiirin kehittäminen (Ulrich & Dulebohn 2015). Käytännössä esimies onkin usein henkilöstökäytäntöjen toimeenpanija ja siten avainroolissa työntekijöiden kohtaamisessa (Mäkelä & Uotila 2014). Järvelinin (2011) mukaan onnistunut kriisien käsittely ylläpitää henkilöstön terveyttä ja työkykyä ja sitä voidaan tukea esimiesten henkisen työsuojelun osaamista vahvistamalla.

Tutkimuksessani tarkastelemani välittävä johtajuus näyttäytyy aitona kiinnostuksena edistää työntekijöiden kehittymistä, tukea heidän hyvinvointiaan ja parantaa vuorovaikutusta. Sitä voidaan edistää kahdenkeskisissä suhteissa sekä näyttämällä omalla toiminnalla esimerkkiä inhimillisestä ja toisia arvostavasta toiminnasta. Suhteessa johtamistutkimuksessa usein korostuneeseen positivistiseen, mitattaviin ominaisuuksiin keskittyvään lähestymistapaan (ks. Nurkkala 2018; Hunter ym. 2007), tutkimukseni tuo esiin toimintoja ja käyttäytymistä, jotka ovat kokemuksellisesti olleet merkittäviä selviytymisessä ja sen tukemisessa.

Välittävän johtajuuden kannalta selviytymiskokemuksen sisältöjen ja vaiheiden ymmärtämisessä on käytännöllistä arvoa ja haastateltujen kokemus osoittaa, miten suuri merkitys välitetyksi tulemisella on selviytymiskyvyllä. Gabrielin (2015) mukaan välittämisen osoittaminen on yksi voimakkaimmista johtajuutta kohtaan asetetuista odotuksista ja johtajan legitimitetin perusta. Tutkimuksessa tarkasteltu ravisteleva vastoinkäyminen seurauksineen antaa välittäville johtajuudelle käytännöllistä sisältöä erityisesti kohdatuksi tulemisessa, negatiivisten tunteiden käsittelyssä, hyvinvoinnin tarpeiden huomioinnissa sekä armollisen itsensä johtamisen tukemisessa. Selviytymisprosessin ymmärtäminen auttaa johtajaa avaamaan ja ylläpitämään keskusteluyhteyttä työntekijän kanssa ja he voivat yhdessä arvioida, missä käsittelyn vaiheessa milloinkin ollaan ja millaista tukea työntekijä tarvitsee kokemuksensa kanssa. Hän voi auttaa kokemuksen sanoittamisessa ja vahvistaa työntekijän uskoa omaan kestävyyteensä osoittamalla, että tapahtunut kyetään yhdessä ylittämään. Negatiivisten tunteiden normaaliuden ja sallittavuuden esille tuominen edistää niiden käsittelyä (Shepherd ym. 2017). Itsemyötätunnon keskeinen osa, tietoinen suhtautuminen tunteisiin, vaikuttaa myös siihen, että tunteet voidaan ilmaista ja käsitellä, mutta niiden ei anneta myöskään liikaa ohjata käyttäytymistä ja omien tarpeiden korostumista. Pikemminkin se auttaa oikeuttamaan omat ja toisten, toisistaan eroavat tunteet, jotka kumpuavat samoista tilanteista mutta yksilöllisistä lähtökohdista (Perttula 2012).

Monia selviytymiskykyisyyden edistämisen kannalta tärkeitä tekijöitä voidaan toteuttaa johtamisessa ennakoivasti. Autenttisen johtajuuden näkökulmasta (Avolio ym. 2009; Walumbwa ym. 2008) johtajan kyky toimia aitona itsenään herättää työntekijöissä luottamusta, että hänen puoleensa voi kääntyä. Kriittisten tapahtumien käsittelyyn liittyvä osaaminen myös helpottaa esimiehen mahdollista omaa epävarmuutta kärsivän työntekijän kohtaamisessa. Esteiksi kohtaamiselle voivat kuitenkin muodostua kokijan tarve piilottaa kokemuksensa häpeän, leimautumisen ja kritiikin pelon vuoksi. Käsitellessään kokemustaan yksilö peilaa jatkuvasti itseään ympäristöönsä sekä tulkitsemiinsa signaaleihin häneen kohdistetuista odotuksista ja käsityksistä (Savitsky, Epley & Gilovich 2001). Lisäksi pelko siitä, että toivottu tuki jää toteutumatta, aiheuttaa varovaisuutta oman kokemuksen jakamisen kanssa. Yrittäjät hakeutuivatkin mielellään sellaisten ”ymmärtävien toisten” pariin, jotka arvioitiin luotettaviksi kokemustaustansa, ammatillisuutensa ja vilpittömyytensä vuoksi.

Kahnin (1993) tutkimuksen mukaan tuen hakeminen voi organisoitua monin eri virtaussyönnin, joten ilmapiirin rakentaminen keskinäistä huolenpitoa arvostavaksi vahvistaa tuen saamisen mahdollisuutta.

Omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet huomioiden johtaja voi tuoda esille erilaisia työn joustamisen mahdollisuuksia, rohkaista työntekijää jatkamaan työskentelyä jaksamisensa ehdoilla, nostaa esiin hänen aikaisemmin osoittamiaan vahvuuksia ja selviytymisvoimavarojaan sekä osoittaa hänen olevan arvostettu ja välitetty työyhteisössään. Usein merkittävät kohtaamisen hetket ovat pieniä huomionosoituksia ja myötäelämistä kärsimyksessä. Keskinäistä kunnioitusta ja välittävää ilmapiiriä luodessaan johtaja toimii itse esimerkkinä. Tässä mielessä välittävä johtamiskäyttäytyminen on yhdistelmä eettistä, transformationaalista, positiivista ja palvelevaa johtajuutta, sillä se pyrkii tuomaan työntekijöissä esiin heidän altruistiset piirteensä ja luomaan sitä kautta tilaa autenttisuudelle ja vahvuuksien kautta työskentelemiselle (ks. Luthans & Avolio 2003).

Asettamalla esimerkin arvostavasta ja toisia kunnioittavasta kohtaamisesta johtaja säätelee ryhmänormeja, joiden tehtävänä on asettaa keskinäinen huolenpito ja arvostus toiminnan periaatteiksi sekä instituution arvoperustaan (Mastrangelo ym. 2004). Dyregrov (1994) nostaa kriisien seurausten johtamisessa keskeisiksi osa-alueiksi keskinäiseen huolenpitoon kannustamisen, hyväksyvän ilmapiirin luomisen, perheelle kohdistetun tuen, henkilökohtaisen seurannan sekä reaktioista ja hallintamenetelmistä tiedottamisen. Järvelinin (2011) tutkimus poliisiorganisaation työturvallisuusjohtamisesta tuo esille, että lähtökohtaisesti kaikilla työpaikan osapuolilla on velvollisuus toimia työn turvallisuutta, työntekijöiden terveyttä ja työpaikan viihtyvyyttä edistävästi.

Välittävä käyttäytyminen ei siis ole sidottu vain johtamispositioon. Kokemukset avun saamisesta hädän hetkellä ovat myös organisationaalisen myötätuntotutkimuksen keskiössä (Lilius ym. 2008; Dutton ym. 2006). Välittävän organisaatiokulttuurin on todettu vaikuttavan myönteisesti myös töihin palaamiseen kriisikokemuksen jälkeen (Francis, Cameron, Kelloway, Catano, Day & Hepburn 2014). Myötätunnon ja tuen osoitukset vahvistavat sitoutumista työyhteisöön, sillä työntekijä kokee olevansa välitetty. Tässä tutkimuksessa tarkastellut yrittäjät ovat pyrkineet selviytymään kokemuksensa kanssa ilman muodollisen työyhteisön tukea. Työpaikoilla sen sijaan yhteisö eri syvyisine ihmissuhteineen on olemassa, parhaassa tapauksessa valmiina tukemaan vastoinkäymisen kanssa kamppailevan selviytymistä.

Tutkimuksessa muodostamani armollisen itsensä johtamisen teoria resonoi myötätuntoisen kohtaamisen kanssa, sillä se rohkaisee toisten ihmisten välittömään ja aitoon kohtaamiseen ja tarjoaa keinoja toimia joustavasti eri tilanteissa omat toimintatapukset tunnistaen. Esitän aineistoni tulkinnan perusteella, että oman selviytymisen johtaminen tapahtuu kehon, tunteiden, ajattelun ja käyttäytymisen säätelynä siten, että hyvinvointia rakentavat tarpeet tulevat kohdatuiksi. Selviyty-

miskokemus opettaa yksilöä tunnistamaan oman arvojärjestyksensä sekä kehittää itsensä johtamisen keinoja ennakoimaan tulevia tilanteita vahvistaen selviytymisvoimavaroja tulevaisuuden varalle, armollista itsensä johtamista toteuttaen.

6. Johtopäätökset

Tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen muodostavat hallintotieteellinen, johtamisen psykologiaan ja henkilöstöjohtamiseen painottuva välittävä johtajuus. Olen empiirisen aineiston pohjalta ja grounded teorian straussilaisen menetelmän avulla muodostanut substantiivisen teorian armollisesta itsensä johtamisesta, joka yhdistää vastoinikäymisestä selviytymisen prosessin sekä sen avulla rakennetun armollisen itsensä johtamisen toimintatavan. Tutkimuksessa on lisätty ymmärrystä yksilön keinoista johtaa omaa selviytymistään ja hyvinvointiaan itsensä johtamisen ja itsemtyötätunnon näkökulmia hyödyntäen. Johtamisen psykologian näkökulmasta tavoitteenani on nostaa esiin keinoja, joilla välittävässä johtamisessa voidaan tukea eri elämäntilanteissa kamppailevien ihmisten jaksamista ja selviytymiskykyisyyden vahvistamista.

Tutkimuksen tärkeyttä voidaan perustella erityisesti sillä, että muuttuvassa työelämässä inhimillisten kokemisprosessien ymmärtämisellä ja ihmisistä välittävällä johtajuudella on yhä suurempi merkitys. Samalla selviytymisprosessiin tutustuminen lisää ymmärrystä itseä ja toisia kohtaan sekä auttaa toimimaan haastavissa tilanteissa näiden edellyttämällä tavalla. Tässä luvussa tuon yhteen tutkimukseni keskeiset kontribuutiot sekä ehdotan, miten tutkimukseni aihetta ja tuloksia voidaan lähestyä tulevaisuudessa. Tutkimuksen kokonaisuutta arvioiden, kerätyllä aineistolla saatiin vastauksia asetettuun tutkimusongelmaan, hyödynnettiin tutkimusilmioon soveltuvaa, aineistolähtöistä menetelmää sekä yhdistettiin aineistosta tehtyjä tulkintoja olemassa olevaan tutkimuskirjallisuuteen (Tracy 2010).

6.1 Selviytymisensä ja hyvinvointinsa armollinen itsensä johtaja

Tässä tutkimuksessa muodostettu selviytymisprosessin kuvaus edustaa sellaista yksilöllistä elämäntapahtumaa, jonka äärellä yksilö kohtaa omien voimavarojensa rajallisuuden sekä hänen hyvinvointinsa on koetuksella. Haastatellut yrittäjät ovat kokeneet voimakkaita tunteita, kuten epävarmuutta ja epätietoisuutta, tulevaisuutensa suhteen menettäessään työnsä, yrittäjästatuksensa, sosiaalisia suhteitaan sekä yritykseen sidotun pääoman. Selviytymisprosessissa kuvaan niitä moninaisia keinoja, joilla yritystoimintansa lopettamaan joutuneet yrittäjät ovat lievittäneet kärsimystä sekä eheyttäneet toimintakykyään vaativassa muutostilanteessa. Kokemuksen kautta omaksuttu armollisen itsensä johtamisen toimintatapa kuvaa proaktiivista neuvokkuutta löytää itsestään ja ympäristöstään resursseja hyvin-

vointia rakentavien tarpeiden toteuttamiseen sekä omien selviytymisvoimavarojen vahvistamiseen.

Hyvinvoinnin teorioista erityisesti itseohjautuvuusteorian (Ryan & Deci 2001) sekä aineiston tulkinnan perusteella kärsimyksen lievittämistä ohjaavat tarve tulla huomioduksi, kohdatuksi ja arvostetuksi inhimillisenä ja siten myös erehtyvällisenä olentona. Kaikki haastatellut painottivat yhteenkuuluvuutta, hyväksytyksi tulemis- ta ja myötätuntoista suhtautumista sekä selviytymisen strategioina että käyttöön otettuina toimintatapoina. Vahvana teemana kärsimyksen lievittämisessä näyttäytyy halu kurkottautua toisten ihmisten pariin. Parhaimmillaan oman kokemusmaailman avaaminen muille mahdollistaa myötätunnon löytämisen omaa kokemusta kohtaan. Tutkimukseni tukee hyvinvointiin liittyvien tarveteorioiden ajatusta vaikeiden tilanteiden sietämään oppimisesta, sillä ne edesauttavat aidon itsen löytämistä sekä tärkeiden asioiden löytämistä ja vaalimista (Ryff 1989). Erilaiset tunteisiin ja ajatteluun vaikuttavat strategiat, joilla oma kärsimyskokemus ja oma toimijuus saadaan hallintaan ja vastoinikäminen sulautettua yhdeksi kokemukseksi elämänkaaren aikana, myös eheyttävät psykologista hyvinvointia (Allen & Leary 2010; Keyes, Shmotkin & Ryff 2002).

Aineistosta tulkitsemani kärsimyksen käsittely heijastelee hyvin samankaltaista suruprosessia kuin mitä kriisi- ja traumapsykologian tutkimuksessa on esitetty (Järvelin 2011; Saari 2008). Erityisen hyvin se avaa kriittisen tapahtuman työstä- mis- ja käsittelyvaihetta sekä sitä, miten yksilö lopulta pystyy kääntämään katseensa kohti nykyhetkeä ja tulevaisuutta. Vastoinikäymisen kategorisointi kärsimykseksi voi sinällään tuntua dramaattiselta, mutta se toimii oivallisena lähtökohtakuvauksena erilaisten tunne- ja ajattelutason toimintastrategioiden käyttämiselle. Se auttaa ymmärtämään, millaiset muutoksen ulottuvuudet tuntuvat päällekkäilyltä, yhdessä ja erikseen. Armollisuuden ilmenemistä onkin tutkimuksen ja arkikokemuksen perusteella syytä etsiä tilanteista, joissa yksilö kokee epäonnistuneensa pyrkimyksissään ja on siten altis itsekriittisyydelle (esim. Pessi ym. 2017; Neff ym. 2005; Neff 2003a).

Selviytymisprosessin kuvauksessa olen pyrkinyt havainnollistamaan toisistaan eroavien vaiheiden sisältöä sekä niissä ilmenevien itsensä johtamisen ja tunnesää- telyn keinoja. Itsensä johtaminen käsittää sekä tunteiden, ajattelun että käyttäyty- misen sellaista ohjaamista, joka edistää motivaation ja sitoutumisen syntymistä toi- mintaan. Olen täydentänyt kehkeytyvää itsensä johtamisen tunteiden johtamiseen liittyvää tutkimuskeskustelua (Manz ym. 2016) tunnesäätelyn ja itsemyötätunnon empiirisen tarkastelun kautta. Tulkintani perusteella varsinkin negatiivisten tun- teiden käsittelyssä helpottaa toimeen ryhtyminen, oli se sitten ongelman käsittelyä tai muuta, palauttavaa toimintaa. Yksilö valikoi tilanteita, vältellen energiaa run- saasti kuluttavia ympäristöjä ja tarvittaessa ohjaa tarkkaavaisuuttaan tapahtumien palkitseviin puoliin. Toisaalta kritiikin pelon voittaminen ja uusien näkökulmien saaminen ovat olennaista mittasuhteiden ja rajojen hahmottamiseksi omalle koke- mukselle. Esimerkiksi myötätunnon ja välittävien toisten kautta saatava tunneyhteys

toisiin vahvistaa kokemusta inhimillisestä epätäydellisyydestä ja omasta arvokkuudesta tapahtuneesta huolimatta (Miyagawa ym. 2018; Germer & Neff 2015; Brown 2012). Eheytyminen on vuoropuhelua itsen ja ympäristön välillä siten, että sisäinen puhe muuttuu kriittisestä hyväksyvämmäksi (Neck & Houghton 2006) ja omasta hyvinvoinnista välittäväksi.

Aineistosta muodostamani armollisen itsensä johtamisen toimintatapa kuvaa, miten yksilöt pystyvät toimimaan vahvasti oman arvopohjansa kautta ja ennakoiden uusia tilanteita. Tutkimukseni mukaan vastoinikäymisen selättäminen synnyttää proaktiivisemman toimintatavan, joka sisältää ympäristön ja oman kehokokemuksen herkemmän lukemistavan sekä tehokkaamman adaptoitumisen uusiin tilanteisiin aikaisempaa kokemusta hyödyntäen. Vahvistuneen arvopohjan seurauksena yksilö kehittää valmiuksiaan tunnistaa omien standardiensa ja ulkopuolisten standardien välisen eron. Yrittäjyys on aineiston perusteella siinä mielessä erinomainen esimerkki standardierojen havaitsemisesta, että yrittäjäksi ryhtyvien rohkeutta ja itsenäisyyttä ihailaan, mutta epäonnistumisesta vaietaan. Tunnistamalla omalle merkityksen kokemukselleen keskeiset standardit yksilö pyrkii johtamaan itseään puolustaakseen tärkeiksi kokemiensa asioiden toteutumista ja vahvistaa luonnollisten palkkioiden roolia käyttäytymisessään.

Pyrkimys pitää kiinni inhimillisyyden periaatteesta toisten kohtaamisessa ja kohdatuksi tulemisessa, tilanteiden etukäteinen pohtiminen ja oman roolin rajoittaminen sekä oman arvojärjestyksen asettaminen keskeiseen asemaan elämän prioriteettien suhteen kuvaavat muutosta reaktiivisesta, tapahtumia vastaanottavasta kohteesta, kohti proaktiivista, tapahtumien kulkuun vaikuttavasta toimijasta. Tulos on linjassa Aspinwallin (2003) esittämän proaktiivisen selviytymisen kanssa, jossa keskeistä on stressitekijöiden etukäteinen tunnistaminen ja arviointi, voimavarojen keräämisen tärkeys sekä omien selviytymispyrkimysten muokkaaminen palautteen avulla.

Aineistoa tulkittaessa on huomattava, että siinä kokemus tuotetaan retrospektiivisenä tulkintana. Retrospektiivisessä tarkastelussa yksilö eheyttää omaelämäkerronnallista tarinaansa (Birch & Miller 2000) ja se liittyy myös itsensä johtamisen ulottuvuuksiin oman käyttäytymisen syiden jäljittämisenä (esim. Manz 1986). Elämäkerran eheyden rakentaminen on luonnollinen tapa ylläpitää ja tukea hyvinvointia (McAdams 2001). Yrittäjien selviytymiskokemuksissa vaikeuksien selättäminen ja erilaisten elämäkokemusten sietäminen osana omaa elämänhistoriaa näyttäytyy vahvana. Kokemuksia ei ole tulkittu varsinaisina sankaritarinoina eikä niitä tulisi sellaisina lukea. Analyysin yhtenäistävän mallinnuksen tarkoituksena on ollut lisätä ymmärrystä niistä moninaisista ja vaihtoehtoisista tulkintatavoista, joissa elämän epävarmuuden kohtaaminen todellistuu.

Itsensä johtamisen kannalta omaelämäkerran ja henkilökohtaisen muutoksen kertominen ilmentää minäpuheen muutosta myönteisempään suuntaan. Kertoja on aktiivinen kokija, entiteetti, joka pyrkii hallitsemaan sisäisten impulssien ja ulkoisen

maailman vuorovaikutusta parhaansa mukaan. Itseen johtaen yksilö oppii tunnistamaan ja luopumaan tehottomista ajattelutavoista, kuten liiallisesta itsekritiisyydestä, menneisyyden vatvomisesta (*ruminatio*) sekä tarpeesta mukautua ympäristön asettamiin vaatimuksiin niitä kyseenalaistamatta. Toimintaa korjaava ulkoinen ja sisäinen palaute osataan käsitellä objektiivisemmin ja tunnistaa, milloin tunteet ovat käyttäytymisen ja ajattelun ohjaksissa. Terapian tai psykologisten työkalujen opiskelun kautta opitaan tunnistamaan tunteiden arvokas rooli, mutta myös antamaan itselle tilaa mittasuhteiden löytämiselle. Itsemyötätunnon näkökulmasta tunteet ovat merkittävä voimavara oman ainutlaatuisuuden ja arvokkuuden kokemisessa (Gilbert 2010). Tunnesäätelyn kannalta yksilö vahvistaa kokemusta sitkeydestään ja kestävyystään, saamalla vahvistusta sekä kyvyllään selviytyä haasteista että ollessaan sisukas haastavan tilanteen edessä. Samalla hän vahvistaa koherenssin tunnettaan.

Selviytymisprosessin tulkinta eri strategioiden ja muuttuneen toimintatavan yhtälönä sekä niihin liittyvä teoreettinen tulkinta ovat vastaukseni tutkimustehävääni löytää keinoja selviytyä työhön liittyvästä käännekohdasta. Tutkimukseni perusteella selviytymiskykyisyyttä edistävät kehon tarpeiden huomioiminen, oman tunnekokemuksen kohtaaminen ja käsittely sekä ajattelun avaaminen uusien kokemusten sekä mittasuhteiden löytämisen avulla. Aineistossa korostuu inhimillinen olemus psyykkis-fyysis-sosiaalisena kokijana, jossa sisäinen kokemusmaailma on jatkuvassa yhteydessä erilaisiin tilanteisiin ja toisiin ihmisiin (Perttula 2012). Oman kokemuksen haltuunotto ja hyväksyminen edistävät toimijuutta sekä inhimillisen kohtaamisen periaatteen noudattamista omia ja toisten rajoja kunnioittaen. Armollinen itsensä johtaminen edustaa tietoista toiminnanohjausta, jossa yksilö tulkitsee ja pyrkii myös ennakoivasti tasapainottamaan sisäisen maailmansa sekä ulkoisen ympäristönsä yhteensopivuutta.

Teoriaani ei pidä lähestyä normatiivisena, itseohjautuvuuspuhetta ylistävänä ja selviytymistä ihannoivana, vaan pyrkimyksenä avata yhtä kokemuslaatua lisätäkseen myötätuntoon kuuluvaa inhimillisyyden ja samaistumisen tunnetta. Samoin on huomattava, että yrityksen kohtalo ei suinkaan ollut ainoa kokemukseen vaikuttava tapahtuma, vaan monen elämässä suurimmat kriisit olivat osa erilaisten elämäntapahtumien (avioero, kuolema, sairastuminen) ketjua. Armollisen itsensä johtamisen teorialla on käyttöarvoa sekä pienten että suurten vastoinkäymisten kohtaamiseen sekä niitä ennakoivaan selviytymiskykyisyyden vahvistamiseen itsetuntemuksen, pärjäämiskokemusten ja inhimillisyyden kautta. Myötätunnon näkökulmasta rohkeus kurkottaa kohti omaa sosiaalista ympäristöä suojaa muutoskokemuksen tai lievemmän negatiivisen tunnetilan toisista ihmisistä eristävältä vaikutukselta (Neff 2003a). Kuten aineistossa tulee ilmi, yksilön sisäinen puhe voi olla hyvinkin kriittinen ilmentäessään sisäistettyjä kulttuurisia normeja, kuten tabuina käsitellyjä aiheita (Lidman 2011).

6.2 Selviytymistä tukeva ja välittävä johtajuus

Selviytymisprosessin ja armollisen itsensä johtamisen teorian anti hallintotieteelle ja henkilöstöjohtamiselle nivoutuu laajempaan johtamisen psykologiseen osaamiseen ja nykypäivän työkuultuuriin. Vaativammaksi muuttuva ja yhä enenevästi yksilön itseohjautuvuuteen nojaava työelämä ylläpitää pärjäämisen kulttuuria, jossa on pyrittävä jatkuvaan tehokkuuteen, vältettävä epäonnistumisia ja toimittava enemmänkin kilpaillen kuin yhteistyössä. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristöissä organisaatioiden on varauduttava riskeihin ja kriiseihin strategisella tasolla (Sawalha 2015; Vogus & Sutcliffe 2007). Henkilöstöjohtamisen toimintamalleilla, koulutuksella ja johtamistyöhön osoitetuilla resursseilla on avainrooli henkilöstön selviytymiskykyisyyden edistämässä (Viitala 2007). Juuri se, miten ihmisiä kohdellaan vaikeissa ja ikävissä tilanteissa, kuvastaa työyhteisön todellisia arvoja. Organisaation on asetettava yhteishenkeä, välittämistä ja inhimillisyyttä todentavat arvot koko toiminnan läpäiseväksi, jotta se pystyy päätöksenteossaan huomioimaan henkilöstöpääomansa merkityksen. Silloin kiire tai roolien epäselvyys ei estä arkipäivän kohtaamisia.

Johtamisen psykologian näkökulmasta tutkimuksen viesti on, että työyhteisöön ja sen yksilöistä välittävä johtaja tarvitsee työnsä tueksi ymmärrystä siitä, miten kohdata kärsivä ihminen. Vähintä mitä hän voi tehdä, on ottaa asioita puheeksi työntekijöidensä kanssa. Ei siis ole viatonta tai toisarvoista, miten johtajana kohtaa toisen ihmisen, miten häntä kohtelee tai mitä hänelle puhuu (Syväjärvi ym. 2007). Krothin ja Keelerin (2009) sekä Gabrielin (2015) välittävän johtajuuden mallia hyödyntäen, suhde työntekijään tulisi olla avoin ja luottamuksellinen, joka edellyttää läsnä olemista sekä vastaanottavuutta. Kuten yrittäjien kokemuksista käy ilmi, oletusten tekeminen toisen kokemuksesta johtaa usein harhaan. Johtajalle tiedonsaanti työntekijän voinnista ja hänen tuen tarpeensa selvittäminen edellyttävät luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen luomista. Mikäli työympäristön vallitsevana käytäntönä on, että kokemuksia tunteineen ja ajatuksineen piilotellaan eikä työympäristö reagoi tuen tarpeeseen, yksilön sitoutuminen työorganisaatioon heikkenee (Rhoades & Eisenberger 2002). Itsensä johtamisen mukaisesti yksilö muokkaa omia toimintastrategioitaan ja luopuessaan tehottomista keinoista, hän kohdistaa motivaationsa ja toimintapyrkimyksensä muihin kohteisiin (Stewart ym. 2011).

Kuten tulosluku osoittaa, kärsimyksen lievittämisessä erityisesti toisten joukkoon palaaminen ja hyväksytyksi tuleminen edesauttavat mittasuhteiden ja eri näkökulmien löytämisessä omalle kokemukselle. Aineiston perusteella kivuliaan kokemuksen jakaminen ja kohdatuksi tuleminen voivat olla haastavia tilanteita molemmille osapuolille. Tulkintoja tehdään oman kärsimyksensä kautta värittyneesti, jolloin normaalisti pienet ja vaihkeaiset signaalit voidaan kokea arvosteluna. Koettu standardiristiriita sekä tutkimukselle keskeiset tunnetilat – häpeä ja myötätunto – ovat yhteisöllisyydestä ja kulttuuriin kasvamisesta kumpuavia tunnetiloja (Lidman

2011). Työntekijä pohtii, onko hänellä mahdollisuutta löytää johtajasta ja työyhteisöstä tukea tapahtuneen käsittelyyn.

Kärsivän ihmisen kohtaaminen on haastavaa, varsinkin jos itsellä ei ole vastaavaa kokemusta. Aineistossa tämä näkyi tahattomana eristämisenä, ajatuksena siitä, että toinen haluaa olla rauhassa oman kokemuksensa kanssa. Johtamisen näkökulmasta kokemuksen kanssa eristäytyminen tai eristetyksi tuleminen vaikeuttaa johtajan pääsyä tilanteen tasalle, ellei hän pysty asiasta suoraan kysymään. Tutkimukseni perusteella, sillä ei ole merkitystä pystyykö ulkopuolinen ymmärtämään tilanteen erityispiirteitä, vaan sillä, että myötätuntoinen suhtautuminen toiseen perustuu vilpittömään tahtoon olla toisen tukena siten kuin kärsivä ilmaisee parhaaksi. Tärkeintä on osoittaa, että on vilpittömästi halukas toimimaan toisen hyväksi. Nämä aineistossa esiin nousseet ”kädenojennukset” ovat merkittävässä asemassa selviytymisessä: joku muu antaa yksilölle armoa silloin kun hän ei itse sitä pysty itselleen antamaan.

Haastavassa johtamistilanteessa esimies kamppailee omien epävarmuustekijöidensä kanssa (Kohtakangas ym. 2015) ja siten on inhimillistä, että kärsivän ihmisen kohtaaminen sisältää epäröintiä. Siksi ymmärrys selviytymisprosessista rauhoittumisen, tunteiden käsittelyn ja kokemuksen mittasuhteisiin asettamisen kannalta on tärkeää. Tapahtuneen reaktio- ja käsittelyvaiheessa omien tunteiden sanoittaminen voi olla vaikeaa, mutta se edesauttaa omaan kokemukseen vaikuttavien olosuhteiden ja ristiriitojen tunnistamista. Lisäksi jokaisella on yksilöllinen tapa olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Negatiivisen tunnereaktion kanssa yksilö tulkitsee ympäristön signaaleja herkästi eivätkä hänen tulkintansa ympäristön reaktioista pidä aina paikkaansa. Hänelle tarjottu tieto siitä, että omat tunteet ovat normaaleja ja yleisiä, voi helpottaa niiden käsittelyä (Shepherd ym. 2017). Johtaja voi myös auttaa tunnistamaan kärsimyksen takana olevia tarpeita sekä vahvistaa työntekijän uskoa siihen, että uusi tasapaino on saavutettavissa.

Aineiston perusteella kohtaamisessa tärkeintä on osoittaa olevansa valmis toimimaan toisen hyväksi hänen itse parhaaksi näkemällään tavalla. Esimiesasemassa apu konkretisoituu tuen tarjoamiseksi esimerkiksi loman ja työaikajoustojen kautta. Kriisi- ja traumapsykologian tutkimuksen mukaan työ on tärkeä sisällön tuoja muutostilanteessa: se tarjoaa kontakteja toisiin ihmisiin, rytmiä ja rutiinin kaaoksen keskelle sekä muuta ajateltavaa. Aineistossa muiden kokemusten hankkiminen vapauttaa tilaa uudelle identiteetille ja pienet onnistumisen kokemukset vahvistavat omaa kyvykkyyssuskoa. Koska kriisit ovat kuitenkin psyykkisesti kuormittavia, työn olisi tärkeää joustaa yksilön jaksamisen huomioiden.

Yrittäjien kokemuksista käy ilmi, että toisten ihmisten taipumus rynnätä tunteiden tuntemisesta ongelmanratkaisuun ja kokemuksen positiivisiin puoliin, aiheutti pikemminkin negatiivisen reaktion. Surutyö on henkilökohtaista ja sille on annettava aikaa. Asioiden kääntäminen positiiviseksi on esimerkki tyypillisestä toimintatavasta, jossa toisen kokemuksen ymmärtämisen sijaan jäämme helposti omien tun-

teidemme vangiksi ja ryhdymme niiden käsittelyyn kesken vuorovaikutustilanteen (Kokkonen 2010; Brown 2008). Kohtaaminen vaatii hienovaraisuutta ja riippuen yksilön etenemisestä selviytymisprosessissa, vuorovaikutukselle asetetut toiveet voivat vaihdella käytännön avusta huomion kiinnittämisestä muualle, tapahtuneen pikkutarkkaan käsittelyyn tai tulevaisuuden pohtimiseen. Tueksi ei siis riitä yksittäinen tapaamiskerta, vaan osoitus tuen jatkuvuudesta niin kauan kuin on tarpeen. Johtajan tehtävä ei ole toimia asiantuntijana kokemuksen sisällöllisessä käsittelyssä, vaan mahdollistaa työssä jatkaminen tapahtuneesta huolimatta.

Tutkimukseni perusteella riittävän ravisteleva vastoinkäyminen ja sen käsittely muuttaa yksilöä, joten hänen työkäyttäytymisensä voi muuttua. Armollisen itsensä johtamisen teoriassa muutos konkretisoituu muun muassa oman arvojärjestyksen vahvistamisena ja sen mukaan toimimisena. Vaikka armollinen itsensä johtaminen pohjautuukin selviytymiskokemukseen, sen sisällöt ovat omaksuttavissa omien arvojen ja selviytymisvoimavarojen tietoisien reflektoinnin sekä harjoittelun avulla. Erityisesti johtajan toimintaan saattaa kohdistua odotuksia, joista inhimillisen suorituskyvyn rajat ovat kaukana. Asema ei pelasta jaksamisen haasteilta, epäonnistumisen pelolta tai riittämättömyyden kokemuksilta, vaan johtaja on yhtä altis, ellei vastuullisessa asemassaan jopa alttiimpi, työelämän paineille ja vastoinkäymisille kuin kuka tahansa. Johtajalle ei välttämättä sallita samanlaista tunteiden ilmaisun vapautta tai työn joustavuutta kuin muissa rooleissa toimiville, sillä hänen kestokykynsä ja luottamuksensa vision toteuttamiseen toimii esimerkkinä koko yhteisölle.

Armollinen itsensä johtaminen soveltuu esimiehen itsensä johtamiseen sekä opittavaksi toimintatavaksi koko työyhteisössä. Johtajalle armollisen itsensä johtamisen toimintatavasta on hyötyä omien rajojen tunnistamisen ja kunnioittamisen kautta. Inhimillisyyttä korostamalla johtaja voi tehdä omaa kokemusmaailmaansa avoimemmaksi ja pyrkiä tekemään johtajuutta kohtaan asetettuja odotuksia ja niiden realistisuutta näkyväksi (Alvesson & Blom 2018). Välittäminen ei Kahnin (1993) tutkimuksen mukaan ole pelkästään yksisuuntaista, vaan se virtaa organisaatioissa moniin suuntiin, myös työntekijältä johtajalle. Asettamalla esimerkin itsemyötätuntoisesta toimintatavasta johtaja viestii, että täydellisuuden tavoittelua tärkeämpää on kokea itsensä kykeneväksi toimimaan eri ihmisten kanssa muuttuvissa tilanteissa.

Väitöstutkimukseni mukaan välittävä johtajuus on siten johtamiskäyttäytymistä, jonka pyrkimyksenä on osoittaa vilpittöntä kiinnostusta työorganisaation jäseniä kohtaan, kunnioittaen heidän yksilöllistä elämäntilannettaan sekä tuen tarvettaan. Esitän, että välittävää johtajuutta voidaan tarkastella johtamisen velvollisuuksien toteuttamisen kompetenssina, jonka keskeisiä osa-alueita ovat: (1) luottamuksellisen vuorovaikutuksen rakentaminen läsnäololla, toisten kuuntelemisella sekä tutustuminen työntekijöihin henkilöinä, (2) esimerkinomainen käyttäytyminen myötätuntoista, kunnioittavaa ja keskinäiseen arvostukseen perustavaa ilmapiiriä luoden, (3) yhteys johtajan omiin tunteisiin, ajatuksiin ja kokemuksiin, ja näiden tilanteeseen

sopiva rehellinen ilmaisu. Välittävä johtajuus on johtamisprofession toteuttamista persoonallisten, inhimillisyyttä ilmentävien piirteiden avulla. Kompetenssi viittaa myös opittavissa oleviin valmiuksiin, joilla omaa käyttäytymistä pystytään säätelemään itseään johtamalla.

Tulosten pohjalta esitän, että rohkeus kohdata kärsivä ihminen omista epävarmuustekijöistä huolimatta on välittävän johtajuuden ydintä ja merkittävä esimerkin asettaja myötätuntoisemman työkuulttuurin luomisessa. Vaikka nopeutunut muutos ja lisääntynyt epävarmuus haastavat yksilöä, aidosti ihmiskeskeinen johtaminen ja ihmisten välisten suhteiden laadun edistäminen tuottavat työn todellisuuteen ennalta ehkäiseviä ja kärsimyksen hetkellä kannattelevia voimavaroja. Johtamisen psykologian näkökulmasta olen tuonut esiin, että organisaatioissa työskentelevien ihmisten ainutlaatuisuuden rinnalla jokaista motivoi tarve tulla hyväksytyksi, kokea pystyvyyttä ja omaehtoisuutta. Itsemyötätunnolla on tutkimukseni perusteella suurta potentiaalia lisätä ihmisten välisen toiminnan sujuvuutta organisaatioissa sekä yksilöiden itsensä johtamisessa. Nykyajan itseohjautuvuuteen kannustavat matalat hierarkiat ovat jo vapauttaneet tilaa töiden valvonnasta, joten johtamistyö voisi sisältää nykyistä enemmän painotusta selviytymiskykyisyyttä edistäville, keskeistä huolenpitoa vahvistaville kohtaamisille sekä muun muassa työpaikan itsehuoltoryhmille, jossa omaa kuormitusta voidaan purkaa yhdessä toisten kanssa.

6.3 Jatkotutkimus

Tulosten sovellettavuuden arvioinnissa on keskeistä pohtia, millä edellytyksillä yrittäjien kokemukset ovat siirrettävissä johtamisen tarkasteluun. Tutkimusta motivoi lähtökohta lähestyä itsensä johtamista ja itseen kohdistuvan myötätunnon ilmenemistä sekä sisältöjä työelämässä ohjasi tarkastelemaan ravistelevaa vastoinkäymiskokemusta. Asetelma olisi voinut olla vahvemmin johtajuutta ja esimies-alaisuhdetta edustava kuin yrittäjät, joilta tämä asetelma puuttuu. Jatkotutkimuksen kannalta työhön liittyvästä vastoinkäymisestä selviytymistä voidaan tarkastella esimerkiksi irtisanotuksi tulemisen, erilaisten konfliktitilanteiden tai työssä uupumisen näkökulmasta.

Yrittäjyys on edustanut yhtä mahdollista esimerkkiä, jossa selviytymistä on ollut tutkimustehtävän sekä aikaisemman tutkimuksen perusteella tarkoituksenmukaista tarkastella. Konkurssin tai alasajon kokeminen eivät ole yleisiä tai jokapäiväisiä kokemuslaatuja, eikä tutkimuksessa suoritettu vertailua toisen aineiston kanssa, joten jotkin yrittäjyyteen liittyvät erityispiirteet voivat ohjata muodostettua teoriaa. Tutkimukseni ei keskittynyt sukupuolten, yrittäjän iän, sijainnin, yrityksen koon ja toimintavuosien välisten muuttujien tarkasteluun, jotka olisivat voineet tuoda selviytymiskokemuksen ja armollisen itsensä johtamisen ymmärtämiseen syvyyttä ja keskinäistä vaihtelua.

Olen tutkimustyöni kontekstista tunnistanut vahvan itseohjautuvuuteen ja oman onnen rakentamiseen nojaavan puheen, jota tutkimukseni myös kapeasti tulkittuna voi uusintaa. Selviytyjien valinta on ollut tietoinen valinta myönteiseen lopputulokseen päätyminen keinojen ymmärtämiseksi sekä positiiviseen psykologiaan sijoittuvan itsemätunnon tavoittamiseksi elämästä. Tavoitteena on ollut tuottaa yrittäjien kokemuksia esimerkkinä käyttäen yksinkertaistettu kuvaus selviytymisestä, joka ei ole normatiivinen vaan havainnollistava. Haluan muistuttaa, että tutkimukseni on käsitellyt selviytyjiä, joiden kokemalle kärsimykselle olen voinut hahmottaa alun ja lieventymisen. Moni elämän vastoinkäymisistä, kuten vakava sairastuminen, läheisen menettäminen tai traumaattisen tapahtuman kohteeksi joutuminen jättävät ihmiseen pysyvän jäljen. On myös kokemuksia, jotka vaativat jatkuvampaa selviytymistä. Näiden tarkastelu työn kontekstissa voisi antaa henkilöstöjohtamiselle syvempää ymmärrystä selviytymiskykyisyyden ylläpitämisestä. Johtamisen kehittämisessä tulisi huomioida myös organisaation kontekstin ja erityispiirteiden merkitys (Mango 2018), jota tässä tutkimuksessa ei ole käsitelty.

Muodostamani armollisen itsensä johtamisen teoria on rajoituksistaan huolimatta kokeiltavissa arjen erilaisissa tilanteissa. Selviytymiskykyisyyttä kehittää jo omien resurssien ääreen pysähtyminen ja itsetuntemuksen syventäminen. Tunnistamalla itselle tyypillisiä reagoititapoja sekä näiden säätelyn mahdollisuuksia, yksilö voi vahvistaa muun muassa sosiaalisia resurssejaan ja löytää tehokkaammin itseään tukevan avun pariin. Tulevaisuudessa armollisen itsensä johtamisen teoriaa voitaisiin laajentaa koskemaan eri kohderyhmiä ja heidän selviytymiskeinojaan. Jatkossa selviytymistutkimuksen kohderyhmänä voisivat toimia esimerkiksi pitkäaikaistyöttömien hyvinvointi, yhteistoimintaneuvotteluissa tai muutoin työpaikkansa menettäneet sekä eläköityneet työntekijät. Armollisen itsensä johtamisen teoriaa voitaisiin kehittää tarkastelemalla esimerkiksi sairauslomalta tai kuntoutuksesta töihin palanneiden sekä haastaviin organisaatiomuutoksiin sopeutuneiden kokemuksia tutkimalla. Yhtä lailla tärkeää olisi ymmärtää sellaisten henkilöiden kokemusmaailmaa, jotka eivät lukeutuneet tässä tutkimuksessa määritellyiksi selviytyjiksi. Armollisen itsensä johtamisen teoriaa olisi kiinnostavaa tarkastella myös mielenterveytyössä yleistyvän toipumisorientaation rinnalla.

Sekä armollisen itsensä johtamisen teoria että välittävän johtajuuden sisällöt hyötyisivät arkielämän pienempien tilanteiden tarkastelusta, jopa mahdollisimman reaaliaikaisena. Arvostelu, arviointi, konfliktit sekä hallinnan tunteen menetys ovat esimerkkejä näistä tilanteista. Välittävän johtajuuden kehittämisessä voitaisiin huomioida vuorovaikutussuhteen eri osapuolten tulkinnat välittämistä heijastelevasta toiminnasta. Esimerkiksi koko työyhteisöä koskevia kriisitilanteita tarkastelemalla päästäisiin lähemmäksi välittämisen konkreettisia tekoja ja monitulkintaisuutta. Vahvistavan tutkimuksen ja käytännöllisen toiminnan kautta armollisuus tulisi työyhteisöissä eletyksi todellisuudeksi: puskuriksi epätoivoa, avuttomuutta ja yksinäisyyttä vastaan sekä myötätuuleksi ihmisten väliselle sujuvalle ja arvostavalle

yhteistoiminnalle. Toivon tutkimukseni tulevan muistetuksi siitä, että sen avulla osaamme jälleen hieman paremmin kohdata itsemme ja toisemme, yhtä epätäydellisinä ja arvokkaina.

Lähteet

- Abbondandolo, S. & Sigal, M. (2018). Self-compassion and proactive coping: Moving beyond ordinary to extraordinary coping. *International Journal of Educational Studies*, 5(1), 21-26.
- Ahmed, Z.; Nawaz, A. & Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Journal of Resources Development and Management*, 16, 1-7.
- Alasoini, T. (2011). Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Raportteja 76. Helsinki: Tykes.
- Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J., (2012). Suomen työelämä vuonna 2030: Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. TEM raportteja 14/2012. Haettu osoitteesta: <http://docplayer.fi/387787-Tem-raportteja-14-2012.html>.
- Allen, A. & Leary, M. (2010). Self-compassion, stress, and coping. *Social and Personality Psychology Compass*, 4(2), 107-118.
- Alvesson, M. & Blom, M. (2018) Beyond leadership and followership: Working with a variety of modes of organizing. *Organizational Dynamics*, 26, 28-37.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003). Managers doing leadership: The extra-ordinarization of the mundane. *Human Relations*, 56(12), 1435-1459.
- Anderson, M. & Sun, P. (2017). Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new 'full-range' theory. *International Journal of Management Review*, 19(1), 76-96.
- Antonovsky, A. (1985). Health, stress, and coping. San Francisco: Jossey-Bass.
- Antonovsky, A. (1987). Unraveling the mystery of health. How people manage stress and stay well. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Aspinwall L. (2003). Proactive coping, well-being, and health. Teoksessa: Smelser, N. & Baltes, N. (toim.), *The International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences* (s. 16447-16451). Oxford: Elsevier.
- Avolio, B.; Walumbwa, F. & Weber, T. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421-449.
- Backman, J. (2018). Äärellisyyden kohtaaminen: kokemuksen filosofista käsittehistoriaa. Teoksessa: Toikkanen, J. & Virtanen, I. (toim.), *Kokemuksen tutkimus IV. Kokemuksen käsite ja käyttö* (s. 25-40). Rovaniemi: Lapland University Press.
- Backman, K. & Kyngäs, H. (1999). Challenges of the grounded theory approach to a novice researcher. *Nursing and Health Sciences*, 1(3), 147-153.
- Badshah, S. (2012). Historical study of leadership theories. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 1(1), 49-59.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Oxford, England: Prentice-Hall.
- Bandura, A. & Cervone, D. (1986). Differential engagement of self-reactive influences in cognitive motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38(1), 92-113.
- Baptiste, N. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance. A new dimension for HRM. *Management Decision*, 46(2), 284-309.
- Barley, S. & Kunda, G. (1992). Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 363-399.

- Barnard, L. & Curry, J. (2011). Self-compassion: Conceptualizations, correlates, & interventions. *Review of General Psychology*, 15(4), 289-303.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.; Avolio, B.; Jung, D. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Berg, B. (2008). *Qualitative research in social sciences*. Teoksessa: Given, L. (toim.), *The SAGE encyclopedia of qualitative research methods* (s. 827-831). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Betta, M. (2018). Habits and the social phenomenon of leadership. *Philosophy of Management*, 17, 243-256.
- Birch, M. & Miller, T. (2000). Inviting intimacy: the interview as therapeutic opportunity. *International Journal of Social Research Methodology*, 3(3), 189-202.
- Bonanno, J. (2004). Loss, trauma, and human resilience. *American Psychologist*, 59(1), 20-28.
- Boss, A. & Sims, H. Jr. (2008). Everyone fails! Using emotion regulation and self-leadership for recovery. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 135-150.
- Brinkman, S. (2016). *Pysy lujana! Elämä ilman self-helpiä*. Helsinki: Tammi.
- Brown, B. (2008). *I thought it was just me (but it isn't): Making the journey from "What will people think?" to "I am enough"*. New York: Gotham Books.
- Brown, B. (2012). *Daring greatly: How the courage to be vulnerable transforms the way we live, love, parent, and lead*. New York: Gotham Books.
- Brown, M. & Trevino, L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Bryant, A. & Charmaz, K. (toim.) (2007). *The SAGE Handbook of Grounded Theory*. UK: SAGE Publications.
- Cardon, M. & McGrath, R. (1999). When the going gets tough...toward a psychology of entrepreneurial failure and re-motivation. Haettu sivulta: https://fusionmx.babson.edu/entrep/fer/papers99/I/I_B/I_B%20Text.htm, 27.1.2019.
- Carson, J., Tesluk, P. & Marrone, J. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217-1234.
- Carver, C. (1998). Resilience and thriving: Issues, models, and linkages. *Journal of Social Issues*, 54(2), 245-266.
- Carver, C. & Connor-Smith, J. (2009). Personality and coping. *Annual Review of Psychology*, 61(1), 679-704.
- Carver, C. & Scheier, M. (1982). Control theory: A useful concept framework for personality – social, clinical, and health psychology. *Psychological Bulletin*, 92(1), 111-135.
- Carver, C. & Scheier, M. (2017). Self-regulatory functions supporting motivated action. Teoksessa: Elliot, A. (toim.), *Advances in motivation science* 4 (s.1-38). US: Academic Press.
- Castanó-Martinez, M-S.; Méndez-Picazo, M-T. & Galindo-Martin, M-A. (2015). Policies to promote entrepreneurial activity and economic performance. *Management Decision*, 53(9), 2073-2087.
- Charmaz, K. (2005). Grounded Theory in the 21st century: Applications for advancing social justice studies. Teoksessa: Denzin, N. & Lincoln, Y. (toim.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (s. 507-537). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Charmaz, K.; Thornberg, R. & Keane, E. (2018). *Evolving grounded theory and social justice inquiry*. Teoksessa: Denzin, N. & Lincoln, Y. (toim.), *The SAGE Handbook of qualitative research*, 5th edition (s.411-443). US: SAGE Publications.
- Connolly, P. (2003). Ethical principles for researching vulnerable groups. Haettu sivulta: <https://cain.ulster.ac.uk/issues/victims/docs/connolly03.pdf>, 16.7.2019.

- Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 604–623.
- Cullberg, J. & Rutanen, M. (1977). Tasapainon järkkyyssä: psykoanalyttinen ja sosiaalipsykiatrinen tutkielma. Helsinki: Otava.
- Cummins, R. & Wooden, M. (2014). Personal resilience in times of crises: The implications of SWB homeostasis and set-points. *Journal of Happiness Studies*, 15, 223-235.
- Cutcliffe, J. (2000). Methodological issues in grounded theory. *Journal of Advanced Nursing*, 31(6), 1476-1484.
- Dansereau, F.; Seitz, S.; Chiu, C-Y., Shaughnessy, B. & Yammarino, F. (2013). What makes leadership, leadership? Using self-expansion theory to integrate traditional and contemporary approaches. *The Leadership Quarterly*, 24(6), 798-821.
- Davenport, B. (2015). Compassion, suffering and servant-leadership: Combining compassion and servant-leadership to respond to suffering. *Leadership*, 11(3), 300-315.
- Day, D.; Fleenor, J.; Atwater, L.; Sturm, R. & McKee, R. (2014): Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82.
- Day, A.; Penney, S. & Hartling, N. (2018). The psychology, potential perils, and practice of leading healthy workplaces. *Organizational Dynamics (Online)*.
- Day, A. & Randall, K. (2014). Building a foundation of psychologically healthy workplaces and well-being. Teoksessa Day, A.; Kelloway, K. & Hurrell, J. (toim.): Workplace well-being: How to build psychologically healthy workplaces (luku 1). ProQuest Ebook Central.
- Dewe, P. (2014). Positive psychology and coping. Towards a better understanding of the relationship. Teoksessa: Chen, P. & Cooper, G. (toim.), Work and Wellbeing: A complete reference guide, volume 3 (luku 4). Somerset, GB: Wiley-Blackwell.
- Dickson-Swift, V.; James, E.; Kippen, S. & Liamputtong, P. (2007). Doing sensitive research: what challenges do qualitative researchers face? *Qualitative Research*, 7(3), 327-353.
- Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Dinh, J.; Lord, R.; Gardner, W.; Meuser, J.; Liden, R. & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.
- D’Intino, R.; Goldsby, M.; Houghton, J. & Neck, C. (2007). Self-leadership: A process of entrepreneurial success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 105-120.
- Dolbier, C.; Soderstrom, M. & Steinhardt, M. (2001). The relationships between self-leadership and enhanced psychological, health, and work outcomes. *The Journal of Psychology*, 135(5), 469-485.
- Dutton, J.; Worline, M.; Frost, P. & Lilius, J. (2006). Explaining compassion organizing. *Administrative Science Quarterly*, 51(1), 59–96.
- Dworznic, G. (2018). Personal and Organizational Predictors of Compassion Fatigue Symptoms in Local Television Journalists. *Journalism Practice*, 12(5), 640-656.
- Dyregrov, A. (1994). Katastrofipsykologian perusteet. Tampere: Vastapaino.
- Ellis, A. (1991). The revised ABC’s of rational-emotive therapy (RET). *Journal of Rational-Emotive and Cognitive-Behavior Therapy*, 9(3), 139-172.
- Finlex. Laki yksityishenkilön velkajärjestelystä 25.1.1993/57. Haettu sivulta: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19930057>, 9.3.2019.
- Flick, U. (2018). Triangulation. Teoksessa: Denzin, N. & Lincoln, Y. (toim.), *The SAGE Handbook of qualitative research*, 5th edition (s. 444-461). US: SAGE Publications.

- Folkman, S. & Moskowitz, J. (2004). Coping: Pitfalls and promise. *Annual Review of Psychology*, 55(1), 745-774.
- Francis, L.; Cameron, J.; Kelloway, K.; Catano, V.; Day, A. & Hepburn, G. (2014). The working wounded. Stigma and return to work. Teoksessa: Chen, P. & Cooper, G. (toim.), *Work and well-being: A complete reference guide*, volume 3 (luku 16). Somerset, GB: Wiley-Blackwell.
- Frankl, V.; Jokinen, O. & Sandborg, E. (1978). *Ihmisyiden rajalla*. Helsinki: Otava.
- Fredrickson, B. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Science*, 359, 1367–1377.
- Fry, L. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.
- Fry, L.; Vitucci, S. & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 835-862.
- Gabriel, Y. (2015). The caring leader – what followers expect of their leaders and why? *Leadership*, 11(3), 316-334.
- Gerard, N. (2017). Rethinking compassion fatigue. *Journal of Health Organization and Management*, 31(3), 363-368.
- Germer, C. & Neff, K. (2015). Cultivating self-compassion in trauma survivors. Teoksessa: Follette, V.; Briere, J.; Rozelle, D.; Hopper, J. & Rome, D. (toim.), *Mindfulness-oriented interventions for trauma: Integrating contemplative practices* (s. 43-58). New York, US: The Guilford Press.
- Gilbert, P. (2010). *The compassionate mind*. UK: Constable and Robinson.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Glaser, B. (2014). Applying grounded theory. *Grounded Theory Review: An International Journal*, 13(1).
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York: Aldine Publishing Company.
- Goleman, D., Jänisniemi, L., & Paajanen, A. (2007). *Sosiaalinen äly*. Helsinki: Otava.
- Goleman, D. & Kankaanpää, J. (1999). *Tunneäly työelämässä*. Helsinki: Otava.
- Greenleaf, R. & Spears, L. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness* (25th anniversary ed.). New Jersey, US: Paulist Press.
- Grey, C. (2013). *A very short, fairly interesting, and reasonably cheap book about studying organizations*. 3.painos. London: SAGE Publications.
- Griffith, J.; Avolio, B.; Wernsing, T. & Walumbwa, F. (2010). What is authentic leadership development? Teoksessa: Linley, P.; Harrington, S. & Garcea, N. (toim.), *Oxford handbook of positive psychology and work* (s.39-52). US: Oxford University Press.
- Gross, J. (2002). Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences. *Psychophysiology*, 39(3), 281-291.
- Gross, J., Richards, J. & John, O. (2006). *Emotion Regulation in Everyday Life*. Teoksessa: Snyder, D.; Simpson, J. & Hughes, J. (toim.), *Emotion regulation in couples and families: Pathways to dysfunction and health* (s. 13-35). Washington DC, US: American Psychological Association.
- Harms, P.; Credé, M.; Tynan, M.; Leon, M. & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178-194.
- Haslam, S., Reicher, S., & Platow, M. (2011). *The new psychology of leadership: Identity, influence, and power*. Hove, East Sussex, UK: Psychology Press.
- Hefferon, K.; Greal, M. & Mutrie, N. (2009). Post-traumatic growth and life-threatening physical illness: A systematic review of qualitative literature. *British Journal of Health Psychology*, 14(2), 343-378.

- Hernandez, M.; Eberly, M.; Avolio, B. & Johnson, M. (2011). The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1165-1185.
- Hobfoll, S. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324.
- Homan, K. & Sirois, F. (2017). Self-compassion and physical health: Exploring the roles of perceived stress and health-promoting behaviors. *Health Psychology Open*, July-December, 1-9.
- Houghton, J. & Neck, C. (2002) The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672-691.
- Houghton, J.; Pearce, C.; Manz, C.; Courtright, S. & Stewart, G. (2015). Sharing is Caring: Toward a model of proactive caring through shared leadership. *Human Resource Management Review*, 25(3), 313-327.
- Houghton, J.; Wu, J.; Godwin, J.; Neck, C. & Manz, C. (2012). Effective stress management: a model of emotional intelligence, self-leadership, and student stress coping. *Journal of Management Education*, 36(2), 220-238.
- Houghton, J. & Yoho, S. (2005). Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: When should self-leadership be encouraged? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 65-83.
- Hunter, S.; Bedell-Avers, K. & Mumford, M. (2007). The typical leadership study: Assumptions, implications, and potential remedies. *The Leadership Quarterly*, 18(5), 435-446.
- Huotilainen, M. & Saarikivi, K. (2018). Aivot työssä. Epub: Otava.
- Hämäläinen, K.; Pirskanen, H. & Rautio, S. (2011). Studying sensitive and contradictory family situations – Considerations from three family studies. *Comparative Social Work*, 6(1).
- Joensuu, K. & Pietiläinen, V. (2015). Johtamisen psykologian taustaoletuksia ja filosofisia kysymyksiä. AGON. Haettu sivulta: <http://agon.fi/article/johtamisen-psykologian-taustaoletuksia-ja-filosofisia-kysymyksiä/>, 30.9.2018.
- Johnsen, C. & Sørensen, B. (2017) Traversing the fantasy of the heroic entrepreneur. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(2), 228-244.
- Jolkkonen, K. & Järnlström, M. (2014). Henkilöstöfunktion kehittyvät roolit. Teoksessa: Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.): Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet (s. 21-41). Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 302.
- Juntunen, E.; Pessi, A.; Aaltonen, T.; Martela, F. & Syrjänen, T. (2017). Myötätunto ja merkityksellisyys työssä. Teoksessa Pessi, A. B.; Martela, F. & Paakkanen, M. (toim.), Myötätunnon mullistava voima (s. 104-122). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. (2006). Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Järnlström, M. & Luoma, M. (2014). Henkilöstöjohtamisen strategisuus – retoriikkaa vai reaalitodellisuutta? Teoksessa: Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.): Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet (s.42-59). Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 302.
- Järnlström, M. & Vanhala, S. (2014): Vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa: Viitala, R. & Järnlström, M. (toim): Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet (s. 221-240). Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 302.
- Järvelin, J. (2011). Poliisiin työturvallisuudenjohtamisen toimivuus kriisitilanteiden yhteydessä. Kolme kouluampumistapausesimerkkiä. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Järvilehto, L. (2018). Mitä itseohjautuvuus oikeasti tarkoittaa? Blogikirjoitus. Haettu sivulta: <https://ajattelunammattilainen.fi/2018/11/28/mita-itseohjautuvuus-oikeasti-tarkoittaa/#comment-107916>, 9.2.2019.

- Kahn, W. (1993). Caring for the caregivers: Patterns of organizational caregiving. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 539-563.
- Kanfer, F. & Karoly, P. (1972). Self-control: A behavioristic excursion into the lion's den. *Behavior Therapy*, 3(3), 398-416.
- Kantur, D. & Iseri-Say, A. (2012). Organizational resilience: A conceptual integrative framework. *Journal of Management and Organization*, 18(6), 762-773.
- Kelloway, K. & Day, A. (2005). Building healthy workplaces: What we know so far. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37(4), 223-235.
- Kelloway, K.; Weigand, H.; McKee, M. & Das, H. (2013). Positive leadership and employee well-being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 107-117.
- Keltikangas-Järvinen, L. (2016). Hyvät tyypit. Temperamentti ja työelämä. Epub: WSOY.
- Kempster, S. & Parry, K. (2011). Grounded theory and leadership research: A critical realist perspective. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 106-120.
- Keyes, C.; Shmotkin, D. & Ryff, C. (2002) Optimizing well-being: the empirical encounter of two traditions. *Journal of personality and social psychology*, 82(6), 1007-1022.
- Kirkpatrick, K. (2005) Enhancing Self-Compassion Using a Gestalt Two-Chair Intervention. Austin: University of Texas.
- Klenke, K. (2016). Qualitative research in the study of leadership. 2nd edition. UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Kohtakangas, K.; Perttula, J. & Syväjärvi, A. (2015). Modelling of leniency in leadership in the face of hardships. *International Journal of Leadership Studies*, 9(1), 23-43.
- Kokkonen, M. (2010). Ihastuttavat, vihastuttavat tunteet. Opi tunteiden säätely taito. Juva: PS-Kustannus.
- Korsgaard, S. & Anderson, A. (2011). Enacting entrepreneurship as a social value creation. *International Small Business Journal*, 29(2), 135-151.
- Koskinieniemi, A. (2016). Autenttisuuden ja kokemusten merkitys johtamisessa. Teoksessa: Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (toim.), Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen (s.63-102). Tampere: Tampere University Press.
- Kotter, J. (1992). A force for change. How leadership differs from management. Ontario, CA: Maxwell Macmillan Canada Inc.
- Kroth, M. & Keeler, C. (2009). Caring as a Managerial Strategy. *Human Resource Development Review*, 8(4), 506-531.
- Kurtessis, J.; Eisenberger, R.; Ford, M.; Buffardi, L.; Stewart, K. & Adis, C. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884.
- Laitinen, I. (2016). Työn mielekkyyden ja mahdollisuuksien tukeminen johtamisella. Teoksessa: Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (toim.), Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen (s.147-183). Tampere: Tampere University Press.
- Latomaa, T. (2008). Ymmärtävä psykologia: Psykologia rekonstruktivisena tieteenä. Teoksessa: Perttula J. & Latomaa, T. (toim.), Kokemuksen tutkimus. Merkitys, tulkinta, ymmärtäminen. (s.17-88). Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Lawrence, T. & Maitlis, S. (2012). Care and possibility: Enacting an ethic of care through narrative practice. *Academy of Management Review*, 37(4), 641-663.
- Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984). Stress, appraisal, and coping. New York: Springer Publishing Company.
- Leary, M.; Tate, E.; Allen, A.; Adams, C. & Hancock, J. (2007). Self-compassion and reactions to unpleasant self-relevant events: The implications of treating oneself kindly. *Personality Processes and Individual Differences*, 92(5), 887-904.

- Leinonen, J. (2012). ”Monelta suunnalta on suitsia suussa, mutta niiden kanssa on elettävä”: johtamisen liikkumavara kunnanjohtajan silmin. Helsinki: Kunnallistieteiden yhdistys.
- LeRoy, H.; Segers, J.; Dierendonck, D. & Hartog, D. (2018). Managing people in organizations: Integrating the study of HRM and leadership. *Human Resource Management Review*, 28(3), 249-257.
- Lidman, S. (2011). Häpeä! Nöyryyttämisen ja häpeämisen jäljillä. Jyväskylä: Atena.
- Lilius, J.; Worline, M.; Dutton, J.; Kanov, J. & Maitlis, S. (2011). Understanding compassion capability. *Human Relations*, 64(7), 873-899.
- Lilius, J.; Worline, M.; Maitlis, S.; Kanov, J.; Dutton, J. & Frost, P. (2008). The contours and consequences of compassion at work. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 193-218.
- Linley, P.; Harrington, S. & Garcea, N. (toim.) (2010). Oxford handbook of positive psychology and work. US: Oxford University Press.
- Linley P. & Joseph, S. (2004). Positive change following trauma and adversity: A review. *Journal of Traumatic Stress*, 17(1), 11-21.
- Locke, K. (2001). Grounded theory in management research. London: Sage Publications.
- Lovelace, K.; Manz, C. & Alves, J. (2007). Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human Resource Management Review*, 17(4), 374-387.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F. & Avolio, B. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. Teoksessa: Cameron, K.; Dutton, J. & Quinn, R. (toim.), Positive Organizational Scholarship (s. 241-261). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Mallak, L. (1999). Toward a theory of organizational resilience. PICMET '99: Portland International Conference on Management of Engineering and Technology. Proceedings vol. 1.: Book of Summaries. Portland, US: IEEE.
- Mandl, C.; Berger, E. & Kuckertz, A. (2016). Do you plead guilty? Exploring entrepreneurs' sensemaking-behavior link after business failure. *Journal of Business Venturing*, 5, 9-13.
- Mango, E. (2018). Rethinking leadership theories. *Open Journal of Leadership*, 7, 57-88.
- Manz, C. (1986). Self-leadership: toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11(3), 585-600.
- Manz, C.; Houghton, J.; Neck, C.; Fugate, M. & Pearce, C. (2016). Whistle while you work: toward a model of emotional self-leadership. *Journal of Leadership & Organization Studies*, 23(4), 374-386.
- Manz, C. & Sims, H. Jr. (1980). Self-management as a substitute for leadership. A social learning theory perspective. *Academy of Management Review*, 5(3), 361-367.
- Manz, C. & Sims, H. Jr. (2001). The new Superleadership: Leading others to lead themselves. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Markkula, M. (2011). Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu – organisaatioiden toiminnan kulmakivet. Acta Wasaensia 243. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Masten, A. & Reed, M.-G. (2002). Resilience in development. Teoksessa: Snyder, C. & Lopez, S. (toim.), Handbook of positive psychology (s. 74-88). New York: Oxford University Press.
- Mastrangelo, A.; Eddy, E. & Lorenzet, S. (2004). The importance of personal and professional leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(5/6), 435-451.
- Mayer, J. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? Teoksessa Salovey, P. & Sluyter, D. (toim.), Emotional development and emotional intelligence: Educational implications (s. 3-34). New York: Harper Collins.
- McAdams, D. (2001). The psychology of life stories. *Review of General Psychology*, 5(2), 100-122.

- Metsäpelto, R-L. & Feldt, T. (toim.) (2009). Meitä on moneksi. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Mills, P. (1983). Self-management: Its control and relationship to other organizational properties. *Academy of Management Review*, 8(3), 445-453.
- Miyagawa, Y.; Taniguchi, J. & Niiya, Y. (2018). Can self-compassion help people regulate unattained goals and emotional reactions toward setbacks? *Personality and Individual Differences*, 134, 239-244.
- Moons, P.; Budts, W. & De Geest, S. (2006). Critique on the conceptualisation of quality of life: A review and evaluation of different conceptual approaches. *International Journal of Nursing Studies*, 43(7), 891-901.
- Morse, J. (2007) Sampling in grounded theory. Teoksessa: Bryant, A. & Charmaz, K. (toim.), The SAGE Handbook of Grounded Theory (s.229-244). UK: SAGE Publications.
- Morse, J. (2018). Reframing rigor in qualitative inquiry. Teoksessa: Denzin, N. & Lincoln, Y. (toim.), The SAGE Handbook of qualitative research, 5th edition (s.796-817). US: SAGE Publications.
- Mruck, K. & Mey, G. (2007). Grounded theory and reflexivity. Teoksessa: Bryant, A. & Charmaz, K. (toim.), The SAGE Handbook of Grounded Theory (s. 515-538). UK: SAGE Publications.
- Mäkelä, L. & Uotila, T-P. (2014). Hyvinvointi muuttuvan työelämän haasteena. Teoksessa: Viitala, R. & Järström, M. (toim): Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet (s. 203-220). Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 302.
- Neck, C. & Houghton, J. (2006). Two decades of self-leadership theory and research. Past developments, present trends and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270-295.
- Neck, C. & Manz, C. (2010). Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal Excellence. New Jersey: Prentice Hall.
- Neff, K. (2003a). Self-compassion: An alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself. *Self and Identity*, 2(2), 85-102
- Neff, K. (2003b). Development and validation of a scale to measure self-compassion. *Self and Identity*, 2(3), 223-250.
- Neff, K. (2012). The science of self-compassion. Teoksessa: Germer, C. & Siegel, R. (toim.), Compassion and Wisdom in Psychotherapy (s. 79-92). New York: Guilford Press.
- Neff, K. & Davidson, O. (2016). Self-compassion: Embracing suffering with kindness. Teoksessa: Ivztan, I. & Lomas, T. (toim.), Mindfulness in positive psychology (s. 37-50). London: Routledge.
- Neff, K.; Hsieh, Y. & Dejitterat, K. (2005). Self-compassion, achievement goals, and coping with academic failure. *Self and Identity*, 4(3), 263-287.
- Neff, K.; Kirkpatrick, K. & Rude, S. (2007). Self-compassion and adaptive psychological functioning. *Journal of Research in Personality*, 41(1), 139-154.
- Neff, K.; Rude, S. & Kirkpatrick, K. (2007). An examination of self-compassion in relation to positive psychological functioning and personality traits. *Journal of Research in Personality*, 41(4), 908-916.
- Northouse, P. (2016). Leadership. Theory and practice. 7th edition. Thousand Oaks, CA, US: SAGE Publications.
- Nurkkala, R. (2018). Psykologiset sopimukset akateemisessa johtamisessa. Tapausesimerkkinä yliopiston keskijohto. Acta Universitatis Lapponiensis 365. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.
- Palosaari, E. (2007) Lupa särkyä: kriisistä elämään. Helsinki: Edita.
- Parkkari, P. & Kohtakangas, K. (2018). ”We’re the biggest student movement in Finland since the 1970s!” A practice-based study of student Entrepreneurship Societies. Teoksessa: Hytti, U.; Blackburn, R. & Laveren, E. (toim.), Frontiers in European Entrepreneurship Research (s. 146-164). Edward Elgar.

- Parris, D. & Peachey, J. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational context. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377-393.
- Parry, K. (1998). Grounded theory and social process: A new direction for leadership research. *Leadership Quarterly*, 9(1), 85-105.
- Parry, K.; Mumford, M.; Bower, I. & Watts, L. (2014). Qualitative and historiometric methods in leadership research: A review of the first 25 years of *The Leadership Quarterly*. *The Leadership Quarterly*, 25, 132-151.
- Pearce, C. & Manz, C. (2005). The new silver bullets of leadership: The importance of self- and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics*, 34(2), 130-140.
- Perttula, J. (2008). Kokemus ja kokemuksen tutkimus: Fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa: Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.), Kokemuksen tutkimus. Merkitys, tulkinta, ymmärtäminen (s. 115-162). Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Perttula, J. & Syväjärvi, A. (2012). Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Juva: PS-kustannus.
- Pessi, A.; Martela, F. & Paakkanen, M. (toim.) (2017). Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Pless, N. (2007). Understanding responsible leadership: Role identity and motivational drivers. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 437-456.
- Pless, N. & Maak, T. (2012). Responsible leadership: Pathways to the future. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 3-13.
- Poole, S. & Snarey, J. (2011). Erikson's stages of the life cycle. Teoksessa: Goldstein, S. & Naglieri, J. (toim.), Encyclopedia of child behavior and development (599-603). New York: Springer-Verlag.
- Reichertz, J. (2007). Abduction: The logic of discovery of grounded theory. Teoksessa: Bryant, A. & Charmaz, K. (toim.), The SAGE Handbook of Grounded Theory (s.214-228). UK: SAGE Publications.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Ropo, A. (2011). Johtajuuden ilmiö: johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin. Teoksessa: Virtanen, T.; Ahonen, P.; Syväjärvi, A.; Vartiainen, P.; Vartola, J. & Vuori, J. (toim.), Suomalainen hallinnon tutkimus: Mistä, mitä, minne? (s. 191-217). Tampere: Juvenes Print.
- Rose, N. (1994). Inventing our selves. Psychology, power, and personhood. UK: Cambridge University Press.
- Rusko, R.; Hietanen, L.; Kohtakangas, K. & Järvi, T. (tulossa). Roles of career anchors and path dependency in the entrepreneurial process: case Finland. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*.
- Rusko, R.; Hietanen, L.; Kohtakangas, K.; Kemppainen-Koivisto, R.; Siltavirta, K. & Järvi, T. (2016). Educational and business co-operatives: the channels for collective creativity and entrepreneurial teams. Teoksessa Fields, Z. (toim.), Collective Creativity for Responsible and Sustainable Business Practice (s.242-259). Hershey: IGI Global.
- Ryan, R. & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Ryan, R. & Deci, E. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.
- Ryan, R.; Huta, V. & Deci, E. (2008). Living well: A self-determination theory perspective on eudaimonia. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 139-170.
- Ryff, C. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081.

- Ryff, C. & Singer, B. (1998). The contours of positive human health. *Psychological Inquiry*, 9(1), 1–28.
- Rynes, S.; Bartunek, J.; Dutton, J. & Margolis, J. (2012). Care and compassion through an organizational lens: Opening up new possibilities. *The Academy of Management Review*, 37(4), 503-523.
- Saari, S. (2008). *Kuin salama kirkkaalta taivaalta. Kriisit ja niistä selviytyminen. Viides painos.* Keuruu: Otava.
- Sadler, G.; Lee, H.; Lim, R. & Fullerton, J. (2010). Recruitment of hard-to-reach population subgroups via adaptations of the snowball sampling strategy. *Nursing and Health Sciences*, 12(3), 369-374.
- Salmi, I.; Perttula, J. & Syväjärvi, A. (2014). Positive leadership and experiences explaining worker's well-being in knowledge-intensive organization. *The Polar Journal*, 4(1), 52-68.
- Salminen, A. (2011). Mitä on hallintotiede - tieteenalan identiteetin rakentaminen. Teoksessa: Virtanen, T.; Ahonen, P.; Syväjärvi, A.; Vartiainen, P.; Vartola, J. & Vuori, J. (toim.), *Suomalainen hallinnon tutkimus: Mistä, mitä, minne?* (s. 305-323). Tampere: Juvenes print.
- Savitsky, K.; Epley, N. & Gilovich, T. (2001). Do others judge us as harshly as we think? Overestimating the impact of our failures, shortcoming, and mishaps. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(1), 44-56.
- Sawalha, I. (2015). Managing adversity: understanding some dimensions of organizational resilience. *Management Research Review*, 38(4), 346-366.
- Seeck, H. (2008). *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin.* Helsinki: Gaudeamus.
- Seligman, M. (1992). *Optimistin käsikirja.* Helsinki: Otava.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.
- Shepherd, D. (2003). Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed. *Academy of Management Review*, 29(2), 318-328.
- Shepherd, D. & Cardon, M. (2009). Negative emotional reactions to project failure and the self-compassion to learn from the experience. *Journal of Management Studies*, 46(6), 923-949.
- Shepherd, D.; Wiklund, J. & Haynie, M. (2009). Moving forward: Balancing the financial and emotional costs of business failure. *Journal of Business Venturing*, 24(2), 134-148.
- Shepherd, D.; Williams, T.; Wolfe, M. & Patzelt, H. (2017). *Learning from entrepreneurial failure: Emotions, cognitions, and actions.* Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Siitonen, J. (1999). *Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua.* Oulu University Library: Oulu.
- Singh, S.; Corner, P.D. & Pavlovich, K. (2015). Failed, not finished: A narrative approach to understanding venture failure stigmatization. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 150–166.
- Skinner, E.; Edge, K.; Altman, J. & Sherwood, H. (2003). Searching for the structure of coping: A review and critique of category systems for classifying ways of coping. *Psychological Bulletin*, 129(2), 216-269.
- Smith, B.; Montagno, R. & Kuzmenko, T. (2004). Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 80-91.
- Spector, B. (2016). Carlyle, Freud, and the great man theory more fully considered. *Leadership*, 12(2), 250–260.
- Spreitzer, G. (2006). Leading to grow and growing to lead. Leadership development lessons from positive organizational studies. *Organizational Dynamics*, 35(4), 305-315.
- Stewart, G.; Courtright, S. & Manz, C. (2011). Self-leadership: A multilevel review. *Journal of Management*, 37(1), 185-222.

- Strauss, A. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research. Grounded theory procedures and techniques*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Suddaby, R. (2006). From the editors: What grounded theory is not. *Academy of Management Journal*, 49(4), 633-642.
- Sydänmaanlakka, P. (2006). *Älykäs itsensä johtaminen: näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun*. Helsinki: Talentum.
- Syväjärvi, A.; Perttula, J.; Stenvall, J.; Majoinen, K. & Vakkala, H. (2007). Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamikassa. *Hallinnon tutkimus* 3, 3-17.
- Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (2016). *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Tampere: Tampere University Press.
- Syväjärvi, A.; Uusiautti, S.; Perttula, J.; Stenvall, J. & Määttä, K. (2015). The reification of caring leadership in knowledge organizations. *Research Journal in Organizational Psychology & Educational Studies*, 3(2), 93-105.
- Syväjärvi, A. & Vakkala, H. (2012). Psykologinen johtamisorientaatio - positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.): *Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä* (s. 195-225). Juva: PS-kustannus.
- Sädevirta, J. (2004). *Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen. Henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen*. Helsinki: Työministeriö.
- Tammelin, M. & Mustosmäki, A. (2017) *Työn, perheen ja muun elämän yhteensovittaminen*. Teoksessa: Pyöriä, P. (toim.) *Työelämän myytit ja todellisuus* (s. 113-129). Tallinna: Gaudeamus.
- Tienari, J. & Meriläinen, S. (2012). *Johtaminen ja organisointi globaalissa liiketaloudessa*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Timonen, V.; Foley, G. & Conlon, C. (2018). Challenges when using grounded theory: A pragmatic introduction to doing GT research. *International Journal of Qualitative Methods*, 17, 1-10.
- Tilastokeskuksen toimialaluokittelu 2008. Haettu osoitteesta: <https://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/index.html>, 22.5.2018
- Tracy, S. (2010). Qualitative quality: Eight “big-tent” criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837-851.
- Tsui, A. & Ashford, S. (1994). Adaptive self-regulation: A process view of managerial effectiveness. *Journal of Management*, 20(1), 93-121.
- Tuloisela-Rautanen, M-S. (2012). *Elämäkokemukset ja koherenssin tunne – typologinen tutkimus grounded theory- metodologiaa soveltaen*. Turku: Painosalama Oy.
- Turriago-Hoyos, A.; Thoene, U. & Arjoon, S. (2016). *Knowledge workers and virtues in Peter Drucker’s management theory*. SAGE Open.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2009). *Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakoarvioinnin järjestämiseksi*. Haettu osoitteesta: <https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/eettisetperiaatteet.pdf>, 6.6.2019.
- Ucbasaran, D.; Shepherd, D.; Lockett, A. & Lyon, S. (2013). Life After Business Failure: The Process and Consequences of Business Failure for Entrepreneurs. *Journal of Management*, 39(1), 163 – 202.
- Ulrich, D. & Dulebohn, J. (2015). Are we there yet? What’s next for HR? *Human Resource Management*, 25(2), 188-204.

- Vaarama, M.; Mukkila, S. & Hannikainen-Ingman, K. (2014). Suomalaisten elämänlaatu nuoruudesta vanhuuteen. Teoksessa: Vaarama, M.; Karvonen, S.; Kestilä, L., Moisio, P. & Muuri, A. (toim.): Suomalaisten hyvinvointi 2014 (s.20-39). Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, Tampere: Juvenes Print.
- Van Den Hoonaard, D. (2012). *Qualitative research in action. A Canadian primer.* Canada: Oxford.
- Vakkala, H. (2012). Henkilöstö kuntauudistuksissa: psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Helsinki: Kunnallistieteiden yhdistys.
- Viitala, R. (2007). Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. & Koivunen, N. (2014). Lähijohtaja henkilöstötyössä. Teoksessa: Viitala, R. & Järnlström, M. (toim): Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet (s. 151-171). Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 302.
- Viitala, R. & Lehto, K. (2014). Kovat ajat kuntien henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa: Viitala, R. & Järnlström, M. (toim): Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet (s. 134-150). Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 302.
- Vogus, T. & Sutcliffe, K. (2007). Organizational Resilience: Towards a Theory and Research Agenda. Conference Proceedings - IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics. Montreal, Canada: IEEE.
- Wageman, R. (2001). How leaders foster self-managing team effectiveness: Design choices versus hands-on coaching. *Organization Science*, 12(5), 559-577.
- Walumbwa, F.; Avolio, B.; Gardner, W.; Wernsing, T. & Peterson, S. (2008) Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Weed, M. (2005). "Meta interpretation". A method for the interpretive synthesis of qualitative research. *FORUM: Qualitative social research*, 6(1),
- World Health Organization. Division of Mental Health. (1996). WHOQOL-BREF: introduction, administration, scoring and generic version of the assessment: field trial version. World Health Organization. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/63529>
- Wu, C.H. & Beaunac, C. (2014). Personal reflections on cautions and considerations for navigating the path of grounded theory doctoral theses and dissertations: a long walk through a dark forest. *International Journal of Social Research Methodology*, 17(3), 249-265.
- Yukl, G. (2010). Leadership in organizations. 7th edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.
- Yun, S.; Cox, J. & Sims, H. Jr. (2006). The forgotten follower: A contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 374-388.
- Zbierowski, P. (2016). Positive leadership - Attempt to clarification and assessment of novelty. *Journal of Positive Management*, 7(4), 61-70.
- Åhman, H. (2003). Oman mielen johtaminen: Näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Yrittäjän tarina

- Kuvaile tietäsi yrittäjyyteen.
- Mitä nykyään tapahtuu?
- Millainen merkitys työntekijöilläsi oli tapahtumien kulkuun?

Asennoituminen ja muut tekijät

- Miltä sinusta tuntui toiminnan lopettamisen jälkeen?
- Miten pääsit mahdollisista huolen ja surun kokemuksista yli?
- Miten kohtelit itseäsi toiminnan lopettamisen jälkeen? Mitä päässäsi pyöri? Millaista oli olla itsensä kanssa?
- Millaisilla asioilla oli merkitystä? (Mikä auttoi hädän hetkellä? Mikä auttoi siirtymään eteenpäin?)

Muutos

- Mitä seurauksia koet kokemuksellasi olevan?
- Onnistuminen tai epäonnistuminen nykyhetkessä (Miten koet kriittisyytesi muuttuneen kokemuksen myötä?)
- Mistä ammennat onnistumisen tunnetta tai voimavaroja? Milloin olet ollut ystävällinen itseään kohtaan?
- Mitä olet oppinut itseesi suhtautumisesta? Mitä oppeja kokemus antoi? Millä eväin suuntaat tulevaisuuteen?

- Jokin muu keskustelematta jäänyt asia, jonka haluat tuoda esille?

Liite 2. Haastattelupyynnö

Haastattelupyynnö

Teen Lapin yliopistoon hallintotieteiden väitöskirjaa, jossa tutkin työssä tapahtuneita suuria muutoksia ja niiden merkitystä suhtautumisessa itseen. Etsin haastateltavakseni sellaisia **yrittäjiä Lapista**, jotka ovat käyneet läpi yrityksensä konkurssin tai hallitun alasajon, työllistäneet tuossa yrityksessään itsensä lisäksi myös muita sekä jatkaneet tapahtuman jälkeen työntekoa joko omissa yrityksissä tai muutoin. Olen kiinnostunut kuulemaan nimenomaan Sinun tarinasi tapahtuneesta ja suhtautumisestasi siihen.

Teen haastattelut tämän kevään ja kesän aikana. Olen tarvittaessa valmis tekemään haastattelun haastateltavan luona. Aikaa haastatteluun on hyvä varata tunnista kahteen. Nauhoitan haastattelut tutkimuksen vuoksi. Kaikki haastattelussa kerrotut asiat säilyvät luottamuksellisena. Kirjoitan haastattelun jälkikäteen tekstiksi, jolloin kaikki mainitut henkilönimet muutetaan peitenimiksi ja haastateltavan nimi- ja muut tunnistetiedot hävitetään. Tutkimusjulkaisuista ei siis voi tunnistaa, keitä haastateltavat ovat olleet.

Pidän tutkimusaiheittani erittäin kiinnostavana ja tärkeänä. Toivon, että myös sinä koet niin ja olet kiinnostunut kertomaan minulle tarinasi! Voit ottaa minuun yhteyttä joko puhelimitse tai sähköpostitse, niin sovimme Sinulle sopivan haastatteluajan.

Ystävällisin terveisin,
Krista Kohtakangas