



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Pelko johtamisen välineenä ja sen yhteys organisaation tunneilmastoon

Johtamisen ja organisoinnin
kandidaatintutkielma

Laatija:
Jenna Peltokumpu

Ohjaaja:
KTT Anni Paalumäki

7.5.2025
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Kandidaatintutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Jenna Peltokumpu

Otsikko: Pelko johtamisen välineenä ja sen yhteys organisaation tunneilmastoon

Ohjaaja: KTT Anni Paalumäki

Sivumäärä: 34 sivua

Päivämäärä: 7.5.2025

Tunteet ovat erottamaton osa ihmisten välistä vuorovaikutusta, minkä takia ne myös kietoutuvat tiiviisti osaksi työelämää. Tunteet vaikuttavat vahvasti siihen, millaisina koemme työyhteisön ja siellä olevat ihmissuhteet. Työpaikalla esihenkilöiden johtamistavat voivat herättää monenlaisia tunteita, kuten luottamusta, arvostusta, epävarmuutta, tai jopa pelkoa. Negatiiviset tunteet, kuten ahdistus, epäluottamus ja pelko voivat syntyä tilanteissa, joissa johtaminen koetaan epäoikeudenmukaiseksi, kontrolloivaksi tai uhkaavaksi.

Johtaminen ei ole pelkästään päätöksentekoa ja resurssinhallintaa, vaan ennen kaikkea ihmisten kohtaamista ja yhteisen suunnan näyttämistä. Esihenkilön tapa johtaa ei siis vaikuta pelkästään työn tehokkuuteen tai tavoitteiden saavuttamiseen, vaan myös siihen, millaisia tunteita työyhteisössä syntyy ja minkä tyyppinen tunneilmasto organisaatioon muovautuu.

Tämän tutkielman tarkoituksena on tarkastella pelkoa johtamisen välineenä ja sen yhteyttä organisaation tunneilmastoon. Tutkimusmenetelmänä on kirjallisuuskatsaus, eli tutkielma kokoaa yhteen tieteellistä kirjallisuutta. Tutkielman aihe rajautuu tarkastelemaan pelon tunteen tuottamaa tunneilmastoa keskittyen etenkin johtamisen rooliin sen muodostumisessa. Organisaation tunneilmasto voidaan ymmärtää sosiaalisesti konstruoituvana, jolloin sen muodostavat kollektiiviset tunteet ja työyhteisön jäsenten jaetut käsitykset työpaikalla esiintyvistä tunteista. Pelolla johtaminen voidaan taas määritellä esihenkilön johtamistyylinä, jossa hyödynnetään esimerkiksi uhkailua, huutamista, aggressiivista käytöstä sekä mustamaalaamista. Toiminta voi olla joko tiedostettua tai tiedostamatonta, ja sen seurauksena herää pelkoreaktio muissa työntekijöissä.

Tutkielman johtopäätösten perusteella työyhteisössä kollektiivisesti esiintyvä pelko voi saada aikaan epävarmaa, jännittyneitä ja sulkeutunutta tunneilmastoa. Pelon tunteen esiintyminen yksinään ei riitä muodostamaan tämän kaltaista tunneilmastoa, vaan sen tulee toistua useimmissa työyhteisön vuorovaikutussuhteissa. Johtamisen rooli on tunneilmaston muodostumisessa hyvin keskeinen, sillä esihenkilöt voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa vahvasti siihen, millaisia tunteita työpaikalla ilmaistaan ja millä tavoin. Johtamisen rooli on hyvin keskeinen myös siitä syystä, että pelko rakentuu usein hierarkkisissa suhteissa. Näin ollen auktoriteettiasemassa olevien esihenkilöiden ja heidän alaistensa vuorovaikutussuhteet ja niissä esiintyvä pelko ovat merkittäviä tekijöitä pelon sävyttämisen tunneilmaston muodostumisessa.

Avainsanat: tunteet työyhteisössä, tunneilmasto, pelolla johtaminen

SISÄLLYS

1	Johdanto	6
2	Tunteet työyhteisössä	8
	2.1 Tunteet osana työyhteisöä	8
	2.2 Tunnesäännöt ja tunteiden säätely työpaikalla	10
	2.3 Työpaikan tunneilmasto	12
3	Esihenkilön rooli tunneilmaston luojana	16
	3.1 Tunteiden johtaminen	16
	3.2 Esihenkilön johtamistyylin merkitys	17
	3.3 Esihenkilön tunnetyön vaikutukset alaisiin	19
4	Pelko johtamisen välineenä	22
	4.1 Pelon tunne työyhteisössä	22
	4.2 Pelolla johtaminen	23
	4.3 Pelolla johtamisen vaikutus työpaikan tunneilmastoon	26
5	Lopuksi	28
	5.1 Johtopäätökset	28
	5.2 Tutkielman rajoitukset ja jatkotutkimusideat	31
	Lähteet	32

KUVIOT

Kuvio 1 – Tunneilmaston teoreettiset ulottuvuudet ja konfiguraatiot (Parke & Seo 2017)	13
Kuvio 2 – Pelon sävyttämän tunneilmaston muodostuminen	29

1 Johdanto

Kriittisin organisaatiotutkimuksen näkökulma esittää johtamisen jatkuvana työntekijöiden ja heidän tunteidensa manipulointina. Näin ollen johtajat eivät pelkästään vaikuta työntekijöiden toimintaan ja suoritukseen, vaan myös heidän tunne-elämäänsä. (Eriksson 2006, 133.) Tunteet ovat työelämässä hyvin keskeisessä asemassa, sillä niillä on vaikutusta työntekijöiden kautta koko organisaation toimintaan. Tutkijat esittävät, että tunteita ei voida erottaa työelämästä, sillä niitä ei voida erottaa työntekijöistä. (Dorado & Solarte 2016, 61; Robbins 2004.) Työyhteisössä esiintyviä tunteita voivat esimerkiksi olla innostuneisuus, ahdistuneisuus, ylpeys ja pelko (Ostell 1996, 529). Erilaisia tunteita työpaikalla voivat aiheuttaa esimerkiksi organisaatiomuutokset ja henkilöstön supistaminen, ja pahimmillaan tilanteiden vaikutus voi olla työntekijöitä lamauttava (Fineman 2003, 85).

Esihenkilön johtamistyyli ja tapa kohdata hänen alaisensa tunteet vaikuttavat merkittävästi siihen, millaisia tunnekokemuksia alaisille syntyy (Ozcelik ym. 2008, 187). Työpaikalla esiintyvät tunteet voivat vaihdella suuresti riippuen siitä, millaiset tunnesäännöt ja -ilmasto organisaatiossa vallitsee. Työpaikan tunnesäännöt voidaan määritellä toimintatapoina, jotka selittävät sen, mitkä tunteet ovat työpaikalla sopivia ja miten niitä tulisi ilmaista. (Fineman 2003, 32; Hochschild 2012, 50.) Tunneilmasto puolestaan käsittää sen, mitä yksilöt ajattelevat muiden työyhteisön jäsenten tuntevan tietystä tilanteesta (De Rivera & Páez 2007, 234). Tunneilmaston kautta voidaan myös ymmärtää, mitkä ovat työyhteisölle tyypillisimpiä tunteita (Rantanen ym. 2020, 57).

Työpaikalla esiintyvistä tunteista erityisesti pelolla on merkittävä vaikutus yksilöiden käyttäytymiseen, sillä pelko on aina muokannut ihmisten toimintaa, ja se tekee niin edelleen (Kish-Gephart ym. 2009, 164). Vaikka pelko liitetäänkin usein henkeä uhkaavaan tilanteeseen, sitä voi esiintyä myös arkielämän tilanteissa (Salonen 2017, 193). Pelon tunteen syntyminen edellyttää yleensä tahallista henkistä tai fyysistä pelottelua tai uhkailua, jota voi esiintyä esimerkiksi esihenkilön ja alaisen välisessä vuorovaikutussuhteessa, kun pelkoa käytetään johtamisen välineenä (Parviainen 2008, 3).

Pelolla on Demingin (1989) mukaan korkea hinta organisaatiolle, sillä se riistää työntekijöiltä ylpeyden omasta työstään ja voi aiheuttaa heille psyykkistä vahinkoa. Pelon on esitetty vaikuttavan työntekijöiden kautta myös koko organisaation tulokseen ja suorituskyykyyn. Jericó (2006), Lowe ja McBean (1989) sekä Suárez (1997) havaitsivat, että pelko voi ilmetä organisaatioissa eri tavoin, jolloin se voi olla myös vaikeasti tunnistettavissa. Yleisiä työelämässä koettuja pelkoja ovat

esimerkiksi pelko muutoksesta, irtisanomisesta, vallan menettämisestä tai osaamattomuudesta. (Dorado & Solarte 2016, 61.)

Pelon tunteen tutkiminen organisaatioelämässä – mitä se on, miten se koetaan ja mitkä ovat sen vaikutukset – ei ole pysynyt organisaatiokäyttäytymisen laajemman tunteiden tutkimisen vallankumouksen tahdissa. Pelon tunteen tutkimus on jäänyt verrattain vähäiseksi, minkä takia tarve sen tutkimiselle on merkittävä. Tutkimuksen puutteen vuoksi pelon vaikutuksia ei välttämättä täysin ymmärretä tai tunnisteta, minkä seurauksena pelon tunteella voi olla kauaskantoisia seurauksia organisaatiolle. (Kish-Gephart ym. 2009, 164; Barsade, Brief & Spataro 2003.) Pelko on ihmisen käytöstä vahvasti muokkaava tunne, minkä takia sen tarkastelu organisaatiokontekstissa on tärkeää. Organisaatioissa esiintyvien tunteiden tutkiminen on pääasiassa keskittynyt tarkastelemaan muita tunteita, kuten esimerkiksi stressiä ja vihaa, minkä takia pelon tunne on jäänyt tutkimuksissa taka-alalle. Etenkin pelolla johtamisen käsite on tutkimuksen kentällä vielä melko hajanainen, mikä korostaa tarvetta aiheen syvemmälle tarkastelulle.

Tämän tutkielman tarkoituksena onkin tarkastella pelkoa johtamisen välineenä ja sen yhteyttä organisaation tunneilmastoon. Tutkielma keskittyy erityisesti siihen, miten esihenkilöt voivat toiminnallaan vaikuttaa alaistensa tunnekokemuksiin, ja sitä kautta koko organisaation kattavaan tunneilmastoon. Tutkielma vastaa seuraavaan tutkimuskysymykseen:

Millaista tunneilmastoa pelko tuottaa työyhteisössä ja mikä on johtamisen rooli sen syntymisessä?

Tutkimusmenetelmä on kirjallisuuskatsaus, eli tutkielma kokoaa yhteen ja tarkastelee aiheeseen liittyvää tieteellistä kirjallisuutta. Tutkielma jakautuu kolmeen päälukuun, joista ensimmäisessä käsitellään laajemmin tunteiden merkitystä organisaatiokontekstissa. Ensimmäisessä pääluvussa käydään läpi myös tunteiden säätelyä työpaikalla sekä kuvataan organisaatioissa esiintyvää tunneilmastoa. Toisessa pääluvussa tarkastellaan esihenkilön roolia tunneilmaston luojana hänen johtamistyyliinsä sekä tunnetyön kautta. Kolmannessa pääluvussa keskitytään pelon tunteeseen ja sen käyttöön johtamisen välineenä, sekä sen luomaan tunneilmastoon.

2 Tunteet työyhteisössä

2.1 Tunteet osana työyhteisöä

Tunteiden tutkimus organisaatiokäyttäytymisessä oli vähäistä vielä toisen maailmansodan jälkeen, mutta 1980-luvulla kiinnostus tutkimusta kohtaan kasvoi. Hochschildin vuonna 1979 julkaisema artikkeli esitteli tunnetyön (engl. emotional labor) ja tunnesääntöjen (engl. feeling rules) käsitteet, jotka ovat edelleen keskeisiä käsitteitä tutkimuksissa. Tunnetyössä on kyse siitä, että yksilö säätelee ja hallitsee omia tunteitaan erilaisiin työpaikan tilanteisiin sopiviksi, kun taas tunnesäännöt määrittelevät, mitkä tunteet ovat hyväksytyjä ja odotettuja työpaikkakontekstissa (Hochschild 2012, 20–27). 1990-luvulla etenkin Weissin ja Corpanzanon (1996) Affective Events Theory:a käsittelevä artikkeli herätti laajaa kiinnostusta ja keskustelua tunteista organisaatiokontekstissa. Teoria selittää, miten työpaikalla koetut tapahtumat vaikuttavat työntekijöiden tunteisiin, ja sitä kautta heidän käyttäytymiseensä ja työsuoritukseensa. Myös Golemanin 1995 julkaisema Emotional Intelligence ja Finemanin 2000-luvun teokset toivat lisää keskustelua organisaatiossa esiintyvien tunteiden ympärille. Edistyksestä huolimatta tutkimuksen ala oli kuitenkin melko pirstoutunut. Integraation vahvistamiseksi Ashkanasy kehitti vuonna 2003 viisitasoisen organisaatioiden tunnemallin, jonka avulla voidaan tarkastella organisaatiossa esiintyviä tunteita yksilön sisäisestä tasosta koko organisaation kattavaan tasoon asti. (Ashkanasy & Humphrey 2011, 214–215.)

Tunteisiin liittyvässä kirjallisuudessa käytetään vaihtelevasti eri termejä, kuten affektit, emootiot ja tunteet. Affekti (engl. affect) on tunteeseen ja emootioon rinnastettava käsite, ja se on yleistermi mille tahansa tunteelle tai tunnevirittyneelle toiminnalle. Fineman (2003, 18) kuvaa tunnetta (engl. feeling) käytettävän kuvaamaan yksilön subjektiivista tunnekokemusta, ja termiä emootio (engl. emotion) käytettävän puolestaan kuvaamaan tunteen ilmaisua. Eri käsitteitä tunteelle saatetaan kuitenkin käyttää kirjallisuudessa synonyymeina, joten selkeää rajausta niiden välillä ei ole. Tunteisiin liittyvässä kirjallisuudessa esiintyy myös mielialan käsite, joka on tunteeseen verrattuna pysyvämpi, eikä se usein ole sidottu tiettyyn tilanteeseen. Mielialat voivat vaihdella ajan mittaan, ja niitä on usein vaikeaa peitellä. (Fineman 2003, 18.)

Organisaatio- ja johtajuustutkimuksessa tunteita tarkastellaan pääasiassa prosesseina, jotka muodostuvat ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa (Eriksson 2010, 196; Parviainen 2008). Tunteet ovat osa jokapäiväistä elämäämme, ja ne ovat läsnä lähes kaikessa toiminnassamme, jolloin ne kuuluvat vahvasti myös työelämään (Fineman 2003, 17). Työntekijät voivat kokea työyhteisössä esimerkiksi innostusta ylennyksestä, ahdistuneisuutta esiintymisestä, pelkoa irtisanomisesta, häpeää

omasta suorituksesta, tai vihaa esihenkilön epärealistista kohtelusta (Ostell 1996, 529). Tunteet kestävät usein lyhyen ajan, ja ne syntyvät tietyn impulssin tuloksena. Impulssi voi olla esimerkiksi jokin kohtaamamme tilanne tai henkilö, jolloin tilanteesta syntyy tunnereaktio. Osa tunteista on myös intensiivisempiä ja pitkäkestoisempia, kuten esimerkiksi raivo ja viha. Tunteiden ilmaisua ja hallintaa muokkaavat yksilön henkilökohtainen tausta, tilanteiden merkitys yksilölle, sekä kulttuurinen ja organisatorinen konteksti. (Fineman 2003, 18–30.)

Finemanin esittämä käsite tunneorganisaatiosta (engl. emotional organization) käsittää organisaation, jonka keskiössä ovat ihmiset ja heidän työpanoksensa. Tunneorganisaatio ei ole varsinainen organisaatiotyyppi, vaan Fineman pyrkii käsitteen kautta korostamaan tunteiden merkitystä organisaatioiden arjessa. Työntekijöiden astuessa työpaikalle he tuovat jokainen mukanaan omat henkilökohtaiset tunteensa, kuten rakkauden, huolen, jännityksen, pettymyksen ja ylpeyden tunteet. Puhuessaan tunneorganisaatiosta Fineman korostaa sitä, että tunteita käytetään organisaatiossa ensisijaisena välineenä toimia ja olla vuorovaikutuksessa, kun toimintatapoja ja prosesseja muotoillaan, uudistetaan, ja hylätään tunteiden takia. Emme kuitenkaan aina näytä miten tunnemme, tai tunne miten näytämme. Tällöin korostuu tunnetyö, jonka avulla tunteita peitellään tai muunnellaan sosiaalisiin tilanteisiin sopiviksi. Tunnetyö voi olla haastavaa, sillä sen seurauksena tukahdutetaan ja peitellään omia aitoja tunteita. Tunnetyön eettisyys ja sen psykologiset vaikutukset ovatkin aiheuttaneet keskustelua aiheen ympärille. (Fineman 2003, 11–28.)

Tunteet ohjaavat toimintaamme hyvin paljon, sillä ne esimerkiksi vaikuttavat työyhteisöissä ajatteluun ja informaation käsittelyyn, ja sitä kautta päätöksentekoon. Yleisesti järkeen ja logiikkaan pohjautuvana pidetty päätöksentekoprosessi perustuukin tutkimusten mukaan pitkälti tunnereaktioihin. Tunteet vaikuttavat usein päätöksiimme paljon enemmän kuin mitä itse tiedostamme. (Salonen 2017, 152–153.) Koska tunnereaktiot ovat usein järkeä nopeammat, ensimmäinen toimintaimpulssimme perustuu juurikin tunteisiin (Goleman 1997, 345). Toisaalta pelkän tunteen pohjalta tehdyt päätökset voivat osoittautua jälkikäteen huonoiksi (Salonen 2017, 153). Salonen (2017, 153) korostaakin, että päätöksenteossa järki ja tunteet täydentävät ja tukevat toisiaan niiden tiiviin yhteistyön kautta.

Tuntemme ovat jatkuvasti alttiita muutoksille, ja etenkin ihmissuhteilla on keskeinen vaikutus siihen, mitä tunnemme (Fineman 2000, 21). Yksilöinä lähetämme ja vastaanotamme tunneviestejä aina kun olemme vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Havaitsemme toisten ihmisten lähettämiä tunneviestejä, joiden mukaan säätelemme alitajuisesti omia ilmeitämme, eleitämme ja äänensävyämme. Tunteet tarttuvat ihmisestä toiseen usein huomaamattomasti osana jatkuvasti

tapahtuvaa sanatonta viestintää. Jo pelkän tunneilmauksen näkeminen voi herättää samankaltaisen tunteen toisessa osapuolella, etenkin, jos ihminen on luonteeltaan alttiimpi tunnetartunnoille. Työelämässä organisaatioiden työntekijöiden tiiviin yhteistyön ja vuorovaikutuksen seurauksena tunteet voivat tarttua toisiin työntekijöihin erittäin helposti. (Goleman 1997, 148–150.)

2.2 Tunnesäännöt ja tunteiden säätely työpaikalla

Organisaatiot voivat asettaa työntekijöilleen tunnesääntöjä, jolloin ne myös ohjaavat työntekijöiden tunnetyytä ja toimivat sen pohjana (Dahling 2016, 171). Fineman (2003, 32) ja Hochschild (2012, 50) esittävät tunnesäännöt toimintatapoina, jotka määrittelevät, mitkä tunteet ovat sopivia ja miten niitä tulisi ilmaista eri tilanteissa. Säännöt oikeanlaiselle tunneilmaisulle välittyvät työyhteisössä sosiaalisesti, ja niiden avulla työntekijät oppivat ajan mittaan, milloin ja millaisissa tilanteissa on hyväksyttävää ilmaista esimerkiksi vihan tai surun tunteita (Fineman 2003, 32). Tunnesääntöihin pohjautuvan tunnetyyden kautta työntekijät pystyvät ilmaisemaan työyhteisössä haluttuja tunteita hallitsemalla omia aitoja tunteitaan (Gardner ym. 2009, 467; Ashforth & Humphrey 1993). Tunnesäännöt vaihtelevat organisaatioiden välillä, sillä sääntöihin vaikuttavat esimerkiksi alan ammatilliset normit ja työtehtävien vaativuus (Diefendorff & Gosserand 2003, 950; Ashforth & Humphrey 1993; Sutton & Rafaeli 1988). Tunnesäännöt eivät myöskään välttämättä ole kaikille työntekijöille samat, vaan ne voivat vaihdella esimerkiksi sukupuolen mukaan (Hochschild 2012, 51).

Työyhteisön tunnesääntöjä voidaan tunnistaa esimerkiksi siitä, miten muut työntekijät reagoivat tunneilmaisuihimme (Hochschild 2012, 50). Uusi työntekijä voikin kokea hämmennystä uudessa työyhteisössä, sillä tunnesäännöt selkeytyvät yksilöiden tulkintojen ja oppimisprosessin kautta. Finemanin (2003, 32) mukaan myös tunteista puhumiseen voi liittyä monenlaisia normeja. Työntekijöillä on työyhteisössä erilaisia rooleja, joita koskevat erilaiset tunnekäsikirjoitukset (engl. emotional scripts). Käsikirjoitukset määrittelevät tavat, joilla ihmiset voivat puhua tunteistaan niitä hallitsevien sosiaalisten sääntöjen mukaisesti, jolloin ne myös kuvastavat henkilön asemaa, valtaa ja ammattia. Käsikirjoitukset kertovat, miten esimerkiksi toimitusjohtajat ja kuninkaalliset pystyvät kuvailemaan omia tunteitaan, niin yksityisesti kuin julkisesti. Usein kuninkaallisten tunteiden ilmaisu on tarkkaan säänneltyä, sillä heiltä odotetaan arvokkuutta ja rauhallisuutta. Kuninkaalliset pitävät yleensä yksityiselämänsä ja tunteensa pois julkisuudesta, mutta hillityt ja tarkkaan harkitut tunnenäytöt ovat kuitenkin sallittuja. (Fineman 2003, 32–33.) Kuninkaalliset voivat näyttää kansalle esimerkiksi surun tunteita, kuten Englannin kuninkaallinen perhe näytti kuningatar Elisabethin menehtyessä.

Tunnesäännöt toimivat organisaatiossa työntekijöiden tunteiden ja niiden ilmaisun säätelijöinä. Työpaikalla ei-toivottuja tunteita, kuten esimerkiksi turhautumista ja ärsyyntyneisyyttä, voidaan organisaation puolesta pyrkiä säätelemään ja hallitsemaan, jolloin työntekijöitä voidaan valvoa ja nuhdella heidän näyttäessään näitä ei-toivottuja tunteita. (Parke & Seo 2017, 338; Bryant & Cox 2006; Leidner 1991.) Tunnesäännöt aiheuttavat siis rajoituksia työntekijöiden tunneilmaisulle, jolloin työntekijä voi kokea, että hän ei voi olla oma itsensä työpaikalla, kun hänen luonnollisille tunteille ei anneta tilaa. Työntekijöiden tunneilmaisujen jatkuva seuranta voi aiheuttaa työyhteisöön jopa työuupumusta ja työtyytyväisyyden laskua. (Diefendorff & Gosserand 2003, 950–951; Grandey, 2000.)

Tunteita ja niiden näyttämisen sääntöjä määrittelevät usein sosiaaliset ja organisatoriset kontekstit (Fineman 2000, 21). Työpaikalla vallitsevat sosiaaliset normit ja tunnesäännöt muokkaavat kokonaisvaltaisesti työntekijöiden käyttäytymistä työympäristössä. Työpaikoilla toimitaan laajempien yhteiskunnallisten tunnesääntöjen mukaan, mutta niissä muodostuu myös omia tunnesääntöjä. Työyhteisössä vallitsevat tunnesäännöt voivat keskittyä tietyn ammatin tunneilmaisuja koskeviin sääntöihin, kun taas yhteiskunnalliset tunnesäännöt koskevat tunteiden ilmaisua yleisemmin. Joskus nämä tunnesäännöt voivat olla myös ristiriidassa, kun työyhteisössä vaaditaan toimimaan tavoilla, jotka eivät ole ominaisia yhteiskunnassa vallitseville normeille siitä, millaisia tunteita on sopivaa näyttää ja miten niistä tulisi puhua. (Fineman 2000, 11.)

Kun työntekijöiden tunneilmaisut ovat ristiriidassa yleisten tunnesääntöjen kanssa, voidaan puhua tunnesäännöistä poikkeamisesta. Tunnesäännöistä poikkeaminen (engl. deviance from display rules) kuvaa tietoista ristiriitaa työntekijän todellisen tunneilmaisun ja organisaation tunnesääntöjen välillä. (Dahling 2017, 171.) Kun ristiriita syntyy, työntekijä voi tehdä muutoksen omaan käyttäytymiseensä tunteiden säätelystrategioiden avulla, joiden tarkoituksena on saada tunneilmaisut vastaamaan organisaatiossa vallitsevia tunnesääntöjä. Kirjallisuudessa on esitetty tunteiden säätelystrategioiksi esimerkiksi tunteiden tukahduttaminen ja hillitseminen, halutun tunteen teeskentely, sekä tunteiden tietoinen manipulointi niin, että haluttu tunne välittyisi luonnollisesti ulospäin. (Diefendorff & Gosserand 2003, 953–954.)

Tunteiden säätelykeinot ovat myös osa tunnetyötä, joka voi pitää sisällään tunteiden tehostamista, teeskentelyä tai peittelyä (Grandey 2000, 95; Best, Downey & Jones 1997; Hochschild, 1983). Hochschild (2012, 38) toi esiin kaksi keskeistä tunnetyön strategiaa, joita yksilöt käyttävät säädelläkseen tunteitaan. Hochschildin mukaan yksilö voi käyttää pinnallisen näyttölemisen (engl. surface acting) keinoa, jossa yksilö muuttaa vain ulkoista tunneilmaisua muuttamatta kuitenkin

sisäistä tunnetilaa. Tilanteessa yksilö ei siis koe aidosti tiettyä tunnetta, vaan hän teeskentelee sen. Syvällisen näyttelemisen (engl. deep acting) keinossa yksilö taas pyrkii muuttamaan sisäistä tunnetilaansa vastaamaan haluttua tunneilmaisua. (Hochschild 2012, 38.) Syvällisen näyttelemisen keinoa voidaan hyödyntää esimerkiksi tilanteessa, jossa keskenään huonosti toimeen tulevat työntekijät pyrkivät muuttamaan sisäisiä tunnetilojaan rauhoittumisharjoitusten ja positiivisten ajatusten avulla ennen yhteistä vuorovaikutustilannetta (Diefendorff & Gosserand 2003, 954).

Ashforth ja Humphrey (1993) edistivät Hochschildin käsitettä tunnetyöstä lisäämällä pinnallisen ja syvällisen näyttelemisen lisäksi kolmannen lähestymistavan tunnetyöhön, joka käsittää organisaatiossa odotettujen tunteiden aidon kokemisen ja ilmaisemisen (Gardner ym. 2009, 467). Tutkijoiden mukaan myös organisaation tunnesääntöjen mukaiset aidot, spontaanit ja luonnolliset tunnenäytöt ovat yksi tunnetyön muoto. Esimerkiksi sairaanhoitaja voi työssään kokea aitoa sympatiaa sairaita potilaita kohtaan, jolloin hän tekee aitoa tunnetyötä (engl. genuine emotional labor). (Humphrey 2012, 741.)

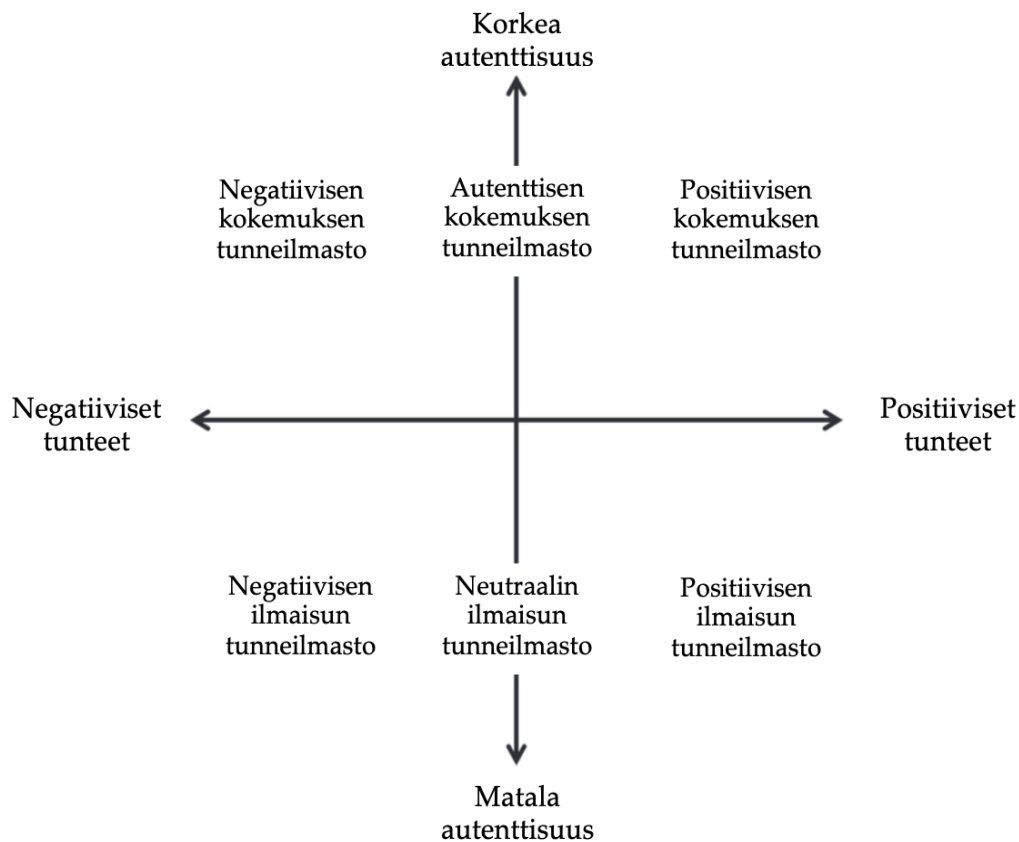
2.3 Työpaikan tunneilmasto

De Rivera (1992, 2) määrittelee tunneilmaston ryhmäilmiönä, jonka ilmapiiriin pystyy aistimaan myös ulkopuolinen. Tunneilmasto voi ilmentää esimerkiksi iloa, avoimuutta tai masentuneisuutta (De Rivera 1992, 2). Työyhteisön tunneilmasto muodostuu paikallisesti ryhmän jäsenten välisistä suhteista, joihin liittyy erilaisia tunteita, kuten esimerkiksi kollektiivista pelkoa tai epätoivoa. Tunneilmastot ovat sosiaalisesti konstruoituja ja ne heijastavat sitä, mitä yksilöt ajattelevat muiden ryhmän jäsenten tuntevan tiettyssä tilanteessa. (De Rivera & Páez 2007, 234.) Näin ollen tunneilmaston tarkkaa käsitettä ja sisältöä on vaikeaa objektiivisesti määritellä ja mitata (De Rivera 1992, 2). Tunneilmaston muodostumisen kannalta keskeisessä osassa olevat kollektiiviset tunteet syntyvät ryhmän jäsenten keskinäisen sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta työyhteisössä. Kollektiivisuus on kuitenkin monimutkainen ilmiö, eivätkä kaikki yhteisön jäsenet välttämättä koe samoja tunteita. De Rivera ja Páez väittävätkin, että esimerkiksi vallassa olevat voivat kokea tunneilmaston erilaisena kuin ne, keillä ei ole valtaa. (De Rivera & Páez 2007, 234.)

Tunneilmaston yhteydessä esiintyy usein myös tunneilmapiirin käsite, joka ei ole yhtä laaja-alainen kuin tunneilmasto, vaan se syntyy tyypillisesti ryhmän keskittyessä johonkin yhteiseen tapahtumaan (De Rivera 1992, 2). Rantasen ym. (2020, 55) mukaan tunneilmapiirillä viitataan yleisesti työpaikalla vallitsevaan tunnelmaan, joka näkyy työntekijöiden käytöksessä, tunteissa ja asenteissa. Tunneilmapiirit ovat tärkeitä, sillä ne voivat sulautua osaksi tunneilmastoa ja samalla ennakoida sen muutoksia (De Rivera 1992, 3). De Rivera (1992, 3) kuvaa tunneilmaston olevan tunneilmapiiriä

pysyvämpi, mutta Ashkanasy ja Humphrey (2011, 220) huomauttavat, että se ei kuitenkaan ole yhtä vakaa kuin organisaatiokulttuuri. Tunneilmasto on organisaatiokulttuuria dynaamisempi, ja se keskittyykin organisaation jäsenten yhteisiin mielialoihin työstä, työkavereista, organisaatiosta sekä johtamisesta, eikä niinkään heidän arvoihinsa tai syvälle juurtuneisiin uskomuksiin. (Ashkanasy & Humphrey 2011, 220.) Tunneilmasto käsittää sen, millaisia työyhteisölle tyypillisimmät tunteet ovat ja kuinka niitä ilmaistaan (Rantanen ym. 2020, 57). Tunneilmaston ja organisaatiokulttuurin välisestä erottelusta on kuitenkin kiistelty, sillä ne omaavat paljon samankaltaisia piirteitä, jolloin niiden välinen rajanveto voi olla haastavaa (Ashkanasy & Nicholson 2003, 25; Reichers & Schneider 1990).

Parke ja Seo (2017, 339) kehittivät tutkimuksessaan kuusi prototyyppiä, jotka kuvaavat ja selkeyttävät erilaisia tunneilmastoja organisaatioissa (Kuvio 1). Tunneilmastotyyppit jakautuvat positiivisen (engl. positive display), neutraalin (engl. neutral display) ja negatiivisen ilmaisun tunneilmastoon (engl. negative display), sekä autenttisen (engl. authentic experiential), positiivisen (engl. positive experiential) ja negatiivisen kokemuksen (engl. negative experiential) tunneilmastoon. Kuvion pystysuora akseli kuvaa työpaikalla näytettyjen tunteiden autenttisuuden tasoa matalasta korkeaan, ja vaakasuora akseli tunteiden skaalaa negatiivisista positiivisiin.



Kuvio 1 – Tunneilmaston teoreettiset ulottuvuudet ja konfiguraatiot (Parke & Seo 2017)

Parken ja Seon (2017) kuviossa oikeassa alakulmassa sijaitsevassa positiivisen ilmaisun tunneilmastossa työntekijöiltä odotetaan myönteisten tunteiden näyttämistä ja negatiivisten tunteiden piilottamista, mikä on yleistä etenkin asiakaspalvelutyössä. Työntekijöiden odotetaan näyttävän onnellisuuden ja innostuneisuuden tunteita asiakkaita kohtaan viestiäkseen positiivista kuvaa organisaatiosta. Työntekijöiden tulee korvata esimerkiksi surun ja pelon tunteet myönteisillä tunteilla, sillä negatiivisten tunneilmauksien näyttäminen voi jopa johtaa rangaistuksiin. (Parke & Seo 2017, 339–342.) Työntekijöiden tulee tämän kaltaisessa tunneilmastossa olla aina iloisia asiakkaita kohtaan, mistä keskeisenä esimerkkinä Van Maanen (1991, 21) toi esiin Disneylandin. Artikkelin mukaan työntekijöiden tulee pystyä pysymään Disneylandissa iloisena ja positiivisena suuren väkijoukon ja kuumuuden keskellä, sillä stressin ja muiden negatiivisten tunteiden näyttäminen ei ole työpaikalla sallittua. (Van Maanen 1991, 20–21.)

Negatiivisen ilmaisun tunneilmastossa taas painotetaan negatiivisia tunteita, kuten vihaa ja aggressiota, ja työpaikalla huudetaan työntekijöille ja pelotellaan heitä suorituskyvyn ja motivaation kasvattamiseksi (Parke & Seo 2017, 339–342). Lindebaum ja Fielden (2010, 437–439) esittävät, että rakennustyömailla johtajat voivat käyttää esimerkiksi vihan tunnetta saadakseen aikaan haluttuja tuloksia, kuten työtehtävien suorittamista ja aikarajojen noudattamista. Tutkijoiden mukaan viha voidaan nähdä rakennusalan johtajan tehokkuuden merkinä, jolloin se voi vahvistaa johtajan asemaa ja auktoriteettia. (Lindebaum & Fielden 2010, 451).

Negatiivisen ilmaisun tunneilmastossa positiiviset tunteet nähdään heikkoutena, ja niistä voi joutua jopa pilkattavaksi. Parke ja Seo (2017) esittävät, että kyseistä tunneilmastoa esiintyisi esimerkiksi teknologia-alan yrityksissä. Positiivisen ja negatiivisen ilmaisun tunneilmastoihin verrattuna neutraalin ilmaisun tunneilmastossa tunteita ei taas ilmaista ollenkaan, sillä työntekijöiden odotetaan piilottavan kaikki tunnereaktiot. Organisaatiossa korostetaan neutraaliuutta kaikessa toiminnassa, sillä sen avulla pidetään yllä kontrollia ja auktoriteettia. Tämän tyyppistä tunneilmastoa saattaisi esiintyä esimerkiksi lakitoimistoissa ja lääketieteellisissä yksiköissä. (Parke & Seo 2017, 339–343.)

Positiivisen kokemuksen tunneilmasto keskittyy puolestaan myönteisiin tunteisiin ja niiden aitouteen. Negatiivisia tunteita ei myöskään peitellä, vaan ne hyväksytään ja niiden käsittelyyn kannustetaan organisaation toimesta. Esimerkiksi Google tarjoaa työntekijöilleen tunteidenhallintataitoja kehittäviä työpajoja, joissa he voivat käsitellä työperäistä stressiä. Negatiivisen kokemuksen tunneilmasto keskittyy taas puolestaan negatiivisten tunteiden aitoon näyttämiseen. Tämän tunneilmaston omaavat organisaatiot hyödyntävät negatiivisia tunteita toiminnassaan, jotta työntekijät pysyisivät keskittyneinä ja huolellisina. Esimerkiksi epäonnistumisen pelon avulla

ydinvoimaloissa pyritään saamaan työntekijät työskentelemään mahdollisimman tarkasti ja olemaan valppaana. Vaikka työpaikalla ei edistetäkään positiivisia tunteita, ei niitä kuitenkaan pyritä piilottelemaan. Työyhteisössä on mahdollisuus ilmaista myönteisiä tunteita esimerkiksi taukojen aikana, jotta työntekijät voivat palautua negatiivisia tunnekokemuksia vaativasta työstä. (Parke & Seo 2017, 339–343.)

Viimeisenä tunneilmastotyypinä on autenttisen kokemuksen tunneilmasto, jossa tunteet nähdään luonnollisena osana työtä. Positiivisille tai negatiivisille tunteille ei anneta erityistä etusijaa, sillä työpaikalla kaikki tunteet hyväksytään, ja työntekijöiden tunneilmaisuihin puututaan vain, jos ne häiritsevät organisaation tavoitteita. Erilaisia tunnekokemuksia pyritään hyödyntämään organisaation toiminnassa, sillä työntekijöitä voidaan esimerkiksi rohkaista näyttämään heidän tunteitaan yhteisessä päätöksenteossa. (Parke & Seo 2017, 339–344.)

3 Esihenkilön rooli tunneilmaston luojana

3.1 Tunteiden johtaminen

Pohjimmiltaan johtajuus on hyvin keskeinen prosessi organisaatioissa. Johtajuus yhdistää esihenkilöt ja alaiset monimutkaiseen tunneverkkoon, sillä jokaiseen johtaja-seuraajasuhteeseen kuuluu erilaisia tunteita, kuten esimerkiksi pelkoa, kunnioitusta ja luottamusta. (Fineman 2003, 74–87.) Tunteet toimivat organisaatioissa sosiaalisena liimana, ja etenkin työntekijän yksilötason suorituksessa niillä on suuri merkitys. Esihenkilöiden johtamistyyllillä ja käytöksellä on huomattava vaikutus työntekijöiden ja organisaatioiden tuloksiin, joten on tärkeää panostaa johtamiskäytäntöihin, jotka tukevat hyvää tunneilmastoa työpaikalla. (Ozcelik ym. 2008, 187–198.) Johtajan on tunnettava ihmismielen mahdollisuudet ja hänen tulee olla kykeneväinen myös johtamaan niitä, sillä pelkkä strategioiden ja prosessien johtaminen ei enää riitä organisaation menestykseen (Salonen 2017, 11).

Niin alaisten kuin esihenkilöidenkin odotetaan näyttävän omia tunteitaan työpaikalla. Tunteet voivat vaihdella positiivista tunteista, kuten ylpeydestä ja onnellisuudesta, negatiivisiin tunteisiin, kuten ärtymykseen ja pettymykseen. Työntekijät ovat usein jatkuvassa vuorovaikutuksessa muiden työyhteisön jäsenten kanssa, jolloin syntyy aina myös erilaisia tunteita. Tilanteista syntyneet tunteet voivat taas puolestaan vaikuttaa työntekijän käytökseen ja asenteisiin, jotka osaltaan muovaavat työpaikan ilmapiiriä ja tiimityöskentelyä. (McCull-Kennedy & Anderson 2002, 547.)

Jokainen organisaation jäsen vastaa toiminnallaan työyhteisön tunneilmastosta, mutta etenkin esihenkilöillä on merkittävä rooli sen luojana. Esihenkilön tunnetilat leviävät helposti hänen ympärillään oleviin ihmisiin, sillä johtajan tunteiden ilmaisu vaikuttaa koko tiimin toimintaan, sitä kautta myös tiimin suoritukseen. (Salonen 2017, 250.) Kuten Golemankin (1997) toi esiin, tunteet tarttuvat, jolloin esimerkiksi ärtynyt esihenkilö voi levittää tiimiinsä ahdistuneisuutta, kun taas hyväntuulinen esihenkilö voi tuoda mukanaan positiivista ilmapiiriä. Myös Humphrey (2012, 741) toteaa, että tunnetartuntojen avulla niin positiiviset kuin negatiiviset tunteet voivat levitä esihenkilöstä koko tiimiin, ja sitä kautta myös esimerkiksi asiakkaisiin.

Tunnetartunta onkin yksi esihenkilöiden keskeisimmistä tavoista vaikuttaa heidän alaiensa tunteisiin ja mielialaan. Esihenkilöiden ilmaisemat tunteet leviävät helposti tunnetartunnan kautta heidän ympärilleen, minkä takia on keskeistä, että esihenkilöt osaavat hallita omia tunteitaan. Tunnetartunnan ja tunteiden säätelyn kautta esihenkilöt voivat hallita paremmin omia tunnereaktioitaan, ja sitä kautta rakentaa parempaa tunneilmapiiriä ympärilleen. (Ashkanasy & Humphrey 2011, 218–219; Humphrey 2008; Humphrey ym. 2008.) Voidakseen kuitenkin käyttää tunnetartuntaa alaisiin

vaikuttamiseen, esihenkilöiden on tehtävä tunnetyötä. Toisin sanoen, heidän tulee tunnetyön kautta ilmaista tunteita, joita he haluavat ryhmän jäsenten tuntevan. (Humphrey ym. 2008, 158.)

On esitetty, että esihenkilön taito johtaa tunteita on riippuvaista hänen emotionaalisesta älykkyydestään, eli tunneälystä. Tunneälykäs ihminen osaa tunnistaa ja tulkita niin omia, kuin muidenkin tunteita ja niiden merkityksiä. Tunneälykäs ihminen hallitsee omat tunnereaktionsa ja osaa sopeuttaa omaa toimintaansa muiden tunteisiin. (Salonen 2017, 239.) Tunneälykkäiden esihenkilöiden arvioidaan hallitsevan todennäköisemmin omia tunteitaan, mikä voi edistää heidän kykyään ylläpitää ihmissuhteita ja johtaa tiimejä (Ejaz ym. 2025, 8; Karasneh & Al-Momani 2020). Toisaalta tunneälyn käsitettä on myös kritisoitu psykologian tutkimuksissa, minkä takia sitä ei ole täysin hyväksytty tutkimuksen kentällä. Tunneälyn käsite voi olla monitulkintainen, mikä on herättänyt kysymyksiä siitä, mikä tunneäly tarkalleen on, ja miten sitä tulisi mitata. (Ashkanasy ym. 2002, 13.)

Ozcelikin ym. (2008, 198) mukaan esihenkilöt eivät kuitenkaan aina voi pelkästään omalla toiminnallaan vaikuttaa työyhteisön tunneilmastoon. Työntekijät, joilla on negatiivinen mieliala, voivat heikentää organisaation tunneilmastoa heidän pessimistisen näkökulmansa takia, jolloin he myös keskittyvät enemmän negatiivisiin tunteisiin. Rantanen ym. (2020, 19) tuovat esiin näkökulman, että työntekijät voivat näyttäytyä työpaikalla kyynisinä ja välinpitämättöminä jos he peittelevät ja tukahduttavat omat käsittelemättömät tunteensa. Esimerkiksi työntekijän turhautuminen johtoporrasta kohtaan voi aiheuttaa hänen näkevän koko työympäristön kriittisestä näkökulmasta, jolloin negatiiviset tunteet korostuvat. (Rantanen ym. 2020, 19.) Myös McColl-Kennedy ja Anderson (2002, 546) tuovat esiin, että esihenkilö ei ole yksinään vastuussa työntekijän suorituksesta, sillä esimerkiksi työntekijöiden käsitys heidän omasta suorituskyvystään voi vaikuttaa merkittävästi työssä suoriutumiseen.

3.2 Esihenkilön johtamistyylin merkitys

Erilaisissa johtamistyyliissä on selviä eroja sen suhteen, miten tunteet otetaan niissä huomioon. Tarkastelen lähemmin transformatiivista ja toksista johtamista, sillä kyseisten johtamistyylien välillä on suuri ero sen osalta, miten esihenkilö ottaa huomioon ja käsittelee alaisten tunteita.

Johtamistyyliä pidetään erityisen tärkeänä organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta, sillä johtajat pystyvät omalla toiminnallaan vaikuttamaan alaisiin, ja sitä kautta heidän suoritukseensa (McColl-Kennedy & Anderson 2002, 546). Esihenkilöt voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa huomattavasti siihen, miten tunteita käsitellään organisaatiossa. Jos johtajat tukevat alaisiaan

erilaisissa tunne-elämään liittyvissä ongelmissa, he luovat samalla tunneilmastoa, jossa negatiivisia tunteita käsitellään, eikä tukahduteta. Päinvastaisessa tilanteessa johtajat, jotka eivät tue alaisiaan, edesauttavat tunneilmastoa, jossa tällaisia tunteita pyritään piilottamaan. (Parke & Seo 2017, 338; Geddes & Callister 2007; Toegel ym. 2013.)

Transformatiivinen johtaja osoittaa henkilökohtaista huomiota alaiseensa, ja tätä kautta ottaa hänen tunteensa huomioon (McColl-Kennedy & Anderson 2002, 555). Hän inspiroi toiminnallaan muita työntekijöitä, ja sitä kautta kannustaa innovatiiviseen sekä kollektiiviseen työskentelyyn (Ejaz ym. 2025, 3; Jensen & Bro 2018; Bak ym. 2022). Chauhan ym. (2021) tutkimus esittää, että transformatiiviset johtajat osaavat käyttää sekä positiivisia että negatiivisia tunteita vaikuttavasti työssään, mikä taas vaatii tunnetyötä ja tunteiden säätelystrategioita. Transformatiivinen esihenkilö inspiroi ja motivoi tiimiään hallitsemalla tehokkaasti työn emotionaalisia aspekteja, minkä takia tunnetyö on keskeinen osa hänen toimintaansa. Tekemällä tunnetyötä transformatiivinen esihenkilö voi edistää inhimillisempää ja välittävämpää tunneilmastoa esimerkiksi empatian ja myötätunnon tunteiden kautta. (Ejaz ym. 2025, 6; Ashkanasy & Humphrey 2011; Ashkanasy & Tse 2000.)

Esihenkilön johtamistyyli on hyvin ratkaiseva työntekijän kokemien tunteiden kannalta, sillä Bono ym. (2007, 1363) tutkimuksessa transformatiiviselle johtajalle työskentelevät ilmoittivat kokeneensa enemmän positiivisia tunteita työpäivän aikana, kuin työntekijät, jotka eivät työskennelleet transformatiivisen johtajan kanssa. Myös McColl-Kennedyn ja Andersonin (2002, 555) toteuttama tutkimus tukee väitettä, että transformatiiviset johtajat voivat vaikuttaa myönteisesti heidän alaisiinsa, sillä tutkimuksen mukaan johtamistyyllillä on positiivinen vaikutus työntekijän kokemaan optimismiin. Tutkimus esittää, että esihenkilön luodessa positiivista ja kannustavaa ilmapiiriä, työntekijöiden optimistisuus kasvaa. Jos esihenkilö ei tarjoa tukeaan työntekijöille, he voivat kokea pessimistisyyttä optimistisuuden sijaan. (McColl-Kennedy & Anderson 2002, 555.) Transformatiivinen johtaja voi siis omalla toiminnallaan vaikuttaa työntekijöiden mielialan lisäksi myös koko työpaikan yleiseen tunneilmastoon (Bono ym. 2007, 1364).

Transformatiivisen johtajan vastakohtana voidaan pitää toksista johtajaa. Toksinen johtaja voidaan määritellä henkilönä, joka vahingoittaa alaisiaan psyykkisesti tai fyysisesti aiheuttaen mahdollisesti pitkäaikaisia haittoja (Bhandarker & Rai 2019, 66; Pelletier 2010). Coccian (1998, 32) mukaan toksinen johtaja ei hyväksy virheitä, vaan ne tulee aina peittää. Jos ongelmia kuitenkin ilmenee, tulee ongelmalle löytää heti syyllinen. Toksinen johtaja ei myöskään hyväksy muiden kuin positiivisten tunteiden ilmaisua, ja tärkeintä hänelle on olla kaiken hallinnassa pitämällä tiukkaa kontrollia työpaikalla. (Coccia 1998, 32.) Kaikkea kontrolloivaa johtajaa voidaankin kutsua

mikromanageroivaksi johtajaksi, joka valvoo alaistensa työtä todella tarkasti. Mikromanagerit haluavat kaiken olevan omassa kontrollissa, ja he eivät toksisen johtajan tyyliin pidä virheistä. (White 2010, 72–73.) Toksiset esihenkilöt voivat aiheuttaa alaisilleen emotionaalista vahinkoa esimerkiksi epäoikeudenmukaisella toiminnalla, sosiaalisella syrjimisellä sekä alaisten turvallisuuden uhkaamisella. Vaikka toksinen johtajuus voikin tuottaa lyhytaikaisia tuloksia, johtamistyyli tuottaa alaisille epämiellyttäviä tunteita, kuten ärsyyntyneisyyttä, vihaa, turhautumista, turvattomuuden tunnetta, sekä työstä irtaantumista. Toksiset esihenkilöt voivat uskoa oman käyttäytymisensä olevan sosiaalisesti hyväksyttävää, jolloin he eivät myöskään välttämättä pidä toimintaansa virheellisenä. (Bhandarker & Rai 2019, 66; Maxwell, 2015; Schyns 2015.)

Duffy ym. (2002) mukaan toksinen johtajuus voi aiheuttaa rikkonaisuutta esihenkilöiden ja alaisten välisiin suhteisiin, sillä alaiset voivat vastauksena esihenkilön toiminnalle alkaa esimerkiksi levittämään huhuja ja olemaan tottelematta organisaation johtoa. Tämän kaltaiset konfliktit organisaatiolle tärkeissä vuorovaikutussuhteissa voivat ajan mittaan myrkyttää organisaation työskulttuurin ja tunneilmaston. Alaiset voivat myös pyrkiä ottamaan etäisyyttä toksiseen esihenkilöön, mikä saattaa merkittävästi vähentää vuorovaikutusta ja heikentää esihenkilön ja alaisen välistä luottamusta. (Bhandarker & Rai 2019, 72; Duffy ym. 2002.)

3.3 Esihenkilön tunnetyön vaikutukset alaisiin

Koska johtaminen edellyttää suhdetta johdettaviin, se on väistämättä tunnepohjaista vuorovaikutusta. Yksi esihenkilötyön ydintaidoista on kyky pystyä jäsentämään sitä tunnekuormaa, jonka kohteeksi hän voi työssään joutua. Esihenkilö on usein laajan tunneskaalan kanssa tekemisissä työssään, vaikka Laukkarisen (2014, 127) mukaan vain harvalla on siihen tietoisesti hankittuja valmiuksia. Tunteiden kanssa toimitaankin usein sen perusteella, mitä kukin henkilö on elämänsä varrella niistä oppinut, riippumatta siitä, ovatko opitut toimintatavat tilanteisiin soveltuvia tai ylipäätään toimivia. Tunnetyön avulla esihenkilöt voivat kuitenkin sopeuttaa omia tunneilmaisujaan työpaikalla tapahtuviin vuorovaikutustilanteisiin siten, että ne tukevat myönteisen tunneilmaston rakentumista. (Laukkarinen 2014, 127–130.)

Niin alaiset kuin esihenkilötkin ovat alttiita kohtaamaan vaikeita tilanteita työpaikalla, jolloin he voivat ajautua tekemään tunnetyötä ja säätelemään omia tunteitaan. Tunnetyö voi olla hyvin merkittävä osa esihenkilöiden johtamistyötä, sillä on esitetty, että esihenkilöt, jotka tekevät tunnetyötä, voivat parantaa alaistensa mielialaa, suorituskkyä sekä asenteita työtä kohtaan. Tunnetyön avulla esihenkilöt pystyvät hallitsemaan omia tunteitaan ja niiden ilmaisua, mikä voi samalla vaikuttaa myös alaisten tunnereaktioihin. (Humphrey 2012, 740.) Esihenkilöt voivat tehdä

tunnettyä muiden työntekijöiden tapaan syvällisen ja pinnallisen näyttelemisen keinojen lisäksi myös aitojen tunteilmaisujen tunnettyön kautta (Humphrey ym. 2008, 157).

Humphreyn ym. (2008, 157) mukaan esihenkilön odotetaan usein näyttävän itsevarmalta ja optimistiselta, vaikka hän ja hänen alaisensa näyttäisivätkin esimerkiksi turhautumisen tai ahdistuneisuuden tunteita. Etenkin erilaisten organisaation kohtaamien kriisien aikaan esihenkilöiden tekemä tunnettyö saa tärkeän merkityksen, sillä he voivat toiminnallaan ja tuellaan kannatella alaisiaan. Esihenkilö voi tarjota ymmärrystä ja tukea esimerkiksi näyttämällä turhautuneelle alaiselleen sympatiaa. (Humphrey ym. 2008, 157.) Esihenkilö, joka osaa näyttää alaiselleen vaikeissa tilanteissa oikeanlaisia tunteita, vahvistaa työyhteisön avoimuutta ja luottamusta, sekä rohkaisee työntekijöitä kohtaamaan myös haastavat tilanteet (Laukkarinen 2014, 127).

Esihenkilöt, jotka aktiivisesti pyrkivät kohottamaan alaisensa mielialaa, saattavat samalla kuitenkin lisätä omaa emotionaalista kuormitustaan. Tutkijat arvioivatkin, että esihenkilön tekemä tunnettyö eroaa merkittävästi alaisen tekemästä tunnettyöstä. Esimerkiksi palvelualalla työskentelevien työntekijöiden tekemä tunnettyö voi olla asiakaspalvelutilanteissa rutiininomaista, jolloin myös työssä näytettävien tunteiden skaala on kapeampi. Esihenkilöiden arvellaankin joutuvan käsittelemään ja näyttämään laajemmin erilaisia tunteita pystyäkseen hallitsemaan omia tunteitaan ja muita työntekijöitä. Esihenkilöiden voidaan myös olettaa käyttävän enemmän harkintaa sen suhteen, millaisia tunteita he työyhteisössä ilmaisevat. (Humphrey ym. 2008, 163.)

Työpaikalla tapahtuvat stressaavat tilanteet voivat vaikuttaa organisaation työntekijöiden tunteisiin ja mielialoihin, ja erityisesti esihenkilön kokema stressi voi tunnetartunnan kautta nostaa muiden työntekijöiden stressitasoja, mikä taas voi lisätä heidän kuormitustaan. Tällöin korostuu tunnettyön merkitys, sillä vaikeissa tilanteissa esihenkilö voi tunnettyön kautta näyttäytyä alaisilleen positiivisena, vaikka hän todellisuudella olisi stressaantunut. Tilanteeseen liittyy kuitenkin ristiriita, sillä esihenkilön omat stressitasot voivat kasvaa stressin piilottelun myötä. (Humphrey 2012, 741–742.) Alan tutkimuksissa onkin arveltu, että pinnallisen näyttelemisen keinoa hyödyntävät yksilöt voivat kokea enemmän stressiä, kuin syvällisen näyttelemisen keinoa hyödyntävät (Humphrey ym. 2008, 159). Tutkimuksissa on myös tullut esiin, että aitojen tunteiden näyttämisen tunnettyötä tekevät esihenkilöt voivat olla vähemmän stressaantuneita, sillä he näyttävät tunteita oman henkilökohtaisen identiteettinsä pohjalta (Humphrey 2012, 742).

Tunnettyön ristiriitaa lisääkin huoli esihenkilöiden tunnenäyttöjen aitoudesta (Humphrey 2012, 743). Alaiset voivat muodostaa tulkintoja esihenkilön näyttämien tunteiden aitoudesta ja vilpittömyydestä, mikä taas voi vaikuttaa joko positiivisesti tai negatiivisesti esihenkilön ja alaisen välisen

luottamuksen tasoon (Gardner ym. 2009, 468). On esitetty, että alaiset voivat pitää syvällistä näyttelemistä ja aitoa tunnetyötä tekevää esihenkilöä autenttisempänä ja rehellisempänä ihmisenä, jolloin luottamuksen odotetaan myös kasvavan (Humphrey 2012, 741–742).

4 Pelko johtamisen välineenä

4.1 Pelon tunne työyhteisössä

Pelko on voimakas tunne, jota säätelee tahdosta riippumaton autonominen hermosto (Parviainen 2008, 7). Pelon tunteeseen liitetään usein negatiivisia konnotaatioita, sillä se voi heikentää yksilön psyykkistä hyvinvointia ja toimintakykyä (Yurtsever & De Rivera 2010, 504). Pelon tehtävänä on varoittaa vaarasta, ja se toimii reaktiona esimerkiksi epävarmuuteen tai hallinnan tunteen menettämiseen. Pelon seurauksena syntyy pakene tai taistele-stressireaktio, jolloin keho ja mieli siirtyvät hälytystilaan. (Salonen 2017, 193.) Pelon tunne voi aiheuttaa ihmiselle esimerkiksi hikoilua, käsien tärinää, suun kuivumista, sykkeen nousemista sekä huonoa oloa. Pelko voi tuoda mukanaan myös muita tunteita, kuten stressiä, ahdistuneisuutta, häpeää, turvattomuutta, sekä alemmuuden tunnetta. Jos pelkotila on pitkittynyt, yksilö voi kärsiä unettomuudesta, ärtyisyydestä ja masentuneisuudesta. (Parviainen 2008, 7.) Pelko voi olla joko todellista tai kuvitteellista, ja se voi perustua järkipäisiin syihin, tai olla vailla rationaalista pohjaa (Dorado & Solarte 2016, 61).

Yksilöiden välinen vuorovaikutus toimii kollektiivisen toiminnan ja sosiaalisen oppimisen perustana, minkä takia pelon ilmapiiri rakentuu työympäristössä työntekijöiden välisten vuorovaikutussuhteiden kautta. Sosiaalisen kanssakäymisen myötä työyhteisössä esiintyvistä peloista voi tulla kollektiivisia, jolloin työntekijöiden väliset tunnekokemukset heijastuvat toisiinsa ja tätä kautta vahvistuvat. Pelon tunne on usein myös tarttuvaa, jolloin kollektiivisesti kasvanut pelko näyttäytyy työpaikoilla yleisenä pelon ilmapiirinä. (Parviainen 2008, 11.) Kuten aikaisemmin on tullut esiin, kollektiiviset tunteet ovat usein syynä tietynlaisen tunneilmaston syntymiselle (De Rivera & Páez 2007, 234). Yrityksen organisaatiokulttuuri voi myös auttaa luomaan ja vahvistamaan työpaikalla vallitsevia kollektiivisia tunteita, kuten juurikin pelkoa (Fineman 2003, 28).

Eriksson (2010, 196) esittää myös, että pelko voi tarttua helposti ihmisestä toiseen, mikä taas mahdollistaa kollektiivisen pelon tunteen luomisen työyhteisöön. Vihamielinen ilmapiiri voi aiheuttaa pelkoa etenkin silloin, kun se koskee esihenkilön ja alaisten välistä suhdetta (Eriksson 2010, 196; Eriksson 2006). Pelon tunteen seurauksena muihin asioihin keskittyminen on vaikeaa, jolloin työntekijän toiminta voi kärsiä. Pelkotila vaatii paljon voimavaroja ja energiaa, ja se on kuormittavaa niin henkilölle itselleen kuin hänen ympärillensä oleviin. Stressitilassa olevat aivot eivät kykene luovuuteen, ja usein myös kyky oppia uutta vähenee. (Salonen 2017, 194–195.) Työntekijöiden näkökulmasta pelkoa kuvataan negatiivisena asiana, joka laskee sisäistä motivaatiota ja sitoutumista

työhön. Pelko voi myös lamauttaa työntekijät ja äärimmäisessä tilanteessa koko työyhteisön. (Eriksson 2010, 196; Eriksson 2006.)

Pelon tunne voi rohkaista työntekijöitä välttämään riskejä, jolloin organisaation kehitys voi estyä. Työntekijöillä ei välttämättä ole tarpeeksi rohkeutta tuoda uusia ideoita esiin, sillä he pelkäävät, ettei näitä ideoita hyväksytä tai arvosteta. (Dorado & Solarte 2016, 66–67; Suárez 1997.) Virheiden ja epäonnistumisen pelko on myös Salosen (2017, 195) mukaan yleinen tunne organisaatioissa. Epäonnistumisen pelko voi johtua joko työntekijästä itsestään, tai koko organisaatiossa vallitsevasta ilmapiiristä, sillä joissain organisaatioissa virheitä ei hyväksytä, ja niiden sattuessa työntekijä saa osakseen häpeää. Työntekijöiden pelätessä tekevänsä virheitä heidän toimintansa voi lamaanua, sillä he tekevät pelkästään vaaditun minimin. He noudattavat täsmällisesti ohjeita, ja niiden puuttuessa mitään ei uskalleta tehdä. Johdolle ei myöskään uskalleta kertoa huonoja uutisia, jotka ovat vastoin heidän odotuksiaan. Vaikka tieto olisi organisaation toiminnan kannalta erittäin kriittistä, johto torjua tärkeän informaation jakamisen omalla toiminnallaan. (Salonen 2017, 195.)

Pelon tunne voi myös vaikuttaa yksilön päätöksentekoon. Pelon vallassa keskittymiskyky ja rationaalinen ajattelu voivat heiketä, sillä aivot keskittyvät selviytymään ja käsittelemään pelon tunnetta. Pelon seurauksena myös työntekijöiden innovointikyky ja luovuus voivat rajoittua, mikä luo esteen niin henkilökohtaiselle kuin organisatoriselle kehitykselle. (Dorado & Solarte 2016, 68.) Pelon on esitetty pahimmillaan aiheuttavan myös fyysisiä tai psyykkisiä sairauksia, kuten esimerkiksi pitkittynyttä stressiä, sekä sydän- ja verisuoniongelmiä kohonneen verenpaineen myötä. Vahtera ym. (2004) havaitsivat tutkimuksessaan, että henkilöstön irtisanomisten jälkeen sydän- ja verisuonitauteihin liittyvistä sairauksista johtuvat poissaolot lisääntyivät. Yksilö voi pelon seurauksena kärsiä myös paniikkihäiriöstä, posttraumaattisesta stressistä sekä pakko-oireisesta häiriöstä. (Dorado & Solarte 2016, 65; André 2005; Jericó 2006; Marina 2006; Nardone 2003.)

4.2 Pelolla johtaminen

Pelolla johtaminen on johtajan tietoista tai tiedostamatonta toimintaa, joka aiheuttaa pelkoreaktion alaisissa (Laukkarinen 2014, 153). Pelon ilmapiirin mahdollistajana on usein hierarkia tai valta-asetelma, kuten esimerkiksi esihenkilön ja alaisen välinen suhde (Parviainen 2008, 4). Pelolla johtaminen onkin kytkettävissä perinteiseen auktoriteettiin perustuvaan johtamistyyliin, jonka keskiössä on kontrolli (Eriksson 2006, 115). Pelolla johtamisen piirteisiin kuuluu esimerkiksi verbaalista pelottelua ja uhkailua, huutamista, toisten mitätöimistä sekä työyhteisön ulkopuolelle jättämistä (Parviainen 2008, 4; Eriksson 2006, 138). Pelottelun keinoja ovat myös nöyryyttäminen, erottamisella uhkaileminen, aggressiivinen käytös, palkan alennus sekä mustamaalaaminen (Eriksson

2010, 202). Pelolla johtamisella onkin samankaltaisia piirteitä työpaikkakiusaamisen kanssa (Parviainen 2008, 4), sillä työpaikalla tapahtuvan kiusaamisen tarkoituksena on esimerkiksi häirinnän ja ulkopuolelle jättämisen avulla pelotella, nöyryyttää tai rankaista toista (Pynnönen & Takala 2014, 167).

Esihenkilön toiminta voi herättää pelkoa niin yksittäisissä työntekijöissä kuin kollektiivisesti koko työyhteisössä (Pynnönen & Takala 2014, 167). Pelottelun keinoja käytetään työyhteisöissä useimmiten esihenkilön ja alaisen välisessä vuorovaikutussuhteessa, jolloin etenkin sanallinen ja sanaton viestintä sekä kielelliset ilmaisut ovat merkittävässä roolissa. Esihenkilöiden epäoikeudenmukaisuus ja työntekijöiden huono kohtelu kietoutuvat voimakkaasti hierarkkisiin suhteisiin, joissa korkeammassa asemassa olevilla on valtaa. Pelon tunne työyhteisössä onkin usein peräisin johtajan tai muun organisaation jäsenen asemavallan tai epävirallisen auktoriteettiaseman väärinkäytöstä. (Eriksson 2010, 202–208.)

Pelolla johtamiseen liittyy usein kokemus uhasta. Pelolla johtamisessa uhkailu ja kiristys ovat strategisesti ja taktisesti hyödynnettyjä menetelmiä. Työntekijöitä voidaan uhkailla esimerkiksi työsuhteen päättämällä, jotta työtuloksia saataisiin parannettua. (Pynnönen & Takala 2014, 167.) Johdon uhkaillessa rangaistuksilla työntekijä voi kokea ahdistuneisuutta, masentuneisuutta sekä yleistä epäluottamusta esihenkilöä kohtaan (Dorado & Solarte 2016, 67; Manrique 2006). Uhkailun ei välttämättä kuitenkaan tarvitse edes olla sanallista, sillä jo johtajan äänensävyä tai työn tiukempaa valvontaa voidaan hyödyntää uhkailun keinoina (Pynnönen & Takala 2014, 167).

Irtisanomisilla uhkailu tuo paljon pelkoa työsuhteiden jatkumisesta, ja etenkin joukkoirtisanomiset voidaan nähdä tehokkaana pelolla johtamisen työkaluna (Pynnönen & Takala 2014, 167). Pelolla johtamiseen liittyy näin ollen paljon epävarmuutta ja tietämättömyyttä. Pelon sanotaan työntekijöiden haastatteluissa näyttäytyvän työyhteisön kehitystä heikentävänä ja negatiivisia tunnereaktioita aiheuttavana ilmiönä. (Eriksson 2006, 136–138.) Alaiset voivat joutua toimimaan jatkuvassa epävarmuudessa peläten johtajien reaktioita heidän ennalta-arvaamattomuutensa takia. Tällöin muut työntekijät seuraavat ja tulkitsevat jatkuvasti esihenkilön eleitä, ilmeitä ja olemusta välttääkseen kiukun tai raivon kohteeksi joutumista. (Laukkarinen 2014, 153.)

Osaltaan pelolla johtamisen taustalla voi olla esihenkilön epävarmuus itsestään, jolloin hänen täytyy pelotella muita kasvattaakseen omaa uskottavuuttaan. Osa johtajista voi myös tietoisesti valita käyttävänsä pelkoa johtamisen välineenä, mutta useimmiten se juontaa juurensa johtajan luonteesta. Pelolla johtavat esihenkilöt voivat olla persoonaltaan sellaisia, että pelolla johtaminen tuntuu heistä luontevalta palvelen heidän omaa henkilökohtaista hyvinvointiaan. Pelolla johtaminen vahvistaa

heidän heikkoa minuuttaan, kun he pyrkivät peittämään sisäistä epävarmuuttaan tai riittämättömyyden tunnetta. Johtajan roolissa etenkin häpeän pelko korostuu, sillä johtajan persoona voi olla työssä hyvin näkyvillä, jolloin se on myös arvostelun kohteena. Pelko epävarmuuden paljastumisesta voi aiheuttaa suuren puolustusreaktion, joka voi esiintyä esimerkiksi alaisille raivoamisena. Esihenkilö voi ymmärtää hänen näkemyksensä kyseenalaistamisen hänen älykkyytensä mitätöintinä tai suorana hyökkäyksenä hänen persoonaansa kohtaan. Mitä hankalampi yksilön on myöntää ja kohdata omat epävarmuutensa, sitä vahvemmin hän niitä usein peittelee. Tämän kaltaiset johtajat laittavat muut pelkäämään, jotta heidän ei itse tarvitse kohdata sietämättömiä tunteita. (Laukkarinen 2014, 137–154.)

Johtaja voi myös pelätä hänen maineensa menettämistä, jos hän ei saa esimerkiksi tiettyä projektia ajallaan valmiiksi. Kielteisinä pidettyihin tunteisiin voi organisaatiokontekstissa liittyä myös tarkoituksellisuutta, kun työtehtäviä halutaan saada edistettyä. Pelkoa johtamisen välineenä hyödyntävät esihenkilöt voivat toiminnallaan tietoisesti pyrkiä saamaan projektia eteenpäin näyttämällä alaisille negatiivisia tunteita, kuten vihaa tai aggressiota. Lindebaum ja Fielden (2010, 451) selvittivät tutkimuksessaan, että rakennusalan johtajan on mahdollista saada aikaan organisaatiolle suotuisia lopputuloksia käyttämällä vihan tunnetta hänen alaistensa lisäksi myös alihankkijoihin. Johtajat käyttivät vihaa tarkoituksellisesti sen jälkeen, kun alkuperäiset pyynnöt tietyn tehtävän suorittamisesta eivät tuottaneet tulosta. Tutkimuksen mukaan vihan tunne on kuitenkin osa rakennusalan kulttuuria, jolloin sen näyttäminen on hyväksyttävämpää ja jopa odotettua. (Lindebaum & Fielden 2010, 448–451.)

Pelolla johtaminen on usein muodostunutkin ajan saatossa osaksi organisaatiokulttuuria ja sitä kautta yhdeksi organisaation toimintatavaksi. Pelosta tulee tällöin osa työyhteisön ihmissuhteita, ja sitä kautta pelon ilmapiiri vahvistuu entisestään. (Eriksson 2006, 138.) Pelon hallitsemassa organisaatiokulttuurissa vääränlaisesta toiminnasta saa usein negatiivisia seuraamuksia, kuten esimerkiksi nöyryyttämistä. Työntekijät omaksuvat nopeasti, millaista toimintaa on vältettävä, jos ei halua joutua johdon rangaistavaksi. Tämän seurauksena työntekijät eivät välttämättä uskalla kyseenalaistaa tai vastustaa organisaation johdon näkemyksiä. (Salonen 2017, 193.)

Vaikka pelko voi saada työntekijät toimimaan organisaation etujen mukaisesti, pelko vaikuttaa negatiivisesti heihin ja heidän suoritukseensa (Dorado & Solarte 2016, 69). Pelolla johtaminen voi saada aikaan tilapäistä kuuliaisuutta, mutta pidemmällä aikavälillä se vaikeuttaa organisaation uusiutumista ja kasvamista (Salonen 2017, 193). Pelolla johdettu yritys usein lakkaa kehittymästä, sillä kehittyminen edellyttäisi alaisten ja esihenkilöiden välistä tiedon vaihtoa ja jakoa (Eriksson

2006, 139). Pelon myötä organisaatio voi muuttua johdon mielipiteitä mukailevaksi, mikä taas voi tuhota työntekijöiden innovatiivisuutta ja luovuutta. Nykyajan kompleksinen toimintaympäristö vaatii jatkuvaa kehittymistä, minkä takia vain yhden mielipiteen mukainen näkemys ei välttämättä riitä viemään organisaatiota eteenpäin. (Laukkarinen 2014, 154.)

4.3 Pelolla johtamisen vaikutus työpaikan tunneilmastoon

Koska tunneilmaston esitetään olevan sosiaalisesti konstruoitu, se muodostuu organisaation jäsenten yhteisistä käsityksistä työpaikalla koetuista tunteista. (Ashkanasy & Nicholson 2003, 24; Reichers & Schneider 1990.) Avain tunneilmaston ymmärtämiseen ja tunnistamiseen onkin työyhteisöä hallitsevissa tunteissa (Páez ym. 2013, 114; De Rivera & Páez 2007), jotka tämän tutkielman näkökulmasta liittyvät pelkoon.

Tunneilmasto, joka korostaa negatiivisia tunteita, kuten pelkoa, voi saada aikaan työntekijöissä toivottomuutta ja avuttomuutta. Työntekijät keskittyvät työpaikalla vain negatiivisiin tunteisiin, eivätkä he usko kykenevänsä muuttamaan työolosuhteitaan. Heistä voi tulla toivottomia organisaation tulevaisuuden suhteen, jolloin työpaikalla voi esiintyä myös epävarmuutta. (Yurtsever & De Rivera 2010, 503; Ostell 1996.) Epävarmuutta ympärilleen voi luoda myös ennalta-arvaamaton pelkoa johtamisen välineenä käyttävä esihenkilö. Hänen toimintansa voi aiheuttaa hänen ympärillensä epävarmaa ja varovaista ilmapiiriä, millä on myös vaikutusta koko organisaation kattavaan tunneilmastoon. Hän synnyttää ympärillensä epäluuloa ja pitää muut työntekijät varpaillaan. Koska pelolla johdettu organisaatio keskittyy usein johtajan persoonaan ja hänen tunteisiinsa, muiden työntekijöiden tunteet voivat jäädä huomioimatta. Itselleen vallan keskittävä ja arvaamattomasti käyttäytyvä johtaja voi luoda ympärilleen hiljaisen lauman, joka tottelee kyselemättä. Tällöin organisaation tunneilmasto on usein jännittynyt, varautunut ja pelon sävyttämä. Työntekijöiden voi olla vaikea ennakoida esihenkilön tunnereaktioita, minkä takia jatkuva epävarmuus on läsnä. Avoin tunneilmaisuus saattaa olla kokonaan kiellettyä, minkä takia työntekijät eivät voi ilmaista tunteitaan työpaikalla. (Laukkarinen 2014, 157.)

Ashkanasyn ja Nicholsonin (2003, 27) tutkimuksessa nousi esiin, että pelko työyhteisössä voi murentaa työtyytyväisyyttä, heikentää kommunikaatiota sekä tukahduttaa innovatiivisuutta. Suárezin (1997) mukaan pelko voi myös aiheuttaa työntekijöissä työmoraalin laskua, kun heidän työpanostaan ei arvosteta. Deming (1989) esittää, että pelkoa johtamisen välineenä käyttävän työyhteisön ihmissuhteissa on myös jatkuvaa epäluottamusta, mikä vaikuttaa negatiivisesti tunneilmastoon, kun tunteista ei olla avoimia. Pelon tunteen myötä työntekijöiden luottamus toisiin työyhteisön jäseniin ja etenkin esihenkilöihin kärsii, jolloin vuorovaikutussuhteet voivat muuttua hyvin pinnallisiksi ja

varautuneiksi. Tämä voi osaltaan aiheuttaa sulkeutuneisuutta työyhteisön jäsenten välille, jolloin myös tunneilmaisut voivat jäädä teennäisiksi ja pintapuolisiksi. Tämän kaltaisessa tunneilmastossa työntekijöiden tunneilmaisut voivat muuttua varovaisiksi ja jopa täysin tukahdutetuiksi, mikä vaikeuttaa syvällistä vuorovaikutusta ja heikentää yhteisöllisyyttä. Tällöin ei välttämättä tapahdu aitoa sosiaalista kanssakäymistä, joka osaltaan vaikuttaa myös tunneilmaisujen autenttisuuteen. Tunteiden avoin ilmaiseminen saatetaan kokea riskialttiina, minkä johdosta organisaatioon voi kehittyä sulkeutunut ja varautunut tunneilmasto. (Dorado & Solarte 2016, 66.)

Walton (1989) tukee myös väitettä, että pelon tunne voi aiheuttaa työntekijöiden vaikenemista, jolloin he eivät ilmaise omia tunteitaan kielteisten seuraamusten pelossa. Työntekijät voivat pelätä myöntää virheitään, jolloin niitä ei välttämättä edes korjata, mikä voi osaltaan johtaa virheiden kasaantumiseen. Työntekijät eivät välttämättä myöskään halua tuoda esiin ongelmia, sillä he pelkäävät esihenkilön syyttelevän heitä tai haastavan riitaa. Uusien ideoiden ehdottaminen johdolle voi olla riskialtista, jos tilanteeseen liittyy esimerkiksi pelkoa oman työn jatkuvuudesta tai sosiaalisesta eristäytymisestä ”valittajan” leiman takia. Työntekijöiden vaikeneminen luo organisaatioon negatiivista ja patoutunutta tunneilmastoa, sillä ongelmista vaietaan eikä negatiivisia tai positiivisia tunteita tuoda esiin työntekijöiden puolesta, koska vain esihenkilöt saavat ilmaista negatiivisia tunteitaan. Tämän kaltainen tunneilmasto voidaan nähdä työntekijöiden silmin myös vihamielisenä, kun esihenkilöt huutavat alaisilleen ja eivätkä ota huomioon heidän tunteitaan tai hyvinvointiaan. (Dorado & Solarte 2016, 64; Walton 1986.)

5 Lopuksi

5.1 Johtopäätökset

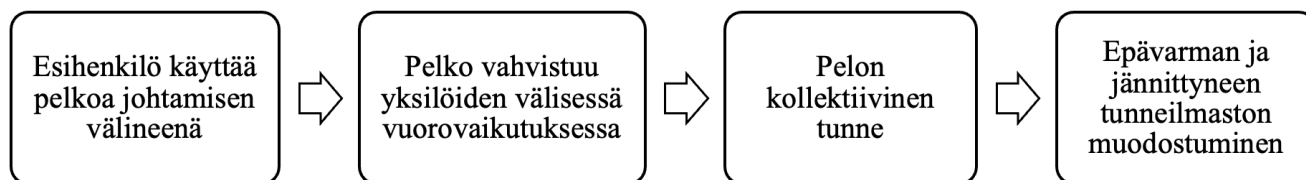
Tämän tutkielman tarkoituksena oli tarkastella pelkoa johtamisen välineenä ja sen yhteyttä organisaation tunneilmastoon. Tutkielmassa tarkasteltiin erityisesti sitä, miten esihenkilöt voivat toiminnallaan vaikuttaa alaistensa tunnekokemuksiin, ja sitä kautta koko organisaation kattavaan tunneilmastoon. Tutkielmassa hyödynnettiin erityisesti tunteiden sosiaalisen konstruoinnin näkökulmaa, joka tarjoaa laajempaa ymmärrystä työyhteisössä kollektiivisesti muodostuvista tunteista. Tunteiden tutkimuksen kentällä lähestymistapoja on monia, joista sosiaalisen konstruoinnin näkökulma tarjosi tutkielman kannalta keskeisimmän ja kattavimman selityksen tunneilmaston muodostumiselle. Näkökulman avulla on mahdollista esittää, miten pelko voi levitä työyhteisössä ja juurtua osaksi sen tunneilmastoa. Tutkielma toteutettiin kirjallisuuskatsauksena kokoamalla yhteen tieteellistä kirjallisuutta ja tarkastelemalla sitä. Tutkielman tavoitteena oli vastata tutkimuskysymykseen:

Millaista tunneilmastoa pelko tuottaa työyhteisössä ja mikä on johtamisen rooli sen syntymisessä?

Tämän tutkielman perusteella voidaan todeta, että pelko tuottaa työyhteisössä tunneilmastoa, jota leimaavat epävarmuus, jännitteisyys, epäluottamus sekä varovaisuus. Tämän kaltainen tunneilmasto voi johtaa työntekijöiden sulkeutumiseen, sillä he voivat kokea turvattomuutta esihenkilöiden käytöksestä syntyvän pelon takia. Työntekijät eivät välttämättä pysty olemaan avoimia omista tunteistaan, sillä niiden näyttäminen voidaan kokonaan kieltää, ja niin kutsutuista vääränlaisista tunneilmaisista voidaan myös rankaista (Dorado & Solarte 2016, 66). Tällainen tunneilmasto on vahingollista koko organisaatiolle, sillä se heikentää yhteistyötä ja voi kannustaa toimintamalliin, jossa työntekijöiden energia keskittyy pelkästään työpäivästä selviytymiseen.

Tutkielman havainnot osoittavat, että Parken ja Seon (2017, 341) muodostamista kuudesta tunneilmastotyyppistä pelolla johdetun organisaation tunneilmasto kuvastaa eniten negatiivisen ilmaisun tunneilmastoa. Negatiivisen ilmaisun tunneilmastoon kuuluu pelolla johtamisen tapaan esimerkiksi esihenkilöiden vihan ja aggression näyttäminen, työntekijöiden pelottelu, huutaminen sekä negatiivisten tunteiden korostaminen. Toisaalta myös negatiivisen kokemuksen tunneilmasto sopii osaltaan pelolla johtamisen luomaan tunneilmastoon, sillä työpaikalla korostetaan negatiivisia tunteita. Negatiivisen kokemuksen tunneilmastossa kuitenkin sallitaan kaikkien näyttävän negatiivisia tunteita, vaikka pelolla johdetussa organisaatiossa alaiset eivät usein saa ilmaista omia

tunteitaan. Myös osaltaan neutraalin ilmaisan tunneilmasto sisältää samankaltaisia piirteitä kuin pelon luoma tunneilmasto, sillä työntekijöiden halutaan olevan neutraaleja tunnenäytöissään. (Parke & Seo 2017, 339–344.)



Kuvio 2 – Pelon sävyttämän tunneilmaston muodostuminen

Yllä oleva kuvio pyrkii selittämään johtamisen roolia tunneilmaston rakentumisessa sosiaalisen vuorovaikutuksen ja kollektiivisen pelon tunteen kautta. Koska tunneilmastot ovat sosiaalisesti konstruoituja, ne syntyvät työyhteisön jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa ajan mittaan (De Rivera & Páez 2007, 234). Näin ollen tutkielman tuloksena havaittiin, että pelon leimaama tunneilmasto vaatii syntyäkseen pelon kokemusta useissa arkisissa vuorovaikutustilanteissa. Voidaan siis todeta, että vain yksittäisessä vuorovaikutussuhteessa esiintyvä pelon tunne ei johda pelon sävyttämään tunneilmastoon, vaan sen rakentuminen vaatii pelon esiintymistä laajemmassa mittakaavassa. Tästä syystä johtamisella on hyvin keskeinen rooli pelon sävyttämän tunneilmaston syntymisessä, sillä esihenkilöiden toiminta on keskeinen suunnannäyttävä sille, millaisia tunteita työyhteisössä koetaan ja ilmaistaan (Parke & Seo 2017, 338; Geddes & Callister 2007; Toegel ym. 2013). Tämän takia myös esihenkilön hierarkkinen asema on keskiössä, sillä mitä korkeammalla johtoportaalalla esihenkilö on, sitä suuremmat mahdollisuudet hänellä on vaikuttaa organisaation tunneilmastoon laajemman alais määrän myötä.

Johtamisen rooli tunneilmaston syntymisessä on hyvin keskeinen myös siitä syystä, että pelon tunne nousee esiin yleensä juurikin hierarkkisista suhteista (Parviainen 2008, 4), jotka tämän tutkielman näkökulmasta ovat esihenkilöiden ja alaisten välillä. Kuten tutkielmassa on noussut esiin, esihenkilön johtamistyyli, tunneilmasto sekä hänen tekemänsä tunnetyö vaikuttavat vahvasti siihen, millaista tunneilmastoa hän luo ympärilleen. Tärkeää on myös huomioida esihenkilön rooli tunnesääntöjen rakentumisessa, sillä tunnesäännöillä ja tunneilmastolla voidaan todeta tutkielman pohjalta olevan merkittävä yhteys. Organisaatiossa vallitsevat tunnesäännöt antavat raamit työpaikalla hyväksytyille tunteille, eli ne hallitsevat työntekijöiden tunneilmastoja (Hochschild 2012, 50), jolloin vaikutus tunneilmastoon on myös väistämätön.

Esihenkilön toiminta vaikuttaa vahvasti organisaatiossa myös siihen, millaisia tunteita työyhteisössä esiintyy, ja miten niitä käsitellään (Salonen 2017, 250). Esihenkilöiden kyky tunnistaa ja säädellä omia tunneilmaisujaan tunnetyön kautta on hyvin keskeisessä roolissa tunneilmaston rakentumisessa, sillä heidän ilmaisemillaan tunteilla on olennainen vaikutus muiden työntekijöiden tunnekokemuksiin (Humphrey 2012, 740). Voidaankin siis todeta, että tehokas tunteidenhallinta ei ole tunteiden tukahduttamista, vaan niiden ymmärtämistä ja hyödyntämistä työympäristössä. Tärkeänä huomiona tutkielmassa nousi kuitenkin esiin se, että esihenkilöt eivät aina voi toiminnallaan vaikuttaa muiden työntekijöiden tunnekokemuksiin, sillä osa työntekijöistä voi omata jo valmiiksi negatiivisen asenteen työhön (Ozcelik ym. 2008, 198). Tutkielman havaintojen perusteella on myös tärkeää tuoda esiin, että esihenkilöt eivät itse muodosta tunneilmastoa, vaan sen muodostavat kaikki organisaation työntekijät kollektiivisten tunteiden ja sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta (De Rivera & Páez 2007, 234).

Tunteiden tutkimus organisaatiokontekstissa on laajaa, mutta pelon tunne on kuitenkin jäänyt tutkimuksissa enemmän taka-alalle. Pelolla johtamisen termi voidaan nähdä tutkimuksen kentällä jopa tietynlaisena muodikkaana terminä, vaikka sen takana on joukko erilaisia näkökohtia ja ulottuvuuksia. Tutkielma nivoutuu erityisesti osaksi Parken & Seon (2017), De Riveran (1992) sekä De Riveran ja Páezin (2007) organisaation tunneilmastoa käsittelevää kirjallisuutta, tuoden etenkin lisää näkökulmia pelon tunteen vaikutuksista. Tulokset vahvistavat kirjallisuuskatsauksessa käytettyjen lähteiden roolia tuomalla esiin etenkin pelolla johtamisen kielteisiä vaikutuksia. Pelolla johtamisen osalta tutkielma liittyy erityisesti osaksi Doradon ja Solarten (2016), Erikssonin (2006, 2010) sekä Parviaisen (2008) kirjallisuutta.

Tutkielma yhdisti tunneilmaston ja pelon tunteen tutkimusta, jotka ovat olleet tutkimuksen kentällä suhteellisen erillään toisista. Tutkielma nosti esiin myös tärkeän näkökohdan esihenkilön merkittävästä emotionaalisesta vallasta. Tutkielma tarjoaa tutkimuksen kentälle uusia näkökulmia pelon tunteen vaikutuksista sekä esihenkilön roolista tunneilmaston rakentumisessa, sillä aihe vaikuttaa alitutkitulta. Käytännön näkökulmasta tutkielma tarjoaa tärkeitä näkökohtia siihen, miten haitallista pelko johtamisen välineenä on organisaatiolle ja sen tunneilmastolle. Tutkielma voi kannustaa organisaatioita kehittämään johtamiskäytäntöjään erityisesti tilanteissa, joissa tunneilmasto on heikentynyt pelon tunteen seurauksena. Tutkielman havainnot osoittavat myös esihenkilöiden tunnetaitojen tärkeyttä, sillä kyky tunnistaa, säädellä ja ilmaista omia tunteita tilanteisiin sopivilla tavoilla vaikuttaa suoraan muiden työntekijöiden tunnekokemuksiin, ja sitä kautta tunneilmastoon.

5.2 Tutkielman rajoitukset ja jatkotutkimusideat

Tutkielmaa rajoitti se, että pelolla johtamisen käsite ei ole tutkimuksissa kovin vakiintunut käsite, ja siitä ei viime kädessä ole kovin laajasti aineistoa ja tutkimustietoa. Etenkin juuri tutkielman aiheesta löytyy melko suppeasti tutkimustietoa, minkä takia aiheen teoreettisen pohjan rakentaminen oli paikoitellen haastavaa. Pelolla johtamisen käsitteen ohella myös tunneilmaston käsite on tutkimuskirjallisuudessa hieman epäselvä ja hajanainen, minkä lisäksi se on melko hankalasti mitattavissa. Tunneilmastolla on myös hyvin samankaltaisia piirteitä organisaatiokulttuurin kanssa, minkä takia niiden erottaminen toisistaan toi haastetta. Aiemman tutkimuksen vähyyksistä vaikeutti myös erilaisten tutkimusten ja näkökulmien vertailua keskenään, mikä puolestaan hankaloitti aiheen monipuolista ja perinpohjaista tarkastelua sekä aineistojen välistä keskustelua. Osaltaan tutkielmaan toi haastetta myös tunteiden subjektiivisuus, sillä yksittäiset työntekijät voivat kokea etenkin tunneilmaston erilaisena verrattuna toisiin työntekijöihin.

Pelolla johtaminen ei ole uusi ilmiö, mikä tekee entistä yllättävämmäksi sen, että aihetta on tutkittu melko vähän. Pelolla johtamisen tutkimispotentiaali on hyvin merkittävä, sillä tässä tutkielmassa käytettyjen aineistojen perusteella aihe vaikuttaa alitutkitulta. Jatkossa tutkimusta voisi suunnata enemmän juuri pelolla johtamiseen ja sen vaikutuksiin niin koko organisaation kuin yksilöidenkin tasoilla. Tutkimuskirjallisuudessa muut johtamistavat ja -tyylit, kuten esimerkiksi transformatiivinen ja transaktionaalinen johtaminen, ovat saaneet paljon enemmän huomiota kuin pelolla johtaminen. Näin ollen pelolla johtamisen jatkotutkimuksen tärkeys korostuu, sillä kaikkia sen vaikutuksia ei tutkimuksen puutteen takia välttämättä tiedetä.

Tärkeää olisi myös tutkia millaisissa työympäristöissä ja toimialoilla pelkoa johtamisen välineenä käytetään, jotta osataan tunnistaa olosuhteet, joissa kyseinen johtamistapa on käytössä. Näin voitaisiin paremmin ymmärtää, millaiset rakenteet ja valtasuhteet mahdollistavat pelon käyttöä johtamisen välineenä. Myös pelolla johtamisen haittoihin tulisi keskittyä enemmän, sillä tutkielman perusteella se on hyvin vahingollista organisaatioille ja etenkin sen työntekijöille. Olisi aiheellista suunnata enemmän huomiota etenkin siihen, miten pelko vaikuttaa organisaation tunneilmastoon ja sitä kautta työntekijöiden tunnekokemuksiin, sillä tunteet eivät jää organisaatiossa vain yksilötasolle, vaan ne heijastuvat laajemmin vuorovaikutussuhteisiin ja työyhteisön tunneilmastoon. Tämä korostaa tunteiden kollektiivista luonnetta, jossa yksilöiden kokemat tunteet ja niiden ilmaisu heijastuvat väistämättä työyhteisöön. Tämän pohjalta voidaan todeta, että sosiaalisesti konstruoidun tunneilmaston ymmärtäminen organisaatiokontekstissa on hyvin olennaista, sillä se tarjoaa syvempää ymmärrystä tunteiden kompleksisesta vaikutuksesta koko organisaatioon.

Lähteet

- Ashkanasy, N. M., & Humphrey, R. H. (2011) Current emotion research in organizational behavior. *Emotion Review*, Vol 3 (2), 214–224
- Ashkanasy, N. M., Zerbe, W. J., & Hartel, C. E. J. (2002) *Managing emotions in the workplace*. Taylor & Francis Group.
- Ashkanasy, N.M. & Nicholson, G. J. (2003) Climate of fear in organisational settings: construct definition, measurement and a test of theory. *Australian Journal of Psychology*, Vol 55 (1), 24–29
- Bhandarker A. & Rai S. (2019) Toxic leadership: Emotional distress and coping strategy. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, Vol 22 (1), 65–78
- Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G., & Muros, J. P. (2007) Workplace emotions: The role of supervision and leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol 92 (5), 1357–1367
- Coccia, C. (1998) Avoiding a toxic organization. *Nursing Management*, Vol 29 (5), 32–33
- Dahling, J. J. (2017) Exhausted, mistreated, or indifferent? Explaining deviance from emotional display rules at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol 26 (2), 171–182
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999) Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, Vol 25 (3), 57–384
- De Rivera, J. & Páez, D. (2007) Emotional Climate, Human Security, and Cultures of Peace. *Journal of Social Issues*, Vol 63 (2), 233–253
- De Rivera, J. (1992) Emotional climate: Social structure and emotional dynamics. *International Review of Studies on Emotion*, Vol 2, 197–218
- Diefendorff, J. M., & Gosserand, R. H. (2003) Understanding the emotional labor process: a control theory perspective. *Journal of Organizational Behavior*, Vol 24 (8), 945–959
- Dorado C. B & Solarte M. C. (2016) Efectos del miedo en los trabajadores y la organización. *Estudios Gerenciales*. Vol 32 (138), 60–70
- Ejaz, A., Quratulain, S., Aulakh, A. H., Cando-Naranjo, J., & Sabharwal, M. (2025) The Conditional Effects of the Transformational Leadership Behaviors on Leaders' Emotional Exhaustion: Roles of Deep Acting and Emotional Intelligence. *American Review of Public Administration*, Vol 55 (1), 3–27
- Eriksson, M. (2006) Pelko, johtaminen ja asiantuntijatyö. Teoksessa J. Parviainen (toim.) *Kollektiivinen asiantuntijuus*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy. 115–151

- Eriksson, M. (2010) Pelolla johtaminen: Johtajuuden karikkoja asiantuntijaorganisaatioissa. Teoksessa P. Pietikäinen (toim.) *Valta Suomessa*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. 191–209
- Fineman, S. (2000) *Emotion in Organizations* (2. p.). SAGE Publications, Limited.
- Fineman, S. (2003) *Understanding Emotion at Work*. SAGE Publications, Limited.
- Gardner, W. L., Fischer, D., & Hunt, J. G. (Jerry). (2009) Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? *The Leadership Quarterly*, Vol 20 (3), 466–482
- Goleman, D., Kankaanpää, J., & Otava, kustannusosakeyhtiö. (1997) *Tunneäly: lahjakkuuden kokokuva*. Otava.
- Grandey, A. A. (2000) Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol 5 (1), 95–110
- Hochschild, A. R. (2012) *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.
- Humphrey, R. H. (2012) How do leaders use emotional labor? *Journal of Organizational Behavior*, Vol 33 (5), 740–744
- Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T., Lee, R. T., & Brotheridge, C. M. (2008) Leading with emotional labor. *Journal of Managerial Psychology*, Vol 23 (2), 151–168
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K., & Edmondson, A. C. (2009) Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, Vol 29, 163–193
- Laukkarinen, J. (2014) *Johtajan valta ja pelko*. Kauppakamari.
- Lindebaum, D. & Fielden, S. (2011) ‘It’s good to be angry’: Enacting anger in construction project management to achieve perceived leader effectiveness. *Human Relations*, Vol 64 (3), 437–458
- McCull-Kennedy, J. & Anderson, R. (2002) Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinate Performance. *The Leadership Quarterly*, Vol 13 (5), 545–559
- Ostell, A. (1996) Managing Dysfunctional Emotions in Organizations. *Journal of Management Studies (Wiley-Blackwell)*, Vol 33 (4), 525–557
- Ozcelik, H., Langton, N., Aldrich, H. (2008) Doing well and doing good: The relationship between leadership practices that facilitate a positive emotional climate and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, Vol 23 (2), 186–203
- Páez, D., Espinosa, A., & Bobowik, M. (2013) Emotional climate: How is it shaped, fostered, and changed? Teoksessa D. Hermans, B. Rimé, & B. Mesquita (toim.) *Changing emotions*. London: Psychology Press. 113–119

- Parke, M. R., & Seo M. (2017) The Role of Affect Climate in Organizational Effectiveness. *Academy of Management Review*, Vol 42 (2), 334–360
- Parviainen, J. (2008) Pelko johtamisen välineenä: käskyttämisestä kollektiivisten pelkojen strategiseen hyväksikäyttöön suomalaisessa työelämässä. *Hallinnon Tutkimus*, Vol 27 (3), 3–14
- Pynnönen, A., & Takala, T. (2018) The Discursive Dance: The Employee Co-operation Negotiations as an Arena for Management-by-fear. *Journal of Business Ethics*, Vol 147 (1), 165–184
- Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. (2020) *Johda tunneilmastoa: vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali*. Helsinki: Alma Talent.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000) Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, Vol 55 (1), 68–78
- Salonen, E. (2017) *Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä*. Helsinki, Talentum Media Oy.
- Van Maanen, J. (1991) The smile factory: Work at Disneyland. Teoksessa P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (toim.), *Reframing organizational culture*. Sage Publications, Inc. 58–76
- White Jr., R.D. (2010) The Micromanagement Disease: Symptoms, Diagnosis, and Cure, *Public Personnel Management*, Vol 39 (1), 71–76
- Yurtsever, G., & De Rivera, J. (2010) Measuring the Emotional Climate of an Organization. *Perceptual and Motor Skills*, Vol 110 (2), 501–516