

VAASAN YLIOPISTO
JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Emma-Lotta Annola

KEHOLLISUUS OSANA JOHTAJUUTTA
Kehon vaikutus urakehitykseen

Julkisjohtamisen pro gradu -tutkielma

VAASA 2020

SISÄLLYS

	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	3
1. JOHDANTO	5
1.1. Tutkielman taustaa	5
1.2. Tutkimusongelmat	6
2. KEHOLLISUUDEN JUURET JAETUSSA JOHTAJUUDESSA	8
2.1. Jaettu johtajuus	8
2.2. Kehollisuus osaksi johtajuutta	12
2.3. Kehollisuus ja estetiikka	15
2.3.1. Paikat ja tilat	19
2.3.2. Kieli ja merkitykset	21
2.3.3. Tunteet ja kokemukset	23
2.3.4. Sukupuoli	26
2.3.5. Aistit	28
3. KEHOLLISUUS AMMATTITAIDON MITTARINA	31
3.1. Ulkonäkö ja pukeutuminen	31
3.1.1. Pituus ja paino	32
3.1.2. Ikä	34
3.1.3. Pukeutuminen	35
3.2. Esiintyminen	38
3.2.1. Äänen merkitys	38
3.2.2. Kehonkieli ja ilmeet	40
3.2.3. Tunteet	42
3.2.4. Johtamistapa	43
4. METODOLOGIA	48
4.1. Tutkimustulokset	49
4.1.1. Ulkonäkö	54

4.1.2. Pukeutuminen	61
4.1.3. Esiintyminen	67
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	72
LÄHDELUETTELO	79
LIITTEET	85
LIITE 1. Haastattelukuvat	85
LIITE 2. Haastattelukysymykset	88

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Johtamisen kehollisuuden osa-alueet	18
Taulukko 1. Kenet palkkaisin toimitusjohtajaksi kuvan perusteella?	52

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen yksikkö**

Tekijä:	Emma-Lotta Annola	
Pro gradu -tutkielma:	Kehollisuus osana johtajuutta: Kehon vaikutus urakehitykseen	
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri	
Oppiaine:	Julkisjohtaminen	
Työn ohjaaja:	Esa Hyyryläinen	
Valmistumisvuosi:	2020	Sivumäärä: 91

TIIVISTELMÄ:

Tutkimuksen taustalla vallitsee huomio siitä, että alaiset suhtautuvat samassa asemassa oleviin johtajiin eri tavoin. Suhtautumiseen vaikuttaa vahvasti monet tiedostamattomat asiat ja ajattelumallit, jotka kumpuavat ihmisten aikaisemmista kokemuksista alitajuisesti. Tutkimuksen taustalla vallitsee ajatus siitä, että nyky-yhteiskunnassa ihmiset ovat yhä korkeammin koulutettuja. Tämä heijastuu työelämään siten, että ammattitaitoisuuden käsite on laajentunut. Enää ei riitä, että johtaja on asiantuntija, vaan ammattitaitoa arvioidaan myös kehollisuuden perusteella. Asiantuntijuus ei välttämättä enää riitä takaamaan sitä, että ihminen menestyy urallaan, vaan menestys on monien, jopa osittain epäoleennaisten, tekijöiden summa.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaiseksi mielletään hyvä johtaja ulkoisten ominaisuuksien perusteella. Tutkin, kuinka erilaiset ulkoiset ominaisuudet vaikuttavat kokemuksiin johtajan ammattitaidosta. Lisäksi tutkin, kuinka ulkonäkö, pukeutuminen ja esiintyminen vaikuttavat johtajan urakehitykseen ja muodostavatko nämä ominaisuudet rajoitteita.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Kysymykset liittyivät kolmeen aihealueeseen, ulkonäköön, pukeutumiseen ja esiintymiseen. Haastattelukysymysten lisäksi haastateltaville esitettiin kuvat kahdeksasta johtajasta ja heidän tuli valita ulkonäön perusteella sopivin sekä epäsopivin toimitusjohtaja. Lisäksi heidän tuli kuvailla, millaisia johtajia kuvissa esiintyvät ihmiset ovat ulkonäkönsä perusteella. Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä kymmentä henkilöä, viisi miestä ja viisi naista. Haastateltavat ovat iältään 28–52-vuotiaita ja he edustavat eri alojen organisaatiota. He työskentelevät omissa organisaatioissaan erilaisissa asemissa, mukana on sekä johtotehtävissä että alaisena olevia henkilöitä.

Tutkimuksen teoria pohjautuu jaettuun johtajuuteen ja kehollisuuteen. Jaetussa johtajuudessa johtaminen ja vastuun kantaminen kuuluvat organisaatiossa kaikille. Jaettu johtaminen on valtaistamista, jonka seurauksena työntekijät ottavat vastuuta yli omien työtehtäviensä. Johtamisen kehollisuudella halutaan tuoda ilmi sitä, että johtajuus rakentuu kaikkien kehon aistien avulla. Kehollisuus tuo johtajuuteen mukaan erilaiset kokemukset, arvot ja tunteet.

Ammattitaitoinen johtaja on ruumiinrakenteeltaan sopusuhtainen. Hän näyttää siistiltä ja huolitellulta. Johtaja pukeutuu tilanteeseen sopivasti ja häneltä odotetaan sekä formaalia että epäformaalia pukeutumista sopivassa suhteessa. Esiintyjänä ammattitaitoinen johtaja on luonnollinen ja itsevarma. Erityisesti korkeimmissa asemissa johtajaan kohdistuu enemmän odotuksia, koska hän toimii yrityksen keulakuvana ja työntekijöiden esikuvana.

Tutkimuksen keskeisimpinä havaintoina voidaan todeta, että johtajan ulkonäkö todella vaikuttaa hänen urakehitykseensä. Johtajana oleminen vaatii kultaisen keskitien löytämistä. Johtaja ei voi olla mitään liikaa tai liian vähän. Tämä pätee niin ulkonäköön, pukeutumiseen kuin esiintymiseen. Se millaiseksi ammattitaitoinen johtaja mielletään, on tällä hetkellä murroksessa. Tiukat normit ovat antamassa tilaa vapaammalle ajattelutavalle. Johtajan ei tarvitse aina pukeutua pukuun näyttääkseen ammattitaitoiselta. Persoonaa voi tuoda esille ja rajoja voi rikkoa jossain määrin. Tietyillä aloilla johtajan edelleen odotetaan olevan konservatiivisempi ja myös näyttävän siltä.

AVAINSANAT: kehollisuus, johtajuus, keho, ulkonäkö, estetiikka, esiintyminen

1. JOHDANTO

1.1. Tutkielman taustaa

”Organisaatioon on valittu uusi esimies ja henkilökunta odottaa jännityksellä hänen tapamistaan. Uudesta esimiehestä on kerrottu, että hän on alansa ammattilainen ja hyvin menestynyt kyseisissä tehtävissä. Hän on hankkinut työkokemusta ulkomailta, ja se näkyy hänen työskentely- ja johtamistavoistaan. Hän on innostava ja vaativa, mutta samalla reilu ja helposti lähestyttävä.” Millaisia mielikuvia tällainen johtaja herättää? Miltä johtaja näyttää? Onko hän mies vai nainen? Kuinka hän on pukeutunut? Kohtaavatko kertomuksen luomat mielikuvat todellisuuden kanssa, jos ovesta kävelee sisään 165 cm pitkä, hieman ylipainosta kärsivä hikoileva mies, joka näyttää siltä, että hän on lähtenyt kiireessä, aamukahvi on paidanhelmalla ja paperit pursuavat laukusta. Entä, jos ovesta kävelee sisään 190 cm pitkä, karismaattinen ja atleettinen mies, jolla on päällään kallis ja täydellisesti istuva puku, siisti salkku ja parkkipaikalla uudenkarhea urheiluauto. Entä, jos sisään käveleekin nainen? Millaisia odotuksia ulkoiset tekijät ihmisille luovat? Voivatko ulkoiset tekijät tehdä ihmisestä paremman johtajan? Nämä ovat asioita, joihin tällä tutkimuksella halutaan löytää vastauksia.

Tutkielman taustalla vallitsee huomio siitä, että alaiset suhtautuvat esimiehiin eri tavalla. Yhdestä esimiehistä pidetään enemmän kuin toisesta, toisella on enemmän auktoriteettia ja kolmatta pidetään muita pätevämpänä. Tähän voivat vaikuttaa monet eri tekijät. Ne eivät kuitenkaan aina ole johtajuustyön kannalta olennaisimpia asioita. Tällä tutkielmalla halutaan löytää vastauksia ilmiöön kehollisuuden ja erityisesti johtajan ulkoisten ominaisuuksien kautta.

Tämän tutkielman käsitteistö linkittyy jaettuun johtajuuteen ja kehollisuuteen. Jaetusta johtajuudesta käytetään englannin kielessä käsitteitä shared leadership, distributed leadership ja co-leadership. Kehollisuudesta käytetään englannin kielessä termiä embodiment. Kehollisuudesta voidaan käyttää myös termiä estetiikka (aesthetics). Palaan tarkemmin käsitteisiin myöhemmin tutkielman aikana.

Johtamisen kehollisuudella halutaan tuoda ilmi sitä, että johtajuus rakentuu kaikkien kehon aistien avulla. Ihmisten havainnoissa ympäristöään käyttävät he siihen koko kehoaan. Aistit, näkö, haju, kuulo, tunto ja maku, sulautuvat kaikki yhteen ihmisten havainnoissa, ja niiden perusteella tehdään päätelmiä ympäristöstä. Havainnointi on vastavuoroista. Ihminen havainnoi, mutta on itse samalla havainnoinnin kohteena. (Ladkin 2013: 324–326.)

Estetiikan käsitteellä on pitkät juuret antiikin Kreikkaan. Sana estetiikka (aesthetic) pohjautuu antiikin Kreikan sanaan aisth. Sanan verbi, aisthànomai, tarkoittaa tuntemista ruumiillisten aistien kautta ja se ilmentääkin hyvin estetiikan heuristista puolta. Estetiikka on historian aikana pidetty muun muassa oppina kauneudesta (Ladkin 2010: 79). Käsitteen perinteet ovat filosofiassa, mutta estetiikka liitetään vahvasti myös taiteeseen. (Linstead & Höpfl 2000: 16–17.)

Organisaatioestetiikasta ja kehollisuudesta löytyy paljon aikaisempaa tutkimusta. Donna Ladkin (2010) on muun muassa tutkinut uudentyylistä johtajuutta ja kehollisuutta. Aikaisempi organisaatioestetiikan tutkimus on osoittanut, että organisaation toimijoiden henkilökohtaiset kokemukset vaikuttavat ratkaisevasti myös koko organisaation kehitykseen. Yksilölliset kokemukset voivat lisätä yhteisöllisyyttä organisaation sisällä. (Strati 1999: 12) Hancock (2010) on tutkinut esteettisen käänteen historiaa organisaatio-tutkimuksissa. Myös monet muut ovat tutkineet estetiikan hyötyjä organisaatiossa ja sitä, kuinka estetiikan avulla voidaan luoda uusia organisaatorakenteita. Näistä muutamia mainitakseni Strati (1992,1999), Taylor (2002) ja Linstead ja Höpfl (2000). (Ladkin 2015: 36.)

1.2. Tutkimusongelmat

Tämä tutkielma keskittyy käsittelemään kehollisuutta osana johtajuutta. Tutkimusongelmat ovat:

1. Miten ulkonäkö, pukeutuminen ja esiintyminen vaikuttavat johtajan urakehitykseen?

2. Millainen johtajan odotetaan olevan nykypäivänä ulkoisilta ominaisuuksiltaan ja käyttäytymiseltään?

3. Millaiset ulkoiset ominaisuudet voivat vaikuttaa negatiivisesti urakehitykseen?

Tämä tutkielma rajataan keskittymään johtajuuden kehollisuuteen esimiehen ulkonäön, pukeutumisen ja esiintymisen kautta. Johtajia arvioidaan yhä enemmän monien tiedostamattomien ja osittain jopa epäolennaisten tekijöiden avulla. Tämä kumpuaa siitä, että yhä useammat johtajat ovat korkeasti koulutettuja ja ammatillisesti päteviä työhön. Jotta jyvät voidaan erotella akanoista, ovat ulkonäölliset tekijät nousseet keskeisempään osaan ammattitaidon mittarina.

Ulkonäkö vaikuttaa siihen, miten hyvin johtaja menestyy työssään. Pelkkä asiantuntemus ei enää riitä pätevyuden todistamiseen. Näin ollen tutkielmassa keskitytään ensinnäkin siihen, millaiset tekijät esimiehen ulkonäössä, olemuksessa ja esiintymisessä herättävät kunnioitusta ja luottamusta, saavat johtajan menestymään ja tekevät hänestä kokonaisvaltaisesti pätevämmän kuin muut johtajat. Tähän paneudutaan erityisesti pukeutumisen, ulkonäön ja ulkomuodon näkökulmasta.

2. KEHOLLISUUDEN JUURET JAETUSSA JOHTAJUUDESSA

Johtajuus on jotain sellaista, joka rakentuu sosiaalisesti ja kehollisesti aistien avulla (Ladkin 2013: 324). Kehollinen tietoisuus sisältää usein tunteellisia reaktioita ja tällä tavoin on mahdollista saavuttaa täydellinen ymmärrys kohteesta, tilanteesta tai ihmisestä (Ladkin 2010: 80). Johtamistilanteissa alaiset havainnoivat johtajan ilmaisemia tunnetiloja, ulosantia ja ulkonäköä, vaikka se ei olisi asian kannalta olennaista. Esteettinen näkökulma johtajasta saa sitä enemmän painoarvoa, mitä vähemmän asemaan pohjautuvaa valtaa henkilöllä on. (Ladkin 2008: 32.)

2.1. Jaettu johtajuus

Niin sanotuissa perinteisissä johtajuusteorioissa hyvä johtaja on vahva yksilöjohtaja. Tällöin johtajan ominaispiirteisiin kuulu se, että hän osaa motivoida alaisiaan kohti organisaation päämääriä ja toimii esikuvana alaisilleen. Hän osaa suunnata organisaation resurssit oikeaan aikaan ja paikkaan. Johtaja on suuri tietäjä, ja näin ollen hän osaa ennustaa tulevia muutoksia organisaatiossa ja sen toimintaympäristössä sekä on tehokas tekemään hyviä päätöksiä näiden tietojen pohjalta. Johtaja on viimekädessä yksin vastuussa organisaation toiminnasta. Perinteisissä johtajuusteorioissa johtaja nähdään lähes sankarin roolissa. (Ropo ym. 2005: 16–17.)

Vuonna 1841 Thomas Carlyle esitti, että sankarit muokkaavat historiaa. Tämän seurauksena syntyi teos *On Heroes ja The Great Man theory*, joka on ensimmäisiä kirjoitettuja tutkimuksia johtajuuden alalta. Carlylen mukaan suuret miehet ovat jumalan lähettämiä sankareita, joista tulee johtajia sankareiden palvonnan seurauksena. Hänen aikansa suuret miehet olivat monenkirjavia, niin profettoja, saarnaajia kuin kuninkaita. Carlyle ajatteli, että erityisesti Shakespearen hahmot kuvasivat miesten suuruutta. (Nilüfer 2019: 319.)

Carlylen teorian mukaan suuria johtajia ei tehdä, vaan niiksi synnyttään. Siksi teoriassa kuvataan johtajia sankarillisina ja myyttisinä. Suuret johtajat omaavat tietyt piirteet,

jotka mahdollistavat heidän nousunsa johtajiksi. Muiden, lähinnä seuraajien, huomatesa nämä ominaisuudet, alkavat he seurata johtajaa. Suuria johtajia nousee silloin, kun tarve heille on suuri. (Nilüfer 2019: 317–319.)

Carlylen teoria on nimetty sukupuolittuneesti ”great man” -teoriaksi. Tämä kuvastaa ajan käsitystä siitä, että johtajuus on nähty lähinnä miesten ominaisuutena. Ensimmäiset johtajuusteoriat ovatkin liitetty tiiviisti biologiaan. Suuret johtajat ovat usein olleet korkeammasta yhteiskuntaluokasta, koska alemmille yhteiskuntaluokille ei annettu mahdollisuutta nousta johtajiksi. Tästä syystä syntyperän on nähty vaikuttaneen suureksi johtajaksi nousemiseen. (Nilüfer 2019: 320.)

Organisaatioihin ja niiden johtamiseen liittyvä opetus on tähän asti keskittynyt lähinnä laskennallisiin menetelmiin ja arvoihin. Ihmisille on opetettu hyvin mustavalkoisin menetelmin, kuinka organisaation menestymistä voidaan ohjata tulosten ja taulukoiden perusteella. Maailma on kuitenkin muuttunut niin paljon, että nyt kaivataan ja myös tarjotaan enemmän laadullista organisaatio-opetusta. On nähty mahdolliseksi myös se, että menestyvä organisaatio voidaan saavuttaa johtamalla ihmisläheisesti ja yksilöitä huomioimalla, esimerkiksi jaettua johtajuutta käyttäen. Huomioimalla työntekijöiden tunteet ja luomalla työntekijöille mahdollisuuksia toteuttaa itseään ja ottaa vastuuta, voidaan saavuttaa hyviä tuloksia organisaatiossa. (Marques & Dhiman 2008: 95,97.)

Organisaatiot syntyvät ihmisten kautta ja samalla ihmiset muokkaavat niitä. Tämän vuoksi organisaatiota johdettaessa täytyisi painotuksen olla aina ihmisissä. Ihmiset yhdessä luovat esteettisesti motivoivan ympäristön. On keskityttävä suurempaan kokonaiskuvaan, jotta selvittää alati muuttuvassa ympäristössä, jossa uusia kulttuureja ja näkökulmia esiintyy. (Marques & Dhiman 2008: 99,101,109.) Johtajuus määrittyy aina paikallisesti. Sitä ei voi ennakkoon määritellä, koska se on prosessi, joka rakentuu suhteessa tiettyihin asioihin, kuten ihmisiin ja tilanteisiin. (Ryömä 2015: 20.)

Jaetun johtajuuden juuret löytyvät australialaisen psykologin Cecil Gibbsin tutkimuksista 1950- ja 1960-luvulta. Hän tutki australialaista koulutusjärjestelmää ja Yhdysvaltojen armeijaa. Hänen tutkimuksensa keskittyivät johtajuuden prosessin tutkimukseen ”sisä-

puolelta” sekä johtajien ja seuraajien väliseen suhteeseen. Hän teki useita tutkimuksia, joissa hän tarkkaili työryhmien ongelmanratkaisua, ja millaista johtajuutta työryhmissä tapahtuu. Hän huomasi, että johtajuus ei nojaa vain yhteen henkilöön, vaan se siirtyy ryhmän jäsenten välillä riippuen, mikä tehtävän vaihe on menossa. (Ladkin 2010: 35.)

Peter Gronnin käsittelee sosiaalisesti jaetun aktiivisuuden teoriassaan sitä, miten johtajuus toimii organisaatiossa. Hänen huomionsa on se, että johtajuus voidaan saada liikkuvaaksi työntekijöiden parissa keskittymällä tekemiseen, ja siihen, että vuorovaikutusverkostot palvelevat tavoitteiden saavuttamista. Näin ihmiset ovat sitoutuneita saavuttamaan organisaation yhteisesti jaetut päämäärät ja tarkoitukset. Gibbsin ja Gronnin tutkimusten perusteella voidaan sanoa, että yhteisöllisen toiminnan aikana ei voida sanoa selvästi, kuka on johtaja ja kuka on seuraaja. (Ladkin 2010: 35,55.)

Jaetussa johtajuudessa johtaminen ja vastuun kantaminen eivät ole ainoastaan johtajan tehtävä, vaan se kuuluu kaikille. Se on valtaistamista, jonka seurauksena työntekijät ottavat vastuuta yli omien työtehtäviensä. (Ropo ym. 2005: 15,136.) Jaetussa johtajuudessa keskitytään ihmisten välisten suhteiden johtamiseen, ei yksilöiden johtamiseen (Konu & Viitanen 2008: 29). Sillä selitetään syvemmän tasoista vuorovaikutusta ryhmän jäsenten kesken silloin, kun he työskentelevät yhdessä jaettuja päämääriä kohti (Heikka ym. 2013: 34).

Jaettu johtajuus ulottuu useille toimintakentille ja siinä johtajia voi olla enemmän kuin yksi. Johtajuus ei perustu pelkkään asemaan, vaan se on ansaittava. Todellinen johtaja on sellainen, joka on ansainnut asemansa työntekijöiden keskuudessa. Johtajana voi myös toimia sellainen henkilö, jolla ei ole muodollista asemaa johtajana. Visiot ovat jaetussa johtajuudessa moniulotteisempia, ja johtajan tärkeä tehtävä onkin säilyttää toimintakyky erilaisten visioiden kilpaillessa rinnakkain. (Stähle, Sotarauha, Pöyhönen 2004: 19.)

Jaetun johtajuuden tuominen organisaatioon vaatii työyhteisöltä hyvää keskinäistä luottamusta. Esimiehen tuki ja luottamus ovat tärkeitä elementtejä, sillä turvallisessa ilmapiiressä työntekijät voivat kehittyä ja kasvaa. Kypsässä työyhteisössä sitoutuneisuus

organisaatioon kasvaa. Ihmiset uskaltavat herkemmin laittaa itsensä likoon ja innostua asioista. Tietynlaista päämäärätietoisuutta, keskusteleavuutta ja symbolisuutta on myös löydyttävä työyhteisöstä, jotta jaettu johtaminen on mahdollista. Esimiehen on toiminnallaan otettava jokainen työyhteisön jäsen mukaan toiminnan kehittämiseen. Näin on mahdollista löytää riittävän monia ja erilaisia näkökulmia toiminnan edistämiseen ja asiakkaiden tarpeiden vastaamiseen. (Juuti 2016: 84;86.)

Juutin (2016: 85.) mukaan symbolisuudeksi kutsutaan jaetussa johtajuudessa sitä ilmiötä, jossa johtaminen liitetään kulttuuriin. Se tarkoittaa esimerkiksi sitä, että johtamisessa on tultava ilmi se, että esimies pitää työntekijöistään myös ihmisinä. Vahva kulttuuri ja siihen sopiva esimiehen tunnetasoinen toiminta luovat työyhteisöön hyvää ilmapiiriä. Sen seurauksena syntyy keskusteleavuutta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Samalla suvaitsevaisuus lisääntyy ja tämän seurauksena erilaiset työyhteisön sisäiset kilpailuasetelmat vähenevät ja ihmisten on helpompi keskittyä toteuttamaan organisaation yhteistä päämäärää. Tämä vaatii esimieheltä eräänlaista palveluasenteen omaksumista, joka tarkoittaa, että hän asettuu työntekijöidensä alapuolelle ja jakaa esimiesasemansa tarjoaman etulyöntiaseman koko työyhteisön käyttöön.

Palvelevalla johtamisella tarkoitetaan sitä, että johtaja jakaa valtansa alaistensa kanssa saavuttaakseen yhteisen päämäärän. Tällainen johtamistyyli mahdollistaa jaetun johtajuuden organisaatioissa. Se vähentää epätasa-arvoa työyhteisössä, koska tällöin kukaan ei ole toisen ihmisen yläpuolella. Esimiehen ja alaisten välillä vallitseva tasa-arvo mahdollistaa sen, että johtajuutta ja vastuuta voidaan jakaa kaikille työntekijöille asemasta riippumatta. Se vaatii keskinäistä luottamusta ihmisten välillä. Palveleva johtaja ei voi olla esimies, joka haluaa valtaa, vaan hänen tärkein päämääränsä on edistää hyvää asiaa. (Juuti 2013: 147–148.)

Jaettu johtajuus nähdään mahdollisuutena ja osittain myös välttämättömyytenä tulevaisuuden yhteiskunnissa, joissa organisaatiot ovat yhä enenevässä määrin asiantuntijaorganisaatioita. Organisaatiot erikoistuvat ja osaaminen keskittyy yhä pienempiin osaluoksiin. Tämä vaatii organisaatioilta lisää yhteistyötä ja samalla uudenlaista johtamista. (Ropo ym. 2005: 18.)

Johtajuutta syntyy usein kriisitilanteissa. Muutosta ja uusia toimintatapoja aletaan etsiä silloin, kun ryhmä kokee olevansa kriisissä ja tuntee epäoikeudenmukaisuutta. Tällöin vallassa olevat ihmiset ovat harvemmin niitä, jotka tarjoavat uusia toimintatapoja, vaan ne syntyvät epäoikeudenmukaisuutta kokevan ryhmän keskustelujen kautta. Näin syntyy uusia, perinteistä poikkeavia tapoja toimia ja ajatella. Uudenlaista johtajuutta syntyy usein siis pitkälti jaetun johtajuuden periaatteiden pohjalta. (Juuti 2013: 60.)

2.2. Kehollisuus osaksi johtajuutta

Estetiikka ja kehollisuus liittyvät laajaan organisaatiotutkimuksen kenttään. Ladkin (2015: 36) nostaa esille tutkijoita, kuten Strati (1992, 1999), Taylor (2002) sekä Linstead ja Höpfl (2000), jotka tuovat esiin näkökulmia estetiikan hyödyistä. Näiden avulla pystytään paremmin analysoimaan ja tulkitsemaan organisaatioita sekä luomaan uusia organisaatiomuotoja. Yhteistä tutkimuksille on se, että estetiikka tarjoaa vaihtoehdon aikaisemmille, erittäin rationaalisille organisaatiotutkimuksen muodoille. Ihmisten kehollisuuden huomiotta jättäminen aikaisemmissa organisaatiotutkimuksissa on saanut aikaan sen, että ihmiset on nähty lähinnä organisaation henkilöstöressurssina (Hansen ym. 2007: 554).

Estetiikka on yhdistetty organisaatiotutkimuksiin ensimmäisiä kertoja 1700-luvulla. Jo silloin tehtiin selvä ero esteettisen ajattelun ja rationaalisen ajattelun välille. Estetiikka pidetään heuristisena lähestymistapana ongelmanratkaisuun, jolla tarkoitetaan sitä, että ihmisten yksilölliset muistot ja kokemukset vaikuttavat toimintaan sekä päätöksentekoon. Näin ollen estetiikka haastaa perinteisen kognitiivisen ajattelun ja pyrkii laajentamaan sitä. (Gore 1966: 13; Linstead & Höpfl 2000: 15–16.)

Johtamisen kannalta ajateltuna, kehollisuus tuo siihen mukaan erilaiset kokemukset, arvot ja tunteet. Kehollisia asioita pidetään usein itsestään selvinä, mutta niiden vaikutus on ajateltua suurempi. Paikat, tilat, kieli, merkitykset, sukupuoli ja aistit ovat kaikki osa kehollisuutta ja vaikuttavat käsitykseen johtamisesta. (Ropo ym. 2005: 105–106.)

Organisaatiot ovat rakenteeltaan sosiaalisia ja yhteisöllisiä. Niiden johtamisessa tarvitaan monenlaista tietoa ja taitoa. Yksi keskeinen asia on huomata, että organisaatioissa tuotetaan tietoa myös muilla tavoin kuin vain verbaalisesti sanojen avulla. Tietoa tuotetaan kaikkien ihmisaistien avulla, henkilön omien näkökulmien ja aistimusten pohjalta. Lähestyttäessä organisaatioita esteettisestä näkökulmasta huomioidaan ihmisten kyky havainnoida ympäristöään kaikkien aistien avulla. Ihmisillä on kyky haistaa, maistaa, nähdä, kuulla ja tuntea. (Linstead & Höpfl 2000: 13–14.)

Tunnistettaessa estetiikan olevan osa ihmisten jokapäiväistä elämää, voidaan hyväksyä se osaksi työympäristöä. Yhtä lailla, kun luotetaan rationaalisuuteen ja logiikkaan, on tunnustettava, että estetiikka ohjaa käyttäytymistä, ajatuksia ja toimintaa yhtä paljon. Työelämässä suurtenkin päätösten taustalla on myös esteettistä arviointia, eikä päätöksiä tehdä vain täysin rationaaliselta pohjalta. (Hansen ym. 2007: 546.)

Ladkinin (2015: 43.) mukaan estetiikalla on monta tehtävää. Se parantaa arvostelukykä, aktivoi emotionaalista sitoutumista, parantaa mielikuvituksellisuutta, edistää yhteistä ymmärrystä ja vahvistaa kriittistä refleksiivisyyttä. Estetiikka liittyy vahvasti myös organisaatioetiikkaan.

Johtajuus ilmentää yksilöiden välistä toimintaa ja yhteistyötä, joihin he sitoutuvat sen kautta, ovatko he identifioituneet johtajiksi vai seuraajiksi. Keskeistä ajatuksen taustalla on se, että johtaminen ja seuraaminen nähdään rooleina, jotka otetaan tietynä ajankohdana ja kontekstiin nojaavien vaatimusten perusteella. Tästä näkökulmasta johtajuus ei ole hierarkiaan perustuva prosessi. Tilanne, siihen liittyvät henkilöt ja aika vaikuttavat siihen, kuka toimii johtajana. Tilanteeseen osallistuvista, kuka tahansa voidaan nähdä johtajan roolissa tietynä aikana. Tämä valinta voi toteutua tietoisesti tai tiedostamattomasti, ja kyseessä voi olla formaali tai informaali prosessi. (Ladkin 2013: 322.)

Johtajuuden määritelmää ajatellessa, on ilmeistä, että ihmiset yhdistyvät siihen kehollisen läsnäolon kautta. Ihmiset eivät vain viehäty johtajan ideoista ja visioista, vaan viehtymykseen vaikuttaa myös johtajan kehollinen tapa esiintyä. Ihmiset seuraavat mielellään sellaisia ihmisiä, joilla on selkeä visio siitä, mitä on hyvä elämä, ja jotka pystyvät

kehollisuuden kautta ilmentämään samaa ajatusmaailmaa omaan käyttäytymiseensä. (Yang 2011: 616–617). Ihmiskeho havainnoi jatkuvasti ulkoisesta ympäristöstä asioita ja saa ihmisen tekemään muutoksia. Kylmyys, kuumuus ja auringonvalo havaitaan kehon avulla. Kehollisuuden avulla ihmiset sijoittavat itsensä fyysisesti tiettyyn paikkaan, kehon saamien signaalien mukaan, ja tämä tapahtuu ihmisiltä usein tiedostamatta. Toisen ihmisen tullessa ”omalle” alueelle, saattaa ihminen vaistomaisesti astua askeleen taaksepäin. (Ladkin 2010: 59.)

Asiat ja ihmiset määrittävät aina suhteessa johonkin toiseen. Vasta tällöin todelliset merkitykset ja sisällöt selvenevät. Sininen väri ei ole merkityksellinen, jos ei ole muita värejä määrittämässä, mitä sininen on. Sama koskee ihmisiä. Ihmiset määrittävät toisten ihmisten kautta. (Ryömä 2015: 36.)

Ihmiskeho vastaa luontaisesti siihen, miten toiset kehot ovat maailmassa. Jos ihminen ottaa johtajan roolin, voi se saada toisessa ihmisessä karvat pystyyn ja olon epämuakavaksi ja toiseen ihmiseen se voi vaikuttaa innostavasti. Tällaiset reaktiot ovat alkukantaisia, ja niissä tunnustetaan kehollisuuden läsnäolo tässä maailmassa. Kun kiinnitetään huomio siihen, kuinka ihmiskehot yhdistyvät toisiinsa, auttaa se samalla ymmärtämään, mitä on johtajien ja seuraajien välisessä tilassa. (Ladkin 2010: 59–60.)

Robert Sokolowskin teoria johtajuudesta rakentuu kuution kautta. Teorian taustalla vallitsee ajatus siitä, että kuutiota katsoessa, ei voi nähdä sen kaikkia puolia samaan aikaan, mutta silti niiden olemassaolo tiedostetaan. Johtajuuden kannalta voidaan ajatella, että johtajan rooli on yhdellä puolella kuutiota, työntekijät omalla puolellaan ja organisaatio omallaan. Kun johtajuuden määritelmää mietitään, vaikuttaa siihen se, miltä puolelta johtajuutta katsoo. (Ladkin 2010: 21–22.)

Johtajuus voidaan siis nähdä monenlaisena ilmiönä ja tulkinta on aina riippuvainen tulkitsijasta. Työpaikalla eri rooleissa työskentelevät ihmiset määrittelevät johtajuuden eri tavalla, ja tämän takia he myös suhtautuvat johtajan päätöksiin toisistaan poikkeavasti. Jos esimerkiksi verrataan organisaation talousjohtajaa ja asiakaspalvelutyöntekijää keskenään, voidaan huomata, että heidän työnkuvansa takia he suhtautuvat toimitusjohtajan

rooliin ja tekemisiin eri tavalla. Asiakaspalvelussa työskentelevä henkilö on tekemisissä organisaation ulkoisen maailman kanssa, kuten asiakkaiden, ja talousjohtaja luultavimmin työskentelee enemmän organisaation sisäisessä maailmassa. Talousjohtaja saattaa tehdä tiiviimpää yhteistyötä muiden johtajien kanssa ja saa samalla enemmän tietoa strategisista päätöksistä. Nämä tekijät voivat vaikuttaa suuresti näkemyseroihin saman organisaation sisällä. (Ladkin 2010: 23.)

Johtajuuden ajattelemisen hetkenä auttaa ymmärtämään johtajuuden luonnetta. Se on aina aikaan ja kontekstiin sidottua. Johtamisen kohteena ollut henkilö voi tehdä tulkintoja johtajuudesta, mutta se tapahtuu ulkopuolisesta näkökulmasta. Fyysiset ilmaisut, käyttäytyminen ja asioiden keskinäiset suhteet voivat olla hyvin erilaisia eri ihmisten tehdessä tulkintoja. Samankaltaisuuksiakin voi löytyä, mutta aina löytyy pieniä nyansseja, jotka saavat aikaan erilaisia tulkintoja. Jossain kontekstissa jokin asia on hyväksyttävämpää kuin sama asia toisessa kontekstissa. Palomiehen taistelu liekkejä vastaan näyttäisi tyhmältä akateemisessa ympäristössä ja olisi luultavasti myös liian äänekkästä. (Ladkin 2010: 26.)

2.3. Kehollisuus ja estetiikka

Ladkin (2015: 40.) kuvailee, että esteettinen herkkyys on viisautta, moraalista mielikuvitusta sekä ympäristön ja vuorovaikutussuhteiden ymmärtämistä. Sen avulla saavutetaan harmoniaa. Tämä johtuu siitä, että estetiikan avulla ymmärretään toimintojen ja toimijoiden välisiä suhteita paremmin, niin ihmisten välisiä suhteita kuin suhteita muihin elementteihin, kuten tavaroihin ja paikkoihin. Samalla estetiikka mahdollistaa paremmin vastakkaisten elementtien yhteensovittamisen.

Tavarat saavat erilaisia merkityksiä ihmisten avulla. Tavaroiden luonne heijastuu sen kautta, miten niitä käytetään, ja millainen merkitys niillä on ihmisille. Tuoli toimii hyvänä esimerkkinä. Tuolin fyysiset ja kemialliset ominaisuudet auttavat ihmisiä ymmärtämään, mikä tuoli on. Ihmiset tunnistavat tuolin sen rakenteesta. Fyysiset ominaisuudet eivät kuitenkaan kerro kaikkea, mitä tuolista voi nähdä, vaan sillä on myös muita tärkeitä merkityksiä. (Ladkin 2010: 18–19.)

Samat voimat pitävät tuolia kasassa, oli se sitten yrityksen toimitusjohtajan tai Iso-Britannian kuningattaren. Kuningattaren tuoli, josta hän avaa valtiopäivät joka vuosi, voi olla samalla tavalla rakennettu kuin mikä tahansa muu tuoli, mutta sillä on kuitenkin aivan eri tehtävä ja merkitys kuin muilla tuoleilla. Ei pidettäisi oikeana ja hyväksyttävänä, että toimistotyöntekijä toisi valtaistuimen omaan toimistoonsa, tai jos kuningatar julistaisi valtiopäivät tavallisesta toimistotuolista. Näin ollen on tärkeää muistaa, että merkityksillä on erittäin suuri vaikutus siihen, minkä uskotaan olevan oikein ja totta tässä maailmassa. (Ladkin 2010: 19.)

Fyysisen tavaran näkeminen ilmiönä ”henkimaailman” kautta on tärkeää merkitysten ymmärtämiseksi. Vielä tärkeämpää se on silloin, kun puhutaan asioista, jotka eivät ole fyysisesti kosketeltavissa, kuten johtajuus. Tällaisten asioiden merkitykset ja tarkoitukset muokkautuvat pelkästään ihmisten kautta, sosiaalisesti rakennetuissa yhteisöissä, joissa niitä käytetään. (Ladkin 2010: 19.)

Jaetut merkitykset ovat sosiaalisesti rakentuneita merkityksiä, jotka auttavat ihmisiä yhdistymään ja elämään yhdessä hyvässä harmoniassa. Ne eivät ole objektiivisia kokonaisuuksia, koska ne muovautuvat vuorovaikutuksen kautta. Merkitykset syntyvät ajan kuluessa kulttuurin ja historiallisten tapahtumien kautta, ja ne leviävät yli sukupolvien. (Ladkin 2010: 19.)

Sosiaaliset rakennelmat vaikuttavat vahvasti niihin ihmisiin, jotka elävät niiden vaikutuspiirissä. Kulttuurista toiseen matkustavat ihmiset huomaavat oman sosiaalisen konstruktion vaikutuksen uudessa kulttuurissa. Tämä ilmenee kulttuurien välisenä erona. Sanojen merkitykset voivat erota toisistaan tai joidenkin sanojen merkitystä ei välttämättä edes ymmärretä jossain kulttuurissa. (Ladkin 2010: 20.)

Estetiikka selittää sitä, miten ihmiset kokevat ympäröivän maailman, oli kohteena sitten ihmiset, prosessit tai objektit. Ihmiset saavat kehollisuuden kautta kokemuksia ja tunteita ympäröivästä maailmasta. Keholliset tuntemukset ovat suorassa yhteydessä esteettiseen tietämykseen. Kehollisuus ja estetiikka antavat suuren määrän tietoa esimer-

kiksi ongelmien määrittelyyn ja ratkaisun luomiseen. Esteettistä tietämystä voidaan pitää hiljaisena tietona. (Stephens & Boland 2015: 219, 222.) Perinteisesti esteettisyys liitetään kauniisiin asioihin. Todellisuudessa kauneus on vain yksi estetiikan muoto tai kategoria. Ruma, täydellinen, koominen ja järkyttävä ovat yhtä lailla estetiikan muotoja. Estetiikka ilmentää sitä, mitä ihmiset tuntevat. (Hansen, Ropo & Sauer 2007: 546.)

Huomioidessa toisen ihmisen elämänmatkan ja kokemukset, joita hän on elämänsä aikana kokenut, on helpompi ymmärtää, kuinka hänen ajatuksensa ja mielipiteensä muotoutuvat. Rotu, etnisyys, sukupuoli, seksuaalinen suuntautuminen, uskonto ja sosiaalekonominen tausta ovat kaikki sellaisia tekijöitä, jotka muokkaavat ihmisen käyttäytymistä ja ajatuksia. (Waite, Mckinney, Smith-Glasgow & Meloy 2014: 283.)

Ihmiset aistivat ja heijastelevat esteettisiä ominaisuuksia samanaikaisesti. Kun ihminen tapaa uuden ihmisen, hän saa valtavan määrän tietoa toisesta ihmisestä fyysisen läsnäolon kautta, jo ennen kuin kumpikaan ehtii sanojen avulla vaikuttamaan toisen mielipiteeseen. Energiataso, tunnetaso ja tyyli, se kuinka ihminen kantaa itsensä, aistitaan toisesta jo ennen sanojen vaihtamista. Tämä herättää niin tunteellista kuin rationaalista vastakaikua. Tiedon vaihto estetiikan tasolla voidaan tulkita menevän pidemmälle kuin kehonkielen tulkinta. (Ladkin 2010: 80.)

Johtamisen kehollisuus on moninainen ilmiö (kuvio 1). Kehollisia tulkintoja tehdään kaikkien aistien avulla, ja ne auttavat luomaan miellelyhtymiä omaan kokemusmaailmaan peilaten. Ihmisten henkilökohtaisella historialla, kokemuksilla ja tunteilla on suuri merkitys johtamiskokemukseen, sillä niiden kautta ihmiset tekevät erilaisia tulkintoja. Juuri omat kokemukset ja historia ovat se tekijä, joiden kautta erilaisia tulkintoja syntyy. Kukaan ei koe täysin samalla tavalla kuin joku toinen. Paikat ja tilat ilmentävät erilaisia asioita ihmisille. Ne kertovat jotain ihmisestä, hänen asemastaan ja arvomaailmastaan. Paikat voivat tuoda esiin myös muistoja. Vuorovaikutus on muutakin kuin ääneen sanottuja sanoja. Ilmeet, eleet, asennot ja äänenpainot viestivät kuulijalle jopa enemmän kuin sanotut sanat. Sanoilla on useita merkityksiä, ja ne ovat ihmisille erilaisia. Sanojen merkitykset syntyvät ihmiselle silloin, kun he sanan ensimmäistä kertaa kuulevat. Johtamisen kehollisuuteen liittyy myös sukupuoli. Organisaatiotutkimuksessa

on usein pyritty olemaan sukupuolettomia, mutta todellisuudessa sukupuolen vaikutus johtamiskokemukseen on nähtävissä. Seuraavaksi tulen käsittelemään johtamisen kehollisuutta tarkemmin.



Kuvio 1. Johtamisen kehollisuuden osa-alueet (mukailten Ropo ym.2005: 107).

2.3.1. Paikat ja tilat

Estetiikkaa on pidetty kehon diskurssina, joka saavutetaan maistamalla, haistamalla, kuulemalla ja näkemällä. Kun ihminen astuu huoneeseen, hän käyttää kehoaan apunaan havainnoinnissa. Valaistus, tekstuurit, lämpötila, värit, kasvit tai niiden puute, maalaukset ja muut koriste-esineet havaitaan. Kaikki nämä pienet tekijät yhdistyvät ihmisen mielessä luoden esteettisen vaikutelman siitä tilasta, jossa hän on. Näiden aistimusten avulla ihmiselle herää tilasta tiettyjä tunteita, muistoja ja merkityksiä. (Ladkin 2010: 80.)

Estetiikka ja taide yhdistetään yleensä toisiinsa. Taiteessa on estetiikkaa, mutta sitä on myös muualla. Paikat ovat vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa ja estetiikan avulla ihmiset havainnoivat paikkoja ja tiloja, kuten toimistotiloja, ja tekevät niistä tulkintoja. (Hansen ym. 2007: 546.)

Jaetun johtajuuden kannalta on hyvä ottaa huomioon se, että tiloilla on suuri merkitys ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Tilat voivat joko mahdollistaa tai hankaloittaa vuorovaikutusta. Tilat myös arvottavat ihmisiä eri tavalla. Suurista toimistoista parhailla näköaloilla kilpaillaan, koska niiden avulla viestitään usein omaa asemaa organisaatiossa. Jaetussa johtajuudessa on keskeistä yhdessä tekeminen ja vastuun jakaminen. Toisten ihmisten kanssa työskennellessä saatetaan välillä olla niin lähellä toisia, että toisen hengityksen haistaa ja ihot ovat kosketuksessa. Yhteistyön tekeminen jaetussa tilassa, jossa jokainen työntekijä saattaa tulkita ympäristön eri tavalla, vaatii työntekijöiltä toisen ihmisen kehollisuuden sietämistä. (Ropo ym. 2005: 111.)

Paikat ja tilat vaikuttavat paljon erilaisten toimintojen muodostumiseen. Toinen tila voi kannustaa esimerkiksi enemmän kokouksen pitämiseen, kun taas toinen tila houkuttelee enemmän kahvitteluun. Tiloilla voidaan vaikuttaa siihen, kuinka paljon kontakteja ihmisten välille syntyy. Yleensä ahtaissa tiloissa kontaktit ovat yleisempiä, koska ahtaat tilat pakottavat ihmiset kontaktiin toistensa kanssa. Verrattuna suuriin tiloihin, joissa ihmiset voivat helpommin olla omissa oloissaan, ahtaissa tiloissa vuorovaikutuksen lisääntyminen on luonnollista, ja sen seurauksena yleensä myös yhteisöllisyys lisääntyy.

Jos työyhteisön ilmapiiri on huono, ahtaita tiloja yleensä vältellään, koska niissä on paljon ihmisiä ja kontakti on lähes välttämätöntä. (Ropo ym. 2005: 110.)

Artefakteilla tarkoitetaan ympäristössä fyysisesti havaittavissa olevia asioita, kuten esineitä, huonekaluja ja työasuja. Artefakteja voidaan käyttää johtamisen apuvälineenä ja ne ovat erityisen vaikuttavia silloin, kun ne ovat sidoksissa organisaation toimintafilosofiaan ja liiketoimintaan. Artefakteilla ja fyysisillä tiloilla on suuri merkitys siihen, millaiseksi työ ja organisaatio koetaan ja lopulta myös siihen, millainen identiteetti organisaatioon muodostuu. (Ropo ym. 2005: 107–108.)

Artefaktit voivat vaihdella hyvin paljon. Ne voivat olla jotain hyvin fyysistä tai kosketamattomissa olevaa, ne voivat olla vain hetkellistä, mutta myös pysyviä. Osa artefakteista on tärkeämpiä ja osa taas vähäpätöisempiä. Jopa organisaatio itse voi olla artefakti. Tärkeintä on ymmärtää, että jokainen artefakti kertoo jotain organisaatiosta. (Strati 1999: 11.)

Artefaktit pitävät sisällään erilaisia arvoja, olettamuksia ja merkityksiä sekä luovat samalla käytäntöjä. Ne saavat osansa organisaation tarinoissa, huumorissa ja ongelmissa ja tämän vuoksi elävät omaa elämäänsä. Arjessa niiden merkitykset muuttuvat, vaihtuvat ja muodostuvat täysin omalla tavallaan, johdon päämääristä riippumatta. Artefakteja voidaan käyttää johtamisen välineenä, mutta niitä on lopulta myös vaikea hallita. (Ropo ym. 2005: 108.)

Ulkoisilla tekijöillä on tutkimusten mukaan nähty olevan erittäin suuri vaikutus siihen, millaiseksi johtaminen koetaan. Niitä pidetään usein pinnallisina ja väheksyttävänä, mutta niiden vaikutus on lopulta ajateltua syvempi. Ulkoiset tekijät vaikuttavat suuresti työntekijöiden odotuksiin ja suhtautumiseen. Esimerkiksi odotukset työstä ja työntekijöiden suhtautuminen toisiinsa, ovat alttiita ulkoisten tekijöiden vaikutuksille. (Ropo ym. 2005: 108.)

2.3.2. Kieli ja merkitykset

Kieli on viestinnän ja kommunikoinnin väline, mutta se on paljon muutakin. Kielen avulla ihmiset pystyvät hahmottamaan, luokittelemaan ja tulkitsemaan asioita, sekä jakamaan tietoa ja ideoita. Kieli yhdistää ihmisiä, koska se mahdollistaa kaiken edellä mainitun toiminnan, mutta se voi myös erottaa ihmisiä toisistaan. Yhteinen kieli ei aina tarkoita sitä, että ihmiset automaattisesti ymmärtäisivät toisiaan, sillä kieli on hyvin sidoksissa kontekstiin ja paikkaan. Usein oletetaan, että sanat merkitsevät samaa asiaa vastaanottajalle kuin sanojen lausujalle. Tilanne ei kuitenkaan aina ole tämä. Sanoilla on monia merkityksiä ja ne ovat erilaisia eri ihmisille. Sanojen merkitykset rakentuvat tilanteissa, paikoissa ja yhteisöissä, joissa niitä käytetään. Ihmiset olettavat puhuessaan, että sanojen merkitykset ovat kuuntelijoille samat ja jättävät tämän vuoksi kertomatta joitakin olettamuksia. Tämän vuoksi yhteinen ymmärrys saattaa kuitenkin jäädä saavuttamatta, vaikka kieli olisikin puhujien välillä sama. (Ropo ym. 2005: 112–113.)

Se, mitä on jätetty sanomatta, on lähes yhtä merkityksellistä kuin se, mitä on sanottu. Keskustelussa asioiden läsnäololla ja poissaololla on molemmilla merkitystä siihen, mitä puhuja haluaa ilmaista. Sanottujen asioiden läsnäolo ja poissaolo ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja sanomatta jätettyjä asioita ei voida täysin erottaa sanotuista sanoista. (Cunliffe 2003: 5.) Keskustelujen pienet yksityiskohdat voivat tuntua mitättömiltä, mutta todellisuudessa ne heijastelevat muun muassa puhujan arvoja ja mielipiteitä. Niiden avulla luodaan ja ylläpidetään suhteita, joita esiintyy päivittäisessä arjessa. (Cunliffe & Eriksen 2011: 1431.)

Ymmärtääkseen toista puhujaa tai tekstiä, täytyy kuuntelijan tai lukijan olla mahdollisimman avoin eroavaisuuksille, mitä viestin kertoja haluaa ilmaista. Kysymysten kautta voi nähdä, että avoimuus ei ole aina tasavertaista. Jotkin kysymykset voivat olla sellaisia, että ne eivät lisää avoimuutta, vaan niillä ohjataan vastaajaa antamaan sellainen vastaus, jonka kysyjä haluaa kuulla. Jokainen kysymys osoittaa suunnan kysytylle asialle ja asettaa kysymyksen tiettyyn perspektiiviin. (Ladkin 2010: 113.)

Hermeneuttisella kehällä tarkoitetaan sitä, että kokonaisuus ja kielen osat ovat yhteydessä toisiinsa. Tällä tarkoitetaan sitä, että ymmärtääkseen kokonaisuuden ja lauseiden merkityksen, on ihmisen ymmärrettävä lauseen jokaisen sanan merkitys. Tämä on erityisen tärkeää silloin, kun jollain sanalla on useita merkityksiä. (Ladkin 2010: 112.)

Kielen tarttuminen ja oppiminen tapahtuvat aikaisempien sanojen ja käsitteiden ymmärtämisen kautta. Jokainen sana on yhteydessä siihen tiettyyn historian hetkeen, jossa ihminen oppi ensimmäisen kerran tuntemaan sanan merkityksen. Viestin merkityksen ymmärtäminen vaatii paljon tietoa. Esimerkiksi, jos radiossa sanotaan, että British Airways on tehnyt voittoa 52 miljoonaa puntaa ja kuuntelija ei tiedä, paljonko se tehnyt voittoa aikaisempina vuosina, ei hän tällöin osaa tehdä päätelmää siitä, onko tämä hyvä vai huono uutinen. (Ladkin 2010: 110.)

Jokainen keskustelu on yhtä aikaa uusi ja vanha. Keskustelu on vanha siinä mielessä, että se pohjautuu aina menneisiin keskusteluihin ja mukautuu kulttuurisiin ja sosiaalisiin sääntöksiin. Keskustelu on taas aina uusi siitä syystä, että se on sidoksissa tiettyyn hetkeen ja aikaan. Siinä on mukana uusia ihmisiä, näkemyksiä ja ymmärrys on aina erilaista. Näin keskustelu on kokoaikaista merkitysten luomista. (Cunliffe & Eriksen 2011: 1435.)

Kuuntelijan tulkinnoilla on enemmän merkitystä viestin vastaanottamiseen ja sisäistämiseen kuin sillä, mitä puhuja on tarkoittanut sanoillaan viestiä. Ihmiset tulkitsevat puhujan sanoja, ilmeitä ja eleitä eri tavoin. Oikeita tulkintoja ei ole, vaan tulkinnat ovat useimmiten vääriä, koska tulkitsija ei voi ymmärtää asiaa täysin samalla tavalla kuin puhuja asian ymmärtää ja on sen tarkoittanut. Ihmisten erilaiset kokemusmaailmat vaikuttavat siihen, että kuuntelija ei voi koskaan tulkita samoin kuin puhuja, koska heidän kokemusmaailmansa poikkeavat aina jossain määrin toisistaan. (Juuti 2013: 49.)

Sanat eivät ole ainoa viestinnän väline vaan onnistuneeseen kommunikaatioon vaikuttavat monet muutkin tekijät. Ilmeet, eleet ja asennot viestivät paljon vastaanottajalle ja niiden merkitys on jopa sanoja suurempi. Siksi onkin tärkeää, että ne ovat sopu-

sa sanojen kanssa. Ne tehostavat sanojen vaikutusta, mutta voivat samalla viedä pohjan siltä, mitä sanoilla on haluttu tuoda esille. (Juuti 2016: 99.)

2.3.3. Tunteet ja kokemukset

Ihmiset rakentavat jatkuvasti uusia merkityksiä ja sosiaalista todellisuutta ollessaan vuorovaikutuksessa keskenään ja puhuessaan kokemuksistaan. Kokemukset, kulttuuri, historia ja kielelliset perinteet ohjaavat ihmisten tulkintoja. (Cunliffe 2003: 3.) Kaikilla ihmisillä on omia, erilaisia ja uniikkeja kokemuksia tästä maailmasta. Tunteet liittyvät aina jollain tavalla ihmisiin ja onkin todettavissa, että tunteita ja henkilökohtaisia kokemuksia ei voi koskaan täysin sivuuttaa, oli tilanne mikä tahansa. Esimerkiksi joku voi olla töihin tullessaan huonolla tuulella ja vaikuttaa omalla käytöksellään muihin. (Ropo ym. 2005: 129.) Erilaiset kokemukset johtavat siihen, että jokainen ihminen tekee erilaisia tulkintoja eri tilanteista. Kokemukset heijastuvat tulkintoihin ja tästä syystä todellisuuden reagoidaan eri tavoin. Todellisuus tai tilanne voi olla ihmisille sama, mutta kaikki tekevät tilanteista omia tulkintojaan kokemuksiinsa perustuen. Tämän vuoksi tulkinnat eri ihmisten välillä voivat olla toisistaan hyvin paljon poikkeavia, vaikka he olisivat olleet samassa tilanteessa yhtä aikaa. (Juuti 2016: 97.) Ihminen ei koskaan pysty irtautumaan täysin henkilökohtaisista kokemuksistaan ja historiastaan (Ropo ym. 2005: 129).

Kokemusten erilaisuus vaikuttaa myös ihmisten väliseen kommunikointiin. Jos ihmiset ymmärtävät, kuinka toisen henkilön kokemukset eroavat omista, voidaan välttyä siltä, että kommunikaatio epäonnistuu. Tuntemus kommunikaation onnistumisesta tai epäonnistumisesta riippuu pitkälti myös siitä, että saadaanko kommunikoinnilla aikaan haluttu lopputulos. On myös tärkeää tiedostaa kokemusten vaikutus toimintaan. Toisen ihmisen toiminta voi tuntua itsestä epäsovelialta, mutta henkilön omasta mielestä ja hänen omien kokemuksiansa pohjalta toiminta on usein järkevää. (Juuti 2016: 98–99.)

Aivot jäsentelävät kokemuksia sen mukaan, minkä aistien kautta ne on saatu. Ihmiset myös itse jäsentelävät kokemuksiaan eri tavoin esimerkiksi vahvojen mielikuvien avulla tai niistä saatavien tuntemusten ja äänien avulla. Jotkut ihmiset keräävät toisia herkem-

min negatiivisia mielikuvia, kun taas toiset keskittyvät tallentamaan pääasiassa positiivisia kokemuksia. (Juuti 2016: 98.) Kehon tarkastelu sosiaalisissa tilanteissa mahdollistaa kritisoivan asenteen nousemisen herkemmin esiin, ja tämä vaikuttaa oleellisesti muutoksiin ihmisen mielipiteissä (Melina, Burgess, Falkman & Marturano 2013: 90).

Organisaatioissa, joissa johdetaan perinteisin johtamisen keinoin, pyritään usein ajattelemaan objektiivisesti. Päämäärät saavutetaan rationaalisesti tilastoihin ja tarkasti mitattavissa oleviin ilmiöihin nojaten. Tunteille ja henkilökohtaisille ajatuksille ei anneta sijaa ja niitä olisi hyvä pyrkiä välttämään. Tunteiden ilmaisua pidetään negatiivisena ilmiönä ja merkinä heikkoudesta tai tehottomuudesta. Päätöksenteossa johtajan on tärkeää olla mahdollisimman rationaalinen, sillä tunteisiin luottamista pidetään hävettävänä ja vältettävänä asiana. (Ropo ym. 2005: 129.) Tunteet kuitenkin vaikuttavat paljon päätöksentekotilanteessa sillä, jos kaikki päätökset tehtäisiin rationaalisten mallien pohjalta, johtajia ei tarvittaisi ollenkaan (Hansen ym. 2007: 549).

Positiivisia tunteita voidaan käyttää organisaatioiden voimavarana. Tunteet tarttuvat herkästi, ja jotkin tunteet ovat kollektiivisia eli ryhmän jäseniä yhdistäviä. Organisaation toiminnan kannalta haasteellista on se, että negatiiviset tunteet tarttuvat helpommin kuin positiiviset. Työryhmän suoritusasteen on nähty kuitenkin olevan parempi silloin, kun ryhmän sisällä jaetaan myönteisiä tunteita. Myönteisiä ja positiivisia tunteita ilmaisevia ihmisiä pidetään menestyvämpinä, kuin negatiivisia tunteita ilmaisevia ihmisiä. (Juuti 2013: 126–127.)

Tunteet liittyvät aina jollain tavalla ihmisten väliseen kanssakäymiseen. Ne toimivat perustana ihmisten väliselle toiminnalle ja toisaalta kanssakäyminen myös luo tunteita. Tunteet vaikuttavat vahvasti silloin, kun ihmiset arvioivat toisiaan, sillä positiiviset ja negatiiviset arviot syntyvät pitkälti tunteiden pohjalta. (Stephen & Boland 2015: 223.) Erilaiset tunnetasoiset prosessit, joita ihmiset kokevat ollessaan tekemisissä toistensa kanssa, voivat olla joko toisiaan vahvistavia tai heikentäviä. Vahvistavia prosesseja kutsutaan keskustelevuudeksi ja heikentäviä taas keinotekoiseksi symboliikaksi. Vuorovaiikutustilanne herättää myönteisiä tunteita silloin, kun kommunikoivat henkilöt ovat samalla aaltopituudella. (Juuti 2013: 101.)

Tunteiden merkitys työelämässä on suuri, vaikka sitä ei aina tiedostetakaan. Erilaiset tunteet leviävät pitkin organisaatiota muun muassa puheiden, juorujen sekä työtehtävien kautta, ja liikkueessaan ne samalla muuttavat muotoaan. Tunteet voivat olla joko hyödyksi tai haitaksi työyhteisössä, riippuen siitä, millainen työyhteisön tila on. Luottamuksellisissa ja avoimissa työyhteisöissä tunteiden leviäminen on usein positiivista ja luo yhteisöllisyyttä sekä innovatiivisuutta, kun taas yhteisöissä, joissa valtaa käytetään väärin ja manipulatiivisesti, voi tunteiden ilmaisusta olla haittaa tai sitä voidaan paheksua. (Ropo ym. 2005: 141.)

Tunteita voidaan hyödyntää organisaatioissa. Johtaja voi pyrkiä herättämään halua seurata tiettyjä tunteita. Tunteet liittyvät monenlaisiin tilanteisiin ja edesauttavat esimerkiksi muutosten tekemistä, sillä tunteiden pohjalta ihmiset saavat sysäyksiä tehdä muutoksia nykyhetkeen. Tunteet ovat usein taustalla siinä, kun ihminen kaipaa muutosta elämänsä tai ympäristöönsä. (Ropo ym. 2005: 130,141.) Tunteet ja asenteet heijastuvat ympärillä olevista ihmisistä. Johtajan sanomisilla ei välttämättä ole suurta merkitystä, koska heijastetut tunteet ovat piilossa olevaa kommunikaatiota ja sen merkitys on jopa voimakkaampi kuin itse sanojen merkitys. Johtajalla on mahdollisuus johtaa tunteiden avulla, jos hän on itsetietoinen tunteista ja niiden vaikutuksista tekoihin. (Melina ym. 2013: 98.)

Luovassa ympäristössä tunteilla ja intuitiolla on suurempi merkitys. Nopeasti muuttuvissa tilanteissa, joissa tarvitaan pikaisia ratkaisuja, toimitaan usein tunteiden pohjalta. Esimerkiksi lääkärit joutuvat usein työssään toimimaan intuition, tunteiden ja kokemusten pohjalta. (Ropo ym. 2005: 130.)

Tunteet ja moraalit liittyvät vahvasti toisiinsa. Tunteet vaikuttavat kokemuksiin ja tuntemuksiin siitä, mikä on oikein ja mikä väärin. Täysin rationaalinen ajattelutapa, ilman tunteiden vaikutusta, saa jotkin toiminnot näyttämään kyseenalaisilta ja epäinhimillisiltä. Tunteet antavat toiminnalle inhimillisemmän puolen. Tunteiden avulla haetaan tarttumapintaa toisista ihmisistä. Ihmiset yrittävät löytää yhtäläisyyksiä tai eroavaisuuksia, siten, että tunteet joko yhdistävät tai erottavat. (Ropo ym. 2005: 130,132.)

Sosiaaliset prosessit muokkaavat rationaalista ajattelua ja havainnointia. Sosiaalisen prosessien myötä ne muuttuvat yhä enemmän tunnetasoisiksi prosesseiksi. Sen seurauksena syntyy erilaisia arvoja ja uskomuksia, jotka ovat kiinteä osa organisaatiokulttuuria esimerkiksi tarinoiden muodossa. (Juuti 2013: 112.) Organisaation jäsenet peilaavat kokemuksiaan organisaatiokulttuurin kautta. Organisaatiokulttuuria ilmentää muun muassa puhetapa, kertomukset ja rituaalit. Nämä toimivat vertauskuvina, joiden kautta ihmiset jäsentelevät kokemuksiaan ja tapahtumat välittyvät ihmisten mieliin. (Juuti 2013: 116.) Se, mitä pidetään totena, muotoutuu erilaisten suhteiden kautta, liitoksissa kulttuuriin ja historiaan (Uhl-Bien 2006: 655).

Mielen hiljentymisen avulla voidaan saavuttaa se, että ihminen on täydellisesti läsnä tapahtumissa. Tätä kutsutaan tietoiseksi läsnäoloksi. Se on valppautta ja kykyä uudistua. Itsensä tunteminen on tärkeää, jotta tietoisien läsnäolon voi saavuttaa. Kun ihminen tuntee itsensä ja tietää, että itsessäänkin on sellaisia piirteitä, jotka ärsyttävät muita, auttaa se hyväksymään samalla muut. Tietoisesti läsnä oleva ei arvostele ja pystyy rakentavaan vuorovaikutukseen. Itsensä tunteminen auttaa muiden ihmisten tuntemisessa. Hiljentymisen avulla ihminen voi paremmin tulkita asioita ympäristöstään, ja osaa tämän seurauksena keskittyä paremmin oikeisiin asioihin. (Juuti 2013: 128–129.)

2.3.4. Sukupuoli

Sukupuoli on osa ihmistä ja kulkee mukana, niin työssä kuin vapaa-ajalla, halusi sitä tai ei. Työelämässä sukupuolta pidetään asiana, johon ei ole hyväksyttävää vedota asioiden perusteluna. Yrityselämässä pyritään toimimaan monissa tilanteissa siten, että sukupuoleen liittyvät asiat naamioidaan sukupuolineutraaleiksi. Ongelmana on usein se, että naiseuteen liittyviä asioita pidetään liike-elämässä usein sukupuolesta johtuvina asioina, kun taas miehiin liitetyt johtajuustoiminnot eivät ole sukupuolikysymyksiä, vaan tavallisiksi koettuja asioita. Johtajuuskirjallisuudessa dominoi maskuliinisuus (Melina ym. 2013: 89). Miehiä pidetään johtajina, mutta naisia pidetään naisjohtajina. Vastakkain riitelevät ajatukset johtajuudesta neutraalina ja sukupuoleen liittyvänä asiana. (Ropo ym. 2005: 142,147,151.)

Puhuttaessa johtajan taidoista, kiltteys, osallistaminen ja empatia luetaan naisten taidoiksi. Kun taas puhutaan kaiken kattavasta, tehokkaasta, kilpailuhenkisestä johtamisesta, maskuliinisuus nousee esille ja ajatellaan, että tällainen taito on valkoihoisella miesjohtajalla. (Melina ym.2013: 91–92.) Näin ollen johtajan roolissa naiset joutuvat kohtaamaan paljon haasteita. Ongelmana on se, että naiset nähdään liian feminiineinä, ja että he eivät pysty seisomaan johtamiseen liittyvien vaikeiden tehtävien takana. Toisaalta taas nainen, joka on tiukka johtaja, saa kritiikkiä siitä, että hän ei ole tarpeeksi naisellinen. (Ladkin 2010: 94.) On kuitenkin nähtävissä, että vuosien saatossa naiset ovat muuttuneet ja pyrkineet löytämään tasapainon maskuliinisuuden ja feminiinisuuden välille. Omaksumalla maskuliinisia piirteitä omaan käyttäytymiseensä, naiset ovat saaneet enemmän uskottavuutta johtajana. (Melina ym. 2013: 95.)

Naisjohtajat joutuvat usein todistelemaan pätevyyttään ja uskottavuuttaan. Naisten johtamat yritykset kohtaavat enemmän epäluuloa ja erityisesti silloin, jos he perustavat yrityksen uudelle toimialalle tai miesvaltaiselle alalle. Tällöin sidosryhmät ovat ennakkoluuloisia ja suhtautuvat erilaisuuteen varauksella. (Ropo ym. 2005: 144,146.)

Naiset joutuvat johtajan roolissa usein mukautumaan miesten asettamiin raameihin. Kulttuuri, voimasuhteet ja periaatteet pohjautuvat miesvaltaiseen johtamiseen, erityisesti tietyissä ympäristöissä. Latinalaisen Amerikan helluntaiseurakunnan naispapit ovat tutkimusten mukaan joutuneet kohtaamaan haasteita työskennellessään miesvaltaisella alalla. He ovat saaneet osakseen aliarviointia ja syrjintää miespastoreilta sekä seurakunnalta. Vaikka kyseiset naiset ovat lahjakkaita pastoreita, he eivät ole kuitenkaan saaneet ansaitsemaansa arvostusta ja työtehtäviä sukupuolensa vuoksi. (Melina ym. 2013: 137–139.)

Naisia pidetään tunteellisempina kuin miehiä. Naisilta jopa odotetaan, että he osoittavat enemmän tunteita ja se on hyväksyttävämpää. Tunteiden osoittaminen ei kuitenkaan sovi perinteiseen käsitykseen johtajasta. Naiseuteen liitetään myös riskien karttaminen ja kasvuhaluttomuus. Naiset joutuvatkin useammin perustelemaan päätöksiään ja näyttämään rohkeutensa. (Ropo ym. 2005: 146–147.)

Melkein aina on olemassa esteettinen ristiriita silloin, kun nainen henkilöityy johtajaksi. Historian saatossa on ollut vain muutamia naisia, jotka on luokiteltu karismaattisiksi johtajiksi, ja niitä ketkä on linkitetty karismaattiseen miesjohtajaan. Naiset nähdään kilpailukykyisinä tilanteissa, jotka ovat vaikeita, mutta korjattavissa kovalla työllä ja päätäväisyydellä. Naisia pidetään myös liian pehmeinä silloin, jos he käyttävät johtamisessa liian valtuuttavaa tyyliä. (Ladkin 2010: 95.)

Jaetussa johtamisessa sukupuolineutraalius ei ole tarkoituksenmukaista. Sukupuolikysymyksiä on turha yrittää piilotella, koska sukupuoli on osa ihmistä ja vaikuttaa ainakin osittain siihen, millainen ihminen on. Samalla sukupuoli ohjaa suhtautumista toisiin ihmisiin ja omaan itseen. (Ropo ym. 2005: 149.)

2.3.5. Aistit

Näköaistia pidetään tärkeimpänä ja hallitsevimpana ihmisen aisteista. Se on ainoa objektiivinen aisti, koska asiat ovat juuri sellaisia kuin ne nähdään. Muut aistit taas ovat luonteeltaan enemmän subjektiivisia. Niihin vaikuttavat ihmisten kokemukset ja tunteukset tästä maailmasta. Sen takia niitä pidetään epätarkempina ja epäluotettavampina. Ne myös sisältävät enemmän kehollisia merkityksiä. Ihmiset käyttävät joka päivä kaikkia aistejaan havainnoidessaan maailmaa ja tilanteita, mutta näköaisti ja visuaalisuus ovat kaikkein hallitsevimpia. Tämä saa aikaan aistiepätasapainon, ja se vaikuttaa suoraan ihmisten väliseen kanssakäymiseen. Näköaisti ja visuaalisuus ovat nykypäivänä niin hallitsevia, että ihmiset eivät osaa seurata puhetta ilman visuaalisia apuvälineitä, kuten ilman PowerPoint-esityksiä. (Ropo ym. 2005: 124–125.)

Näköaisti mahdollistaa etäisyyden katsojan ja kohteen välillä, koska kohde on katsojan ulkopuolella. Sen seurauksena katsojan on helpompi suhtautua objektiivisemmin ja viileämmin kohteeseen. Tämän seurauksena esimerkiksi organisaatioissa, joissa on tehty selvä ero johdon ja alaisten välille, on irtisanominen helpompaa, koska kohteita ei tunneta ja työntekijöitä käsitellään pelkkinä lukuina. (Ropo ym. 2005: 124.)

Kuulo on aisti, joka ei ota etäisyyttä kohteeseensa. Äänet tulevat suoraan ihmisen sisälle, ja ne voi tuntea koko kehossaan. Kuuloaisti on siinä mielessä ainutlaatuinen, että kuuleminen on ainutkertaista, sillä se tapahtuu hetkessä. Hetket ovat katoavaisia, ja niitä ei enää saa takaisin. Kuuntelu vaatii läsnäoloa ja on merkittävä osa kommunikointia. (Ropo ym. 2005: 125–126.)

Kuulo ei ole helppo aisti siinä mielessä, että kuunteleminen vaatii pitkäjänteisyyttä ja toisen huomioimista. Toisen kuunteleminen voi olla hidasta ja vaatii keskittymistä, koska kuuntelijan on seurattava toisen ihmisen ajatusmaailmaa. Suvaitsevaisuus on tärkeää kuuntelijalle, sillä hänen on huomioitava puhujan mielipiteet ja vastaanottaa ne, vaikka ne eroaisivat omista mielipiteistä. (Ropo ym. 2005: 126.)

Vuorovaikutuksessa puhujalla on aktiivinen rooli, kun taas kuuntelijat ovat passiivisia. Puhumista pidetäänkin yleisesti ottaen tärkeämpänä kuin kuuntelua, sillä sen avulla pyritään vaikuttamaan toisten mielipiteisiin ja saamaan kuuntelijat vakuuttuneiksi omista ajatuksista. Kommunikaatiossa puhumisen ja kuuntelun olisi hyvä olla tasapainossa. Näin molemmat osapuolet olisivat keskustelussa tasavertaisia. Jos on itse koko ajan äänessä, ei kuule toisten puhetta ja mielipiteitä ja tällöin on valta hiljentää kuuntelija. Jos taas on aina hiljaa, ei voi koskaan tuoda omaa ääntänsä kuuluville. Ääni ja valta kulkevat siis käsikädessä. (Ropo ym. 2005: 127.)

Riach & Warren (2015: 790, 797.) toteavat, että hajuaisti on suorassa yhteydessä ihmisten aivojen siihen osaan, joka sääntelee muun muassa tunteita ja muistia. Niin hajuilla kuin hajuttomuudella on tärkeä osa organisaatioissa. Hajuttomuutta ei tule pitää vähempiarvoisena, sillä neutraalit hajut yhdistetään ammattimaisuuteen.

Hajuaisti on sellainen aisti, joka usein unohdetaan organisaatiotutkimuksessa. Hajujen avulla voidaan kuitenkin tulkita asioita organisaation päivittäisestä arjesta. Jotkin hajut voivat olla sellaisia, että työntekijät ovat jo tottuneet niihin ja vain organisaation ulkopuoliset henkilöt huomaavat ne. Hajut tuovat mieleen muistoja sekä miellelyhtymiä, ja ne voivat tuoda esimerkiksi vanhoille työntekijöille nostalgisia muistoja. Hajut voivat seurata ihmisten mukana ja ilmentää sitä, mitä työtä joku tekee. Pahaa hajua voidaan

pitää epähygieenisenä. Jos organisaatiossa on pahoja hajuja, voidaan se tulkita melko negatiivisesti. Sen voidaan ajatella ilmentävän asioita organisaation tilasta, työoloista ja laadusta. (Linstead & Höpfl 2000: 17.)

3. KEHOLLISUUS AMMATTITAIDON MITTARINA

Kehollinen johtajuus yhdistyy kahteen vallitsevaan johtajuustutkimuksen virtaukseen, merkitysten johtamiseen ja seuraaja -keskeiseen johtamisen malliin. Merkitysten johtamisessa huomio kiinnittyy sosiaalisiin rakenteisiin, subjektiivisuuteen ja symbolisuuteen. Tässä suuntauksessa korostuu johtajan visionäärisyys, autenttisuus ja karisma. Johtajuustutkimus, joka keskittyy seuraajiin, perustuu sosiaalisten vaikutusten malleihin. Taustalla vallitsee ajatus siitä, että ilman seuraajia ei ole ketään, ketä johtaa. Johtaja ei ole ennen kuin muut näkevät, että joku on johtaja. Seuraaja -keskeisen mallin nähdään olevan eniten yhteydessä esteettiseen johtajuuteen. (Hansen ym. 2007: 548.)

Kehollisuuteen perustuva johtajuus pohjautuu subjektiivisuuteen. Tällä tarkoitetaan sitä, että ihmisten omakohtaiset kokemukset ja tunteet vaikuttavat ihmisten tulkintoihin johtajasta ja johtamistilanteista. Ihmisillä on suuri rooli todellisuuden luomisessa. (Hansen ym. 2007: 552.)

Esimiesten ja alaisten väliset suhteet rakentuvat heidän toisistaan tekemiensä havaintojen ympärille. He havainnoivat toisiaan, mutta samalla he havainnoivat itseään toisten tekemien havaintojen kautta. Johtajat näkevät itsensä alaisten katseen kautta ja rakentavat johtajuuden sen avulla. Samalla tavalla alaiset suuntaavat käytöstään sen olettamuksen mukaan, mitä he ajattelevat johtajan havainnoivan heistä. Johtajuuden dynamiikka rakentuu koko ajan uudelleen yhteisen havainnoinnin kautta. (Ladkin 2010: 66.)

3.1. Ulkonäkö ja pukeutuminen

Johtajan pätevyyttä arvioidaan nykyisin yhä enemmän muun kuin henkilön osaamisen ja tulosten perusteella. Ulkonäkö ja esiintyminen ovat aikaisempaa merkityksellisempiä arvioinnin kriteereitä johtajan valinnassa. Tämä johtuu muun muassa siitä, että osaavia ihmisiä on enemmän kuin tarjolla olevia johtajan tehtäviä. Osaavien henkilöiden ylitarjonta on johtanut siihen, että muunlaiset arviointikriteerit, kuten ulkonäkö, astuvat johta-

jan valintaan mukaan. (Tienari & Meriläinen 2016: 9.) Ulkonäön pohjalta tehdään paljon oletuksia johtajan henkisestä kestävyydestä. (Tienari & Meriläinen 2016: 19).

Tienari & Meriläinen (2016: 10–11.) toteavat, että ulkonäkö toimii henkilön uskottavuuden mittarina. Oikeanlainen ulkonäkö lisää uskottavuutta, kun taas väärä ulkonäkö vähentää sitä. Innostava ja muut kukoistamaan saava johtaja on nuorekas, atleettinen ja vartaloltaan sopusuhtainen. Mukavuudenhalu ja luovuttaminen taas kuvastavat väärää ulkonäköä.

Naisten pätevyyttä ja uskottavuutta johtajana on aina arvioitu ulkoisten ominaisuuksien perusteella. Naisen keho ei ole oikeastaan koskaan sopinut täydellisesti johtajan muotiin. Miesten kohdalla tilanne on päinvastainen, sillä ulkonäkö on vasta hiljattain nousut yhdeksi arviointikriteeriksi johtajan valinnassa. (Tienari & Meriläinen 2016: 12.)

Erilaiset kasvonpiirteet voivat joko vahvistaa tai heikentää johtajan ammattitaitoa. Lapsenomaiset kasvonpiirteet vähentävät ammattitaidon tuntua, mutta kertovat kiltteydestä ja lämmöstä toisin kuin aikuisemmat kasvot. Lapsenomaiset kasvot ovat muodoltaan pyöreät, silmät ovat suuret, nenä ja leuka pienet sekä otsa ja luomet korkeat. Symmetriset kasvot koetaan houkuttelevampina ja luotettavampina. (Reh, Quaquebeke & Giessner 2017: 495–496.)

3.1.1. Pituus ja paino

Ei voida välttyä siltä, että ihmiset tarkkailevat toisiaan kehon avulla. Kehon vaikutus siihen, kuinka miellämme tietyt ominaisuudet. Lyhyt ihminen joutuu katsomaan keskustelukumppaniaan ylöspäin, ja tämä antaa hänelle erilaisen sensorimotorisen mielleyhtymän kuin se, että puhuisi lyhyemmälle ihmiselle ja katsoisi alaspäin. Tällä tavoin ihmiset asemoivat itsensä suhteessa toisiin arkipäiväisessä elämässä. (Ladkin 2013: 323.) Suurikokoinen, atleettinen ihminen voi herättää jo pelkällä koollaan kunnioitusta ja arvostusta johtajana (Ryömä 2015: 164).

Menestyvän johtajan tulee siis sopia ulkoiselta olemukseltaan tiettyyn muottiin. Hän ei saa olla liian pitkä tai liian lyhyt. Pituus tuo uskottavuutta, mutta liian pitkää johtajaa voidaan pitää jo epäluonnollisena luonnonoikkuna. Johtajan tulee olla atleettinen, mutta ei liian lihaksikas. (Tienari & Meriläinen 2016: 11.)

Pituus luo katsojalle mielikuvan vallasta. Mediassa vaikutusvaltaisia ihmisiä kuvataan yleensä alaviistosta, jotta he näyttäisivät pidemmiltä. Monet vaikutusvaltaiset ihmiset pyrkivät manipuloimaan pituuden avulla vahvistaakseen pituuden antamaa mielikuvaa vallasta. Tästä syystä esimerkiksi Ranskan entinen presidentti Sarkozy käytti kengissään korkoja, palkkasi vain pienikokoisia turvamiehiä ja hänen vaimonsa pukeutui asuihin, jotka saivat hänet näyttämään lyhyemmältä miehensä vieressä. (Reh ym. 2017: 493.)

Lyhyet naiset joutuvat tekemään enemmän töitä uskottavuutensa eteen, koska lyhyt ja pienikokoinen nainen vertautuu lapseen. Korkokenkien avulla lyhyet naiset voivat lisätä pätevyyttään. Toisaalta todella pitkät naiset voidaan kokea pelottavina ja tästä syystä heidän on pehmennettävä olemustaan lempeämmällä käytöksellä ja kumaralla ryhdillä. (Tienari & Meriläinen 2016: 42, 44.)

Painon merkitys menestymisen kannalta on merkittävämpää kuin voisi kuvitella. Erityisesti ylipainon on nähty vaikuttavan urakehitykseen, koska ylipainoisia jopa syrjitään työelämässä. Ulkoinen ominaisuus, ylipaino, liitetään negatiivisessa mielessä ihmisen sisäisiin ominaisuuksiin kuten itsehillintään ja vastuullisuuteen. Ylipainoisia pidetään myös laiskoina ja huolimattomina. Hoikkuus taas yhdistetään päinvastaisesti esimerkiksi terveyteen, itsekuriin ja järjestykseen. (Levay 2014: 566–567.)

Tutkimusten mukaan ylipainon on nähty vaikuttavan negatiivisesti muun muassa työllistymiseen ja palkkaukseen. Myös kollegoiden arviot ylipainoisista kollegoista ovat yleensä matalampia. (Levay 2014: 567.)

Sopusuhtaiset johtajat etenevät aina pisimmälle. Tämä koskee niin miehiä kuin naisia. Erona on kuitenkin se, että ylipainoisten naisten on vielä vaikeampi edetä urallaan kuin

ylipainoisten miesten. Johtajalta odotetaan sopusuhtaisuutta, koska se kertoo tasapainosta niin luonteen kuin elämäntyylin osalta. (Tienari & Meriläinen 2016: 36,40.)

Ylipaino on yleisempää miehillä, mutta leimaavapaa naisilla. Sosiaalisessa hierarkiassa hoikemmat naiset ovat korkeammassa asemassa ja samalla itsevarmempia kuin ylipainoiset naiset. Toisaalta ylipainoiset naiset kokevat painon olevan joissain tilanteissa hyvä asia, koska silloin he välttyvät seksuaaliselta huomiolta ja jopa häirinnältä. (Levay 2014: 568–569.)

Ylipainoa voidaan pitää tabuna johdon rekrytoinnissa. Siitä vaietaan, vaikka ylipainoiset huomaamatta tippuvat joukosta valintaprosessin aikana. Ylipainoiset joutuvat tekemään sopusuhtaisia enemmän töitä osoittaakseen arvonsa ja heiltä myös siedetään vähemmän töppäilyjä. (Tienari & Meriläinen 2016: 36–37.)

Tienarin & Meriläisen mukaan (2016: 44.) pituudella ei ole kuitenkaan niin paljon merkitystä kuin sillä, että johtaja on muuten keholtaan sopusuhtainen. Synnynnäiset ominaisuudet hyväksytään helpommin kuin itseaiheutettu ylipaino.

3.1.2. Ikä

Johtajan täytyy olla nuorekas, mutta ei liian nuori. Toisaalta johtaja ei saa olla myöskään liian vanha. Nuoruus saattaa kieliä kokemattomuudesta, kun taas vanhuus jämähtäneisyydestä. (Tienari & Meriläinen 2016: 11–12.)

Nuoruutta ihannoidaan ja siihen liitetään positiivisia mielikuvia. Nuorekkuus liitetään pysähtymättömyyteen, uusiin mahdollisuuksiin, ideoihin ja innovaatioihin. Nuoruuden paheet ovat muuttuneet hyveiksi. Kokemattomuus ja kärsimättömyys kielivät ennakkoluulottomuudesta ja dynaamisuudesta. (Tienari & Meriläinen 2016: 22.)

Väestötieteellisen trendin perusteella johtajat ovat yhä useammin vanhempia henkilöitä. Iällä on nähty olevan jonkinlainen yhteys johtajan käyttäytymiseen ja toimintatapoihin. Nuoremmat johtajat ryhtyvät herkemmin muutoksiin. Vanhempien johtajien on taas

nähty olevan johtamistyyliältään useammin passiivisia kuin nuoremmat johtajat. (Walter & Scheibe, 2013: 883, 885.)

Yksilön ikä vaikuttaa siihen, millaisia tunteita erilaiset tilanteet herättävät, ja kuinka johtaja toimii tunteiden vallitessa. Vanhempien johtajien kokemus ja ammattitaito ovat heidän puolellaan vaikeita tilanteita kohdatessa. Erilaisten, välillä hankalienkin, tilanteiden kohtaaminen toistuvasti, auttaa ymmärtämään ja ratkaisemaan tilanteita. Silloin myös omien tunteiden säätely on paremmassa kontrollissa. Vanhemmat johtajat yleensä myös tunnistavat ja ymmärtävät paremmin toisten tunteita, mikä auttaa työskentelyssä alaisten kanssa. (Walter & Scheibe, 2013: 890.)

3.1.3. Pukeutuminen

1990-luvulta lähtien työpukeutuminen on muuttunut rennommaksi. Pukeutumissääntöjä on vähemmän, mutta niistä ei ole kuitenkaan kokonaan luovuttu. Rennommalla pukeutumisella työpaikat haluavat lisätä viihtyvyyttä ja samalla tehokkuutta sekä houkutella nuorempia työntekijöitä. Pukeutumisella voidaan vaikuttaa toisten vaikutelmaan itsestä. (Karl, Hall & Peluchette 2013: 453–454, 456.) Sopivan asun tulisi määrittää yleisön ja organisaation mukaan.

Pukeutumistyyli antaa toiselle henkilölle mielikuvia henkilön luotettavuudesta, sosiaalisuudesta, ammattitaidosta, älykkyydestä, pätevydestä, rehellisyydestä ja tehokkuudesta. Vaatteiden avulla pyritään vaikuttamaan toisten mielikuviin sekä tehostamaan status- ja kunnioitusta. J.S. Bowmanin (1992) tutkimuksen mukaan hyvin ja siististi pukeutuvia henkilöitä pidetään älykkäämpinä ja ahkerampina. Lisäksi heillä on paremmat taidot johtaa ihmisiä. (Karl ym. 2013: 454.) Myös johtajat itse tuntevat saavansa enemmän kunnioitusta pukeutuessaan tyylikkäästi ja muodollisesti (Smith 1998: 34).

Valkoinen ja muut vaaleat värit yhdistetään usein hyvyyteen ja tummat värit pahuuteen ja negatiivisiin merkityksiin. Tummat asut liitetään aggressiivisempaan käytökseen, joka taas yhdistetään valtaan. Punainen väri erityisesti miesten vaatteissa kertoo vallasta ja ammattitaidosta. (Reh ym. 2017: 496–497.)

Muodollinen pukeutuminen tai hieman rennompia business-pukeutuminen vahvistavat auktoriteettiä, luotettavuutta ja pätevyyttä. Täysin rennosti pukeutuessaan ihmiset tuntevat olevansa ystävällisempiä. Tämän takia hieman rennompia pukeutuminen saattaa lisätä avoimuutta työpaikoilla, koska ihmiset ovat helpommin lähestyttäviä. (Karl ym. 2013: 463.)

Oikeanlainen pukeutumistyyli on sidoksissa organisaatiokulttuuriin ja tilanteeseen. Johtaja voi tilanteeseen sopimattomalla pukeutumisella saada aikaan paljon laimeamman vastaanoton ja hänen asiansa voi menettää uskottavuuttaan. (Smith 1998: 35)

Tatuoinnit, lävistykset, erikoinen hiusväri ja paljastava pukeutuminen koetaan negatiivisina piirteinä. Tatuoinnit ja lävistyksen luovat epäluotettavamman kuvan ihmisestä, mutta niiden merkitys on kuitenkin pienempi kuin epäsovinnainten ominaisuuksien. (Karl ym. 2013: 456, 464.)

Johtajan pukeutuminen on läsnä pätevyyden ja osaamisen arvioinnissa. Vaatteet ja asusteet kertovat vähintäänkin tilannetajusta ja kyvystä toimia aseman mukaan. Pukeutumisella johtaja voi vaikuttaa mielikuvaan omasta iästään. (Tienari & Meriläinen 2016: 28.)

Muodin seuraamisen, mutta myös bisnespukeutumisen perussääntöjen noudattaminen ovat avainasemassa. Solmio ja kokopuku antavat arvokkaan ja uskottavan vaikutelman. Tiukat pukeutumissäännöt ovat kuitenkin hiljalleen poistuneet ja pukeutuminen vaatii yhä enemmän pelisilmää. Eri aloilla pukeudutaan eri tavalla. (Tienari & Meriläinen 2016: 29.)

Naisten bisnespukeutuminen on kompleksisempää kuin miesten. Alasta riippumatta, puku kertoo miehillä yleensä ammattimaisuudesta. Naisten pukeutumisessa ei ole kuitenkaan yhtä selkeitä sääntöjä, vaan ammattimainen asu voi tarkoittaa montaa eriä asiaa. Naisten pukeutuminen on enemmän riippuvaista alasta ja tilanteesta. Naiset myös joutuvat tasapainottelemaan feminiinisyyden ja maskuliinisuuden välillä. Liian maskuliini-

nen pukeutumistyyli vähentää naiseutta, mutta liian feminiininen tyyli taas saattaa vähentää ammattimaisuutta. (Kelan 2013: 46.)

Naisten pukeutuminen ja ulkonäkö ovat aina olleet tiukan arvostelun alla. Pukeutessaan naiset voivat tuoda esiin naisellisuuttaan, koska se kertoo itsevarmuudesta. Naisellisuutta ei saa kuitenkaan ylikorostaa, vaan mukana täytyy olla ripaus maskuliinisuutta. Liian laittautunutta naista voidaan pitää turhamaisena, pinnallisena ja samalla ammattitaidottomana. Tärkein ohjenuora naisjohtajan pukeutumisessa on asiallisuus. (Tienari & Meriläinen 2016: 32–34.)

Hameista tuli osa naisten bisnespukeutumista 1960–1980-luvulla. Hameen avulla naiset loivat feminiinisen version miesten puvusta. Tätä ennen naisilla ei juuri ollut feminiinisyttä korostavia työasuja. Sopivan mittaisella ja neutraalin värisellä hameella nainen voi tuoda sopivasti esille naisellisuuttaan. Pastellin sävyt, kukkakuviot ja liian lyhyt hame korostavat naisellisuutta ja seksuaalisuutta liikaa, minkä takia näitä vältetään bisnespukeutumisessa. (Kelan 2013: 47–48.)

Naisten pukeutumiseen vaikuttaa median luomat mielikuvat siitä, millaiselta bisnesnaisen tulisi näyttää. Myös miehet arvostelevat naisia sen perusteella, miltä ovat tottuneet menestyvien naisten näyttävän median antaman kuvan perusteella. (Kelan 2013: 46.)

Miehillä laadukkaat ja kiillotetut kengät ovat kaiken perusta. Naisilla on enemmän mahdollisuuksia kenkien suhteen. Korkokengät herättävät huomiota. Joissain kulttuureissa korkokenkien puuttuminen herättää jopa enemmän huomiota kuin niiden käyttäminen. (Tienari & Meriläinen 2016: 35.)

Hajujen aistiminen on osa johtajuuden arviointia. Hajuttomuutta voidaan pitää varmana valintana, sillä poikkeavat hajut koetaan yleensä epämiellyttävinä. Jos johtaja jollekin tuoksuu, sen tulisi tuntua puhtaalta ja raikkaalta. Esimerkiksi hienoinen tyylikäs parfyymien tuoksu sopii johtajakuvaan. Hienhaju tai liian vahva parfyymi tai partavesi ei sovi johtajalle. (Tienari & Meriläinen 2016: 126.)

3.2. Esiintyminen

Pelkästään oikeanlainen ulkonäkö ei riitä nostamaan johtajaa arvostettuun asemaan, vaan esiintymisen täytyy tukea sopivaa ulkonäköä. Johtajan täytyy esiintyä asemaansa sopivalla tavalla eli energisesti ja innostavasti. Hänen täytyy olla koko kehollaan läsnä. Sanat menettävät merkityksensä, jos keho ei puhu samaa kieltä sanojen kanssa. (Tienari & Meriläinen 2016: 69.)

Esiintyminen on enenevässä määrin valokeilassa olemista. Se vaatii tarkkaa suunnittelua, koreografian ja itsevarmuutta. Kuuntelijat arvioivat ja mittaavat johtajia katseillaan. Paikaltaan puhujanpöntöstä esitetty puhe koetaan useimmiten tylsäksi. Johtajan energinen ja itsevarma liikkuminen lavalla koetaan mielenkiintoisempänä ja mukaansatempaavana. (Tienari & Meriläinen 2016: 102–103.)

Johtajana menestymisen kannalta on tärkeää se, miten johtaja käyttää kehoaan. Ilmeet, eleet ja esiintyminen ovat avainasemassa, kun arvioidaan johtajan onnistumista. Menestyvä johtaja nauttii parrasvaloista, esiintyy itsevarmasti ja vakuuttavasti. Harhaileva katse, punastelu ja takeltelu taas antavat epäpätevän vaikutelman ja johtajan uskottavuus kärsii. (Tienari & Meriläinen 2016: 12, 14)

3.2.1. Äänen merkitys

Alaiset tekevät tulkintoja esimiehen pienistäkin kehollisista vihjeistä. Johtajan esiintyessä henkilökunta pyrkii saamaan paljon vihjeitä esimiehen kehonkielestä. Itsevarmuuden puute äänessä tai levottomuus voi kertoa henkilökunnalle, että johtajan kertoma asia ei ole tärkeimpänä hänen listallaan. Tämä vaikuttaa suoraan henkilökunnan käyttäytymiseen ja siihen, kuinka ahkerasti he itse alkavat työskennellä johtajan sanojen eteen. (Ladkin 2013: 330.)

Äänen merkitys johtamistyössä on yhtä tärkeässä asemassa kuin ulkonäkö ja kehollinen esiintyminen. Puhuessaan kovaan ääneen on puhuja yleensä vakuuttava, itsevarma tai vihainen ja tällaiset tunteet liitetään yleensä voimaan ja valtaan (Reh ym. 2017: 494).

Äänestä täytyy välittyä innokkuus ja energisyys, mutta se ei saa kuitenkaan olla liian kimakka tai nariseva. Kimeä ääni voidaan tulkita ailahtelevaksi tai jopa hysteeriseksi. Samalla kimeää ääntä voidaan pitää ärsyttävänä. Hieman matalampaan ääneen taas yhdistetään enemmän myönteisiä piirteitä, kuten vakuuttavuus ja luotettavuus. Naisten kohdalla ääni osoittautuu vielä monimutkaisemmaksi asiaksi kuin miesten kohdalla. Lämmin ja lempeä ääni vähentää naisen karismaa. Toisaalta liian kylmä ja kova ääni voidaan tulkita vaikeaksi luonteeksi. Naisen tulisi hieman madaltaa ääntään, jotta pystyisi saavuttamaan saman vakuuttavuuden kuin miesjohtaja. (Tienari & Meriläinen 2016: 74–75.)

Puhuminen voi olla monologista tai dialogista. Monologinen puhuminen on sitä, että yksi ihminen puhuu ja muut kuuntelevat. Tällöin puhuja on välinpitämätön siitä, miten hänen äänensä vastaanotetaan, hän edustaa tiettyä näkemystä ja hallitsee sekä merkityksiä että käsityksiä. Monologinen puhe hiljentää kokonaan tai vähentää muita ääniä ja tällöin merkitysten monipuolisuus vähenee. Dialoginen puhuminen on keskustelua ihmisten kanssa, ei puhumista ihmisille. Tällöin puhuminen on suhteessa toisiin ihmisiin, heidän sanoihinsa, ajatuksiinsa ja muihin keskusteluihin. Näkemyksiä jaetaan ja harkitaan. (Cunliffe & Eriksen 2011: 1434.)

Vuorovaikutustilanne vaatii avoimuutta niin esimieheltä kuin alaiselta. Johtajan on huomioitava alaisen näkemyksiä, mutta samalla alaisen on osattava katsoa tilannetta johtajan näkökulmasta. Keskustelevassa prosessissa on mahdollista luoda aitoa sitoutumista johtajan ja alaisen välille. (Ladkin 2010: 113–114.)

Esimiehen on osattava kuunnella ja hänen on osoitettava työntekijälle kuuntelevansa ja ymmärtävänsä sen, mitä työntekijä haluaa sanoa. Jos esimies ei aidosti kuuntele työntekijää, voi vuorovaikutuksesta tulla epäaitoa. Tällöin työntekijä ei halua enää puhua asioista tai peittelee asioita. (Juuti 2013: 132.)

Tarinat toimivat organisaation sisällä yhdistävinä tekijöinä. Niiden avulla johtajat voivat tuoda esille organisaation päämääriä ja visioita helpommin ymmärrettävällä tavalla.

Tarinat parantavat työntekijöiden sitoutumista ja antavat työlle syvemmän tarkoituksen. Työ koetaan tällöin merkityksellisemmäksi. (Hansen ym. 2007: 549.)

3.2.2. Kehonkieli ja ilmeet

Autenttinen, aito johtajuus, vaatii luottamusta, hyvinvoivaa organisaatiota, sitoutuneisuutta ja välittävää ilmapiiriä. Johtajan aitous vaikuttaa alaisten mielipiteeseen hänestä. Alaiset tekevät päätelmiä johtajasta sen mukaan, tuntuuko johtaja heistä aidolta vai ei, ja onko hän oma itsensä. Ihmiset aistivat erittäin herkästi, jos toinen ihminen ei ole aito. Aitoutta tulkitaan kehollisten vihjeiden avulla, kuten tarkkailemalla sitä, millaisia kehon liikkeitä johtajalla on (Melina ym. 2013: 98). Ilmeet, eleet ja äänenpainot ovat ihmisten tarkkailun kohteena. Näin ollen tarkkailun kohteena on koko keho. Vilpittömyys ja aitous vaikuttavat paljon siihen, kuinka ihmiset tuomitsevat toisensa, ja millaisena henkilöä pidetään. (Hansen ym. 2007: 550.)

Alaisten arvioidessa sitä, onko johtaja luottamuksen arvoinen, toimivat he usein vaitonvaraisesti. Tämä tapahtuu hyvin nopeasti. Havainnoimalla johtajan huomaamattomia kehollisia vihjeitä kuten asentoja, kasvojen ilmeitä ja äänensävyä saavat alaiset paljon tietoa johtajan motiiveista, piilotetuista agendoista ja tietoisista sekä tiedostamattomista tarkoituksista. (Ladkin 2008: 38.)

Kehonkielellä on erittäin suuri merkitys ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Keho on havaintojen kohteena, mutta kehon avulla ihminen myös tekee havaintoja. Se miten ihminen kantaa itseään, keholliset reaktiot ja kasvojen reaktiot ovat erittäin tärkeitä, koska ne kertovat ihmisten perimmäiset tarkoitukset. Kehollinen esiintyminen on tärkeä arvioinnin kohde silloin, kun arvioidaan johtajan onnistumista (Tienari & Meriläinen 2016:12). Johtajan sulkeutunut ja puolustava kehonkieli voi johtaa siihen, että hän ei saa alaisiaan toimimaan haluamallaan tavalla. (Ladkin 2010: 70.) Dynaamisen kuvan johtaja antaa itsestään silloin, kun hän on energinen ja jatkuvassa liikkeessä. Dynaamisuus ja korkea energiataso viestivät oikeanlaisista elintavoista ja elämänhallinnasta. Itsestään huolehtiva johtava on kykenevä huolehtimaan myös muista. (Tienari & Meriläinen 2016: 12–13.)

Kehon käyttäminen energian ja innostavuuden välittämiseen on kuitenkin hyvin kulttuurisidonnaista ja osittain jopa sukupuolisidonnaista. Amerikkalainen yritysjohtaja voi osoittaa energisyyttään yleisön mukaansatempaavalla showlla, johon kuuluu mylvimistä ja paljon liikettä. Suomalaiseen kulttuuriin samanlainen esiintyminen ei kuitenkaan välttämättä sovi. Toisaalta amerikkalaisessa kulttuurissa tällaista käytöstä ei odoteta naisjohtajilta. (Tienari & Meriläinen 2016: 70–72.)

Johtajan kehosta tulee välittyä läsnäolo ja aitous. Erilaiset ilmeet ja eleet kuten hymyily ja nyökkäykset viestivät kuulijalle positiivista energiaa. Kysymyksillä ja kuuntelulla johtaja voi luoda vastavuoroisuutta ja ilmaista aitoa läsnäoloa. (Tienari & Meriläinen 2016: 73.)

Kasvojen ilmeet luovat katsojalle mielikuvia toisen henkilön vallasta ja asemasta. Vallasta kertovat yleensä matalalla olevat kulmakarvat ja rento ilme. Toisaalta myös vihainen ilme nähdään voimakkaana ja valtaa vahvistavana. Jännittynyt tai surullinen ilme kielivät heikkoudesta. Se, miksi vihainen ilme nähdään yleensä voimakkaampana kuin surullinen ilme, johtuu siitä, että vihaisissa kasvoissa on enemmän vertikaalisia linjoja. Pystysuorat linjat nähdään dominoivina. Hymy luo tunteen luotettavuudesta. (Reh ym. 2017: 494, 496.)

Katseen merkitys vuorovaikutuksessa on suuri. Kun puheeseen halutaan tuoda voimaa ja valtaa, on puhujan katsottava kuuntelevaa henkilöä samaan aikaan kuin puhuu. Jos puhujan katse vaeltelee, vähentää se vallan tuntua ja puhe menettää voimaansa. (Reh ym. 2017: 494.)

Australian Victorian osavaltiossa työskentelevä poliisin johtava naiskomissaari halusi osoittaa tukensa marssimalla vuotuisessa homojen ja lesbojen kulkueessa vuonna 2002. Julkisen arvostelun myötä hän ei kuitenkaan enää osallistunut uudelleen vuotuisen kulkueeseen. Tämä oli seurausta siitä, että hänen kannattajilleen oli liikaa se, että hän laittoi kehonsa niin näkyvästi kannattamaan tiettyä liikettä. Johtaja voi siis kohdata ar-

vostelua, jos hänen kehonsa esiintyy jossain sellaisessa kontekstissa, joka ei ole hänelle tyypillinen. (Ladkin 2013: 324.)

3.2.3. Tunteet

Ihmiset luottavat pitkälti omaan aavistukseensa silloin, kun he tekevät tulkintoja toisesta ihmisestä. Se, millaiseksi johtaja koetaan, perustuu epäsuoriin ja omakohtaisiin tuntemuksiin, joita johtaja herättää. Rationaalisuuteen perustuva tulkinta johtajuudesta nähdään liian kapeana. (Hansen ym. 2007: 551.)

Johtamistilanteissa, joissa ihmiset toimivat joko johtajan tai seuraajan roolissa, on hyvä muistaa, että ihmiset kohtaavat toisensa aina ensimmäisenä kehojen kautta. Ihmiskeholla on ratkaiseva rooli siinä, kuinka ihminen luo olettamuksia toisesta ihmisestä tunneaitimuksen perusteella. Tunnekokemus johtajuudesta on tärkeää, koska se on yksi kriittinen tekijä esimies-alaisuhteissa. Se yhdistää ihmisiä ja saa heidät liikkumaan kohti yhteistä päämäärää. (Ladkin 2013: 321,325.) On kuitenkin vaikeaa tunnistaa, mitkä tuntemukset ja kokemukset on saatu juuri kehollisuuden kautta. Tämän takia kehollisuutta on myös vaikea johtaa ja hallita. (Stephen & Boland 2015: 224.)

Esimiehellä on mahdollisuus olla empaattinen ja ymmärtää alaisiaan paremmin, jos hän on työstänyt omia kokemuksiaan aidosti ja syvällisesti. Toisen ihmisen ymmärtäminen on mahdollista silloin, kun osataan asettua toisen asemaan ja uskalletaan heittäytyä niiden tunteiden vietäväksi, joita toisen kertomus itsessä herättää. Luonnollisesti esimiehen reaktiot synnyttävät myös vastareaktioita. Vastareaktio riippuu pitkälti siitä, onko esimies löytänyt kokemusmaailmastaan sellaisen tavan reagoida kuulemaansa, että puhuja saa sellaista vastakaikua, jota on odottanut. Esimiehen empatiakyvyn puute, kiire, erilainen kulttuuri tai henkilökohtaiset torjutuksi tulemisen kokemukset voivat vaikuttaa siihen, että hän ei pysty ymmärtämään toisen henkilön sanomaa oikealla tavalla. Tämän seurauksena työntekijä voi tuntea hämmennystä tai jopa ärtymystä. (Juuti 2013: 102.)

Johtajan roolissa olevan on hyödyllistä miettiä sitä, millainen on hänen esteettinen olemuksensa ja läsnäolonsa, ja millaisia vaikutuksia sillä voi olla alaisiin. Johtajia, kuten

muitakin ihmisiä arvioidaan yleensä tunneaistimusten pohjalta. Ihmisille tulee välitön tunne toisesta ihmisestä, ja sen perusteella arvioidaan sitä, millainen hän on, ja voiko häneen luottaa. Esteettisyyteen perustuvat tunne on näkymätön, mutta voimakas keholliseen informaatioon ja intuitioon perustuva tunne toisesta ihmisestä. (Ladkin 2010: 81.)

Tunteet ovat tärkeä väline esimiestyössä. Mitä luovempaa työ on, sitä enemmän tunteet vaikuttavat työn kulkuun ja päätöksentekoon. Ihmiset luottavat monissa asioissa tunteeseen tai tunteeseen siitä, mikä on oikein tai väärin, ja miten eri tilanteessa tulisi toimia. Esimies ohjaa omalla toiminnallaan osittain sitä, millaisten tunnetilojen jakaminen organisaatiossa on hyväksyttävää, ja millaisista tunteista henkilökunta voi puhua. (Ropo ym. 2005: 130–131.) Ihmiset käyttävät tunteitaan päätöksenteon ja ongelmanratkaisun apuvälineenä. On kuitenkin vaikea määrittellä, kuinka paljon objektiiviset ja subjektiiviset tekijät ovat vaikuttaneet lopputulokseen, ja onko tulos vaatimustason mukainen. (Stephens & Boland 2015: 225.)

Johtaja, jota ohjaa loogisuus ja rationaalisuus voi olla hyvin tehokas ja ajattelultaan selkeä johtaja. Samalla hän kuitenkin antaa kylmän vaikutelman itsestään. Liian järkiperäinen toiminta saattaa olla jopa epäinhimillistä erityisesti, jos esimies toimii vain täysin rationaalisesti. (Ropo ym. 2005: 130.) Johtajat, jotka antavat tunteellista vastakaikua alaisilleen, saavuttavat paremmin organisatoriset päämäärät (Hansen ym. 2007: 551).

3.2.4. Johtamistapa

Kulttuuriset ja historialliset perinteet ohjaavat vahvasti yhteisön toimintaa. Kulttuuriin sopimattomat asiat ja käytännöt ovat mahdollisia, mutta niitä on vaikeampi toteuttaa. Tiettyjä asioita tuetaan mieluummin kuin toisia. Historiasta poikkeavat käytännöt voivat aiheuttaa vastarintaa yhteisössä, ja tämä voi vaikuttaa siihen, että uusien käytäntöjen luoja nähdään turhana, ja häneen suhtaudutaan negatiivisesti. Vaikka uudet käytännöt eivät jäisikään pysyviksi tai ne eivät toteutuisi lainkaan, jäisi niistä kuitenkin jokin jälki tai muisto organisaatioon. Tästä syystä historia ja kulttuuri ovat jatkuvassa muutoksessa. Muutos on kuitenkin melko hidasta, koska tottumukset ja käytännöt ovat melko pysyviä ja syvällä yhteisön kulttuurissa. (Ryömä 2015: 40–41.)

Johtamistyyllillä on nähty olevan paljon vaikutusta organisaation ilmapiiriin. Ilmapiiri on avoin, luottamuksellinen ja ystävällinen, kun johtaminen perustuu demokraattisuuteen. Autoritaarinen johtaminen taas lisää keskinäistä kilpailua organisaation sisällä ja ilmapiiri voi olla jopa aggressiivinen. Antaa mennä -tyylinen johtaminen luo apaattisen hälläväliä-ilmapiirin ja voi lisätä jopa vihamielisyyttä organisaatiossa. (Juuti 2013: 103–104.) Organisaatiossa vallitseva hyvä ilmapiiri kytkeytyy yleensä yhteen hyvän johtamisen kanssa. Autoritaarisuus johtamistyössä johtaa yleensä negatiiviseen ilmapiiriin, ja se vaikuttaa heikentävästi työntekijöiden työkapasiteettiin. (Juuti 2013: 108.)

Se, kuinka tiivis organisaatioyhteisö on, vaikuttaa pitkälti siihen, kuinka samankaltaisia tulkintoja organisaation jäsenet tekevät. Mitä sitoutuneempia työntekijät ovat, sitä todennäköisemmin he tukevat johdon päätöksiä. Organisaatio, joka omaa vahvan organisaatiokulttuurin, ja jonka johto edistää päätöksissään organisaatiokulttuuria, saa useimmiten henkilöstön tuen. Jos taas organisaatiokulttuuri on vahva, mutta johdon päätökset eivät seuraa sitä, vastustaa henkilöstö päätöksiä herkemmin. Heikko organisaatiokulttuuri aiheuttaa sen, että henkilöstö suhtautuu päätöksiin hyvin eri tavoin. (Juuti 2013: 115.)

Ladkinin (2013) tutkiessa organisaatiota, Professional Services Firm (PSF), oli hänen tarkoituksenaan keskittyä muutosjohtamisen prosessiin. Tutkimuksen pääpaino kuitenkin muuttui tutkimuksen aikana, ja se keskittyi muutosjohtamisen sijaan organisaation johtajan ja tämän työntekijöiden välisiin suhteisiin. Työntekijät kuvailevat johtajaansa muun muassa tunkeilevaksi, häiritseväksi, huolehtivaiseksi ja touhuavaksi. Hänet tunnetaan myös taitavana urheilijana, koska hän osallistuu vuosittain firman kesällä järjestettäviin urheilupäiviin. Johtajaa pidetään ihmisenä, joka on aina ”kaikkiällä”. Hänen läsnäolonsa pystyy tuntemaan, vaikka hän ei ole fyysisesti paikalla, koska hänestä puhutaan jatkuvasti. Kaikilla työntekijöillä asemasta riippumatta, on jonkinlainen mielipide johtajasta, ja useimmiten tämä mielipide on hyvin tunnepohjainen. Huomattavaa on, että monet työntekijöistä eivät pidä johtajasta, mutta ovat silti sitoutuneita hänen päätöksisiinsä, mitä Ladkin pitää yllättävänä. Tutkimuksen aikana Ladkin huomaa itsekin mukautuvansa muiden työntekijöiden käytökseen. Hän heijastelee samoja tunteita, joita

muut työntekijät rutiininomaisesti päivittelevät johtajasta, kuten ”hän ei pitäisi tästä” tai ”tästä hän riemastuu”. (Ladkin 2013: 321.)

Ladkinin tutkimuksessa selviää, että johtajan oma käsitys roolistaan on työntekijöiden ajatuksista poikkeava. Omasta mielestään hänen päätehtävänsä on keskittyä siihen, kuinka ihmiset voivat, ja kuinka paljon paineita heillä on. Hänen tehtävänsä on yrittää parhaansa mukaan auttaa työntekijöitä stressaavissa tilanteissa. Apua hän ei kuitenkaan tarjoa avoimesti, vaan esimerkiksi tarjoamalla lisää resursseja. Johtaja kuvailee itseään uteliaaksi, koska hän tykkää pyöriä ympäriinsä. Tällä tavoin hän saa selville paljon enemmän organisaatiosta. Johtaja on erittäin kiinnostunut henkilökunnastaan, heidän näkemyksistään ja siitä, kuinka he saattavat tehdä jotkut asiat eri tavalla. Suuri kiinnostus johtaa siihen, että hän on aktiivisesti läsnä työyhteisössä. Tämä on osittain jopa harvinaista, koska usein johtajien ja työntekijöiden välillä on kuilu niin fyysisesti kuin emotionaalisesti. (Ladkin 2013: 326.)

Kyseinen johtaja on ammattilaisjohtaja. Hän eroaa taustaltaan niin muista johtajista kuin johdettavistaan, koska hänellä ei ole samanlaista ammatillista tutkintoa kuin heillä. Hänen ei nähty kuuluvan joukkoon. Yhteisen taustan puute, näyttää vaikuttavan paljon siihen, kuinka tähän kyseiseen johtajaan suhtauduttiin. (Ladkin 2013: 327.)

Johtaja saa pelkällä läsnäolollaan ja työntekijöitä tapaamalla paljon tietoa organisaatiosta. Hän näkee reaktioita ja aiheita, joita työympäristössä ilmenee. Hän saa tietoa kokonaisvaltaisesti kehollisesta näkökulmasta, joka jää uupumaan silloin, kun käytetään pelkästään sähköpostia tai puhelimia. Tällä tavoin myös työntekijät oppivat fyysisesti tuntemaan, kuka johtaja on. (Ladkin 2013: 330.)

Esteettinen tietämys ja ymmärtäminen vaativat sen, että ihmisillä on suora kokemus tilanteeseen. Mitään tilannetta ei voi täysin kuvata sellaisena kuin se oli, vaikka sitä kuinka tarkasti yrittäisi kuvailla. Tilanne täytyy kokea, jotta sen voi ymmärtää oikein. (Hansen ym. 2007: 553.)

Johtajien on pysyttävä tietyssä suhteessa ryhmän vaikutuspiiriin, jotta he voivat olla toimintakykyisiä johtajia kyseiselle ryhmälle. Jos johtaja siirtyy pois jonkin ryhmän vaikutuspiiristä, hän ei enää pysty sitä johtamaan. Johtajan ryhmästä poikkeava näkemys, johon ryhmäläiset eivät voi samaistua, saa aikaan sen, että johtaja ei voi enää johtaa tehokkaasti. (Ladkin 2010: 67.)

Johtaminen on ajattelumallien ja kokemusten muokkaamista ja rakentamista. Esimiehen tehtävänä on saada alaiset ajattelemaan johdon ajatusmaailman mukaisesti. Tämän uuden todellisuuden luominen voi tapahtua päivittäisessä arjessa tai esimerkiksi kurssien, juhlien tai palkitsemisen avulla. (Juuti 2013: 117.)

Esimies, joka on jämäkkä, saa useimmiten valtaa siitä syystä, että hän pystyy esittämään, että hänen tiiminsä pystyy toimimaan tilanteiden vaatimalla tasolla. Toiset esimiehet taas ovat enemmän ihmiskeskeisiä ja saavat valtaa sen vuoksi, että he nostavat esille oman tiiminsä yhteistyökyvyn. (Juuti 2013: 117.)

Esimies, joka pyrkii muokkaamaan työntekijöiden viitekehyksiä kieltojen tai uhkausten avulla saattaa aiheuttaa sen, että työntekijän työn taustalla ollut logiikka murentuu. Esimies voi joko tietoisesti tai tiedostamattomasti käyttää sellaisia argumentteja, että hän samalla ajaa omaa etuaan. Tämän seurauksena esimiehen arvovalta voi heikentyä henkilöstön silmissä. (Juuti 2013: 118.)

Työntekijät tunnistavat sen, edustaako esimies organisaatiota ja sen päämääriä. He tiedostavat, että esimiesten käskyt ja ohjeet tulevat organisaatiosta. Organisaatio kehollistuu esimiesten kautta. Esimiehen organisatorinen kehollisuus tarkoittaa sitä, että esimiehet jakavat identiteettinsä osittain organisaation kanssa. Mitä vahvemmin esimies jakaa organisaatiolle ominaisia ajatuksia, sitä vahvemmin työntekijät kokevat organisaation vaikuttavan esimieheen. Vahva organisatorinen kehollisuus esimieheissä saa aikaan sen, että työntekijöiden saadessa kehuja tai kritiikkiä häneltä, he myös samalla tuntevat saavansa sen organisaatiolta. Mitä vähemmän esimies jakaa organisatorista kehollisuutta, sitä enemmän hänen nähdään toimivan omista lähtökohdistaan. Tässä tilanteessa työntekijät pyrkivät saamaan informaatiota muista lähteistä, erityisesti silloin, kun on kyse

tärkeistä asioista. Työntekijöiden luottamus esimieheen laskee usein silloin, kun esimiehen nähdään toimivan itsekkäiden tarkoitusperien pohjalta, eikä organisaation etua ajatellen. Tällöin myös kritiikki ja kehut tuntuvat henkilökohtaisesti esimiehen omilta ajatuksilta. (Eisenberger, Karagonlar, Stinglhamber, Neves, Becker, Gonzalez-Morales & Steiller-Mueller 2010: 1086.)

4. METODOLOGIA

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka johtajan ammattitaitoa arvioidaan fyysisten ominaisuuksien, pukeutumisen ja esiintymisen perusteella. Tarkoituksena on saada selville, miten ulkoiset tekijät vaikuttavat johtajan urakehitykseen, millaiset kehoolliset ominaisuudet voivat vaikuttaa negatiivisesti urakehitykseen ja millainen johtajan odotetaan olevan nykypäivänä. Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Pusan & Juutin (2020.) mukaan tutkimusaineiston keruumenetelmänä laadullisessa tutkimuksessa yleisimmin käytetään erilaisia haastattelumetodeja. Heidän mukaansa haastattelu on aineistonkeruumenetelmänä joustava. Johtamisen kehoollisuus on aiheena erilainen ja moniulotteinen, joten koin, että juuri haastattelututkimus soveltuu parhaiten aineistonkeruumenetelmäksi.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna, jolla tarkoitetaan, että haastattelukysymykset oli etukäteen määritelty, mutta haastattelutilanteessa ei noudatettu tiukasti tiettyä kaavaa tai järjestystä. Puolistrukturoidun haastattelun etuna on, että haastateltavat voivat esittää omat näkemyksensä vapaammin omin sanoin ja samalla haastattelija saa vastaukset tutkimuksen kannalta olennaisiin ja ennalta määriteltyihin aihealueisiin (Pusa & Juuti 2020).

Haastattelututkimuksen kautta tutkija voi parhaimmillaan päästä kiinni haastateltavien mieltymyksiin, kokemuksiin ja odotuksiin. On tärkeää muistaa, että haastatteluja analysoidessaan tutkija tekee tulkintoja toisten tekemistä tulkinnoista. Tästä syystä tutkimustulokset eivät anna täysin aitoa kuvaa tutkittujen henkilöiden tulkinnoista, vaan niihin vaikuttaa aina jossain määrin myös tutkijan tekemät tulkinnat. (Pusa & Juuti 2020.)

Laadullisessa tutkimuksessa päämääränä on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksen aineisto hankitaan laadullisin menetelmin, kuten osallistuvan havainnoinnin tai haastattelun avulla, jolloin tutkittavien näkökulma pääsee esille. Tiedonkeruun välineenä suositetaan ihmisiä ja keskiössä ovat tutkijan keskustelut ja havainnot tutkittavien kanssa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittava kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007: 160.)

Tutkimusaineiston riittävyttä arvioidaan saturaation avulla. Tällä tarkoitetaan sitä, että aineistoa on riittävästi silloin, kun samat asiat alkavat toistua haastatteluissa. (Hirsjärvi ym. 2007: 177.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistosta tehdään päätelmiä tutkimalla tarkasti yksittäisiä tapauksia. Ajatuksena on se, että yksittäisissä tapauksissa toistuvat asiat toistuvat myös yleisemmällä tasolla, ja tästä syystä ne ovat merkittäviä suuremmassakin mittakaavassa. (Hirsjärvi ym. 2007: 177.)

Tutkimuksen reliaabeliudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli sitä, että tulokset eivät ole sattumanvaraisia vaan toistettavissa. Tutkimus voidaan todeta reliaabeliksi esimerkiksi silloin, jos myös toinen arvioija pääsee samaan tutkimustulokseen, tai jos saman henkilön kohdalla eri tutkimuskerroilla saadaan sama tulos. (Hirsjärvi ym. 2007: 226.)

Tutkimuksen validiudella tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä. Validiudella arvioidaan, onko tutkimuksessa mitattu sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Tutkimusmenetelmät ja mittarit eivät välttämättä todellisuudessa aina mittaakaan sitä, mitä niillä yritettiin mitata. Tämä saattaa vääristää tutkimustuloksia. (Hirsjärvi ym. 2007: 226.)

4.1. Tutkimustulokset

Tutkimuksessa haastattelin kymmentä henkilöä, viisi naista ja viisi miestä. Haastattelut suoritettiin 16.9.-14.10.2020 välisellä ajalla. Kolme haastattelua tehtiin kasvotusten ja loput virtuaalisesti Microsoft Teamsin ja Google Meetin välityksellä.

Iältään haastateltavista viisi on 28–33-vuotiaita ja viisi on 42–52-vuotiaita. Haastattelin henkilöitä eri alojen organisaatioista ja edustettuja aloja ovat konsultointi, IT-ala, energia-ala, kiinteistövälitys, tilintarkastus ja julkinen sektori. Edustettuna on erilaisissa esimiesasemissa toimivia henkilöitä sekä henkilöitä, jotka eivät ole esimiehiä. Haasta-

teltavat työskentelevät tällä hetkellä seuraavilla nimikkeillä: toimitusjohtaja, palvelujohtaja, liiketoimintajohtaja, digitaalisen liiketoiminnan johtaja, aluejohtaja, johtaja, senior manager, sopimuskoordinaattori, liikkeenjohdon konsultti ja elämäntutkimustiedon opettaja. Koulutustaustaltaan haastateltavista kaksi on diplomi-insinööriä, kaksi hallintotieteiden maisteria, yksi teologian maisteri ja viisi kauppatieteiden maisteria.

Haastattelujen alkuun pyysin haastateltavia kuvailemaan, miltä ammattitaitoinen johtaja heidän mielestään näyttää ja pohtimaan, millainen merkitys johtajan ulkonäöllä ja esiintymisellä on työelämässä. Näiden kysymysten jälkeen näytin haastateltaville kahdeksan kuvaa erilaisista ihmisistä (LIITE 1). Kuvien perusteella pyysin haastateltavia valitsemaan, kenet heistä he palkkaisivat mieluiten toimitusjohtajaksi ja ketä he eivät valitsisi missään nimessä. Tämän jälkeen pyysin haastateltavia vielä kuvailemaan, millaisia johtajia kuvissa esiintyvät henkilöt ovat heidän ulkonäkönsä perusteella. Kuvien esittämisen jälkeen siirryimme haastateltavien kanssa keskustelemaan tarkemmin johtajan ulkoisista ominaisuuksista kolmen teeman ympärillä: ulkonäkö, pukeutuminen ja esiintyminen.

Kaikissa vastauksissa korostui, että ammattitaitoinen johtaja ennen kaikkea näyttää siistiltä ja huolitellulta. Johtajan asun tulee olla puhdas ja tilanteeseen sopivasti. Vastaajat olivat sitä mieltä, että johtajan ei tarvitse enää pukeutua pukuun näyttääkseen ammattitaitoiselta. Nykyään johtaja voi pukeutua myös rennommin ja pukeutumisen perusteella onkin vaikeampi arvioida, onko joku päättävässä asemassa vai ei. Haastateltavat arvioivat, että johtajalla yli pukeutuminen on parempi asia kuin alipukeutuminen.

Vastauksissa nousi esille myös se, että ihmiset kiinnittävät huomiota johtajan käyttäytymiseen ja siihen, miten johtaja esiintyy muille, esittää itsensä ja asiansa. Asiantuntijuus huokuu johtajasta, kun hän osaa esittää asiansa selkeästi. Ammattitaitoinen johtaja näyttää muiden silmissä vakuuttavalta, hänellä on ripaus karismaa ja hieman pilke silmäkulmassa. Johtajan tulee olla olemukseltaan vahva ja luotettava.

Pyytäessäni pohtimaan johtajan ulkonäön ja esiintymisen merkitystä olivat kaikki vastaajat samaa mieltä, että merkitys on suuri. Vastaajat olivat sitä mieltä, että ulkoiset sei-

kat luovat ensivaikutelman, joka pitkälti määrittelee, miten suhtaudut kyseiseen henkilöön jatkossa. Johtajasta ei voi tulla vastenmielinen tunne. Yksi vastaajista arvioi, että koska hän itse on tarkka omasta ulkonäöstään ja pukeutumisestaan, kiinnittää hän enemmän huomiota myös muiden ulkonäköön ja pukeutumiseen.

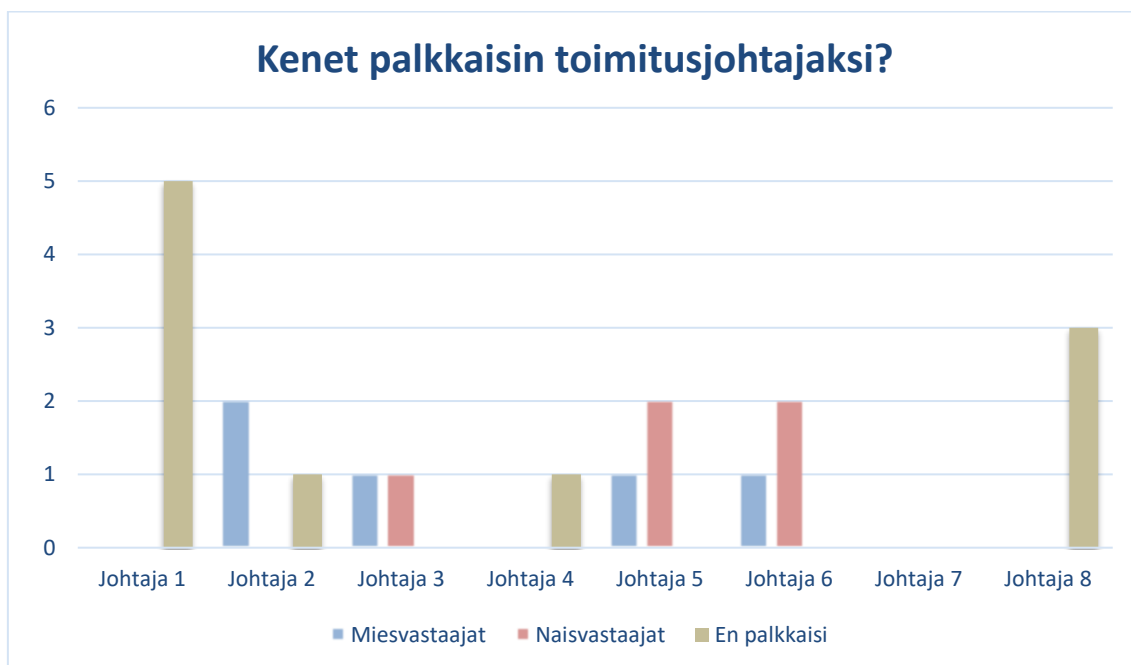
Fyysisiltä ominaisuuksiltaan nykyään ihannoidaan Alexander Stubb -tyylistä johtajaa, joka pitää itsestään huolta ja näyttää sillä hyvää esimerkkiä. Hänen ajatellaan kykenevän huolehtimaan myös muista, koska pitää itsestään hyvää huolta. Tämän takia yksi vastaajista arvioi, että yhä useampi pörssiyrityksen johtaja sanoo harrastavansa triathlonia tai muuta kestävyysurheilua. Ennen arvossa pidettyjä pyylyviä patruunoita ei enää arvosteta samalla tavalla.

Vaikka ulkonäöllä koettiin olevan paljonkin merkitystä, sillä uskottiin olevan kuitenkin pienempi rooli kuin esiintymisellä. Lopulta esiintyminen on se, mikä saa ihmiset vakuuttettua ja seuraamaan johtajaa. Kauniimmat ja komeammat saattavat toki päästä helpommalla ja heidän ei tarvitse tehdä niin paljon saadakseen muut puolelleen.

Esiintymisen merkitystä vastaajat painottivat erityisesti. Johtajan tehtävä on viedä yhteisöä eteenpäin ja saada aikaan luottamuksellinen työilmapiiri. Kun johtaja osaa esittää asiansa ja itsensä vakuuttavana, on hänellä mahdollisuus saada paljon vaikutuksia aikaiseksi. Luontaisesti hyvin esiintyviä pidetään vakuuttavampina, he pärjäävät paremmin ja saavat enemmän aikaiseksi. Yksi vastaajista arvioi, että vakuuttava esitys voi jopa antaa anteeksi huolimaton ulkonäkö. Toisaalta hän myös arvioi, että huonosti esiintyvä, mutta tarkasti tyyllitelty henkilö ei saa luotua samaa vakuuttavuutta. Yksi vastaaja arvioi, että ei ole nähnyt yhtään korkeassa asemassa olevaa johtajaa, joka ei olisi hyvä esiintyjä.

Esitettyäni haastateltaville kahdeksan kuvaa erilaisista johtajista (taulukko 1), haastateltavien mielestä parhaiten toimitusjohtajan asemaan sopisi keski-ikäinen tai vanhempi nainen tai mies. Naisista enemmistö valitsi naisjohtajia, mutta miehet valitsivat sekä mies- että naisjohtajia. Kaksi vastaajaa korosti valinneensa naisen, koska haluavat tukea naisten johtajuutta ja arvostavat naisten johtamistyyliä. Kukaan ei olisi valinnut nuoria

ehdokkaista toimitusjohtajan asemaan. Vastaajista puolet olisivat jättäneet palkkaamatta nuorimman miehen, koska hän vaikutti eniten kokemattomalta.



Taulukko 1. Kenet palkkaisin toimitusjohtajaksi kuvan perusteella

Ensimmäisessä kuvassa esiintyvää, tummansinisessä puvussa olevaa nuorta miestä, pidettiin liian nuorena johtajana. Miestä kuvailtiin juuri kauppakorkeakoulusta valmistuneeksi myyntihenkiseksi nuoreksi nousukkaaksi. Hänen johtamistaitojaan kyseenalaistettiin ja vastaajat kokivat, että hän tarvitsee itse vielä mentorointia. Hänestä myös ajateltiin, että hän yrittää olla enemmän kuin on ja haluaa näyttää vakuuttavalta, koska tietää itsekin, että kyvyt eivät vielä riitä. Häntä kuvailtiin myös kaverilliseksi ja hieman ylimieliseksi. Johtamistyyliään miestä kuvailtiin nuorekkaaksi ja moderniksi. Hänen uskottiin olevat kilpailuhenkinen ja tavoitteellinen. Hänestä tulee vaikutelma, että raha menee kaiken edelle.

Toisessa kuvassa esiintyy mustaan pukuun pukeutunut vanhempi ja jo harmaantunut mies. Häntä pidettiin vanhan koulukunnan johtajana, kenestä huokuu kokemus ja vakuuttavuus. Häntä kuvailtiin toisaalta myös tosikoksi, konservatiiviseksi ja kaavoihin kangistuneeksi. Kuvassa esiintyvä johtaja ei ole kovin ihmisläheinen, vaan hän on enemmän ylätason johtaja, joka ei juuri kommunikoi alaisten kanssa tai osallista muita,

jos ei ole pakko. Miehen ikä vakuutti haastattelijat kokemuksesta, ammattilaisuudesta ja siitä, että hän on kokenut paljon uransa aikana, jolloin hän ei hätkähdä helposta.

Kolmannessa kuvassa esiintyy tummaan liituraitapukuun pukeutunut keski-ikäinen hymyilevä mies. Haastateltavat kuvailivat häntä sopivan ikäiseksi johtajaksi. Hän on vielä nuori, mutta kuitenkin jo kokenut ja hänellä on kuitenkin vielä matkaa kuljettavana. Johtajana kuvassa esiintyvää miestä kuvailtiin aikaansaavaksi, ammattitaitoiseksi ja myös kaverilliseksi. Hänellä uskottiin olevan valmentava johtamistapa ja häntä pidettiin ihmisläheisempänä ja helposti lähestyttävämpänä seuraavan polven johtajana.

Neljännessä kuvassa esiintyy ylipainoinen valkoiseen kauluspaitaan, solmioon ja henkeseleihin pukeutunut mies. Vastauksista nousi esille, että kaikki pitivät miestä ammattitaitoisena ja asiantuntevana, mutta he eivät nähneet häntä kuitenkaan esimerkiksi toimitusjohtajan asemassa. Miestä pidettiin enemmän auktoriteetti johtajana ja hän sopisi paremmin tiiminjohtajaksi. Hänen uskottiin etenevän uralla vahvan substanssiosaamisen avulla. Haastateltavat myös nostivat esille, että ylipainon takia vaikuttaa, että hän ei pidä itsestään huolta eikä ole kovin toimielias. Miestä kuvailtiin johtajana leppoisaksi, huumorintajuiseksi ja rennoksi. Yksi vastaaja arvioi, että mies voi olla joko tosi mukava tai sitten tosi ylimielinen ja jopa inhottava erityisesti naisille.

Viidennessä kuvassa esiintyy keski-ikäinen hymyilevä nainen, joka on pukeutunut suoriin housuihin ja jakkuun. Häntä pidettiin yleisesti ottaen hyvänä johtajana. Naisen kuvattiin olevan dynaaminen, helposti lähestyttävä, osallistava, vakuuttava ja omaavan tarpeeksi kokemusta. Hänen uskottiin pitävän langat käsissään ja hallitsevan tilanteet. Vastaajilla tuli tunne siitä, että voi luottaa, että nainen osaa asiansa.

Kuudennessa kuvassa esiintyy vanhempi, jo harmaantunut, hymyilevä nainen, joka on pukeutunut mustaan jakkupukuun, valkoiseen kauluspaitaan ja korkokenkiin. Nuoremmat miesvastaajat olivat sitä mieltä, että nainen näyttää jo vanhalta ja työura on lopuillaan, minkä takia eivät nähneet häntä enää potentiaalisena toimitusjohtajana. Enemmistö haastateltavista piti häntä hyvänä esimiehenä, koska hänellä on kokemusta sekä vahvaa ammattitaitoa ja hän on helposti lähestyttävä.

Seitsemännessä kuvassa esiintyy nuori nainen, joka on pukeutunut valkoiseen kauluspaitaan ja tummaan jakkupukuun. Hän seisoo kuvassa kädet ristittyinä rinnalla. Naista kuvailtiin nuoreksi uraohjukseksi. Hän on itsevarma, määrätietoinen, tehokas ja tiukka. Naista pidettiin kuitenkin ikänsä puolesta vielä kokemattomana ja sen vuoksi hän olisi johtajana vielä hukassa sen suhteen, mitä pitää tehdä. Hänen kuvailtiin näyttävän johtajalta, mutta olevan vasta keskitason johtaja. Nuoret miesvastaajat eivät pitäneet naista helposti lähestyttävänä ja häntä ei pidetty ihmisläheisenä johtajana. Yksi miesvastaajista ajatteli hänen ylikompensoivan osaamattomuuttaan olemalla jopa koppava.

Kahdeksannessa kuvassa esiintyy nuori, hieman ylipainoinen, nainen, joka on pukeutunut polvipituisen tummaan hameeseen, vaaleansiniseen kauluspaitaan ja korkokenkiin. Monet haastateltavista olivat sitä mieltä, että hän ei näytä esimieheltä ja häntä ei palkkaisi esimiesasemaan. Hänen uskottiin työskentelevän esimerkiksi kauneudenhoito- tai terveydenhuoltoalalla. Lisäksi eräs vastaaja uskoi, että kuvan nainen ei edes tavoittelisi esimiesasemaa. Naista pidettiin nuorena, vastavalmistuneena ja ei kovin tehokkaana. Häntä ei pidetty pikkutarkkana vaan hän johtaa enemmän yleisellä tasolla. Hän voi olla ammattilainen, mutta hänellä on vielä paljon koettavaa ollakseen johtaja. Naisen ei uskottu olevan sinut itsensä kanssa. Naisen kuvailtiin pukeutuvan sellaisiin vaatteisiin kuin muutkin, mutta ei viihdy niissä. Lisäksi kaksi naisvastaajaa oli sitä mieltä, että naisen paita on liian avonainen, mikä romutti naisen uskottavuutta.

4.1.1. Ulkonäkö

Vastaajat kuvailivat ammattitaitoisen johtajan olevan ruumiinrakenteeltaan ennen kaikkea sopusuhtainen. Johtaja ei saa olla liian pitkä tai liian lyhyt eikä liian lihava tai laiha. Johtajan pitää näyttää siltä, että hän pitää itsestään huolta sekä pukeutumisen että fyysisen ulkomuodon perusteella ja on sinut itsensä kanssa. Fyysisestä kunnosta huolehtivat pitävät huolta myös mielestä. Johtajan tulee näyttää hyvinvoivalta, hyvin nukkuneelta ja siltä, että on itsensä kanssa tasapainossa. Kaksi haastateltavista mainitsi, että hyvä ryhti on johtajalle tärkeää. Hoikka ulkomuoto kertoo elämänhallinnasta ja tekee johtajasta vakuuttavamman.

Enemmistö arvioi pitkien johtajien saavan helpommin arvostusta ja olevan parempia auktoriteetteja. Jos johtaja on alaistaan pidempi, ovat he kehollisesti eri tasolla. Tällöin johtajaa joutuu katsomaan ylöspäin ja häntä ehkä arvostaa tällöin helpommin. Haastateltavat nostivat myös esille sen, että todella pitkiä johtajia voidaan kuitenkin pitää jopa pelottavina tai vaikeammin lähestyttävimpinä. Keskimääräistä lyhyemmillä johtajilla uskottiin olevan auktoriteetin puutetta ja heitä ei pidetty niin vakuuttavina ensivaikutelmaltaan. Erityisesti tämä koskee miesjohtajia. Vastaajat uskoivat, että lyhyt johtaja joutuu tekemään enemmän työtä vakuuttaakseen muut, saadakseen muut kuuntelemaan ja toimimaan visionsa mukaan. Tästä syystä kaksi haastateltavaa tunsivat arvostavansa lyhyttä johtajaa enemmän, ja he kuvailivat lyhyttä johtajaa taistelijaluonteeksi. Näin ollen lyhyttä ei nähty pelkästään negatiivisena asiana. Eräs vastaaja korosti, että lyhyttä voi paikata siistillä pukeutumisella ja kehonkielellä. Kahden haastateltavan vastauksista korostui, että johtavassa asemassa olevien naisten odotetaan olevan keskimääräistä pidempiä.

Puolet haastateltavista koki, että painolla on merkitystä siihen, kuinka ammattitaitoiselta johtaja vaikuttaa. Toinen puoli kuitenkin koki, että reilusti ylipainoinen johtaja joutuu vakuuttamaan enemmän sisällöllä. Ylipainoisella johtajalla ajatellaan olevan puutteita elämänhallinnassa. Koska johtaja ei kykene huolehtimaan itsestään, herää epäily siitä, pystyykö hän huolehtimaan alaisistaan. Ylipainon uskottiin myös vaikuttavan johtajan kykyyn tehdä työtä. Vastaajat uskoivat, että ylipainoinen ei jaksaa samalla tavalla huolehtia työympäristöstä, ilmapiiristä ja työtehtävistä kuin hoikka tai normaalipainoinen. Ylipainoista johtajaa ei nähty arvojohtajana, koska hänen kehollinen signaalinsa näyttää, että hän ei välitä terveydestä. Toinen puoli haastateltavista ei nähnyt johtajan ylipainoa ongelmana tai että sillä olisi merkittävää vaikutusta kykyyn toimia johtajana. Ison koon puolesta arvioitiin, että ylipainoinen johtaja ei koe auktoriteettipulaa. Ylipaino voi myös kertoa siitä, että on erittäin omistautunut työlleen ja muut asiat elämässä tulevat vasta työn jälkeen. Yksi vastaaja arvioi, että joillain aloilla ylipaino on hyväksyttävämpää ja siihen ei niin kiinnitä huomiota, mutta esimerkiksi terveysalan yrityksen toimitusjohtajan ylipaino aiheuttaisi uskottavuusongelman.

Ne vastaajat, jotka näkivät painon jollain tavalla merkitykselliseksi johtajan ammattitaidon kannalta, uskoivat, että alipaino tai anorektisuus voi aiheuttaa samanlaisia reaktioita kuin ylipainokin. Osa heistä ei kuitenkaan pitänyt alipainoa yhtä pahana asiana kuin ylipainoa. Haastateltavat arvoivat, että jos johtaja olisi todella anorektinen, veisi se häneltä uskottavuutta ja sanomalta voimaa. Laihuus voidaan yhdistää kontrolloivuuteen ja siihen, että henkilö on ankara itseään kohtaan. Huomattavan alipainoinen tai jopa anorektinen henkilö ei pidä itseään arvokkaana, eikä voi hyväksyä itseään. Hänestä myös huokuu, että hänellä ei ole tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä ja voi olla, että hän on koko ajan kovin kuormittunut. Silloin nousee epäily siitä, miten tällainen henkilö voi olla esimiehenä. Osa haastateltavista nosti esille, että hoikkuutta kuitenkin arvostetaan enemmän ja se yhdistetään positiivisiin ominaisuuksiin. Naisvastaaja arvioi, että naisena on vaikea nähdä, että alipaino vaikuttaisi hirveän negatiivisesti johtajaan. Lisäksi hänen mielestään omat kokemukset vaikuttavat mielipiteeseen melko paljon. Jos itsellä ollut hoikka ja tehokas esimies, hoikkuuden yhdistää helposti tehokkuuteen.

Ulkomuodoltaan erittäin lihaksikas johtaja jakoi mielipiteitä. Noin puolelle haastateltavista kertoivat, että lihaksikkuus herättää kunnioitusta, arvostusta ja kertoo henkilön olevat tunnollinen ja sääntillinen. Jos jaksaa pitää huolta itsestään, niin jaksaa huolehtia myös muista. Puolet vastaajista taas olivat sitä mieltä, että erittäin lihaksikas johtaja voi hieman menettää auktoriteettia. Tällaisesta henkilöstä tulee mieleen, että hän haluaa ylikorostaa itseään ja hänellä on itsetunto-ongelmia. Vastaajat myös epäilivät, että onko lihaksikkaalla johtajalla aikaa johtaa, koska lihasten rakentaminen vie todella paljon aikaa ja ajatuksia. Osa koki, että lihaksikasta johtajaa olisi vaikeampi lähestyä. Yksi haastatelluista huomioi, että äärimmilleen viety lihaksikkuus voidaan yhdistää jopa tyhmyyteen.

Johtajan arvioitiin olevan ammattitaitoisin ja herättävän eniten kunnioitusta keskimäärin 40–55 vuoden iässä. Vastaajien mukaan ikä tuo uskottavuutta ja auktoriteettia, koska vanhemmilla johtajilla on jo enemmän kokemusta. Yksi haastateltava koki, että ikä tuo uskottavuutta, mutta toisaalta myös oikein nuori johtaja herättää ihailua, koska hänen täytyy olla hyvin poikkeuksellinen, että on päässyt korkeaan asemaan jo nuorena. Yksi vastaaja taas oli sitä mieltä, että nuori henkilö korkeassa asemassa herättää epäilyksiä

siitä, kuinka hän on päässyt asemaan. Nuoren johtajan uskotaan päässeen asemaan enemmän suhteilla kuin ammattitaidolla.

Nuoria johtajia kuvailtiin nykyaikaisiksi, tehokkaiksi ja alttiiksi uusille muutoksille. He ovat määrätietoisia, tavoitteellisia ja heille tiimihengen ylläpitäminen on tärkeää. Heillä on moderni ja valmentava tapa johtaa, ja he ymmärtävät työelämän muutosta ja teknologian kehitystä. Nuorten johtajien ajateltiin olevan osallistavia, luottavan enemmän tiimiin ja antavan vastuuta myös nuoremmille. Eräs haastateltavista uskoi tämän johtuvan osittain siitä, että nuoren johtajan on vielä pakko hyödyntää muiden osaamista ja hän myös osaa asettua urallaan aloittelevan ihmisen asemaan. Nuoria johtajia pidettiin kaverillisempina, joka tekee johtajasta helposti lähestyttävämmän. Eräs vastaaja kuitenkin arvioi, että se voi myös murentaa johtajan arvovaltaa, koska hänet saatetaan mieltää enemmän kaveriksi kuin esimieheksi. Yksi vastaajista uskoi, että nuori johtaja voi vaatia paljon, jos odottaa kaikkien olevan hänen kaltaisiaan uraohjuksia. Nuorten johtajien ei uskottu korostavan auktoriteettia tai olevan pomottajia. Nuoria johtajia kuvailtiin enemmän ihmisläheisiksi ja keskusteleviksi. Osa koki, että nuoret ovat vielä kypsymättömiä ja saattavat pullistella näyttääkseen valtansa. Nuoret johtajat saattavat olla myös vielä rauhattomia ja etsiskeleviä, mikä voi näyttäytyä ailahtelevuutena.

Keski-ikäisiä johtajia pidettiin iältään parhaimpina johtajina, mutta heitä kuvailtiin johtajina hyvin erilaisiksi. Nuoremmat vastaajat pitivät keski-ikäisiä johtajia enemmän asioiden johtajina ja delegoijina. Vanhemmat vastaajat pitivät heitä taas ihmistenjohtajina. Keski-ikäisellä johtajalla uskottiin olevan parhaat puolet nuoresta johtajasta. Kokemuksen myötä keski-ikäinen johtaja on varma ja osaa rauhallisemmin arvioida tilanteita. Hän ei mene päätä pahkaa uusiin asioihin ja ymmärtää asioita paremmin ja laajalaisemmin. Heillä on tasaisempi tapa johtaa. Osa vastaajista uskoi keski-ikäisten johtajien olevan ihmisläheisempiä johtajia, koska heillä on jo kokemusta erilaisista tilanteista ja he ovat tottuneet tulemaan toimeen sekä vanhempien että nuorempien työntekijöiden kanssa. Haastateltavat arvioivat, että keski-ikäiset johtajat ovat ammattitaitoisimpia, koska heillä on ikää ja työkokemusta alla, mutta vielä halua kehittyä omassa työssä. Yksi haastatelluista uskoi, että keski-ikäiset johtajat eivät pysy enää kehityksen mukana.

Yksi heistä koki myös, että keski-ikäisillä johtajilla ei välttämättä ole niin paljon energiaa johtaa, koska elämässä on silloin paljon muutakin meneillään.

Vanhempia johtajia pidettiin johtamistyylyltään vanhahtavina. Heitä pidettiin neuvonantajina, asioiden johtajina ja he johtavat usein numeroiden kautta ylhäältä alas. He päättävät isoista linjoista, mutta eivät juuri tiedä päivittäisestä tekemisestä. He voivat verhoutua asiantuntemuksen taakse, eikä heidän tarvitse yli tai ali johtaa. Vanhemmilla johtajilla on kokemusta ja perspektiiviä, ja he saavat kunnioitusta jo pelkän iän ja asiantuntemuksen puolesta. Heistä on pahimmat särvät jo kuluneet pois ja he johtavat varmimmin tukevalla otteella. Vanhempiin johtajiin liitettiin negatiivisia piirteitä kuten se, että he eivät kuuntele, he ovat kaikkietäviä, eivät hyödynnä verkostoja ja eivät näe toisten arvoa. Eläkeiän kynnyksellä olevan johtajan uskottiin olevan varovaisempi, harakitsevämpi ja miettivän tulosvaikutuksia lähivuosiin. He eivät välttämättä enää halua tehdä organisaatioinvestointeja vuosien päähän. Osa uskoi, että eläkeiän kynnyksellä olevat johtajat ovat jo luovuttaneet ja he eivät ole niin kiinnostuneita työnteosta tai uudistuksista. Yksi haastatelluista myös korosti, että eläkeiän noustessa on selvää, että johtajat ovat useasti vanhempia ja 70-vuotias ei välttämättä jaksa enää samalla tavalla kuin 50-vuotias.

Harmaantumisen ei koettu vaikuttavan negatiivisesti miesjohtajiin. Vastaajat uskoivat, että harmaantuminen jopa lisää miehen viehätysvoimaa ja uskottavuutta. Noin puolet haastateltavista eivät uskoneet harmaantumisen olevan haitaksi myöskään naisille. Toinen puoli kuitenkin näki naisten osalta harmaantuminen enemmän negatiivisena asiana. Osa haastateltavista uskoi, että naista pidetään vanhempana, jos hän on harmaantunut. Naiset yleisemmin värjäävät hiuksiaan, ja jos harmaita ei ole värjätty pois, tulee olo, että nainen ei pidä itsestään huolta.

Ammattitaitoisen johtajan hiustyylin tulee olla ennen kaikkea siisti ja hiusten puhtaat. Tämä koskee sekä miehiä että naisia. Enemmistö odottaa miesten hiusten olevan lyhyet ja siistit. Kukaan vastaajista ei uskonut sillä olevan merkitystä, että miesjohtaja on kalju, mutta kaksi naisvastaajaa korosti, että miehen kannattaa olla rehdisti kalju eikä peitellä kaljuuntumista. Enemmistö ei pitänyt pitkiä hiuksia sopivina miesjohtajalle, mutta kui-

tenkin noin puolet haastateltavista korostivat sitä, että miesjohtajallakin voi olla pitkät hiukset erityisesti, jos se sopii yrityksen imagoon ja henkilön tyyliin. Perinteisten yritysten miesjohtajilla ei nähty pitkien hiusten olevan sopivat. Haastateltavat kommentoivat, että pitkähiuksinen miesjohtaja herättää ensivaikutelmallaan hieman ihmetystä ja epäilyksiä. Pitkät hiukset saattavat aiheuttaa ristiriitaa työminän ja henkilökohtaisen minän välillä ja joku voi kokea, että ei välttämättä ole niin paljon yhteistä johtajan kanssa.

Enemmistö haastateltavista oli sitä mieltä, että naisten hiusten pituudella ei ole merkitystä sille, kuinka ammattitaitoisena heitä pidetään. Tärkeintä on se, että kampa on siisti ja huoliteltu. Naisen tulee kantaa hiuksiaan itsevarmasti ja esimerkiksi pitkien hiusten näpertelyä pidettiin häiritsevänä. Lyhyemmät hiukset ovat monien mielestä usein yleisempiä ja tästä syystä yksi miesvastaaja oli sitä mieltä, että lyhyemmällä hiuksilla naisen on helpompi näyttää ammattilaiselta. Hänen mielestään oikein pitkillä hiuksilla naisesta tulee tyttömäinen vaikutelma.

Puolet vastaajista arvioi, että päivittäin kiharretut hiukset naisella kertoivat jonkin verran turhamaisuudesta ja se antaa johtajasta pinnallisen vaikutelman. Hiusten auki pitäminen kuvasti myös monille rennompaa tyyliä. Naisvastaajista enemmistö ajatteli, että kiharretut hiukset kertovat vaivannäöstä ja siitä, että johtaja on tarkka ulkonäöstään. He eivät kuitenkaan uskoneet hiusten kihartamisen kertovan naisesta mitään johtajana.

Päivittäin nuttura päässä kulkeva johtaja oli vastaajien mielestä tiukempi kuin hiukset auki tai kiharalla oleva johtaja. Nuttura päässä nainen voi antaa itsestään konservatiivisemmän ja vakavasti otettavan kuvan. Yksi naisvastaaja oli sitä mieltä, että nutturapäinen nainen voi olla jopa kaavoihin kangistunut ja elää siinä uskossa, että business-tyyliin kuuluu nuttura. Myös yksi miesvastaaja viittasi tähän ja uskoi, että nainen voi tiukalla nutturalla peittää epävarmuuttaan, koska kokee, että tyyli antaa hänelle enemmän auktoriteettia olla johtaja. Yksi vastaaja uskoi, että naisjohtaja, jolla on hiukset kiinni, antaa ammattimaisemman kuvan itsestään kuin nainen, joka pitää hiuksia auki.

Parhaana hiusvärinä ammattimaiselle johtajalle pidettiin sekä miehellä että naisella neutraaleja värejä. Haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että naisten kohdalla hius-

ten väri on vapaampi kuin miehillä. Jos miehellä on erikoinen hiusväri tai jokin shokki-väri hiuksissa, aiheuttaa se herkästi vastareaktion ja ei herätä kunnioitusta. Naisilla persoonallisempikin hiustyyli voi olla sopiva. Kaikki vastaajat olivat kuitenkin sitä mieltä, että esimerkiksi vihreä väri on jo liian radikaali ja vie liikaa huomiota. Punaisen erisävyt olivat parhaiten hyväksytyjä luonnollisten ja maanläheisten värien jälkeen. Osa vastaajista myös huomioi, että tietyillä aloilla hiusten värjäminen radikaalimmin voi olla hyväksyttävämpää kuin konservatiivisilla aloilla.

Naisten meikkaamiseen suhtauduttiin melko samalla tavalla. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että naisjohtajat voivat meikata, koska se luo huolitellumman ja viimeistellymmän kuvan. Puolet kuitenkin olivat sitä mieltä, että naisjohtajan ei ole pakko meikata. Kaikki vastaajat korostivat luonnollisuutta ja olivat sitä mieltä, että vahva meikki ei sovi yritysmaailmaan. Räikeä meikki antaa turhamaisen kuvan ja murentaa vakuuttavuutta. Enemmistö oli sitä mieltä, että naisjohtajalla voi olla luonnolliset tekoriipset. Botoxiin ja kauneusleikkauksiin haastateltavat suhtautuivat neutraalisti, jos lopputulos on luonnollinen ja huomaamaton. Liian pitkälle vietyinä kauneusleikkaukset ja botox vievät uskottavuutta molemmilta sukupuolilta. Yksi miesvastaaja oli sitä mieltä, että tekoriipset ja botox antaa johtajasta bimbom vaikutelman.

Tatuointeihin ja lävistyksiin vastaajat suhtautuivat melko positiivisesti, jos ne eivät ole liikaa näkyvissä tai ne voi peittää tarvittaessa. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että johtajalla ei voi olla tatuointeja tai lävistyksiä naamassa, ja jos on, se voi vaikuttaa heidän etenemiseensä negatiivisesti. Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että nuorella naisella naamalävistys voisi ehkä vielä olla, mutta esimerkiksi nenäkoru miehellä vie uskottavuutta. Eräs vastaaja sanoi, että hän uskoo suhtautuvansa suopeammin tatuointeihin, koska hänellä itsellään on tatuointeja.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että johtaja ei saa haista pahalle, kuten hielle tai käyttää vahvoja hajusteita. Vahvat hajut koettiin häiritsevinä. Kaikkien mielestä johtaja voi olla tuoksumatta miltään, hänestä voi tuoksua pesuaine tai mieto hajuste. Johtajan hajulla ei koettu olevan merkitystä, kunhan se ei ole paha. Enemmistö liitti valtaan ja johtajuuteen samoja hajuja. Haastateltavien mielestä valta ei välttämättä tuoksu miltään

tai ei ainakaan pahalta. Kaksi henkilöä kuitenkin liitti valtaan miesten hajuveden ja yksi ylipäättään hajusteen tuoksun.

Sen, että johtaja on ulkoisesti miellyttävä eli kaunis tai komea, nähtiin vaikuttavan positiivisesti urakehitykseen. Vastaajien kokemusten mukaan kauniin tai komean voi olla helpompi saavuttaa luottamus ja vakuuttaa toiset ihmiset. Vähemmän viehättävät ihmiset joutuvat vakuuttamaan enemmän. Ulkonäkö vaikuttaa ennakoasenteisiin ja paljonkin valintoihin mitä tehdään, keneltä kysytään apua, kehen tutustuu tai kehen haluaa tutustua. Tietyntylaisiin ihmisiin halutaan samaistua. Haastatellut uskoivat, että kauneus avaa ovia, koska se vaikuttaa palkkaamiseen ja työssä menestymiseen. He kuitenkin korostivat, että se ei tarkoita sitä, että vain kauniit ja komeat voivat menestyä. Yksi miesvastaaja näki, että naisjohtajalla kauneus voi olla jopa haitta, koska silloin hän joutuu mahdollisesti todistamaan pätevyyttään enemmän.

Enemmistö koki, että erikoiset tai huomiota herättävät piirteet ulkonäössä, kuten hörökorvat tai ison nenä, eivät ole haitta uralla etenemisessä. Useimmat olivat jopa sitä mieltä, että persoonalliset piirteet voivat olla etu. Silloin ihminen voi jäädä paremmin mieleen. Osa kuitenkin koki, että erikoiset piirteet ovat enemmän haitta kuin hyöty, koska ne voivat viedä huomiota oleelliselta asialta.

4.1.2. Pukeutuminen

Haastateltavat kuvailivat, että johtajan täytyy pukeutua ennen kaikkea siististi, huolitellusti ja tilanteeseen sopivasti. Pukeutumisella voi lisätä itsevarmuutta ja oikeanlaisella pukeutumisella voi osoittaa kunnioittavansa työpaikkaa ja työtovereita. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että johtajatkin voivat tilanteen salliessa pukeutua rennommin. Heidän mielestään pukeutumisesta on tullut vuosien varrella paljon aikaisempaa vapaampaa. Johtajan on kuitenkin parempi aina ylipukeutua kuin alipukeutua.

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että verkkarit tai muut urheiluvaatteet eivät kuulu johtajan pukeutumiseen, mutta muuten rennompi pukeutuminen on hyväksyttävää.

Rennompi asu antaa johtajasta inhimillisemmän kuvan. Johtaja voi hyvin pukeutua farkkuihin ja osan mielestä jopa shortseihin kesällä. Shortseihin pukeutuminen jakoi mielipiteitä ja osa oli vahvasti sitä mieltä, että shortseihin ei voi pukeutua missään tilanteessa. Osa haastateltavista oli myös sitä mieltä, että johtajan tulisi pukeutua aina hie-
man perustasoa paremmin, mutta linjassa yrityskulttuurin kanssa.

Rentoudesta huolimatta johtajan pukeutumistyyli ei voi kuitenkaan olla liian radikaali. Esimerkiksi boheemi tyyli ei enemmistön mielestä sovi johtajalle. Joillain aloilla se voi olla hyväksyttävämpää ja toimia kannanottona, mutta yleisesti se ei sovi johtajalle. Esimerkiksi baskeriin pukeutuvaa johtajaa kummeksuttaisiin ja saatettaisiin pitää outona. Boheemin johtajan johtamistyyliä pidettiin itseohjautuvana. Sitä pidettiin liian rentona ja vapaamuotoisena. Johtajasta tulee kuva, että hän ei ole perillä aikatauluista eikä työtehtävistä.

Johtajan asun tulisi olla värimaailmaltaan maanläheinen. Tummat ja vaaleat sävyt ovat parhaita johtajien asuissa ja ne myös pysyvät aina muodissa. Erityisesti miesten kohdalla korostettiin klassisempia värejä. Vastaajien mukaan naiset voivat käyttää pukeutumisessaan enemmän värejä ja naisten värimaailmalla ei ole niin suurta merkitystä. Miehillä turvallisempia värejä ovat neutraalit värit. Pantterikuviot ja räiskyvä pinkki ei nähty kuuluvaksi miehen asuun. Vastaajat olivat kuitenkin sitä mieltä, että miehetkin voisivat käyttää enemmän värejä, mutta miehet pelaavat usein varman päälle. Miehet voisivat lisätä väriä vähintään esimerkiksi pienillä yksityiskohtilla. Yleisesti ottaen värejä toivottiin enemmän johtajien asuihin, kunhan värivalinnat on toteutettu tyylikkäästi ja tilanteeseen sopivasti. Hillityt ja hyvällä maulla toteutetut kuviot ja esimerkiksi kukkuosi koettiin sopivaksi business-pukeutumiseen niin miehillä kuin naisilla. Naisilla kuviot voivat olla jopa rohkeampiakin, mutta mieluiten yksityiskohtina siten, että koko asu ei ole pantterikuosia.

Miesten pukeutumisessa pukua pidettiin hyvänä ja aina varmana valintana. Osa jopa odottaa ylimmän johdon pukeutuvan pukuun. Vastaajat olivat sitä mieltä, että puvulla ei voi koskaan ylipukeutua ja aina, jos on epävarma tilaisuuden luonteesta, on varminta pukeutua pukuun. Pukua pidettiin helppona valintana miehelle. Kravattia ei pidetty pa-

kollisena asusteena miesten pukeutumisessa. Yksi vastaajista oli jopa sitä mieltä, että kravatista voi tulla olo, että yrittää liikaa. Haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että kravatilla on mahdollisuus revitellä ja tuoda persoonaa esiin, kuten myös muilla asusteilla ja esimerkiksi värikkäillä sukilla.

Vastauksissa korostui, että miehille on tullut enemmän vaihtoehtoja pukeutumiseen. Miehet voivat nykyisin pukeutua farkkuihin, suoriin housuihin ja chinoihin. Yläosaksi voi yhdistää kauluspaidan, poolon, siistin t-paidan, neuleen tai pikkutakin. Tästä syystä miehilläkin on mahdollisuuksia pukeutua rennommin, mutta silti tyylikkäästi.

Vaikka enemmistö koki, että miesjohtajilla puku on hyvä ja luonteva valinta asuksi, he myös liittivät negatiivisia piirteitä päivittäin pukuun pukeutuvaan johtajaan. Jos johtaja pitää päivittäin pukua, tulee hänestä tunne, että hän haluaa korostaa asemaansa, hän saattaa olla jäykkä ja vaikeammin lähestyttävä. Hänellä saattaa myös olla itsetunto-ongelmia. Erityisesti, jos muut organisaatiossa eivät pukeudu pukuun, tulee aina pukuun pukeutuvasta johtajasta olo, että haluaa näyttää olevansa parempi. Toisaalta osa oli myös sitä mieltä, että tällainen johtaja vain saattaa tykätä puvuista tai haluaa pukeutua tyylikkäästi tai henkilö kokee, että on hänen arvonsa mukaista pukeutua pukuun joka päivä. Päivittäin pukuun pukeutuvaa johtajaa kuvailtiin konservatiiviseksi ja vanhoilliseksi eikä hän välttämättä lähde uusiin virtauksiin mukaan. Hän on tylsä ja pelaa varman päälle. Usein puku kertoo korkeasta asemasta ja antaa hieman etäisen vaikutelma.

Naisten pukeutuminen koettiin paljon vapaampana. Tämä johtuu osittain siitä, että naisilla on myös enemmän vaihtoehtoja asujen suhteen. Monet vastasivat, että jakku tai jakkupuku on hyvä asu naiselle, mutta asu voi olla muutakin, kunhan se on siisti. Naiset voivat pukeutua hameeseen, mekkoon, housuihin, farkkuihin ja siistiin puseroon. Hameet voivat olla eri mallia ja materiaalia, kuten myös housut, paidat ja mekot. Naisten pukeutumisessa pidettiin tärkeimpänä huoliteltua asua.

Värit, kuviot ja kuosit sopivat naisten pukeutumiseen ja sitä jopa odotetaan naisten asuilta. Värien tulee sopia yhteen ja sopia käyttäjälleen. Suomessa erityisesti Marimekko ja Unikko -kuviot ovat vaikuttaneet naisten pukeutumiseen. Esimerkiksi Marimek-

koon pukeutumalla nainen voi korostaa arvostavansa ja tukevansa suomalaisia brändejä. Useampi haastateltava nosti esille Suomen nykyisen hallituksen pukeutumisen, jossa näkyy, että naiset voivat pukeutua muuhunkin kuin jakkupukuun, mutta olla silti tyylikäitä ja vakuuttavia.

Tärkeintä naisten pukeutumisessa on se, että asu ei ole liian paljasta. Jos asu on paljastava, vie se huomiota naiseen itseensä eikä asiaan. Nainen voi näyttää esimerkiksi säääriä ja olkapäitä, mutta hame ei saa olla minimittainen tai kaula-aukko paljastava. Asu ei saa tehdä muiden oloa kiusaantuneeksi. Etikettiin kuuluu, että hameen kanssa kuuluisi käyttää sukkahousuja, mutta enemmistön mielestä kesällä niitä ei tarvitse käyttää. Sukkahousujen tulee sopia asuun ja olla väreiltään neutraalit. Verkkosukkahousut eivät kuulu johtajan asuun.

Naiset voivat käyttää niin korkokenkiä kuin matalapohjaisia kenkiä. Kukaan vastaaja ei odottanut, että nainen käyttäisi päivittäin korkokenkiä. Naisjohtajan korkokenkien tulisi olla mielellään hillityt eivätkä kovin korkeat, mutta jos nainen on lyhyempi, silloin korkeammatkin korot ovat sopivat. Korkokenkien käyttäminen herätti erilaisia mielikuvia haastateltavissa. Osalle korostui itsevarmuus, osalle se, että nainen haluaa korostaa johtajuuttaan ja arvoaan. Päivittäin korkokengissä kulkevaa ei pidetty kovin rentona tai helposti lähestyttävänä. Naiset olivat enemmän sitä mieltä, että korot eivät juuri kerro mitään naisesta johtajana vaan enemmän sitä, että nainen vain pitää kengistä ja on tyylikäs.

Johtajan kengät tulisi olla vastaajien mielestä siistit, hyväkuntoiset ja asuun sopivat. Michillä klassiset nahkakengät ovat aina varma valinta ja sopii tilanteeseen kuin tilanteeseen. Lenkkarit ja tennarit kuitenkin jakoivat vastaajien mielipiteitä. Puolet olivat sitä mieltä, että rennompaan asuun johtaja voi yhdistää tennarit tai lenkkarit, mutta osa taas oli tiukasti niitä vastaan ja olivat sitä mieltä, että lenkkarit ja tennarit eivät kuulu työpukeutumiseen. Ne ketkä olivat lenkkarien ja tennarien kannalla korostivat sitä, että niiden täytyy sopia muuhun asuun ja olla trendikkäät. Esimerkiksi juoksulenkkarit eivät sopineet kenenkään mielestä johtajan päivittäiseen pukeutumiseen. Lenkkareita käyttävästä johtajasta kuvastuu trendikkyys ja se, että hän seuraa muotia.

Enemmistön mielestä salkku tai käsilaukku on neutraalein tapa johtajalle kuljettaa tavaroita. Haastateltavat kokivat, että reppuakin voi käyttää, jos se on siisti ja tyylikäs. Reppun koettiin sopivan enemmän miehille kuin naisille. Jos johtaja kuljettaa tavaroitaan vain käsissä, taskuissa ja kainalossa, tulee hänestä mielikuva, että hän on kiireinen, huolimaton ja ei omaa organisointikykyä. Siitä syystä kaikki vastaajista olivat sitä mieltä, että tavaroille pitää olla jokin kuljetuspaikka.

Koruja tai kelloa johtajalla ei enemmistön mielestä tarvitse olla. Niistä ei kuitenkaan ole mitään haittaakaan. Kelloa ei tarvitse pitää, eikä sen tarvitse olla kallis statussymboli, mutta useampi koki, että esimerkiksi urheilukello sopii hyvin johtajalle. Naiset voivat käyttää paljonkin koruja aiheuttamatta ihmetystä, mutta miehet eivät voi käyttää useita koruja kerrallaan. Miehillä suuri määrä koruja syö uskottavuutta ja yksi vastaaja assosioi suuren määrän koruja rap-artisteihin ja yksi huumeilureihin. Naisilla korut ja asusteet voivat olla jopa apuna tyylin luonnissa ja ne voivat tuoda asuun esimerkiksi rentoutta tai uskottavuutta. Yksi haastateltava oli sitä mieltä, että miesten kuuluu käyttää kelloa puvun kanssa. Kellon ei tarvitse olla kallis statussymboli, mutta esimerkiksi urheilukellot ovat nyt suosittuja ja kertovat monien mielestä urheilullisuudesta.

Johtajan ei tarvitse olla trendikäs tai pukeutua viimeisimpien muotivillitysten mukaan. Hyvin istuvat ja siistit vaatteet ovat tärkeämpää kuin trendikkyys. On kuitenkin hyvä, että johtajan asun on edes tältä vuosituhannelta, eikä hän ole täysin jämähtänyt 90-luvulle. Osa jopa koki, että johtajan ei kannata tavoitella trendikkyyttä, koska se vie huomiota väärin asioihin. Miesvastaajien mielestä naisilla trendikkyys korostuu enemmän kuin miehillä. Miesten business-pukeutuminen on yleensä simppeleä ja miehien on helpompi seurata trendejä, koska ne eivät ole niin muuttuvia. Yksi miesvastaaja oli sitä mieltä, että naisilla trendikkyys voi jopa mennä yli ja pukeutuminen voi olla outoa tai sopimatonta.

Haastateltavat olivat yhtä mielisiä siitä, että johtajan ei tarvitse pukeutua merkkivaatteisiin. Merkkeihin voi kuitenkin pukeutua, mutta niiden ei tarvitse tulla ensimmäisenä esille ja viedä tilaa yhtiöltä ja toiminnalta. Päivittäin merkkivaatteisiin pukeutuvaan

johtajaan suhtauduttiin enimmäkseen negatiivisesti. Hänestä huokuu, että hän haluaa korostaa olevansa varakas ja sitä ei pidetty hyvänä asiana vaan enemmän jopa nolona. Toisaalta osa piti merkkivaatteisiin pukeutuvaa johtajaa bränditietoisena ja koki, että hän haluaa panostaa laatuun, mitä pidettiin hyvänä asiana. Merkkivaatteisiin pukeutuvan uskotaan pitävän taloudellista tulosta ja euroja tärkeänä.

Enemmistön mielestä johtajalla ei voi olla likaiset tai rikkinäiset vaatteet. Ne aiheuttavat epäilystä siitä, että miten hän voi pitää huolta firmasta, jos ei pysty pitämään huolta edes omista vaatteistaan. Epäsiistillä asulla johtaja ei anna hyvää kuvaa itsestään ja ei herätä luottamusta. Hänestä huokuu, että hän ei ole kiinnostunut ja ei kunnioita tilannetta tai työtovereita. Yksittäistapauksissa lika tai rikkinäinen vaate on ymmärrettävä, mutta päivittäin johtaja ei voi pukeutua likaisiin tai rikkinäisiin vaatteisiin. Yksi vastaaja koki, että nuhjuiset vaatteet saattavat joskus lisätä kunnioitusta, mutta vain siinä tilanteessa, että johtaja on tuttu ja häntä arvostaa ennestään. Tällöin nuhjuinen pukeutuminen voi herättää kunnioitusta, siitä syystä, että johtaja ei koe, että hänen pitäisi päivittäin todistaa pätevyyttään pukeutumisellaan.

Enemmistö arvioi, että korkeassa asemassa olevan johtajan tulisi pukeutua eri tavalla kuin alempiarvoisessa asemassa olevien. Johtaja toimii yrityksen keulakuvana, jolloin pukeutumisen täytyy tukea yrityksen imagoa. Korkeassa asemassa olevilta odotetaan parempaa pukeutumista ja toisaalta vastaajien mielestä tuntuisi oudolta, jos tiimiesimies olisi päivittäin puku päällä, jos muut tiimiläiset ovat t-paidoissa. Toimitusjohtajan odotetaan pukeutuvan siististi ja esimerkiksi pukuun, koska hänen pukeutumisensa vaikuttaa myös siihen, kuinka muut ihmiset suhtautuvat organisaatioon. Hän voi myös yllättävissä tilanteissa joutua edustamaan yritystä medialle, jolloin asun pitää olla sellainen, että voi astua kameran eteen milloin vain. Verrattaessa tilannetta, että saman alan yrityksen toinen toimitusjohtaja tulee tapaamiseen puvussa ja toinen tuulitakissa, on arvostus heitä kohtaan väistämättä erilainen. Osa kuitenkin oli sitä mieltä, että pukeutumisen ei pidä olla riippuvaista asemasta. Heidän mielestään tärkeintä on pukeutua tilaisuuden mukaan ja siksi toimitusjohtajakin voi joskus pukeutua rennommin ja on myös hyvä, että johtaja pukeutuu rennommin silloin, kun siihen on tilaisuus.

4.1.3. Esiintyminen

Haastateltavien mukaan ammattitaitoinen johtaja esiintyy suuremmille yleisöille itsevarmasti, selkeästi, johdonmukaisesti ja rauhallisesti. Johtajan täytyy näyttää luonnolliselta ja rennolta sekä siltä, että hänellä on kokemusta esiintymisestä ja esitettävästä asiasta. Hänen tulee seisoa ryhdikkäästi ja kädet eivät saa olla puuskassa tai selän takana. Johtajan täytyy ottaa katsekontaktia kuuntelijoihin ja ottaa tilaa haltuun eleillä ja liikkeillä. Enemmistön mielestä johtajan on esiintyessään hyvä liikkua. Paikallaan pönötys ei sovi johtajalle, koska se antaa hänestä jäykän kuvan. Kaikki olivat kuitenkin sitä mieltä, että liikkumisen pitää olla luonnollista ja vain vähäistä. Liika liikehtiminen, hyppiminen ja käsien huitominen vie liikaa huomiota esitettävästä asiasta ja herättää epäluottamusta. Tärkeintä esiintymisessä on, että se ei saa olla ristiriidassa sanoman kanssa. Ilmeiden, eleiden ja äänen täytyy tukea sanomaa.

Johtajalla täytyy olla selkeä viesti ja hän ei saa jaaritella puhuessaan. Johtajan täytyy artikuloida selkeästi, että puheesta saa selvää ja sitä on vaivatonta kuunnella. Puheen on tärkeää olla soljuvaa ja luonnollista. Robottimaisuus voi olla häiritsevää ja ei anna johtajasta inhimillistä kuvaa. Johtaja ei saa käyttää puhuessaan epäsoveliaita sanoja kuten kiro sanoja tai rasistisia ilmaisuja. Johtajan äänen pitää olla kuuluva ja selkeä, mutta kaikki haastateltavat painottivat, että johtaja ei saa huutaa. On tärkeää, että kimpaantuessaankin johtaja säilyttää malttinsa, eikä päästä ääntänsä kohoamaan. Enemmistö haastateltavista koki, että ärsyttävä ääni, kuten oikein kimeä tai nasaali ääni vie uskottavuutta johtajalta. Kimeä ääni koettiin erityisesti miesjohtajalla pahempana asiana.

Jos johtaja on ujo esiintyjä, aiheuttaa se osan haastateltavien mukaan alaisissa epäluottamusta. Haastateltavat kokivat, että ujosta esiintymisestä tulee olo, että johtaja ei osaa asiaansa, ei luota sanomaansa ja on epävarma. Ujosta esiintymisestä tulee myös tunne, että johtaja ei välttämättä ole hyvä johtamaan ihmisiä. Osa vastaajista koki, että ujon johtajan esiintyminen aiheuttaa vaivaantuneisuutta ja jopa sääliä sekä häpeää johtajaa kohtaan.

Kahdenkeskisissä kohtaamisissa johtajan tulee käyttäytyä rennommin ja toverillisemmin, mutta olla silti asiallinen. Hänen ei tule silloin olla niin vahvasti asiantuntijaroolissa, vaan hänen tulee olla inhimillinen ja helposti lähestyttävä. Johtajan kanssa täytyy pystyä keskustella luottamuksellisesti ja on tärkeää, että johtaja kuuntelee ja on keskusteluissa läsnä. Johtajan pitäisi katsoa silmiin ja tulla alaisen tasolle ja välttää pöydän yli puhumista.

Hiljainen johtaja ei herättänyt haastateltavissa kunnioitusta tai luottamusta. Haastateltavien mukaan johtajan hiljaisuus herättää epäilyksiä siitä, haluaako hän olla edes asemassaan tai kiinnostaako häntä alaisen asiat. Hiljaisesta esimiehestä tulee vaikutelma, että hän ei ole kiinnostunut mielipiteistä ja kokemuksista, eikä halua tutustua alaisiin. Tällöin alaisenkin on vaikea avautua esimiehelle ja kertoa omista ideoistaan. Johtajan ei tarvitse olla koko ajan äänessä, mutta olisi tärkeää, että johtaja vie kahdenkeskisiä keskusteluja eteenpäin. Alaiset saattavat kokea olonsa kiusaantuneeksi tai jopa ärsyyntyneeksi, jos he joutuvat viemään keskusteluja johtajan kanssa. Ammattitaitoisen johtajan pitää omalla käyttäytymisellään näyttää esimerkkiä ja huomioida alaiset.

Kaikki haastateltavat kokivat, että johtajan on hyvä hymyillä. Hymy ja positiivisuus on tärkeitä piirteitä ja kertovat johtajan empatiakyvystä. Johtajaan on myös helpompi luottaa, kun hän on hymyileväinen. Vakava johtaja luo haastateltavien mukaan enemmän pelkoa ja jännittynyttä tunnelmaa. Vakava johtaja ei vaikuta empatiakykyiseltä ja häntä on vaikeampi lähestyä. Vakavaa johtajaa kuvailtiin kylmäksi, kireäksi ja stressaantuneeksi. Johtajan ei odoteta olevan aina hymyilevä, vaan hymyä ja vakavuutta on oltava sopivassa suhteessa. Aina hymyilevästä johtajasta tulee teennäinen kuva ja häntä saatettaisiin pitää jopa vähän outona.

Kaikki haastateltavat odottavat johtajalta jonkinlaista heittäytymiskykyä, mutta enemmistö oli kuitenkin sitä mieltä, että johtajan on parempi olla enemmän pidättäytyväinen. Heittäytymiskykyyn liitettiin positiivisina piirteinä rohkeutta, avoimutta ja samaistuttavuutta. Heittäytymiskykyinen johtaja rohkaisee toiminnallaan myös muita heittäytymään ja suoriutumaan paremmin työstään. Heittäytyvää johtajaa useimmat kuvailivat kuitenkin myös tuuliviiriksi ja hänestä tulee olo, että hän tekee päätökset hetken mieli-

johteesta. Haastateltavien mielestä johtajalle sopii pohdiskelleva luonne ja olemus, koska se herättää luottamusta siitä, että hän mieltii asioita tarkasti ja monelta kannalta ennen päätöksentekoa. Johtajalla täytyy myös olla järkeä päässä ja kykyä hillitä muita.

Enemmistön mielestä sillä ei ole merkitystä, kuinka johtaja tulee töihin. Johtaja voi kulkea esimerkiksi pyörällä, autolla tai julkisilla. Liikkumistapa kertoo johtajasta lähinnä sen, että mistä johtaja pitää tai mitä hän arvostaa. Kuitenkin puolet haastateltavista nosti esille, että olisi mukava, että johtaja kulkisi pyörällä tai muulla esimerkinomaisella tavalla. Erityisesti, jos yrityksellä on ympäristöarvoja, on pyörän tai julkisten käyttäminen tärkeää. Pyörällä kulkevan johtajan koettiin olevan kiinnostunut ympäristöarvoista. Kalliilla autolla töihin kulkeminen koettiin eri tavoin. Osa piti sitä hyväksyttävänä ja heidän mielestään se kertoi siitä, että johtaja on itsevarma ja tulos on hänelle tärkeää. Osa vastaajista koki, että todella kalliilla autolla kulkeminen aiheuttaisi ärsytystä ja erityisesti silloin, jos organisaation työntekijät ovat matalapalkkaisia. Toisaalta vanhalla ja rikki-näisellä autolla kulkeminen saattaisi osan mielestä aiheuttaa uskottavuuspulaa johtajalle sekä työntekijöiden että asiakkaiden keskuudessa.

Kukaan ei kokenut, että johtajan pitäisi olla trendsetteri, joka on aina kehityksen aallonharjalla ja käyttää uusinta teknologiaa tai on kokeillut uusimpia hittituotteita. Kaikki olivat kuitenkin sitä mieltä, että johtajan täytyy olla jossain määrin ajan tasalla ja pysyä kehityksessä mukana. Kaksi haastateltavista korosti, että tietyillä aloilla, kuten tekniikan alalla, on tärkeää, että johtaja näyttää esimerkkiä ja käyttää uusimpia tuotteita. Osa haastateltavista koki hieman ärsyttävänä ja pröystäilevänä sen, jos johtaja olisi trendsetteri.

Haastateltavat kokivat, että vapaa-ajan harrastuksista erityisesti erilaiset liikunnalliset aktiviteetit ja perheen kanssa yhdessäolo voivat lisätä kunnioitusta johtajaa kohtaan. Arvostusta herättävinä lajeina mainittiin muun muassa purjehtiminen, tennis, pyöräily ja triathlon. Osa myös korosti, että on tärkeää, että johtaja osaa viettää vapaa-aikaa ja rentoutua. Harrastuksella ja vapaa-ajan aktiviteeteilla ei välttämättä ole niin suurta merkitystä, mutta olisi hyvä, että johtaja suhtautuu intohimoisesti johonkin muuhunkin kuin pelkkään työhön. Haastateltavat arvioivat, että johtajan kunnioitus saattaisi murentua,

jos hän vapaa-ajallaan tekisi jotain eettisesti kyseenalaista tai outoa. Tositelevisio formaattiin osallistuminen, liiallinen alkoholin käyttö tai huumeiden käyttö nousivat esille haastatteluissa. Myös erikoisemmat harrastukset koettiin vähintäänkin ihmetystä ja epäilyitä aiheuttavina, kuten miesjohtajan tankotanssiharrastus.

Poliittiseen järjestötoimintaan johtajat voivat osallistua puolen mielestä. Tämä kuitenkin edellyttää, että se sopii työhön eikä ole ristiriidassa organisaation kanssa. Järjestötoiminta pitää tuoda läpinäkyvästi esille ja se ei saa vaikuttaa päätöksentekoon. Osa kuitenkin näki poliittisen järjestötoiminnan hankalana yhtälönä ja kokivat, että johtaja ei voi osallistua tällaiseen toimintaan.

Haastatellut kuvailivat innostavan johtajan näyttävän dynaamiselta, innostuneelta, iloiselta ja itsevarmalta. Johtajasta täytyy välittyä, että hän on itsekin innostunut ja kiinnostunut asioista. Hän voi tuoda omaa persoonaansa esille ja olla rento. Hänen olemuksestaan huokuu tasapaino. Hän hallitsee kehonsa, on hymyilevä ja avoin. Innostava johtaja pukeutuu siististi ja rennosti.

Tiukkaa johtajaa kuvailtiin huumorintajuttomaksi ja kuivaksi. Hän on kireä ja sulkeutunut, mikä kuvastuu hänen ilmeistään ja asennoistaan. Tiukka johtaja ei hymyile vaan näyttää tuimalta. Hän saattaa pukeutua aina hyvin formaalisti pukuun, esiintyy pidättäytyvästi ja ei näyttäyty hirveästi työntekijöiden keskuudessa.

Helposti lähestyttävää johtajaa kuvailtiin avoimeksi, hymyileväiseksi ja luotettavaksi. Hänen kehonkielestään huokuu avoimuutta muun muassa siten, että hän kääntyy puhujaa kohti, katsoo silmiin ja osoittaa kiinnostuksensa. Tällainen johtaja myös pukeutuu tavallisesti ja ei käytä esimerkiksi kalliita merkkivaatteita päivittäin. Hän ei yritä näyttää olevansa enemmän kuin muut.

Ammattitaidotonta johtajaa kuvailtiin ulkonäöltään epäsiistiksi. Hän ei huolehdi ulkonäöstään tai vaatteistaan eikä pidä huolta fyysisestä kunnostaan. Hän pukeutuu tilanteeseen sopimattomasti. Ammattitaidoton johtaja kohtelee muita epäasiallisesti, on päättä-

mätön, hän saattaa häslätä ja hänellä on asiat epäjärjestyksessä. Hän puhuu epäselvästi tai ei lainkaan.

Lähes kaikki haastatellut uskoivat, että ammattitaidottomuutta voi paikata ulkoisilla tekijöillä tiettyyn pisteeseen asti. Huolitellulla ulkonäöllä ja vakuuttavalla esiintymisellä johtaja voi piilotella ammattitaidottomuutta. Jossain vaiheessa ammattitaidottomuus kuitenkin paljastuu ja sitä ei pysty korvaamaan ulkonäöllä tai hyvillä puhelahjoilla. Oman organisaation sisällä ammattitaidottomuutta on vaikeampi peitellä, mutta esimerkiksi ensitapaamisen aikana tai lyhyen ulkoisen palaverin aikana ulkoisilla tekijöillä voi vakuuttaa muut ammattitaitoisuudesta.

Lähes kaikki uskoivat myös, että ulkoiset ominaisuudet vaikuttavat johtajan urakehitykseen. Toisten mielestä merkitys oli erittäin suuri ja toisten mielestä vaikutus oli vähäisempi. Ulkonäön, esiintymisen ja siistin pukeutumisen avulla voi saada helpommin mahdollisuuksia. Tyylikäs pukeutuminen ja miellyttävä ulkonäkö huomioidaan. Nykyään on harvinaisempaa rakentaa uraa firman sisällä, jolloin joutuu tehdä enemmän ensivaikutelmia. Rekrytointitilanteessa voi hävitä sellaiselle henkilölle, josta tulee miellyttävämpi tunne rekrytoijalle. Erityisesti, jos rekrytointitilanteessa on kaksi hyvin tasaista vaihtoehtoa, kallistuu vaaka useimmiten ulkoisesti paremmin sopivaan. Tiettyihin positiioihin ei vaan pääse, jos ei ole tiettyä esiintymiskykyä tai ulkoisen habituksen määreitä. Lopulta organisaatiosta kuitenkin halutaan antaa mahdollisimman hyvä kuva maailmalle ja johtajan on sovittava siihen kuvaan.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtamisen kehollisuus on monin tavoin ajankohtainen aihe. Ulkonäkö, keho ja tasa-arvo ovat olleet paljon esillä mediassa lähivuosien aikana. Kehoon liittyvät asiat liittyvät myös johtajuuteen. Aihe on jossain määrin vielä arkaluontoinen, mikä näkyi myös haastattelujen aikana. Kehollisuuteen liittyy paljon henkilökohtaisia asioita ja mielipiteitä. Kaikkien mielipiteiden esille tuominen ei ole helppoa, mikä johtuu luultavasti siitä, että tietynlaiset mielipiteet saatetaan tuomita herkästi.

Oletin, että haastateltavien ikä vaikuttaisi huomattavasti siihen, kuinka vapaasti tai tiukasti he suhtautuvat tiettyihin johtajan ominaisuuksiin. Tutkimuksen edetessä huomasin, että ikä ei juurikaan vaikuttanut siihen, kuinka merkityksellisiksi jotkin asiat koetaan. Sekä nuoremista että vanhemmista vastaajista löytyi samoja ja eriäviä mielipiteitä. Tulos olisi saattanut olla toinen, jos haastateltavissa olisi ollut mukana lähempänä eläkeikää olevia henkilöitä. Sukupuolten välillä oli havaittavissa joitain eroavaisuuksia.

Haastatteluissa selvisi, että ihmiset haluavat ajatella, että johtajan ulkonäöllä ei ole merkitystä, mutta vastauksista kuitenkin heijastui stereotyyppioita ja ajattelutapoja, jotka olivat näkemystä vastaan. Näitä vain ei haluttaisi sanoa ääneen. Haastateltavat saattoivat korostaa monessa tilanteessa, että jollain ulkonäöllisellä piirteellä ei ole merkitystä vaan tärkeintä on, että johtaja on fiksu ja ammattitaitoinen. Kuitenkin he jo seuraavassa lauseessa kuvailivat, kuinka tämä ulkonäöllinen piirre voi olla johtajalle haitaksi tai hyödyksi.

Uskon, että tutkimustulokset olisivat samat, vaikka toinen tutkija olisi suorittanut tutkimuksen ja tulosten analysoinnin. Tästä syystä koen tutkimuksen olevan reliaabeli. Tutkimuskritiikkinä on esitettävä, että reliaabeliuteen on saattanut jossain määrin vaikuttaa se, että osa haastatelluista saattoi asemansa perusteella antaa sosiaalisesti hyväksyttävämmän kuvan mielipiteistään. En usko kuitenkaan tämän vaikuttaneen merkittävästi tutkimustuloksiin, koska enemmistön kohdalla en havainnut tätä ilmiötä. Tutkimustuloksissa olen mahdollisimman totuudenmukaisesti pyrkinyt tuomaan esille haastateltujen esittämiä näkemyksiä. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti myös tämän tutki-

muksen tuloksiin on saattanut jonkin verran vaikuttaa omat tulkintani. Aiheeseen vaikuttaa paljon yleisesti vallitsevat mielipiteet, joten tulos saattaisi olla erilainen, jos tutkimus toistettaisiin esimerkiksi 20 vuoden päästä uudelleen.

Haastatteluissa haettiin reaktioita keskustelemalla johtajan ominaisuuksista jopa ääripäitä korostaen. Haastattelututkimus sopi mielestäni erinomaisesti tutkimusmenetelmäksi tämän tyyppiseen aiheeseen. Johtamisen kehollisuus on erilainen näkökulma johtajuuteen ja poikkeaa tavallisesta johtajuustutkimuksesta. Haastattelututkimus mahdollisti tarkentavien kysymysten esittämisen ja haastateltavien ohjaamisen oikeaan suuntaan, jos he ymmärsivät kysymyksen eri tavalla kuin olin tarkoittanut. Tämän takia uskon, että tutkimus on validi.

Ulkoiset ominaisuudet vaikuttavat ennen kaikkea ihmisistä saataviin ensivaikutelmiin. Huonon ensivaikutelman antanut johtaja joutuu tekemään enemmän työtä ansaitakseen luottamuksen ja kunnioituksen. Huonon ensivaikutelman tehnyttä johtajaa ei välttämättä edes valita johtajan asemaan. Nykyisin ihmiset etenevät urallaan yhä useammin siirtymällä organisaatiosta toiseen. Ensivaikutelmia joudutaan tekemään enemmän uran edistämiseksi. Tästä syystä voisikin väittää, että johtajan ulkoisella olemuksella on melko suuri merkitys hänen urakehitykseensä.

Johtajan ei tarvitse olla kaunis tai komea, mutta siitä voi olla apua uralla. Ulkoisesti miellyttävät ihmiset saavat helpommin mahdollisuuksia, heihin halutaan samaistua ja heitä seurataan mieluummin. Ulkonäössä ja ruumiinrakenteessa voi olla sellaisia piirteitä, jotka eivät varsinaisesti ole esteenä etenemiselle, mutta ne voivat hidastaa sitä. Esimerkiksi lyhyt mies saattaa joutua ponnistelemaan enemmän saavuttaakseen asemansa, kun taas pitkä mies saa jo pituudellaan kunnioitusta ja mahdollisesti helpommin mahdollisuuksia.

Johtajan ulkoisessa olemuksessa erityisen merkitykselliseksi nousevat sellaiset tekijät, joihin johtaja voi itse toiminnallaan vaikuttaa. Iso nenä tai hörökorvat eivät saa samaa merkitystä kuin itse aiheutettu ylipaino tai alipaino. Itse aiheutetut tekijät viestivät toisille ihmisille enemmän henkilön luonteesta kuin synnynnäiset asiat. Ylipainoisella aja-

tellaan olevan puutteita elämänhallinnassa, jonka takia hänen kykyään johtaa muita epäillään. Alipainoista pidetään kontrolloivana ja ankarana itseään kohtaan, jolloin herää samoja epäilyksiä kuin ylipainoisesta johtajasta.

Voidaan myös todeta, että ulkonäön, pukeutumisen ja esiintymisen merkitys korostuu, mitä korkeammassa asemassa johtaja on. Korkeampiarvoiseen johtajaan kohdistuu enemmän odotuksia ja paineita. Heidän odotetaan toimivan esikuvana alaisilleen ja samalla myös organisaation keulakuvana ulospäin. Organisaatiot hakevat keulakuvakseen sellaisia johtajia, jotka sopivat imagoon ja antavat organisaatiosta mahdollisimman hyvän kuvan maailmalle.

Pukeutumiseen ja huolitellun ulkonäön luomiseen johtaja voi itse vaikuttaa, ja jos näissä on puutteita tai ristiriitoja, epäillään hänen kykyään kunnioittaa toisia ihmisiä ja tilannetta. Tästä seuraa, että hänen kykyään johtaa kyseenalaistetaan. Rikkinäiset tai likaiset vaatteet eivät kuulu johtajalle. Hän ei näytä uskottavalta tai siltä, että pystyisi pitämään lankoja käsissään ja olemaan tukena ja esikuvana muille.

Erityisesti esiintymisen koettiin vaikuttavan johtajan urakehitykseen. Esiintyminen on yksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä, koska sen avulla hän pystyy vakuuttamaan muut ja saa muut puolelleen. Taitava esiintyjä pääsee urallaan pidemmälle, koska hänen sanomaansa uskotaan helpommin. Huonosti esiintyvä johtaja, joka on siististi pukeutunut ja ulkonäöltään miellyttävä, ei pysty vakuuttamaan kuulijoitaan samalla tavalla kuin taitava esiintyjä, joka ei ole viimeisen päälle laitettu. Taitava esiintyjä on sellainen, kuka näyttää lavalla luonnolliselta ja rennolta. Hän puhuu selkeästi ja kuuluvasti, on mukana-satempaava.

Johtajan odotetaan olevan ruumiinrakenteeltaan sopusuhtainen. Hän ei saa olla liian pitkä, liian lyhyt, liian lihava tai liian laiha. Sama ajatus pätee myös johtajan käyttäytymiseen, hän ei saa olla mitään liikaa tai liian vähän. Johtajan pitää olla sopivassa suhteessa iloinen ja vakava. Häneltä täytyy löytyä heittäytymiskykyä, mutta myös harkitsevuutta. Johtajalta odotetaan ennen kaikkea tilannetajua. Hänen odotetaan pukeutuvan tilaisuuteen sopivalla tavalla ja esiintyvän tilanteen vaatimalla kunnioituksella. Johtajan

käytös ei saa olla odotuksista poikkeavaa. Johtajalta odotetaan siistiä pukeutumista ja erityisesti ylemmältä johdolta odotetaan, että he pukeutuisivat muita keskimääräistä paremmin. Kuitenkin aina pukuun pukeutuvasta johtajasta heijastuu negatiivisia mielikuvia. Hänestä ajatellaan, että hän ei osaa rentoutua, hän haluaa tuoda arvoaan esille ja pitää itseään parempana.

Sellaiset ominaisuudet hyväksytään paremmin, joihin johtaja ei voi itse vaikuttaa. Esimerkiksi kaljuuntumista ei koettu merkityksellisenä, mutta jos johtaja yrittää peitellä kaljuuntumista, koettiin se negatiivisena. Vaikka osa haastatelluista koki, että pitkä johtaja saa enemmän ja helpommin auktoriteettia, ei lyhyttä nähty esteenä urakehitykselle. Sitä voi pukeutumisella ja siisteydellä, kehonkielellä korvata. Yllättävää oli myös se, että huomiota herättävillä kasvopiirteillä, kuten isolla nenällä nähtiin olevan jopa positiivinen vaikutus urakehitykseen, koska silloin henkilö jää paremmin mieleen.

Johtajan täytyy olla siistit vaatteet ja huoliteltu ulkonäkö. Hänellä täytyy olla puhtaat hiukset ja hän ei saa haista pahalle tai likaiselle. Johtajan tulisi näyttää levänneeltä, energiseltä ja hyvinvoivalta. Esiintyessään johtajan täytyy olla itsevarma ja luonnollinen. Hänen täytyy puhua selkeällä ja kuuluvalla äänellä. Johtajan toivotaan olevan ystävällinen ja helposti lähestyttävä. Liian pröystäilevä käyttäytyminen vähentää alaisten kunnioitusta johtajaa kohtaan. Siitä syystä johtajan olisi tärkeää näyttää, että hän on samalla tasolla alaisten kanssa.

Johtajan odotetaan käyttäytyvän yrityksen arvojen mukaisesti myös vapaa-ajalla. Liikunnallisuutta arvostetaan ja johtajan odotetaan huolehtivan omasta fyysisestä kunnostaan ja jaksamisestaan. Johtajan täytyy vapaa-ajallaankin miettiä sitä, kuinka hänen toimintansa mahdollisesti vaikuttaa organisaatioon tai mielikuviin hänestä itsestään. Harastukset, jotka herättävät epäilyjä tai ihmetyksiä, saattavat murentaa mielikuvaa johtajasta.

Voidaan todeta, että mielikuva ammattitaitoisesta johtajasta on murroksessa. Johtajilta odotetaan osittain ristiriitaisia asioita ja uskon tämän johtuvan juuri siitä, että odotukset ovat hiljalleen muuttumassa. Ihmiset odottavat johtajan olevan fyysisesti hyvässä kun-

nossa, mutta edelleen johtaja voi yhtä hyvin olla entisaikojen isomahainen patruuna. Ylimmältä johdolta odotetaan parempaa pukeutumista ja puvun käyttöä, mutta silti ihmiset odottavat, että johtaja pukeutuisi rennommin.

Huomattavaa on, että suhtautuminen pukeutumiseen on murroksessa. Kaikki korostavat, että rennompi pukeutuminen on sallittua ja hyvä juttu, mutta vastauksista heijastuu edelleen konservatiiviset asenteet. Haluttaisiin, että voidaan pukeutua rennosti

Johtajan muotti on hieman erilainen alasta riippuen. Perinteisemmillä ja konservatiivisemmilla aloilla johtajan odotetaan olevan enemmän tietynlainen esimerkiksi pukeutumiseltaan ja tyyliltään. Luovilla aloilla johtajat voivat vapaammin näyttää persoonaansa pukeutumisen ja tyylin kautta. Innovatiivisen startup-yrityksen johtaja voi näyttäytyä hyvinkin erikoisessa tyyliässä ja silti häntä ja yritystä pidetään arvostettuina.

Miesten ja naisten välillä nousi esiin joitain eroja. Suurin ero onkin se, että naisiin ei kohdisteta yhtä vahvoja sääntöjä kuin miehiin. Naisten tyyli on paljon vapaampaa kuin miesten tyyli. Esimerkiksi naisten hiustyyliä ei juuri ole merkitystä, kunhan kampa on siisti. Naiset voivat vapaammin värjätä hiuksiaan. Miesten kohdalla hiustyyliin suhtauduttiin tiukemmin ja miehiltä odotettiin päällimmäisenä lyhyitä hiuksia ja luonnollista väriä, vaikka pitkätkin hiukset saivat jonkin verran kannatusta. Hiusten harmaantamista pidettiin miehillä hyväksyttävämpänä kuin naisilla. Miehillä harmaantuminen antaa lisää uskottavuutta ja charmia. Naisten osalta harmaantuminen antaa vähemmän huolitellumman kuvan ja harmaantuneita naisia pidettiin vanhempina.

Naisjohtajilla ei ole niin tiukkoja sääntöjä pukeutumisen suhteen, vaan naisjohtaja voi pukeutua melko vapaasti, kunhan ei pukeudu liian paljastavasti. Naisia ei muutoin juurikaan tuomita vaatteiden perusteella. Värien käyttö on enemmän kuin sallittua ja naiset voivat pukeutua myös erilaisiin kuvioihin ja kuoseihin. Naiseudellisuutta ei tarvitse liikaa yrittää peitellä. Toki naisjohtajienkin asun täytyy kunnioittaa tilaisuutta ja tilannetta. Uskon, että naisjohtajien pukeutuminen ei noudata niin tiukkoja sääntöjä osittain siksi, että naisilla on lyhyempi historia johtajina ja niin vahvaa pukeutumiskulttuuria ei ole muodostunut kuin miehillä.

Miehet tulkitsevat naisjohtajia jossain määrin eri tavalla kuin naiset. Tämä johtuu varmasti siitä, että naisten on helpompi samaistua toisiinsa. Osa miehistä piti laittautuvaa, korkokengissä kulkevaa ja naisellisia piirteitä korostavaa naisjohtajaa turhamaisena ja pinnallisena ja tämä vaikuttaa heidän käsitykseensä myös uskottavuudesta. Naiset taas arvostivat enemmän laittautumista ja kokivat sen olevan osa huoliteltua ulkonäköä, mitä johtajalta odotetaankin.

Johtajan urakehitykseen vaikuttaa negatiivisesti se, että johtaja on epäsiisti ja ei huolehdi itsestään. Likaisissa vaatteissa, parturoimattomilla hiuksilla ja väsyneen näköisenä johtajan on vaikeampi menestyä. Hän menettää tällöin heti uskottavuuttaan alaisten silmissä, mutta samalla tällaista johtajaa ei välttämättä edes koskaan palkattaisi johtajan asemaan.

Johtajan huono tai epäsopeva ulosanti liitetään ammattitaidottomuuteen. Ammattitaidottomuudesta kertoo se, jos johtaja ei osaa hillitä tunteitaan. Huutaminen, riehuminen tai tiuskiminen ei sovi johtajalle. Johtajan käytöksen tulee olla tilanteeseen sopivaa. Jos johtaja kertoo huonoja uutisia, ei hän voi hymyillä. Ja toisaalta, jos puhutaan kevyemmistä aiheista, on hymyily toivottua. Ujo tai hiljainen eivät ole johtajaan liitettyjä piirteitä. Johtaja voi toki olla ujokin, mutta se ei saa estää häntä suoriutumaan johtotehtävistä. Ujouden kanssa on opittava pärjäämään ja johtajan on kyettävä astumaan esille ilman varoitusta.

Johtamisen kehollisuuteen liittyen löytyy paljon mahdollisuuksia jatkotutkimukselle. Erityisen mielenkiintoista olisi tutkia tarkemmalla tasolla sukupuolten välisiä eroja. Aiheeseen voisi paneutua myös tutkimalla sitä, kuinka nuorten ja huomattavasti vanhempien henkilöiden odotukset kohtaavat tai eroavat ja mikä merkitys sillä on johtajuudelle. Lisäksi aihetta voisi tutkia kulttuurien välisten erojen kautta, sillä suomalaisissakin työyhteisöissä kulttuurit kohtaavat yhä useammin.

Hyvänä johtajana oleminen ja menestyminen vaativat jatkuvaa tasapainottelua. Ihmisillä on kaikesta huolimatta erilaisia odotuksia sen suhteen, millainen johtajan pitäisi olla.

Todellisuudessa on mahdotonta miellyttää kaikkia, mikä ilmeni hyvin tutkimustuloksista. Harvan kysymyksen kohdalla kaikki olisivat olleet samaa mieltä.

Sopimalla tiettyyn muottiin, johtaja voi päästä helpommalla ja olla vakuuttavampi. Luulen, että johtajan muotti on tällä hetkellä murroksessa. Terveellisiä elämäntapoja ja hyvää elämää arvostetaan koko ajan enemmän, joka vaikuttaa siihen, että johtajienkin odotetaan näyttävän liikunnallisilta, energisiltä ja siltä, että he pitävät itsestään huolen elämän kaikilla osa-alueilla. Vapaus on kuitenkin koko ajan lisääntymässä ja johtaja voikin tulevaisuudessa pukeutua paljon rennommin ja vapaammin, hän voi pukeutua värikämmmin, värjätä hiuksiaan ja ennen kaikkea tuoda persoonansa enemmän esille kaikessa tekemisessään.

LÄHDELUETTELO

- Alamy Stock Photo (2006). Confident overweight businessman, side view. Saatavissa 10.9.2020 <https://www.alamy.com/confident-overweight-businessman-side-view-image283158807.html>
- Cunliffe, Ann L. (2003). Reflexive Inquiry in Organizational Research: Questions and Possibilities. *Human Relations*. 56: 8, 983–1003. Saatavissa 2.1.2018: <http://journals.sagepub.com.proxy.uwasa.fi/doi/pdf/10.1177/00187267030568004>.
- Cunliffe, Ann L. & Matthew Eriksen (2011). Relational leadership. *Human Relations*. 64: 11, 1425-1449. Saatavissa 2.1.2018: <http://journals.sagepub.com.proxy.uwasa.fi/doi/pdf/10.1177/0018726711418388>.
- Eisenberger, Robert, Gokhan Karagonlar, Florence Stinglhamber, Pedro Neves, Thomas E. Becker, M. Gloria Gonzalez - Morales, Meta Steiger – Mueller (2010). Leader-member exchange and affective organizational commitment: the contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*. 95: 6, 1085.
- Freepik (2020). Young business woman in office outfit standing with crossed arms, isolated on white Premium Photo. Saatavissa 7.9.2020: https://www.freepik.com/premium-photo/young-business-woman-office-outfit-standing-with-crossed-arms-isolated-white_5479464.htm.
- Gore, William J. (1966). *Administrative Decision-Making: A Heuristic Model*. John Wiley & Sons, Inc.
- Hansen, Hans, Arja Ropo, Erika Sauer (2007). Aesthetic leadership. *The Leadership Quarterly*. 18: 6, 544-560. Saatavissa 2.1.2018: <https://ac-els-cdn->

com.proxy.uwasa.fi/S1048984307001191/1-s2.0-S1048984307001191-main.pdf?_tid=d68cc2e4-ef99-11e7-8d11-00000aab0f01&acdnat=1514883147_c1190d2191c63a51382646ccf0fbc2c5.

Heikka, Johanna, Manjula Waniganayake, Eeva Hujala (2013). Contextualizing Distributed Leadership Within Early Childhood Education: Current Understandings, Research Evidence and future Challenges. *Educational Management Administration & Leadership*. 41: 1 Saatavissa 7.1.2018: <http://journals.sagepub.com.proxy.uwasa.fi/doi/abs/10.1177/1741143212462700>.

Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2007). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

iStock by Getty Images (2020). Beau vieil homme d'affaires dans un costume d'affaire sur un fond blanc - Image Libre de Droit. Saatavissa 28.9.2020: <https://www.istockphoto.com/fr/photo/beau-vieil-homme-daffaires-dans-un-costume-daffaire-sur-un-fond-blanc-gm1139032860-304313987>

Juuti, Pauli (2013). *Jaetun johtajuuden taito*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, Pauli (2016). *Johtamisen kehittäminen*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Karl, Katherine A., Leda McIntyre Hall, Joy V. Peluchette (2013). City Employee Perceptions of the Impact of Dress and Appearance: You Are What You Wear. *Public Personnel Management*. 42: 3, 452–470. Saatavissa 29.12.2019: <https://journals-sagepubcom.proxy.uwasa.fi/doi/pdf/10.1177/00910260134772>

Kelan, Elisabeth K. (2013). The becoming of business bodies: Gender, appearance, and leadership development. *Management Learning*. 44: 1, 45–61. Saatavissa 30.12.2019: <https://journals-sagepub-com.proxy.uwasa.fi/doi/pdf/10.1177/1350507612469009>

- Konu, Anne & Elina Viitanen (2008). Shared leadership in Finnish social and health care. *Leadership in Health Services*. 21: 1, 28-40. Saatavissa 7.1.2018: <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/docview/210508079/fulltextPDF/157D7EDB29C5406FPQ/1?accountid=14797>.
- Ladkin, Donna (2008). Leading beautifully: How mastery, congruence and purpose create the aesthetic of embodied leadership practice. *The Leadership Quarterly*. 19:1, 31-41. Saatavissa: 22.12.2017: https://ac-els-cdn-com.proxy.uwasa.fi/S1048984307001488/1-s2.0-S1048984307001488-main.pdf?_tid=85d41cda-e70b-11e7-bd28-00000aab0f01&acdnat=1513942413_19c23721abd47ef32f7b4ce2b30c42f7.
- Ladkin, Donna (2010). *Rethinking Leadership A New Look at Old Leadership Questions*. Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Ladkin, Donna (2013). From perception to flesh: A phenomenological account of the felt experience of leadership. *Sage*. 9: 3, 320-334. Saatavissa 19.11.2017: <http://journals.sagepub.com.proxy.uwasa.fi/doi/pdf/10.1177/1742715013485854>.
- Ladkin, Donna (2015). 'The Aesthetic' and Its Relationship to Business Ethics: Philosophical Underpinnings and Implications for Future Research. *Journal of Business Ethics*. 147: 1, 35-51. Saatavissa 9.1.2018: <https://link-springer-com.proxy.uwasa.fi/content/pdf/10.1007%2Fs10551-015-2928-2.pdf>.
- Levay, Charlotta (2014). Obesity in organizational context. *Human Relations*. 67: 5, 565–585. Saatavissa 1.12.2019 :<https://journals-sagepub-com.proxy.uwasa.fi/doi/pdf/10.1177/0018726713496831>
- Linstead Stephen & Heather Höpfl (2000). *The Aesthetics of Organization*. SAGE Publications. Saatavissa 15.11.2017: <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/reader.action?docID=483339>.

Marques Joan & Satinder Dhiman (2008). On Teaching And Learning About Spirituality In The Workplace At The MBA Level. *Journal of Global Business Issues*. 2: 1, 95-112. Saatavissa 15.11.2017: <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/business/docview/223745825?accountid=14797>.

Melina, Lois Ruskai, Gloria J. Burgess, Lena Lid Falkman & Antonio Marturano (2013). *Embodiment of Leadership, The: A Volume in the International Leadership Series, Building Leadership Bridges*. San Francisco: John Wiley & Sons, Incorporated.

Pinterest (2020). Summer Work Outfits. Saatavissa 5.6.2020: <https://www.pinterest.cl/pin/576742296016880409/>.

Pinterest (2020). 5 dicas de estilo para as senhoras estilosas. Saatavissa 5.6.2020: <https://br.pinterest.com/pin/522558363007995867/>.

Pinterest (2020). Plus Size Jeans. Saatavissa 5.6.2020: <https://www.pinterest.com/pin/815573813802627214/>.

Pusa, Anna & Pauli Juuti (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus Oy. Saatavissa 15.10.2020: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167>.

Reh, Susan, Niels Van Quaquebeke & Steffen R. Giessner (2017). The aura of charisma: A review on the embodiment perspective as signaling. *The Leadership Quarterly*. 28: 4, 486–507. Saatavissa 2.1.2020: <https://www-sciencedirect-com.proxy.uwasa.fi/science/article/pii/S1048984317300188>

Riach, Kathleen & Warren Samantha (2015). Smell organization: Bodies and corporeal porosity in office. *Human Relations*. 68: 5, 789–809. Saatavissa 1.12.2019:

<https://journals-sagepubcom.proxy.uwasa.fi/doi/pdf/10.1177/0018726714545387>.

Ropo, Arja, Marja Eriksson, Erika Sauer, Hanna Lehtimäki, Heidi Keso, Tarja Pietiläinen & Niina Koivunen (2005). *Jaetun johtajuuden särvät*. Helsinki: Talentum.

Rüzgar, Nilüfer (2019). Leadership Traits of Suleiman The Magnificent, In Terms Of “Great Man” Theory. *Journal of Ottoman Legacy Studies*. 6: 15, 317–327. Saatavissa 5.6.2020: https://tritonina.finna.fi/uva/PrimoRecord/pci.doaj_soai_doaj_org_article_49f40777af904c1093c1f4ecc8f7b2f4.

Ryömä, Arto (2015). Mielelliset ja keholliset johtajuusprosessit yksilöllisyyttä ja yhteisöllisyyttä kietomassa: empiirinen tarkastelu jääkiekkjoukkueen kontekstissa. Turun kauppakorkeakoulu.

Smith, Stephen D. (1998). Dress for success: Are you compromising your credibility?. *Professional Safety*. 43: 2, 34–36. Saatavissa 30.12.2019: <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/docview/200403764/fulltextPDF/22D41EFF329946CAPQ/1?accountid=14797>.

Stephens, John Paul & Brodie J. Boland (2015). The Aesthetic Knowledge Problem of Problem-Solving With Design Thinking. *Journal of Management Inquiry*. 24:3, 219-232. Saatavissa 11.3.2018: <http://journals.sagepub.com.proxy.uwasa.fi/doi/abs/10.1177/1056492614564677>.

Strati, Antonio (1999). *Organization and Aesthetics*. SAGE Publications.

Stähle, Pirjo, Markku Sotarauta & Aino Pöyhönen (2004). *Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen*. Helsinki: Eduskunta. Tulevaisuusvaliokunta. Saatavissa: 1.11.2017: https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/ekj_6+2004.pdf.

- Tienari, Janne & Susan Meriläinen (2016). *Palvelukseen halutaan ajokoira: Johtajan ulkonäkö ja esiintyminen*. Helsinki: Siltala.
- Uhl-Bien, Mary (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*. 17:6, 654-676. Saatavissa 11.3.2018: <https://www-sciencedirect-com.proxy.uwasa.fi/science/article/pii/S1048984306001135?via%3Dihub>.
- Waite, Roberta, Nicole Mckinney, Mary Ellen Smith-Glasgow, Faye A. Meloy (2014). The Embodiment of Authentic Leadership. *Journal of Professional Nursing*. 30: 4, 282-291.
- Walter, Frank & Susanne Scheibe (2013). A literature review and emotion-based model of age and leadership: New directions for the trait approach. *The Leadership Quarterly*. 24: 6, 882–901. Saatavissa 29.12.2019: <https://www-sciencedirect-com.proxy.uwasa.fi/science/article/pii/S1048984313001045?via%3Dihub>.
- Yang, Shih-ying (2011). Wisdom displayed through leadership: Exploring leadership-related wisdom. *The Leadership Quarterly*. 22: 4, 616-632. Saatavissa 11.3.2018: <https://www-sciencedirect-com.proxy.uwasa.fi/science/article/pii/S1048984311000580?via%3Dihub>.
- 123RF (2020). Portrait of happy smiling businessman in crossed arms pose, in black confident suit, against grey background. Caucasian male model at studio shot. Business and success concept. Saatavissa 7.9.2020: <https://www.tmlwin.co.uk/suits/2-piece-suits/maxwell-infinity-active-slim-fit-navy-textured-suit-58706S.html>.

LIITTEET**LIITE 1. Haastattelukuvat**

Kuva 1. Nuori miesjohtaja



Kuva 2. Vanha miesjohtaja



Kuva 3. Keski-ikäinen miesjohtaja



Kuva 4. Ylipainoinen miesjohtaja



Kuva 5. Keski-ikäinen naisjohtaja



Kuva 6. Vanha naisjohtaja



Kuva 7. Nuori naisjohtaja



Kuva 8. Nuori lievästi ylipainoinen naisjohtaja

LIITE 2. Haastattelukysymykset

Aloitus

Miltä näyttää ammattitaitoinen johtaja?

Millainen merkitys johtajan ulkonäöllä ja esiintymisellä on työelämässä?

Näytetään kuvat 1–8. Kenet palkkaisit ulkonäön perusteella toimitusjohtajaksi? Kuvaile millainen johtaja kuvissa esiintyy.

Ulkonäkö

Minkälainen ruumiinrakenne huokuu eniten ammattitaitoa ja pätevyyttä?

- Millaisia mielikuvia herättää pitkä johtaja?
- Millaisia mielikuvia herättää lyhyt johtaja?
- Voiko johtaja olla ylipainoinen tai alipainoinen? Mitä mielikuvia nämä herättävät?
- Millaisia mielikuvia herättää erittäin lihaksikas johtaja?

Mikä ikä herättää eniten kunnioitusta?

- Millainen on nuori johtaja?
- Millainen on keski-ikäinen johtaja?
- Millainen on vanha johtaja?

Millaisia mielikuvia herättää, jos johtaja on harmaantunut?

Millaiset hiukset johtajalla tulisi olla?

- Miesjohtajalla? Voiko miehellä olla pitkät hiukset? Voiko olla kalju?
- Naisjohtajalla? Pitkät vai lyhyet hiukset? Kiinni vai auki?
- Millaisia ajatuksia siitä, jos johtajalla joka päivä kiharretut hiukset vs. tiukka nuttura?
- Minkä väriset ovat johtajan hiukset? Miten kuvaillet johtajaa, jolla on shokkivärjätyt hiukset? Onko miesten ja naisten välillä eroja?

Täytyykö johtajan olla kaunis tai komea? Onko siitä hyötyä?

- Haittaako erikoiset kasvonpiirteet, iso nenä, hörökorvat?

Kuinka naisen tulisi meikata? Pitääkö olla meikkiä?

- Hillitty meikki vs. räikeä meikki
- Voiko olla tekoriipset?

- Mitä ajatuksia botoxin käytöstä esimerkiksi huulissa?
- Mitä ajatuksia tatuoinnit/lävistyksset herättävät? Voiko olla?

Pukeutuminen

Kuinka ammattitaitoinen johtaja pukeutuu?

- Mitä ajatuksia johtajasta, jolla rikkinäiset tai likaiset vaatteet?
- Pitääkö johtajan olla trendikäs?
- Pitääkö/voiko johtaja käyttää merkkivaatteita?
- Tuleeko pukeutumisen olla erilaista, jos on korkeammassa arvoasemassa?
- Millainen värimaailma on sopiva?
- Millaiset on johtajan kengät? Voiko käyttää tennareita ja lenkkareita?
- Miten kuvaillet johtajaa, joka on aina puvussa?
- Pitääkö miehellä olla solmio?
- Sopiiko rennompi asu? Sopiiko farkut, shortsit?
- Sopiiko boheemi tyyli?
- Sopivatko urheiluvaatteet?
- Voiko vaatteilla revitellä tai asusteilla revitellä?

Missä kuljettaa tavaroita?

- Reppu
- Salkku/käsilaukku
- Kainalossa

Korut ja kellot

- Pitääkö/voiko käyttää? Mitä, jos on paljon koruja?

Naisten pukeutuminen

- Millainen asu sopiva? Sopiiko sekä housut että hame?
- Värimaailma? Voiko käyttää esim. kukkakuosia?
- Voiko asu olla paljastava? Minkä pituinen hame on sopiva?
- Pitääkö olla sukkahousut? Ihonväriset vai mustat? Käykö verkkosukkahousut tai värikkäät?
- Millaisia mielikuvia herättää, jos esimies käyttää korkokenkiä?

Esiintyminen

- Kuinka johtaja esiintyy yleisölle?
 - o Kuinka hän liikkuu esiintyessään?
 - o Mitä ajatuksia herättää ujo esiintyjä?
- Kuinka käyttäytyy kahden kesken?
 - o Mitä ajatuksia herättää hiljainen esimies?
- Pitääkö johtajan hymyillä vai olla vakava? Mitä nämä kertovat? Mitä kertoo, jos hymyilee koko ajan?
- Heittäytyjä vai pidättäytyväinen? Mitä nämä kertovat?
- Miltä johtajan pitäisi kuulostaa?
- Miltä johtaja tuoksuu
- Miltä valta tuoksuu?
- Kuinka tulee töihin
- Pitääkö olla trendsetteri?
- Mitä hän tekee vapaa-ajalla? Millaiset harrastukset ja vapaa-ajan aktiviteetit herättävät ihailua ja kunnioitusta? Onko jokin harrastus tai aktiviteetti, joka voisi murentaa arvovaltaa ja kunnioitusta? Voiko olla aktiivisesti mukana järjestötoiminnassa?

Lopetus

- Miltä näyttää innostava johtaja?
- Miltä näyttää tiukka johtaja?
- Miltä näyttää helposti lähestyttävä johtaja?
- Miltä näyttää ammattitaidoton johtaja
- Voiko ammattitaidottomuutta paikata ulkoisilla tekijöillä?
- Uskotko, että ulkoiset ominaisuudet voivat vaikuttaa johtajan urakehitykseen? Kuinka paljon?