

Katri Keisu

**JOHTAJIEN KOKEMUKSIA HAAVOITTUVUUDESTA
LINKEDIN-JULKAISUISSA**

Lapin yliopisto

Pro gradu -tutkielma

Johtaminen

2026

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta**Työn nimi:** Johtajien kokemuksia haavoittuvuudesta LinkedIn -julkaisuissa**Tekijä:** Katri Keisu**Koulutusohjelma/oppiaine:** johtaminen**Työn laji:** Pro gradu -tutkielma**Sivumäärä:** 71**Vuosi:** 2026**Tiivistelmä:**

Johtajien haavoittuvuus on noussut viime vuosina yhä näkyvämmäksi johtajuustutkimuksen teemaksi. Samanaikaisesti johtajuuteen liitetään edelleen vahvoja odotuksia pärjäämisestä, varmuudesta ja kyvystä kantaa vastuuta myös haastavissa tilanteissa. Johtajien kokemuksia haavoittuvuudesta on kuitenkin tutkittu verrattain vähän heidän omista näkökulmistaan käsin. Aiheen tutkiminen on tärkeää, sillä johtajien hyvinvointi, jaksaminen ja mahdollisuudet käsitellä kuormittavia kokemuksia vaikuttavat sekä johtajiin itseensä että heidän johtamiinsa työyhteisöihin.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisena kokemuksena johtajuuteen liittyvä haavoittuvuus ilmenee johtajien käymissä LinkedIn-keskusteluissa sekä millaisia merkityksiä johtajat näille kokemuksille antavat. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena fenomenologisella tutkimusotteella. Aineisto koostui 42 LinkedInissä julkaistusta, suomalaisten johtajien käymästä keskustelusta. Aineisto on kerätty lokakuun 2025 ja heinäkuun 2026 välisenä aikana.

Tutkimuksen keskeiseksi havainnoksi muodostui se, millaisena haavoittuvuus aineistossa merkityksellistyi. Haavoittuvuus näyttäytyi ennen kaikkea suhteissa rakentuvana kokemuksena, joka kietoutui vastuuseen, vuorovaikutukseen ja tarpeeseen tulla kohdatuksi myös silloin, kun oma jaksaminen tai varmuus horjui. Tämän tutkimuksen perusteella haavoittuvuus ei näyttäydy johtajuutta rajoittavana tekijänä, vaan osana johtamistyön inhimillistä todellisuutta.

Aineistossa nousee esiin myös johtajuuden haavoittuvuuden erityinen paradoksi. Mitä paremmin johtaja onnistuu vahvistamaan muiden toimijuutta ja organisaation kykyä toimia itsenäisesti, sitä vähemmän hänen omaa, näkyvää panostaan tarvitaan. Tällöin haavoittuvuus liittyi tarpeellisuuden, näkyvyyden ja merkityksellisyyden kokemuksiin. Kokemus haavoittuvuudesta ei synnykään epäonnistumisesta vaan onnistumisesta.

Tässä pro gradussa on käytetty tekoälyä (Copilot) kieliäsun tarkistamiseen ja viimeistelyyn, ideointiin ja englanninkielisten suomennosvaihtoehtojen kartoittamiseen.

Avainsanat: johtajuus, haavoittuvuus, kokemuksen tutkimus, fenomenologia, LinkedIn

X Tutkimus ei sisällä muita kuin tekijän omia henkilötietoja.

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO	5
1.1 Tutkimuksen tausta ja merkitys	5
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	7
1.3 Tutkimuksen rajaukset ja tutkimusaukko	8
1.4 Tutkimusraportin rakenne	9
2 HAAVOITTUVUUS JOHTAJUUDEN KOKEMUKSELLISENA JA RELATIONAALISENA ILMIÖNÄ	10
2.1 Haavoittuvuus johtajuustutkimuksessa.....	10
2.2 Haavoittuvuus työelämän kokemuksena	13
2.3 Haavoittuvuus relationaalisena ihmisyyden ehtona.....	16
2.4 Haavoittuvuus julkisessa digitaalisessa johtajuuskeskustelussa.....	18
2.5 Yhteenveto aikaisemmasta tutkimuksesta ja tutkimuksen paikantuminen.....	19
3 TUTKIMUSASETELMA JA METODOLOGISET VALINNAT	21
3.1 Tutkimuksen lähtökohdat.....	22
3.2 Fenomenologinen tutkimusote.....	23
3.3 Kokemus ja merkityksen muodostuminen.....	24
3.4 LinkedIn tutkimuskontekstina	26
3.5 Aineisto	29
3.6 Fenomenologinen analyysi	31
3.7 Tutkijan positio ja reflektiivisyys	32
3.7.1 Tutkijan positio	32
3.7.2 Esiymmärrys	33
3.7.3 Reflektiivinen työskentely	35
3.8 Tutkimuseettiset kysymykset.....	36
3.9 Tutkimuksen luotettavuus	38

4 TULOKSET	40
4.1 Johtajuuden haavoittuvuuden kokemukselliset ulottuvuudet	40
4.1.1 Tarve tulla nähdyksi ja arvostetuksi	40
4.1.2 Vastuuseen liittyvä ristipaine	43
4.1.3 Johtajan yksinäisyys	45
4.1.4 Vastavuoroisuuden ja yhteisen kannattelun kokemus	48
4.2 Johtajuuden haavoittuvuuden relationaaliset ehdot	49
4.2.1 Haavoittuvuus suhteissa rakentuvana kokemuksena	49
4.2.2 Yhteinen haavoittuvuuden kenttä työntekijöiden ja johtajien kokemuksissa	50
4.2.3 Normatiiviset odotukset, haavoittuvuuden ilmaisun ehdot ja toimijuuden rajat	53
4.2.4 Johtajuuden haavoittuvuuden kokemuksellinen ydin	57
4.3 Yhteenveto tuloksista	59
5. POHDINTA	62
LÄHTEET	67

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja merkitys

Työelämässä ja johtajuutta koskevassa keskustelussa on viime vuosikymmeninä tapahtunut merkittävä muutos. Perinteisesti johtajuutta on tarkasteltu rationaalisuuden, kontrollin, päätöksentekokyvyn ja tehokkuuden näkökulmista. Johtajan tehtäväksi on ymmärretty suunnan näyttäminen, tavoitteiden saavuttaminen sekä epävarmuuden hallinta. Viime vuosikymmeninä johtajuustutkimuksessa on kuitenkin siirrytty tarkastelemaan yhä enemmän johtajuuden relationaalisia, kokemuksellisia ja inhimillisiä ulottuvuuksia. Erityisesti autenttisen johtajuuden tutkimus on korostanut avoimuuden, itsereflektiivisyyden, arvojen mukaisen toiminnan sekä aidon vuorovaikutuksen merkitystä johtamistyössä (Avolio & Gardner 2005, 321–323; Alvesson & Einola 2019, 383–395).

Tämän muutoksen myötä myös haavoittuvuus on noussut osaksi johtajuutta koskevaa keskustelua. Haavoittuvuutta ei enää tarkastella yksinomaan heikkoutena tai johtajuuden vastakohtana, vaan sitä on alettu liittää aitouteen, avoimuuteen sekä kykyyn kohdata epävarmuutta ja keskeneräisyyttä. Tästä huolimatta haavoittuvuus on edelleen käsitteenä ristiriitainen. Samalla kun avoimuutta pidetään työelämässä arvokkaana, johtajuuteen kohdistuu edelleen vahvoja odotuksia varmuudesta, hallinnasta ja jatkuvasta kyvykkyydestä. Näin haavoittuvuus sijoittuu jännitteiseen asemaan johtajuuden ihanteiden, eletyn kokemuksen ja normatiivisten odotusten välille.

Kiinnostukseni tutkimusaiheeseen on syntynyt kokemuksesta. Olen toiminut esihenkilötehtävissä lähes kahden vuosikymmenen ajan ja kohdannut työssäni moninaisia tilanteita, joissa johtajuus on näyttäytynyt vaativana, kuormittavana ja ajoittain myös yksinäisenä tehtävänä. Kokemukseni ovat myös eri yhteisöissä työskennellessäni olleet erilaisia. Olen pohtinut, millä tavoin johtajan tulisi suhtautua omiin epävarmuuden, riittämättömyyden tai kuormittuneisuuden kokemuksiinsa. Samalla olen havainnut, että tällaisista kokemuksista puhuminen on usein ristiriitaista. Toisaalta avoimuutta pidetään arvokkaana, mutta toisaalta johtajuuteen liitetään edelleen vahvoja odotuksia varmuudesta ja hallinnasta. Avoimuutta voidaan käyttää myös lyömäaseena johtajuutta vastaan.

Henkilökohtainen taustani ja kokemukseni ovat ohjanneet kiinnostustani tarkastella johtajien haavoittuvuutta laajemmassa kontekstissa. Kiinnostukseni kohteena ei ole ainoastaan johtajien toiminta tai johtajuusihanteet, vaan erityisesti se, miten johtajat itse kuvaavat haavoittuvuuden kokemuksiaan ja millaisia merkityksiä näille kokemuksille annetaan.

Haavoittuvuuden tutkimuksessa on viime vuosina korostettu sen relationaalista ja kokemuksellista luonnetta. Judith Butlerin mukaan haavoittuvuus ei ole poikkeustila eikä yksittäisten ihmisryhmien ominaisuus, vaan ihmiselämän perustava ehto. Ihmiset ovat väistämättä riippuvaisia toisistaan ja altistuneita muiden ihmisten, yhteisöjen ja yhteiskunnallisten rakenteiden vaikutuksille (Butler 2016, 14–16). Myös suomalaisessa tutkimuksessa haavoittuvuutta on tarkasteltu relationaalisena ilmiönä, joka rakentuu ihmisten välisissä suhteissa eikä yksilön sisäisenä ominaisuutena (Laine & Miettinen, (tulossa), 14-15, 18; Kuusisto 2022, 16–18).

Työelämän näkökulmasta erityisen kiinnostavia ovat tutkimukset, joissa haavoittuvuus on yhdistetty tunnustuksen, luottamuksen, yksinäisyyden ja nähdyksi tulemisen kokemuksiin. Virkin tutkimus työelämän haavoittavista kokemuksista osoittaa, että työelämässä koettu haavoittuvuus liittyy usein epäoikeudenmukaisuuden kokemuksiin, luottamuksen rikkoutumiseen sekä yhteisöstä ulkopuolelle jäämiseen (Virkki 2004, 225–232).

Samaan aikaan työelämän keskustelukulttuuri on muuttunut ja laajentunut voimakkaasti digitaalisten alustojen myötä. Erityisesti LinkedIn on muodostunut merkittäväksi työelämän julkiseksi keskusteluareenaksi, jossa ammattilaiset, asiantuntijat ja johtajat jakavat kokemuksiaan, rakentavat ammatillista identiteettiään ja osallistuvat työelämään koskevaan keskusteluun. Sosiaalinen media ei toimi ainoastaan viestinnän välineenä, vaan myös tilana, jossa kokemuksia tuotetaan, tulkitaan ja merkityksellistetään. Sosiaalisen median tutkimuksessa onkin korostettu, että verkkoalustat tarjoavat ainutlaatuisen mahdollisuuden tarkastella ihmisten kokemuksia niiden luonnollisessa vuorovaikutusympäristössä. (Hart & Milburn 2019, 21–34; Tsironis ym., 2024, Høvring ym. 2018, 627–645.)

Tässä tutkimuksessa johtajien haavoittuvuutta tarkastellaan juuri tällaisessa digitaalisessa ympäristössä. Kiinnostuksen kohteena ei ole se, onko haavoittuvuus hyödyllistä tai haitallista johtamiselle, vaan se, millaisena kokemuksena haavoittuvuus näyttäytyy

johtajien sitä kuvatessa ja millaisia merkityksiä näille kokemuksille annetaan julkisessa työelämäkeskustelussa.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on syventää ymmärrystä johtajuuteen liittyvästä haavoittuvuudesta kokemuksellisenä ilmiönä. Tutkimus sijoittuu johtajuustutkimuksen, kokemuksen tutkimuksen sekä fenomenologisen tutkimusperinteen risteyskohtaan.

Fenomenologisen tutkimuksen lähtökohtana on pyrkimys ymmärtää ja kuvata ilmiötä sellaisena kuin se ilmenee ihmisten kokemuksissa. Keskeistä ei ole ilmiön selittäminen syy-seuraussuhteiden kautta, vaan sen merkitysrakenteiden tavoittaminen (Laine 2010, 36–44; Perttula 2008, 115–120). Tämän tutkimuksen näkökulmasta kiinnostavaa ei siis ole, miksi johtajat ovat haavoittuvia, vaan millaisena johtajuuteen liittyvä haavoittuvuus koetaan ja miten se merkityksellistyy niitä kuvaavissa keskusteluissa.

Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu LinkedInissä julkaistuista johtajuutta, työelämää, työuupumusta, epävarmuutta ja johtamisvastuuta käsittelevistä julkaisuista sekä niihin liittyvistä keskusteluista. Näiden kautta tarkastellaan sitä, millaisia merkityksiä johtajat liittävät haavoittuvuuden kokemuksiin ja millaisista kokemuksellisista ulottuvuuksista johtajuuteen liittyvä haavoittuvuus rakentuu.

Tutkimusta ohjaavat seuraavat tutkimuskysymykset:

Päätutkimuskysymys

Millaisena kokemuksena johtajuuteen liittyvä haavoittuvuus ilmenee LinkedInissä käytävissä julkisissa keskusteluissa?

Alakysymykset

Millaisia merkityksiä ja kokemuksellisia ulottuvuuksia johtajat liittävät haavoittuvuuteen?

Millaisia relationaalisia jännitteitä johtajuuden haavoittuvuuteen liittyy?

Tutkimuskysymykset pohjautuvat fenomenologiseen tutkimusperinteeseen, jossa tarkastelun kohteena ovat kokemuksen merkitykset ja niiden rakenteet. Tavoitteena on

muodostaa syvälinen kuvaus siitä, miten haavoittuvuus ilmenee johtajuuden kokemuksellisenä ulottuvuutena julkisessa työelämäkeskustelussa.

1.3 Tutkimuksen rajaukset ja tutkimusaukko

Haavoittuvuutta on tutkittu useilla tieteenaloilla, kuten filosofiassa, sosiaalitieteissä, hoitotieteessä, kasvatustieteessä sekä organisaatiotutkimuksessa. Aikaisempi tutkimus on kohdistunut erityisesti haavoittuvuuden eettisiin, poliittisiin ja yhteiskunnallisiin ulottuvuuksiin sekä erilaisiin haavoittuviksi määriteltyihin ihmisryhmiin (Butler 2016, 12–18; Kuusisto 2022, 10–18).

Johtajuustutkimuksessa haavoittuvuutta on tarkasteltu usein autenttisen johtajuuden, psykologisen turvallisuuden, luottamuksen tai johtajuuden tehokkuuden näkökulmista (Avolio & Gardner 2005, 321–326; Edmondson 2019, 29–45). Laajemmassa haavoittuvuustutkimuksessa haavoittuvuus on puolestaan ymmärretty universaalina ihmisyyden ehtona, joka koskee kaikkia ihmisiä heidän asemastaan riippumatta (Fineman 2008, 8–12).

Vähemmälle huomiolle on kuitenkin jäänyt kysymys siitä, millaisena johtajat itse kokevat haavoittuvuuden ja miten he merkityksellistävät näitä kokemuksia. Erityisesti julkinen digitaalinen keskusteluympäristö on jäänyt suhteellisen vähälle tutkimukselliselle huomiolle, vaikka merkittävä osa nykyisestä työelämäkeskustelusta tapahtuu juuri sosiaalisessa mediassa.

Tässä tutkimuksessa haavoittuvuutta ei tarkastella psykologisena ominaisuutena, persoonallisuuden piirteenä tai johtamismenetelmänä. Tutkimus rajautuu tarkastelemaan johtajuuteen liittyvää haavoittuvuutta kokemuksellisenä ja relationaalisenä ilmiönä. Lisäksi tutkimus rajautuu LinkedInissä käytäviin julkisiin keskusteluihin, joissa johtajat ja muut työelämätoimijat käsittelevät johtajuuteen liittyviä kokemuksia.

Aiempi tutkimus on pitkälti keskittynyt haavoittuvuuden myönteisiin vaikutuksiin organisaatioissa. Esimerkiksi Edmondson (2019, 29–34, 85–92) osoittaa, että avoimuus ja epävarmuuden jakaminen tukevat psykologisen turvallisuuden rakentumista, mikä puolestaan edistää oppimista ja innovatiivisuutta. Nielsen ja Daniels (2016, 193–208) liittävät haavoittuvuuden reflektiiviseen oppimiseen, kun taas Randel ym. (2018, 190–203) korostavat sen merkitystä inklusiivisen vuorovaikutuksen rakentamisessa.

Kuitenkin haavoittuvuuden tarkastelu pelkästään ominaisuutena jättää varjoon sen kokemuksellisen ja kontekstuaalisen ulottuvuuden. Fenomenologisesta näkökulmasta haavoittuvuus ei ole vain johtamistyökalu tai vuorovaikutusstrategia, vaan eletty kokemus, joka syntyy tilanteissa, joissa yksilö kohtaa omat rajansa suhteessa toisiin ja ympäröivään maailmaan (Giorgi 2009, 92–93, 100; van Manen 2014). Tällainen lähestymistapa mahdollistaa haavoittuvuuden tarkastelun ilmiönä, joka ei ole yksiselitteisesti positiivinen tai negatiivinen, vaan jännitteinen, kontekstisidonnainen ja tulkinnallinen.

Tutkimus täydentää aikaisempaa tutkimusta tuomalla näkyväksi johtajien omia kokemuksellisia kuvauksia haavoittuvuudesta sekä tarkastelemalla niitä fenomenologisesta näkökulmasta. Näin tutkimus tuottaa uutta tietoa siitä, millaisia merkityksiä haavoittuvuus saa johtajien kuvaamissa kokemuksissa ja millaisista kokemuksellisista ulottuvuuksista johtajuuteen liittyvä haavoittuvuus rakentuu.

1.4 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraportti muodostuu viidestä pääluvusta.

Johdannon jälkeen toisessa luvussa tarkastellaan aikaisempaa tutkimusta johtajuuden haavoittuvuudesta. Luvussa käsitellään haavoittuvuuden teoreettista paikantumista johtajuustutkimuksessa, haavoittuvuutta relationaalisena ja kokemuksellisenä ilmiönä sekä tutkimuksen kannalta keskeisiä empiirisiä tutkimuksia. Lisäksi luvussa esitetään yhteenveto aikaisemmasta tutkimuksesta ja paikannetaan tämän tutkimuksen asema suhteessa siihen.

Kolmannessa luvussa kuvataan tutkimuksen metodologiset lähtökohdat. Luvussa esitellään fenomenologinen tutkimusote, tutkimusaineisto, analyysimenetelmä sekä tutkimuksen eettiset ja luotettavuuteen liittyvät kysymykset.

Neljännessä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset. Tuloksissa kuvataan johtajuuteen liittyvän haavoittuvuuden kokemuksellisia ulottuvuuksia sekä niiden muodostamaa merkitysrakennetta.

Viidennessä luvussa tarkastellaan tutkimuksen keskeisiä johtopäätöksiä suhteessa aikaisempaan tutkimukseen sekä arvioidaan tutkimuksen merkitystä, rajoituksia ja mahdollisia jatkotutkimussuuntia.

2 HAAVOITTUVUUS JOHTAJUUDEN KOKEMUKSELLISENA JA RELATIONAALISENA ILMIÖNÄ

2.1 Haavoittuvuus johtajuustutkimuksessa

Johtajuutta on perinteisesti tarkasteltu toimintana, jossa korostuvat rationaalisuus, tavoitteellisuus, päätöksentekokyky sekä kyky hallita epävarmuutta. Tällaisessa johtajuuskäsityksessä johtajan tehtäväksi on usein määrittynyt organisaation suunnan näyttäminen, vakauden ylläpitäminen sekä riskien hallinta. Johtajuuteen on samalla liitetty oletuksia vahvuudesta, kontrollista ja kyvykkyydestä, minkä seurauksena epävarmuuden, rajallisuuden tai keskeneräisyyden kokemukset ovat jääneet johtajuutta koskevassa keskustelussa usein taka-alalle.

Viime vuosikymmeninä johtajuustutkimuksessa on kuitenkin tapahtunut merkittävä muutos. Johtajuutta ei enää tarkastella yksinomaan yksilön ominaisuutena tai asemana organisaatiossa, vaan yhä enemmän ihmisten välisissä suhteissa rakentuvana ilmiönä. Erityisesti relationaaliset johtajuusnäkökulmat ovat korostaneet vuorovaikutuksen, merkitysten rakentumisen ja yhteisten tulkintojen merkitystä johtajuudessa. Juutin mukaan johtajuus ei synny johtajassa itsessään, vaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, jossa merkityksiä rakennetaan jatkuvasti uudelleen (Juuti 2016, 101–110).

Aikaisempi johtajuustutkimus tarjoaa viitteitä siitä, että hyvän johtajuuden käsitys on muuttumassa. Siinä missä johtajuutta on perinteisesti tarkasteltu yksittäisen johtajan ominaisuuksien, vaikutusvallan tai kontrollin näkökulmasta, uudempi tutkimus korostaa johtajuuden relationaalista luonnetta. Johtajuuden nähdään rakentuvan ihmisten välisissä suhteissa, vuorovaikutuksessa ja yhteisissä merkityksenmuodostuksen prosesseissa pikemminkin kuin yksittäisen johtajan toiminnan tai tekojen seurauksena (Uhl-Bien 2006, 654–659). Tällöin huomio siirtyy yksittäisen johtajan ominaisuuksista niihin vuorovaikutussuhteisiin, joiden kautta luottamus, yhteinen ymmärrys ja yhteistyö rakentuvat.

Samansuuntaisesti Cunliffe (2009, 89–95) korostaa reflektiivistä ja relationaalista johtajuutta, jossa johtaja ymmärtää itsensä osana jatkuvasti rakentuvia ihmissuhteita ja vuorovaikutusprosesseja. Johtajuus ei tällöin perustu kaikkietävyteen tai haavoittumattomuuteen, vaan kykyyn tarkastella omaa toimintaansa kriittisesti, kohdata toisia ihmisiä tai vaikkapa muutoksia avoimesti ja toimia eettisesti suhteessa muihin

ihmisiin. Näissä kuvauksissa haavoittuvuus ei näyttäyty johtajuuden heikkoutena, vaan yhtenä niistä tavoista, joiden kautta johtajuuden inhimillinen ulottuvuus tulee näkyväksi.

Tämä siirtymä on avannut tilaa myös johtajuuden kokemuksellisten ulottuvuuksien tarkastelulle. Samalla huomio on kohdistunut kysymykseen siitä, millaisia odotuksia johtajuuteen liittyy ja millaisia kokemuksia nämä odotukset synnyttävät johtajissa itsessään. Yhtenä esimerkkinä tästä muutoksesta voidaan pitää autenttisen johtajuuden tutkimussuuntausta, jossa johtajuutta tarkastellaan aitouden, itsereflektiivisyyden, avoimuuden sekä omien arvojen mukaisen toiminnan kautta. Autenttisen johtajuuden näkökulmasta keskeistä ei ole virheettömyys tai kaikkítietävyys, vaan kyky tunnistaa oma rajallisuutensa sekä toimia siitä huolimatta johdonmukaisesti suhteessa omiin arvoihinsa (Avolio & Gardner 2005, 321–323).

Autenttisen johtajuuden nousu on samalla avannut keskustelua haavoittuvuudesta johtajuudessa. Johtajan ei odoteta ainoastaan hallitsevan organisaatiota ja sen toimintaa, vaan myös kykenevän rakentamaan luottamuksellisia suhteita, osoittamaan empatiaa sekä tunnistamaan omat rajansa. Haavoittuvuus on tällöin alkanut näyttäytyä yhtenä johtajuuden inhimillisenä ulottuvuutena. Tähän keskusteluun liittyy kuitenkin myös merkittävä jännite. Vaikka avoimuutta ja aitoutta pidetään työelämässä yhä arvostetumpina ominaisuuksina, johtajuuteen liittyy edelleen voimakkaita odotuksia kontrollista, tehokkuudesta ja varmuudesta. Näiden odotusten vuoksi haavoittuvuuden näkyväksi tekeminen voi näyttäytyä samanaikaisesti sekä arvostettuna että riskialttiina.

Juuri tähän jännitteeseen kriittinen johtajuustutkimus on kiinnittänyt huomiota. Alvesson ja Einola (2019) huomauttavat, että autenttisen johtajuuden kaltaiset lähestymistavat voivat tuottaa uudenlaisia normatiivisia odotuksia johtajille. Tällöin aitoudesta, avoimuudesta ja jopa haavoittuvuudesta voi muodostua uusi ihanne, jota johtajien odotetaan ilmentävän. Paradoksaalisesti nämä uudet odotukset voivat samalla kaventaa johtajien mahdollisuuksia määritellä itse omaa tapaansa olla johtaja (Alvesson & Einola 2019, 383–395).

Samansuuntaisesti Collinsonin (2012, 87–92) valta-analyyttinen näkökulma tuo esiin, että johtajuus rakentuu jatkuvien jännitteiden ja ristiriitojen varaan, joissa myös haavoittuvuuden ilmaiseminen on sidoksissa asemaan ja kontekstiin. Näin kriittinen tutkimus auttaa ymmärtämään, miksi haavoittuvuuden ilmaiseminen ei ole kaikille

toimijoille samanlaista eikä riskitöntä, vaan siihen liittyy aina myös mahdollisuus tulla kyseenalaistetuksi.

Johtajuutta ja haavoittuvuutta tarkasteleva uudempi tutkimus onkin korostanut, ettei haavoittuvuutta tulisi nähdä johtajuuden vastakohtana. Staniszewskan ja Śliwan (2026) mukaan haavoittuvuus on olennainen osa johtajuuden kokemusta, vaikka johtajiin kohdistuvat organisatoriset ja kulttuuriset odotukset usein kannustavat sen peittämiseen. Johtajiin kohdistuvat odotukset vahvuudesta, itsevarmuudesta ja emotionaalisesta hallinnasta voivat johtaa haavoittuvuuden kätkemiseen silloinkin, kun se on vahvasti läsnä johtamistyön arjessa (Staniszewska & Śliwa 2026, 12–15).

Samansuuntaisesti Mavin ym. (2026) korostavat, että johtamistyöhön liittyy väistämättä epävarmuutta, ristiriitoja, menetyksiä ja tilanteita, joissa täydellisiä ratkaisuja ei ole olemassa. Johtajuuteen liittyvä vastuu, moraaliset jännitteet ja päätösten vaikutukset muihin ihmisiin altistavat johtajat haavoittuvuuden kokemuksille riippumatta heidän asemastaan tai kokemuksestaan. Tällöin haavoittuvuus ei näyttäydy poikkeuksena johtajuudesta, vaan yhtenä sen perustavista ehdoista (Mavin ym. 2026, 1–3).

Myös Corlett, Mavin ja Beech (2019) esittävät, että haavoittuvuus kuuluu olennaisena osana johtajaidentiteetin rakentumiseen. Heidän mukaansa johtajat joutuvat jatkuvasti toimimaan tilanteissa, joissa he ovat riippuvaisia muiden ihmisten tunnustuksesta, luottamuksesta ja yhteistyöstä. Tällöin haavoittuvuus ei näyttäydy yksilön puutteena tai epäonnistumisena, vaan seurauksena siitä asemasta, jossa johtajuus toteutuu. Samalla juuri nämä kokemukset voivat toimia johtajana oppimisen, kasvun ja itsetuntemuksen lähteinä.

Aikaisemman tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että julkisessa johtajuuskeskustelussa hyvään johtajuuteen liitetään yhä useammin avoimuus, itsereflektio, kuunteleminen, empaattisuus ja kyky tunnistaa oma rajallisuutensa. Autenttista johtajuutta koskevassa tutkimuksessa näiden ominaisuuksien on nähty tukevan johtajien mahdollisuuksia toimia aidosti suhteessa itseensä ja muihin sekä rakentaa luottamukseen perustuvia vuorovaikutussuhteita (Avolio & Gardner 2005, 321–326). Samalla viimeaikainen johtajuustutkimus on korostanut, ettei haavoittuvuutta tulisi nähdä johtajuuden heikkoutena tai puutteena, vaan olennaisena osana johtajuuden inhimillistä ja relationaalista luonnetta (Corlett ym. 2019; Staniszewska & Śliwa 2026, 5–7). Haavoittuvuus ei näin tarkasteltuna näyttäydy johtajuuden vastakohtana, vaan yhtenä

niistä tavoista, joiden kautta johtajuuden inhimillinen ulottuvuus tulee näkyväksi (Brown, 2018; Staniszevska & Śliwa, 2026, 5–7).

Vaikka aikaisempi tutkimus on lisännyt ymmärrystä haavoittuvuuden merkityksestä johtajuudessa, johtajien omia kokemuksia tarkastelevaa tutkimusta on edelleen verrattain vähän. Erityisesti tarvitaan lisää tietoa siitä, miten johtajat itse kokevat haavoittuvuuden ja millaisia merkityksiä he antavat näille kokemuksille osana johtamistyötään. Tämän tutkimuksen näkökulmasta haavoittuvuus ei näyttäydy johtajan henkilökohtaisena ominaisuutena eikä johtamistekniikkana, vaan kokemuksellisenä ilmiönä, joka rakentuu suhteessa toisiin ihmisiin. Tästä syystä seuraavassa alaluvussa tarkastellaan haavoittuvuutta laajemmin työelämän kokemuksena.

2.2 Haavoittuvuus työelämän kokemuksena

Työelämää koskevassa tutkimuksessa haavoittuvuutta on tarkasteltu kokemuksena, joka rakentuu suhteessa muihin ihmisiin, työyhteisöihin ja organisatorisiin käytäntöihin. Tällöin huomio ei kohdistu yksinomaan yksilön ominaisuuksiin vaan siihen, millaisissa tilanteissa haavoittuvuuden kokemuksia syntyy ja miten niitä merkityksellistetään osana työelämän arkea. Haavoittuvuus ei näyttäydy vain yksilöllisenä tilana, vaan ilmiönä, joka rakentuu ihmisten välisissä suhteissa sekä suhteessa niihin rakenteisiin ja odotuksiin, joiden puitteissa työelämässä toimitaan.

Virkin (2004, 225–232) tutkimus kuuluu suomalaisen työelämän haavoittuvuustutkimuksen keskeisiin avauksiin. Virkin (2004) mukaan työelämän haavoittavat kokemukset liittyvät usein tilanteisiin, joissa yksilön kokemus oikeudenmukaisuudesta, arvostuksesta tai luottamuksesta järkkyy. Haavoittuminen ei tällöin synny vain yksittäisestä tapahtumasta, vaan kokemuksesta, että oma ihmisarvo, ammattitaito tai paikka yhteisössä asetetaan kyseenalaiseksi. Virkin tutkimuksessa korostuvat ulkopuolisuuden kokemukset, luottamuksen rikkoutuminen, vallankäyttö sekä nähdyn tulemisen puute (Virkin 2004, 225–232).

Virkin (2004, 225–232) tarkastelussa työelämän haavoittavat kokemukset eivät synny pelkästään konkreettisista tapahtumista, vaan niiden merkityksistä yksilölle. Haavoittavaksi muodostuu erityisesti kokemus siitä, että oma paikka yhteisössä, oma arvokkuus tai mahdollisuus kuulua osaksi työyhteisöä horjuu. Tällöin haavoittuvuus

kytkeytyy läheisesti kysymyksiin tunnustuksesta, kuulumisesta ja sosiaalisesta hyväksynnästä.

Tunnustuksen merkitystä korostaa myös Honnethin (1995, 92–107) teoria, jonka mukaan yksilön mahdollisuus rakentaa myönteistä suhdetta itseensä on riippuvainen kokemuksesta tulla tunnustetuksi suhteessa muihin ihmisiin. Tunnustuksen puute voi ilmetä näkymättömyyden, vähättelyn tai sivuuttamisen kokemuksina, jotka heikentävät yksilön käsitystä omasta arvostaan ja toimijuudestaan. Tältä näkökannalta tarkasteltuna työelämän haavoittuvuus ei liity ainoastaan kuormitukseen tai epävarmuuteen, vaan myös siihen, millä tavoin yksilö tulee nähdyksi ja tunnustetuksi osana työyhteisöä.

Virkin (2004) havainnot osoittavat, ettei haavoittuvuus ole työelämässä poikkeuksellinen ilmiö. Päinvastoin se liittyy moniin tavallisiin työelämän tilanteisiin, kuten palautteen saamiseen, arvioitavana olemiseen, muutoksiin sopeutumiseen ja työyhteisössä toimimiseen. Työelämä näyttäytyy ympäristönä, jossa ihmiset ovat jatkuvasti alttiita sekä tunnustukselle että haavoittumiselle. Haavoittuvuus ei siten näyttäydy vain poikkeuksellisten kriisien tai konfliktien yhteydessä, vaan osana työelämän jokapäiväisiä vuorovaikutussuhteita.

Kuusiston (2022, 73–81) tutkimus syventää tätä ymmärrystä organisaatioiden näkökulmasta. Hän osoittaa, että organisaatioihin liittyy edelleen vahva haavoittumattomuuden ihanne, jossa tehokkuus, kontrolli ja varmuus näyttäytyvät tavoiteltavina ominaisuuksina. Samalla organisaatioiden jokapäiväinen toiminta sisältää jatkuvasti tilanteita, joissa epävarmuus, keskeneräisyys, epäonnistumisen mahdollisuus ja riippuvuus toisista ihmisistä tulevat näkyviksi. Kuusiston keskeinen havainto on, ettei organisaatioita voida erottaa haavoittuvuudesta. Organisaatiot rakentuvat ihmisten välisistä suhteista, joissa tunnustus, luottamus ja riippuvuus ovat jatkuvasti läsnä. Tämän vuoksi myös organisaatioiden toiminta sisältää väistämättä haavoittuvuutta riippumatta siitä, tunnistetaanko sitä vai ei (Kuusisto 2022, 73–81).

Työelämän relationaalista luonnetta korostava tutkimus tukee tätä näkemystä. D'Cruz ym. (2024, 891–894) esittävät, että työelämässä vastuut, identiteetit ja toimijuus rakentuvat jatkuvasti suhteessa muihin ihmisiin sekä institutionaalisiin rakenteisiin. Näin myös haavoittuvuus on ymmärrettävä relationaalisena ilmiönä eikä yksittäisen työntekijän ominaisuutena.

Työelämässä haavoittuvuuden näkyväksi tekeminen edellyttää usein kokemusta psykologisesta turvallisuudesta. Edmondsonin (2019, 29–34, 85–92) mukaan yksilöt uskaltavat ilmaista epävarmuuttaan, keskeneräisyyttään tai virheitään vasta silloin, kun he voivat luottaa siihen, ettei näitä kokemuksia käytetä heitä vastaan. Ilman tällaista turvallisuutta ihmiset voivat pyrkiä suojaamaan itseään vaikenemalla, vetäytymällä tai pidättäytymällä osallistumisesta.

Edmondsonin (2019, 29–34, 85–92) mukaan epävarmuuden, virheiden tai keskeneräisyyden näkyväksi tekeminen edellyttää kokemusta psykologisesta turvallisuudesta. Ilman tätä kokemusta yksilöt pyrkivät usein suojaamaan itseään vaikenemalla, vetäytymällä tai välttämällä riskialttiiksi koettua osallistumista. Tällöin haavoittuvuus ei välttämättä näyttäydy avoimena avunpyyntönä tai näkyvinä tunneilmauksina, vaan pikemminkin hiljaisuutena, osallistumisen vähenemisenä tai vetäytymisenä yhteisestä toiminnasta.

Työelämän haavoittuvuutta koskeissa tutkimuksissa toistuvatkin samat teemat: luottamus, tunnustus, kuuluminen, arvostus, oikeudenmukaisuus ja nähdyksi tuleminen. Haavoittuvuus liittyy harvoin yksinomaan työn sisältöön tai työtehtäviin. Pikemminkin se rakentuu suhteessa muihin ihmisiin, heidän tarjoamaansa tunnustukseen ja mahdollisuuteen kokea kuuluvansa osaksi yhteisöä. Tällöin haavoittuvuus ei näyttäydy vain kuormituksena tai epävarmuutena, vaan myös kokemuksena omasta arvosta, merkityksellisyydestä ja toimijuudesta suhteessa muihin ihmisiin.

Edellä tarkasteltu tutkimus osoittaa, että työelämän haavoittuvuus rakentuu erityisesti suhteessa luottamukseen, tunnustukseen, kuulumiseen ja psykologiseen turvallisuuteen. Vaikka haavoittuvuus ilmenee erilaisissa työelämän tilanteissa ja kokemuksissa, nämä tutkimukset eivät vielä vastaa kysymykseen siitä, miksi ihmiset ylipäättään ovat alttiita haavoittumiselle suhteessa toisiin ihmisiin. Tämän vuoksi seuraavassa alaluvussa tarkastellaan haavoittuvuutta relationaalisena ihmisyyden ehtona ja teoreettisena lähtökohtana, jonka avulla työelämän ja johtajuuden kokemuksia voidaan ymmärtää laajemmassa viitekehyksessä.

2.3 Haavoittuvuus relationaalisena ihmisyyden ehtona

Haavoittuvuutta on perinteisesti tarkasteltu puutteen, heikkouden tai erityisen suojelun tarpeen näkökulmasta. Tällaisessa ymmärryksessä haavoittuvuus liitetään usein tiettyihin yksilöihin tai ihmisryhmiin, joiden katsotaan olevan muita alttiimpia erilaisille riskeille tai vahingoille. Viime vuosikymmeninä haavoittuvuuden tutkimuksessa on kuitenkin tapahtunut merkittävä teoreettinen muutos. Haavoittuvuutta ei enää tarkastella ensisijaisesti yksilöllisenä ominaisuutena, vaan ihmisyyteen perustavasti kuuluvana relationaalisena ilmiönä, joka rakentuu ihmisten välisissä suhteissa (Butler 2016, 14–16).

Judith Butlerin mukaan haavoittuvuus ei ole poikkeava tila eikä yksilön heikkouden osoitus, vaan seurausta siitä, että ihmiset elävät väistämättä suhteessa toisiin ihmisiin. Ihminen on jatkuvasti riippuvainen toisista ihmisistä, yhteisöistä, instituutioista ja yhteiskunnallisista rakenteista. Samalla hän on alttiina tunnustukselle, torjutuksi tulemiselle, hyväksynnälle, huolenpidolle sekä erilaisille menetyksille. Haavoittuvuus ei tämän näkemyksen mukaan ole ihmisyyden vastakohta, vaan yksi sen perustavista ehdoista (Butler 2016, 12–14).

Butlerin (2016) relationaalinen haavoittuvuuskäsitys haastaa käsityksen ihmisestä autonomisena toimijana ja korostaa, että ihmisyyys rakentuu aina suhteessa toisiin ihmisiin. Tämän vuoksi haavoittuvuus ei ole ainoastaan yksilöllinen kokemus, vaan myös sosiaalinen ja relationaalinen ilmiö. Ihminen voi tulla nähdyksi, kuulluksi, arvostetuksi ja hyväksytyksi, mutta yhtä lailla myös sivuutetuksi, torjutuksi tai mitätöidyksi. Näin tarkasteltuna haavoittuvuus ei paikannu yksilön sisäisiin ominaisuuksiin, vaan rakentuu ihmisen ja hänen ympäristönsä välisissä suhteissa.

Samansuuntaisesti Laine ja Miettinen (tulossa, 17) esittävät, että haavoittuva subjektiviteetti voi hetkellisesti haastaa organisaatioissa vallitsevaa haavoittumattomuuden ihannetta (*institutional invulnerability*). Tällöin haavoittuvuus voidaan nähdä johtajuutta rajoittavan tekijän sijaan johtajuuden inhimillisenä ja relationaalisena ulottuvuutena.

Samansuuntaisesti Gilson (2014, 130–145) korostaa haavoittuvuutta avoimuutena maailmaa kohtaan. Hänen mukaansa haavoittuvuus merkitsee ihmisen kykyä tulla vaikutetuksi, muuttua ja oppia suhteessa muihin ihmisiin. Juuri tämä avoimuus mahdollistaa inhimillisen kasvun, oppimisen, empatian sekä yhteyden muodostumisen.

Haavoittuvuus ei siten ole yksinomaan tai automaattisesti kielteinen ilmiö, vaan samalla edellytys merkityksellisille ihmissuhteille sekä yhteisöllisyydelle (Gilson 2014).

Myös Shildrick (2002) kritisoi länsimaista yksilökeskeistä ihmiskuvaa, jossa ihminen esitetään riippumattomana, rationaalisenä ja autonomisena toimijana. Hänen mukaansa ihmiselämän todellisuus on olennaisesti relationaalinen. Ihmiset ovat Shildrickin (2002) mukaan jatkuvasti sidoksissa toisiinsa ja riippuvaisia toisistaan, jolloin haavoittuvuus ei näyttäydy yksilön puutteena, vaan normaalina ihmisyyden ehtona.

Vaikka haavoittuvuus voidaan ymmärtää ihmisyyden perustavana ehtona, sen ilmaiseminen ei näyttäydy kaikkialla samanlaisena. Kulttuuriset normit ja johtajuuteen liitetyt odotukset vaikuttavat siihen, miten hyväksyttävää epävarmuuden, keskeneräisyyden tai avuntarpeen näkyväksi tekeminen on. Esimerkiksi monissa Aasian kulttuureissa, joissa korostuvat hierarkia, kasvojen säilyttäminen ja kollektiivinen harmonia, johtajuuteen liitetään usein vahvemmin odotuksia itsehillinnästä, varmuudesta ja roolin mukaisesta käyttäytymisestä (House ym. 2004, 561–563). Tällaisessa kontekstissa haavoittuvuuden ilmaiseminen voi näyttäytyä riskialttiina tai jopa sopimattomana, sillä se voi haastaa johtajan asemaan liitettyjä odotuksia ja heikentää koettua auktoriteettia. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö haavoittuvuutta koettaisi, vaan pikemminkin sitä, että haavoittuvuuden ilmaisua säätelevät erilaiset kulttuurisesti rakentuneet normit ja johtajuuteen liitetyt odotukset. Tämän vuoksi haavoittuvuuden kokeminen ja sen näkyväksi tekeminen eivät ole sama asia.

Relationaalinen näkökulma on vahvistunut myös organisaatiotutkimuksessa. D'Cruz ym. (2024, 891–894) korostavat, että identiteetit, vastuut, tunteet ja toimijuus rakentuvat suhteissa toisiin ihmisiin sekä ympäröiviin institutionaalsiin rakenteisiin. Relationaalisessa näkökulmassa yksilöä ei voida erottaa niistä suhteista, joissa hän toimii. Tämä koskee myös työelämän kokemuksia, jotka rakentuvat jatkuvasti ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (D'Cruz ym. 2024, 891–894).

Kuusisto (2022) soveltaa relationaalista haavoittuvuuskäsitystä organisaatioiden kontekstiin. Hänen mukaansa haavoittuvuus rakentuu samanaikaisesti kehollisena, sosiaalisena ja kulttuurisena ilmiönä. Organisaatioissa haavoittuvuus liittyy usein tilanteisiin, joissa yksilö joutuu tuomaan näkyväksi epävarmuuttaan, keskeneräisyytensä tai rajallisuuttaan muiden arvioitavaksi. Samalla juuri nämä tilanteet mahdollistavat aidon yhteyden rakentumisen ihmisten välille (Kuusisto 2022, 16–18; 73–81).

Tämän tutkimuksen näkökulmasta relationaalinen haavoittuvuuskäsitys tarjoaa keskeisen teoreettisen perustan johtajuuden tarkastelulle. Johtajat eivät ole relationaalisuuden ulkopuolella toimivia poikkeusyksilöitä, vaan heidän kokemuksensa rakentuvat samoissa sosiaalisissa suhteissa kuin muidenkin työelämätoimijoiden kokemukset. Tällöin johtajuuteen liittyvää haavoittuvuutta voidaan tarkastella osana niitä suhteita, odotuksia, tunnustuksen muotoja ja vuorovaikutustilanteita, joissa johtajuutta eletään ja merkityksellistetään. Juuri tästä näkökulmasta myös tämän tutkimuksen empiirisiä tuloksia tarkastellaan myöhemmissä luvuissa.

2.4 Haavoittuvuus julkisessa digitaalisessa johtajuuskeskustelussa

Työelämän ja johtajuuden julkinen keskustelu on viime vuosina siirtynyt yhä näkyvämmiin digitaalisiin ympäristöihin. Sosiaalinen media toimii paitsi viestinnän välineenä myös tilana, jossa ammatillisia identiteettejä rakennetaan, työelämän ilmiöitä tulkitaan ja käsityksiä johtajuudesta tuotetaan.

Organisaatioviestinnän tutkimuksessa on korostettu, ettei viestintä pelkästään kuvaa organisaatioita ja niiden toimintaa, vaan osallistuu aktiivisesti niiden rakentumiseen. Viestinnän avulla tuotetaan merkityksiä, joiden kautta organisaatioita, johtajuutta ja työelämän ilmiöitä ymmärretään (Crane & Glozer 2016, 1224–1225; Schoeneborn ym. 2020, 7).

LinkedIn on tässä suhteessa erityisen kiinnostava tutkimuskonteksti. Alusta rakentuu ammatilliselle identiteetille ja asiantuntijuudelle. Hartin ja Milburnin (2019, 21–34) mukaan LinkedIn rakentuu ammatillisuutta korostavan vuorovaikutuskulttuurin ympärille, mikä ohjaa käyttäjien tapoja esittää itseään, rakentaa suhteita ja osallistua keskusteluun (Hart & Milburn 2019).

Autenttista johtajuutta koskeva tutkimus tarjoaa yhden näkökulman siihen, miksi haavoittuvuus on noussut näkyväksi osaksi työelämäkeskustelua. Autenttinen johtajuus korostaa aitoutta, itsereflektiota, avoimuutta ja omien rajojen tunnistamista osana johtajuutta (Avolio & Gardner 2005, 321–323). Näiden ihanteiden myötä myös epävarmuuden, keskeneräisyyden ja vaikeiden kokemusten sanoittaminen on tullut mahdollisemmaksi osaksi johtajuuspuhetta. Johtajuuden ei tällöin nähdä rakentuvan kaikkietäisyyden, virheettömyyden tai haavoittumattomuuden varaan, vaan kykyyn

tunnistaa omaa kokemustaan, reflektoida sitä ja toimia siitä huolimatta tarkoituksenmukaisella tavalla (Avolio & Gardner 2005, 321–326). Samalla avoimeksi jää kysymys siitä, miten johtajat itse kokevat tällaiset odotukset ja millaisia mahdollisuuksia tai rajoituksia ne luovat haavoittuvuuden ilmaisulle käytännön johtamistyössä. Tällöin haavoittuvuus ei näyttäydy ainoastaan yksilöllisenä kokemuksena, vaan myös johtajuuteen liittyvien odotusten, normien ja ihanteiden muovaamana ilmiönä. Juuri tästä syystä autenttisen johtajuuden tutkimus muodostaa tärkeän lähtökohdan haavoittuvuuden tarkastelulle työelämän ja johtajuuden kokemuksellisenä ilmiönä.

Digitaalisessa ympäristössä haavoittuvuuden näkyväksi tekeminen on kuitenkin ristiriitainen ilmiö. Toisaalta avoimuus voi vahvistaa samaistuttavuutta, luottamusta ja kokemusta aitoudesta. Toisaalta julkisessa ympäristössä esitetyt kokemukset altistuvat arvioinnille, tulkinnoille ja mahdolliselle kritiikille. Haavoittuvuuden näkyväksi tekeminen merkitsee siten samalla myös alttiiksi asettumista.

Saukkoriipin (2025) hyödyntämä tutkimuskirjallisuus korostaa viestinnän relationaalista luonnetta. Merkitykset eivät synny yksittäisen toimijan hallinnassa, vaan ne rakentuvat vuorovaikutuksessa erilaisten yleisöjen, yhteisöjen ja sidosryhmien kanssa (Høvring ym. 2018, 637; D'Cruz ym. 2024, 891–894). Tämän vuoksi myös LinkedInissä esitetyjä haavoittuvuuden kuvauksia voidaan tarkastella yhteisesti rakentuvina merkityksinä eikä pelkästään yksilöllisinä kokemuksina.

2.5 Yhteenveto aikaisemmasta tutkimuksesta ja tutkimuksen paikantuminen

Aikaisempi tutkimus osoittaa, että haavoittuvuus saa erilaisia merkityksiä riippuen siitä, mistä näkökulmasta sitä tarkastellaan. Johtajuustutkimuksessa huomio on kohdistunut johtajuuden inhimillisiin ulottuvuuksiin, työelämä tutkimuksessa esimerkiksi tunnustuksen, luottamuksen ja kuulumisen kokemuksiin sekä relationaalisessa tutkimuksessa ihmisten keskinäiseen riippuvuuteen. Fenomenologisen tutkimusperinteen näkökulmasta keskeiseksi nousee kysymys siitä, millaisena haavoittuvuus näyttäytyy ihmisten omissa kokemuksissa ja millaisia merkitysrakenteita näistä kokemuksista on tunnistettavissa.

Johtajuustutkimuksessa kiinnostus on viime vuosina kohdistunut yhä enemmän johtajuuden inhimillisiin ja kokemuksellisiin ulottuvuuksiin. Johtajuutta ei tarkastella enää yksinomaan johtajan ominaisuuksien tai toiminnan näkökulmasta, vaan myös suhteissa rakentuvana ilmiönä, jossa korostuvat vuorovaikutus, reflektiivisyys, luottamus sekä kyky kohdata epävarmuutta (Uhl-Bien 2006, 654–659; Cunliffe 2009, 89–95). Samalla johtajuutta ja haavoittuvuutta tarkasteleva tutkimus on kyseenalaistanut käsityksen haavoittuvuudesta johtajuuden vastakohtana ja tuonut esiin sen yhteyksiä oppimiseen, kasvuun, epävarmuuteen sekä johtamistyön vastuisiin (Corlett ym. 2019; Staniszewska & Śliwa 2026, 5–7; Mavin ym. 2026, 1–3).

Työelämän tutkimuksessa haavoittuvuus on puolestaan yhdistetty erityisesti kokemuksiin luottamuksesta, arvostuksesta, tunnustuksesta, kuulumisesta ja nähdyksi tulemisesta. Virkin (2004, 225–232) sekä Kuusiston (2022, 73–81) tutkimukset osoittavat, että haavoittuvuuden kokemukset rakentuvat usein tilanteissa, joissa yksilön suhde työyhteisöön, omaan toimijuuteensa tai omaan paikkaansa yhteisössä horjuu. Myös tunnustuksen, psykologisen turvallisuuden ja yhteisöön kuulumisen merkitys on noussut keskeiseksi haavoittuvuutta koskevassa työelämäntutkimuksessa (Honneth 1995, 92–107; Edmondson 2019, 29–34, 85–92).

Relationaalinen haavoittuvuustutkimus tarjoaa puolestaan yhden teoreettisen tavan ymmärtää haavoittuvuutta. Butler (2016, 12–14) sekä häntä seuranneet tutkijat ovat esittäneet, ettei haavoittuvuus ole ainoastaan tietyissä tilanteissa syntyvä kokemus, vaan ihmisyyteen perustavasti kuuluva ehto. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna haavoittuvuus liittyy ihmisten keskinäiseen riippuvuuteen, alttiuteen vaikuttaa toisiinsa sekä tarpeeseen tulla tunnustetuksi suhteessa muihin ihmisiin (Butler 2016, 12–14; Gilson 2014, 1–14, 40–72). Tässä tutkimuksessa relationaalinen haavoittuvuuskäsitys toimii kuitenkin ennen kaikkea tulkinnallisena teoreettisena keskustelukumppanina eikä aineiston analyysia ennakolta ohjaavana lähtöoletuksena.

Huolimatta kasvaneesta kiinnostuksesta haavoittuvuuteen johtajuustutkimuksessa, tutkimusta johtajien omista haavoittuvuuden kokemuksista ja niille annetuista merkityksistä on edelleen verrattain vähän. Aikaisempi tutkimus on tarkastellut esimerkiksi autenttista johtajuutta, avoimuutta, itsereflektiota ja johtajuuden relationaalista luonnetta, mutta vähemmän sitä, millaisia merkityksiä johtajat itse antavat haavoittuvuuden kokemuksilleen ja millaisista kokemuksellisista rakenteista nämä kokemukset rakentuvat.

Tämä tutkimus paikantuu fenomenologiseen tutkimusperinteeseen. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ja kuvata, millaisena kokemuksena johtajuuteen liittyvä haavoittuvuus ilmenee johtajien käymissä LinkedIn-keskusteluissa sekä millaisia merkityksiä johtajat näille kokemuksille antavat. Tavoitteena on tunnistaa aineistosta hahmotettava haavoittuvuuden kokemuksellinen merkitys rakenne sekä tarkastella, millaisia kokemuksellisia ulottuvuuksia ja jännitteitä johtajuuden haavoittuvuuteen liittyy.

3 TUTKIMUSASETELMA JA METODOLOGISET VALINNAT

Johtajuuteen liittyvää haavoittuvuutta voidaan tarkastella monista eri näkökulmista. Aikaisemmassa tutkimuksessa kiinnostus on kohdistunut muun muassa haavoittuvuuden yhteyksiin luottamukseen, psykologiseen turvallisuuteen, työhyvinvointiin sekä johtamisen vaikuttavuuteen. Tällaiset tarkastelut ovat tuottaneet tärkeää tietoa haavoittuvuuden merkityksestä työelämässä ja organisaatioissa. Ne eivät kuitenkaan yksin vastaa kysymykseen siitä, millaisena johtajuuteen liittyvä haavoittuvuus koetaan ja millaisia merkityksiä johtajat itse sille antavat.

Tässä tutkimuksessa johtajuuteen liittyvää haavoittuvuutta tarkastellaan kokemuksellisenä ilmiönä. Tutkimuksen lähtökohtana on oletus, että haavoittuvuuden merkitykset eivät ole suoraan havaittavissa ulkoisesta toiminnasta tai käyttäytymisestä, vaan ne rakentuvat ihmisten kokemuksissa ja niiden kuvauksissa. Kiinnostuksen kohteena ei siten ole ensisijaisesti se, mitä haavoittuvuus johtajuudessa tekee, vaan millaisena ilmiönä se näyttäytyy sitä kuvaavien henkilöiden kokemuksissa.

Tutkimus nojaa fenomenologiseen tutkimusperinteeseen, jonka tavoitteena on ymmärtää ihmisten kokemaa todellisuutta sellaisena kuin se heille ilmenee. Fenomenologisessa tutkimuksessa huomio kohdistuu kokemusten merkityksiin ja niihin rakenteisiin, joiden kautta tutkittava ilmiö tulee ymmärrettäväksi. Tämän vuoksi fenomenologia tarjoaa tarkoituksenmukaisen lähtökohdan johtajuuteen liittyvän haavoittuvuuden tutkimiseen.

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen metodologiset lähtökohdat, fenomenologinen tutkimusote, tutkimusaineisto sekä analyysimenetelmä. Lisäksi tarkastellaan tutkijan positiota, tutkimuksen eettisiä kysymyksiä sekä tutkimuksen luotettavuuden arviointia.

3.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä johtajuuteen liittyvästä haavoittuvuudesta kokemuksellisenä ilmiönä. Tutkimus sijoittuu johtajuustutkimuksen, työelämä tutkimuksen ja kokemuksen tutkimuksen rajapinnalle. Lähtökohtana on ajatus siitä, että johtajuuteen liittyvät kokemukset eivät ole pelkästään yksityisiä psykologisia tapahtumia, vaan ne rakentuvat suhteissa muihin ihmisiin, yhteisöihin ja ympäröiviin kulttuurisiin merkitysjärjestelmiin.

Luvussa 2 tarkasteltu aikaisempi tutkimus osoitti, että haavoittuvuus on perustavasti relationaalinen ilmiö. Butler (2016) kuvaa haavoittuvuuden ihmisten välisestä riippuvuudesta rakentuvana ihmisyyden ehtona, kun taas Virkin (2004) ja Kuusiston (2022) tutkimukset osoittavat haavoittuvuuden olevan erottamaton osa työelämän ja organisaatioiden arkea. Johtajuuden näkökulmasta tämä tarkoittaa, ettei haavoittuvuutta voida ymmärtää yksilöllisenä ominaisuutena, vaan osana niitä suhteita, joissa johtajuutta eletään ja rakennetaan.

Tutkimuksen empiirinen aineisto muodostuu LinkedInissä julkaistuista teksteistä, joissa johtajat käsittelevät työelämää, johtamiseen, epävarmuuteen, kuormittumiseen, epäonnistumiseen tai muihin haavoittuvuuteen liittyviin teemoihin kytkeytyviä kokemuksia. LinkedIniä voidaan pitää erityisen kiinnostavana tutkimusympäristönä, sillä se toimii ammatillisen identiteetin rakentamisen, työelämäkeskustelun sekä johtajuuden julkisen merkityksellistämisen areenana (Hart & Milburn 2019; Tsironis ym. 2024).

Tutkimusta ohjaa seuraava päätutkimuskysymys:

Millaisena kokemuksena johtajuuteen liittyvä haavoittuvuus ilmenee LinkedInissä käytävissä julkisissa keskusteluissa?

Tutkimuskysymys suuntaa huomion kokemusten merkityksiin, ei niiden syihin, seurauksiin tai vaikuttavuuteen. Tavoitteena ei ole arvioida haavoittuvuuden hyödyllisyyttä johtamisessa, vaan ymmärtää, millaisena ilmiönä se näyttäytyy johtajien omissa kuvauksissa.

Koska tutkimus kohdistuu kokemuksiin ja niiden merkityksiin, tarvitaan tutkimuksellinen lähestymistapa, joka mahdollistaa kokemuksen tarkastelun sen omista lähtökohdista käsin. Tähän tarkoitukseen fenomenologinen tutkimusote tarjoaa perustellun viitekehyksen.

3.2 Fenomenologinen tutkimusote

Fenomenologia on filosofinen ja metodologinen tutkimussuuntaus, jonka keskeisenä kiinnostuksen kohteena on ihmisen kokemusmaailma ja hänen suhteensa omaan elämäntodellisuuteensa. Fenomenologisen ajattelun lähtökohtana on pyrkimys tarkastella ilmiöitä sellaisina kuin ne ihmisten kokemuksissa ilmenevät ennen niiden teoreettista selittämistä tai yleistävää luokittelua. Keskeistä on ymmärtää, millaisia merkityksiä ihmiset antavat kokemuksilleen ja millaisena todellisuus heille näyttäytyy. Fenomenologisen tutkimuksen varsinainen kohde ovat kokemuksiin sisältyvät merkitykset, joiden kautta ihmisen suhde maailmaan rakentuu (Laine 2010, 29–31). Laineen (2010) mukaan kokemukset ovat aina merkityksellisiä kokemuksia jostakin, minkä vuoksi fenomenologinen tutkimus kohdistuu ennen kaikkea kokemusten merkityssisältöihin eikä pelkästään kokemusten kuvaamiseen.

Fenomenologisessa tutkimuksessa ihminen ymmärretään maailmassa elävänä, kokemuksellisessa suhteessa todellisuuteensa olevana olentona. Kokemukset eivät synny tyhjiössä, vaan ne rakentuvat suhteessa ympäröivään todellisuuteen, toisiin ihmisiin ja kulttuurisiin merkityksiin. Fenomenologisen näkemyksen mukaan ihmisen suhde maailmaan on intentionaalinen: todellisuus näyttäytyy ihmiselle aina merkityksellisenä eikä neutraalina tai merkityksettömänä. Tästä syystä fenomenologinen tutkimus ei tarkastele yksilöä irrallisena ympäristöstään, vaan osana niitä merkityssuhteita, joissa hänen kokemuksensa rakentuvat ja saavat sisältönsä (Laine 2010, 29–31, 36–39).

Perttulan mukaan kokemuksen tutkimuksen keskeinen lähtökohta on käsitys kokemuksesta ihmisen suhteena omaan elämäntilanteeseensa. Kokemus syntyy silloin, kun ihminen on suhteessa johonkin itselleen merkitykselliseen asiaan. Kokemus ei siten ole pelkkä havainto tai tunnereaktio, vaan merkityksellinen suhde ihmisen ja hänen maailmansa välillä (Perttula 2008, 116–121).

Tämän tutkimuksen näkökulmasta fenomenologinen tutkimusote mahdollistaa johtajuuteen liittyvän haavoittuvuuden tarkastelun kokemuksellisenä ilmiönä. Kiinnostuksen kohteena ei ole se, kuinka yleistä haavoittuvuus on tai mitkä tekijät sitä aiheuttavat, vaan se, millaisena johtajat kuvaavat haavoittuvuuden kokemuksiaan ja millaisia merkityksiä he niille antavat.

Fenomenologinen tutkimus eroaa narratiivisesta tutkimuksesta tärkeällä tavalla. Narratiivisessa tutkimuksessa huomio kohdistuu usein kertomusten rakenteeseen,

juonellisuuteen ja tarinalliseen rakentumiseen. Fenomenologisessa tutkimuksessa huomio kohdistuu sen sijaan kokemuksen merkityssisältöihin ja niiden rakenteisiin. Tarkastelun kohteena eivät ole kertomukset sinänsä, vaan ne kokemukset, joita kertomusten kautta tulee näkyväksi (Tökkäri 2018, 68–74).

Tämän vuoksi LinkedIn-julkaisuja ei tässä tutkimuksessa tarkastella ensisijaisesti narratiiveina, vaan kokemuksen ilmauksina. Julkaisujen kautta pyritään tavoittamaan niitä merkityksiä, joiden avulla johtajat kuvaavat haavoittuvuuteen liittyviä kokemuksiaan. Fenomenologisen analyysin tavoitteena on näiden merkitysten pohjalta rakentaa ymmärrys johtajuuteen liittyvän haavoittuvuuden kokemuksellisista ulottuvuuksista.

Fenomenologinen näkökulma mahdollistaa myös sen tarkastelun, että kokemukset rakentuvat aina suhteessa muihin ihmisiin ja ympäröivään maailmaan. Tämän vuoksi tutkimuksessa ei tarkastella ainoastaan yksittäisten johtajien kokemuksia, vaan myös niitä suhteita, odotuksia ja vuorovaikutustilanteita, joissa haavoittuvuuden kokemukset rakentuvat. Huomio kohdistuu erityisesti niihin relationaalsiin jännitteisiin, joita johtajat kuvaavat suhteessa työntekijöihin, työyhteisöihin, organisaatioihin ja itseensä. Näin fenomenologinen tutkimusote tukee paitsi haavoittuvuuden merkitysten tarkastelua myös sen ymmärtämistä, miten haavoittuvuus rakentuu ihmisten välisissä suhteissa ja niihin liittyvissä odotuksissa. Näin tutkimuksessa pyritään ymmärtämään paitsi johtajien haavoittuvuudelle antamia merkityksiä myös niitä relationaalisia jännitteitä, joiden yhteydessä nämä merkitykset rakentuvat.

3.3 Kokemus ja merkityksen muodostuminen

Fenomenologisen tutkimuksen keskeisenä kiinnostuksen kohteena on ihmisen kokemus ja kokemukselle annetut merkitykset. Kokemusta ei tällöin ymmärretä pelkästään yksilön sisäisenä tapahtumana tai psykologisena tilana, vaan ihmisen suhteena omaan elämäntilanteeseensa, ympäröivään todellisuuteen ja muihin ihmisiin. Kokemus rakentuu aina jostakin koetusta, jolloin se on luonteeltaan relationaalinen. (Perttula 2008, 116–121.)

Perttulan mukaan kokemus syntyy merkityssuhteena ihmisen ja hänen elämäntilanteensa välillä. Ihminen ei kohtaa maailmaa neutraalisti, vaan kaikki kokeminen tapahtuu jo

valmiiksi merkityksellisessä maailmassa. Asiat, tilanteet, ihmiset ja tapahtumat saavat merkityksensä suhteessa ihmisen aikaisempiin kokemuksiin, elämäntilanteeseen ja niihin tulkintakehyksiin, joiden kautta hän maailmaa ymmärtää. Tämän vuoksi sama tapahtuma voi näyttäytyä eri ihmisille hyvin erilaisena kokemuksena. (Perttula 2008, 116–121.)

Fenomenologisen tutkimuksen näkökulmasta kokemusten tutkiminen ei tarkoita pelkkää tapahtumien kuvaamista. Tutkimuksen kohteena ovat erityisesti ne merkitykset, joita ihmiset kokemuksilleen antavat. Laineen mukaan fenomenologinen tutkimus perustuu ajatukseen, että ihmisten kokemukset sisältävät merkityksiä, joiden kautta heidän suhteensa maailmaan tulee näkyväksi. Tutkimuksen tehtävänä on tehdä näitä merkityksiä ymmärrettäviksi ja kuvata niitä mahdollisimman tarkasti tutkittavien omista lähtökohdista käsin (Laine 2010, 36–44).

Johtajuuteen liittyvän haavoittuvuuden tutkimisessa tämä näkökulma on erityisen tärkeä. Tutkimuksen kannalta kiinnostavaa ei ole ainoastaan, että johtaja kertoo esimerkiksi epäonnistumisesta, epävarmuudesta tai kuormittumisesta. Olennaisempaa on ymmärtää, millaisia merkityksiä nämä kokemukset saavat osana johtajuutta. Fenomenologisesta näkökulmasta sama tapahtuma voi merkitä yhdelle johtajalle oppimista, toiselle riittämättömyyttä ja kolmannelle kasvun mahdollistavaa käännekohtaa. Kokemuksen merkitys ei siten sisälly itse tapahtumaan, vaan siihen suhteeseen, joka tapahtuman ja kokijan välille muodostuu.

Perttula korostaa myös kokemusten kontekstuaalisuutta. Kokemukset eivät rakennu irrallaan ympäröivästä todellisuudesta, vaan ne ovat aina sidoksissa siihen maailmaan, jossa ihminen elää (Perttula 2008, 121–123). Tässä tutkimuksessa johtajien kokemukset rakentuvat työelämän, johtamisen, organisaatioiden sekä digitaalisen viestinnän kontekstissa. Haavoittuvuuden kokemukset eivät siten ole erotettavissa niistä kulttuurisista odotuksista, ihanteista ja käsityksistä, joita johtajuuteen kohdistuu.

Fenomenologisen tutkimuksen näkökulmasta kokemusten tutkiminen merkitsee pyrkimystä tavoittaa tutkittavan ilmiön olennaisia merkityksiä. Tarkoituksena ei ole yksittäisten kokemusten ainutlaatuisuuden häivyttäminen, vaan niiden yhteisten merkitysrakenteiden tunnistaminen, joiden kautta ilmiö tulee ymmärrettäväksi (Laine 2010, 44–47). Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ovat myös ne merkitykset, joiden kautta johtajat kuvaavat haavoittuvuuttaan sekä ne kokemukselliset ulottuvuudet, joista johtajuuteen liittyvä haavoittuvuus rakentuu.

Koska kokemukset tulevat tutkimuksessa näkyviksi kielellisten kuvausten kautta, nousee keskeiseksi kysymykseksi myös se, millaisessa ympäristössä nämä kuvaukset on tuotettu. Tässä tutkimuksessa johtajien kokemuksia tarkastellaan LinkedInissä julkaistuina teksteinä, mikä tekee tutkimuskontekstin ymmärtämisestä olennaisen osan tutkimusasetelmaa.

3.4 LinkedIn tutkimuskontekstina

Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty LinkedIn-verkkopalvelusta. LinkedIn ei kuitenkaan näyttäydy tutkimuksessa ainoastaan aineiston keruupaikkana, vaan merkityksellisenä sosiaalisena ja ammatillisena toimintaympäristönä, joka osaltaan vaikuttaa siihen, millaisia kokemuksia ja merkityksiä alustalla tuotetaan.

LinkedIn on maailman suurin ammatilliseen verkostoitumiseen tarkoitettu sosiaalisen median alusta, jonka keskeisenä tavoitteena on yhdistää työelämässä toimivia henkilöitä ja organisaatioita. Alustan käyttö rakentuu vahvasti ammatillisen identiteetin, asiantuntijuuden ja työelämää koskevan vuorovaikutuksen ympärille. Toisin kuin monilla muilla sosiaalisen median alustoilla, käyttäjät esiintyvät pääsääntöisesti omalla nimellään ja ammatillisella identiteetillään, mikä tekee vuorovaikutuksesta vahvasti työelämään kiinnittynyttä (LinkedIn 2024a; Hart & Milburn 2019).

Hartin ja Milburnin (2019) mukaan LinkedInissä osallistumista, vuorovaikutusta ja oman asiantuntijuuden esittämistä ohjaavat vahvasti ammatillisuuteen liittyvät odotukset. Rakentavuus, positiivisuus ja asiantuntijuus näyttäytyvät alustalla arvostettuina tapoina osallistua keskusteluun, minkä vuoksi LinkedIn ei ole neutraali ympäristö vaan osaltaan muovaa sitä, millaisia kokemuksia käyttäjät tuovat näkyville ja miten niitä tulkitsevat.

Organisaatioviestinnän tutkimuksessa sosiaalista mediaa ei nähdä pelkästään tiedon välittämisen välineenä, vaan ympäristönä, jossa tuotetaan ja neuvotellaan merkityksiä. Viestintä osallistuu aktiivisesti käsitysten rakentumiseen esimerkiksi työstä, organisaatioista, vastuullisuudesta ja johtajuudesta (Crane & Glozer 2016; Schoeneborn ym. 2020). Tästä näkökulmasta tarkasteltuna LinkedInissä julkaistut tekstit eivät ainoastaan kuvaa kokemuksia, vaan osallistuvat myös työelämää koskevien merkitysten rakentamiseen.

Tämä näkökulma on erityisen relevantti tämän tutkimuksen kannalta. Johtajat eivät LinkedInissä ainoastaan kerro kokemuksistaan, vaan samalla rakentavat käsityksiä siitä, mitä johtajuus on ja millaista johtajuuden tulisi olla. Kun johtaja kirjoittaa epäonnistumisesta, epävarmuudesta tai kuormittumisesta, julkaisu ei pelkästään kuvaa yksittäistä kokemusta, vaan osallistuu laajempaan keskusteluun johtajuudesta, työstä ja haavoittuvuudesta.

LinkedIniä voidaan tarkastella myös ammatillisen identiteetin rakentamisen ympäristönä. Tsironis ym. (2024) kuvaavat LinkedIniä dynaamisena työelämän keskustelufoorumina, jossa ammatillisia identiteettejä rakennetaan jatkuvasti suhteessa ajankohtaisiin työelämän ilmiöihin, arvoihin ja keskusteluihin. Tämä tekee alustasta erityisen kiinnostavan tutkimuskohteen johtajuuden näkökulmasta. Johtajat eivät ainoastaan kuvaa kokemuksiaan, vaan samalla esittävät tulkintoja omasta johtajuudestaan ja siitä, millaisena he haluavat tulla nähdyiksi työelämän julkisessa keskustelussa.

Fenomenologisen tutkimuksen näkökulmasta LinkedIn tarjoaa mahdollisuuden tarkastella kokemusten kielellisiä ilmauksia ympäristössä, jossa ihmiset itse valitsevat, mitä he haluavat kokemuksistaan kertoa ja millaisia merkityksiä niille antaa. Tässä tutkimuksessa julkaisuja ei tarkastella objektiivisina kuvauksina todellisuudesta, vaan kokemusten ilmaisuina, joiden kautta johtajuuteen liittyvän haavoittuvuuden merkitykset tulevat näkyviksi.

LinkedIn on maailman suurin ammatilliseen verkostoitumiseen suunnattu sosiaalisen median alusta, jonka keskeisenä tavoitteena on yhdistää työelämässä toimivia henkilöitä sekä organisaatioita. Alusta rakentuu vahvasti ammatillisen identiteetin, asiantuntijuuden ja työelämässä tapahtuvan vuorovaikutuksen ympärille. LinkedInissä julkaistu sisältö eroaa monien muiden sosiaalisen median alustojen sisällöstä juuri sen vuoksi, että käyttäjät esiintyvät pääsääntöisesti omalla nimellään ja ammatillisella identiteetillään. (LinkedIn 2024a; Hart & Milburn 2019.)

Hartin ja Milburnin mukaan LinkedInin viestintäkulttuuria ohjaavat rakentavuuden, positiivisuuden, ammatillisuuden ja asiantuntijuuden normit. Tiedyt tavat puhua työstä, johtamisesta ja menestymisestä näyttäytyvät alustalla hyväksyttävämpinä kuin toiset. Näin ollen LinkedIn ei ole neutraali ympäristö, vaan se osaltaan ohjaa sitä, millaisia kokemuksia käyttäjät tuovat näkyville ja millä tavoin niitä esitetään. (Hart & Milburn 2019.)

Aikaisempi tutkimus osoittaa lisäksi, että sosiaalista mediaa ei tulisi ymmärtää ainoastaan tiedon välittämisen välineenä. Organisaatioviestinnän tutkimuksessa viestinnän on nähty osallistuvan aktiivisesti todellisuuden rakentamiseen. Viestinnän kautta tuotetaan käsityksiä organisaatioista, vastuullisuudesta, työstä ja johtajuudesta, minkä vuoksi viestintä toimii merkitysten rakentumisen areenana eikä pelkästään niiden välittäjänä (Crane & Glozer 2016; Schoeneborn ym. 2020).

Tämä näkökulma on erityisen relevantti tämän tutkimuksen kannalta. Johtajat eivät LinkedInissä ainoastaan kerro kokemuksistaan, vaan samalla rakentavat käsityksiä siitä, mitä johtajuus on ja millaista johtajuuden tulisi olla. Kun johtaja kirjoittaa epäonnistumisesta, epävarmuudesta tai kuormittumisesta, julkaisu ei pelkästään kuvaa yksittäistä kokemusta. Samalla se osallistuu laajempaan työelämäkeskusteluun ja tuottaa merkityksiä johtajuudesta, työstä sekä haavoittuvuudesta.

LinkedIniä voidaan tarkastella myös ammatillisen identiteetin rakentamisen ympäristönä. Tsironis ym. (2024) kuvaavat LinkedIniä dynaamisena työelämän keskustelufoorumina, jossa ammatillisia identiteettejä rakennetaan jatkuvasti suhteessa ajankohtaisiin työelämän ilmiöihin, arvoihin ja keskusteluihin. Tämä tekee LinkedInistä kiinnostavan tutkimuskohteen juuri johtajuuden näkökulmasta. Johtajat eivät ainoastaan kuvaa kokemuksiaan, vaan samalla esittävät tulkintoja omasta johtajuudestaan ja siitä, millaisena he haluavat tulla nähdyiksi työelämän julkisessa keskustelussa.

Fenomenologisen tutkimuksen näkökulmasta LinkedIn tarjoaa mahdollisuuden tarkastella kokemusten kielellisiä ilmauksia ympäristössä, jossa ihmiset itse valitsevat, mitä he haluavat kokemuksistaan kertoa ja millaisia merkityksiä niille antaa. Tutkimuksessa julkaisuja ei tarkastella objektiivisina kuvauksina todellisuudesta eikä myöskään kertomuksina niiden rakenteellisen muodon näkökulmasta. Sen sijaan niitä lähestytään kokemuksen ilmauksina, joiden kautta johtajuuteen liittyvän haavoittuvuuden merkitykset tulevat näkyviksi.

Tämän tutkimuksen kannalta LinkedIn näyttäytyy siten sekä aineiston lähteenä että merkityksellisenä sosiaalisena ja ammatillisena toimintaympäristönä. Juuri tässä ympäristössä johtajat rakentavat julkisia tulkintoja haavoittuvuudesta, johtajuudesta ja työelämästä, minkä vuoksi LinkedIn tarjoaa hedelmällisen kontekstin johtajuuteen liittyvän haavoittuvuuden kokemuksellisten ulottuvuuksien tutkimiseen.

3.5 Aineisto

Tutkimuksen aineisto koostuu julkisista LinkedIn-keskusteluista, joissa käsitellään johtajuutta, työelämää, työhyvinvointia ja johtamiseen liittyviä kokemuksia. Keskustelut rakentuvat tyypillisesti yksittäisestä julkaisusta sekä sen ympärille muodostuvasta kommenttikeskustelusta. Julkaisuissa ja kommentteissa kirjoittajat kuvaavat muun muassa epävarmuutta, työelämän ristiriitoja, vastuunkannon kuormittavuutta, johtajan yksinäisyyttä sekä nähdyksi ja arvostetuksi tulemisen kokemuksia.

LinkedIn-aineiston käyttöä puoltaa sen luonnollinen luonne. Laadullisessa tutkimuksessa luonnollisella aineistolla tarkoitetaan aineistoa, joka on syntynyt ilman tutkijan välitöntä vaikutusta. Tutkija ei ole pyytänyt aineistoa tuotettavaksi tutkimusta varten, vaan aineisto on syntynyt osana ihmisten normaalia toimintaa. Julkisesti saatavilla olevat LinkedIn-julkaisut voidaan nähdä tällaisena luonnollisena aineistona. Myös Saukkoriipi (2025) perustelee LinkedIn-aineiston käyttöä sillä, että alusta mahdollistaa työelämää ja organisaatioita koskevien merkitysten tarkastelun niiden luonnollisessa viestintäympäristössä.

Aineisto on kerätty lokakuun 2025 ja heinäkuun 2026 välisenä aikana. Rajauksen tarkoituksena on ollut tavoittaa johtajuuden haavoittuvuutta ilmiönä riittävän laajasti ja ajallisesti vakaana kokonaisuutena. Vajaan vuoden aineistonkeruujakso mahdollistaa toistuvien kokemuksellisten ilmiöiden tunnistamisen sekä vähentää yksittäisiin tapahtumiin liittyvää vinoumaa. Tarkoituksena ei ole kuvata jotakin yksittäistä kriisiä, vaan tarkastella sitä, miten johtajuuteen liittyvä haavoittuvuus rakentuu osaksi työelämän jatkuvaa arkea.

Aineisto koostuu 42 julkaisusta ja 224 kommentista, jotka ovat 103 eri kirjoittajan tuottamia. Aineistossa on siis myös useita samojen kirjoittajien kommentteja, joko samoissa keskusteluissa tai kokonaan eri keskusteluissa. Kokosin aineiston erilliselle 28 sivuiselle word-tiedostolle. Tiedosto sisältää noin 9800 sanaa. Huomioitava on, että tekstissä on paljon lainauksia sitaateista ja myös lyhyitä, huudahduksen omaisia sanoja, kuten ”kyllä”, ”jep”, ”todellakin” ja ”no niin”, jotka olen laskenut omiksi kommentteikseen, vaikka kirjoittaja ei olisi samassa yhteydessä kommentoinut muuta.

Aineiston keräyksen ajanjakso sijoittuu yhteiskunnallisen epävarmuuden, työelämän muutoksen ja lisääntyneen digitaalisen vuorovaikutuksen kontekstiin. Taloudelliset paineet, työn murros ja kasvavat odotukset johtajuutta kohtaan muodostavat taustan, jossa

haavoittuvuuteen liittyvät kokemukset rakentuvat. Näin ajallinen rajausta ei ole pelkästään tekninen ratkaisu, vaan myös teoreettisesti perusteltu valinta, joka mahdollistaa ilmiön tarkastelun sen luonnollisessa toimintaympäristössä.

Aineistossa keskustelijoina esiintyy eri organisaatiotasolla toimivia työelämän asiantuntijoita, esihenkilöitä, keskijohtoa, ylimmän johdon edustajia, yrittäjiä sekä johtajuudesta kiinnostuneita työntekijöitä. Monet kirjoittajista kuvaavat omaa asemaansa esimerkiksi johtajana, esihenkilönä, asiantuntijana tai organisaation kehittäjänä, kun taas osa osallistuu keskusteluun omien työelämäkokemustensa pohjalta ilman tarkempaa organisatorista määrittelyä. Aineisto ei siten kuvaa yhden ammattiryhmän tai toimialan kokemuksia, vaan kokoaa yhteen erilaisista työelämän asemista tuotettuja näkökulmia johtajuuteen ja työelämän ilmiöihin.

Vaikka keskustelijoiden organisatoriset asemat vaihtelevat, aineiston kannalta olennaista ei ole heidän muodollinen asemansa vaan se, että he kuvaavat kokemuksiaan omasta näkökulmastaan käsin. Julkaisuihin ja kommentteihin johtajuus näyttäytyy elettyinä ja koettuna todellisuutena, jossa yhdistyvät vastuu, epävarmuus, vuorovaikutus sekä suhteet muihin ihmisiin. Juuri tällaiset kokemusten kuvaukset tekevät aineistosta tarkoituksenmukaisen fenomenologisen tutkimuksen näkökulmasta, koska ne mahdollistavat haavoittuvuuteen liitettyjen merkitysten tarkastelun ihmisten omista kokemuksellisista kuvauksista.

Aineistolle on ominaista, että johtajuuteen liittyviä kokemuksia tarkastellaan usein suhteessa muihin ihmisiin. Keskusteluissa kuvataan esimerkiksi suhteita työntekijöihin, kollegoihin, muihin esihenkilöihin, johtoryhmiin sekä organisaatioiden odotuksiin. Tämän vuoksi aineisto tarjoaa mahdollisuuden tarkastella paitsi johtajien kokemuksia myös niitä relationaalisia jännitteitä, joissa haavoittuvuuden kokemukset rakentuvat ja saavat merkityksensä.

Aineiston valintaa ohjasivat tutkimuskysymys sekä fenomenologinen tutkimusote. Valitsin aineistoon julkaisuja ja keskusteluja, joissa kirjoittajat kuvasivat omia työelämäänsä tai johtamiseen liittyviä kokemuksiaan. Erityistä huomiota kiinnitin sellaisiin keskusteluihin, joissa ilmeni haavoittuvuuteen liittyviä sisältöjä, kuten epäonnistumisen kokemuksia, riittämättömyyttä, kuormittumista, johtajan yksinäisyyttä, vastuunkantoon liittyviä ristiriitoja sekä nähdyksi tulemisen tarpeita.

3.6 Fenomenologinen analyysi

Sovelsin tutkimuksessa fenomenologisesti orientoitunutta laadullista sisällönanalyysiä. Analyysin tavoitteena on tehdä näkyväksi, millaisista kokemuksellisista merkityksistä johtajuuteen liittyvä haavoittuvuus rakentuu ja miten nämä merkitykset muodostavat toisiinsa kietoutuvan kokonaisuuden. Tarkoituksena ei ole luokitella aineistoa valmiisiin kategorioihin, vaan muodostaa ymmärrys siitä, millaisina merkityksinä haavoittuvuus johtajien kokemuksissa ilmenee. Perttulan mukaan fenomenologisen analyysin tavoitteena on edetä yksittäisistä kokemuksen ilmauksista kohti ilmiön olennaisia merkitysrakenteita (Perttula 2008, 136–142). Tässä tutkimuksessa analyysi etenee vaiheittain ja syklisesti.

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa luin aineiston useita kertoja kokonaisuutena, jotta pystyin muodostamaan käsityksen aineiston yleisestä merkityshorisontista. Tämän jälkeen tunnistin aineistosta tutkimuskysymyksen kannalta merkitykselliset ilmaukset, joissa kuvataan johtajuuteen liittyviä haavoittuvuuden kokemuksia.

Seuraavassa vaiheessa muodostin näistä ilmauksista merkitysyksiköitä. Merkitysyksiköllä tarkoitan aineiston osaa, joka sisältää tutkimuksen kannalta olennaisen kokemuksellisen merkityksen. Merkitysyksiköt voivat liittyä esimerkiksi yksinäisyyden kokemuksiin, vastuunkantoon, epävarmuuteen, kuormittumiseen tai arvostuksen tarpeeseen.

Tarkastelin tämän jälkeen merkitysyksiköitä suhteessa toisiinsa ja yhdistin niitä laajemmiksi merkitysverkostoiksi. Merkitysverkostot kuvaavat yksittäisten kokemusten välisiä yhteyksiä ja muodostavat sillan yksittäisten kokemuksen ilmausten sekä ilmiön kokonaisrakenteen välille.

Analyysin viimeisessä vaiheessa muodostin merkitysverkostoista johtajuuden haavoittuvuuden kokemukselliset ulottuvuudet. Näiden avulla pyrin kuvaamaan ilmiön essentiaalista rakennetta eli niitä keskeisiä merkityksiä, joiden varaan johtajuuteen liittyvä haavoittuvuus aineistossa rakentuu.

Aineistosta hahmottui neljä toisiaan täydentävää kokemuksellista ulottuvuutta:

- tarve tulla nähdyksi ja arvostetuksi
- johtajan yksinäisyys
- vastuuseen liittyvä ristipaine

- vastavuoroisuuden ja yhteisen kannattelun kokemus

Analyysin aikana tunnistin myös muita haavoittuvuuteen liittyviä merkityksiä, kuten epävarmuuden hyväksyminen ja empatian merkitys johtamistyössä. Lopullisessa tulkinnassa nämä kuitenkin sisältyvät osaksi laajempaa kokemuksellista ulottuvuutta, eivätkä muodosta erillisiä pääteemoja. Lopulliset kokemukselliset ulottuvuudet tiivistyivät analyysiprosessin aikana. Ne esitellään luvussa 4. Tulokset.

3.7 Tutkijan positio ja reflektiivisyys

3.7.1 Tutkijan positio

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija ei ole tutkimusprosessin ulkopuolinen tarkkailija, vaan osa tiedon muodostumisen prosessia. Tutkijan tausta, kokemukset, arvot ja ennakkokäsitykset vaikuttavat siihen, mitä aineistosta huomataan, millaisia kysymyksiä esitetään ja miten aineistoa tulkitaan (Laine, 2010; Perttula, 2008). Tämän vuoksi tutkijan position näkyväksi tekeminen on osa tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta.

Tässä tutkimuksessa oma työtaustani liittyy johtamiseen ja esihenkilötyöhön. Pitkä kokemukseni johtamistehtävissä on vaikuttanut siihen, että olen kokenut tutkimuksen aihepiirin henkilökohtaisesti hyvin tärkeäksi. Johtamistyössä kohtaamani tilanteet ovat herättäneet kiinnostukseni erityisesti johtajien kokemuksiin vastuusta, epävarmuudesta, yksinäisyydestä sekä työelämän ristiriitaisista odotuksista.

Samalla oma johtamiskokemukseni on muodostanut osan tutkimukseen väistämättä liittyvästä esiymmärryksestä. Fenomenologisen tutkimuksen näkökulmasta tavoitteenani ei ole ollut irrottautua kokonaan omista kokemuksista tai ennakkokäsityksistä, vaan tulla niistä mahdollisimman tietoiseksi ja tarkastella niiden mahdollista vaikutusta tutkimusprosessiin kriittisesti. Tämän vuoksi olen pyrkinyt reflektoida omaa lähtökohtaani, oletuksiani ja tulkintojani koko tutkimusprosessin ajan ja sen läpi, jotta voisin antaa mahdollisimman paljon tilaa aineistosta esiin nouseville kokemuksille. Laineen (2010, 34-35) ohjeistamana olen pyrkinyt antamaan aineistolle tilaa tulla

ymmärretyiksi sen kirjoittaneiden omista merkityksistä käsin. Näiden vaikutusten tiedostaminen ja näkyväksi tekeminen on ollut hyvin olennainen osa tutkimusprosessia.

3.7.2 Esiymmärrys

Fenomenologisessa tutkimuksessa tutkijan tehtävänä ei ole pyrkiä täydellisesti irrottautumaan aiemmista kokemuksistaan, vaan tunnistaa ja reflektoida niiden vaikutusta tutkimusprosessiin (Laine, 2010; Tökkäri, 2018). Tätä tutkijan ennakkokäsitysten, kokemusten, arvojen ja oletusten kokonaisuutta voidaan kuvata esiymmärryksen käsitteellä. Esiymmärrys vaikuttaa väistämättä siihen, millaisiin ilmiöihin tutkija kiinnittää huomiota, millaisia merkityksiä aineistosta tunnistaa ja millaisiksi tutkimuskysymykset lopulta muotoutuvat.

Tutkimusprosessin alussa tunnistin suhtautuvani johtajuuteen ennen kaikkea vastuuseen, vuorovaikutukseen ja työhyvinvointiin liittyvänä ilmiönä. Oma kokemukseni johtamis- ja esihenkilötehtävistä on rakentunut ympäristöissä, joissa johtajalta on odotettu kykyä tehdä päätöksiä, ratkoa ongelmia, tukea muita sekä ylläpitää työyhteisön toimintaa myös epävarmoissa tilanteissa. Tämän vuoksi kiinnitän helposti huomiota siihen, millaisia odotuksia johtajiin kohdistetaan, miten vastuuta ja toimijuutta kuvataan sekä millaisia selityksiä johtamiseen liittyville onnistumisille ja epäonnistumisille annetaan.

Huomasin aineiston analysointia aloittaessani lukevani LinkedIn-julkaisuja helposti ammatillisesta näkökulmasta. Kiinnitin huomiota esimerkiksi siihen, millaista kuvaa julkaisija tai keskusteluun osallistuja itsestään rakentaa, mitä julkaisussa sanotaan sekä mitä mahdollisesti jätetään sanomatta. Samalla tunnistin, että johtajuuteen liittyi minulla valmiita käsityksiä, joiden mukaan johtajan tehtävään kuuluu vastuun kantaminen myös silloin, kun olosuhteet ovat haastavia tai epävarmoja. Oletin myös, että johtajuuden erityisyys rakentuu ennen kaikkea vastuusta, vallasta ja asemasta.

Aineiston analyysin edetessä huomasin kuitenkin tunnistavani monia johtajien kuvaamia kokemuksia myös omasta työelämäkokemuksestani. Erityisesti vastuun kuormittavuuteen, ristiriitaisiin odotuksiin, epävarmuuteen ja yksinäisyyteen liittyvät kuvaukset tuntuivat tutuilta. Tämä havainto sai minut pohtimaan, missä määrin tunnistin aineistosta osallistujien kokemuksia ja missä määrin omia kokemuksiani. Ymmärsin, että

juuri tuttuus saattoi muodostua tutkimukselliseksi riskiksi. Se, mikä tuntui itsestään selvältä tai helposti ymmärrettävältä, saattoi jäädä liian vähälle tarkastelulle.

Pyrin vastaamaan tähän haasteeseen fenomenologisen tutkimusotteen mukaisella jatkuvalla reflektiolla. Palasin analyysin eri vaiheissa aineistoon useita kertoja ja tarkastelin tulkintojani kriittisesti suhteessa alkuperäisiin teksteihin. Kysyin itseltäni, perustuiko tekemäni havainto kirjoittajan kuvaamaan kokemukseen vai omaan esiymmärrykseeni johtamisesta. Tämän prosessin avulla pyrin siirtämään huomioni omista kokemuksistani takaisin siihen, miten haavoittuvuus näyttäytyi aineiston kirjoittajien kertomana ja merkityksellistämänä ilmiönä.

Samalla aineisto alkoi haastaa aikaisempaa käsitystäni johtajuudesta. Tutkimusprosessin alussa lähestyin aineistoa pitkälti johtajien näkökulmasta ja oletin löytäväni ennen kaikkea johtajuuteen liittyviä erityisiä kokemuksia. Analyysin edetessä huomioni kuitenkin kiinnittyi siihen, että samankaltaiset kokemukset toistuivat myös työntekijöiden puheessa. Tarve tulla nähdyksi, kuulluksi, arvostetuksi ja ymmärretyksi ei näyttäytynyt vain johtajien kokemuksena, vaan laajempana inhimillisenä tarpeena. Tämä havainto suuntasi tarkastelua vähitellen pois johtajien yksilöllisistä ominaisuuksista kohti niitä suhteita, joissa kokemukset rakentuvat.

Aineisto haastoi myös käsitystäni haavoittuvuudesta. Ennakkokäsityksissäni haavoittuvuus liittyi pitkälti tilanteisiin, joissa ihminen kohtaa epäonnistumista, kuormitusta tai avun tarvetta. Aineiston kautta haavoittuvuus alkoi kuitenkin näyttäytyä myös yhteyden, luottamuksen ja vastavuoroisuuden mahdollisuutena ja mahdollistajana. Erityisesti keskustelut, joissa työntekijät pohtivat johtajien tukemista tai joissa johtajat kuvasivat omaa keskeneräisyyttään, laajensivat ymmärrystäni haavoittuvuudesta ilmiönä. Haavoittuvuus ei näyttäytynyt ainoastaan kielteisenä tai vältettävänä kokemuksena, vaan myös mahdollisuutena rakentaa yhteyttä ihmisten välille.

Esiymmärryksen reflektointi oli siten keskeinen osa tutkimusprosessia. Tavoitteena ei missään vaiheessa ollut luopua omista kokemuksista tai sulkea niitä pois tutkimuksesta, vaan tehdä niiden vaikutus näkyväksi. Samalla tutkimusprosessi muutti myös omaa ymmärrystäni tutkimuksen kohteesta. Siinä missä tutkimuksen alussa tarkastelin johtajuuden haavoittuvuutta ensisijaisesti johtajiin liittyvänä ilmiönä, analyysin edetessä

aloin nähdä sen yhä enemmän suhteissa rakentuvana kokemuksena. Tämä havainto muodostui lopulta myös tutkimuksen keskeiseksi tulokseksi.

3.7.3 Reflektiivinen työskentely

Reflektiivisyys on ollut keskeinen osa koko tutkimusprosessia. Oma johtamis- ja esihenkilökokemukseni on toisaalta helpottanut aineiston ymmärtämistä, mutta samalla se on tehnyt näkyväksi tarpeen tarkastella kriittisesti omia oletuksiani. Monet aineistossa kuvatut tilanteet, kuten vastuun kuormittavuus, ristiriitaiset odotukset, yksinäisyyden kokemukset sekä johtamiseen liittyvä epävarmuus, olivat minulle jossain määrin tuttuja jo ennen tutkimuksen käynnistymistä.

Huomasin analyysin alkuvaiheessa samaistuvani erityisesti johtajien kuvaamiin kokemuksiin. Tunnistin puheesta tilanteita, joissa johtaja jää yksin vastuunsa kanssa, joutuu tasapainoilemaan ristiriitaisten odotusten välillä tai kokee oman epävarmuutensa näkyväksi tekemisen vaikeaksi. Tällainen tunnistaminen auttoi ymmärtämään aineistoa, mutta samalla se muodosti tutkimuksellisen riskin. Se, mikä tuntui tutulta, saattoi näyttäytyä itsestään selvänä eikä välttämättä herättänyt samanlaista analyttistä kiinnostusta kuin vieraat tai yllättävät havainnot.

Tutkimusprosessi haastoi myös omia käsityksiäni johtajuudesta. Ennen analyysin aloittamista ajattelin johtajuuden haavoittuvuuden liittyvän ensisijaisesti johtajan vastuuseen, kuormitukseen tai yksinäisyyteen. Aineiston edetessä huomioni alkoi kuitenkin siirtyä johtajista kohti suhteita. Erityisesti työntekijöiden ja johtajien kokemusten samankaltaisuus oli havainto, jota en ollut tutkimuksen alkuvaiheessa osannut ennakoida. Tarve tulla nähdyksi, kuulluksi, arvostetuksi ja ymmärretyksi toistui molempien ryhmien puheessa. Tämä havainto pakotti tarkastelemaan uudelleen omaa lähtöoletustani johtajuuden erityisyydestä ja suuntasi analyysia kohti relationaalista näkökulmaa.

Myös käsitykseni haavoittuvuudesta muuttui tutkimusprosessin aikana. Aiempi ymmärrykseni korosti haavoittuvuutta ennen kaikkea kuormittavana kokemuksena, joka liittyy epävarmuuteen, keskeneräisyyteen tai avun tarpeeseen. Aineiston kautta haavoittuvuus alkoi kuitenkin näyttäytyä myös yhteyden rakentumisen mahdollisuutena.

Erityisesti keskustelut vastavuoroisuudesta, yhteisestä kannattelusta ja johtajien tukemisesta tekivät näkyväksi sen, että haavoittuvuus ei aineistossa näyttäyty ainoastaan vaikeutena tai riskinä, vaan myös edellytyksenä luottamukselle, ymmärrykselle ja yhteisöllisyydelle. Tämä havainto vaikutti merkittävästi siihen, miten ymmärsin tutkimuksen kohteena olevan ilmiön.

Johtamistyössä opitut arvioinnin, vastuun kantamisen ja kriittisen tarkastelun käytännöt näkyivät myös tutkimusprosessissa. Huomasin ajoittain lähestyväni aineistoa ongelmanratkaisun näkökulmasta ja pohtivani, miten kuvattuja tilanteita voitaisiin johtamisen keinoin ratkaista. Fenomenologisen tutkimuksen näkökulmasta tällainen ajattelutapa olisi kuitenkin voinut siirtää huomion pois kokemuksista niiden selittämiseen tai arvioimiseen. Tämän vuoksi pyrin tietoisesti palaamaan aineistoon ja kysymään, millaisena kokemus ilmenee osallistujille itselleen ennen kuin pohdin sen syitä tai seurauksia.

Reflektiivisyys ei tässä tutkimuksessa ollut ainoastaan metodologinen ratkaisu, vaan myös eettinen ja henkilökohtainen vastuu. Tutkimuksen aikana minulle vahvistui käsitys siitä, että johtajuuden haavoittuvuutta ei voida ymmärtää yksinomaan johtajien ominaisuutena tai yksilöllisenä kokemuksena. Samalla tutkimusprosessi teki näkyväksi myös omien käsitysteni rajallisuuden. Pyrkimyksenä on ollut tuottaa tutkimusta, joka lisää ymmärrystä johtajuuden haavoittuvuudesta ilman, että kokemuksia yksinkertaistetaan tai sovitetaan valmiisiin käsityksiin siitä, millaista johtajuuden pitäisi olla. Juuri tästä syystä reflektiivisyys on ollut koko tutkimusprosessin ajan sekä metodologinen että henkilökohtainen sitoumus.

3.8 Tutkimuseettiset kysymykset

Tutkimuksen keskeiset eettiset kysymykset liittyvät julkisen LinkedIn-aineiston käyttöön, anonymisointiin sekä tutkimukseen osallistuvien henkilöiden suojaamiseen.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeiden mukaan tutkimus ei saa aiheuttaa merkittävää haittaa tutkittaville tai muille osapuolille (Keiski ym., 2023, 13; Kohonen ym., 2019, 120). Sosiaalisen median aineiston kohdalla haitan arviointi on kontekstisidonnaista ja riippuu muun muassa tutkimusaiheesta, aineiston tuottajista sekä analyysin toteutustavasta (Kosonen ym., 2018, 120).

Aineisto koostuu julkisista LinkedIn-julkaisuista ja kommenteista, jotka ovat palvelun käyttäjien saatavilla ilman erillistä tutkimustarkoitusta. Julkisen aineiston käyttö tutkimuksessa ei lähtökohtaisesti edellytä aineiston tuottajien erillistä suostumusta, mutta tutkijan velvollisuutena on arvioida huolellisesti mahdolliset haitat sekä tutkimuksen hyötyjen ja riskien välinen suhde (Kosonen ym., 2018; Ahteensuu, 2019).

Ajattelen, että kirjoittajien LinkedIn-julkaisut ja kommentit on julkiselle alustalle kirjoitettaessa asetettu julkisen tarkastelun kohteeksi, mikä osaltaan oikeuttaa niiden analysoinnin tutkimuksessa. Tästä huolimatta aineiston käyttöön liittyy eettisiä kysymyksiä. Vaikka aineisto on julkista, se sisältää henkilökohtaisia ja emotionaalisesti merkittäviä kokemuksia, joiden käsittely edellyttää erityistä huolellisuutta.

Aineiston keräämiseen liittyviä kysymyksiä on tarkasteltu myös LinkedInin käyttöehtojen sekä EU:n ja Suomen tekijänoikeuslainsäädännön näkökulmasta. Prosessi on ollut vaativa, sillä tutkijana en ole lakiasiantuntija, minkä vuoksi sääntelyn tulkintaan liittyy väistämättä epävarmuuksia. Esimerkiksi EU:n tekijänoikeussäätely mahdollistaa tietyissä tilanteissa tutkimuskäyttöä varten tapahtuvan tekstin- ja tiedonlouhinnan, mutta LinkedIn asettaa käyttöehdoissaan rajoituksia automatisoidulle tiedonkeruulle (Direktiivi 2019/790, artikla 3; LinkedIn, 2026a; LinkedIn, 2026b; Tekijänoikeuslaki 404/1961, 13 b §). Tässä tutkimuksessa aineisto on kerätty manuaalisesti eikä tutkimuksessa ole käytetty ohjelmointirajapintoja tai automatisoituja tiedonkeruumenetelmiä. Tällä on pyritty minimoimaan sekä juridisia että eettisiä riskejä.

Julkisuus ei myöskään poista tekijänoikeuksia (Ahteensuu 2019, 45). LinkedInin käyttöehdot korostavat sisällön tuottajan omistusoikeutta julkaisemaansa aineistoon ja velvoittavat käyttäjiä kunnioittamaan immateriaalioikeuksia (LinkedIn, 2026a; LinkedIn, 2026b). Suomen tekijänoikeuslaki mahdollistaa kuitenkin hyvän tavan mukaisen lainaamisen tutkimustarkoituksissa (Tekijänoikeuslaki 404/1961, 22 §). Tässä tutkimuksessa lainaukset on rajattu tarkoituksenmukaisesti siten, että ne tukevat analyysiä ilman, että kokonaisia julkaisuja toistetaan laajoina kokonaisuuksina.

Sosiaalisen median aineistoihin sisältyy usein henkilötietoja, mikä edellyttää erityistä harkintaa niiden käsittelyssä (Kosonen ym. 2018, 119). Henkilötietojen julkaisemisen

tulee perustua tapauskohtaiseen arvioon sekä tutkimuksen yhteiskunnalliseen merkitykseen (Kohonen ym., 2019, 13). Tässä tutkimuksessa aineistoesimerkeistä on poistettu tunnistetiedot, eikä yksittäisiä henkilöitä voida tunnistaa tutkimusraportissa esitetyistä lainauksista. Tavoitteena on ehkäistä yksittäisiin henkilöihin kohdistuva huomio ja suojata keskustelijoiden yksityisyyttä.

Tutkimukseni teema, johtajien haavoittuvuus, on aiheena herkkä ja emotionaalinen. Kohonen ym. (2019) korostavat tutkijan vastuuta erityisesti silloin, kun aineisto sisältää haavoittuvuuteen liittyviä teemoja, kuten uupumusta, mielenterveyteen liittyviä kokemuksia, epätoivoa tai muita henkilökohtaisesti merkityksellisiä sisältöjä. Aineistossa esiintyvät kokemukset liittyvät useissa tapauksissa juuri tällaisiin teemoihin.

Tämän vuoksi tutkimuksessa on kiinnitetty erityistä huomiota siihen, ettei analyysi kohdistu yksittäisten keskustelijoiden arviointiin tai arvottamiseen. Tarkastelun kohteena eivät ole yksittäiset henkilöt, vaan kokemukselliset merkitykset ja niistä rakentuvat laajemmat merkitysrakenteet. Tavoitteena on ymmärtää johtajuuden haavoittuvuutta ilmiönä, ei arvioida yksittäisten keskustelijoiden toimintaa, ominaisuuksia tai näkemyksiä.

Olen sitoutunut noudattamaan hyvän tieteellisen käytännön periaatteita koko tutkimusprosessin ajan (Keiski ym., 2023). Koen, että oma taustani esihenkilönä tekee tästä sitoutumisesta erityisen tärkeää. Olen työssäni tottunut kantamaan vastuuta päätöksistäni ja niiden vaikutuksista muihin ihmisiin. Sama vastuullisuus ohjaa myös tutkimuksellista toimintaani. Tutkimusetiikka ei näyttäydy tässä tutkimuksessa ainoastaan muodollisena velvoitteena, vaan osana pyrkimystä käsitellä johtajuuden haavoittuvuuteen liittyviä kokemuksia kunnioittavasti, huolellisesti ja niiden merkityksellisyyttä säilyttäen.

3.9 Tutkimuksen luotettavuus

Fenomenologisen tutkimuksen luotettavuus rakentuu uskottavuudesta, läpinäkyvyydestä, refleksiivisyydestä ja tulkintojen perusteltavuudesta. Luotettavuutta ei arvioida ensisijaisesti yleistettävyyden näkökulmasta, vaan sen perusteella, kuinka hyvin tutkimus onnistuu tavoittamaan tutkittavan ilmiön olennaiset merkitysrakenteet.

Tutkimuksen uskottavuutta vahvistaa analyysin kytkeytyminen aineistossa toistuviin kokemuksellisiin merkityksiin. Tulkinnat eivät perustu yksittäisiin poikkeuksellisiin havaintoihin, vaan useissa keskusteluissa esiintyviin samankaltaisiin kokemuksen kuvauksiin.

Läpinäkyvyyttä pyritään lisäämään kuvaamalla analyysin eteneminen vaihe vaiheelta. Lukijalle tehdään näkyväksi, miten analyysi etenee alkuperäisestä aineistosta merkitysyksiköiden kautta merkitysverkostoihin ja edelleen kokemuksellisiin ulottuvuuksiin. Tutkimuksen myöhemmissä vaiheissa aineistolainausten avulla osoitetaan analyysin ja aineiston välinen yhteys.

Tutkimuksen luotettavuus liittyy myös tutkijan refleksiiviseen työskentelyyn. Tutkijan oma johtamiskokemus on tunnistettu analyysiin vaikuttavaksi tekijäksi, minkä vuoksi esiymmärrystä on tarkasteltu kriittisesti koko tutkimusprosessin ajan.

Lisäksi tutkimuksen uskottavuutta vahvistaa aineiston moninäkökulmaisuus. LinkedIn-keskusteluissa sama ilmiö näyttäytyy useista eri positioista käsin. Työntekijät, asiantuntijat ja johtajat kuvaavat johtajuuteen, kuormittumiseen ja haavoittuvuuteen liittyviä kokemuksia omista näkökulmistaan. Näiden näkökulmien vuoropuhelu mahdollistaa ilmiön tarkastelun relationaalisena kokonaisuutena.

Van Manen (2014) mukaan fenomenologisen tutkimuksen laatua voidaan arvioida myös sen perusteella, missä määrin tutkimus avaa tutkittavaa ilmiötä uudella tavalla ja auttaa lukijaa ymmärtämään sitä syvemmin. Tällöin tutkimuksen arvo ei perustu tulosten yleistettävyyteen vaan niiden kykyyn tehdä näkyväksi ilmiön kokemuksellinen rakenne (van Manen 2014, 320–322).

Tässä tutkimuksessa luotettavuus rakentuu kokonaisuutena systemaattisesta analyysistä, aineiston ja tulkinnan välisestä yhteydestä, reflektiivisestä työskentelystä sekä fenomenologisen tutkimusperinteen johdonmukaisesta soveltamisesta. Näiden avulla pyritään tuottamaan mahdollisimman uskottava ja kokemuksellisesti perusteltu kuva johtajuuteen liittyvän haavoittuvuuden merkitysrakenteista.

4 TULOKSET

4.1 Johtajuuden haavoittuvuuden kokemukselliset ulottuvuudet

Fenomenologisen analyysin tavoitteena oli tunnistaa johtajuuteen liittyvän haavoittuvuuden kokemuksellisia merkityksiä sekä niitä merkitysrakenteita, joiden kautta haavoittuvuus aineistossa rakentuu. Analyysissa huomio kohdistui siihen, millaisina johtajuuteen liittyvät kokemukset ilmenevät LinkedInissä käydyissä julkisissa keskusteluissa ja millaisia merkityksiä keskustelijat niille antavat.

Analyysin tuloksena aineistosta hahmottui neljä toisiaan täydentävää kokemuksellista ulottuvuutta. Ne eivät näyttäydy toisistaan irrallisina ilmiöinä, vaan pikemminkin toisiinsa limittyvinä tapoina jäsentää johtajuuteen liittyvää haavoittuvuutta. Nämä ulottuvuudet ovat:

- tarve tulla nähdyksi ja arvostetuksi
- vastuuseen liittyvä ristipaine
- johtajan yksinäisyys sekä
- vastavuoroisuuden ja yhteisen kannattelun kokemus.

Kokemukselliset ulottuvuudet eivät kuvaa ainoastaan yksittäisten keskustelijoiden henkilökohtaisia kokemuksia, vaan merkityksellistyvät näiden ulottuvuuksien kautta. Ne muodostavat laajempia merkitysrakenteita, joiden kautta johtajuuteen liittyvää haavoittuvuutta tehdään ymmärrettäväksi julkisessa työelämäkeskustelussa. Yhteistä kaikille analyysissa tunnistetuille ulottuvuuksille on niiden relationaalinen luonne. Haavoittuvuus ei näyttäydy aineistossa ensisijaisesti yksilön sisäisenä ominaisuutena, vaan suhteissa rakentuvana kokemuksena. Se kytkeytyy siihen, miten ihmiset tulevat nähdyiksi, kuulluiksi, arvostetuiksi ja tuetuiksi osana työyhteisöä.

Seuraavissa alaluvuissa kuvataan tarkemmin analyysista tunnistettuja johtajuuden haavoittuvuuden kokemuksellisia ulottuvuuksia.

4.1.1 Tarve tulla nähdyksi ja arvostetuksi

Yksi aineiston vahvimista kokemuksellisista ulottuvuuksista liittyy tarpeeseen tulla nähdyksi, kuulluksi ja arvostetuksi. Keskusteluissa haavoittuvuus rakentuu erityisesti

tilanteissa, joissa ihminen kokee jäävänsä ilman tunnustusta, kokemusta merkityksellisyydestä tai tunnetta siitä, että hänen panoksensa huomataan.

Eräs keskustelija kuvaa kokemusta seuraavasti:

”Valitettavasti tuttu aihe myös itselle. Aina uupumus ei johdu siitä, että töitä olisi liikaa. Vaan myös juuri työn vähyys, epäselvä rooli, työn mielekkyyden puute tai arvostuksen kokemisen puute ovat näitä tekijöitä. Jokainen meistä haluaa tulla nähdyksi ja arvostetuksi, myös töissä.”

Lainauksessa huomio kohdistuu siihen, ettei kuormitus ja pahoinvointi näyttäydy ainoastaan työn määrään liittyvinä kysymyksinä. Kokemus rakentuu suhteessa muihin ihmisiin ja siihen, tunnistetaanko yksilön työ, osaaminen ja panos yhteisössä. Haavoittuvuus syntyy tilanteessa, jossa ihminen kokee jäävänsä näkymättömäksi.

Samanlaisia merkityksiä ilmenee myös keskusteluissa, joissa pohditaan työntekijöiden sitoutumista sekä työpaikasta lähtemisen syitä. Useat keskustelijat liittävät lähtöhalukkuuden kokemuksiin arvostuksen puutteesta, kuuntelemattomuudesta ja siitä, ettei omaa osaamista tunnisteta. Näissä puheenvuoroissa näkymättömyyden kokemus rakentuu vähitellen ja näyttäytyy usein ennen varsinaista päätöstä vaihtaa työpaikkaa.

Aineistossa arvostuksen puute ei näyttäydy ainoastaan suorina pettymyksen tai tyytymättömyyden ilmauksina. Useissa keskusteluissa haavoittuvuus tulee näkyväksi pikemminkin vähitellen tapahtuvana vetäytymisenä. Kirjoittajat kuvaavat tilanteita, joissa omien näkemysten sivuuttaminen johtaa osallistumisen vähenemiseen:

”Jos ihmiset kokevat, ettei heidän palautettaan kuulla, hiljaisuus alkaa helposti korvata avoimen keskustelun” sekä

”Joka tapauksessa silloin työntekijä on jo luovuttanut työilmapiirin ja -olosuhteiden kehittämisestä ja tekee vain 'pakollisen työn' ilman mielipiteitä.”

Vetäytymisen taustalla kuvataan myös toistuvia pettymyksen ja arvottomuuden kokemuksia, joiden seurauksena aktiivinen osallistuminen vaihtuu hiljaisuuteen ja kyynisyyteen.

Eräessä keskustelussa hiljaista kuormitusta kuvataan myös seuraavasti:

”Työntekijä vetäytyy. Ei enää kyseenalaista. Ei enää ehdota.”

Keskustelijoiden mukaan kuormitus ei useinkaan näyttäydy välittömästi sairauspoissaoloina tai näkyvinä tunneilmaisuuina, vaan osallistumisen vähittäisenä vähenemisenä. Toinen keskustelija kuvaa tätä prosessia toteamalla, että

"...kyynisyys on salakavala mielen tila, joka tappaa ilon, luovuuden ja mielekkyyden."

Tällöin haavoittuvuus ei näyttäydy avoimena avunpyyntönä, vaan pikemminkin hiljaisuutena, vetäytymisenä ja uskon menettämisenä omiin vaikutusmahdollisuuksiin. Kokemus nähdäksi tulemattomuudesta näyttäisi siten voivan vähitellen kaventaa yksilön halua osallistua, vaikuttaa ja tuoda itseään näkyväksi osana työyhteisöä.

Aineistossa nähdäksi tulemisen tarve ei kuitenkaan koske ainoastaan työntekijöitä. Myös johtajien kokemuksissa voidaan tunnistaa samanlainen pyrkimys tulla ymmärretyksi omassa tilanteessaan. Useissa keskusteluissa tuodaan esiin johtajien kuormitus, työuupumus sekä johtamistyöhön liittyvät paineet. Näin keskusteluissa pyritään tekemään näkyväksi myös johtajien kokemuksia, jotka helposti jäävät työelämäkeskustelussa taka-alalle.

Erityisen kiinnostavaa on, että sekä työntekijät että johtajat kuvaavat arvostukseen liittyviä kokemuksia hyvin samankaltaisella tavalla. Vaikka heidän asemansa organisaatiossa eroavat toisistaan, molempien puheessa korostuu tarve tulla tunnustetuksi omassa roolissaan. Näin haavoittuvuus rakentuu relationaalisena kokemuksena, jossa hyvinvointi on riippuvainen muiden ihmisten antamasta tunnustuksesta, arvostuksesta ja huomiosta.

Nähdäksi tulemisen tarve näyttäytyy aineistossa perustavanlaatuisena työelämän kokemuksena. Sen puuttuminen liittyy merkityksettömyyden, ulkopuolisuuden ja vieraantumisen kokemuksiin. Havainto on samansuuntainen relationaalista haavoittuvuutta korostavan tutkimuksen kanssa, jossa ihmisen hyvinvoinnin katsotaan rakentuvan suhteessa toisiin ihmisiin (Butler 2016; Virkki 2004).

Havainto on osittain samansuuntainen myös suomalaisen työhyvinvointitutkimuksen kanssa. Hakanen (2022, 67–73) korostaa työn imun rakentuvan osaltaan kokemuksista, joissa työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja tulee nähdäksi osana työyhteisöä. Tämän tutkimuksen aineistossa ilmiötä tarkastellaan kuitenkin toisesta näkökulmasta.

Huomio kohdistuu tilanteisiin, joissa nähdyn tulomisen kokemus jää toteutumatta ja rakentaa siten haavoittuvuuden kokemusta. Tulokset viittaavat siihen, että sama relationaalinen tarve tulla tunnustetuksi voi näyttäytyä työelämässä sekä hyvinvointia vahvistavana että haavoittuvuutta synnyttävänä kokemuksena.

4.1.2 Vastuuseen liittyvä ristipaine

Toinen keskeinen kokemuksellinen ulottuvuus liittyy vastuuseen ja ristiriitaisiin odotuksiin. Keskusteluissa haavoittuvuus rakentuu tilanteissa, joissa johtaja joutuu tasapainoilemaan samanaikaisesti useiden vaatimusten välillä ilman mahdollisuutta vastata niihin kaikkiin täydellisesti.

Eräs keskustelija kuvaa kokemustaan seuraavasti:

”Kuitenkin pitäisi jaksaa vielä kovemmin keksiä keinoja saada kassavirtaa aikaiseksi vaikka maailma taistelee vastaan.”

Toinen kirjoittaja puolestaan toteaa:

”Johtajat ovat melkoisessa vaatimusten ristipaineessa. Pitäisi löytää tasapaino työn vaatimusten ja voimavarojen suhteen.”

Näissä kuvauksissa johtajuus näyttäytyy jatkuvana tasapainoiluna vastakkaisten odotusten välillä. Johtajan tulisi samanaikaisesti huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista, saavuttaa organisatorisia tavoitteita, johtaa muutosta sekä ylläpitää omaa toimintakykyään. Haavoittuvuus ei näyttäydy heikkoutena tai epäonnistumisena, vaan kokemuksena omien vaikutusmahdollisuuksien rajallisuudesta.

Ristipaineen kokemukseen liittyy myös siirtymä asiantuntijasta johtajaksi. Useat keskustelijat kuvaavat tilannetta, jossa henkilö etenee esihenkilötehtävään ensisijaisesti ammatillisen osaamisensa perusteella. Tällöin johtaminen voi näyttäytyä urapolun seuraavana vaiheena ilman syvempää pohdintaa omasta motivaatiosta tai valmiuksista johtaa ihmisiä.

Yksi keskustelijoista kuvaa tätä muutosta seuraavasti:

”Aikaisemmin pidit huolta vain itsestäsi ja työstäsi, mutta nyt pidätkin huolta koko tiimistä.”

Eräissä keskustelussa ristipainetta kuvataan toteamalla, että johtajilla on samanaikaisesti

"tulostavoitteet ja vastuu ihmisistä", samalla kun maailma myllertää, epävarmuus lisääntyy ja paineet ovat kovat".

Näissä kuvauksissa johtaja näyttäytyy henkilönä, jonka vastuulle kasautuvat samanaikaisesti sekä toiminnan tuloksellisuus että ihmisten hyvinvointi.

Tällainen siirtymä muuttaa merkittävästi työn sisältöä. Aiempi asiantuntijuus ei enää yksin riitä, vaan johtajalta odotetaan kykyä kantaa vastuuta myös muiden onnistumisesta, hyvinvoinnista ja kehityksestä. Samalla johtaja joutuu kohtaamaan oman keskeneräisyytensä ja rajallisuutensa.

Monissa keskusteluissa korostuu lisäksi ajatus siitä, että johtaja joutuu jatkuvasti arvioimaan omaa toimintaansa, käsityksiään ihmisistä sekä johtamiseen liittyviä arvojaan. Erityisen kiinnostavia ovat puheenvuorot, joissa pohditaan johtajuuden "selkänöjää" eli niitä käsityksiä ja uskomuksia, joiden varaan oma johtaminen rakentuu. Tällöin haavoittuvuus liittyy kokemukseen siitä, ettei johtajuus ole koskaan täysin valmis tai hallittu tila.

Aineistossa johtamiseen liittyvä haavoittuvuus ei rakennu ainoastaan vastuiden tai odotusten kautta. Useissa keskusteluissa pohditaan myös niitä käsityksiä, joiden varaan oma johtaminen rakentuu. Johtajuus näyttäytyy tällöin jatkuvana suhteena omiin arvoihin, uskomuksiin ja kokemuksiin. Haavoittuvuus liittyy siihen, että myös johtajan oma ymmärrys ihmisistä, vallasta, oppimisesta ja muutoksesta voi osoittautua riittämättömäksi tai vaatia jatkuvaa uudelleen tarkastelua.

Eräs keskustelija pohtii johtajuuden perustaa seuraavasti:

"Jään silloin pohtimaan myös sitä selkänöjää, jonka varassa esihenkilö alkaa johtaa. Millainen käsitys hänellä on ihmisistä, oppimisesta ja muutoksesta?"

Samassa keskustelussa johtamisen haaste ei näyttäydy niinkään johtamisen teknisenä osaamisena kuin kykynä tarkastella omia oletuksiaan:

"Haaste ei minusta ole se, että johtaminen tapahtuu osittain selkärangasta, vaan se, jos selkärangan sisältö jää kokonaan tutkimatta."

Aineistossa ristipaine ei näyttäydy poikkeuksellisena tilanteena, vaan lähes normaalina osana johtamistyötä. Tämä tekee kokemuksesta erityisen merkittävän. Haavoittuvuus ei näyttäydy hetkellisenä kriisinä, vaan osana johtajuuden jokapäiväistä todellisuutta. Ristipaine ei näyttäydy aineistossa pelkästään kuormittavana, vaan ajoittain myös vetäytymishaluja herättävänä kokemuksena. Eräs keskustelija kuvaa tilannetta toteamalla, että

"mitä jos ton kahvikupin vaan kääntää nurin ja lähtee".

Samalla aineistossa nousee esiin kysymys siitä, millaisena ihmisenä johtaja johtaa. Keskusteluissa pohditaan johtamisen taustalla vaikuttavia käsityksiä ihmisistä, oppimisesta, muutoksesta ja vallasta sekä sitä, miten oma kasvuhistoria, kokemukset ja arvot muovaavat johtajuutta. Eräs keskustelija kuvaa ajatuksiaan toteamalla:

"Mitä oma kasvuhistoria, aiemmat kokemukset auktoriteeteista, koulutus ja organisaation kulttuuri ovat opettaneet hänelle johtamisesta?"

Tällöin haavoittuvuus ei liity ainoastaan johtamisen vaatimuksiin, vaan myös johtajan jatkuvaan suhteeseen omiin oletuksiinsa, arvoihinsa ja keskeneräisyyteensä. Havainto on samansuuntainen Kuusiston (2022) esittämän näkemyksen kanssa, jonka mukaan epävarmuus, vastuu ja keskeneräisyys muodostavat erottamattoman osan organisaatioelämän haavoittuvuutta.

4.1.3 Johtajan yksinäisyys

Kolmas kokemuksellinen ulottuvuus liittyy johtajuuden yksinäisyyteen. Aineistossa yksinäisyys ei tarkoita fyysistä yksin olemista, vaan kokemusta siitä, ettei omia huolia, epävarmuuksia tai vastuuseen liittyviä kysymyksiä voi jakaa muiden kanssa.

Eräs keskustelija kuvaa kokemustaan seuraavasti:

"Useimmilta johtajilta, kovassa paineessa erityisesti, puuttuu ihminen, jonka kanssa asioita ja itseään voi puhua ja pohtia."

Useat keskustelut vahvistavat tätä havaintoa. Niissä johtajan asema näyttäytyy samanaikaisesti vastuullisena ja eristävänä. Mitä enemmän vastuuta ihmisellä on, sitä vaikeammaksi näyttää muodostuvan turvallisen tilan löytäminen omien epävarmuuksien käsittelylle.

Toisessa keskustelussa johtajien kuormitusta kuvataan seuraavasti:

”Vuonna 2024 hyvinvointibarometrin mukaan 40 % johtajista kertoi harkinneensa tehtävästä luopumista tai alan vaihtoa. Uskon silti, että useimmat puhuvat enemmän työtaakan paineesta ja väsymyksestä kuin halusta johtaa.”

Aineiston perusteella johtajien kuormittuminen ei näyttäydy ensisijaisesti haluttomuutena johtaa, vaan kokemuksena siitä, että vastuut, odotukset ja kuormitus kasautuvat tavalla, jolle ei aina löydy riittävää tukea tai käsittelyn tilaa.

Aineistossa yksinäisyys rakentuu erityisesti tunnevastuuseen liittyvänä kokemuksena. Johtajalta odotetaan vakautta, suuntaa ja toimintakykyä myös tilanteissa, joissa hän itse kokee epävarmuutta, väsymystä tai epäuskoa. Tämä tulee näkyviin erityisesti muutoksen johtamista käsittelevissä keskusteluissa.

Yksi keskustelija kirjoittaa:

”Ei siitä, että osaa johtaa kun aurinko paistaa, vaan siitä että osaa johtaa myös silloin kun ei paista.”

Toinen keskustelija vahvistaa samaa ajatusta:

”Vaikeassa kohdassa johtajan pitää pystyä johtamaan myös itseään...”

Nämä ilmaisut tekevät näkyväksi johtajan yksinäisyyden erityisen ulottuvuuden. Haavoittuvuus ei liity ainoastaan ulkoisiin paineisiin, vaan siihen, että johtajan odotetaan käsittelevän omat epävarmuutensa samalla, kun hän auttaa muita käsittelemään omiaan. Aineistossa johtajan odotetaan johtavan myös omaa sisäistä kokemustaan. Johtamistyö ei näyttäydy pelkästään muiden ihmisten toiminnan ohjaamisena, vaan myös jatkuvana suhteena omiin tunteisiin, epäilyihin, epävarmuuteen ja keskeneräisyyteen. Tällöin haavoittuvuus rakentuu tilanteissa, joissa johtajan on samanaikaisesti kannateltava sekä itseään että muita.

Yksinäisyys ei siten näyttäydy aineistossa pelkkänä sosiaalisten suhteiden puutteena, vaan kokemuksena, jossa johtaja joutuu kohtaamaan oman rajallisuutensa ilman varmuutta siitä, missä määrin sitä voidaan jakaa muiden kanssa. Erityisesti epäuskoon, väsymykseen ja riittämättömyyteen liittyvät kokemukset jäävät helposti johtajan omaksi kannettavaksi, sillä niiden ilmaiseminen saattaa näyttäytyä ristiriitaisena suhteessa johtajuuteen liitettyihin odotuksiin. Myös Laineen ja Miettisen (2026, 15) havainto, jonka mukaan institutionaaliset odotukset ylittävät jatkuvasti ihmisen tosiasiallisen suorituskyyvyn, tukee aineiston kautta tekemääni havaintoa.

Lisäksi aineistossa kuvataan tilanteita, joissa myös esihenkilö voi vetäytyä, hiljentyä tai uupua. Keskusteluissa korostetaan kuitenkin, että johtajat hakevat usein apua muita myöhemmin. Syiksi mainitaan vastuun tunne, pelko epäonnistumisen leimasta sekä oletus siitä, että johtajan tulisi selviytyä vaikeuksista omillaan. Eräs johtotehtävissä työskentelevä kuvaa tunteitaan seuraavasti:

"Kun työn arki on ristiriitaista, epäselvää ja hallitsematonta, ihminen alkaa hiljalleen kadottaa itsensä."

Johon hänelle tarjotaan myös ratkaisuja ja ehdotuksia ulkopuolisen avun hakemiseen:

"Ulkopuolisuus ja etäisyys auttavat, sillä silloin toinen ei ole samassa sopassa."

Tällöin yksinäisyys rakentuu kokemuksena, jossa johtaja on samanaikaisesti tuen antaja ja tuen tarvitsija. Juuri tämä tekee kokemuksesta erityisen haavoittavan. Samalla aineistossa näkyy paradoksi, jossa johtajan odotetaan tunnistavan muiden ihmisten tuen tarve, mutta hänen oma tuen tarpeensa jää helposti näkymättömäksi. Yksinäisyys syntyy tällöin suhteessa niihin odotuksiin, joiden mukaan johtajan tulisi kannatella muita myös silloin, kun hän itse tarvitsisi kannattelua. Toisaalta eräässä keskustelussa tunnetaan myös empatiaa johtajan yksinäisyyttä kohtaan toteamalla:

"Johtajat ja esihenkilöt ovat samassa sopassa hekin."

Havainto muistuttaa Kets de Vriesin (2006) kuvaamaa johtajuuden sisäisen yksinäisyyden ilmiötä. Tässä tutkimuksessa yksinäisyys näyttäytyy kuitenkin ennen kaikkea relationaalisena kokemuksena, joka syntyy suhteessa johtajuuteen liitettyihin odotuksiin, vastuisiin ja vuorovaikutussuhteisiin. Aineiston perusteella johtajan

yksinäisyys ei johdu ensisijaisesti ihmisten puuttumisesta hänen ympäriltään, vaan siitä, että kaikki kokemukset eivät ole samalla tavoin jaettavissa johtajan asemasta käsin.

4.1.4 Vastavuoroisuuden ja yhteisen kannattelun kokemus

Neljäs kokemuksellinen ulottuvuus liittyy vastavuoroisuuteen ja yhteiseen kannatteluun. Toisin kuin aiemmat ulottuvuudet, tämä ei rakennu ensisijaisesti yksilön kokemuksen ympärille, vaan ihmisten väliseen suhteeseen.

Eräs keskustelija kirjoittaa:

”Mitä alaiset voivat tehdä sen eteen, että esihenkilö onnistuu tehtävässään.”

Tässä puheenvuorossa haastetaan perinteinen käsitys johtajuudesta yksisuuntaisena vastuuna, jossa johtaja tukee työntekijöitä mutta työntekijöillä ei ole vastaavaa vastuuta johtajan onnistumisesta. Sen sijaan keskusteluissa rakentuu käsitys työyhteisöstä keskinäisen riippuvuuden verkostona.

Vastavuoroisuus tulee näkyväksi erityisesti keskusteluissa, joissa pohditaan työuupumusta, hiljaista kuormitusta sekä työyhteisön vastuuta hyvinvoinnista. Useat keskustelijat korostavat, että myös johtajat voivat väsyä, vetäytyä tai menettää kykynsä toimia ilman tukea. Tällöin vastavuoroisuus rakentuu kykynä tunnistaa myös johtajan tuen tarve.

Erityisen merkittäviä ovat puheenvuorot, joissa korostetaan yksinkertaisen kohtaamisen merkitystä. Keskustelijoiden mukaan joskus ratkaisevaa voi olla se, että joku pysähtyy kysymään:

”Miten voit?”

Kysymys ”Miten voit?” näyttäytyy aineistossa tunnustamisen tekona. Sen kautta johtaja siirtyy hetkellisesti pois johtajaroolista keneksi tahansa työyhteisön jäseneksi, jonka hyvinvointi ei ole kenenkään muun hyvinvointia vähemmän tärkeää. Haavoittuvuus rakentuu tällöin oikeudeksi tulla nähdyksi ihmisenä eikä vain johtajana.

Kysymys näyttäytyy aineistossa paljon merkityksellisempänä kuin pelkkänä kohteliaisuutena tai tukemisen eleenä. Keskusteluissa merkitykselliseksi ei muodostu

ensisijaisesti mahdollisuus saada apua, vaan kokemus siitä, että oma haavoittuvuus voidaan tunnistaa ja hyväksyä ilman, että johtajuuden arvo tai uskottavuus asettuu kyseenalaiseksi. Haavoittuvuus rakentuu tällöin oikeudeksi olla epävarma, kuormittunut tai avun tarpeessa myös johtajana.

Butleria (2016) mukaillen kyse on relationaalisesta tunnustuksesta. Kokemus itsestä rakentuu suhteessa siihen, miten toinen ihminen näkee, tunnistaa ja vastaanottaa yksilön kokemuksen. Aineistossa kysymys "Miten voit?" näyttäytyy myös hetkellisenä siirtymänä pois johtajuuteen liitetyistä odotuksista kohti vastavuoroista ihmisyyttä. Juuri tässä hetkessä johtaja tulee näkyväksi sellaisena kuin hän on, eikä pelkästään asemansa tai roolinsa kautta. Aineiston perusteella vastavuoroisuus ei tarkoita vastuusta luopumista tai johtamisroolien hämärtymistä. Pikemminkin se tarkoittaa työyhteisön kykyä jakaa vastuuta, tunnistaa toistensa inhimillisyys ja rakentaa yhteistä kannattelua myös haastavissa tilanteissa.

Tässä ulottuvuudessa haavoittuvuus näyttäytyy yhteyttä rakentavana eikä ainoastaan kuormittavana ilmiönä. Ihmiset eivät kärsi haavoittuvuudestaan, vaan voivat myös löytää sen kautta uusia mahdollisuuksia ymmärtää toisiaan, rakentaa luottamusta ja vahvistaa yhteistä toimijuutta. Tämä havainto on samansuuntainen relationaalista ihmis- ja organisaatiokäsitystä korostavan tutkimuksen kanssa (Butler, 2016; D’Cruz ym., 2024).

Nielsenin ja Danielsin (2016, 107–109) tutkimus puolestaan osoittaa, että johtajuuden vaikutukset haavoittuvuuteen eivät ole yksiselitteisesti myönteisiä. Nielsen ja Daniels (2016) havainnollistavat, että johtajuuteen liittyvät relationaaliset suhteet voivat sekä tukea että kuormittaa yksilöä riippuen siitä, miten vastuu, sitoutuminen ja hyvinvointi työyhteisössä rakentuvat.

4.2 Johtajuuden haavoittuvuuden relationaaliset ehdot

4.2.1 Haavoittuvuus suhteissa rakentuvana kokemuksena

Edellä kuvatut kokemukselliset ulottuvuudet eivät rakentuneet aineistossa toisistaan erillisinä ilmiöinä. Vaikka tarve tulla nähdyksi ja arvostetuksi, vastuuseen liittyvä ristipaine, johtajan yksinäisyys sekä vastavuoroisuuden ja yhteisen kannattelun kokemus ilmenivät keskusteluissa erilaisina kokemuksina, niitä yhdisti yhteinen relationaalinen

perusta. Haavoittuvuus ei näyttäytynyt aineistossa ensisijaisesti yksilön ominaisuutena tai henkilökohtaisena heikkoutena, vaan suhteissa rakentuvana kokemuksena.

Aineistossa sekä johtajat että työntekijät kuvasivat tilanteita, joissa oma hyvinvointi, jaksaminen tai toimijuus olivat riippuvaisia muiden ihmisten toiminnasta. Kokemukset liittyivät kuulluksi tulemiseen, arvostukseen, luottamukseen, tuen saamiseen sekä mahdollisuuteen jakaa vaikeita kokemuksia muiden kanssa. Haavoittuvuus näyttäytyi voimakkaimmillaan tilanteissa, joissa ihminen jäi yksin vastuunsa, kuormituksensa tai epävarmuutensa kanssa. Vastaavasti myönteisimmät kuvaukset liittyivät kokemuksiin nähdyksi, kuulluksi ja tuetuksi tulemisesta. Näin haavoittuvuuden kokemuksellinen merkitys rakentui ennen kaikkea yhteyden ja yhteydettömyyden välisenä jännitteenä.

Havainto on samansuuntainen relationaalista haavoittuvuutta korostavan tutkimuksen kanssa, jossa haavoittuvuus ymmärretään ihmisyyden perustavana ehtona eikä yksilön puutteena (Butler, 2016). Myös Kuusisto (2022) korostaa organisaatioiden haavoittuvuuden rakentuvan ihmisten välisissä suhteissa sekä niissä rakenteissa, joissa ihmiset toimivat. Tämän tutkimuksen aineistossa tunnistetut kokemukselliset ulottuvuudet näyttävät rakentuvan vahvasti suhteessa toisiin ihmisiin. Tässä suhteessa havainto on samansuuntainen relationaalista haavoittuvuutta korostavan tutkimuksen kanssa. Seuraavaksi tarkastellaan niitä relationaalisia jännitteitä, joiden kautta tämä haavoittuvuus aineistossa rakentuu.

4.2.2 Yhteinen haavoittuvuuden kenttä työntekijöiden ja johtajien kokemuksissa

Aineiston perusteella työntekijöiden ja johtajien kokemukset eroavat toisistaan organisatorisen aseman, vastuun ja toimijuuden näkökulmasta, mutta niiden taustalla näyttäisi olevan yhteinen tarve tulla nähdyksi, kuulluksi ja tunnustetuksi. Näin haavoittuvuus rakentuu aineistossa yhteisenä inhimillisenä kokemuksena, vaikka sen ilmenemismuodot vaihtelevat eri asemassa olevien ihmisten välillä. Tämä yhteinen haavoittuvuuden kenttä tekee näkyväksi ensimmäisen relationaalisen jännitteen. Niin työntekijät kuin johtajatkin tarvitsevat tunnustusta, tukea ja ymmärrystä, mutta erityisesti johtajuuteen liittyvät odotukset voivat samalla vaikeuttaa avun hakemista ja oman haavoittuvuuden ilmaisemista.

Aineiston erityisen kiinnostava piirre siis on, että työntekijöiden ja johtajien kuvaamat kokemukset muistuttavat monin tavoin toisiaan. Vaikka keskustelijat tarkastelevat työelämää erilaisista asemista, rooleista ja vastuista käsin, heidän kokemuksissaan toistuvat samankaltaiset teemat.

Työntekijöiden puheessa korostuvat arvostuksen puute, epäoikeudenmukaisuuden kokemukset, kuormitus sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Johtajien puheessa puolestaan korostuvat vastuun kuormittavuus, muutosten johtaminen, yksinäisyys sekä ristiriitaiset odotukset. Näiden kokemusten sisällöt eivät kuitenkaan ole täysin erilaisia. Molempien ryhmien kuvauksissa näkyy pyrkimys tulla nähdyksi, ymmärretyksi ja arvostetuksi.

Johtajan kokemusta kiteyttää seuraava lyhyt puheenvuoro:

"Kuka johtaisi johtajaa? Kenen puoleen kääntyä, kun tarvitsee apua..."

Vaikka kokemukset rakentuvat erilaisissa työelämän asemissa, molemmissa puheenvuoroissa näkyy tarve tulla huomioduksi ja saada tukea omassa tilanteessa.

Erityisen selvästi tämä tulee näkyväksi keskusteluissa, joissa käsitellään työuupumusta. Työntekijät kuvaavat uupumuksen liittyvän usein kokemukseen siitä, ettei omaa työtä arvosteta tai ettei omilla näkemyksillä ole merkitystä. Johtajat puolestaan kuvaavat uupumusta tilanteissa, joissa vastuun määrä kasvaa suureksi eikä omalle kuormitukselle löydy tilaa tai ymmärrystä. Kokemusten sisällöt eroavat toisistaan, mutta niiden taustalla näyttäisi olevan yhteinen tarve saada tunnustusta omalle tilanteelle.

Aineistossa esiintyy myös yrityksiä ylittää perinteinen vastakkainasettelu työntekijöiden ja johtajien välillä. Erityisesti keskusteluissa työuupumuksesta useat osallistujat pyrkivät muistuttamaan, että sekä työntekijät että johtajat voivat kuormittua, väsyä tai menettää toimintakykynsä. Tällöin haavoittuvuus ei näyttäydy tietyn ryhmän ominaisuutena vaan yhteisenä inhimillisenä kokemuksena.

Yhteinen haavoittuvuuden kenttä tulee näkyväksi myös siinä, miten kuormitus ilmenee eri asemissa olevien ihmisten kokemuksissa. Työntekijöiden kuvauksissa pitkittynyt kuormitus näyttäytyy usein vetäytymisenä, hiljaisuutena ja osallistumisen vähenemisenä. Samalla tavoin myös johtajien kuvataan voivan uupua, muuttua hiljaisiksi tai vetäytyä vuorovaikutuksesta. Aineistossa haavoittuvuus ei siten näyttäydy ensisijaisesti näkyvinä

tunneilmauksina tai suorina avunpyyntöinä, vaan usein juuri poissaolona: kyseenalaistamisen loppumisena, aloitteellisuuden vähenemisenä, hiljaisuutena tai yhteydestä vetäytymisenä tai toisessa ääripäässä supertehokkuutena.

Yksi keskustelija toteaa:

"Työuupumus koskettaa myös johtajia."

Kaksi muuta keskustelua puolestaan muistuttavat:

"Johtajakin on ihminen."

"...jos ihmiset kokevat, ettei heidän palautettaan kuulla, hiljaisuus alkaa helposti korvata avoimen keskustelun".

Joissakin kuvauksissa vetäytyminen liittyy toistuviin pettymyksiin ja arvottomuuden kokemuksiin, joiden seurauksena työntekijä luopuu aktiivisesta vaikuttamisesta ja tekee enää vain:

"pakollisen työn ilman mielipiteitä".

Vetäytymisen vastakohtana voi esiintyä myös ylitekemistä.

"Ihminen ottaa enemmän vastuuta kuin jaksaa. Sanoo, kyllä, vaikka pitäisi sanoa ei. Hymyilee, vaikka sisällä voimat hiipuu. Ulospäin se näyttäytyy supertehokkuudelta. Sisältä se on hiljainen varoitus."

Puheenvuoroissa työuupumusta ei tarkastella vain työntekijöiden tai johtajien ongelmana, vaan ilmiönä, joka voi koskettaa kaikkia työelämän toimijoita asemasta riippumatta. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna työntekijöiden ja johtajien kokemuksissa toistuu sama ilmiö, vaikka sen taustalla olevat syyt voivat olla erilaisia. Molemmissa tapauksissa haavoittuvuus näyttäisi liittyvän tilanteisiin, joissa yksilön kokemus kuulluksi tulemisesta, vaikuttamisesta tai yhteyden säilymisestä muihin ihmisiin alkaa heikentyä.

Yhteinen haavoittuvuuden kenttä tulee näkyväksi myös keskustelijoiden tavassa kuvata työelämää keskinäisen riippuvuuden verkostona. Kuten eräs osallistuja toteaa:

"Jos yhteisen onnistumisen tahtotila puuttuu, saamme aikaiseksi ilmapiirin, missä kukaan ei onnistu."

Tällaisissa puheenvuoroissa työntekijöiden ja johtajien kokemukset eivät näyttäyty toisistaan erillisinä, vaan toisiinsa kietoutuvina osina samaa työyhteisöllistä todellisuutta.

Aineiston perusteella ei näyttäisikään rakentuvan kahta toisistaan erillistä kokemuksen maailmaa, toista johtajille ja toista työntekijöille. Pikemminkin aineistossa hahmottuu yhteinen haavoittuvuuden kenttä, jossa ihmiset kokevat samankaltaisia relationaalisia tarpeita erilaisista organisatorisista asemista käsin. Samalla aineisto tekee näkyväksi ensimmäisen relationaalisen jännitteen. Vaikka johtajien ja työntekijöiden kokemukset näyttäytyvät monin tavoin samankaltaisina, heidän mahdollisuutensa ilmaista näitä kokemuksia eivät ole samanlaisia. Johtajat näyttävät kantavan erityistä vastuuta myös silloin, kun heidän omat resurssinsa ovat rajalliset. Näin yhteinen haavoittuvuus ei johda samanlaisiin mahdollisuuksiin toimia tai hakea tukea.

4.2.3 Normatiiviset odotukset, haavoittuvuuden ilmaisuuden ehdot ja toimijuuden rajat

Aineiston perusteella johtajuuden haavoittuvuus rakentuu erityisesti kolmen toisiinsa liittyvän relationaalisen jännitteen kautta. Ensinnäkin johtajaan kohdistuu odotuksia, jotka korostavat vastuunkantoa, vakautta ja muiden tukemista. Toiseksi haavoittuvuuden näkyväksi tekeminen edellyttää luottamukseen perustuvia suhteita, joissa epävarmuutta voidaan ilmaista ilman leimautumisen pelkoa. Kolmanneksi johtajan mahdollisuudet toimia oman kokemuksensa mukaisesti näyttäytyvät usein rajallisina suhteessa johtajuuteen liitettyihin odotuksiin.

Aineistossa johtajuuteen kohdistuu voimakkaita normatiivisia odotuksia. Johtajalta odotetaan samanaikaisesti kykyä kantaa vastuuta organisaation toiminnasta, henkilöstön hyvinvoinnista, muutoksista sekä taloudellisista tavoitteista. Lisäksi häneltä odotetaan päätöksentekokykyä, toimintavarmuutta sekä kykyä ylläpitää muiden luottamusta myös epävarmoissa tilanteissa. Eräässä keskustelussa johtamistyöhön kohdistuvia odotuksia kuvataan seuraavasti:

"Esihenkilön tehtävä ei ole vain neuvoa, päättää tai raportoida. Se on ennen kaikkea ihmisten johtamista: kuuntelemista, palautteen antamista, suunnan

näyttämistä, vastuun jakamista ja joskus myös vaikeita keskusteluja. Se on esillä olemista, arvostelulle altistumista ja epävarmuuden sietämistä."

Useissa keskusteluissa johtaja näyttäytyy henkilönä, jonka tehtävänä on kannatella muita myös silloin, kun hän itse kohtaa epävarmuutta, kuormitusta tai epäuskoa. Tämä tulee näkyväksi esimerkiksi toteamuksissa:

"Silloin johtajan pitää osata johtaa myös omaa epäuskoaan."

sekä

"Lähijohtamisen salkku on painava."

Haavoittuvuus rakentuu tällöin kokemuksena omien mahdollisuuksien rajallisuudesta suhteessa niihin vaatimuksiin, joita johtajuuteen kohdistuu.

Normatiivisten odotusten rinnalla aineistossa rakentuu joukko ehtoja, jotka mahdollistavat tai rajoittavat haavoittuvuuden näkyväksi tulemistä. Keskusteluissa korostuvat luottamuksen, arvostuksen, kuulluksi tulemisen ja psykologisen turvallisuuden merkitys. Eräs keskustelija toteaa, että

"työyhteisössä pitäisi olla turvallista kertoa esihenkilölle, jos jokin tökkii varhaisessa vaiheessa".

Toinen puolestaan muistuttaa, että

"hyvä johtaminen näkyy usein juuri siinä, että ihmiset kokevat tulevansa kuulluiksi".

ja että

"jokainen kohtaaminen organisaatiossa voi rakentaa tai rikkoa luottamusta".

Samaan aikaan aineistossa korostuu johtajan erityinen riski leimautua, jos haavoittuvuus tehdään näkyväksi. Tätä kuvaa kommentti, jonka mukaan

"joskus esihenkilö ei kykene tai jaksaa tai jopa uskalla ottaa yhteyttä työterveyteen tai omaan esimieheensä, koska pelkää epäonnistumisen leimaa".

Toisessa puheenvuorossa todetaan:

"Toivottavasti tiimistä löytyy edes joku, joka pysähtyy esihenkilön kohdalla..."

Haavoittuvuuden näkyväksi tuleminen näyttäytyy siten riippuvaisena siitä, millaisia suhteita ja vuorovaikutuksen mahdollisuuksia yksilön ympärille rakentuu. Keskeiseksi relationaaliseksi jännitteeksi muodostuu se, että johtaja tarvitsee luottamukseen perustuvia suhteita voidakseen ilmaista epävarmuuttaan, mutta samalla johtajuuteen liittyvät odotukset voivat vaikeuttaa juuri tällaisen tuen hakemista.

Aineistossa johtajuus näyttäytyy myös mahdollisuutena rakentaa sellaisia suhteita, jotka vähentävät haavoittuvuuden kuormittavia seurauksia. Hyvää johtamista kuvataan kuuntelemisena, vuorovaikutuksena, luottamuksen rakentamisena sekä ihmisten onnistumisen mahdollistamisena. Eräässä keskustelussa todetaan:

"hyvä johtaminen ei synny siitä, että johtaja tietää eniten. Se syntyy siitä, että hän auttaa muita onnistumaan".

Toisessa puheenvuorossa puolestaan korostetaan:

"parhaimmissa organisaatioissa johtaja ei rakenna omaa asemaansa, hän rakentaa muiden mahdollisuuksia onnistua".

Näissä kuvauksissa johtajuuden keskeiseksi tehtäväksi ei näyttäydy kontrolli tai vallankäyttö, vaan sellaisten suhteiden rakentaminen, joissa ihmiset voivat osallistua, vaikuttaa ja onnistua yhdessä muiden kanssa. Samalla johtajuus näyttäytyy toimintana, joka voi vahvistaa tai heikentää niitä relationaalisia edellytyksiä, joiden varassa epävarmuutta voidaan työyhteisössä ilmaista.

Kolmas relationaalinen jännite liittyy toimijuuden rajoihin. Vaikka johtajilta odotetaan aktiivista toimijuutta, päätöksentekokykyä ja muiden tukemista, heidän mahdollisuutensa ilmaista omaa epävarmuuttaan näyttäytyvät usein rajallisina. Useat keskustelijat kuvaavat tilanteita, joissa johtaja tunnistaa oman kuormituksensa tai avun tarpeensa, mutta jatkaa toimintaansa vastuuntunnon, velvollisuuden tai johtajarooliin liittyvien odotusten vuoksi. Eräässä keskustelussa todetaan:

"Oma epäusko, kiire ja turhautuminen eivät saa alkaa ohjata koko porukkaa",

ja toisessa, että johtaja

"sinnittelee vain, vaikka on ihan riekaleina".

Tällöin toimijuus ei näyttäydy rajattomana vapautena toimia, vaan suhteessa niihin odotuksiin, joita johtajuuteen liitetään. Samankaltaisia toimijuuden rajoja esiintyy myös

työntekijöiden kokemuksissa, joissa kuulluksi tulemattomuus, arvostuksen puute tai epäoikeudenmukaisuus johtavat vetäytymiseen, hiljaisuuteen ja osallistumisen vähenemiseen.

Näiden jännitteiden tiivistymänä aineistossa nousee esiin työterveyshuoltoa koskeva keskustelu. Eräs esihenkilö kuvaa tilannetta, jossa työterveyshoitaja toteaa:

"Esihenkilötyöhön kuuluu vastuu ja paineensietokykyä tarvitaan. Tämä asia ei työterveyshuollossa ratkea, eikä sinne oikeastaan edes kuulu."

Keskustelu tekee näkyväksi, kuinka johtajuuteen liitetyt normatiiviset odotukset voivat rajata haavoittuvuuden ilmaisua. Johtajan avun tarve tunnustetaan, mutta sitä ei samalla tunnusteta täysin oikeutetuksi. Tällöin haavoittuvuus ei tule torjutuksi siksi, ettei sitä olisi olemassa, vaan siksi, ettei sille anneta tilaa johtajuuteen liittyvien odotusten puitteissa.

Fenomenologisesti tarkasteltuna kyse ei ole ainoastaan tuen saamisesta tai sen puuttumisesta. Kyse on siitä, tunnustetaanko johtajan kokemus sellaisena kuin hän sen itse kokee. Kun kuormitus tulkitaan ensisijaisesti osaksi johtajaroolia eikä inhimillisenä kokemuksena, johtajan mahdollisuus tulla nähdyksi omassa haavoittuvuudessaan kapenee. Tällöin johtaja ei tule kohdatuksi ihmisenä, joka tarvitsee tukea, vaan roolina, jonka oletetaan kestävän kuormitusta muita enemmän. Paradoksaalisesti juuri ne ominaisuudet, joita työelämässä pidetään hyvän johtajuuden merkkeinä, kuten vastuunkanto, sitoutuminen ja paineensietokyky, voivat samalla vaikeuttaa avun hakemista silloin, kun sitä eniten tarvittaisiin.

Työterveyshuollon kohtausta kuvaava keskustelu tiivistää koko luvun keskeisen havainnon: johtajuuden haavoittuvuus rakentuu tilanteissa, joissa normatiiviset odotukset, haavoittuvuuden ilmaisun ehdot ja toimijuuden rajat kohtaavat. Tällöin haavoittuvuus ei näyttäydy vain yksilön kokemuksena, vaan osana niitä sosiaalisia suhteita ja organisatorisia rakenteita, joiden keskellä johtajuutta eletään. Keskeiseksi relationaaliseksi jännitteeksi muodostuu se, että johtaja tarvitsee luottamukseen perustuvia suhteita voidakseen tuoda haavoittuvuutensa näkyväksi, mutta samalla johtajuuteen liitetyt odotukset voivat vaikeuttaa juuri tällaisen tuen hakemista ja vastaanottamista. Tämä tekee haavoittuvuudesta olennaisesti relationaalisen ilmiön.

4.2.4 Johtajuuden haavoittuvuuden kokemuksellinen ydin

Aineiston kokonaisuutta tarkasteltaessa johtajuuden haavoittuvuus näyttäytyy ennen kaikkea relationaalisena paradoksina. Johtaja on samanaikaisesti riippuvainen toisista ihmisistä ja vastuussa toisista ihmisistä. Hän tarvitsee muiden luottamusta, tunnustusta ja yhteistyötä voidakseen onnistua tehtävässään, mutta samalla hänen odotetaan kannattelevan muita myös silloin, kun hän itse kokee epävarmuutta, kuormitusta tai riittämättömyyttä.

Tarve tulla nähdyksi ja arvostetuksi, vastuuseen liittyvä ristipaine, johtajan yksinäisyys sekä vastavuoroisuuden ja yhteisen kannattelun kokemus kietoutuvat kaikki tämän saman ilmiön ympärille. Ne kuvaavat erilaisia tapoja, joilla ihmiset joutuvat asettumaan alttiiksi toisten ihmisten vaikutuksille, arvioille, odotuksille ja tuelle. Aineiston perusteella johtajuuden haavoittuvuus ei synny ensisijaisesti siitä, että johtaja olisi yksilönä puutteellinen, vaan siitä, että hänen toimintansa, hyvinvointinsa ja onnistumisensa ovat väistämättä sidoksissa muihin ihmisiin.

Aineiston perusteella haavoittuvuus ei näyttäydy johtajuuden vastakohtana eikä merkkinä johtamisen epäonnistumisesta. Pikemminkin se näyttäytyy johtajuuteen väistämättä kuuluvana kokemuksellisenä ulottuvuutena. Johtaja on jatkuvasti suhteessa muihin ihmisiin, heidän tarpeisiinsa, odotuksiinsa ja reaktioihinsa. Samalla hän on riippuvainen muiden ihmisten luottamuksesta, yhteistyöstä ja tuesta.

Keskeiseksi tutkimustulokseksi muodostuu havainto siitä, että johtajuuden haavoittuvuus rakentuu aineistossa ennen kaikkea yhteyden, tunnustuksen ja vastavuoroisuuden kysymyksenä. Haavoittuvuus voimistuu silloin, kun yhteys toisiin ihmisiin heikkenee tai jopa katkeaa. Vastaavasti se lievittyy tilanteissa, joissa ihminen kokee tulevansa nähdyksi, kuulluksi ja kannatelluksi osana yhteisöä. Tällöin haavoittuvuuden merkitys ei muodostu pelkästään kuormituksesta tai epävarmuudesta, vaan siitä, millaisia suhteita ihmisen ympärille rakentuu.

Fenomenologisesti tarkasteltuna kyse ei ole ainoastaan yksittäisistä tapahtumista tai ulkoisista olosuhteista, vaan siitä, miten ihminen kokee oman suhteensa maailmaan ja toisiin ihmisiin. Giorgin (2009, 92-93, 100) mukaan kokemuksen merkitys rakentuu ihmisen elämismaailmassa, jossa yksilö kohtaa jatkuvasti omat mahdollisuutensa, rajansa ja suhteensa ympäristöönsä. Tämän tutkimuksen aineistossa johtajuuden haavoittuvuus näyttäytyy juuri tällaisena kokemuksellisenä suhteena, jossa yhteys toisiin ihmisiin voi

joko vahvistaa tai horjuttaa yksilön kokemusta omasta toimijuudestaan ja merkityksellisyydestään.

Aineistossa johtajuuden relationaalinen luonne tulee näkyväksi myös tarpeellisuuden kokemuksessa. Eräässä keskustelussa toimitusjohtaja kuvaa tilannetta, jossa organisaatio oli oppinut toimimaan ilman hänen jatkuvaa osallistumistaan. Hän toteaa:

"Tiesin, että tätä me rakensimme. Silti ensimmäinen tunne oli haikeus."

Toisaalta keskustelussa esihenkilöasemassa toimiva toteaa:

”Tarvituksi tuleminen tuntuu johtamiselta...”

Tämä havainto tekee näkyväksi tutkimuksen ehkä keskeisimmän relationaalisen jännitteen. Johtajan tehtävänä on rakentaa organisaatiosta mahdollisimman toimiva ja itsenäinen. Samalla onnistuminen tässä tehtävässä voi vähentää niitä tilanteita, joissa johtajaa tarvitaan näkyvästi. Johtaja joutuu näin kohtaamaan paradoksin, jossa hänen onnistumisensa vähentää samalla hänen näkyvää tarpeellisuuttaan.

Samassa keskustelussa myöhemmin todetaan, että:

"johtamisen paradoksi on, että onnistuminen voi tuntua hetken tarpeettomuudelta".

Tämä havainto tekee näkyväksi johtajuuden erityisen kokemuksellisen paradoksin. Johtaja saa merkityksellisyyden kokemuksia siitä, että hänen panostaan tarvitaan, hänen näkemyksiään kysytään ja hänen päätöksillään on vaikutusta muiden toimintaan. Samalla onnistunut johtaminen voi johtaa tilanteeseen, jossa ihmiset kykenevät toimimaan itsenäisesti ilman jatkuvaa ohjausta tai vahvistusta johtajalta. Tällöin johtaja joutuu kohtaamaan tilanteen, jossa hänen näkyvä tarpeellisuutensa vähenee juuri silloin, kun johtaminen on ollut onnistunutta.

Aineiston perusteella haavoittuvuus liittyy tällöin suhteeseen oman merkityksellisyyden kokemuksen ja muiden ihmisten itsenäisen toimijuuden välillä. Johtajan tehtävänä on mahdollistaa muiden onnistuminen, vastuun kantaminen ja päätöksenteko, mutta juuri tämä onnistuminen voi hetkellisesti haastaa hänen kokemustaan omasta paikastaan yhteisössä. Johtajuuden haavoittuvuus ulottuu siten myös siihen, miten johtaja ymmärtää oman merkityksensä suhteessa muihin ihmisiin.

Fenomenologisesti tarkasteltuna kyse ei ole ensisijaisesti vallasta luopumisesta tai kontrollin menettämisestä. Pikemminkin kyse on kokemuksesta, jossa johtaja joutuu kohtaamaan oman tarpeensa tulla tarvittavaksi. Tässä suhteessa haavoittuvuus näyttäytyy syvästi relationaalisena ilmiönä. Kokemus itsestä rakentuu suhteessa siihen, miten ja mitä muut ihmiset tarvitsevat, tunnustavat tai eivät enää tarvitse johtajaa samalla tavalla kuin aikaisemmin. Tällöin kokemus haavoittuvuudesta ei synny epäonnistumisesta, vaan onnistumisesta.

Tarkasteltaessa aineistoa kokonaisuutena johtajuuden haavoittuvuus näyttäytyy lopulta vähemmän yksilöllisenä ominaisuutena ja enemmän ihmisten välisiin suhteisiin rakentuvana ilmiönä. Johtajien ja työntekijöiden kokemukset eroavat toisistaan organisatorisen aseman, vastuiden ja toimijuuden mahdollisuuksien osalta, mutta niiden taustalla näyttäisi aineiston perusteella olevan yhteinen inhimillinen tarve tulla nähdyksi, kuulluksi, ymmärretyksi ja tunnustetuksi omassa tilanteessaan.

Tältä pohjalta voidaan todeta, että johtajuuden haavoittuvuuden kokemuksellinen ydin ei paikannu yksittäisiin ihmisiin, johtamisrooleihin tai tilanteisiin. Se rakentuu ihmisten välisiin suhteisiin ja niihin merkityksiin, joita nämä suhteet saavat työelämän arjessa. Haavoittuvuus näyttäytyy kokemuksena, jossa ihmisen toimijuus, hyvinvointi, merkityksellisyyden kokemus ja identiteetti rakentuvat aina suhteessa toisiin ihmisiin. Tämä relationaalinen ulottuvuus yhdistää kaikkia analyysissä tunnistettuja kokemuksia ja muodostaa tutkimuksen keskeisimmän tuloksen.

Aineiston perusteella haavoittuvuus ei liity ainoastaan ihmisen riippuvuuteen toisista ihmisistä, vaan myös siihen, että oma käsitys itsestä rakentuu osittain heidän kauttaan. Johtajuuden haavoittuvuus näyttäytyy siten kokemuksena, jossa myös oma merkityksellisyys, toimijuus ja identiteetti ovat jatkuvasti alttiita toisten ihmisten tunnustukselle, tuelle ja arvioille.

4.3 Yhteenveto tuloksista

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut tarkastella, millaisena kokemuksena johtajuuteen liittyvä haavoittuvuus ilmenee LinkedInissä käytävissä julkisissa keskusteluissa. Tutkimusta ohjasi kysymys siitä, millaisia merkityksiä johtajat ja muut

työelämäkeskusteluun osallistuvat antavat haavoittuvuuden kokemuksille sekä millaisista kokemuksellisista ja relationaalisista ulottuvuuksista ilmiö rakentuu.

Fenomenologisen analyysin tuloksena aineistosta tunnistettiin neljä toisiinsa kietoutuvaa kokemuksellista ulottuvuutta:

- tarve tulla nähdyksi ja arvostetuksi,
- vastuuseen liittyvä ristipaine,
- johtajan yksinäisyys sekä
- vastavuoroisuuden ja yhteisen kannattelun kokemus.

Nämä ulottuvuudet eivät kuitenkaan näyttäytyneet erillisinä kokemuksina, vaan erilaisina tapoina jäsentää samaa perustavaa ilmiötä.

Aineiston perusteella johtajuuden haavoittuvuus ei rakennu ensisijaisesti osaamisen puutteesta, epäonnistumisesta tai johtajan henkilökohtaisista ominaisuuksista. Se rakentuu tilanteissa, joissa ihminen on riippuvainen toisista ihmisistä voidakseen toimia, johtaa, onnistua ja säilyttää kokemuksen omasta merkityksellisyydestään. Haavoittuvuus näyttäytyy siten ennen kaikkea relationaalisena kokemuksena.

Tutkimuksen perusteella erityisen keskeisiksi nousevat tunnustuksen, nähdyksi tulemisen ja yhteyden kokemukset. Sekä johtajien että työntekijöiden puheessa toistuu tarve tulla kuulluksi, ymmärretyksi ja arvostetuksi omassa tilanteessaan. Vastaavasti kokemus näkymättömyydestä, kuulluksi tulemattomuudesta tai yksin jäämisestä rakentaa haavoittuvuuden kokemusta. Näin tarkasteltuna haavoittuvuus ei näyttäydy ainoastaan kuormituksen tai epävarmuuden seurauksena, vaan ennen kaikkea suhteena yhteyteen ja sen puuttumiseen.

Erityisen merkittäväksi tulokseksi muodostui havainto siitä, että työntekijöiden ja johtajien kokemukset rakentuvat pitkälti saman kokemuksellisen logiikan ympärille. Vaikka heidän asemansa, roolinsa, vastuunsa ja toimijuutensa mahdollisuudet eroavat toisistaan, heidän puheessaan toistuvat samankaltaiset inhimilliset tarpeet tulla nähdyksi, tunnustetuksi ja kannatelluksi. Aineiston perusteella ei näyttäisikään rakentuvan kahta toisistaan erillistä kokemuksen maailmaa, vaan yhteinen haavoittuvuuden kenttä, jossa ihmiset tarkastelevat samankaltaisia kokemuksia erilaisista organisatorisista asemista käsin.

Analyysi tuo samalla näkyväksi johtajuuteen liittyvän keskeisen paradoksin. Johtajalta odotetaan kykyä kannatella muita, tehdä päätöksiä, johtaa muutosta ja ylläpitää toimintakykyään myös epävarmoissa ja haastavaksi kokemissaan tilanteissa. Samalla hänen omalle epävarmuudelleen, kuormitukselleen ja avun tarpeelleen jää usein vain rajallisesti tilaa. Haavoittuvuus rakentuu tällöin tilanteissa, joissa johtajan odotetaan olevan samanaikaisesti sekä inhimillinen että haavoittumaton. Tämä jännite tuli näkyväksi erityisesti yksinäisyyden, työuupumuksen sekä avun hakemisen vaikeutta käsittelevissä keskusteluissa.

Aineiston perusteella haavoittuvuus ei kuitenkaan näyttäydy yksinomaan kuormittavana ilmiönä. Vastavuoroisuutta ja yhteistä kannattelua käsittelevissä keskusteluissa haavoittuvuus saa myös yhteyttä rakentavia merkityksiä. Erityisesti tilanteet, joissa ihmiset tunnistavat toistensa tuen tarpeen ja pysähtyvät kohtaamaan toisensa ilman roolien tuottamia oletuksia, näyttävät mahdollistavan luottamuksen, ymmärryksen ja yhteisen toimijuuden vahvistumisen.

Ehkä kaikkein syvimmällä tasolla aineistossa näyttäytyy kysymys ihmisen merkityksellisyydestä suhteessa toisiin ihmisiin. Johtajat kuvaavat tilanteita, joissa heidän onnistumisensa johtajina merkitsee vastuun jakautumista, muiden toimijuuden vahvistumista ja organisaation kykyä toimia ilman heidän jatkuvaa osallistumistaan. Samalla juuri nämä onnistumisen kokemukset voivat herättää myös haikeutta, tarpeettomuuden tunteita tai kysymyksiä omasta merkityksestä. Haavoittuvuus ei tällöin liity ainoastaan siihen, että ihminen tarvitsee muita, vaan myös siihen, että oma käsitys itsestä rakentuu osittain heidän kauttaan.

Tässä tutkimuksessa vastavuoroisuus näyttäytyi voimavarana, joka mahdollisti haavoittuvuuden jakamisen turvallisessa suhteessa. Samoin Laine ja Miettinen (tulossa, 15, 17) kuvaavat vastavuoroisuuden rakentuvan yhteisen rytmin, keskinäisen herkistymisen ja toisen kokemukseen virittäytymisen kautta. He käyttävät käsitettä *bodily reciprocity* kuvaamaan kehoallista vastavuoroisuutta, jonka kautta eettinen toimijuus ja herkkyyys vastata toisen haavoittuvuuteen voivat rakentua. Myös tämän tutkimuksen aineistossa haavoittuvuus näyttäytyi ilmiönä, joka tuli näkyväksi ennen kaikkea ihmisten välisissä suhteissa ja mahdollisuudessa tulla kohdatuksi omana itsenä.

Tämän tutkimuksen perusteella johtajuuden haavoittuvuuden kokemuksellinen ydin rakentuu relationaalisesta riippuvuudesta. Haavoittuvuus näyttäytyy kokemuksena, jossa

ihmisen toimijuus, hyvinvointi, merkityksellisyyden kokemus ja identiteetti rakentuvat aina suhteessa toisiin ihmisiin. Johtajuuden haavoittuvuus ei siten näyttäydy johtajuuden vastakohtana eikä merkinä epäonnistumisesta, vaan johtajuuteen väistämättä kuuluvana kokemuksellisenä ulottuvuutena, joka tekee näkyväksi ihmisten keskinäisen riippuvuuden, tunnustuksen merkityksen, yhteisöllisyyden perustavan roolin työelämässä sekä sen perustavan inhimillisen ehdon, että oma toimijuus, merkityksellisyys ja identiteetti rakentuvat aina suhteessa toisiin ihmisiin. Juuri tämä relationaalinen ulottuvuus yhdistää kaikkia analyysissa tunnistettuja kokemuksia ja muodostaa tutkimuksen keskeisimmän tuloksen.

5. POHDINTA

Aineiston perusteella johtajuuden haavoittuvuus ei rakennu ensisijaisesti osaamisen puutteesta, epäonnistumisesta tai johtajan henkilökohtaisista ominaisuuksista. Se rakentuu tilanteissa, joissa ihmisen toimijuus, onnistuminen ja kokemus omasta merkityksellisyydestään liittyvät läheisesti toisiin ihmisiin ja heidän kanssaan rakennettuihin suhteisiin. Tutkimuksen lähtökohtana oli pyrkimys ymmärtää johtajuuteen liittyvää haavoittuvuutta johtajien kokemuksista käsin. Kiinnostukseni aiheeseen ei ole syntynyt ensisijaisesti teoreettisesta keskustelusta, vaan omista työelämäkokemuksistani.

Toimiessani johtotehtävissä olen toistuvasti kohdannut tilanteita, joissa johtajuuteen liittyi epävarmuutta, kuormitusta ja yksinäisyyttä, mutta joista puhuttiin vain vähän. Samaan aikaan työelämän julkisessa keskustelussa korostuvat usein johtajan vastuu, kyvykkyys ja ratkaisukeskeisyys. Näiden kokemusten pohjalta heräsi kysymys siitä, millaisena ilmiönä johtajuuteen liittyvä haavoittuvuus näyttäytyy ja millaisia merkityksiä johtajat sille antavat. Vaikka kiinnostukseni aiheeseen pohjautuu omiin työelämä- ja johtamiskokemuksiini, se syveni ja jäsenyi tutkimukselliseksi kysymykseksi johtamisen maisteriopintojen aikana.

Fenomenologisessa tutkimuksessa tutkija ei pyri irrottautumaan täysin omasta suhteestaan tutkittavaan ilmiöön, vaan tunnistaa sen tutkimuksen lähtökohdaksi. Omat kokemukseni eivät siten olleet tutkimuksen este, vaan yksi niistä syistä, joiden vuoksi ilmiö ylipäättään näyttäytyi minulle tutkimisen arvoisena. Tutkimusprosessin aikana aineiston ja omien kokemusteni välille rakentui jatkuva vuoropuhelu. Samalla kävi yhä ilmeisemmäksi, ettei johtajuuteen liittyvä haavoittuvuus näyttäydy aineistossa ainoastaan yksittäisinä kokemuksina, vaan ilmiönä, joka saa merkityksensä suhteessa muihin

ihmisiin, heidän odotuksiinsa sekä johtajuuteen liitettyihin käsityksiin ja ennakkoletuksiin.

Yksi tutkimuksen kiinnostavimmista havainnoista liittyy siihen, miten haavoittuvuudesta keskusteluissa puhuttiin. Useissa julkaisuissa ja kommentteissa kirjoittajat käyttivät passiivimuotoa tai yleistävää puhetapaa. Sen sijaan että olisi kirjoitettu ”olen uupunut”, ”olen epävarma” tai ”tarvitsen apua”, kirjoitettiin esimerkiksi siitä, miten johtaja voi uupua tai kuinka johtajalla voi olla vaikeaa. Fenomenologisesta näkökulmasta tällainen ilmaisutapa on kiinnostava. Yhtäältä se voi kuvastaa pyrkimystä tulkita omaa kokemusta yleisempänä ilmiönä. Toisaalta se voi toimia myös suojana, jonka avulla henkilökohtaisesti koettu haavoittuvuus voidaan esittää etäännyttynä ja siten turvallisemmin käsiteltävänä.

Tämä herättää kysymyksen siitä, onko haavoittuvuus johtajuudessa edelleen jossakin määrin tabuluonteinen ilmiö. Vaikka nykyisessä johtajuuspuheessa korostetaan avoimuutta, aitoutta ja inhimillisyyttä, aineisto antaa viitteitä siitä, ettei haavoittuvuuden näkyväksi tekeminen ole täysin ongelmaton. Haavoittuvuudesta voidaan puhua yleisellä tasolla ja sitä voidaan pitää tärkeänä, mutta omien kokemusten sanallistaminen näyttäytyy edelleen harkittuna ja osin varovaisena toimintana. Tämä havainto tukee Alvessonin ja Einolan (2019) esittämää näkemystä siitä, että autenttisuudesta ja avoimuudesta voi muodostua uusi normi, jonka puitteissa haavoittuvuutta odotetaan tuotavan esiin, mutta vain tietyillä tavoilla.

Tutkimuksen keskeiseksi havainnoksi muodostuu se, millaisena haavoittuvuus aineistossa merkityksellistyy. Haavoittuvuus näyttäytyy ennen kaikkea suhteissa rakentuvana kokemuksena, joka liittyy tarpeeseen tulla nähdyksi, kuulluksi, tunnustetuksi ja kannatelluksi, vastuuseen toisista ihmisistä sekä kokemukseen yhteisöön kuulumisesta. Vaikka tutkimuksen lähtökohtana ei ollut relationaalisen haavoittuvuuskäsityksen tarkastelu, aineistosta tunnistetut kokemukselliset ulottuvuudet rakentuvat vahvasti suhteessa toisiin ihmisiin. Haavoittuvuus ei siten näyttäydy johtajuuden vastakohtana, vaan osana niitä suhteita, joiden varassa johtamistyö rakentuu.

Tämän tutkimuksen perusteella johtajuuteen liittyvä haavoittuvuus voidaan ymmärtää ennen kaikkea suhteissa rakentuvana kokemuksena, ei yksilön heikkoutena. Samansuuntaisesti Laine ja Miettinen (tulossa, 17) esittävät, että haavoittuvuuden hyväksyminen osana ihmisyyttä ja johtajuutta voi hetkellisesti haastaa organisaatioissa

vallitsevaa haavoittumattomuuden ihannetta. Tällöin haavoittuvuus voidaan nähdä johtajuutta rajoittavan tekijän sijaan johtajuuden inhimillisenä ulottuvuutena. Tämän tutkimuksen perusteella haavoittuvuuden merkitys ei kuitenkaan avaudu ensisijaisesti johtamisen ihanteena tai toimintatapana, vaan johtajuuteen kuuluvana kokemuksellisenä ulottuvuutena. Se tekee näkyväksi tunnustuksen merkityksen, yhteisöllisyyden perustavan roolin työelämässä sekä sen, että ihmisen toimijuus ja merkityksellisuuden kokemus rakentuu aina suhteessa toisiin ihmisiin.

E erityisen kiinnostava on havainto johtajuuden paradoksaalisesta luonteesta. Aineistossa johtajat kuvasivat saavansa merkityksellisuuden kokemuksia siitä, että heidän osaamistaan tarvitaan, heidän näkemyksiään kysytään ja heidän tekemillään päätöksillä on vaikutusta. Samalla onnistunut johtaminen näyttäytyy tilanteena, jossa organisaatio kykenee toimimaan ilman jatkuvaa johtajan läsnäoloa ja vastuu, osaaminen sekä päätöksenteko jakautuvat yhä laajemmin yhteisöön. Aineistossa onnistunut johtaminen näyttäytyy tilanteena, jossa muiden toimijuus vahvistuu. Johtajan näkyvä tarpeellisuus vähenee juuri silloin, kun johtaminen on ollut onnistunutta.

Tämä voidaan nähdä johtajuuden erityisenä kokemuksellisenä paradoksina. Se, mikä tuottaa johtajalle merkityksellisuuden kokemuksia, voi samalla vähentyä johtamistyön onnistuessa. Organisaation näkökulmasta kyse on onnistumisesta, mutta johtajan kokemuksessa tilanne voi herättää myös kysymyksiä omasta tarpeellisuudesta ja paikasta yhteisössä. Haavoittuvuus liittyy tällöin suhteeseen oman merkityksellisuuden kokemuksen ja muiden ihmisten vahvistuvan toimijuuden välillä. Tällöin kokemus haavoittuvuudesta ei synny epäonnistumisesta vaan onnistumisesta.

Samalla tulos avaa uuden näkökulman johtajuuteen. Jos johtajan tehtävänä ei ole olla jatkuvasti välttämätön, onnistunut johtaminen mahdollistaa myös uudenlaisen toimijuuden. Vapautunut tila voi suuntautua organisaation seuraaviin kehittämishaasteisiin, strategiseen ajatteluun tai uusien mahdollisuuksien rakentamiseen. Joissakin tilanteissa se voi merkitä myös siirtymistä takaisin asiantuntijatyöhön tai uuden ammatillisen suunnan etsimistä. Tällöin johtajuus ei näyttäydy pysyvänä identiteettinä tai asemana, vaan yhtenä tapana osallistua yhteiseen toimintaan tietyssä työelämänvaiheessa.

Fenomenologisesta näkökulmasta tutkimuksen keskeinen anti ei ole haavoittuvuuden määrittelemine hyväksi tai huonoksi ilmiöksi. Sen sijaan tutkimus osoittaa, että haavoittuvuus kuuluu olennaisena osana johtajuuden ja suomalaisten johtajien elettyyn

todellisuuteen. Kuten todettua, se rakentuu vastuissa, odotuksissa, tunnustuksen tarpeessa ja ihmisten välisissä suhteissa. Haavoittuvuus ei näin ollen näyttäydy poikkeuksena johtajuudesta, vaan yhtenä niistä kokemuksellisista ehdoista, joiden keskellä johtamistyössä eletään ja sitä tehdään. Juuri tämän vuoksi sen tarkastelu auttaa ymmärtämään johtajuutta ilmiönä syvemmin kuin pelkästään johtamiskäytäntöjen, tehokkuuden tai organisaation tulosten näkökulmasta.

Jatkotutkimuksessa voitaisiin tarkastella, millaisia eroja haavoittuvuuden ilmaisussa esiintyy eri johtajaryhmien välillä. Esimerkiksi johtajan sukupuolen, toimialan, johtamistehtävän tason, työuran keston tai johtamiskokemuksen pituuden merkitystä haavoittuvuuden kuvaamisessa olisi kiinnostavaa tutkia tarkemmin. Koska tämä tutkimus perustui LinkedIn -keskusteluiden analysointiin, jatkotutkimuksessa olisi mahdollisuus myös tarkastella ja syventää johtajuuteen liittyvää haavoittuvuutta haastatteleamalla johtajia heidän omista kokemuksistaan. Tämä mahdollistaisi sellaisten kokemusten tavoittamisen, joita ei välttämättä tuoda esiin julkisessa viestinnässä.

Tutkimusprosessin aikana tunnistin aineistosta monia kokemuksia, jotka ovat myös itselleni tuttuja. Olen omalla työurallani kohdannut tilanteita, joissa vastuun lisääntyminen, julkinen arviointi, vaikeiden päätösten tekeminen ja oman jaksamisen rajat ovat pakottaneet tarkastelemaan itseäni ja johtajuuttani uudesta näkökulmasta. Haavoittuvuus ei ole näyttäytynyt näissä tilanteissa yksittäisenä tapahtumana, vaan osana niitä jatkuvia pohdintoja, joita johtamistyöhön liittyy.

Vaikka oma työhistoriani on edennyt pääasiassa lineaarisesti, eteenpäin, olen omasta toiveestani siirtynyt yhdessä työelämän risteyskohdassa johtajan roolista takaisin työntekijäksi. Ajattelen sitä edelleen merkityksellisenä kokemuksena ja yhtenä työurani vaiheena muiden joukossa. Kokemus muistuttaa siitä, ettei johtajuus ole välttämättä pysyvä päämäärä tai uran huipentuma. Samalla se tekee näkyväksi sen, kuinka ammatillinen identiteetti rakentuu ja voi muuttua elämän eri vaiheissa.

Lineaarinen työurani kehitys ei ole kuitenkaan ollut kivuton. Olen kohdannut pyyntöjä ottaa lisävastuuta työelämässä niissäkin elämäntilanteissa, joissa suunnan olisi pikemminkin pitänyt olla toinen. Koska olen tehnyt työurani julkishallinnossa, on pariinkin hakemaani virkaan liittyen esiintynyt julkista keskustelua. Olen tehnyt lukuisia paluita itseni tutkiskeluun. Olen halunnut kehittää itseäni myös vapaa-ajallani, vaikka niinä olemattomina hetkinä, kun sitä ei tuntunut olevan lainkaan. Olen viettänyt useita

hetkiä uuden oppimisen, kuten näiden johtamisen maisteriopintojen parissa. Kipeää teki myös se, kun oma hyvinvointini painoi vaakakupissa eniten ja jätin johtamani työyhteisön, jonka olin nähnyt kehittyvän sekä omien johtajuuden tekojeni että myös lähes koko työyhteisön tekojen kautta. Unettomia öitä ja valvottuja tunteja, niitäkin se on vaatinut. Ja näistä tekijöistä huolimatta, johtajuuden äärelle olen kuitenkin palannut yhä uudelleen. Tämäkin havainto kertoo osaltaan johtajuuden erityisestä luonteesta. Vaikka siihen liittyy vastuuta, epävarmuutta, kuormitusta ja toisinaan yksinäisyyttä, siihen liittyy myös mahdollisuus vaikuttaa, oppia ja rakentaa jotakin merkityksellistä. Juuri tässä jännitteessä näyttäytyy myös johtajuuden haavoittuvuus. Se ei ole merkki epäonnistumisesta, vaan seurausta siitä, että johtaminen tapahtuu aina suhteessa toisiin ihmisiin ja heidän kanssaan.

LÄHTEET

- Ahteensuu, M. (2019). Käytätkö somedataa tutkimuksessasi? Vastuullinen tiede. Haettu 5.5.2026 osoitteesta <https://www.vastuullinentiede.fi/fi/tutkimustyo/kaytatko-somedataa-tutkimuksessasi>
- Alvesson, M., & Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity: The problems of authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(4), 383–395. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.04.001>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Brown, B. (2018). *Dare to lead: Brave work. Tough conversations. Whole hearts.* Random House.
- Butler, J. (2016). Rethinking vulnerability and resistance. Teoksessa Butler, J., Gambetti, Z. & Sabsay, L. (toim.) (2016) *Vulnerability in resistance*, 12-27. Duke University Press.
- Collinson, D. (2012). Prozac leadership and the limits of positive thinking. *Leadership*, 8(2), 87–107. <https://doi.org/10.1177/1742715011433999>
- Corlett, S., Mavin, S., & Beech, N. (2019). Reconceptualising vulnerability and its value for managerial identity and learning. *Management Learning*, 50(5), 556–575. <https://doi.org/10.1177/1350507619865650>
- Crane, A., & Glozer, S. (2016). Researching corporate social responsibility communication: Themes, opportunities and challenges. *Journal of Management Studies*, 53(7), 1223–1252. <https://doi.org/10.1111/joms.12196>

- Cunliffe, A. L. (2009). The philosopher leader: On relationalism, ethics and reflexivity. *Management Learning*, 40(1), 87–101. <https://doi.org/10.1177/1350507608099315>
- D'Cruz, P., Delannon, N., Kourula, A., McCarthy, L., Moon, J., & Spence, L. J. (2024). Contesting social responsibilities of business: Centring context, experience, and relationality. *Human Relations*, 77(7), 889–905. <https://doi.org/10.1177/00187267241247647>
- Direktiivi 2019/790. Tekijänoikeudesta ja lähioikeuksista digitaalisilla sisämarkkinoilla ja direktiivien 96/9/EY ja 2001/29/EY muuttamisesta. Euroopan parlamentti ja Euroopan neuvosto. <http://data.europa.eu/eli/dir/2019/790/oj> Luettu 5.5.2026.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Giorgi, A. (2009). *The descriptive phenomenological method in psychology: A modified Husserlian approach*. Duquesne University Press.
- Fineman, M. A. (2008). The vulnerable subject: Anchoring equality in the human condition. *Yale Journal of Law & Feminism*, 20 (1), 1–23.
- Gilson, E. (2014). *The ethics of vulnerability: A feminist analysis of social life and practice*. Routledge.
- Hakanen, J. (2022). *Työn imu*. Työterveyslaitos.
- Hart, T., & Milburn, T. (2019). Applying cultural discourse analysis to an online community. Teoksessa Scollo, M. & Milburn, T. (toim.), *Engaging and transforming global communication through cultural discourse analysis: A tribute to Donal Carbaugh*, 21-34. Fairleigh Dickinson University Press.
- Honneth, A. (1995). *The struggle for recognition: The moral grammar of social conflicts*. Polity Press.

- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. Sage.
- Høvring, C. M., Andersen, S. E., & Nielsen, A. E. (2018). Discursive tensions in CSR multi-stakeholder dialogue: A Foucauldian perspective. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 627–645. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3330-4>
- Juuti, P. (2016). Johtajuus ja inhimillisyys. PS-kustannus.
- Keiski, R.-L., Hämäläinen, J., Karhu, A., Kyllönen, H., Löfström, E., Munnukka, K., Pölönen, J., & Väliverronen, E. (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta.
- Kets de Vries, M. F. R. (2006). The leader on the couch: A clinical approach to changing people and organizations. Jossey-Bass.
- Kohonen, I., Kuula-Luumi, A., & Spoof, S.-K. (Toim.). (2019). Ihmistieteiden eettisen ennakkoarvioinnin ohje. Tutkimuseettinen neuvottelukunta.
- Kosonen, M., Laaksonen, S.-M., Rydenfelt, H., & Terkamo-Moisio, A. (2018). Sosiaalinen media tutkimusaineistona. Teoksessa J. Vuori (toim.), *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.
- Kuusisto, H. (2022). Kirjoitan haavani koeteltavaksi: Haavoittuvuuden väistämättömyys organisaatioissa. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto.
- Laine, P.-M., & Miettinen, S. (tulossa). Constituting embodied ethical academic subjectivity: Walking development discussions in the neoliberal Nordic university. Teoksessa R. Rusko, Hietanen, L., Hakkarainen, M., Markuksela, V. & Pietiläinen, V. (toim.), *Academic capitalism in higher education – Nordic Perspectives on Research and Practice*. Springer, 1-23.

- Laine, T. (2010). Miten kokemusta voidaan tutkia? *Fenomenologinen näkökulma*. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I: Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (3., uud. ja täydenn. painos, 28–45). PS-kustannus.
- LinkedIn. (2024a). About LinkedIn. Haettu 18.5.2026 osoitteesta <https://www.linkedin.com>
- LinkedIn. (2026a). User Agreement. Haettu 18.5.2026 osoitteesta <https://www.linkedin.com/legal/user-agreement>
- LinkedIn. (2026b). Professional Community Policies. Haettu 18.5.2026 osoitteesta <https://www.linkedin.com/legal/professional-community-policies>
- Mavin, S., Beech, N., & Hibbert, P. (2026). Leadership learning from vulnerable experience: On the need for reflexive dialogue. *British Journal of Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.70098>
- Nielsen, K., & Daniels, K. (2016). The relationship between transformational leadership and follower sickness absence: The role of presenteeism. *Work & Stress*, 30(2), 193–208. <https://doi.org/10.1080/02678373.2016.1170736>
- Perttula, J. (2008). Kokemus ja kokemuksen tutkimus. Teoksessa J. Perttula & T. Latomaa (toim.) *Kokemuksen tutkimus: Merkitys, tulkinta, ymmärtäminen* (4. painos, 115–162). Lapin yliopistokustannus.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., Kedharnath, U., & Singh, G. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>
- Saukkoriipi, J. (2025). Sosiaalisen vastuullisuuden diskursiivinen rakentuminen pk-pörssiyhtiöiden LinkedIn-julkaisuissa. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto.

- Schoeneborn, D., Morsing, M., & Crane, A. (2020). Formative perspectives on responsibility communication. *Organization Theory*, 1(1), 1–31.
- Shildrick, M. (2002). *Embodying the monster: Encounters with the vulnerable self*. Sage.
- Staniszewska, Z., & Śliwa, M. (2026). Afraid to be vulnerable? Women, leadership, and the constructive role of vulnerability for organizations. *European Management Journal*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2026.03.003>
- Tekijänoikeuslaki 404/1961.
- Tökkäri, V. (2018). Fenomenologisen, hermeneuttis-fenomenologisen ja narratiivisen kokemuksen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa J. Toikkanen & I. A. Virtanen (toim.), *Kokemuksen tutkimus VI: Kokemuksen käsite ja käyttö*, 64–84. Lapin yliopisto.
- Tsironis, G., Daglis, T., & Tsagarakis, K. P. (2024). The 21 most practiced RE-s of circular economy from LinkedIn company profiles on a global scale. *Resources, Conservation & Recycling Advances*, 21. <https://doi.org/10.1016/J.RCRADV.2024.200202>
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>
- van Manen, M. (2014). *Phenomenology of practice: Meaning-giving methods in phenomenological research and writing*. Left Coast Press.
- Virkki, T. (2004). Työelämän haavoittamat. Teoksessa E. Jokinen, M. Kaskisaari & M. Husso (toim.), *Ruumiillisuus, työelämä ja valta* (218–239). Vastapaino.