

Marja Pirttilä, Karoliina Hiltunen, Mari Huhtala  
& Taru Feldt



## Mikä johtamisessa huolestuttaa?

### Johtajien kokemuksia fokusryhmäkeskusteluissa

#### Abstrakti

Tässä tutkimuksessa selvitettiin suomalaisten johtajien kokemuksia johtamiseen liittyvistä huolista. Lisäksi näitä kokemuksia verrattiin aiemmassa tutkimuksessa kehitettyyn johtamisen huolenaiheiden malliin ja sen kolmeen ulottuvuuteen: huoli epäonnistumisesta, huoli itsen tai muiden vahingoittamisesta sekä huoli työn ja muun elämän epätasapainosta. Tutkimuksen laadullinen aineisto koostui johtajien välisistä fokusryhmäkeskusteluista, joihin osallistui yhteensä 17 johtajaa. Aineistolähtöisen luokittelun tuloksena havaittiin yhteensä 12 erilaista huoliteemaa, joista enemmistö luokiteltiin johtamisen huolenaiheiden mallin kahden alaulottuvuuden alle. Epäonnistumisen huolen alle kuului yksi luokka: vastuu ja riskit. Huoli itsensä vahingoittamisesta sisälsi kuusi luokkaa: omien taitojen riittämättömyys, käyttämättä jäävät omat vahvuudet, omien arvojen vastainen toiminta, odotusten ristitilussa toimiminen, resurssien puute sekä vertaistuen puute. Huoli muiden vahingoittamisesta sisälsi kolme luokkaa: alaisten tukeminen, viestintä, vuorovaikutus ja palautteenanto sekä henkilöstön motivointi muutoksissa. Lisäksi aineistosta havaittiin kaksi uutta huoliteemaa: luottamus alaisten ja esimiehen välillä sekä organisaatiokulttuurin johtamiseen liittyvät haasteet. Johtajien huolenaiheiden tunnistaminen on tärkeää johtajien työhyvinvoinnin, työyhteisön toimivuuden sekä organisaation menestyksen kannalta. Tietoa johtajien huolenaiheista voidaan hyödyntää suunniteltaessa tukitoimia johtajille ja johtotyöhön aikoville asiantuntijoille.

Johtajuuteen liittyvät huolenaiheet tarkoittavat yksilön kokemia huolia johtotehtävien kielteisistä seurauksista (Aycan & Shelia 2018). Ne voivat olla johtajille vaikea keskusteluaihe työpaikoilla, sillä huolestuneisuus ei välttämättä sovi ”hyvän johtajuuden” ideaaliin, jonka mukaan johtajan odotetaan olevan sosiaalinen, päättäväinen ja itsevarma. Ilmiön ymmärtäminen on kuitenkin tärkeää, sillä se voi heijastua johtajien urasuunnitelmiin, työhyvinvointiin, esimies-alaissuhteisiin ja koko työyhteisön toimivuuteen. Suomalaisten yritysten ja orga-

nisaatioiden menestys on yhä enemmän kiinni osaamisesta. Tärkeä osa osaamista on johtajaosaaminen, minkä vuoksi on oleellista, että johtajat ovat hyvinvoivia ja sitoutuneita tehtävänsä. Tässä tutkimuksessa selvitämme, millaisia johtamiseen liittyviä huolenaiheita suomalaiset johtajat tuovat esiin vertaisten kanssa käydyissä fokusryhmäkeskusteluissa. Tutkimuksestamme saatua tietoa voidaan soveltaa erityisesti johtajien koulutuksessa, mentoroinnissa ja työnohjauksessa.

## Johtamiseen liittyvät huolenaiheet: käsite ja teoreettinen tausta

Jotta voidaan ymmärtää johtajien huolia, tulee määritellä, mitä johtaminen tarkoittaa. Erilaisia määritelmiä on lukuisia, joista voidaan kuitenkin tavoittaa neljä keskeistä piirrettä (ks. Yukl 2006): johtaminen on prosessi (yksittäisen tapahtuman sijaan), johtajuuteen sisältyy vaikutusvaltaa, johtajuus ilmenee jonkinlaisessa ryhmässä, ja johtamiseen liittyy aina päämäärä. Nykyorganisaatioissa vallitsevat muutokset ja epävarmuus vaativat erityisesti ihmisten johtamista, kun taas toimintaympäristön ollessa ennustettavampi ja vakaampi, on asioiden johtaminen hallitsevassa asemassa. Nykyään johtaminen ymmärretään yhä enemmän kokonaisvaltaisena prosessina, jossa tärkeäksi tavoitteeksi muodostuu työntekijöiden hyvän työpanoksen mahdollistaminen ja voimavarojen oikea kohdistaminen. Tämä toiminta puolestaan kytkeytyy monen tasoihin tavoitteisiin: koko organisaatiosta yksikön, tiimin ja yksilön tavoitteisiin.

Johtajien työnkuva on siis monipuolinen ja siihen liittyy useita erilaisia haasteita (Yukl 2006). Työpäivät ovat usein hektisiä ja pitkiä (Brett & Stroh 2003, Suomen virallinen tilasto 2017) ja töitä otetaan usein mukaan kotiin. Sirpaloituneisuus on tyypillistä johtajien työlle, sillä työ vaatii jatkuvaa siirtymistä tilanteesta toiseen ja työn keskeytyksiä tapahtuu usein. Johtajat joutuvat myös ottamaan paljon vastuuta työssään, ja he toimivat useissa eri rooleissa. Aikapaineet ovat myös yleisiä johtajien työssä ja ne lisäävät työn kuormittavuutta (Tarvainen ym. 2005). Työn vaativuuden vuoksi onkin oletettavaa, että johtajilla esiintyy omaan työhönsä liittyviä huolenaiheita.

Johtamisen huolenaiheiden tieteellinen tutkimus on kuitenkin vasta alkuvaiheessa. Aiempi kirjallisuus on keskittynyt lähinnä johtajien päätöksentekorohkeuteen (Collins 2010; Lee & Elliot-Lee 2006; Malandro 2009) sekä onnistumisen ja epäonnistumisen pelkoon (Fried-Buchalter 1997). Kirjallisuus on

ollut etupäässä käytännön soveltajille suunnattua ja siitä on puuttunut tieteelliselle tutkimukselle kuuluva teoreettinen pohja ja empiirinen tutkimusnäyttö. Toistaiseksi tieteellinen tutkimus on keskittynyt ennustamaan johtajuutta yksilön persoonallisuuden piirteillä, älykkyydellä ja minäpystyvyydellä (ks. meta-analyysit Ensari, Riggio, Christian & Carslaw 2011; Judge, Bono, Ilies & Gerhardt 2002). Lisäksi johtamiseen liittyvän motivaation tutkimus on viime vuosina ollut kasvussa (Hong, Catano & Liao 2011; Luria & Berson 2013; Mascia, Dello Russo & Morandi 2015).

Aycan ja Shelia (2018) kuitenkin esittävät, että motivaatio ei yksin riitä selittämään sitä, kokeeko yksilö johtotehtävät itselleen mielekkäänä, vaan merkityksellisiä ovat myös hänen kokemansa huolenaiheet johtajaroosta ja siinä toimimisen mahdollisista kielteisistä seurauksista. Johtajuuteen liittyviä huolia voidaan tutkia sekä johtajilla että muilla ei-johtotehtävissä olevilla asiantuntijoilla, joiden työuralla johtotehtävät voisivat olla potentiaalinen vaihtoehto (emt.). Tutkittaessa johtajia kiinnostuksen kohteena ovat heidän omiin johtotehtäviinsä ja niiden kielteisiin seurauksiin kohdistuvat huolet, jotka voivat johtaa jopa johtotehtävistä luopumiseen. Tutkittaessa muita asiantuntijoita tarkastelukulmana ovat heidän ennakoimansa kielteiset johtotehtävien seuraukset, jotka voivat estää johtotehtäviin haautumista tai niiden vastaanottamista (emt.). Käsillä oleva tutkimus keskittyy johtajien itsensä kokemiin huolenaiheisiin.

Psykologisena käsitteenä johtamisen huolenaiheet kytkeytyvät kolmeen teoreettiseen lähtökohtaan (Aycan & Shelia 2018). *Kognitiivisen arvioinnin teorian* (Lazarus & Folkman 1984; Lazarus 1991) mukaisesti huolet selittyvät yksilön kognitiivisilla tulkinnoilla, joita hän tekee johtotehtävässä toimimisen mahdollisista seurauksista. Nämä tulkinnot ovat yksilöllisiä: johtotehtävien seuraukset voidaan nähdä itselle harmittomina, jopa positiivisina haasteina, tai uhkana. Jos johtotehtäviin liitetään erilaisia uhkakuvia, siitä voi seurata ah-

distusta ja stressiä, mikä edelleen voimistaa yksilön tekemiä kielteisiä tulkintoja johtotehtävien seurauksista.

Jos johtotehtävien seuraukset tulkitaan itselle uhkiksi, se on *itseohjautuvuusteorian* (Deci & Ryan 1985, 2000) mukaan riski yksilön kehitykselle, kasvulle ja hyvinvoinnille. Teoriaa soveltaen johtotehtäviä koskevat huolenaiheet voivat haitata yksilön perustarpeiden täyttymistä, jolloin ne uhkaavat 1) pätevyyden tunnetta (esim. epäonnistumisen pelko esimiestehtävissä), 2) yhteenkuuluvuuden tunnetta (esim. johtajana ”kasvojen menettäminen” muiden silmissä, pelko muiden vahingoittamisesta) ja 3) autonomian tunnetta (esim. pelko ajanhallinnan, työn ja muun elämän tasapainon sekä yksityisyyden menettämisestä johtotehtävien takia).

*Itsensä vahingoittamisen teoria* (Elliot & Church 2003, ks. Jones & Berglas 1978) auttaa selittämään sitä, miten johtamisen huolenaiheet näkyvät käytännön toiminnassa. Teorian mukaan uhkakuvat johtotehtävissä toimimisen seurauksista lisäävät todennäköisyyttä itseä vahingoittavaan käyttäytymiseen, kuten johtotehtävien välttelyyn, niistä kieltäytymiseen tai jopa johtotehtävistä luopumiseen. Itseä vahingoittavan käyttäytymisen taustalla on halu suojata omaa itsetuntoa epäonnistumisen hetkellä. Itsetuntoa suojatakseen ihminen asettaa itse esteitä menestymiselleen, jotta epäonnistumisesta voidaan syyttää näitä esteitä omien henkilökohtaisten ominaisuuksien sijaan (Elliot & Church 2003; Jones & Berglas 1978). Esimerkiksi kieltäytymällä johtotehtävistä jo etukäteen omasta halustaan ihminen välttää mahdollisuuden huomata, ettei hän olisikaan sopinut kyseisiin esimiestehtäviin tai olisi epäonnistunut niissä.

Aycan ja Shelia (2018) testasivat ei-johtotehtävissä olevilla asiantuntijoilla oletusta siitä, että johtamisen huolenaiheet voidaan luokitella itsemääräämisteorian perustarpeita vastaten huoliin 1) epäonnistumisesta, 2) työn ja vapaa-ajan epätasapainosta, ja 3) muiden tai itsensä vahingoittamisesta. Nämä ulottuvuudet edustavat edellä mainitussa järjestyk-

sessä uhkaa pätevyyden, autonomian ja yhteenkuuluvuuden tunteille. Johtotehtävissä jo työskentelevillä näitä huolenaiheita ei ole toislaiseksi kuitenkaan kartoitettu.

*Epäonnistumisen huolella* tarkoitetaan Aycanin ja Shelian (2018) mukaan pelkoa virheiden saamasta huomiosta, pätevyyden todistelusta, kritiikille altistumisesta ja kasvojen menettämisestä. Mikäli tätä huolta tarkastellaan johtajien itsensä näkökulmasta, johtaja voi esimerkiksi pelätä joutuvansa naurunalaiseksi, jos hän tekee huonon päätöksen tai jonkin muun virheen työssään. Suurin osa johtajista epäonnistuu joskus, ja siksi tällaisista tilanteista on opittava selviytymään (Giessner & van Knippenberg 2008). Johtamistyössä joutuu välttämättä kohtaamaan epävarmuutta, sillä johtaja ei voi kontrolloida kaikkea tai välttyä tuomasta alaisilleen tiedoksi epämiellyttäviäkin asioita. Lisäksi johtajat voivat kokea paineita monelta taholta ja pyrkiä tyydyttämään näiden eri toimijoiden (kuten ylin johto, alaiset ja asiakkaat) asettamia odotuksia. Tämä altistaa johtajia psyykkiselle kuormitukselle (Lönnqvist 2000) ja liittyy uhkaan oman pätevyyden menettämisestä suhteessa sidosryhmiin (Aycan & Shelia 2018). Myös Laukkarinen (2014) puhuu johtajien häpeän pelosta ja siitä, miten häpeän tunnetta pyritään peittelemään ja estämään erilaisilla puolustusmekanismeilla. Johtajiin kohdistuu valtaposition vuoksi suuria odotuksia ja epäonnistuessaan johtaja saattaa kokea todella suurta ahdistusta sekä huolta oman arvostuksen menettämisestä (emt.).

*Huoli työn ja muun elämän tasapainon menettämisestä* liittyy esimerkiksi vähentyvään aikaan perheen tai läheisten kanssa, oman ajan vähenemiseen ja yksityisyyden menettämiseen sosiaalisessa elämässä. Tämä uhkaa autonomian tunnetta, sillä vaikka johtajuus voi lisätä itsemääräämisen mahdollisuuksia työelämässä, se voi rajoittaa vapaa-ajan käyttömahdollisuuksia johtotehtäviin liittyvän suuren työmäärän, vastuun ja sitoutumisen takia. Työn ja perheen yhteensovittaminen on haastavaa johtajille, sillä johtajan työ valuu va-

paa-ajalle, mikä vaikeuttaa työn ja vapaa-ajan erottamista ja aiheuttaa jopa taistelua ajasta. Ristiriita perheen ja johtajuuden roolien välillä (kuten vaikeus siirtyä johtajan roolista vanhemman rooliin) voi aiheuttaa konfliktin sekä syyllisyyden ja stressin tunteita (Bass & Bass 2008).

*Huoli muiden tai itsensä vahingoittamisesta* liittyy johtotehtäviin liittyviin päätöksiin, joilla voi olla itselle tai muille ihmisille negatiivisia seurauksia. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi alaisten irtisanomisista päättäminen tai huoli siitä, että kohtelee alaisiaan epäoikeudenmukaisesti. Tämä uhkaa yhteensuuluvuuden tunnetta, sillä johtaja joutuu tiedostamaan, että voi omalla toiminnallaan aiheuttaa harmia ihmisuhteille (esimerkiksi esimies-alaisuuteelle). Nämä huolet liittyvät keskeisesti johtajuuden määrittelyn mukaiseen ihmisten johtamiseen. Lisäksi huoli vahingoittamisesta voi näyttäytyä suhteessa johtajaan itseensä. Tällä tarkoitetaan huolia, jotka kohdistuvat esimerkiksi työn ongelmien siirtymiseen muualle elämään, omien terveysongelmien ilmenemiseen tai inhimillisyyden menettämiseen. Johtaja saattaa esimerkiksi pelätä työhön liittyvän stressin ja muiden vaikeuksien kielteisiä vaikutuksia omaan terveyteensä.

Aycan ja Shelia (2018) testasivat tätä uutta teoreettisesti johdettua, kolmiulotteista johtamisen huolenaiheiden mallia tutkimuksessaan, jossa he myös kehittivät 16-osioisen kyselyn mittaamaan huolia. Kyselyn rakenne havaittiin tutkimuksessa toimivaksi eurooppalaisilla ja yhdysvaltalaisilla ei-johtotehtävissä olevilla työntekijöillä. Lisäksi johtamisen huolenaiheiden havaittiin selittävän sitä, ketkä tutkimukseen osallistuneista olivat itse halukkaita hakeutumaan ehdolle johtotehtäviin. Mallia ei kuitenkaan ole vielä laajemmin käytetty kartoittamaan johtajien kokemia huolia erilaisissa konteksteissa. Käsillä oleva pilottitutkimuksemme tuo ensimmäistä kertaa tietoa siitä, miten suomalaiset johtajat itse kertovat kokemistaan huolenaiheista.

Tässä laadullisessa tutkimuksessa tavoitteenamme oli saada selville millaisia johtamiseen liittyviä huolenaiheita suomalaiset johtajat kokevat. Käytimme menetelmänä fokusryhmäkeskusteluita, joiden on nähty helpottavan yksityisistä asioista puhumista (Kitzinger & Barbour 1999). Tutkimuskysymyksemme oli: millaisia johtamisen huolenaiheisiin liittyviä teemoja nousee esiin johtajien keskinäisissä keskusteluissa? Lisäksi tarkastelimme teorialähtöisesti, soveltuuko Aycanin ja Shelian (2018) kolmiulotteinen malli (huoli epäonnistumisesta, huoli työn ja vapaa-ajan epätasapainosta, huoli muiden tai itsensä vahingoittamisesta) kuvaamaan johtajien henkilökohtaisesti tuottamia huolia johtotehtävien seurauksista.

## TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### Tutkittavat

Tutkimuksen aineisto kerättiin osana Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen toteuttamaa Johtamisen huolenaiheet -hanketta. Tämä tutkimus kuuluu hankkeen ensimmäiseen vaiheeseen, joka suoritettiin yhteistyössä Jyväskylän yliopiston Executive MBA (EMBA) -ohjelman kanssa. Aineisto kerättiin ohjelman erällä kurssilla, joka sopi aihepiiriltään tutkimuksen tavoitteisiin. Kurssilaisille toimitettiin etukäteen tutkimustiedote, jossa kuvattiin tutkimuksen tarkoitus ja sen luottamuksellinen toteuttamistapa. Kurssilaisia tiedotettiin myös heidän oikeudestaan kieltäytyä tutkimuksesta. Kaikki kurssilla olleet johtajat osallistuivat ryhmäkeskusteluihin.

Tutkimukseen osallistui yhteensä 17 johtajaa, joista yhdeksän oli miehiä. Yhteistä kaikille tähän tutkimukseen osallistuneille johtajille oli se, että heillä oli tutkimuksen toteutusshetkellä suoraa alaisia. Tutkittavien muista taustatekijöistä ei kerätty tietoa, sillä kun kyseessä oli laadullinen tutkimus pienellä otoksella, tutkittavien anonyymiteettiä haluttiin suojella.

EMBA-ohjelma on kuitenkin suunnattu kokeelle liikkeenjohdolle, ja siihen hakemisen edellytyksenä on vähintään kolmen vuoden työkokemus johto-, esimies- tai vaativasta asiantuntijatyöstä.

### Fokusryhmäkeskustelu tutkimusmenetelmänä

Tutkimus toteutettiin fokusryhmäkeskusteluna. Fokusryhmäkeskustelu on laadullinen tutkimusmenetelmä, jonka tarkoituksena on tutkia tiettyä aihepiiriä avoimien ryhmäkeskusteluiden avulla (Marková, Linell, Grossen & Orvig 2007). Denscomben (2014) mukaan fokusryhmillä on kolme keskeistä ominaispiirrettä. Ensinnäkin fokusryhmä keskittyy ennalta määritellyyn aiheeseen ja kaikkia ryhmän jäseniä yhdistää tieto tästä mielenkiinnon kohteena olevasta aiheesta. Toiseksi fokusryhmässä korostetaan ryhmän merkitystä tiedon saamisen keinona. Ryhmän vuorovaikutus nähdään siis oleellisena tekijänä, joka mahdollistaa uusien ajatusmallien muodostumisen. Kolmanneksi fokusryhmässä tutkijan eli keskustelun moderaattorin rooli jää vähäiseksi verrattuna esimerkiksi yksilöhaastatteluun. Fokusryhmäkeskustelussa tutkija on tietoisesti taka-alalla keskustelusta tai ei ole keskustelutilanteessa ollenkaan paikalla. Tämän tutkimuksen aineistonkeruussa tutkija poistui huoneesta tehtävänannon jälkeen.

Fokusryhmäkeskustelun merkittävimpiä etuja on, että ne ovat luontevampia tilanteita kuin yksilöhaastattelut, sillä ne muistuttavat enemmän arkipäiväistä ihmisten välistä keskustelua (Wilkinson 2004). Fokusryhmäkeskusteluiden ajatellaan monesti rajoittavan osallistujien kertomista, jolloin henkilökohtaisista asioista ei uskalleta puhua ryhmän kuullen. Todellisuudessa fokusryhmien on kuitenkin havaittu sopivan hyvin myös arkaluontoisten aiheiden tutkimiseen ja ryhmäkeskustelu voi jopa helpottaa näiden asioiden esille tuomista (Kitzinger & Barbour 1999). Markován ym. (2007) mukaan fokusryhmien käyttö sopii hyvin tutkimuksen alkuvaiheisiin,

kun halutaan luoda hypoteeseja ja tutustua sellaiseen uuteen tutkimusaihepiiriin, josta ei ole aiempaa tutkimustietoa saatavilla. Täten menetelmä soveltuu hyvin kartoittamaan johtamisen huolenaiheita, joista ei ole saatavilla aiempaa tutkimustietoa Aycanin ja Shelian (2018) tutkimuksen lisäksi.

Keskustelut toteutettiin neljässä eri ryhmässä, joista kolmessa oli neljä osallistujaa (jokaisessa kaksi miestä ja kaksi naista) ja yhdessä viisi (kolme miestä ja kaksi naista). Ennen ryhmäkeskustelun aloittamista jokaiselle ryhmän osallistujalle annettiin seuraava esitehtävä:

*”Pohdi omaan johtotehtävääsi liittyviä asioita, jotka aiheuttavat sinulle ajoittain huolta tai negatiivisia tunteita (esimerkiksi ahdistuneisuutta, pelkoa). Pyydämme Sinua nyt listamaan näitä lyhyesti alla olevaan tilaan.”*

Kirjoittamisen jälkeen pienryhmät kokoontuivat kukin omaan tilaansa keskustelemaan kirjoittamistaan teemoista. Tutkijat toivat tilaan nauhurin, mutta poistuvat keskustelun ajaksi, jotta eivät olisi keskustelun aikana muistuttamassa keskustelijoita tutkimusympäristön läsnäolosta. Tämän tarkoituksena oli saada aikaan vapaampaa keskustelua osallistujien välillä, sillä tutkijan läsnäolo saattaisi aiheuttaa sosiaalisesti suotavampia vastauksia. Ryhmäkeskustelun tehtävänanto oli seuraava:

*”Keskustele ryhmän jäsenten kanssa kirjauttamasi kielteisistä ajatuksista ja tunteista johtotehtäviin liittyen. Osallistu keskusteluun tavalla, jolla saat myös muilta ryhmäläisiltä selville, millaisia ajatuksia ja tunteita he kirjauttavat esitehtävään. Tuokaa myös vapaasti esille ryhmäkeskustelun aikana heräviä ajatuksia.”*

Kaikkien fokusryhmäkeskustelujen pituus oli noin tunti. Kaikki ryhmäkeskustelut nauhoitettiin ääninauhurilla. Keskustelut äänitettiin videotallennuksen sijasta, koska tämän tutkimuksen mielenkiinnon kohteena olivat ryhmäkeskustelujen asiasisällöt, eivätkä niinkään keskustelijoiden eleet tai muu vastaava sanaton

**Taulukko 1. Esimerkki fokusryhmäkeskustelujen sisällönanalysista**

	Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alustava sisältöluokka	Lopullinen sisältöluokka
Ryhmä 1, johtaja 3	”Ja sit kun pitäis olla hienotunteinen ja sit taas, että meitähän lakikin jo velvoittaa, että pitää puheeksi ottaa. -- Ettei voi niinkö... Mä en voi sitä ongelmaa lakasta mihinkään maton alle, vaan mun on pakko reagoida siihen.”	Ongelmien ottaminen puheeksi	Henkilöstöjohtaminen	Viestintä, vuorovaikutus ja palautteenanto
Ryhmä 2, johtaja 3	”Sit on ajan myötä tullut näitä asiantuntijaorganisaatioita, ja mä sanon et niitä asiantuntijoita on kaikkein haastavin johtaa.”	Asiantuntijoiden johtaminen	Henkilöstöjohtaminen	Alaisten tukeminen
Ryhmä 1, johtaja 2	”Ja sitten mä joudun käyttäjä sitä omaa aikaani, mitä säkin mainitsit siinä jo, että se oma ajankäyttö on muutenkin tiukalla, niin sit sulla menee omaa aikaa semmoseen minun mielestä turhaan.”	Ajankäyttö turhaksi koettuihin asioihin	Ajankäyttö	Omat vahvuudet eivät pääse käyttöön
Ryhmä 1, johtaja 4	”...mua ei nyt ahdistaa ollenkaan se, että joutuu olemaan laajojenkin porukoiden eessä, paitsi sit kun pitää puhuu ruotsii. -- Siis eikä se et ei pidä puhuu ruotsii, vaan esiintyy ruotsiksi.”	Esiintyminen ruotsiksi	Esiintyminen	Omien taitojen riittämättömyys

viestintä. Tutkittaville annettiin aineiston litterointivaiheessa koodit, jotta heitä ei ole mahdollista tunnistaa aineistosta. Litteroidusta puheesta, jossa tutkittavat mainitsivat omien yritysten tai kuntien nimiä, jätettiin nimet mainitsematta anonymiteetin säilyttämiseksi.

### Aineiston analysointi

Aineiston analysointi aloitettiin litteroimalla nauhoitetut fokusryhmäkeskustelut kirjalliseen muotoon. Keskustelujen litterointi suoritettiin sanatarkalla tasolla ja litteroidun aineiston yhteenlasketuksi pituudeksi tuli 114 sivua (Times New Roman -fontti, koko 12, riviväli 1). Analyysin ensimmäisessä vaiheessa kaksi tutkijaa käsitteli aineistoa itsenäisesti tutustumalla siihen ensin kuuntelemalla keskustelujen ääninauhoitukset läpi ja tämän jälkeen huolellisesti lukemalla aineistoa useaan kertaan läpi. Aineistosta poimittiin ylös kaikki ilmaisut, jois-

sa johtajat toivat esille työhönsä liittyviä kielteisiä tunteita. Näistä tekstinkohdista luotiin pelkistetyt ilmaisut, joiden avulla lähdettiin pohtimaan aineistossa esiintyviä pääteemoja (ks. Taulukko 1). Esiin nousseista teemoista ja niiden sisällöistä keskusteltiin yhdessä ja niiden perusteella muodostettiin 12 erilaista sisältöluokkaa. Tämän jälkeen kuhunkin luokkaan itsenäisesti sijoiteltuja vastauksia verrattiin ja niistä laskettiin kahden tutkijan välinen rinnakkaisreliabiliteetti eli samalla tavalla luokiteltujen vastausten prosenttiosuus. Koko aineistosta yhteenlaskettu rinnakkaisreliabiliteetti oli 76 prosenttia. Tässä vaiheessa luokittelun avuksi otettiin mukaan teoriaohjaava analyysi: aineistolähtöisesti saatuja sisältöluokkia tarkasteltiin Aycanin ja Shelian (2018) johtamisen huolenaiheiden mallin kolmen alaulottuvuuden kautta. Lopuksi niistä peloista, jotka oli luokiteltu eriäviin luokkiin, keskusteltiin ja sovittiin yhdessä, mihin luokkaan ne kuuluvat, siten että luokitelusta oltiin lopulta samaa mieltä.

## Tulokset

Johtajat mainitsivat yhteensä 240 johtamiseen liittyvää huolenaihetta tai muuta kielteistä tunnetta, jotka jaettiin 12 sisältöluokkaan (ks. Taulukko 2). Suurin osa luokista pystyttiin sijoittamaan johtamisen huolenaiheiden mallin (Aycan & Shelia 2018) mukaisesti sen ulottuvuuksien alle. Käymme seuraavaksi yksityiskohtaisemmin läpi mallin jokaisen alaulottuvuuden ja sen alle luokitellut johtajien itse tuottamat huolenaiheiden teemat.

### Huoli epäonnistumisesta

Johtajat mainitsivat epäonnistumiseen liittyviä huolenaiheita 33 kertaa, ja ne kaikki liittyivät vastuun kantamiseen ja riskien ottamiseen, joten niistä muodostettiin yksi sisältöluokka: Vastuu ja riskit. Johtajat toivat esiin kielteisiä tuntemuksiaan koskien muun muassa taloudellisen ja juridisen vastuun kantamista sekä vastuuta henkilöstön hyvinvoinnista ja työpaikoista:

*”Meillä on ollu raskaita yt:itä nyt monta vuotta niin noita asioita miettii väkisinkin, ja sitten tietysti aika paljon kun mun vastuulla on uusien liiketoimintojen perustaminen ja kasvattaminen, niin väkisinkin ajattelee sitä kautta, että tää homma jos ei toteudu niin seuraava juttu on, että seuraavan kvartterin lopussa ruvetaan miettimään, et kuinka paljon vähennetään. Niin kyl mä otan sen hyvin vakavasti ja koen siitä paineita.”* (Ryhmä 4, johtaja 5)

Johtajat toivat esiin myös huolta liittyen riskeihin ja niistä seuraaviin mahdollisiin kielteisiin seurauksiin:

*”En voi sanoa, että ahdistuneisuutta tai pelkoa, siihen nyt on tottunut, kun ikäni ollut yksityisellä puolella. Mutta varmaan se, että mä joudun ottamaan yrityksen ja vastaamaan isoista riskeistä. Ja tekemään liiketoimintapäätöksiä, johon sitoutuu miljoonia euroja -- ja joskus satojakin miljoonia, ja tavallaan ne*

*on pitkäkestoisia ja jos vaikka hommat menee poskelleen, niin niistä saattaa tulla sitten konkurssi taikka jotain muuta.”* (Ryhmä 2, johtaja 2)

Johtajat toivat fokusryhmäkeskusteluissa esille sen, että johtajien työhön liittyy väistämättä monenlaisia vastuuta ja riskinottoa. He kuvasivat kantavansa vastuuta suurista asioista ja sitä kautta heidän päätöksillään ja toiminnallaan on merkittävä vaikutus organisaatiolle sekä henkilöstön ja asiakkaiden hyvinvoinnille. Juuri nämä oman toiminnan laajamittaiset vaikutukset aiheuttivat usealle johtajille huolta.

### Huoli itsen tai muiden vahingoittamisesta

Tähän luokkaan sijoitettiin selkeä enemmistö, yhteensä 85 prosenttia (n = 204) kaikista johtajien mainitsemista huolenaiheista. Vahingoittamista koskevat huolet jaettiin johtamisen huolenaiheiden mallin (Aycan & Shelia 2018) mukaisesti suhteessa itsen tai toisiin ihmisiin. Kuvaamme nämä luokat seuraavaksi tarkemmin.

#### Ristitulessa toimiminen

Huolenaiheet ristitulessa toimimisesta kuvasivat ristiriitatilanteita, joissa eri ihmiset tai jotkin muut tahot asettivat vastakkaisia odotuksia johtajalle (n = 27). Lisäksi tähän luokkaan luokiteltiin sellaiset kommentit, joissa johtaja toi esille kielteisiä tunteita, joita organisaation omistajat tai hallituksen jäsenet aiheuttavat toiminnallaan. Kommenteissa kuvattiin muun muassa sellaista omistajien oman edun tavoittelua, joka on ristiriidassa organisaation tavoitteiden kanssa:

*”Kyllähän siellä on semmosta vetoa ristiin ja rastiin siellä taustalla koko ajan ja vaikka siellä investoryrityskin mikä [on] yksilönä siinä. Niin se on jännä, että vaikka pitäis yhteisen hyvän eteen tehdä töitä, niin se puukko heiluu koko ajan ja se on vaan uskomatonta.”* (Ryhmä 3, johtaja 1)

## ARTIKKELIT

**Taulukko 2. Sisältöluokkien jakautuminen johtamisen huolenaiheiden mallin ulottuvuuksiin. Frekvenssit on laskettu yhteensä 240 johtamiseen liittyvästä huolenaiheesta, jotka koodattiin aineistosta**

Johtamisen huolenaiheiden ulottuvuus	% (n)	Sisältöluokka	% (n)	Sisällön kuvaus	Aineistoiesimerkki
Huoli epäonnistumisesta	13,8 (33)	Vastuu ja riskit	13,8 (33)	Vastuun kantaminen; riskit ja niiden seuraukset	"Sun pitää koko ajan olla askeleen edellä ja aatella että mikä on se seuraava mikä prakaa."
Huoli itsen vahingoittamisesta	35,8 (86)	Ristitulessa toimiminen	11,3 (27)	Vastakkaisten odotusten välissä toimiminen, omistajien ja hallituksen toiminnasta aiheutuvat haasteet	"Sun pomo vaatii johtotasolta tiettyjä asioita, ja sit kaikki alaiset vaatii tiettyjä asioita."
		Omien taitojen riittämättömyys	9,6 (23)	Haastavat tilanteet, joissa omat taidot joutuvat koetukselle	"Kyllä monesti mietti sitäkin tai sillä tavalla on vähän huolissaanki, että miten itekään niinkö kohta enää pysyy perässä."
		Omat vahvuudet eivät pääse käyttöön	7,1 (17)	Ajan kuluminen turhaksi koettuihin asioihin; työtehtävät, joita ei haluaisi hoitaa	"Yksi juttu mikä tuo ongelmia on se, että tässä joutuu olemaan myös sihteeri. Eli tekemään sellaisia asioita, joita mä en jollain tavalla näe, että mun pitäis tehdä."
		Omien arvojen vastainen toiminta	7,1 (17)	Omien arvojen piilottaminen; muutokset, joihin ei itse usko	"Ja sehän on raskastakin vielä, et sit pitää niellä ne omat [arvot]... Siis et ne ei sais heijastua siinä omassa -- esimiestyössä tai puheessa..."
		Resurssien puute	4,2 (10)	Ajan, työvälineiden tai henkilökunnan puute	"Asiat muuttuu ja tavoitteet muuttuu, ja työkalupakki ei välttämättä muutu, niin siinä kanssa koen vähän turhaumaa."
		Vertaistuen puute	2,5 (6)	Yksinäisyys työssä, ei paikkaa, missä tuoda ajatuksiaan esille	"Joskus oli vähän semmonen yksinäinenkin olo, että kun ei ollut sitä vertaistukea, että kenen kanssa [keskustelisi]."



Taulukko 2 jatkuu.	% (n)	Sisältöluokka	% (n)	Sisällön kuvaus	Aineistoimerkki
Johtamisen huolenaiheiden ulottuvuus	49,2 (118)	Alaisten tukeminen	17,9 (43)	Riittävän tuen tarjoaminen alaisille; henkilöstön sairaudet	"Joskus mietin just sitä, että riittääkö mun aikani jokaiselle ihmiselle niin kuin he odottavat."
Huoli muiden vahingoittamisesta		Viestintä, vuorovaikutus ja palautteenanto	15,4 (37)	Väärinymmärrykset; ristiriidat ja erimielisyydet; palautteenantotilanteet	"Mää on aatellu kanssa, että tätä ristiriitatilanteiden hoito, ni ihan ensimmäisenä. Et se on paitsi yhä ärsyttävää, ni se on myöskin vaikeeta."
		Henkilöstön motivointi muutoksissa	4,6 (11)	Alaisten motivoiminen muutoksissa; kielteisenä koettujen muutosten esittäminen myönteisenä alaisille	"No mul oli sitte tässä vielä yleensäkki muutosten läpivienti. Niin, en mä nyt tiä, ehkä se nyt ei oo ahdistuneisuutta tai pelkoa, mut onhan ne semmosii vaikeita tilanteita. Saada ne porukat mukaan."
Mallin ulkopuoliset huoliteemat		Luottamus	5,4 (13)	Luottamuksen menettäminen; sopiva luottamuksen määrä alaisiin	"Ja sulla tulee se ajatus siitä, et sä et enää voi luottaa tohon ihmiseen sataprosenttisesti, nii se on kyllä tosi, siit on vaikee lähtee korjaamaan."
		Organisaatiokulttuurin johtamiseen liittyvät haasteet	1,3 (3)	Organisaatiokulttuurin muuttamisen vaikeus	"Viel joku aika sitten sektorilla, jolla minä työskentelen, ni aika tyypillistä et ei näistä nyt puhuta, ei näihin nyt ruveta kiinnittämään huomioita. Ja sit ko ne on saanu jatkua siellä vuosia. -- Ni sillä uudella esimiehellä on tosi kova paikka sitte, ja hän saa heti semmosen huonon karman kun hän rupee [tekemään muutoksia]..."

Seuraava esimerkki kuvaa ristiriitaa rahoituksen vähentämisen ja liiketoiminnan uudistamisen välillä:

*"Mitä asioita nyt sitten itseä huolettaa, niin tietysti se, että kun tää on julkisen sektorin organisaatio. Niin mehän eletään aikamoisessa jatkuvassa muutoksessa, no varmasti kaikki organisaatiot elää, mutta tässä on vielä oikeestaan se, semmonen samanaikainen paine, että pitää erittäin rankasti vähentää rahoitusta ja uudistaa toimintaa samaan aikaan."* (Ryhmä 4, johtaja 2)

Yleisin esimerkkutilanne liittyi eri ihmisten aiheuttamiin vastakkaisiin odotuksiin, jolloin johtaja koki olevansa alaisten ja oman esimiehensä tai yrityksen johtoryhmän asettamien odotusten välissä:

*"Ja onhan siinä se, varsinkin tämmönen niin kun väliesimiehen rooli on, on tosi vaikee, kun siit tavallaan hirveen monesti alaiset tai nää työntekijät, kun niilt kysyy, ni ne on sitä mieltä, et esimiehen tärkein tehtävä on pitää heidän puoliaan. -- Ja sitte toisaalta esimieshän on työnantajan edustaja. -- Ni ne joskus ei millään mätsää ne työntekijöiden ja työnantajan intressit."* (Ryhmä 3, johtaja 4)

#### Omien taitojen riittämättömyys

Tähän luokkaan lajiteltiin huolenaiheet, jotka kuvasivat johtajan kokemusta omien taitojen riittämättömyydestä (n = 23). Johtajat kuvasivat kokevansa esimerkiksi haastavat työtilanteet uhkaavina tai mainitsivat suoraan, etteivät he koe omien taitojensa riittävän kaikissa tilanteissa, joita heidän työnsä vaatii. Näitä olivat muun muassa esiintyminen vieraille tai suuren yleisölle, esiintyminen eri kielellä, vaikeiden ristiriitatilanteiden hoitaminen sekä päätösten tekeminen ilman riittävää tietoa kaikista päätökseen vaikuttavista tekijöistä:

*"Koska joistain syistä ne alaiset haluaa semmosta määrättyä ohjetta tai, että [ne] luot-*

*taa siihen, että kyllä se pomo tietää et mihin päin me ollaan menossa. -- Jotenkin tuntuu, et eiks ne hoksa sitä, että emmä tiedä yhtään sen enempää kun nekään ja sitten odottaa, et mä tulisin kertomaan niille, että maailma pelastuu kun me lähetään tuonne."* (Ryhmä 1, johtaja 1)

#### Omat vahvuudet eivät pääse käyttöön

Tässä luokassa johtajat kuvasivat turhautumisen tunteita: he kokivat omien vahvuksiensa valuvan hukkaan, eivätkä voineet keskittyä siihen, missä he kokivat taitojensa tulevan parhaiten käyttöön (n = 17). Yleisin syy tähän oli se, että ajan koettiin kuluvan turhaksi koettuihin asioihin. Johtajat kokivat, että he joutuvat työssään tekemään sellaisia työtehtäviä, joiden ei pitäisi kuulua heille ollenkaan:

*"Mutta yksi juttu mikä tuo ongelmia on se, että tässä joutuu olemaan myös sihteeri. Eli tekemään sellasia asioita, joita mä en jollain tavalla näe, että mun pitäis tehdä. Eli mun päivät menee siihen, että mä hyväksyn matkailaskuja, hyväksyn lomiam ynnä muuta sitä sun tätä eli kuus-seitkyt prosenttia ajasta menee ihan sellaseen hukkatyöhön -- ja jotenkin tuntuu hölmöltä, että kuitenkin ns. isopalkkainen henkilö tekee sellaista jonka vois tehdä joku ihan muu."* (Ryhmä 2, johtaja 1)

#### Omien arvojen vastainen toiminta

Tähän luokkaan luokiteltiin kuuluvaksi ne kommentit (n = 17), joissa johtajat toivat esiin omien arvojensa olevan ristiriidassa heiltä odotetun toiminnan kanssa, useimmiten organisaation arvojen kanssa. Tällöin johtaja joutuu piilottamaan ainakin osittain oman arvomaailmansa omassa työssään, minkä moni johtaja koki kielteisenä asiana:

*"Toi yleensäkin, tavallaan vähän niikö omien arvojen vastainen toiminta, et sun pitää tehdä*

*niitä asioita sen takia, et tää nyt on meidän linja ja näin tehään ja näin on aikasemmin tehty ja et nää on nää pelimerkit, mitkä mulle on annettu. -- Mut sit ite ei oookkaan ihan sinut sen ratkasun kanssa. -- Ja omat arvot ehkä menee toiseen suuntaan, ni se on kyl tosi haastavaa.” (Ryhmä 1, johtaja 4)*

Johtajat kokivat myös vaikeana sellaisten muutosten läpiviemisen, joihin he eivät itse usko. Esimerkiksi rahoituksen vähentäminen aiheutti tilanteita, joissa kielteisenä koettujen muutosten toteuttaminen oli välttämätöntä:

*”Haaste siinä on tietysti se, että mun pitäisi johtajana pystyä viemään sitä organisaatio ta kohti jotain sellaista muutosta, johon mä en itse usko. Ja mä en tiedä että pystyykö johtamaan enää organisaatiota jos ei itse usko siihen malliin.” (Ryhmä 2, johtaja 3)*

#### Resurssien puute

Resurssien puute (n = 10) aiheutti johtajille kielteisiä tunteita erityisesti sen takia, että he kokivat resurssien riittämättömyyden estävän heitä tekemästä työtä siten kuin he haluaisivat sitä tehdä. Esimerkiksi markkinoiden vähäisyys esti eräällä johtajalla tulostavoitteiden saavuttamista, kun taas toisaalta henkilöstön vähäisyys vaikeutti toisella johtajalla myynnin toteuttamista. Yleisin kielteisiä tunteita aiheuttava tekijä johtajien työssä oli ajanpuute:

*”...mikä mua ahdistaa tai tulee negatiivisia tunteita, ni yleensä oma ajankäyttö, että miten se oma riittämättömyys tulee välillä.” (Ryhmä 1, johtaja 3)*

Johtajat kuvasivat lisäksi haasteita, jotka liittyivät henkilöstön vähäisyyteen ja markkinoiden puutteeseen. Johtajat puhuivat myös erilaisen konkreettisten työvälineiden puutteesta. Esimerkiksi tietojärjestelmien mainittiin olevan vanhentuneita.

#### Vertaistuen puute

Yhtenä itseen liittyvänä huolenaiheena johtajat toivat esille sen, että he kaipasivat enemmän vertaistukea työssään (n = 6). Johtajat kokivat kielteisenä sen, että heillä ei ole samalla tasolla toimivia kollegoita, keiden kanssa voisi purkaa johtotyön aiheuttamia haasteita. Nämä johtajat kokivat, etteivät voi puhua työasioista kenenkään kanssa eikä heidän omille ajatuksilleen ole tilaa missään yhteydessä:

*”Mul on semmonen tilanne, et ei oo siellä omassa alueella mitään semmosta, jonka kanssa vaihdat [ajatuksia], vaan se täytyy ottaa se yhteys johonkin muualle sitten. ... Ja oikeestaan ei oo sit ehkä välttämät semmosta paikkaa edes, missä voi olla ääneen oikeesti eri mieltä.” (Ryhmä 1, johtaja 3)*

#### Alaisten tukeminen

Ensimmäinen *muiden vahingoittamiseen* liittyvä huoliluokka oli huoli alaisten tukemisesta, joka muodosti tämän tutkimuksen suurimman yksittäisen sisältöluokan (n = 43). Johtajat kantoivat huolta siitä, tukevatko he alaisiaan riittävästi ja siitä, miten kaikkia alaisia voitaisiin tukea tasavertaisesti ja auttaa kaikkia jaksamaan työyhteisössä. Myös henkilöstön sairaudet tai muut vaikeudet aiheuttivat huolta johtajissa. Nämä vastaukset edustivat siis huolta siitä, miten toimia johtajana alaisten hyvinvoinnin parhaaksi:

*”Kyl ne silleen nousee ihan siihen päivittäisen tekemisen agendalle, et mitenkä saa jokaisen siellä porukassa jaksamaan.” (Ryhmä 3, johtaja 1)*

Johtajat toivat esille myös sen, että heidän aikansa ei riitä kaikkeen, jolloin he joutuvat priorisoimaan omaa ajankäyttöään alaisten tukemisen suhteen. Johtajat siis kokivat huolta sekä siitä, ettei heillä välttämättä ole keinoja tukea alaisiaan tarpeeksi, mutta myös siitä, että heillä ei ole riittävästi aikaa siihen. Yksi erityinen

kysymys liittyi siihen, miten saada motivoitua alaisia tilanteissa, joissa alaisen työmotivaatio on heikentynyt johtuen esimerkiksi lähestyvää eläkkeelle jäämisestä. Lisäksi johtajat pohtivat, kuinka paljon tukea on tarpeeksi:

*”Ehkä tasapaino siinä, että kuinka paljon on tarpeeksi, kun ei kuitenkaan oo kenelläkään mahdollisuutta silleen olla niitten edes lähimpien kollegoitten, alaisten kanssa olla koko ajan tukemassa, sparraamassa, mut se että kuinka paljon on riittävästi.”* (Ryhmä 3, johtaja 2)

#### *Viestintä, vuorovaikutus ja palautteenanto*

Viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvissä puheenvuoroissa johtajat kuvasivat muun muassa vuorovaikutuksen haasteita, väärinymmärryksiä, erimielisyyksiä ja sitä, ettei viesti mene perille vastaanottajalle niin kuin henkilö on sen tarkoittanut (n = 37). Suurin osa viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvistä huolista kohdistui vuorovaikutukseen alaisten kanssa, mutta myös kommunikoinnin haasteista hallituksen kanssa keskusteltiin yhdessä fokusryhmäkeskustelussa.

*”...osittain liittyy tähän kommunikointiin, mutta oli täällä listalla tähän tällainen ohikommunikointi, että just meneeks se viesti nyt perille, ymmärtääkö se nyt oikeesti sen, että sitä ei ole keuhattu esimiehiltä -- että kun yritetään sanoa jollekin et sä et oikeesti oo tehny töitä hirveen hyvin. Ni sitku kysytään et no minäkäläistä palautetta oot saanu, ni sit sanotaa, et joo, et häntä eilen kehuttiin nii kovasti.”* (Ryhmä 1, johtaja 1)

Palautteenantotilanteissa johtajat kokivat haasteellisenä esimerkiksi väärinymmärryksen mahdollisuuden, palautteen antamisen alaiselle, jonka kanssa on huonot välit, mutta myös toisaalta palautteen antamisen läheiselle alaiselle:

*”Ja korjaavan palautteen antaminen yleensäki, et vaik ei oo tilanne kärjistynykkää, ni voi*

*olla että näkee, että -- joku käytös aiheuttaa pahaa mieltä tai joku ihminen ei toimi niiko pitäis, ni kyl se on mulle aina semmonen vaikee tilanne.”* (Ryhmä 1, johtaja 4)

#### *Henkilöstön motivointi muutoksissa*

Lähes kaikki johtajien kuvaamat alaisten motivointia koskevat haasteet liittyivät jollain tavoin muutoksiin. Nämä huolenaiheet (n = 11) koskivat esimerkiksi tilanteita, joissa organisaatiota joudutaan uudistamaan taloudellisen tai jonkin muun syyn vuoksi. Tällaisissa muutostilanteissa johtajat kuvasivat erityisen vaikeaksi viestiä alaisille myönteisesti asioita, jotka saattavat vaikuttaa heihin kielteisesti:

*”Ja ne muutokset saadaan oikeesti totetumaan, et se on oikeestaan sellanen, et miten saa pidettyä sellasta positiivista kehittämismyönteistä innostunutta virettä. Vaikka vois sanoa, et osittain negatiivisviritteinen tällönnen uudistamistilanne käynnissä.”* (Ryhmä 4, johtaja 2)

#### **Huoli työn ja muun elämän epätasapainosta**

Tämän tutkimuksen fokusryhmäkeskusteluissa ei noussut esiin huolenaiheita, joita olisi voitu yksiselitteisesti luokitella kuuluvaksi huoliin työn ja muun elämän epätasapainosta. Vain yksi johtajista mainitsi kerran kokevansa ristiiriitaa työn ja vapaa-ajan välillä:

*”Kun mää lennän niin paljon ja oon poissa kotoon niin paljon, ni sitte tulee tän lisäks vielä, että kotooki sitte ilmoitetaan että voisiksää joskus olla kotona...”* (Ryhmä 1, johtaja 1)

Koska tämä oli kuitenkin ainoa työn ja muun elämän epätasapainoa käsittelevä kommentti jossa käsiteltiin eri tahojen ristiriitaisia odotuksia, luokiteltiin tämä pelko aiemmin kuvattuun huoleen ristitulella toimimisesta.

## Muut huoliteemat

### Luottamus

Ensimmäinen luokka, joka ei ollut sijoiteltavissa mallin teoreettisten ulottuvuuksien alle, sisälsi johtajien mainitsemat luottamukseen liittyvät huolenaiheet ja muut kielteiset tunteet (n = 13), jotka koskivat muun muassa luottamuksen puutetta alaiseen tai esimieheen:

*”Niin semmonen tilanne on mun mielestä täysin kestämätön et se on mun hommassa kaikkein isoin... semmonen kun sä menetät luottamuksen sun omaan esimiehees.”* (Ryhmä 3, johtaja 3)

Johtajat kantoivat huolta myös siitä, miten paljon heidän tulisi luottaa alaisiinsa. He pohtivat sitä, kuinka tarkasti heidän pitää lukea allekirjoitettavat paperit, joita alaiset tuovat heidän eteensä sekä sitä, miten paljon heidän tulee tietää hankkeista, joita heidän alaisensa hoitavat:

*”No tottunu siihenki kyllä, että pystyn ne päätökset tekemään. Mut se on semmone aina rajanveto, että jos tulee joku tämmönen hanke, että miten syvällä mun pitää itse olla siinä ja miten paljon mä luotan siihen omaan porukkaan.”* (Ryhmä 2, johtaja 2)

### Organisaatiokulttuurin johtamiseen liittyvät haasteet

Tämä oli tutkimuksen pienin sisältöluokka (n = 3), mutta kuitenkin selvästi erillinen muista teemoista: johtajat puhuivat organisaatiokulttuurista ja sen johtamiseen liittyvistä haasteista. Eräs johtaja toi esimerkiksi esille vaikeuden uutena esimiehenä muuttaa toimintaa sellaisessa organisaatiossa, jossa ongelmat ovat saaneet jatkua vuosia kenenkään niihin puuttumatta. Myös kahden eri organisaation yhdistyminen aiheutti organisaatiokulttuurin johtamiseen liittyviä haasteita:

*”Mut että, tää meidänkin yritys nii siis sehän on kasvanu orgaanisesti eli ostanu paikallisia yrityksiä ja jokaisesta tuli aina yks toimintajohtaja... Kun jokainen oli sitten aina sen oman... Et se jäi sinne sitten aluejohtajaks. Ni se oli sinne sisäänrakennettuna jo se. Sit me ostettiin tosta toistakyt vuotta sitten yks toinen ison liikkeen liiketoiminta. Ja sieltä tuli sit osa porukasta, ni vieläkin on, melkein tietää kummalta puolelta tää porukka on tullut. Et se yrityskulttuuri on vanhoissa juurissa sit niin tiukassa.”* (Ryhmä 3, johtaja 3)

### Pohdinta

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia huolenaiheita suomalaiset johtajat kokevat työssään ja samalla verrata näitä tuloksia Aycanin ja Shelian (2018) kehittämään malliin johtamisen huolenaiheista. Malli perustuu kolmeen teoriaan; kognitiivisen arvioinnin teoriaan, itseohjautuvuusteoriaan ja itsensä vahingoittamisen teoriaan. Näistä kaksi ensimmäistä näkyivät myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Kognitiivisen arvioinnin teorian mukaisesti (Lazarus 1991; Lazarus & Folkman 1984) jokaisesta huoliluokasta löytyi esimerkkejä siitä, että ihmiset tulkitsevat tilanteita eri tavoin, ja tulkinnasta riippuen tilanteet herättävät heissä erilaisia tunteita. Tähän tutkimukseen osallistuneet johtajat tulkitsivat esimerkiksi ajankäyttönsä eri tavoin. Osa johtajista koki jotkut työtehtävistään turhiksi tai heidän taidoilleen liian vaatimattomiksi, mikä aiheutti heissä turhautumista. Osa taas tulkitsevi käyttävänsä liikaa aikaa muuhun kuin alaisensa tukemiseen, mikä herätti heissä riittämättömyyden tunteita. Myös omasta osaamisesta tehtiin tulkintoja. Keskusteluissa johtajat pohtivat muun muassa oman koulutuksensa tai osaamisensa riittämättömyyttä esimerkiksi alaisten ihmissuhdevaikkeuksien ratkaisemisessa tai muissa vuorovaiikutustilanteissa, kuten palautteen antamisessa. Tällaiset kielteiset tulkinnat omien taitojen

riittämättömyydestä näissä johtajien työssään kohtaamissa pakollisissa tilanteissa aiheuttivat osassa johtajista negatiivisia tunteita.

Huolenaiheissa heijastui myös itseohjautuvuusteorian (Deci & Ryan 1985) mukaisesti koettu uhka perustarpeiden (pätevyys, yhteenkuuluvuus ja autonomia) täyttymiselle. Pätevyyden tunnetta uhkasivat erityisesti tilanteet, joissa omat taidot koettiin riittämättömiksi, kuten huoli vastuiden ja riskien kantamisesta tai haastavat työtilanteet, joissa omat johtajan taidot joutuvat koetukselle. Huoli yhteenkuuluvuuden tunteen puuttumisesta näkyi johtajien kokemana vähäisenä vertaistukena, sekä viestinnän, vuorovaikutuksen, palautteenannon ja alaisten tukemisen haasteina. Autonomian tunnetta vähensivät tilanteet, joissa omat vahvuudet eivät päässeet käyttöön, resurssit olivat riittämättömiä tai joissa henkilöstöä piti motivoida muutoksessa, joka itse koettiin kielteisenä. Autonomian uhkaksi voidaan tulkita myös tilanteet, joissa johtaja joutui toimimaan omien arvojensa vastaisesti tai kahden tahon ristitulesa sekä omistajien ja hallituksen toiminnan aiheuttaessa hänelle ylimääräisiä haasteita.

Kuitenkaan Aycanin ja Shelian (2018) mallin kolmatta ulottuvuutta, huolta työn ja muun elämän epätasapainosta, ei tässä tutkimuksessa havaittu. Tässä yhteydessä on syytä muistaa, että Aycanin ja Shelian (emt.) malli on kehitetty ei-johtotehtävissä olevien asiantuntijoiden tutkimusaineistojen tulosten perusteella. Niissä tutkittuja on pyydetty pohtimaan mahdollisten johtotehtävien kielteisiä seurauksia omalla kohdallaan. Tämän tutkimuksen osallistujat toimivat jo johtotehtävissä, joten he ovat saattaneet kokemuksensa myötä löytää itselleen sopivia tapoja työn ja muun elämän tasapainottamiseen. On myös mahdollista, että johtotehtäviin hakeutuu henkilöitä, joille työn ja muun elämän tasapainon löytäminen ei ole kynnyskysymys tehtävien vastaanottamiselle. Lisäksi on huomioitava, että tutkimuksemme toteutettiin osana EMBA-kurssia, mikä on voinut ohjata osallistujia pohtimaan johtamiseen liittyviä huolenaiheita vain työ-

tehtävien ja työroolin näkökulmasta, sillä koulutus tähtää johtajan toimintakyvyn sekä osallistujien oman organisaation kehittämiseen. Tätä oletusta tukee se, että esimerkiksi vertaistuen puute ja ajanhallinnan vaikeudet mainittiin myös ainoastaan työn kontekstissa, eikä työn ulkopuolista elämää juurikaan käsitelty keskusteluissa. Myös tehtävänanto, jossa pyydettiin pohtimaan nimenomaan johtotehtäviin liittyviä asioita, jotka aiheuttavat huolta tai negatiivisia tunteita, on voinut ohjata keskusteluita keskittymään työelämään. Lisäksi ryhmädynamiikka on voinut rajata esille nousseita teemoja, jos keskustelua hallitsevien henkilöiden esille tuomat aiheet ovat vieneet keskustelun kulkua lähinnä työkontekstiin.

Aycan ja Shelia (2018) kuvasivat itsensä vahingoittamisen teorian johtamiseen liittyvien huolenaiheiden kontekstissa siten, että potentiaaliset johtajat eivät hakeudu johtotehtäviin tai jo johtajina toimivat haluavat johtotehtävistä pois näiden huolien vuoksi. Nämä seuraukset eivät kuitenkaan näkyneet tässä tutkimuksessa, mihin syynä voi olla se, että osallistuneet johtajat olivat mukana johtamistaitoja kehittävällä kurssilla. Tällöin heidän tavoitteenaan on todennäköisesti ollut kehittää itseään jatkaakseen johtotehtävissä – ei hakeutuakseen niistä pois. Keskusteluista kävi myös ilmi, että kurssilaisilla oli jo jonkin verran kokemusta johtotehtävistä, eivätkä haastavat tilanteet näyttäytyneet enää yhtä haastavilta kuin työuran alussa. Tätä eräs johtaja kuvasi sanoen: *”Mut ei se [taloudellinen vastuu] sinällään aiheuta ihmeempiä tunteita, et se on vaan... Hoidetaan ja tehään.”* (Ryhmä 1, johtaja 2). On siis todennäköistä, että tämän tutkimuksen osallistujajoukko oli valikoitunut siten, että he olivat jo löytäneet keinoja omien huolenaiheidensa käsittelyyn, tai ainakaan keskusteluissa ei tullut esille, että huolet olisivat saaneet johtajia harkitsemaan muihin tehtäviin siirtymistä.

Tutkimuksemme osoitti, että Aycanin ja Shelian (2018) malli johtotehtävien huolista ei ole täysin riittävä kuvaamaan suomalaisten johtajien kokemia huolia. Edellä mainittujen

eroavaisuuksien lisäksi tutkimamme johtajat kuvasivat mallin ulkopuolelta organisaatiossa toimimiseen ja siellä erityisesti vuorovai-  
kutussuhteisiin liittyviä huolia: miten raken-  
taa luottamusta alaisiin ja miten muuttaa or-  
ganisaatiokulttuuria. Jatkossa teoriaa tulisikin  
kehittää suuntaan, jossa huomioidaan myös  
johtamisen konteksti: miten esimerkiksi työ-  
paikan toimintaympäristö ja kulttuuri tai li-  
säosaaminen esimerkiksi alaisten kohtaami-  
seen liittyen voisi vähentää johtamiseen liit-  
tyviä huolia. Malli ja sitä tukevat tuloksemme  
kuvaavat hyvin nykykäsitystä johtamisesta ja  
sen keskeistä ulottuvuutta, ihmisten johta-  
mista ('alaisten tukeminen' oli aineistomme  
suurin huoliteema). Toisaalta johtamisen ko-  
konaisvaltaista prosessinäkökulmaa olisi tär-  
keää kytkeä lisää nykyisellään hyvin yksilö-  
keskeiseen malliin johtamisen huolista.

Tutkimuksemme menetelmällisenä vah-  
vuutena voidaan nähdä fokusryhmäkeskus-  
telut, jotka antoivat johtajille mahdollisuu-  
den kuvata huolenaiheita vertaisten kesken,  
henkilökohtaisiin kokemuksiin perustuen.  
Fokusryhmäkeskustelu menetelmänä mah-  
dollistaa johtajien luontevamman keskinäi-  
sen keskustelun, kun tutkija ei ole ohjaamassa  
keskustelua tai vaikuta tutkittavien vastauk-  
siin esimerkiksi tarkkailemalla heitä. Toisaalta  
haasteena voi olla, että koska johtajan rooliin  
voidaan nähdä kuuluvan vahvuuden, osaami-  
sen ja pärjäämisen korostaminen, on myös  
mahdollista, että vertaisten kanssa käydyssä  
keskustelussa on vaikea tuoda avoimesti esil-  
le hyvin henkilökohtaisia huolenaiheita ja pel-  
koja. Tällöin yksilöhaastattelut voisivat antaa  
enemmän tilaa myös arkaluontoisten näkökul-  
mien esille tuomiseen.

Tulosten yleistettävyyttä ajatellen on huo-  
mioitava, että tutkimusaineistomme oli osal-  
listujamäärältään pieni. Lisäksi otos ei ollut  
satunnaisotannalla koottu, vaan kaikki tutkit-  
tavat johtajat olivat osallistuneet samalle kurs-  
sille. On mahdollista, että kurssille on voinut  
hakeutua tietynlaisia johtajia, jotka ovat esi-  
merkiksi tavanomaista kiinnostuneempia joh-  
tamisen haasteista ja itsensä kehittämisestä.

Tämän takia voi olla mahdollista, että tutki-  
mukseen osallistuneet johtajat näkevät vaikeat  
tekijät työssään ennemmin haasteina kuin pel-  
koa aiheuttavina asioina. Jatkotutkimuksilla  
voitaisiin tavoittaa laajemmin huolenaiheiden  
vaikutus urasuunnitelmiin, esimerkiksi johto-  
tehtävistä kieltäytymiseen tai muihin tehtä-  
viin hakeutumiseen.

Jatkossa olisi tärkeää testata Aycanin ja  
Shelian (2018) kehittämän johtamisen huo-  
lenaiheiden kyselyn soveltuvuutta suomalai-  
siin aineistoihin mukaan lukien niin johtoteh-  
tävissä toimivat kuin muutkin asiantuntijat,  
joille johtotehtävät voisivat olla vaihtoehto.  
On mahdollista, että vaikka tässä tutkimukses-  
sa työn ja vapaa-ajan välinen epätasapaino ei  
noussut johtajilla keskeiseksi huolenaiheeksi,  
laajempi otos voisi antaa ilmiöstä monipuoli-  
semman kuvan. Huolenaiheiden tutkiminen  
kyselylomakkeen avulla mahdollistaisi myös  
nimettömän vastaamisen, jolloin johtajien ei  
tarvitse pelätä esimerkiksi kasvojen menet-  
tämistä vertaisten edessä. Lisäksi laajemmat  
aineistot voisivat tuoda lisätietoa siitä, millai-  
set tekijät vaikuttavat tilanteiden erilaisiin tul-  
kintoihin ja siten niiden herättämiin erilaisiin  
tunnereaktioihin. Voivatko esimerkiksi yksi-  
lölliset erot (ikään, sukupuoleen, persoonalli-  
suuteen yms. liittyen) selittää sitä, miksi joku  
kokee tietyt johtamiseen liittyvät tilanteet  
huolestuttavina, kun taas toinen näkee ne po-  
siitiivisina haasteina?

Toisaalta on tärkeää huomioida, että joh-  
tajan työssä sopiva määrä huolia ja itsekriti-  
tisyttä on myös tarpeellista. Jotta johtaja voi  
johtaa tehokkaasti ja hyvin, hänen tulee olla  
realistisen tietoinen itsestään ja kyvyistään  
(Bass & Bass 2008). Tällä tavoin huolenaiheet  
liittyvät myös vastuulliseen johtamiseen: esi-  
merkiksi johtajan pelko ihmisten epäoikeu-  
denmukaisesta kohtelusta tai ihmisten louk-  
kaamisesta omilla päätöksillä kuvaa johta-  
jaa, joka pohtii toimintansa seurauksia mui-  
den hyvinvoinnin näkökulmasta, moraalisesti  
kestävällä tavalla. Tässä tutkimuksessa johta-  
jat toivatkin eniten esiin alaisten tukemiseen  
liittyviä huolia. Tämä kertoo johtajien pohti-

van sitä, että he käyttäisivät vaikutusmahdollisuuksiaan oikein. Johtajat ovat vaikutusvaltaisessa asemassa organisaatioissa, joten heidän toiminnallaan on merkittävä vaikutus myös heidän alaisiinsa ja sitä kautta koko työyhteisöön. Tämän takia tutkimus ja tiedon lisääminen johtamiseen liittyvistä huolista on tärkeää koko organisaation toimivuuden kannalta.

Kuitenkin liian voimakkaana koetut huolet voivat estää muuten soveltuvia ja motivoituneita henkilöitä hakeutumaan tai sitoutumaan johtotehtäviin. Näiden tekijöiden tunnistaminen on tärkeää, sillä se voi auttaa purkamaan esteitä johtotehtäviin pyrkimisen tieltä. Tietoa huolenaiheiden sisällöistä voidaankin käyttää avuksi esimerkiksi suunniteltaessa tukitoimia johtajille tai työntekijöiden urasuunnittelussa johtotyöhön suuntaaville asiantuntijoille. Johtotehtäviin liitetään yleisesti yksinäisyys, moniulotteisuus ja epävarmuus (Yukl 2006). Siksi työyhteisöissä tulisi kiinnittää huomiota

johtamisen tukeen. Esimerkiksi perhemyönteinen kulttuuri voi vähentää riskiä työn ja muun elämän epätasapainon kokemiseen ja rakentava sekä arvostava ilmapiiri, jossa suhtaudutaan myös virheisiin ratkaisukeskeisesti, voi suojata epäonnistumisen pelolta. Erilaisten tukitoimien avulla johtamiseen liittyviä huolenaiheita voidaan vähentää, niiden kanssa voidaan päästä enemmän ”sinuiksi”, tai ne voidaan nähdä jopa johtamisen voimavaroina työyhteisössä, kuten oman vallan ja vastuun oikeudenmukainen käyttö.

### Kiitokset

Tutkimus on osa Työsuojelurahaston rahoittamaa projektia (hankenumero 116163; vastuuhenkilö Taru Feldt). Mari Huhtalan työpanosta on rahoittanut Suomen Akatemia (päättösnumero 294428).

### Kirjallisuus

- Aycan, Z. & Shelia, S. (2018) "Leadership? No, thanks!" A new construct: worries about leadership. *European Management Review*, ilmestynyt 29.8.2018. DOI: 10.1111/emre.12322.
- Bass, B. M. & Bass, R. (2008) *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and applications*. New York: Free Press.
- Brett, J. M. & Stroh, L. K. (2003) Working 61 plus hours a week. Why do managers do it? *Journal of Applied Psychology* 88 (1), 67–78.
- Collins, L. B. (2010) 5 fears of leadership. Unleashing your personal power and influence. [online]. <URL: <http://www.loricollinsleadership.com/wp-content/uploads/2010/11/5-Fears-of-Leadership.pdf>>. Luettu 11.11.2016.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985) *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. New York: Plenum.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000) The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry* 11 (4), 227–268.
- Denscombe, M. (2014) *The good research guide: For small-scale social research projects*. Maidenhead: Open University Press.
- Elliot, A. J. & Church, M. A. (2003) A motivational analysis of defensive pessimism and self-handicapping. *Journal of Personality* 71 (3), 369–396.
- Ensari, N., Riggio, R. E., Christian, J. & Carslaw, G. (2011) Who emerges as a leader? Meta-analyses of individual differences as predictors of leadership emergence. *Personality and Individual Differences* 51 (4), 532–536.
- Fried-Buchalter, S. (1997) Fear of success, fear of failure, and the imposter phenomenon among male and female marketing managers. *Sex Roles* 37 (11–12), 847–859.
- Giessner, S. R. & van Knippenberg, D. (2008) "License to fail": Goal definition, leader group prototypicality, and perceptions of leadership effectiveness after leader failure. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 105 (1), 14–35.



- Hong, Y., Catano, V. M. & Liao, H. (2011) Leader emergence: The role of emotional intelligence and motivation to lead. *Leadership & Organization Development Journal* 32 (4), 320–343.
- Jones, E. E. & Berglas, S. (1978) Control of attributions about the self through self-handicapping strategies: The appeal of alcohol and the role of underachievement. *Personality and Social Psychology Bulletin* 4 (2), 200–206.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. & Gerhardt, M. W. (2002) Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology* 87 (4), 765–780.
- Kitzinger, J. & Barbour, R.S. (1999) *Developing focus group research: Politics, theory, and practice*. Lontoo: Sage.
- Laukkarinen, J. (2014) *Johtajan valta ja pelko*. Helsinki: Kauppakamari.
- Lazarus, R. S. (1991) *Emotion and adaption*. New York: Oxford University Press.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984) *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.
- Lee, G. & Elliot-Lee, D. (2006) *Courage: The backbone of leadership*. New Jersey: Jossey Bass.
- Luria, G. & Berson, Y. (2013) How do leadership motives affect informal and formal leadership emergence? *Journal of Organizational Behavior* 34 (7), 995–1015.
- Lönnqvist, J. (2000) Johtajan haasteet ja paineet. Työelämä muuttuu – muuttuuko johtaminen? Teoksessa H. Hyyppä & A. Miettinen (toim.) *Johtajuus ja organisaatiodynamiikka*. Oulu: Metanoia Instituutti, 160–171.
- Malandro, R. (2009) *Fearless leadership: How to overcome behavioral blindspots and transform your organization*. New York: McGraw-Hill.
- Marková, I., Linell, P., Grossen M. & Orvig A. S. (2007) *Dialogue in focus groups: Exploring socially shared knowledge*. Lontoo: Equino.
- Mascia, D., Dello Russo, S. & Morandi, F. (2015) Exploring professionals' motivation to lead: A cross-level study in the healthcare sector. *The International Journal of Human Resource Management* 26 (12), 1622–1644.
- Suomen virallinen tilasto (2017) *Työvoimatutkimus, Työllisyys ja työttömyys 2017, Työajat vuonna 2017*. [online]. <URL:[http://www.stat.fi/til/tyti/2017/13/tyti\\_2017\\_13\\_2018-04-12\\_kat\\_003\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyti/2017/13/tyti_2017_13_2018-04-12_kat_003_fi.html)>. Luettu 20.8.2018.
- Tarvainen, T., Kinnunen, U., Feldt, T., Mauno, S. & Mäkkikangas, A. (2005) Vaatimus- ja voimavaretekiät suomalaisten johtajien työssä. *Työ ja ihminen* 19 (4), 440–456.
- Wilkinson, S. (2004) Focus group research. Teoksessa D. Silverman (toim.) *Qualitative Research: Theory, methods and practice*. Lontoo: Sage, 176–199.
- Yukl, G. (2006) *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.