

# Johtajuuden visuaaliset kategoriat

Jari Martikainen & Anneli Hujala



VERTAISARVIOITU  
KOLLEGIALT GRANSKAD  
PEER-REVIEWED  
www.tsv.fi/tunnus

## Abstrakti

Tieteidenvälisen kokeilevan tutkimuksemme tavoitteena oli hankkia kokemusta kuvallisten ja kielellisten tutkimusmenetelmien yhdistämisestä johtajuustutkimuksessa sekä nostaa esiin visuaalisuuden merkitys johtajuuden määrittelyssä. Tuotimme aineistoa näyttämällä kuvia muotokuvamaalauksista tutkimuksen osallistujille ja keskustelemalla niistä heidän kanssaan. Jäsenyyuskategoria-analyysia soveltaen tutkimme sitä, millaisia kategorioita osallistujaryhmä tuotti visuaalisen aineiston pohjalta. Tunnistimme aineistosta sekä stereotyyppistä johtajakuvaa mukailevia että siitä poikkeavia kategorioita. Aineisto osoitti, että osallistujat tekivät visuaalisesta aineistosta pitkälle meneviä tulkintoja niin johtajan johtamistavasta kuin hänen persoonastaankin. Visuaaliset seikat ovat selvästi merkittävässä roolissa, kun kategorisoimme ympäristöämme. Visuaalinen kategorisointi on usein tiedostamatonta, ja sen huomaaminen voi johtaa omien käsitysten kyseenalaistamiseen. Tämän vuoksi kuvalliset menetelmät näyttävät sopivan hyvin tutkimukseen, joka pyrkii tuomaan esille kriittisiä näkökulmia ja edistämään vaihtoehtoisia ajattelutapoja.

ASIASANAT: johtajuus, jäsenyyuskategoria-analyysi, visuaalinen kategorisointi.

## Johdanto

Visuaalisuus on läsnä kaikkialla ympärillämme, ja se ilmentää, ohjaa ja rakentaa käsityksiämme myös johtajuudesta. Tässä artikkelissa tarkastelemme muotokuvamaalauksen välityksellä johtajuuteen liittyviä visuaalisia tekijöitä – ilmeitä, eleitä, pukeutumista, värejä ja tilan käyttöä – sekä niistä rakentuvia merkityksiä.

Käsillä oleva artikkeli sai alkunsa kahden eri tieteenalan edustajan – visuaalisen kulttuurin opettajan ja johtamistutkijan – inspiroivasta

kohtaamisesta tieteiden rajapinnoilla. Tieteenalojen rinnakaisten pyrkimysten sekä toisiaan täydentävien ja haastavien näkökulmien havaitseminen saivat meidät innostumaan tieteidenvälisen keskustelun käymisestä, tuottamisesta ja edistämisestä. Artikkelin on osa pienimuotoista tutkimuskokeilua, jossa sovelsimme visuaalisia menetelmiä johtamistutkimukseen eri tavoin. Koekelimme seitsemän henkilön ryhmässä työorganisaation reflektointia piirtämisen (Martikainen & Hujala 2014) ja erilaisten taidekuvien tarkastelun avulla. Taidekuvista omaksi mielenkiintoiseksi

kokonaisuudekseen nousivat henkilö- ja muotokuvat, joita tarkastelimme ja tulkitsimme kuvina johtajista. Kiinnostuksemme kohdistui siihen, millaisia visuaalisia seikkoja johtajuuteen liitetään ja miten niitä tulkitaan johtajuuden näkökulmasta. Visuaalisessa painotuksessaan tämä artikkeli poikkeaa kielellisiin aineistoihin pohjautuvasta laadullisesta johtamistutkimuksesta (ks. Bell & Davidson 2013) ja linkittyy organisaatio- ja johtamistutkimuksessa heränneeseen kiinnostukseen visuaalisia ja materiaalisia ulottuvuuksia kohtaan (ks. Dale 2005; Hujala, Laulainen & Kokkonen 2014; Warren 2009).

Tutkimuskokeilumme osoitti, että määrittelymme ja luokittelymme ihmisiä monenlaisin visuaalisin perustein. Kuvissa havaitut visuaaliset elementit johtivat kielellisiin tyyppittelyihin ja luokitteluihin. Osallistujat tyyppittelivät kuvien esittämiä henkilöitä suhteessa niihin käsityksiin, joita heillä oli johtajista ja johtajuudesta. Tämä aineistolähtöinen huomio tutkimuksemme alkuvaiheessa johti siihen, että sovelsimme aineiston tulkintaan Harvey Sacksin (1972a; 1986; 1992) kehittämää jäsenyysskategoria-analyysiä, joka kohdistuu vuorovaikutuksessa tapahtuvaan ihmisten kategorisointiin. Analyysissa keskityimme siihen, millaisia johtajuuden kategorioita loimme vuorovaikutuksessa toistemme kanssa visuaalisen aineiston pohjalta ja nostamme esiin visuaalisten seikkojen merkityksen johtajuusinstituution määrittymisessä.

Tutkimuksemme tavoitteena on 1) testata kvaalisten tutkimusmenetelmien yhdistämistä kielellisiin menetelmiin ja 2) tarkastella sitä, millaisia visuaalisia seikkoja johtajuuteen liitetään ja miten niitä tulkitaan johtajuuden näkökulmasta.

## Kategoriat ja visuaaliset järjestykset

Luokittelymme ihmisiä ja ympäristöämme jatkuvasti. Bowker ja Star (2000) näkevät luokittelun

yhtenä ihmisen perustoimintona, jota tehdään tietoisesti ja tiedostamattomasti. Sacksin (1992) mukaan suuri osa tiedosta, jota yhteiskunnan jäsenillä on yhteiskunnasta, on varastoitunut kategorioihin. Kategorisoidessamme jäsenämme maailmaa ja suuntaamme toimintaamme sosiaalisissa tilanteissa: näin ollen kategorisointi on merkittävä vuorovaikutuksen resurssi (ks. Lepper 2000; Ruusuvoori 2009).

Sacksin kehittämä jäsenyysskategoria-analyysi (*membership categorization analysis*) kumpuaa etnometodologian perinteestä (Hester & Eglin 1997; Lepper 2000; Schegloff 1992). Kehittämänsä jäsenyysskategorisointivälineen (*membership categorization device*) avulla Sacks pyrki tutkimaan niitä periaatteita ja menetelmiä, joilla ihmiset luokittelevat itseään ja toisiaan erilaisiin jäsenyysskategorioihin sosiaalisissa tilanteissa (Sacks 1972a; 1986; 1992). Yksinkertaistaen jäsenyysskategorisointia voi kuvata ihmisten tavaksi tunnistaa toinen ihminen sijoittamalla hänet johonkin kategoriaan (Järveluoma & Roivainen 1997; Kinni 2014).

Kategorisointia voi pitää moraalisen kulttuurisena toimintana (Jayyusi 1984; Nikander 2010). Kategorisoitaessa ihmisiä tarkastellaan niitä ominaisuuksia, oikeuksia ja velvollisuuksia, joita kulloisessakin kulttuurissa pidetään jäsenyysskategoriasa toimimista määrittävinä tekijöinä. Kategoriaalinnat luovat sosiaaliseen vuorovaikutukseen normatiivisia odotusarvoja, jotka ilmentävät sitä, mitä pidämme kulttuurissa normaalina, poikkeavana, arvokkaana tai sopimattomana. (Jokinen, Juhila & Suoninen 2012; Juhila, Jokinen & Suoninen 2012a.) Tällaisia päätelmiä teemme Sacksin (1972b) mukaan myös ihmisten ulkonäön perusteella. Ihmiset eivät kuitenkaan noudata kulttuurisia normeja suoraviivaisesti, vaan soveltavat, uudistavat tai vastustavat niitä tilannesidonnaisesti. Näin kategoriaalinnatkin muuttuvat jatkuvasti. (Fitzgerald 2015; Hester & Eglin 1997; Juhila, Jokinen & Suoninen 2012b.)

Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa jäsenyyskategorioihin liitetään usein erilaisia määreitä (ks. Jayyusi 1984; Juhila, Jokinen & Suoninen 2012b; Lepper 2000). Tällaisia ovat esimerkiksi Sacksin (1986; 1992) kategoriasidonnaiset toiminnot (*category-bound activity*) ja Jayyusin (1984) kategoriapiirteet. Jayyusi jakaa ominaisuuksia, tapoja, taitoja ja ilmiöitä ilmentävät kategoriapiirteet kulttuurissa vakiintuneisiin kategoriasidonnaisiin piirteisiin (*category-bound features*) ja tilanteisesti vuorovaikutuksessa muodostettaviin kategorioiden tuottamiin piirteisiin (*category-generated features*) (Jayyusi 1984). Arjen kategorisoivissa käytännöissä kulttuuriset säännönmukaisuudet ja tilannesidonnaiset tekijät muokkaavat toisiaan ja nivoutuvat keskenään sosiaalista toimintaa ohjauviksi kategorioiksi (Fitzgerald 2015; Lepper 2000).

Emme kategorisoi vain kielellisesti vaan myös visuaalisesti (Bowker & Star 2000; Lepper 2000; Sacks 1992). Etnometodologisessa tutkimusperinteessä visuaalisen aineksen ja havainnoimisen roolit ovat olleet keskeisiä sen alkutaipaleelta lähtien. Aineistona ovat toimineet niin tutkijan katsomalla tekemät havainnot kuin arjen tilanteita ja vuorovaikutusta tallentaneet valokuvat sekä videot. (Ball & Smith 2011.) Muun muassa Watson (2005) on soveltanut jäsenyyskategoria-analyysia havainto- ja videomateriaaliin tutkiessaan ihmisten käyttäytymistä julkisissa tiloissa. Myös Sacksin (1972b; 1992) mukaan katsominen, näkeminen ja havainnoiminen ovat keskeisiä toimintoja sosiaalisen todellisuuden hahmottamisessa ja järjestämisessä. Sacksin määrittämässä ”näkijän maksimissa” katsominen ja näkeminen ovat toimintoja, joissa kulttuuriset normit, ihmisten tilanteinen toiminta ja sitä koskevat havainnot kietoutuvat toisiinsa jäsenyyskategorioita muodostaen (Sacks 1986; 1992; Schegloff 1992). Viimeaikaisessa visuaalisen kulttuurin tutkimuksessa visuaalista havaintoa ja visuaalista lukutaitoa on käsitteellistetty samansuuntaisesti (ks. esim. Elkins 2005; Sturken & Cartwright 2009). Sacksin näkemykset muistuttavat

myös Seppäsen (2006) käsitystä vuorovaikutukseen sisältyvistä visuaalisista järjestyksistä, joilla hän tarkoittaa kulttuurissa opittuja tapoja tulkita ja ymmärtää visuaalisuutta. Visuaaliset järjestykset luovat norminomaisia odotuksia – näkemisen ehtoja –, jotka ohjaavat visuaalisia havaintoja ja niiden tulkintoja. Visuaaliset järjestykset eivät kuitenkaan määrää havaintoa, vaan sosiaalisen vuorovaikutuksen prosessissa niitä voidaan myös haastaa, vastustaa ja muotoilla uudelleen.

Kvalitatiivisessa jäsenyyskategoria-analyysissämme kuvien rooli on keskeinen. Ne ankkuroivat tutkimusteeman konkreettisiin visuaalisiin ”tapauksiin”, joita havainnoidaan ja reflektoidaan tilanteisesti (omasta) katsojuudesta käsin. Tutkimustilanne simuloi Sacksin näkijän maksimissaan ehdottamaa sosiaalista tilannetta, jossa kulttuuri, visuaalisesti havaittava kohde (kuva) ja katsoja saatetaan vuorovaikutukseen. Määrittämällä kuvat kuviksi johtajista annoimme tutkimuksen lähtökohdaksi johtajuuden ”peruskategorian”. Kuvien pohdinnoissa kiinnitimme Jayyusin (1984) tapaan huomiota siihen, millaisia johtajuuden ”alakategorioita” tai ”tyyppejä” osallistajat muodostivat kuvissa havaitsemiensa ja niihin liittämiensä kategoriapiirteiden perusteella.

Tutkimusmenetelmässämme kuvien keskeinen funktio on se, että niiden avulla pyritään houkuttelemaan esiin ja haastamaan automatisoituneita johtajuutta koskevia ajattelutapoja. Käsitteellistämme tutkimusmenetelmässämme kuvat ”vieraskulttuurisina peileinä” tai ”vastakuvina”, joita katsoessaan ihminen tarkastelee paitsi kuvia myös omia käsityksiään kuvien esittämistä henkilöistä, tapahtumista ja ilmiöistä (Martikainen 2011; ks. myös Chanda 2007). Kuva on lähtökohtaisesti toisen ihmisen tekemä, katsojan intentioista ja ymmärryksestä riippumaton kokonaisuus. Myös kuvan ihmiset ovat ja toimivat kuvassa katsojan motiivien ulottumattomissa. Havainnossa ja merkityksen muodostamisessa

tämä ”omalakinen” tai ”toislakinen” kuva asettuu vuorovaikutukseen katsojan kanssa, jolloin tulkinnan voi katsoa syntyvän kuvan ja katsojan välisessä merkitysneuvottelussa. ”Vastakuvan” ja ”vieraskulttuurisen peilin” käsitteet pyrkivät ilmaisemaan tätä kuvan ”omalakisuuutta” ja siihen kytkeytyvää mahdollisuutta katsojan olemassa olevien käsitysten haastamiseen. Mitchell (2008b) mieltääkin kuvan eräänlaisena tahdon omaavana agenttina, joka kertoo itsestään katsojalle. Tässä tutkimuksessa ajatellaan, että kuvien narratoima johtajuus ja katsojien johtajuuskäsitykset asetuvat vuorovaikutukseen, mikä tarjoaa mahdollisuuden reflektoida visuaalisesti ja kielellisesti ylläpidettyjä johtajuuden kategorioita.

Tässä artikkelissa ymmärrämme jäsenyyss-kategoria-analyysin lähestymistavaksi, jossa arjen vuorovaikutuksen tutkimisen avulla on mahdollista tarkastella yhteiskunnallisia ja kulttuurisia rakenteita sekä käytäntöjä – tässä tapauksessa johtajuutta (ks. Eskelinen, Olesen & Caswell 2010; Jokinen, Juhila & Suoninen 2012). Kategorioiden käytön tarkastelu on erityisen kiinnostavaa siitä syystä, että kategorisointi tapahtuu arkielämässä paljolti tiedostamattomasti, jolloin ympäröivä todellisuus sekä sitä koskevat kategoriat ja visuaaliset järjestykset sosiaalisine, moraalisine ja visuaalisine normeineen näyttäytyvät ihmisille itsestään selvinä, luonnollisina rakenteina. Automaatioituneet kategoriat ja kategorisoimisen tapamme paljastuvat usein vasta silloin, kun jokin asia poikkeaa odotuksistamme. (Bowker & Star 2000; Järviluoma & Roivainen 1997; Sacks 1972b; Seppänen 2006.) Jäsenyyss-kategoria-analyysissä tarkastellaan myös kategoriavalintojen seurauksia (Sacks 1972b). Tämän tutkimuksen näkökulmasta jäsenyyss-kategoria-analyysin keinoin voi tutkia esimerkiksi sitä, miten johtajuutta kategorisoidaan visuaalisiin perusteisiin, miten visuaaliset kategorisoinnit määrittävät suhtautumista johtajuuteen tai miten katego-

riat rakentavat johtaja–alainen-suhteen sosiaalista ja visuaalista järjestystä.

## Aineisto ja analyysi

Kokeilevassa tutkimuksessamme oli mukana seitsemän osallistujaa. Heistä kolme toimi terveydenhuollon organisaatiossa ja loput olivat sosiaali- ja terveysjohtamisen opettajia sekä tutkijoita, mukaan lukien artikkelin toinen kirjoittaja. Visuaalisen kulttuurin opettaja toimi session vetäjänä. Osallistujille näytettiin yhdeksän kuvaa maalauksista, joissa jokaisessa oli yksi henkilö<sup>1</sup>. Tutkimustilanteessa sovittiin, että kuvia katsotaan ikään kuin uuden johtajan rekrytointitilanteessa. Osallistujia pyydettiin kertomaan, millaisena johtajana he pitivät kuvan esittämää henkilöä ja perustelevaan tulkintansa kuvassa näkyvien elementtien avulla. Ensin osallistujat tarkastelivat kuvaa ja kirjoittivat huomioitaan paperille. Tällä pyrittiin siihen, että jokainen muodostaisi oman

---

1 Tekijänoikeuksien vuoksi emme julkaise tutkimuksen lähtökohtana olleiden teosten kuvia artikkelissamme. Alla on tiedot teoksista sillä kielellä, jolla ne löytyvät kätevimmin Internetin kuvahausta.

- I. Elin Danielson-Gambogi: Punapukuinen omakuva, 1903, öljyväri kankaalle.
- II. Elin Danielson-Gambogi: Omakuva, 1899, öljyväri kankaalle.
- III. Otto Dix: Reclining woman on leopard skin, 1927, oil on canvas.
- IV. Anton van Dyck: Sofonisba Anguissola, 1624, oil on canvas.
- V. Jean-Auguste-Dominique Ingres: Princess Albert de Broglie (Joséphine-Eléonore-Marie-Pauline de Galard de Brassac de Béarn), 1853, oil on canvas.
- VI. Albert Edelfelt: Louis Pasteurin muotokuva, 1885, öljyväri kankaalle.
- VII. Peter Paul Rubens: Self-portrait, 1623, oil on canvas.
- VIII. Gustave Courbet: Self-portrait (The Desperate Man), n. 1843–45, oil on canvas.
- IX. Caspar David Friedrich: The wanderer, 1818, oil on canvas.

käsityksensä ennen yhteistä suullista reflektointia, eivätkä toisten ääneen lausumat näkemykset vaikuttaisi omaan tulkintaan niin paljon. Tämän jälkeen kuvista keskusteltiin ja jokainen osallistuja kertoi oman näkemyksensä perusteluineen. Keskustelu nauhoitettiin ja litteroitiin.

Kuvat valittiin etukäteen siten, että niissä oli paljon variaatiota. Maalaukset olivat eri aikakausilta, ja niiden esittämät ihmiset olivat eri-ikäisiä naisia ja miehiä, jotka käyttäytyivät ja elehtivät eri tavoin, olivat erilaisissa asennoissa, asettuivat tilaan vaihtelevilla tavoilla sekä poikkesivat toisistaan ulkoiselta olemukseltaan. Myös kuvien taustoissa oli eroja. Visuaalisia elementtejä – värejä, valoa ja varjoa, muotoja, liikkeen suuntaa, sommitelmaa, tilankäyttöä – oli käytetty maalauksissa vaihtelevasti. Katsojille pyrittiin antamaan mahdollisuus tehdä monipuolisia havaintoja visuaalisuudesta ja pohtia näkemänsä kytköksiä johtajuuteen. Kuvat eivät todellisuudessa olleet johtajien kuvia. Tällä tietoisella valinnalla pyrittiin rakentamaan aikaisemmin esiteltyä vastakuva-asetelmaa, jolloin kuvat haastaisivat osallistujia pohtimaan johtajuutta ja omia käsityksiään siitä.

Pohtiessaan ihmisten kategorisointia ulkonäön perusteella Sacks (1972b) viittaa siihen, että tulemme usein tietoiseksi näkemästämme vasta silloin, kun se poikkeaa odotuksistamme. Tätä Sacksin näkemystä mukaillen pyrimme muuttamalla kuvalla horjuttamaan osallistujien normatiivisia odotuksia sekä luomaan kategorisointiin murtumakohtia, jotka kenties mahdollistaisivat näkemisten ehtojen tulemisen esiin.

Analysoimme aineiston käyttämällä tutkija-triangulaatiota. Visuaalis-verbaalisen aineiston jäsenyyuskategoria-analyysin lähtökohtana olivat litteroidusta aineistosta löytyvät visuaaliset vihjeet. Analysointi kohdistui sekä siihen, millaisiin visuaalisiin vihjeisiin – kategoriapiirteisiin ja kategoriasidonnaisiin toimintoihin – osallistujat kiin-

nittivät huomiota että siihen, miten he täydensivät niitä puheessaan ei-visuaalisilla, johtajuuteen liittyvillä määreillä. Kirjoittajista visuaalisen kulttuurin opettaja (Jari Martikainen) analysoi ensin litteroidun aineiston sisällönanalyysin periaattein. Hän kokosi yhteen kaikki visuaalisuuteen liittyvät ilmaisut. Niissä käsiteltiin seuraavia visuaalisia elementtejä: katse, ilme/kasvot, asento, kädet, pukeutuminen ja korut, hiukset, ikä, sukupuoli sekä henkilökuvan ympäristö. Sen jälkeen visuaalisen kulttuurin opettaja ja johtamistutkija (Anneli Hujala) kokosivat yhdessä aineistosta kyseisiin visuaalisiin vihjeisiin yhdistettyä johtajuutta kuvailevia määreitä ja ilmaisuja. Näitä olivat esimerkiksi vuorovaikutukseen, tunteisiin, persoonallisuuteen ja johtajana toimimiseen (esim. aktiivisuus, innovatiivisuus, epävarmuus, kokemus) liittyvät kommentit. Ymmärrämme visuaalisiin vihjeisiin liitetyt johtajuuden määreet kategoriasidonnaisina toimintoina ja kategoriapiirteinä, joita analysoimalla päädyimme seitsemään jäsenyyuskategoriaan. Näissä kategorioissa visuaalisuus yhdistyy johtajuuden määrittelyyn. Analyysissa kiinnitimme huomiota paitsi kategorioihin myös partikularisaatioon eli siihen, kuinka kulttuurisesti tarjolla olleita kategorioita muokattiin tilannesidonnaisesti (Juhila, Jokinen & Suoninen 2012b): kuinka johtajuutta kuvattiin, täsmennettiin, kyseenalaistettiin, vastustettiin ja muokattiin uudelleen. Aineistosta tunnistamamme johtajuuden kategoriat eivät siis ole täysin toisistaan erillisiä vaan edustavat erilaisia, osin päällekkäisiä ja keskenään ristiriitaisia tapoja nähdä johtajuus.

## Tulokset

Muotokuvien henkilöiden tyyppittely perustui kuvien visuaalisiin piirteisiin, joita tutkimuksen osallistujat yhdistivät tietynlaiseen johtajuuteen. Osallistujat tulkitsivat visuaalisten piirteiden ilmentävän johtajan toimintaa, ominaisuuksia, motiiveja, tietoja ja taitoja, mikä on jäsenyykska-

tegorisoinnille tyypillistä. Kuvista keskusteltaessa ryhmässä luotiin myös moraalisia sääntöjä, kun pohdittiin henkilön sopivuutta johtajan asemaan ja osallistujan omaa suhdetta kyseisenlaiseen johtajuuteen. (ks. Juhila, Jokinen & Suoninen 2012b.)

Visuaalisista elementeistä osallistajat kommentoivat määrällisesti eniten henkilön katsetta. Keskeinen tarkastelun kohde oli katseen suunta, jonka nähtiin kertovan suhtautumisesta toisiin ihmisiin sekä henkilön luonteesta tai tunnetilasta. Henkilön ilmettä tulkittiin tunteen ja päättäväisyyden tai innostuneisuuden asteen viestijänä. Asennoissa kiinnitettiin huomiota erityisesti ryhtiin ja siihen, miten päin henkilö oli kuvassa. Asennon nähtiin ilmentävän johtajan itsetuntoa, aktiivisuutta, suhtautumista haasteisiin ja muihin työyhteisön jäseniin. Tilankäytössä tarkasteltiin sitä, onko henkilö kuvan taka- tai etualalla. Tämän nähtiin kertovan henkilön vuorovaikutustavoista ja -taidoista. Värien nähtiin ilmentävän persoonaa, henkilön tapaa olla johtaja sekä mielenkiinnon kohteita. Pukeutuminen, korut ja hiukset tulkittiin persoonallisuuden, iän ja virallisuuden ilmentäjinä. Erityisesti naisten kohdalla pohdittiin pukeutumisen sopivuutta johtajan asemaan nähden. Kuvassa näkyvä ympäristö yhdistettiin johtajan käsitykseen itsestään ja hänen suhtautumiseensa työyhteisöön. Ikään liittyvissä kommentteissa mietittiin kokemusta, sitoutuneisuutta johtajuuteen sekä kykyä vastata ajan haasteisiin. Merkille pantavaa on, että sukupuolta kommentoi-

toitiin vain naisten kuvien kohdalla: ulkonäköä ja seksuaalisuutta pohdittiin vain suhteessa naispuolisiin johtajaehdokkaisiin.

Jaoimme aineistosta tulkitsemamme johtajuuskategoriat kahteen ryhmään: johtajuuden stereotyyppioihin ja johtajuuden murtumiin (Kuvio 1.). Nimetyt kategoriat sinänsä eivät ole tutkimuksen tärkein tulos. Stereotyyppioiden osalta visuaalisen kategorisoinnin merkitys tiivistyy erityisesti siinä, miten pienistä yksityiskohdista ja visuaalisista vihjeistä päädytään tekemään hyvin pitkälle meneviä johtopäätöksiä johtajan johtamistyylistä sekä siitä, miten vuorovaikutus hänen kanssaan sujui. Johtajuuden murtumien kohdalla visuaalisuuden osuus kategorisoinnissa puolestaan osoittaa, miten vahvasti perinteiset normatiiviset käsitykset johtajuudesta vaikuttavat taustalla ja miten vähäisetkin visuaaliset vihjeet riittävät haastamaan niitä.

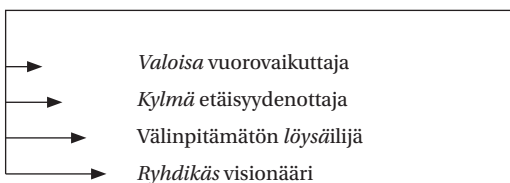
## Johtajuuden stereotyyppioita

### *Valoisa vuorovaikuttaja*

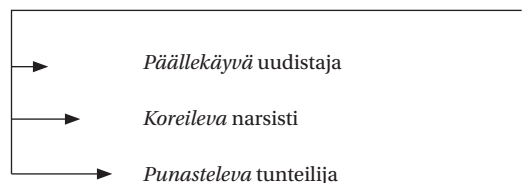
Lukuisissa osallistujien kommentteissa keskeiseen asemaan nousivat vuorovaikutustaidot: johtajan pyrkimystä vuorovaikutukseen pidettiin tärkeänä. Visuaalisesti vuorovaikutustaitojen keskeisinä ilmentäjinä olivat kasvot sekä erityisesti silmät ja katse. Eteenpäin, katsojaa kohti suuntautuneet silmät ja avoin katse tulkittiin halukkuutena ja kykyä vuorovaikutukseen alaisten kanssa. Myös

KUVIO 1. Visuaaliset johtajuuskategoriat tässä tutkimuksessa

#### Johtajuuden stereotyyppiat



#### Johtajuuden murtumat



kuvan valoisuus ja vaaleus ilmensivät vuorovaikutuksen helppoutta.

Kun silmissä on tuo valo, kun silmät on niin kalliit, niin hän on e- edustaa mulle semmosta avoimuutta kaikille, et ois helppo kohdata ja ei tarvitsis esittää mitään mitään rooleja eikä muuta et ois sinänsä helposti kohdattava johtajana. Ja mietin sen myös vielä että ehkä se nimenomaan se valkosuus ku siinä on tumma toi tausta ja sitten tän valon lankeaminen kaulalle, olkapäille, puolet kasvoista - niin se tuo siihen sen avoimuuden. (osallistuja 6)

Henkilön asennon katsottiin myös viestivän vuorovaikutukseen liittyviä merkityksiä. Rennon ja luonnollisen asennon koettiin ilmentävän avointa vuorovaikutusta. Teennäisyyden ja ”pönötyksen” koettiin ilmentävän ongelmia vuorovaikutuksessa.

(...) tuo asento on semmonen eteenpäin astuva tuossa kuvassa, et se ei niinku pönötä mitenkään. Ja sitte toisaalta sil on keppi siinä vähän tukena ja hiukset pörhällään, mä aattelin et se niinku viesti minulle sitä, että hän niinku varmaan ottas vastaan niinku ohjausta ja kuuntelis (...) hänellä ois kykyä siihen vuorovaikutukseen ja sitten tämmöseen, tämmöseen ehkä niin huomioon ottamiseen, ja tämmöstä niinku positiivista tuli mieleen. (osallistuja 3)

Monien melko yllättävienkin yksityiskohtien, kuten esimerkiksi luonnollisen kampauksen, katsottiin ilmentävän hyviä vuorovaikutustaitoja. ”Tiukkaan vejettyjen hiusten” voi seuraavassa sitaatissa tulkitä viittaavan päinvastaiseen. Itsetehostukseen liittyvien visuaalisten elementtien puuttumisen koettiin ilmentävän persoonan ja vuorovaikutuksen välittömyyttä.

(...) tuo avoimuus ilmeessä tekee minusta sen että hän olis hyvinki kehittyvä johtajana (...) ja kamppaus ei oo ihan tiukkaan vejetty tuo hiukset (...) et siellä on vähän tuommosta elävyyttä, et se vois

tehä että hän on avarakatseisempi kuin mitä aikaisemmat edeltäjät tässä. (osallistuja 2)

Tuota minä kirjotin tähän että kyllä ja tulisimme hyvin toimeen [taustalta naurua], rohkea ja vaatteissa ei mitään krumeluureja (...) tästä puuttuu kaikki ne elementit millä minä niinku pistän sen pönöttäjäksi. (osallistuja 7)

Ilmeen avoimuutta tarkasteltiin myös kriittisesti. Siihen yhdistettiin lempeys ja kiltteys, joita ei pidetty johtajalle yksinomaan positiivisina piirteinä. Pohdittiin, pystykö kiltti ihminen pitämään puolensa ja ajamaan tärkeitä asioita. Ajateltiin myös, että johtajaa ei pitäisi pystyä lukemaan kuin avointa kirjaa.

(...) hän näyttäytyy mulle hyvin tämmösenä lempeänä - lempeänä ja tota varmaan niinku siis on hyvä ihminen. Ja ja ne on tietysti niinku hyviä hyviäkin ominaisuuksia siis hänessä, mutta siten näen hänet myös kilttinä jota en pidä hyvänä ominaisuutena ja tota ajattelen hänet johonkin tiukkaan neuvottelupöytään esimerkiksi mitä, jos hän ois vaikka osastonhoitajana tai tai sitten ois tuolla luottamushenkilöitten - luottamushenkilöille perustelemassa jotain niinku määrärahaylityksen perusteita niin niin tuota näyttäytyy mulle henkilönä joka ei niinku osais pitää puoliaan tiukassa tilanteessa. (...) Silmät on tommoset niinku lem- lempeät ja utuset, jotka vielä jotenki kuvastaa kiltteyttä ja sitten tuo hiukset jotenki semmosta hyvyttä ja luonnonlapsimaisuutta. Joo. Että en ottais välttämättä esimieheks vaikka varmasti on todella hyv - hyväntahtonen ihminen. (osallistuja 4)

(...) katse ei oo sellanen että niitä vois lukea niinku avointa kirjaa ja ei johtajaa pidä lukeekaan niinku avointa kirjaa. (osallistuja 3)

Yleisesti johtajan vuorovaikutustaitoja pidettiin tärkeänä. Tästä yleisestä linjasta poikkesi eräs kommentti, jossa osallistuja piti kommunikatiiv-

visuutta tärkeämpänä sitä, että johtaja luo hänelle toimintaedellytykset (palveleva johtajuus, ks. esim. Van Dierendonck 2011).

(...) ja sitten minä huomasin nyt tässä näin että minähän en tarvitse kommunikoida johtajaa että mulle riittäisi jos se tois niinku tuota rahaa organisaatioon niinku tämä mies varmaan tois. [naurua] Et mä - mä en niinku tarvii sitä ollenkaan (...) minä nyt vasta tajusin sen et minen todellakaan halluu kommunikoida mitenkään [erityisesti] minun johtajan kanssa. Kunhan se vaan järjestää mulle rahaa että minä saan tehdä työtäni. Tai sitten innostaa minua luomaan. (osallistuja 7)

Valoisan vuorovaikuttajan jäsenyyskategoria tiivistyi kanssakäymisen helppouteen: *olisi helposti kohdattava, ottaisi vastaan ohjausta, tulisimme hyvin toimeen*. Kategorian rakentumisessa selvimmät visuaaliset vihjeet olivat suoraan katsojaan kohdistuva katse sekä avoin, luonnollisen rento (ei pönöttävä) asento. Välittömyyttä ja tietynlaista autenttista johtajuutta (Avolio & Gardner 2005) pääteltiin melko epäolennaisiltakin vaikuttavista asioista, kuten kampauksesta. Visuaaliset vihjeet eivät olleet aina yksiselitteisesti tulkittavia, vaan ne saattoivat välittää eri ihmisille ristiriitaisia merkityksiä.

### *Kylmä etäisyydenottaja*

Myös kylmän etäisyydenottajan jäsenyyskategoria rakentui vuorovaikutuksen teeman ympärille. Aineistossa oli lukuisia kommentteja, joissa visuaalisten elementtien katsottiin viittaavan johtajan kommunikoidavuuteen. Yleisimmät kommunikation puuttumiseen tai vaikeuteen viittaavat piirteet olivat poisvetäytyvä asento sekä katseen suuntautuminen ylhäältä alas, mikä yhdistettiin ylimielisyyteen ja ”katsojan” arviointiin.

Toi katse (...) vähän tommonen et ei vähempää toi sun mielipiteesi niinku kiinnosta mua. (osallistuja 1)

(...) ja ei-vuorovaikutteinen minulle tämä ihminen millään tavalla että asiakeskeinen mutta ei johtaja-aineista. Muun muassa hänen katseensa on kiinnittynyt tuohon mitä hän tuossa kädessään sitten katseleekin. Ja jotenki sulkeutunut se asento jotenki silleen että ei - ei oo semmonen avoin. (...) Kylmä ja etäinen tulee mieleen ja ylpeä, ehkä myös poisvetäytyvä asento tekee tuon vaikutelman. Sekä se että ei katso suoraan (...) ylhäältä alas päin arvioiva ilme. (osallistuja 2)

Sen, että henkilö ei katsonut suoraan eteenpäin - katsojaan - tulkittiin ilmentävän paitsi haluttomuutta kuunnella työntekijöitä, myös johtajan taipumusta yksinvaltaiseen päätöksentekoon. Henkilöä, joka suuntasi katseensa keskittyneesti johonkin yksityiskohtaan, ei nähty vuorovaikutteisena ihmisten johtajana vaan ”tarkkojen asioiden johtajana” (osallistuja 3).

Joo. Mulle tulee hänestä mieleen johtaja joka ei välttämättä siis kuuntele - kuuntele muita että että tekee tavallaan ratkasut - ratkasut yksin ja on tämmönen niinku yksi- yksinvaltiainen. Ja ja se miks näin ajattelen niin on varmaan siis tuo asento ja se että se tuijottaa tuohon mihin nyt tuijottaakaan -- musta tuo näyttää joltain chilipippurilta. [taustalta naurua] Että et tota että sellaselta näyttäyty minulle. (osallistuja 4)

Myös peittävän tai vanhanaikaisen pukeutumisen katsottiin viittaavan henkilön pidättyväisyyteen ja kommunikoidavuuteen.

Ja sitä toi ilme ja tämmönen alaspäin katsominen ja hiukset kertoo tämmösestä traditionaalisuudesta, vanhanaikaisuudesta ja ja myöskii tyyli, puku, kalpea iho (...) semmonen konservatiivinen, traditionaalinen, pidättyväinen. (osallistuja 6)

(...) ja tota sitten tuo -- rupesin kattoon tota pukeutumista, hällä on kaulus vedettynä tuonne ylös leukaan asti ja sitten huivilla toisaalta tuo pää pei-



tetty, että hän ei minusta oo valmis ottamaankaan vastaan, mutta hän on mikä on, menee sillä tyyli- lä, mutta ei ois minun valinta. (osallistuja 2)

Aineistossa henkilön etäisyyttä ja viileyttä ilmensivät myös vahvat värit ja erilaiset henkilön asemaa korostavat ulkoiset merkit. Johtajan nähtiin erkaantuvan ruohonjuuritasosta ja yhteisöllisestä vuorovaikutuksesta.

Kylmyys ... mulle sitä tekkee myös jotenkin nuo värit (...) tuntuu niin ku sil ois jotkut [prinikat] rinnassa ja sitten tuo punainenki on niin vahva väri että tulee semmonen, semmonen, ei pelottava mut jotenki vähä semmonen kuninkaallinen olo, että en tulis tuon kanssa toimeen ollenkaan. (...) Tunteet, niin ne tunteet, mitä ainaki tästä nyt näytti välittyvän oli hirmu semmosia kylmiä ja semmosia viileitä. (osallistuja 7)

Kylmä etäisyydenottaja oli monella tapaa avoimen vuorovaikutujan vastakohta tai vuorovaikutusulottuvuuden toinen ääripää: autoritäärinen, hierarkkinen yksinvaltiaajohtaja, nykyisten johtajakeskeisyyttä arvostelevien johtamisdiskursioiden kritiikin kohde (Hujala 2008). Poisvetäytyvä asento, alaspäin katsominen, konservatiivinen ja asemaa korostava pukeutuminen sekä vahvat värit yhdistettiin asiakeskeisyyteen, viileisiin tunnetiloihin ja jopa ylpeyteen.

### *Välinpitämätön löysäilijä*

Aineistossa yksi luonnehdintojen rypäs muodostui johtajan toiminnan aktiivisuuden tai epäaktiivisuuden ympärille. Jos teoksessa oleva henkilö näytti olevan passiivinen sivustaseuraaja, joka ei tartu toimeen, kuvan tulkittiin ilmentävän ei-toivottavaa johtajuutta. Tähän johtajan ominaisuuteen yhdistettiin raukea katse tai ilme yleensä sekä flegmaattinen asento.

No tästä johtajasta tulee mieleen sellanen että hohhoijaa, eipä huvita, ainakaan tämä homma

(...) en tiää alkasko hän ees minkäänlaiseen vuorovaikutukseen (...) toi asentoki tommonen niinku just että hohhoijaa, kattoo vähän niinku ohi (...) Pysähtynyt katse ja tommoset raskaat ylähuulet niin niistä tulee kyllä semmonen aika. (osallistuja 1)

Ei toimeenpaneva johtaja, että ehkä suurempien asioiden linjaaja ja delegoija, ja ois taitava siinä ja toi asento ja raukea ilme vaikuttavat siihen, ainakin näennäisesti rauhallinen seurailija. (osallistuja 2)

Myös pyöreiden, alaspäin suuntautuvien muotojen sekä ”velton lihan” tulkittiin viittaavan toimettomuuteen ja välinpitämättömyyteen. Kuvista puuttui ryhdikkäiden linjojen energisyys.

(...) hän niinku tavallaan ei ottaudu mun mielestä niinku hommiinsa ja on sitä mieltä, että kyllä nää tästä hoituu ja ei näitä tartte niin ja älä nyt ota sitä niin vakavasti. (...) Mutta et just tuo käsien asento ja ja varmaan just nuo olkapäät niinku kertoo ker- too mulle sitä. (osallistuja 4)

Ja kyllähän toi hiuksen linja ku se on vähä niinku luppakorvat. Vaikka se on sen ajan muoti niin siin tulee vähän se semmonen niinku koirat, jolla on ne silmätki alaspäin. (...) Kun se ilme ei anna mitään ja se on tämmönen lannistuneen ja kyyryssä ja kädet puuhkassa, tai ei puuhkassa sillen toime- liaasti puuhkassa, et minä oon tätä mieltä, vaan et on löysä. Et tämä on niinku löysä. (...) Veltto liha. (osallistuja 6)

Erityisesti tämän *laissez faire* -tyylisen (Lewin, Lippitt & White 1939) jäsenyysskategorian rakentaneet visuaaliset vihjeet olivat hämmentävän yksityiskohtaisia. Raskaat ylähuulet, käsien voimaton asento, pyöreät olkapäät ja raukea ilme yhdistettiin passiivisuuteen ja saamattomuuteen.

### *Ryhdkäs visionääri*

Henkilön ryhdikäs asento yhdistettiin määrätietoisuuteen ja itsevarmuuteen. Useissa kom-

menteissa nämä nähtiin arvostettavina johtajan ominaisuuksina. Kuvassa, jossa henkilö seisoi kalliolla ja katseli kaukaisuuteen, ryhdikkyyttä liitettiin myös visionäärisuuteen – tulevaisuuteen suuntautumiseen ja innovatiivisuuteen. Oli mielenkiintoista huomata, että kuva nähtiin positiivisena, vaikka kuvan henkilö oli kääntynyt selin. Joissakin kommenteissa kuitenkin tuotiin esille, että henkilö pitäisi nähdä vielä edestäpäin. Kuvan hallitun ja symmetrisen sommitelman nähtiin kertovan siitä, että henkilö on alistanut myös luonnon tahtoensa.

No, joo, tässä ruppee jo olemaan semmosta niinku johtajan asennetta minusta. Et tuota niin on tuommonen kauas katsominen, tulevaisuuteen niinku, tulevaisuussuuntautunut innovatiivinen johtaja, joka saa hommat luistamaan [jopa nuo kalliot menemään sillä lailla] kun niitten kuuluu mennä. Tuo asento on semmonen vahva, et kyllä musta semmonen itsevarmuus siinä on. Tietysti se että selkä on nyt tännepäin niin pitää nyt tietysti pieni varaus olla siitä että kun ei nää kasvoja, että minkälainen vuorovaikuttaja sitten. Mutta uskosin koska se on saanut ton taustan tuolta tuohon malliin niin se on hyvä vuorovaikuttaja. (osallistuja 1)

Minäki näin tässä ensimmäisenä semmosen visioijan joka näkee tulevaisuuteen näkee, etäs, mutta sitte toisaalta mietin sitte niinku sitte toisaalta tuli että onko ylhäällä tornissa johtamassa. (...) Ja tuota se mä mietin, että mistä se syntyy, niin varmaan tää väri tää on aika rauhallinen, sitten tuo asento on semmonen eteenpäin astuva tuossa kuvassa, et se ei niinku pönötä mitenkään. (osallistuja 3)

Maalauksen maisema merkityksellistyi kahdelle osallistujalle toisella tavalla: he näkivät maiseman ja henkilön kokonaisuutena, jossa oli myös vaaran ainekset.

(...) se on joukon edessä, mutta selin, että tästä ei pysty ihan kaikkee kertomaan ja että mikä hän

on miehiään. On viemässä joukkoonsa määrätietoisesti tuonne, toivottavasti tuolla kohti tuota vuorta, mutta sitte taas kysymysmerkki, että viekö joukon jyrkänteeltä alas, suoraan, että hänen noita motiivejaan ja taustojaan pitäis enemmän selvittää (...) tuo asento, eteenpäin [suuntautuneisuus] ja se että katse on tuonne kauas vuorille kuitenkin. (osallistuja 2)

Tuota mulle tuli heti se olo että se seisoo tuossa [rinteellä], helevetti mihin on tultu. Että et hän on niinku visionääri ja porukka tulee mukana, ite asiassa ne voi olla ne porukat siellä louhikossa jo ja se kattoo että no kaik män. [taustalta naurua] (...) Joo, siis minusta toi ympäristö mihin se on -- jos hän on edessä tai jos hän on takana niin kumpikin on hirveen vaarallisia et johtaja on niin visionääri että saa kaikki lähtemään tommoseen paikkaan. (osallistuja 5)

Myös muutamat muut osallistajat näkivät samassa kuvassa ei-toivottavaa johtajuutta. Näissä kommenteissa kuvan mies nähtiin perinteisen johtajan stereotypiana. Yksityiskohdista, kuten miehen kiharoista, kävelykepeistä ja vaatetuksen väristä tehtiin pitkälle meneviä tulkintoja vallasta ja jopa narsismista.

No (...) mulle tämä edustaa siis sitä stereo- täydellistä stereotypiaa, mikä meillä on johtajasta joka luulee olevansa yksin, luulee näkevänsä muita kauemmaksi, tää on johtaja isolla J:llä minulle, jopa kihara tukka niinku näyttää mulle et tää on narsisti. (...) Keppikin on mulle vallan symboli, se näkee kauas mutta se näkee ittesä tuolla seuraavan vuoren huipulla jo ja, musta on johtajan väri, millään muulla mitä on ympärillä ei oo väliä hänelle -- niinku koen tän ihan toisinpäin. (osallistuja 7)

Tota mä en ottas häntä mutta mä uskon että hän (...) kaikille muille käytännössä et hän on niinku visionääri ihan ehdottomasti, johtuen siitä et mun

mielestä hän on kävelykeppimies vanhan ajan frakissa ja frisyyrissä, tuijottaa vuoren laella itsevarmasti utuiseen laaksoon eli kivikkoon, katsoo eteenpäin mutta ei hajuakaan mitä selän takana on ja itse asiassa mitä edessäkin on. Et hän on -- hän on semmonen perinteinen organisaation nokkamies. (osallistuja 6)

Itsevarmuutta ja vakautta viesti joissakin kuvissa tumma tai musta väri. Se yhdistettiin myös perinteiseen johtajuuteen ja akateemisuuteen.

Et hänhän ei oo mikään nykyaikainen, hänhän on niinku tämmönen tavallaan mystinen johtaja, synkkyteen verhottu, johon viittaa toi tausta ja kaikki toi tummuus ja näin. (...) Mut toisinaan hän on niinku tälleen akateemisessa maailmassa niin hänet ottais in ilman muuta. (...) Hän on filosofi (...) en mä väitä et hän ois uudistava johtaja, mut hän on semmonen perinteinen (...) tieteellinen johtaja mulle. (...) tuommonen perinteisesti hattu, kuitenkin vinossa et näky otsaa you know ja ja ja parta ja viikset on tämmösiä vanhanaikasia ja on se tummuus, se tuo sen älykkyyden mulle. Sanon ihan suoraan. (osallistuja 6)

Ryhdiäs visionääri johtajuuskategoriana viittaa autoritääriiseen johtajaan (Klein & House 1995), joka vie määrätietoisesti joukkojaan kohti selvää tavoitetta. Kategoriaan sisältyivät kaikki perinteisen vahvan (mies)johtajan stereotyyppiä ylläpitävät elementit ryhdikkästä asennosta mustaan väriin, jopa kävelykeppiin.

## Johtajuuden murtumia

### *Päälleikävä uudistaja*

Kuvatilan käyttöön reagoitiin niiden kuvien kohdalla, joissa henkilö oli kuvattu aivan kuvan etualaan. Moni osallistuja koki, että henkilö "tulee päälle" ja ylittää reiviirinsä, mitä ei pidetty toivotavana johtajan piirteenä.

Se tulee niin lähelle että ei. (osallistuja 2)

Niin ja jos mietitte siihen edelliseen kuvaan nähdessä niin siinä oli sitä harmaata seinää ja tuoli ja rouva siinä, niin hänhän täyttää koko tämän, hän tulee niinku kehyksistä ulos. Lähelle. Tulee suorastaan iholle. (osallistuja 5)

Joissakin kommentteissa henkilön sijainti kuvan etualalla ja siihen yhdistyvät voimakkaat ilmeet tai eleet tulkittiin hyvin epäjohtajamaisena käyttäytymisenä, ja niiden nähtiin ilmentävän jopa henkistä epävakautta.

Mä laitoin jo hullukin tänne kysymysmerkki (...) päälleikävä jotenki (...) tai sit tää voi olla yksinkertane ku se on tommonen. (osallistuja 1)

Mä jatkan samalla teemalla eli mä kirjoitin ensin että sekopäinen, ei johtaja-ainesta. (osallistuja 3)

Osa vastaajista sen sijaan näki henkilön sijainnin kuvassa etualalla ("lähelle tulon") merkinä henkilön aktiivisuudesta ja energisyydestä. Torjuvien reaktioiden asemesta hänet koettiin inspiroivaksi johtajaksi, joka esimerkillään innostaa ja kannustaa koko työyhteisöä.

Mut mä en koe niin [=että tulis liian lähelle], mä koen et hän haastaa mut. (...) Mutta se että että onko se johtajalla hyvä ominaisuus ja kuka siit tykkää on toinen asia, mut mä niinku ite koen et hän tulee niinku että ei hän ei vetäydy ja oo löysä, vaan hän nimenomaan tulee et no niin nyt. (osallistuja 6)

Muutamalle osallistujalle kuva-alasta ulos pyrkiminen ja koko kuvan täyttäminen ilmensi henkilön itsetehostusta – jopa narsismia – ja toiminnan häikäilemättömyyttä. Näin käyttäytyvä johtaja aiheutti voimakkaita tuntemuksia ja herätti jopa pelkoa.

(...) ja tota voisinkin ajatella että että hän niinku vois herättää alkujaan paljo just niinku hyviä tun-

teita ja hänet saatettaski valita niinkun johtajaks et on just hyvin ulospäin suuntautunut ja vahva ja näin, mut mäkin näin hänessä sitten mahdollisuuden siihen narsismiin. Että että miten tuo ilme ja asento kertoo myös siitä että et se voi olla hyvin itsekeskeinen ja häikäilemätön. Ja tuota miten paljon antaa se sitä tilaa muille. (osallistuja 4)

Ää on hirveän energinen, intohimoinen, voi olla intohimoinen myös valtaan, eläimellinen, voi käydä kimppuun (...) mulle tuli tästä mieleen siis se että se on oikeasti eläin. Ja ja se voi syödä niinku meidät kaikki. (...) Niin siis et hänessä on niinku semmonen voima että et se ei ole sitä semmosta voimaa jota käytetään niinku harkiten lauman hyväksi, vaan hänhän on saalistaja myös. (...) Se tulee niin voimakkaasti näin. [=asento eteenpäin] (osallistuja 5)

Yhdessä kuvassa kuva-alan etuosaan, lähelle katsojaa tuleva henkilö oli nainen, joka katsoi suoraan katsojaan ja oli pukeutunut minimekkoon. Hänet nähtiin eroottisena, mikä herätti kysymyksiä siitä, saako johtaja olla eroottinen ja näyttää seksuaalisuutensa.

Ei tää varmaan meillä vois olla johtajana, ehkä mainostoimistossa (...) ensin ajattelin et sehän on ihan täysissä vaatteissa mutta reisi on liian pitkälle paljaana että ei sovi tavalliselle työpaikalle. (...) Mut saako olla intohimoinen nainen, koska tuohan on kauheen intohimoinen nainen? Ja sitä minusta saa kyllä olla. (osallistuja 5)

Kyl määh voisinkokeilla koeajalla. (...) Sen takia et et tavallaan täs on jotain (...) ku siinä on se kismaisuus, erotiikka ja sitte lyhyt tukka joka tuo semmosta vähän niinku vanhanaikastaki ja tai viiskytlukua. Mun mieleen. Punaset huulet, selkeesti tulee eteenpäin tuo, huom. bodattu muuten käsivarsiki niinku huomaatte, ei mikään pulamössö. (...) vaikkaki sitte on toi vaatetus ja toi leopardi ja toi tämmönen niin siihen semmoseen

eroottiseen lataukseen. Mut hänellä on jotain niin itsevarmaa ja semmosta nyt tehdään toisin. (...) Tietysti ensivaikutelmaa mietin et onko maksullinen nainen. (osallistuja 6)

Päälleikäyvän uudistajan johtajuuskategoria oli yhtäältä kylmän etäisyydenottajan ja toisaalta välinpitämättömän löysäilijän vastakohta. Fyysisesti liian lähelle tuleva henkilö koettiin uhkaavana tai vähintäänkin haastavana. Häneen yhdistettiin usein johtajuuden kielteisiä piirteitä (Einarsen, Aasland & Skogstad 2007; Hoffrén 2015), kuten häikäilemätöntä vallankäyttöä ja epäeettisyyttä (Sinkkonen, Kauppila & Laulainen 2011). Kategoriasa johtaja ylitti soveliaat rajat joko kuvaannollisesti tulemalla ulos kuvan kehyksistä tai rikkoisi symbolisesti tavanomaisia johtajuuteen liittyviä normeja esimerkiksi seksuaalisuudellaan.

### *Koreileva narsisti*

Moni osallistuja reflektoi kuvien henkilöiden pukeutumista. Juhlava pukeutuminen ja korut tulkittiin merkeiksi siitä, että henkilö on itsekeskeinen ja haluaa korostaa asemaansa johtajana.

Sitku siinä vielä oli noit joku vaakuna tuolla ja sitte kaikki nuo korut ja nuo ja sit nuo värit. (...) Ei vaan niinku kuulu minun semmoseen johtajakuvaan, ei ees, ei ees työkaverikuvaan (...) joku tommonen itsetehostus (osallistuja 7)

Myös kuvat, joissa henkilö oli esitetty ammatilansa tunnusmerkkien kanssa tai oppineisuuteen viittaavien elementtien ympäröimänä, nähtiin merkkeinä itsetehostuksesta. Tällaista johtajuutta ei pidetty autenttisena, vaan tilanne koettiin lavastettuna ja johtajuus keinotekoisena.

Tota siis toi -- jotenki minä yhdistän tuohon mieheen kuitenkin niinkö semmosen arvostuksen ja arvokkuuden (...) mutta sitte mun ensimmäinen mielleyhtymä oli tässä se että johtaja on lavastettu työn ääreen jota hän ei oikeasti tee. Jos se olisi

oikeesti kemisti ja tuolla nii sil ois toisenlaiset vaatteet. Ja tämä lavastus on se mikä minua tässä ärsyttää se jos johtaja haluaa näyttää et olen työntekijä kun ei oikeasti ole, niin en tykkäis. (osallistuja 5)

Narsismiin viittaavaksi visuaaliseksi piirteeksi tulkittiin myös se, että henkilö täytti koko kuva-alan ja tuli hyvin lähelle kuvan etuosaa. Henkilö näyttäytyi tällöin itsetietoisena ja itsekeskeisenä. Myös henkilön sijoittuminen kuva-alassa katsojan tasoa ylemmäs nähtiin merkkinä itsetehostuksesta, varsinkin kun siihen yhdistyi perinteisiä vallan symboleja. Tällaisessa kuvassa tietyt yksityiskohdat – kuten edellä jo kuvattu kiharainen miehen tukka – tulkittiin narsistiseksi piirteiksi.

Koreilevan narsistin jäsenyyuskategoria rakentui erityisesti vaatetuksen ja tilan dominoinnin visuaalisille vihjeille. Siinä missä valoisan vuorovaikuttajan välittömyys ja autenttisuus perustuivat yksinkertaisuuteen, koreilevuus koettiin tässä osallistujajoukossa johtajuuteen sopimattomana itsetehostuksena. Narsismi johtajuudessa voi liittyä positiiviseen karismaan ja visionäärisyyteen, mutta useimmiten sitä pidetään kielteisenä ilmiönä (Rosenthal & Pittinsky 2006; ks. myös Schruijer 2015).

### *Punasteleva tunteilija*

Lukuisissa kommentteissa käsiteltiin kuvan esittämän henkilön tunnetilaa. Usein tunteiden näyttämistä tarkasteltiin suhteessa johtajan kokemattomuuteen. Tunteiden näyttäminen tulkittiin tavallisesti merkiksi johtajan kokemattomuudesta. Hämmennyt kokemattomuus koettiin joissakin kommentteissa johtajan heikkoudeksi, joissakin puolestaan positiiviseksi avoimuudeksi. Tunteita tulkittiin kuvien ihmisten ilmeistä, ulkonäöstä ja jopa vaatteista.

(...) musta tää on niinku tää on just semmonen että onko tää pelokas ihmeissään hämmästynyt, tää vois, tää vois olla hämmästynyt jos sille sanos että sä oot valittu niin se ois ihan kauhuissaan et en kai minä. Mut en olis valinnut tätä. Et jotenki

aattelin et täs on punaposkinen et voi olla vähän semmonen hämmennystä, ihan tuli mieleen johtamisen näkökulmasta sillä tavalla että on tää sillä tavalla noviisi, alussa, kaikki vielä ihmetyttää (...) et ne kaikki johtamisen kuvat kummastuttaa häntä niin kovasti. (osallistuja 3)

Joo, ilman muuta rekrytoisin (...) mietin sitä et, et vaikka ää toi valkoinen vaate, ilme, kasvot, ylipäätään nii henki semmosta kokemattomuutta mun mielestä tossa, ja varmaan toi tommonen leninki – kukkamekkotyypinen tai se valkoinen tommonen niityllemenomekkotyylinen asuste niin siihen varmaan liittyy myöskin tota, ja se että kokemukset ei näy ryppyinä tai minään semmoseena ahdistuksena eikä muuna. (osallistuja 6)

Tunteiden, varsinkin hämmennyksen, näyttämisen ajateltiin vaikuttavan koko työyhteisöön niin, että se horjuttaisi työyhteisön tasapainoa. Tunteiden ilmaisemisen nähtiin myös viittaavan vilkkaaseen ja suunnittelemattomaan kommunikointiin, mitä pidettiin häiritsevänä tekijänä.

Jos tämä valittas johtajaks niin ei ois mitään muuta ku ongelmia tiedossa. Tää ei osaa päättää, kaikki on yhtä sekasortoo (...) tää niinku tähän on ihan tuommonen niinku kauhusta sekasin. (...) Kyllä varmaan kommunikoi hyvinki paljo, (...) vähän semmonen ADHD niinku joka paikassa ja sit se ei osaa päättää sitä, et se on ihan niinku sekasin. Se kuuntelee ihan kaikkia. (osallistuja 1)

Kun kuvien tunteensa näyttäviä henkilöitä tarkasteltiin johtajina, tuotiin esille, että he sopisivat jonkin luovan alan johtajiksi – esimerkiksi taiteellisiksi johtajiksi. Koettiin, että joillakin aloilla johtajan on soveliaampaa näyttää tunteitaan kuin joillakin toisilla aloilla.

Joo minä katsoin ensin että avoimesti tunteet näyttävää että ne kyllä näkyy tuosta hänen ilmeestä että hänellä on tunteita menossa, sitten mietin että

miettiikö hän siinä toimintavaihtoehtoja että mitä ihmettä seuraavaksi, vai onko sitten jo toiminnan seurausta tuo että mitä olen mennyt tekemään. Ja kumpaa tämä on. En näkis tämmösenä tämän hetken esimerkiksi isojen organisaatioiden muutosjohtajana häntä tällä hetkellä, ehkä joku taiteellinen johtaja jossakin ja siihen (...) tuo temperamentti mikä välittyy niin semmosessa hän vois. (osallistuja 2)

Aineistossa tuli esille, että kokematon, tunteensa näyttävä johtaja herättäisi myös työyhteisössä tunnereaktioita. Kun kyse oli johtajaa kohtaan tunnetusta seksuaalisesta mielenkiinnosta, sitä ei pidetty sopivana.

No eiku mullaki niinku päällimmäisenä hänestä paistaa kokemattomuus. Ja, et se tuo mieleen, ja sitten mä en tiii, vaikka hän on selvästi mua nuorempi niin mä tietäsin et mä niinku varmaan flirttailisin tuolle (...) Kiusaus tulis, ihan kauhee kiusaus (...) ja aivan liian kaunis ja muuten minulle mutta semmonen mulle tuli nyt mieleen. Et mä en ehkä sitten ottaisi sitä siihen. (osallistuja 4)

Kuvat, joissa tunteita ilmaistiin näkyvästi, saivat pohtimaan sitä, onko tunteiden näyttäminen johtajalle sopivaa. Täytyykö esimerkiksi hämmennys piilottaa, vai kuuluuko autenttiseen johtajuuteen myös se, että eletään työyhteisön asioita yhteisöllisesti, niihin eläytyen? Eräs vastaaja näki reaktionsa ja tunteensa näyttävän johtajan mielenkiintoisena ja ruohonjuuritasolla toimivana työntekijänä toisten joukossa.

(...)mä, mä en tiedä palkkaisinko hänet mut hän on ehdottomasti mielenkiintoinen ja hän on persoona toisin kuin ehkä jotkut aiemmista. Ja yksi mikä siinä on mielenkiinnosta ja mikä tuo niinku lähelle että hän on semmonen niinku mulle välittää semmosta ruohonjuuritasolla olevaa, hän on yks meistä hänellä on työhaalarit päällä. Hän ei oo niinku hienon puvus katse eteenpäin selkä meihin -- meitä johtamas-

sa vaan hän on osa meitä. Okei, tää ilme ja muuhan kertoo jotenki tämmönen lapsellinen ihmettelevä ilme ja hiusten repiminen, tai mitä toi on niin tota, että hän on niinku täysillä mukana ja ei varmaan ihan tiedä mihin on menossa ja mitä tapahtuu mut tiedetäänkö aina. Onko parempi esittää tietävänsä koska kukaan ei välttämättä aina tiedä, se on sit se toinen juttu, et mitä halutaan. (osallistuja 6)

Tunteikkaat ”johtajakuvat” aktivoivat osallistujia tarkastelemaan ja tunnistamaan omia johtajakäsitteisiään. Epäjohtajamaiseksi koettu käyttäytyminen ohjasi refleктоimaan sitä, mikä käyttäytymisestä teki epäjohtajamaista.

(...) mul on täällä lukee katastrofin ainekset, häntäänny ja sekasorto, ja sitten mä huomasin että mä ite varmaan ajattelen että johtaja on aina semmonen keep calm -tyyppi, et ihan sama mitä tapahtuu nii johtajan perse ei saa revetä et sen pitää niinkö olla näin. Ja sitten mietin sitä raameista ulos tulemista (...) niin sit jotenki ajattelee et se ei voi -- et se on epäjohtajamaisempi (...) Mutta että -- että tunnistan sen että ite huomaa ajattelevani et johtaja ei näytä tuolta. Ainakaan henkilökunnalle. (osallistuja 5)

Hämmentyneisiin tai liioiteltuihin ilmeisiin, nuoruuden ilmentämään kokemattomuuteen ja osin myös epäviralliseen vaatetukseen perustuvien visuaalisten vihjeiden varaan rakentunut punastelevan tunteilijan johtajuuskategoria herätti hyvin ristiriitaisia tuntemuksia niin osallistujien välillä kuin yksittäisillä osallistujillakin. Tunteiden näyttämistä (ks. esim. Koning & Van Kleef 2015; Lewis 2000; Sauer 2005) puollettiin, mutta niiden pelättiin myös luovan epävarmuutta ja epäluottamusta.

## Pohdinta ja yhteenveto

Kokeilevan tieteidenvälisen tutkimuksemme taivotteena oli 1) testata kuvallisten tutkimusmene-

telmien yhdistämistä kielellisiin menetelmiin ja 2) tarkastella sitä, millaisia visuaalisia seikkoja johtajuuteen liitetään ja miten niitä tulkitaan johtajuuden näkökulmasta. Jäsennyyskategoria-analyysia soveltaen tutkimme sitä, millaisia johtajuuteen liittyviä kategorioita loimme vuorovaikutuksessa toistemme kanssa visuaalisen aineiston pohjalta. Kiteytämme ensin tutkimuksen keskeiset tulokset menetelmän osalta (tavoite 1), minkä jälkeen pohdimme visuaalisuuden roolia johtajuuden määrittelyssä (tavoite 2).

### *Visuaalinen aineisto jäsenyyskategoria-analyysin osana*

Kuvallinen tutkimusmenetelmä näytti aktivoivan tutkimukseen osallistujia pohtimaan johtajuuden visuaalista ulottuvuutta sekä omia käsityksiään johtajuuteen liittyvistä visuaalisista tekijöistä. Kuvien ansiosta johtajuuden tarkasteluun linkittyi visuaalisia assosiaatioita, jotka eivät kenties olisi nousseet esille yksinomaan kielellisten menetelmien avulla. Kiteytämme kuvälähtöisen tutkimusmenetelmän keskeiset tulokset seuraaviin kolmeen kohtaan tuoden esille myös menetelmän rajoituksia.

1. Visuaaliset elementit tulkittiin johtajuutta luonnehtivina ja määrittävinä kategoriapiirteinä.

Tutkimuksemme osoittaa, että osallistujat tulkitsivat ”johtajakuvien” visuaalisten elementtien luonnehtivan ja määrittävän johtajuutta kategoriapiirteiden tavoin (ks. Jayyusi 1984). Tutkimukseen osallistujat kiinnittivät huomiota monenlaisiin visuaalisiin seikkoihin: katseeseen, ilmeisiin, eleisiin, asentoihin, tilan käyttöön, väreihin, puukeutumiseen, ikään, sukupuoleen ja ympäristöön. Näihin visuaalisiin vihjeisiin he ankkuroivat kokemustaan ja tietämystään johtajuudesta rakentaen erilaisia johtajatyyppejä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Tässä prosessissa visuaaliset merkitykset linkittyivät kielellisiin merkityksiin

ja näyttivät jopa hallitsevan niitä (Brandstätter 2008; Mitchell 2008b). Vaikka osallistujien kuvia koskevat pohdinnat ja tämän tutkimustekstin johtajuuskategoriat ilmaistiin kielellisesti, itse kategoriat näyttäytyivät kuvallista ja kielellistä ainesta yhdistävinä luokituksina. Tällaisia kuvallisen ja kielellisen sekä näkyvän ja näkymättömän rajapinnassa kiteytyviä sosiaalisen elämän säännönmukaisuuksia Seppänen (2006) nimittää visuaalisiksi järjestyksiksi.

Osallistujat huomasivat reflektoidessaan monia yllättäviä asioita. Moni huomasi, kuinka voimakkaasti kuvien – toisinaan myös vähäpätöisiltä tuntuvat – visuaaliset elementit ohjasivat merkityksen muodostumista. Esimerkiksi osallistuja 2 kommentoi kuvan henkilön kynsiä: ”Ja sitten katoin noita kynsiä, nikotinistin kynnet, ainaki toisessa käessä keltaset, että hermostunut varmaan ja lyhytjännteinen.” Osallistuja 7 puolestaan hämmästyi, kun huomasi miettivänsä jopa hatun asentoa: ”Minäki mietin tiiättekö hatun asentooki, sellaista ki kattoo (...) Käsittämättömiä asioita oikeesti.”

Todellisissa vuorovaikutustilanteissa visuaalisuus ei vaikuta yksin, vaan se kietoutuu verbaalisten ja visuaalisten lisäksi muihin non-verbaalisiin viesteihin. Eri viestintätavat muokkaavat toisiaan. Kuvat ovat pysäytettyjä ja äänettämiä. Kuvien henkilöt eivät liiku tai elehdi ajassa ja paikassa, eivätkä he ilmaise itseään sanoin ja äänenpainoin, mikä etäännyttää tilanteen autenttisesta vuorovaikutuksesta. Todennäköisesti näiden normaalissa kommunikaatitilanteessa vaikuttavien elementtien puuttuminen vahvisti tässä tutkimuksessa visuaalisten piirteiden huomioimista.

2. Kuvat aktivoivat reflektiivistä asennetta ja houkuttavat esiin piiloisia oletuksia.

Konkreettinen ”johtajan kuva” aineiston tuottamisen lähtökohtana sekä tutkimusmenetelmän monimedialisuus – kuvan havainnoimisen kytke-

minen kielelliseen reflektioon – näyttivät aktivoivan reflektiivisen asenteen syntymistä (Dallow 2008; Martikainen 2011). Toisten osallistujien suullisten pohdintojen kuuleminen konkretisoi kuvan monimerkityksisyyttä, kun osallistujien erilaiset tiedot, näkemykset ja kokemukset johtajuudesta nostivat esiin eri puolia kuvista ja kuvien ”johtajista”. Yhdellä kuvalla on monta erilaista tulkintaa, ja jokainen katsoja tulkitsee kuvan omalla tavallaan. Tähän muun muassa Eco (1977) viittasi ”avoimen taideteoksen” käsitteellään. Tutkimuksemme osoitti, että kuvat tarjosivat konkreettisen, mutta kuitenkin tulkinnaltaan avoimen reflektiopinnan, josta jokainen osallistuja löysi omalle tieto-kokemustasolleen tarkoituksenmukaisen ja kiinnostavan näkökulman johtajuuden kaltaisen arkikategorioita spesifimmän kategorian tarkasteluun. Vaikutti siltä, että tutkimustilanteessa kuvan äärellä virinnyt sosiaalinen vuorovaikutus herätti aidon mielenkiinnon teeman pohtimiselle.

Reflektiivisen asenteen syntymistä näytti aktivoivan myös se, että kuvat toivat teeman käsittelyyn osallistujien kokemusmaailmasta ja odotushorisonteista poikkeavaa ainesta. Kuvat toimivat selvästi vastakuvina, jotka haastoivat osallistujien olemassa olevia käsityksiä ja kokemuksia johtajuudesta sekä paljastivat myös piiloisia ajattelutapoja. (ks. Chanda 2007.) Osallistuja 5 mietti tunteiden näyttämistä: ”(...) ja sitten mä huomasin että mä ite varmaan ajattelen että johtaja on aina semmonen keep calm -tyyppi, et ihan sama mitä tapahtuu nii johtajan perse ei saa revetä et sen pitää niinkö olla näin.” Osallistuja 6 puolestaan pohdi johtajan ikää: ”Niin mä rupesin mietti et onks se niinku rasisti minussa joka tätä ikäsyrrintää (...) On on mut sit rupee miettimään tosiaan että niitä omia perusteluja. Et ajattelee automaattisesti et joku ikä on väärä. Ja mistä syystä itselle se ikä on väärä. Nii sitä mä rupesin mietti.”

Kuvista tulkitut kulttuurisista konventioista poikkeavat johtajuuden murtumat haastoivat

osallistujia pohtimaan itsestään selviä käsityksiä johtajuudesta. Kielellinen reflektointi nosti tiedostamattomia ajattelu- ja toimintatapoja tietoisien prosessoinnin piiriin ja mahdollisti ajattelutapojen kriittisen reflektion (Fairclough 2001). Tästä syystä kuvälähtöinen menetelmä näyttää sopivan tutkimusmenetelmäksi mainiosti silloin, kun halutaan nostaa esiin kriittisiä näkökulmia ja edistää muutosta.

Osallistujien kommentit näyttäytyivät vuoropuheluna johtajakuvien kanssa. Kielellisissä ilmauksissa viitattiin jatkuvasti kuviin ja niiden visuaalisiin yksityiskohtiin, joita tulkittiin ja kommentoitiin. Monet lauseet olivat kieliopillisesti epätäydellisiä ja paikoin myös sisällöllisesti ymmärrettävissä vain suhteessa teokseen. Tämän voi tulkita viittaavan kuvan merkityksen muodostukseen sisäisen puheen tasolla verbaalisen ja visuaalisen rajapinnassa (Nobre 1986). Monessa kommentissa kuvan tulkinta ei kääntynyt suoraviivaisesti kielellisesti ilmaistavaksi, minkä tulkitaan usein viittaavan hiljaiseen tietoon sekä siihen, että kaikkea visuaalista ei pysty sanallistamaan (Mitchell 2008b).

Johtajakuvat loivat konkreettisen lähtökohdan johtajuuden tarkastelulle. Samalla on kuitenkin syytä muistaa, että kuvavalinnat vaikuttivat situationaalisina tekijöinä sekä tutkimustilanteen vuorovaikutukseen että tutkimuksen tuloksiin. Jatkossa onkin mielenkiintoista rakentaa myös sellaisia tutkimusasetelmia, joissa tutkimukseen osallistujat itse tuottavat ja/tai valitsevat käsityksiään ilmentäviä kuvia.

3. Kuvat toivat tutkimustilanteeseen intervisuaalisia assosiaatioita ja esteettistä kuvittelua.

Aineistossa tuli selvästi esille visuaalisten kokemusten ”intervisuaalisuus” eli aikaisempien visuaalisten kokemusten assosioituminen tarkasteltaviin johtajakuviin (Sturken & Cartwright 2009). Jotkut tutkimustilanteessa esitetyt kuvat



muistuttivat osallistujien tuntemia henkilöitä, joiden luonteenpiirteitä siirrettiin kuvien ”johtajien” luonteenpiirteiksi. Samoin kuvien ”johtajien” vaatetusta sekä heidän asettumistaan kuvatilaan tulkittiin aikaisempien johtajakokemusten avulla. Toimintatapa muistuttaa tunnestautumisena käsitteellistettyä esteettistä kokemusta, jossa kuvan ja katsojan vuorovaikutteisessa suhteessa heränneitä kokemuksia ja ”esteettistä kuvittelua” tarkastellaan osana kuvaa: kuva elollistetaan oman kokemuksen avulla. (Depew 2005; Hirn 1924; Martikainen & Hujala 2014.) Intervisuaalisten assosiaatioiden lisäksi kuvien tarkasteluun liittyy usein myös muiden aistipiirien kokemuksia (Arnheim 1969; Mitchell 2008a; Sturken & Cartwright 2009). Kokemuksellisen aineksen nivoutuminen tutkimusteeman reflektointiin on mielestämme kovalähtöisten menetelmien yksi merkittävä lisäarvo sosiaalisten ilmiöiden tutkimukselle.

### *Visuaalisuus johtajuuden määrittelyssä*

Toinen tutkimuskysymyksemme kohdistui siihen, millaisia visuaalisia seikkoja johtajuuteen liitetään ja miten niitä tulkitaan johtajuuden näkökulmasta. Visuaalisten elementtien ja niihin liitettyjen ei-visuaalisten luonnehdintojen analysissa tunnistimme sekä johtajuuden stereotyyppioita että johtajuuden murtumia. Tutkimuksemme oli paitsi pienimuotoinen, myös hyvin konteksti- ja tilannesidonnainen, joten tulokset sinällään eivät ole yleistettävissä (ks. esim. Fitzgerald 2015). Käyttämämme menetelmä kuitenkin osoitti selvästi sen, kuinka visuaaliset vihjeet ohjasivat johtajuuskategorioiden rakentumista kategoriasidonnaisten määreiden tavoin.

Johtamisteoreettisesti tarkasteltuna tutkimuksemme tuloksena rakentuneet stereotyyppiset jäsenyysskategoriat (valoisa vuorovaikuttaja, kylmä etäisyydenottaja, välinpitämätön löysäilijä ja ryhdikäs visionääri) kuulostavat varsin tutuilta. Ne ovat lähes suoraan verrattavissa niinkin perinteisiin johtajuuden arkkityyppeihin kuin demokraattiseen,

autoritääriseen ja *laissez faire* -tyyleihin (Lewin, Lippitt & White 1939) tai karismaattiseen johtajuuteen (Klein & House 1995). Näiden stereotyyppien kyseenalaistamisessa näkyivät uudempaa johtamiskeskustelua edustavat lähestymistavat, esimerkiksi autenttinen johtajuus (Avolio & Gardner 2005), palveleva johtajuus (van Dierendonck 2011) ja eettinen johtajuus (Sinkkonen, Kauppinen & Laulainen 2011). Mielenkiintoiseksi tarkastelun tekee se, miten pienistä, yksityiskohtaisista ja vähäpätöisistäkin visuaalisista aineksista nämä tutut kategoriat ja osallistujien mielestä ”hyvän” tai ”huonon” johtajuuden (Pynnönen 2015) tunnusmerkit rakennettiin tässä tutkimuksessa. Kielellisten konstruktoiden ohella konventionaaliset visuaaliset järjestykset näyttävät olevan vahvasti läsnä, kun pidämme yllä ja uusinamme totuttuja ajattelumallejamme.

Erityisen mielenkiintoisesti visuaalisten vihjeiden merkitys näkyi johtajuuden murtumiksi nimeämässämme jäsenyysskategorioissa. Päällekäyvän uudistajan, koreilevan narsistin ja punastelevan tunteilijan kategoriat nostivat esiin johtajuuden ja luultavasti laajemminkin koko työelämän tabuja, joita kuvien visuaaliset elementit tuntuivat houkuttelevan esiin keskusteluun. Tunteiden osoittaminen, seksuaalisuus, ”liian lähelle tuleminen” ja itsetehostus haastavat normatiivisia käsityksiämme hyvästä johtajuudesta. Perinteisesti nämä, samoin kuin johtajuuden kielteiset ulottuvuudet (Einarsen, Aasland & Skogstad 2007; Hoffrén 2015), ovat olleet vähäisesti esillä johtamistutkimuksessa (Hearn, Holgersson & Jyrkinen 2016). Tutkimuksemme herättää kysymyksen siitä, kuinka tietoisia olemme visuaalisen tulkinnan voimasta johtajuuteen liittyvissä negatiivisissa käsityksissämme, jotka voivat konkretisoidua esimerkiksi juuri rekrytointitilanteissa (ks. myös Tienari & Meriläinen 2016). Tämän tutkimuksen osallistajat huomasivat useaan kertaan ihmettelevänsä omia, visuaalisten vihjeiden herättämiä reaktioitaan ja niiden takana piileviä ennakkoluulojaan.

Se, miten kategorisoimme ihmisiä, vaikuttaa siihen, miten suhtaudumme heihin ja siten myös siihen, millaiseksi vuorovaikutuksemme heidän kanssaan muodostuu (Sacks 1972b). Näemmekin kategorisoinnin ennen kaikkea sosiaalisen vuorovaikutuksen resurssina, joka ohjaa ihmisten toimintaa. Kategorisoimalla johtajuutta teemme samalla valintoja siitä, miten itse toimimme johtamisen toisena osapuolena. Siksi on tärkeää tiedostaa se, että visuaalinen ulottuvuus ja koko visuaalinen kulttuurimme on läsnä myös silloin kun määrittelemme johtajuutta ja omaa osuuttamme johtamiseen liittyvässä vuorovaikutuksessa.

## Kirjallisuus

- ARNHEIM, RUDOLF. 1969. *Visual Thinking*. Berkeley, Los Angeles, Lontoo: University of California Press.
- AVOLIO, BRUCE J. & WILLIAM L. GARDNER. 2005. "Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership." *The Leadership Quarterly* 16:3, 315–338.
- BALL, MICHAEL & GREGORY SMITH. 2011. "Ethnomethodology and the Visual: Practices of Looking, Visualization, and Embodied Action." Teoksessa *The SAGE Handbook of Visual Research Methods*, toim. Eric Margolis & Luc Pauwels. Los Angeles, Lontoo: Sage, 392–414.
- BELL, EMMA & JANE DAVISON. 2013. "Visual Management Studies: Empirical and Theoretical Approaches." *International Journal of Management Reviews* 15:2, 167–184.
- BOWKER, GEOFFREY C. & SUSAN LEIGH STAR. 2000. *Sorting Things Out. Classification and Its Consequences*. Cambridge, Lontoo: The MIT Press.
- BRANDSTÄTTER, U. 2008. *Grundfragen der Ästhetik: Bild – Musik – Sprache – Körper*. Köln, Weimar, Wien: Bohlau.
- CHANDA, JACQUELINE. 2007. "Achieving Social and Cultural Educational Objectives through Art Historical Inquiry Practices." *The Journal of Aesthetic Education* 41:4, 24–39.
- DALE, KAREN. 2005. "Building a Social Materiality: Spatial and Embodied Politics in Organizational Control." *Organization* 12:5, 649–678.
- DALLOW, PETER. 2008. "The Visual Complex: Mapping Some Interdisciplinary Dimensions of Visual Literacy." Teoksessa *Visual Literacy*, toim. James Elkins. New York, Lontoo: Routledge, 91–103.
- DEPEW, DAVID. 2005. "Empathy, Psychology, and Aesthetics: Reflections on a Repair Concept." *An Interdisciplinary Journal of Rhetorical Analysis and Intervention* 4:1, 99–107.
- ECO, UMBERTO. 1977. *Das offene Kunstwerk*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- EINARSEN, STÅLE, MERETHE S. AASLAND & ANDERS SKOGSTAD. 2007. "Destructive Leadership Behaviour: A Definition and Conceptual Model." *The Leadership Quarterly* 18:3, 207–216.
- ELKINS, JAMES. 2005. *Visual Studies: A Skeptical Introduction*. New York, Lontoo: Routledge.
- ESKELINEN, LEENA, SOREN OLESEN & DORTE CASWELL. 2010. "Client Contribution in Negotiations on Employability – Categories Revised?" *International Journal of Social Welfare* 19:3, 330–338.
- FAIRCLOUGH, NORMAN. 2001. *Language and Power*. Lontoo: Longman.
- FITZGERALD, RICHARD. 2015. "Membership Categorization Analysis." Teoksessa *The International Encyclopedia of Language and Social Interaction*, toim. Karen Tracy, Cornelia Ilie & Todd Sandel. New York: John Wiley & Sons, 978–988.
- HEARN, JEFF, CHARLOTTE HOLGERSSON & MARJUT JYRKINEN. 2016. "Sexualities and/in 'Critical' Management Studies." Teoksessa *The Routledge Companion to Critical Management Studies*, toim. Anshuman Prasad, Pushkala Prasad, Albert J. Mills & Jean Helm Mills. Lontoo: Routledge, 124–139.
- HESTER, STEPHEN & PETER EGLIN. 1997. "Membership Categorization Analysis. An Introduction." Teoksessa *Culture in Action. Studies in Membership Categorization Analysis*, toim. Stephen Hester & Peter Eglin. Washington: University Press of America, 1–23.
- HIRN, YRJÖ. 1924. *Eesteettinen elämä*. Helsinki: Otava.
- HOFFRÉN, MINNA. 2015. "Totella, vaieta vai vastustaa? Diskurssianalyysi johtamisen kielteisistä piirteistä hoitotyöntekijöiden haastattelupuheissa." *Työelämän tutkimus* 13:1, 20–37.
- HUJALA, ANNELI. 2008. *Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä*. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 149. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- HUJALA, ANNELI, SANNA LAULAINEN & KAIJA KOKKONEN. 2014. "Manager's Dance: Visualizing Managerial Interaction through Creative Movement." *International Journal of Work Organisation and Emotion* 6:1, 40–57.
- JAYYUSI, LENA. 1984. *Categorization and Moral Order*. Lontoo: Routledge and Kegan Paul.
- JOKINEN, ARJA, KIRSI JUHILA & EERO SUONINEN. 2012. "Esipuhe ja lukuohje." Teoksessa *Kategoriat, kulttuuri & moraali. Johdatus kategoria-analyysiin*, toim. Arja Jokinen, Kirsi Juhila & Eero Suoninen. Tampere: Vastapaino, 9–15.
- JUHILA, KIRSI, ARJA JOKINEN & EERO SUONINEN. 2012a. "Kategoria-analyysin juuret." Teoksessa *Kategoriat, kulttuuri*

- & moraali. *Johdatus kategoria-analyysiin*, toim. Arja Jokinen, Kirsi Juhila & Eero Suoninen. Tampere: Vastapaino, 17–44.
- JUHILA, KIRSI, ARJA JOKINEN & EERO SUONINEN. 2012b. "Kategoria-analyysin teesit." Teoksessa *Kategoriat, kulttuuri & moraali. Johdatus kategoria-analyysiin*, toim. Arja Jokinen, Kirsi Juhila & Eero Suoninen. Tampere: Vastapaino, 45–88.
- JÄRVILUOMA, HELMI & IRENE ROIVAINEN. 1997. "Jäsenkategorisoinnin analyysi kulttuurisena metodina." *Sociologia* 34:1, 15–25.
- KLEIN, KATHERINE J. & ROBERT J. HOUSE 1995. "On Fire: Charismatic Leadership and Levels of Analysis." *The Leadership Quarterly* 6:2, 183–198.
- KINNI, RIITTA-LIISA. 2014. *Gerontologinen sosiaalityö ja ihmisten työstäminen. Kategorisointia sairaalan moniammatillisessa työssä*. Publications of the University of Eastern-Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 92. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto.
- KONING, LUCAS F. & GERBEN A. VAN KLEEF. 2015. "How Leaders' Emotional Displays Shape Followers' Organizational Citizenship Behavior." *The Leadership Quarterly* 26:4, 489–501.
- LEPPER, GEORGIA. 2000. *Categories in Text and Talk: A Practical Introduction to Categorization Analysis*. Thousand Oaks: Sage.
- LEWIN, KURT, RONALD LIPPITT & RALPH K. WHITE. 1939. "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates." *Journal of Social Psychology* 10:2, 269–299.
- LEWIS, KRISTI M. 2000. "When Leaders Display Emotion: How Followers Respond to Negative Emotional Expression of Male and Female Leaders." *Journal of Organizational Behavior* 21:2, 221–234.
- MARTIKAINEN, JARI. 2011. *Käsitettävä taidehistoria. Kuvalähtöinen malli taidehistorian opetuksen kuvallisen ilmaisun ammatillisessa perustutkinnoissa*. Jyväskylä Studies in Humanities 156. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- MARTIKAINEN, JARI & ANNELI HUJALA. 2014. "Piiirretty työorganisaatio – Kokeilu kuvalähtöisen menetelmän soveltamisesta organisaatio- ja johtamistutkimukseen." *Premissi – Terveys- ja sosiaalialan johtamisen aikakauslehti* 9:5, 35–44.
- MITCHELL, WILLIAM JOHN THOMAS. 2008a. "Visual Literacy or Literary Visualcy?" Teoksessa *Visual Literacy*, toim. James Elkins. New York, Lontoo: Routledge, 11–29.
- MITCHELL, WILLIAM JOHN THOMAS. 2008b. *Das Leben der Bilder: Eine Theorie der visuellen Kultur*. München: Verlag C.H. Beck.
- NIKANDER, PIRJO. 2010. "Jäsenkategoria-analyysi ja haastattelun kulttuuriset järjestykset." Teoksessa *Haastattelun analyysi*, toim. Johanna Ruusuvaari, Pirjo Nikander & Matti Hyvärinen. Tampere: Vastapaino, 242–268.
- NOBRE, MARIA JOSE. 1986. *Inner Speech as the Basis for Artistic Conceptualization*. Ohio: Ohio State University.
- PYNNÖNEN, ANU. 2015. *Varjosta valokeilaan: kriittisiä diskurssianalyseja huonosta johtamisesta*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- ROSENTHAL, SETH A. & TODD L. PITTINSKY. 2006. "Narcissistic Leadership." *The Leadership Quarterly* 17:6, 617–633.
- RUUSUVUORI, JOHANNA. 2009. "Harvey Sacks. Arkielämän metodit ja keskusteluanalyysi." Teoksessa *Sosiaalipsykologian suunnannäyttäjiä*, toim. Vilma Hänninen, Jukka Partanen & Oili-Helena Ylijoki. Tampere: Vastapaino, 383–405.
- SACKS, HARVEY. 1972a. "An Initial Investigation of the Usability of Conversational Data for Doing Sociology." Teoksessa *Studies in Social Interaction*, toim. David Sudnow. New York: The Free Press & Lontoo: Collier-Macmillan, 31–74.
- SACKS, HARVEY. 1972b. "Notes on Police Assessment of Moral Character." Teoksessa *Studies in Social Interaction*, toim. David Sudnow. New York: The Free Press & Lontoo: Collier-Macmillan, 280–293.
- SACKS, HARVEY. 1986. "On the Analyzability of Stories by Children." Teoksessa *Directions in Sociolinguistics. The Ethnography of Communication*, toim. John J. Gumperz & Dell Hymes. Oxford: Blackwell, 325–345.
- SACKS, HARVEY. 1992. *Lectures on Conversation. Volume I*, toim. Gail Jefferson. Oxford & Cambridge: Blackwell.
- SAUER, ERIKA. 2005. *Emotions in Leadership: Leading a Dramatic Ensemble*. Tampere: Tampere University Press.
- SCHEGLOFF, EMANUEL A. 1992. "Introduction." Teoksessa *Lectures on Conversation. Volume I*, toim. Gail Jefferson. Oxford & Cambridge: Blackwell, ix–lxii.
- SCHRUIJER, SANDRA. 2015. "Narcissistic Group Dynamics in Multiparty Systems." *Team Performance Management* 21:7/8, 310–319.
- SEPPÄNEN, JANNE. 2006. *Katseen voima – kohti visuaalista lukutaitoa*. Tampere: Vastapaino.
- SINKKONEN, MERJA, TARJA KAUPPILA & SANNA LAULAINEN. 2011. "Hyvä, paha johtaja – sosiaalityön johtajien eettinen johtaminen." Teoksessa *Sosiaalityön arvot ja etiikka*, toim. Aini Pehkonen & Marja Väänänen-Fomin. Sosiaalityön tutkimuksen seuran 9. vuosikirja. Jyväskylä: PS-kustannus, 93–114.
- STURKEN, MARITA & CARTWRIGHT, LISA. 2009. *Practices of Looking: An Introduction to Visual Culture*. New York: Oxford University Press.
- TIENARI, JANNE & SUSAN MERILÄINEN. 2016. *Palvelukseen halutaan ajokoiro: Johtajan ulkonäkö ja esiintyminen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Siltala.
- VAN DIERENDONCK, DIRK. 2011. "Servant Leadership: A Review and Synthesis." *Journal of Management* 37:4, 1228–1261.

- WARREN, SAMANTHA. 2009. "Visual Methods in Organizational Research." Teoksessa *The Sage Handbook of Organizational Research Methods*, toim. David Buchanan & Alan Bryman. Lontoo: Sage, 588–582.
- WATSON, RODNEY. 2005. "The Visibility Arrangements of Public Space: Conceptual Resources and Methodological Issues in Analyzing Pedestrian Movements." *Communication and Cognition* 38:3/4, 201–228.