

Arvot, tunteet ja hyvä johtajuus koetuksella irtisanomisissa?

Tiina Martelius-Louniala

Sanomalehti Keskisuomalaisen pääkirjoituksessa todetaan, että suomalaiset jakavat pitkälti yhteiset arvot, mutta ne eivät takaa samanmielisyyttä, sillä tulkinnot ympäröivästä maailmasta ovat yksilöllisiä (Keskisuomalainen 12.2.2018). Päteekö tämä myös liike-elämässä? Muuttuvatko arvot ja eettisyys katsojan näkökulmasta käsin myös johtajuudessa? Loppuvuodesta 2017 uutisoitiin (Talouselämä 30.10.2017) Yhdysvaltojen suurimman pankin Wells Fargon skandaalista, jossa johdon asettamien kovien paineiden alla olleet pankkivirkailijat olivat avanneet tilejä ilman asiakkaiden lupaa pankin hyötyessä toimista miljoonia dollareita. 5300 työntekijää irtisanottiin. Miksi arvot ja eettisyys karahtavat kiville ja viattomat kärsivät?

Johtajuuden tutkijat ovat jo vuosisadan ajan esitelleet erilaisia teorioita siitä, millainen johtajan tulisi olla ja millainen on hyvä johtaja. Käsitteet hyvästä johtajuudesta ovat sisältäneet ajatuksen tunteettomasta johtajasta (Fineman 2003), jolloin hyvää johtajuutta tavoiteltaessa on pyritty rajoittamaan tunteiden käyttöä ja nähty tunteellisuus johtajuutta heikentävänä. Modernin rationaliteetin puitteissa organisaatiotutkijat ovat tavallisesti jättäneet tunteet marginaaliin tai kokonaan huomiotta. Juuti (2001, 147) toteaa, että nykyihmisen saattaa olla vaikea havaita tunteiden esiintymistä organisaatioissa. Tässä katsauksessa nostan keskusteluun väitöskirjani (Martelius-Louniala 2017) tuloksia suhteessa eettisyyteen johtajuudessa sekä arvojohtajuuteen.

Tutkimuksen taustalla

Johtajuustutkijat eivät ole aina nähneet johtajuutta prosessina, joka rakentuu yhteistyössä sosiaalisena vuorovaikutuksellisenä suhteena. Tämän vuoksi alaisten osuus suhteen rakentumisessa ja syntymisessä on usein unohtunut. (Uhl-Bien, Riggio, Lowe & Carsten 2014.) Pyrkinessäni välttämään edellä mainittua ja pääsemään mahdollisimman lähelle johtajan ja johdettavan välistä suhteen rakentumista valitsin työni taustaksi Donna Ladinin (2010) teorian. Ladinin teoria tarjosi mahdollisuuden olemassa olevan, mutta usein johtajuudessa näkymättömäksi jääneen ilmiön eli johtajan ja johdettavan välisen dynaamisen suhteen tutkimiseen. Tässä ajatuksena on johtajuuden kokemuksen syntyminen kollektiivisena ja sosiaalisena prosessina tiettyssä hetkessä. Näin johtajuus voidaan nähdä sosiaalisena, alati liikkeessä olevana ilmiönä (Varto 1992), minkä vuoksi myös kehollisuus liittyy vuorovaikutukseen ja yhteistoiminnallisuuteen johtajuudessa. Kuten Ropo (2012, 21) toteaa, myös tässä tutkimuksessa tuli esille, että ääni, katse, kuuntelu ja jopa kosketus liittyvät vuorovaikutukseen johtajan ja johdettavan välillä. Väitöskirjatyössäni rajauhin valitsemani empiirisen fenomenologian ja fenomenologis-hermeneuttisen analyysin keinoin selvittämään tunnekokemuksia irtisanovien johtajien näkökulmasta syvähaastatteleamalla 19 eri toimialan johtajaa eri puolella Suomea. Teoreettisena tavoitteena oli synnyttää uutta tietoa johtajien tunnekokemuksista irtisanojiana.

	Teema	Merkityssuhde	Merkityssuhde
Jäsenty suhteessa itseensä	Etäisyyden ja läheisyyden suhde	Etäisyyden ylläpitäminen tarkoittaa itsensä suojaamista irtisanottavan kielteisiltä tunteilta, johtajuuden aseman ja vallankäytön varmistamista sekä päätöksenteon tehostamista.	Läheisyyden rakentamisen tarkoitus on luoda itselle tunne siitä, että on hyvä ja läsnä oleva johtaja myös irtisanomisen tilanteessa.
	Tunteiden näyttämisen ja kätkemisen suhde	Tunteensa näyttävän johtajan viitekehystenä on tunteiden kokeminen voimavarana ja tarkoitus on läsnäolon tunteen herättäminen. Tunteiden näkyessä, kontrollista huolimatta, vaarana on johtajuuden epäonnistuminen. Tunteiden näkyminen liitetään naisten johtamistapaan.	Tunteiden kätkeminen koetaan ammattimaiseksi johtajuudeksi, jolloin johtaja säilyttää kasvonsa. Johtaja legitimoii irtisanomisen organisaation hyödyn kautta.
Jäsenty suhteessa irtisanottavaan	Välittämisen ja oikeudenmukaisuuden suhde	Välittävän johtajan tunteiden viitekehystenä on eettinen johtajuus. Tarkoituksena tässä tilanteessa on toisen ihmisen auttaminen ja tukeminen. Empatian osoittaminen on myös keino johtajan omien arvojen ja jaksamisen säilymiselle.	Oikeudenmukaisuuden kokemus viittaa irtisanomisen tilanteessa ajatukseen, että kaikkia tulee kohdella samojen sääntöjen mukaisesti. Johtaja saattaa kokea olevansa syyllinen ja irtisanominen aiheuttaa arvostiririitoja, mutta irtisanomista perustellaan sääntöjen noudattamisella.

← Dynaaminen akseli, jolla johtaja liikkuu viitekehysten muuttuessa →

KUVIO 1. Tutkimuksen käsitteellinen jäsenitys (Martelius-Louniala 2017).

Käytännön tavoitteenani oli pohtia, millaisia tunteita johtajilla ilmenee ja millaiset tunnetyön tavat he kokevat auttavan suoriutumaan tehtävästään irtisanojana. Nostin keskusteluun myös sukupuolen merkityksen johtajan tunnekokemukselle, sillä aikaisemmassa tutkimuksessa on todettu eroja sukupuolten välillä tunnekokemuksia koskevassa kerronnassa (Brescoll 2016; Hatcher 2003; Lämsä 1998; Taylor & Hood 2010). Erottelua naisten ja miesten välillä on arvioitu tapahtuvan myös tunteiden näyttämisen ja käyttämisen (Ashforth & Humphrey 1995; Lupton 1998; Powell & Graves 2003).

Tutkimuksen kolme merkityssuhdetta

Keskeisiä merkityssuhteita tutkimuksessani on kolme: *etäisyyden ja läheisyyden suhde*, *tunteiden näyttämisen ja kätkemisen suhde* sekä *välittämisen ja oikeudenmukaisuuden suhde* (Kuviossa 1).

Väitöstutkimukseni osoittaa, että irtisanomisen tilanteessa johtajan tunnekokemus muuttuu viitekehysten muuttuessa ja merkityssuhteiden vaihdellessa tunteiden hallitsemisen ja viriämisen, näyttämisen ja kätkemisen sekä välittämisen ja oikeudenmukaisuuden välillä. Kunkin teeman taustalla on kokemuksista esiin nousseita merkitystulkintoja, jotka muokkaavat johtajan todellisuuskäsitystä itsestään johtajana.

Etäisyyden ja läheisyyden merkityssuhteessa ulottuvuuden säätelyn tarkoituksena on hallita tunteita ja estää niiden liiallinen viriäminen. Päätelmäni mukaan myös tarve suojautua stressiltä, uupumukselta ja negatiivisten tunteiden kohteeksi joutumiselta ohjaa johtajaa säätämään etäisyyden ja läheisyyden suhdetta alaiseen. Huolimatta siitä, että irtisanomisen tunnistetaan aiheuttavan alaiselle vahinkoa (Lämsä 1998), mikä osaltaan vaatii johtajan kokemuksen mukaan säilyttämään riittävän etäisyyden irtisanottavaan, johtajat pyrkivät läheisyyden välityksellä

kaventamaan sosiaalista ja psyykkistä etäisyyttä alaiseen. Tutkimukseni mukaan etäisyyden ja läheisyyden säätelyminen vaatii johtajalta ymmärrystä kokonaistilanteesta, tunneälyllisiä taitoja sekä tunnetyön hallintaa.

Tunteiden näyttämisen ja kätkemisen merkityssuhde jäsentyy ajatuksesta, että tunteet koetaan yksilölliseksi voimavaraksi, mutta niille on asetettava raja ja ne on kätkevä. Tulkintani mukaan johtajan tunneherkkyys kasvaa irtisanottavan yksilöityessä, mikä vaikeuttaa tunteiden kätkemistä. Totean tutkimukseni perusteella, että haastateltavien mukaan tunteiden tietoiseen hallintaan kuuluu ”kasvojen” säilyttämisen tarve alaisten edessä. Kyky kätkeä tunteet auttoi johtajaa välttämään häpeään tunteen, joka syntyi ammattitaidottomuudeksi koetusta tunteiden viriämisestä. Mahdollinen tunteiden viriäminen ja *näyttäminen* koettiin johtajuuden epäonnistumiseksi, jolloin vaarana oli johtajan ”kasvojen” menettäminen. Väitöstutkimuksessani tunteiden *kätkeminen* on ammattijohtajan lähestymistapa, jossa päätelmäni mukaan ihanteeksi koetaan tunteiden peittäminen. Merkitystulkintojen perusteella voidaan todeta, että yrityksen edellyttämien tunteiden näytteleminen eli tunnetyöhön liittyvien tunnesääntöjen noudattaminen (Humphrey 2012) jäseni johtajien kokemuksia keskeisenä osana tätä merkityssuhdetta. Johtajien ensisijainen tehtävä oli yrityksen tuloksesta huolehtiminen ja johtajan velvollisuus oli panna irtisanominen täytäntöön, jolloin tunteet on kyettävä tietoisesti hallitsemaan. Tämä tarkoittaa, että johtajat kokevat irtisanomisen välttämättömyyden erilaisten organisaation asettamien sääntöjen (Humphrey 2012; Kramer & Hess 2002) ja yrityksen kokonaisuhyödyn kautta. Toisin sanoen johtajat legitimoivat tehtävänsä irtisanojana organisaation saavuttamien taloudellisten hyötyjen kautta.

Välittämisen ja oikeudenmukaisuuden merkityssuhteen dynamiikassa johtajat kokivat irtisanomisen tilanteessa arvoriistiriitoja yksilöstä välittämisen ja oikeudenmukaisuuteen liittyvän velvollisuuden noudattamisen välil-

lä. Tutkimukseni perusteella voidaan todeta, että lähestyessään irtisanottavan kohtaloa johtajat kokivat välittämisen tunteita ja mielisivät irtisanomistilanteen pahana ja alaiselle haittaa tuottavana. Välittämisen ja oikeudenmukaisuuden keskinäisistä arvotulkinnoista huolimatta johtajien uskollisuus työantajaa kohtaan velvoitti kuitenkin johtajan suoriutumaan irtisanomisen tehtävästä. Tutkimukseni kannalta mielenkiintoista oli, että johtajat tarkastelivat irtisanomista lähinnä velvollisuusetiikan kannalta eivätkä esimerkiksi seurausetiikan lähtökohdista. Auvista, Lämsää, Sintosta ja Takalaa (2013) mukaillen tämä liittyi siihen, ettei irtisanomista enää toimenpiteenä kyseenalaistettu, vaan se koettiin johtajan työhön kuuluvana tehtävänä, jolloin huomio kiinnittyi käytännön prosesseihin ja pyrkimykseen noudattaa oikeaksi koettuja sääntöjä ja ohjeita.

Tunne- ja arvoriistiriidat osana johtajuutta

Väitöskirjani tuloksista on johdettavissa päätelmä, että tunteet voivat tukea johtajuutta, mutta niiden merkitys voi kuitenkin olla myös negatiivinen johtamisen tilanteessa. Tällöin tunteet saattavat aiheuttavat ristiriitoja sekä estää rakentavan vuorovaikutussuhteen muodostumisen johtajan ja alaisen välillä. Livelyä (2000) tulkiten on mahdollista sanoa, että tutkimus osoitti johtajien kokevan negatiivisten tunteiden vastaanottamisen kuuluvan tehtävänsä. Toisin sanoen, he käsittivät olevansa negatiivisten tunteiden kohde, mutta hyväksyivät ”maailmantauluna” olemisen osana johtajan asemaa. Toisaalta johtajat kokivat olevansa syyttömiä ja ”tilanteen uhreja”, jolloin syytöksien kohteena oleminen aiheutti johtajalle tunne- ja arvoriistiriitoja. Tämä johtaa päätelmään, että osittain johtajat ajattelevat olevansa syyllisiä tilanteeseen ja epäonnistuneensa johtajuudessaan.

Edellä mainittujen ristiriitojen lisäksi tutkimukseni implikoi johtajien kokevan yt-neuvottelujen aikana asioiden salaamisen sekä totuuden kertomisen pitkittämisen olevan

valehtelun kaltainen moraalinen väärinteko, joka myös aiheutti johtajassa tunne- ja arvo-ristiriitoja sekä stressiä. Toisaalta johtajat perustelivat salaamista myös sääntöjen noudattamisena ja alaisten suojelemisena, jolloin salaamisen tarkoitus oli eettisestä näkökulmasta tarkasteltuna ”tehdä pahasta vähemmän paha”. Tämä johtaa tulkintaan, että viime kädessä johtajat pyrkivät keventämään syyllisyyden taakkaansa perustelemalla salaamista järjellä ja tässä tapauksessa toiselle henkilölle tuotetun ”helpotuksen” tunteen kautta. Tutkimukseni haastattelujen pohjalta onkin mahdollista todeta arvokeskusteluun liittyen, että irtisanomisesta kieltäytyminen saatettiin johtajien esimiesten taholta tulkita velvollisuuden laiminlyömiseksi, kykenemättömyydeksi tai haluttomuudeksi hoitaa organisaation velvoittamia tehtäviä, mikä saattaa johtaa näin ollen johtajan omaan irtisanomiseen.

Eettisyys osana irtisanomista

Väitöskirjassani tunteet miellettiin osaksi johtajuuden etiikkaa. Sadrin, Weberin ja Gentryn (2011) sekä Solomonin (2004) tutkimuksien tulokset johtajan empatiakyvystä tukevat tämän tutkimuksen päätelmää tunnekyvykkyyden merkityksestä johtajuudessa niin alaisen kuin johtajan itsensäkin kannalta, sillä välittäminen ja empatia nähtiin irtisanomisen tilanteessa yleisesti hyväksyttävänä tunnetiloina. Bonon ja Illiesin (2006) tutkimusta tulkiten on mahdollista sanoa, että johtajat kokevat omien tunteiden vaikuttavan alaisten tunteisiin. Lisäksi Johnsonia (2008) mukaillen voidaan todeta, että johtajat tunnistivat tunteiden tarttumiseen liittyvät mahdollisuudet ohjata irtisanottavan reaktioita. Päätelen Schminkeä, Ambrosea ja Neubaumia (2005) tulkiten, että johtajat mieltävät positiivisten tunteiden tarttumisen osaksi johtajuuden vaikuttamista irtisanomisen tilanteessa. Tunteiden tarttumiseen liittyy kuitenkin myös uhkatekijöitä, jotka liittyvät pääsääntöisesti negatiivisten tunteiden, ku-

ten ärtymyksen tai pettymyksen, tarttumiseen ihmisestä toiseen.

Johtajuuteen ja tunteisiin liittyy myös länsimainen käsitys epäonnistumisen kulminoitumisesta johtajaan. Johtaja saattaa joutua voimakkaiden tunteiden ja syytösten kohteeksi asioista, jotka ovat kaukana yksittäisen henkilön vaikutusmahdollisuuksista. (Hilger, Mankel & Richter 2013.) Johtajan tulee olla tietoinen reaktioista, joita irtisanomisen ympärillä tapahtuu, jolloin tehtävän hoitaminen vaatii häneltä huomiokykyä, tunneälyä sekä kykyä tunnistaa alaisten tunnetiloja. Tämä johtaa päätelmään, että oman johtamisen tarkastelu vakuuttuneena siitä, että jotain on jäänyt näkemättä, vaatii johtajalta rohkeutta, eettistä ”pelisilmää” sekä tunnekyvykkyyttä. Toisin sanoen, uudesta suunnasta tarkasteltuna oma johtajuus avaa esimiehelle uusia tunteita tulkittaviksi, kysymyksiä kysyttäväiksi ja mahdollisuuden ymmärtää omaa johtajuuttaan paremmin. Johtamisen tulkitsemisen tapa, joka ottaa huomioon tunteet, kokemukset, kulttuurin ja historian, haastaa johtajat myöntämään, että johtajuus ei synny yksilön aktiivisuutena vaan kykynä tarkastella alati kahden ihmisen välistä dynaamista tunnekokemusta ja fyysistä tilaa. Johtajan tulee tehdä kokemuksensa perusteella tunne- ja ”tila”-analyysyjä, joiden perusteella hän johtaa. Tämän pohjalta on Ladkinia (2010) mukaillen ajateltavissa, että johtajuuden hetkessä kahden ihmisen välinen fyysinen tila on aina enemmän kuin vain heidän välisensä fyysinen etäisyys.

Sukupuolen merkitys osana johtajuuden tunnekokemusta

Väitöskirjani tukee Collinsin ja Singhin (2006) sekä Knightsin ja Surmanin (2008) ajatuksia siitä, että naisten ja miesten kokemukset johtajuudesta eroavat toisistaan suhteessa tunteiden käyttämiseen ja näyttämiseen. Naisjohtajat näyttivät pitävän tunteiden käyttämistä ja näyttämistä luonnollisempana ja itsestäänselvytte-

nä. Tulos implikoi myös sitä, että näyttäessään tunteensa miesjohtajat eivät koe niin suurta tarvetta peittää tai selittää tunteiden viriämistä. Miesjohtajien kokemusten mukaan jopa negatiivisten tunteiden näyttäminen vaikuttaisi tekevän miehestä tehokkaan ja karismaattisen johtajan toisin kuin naisesta. Myös liikutus tai herkistyminen näyttäisi tehostavan miehen johtajuutta enemmän kuin naisen. Naisten tunteiden peittämisen tarve indikoi ajatusta johtajuuden epäonnistumisesta, mikäli liikuttuminen tai suuttuminen tulevat näkyviin. Lisäksi tulos tuki sukupuolista stereotyyppistä käsitystä siitä, että naisjohtajat ovat tunteikkaampia kuin miesjohtajat.

Väitöskirjani implikoi johtajien antavan sukupuolelle merkityksen, joka nosti esiin tunnekokemusten erot irtisanomisen hetkellä. Tulokset tukivat näkemystä (Brescoll 2016), jossa tunnekokemuksen laajuus ei merkittävästi eroa sukupuolen perusteella, mutta koettujen tunteiden ilmaiseminen poikkeaa miesten ja naisten välillä erityisesti negatiivisten tunteiden osalta. Naisjohtajat (yhtä lukuun ottamatta) kokivat, että negatiiviset tunteet tuli kätkeä. Miesjohtajat suhtautuivat suuttumuksen tunteisiin naisia lievemmin, mutta kaikki haastatellut mainitsivat vihan, ylimielisyyden ja halveksunnan olevan tunteita, jotka eivät kuulu yleensä johtajuuteen. Eroa sukupuolten välillä vaikutti olevan myös sallittujen tunteiden näyttämässä sekä kätkemisessä. Tämä tutkimustulos, jossa tunteiden kätkeminen koettiin ammattimaisuudeksi ja tunteellisuus puolestaan naisten ominaisuudeksi, johtaa pohtimaan, miksi kyky peittää tunteet olisi parempi tapa johtaa?

Kehon merkitys johtajuudessa

Usein johtajuuden kontekstissa huomaamattomaksi jääneet tunteet ja kokemukset ovat arjen johtaja-alainen-suhteissa merkittävässä asemassa, sillä ne muodostavat sidoksen, joka kiinnittää ihmiset toisiinsa. Kehojen rooli näiden tunteiden syntymiselle on kriittinen.

Näennäisesti piilossa olevat voimat, esimerkiksi ennalta muodostetut käsitykset, väärin tulkitut eleet tai ilmeet, jotka syntyvät johtajuuden ja johdetuksi tulemisen kokemuksessa, koetaan kehon kautta. Johtajuuden käsitteellistäminen aistikokemusten kautta ohjaa tarkastelemaan johtajuutta sosiaalisesti ja kehollisesti rakentuvasta näkökulmasta. (Ladkin 2013; Ropo & Parviainen 2001; Ropo & Sauer 2008.) Kehollinen ulottuvuus maailmassa olemisen tapana voidaan nähdä liittyvän myös johtajuuden laadulliseen eli esteettiseen puoleen (Hansen, Ropo & Sauer 2007; Ladkin 2008; Ropo & Sauer 2008).

Ladkinin (2008) tarkastelemien ”kauneuden” tai ”rumuuden” ja johtajuuden ”lihan” (Ladkin 2013) käsitteiden sekä Ropon ja Parviaisen (2001) johtajuuden kehollisen ulottuvuuden kautta on pääteltävissä myös ”naisellisen” tai ”miehisen” toiminnan liittyvän tähän esteettiseen johtajuuden kokemukseen. Toisin sanoen, nais- ja miesjohtajuus on nähtävissä johtajuuden eri ulottuvuutena, jossa roolijako esteettisesti tulkittuna asettaa eri sukupuolet toisistaan poikkeavaan asemaan. Tämä puolestaan ohjaa päätelmään, että sukupuoli ”olemisen tapana” vaikuttaa johtajuudessa sekä sen rakentamiseen että sen kokemiseen osana arvokeskusteluja. Tekemäni päätelmän kannalta on tärkeää huomioida ja kehittää edelleen esteettisen ja kehollisen johtajuuden sekä Prokhnovnikin (2002) ruumiin todellisuuden käsitteen mukaisia tarkasteluja johtajuudessa, jotta vältetään sukupuoleen liitetyt stereotyyppiat sekä vastakkain asettamiset. Tämä nostaa esiin mielestäni mielenkiintoisen jatkotutkimuksen aiheen tarkastella johtajuutta esteettisenä, kehollisena ilmiönä, jossa ruumiin todellisuuden kautta etsitään uutta tapaa lähestyä sukupuolta johtajuudessa.

Arvojohtaja irtisanojana?

Ylen vaalitentissä 15.1.2018 presidenttiehdokas Niinistöltä kysyttiin, mihin arvojohtajuutta tarvitaan. Niinistö kieltäytyi osaltaan arvo-

johtajuudesta, mutta myönsi suostuvansa arvojen johdattelijaksi. Mutta kuka on arvojohtaja ja voiko arvojohtaja olla irtisanoja? Johtajan tehtävä irtisanojana on ristiriitainen. Hänen on samaan aikaan oltava määrätietoinen ammattijohtaja, joka on asiallinen ja tunteeton irtisanoja, mutta toisaalta eettisesti vastuullinen sekä arvoista huolta pitävä johtaja. Pystyäkseen tähän johtajan on ymmärrettävä vaativa asemansa ja kyettävä hallitsemaan tunteensa voidakseen toteuttaa tehtävänsä. Erityisen merkittävää irtisanottavan kannalta on, miten taitava johtaja on kertomaan irtisanomisesta sekä kohtaamaan irtisanotun tunteet. Tämä vaatii johtajalta oman aseman hallitsemista.

Käytännön kannalta voidaan olettaa, että edellä mainitut erityistaidot ja tunnekyvykkyyden edellytykset asettavat johtajien rekrytointivaatimukset merkittävään asemaan. Tutkimukseni tulosten perusteella on mahdollista todeta, että johtajatehtävään hakevan tulee omata tunnekyvykkyyteen liittyviä taitoja sekä kyetä kuvaamaan muiden vahvuksiensa ohella myös arvoihin, tunteisiin ja niiden hallintaan liittyvää osaamistaan. Johtajaa rekrytoivien tulisi puolestaan edellyttää sekä kyetä tunnistamaan ja arvioimaan näitä tunnekyvykkyyteen liittyviä erityistaitoja riittävästi hyvin, jotta rekrytoinnissa onnistuttaisiin parhaalla mahdollisella tavalla.

Näkemykseni mukaan jatkossa johtajille tulisi suunnata enemmän koulutusta irtisanomisprosessien läpiviemiseen. Koulutuksessa tulisi kiinnittää erityisesti huomiota johtajan tunnekyvykkyydestä irtisanomistilanteessa sekä kehittää johtajan kykyä säätää suhdettaan irtisanottavaan. Lisäksi Schminkeä ja kumppaneita (2005) sekä Weaveria, Treviñoa, ja Aglea (2005) mukaillen totean, että johtajien tunnekokemusten ja eettisten roolimallien merkitys itse työn tekemiselle tulee hyödyntää johtamiskoulutuksen lisäksi arvokeskusteluissa sekä johtajuuden eri prosesseissa. Rajahin, Songin, ja Arveyn (2011) mukaan kokemus auttaa johtajaa ymmärtämään kokonaistilanteen sekä myötäelämään alaisen tunnereaktiot ja säätelämään niitä kohti tavoitel-

tavaa lopputulosta. Väitöskirjani perusteella on todettavissa, että kokemus tukee eettisten tunnekyvykkyyden kehittymistä, mistä voidaan johtaa käytännön johtamistyötä tukeva päätelmä mentoroinnin ja arvokeskustelujen merkityksestä johdon koulutuksen osana.

Yrityksen vai yksilön arvot?

Daren Mowry toteaa (2018), että johtamisen periaatteiden on heijastuttava työntekijöissä, ei vain näyttävä paperilla. Tämä asettaa yrityksen "arvokielen" merkittävään asemaan. Irtisanomisia tarkasteltaessa on merkille pantavaa, että vaikka yrityksen kielellä puhutaan uudelleenjärjestelystä ja tervehdyttämisestä, irtisanottavien mielestä kyse on silti lopettamisesta, tappamisesta ja kutistamisesta (Poijula & Ahonen 2007). Tästä on pääteltävissä, että organisaation kieli on tarkoitettu suurelle joukolle yhteiseksi ohjeeksi, jossa yksilön näkökulma hämärtyy ja jopa katoaa. Edellä mainitun perusteella voidaan olettaa, että organisaation säännöt, arvot ja toimintaohjeet ohjaavat johtajaa asettumaan etäälle irtisanottavasta. Tämän voi päätellä aiheuttavan myös ristiriitoja johtajalle hänen tunnistaessaan oman asemansa organisaation kannalta poikkeavan omasta yksilöllisestä näkemyksestään. Se, kuinka kaukana nämä ovat toisistaan, vaikuttaa suoraan johtajan kokemukseen oman johtajuutensa onnistumisesta tai epäonnistumisesta. Tämän voi tulkitä olevan myös syy arvojohtajuuden haasteisiin tai mahdollisuuden toimia arvojohtajana.

Hyvän johtajan on perusteltua tarkastella omaa asemaansa, arvojaan ja tunteitaan jatkuvasti. Säilyttääkseen ymmärryksen eri tilanteissa tapahtuvasta tunnekokemusten kehitymisestä johtajan on kysyttävä itseltään "*Mikä on minulle paras paikka tässä nimenomaisessa hetkessä?*". Tilanteen niin vaatiessa johtajan on astuttava askel taaksepäin ja tarkasteltava omaa positiotaan uudelleen. Huhtinen (2010) toteaaakin johtajuuden olevan roolileikkiä, jossa johtajan on kyettävä olemaan myös johdettava. Olisiko tässä avain myös arvojohtajuuteen?

Kirjallisuus

- Ashforth, B.E. & Humphrey, R.H. (1995) Emotion in the Workplace: A Reappraisal. *Human Relations* 48 (2), 97–125.
- Auvinen, T.P., Lämsä, A.-M., Sintonen, T. & Takala, T. (2013) Leadership Manipulation and Ethics in Storytelling. *Journal of Business Ethics* 116 (2), 415–431.
- Bono, J.E. & Ilies, R. (2006) Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly* 17 (4), 317–334.
- Brescoll, V.L. (2016) Leading with their hearts? How gender stereotypes of emotion lead to biased evaluations of female leaders. *The Leadership Quarterly* 3 (27), 415–428.
- Collins, J. & Singh, V. (2006) Exploring gendered leadership. Teoksessa D. McTavish & K. Miller (toim.) *Women in Leadership and Management*. Cheltenham: Elgar, 11–31.
- Fineman, S. (2003) *Emotions in the workplace*. London: Sage.
- Hansen, H., Ropo, A. & Sauer, E. (2007) Aesthetic leadership. *The Leadership Quarterly* 18 (6), 544–560.
- Hatcher, C. (2003) Refashioning a Passionate Manager: Gender at Work. *Gender, Work and Organization* 4 (10), 391–412.
- Hilger, S., Mankel, S. & Richter, A. (2013) The use and effectiveness of top executive dismissal. *Leadership Quarterly* 24 (1), 9–28.
- Huhtinen, A.-M. (2010) Johtajuudesta: Olla johdettavana. *Ryhmätyö-lehti* 4/2010, 12–19.
- Humphrey, R.H. (2012) How do leaders use emotional labor? *Journal of Organizational Behavior* 33 (5), 740–744.
- Johnson, S. K. (2008) I second that emotion: Effects of emotional contagion and affect at work on leader and follower outcomes. *The Leadership Quarterly* 19 (1), 1–19.
- Juuti, P. (2001) *Johtamispuhe*. Juva: PS-kustannus.
- Keskisuomalainen (2018) *Suomalaiset eivät aina tunnista yhteisiä arvojaan*. [online]. <URL: <https://www.ksml.fi/paakirjoitus/Suomalaiset-eiv%C3%A4t-aina-tunnista-yhteisi%C3%A4-arvojaan/1108202>>. Luettu 20.2.2018.
- Knights, D. & Surman, E. (2008) Editorial: Addressing the Gender Gap in Studies of Emotion. *Gender, Work and Organization* 15 (1), 1–8.
- Kramer, M.W. & Hess, J.A. (2002) Communication Rules for the Display of Emotions in Organizational Settings. *Management Communication Quarterly* 16 (1), 66–80.
- Ladkin, D. (2008) Leading beautifully: How mastery, congruence and purpose create the aesthetic of embodied leadership practice. *The Leadership Quarterly* 19 (1), 31–41.
- Ladkin, D. (2010) *Rethinking leadership. A new look at old leadership questions*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Ladkin, D. (2013) From perception to flesh: A phenomenological account of the felt experience of leadership. *Leadership* 9 (3), 320–334.
- Lively, K.J. (2000) Reciprocal Emotion Management. Working Together to Maintain Stratification in Private Law Firms. *Work & Occupations* 27 (1), 32–63.
- Lupton, D. (1998) *The Emotional Self*. London: Sage.
- Lämsä, A.-M. (1998) Hyötyä, velvollisuuksia ja tunteita – johtajien kokemuksia henkilöstön irtisanomisesta. *Taloustieteellinen osasto. Julkaisu n:o 115/1998*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto
- Martelius-Louniala, T. (2017) Siinä pitää olla vähä teflonii. *Tunnekokemuksia johtajana irtisanomistilanteessa*. Jyväskylä *Studies in Business and Economics* 177.
- Mowry, D. (2018) Miten yrityksestä tehdään osaa- jia vetävä magneetti? *Talouselämä* 3/2018.
- Poijula, S. & Ahonen, R. (2007) *Irtisanotut: muutos, menetys ja selviytyminen*. Helsinki: Kirjapaja.
- Powell, G.N. & Graves, L.M. (2003) *Women and Men in Management*. 3rd ed. London: Sage.
- Prokhovnik, R. (2002) *Rational woman*. Manchester: Manchester University Press, 113–151.
- Rajah, R., Song, Z. & Arvey, R.D. (2011) Emotionality and leadership: Taking stock of the past decade of research. *The Leadership Quarterly* 22 (6), 1107–1119.
- Ropo, A. (2012) Johtajuuden uudet askelmerkit. Teoksessa J. Kujala, P. Myllykangas & E. Sauer (toim.) *Kokemus johtaa!* Tampere: Taju, 17–26.
- Ropo, A. & Parviainen, J. (2001) Leadership and bodily knowledge in expert organisations: Epistemological rethinking. *Scandinavian Journal of Management* 17 (1), 1–18.

- Ropo, A. & Sauer, E. (2008) Dances of leadership: Bridging theory and practice through an aesthetic approach. *Journal of Management and Organization* 14 (5), 560–572.
- Sadri, G., Weber, T.J. & Gentry W.A. (2011) Empathic emotion and leadership performance: An empirical analysis across 38 countries. *The Leadership Quarterly* 22 (5), 818–830.
- Schminke, M., Ambrose, M. & Neubaum, D. (2005) The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97, 135–151.
- Solomon, R. C. (2004) Aristotle, Ethics and Business Organizations. *Organization Studies* 25 (6), 1021–1043.
- Talouselämä (2017) Jättipankki loi jopa 3,5 miljoonaa valetiliä – tuhansia työntekijöitä irtisanoitiin, mutta myös viattomat joutuvat kärsimään. [online]. <URL:<https://www.talouselama.fi/uutiset/jattipankki-loi-jopa-3-5-miljoonaa-valetilia-tuhansia-tyontekijoita-irtisanoitiin-mutta-myos-viattomat-joutuvat-karsimaan/6b152933-5c45-39dc-b0bc-46fadf044354>>. Luettu 20.2.2018.
- Taylor, S. N. & Hood, J.N. (2010) It may not be what you think: Gender differences in predicting emotional and social competence. *Human relations* 64 (5), 627–652.
- Uhl-Bien, M. & Riggio, R.E. & Lowe, K.B. & Carsten, M.K. (2014) Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly* 25 (1), 83–104.
- Varto, J. (1992) Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Weaver, G.R., Treviño, L.K. & Agle, B. (2005) Somebody I Look Up To. Ethical Role models in Organizations. *Organizational Dynamics* 34 (4), 313–330.
- Yle (2018) Presidetinvaalit 2018 Sauli Niinistö. [online] <URL:<https://areena.yle.fi/1-4297508>>. Luettu 20.2.2018.