

Päivi Kuuva

VITSILLÄ SISÄÄN

Esihenkilöhuumori yhteisöllisyyden tukena hybridityössä

VITSILLÄ SISÄÄN

Esihenkilöhumori yhteisöllisyyden tukena hybridityössä

Päivi Kuuva
Opinnäytetyö
Kevät 2023
Liiketalous
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalous, Esimiestyö ja henkilöstöosaaminen

Tekijä: Päivi Kuuva

Opinnäytetyön nimi: Vitsillä sisään – Esihenkilöhuumori yhteisöllisyyden tukena hybridityössä.

Työn ohjaaja: Jaana Uusitalo

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2023

Sivumäärä: 45 + 2 liitettä

Hybridityö on työn organisointimalli, johon liittyy monenlaisia yhteisöllisyshaasteita. Opinnäytetyön tietoperustan tarkoituksena oli selvittää, miten esihenkilön käyttämä huumori vaikuttaa työyhteisön koheesioon ja miten esihenkilö voi tukea yhteisöllisyyttä hybridityössä huumorin avulla. Työn tavoitteena oli jäsentää olemassa olevaa tutkimustietoa vaikutukseltaan sekä positiivisen että negatiivisen esihenkilöhuumorin näkökulmasta tutkimuskirjallisuuden avulla. Esihenkilöhuumorilla voidaan vaikuttaa johtajan ja johdettavan väliseen suhteeseen. Tutkimuksissa käsiteltiin selitysmalleista erityisesti johtaja–johdettava-suhteen vaihdantateoriaa (LMX-teoria), jonka mukaan kahdenkeskisen suhteen laatu ja työyhteisön suhde-erot vaikuttavat koko työyhteisön yhteisöllisyyteen.

Länsimaisissa kulttuureissa tehtyjen tutkimusten perusteella positiivinen huumori esimerkiksi synnyttää positiivisia tunteita tai lisää luottamusta johtajaa kohtaan. Aggressiivinen huumori vähentää luottamusta johtajaa kohtaan ja jopa aiheuttaa kilpailua ryhmän sisällä. Eniten ristiriitaisuuksia oli itseä vähättelevän huumorin näkemyksissä. Kaikki huumori ei kuitenkaan onnistu tavoitteessaan, millä on myös seurauksia. Luottamuksella on iso merkitys huumorin onnistumisessa.

Esihenkilöhuumorin vaikutuksia sekä johtajan ja johdettavan välisen suhteen selitysmallia pohdittiin hybridityön yhteisöllisyshaasteita vasten. Korkealaatuinen kahdenvälinen suhde voi muun muassa lievittää yksinäisyyden kokemusta, lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja hälvittää epäoikeudenmukaisuuteen liittyviä pelkoja. Huumorin kohdentamisella voi kahdenvälisten suhteiden laadun kautta vaikuttaa työyhteisön LMX-eroihin, millä on merkitystä koheesiolle. Hybridityössä teknologia-avusteisella huumoriviestinnällä on mahdollista huomioida tasa-arvoisesti koko työyhteisö.

Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli tietoperustan lisäksi esihenkilöille tarkoitetun koulutusmateriaalin laatiminen tietoperustan pohjalta ja koulutustallenteen tuottaminen. Näin olemassa olevaa tutkimustietoa käytettiin uuden koulutuspalvelun tuottamiseksi. Koulutus pilotoitiin erään yrityksen kohderyhmälle, ja varsinainen toimeksiantajalle pidetty koulutus tallennettiin opetustarkoitukseen.

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä koottiin tietoperusta, jota voisi hyödyntää myös perinteisessä suomalaisessa työelämään liittyvässä tutkimuksessa: miten esihenkilöhuumori vaikuttaa yhteisöllisyyteen ja miten sitä käytetään hybridimallissa yhteisöllisyyden tukemiseksi. Kansainvälistymisen myötä yksi ajankohtainen teema on, miten huumorilla edistetään yhteisöllisyyttä monikielisessä työyhteisössä. Myös muita jatkotutkimusaiheita esitetään.

Asiasanat: esihenkilötyö, huumori, esihenkilöhuumori, huumorityylit, yhteisöllisyys, koheesio, hybridityö

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Bachelor of Business Administration

Author: Päivi Kuuva

Title of thesis: Leader humor and cohesion in hybrid work.

Supervisor: Jaana Uusitalo

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2023

Number of pages: 45 + 2 appendices

Hybrid work offers employees a flexible model combining the best elements of remote and on-site work. However, we still need to understand some specific features of hybrid work compared to on-site and remote work. The role of social interactions and cohesion are emphasized since they are among the top primary concerns in remote and hybrid work. Furthermore, humor is increasingly seen as an essential leadership skill.

The purpose of this thesis was to explore the impacts of leader humor on subordinates and social relations in a hybrid work model. Research articles focusing on humor styles from e.g. cohesion, sense of belonging and in-group viewpoints were selected. Several selected research articles covered the impact of humor styles on leader-member-exchange (LMX), thus leading to further explore the relevance of LMX variation on social relations. Leader humor has both positive and negative implications on LMX or trust in leader and, consequently, on social relations at the workplace. Based on the leader humor implications combined with the LMX and its variation, leader humor usage in hybrid model was assessed.

According to research, affiliating and self-enhancing leader humor can have positive implications by high-quality LMX or generating positive affect. Aggressive humor can have detrimental effects on cohesion either via low-quality LMX or contributing to dysfunctional competition. Research on self-defeating humor is controversial. Trust plays an important role in the successful use of humor.

The thesis was based on current literature on leader humor and leader-member-exchange. As being practice-based, training material for supervisors was created in addition to the report. Two training sessions were held, and the material was updated after the pilot training before the second training for Oulu University of Applied Sciences stakeholders. In addition to the literature review, guidance on how leaders could use humor to increase cohesion was provided, also covering the specific challenges of a hybrid work model.

Keywords: Supervisor humor, leader humor, humor styles, cohesion, workplace social relations, hybrid work

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Työn organisointi: etätyöstä hybridimalliin	6
1.2	Hybridityön yhteisöllisyshaasteet	7
2	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA MENETELMÄ	10
2.1	Toiminnallinen opinnäytetyö ja kehittämistehtävä	10
2.2	Opinnäytetyöprosessi ja menetelmä	11
2.3	Työn rajaus	13
3	YHTEISÖLLISYYS JA ESIHENKILÖTYÖ	14
3.1	Yhteisöllisyys rakentuu luottamukselle ja avoimelle vuorovaikutukselle	14
3.2	Esihenkilön yhteisöllisyyttä tukeva johtaminen	15
4	ESIHENKILÖHUUMORI YHTEISÖLLISYYDEN NÄKÖKULMASTA	18
4.1	Yleistä huumorista	18
4.2	Huumorityylit yhteisöllisyyden vahvistamisessa	19
4.3	Huumori työyhteisössä	20
4.4	Esihenkilöhumorin vaikutus yhteisöllisyyteen	21
4.4.1	Yhteisöllisyyttä vahvistava huumori	23
4.4.2	Yhteisöllisyyttä tuhoava huumori	24
4.4.3	Esihenkilöhumorin harmaa alue	26
4.5	Hybridityön esihenkilöhumorissa huomioitavaa	29
5	PROSESSIN ARVIOINTI	32
5.1	Tutkimuksen eteneminen ja jäljitettävyys	32
5.2	Koulutusmateriaali ja -tilaisuus osana opinnäytetyötä	34
5.3	Koomikko kouluttajana ja huumoritutkijana	35
6	POHDINTA	37
	LÄHTEET	40
	LIITTEET	46

1 JOHDANTO

Yhteisöllisyys on oleellinen tekijä työyhteisön kukoistukselle ja menestykselle. Sen edistämiseksi hybridityössä on saatavilla paljon ohjeistuksia ja koulutuksia. Sekin tiedetään, että huumori lisää ryhmän koheesiota aikaansaamalla positiivisia tunteita ja rakentamalla kahdenvälisiä suhteita ryhmän jäsenten välille (Romero & Pescosolido 2008, 408). Nykyään huumori tunnustetaan myös tärkeäksi johtamistaidoksi (Bunea 2022), mikä näkyy huumoritutkimusten kasvussa (Kong, Cooper & Sosik 2019, 4). Mutta miten huumoria, esihenkilöille varsin kustannustehokasta työkalua, voisi hyödyntää yhteisöllisyyden tukemisessa erityisesti ajankohtaisessa työn organisointimallissa, hybridityössä?

Esihenkilöiden huumorin käyttö yhteisöllisyyden näkökulmasta on suomalaisessa johtamisen tutkimuskirjallisuudessa toistaiseksi niukasti käsitelty aihe. Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoitus on selvittää, miten esihenkilön käyttämä huumori voi tutkimusten mukaan vaikuttaa yhteisöllisyyteen. Tietoperustan lisäksi tehtävänä on tuottaa esihenkilöille tarkoitettu koulutusmateriaali aiheesta. ”Supervisor humor”, ”leader humor”, ”team leader humor” ja ”managerial humor” ovat englanninkielisten tutkimusten käsitteitä ja käännetään työssä yhteisesti esihenkilöhuumoriksi, joka ei ole suomen kielessä vakiintunut termi.

Esihenkilöhuumoria tarkastellaan tässä opinnäytetyössä pitkälti johtaja–johdettava-suhteen (LMX, ”leader-member exchange”) vaihdantateorian kautta, vaikka muitakin teoreettisia viitekehyksiä valituissa tutkimuksissa on käytetty. Aiheen valintaan ovat vaikuttaneet toimeksiantajan kiinnostus, huumorinäkökulman tuoreus suomalaisessa tutkimuskentässä ja hybridityön yhteisöllisyysaasteiden ymmärtäminen, mutta myös tutkijan oma ammatillisen kasvun tavoite: johtamiseen liittyvä tieto huumorin käytöstä täydentää ymmärrystä huumorista tutkijan jo tekemän stand up -komiikkauran lisäksi.

1.1 Työn organisointi: etätyöstä hybridimalliin

Opinnäytetyön yhtenä innoituksen lähteenä on toiminut tieto siitä, että hybridityö on tullut jäädäkseen. Huomattava osa työssäkävivistä haluaisi jatkossa työskennellä hybridimallissa (Yrittäjät 2021), ja myös etätyötä toivovien työntekijöiden määrä on kasvanut korona-ajan jälkeen (Muilu

2021). Toivetta hybridityöstä tukee Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi -tutkimus, jonka mukaan työntekijät voivat hybridityössä työnimulla ja työtyytyväisyydellä mitattuna läsnä- tai etätöitä tekeviä paremmin (Mäkinen, Kaltiainen & Hakanen 2022, 14). Hybridityö tuo kuitenkin mukanaan uudenlaisia haasteita läsnä- ja etätöihin verrattuna.

Yhteisöllisyyteen liittyvien haasteiden ymmärtämiseksi on tarpeen määritellä, mitä hybridityöllä tarkoitetaan. Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan etätöitä tehdään muualla kuin varsinaisella työpaikalla, kun taas hybridityö on varsinaisella työpaikalla tehtävän työn ja etätöiden yhdistelmä. Hybridityöstä puhutaan myös silloin, jos osa henkilöstöstä työskentelee täysin varsinaisella työpaikalla ja osa täysin etänä. Tässä työssä hybridityöllä tarkoitetaan laajemmin mitä tahansa työjärjestelyä, jossa työyhteisö on vaihtelevasti läsnä- ja etätöissä joko osa-aikaisesti tai pysyvästi. Eklund, Jääskeläinen, Salminen ja Lindholm (2021, 185–187) esittelevät esimerkinomaisesti erilaisia hybridimalleja, joissa työntekijällä on enemmän tai vähemmän mahdollisuuksia valita työskentelypaikkansa ”enimmäkseen etänä” -mallista ”toimistokeskeiseen”. Oleellinen näkökulma tässä tutkimuksessa on se, että työyhteisön jäsenillä on toisiinsa ja esihenkilöön nähden erilaisia etäisyyksiä ja viestintäkanavia.

1.2 Hybridityön yhteisöllisyshaasteet

Yksi suurimpia hybridityön huonoja puolia on yhteisöllisyyden väheneminen (Eklund ym. 2021, 50–51). Vilkinen (2016, 42) mukaan sekä yhteydenpidon määrä että laatu ovat erityisen tärkeitä etätöissä yhteisöllisyyden rakentamiseksi ja ylläpitämiseksi. Hybridityössä yhdistyvät läsnätyössä tyydyttävään yhteenkuuluvuuden tunteeseen etätöiden edut, kuten työmatka-ajan säästö, keskittymisrauha ja työn rytmittäminen (Virtanen, Hakanen ja Kaltiainen 2022). Vuorovaikutuksen väheneminen ja muuttuminen virtuaaliseksi sekä ertiaikaiseksi (asynkroniseksi) tuo kuitenkin haasteita yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden kokemukselle. Suomalaisten työssäkäyvien hybridi- ja etätötoiveiden perusteella lienee turvallista todeta, että yhteisöllisyys vaatii aktiivista toimintaa säilyäkseen.

Yhteisöllisyyteen liittyvät haasteet ovat erilaisia etä- ja hybridityössä sekä kohtaamisten määrän että laadun osalta. Bufferin (2022) toteuttamassa kansainvälisessä tutkimuksessa suurimmiksi etätöiden haasteiksi koettiin yksinäisyyden kokemukset ja kommunikaatio. Muualla kuin varsinaisella

työpaikalla työskentelevät voivat kokea sosiaalisen tuen sekä työyhteisöltä että esihenkilöltä vähäiseksi (Vilkman 2016, 32). Vaikka hybridityössä on periaatteessa mahdollista tavata työyhteisön jäseniä työpaikalla, vuorovaikutus hybridityössä on moniulotteisempaa kuin läsnä- tai etätyössä, sillä työtä tehdään läsnä ja etänä organisaation reunaehtojen mukaan. Virtuaalityössä luontainen vuorovaikutus vähenee, ja vuorovaikutuksen vähentyessä yhteisöllisyys vähenee (Vilkman 2016, 41). Hybridimallissa kasvotusten kohtaamisten mahdollisuus ei ehkä jakaudu tasaisesti, millä on vaikutusta tiimidynamiikkaan. Tiimin jäsenten kesken tapahtuu eriytymistä, mikä voi osaltaan heikentää tiimin toimintaa, ja täysin etätoita tekevät voivat jäädä kokonaan työpaikan keskusteluiden ulkopuolelle (Eklund ym. 2021, 57, 186).

Myös kohtaamisten laatu muuttuu kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen vähentyessä. Hybridityössä ainakin osa kohtaamisista tapahtuu verkon yli. Teknologia-avusteinen kommunikointi haastaa yhteisöllisyyttä. Aivotutkija Saarikivi toteaa, että tutkimusten mukaan katsekontakti on tärkeä empatian ja luottamuksen synnyttämiseksi ja ylläpitämiseksi, mutta videopuheluista se usein puuttuu, joten luottamuksesta pitää siis huolehtia läsnätyötä enemmän (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 90). Boijer-Spoofin, Heikinheimon ja Ilmivallan (2021, 40) mukaan virtuaalityökavereiden yhteys on heikompi kuin kasvokkain työskentelevien. Myös väärintulkinnat lisääntyvät, kun vuorovaikutus ei tapahdu kasvotusten (Eklund ym. 2021, 61). Sekä etä- että hybridityössä vuorovaikutus vaatii enemmän vaivannäköä. Vuorovaikutukseen tuleekin kiinnittää huomiota, jotta hybridiorganisaatiossa ei syntyisi kahta erillistä työkuultuuria (Jääskeläinen 2021).

Vilkmanin (2016, 26) mukaan ”luottamuksen vastakohta ei ole epäluottamus vaan pelko”. Hybridityö voi horjuttaa luottamusta ylläpitävää reiluuden kokemusta, sillä etäällä työskentely voi synnyttää ajatuksia työkuorman tai esihenkilön tuen epätasaisesta jakaantumisesta, mikä heikentää yhteenkuuluvuuden tunnetta (Eklund ym. 2021, 41). Vastaavasti esihenkilön kanssa samassa fyysisessä tilassa työskentelevät voivat helpommin saada enemmän huomiota etäällä työskenteleviin verrattuna (Vilkman 2016, 23, 59). Etätyöntekijät voivat siis pelätä olevansa eriarvoisessa asemassa läsnätyöntekijöihin nähden ja jäävänsä vaille jotain sellaista, mitä läsnä oleva kollega esihenkilöltä saa.

Hybridityön yksi yhteisöllisyysuhka on oikeudenmukaisuus (Mortensen & Haas 2021, 4). Läheisyysvinoumassa (”proximity bias”) ihminen kiinnittää enemmän huomiota läsnä kuin poissa oleviin työyhteisön jäseniin. Tämä voi tarkoittaa myös sitä, että esihenkilö suosii läsnätyöntekijöitä, sillä läheisyysvinouma on usein tiedostamaton ilmiö (Tsipursky 2022). Läsnätyöntekijöiden toiminta on

todennäköisemmin etätyöntekijöitä näkyvämpää (Mortensen & Haas 2021, 2–3). Esihenkilö voi suosia lähellä olevia työntekijöitä mielekkäiden työtehtävien ja urakehityksen kautta (Tsipursky 2022), mutta pienemmässä mittakaavassa kyse voi olla vaikkapa siitä, että etänä työskentelevät eivät pääse osallisiksi sisäpiirin vitseistä. Esihenkilön on hyvä muistaa, että työyhteisön jäsenet kiinnittävät jatkuvasti huomiota johtajan käyttäytymiseen (Kallasvuo 2019, 78) ja päätösten oikeudenmukaisuuteen (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 237).

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA MENETELMÄ

Huumorista suomalaisessa johtamisessa ja esihenkilötyössä on varsin vähän vertaisarvioituja tutkimuksia. Tässä työssä tarkasteltiin esihenkilöiden käyttämän huumorin vaikutuksia työyhteisön yhteisöllisyyteen. Opinnäytetyön tietoperustan tarkoituksena oli selvittää, miten esihenkilö voi tukea työyhteisön yhteisöllisyyttä hybridityössä huumorin avulla. Työn tavoitteena oli jäsentää olemassa olevaa tutkimustietoa vaikutukseltaan sekä positiivisen että negatiivisen esihenkilöhuumorin näkökulmasta. Tietoperustan lisäksi tehtävänä oli tuottaa aiheesta esihenkilöille tarkoitettu koulutusmateriaali, jossa käydään läpi myös tutkimuksissa esitettyjä suosituksia. Olemassa olevaa tutkimustietoa käytettiin siis uuden koulutuspalvelun tuottamiseksi. Opinnäytetyön prosessin arviointi on kuvattu luvussa 5.

2.1 Toiminnallinen opinnäytetyö ja kehittämistehtävä

Toiminnallinen opinnäytetyö eroaa tutkimuksellisesta opinnäytetyöstä siten, että siihen liittyy käytännön toiminta, esimerkiksi ohjeistaminen, opastaminen tai jopa tapahtuman järjestäminen. Tuotos puolestaan voi olla vaikkapa opas tai tapahtuma. Käytännön toteutuksen lisäksi opinnäytetyöhön kuuluu raportointi, joka noudattaa tutkimusviestinnän keinoja. (Vilkka & Airaksinen 2003, 9.) Raportointiosuuden lisäksi tehtävä tuotos on siis hyödynnettävissä käytännössä. Tämän toiminnallisen opinnäytetyön raportin tietoperustaa varten esitettiin seuraavat tutkimuskysymykset:

- Miten esihenkilön huumorin käyttö vaikuttaa työyhteisön koheesioon?
- Miten esihenkilö voi huumorin avulla tukea yhteisöllisyyttä hybridimallissa?

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Oulun ammattikorkeakoulu. Työ sisältää julkaistavan opinnäytetyöraportin lisäksi esihenkilöille suunnatun koulutusmateriaalin, jota ei julkaista. Opinnäytetyöprosessissa syntyneitä koulutusmateriaalia voidaan kuitenkin käyttää Oulun ammattikorkeakoulun opetuksessa sekä mahdollisissa tulevissa hankkeissa. Tutkija puolestaan voi kehittää koulutusmateriaalia edelleen organisaatioille tarjottavaa koulutuspalvelua ajatellen. Koulutusmateriaalin pohjalta tuotettiin opinnäytetyöprosessin puitteissa Microsoft Teamsissa toteutettava koulutus, joka tallennettiin toimeksiantajan koulutustarkoituksiin esimerkiksi AMK- ja YAMK-opiskelijoille.

Koulutusmateriaalin tavoitteena oli lisätä esihenkilöiden ymmärrystä eri huumorityylien vaikutuksesta yhteisöllisyyteen hybridityö mukaan lukien. Lisäksi siinä käytiin läpi näkökulmia, jotka auttavat huumorin viemisessä käytäntöön. Toiminnallisen opinnäytetyön tuotoksen kirjoitustyylin tulee huomioida kohderyhmä ja sisältö (Vilkkä & Airaksinen 2003, 65, 129). Koulutusmateriaalin pohjalta mahdollisesti myöhemmin pidettävissä koulutuksissa kohderyhmänä voi olla minkä tahansa alan esihenkilöitä hyvin monenlaisella koulutustaustalla ja eri ikäryhmistä, mikä asettaa vaatimuksia koulutuksen yleistajuisuudelle, joten koulutusmateriaalia yleistajuisutettiin tarpeen mukaan.

2.2 Opinnäytetyöprosessi ja menetelmä

Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin mahdollisimman tuoretta tai tavoitteiden kannalta relevanttia kansainvälistä tutkimuskirjallisuutta. Toiminnallisessakin opinnäytetyössä voidaan käyttää tutkimuksellisia menetelmiä, mutta jos työhön yhdistetään aineiston ja tiedon keräämistä, työn laajuus saattaa kasvaa epätarkoituksenmukaiseksi (Vilkkä & Airaksinen 2003, 56). Koska tässä työssä tietoperustaan käytettävää tutkimuskirjallisuutta oli runsaasti, erillistä aineistonkeruuta ei tehty, vaikka vastaavien suomalaistutkimusten puuttuessa tiedon kerääminen olisi ollut perusteltua.

Johtajan käyttämään huumoriin liittyviä vertaisarvioituja tutkimuksia suomalaisessa työelämästä löytyi niukasti. Vaikka huumori on yleismaailmallista, se on myös kulttuurisidonnaista; kulttuuri vaikuttaa siihen, miten huumori koetaan (Jiang, Li & Hou 2019). Valittu kirjallisuus edustaa pitkälti länsimaaisessa työelämässä tehtyjen huumoritutkimusten tuloksia, mutta silti on syytä pohtia, kuinka valideja muissa maissa tehdyt huumoritutkimukset ovat suomalaisen johtamisen näkökulmasta.

Huumorin kulttuurisidonnaisuudesta on osin ristiriitaisia tuloksia. Rosenbergin, Walkerin, Leiterin ja Graffamin (2021, 11) analyysin mukaan läntisissä kulttuureissa, joissa organisaatioiden valtaerot ovat pienempiä, huumori on hyväksyttävämpää ja tehokkaampaa kuin itäisissä kulttuureissa. Lisäksi läntisissä kulttuureissa johtajien käyttämää huumoria pidetään positiivisena ja toivottuna toimintana, kun taas idässä se liitetään matalaan älykkyyteen (sama). Jingin, Lun, Jiangin ja Jian (2020, 6) tutkimus huumorityylien ja henkilökohtaisen hyvinvoinnin välisestä suhteesta ei puolestaan löytänyt kulttuurieroja itäisen ja läntisen huumorikäsitteiden välillä. Huumorin vaikutusten voidaan siten ajatella olevan hyvinkin universaalista.

Evans ja Steptoe-Warren (2017) tutkivat erilaisten johtajien käyttämien huumorityylien ryhmittelyä ja valittujen näkökulmien (esimerkiksi johtajan valta) yhteyttä. Kyseinen Iso-Britanniassa tehty tutkimus oli tuloksiltaan hyvin linjassa aiempien Saksassa ja Australiassa tehtyjen tutkimusten kanssa. Myöskään Mesmer-Magnuksen, Glewin ja Viswesvaranin (2012) huumoria koskevassa meta-analyysitutkimuksessa alkuperäisten tutkimusten kulttuurisidonnaisuutta ei olla erikseen korostettu. Opinnäytetyön oletus esihenkilöiden huumorinkäytöstä yli kulttuurirajojen nojaa Evansin ja Steptoe-Warrenin (2017, 449–450) johtopäätökseen, jonka mukaan yksittäisten huumorityylien käytön frekvenssi voi hyvinkin vaihdella kulttuureittain, mutta huumorityyppiyhdistelmien (enimmäkseen positiiviset tyylit / enimmäkseen negatiiviset tyylit / kaikki tyylit) käyttö on yleistettävissä aiempaa ajateltua laajemmin. Kongin ja muiden (2019, 28) meta-analyysin mukaan kulttuuri voi olla mahdollinen moderaattori johtajan käyttämän huumorin vaikutuksia ajatellen, eikä tehdyssä meta-analyysissä karsittu tutkimuksia kulttuurin perusteella. Tähän tutkimukseen on varmuuden vuoksi valittu pääosin läntisissä kulttuureissa tehtyjä tutkimuksia yleistettävyyttä ajatellen.

Toinen tutkimuksen kannalta arvioitava näkökulma on johtaja–johdettava-suhteeseen (LMX) liittyvien tutkimusten yleistettävyys eri kulttuurien välillä. Rockstuhl, Dulebohn, Ang ja Shore (2012) tutkivat kulttuurin vaikutusta johtaja–johdettava-suhteeseen ja totesivat esimerkiksi oikeudenmukaisuuskäsityksen ja johtajaan kohdistuvan luottamuksen korreloivan esihenkilösuhteen kanssa vahvemmin läntisissä kulttuureissa itäisiin verrattuna. He toteavat meta-analyysin perusteella, että horisontaalis-individualistisissa läntisissä kulttuureissa, joissa johtajan ja johdettavan valtaero on pieni, korkealaatuinen johtaja–johdettava-suhde johtaa positiivisiin tuloksiin toisin kuin itäisissä vertikaalis-kollektiivisissä kulttuureissa, joissa valtaero on läntistä suurempi. Kuitenkin johtaja–johdettava-suhteen ja tunneperäisen sitoutumisen suhde oli samanlainen horisontaalis-individualistisissa ja vertikaalis-kollektivistisissä kulttuureissa. (sama, 1102, 1105.) Useat johtaja–johdettava-suhteeseen liittyvät tutkimukset ovat Pohjois-Amerikasta, joka on vertikaalis-individualistinen, kun taas pohjoismaat ovat horisontaalis-individualistisia (Torelli & Stoner 2015, 111–112). Kulttuuriero voi vaikuttaa tutkimustulosten tulkintaan valtaeroihin liittyen, mutta opinnäytetyössä tarkastellaan vain ilmiöiden suuntia. Rockstuhl ja muiden (2012, 1105) mukaan ihmiset ovat kuitenkin herkkiä johtajan kohtelulle kulttuurista riippumatta.

2.3 Työn rajaus

Työn fokuksen löytämiseksi oli tarpeen aluksi perehtyä saatavilla oleviin tutkimuksiin. Opinnäyte-työn lähdekirjallisuudelle ei löytynyt yhtä yhteistä teoreettista viitekehystä, sillä huumoriin liittyvissä tutkimuksissa on esitelty esimerkiksi sosiaalisen vaihdon teoriaa, johtaja–johdettava-suhteen vaihdantateoriaa, Freudin huojennusteoriaa, ”benign violation” -teoriaa, sosiaalisen identiteetin teoriaa ja sosiaalisen informaation prosessoinnin teoriaa. Kongin ja muiden (2019, 5) mukaan johtajahuu-
mori on tutkimuskirjallisuudessa vielä tulkinnanvarainen käsite ja sitä pitää konseptoida paremmin teorianmuodostusta ajatellen.

Tutkimustuloksia hyödynnettiin viitekehystä riippumatta tässä työssä sen mukaan, oliko kysei-
nen tutkimus relevantti tutkimuksen tavoitteita vasten. Suhteellisesti huomattavan paljon huumori-
tutkimuksia on tehty huumorin ja johtaja–johdettava-suhteen yhteydestä, minkä vuoksi sitä tarkas-
teltiin lähemmin. Ryhmän jäsenten käyttämän huumorin eli horisontaalisen huumorin vaikutuksesta
yhteisöllisyyteen on myös tutkimuksia, mutta tässä työssä haluttiin keskittyä esihenkilön käyttä-
mään huumoriin. Negatiivisen huumorin ja työpaikkakiusaamisen välinen suhde rajattiin myös työn
ulkopuolelle. Hybridityön yhteisöllisyyden tukemiseen vuorovaikutuksen näkökulmasta voisi kuulua
myös teknologian käyttö, mutta tämä näkökulma jätettiin työn ulkopuolelle yhtä tutkimusta lukuun
ottamatta.

Tietoperustan raportoinnissa käytetyissä tutkimuksissa on myös organisaatioille kohdennettuja
suosituksia huumorin käyttöön ja rekrytointiin liittyen. Nämä osuudet rajattiin raportointiosuuden
ulkopuolelle ja käsiteltiin erillisessä koulutusmateriaalissa. Koulutusmateriaalin visuaalinen ilme
määräytyi tekijän aiemmissa koulutuksissa käytetyn ilmeen pohjalta ollen siten osa henkilöbrändiä,
siksi myös koulutusmateriaalin visuaaliseen ilmeeseen liittyvät valinnat rajattiin työn ulkopuolelle.

3 YHTEISÖLLISYYS JA ESIHENKILÖTYÖ

Yhteisöllisyydelle ei ole vakiintunutta määritelmää. Tässä opinnäytetyössä yhteisöllisyyden ajatellaan tarkoittavan yhteenkuuluvuuden tunnetta (Vilkman 2019), inklusiota eli joukkoon kuulumisen kokemusta ja koheesiota eli ”yhteisöllistä liimaa”. Yhteenkuuluvuus on yksi inhimillisistä perustarpeista (Deci & Ryan 2000, 229). Se on tärkeää yksilön hyvinvoinnille (Vilkman 2019) ja siten myös organisaation menestymiselle. Yhteisöllisyydellä on kaksi ulottuvuutta, esihenkilön ja työntekijän kahdenkeskiset sekä koko yhteisön keskinäiset suhteet, mikä on myös yhteisöllisyyden haaste (Kallasvuo 2019, 78).

Romeron ja Pescosolidon (2008, 408) mukaan ryhmän koheesiota on kuvattu muun muassa ryhmähenkenä ja ryhmään sitoutumisen tunteena. Yhteisöllisyys syntyy ja vahvistuu vuorovaikutuksesta ja yhdessä tekemisestä (Haapakoski ym. 2020, 48), ja se näkyy sujuvana yhteistyönä (Vilkman 2019). Vahvoissa ryhmissä on muun muassa korkea koheesio, pieni sosiaalinen etäisyys, vahvat sosiaaliset suhteet ja luottamusta (Romero & Pescosolido 2008, 404). Esihenkilöt ovat suuressa määrin osallisia yhteisöllisyyden muodostumiseen ja ylläpitämiseen tukemalla sitä luottamuksen rakentamisen ja avoimen vuorovaikutuksen sekä kahdenvälisen suhteiden kautta.

3.1 Yhteisöllisyys rakentuu luottamukselle ja avoimelle vuorovaikutukselle

Virtuaalitiimin toiminnan olennaisimmat tekijät liittyvät luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden rakentamiseen ja ylläpitämiseen (Haapakoski ym. 2020, 65). Etäjohtamisessa yhteisöllisyyden rakentamisessa erityisen tärkeää on esihenkilön ja työntekijöiden (Vilkman 2016, 27; Työturvallisuuskeskus 2018) sekä työyhteisön jäsenten välinen luottamus (Työturvallisuuskeskus 2018). Luottamukselle ei ole vakiintunutta määritelmää ja sitä voi tarkastella esimerkiksi ihmisten välisenä luottamuksena tai työntekijän luottamuksena organisaatioon. Mayer, Davis ja Schoorman (1995, 712) luottamusta määritellessään painottivat ihmisen asettautumista haavoittuvaksi toisen osapuolen toimille riippumatta siitä, voiko tämä kontrolloida toista. Määritelmä pitää siis luottamusta kahden ihmisen välisenä. Luottamusta voidaan tarkastella laajemmin työyhteisötasolla myös osana psykologista turvallisuutta. Etä- ja hybridityössä luottamusta käsitellään usein siitä näkökulmasta, luottavatko

esihenkilöt työntekijöidensä työmoraaliin ja itseohjautuvuuteen. Yhteisöllisyydestä ja yhteenkuuluvuudesta puhuttaessa on kuitenkin tarpeen tarkastella myös johdettavien luottamusta johtajaan ja työyhteisöön.

Luottamuksen rakentaminen lähtee esihenkilöstä. Kun esihenkilö luottaa muihin, se ruokkii työntekijöiden luottamusta johtoon (Vilkman 2016, 27–28). Oikeudenmukainen kohtelu lisää luottamusta, jota rakennetaan vuorovaikutuksella (Työturvallisuuskeskus 2017). Myös tunteiden ilmaisu lisää luottamusta (Vilkman 2016, 65), samoin kuin epävirallinen jutustelu (Muilu 2021). Isotalus ja Rajalahti (2019, 15, 18–19) käsittelevät vuorovaikutusta viestintänä, johon kuuluu sanallista, sanatonta ja tietokonevälikkeistä viestintää, ja jossa sisällön lisäksi viestitään suhteesta viestin vastaanottajaan. Jotta yhteisöllisyyttä tukeva vuorovaikutus on mahdollista, tarvitaan lisäksi empatiaa (Haapakoski ym. 2020, 88). Yleiseen vuorovaikutusosaamiseen kuuluu esimerkiksi toimia tavalla, joka ei loukkaa toisia, mutta johtajien vuorovaikutusosaamista on myös työntekijöiden keskinäisen vuorovaikutuksen tukeminen (Isotalus & Rajalahti 2017, 23, 54). Esihenkilöltä vaaditaan siis monenlaista vuorovaikutusosaamista. Lisäksi hänellä on valta-asemansa vuoksi suurempi vastuu johtaja–johdettava-suhteen muodostumisesta (Bono & Yoon 2012, 45).

3.2 Esihenkilön yhteisöllisyyttä tukeva johtaminen

Johtajalla on merkittävä vaikutus koko työyhteisön yhteisöllisyyteen. Pelkästään ammatillinen suhde esihenkilöön voi auttaa tyydyttämään työntekijän yhteenkuuluvuuden perustarvetta, mutta esihenkilön kahdenväliset suhteet johdettaviinsa määrittävät paljon myös sitä, miten työntekijät toimivat toistensa kanssa (Bono & Yoon 2012, 43, 49). Johtaja luo yksittäisillä johtamisteoilla esimerkkejä koko johtajuuskulttuurista (Kallasvuo 2019, 78).

Johtajuutta on perinteisesti tarkasteltu piirteinä tai taitoina. Relationaalisessa näkökulmassa tarkastellaan johtajan ja johdettavan suhdetta, jota vuorovaikutus muuttaa. Relationaalisen näkökulman mukaan johtaja käyttäytyy eri tavoin kutakin johdettavaa kohtaan, jolloin johdettavat voivatkin kokea kuuluvansa sisä- tai ulkopiiriin. Sisäpiiriin kuuluu vahvasti luottamuksen kokemus, kun ulkopiirissä sitä on vähemmän. (Isotalus & Rajalahti 2017, 42–45.) Jos ajatellaan huumorin käyttämistä vuorovaikutustaitona, joka muokkaa ihmisten välisiä suhteita ja jolla myös osoitetaan suhdetta toiseen ihmiseen, huumoritutkimukset voivat lisätä ymmärrystä yhteisöllisyydestä.

Relationaaliseen näkökulmaan perustuu paljon käytetty johtaja–johdettava-suhteen vaihdantateoria ("leader-member exchange theory"), jonka mukaan johtajien suhteet johdettaviinsa ovat yksilöllisiä. Työntekijät eivät siis kuulu selkeästi sisä- tai ulkopiiriin, vaan johtajan ja johdettavan suhde voi olla jotain korkea- ja heikkolaatuisen välillä. Luottamus on yksi korkealaatuisen suhteen piirre kunnioituksen ja molemminpuolisten velvollisuuksien lisäksi, ja viestinnällä on teorian mukaan suuri merkitys suhteen laadulle. Koska korkealaatuisella suhteella on paljon positiivisia vaikutuksia esimerkiksi työntekijän tyytyväisyyteen ja suoritukseen liittyen sekä valmiuteen auttaa muita, sen on ajateltu olevan tavoite kaikissa johtaja–johdettava-suhteissa. (Isotalus & Rajalahti 2017, 44–48.) Bono ja Yoon (2012, 60) kuitenkin muistuttavat LMX-teoriaan kuuluvan, että johtajille voi tehokkuuden kannalta olla hyödyllistä ylläpitää laadultaan erilaisia johtaja–johdettava-suhteita, jopa sisä- ja ulkoryhmien muodostumista. Johtaja–johdettava-suhteet määrittelevät työyhteisön sosiaalisen pääoman perustan ja sen, miten työyhteisön jäsenet tekevät yhteistyötä keskenään (sama, 43). Korkealaatuinen johtaja–johdettava-suhde myös lisää johdettavan koheesion tunnetta ja luottamusta (Khan, Michalk, Sarachuk & Javed 2022, 4), siksi johtajien ja johdettavien suhteilla on merkittävä vaikutus yhteisöllisyyteen. Huumoritutkimuksissa on löydetty selvä yhteys esihenkilöhuumorin vaikutuksesta johtaja–johdettava-suhteeseen (Kong ym. 2019, 25).

Vaikka johtaja–johdettava-suhteet ovat kahdenvälisiä, työyhteisötasoa tarkasteltaessa suhteiden laadussa eri johdettavien välillä on tyypillisesti hajontaa (Bono & Yoon 2012, 51). Johtaja–johdettava-suhde-eroilla on vaikutusta työyhteisön koheesioon. Erdoganin ja Bauerin (2014) mukaan työntekijät ovat tietoisia siitä, millaiset suhteet muilla työyhteisön jäsenillä on esihenkilöön. Estel, Schulte, Spurk ja Kauffeld (2019, 2) toteavat työyhteisön sisäisistä johtaja–johdettava-suhteiden erojen seurauksista olevan vain vähän tutkimustietoa, mutta he viittaavat aiempiin tutkimuksiin, joiden mukaan työyhteisön johtaja–johdettava-suhteiden laatuero ovat yhteydessä esimerkiksi siihen, kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat suhteisiin kollegojensa kanssa.

Chiniara ja Bentein (2018) tutkivat, miten palveleva johtajuus vaikuttaa tiimin esihenkilöiden ja työntekijöiden koettujen LMX-suhteiden eroihin, ja havaitsivat korrelaation matalan suhde-eron ja tiimin koheesion välillä: mitä pienemmäksi kahdenvälisten suhteiden ero toisiinsa nähden koettiin, sen vahvempi oli koheesio. Mielenkiintoista on, että myös työyhteisöissä, joissa johtaja–johdettava-suhteet ovat kauttaaltaan heikkolaatuisia, ryhmän koheesio voi olla korkea. Stoverink, Umphress, Gardner ja Miner (2014, 1070) pohtivat tutkimuksessaan, miten epäreiluisi koettujen esihenkilöiden tiimit kokivat enemmän eripuraisuutta, millä voi kuitenkin olla koheesiota kasvattava vaikutus!

Huonon kohtelun vaikutus oikeudenmukaisuuden kokemukseen on haittana kuitenkin tiimikoheesion hyötyä suurempi, joten tasapuolisesti epäilevä johtamista ei suositella toimintamalliksi (sama). Ryhmän koheesiota ajatellen esihenkilön ei tarvitsisi pyrkiä korkealaatuiseen suhteeseen kaikkien työyhteisön jäsenten kanssa, vaan tärkeämpää olisi, etteivät kahdenvälisten suhteiden koetut laatuerot olisi kovin suuria. Tätä ajatusta tukee Manatan (2020) tutkimus, jonka mukaan tiimien matalat johtaja–johdettava-suhteiden erot liittyivät korkeampaan koheesioon.

4 ESIHENKILÖHUUMORI YHTEISÖLLISYYDEN NÄKÖKULMASTA

Johtajan huumorin käytöllä ja huumorintajulla on merkitystä. Esimerkiksi Mesmer-Magnus ja muut (2012, 175) viittaavat kansainvälisen konsulttiyhtiön vuonna 2007 tekemään kyselyyn, jonka mukaan 97 % vastaajista piti johtajien huumorintajua tärkeänä hyvän työilmapiirin ja paremman johtaja–johdettava-suhteen vuoksi. Esihenkilöhumorilla voi tutkitusti vaikuttaa yhteisöllisyyteen, mutta mikä tahansa huumorityyli ei sitä edistä. Esihenkilön onkin hyvä olla tietoinen sekä myönteisistä että kielteisistä huumorityyleistä ja niiden vaikutuksista. Huumorin onnistumista ei kuitenkaan voi mitata suoraan naurulla, sillä nauraminen voi olla seurausta myös esimerkiksi hermostuneisuudesta (Seltzer 2021). Esihenkilöllä on organisaatiossa huumorista suurempi vastuu kuin vain olla hauska, sillä hän voi vaikuttaa omalla huumorillaan työyhteisön menestykseen. Luvussa 4.5 tarkastellaan esihenkilöhumorin vaikutuksia ja johtaja–johdettava-suhteiden laatueroja hybridityön yhteisöllisyshaasteita vasten.

4.1 Yleistä huumorista

Huumorille ei ole vakiintunutta määritelmää (Mesmer-Magnus ym. 2012, 167; Tremblay 2017, 364). Rosenberg ja muut (2021, 6–7) toteavat erilaisten tämänhetkisten määritelmien riippuvan esimerkiksi tutkimusnäkökulmasta; heidän mukaansa olemassa olevien määritelmien käyttöä rajoittaa se, että ne ovat erilaisia yhdistelmiä mm. huumorin ilmaisuja ja käyttötarkoituksia. Huumori voidaan nähdä myös joko persoonallisuuspiirteenä tai opittavana ominaisuutena (sama, 6). Lisäksi määrittelyä vaikeuttaa se, että huumori ja huumorintaju ovat tieteellisesti eri käsitteitä, mutta niitä käytetään synonyymeinä (Mesmer-Magnus ym. 2012, 157). Tässä työssä esihenkilöhumorin määritelmä myötäilee Cooperin, Kongin ja Crossleyn (2018, 772) ajatusta: johtaja suuntaa työntekijälle huvittavaksi tarkoitettua käytöstä, jonka työntekijä puolestaan kokee tarkoitukselliseksi.

Kaikki tarkoitettu huumori ei onnistu tavoitteessaan, millä on myös vaikutuksia yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Pundt, Kutzner, Haberland, Algnier ja Lorenz (2022, 3) viittaavat Hayn kuvaukseen huumorin onnistumisen prosessista. Jotta huumori toimii tarkoitetulla tavalla, neljän eri prosessin vaiheen tulee onnistua. Ensiksikin vastaanottajan täytyy tunnistaa, että kyse on huumorista eikä vakavasta kommentista. Sitten vastaanottajan tulee tunnistaa ja ymmärtää, mikä asiassa on haus-

kaa. Kolmantena on vastaanottajan humoristisen näkökulman arvostaminen. Viimeisenä onnistumisen vaiheena vastaanottajan tulee olla samaa mieltä humoristisen viestin kanssa. Huumori voi epäonnistua missä tahansa vaiheessa. (sama, 3.) Työyhteisön näkökulmasta huumori on onnistunutta, kun se viihdyttää kaikkia ryhmän jäseniä vahvistaen ryhmän identiteettiä (Romero & Pescosolido 2008, 399).

4.2 Huumorityylit yhteisöllisyyden vahvistamisessa

Huumori on paitsi moniselitteinen ilmiö, sillä on myös useita ulottuvuuksia. Martin, Puhlik-Doris, Larsen, Grey ja Wei (2003) määrittivät aiempiin tutkimuksiin perustuen neljä erilaista huumorityyliä (taulukko 1). Yhdistävä ("affiliative") huumori on positiivista ja sillä on tarkoitus viihdyttää tai hauskuuttaa muita ja siten lujittaa ihmisten välisiä suhteita. Se on myös yleisimmin käytetty huumorityyli, ja eri tyyleistä juuri yhdistävästä huumorista on kaikkein eniten hyötyä sekä huumorin esittäjälle että vastaanottajalle. Aggressiivinen huumori on negatiivista huumoria, kuten esimerkiksi sarkasmia, ilkeilyä, huumorin varjolla kritisointia tai jopa manipulointia. Aggressiivinenkin huumori tähtää viihdyttämiseen ja ihmisten välisten suhteiden lujittamiseen, mutta tätä tyyliä käyttävä henkilö ei välitä siitä, millaisia tunteita huumori sen vastaanottajissa herättää. Aggressiivinen huumori vieraannuttaa ihmisiä toisistaan ja heikentää ihmissuhteita. (sama, 51–54, 70–71.) Romero ja Cruthirds (2006, 59) olettavat, että organisaatioissa yhdistävällä huumorilla pyritään yleensä saamaan ihmisiä yhteen.

TAULUKKO 1. Huumorityylit ja niiden vaikutus (mukaillen Martin ym. 2003, 51–54).

Itseen kohdistuva	Ihmisten välinen / itsestä ulospäin
<p>+ Itseä vahvistava (Self-enhancing)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Positiivinen elämänsäsenne ja tulkinta • Huumori selviämisen- tai tunteidensäätelymekanismina • Tukee henkistä hyvinvointia 	<p>Yhdistävä (Affiliative)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hauskoja juttuja, vitsejä • Herättää positiivisia tunteita ja positiivista ilmapiiriä • Vahvistaa koheesiota • Huumorinkäyttäjää ei koeta uhkana
<p>- Itseä vähättelevä (Self-defeating)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Itseä halventavaa huumoria • Muiden huvittaminen itsen kustannuksella • Hyväksyntää hakevaa • Kielteisten tunteiden peittely • "luokan pelle" 	<p>Aggressiivinen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eri tavoin halventavaa: sarkastista, naurunalaiseksi tekemistä, ilkeilyä • Ylemmysasema • Mahdollisesti manipuloiva • Ilmaisija ei ota huomioon negatiivista vaikutusta vastaanottajiin

Huumorin kohteet vaihtelevat tyylien välillä: yhdistävä ja aggressiivinen huumori kohdistuvat humoristista ulospäin, kun taas itseä vahvistava ("self-enhancing") huumori on positiivista itseän kohdistuvaa elämän stressitilanteista selviämiseen liittyvää huumoria ja itseä vähättelevä ("self-defeating") negatiivista itseän kohdistuvaa huumoria. Jälkimmäisessä tyyliässä vähätellään itseä, imarrellaan muita tai asetetaan naurunalaiseksi. Itseä vähättelevä huumori on yhdistävää vain siinä tapauksessa, että ilmaisu sisältää itsehyväksyntää. (Martin ym. 2003, 53.) Romeron ja Cruthirdsin (2006, 60) näkemys poikkeaa Martinin ja muiden ajatuksesta siten, että kohtuullinen määrä itseä vähättelevää huumoria olisi hyödyllistä auttamalla madaltamaan statuseroja ja tekemällä huumorin käyttäjän helpommin lähestyttäväksi.

Kong ja muut (2019, 10) tulkitsevat huumorityylien eroavaisuuksia siten, että eri huumorityylejä ei todennäköisesti käytetä samanaikaisesti, vaikkakin Romeron ja Cruthirdsin (2006, 59) mukaan sama henkilö voi eri tilanteissa käyttää eri tyyliä. Huumorityyleissä on silti tulkinnanvaraa. Romero ja Cruthirds (2006, 62) esittävät viidentenä huumorityylinä "lievästi aggressiivisen" ("mild aggressive") huumorin; sitä voitaisiin käyttää tilanteissa, joissa halutaan muutosta käyttäytymiseen ilman, että vuorovaikutuksella on kielteisiä seurauksia. Martin ja muut (2003, 52–53) puolestaan laskevat lievästi aggressiivisen huumorin osaksi yhdistävää huumoria: ystävällinen kiusoittelu ja leikkimielinen tökkäily voi olla tapa vahvistaa koheesiota, mutta tällainen toiminta on hyväntahtoista verrattuna aggressiiviseen huumoriin, jonka tarkoituksena on vähätellä toisia leikillisyyden varjolla. Lievästi aggressiivista huumoria voi siis esiintyä oman ryhmän sisällä, ja se on silti luonteeltaan yhdistävää.

4.3 Huumori työyhteisössä

Rosenberg ja muut (2021, 1, 8) sekä Romero ja Cruthirds (2006, 58) ovat listanneet eri tutkimusten pohjalta huumorin käyttötarkoituksia ja hyötyjä työyhteisössä: huumorin avulla voi esimerkiksi lievittää stressiä, lisätä luovuutta, lisätä tiimin suorituskykyä ja tuottavuutta, lisätä työntekijöiden resilienssiä ja työtyytyväisyyttä sekä vaikuttaa moraaliin, organisaatiokäyttäytymiseen ja -kulttuuriin. Huumorin avulla voi edistää työpaikan sosiaalisia suhteita ja vahvistaa koheesiota (Romero & Cruthirds 2006, 59). Huumori voi myös vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja siten vaikuttaa ryhmän toimivuuteen (Romero & Pescosolido 2008, 407). Lisäksi Brender-Ilan ja Reizer (2021, 4) toteavat

aiempiin tutkimuksiin viitaten, että huumorilla voi myös puhtaasti viihdyttää työntekijöitä. Viihdyttämisen onnistuminen riippuu eri tekijöiden lisäksi vastaanottajan huumorintajusta eikä sama huumori viihdytä kaikkia samalla tavalla.

Huumoria työyhteisössä on tutkittu sekä horisontaalisesti työntekijöiden välisenä että vertikaalisesti esihenkilön ja työntekijän tai työyhteisön välisenä ilmiönä. Tutkimuksissa eritellään työntekijöiden keskinäinen huumori ja esihenkilön tuottama huumori, jotka ovat Potipiroonin ja Fordin (2021, 425) mukaan myös toisistaan erillisiä rakenteita. Mesmer-Magnuksen ja muiden (2012, 169) meta-analyysin tulosten perusteella työkavereiden keskenään käyttämä huumori lisää ryhmän koheesiota esimerkiksi lisääntyneen harmonian ja konsensuksen kautta, kasvattamalla jäsenten välisiä tunteyhteyksiä sekä vähentämällä ryhmän jäsenten sosiaalisia etäisyyksiä. Romero ja Cruthirds (2006, 60) viittaavat Francisin tutkimukseen, jonka mukaan huumori voi lieventää ulkoisia uhkia. Ryhmän käyttämä yhdistävä huumori voi lisätä ryhmän koheesiota siten, että huumorin aikaansaamat positiiviset tunteet yhdistetään ryhmän jäsenyyteen, ja jaettu huumori siten yhdistää erilaisia persoonia lisäten koheesiota. Itseä vahvistava huumori ryhmätasolla vahvistaa myös ryhmän jäsenten käsitystä ryhmästä, mikä puolestaan luo tunnesiteen. Esitellyistä neljästä huumorityylistä molemmat positiiviset huumorityylit, yhdistävä ja itseä vahvistava, voivat lisätä ryhmän koheesiota. (sama, 60–61, 64.)

4.4 Esihenkilöhuumorin vaikutus yhteisöllisyyteen

Esihenkilön ja työntekijän välisellä suhteella on vaikutusta koko tiimiin ja sen yhteistyöhön, sillä positiivinen suhde esihenkilöön edistää johdettavan halukkuutta korkealaatuisille suhteille myös muiden työyhteisön jäsenten kanssa (Bono & Yoon 2019, 43, 48). Erilaisia organisoimisen malleja ajatellen on hyvä muistaa, että esihenkilön toiminnan vaikutus riippuu myös siitä, kuinka paljon työyhteisöllä tai tiimillä on yhteisiä tavoitteita ja kuinka itseohjautuvia ne ovat, eli kuinka paljon työyhteisö tai tiimi itse hoitaa johtamistehtävää ja jäsenet tarvitsevat toisiaan. Koska luottamus on oleellinen osa yhteisöllisyyden kokemuksesta ja korkealaatuista johtaja–johdettava-suhdetta, suhteen tarkastelu auttaa ymmärtämään, miten esihenkilö voi huumorin avulla vaikuttaa luottamukseen ja sitä kautta yhteisöllisyyden kokemukseen. Bunea (2022) muistuttaa kuitenkin, että huumoria ei kannata käyttää, ennen kuin tiimi on alkanut luottaa esihenkilöön.

Rosenberg, Walker, Leiter ja Graffam (2021, 12) toteavat 40 vuoden ajalta tehtyjen tutkimusten perusteella, että huumori oikein käytettynä voi todella lisätä johtamisen vaikuttavuutta. Kongin ja muiden (2019, 22) johtajien huumoria koskevan meta-analyysin mukaan huumorin tarkoituksellinen *ilmaisu* ennustaa johdettavien asenteita ja käyttäytymistä paremmin kuin jos huumoria tarkastellaan johtajan *ominaisuutena*. Huumorityylien käytössä on kuitenkin syytä olla harkitsevainen. Neves ja Karagonlar (2020, 117) kuvailevat esihenkilön luotettavuutta huumorityylejä vasten. Heidän kuvailunsa mukaan yhdistävä huumori on hyväntahtoista ja kertoo esihenkilön nöyryydestä ja itsetuottamuksesta sekä edustaa suoraselkäisyyttä, koska johtaja käyttää huumoria vahvistaakseen henkilöiden välistä koheesiota. Myös itseä vahvistava huumori on hyväntahtoista, sillä se edustaa positiivisuutta eikä ole toisia uhkaavaa. Aggressiivinen huumori viestii välittämisen puutteesta ja manipuloinnista, kun taas itseä väheksyvä huumori voi kertoa itsetuottamuksen ja kyvykkyyden puutteesta ja vaikeudesta käsitellä vaikeita asioita. (sama.) Mielenkiintoista on, että miehet käyttävät enemmän aggressiivista ja itseä vähättelevää huumoria kuin naiset (Martin ym. 2003, 70).

Johtajan huumorin vaikutusmekanismia on selitetty eri teorioilla. Rosenberg ja muut (2021, 12) totesivat useita huumoritutkimuksia sisältävässä analyysissään, että huumori voi vaikuttaa johtajaa kohtaan koettuun luottamukseen joko suoraan tai luottamus toimii välittäjänä jonkin muun lopputuloksen, kuten esimerkiksi organisaatiokäyttämisen, saamiseksi. Kong ja muut (2019, 5) esittivät meta-analyysissään, että esihenkilöhuumorin lisäämä johtajaa kohtaan koettu luottamus vaikuttaisi edelleen positiivisesti organisaatiokäyttämiseen.

Cooper ja muut (2018) totesivat huumorin aikaansaamien positiivisten tunteiden olevan yleisin huumorin selitysmalli, kun taas sosiaalisen vaihdon ajatukselle perustuva johtaja–johdettava-suhde edustaa uudempaa näkemystä. He tutkivat esihenkilöhuumorin vaikutusta organisaatiokäyttämiseen, eli voidaanko esihenkilöhuumorilla lisätä sitä, minkä verran työntekijä auttaa kollegoja, edistää tiimin toimivuutta tai levittää hyvää mieltä ympärilleen. Myös Neves ja Karagonlar (2020, 117) perustivat selitysmallinsa sosiaalisen vaihdon teorialle toteamalla työntekijöiden luottavan esihenkilöihinsä juuri niin paljon kuin nämä ilmaisevat luotettavuuttaan huumorityyliensä kautta.

Pundt ja Herrmann (2015) taustoittivat huumoritutkimustaan sosiaalisen identiteetin teorialla, jolloin johtaja–johdettava-suhteeseen vaikuttaisi työntekijän samaistuminen johtajaan: esihenkilö huumoria käyttäessään paljastaa vapaaehtoisesti jotain henkilökohtaista itsestään, mikä antaa johdettavalle mahdollisuuden samaistua johtajaansa. Sosiaalisen identiteetin teoriassa henkilö määrittelee

itsensä ja muut johonkin sosiaaliseen ryhmään kuulumisen perusteella mutta myös suhteessa tietyn henkilöön, esimerkiksi kollegaan tai esihenkilöön. Esihenkilön käyttämä huumorityyli puolestaan vaikuttaa siihen, minkä verran työntekijä samaistuu esihenkilöön. (sama, 111, 116.) Potipiroon ja Ford (2021, 416) sovelsivat sosiaalisen informaation prosessoinnin teoriaa esittämällä, että kun johtaja käyttää huumoria keventääkseen stressaavaa tilannetta, työntekijät tulkitsevat voivansa ilmaista mielipiteitään julkisesti ilman jälkiseurauksia. Heidän mukaansa psykologinen turvallisuus johtaja–johdettava-suhteen sijaan toimisi selittäjänä johtajan käyttämän huumorin vaikutuksille (sama).

4.4.1 Yhteisöllisyyttä vahvistava huumori

Tutkimuksissa on löydetty selvä yhteys johtajan käyttämän huumorin ja johtaja–johdettava-suhteen korkean laadun välillä (mm. Pundt & Herrmann 2015; Kong ym. 2019; Winton & Sabol 2022). Johtaja voi vahvistaa yhteisöllisyyttä sekä yhdistävän että itseä vahvistavan huumorin avulla, siis kuten horisontaalisesti ryhmän jäsenetkin. Neves ja Karagonlar (2020, 122) tutkivat esihenkilön luottavuutta huumorityylien kautta, ja positiiviset huumorityylit, yhdistävä ja itseä vahvistava huumori, lisäsivät luottamusta johtajaan. Tremblayn (2017, 373) tiimitason tutkimuksessa johtajan luoman rakentavan huumori-ilmaston ja inklusion suhde oli korkea, kun johtajaa kohtaan tunnettiin vahvaa luottamusta. Winton ja Sabol (2022, 6) tutkivat esihenkilöhuumorin ja sitoutumisen suhdetta, mutta pelkkä huumorin käyttö ei riittänyt työntekijän sitoutumiseen, vaan sitoutuminen edellytti korkealaa-tuista johtaja–johdettava-suhdetta. Huumoria tulisikin käyttää viihdyttämisen lisäksi työntekijöiden tukemisessa siten johtaja–johdettava-suhteen laatua nostaten (sama). Positiivinen huumori voi siis lisätä luottamusta, luottamus voi toimia moderaattorina tai huumoria kannattaa tavoitteesta riippuen käyttää systemaattisempaan työkaluna kuin vain viihdyttämiseen.

Yhdistävä huumori voi vaikuttaa samaistumiseen ja sitä kautta esihenkilön kahdenvälisiin suhteisiin. Pundtin ja Herrmannin (2015, 116) tutkimuksessa samaistuminen johtajaan edisti korkealaa-tuista johtaja–johdettava-suhdetta johtajan käyttäessä yhdistävää huumoria. Romero ja Cruthirds (2006, 61, 64) puolestaan tulkitsivat työntekijöiden mieltävän johtajan osaksi ryhmää tämän käyttämän yhdistävän huumorin perusteella huumorin siten pienentäen sosiaalista etäisyyttä.

Myös yhdistävän huumorin määrällä on merkitystä. Pundtin ja Herrmannin (2015, 116–117) tutkimuksen mukaan johtajan ja johdettavan suhde oli sitä positiivisempi, mitä enemmän johtaja käytti

yhdistävää huumoria. Potipiroonin ja Fordin (2021) tutkimuksessa puolestaan enemmän huumoria käyttävien johtajien työntekijät kokivat korkeampaa psykologista turvallisuutta. Koska psykologinen turvallisuus lisää avointa vuorovaikutusta työyhteisössä, sillä on yhteisöllisyyden kannalta positiivinen vaikutus.

Positiivisella huumorilla voi vaikuttaa tunteiden ja asenteiden tason lisäksi organisaatiokäyttäytymiseen (Cooper ym. 2018, 787), eli esimerkiksi avuliaisuuteen kollegoja kohtaan, mikä lisää yhteisöllisyyttä. Cooperin ja muiden (2018) tutkimuksessa esihenkilöhumori sai aikaan positiivisia tunteita johdettavassa, mikä nosti johtaja–johdettava-suhteen laatua ja sitä kautta näkyi myös organisaatiokäyttäytymisessä. Toisaalta Tremblayn (2017, 373) tutkimuksessa positiivinen huumori-ilmastosta lisäsi motivaatiota organisaatiokäyttäytymiselle johtajan ja johdettavan välisen luottamuksen ollessa matala eikä korkea, kuten oletettiin. Tämän arveltiin johtuvan siitä, että johdettava toivoisi esimerkiksi avuliaisuutensa parantavan suhteita esihenkilöön ja kollegoihin. Tutkijat kuitenkin toteavat lisätutkimusten olevan tarpeen. (sama.)

Esihenkilö voi kohdentaa rajallisia resurssejaan yksilö- tai tiimitasolla sen mukaan, missä positiiviselle huumorille on tarvetta. Potipiroon ja Ford (2021) tutkivat, miten esihenkilöhumori vaikuttaa tiimin psykologiseen turvallisuuteen: kun tiimi käytti paljon huumoria, tiimin jäsenet kokivat jo valmiiksi turvallisuutta eikä esihenkilön käyttämä huumori ollut merkityksellistä turvallisuuden lisäämiseksi. Sitä vastoin tiimit, joissa huumorin esiintymisaste oli matala, hyötyivät esihenkilöhuumorista (sama, 425). Myös persoonallisuudella on merkitystä luottamuksen kokemukseen. Yksilötasolla persoonallisuuden ydintulkinta vaikuttaa esihenkilön ja työntekijän luottamuksen rakentumiseen siten, että erityisesti työssään epävarmat ja itseensä negatiivisesti suhtautuvat työntekijät hyötyivät Nevesin ja Karagonlarin (2020, 124) tutkimuksessa esihenkilön käyttämisestä molemmista positiivisista huumorityyleistä. Esihenkilö voi siis tietoisesti kohdentaa huumoriaan tietyille tiimeille tai työntekijöille. Valitettavasti Trifin ja Fodorin (2019, 94) tutkimuksen mukaan korkealaatuinen johtaja–johdettava-suhde ei toiminut puskurina tiimissä esiintyvän aggressiivisen huumorin negatiivisille vaikutuksille.

4.4.2 Yhteisöllisyyttä tuhoava huumori

Yhteisöllisyyden lisäämiseen voi vaikuttaa monin tavoin, mutta esihenkilö voi myös tietoisesti haluta pitää etäisyyttä työyhteisöön huumorin avulla. Hierarkiassa ylemmällä on enemmän valtaa

huumorin käyttämisessä. Romeron ja Cruthirdsin (2006) sekä Tremblayn (2017, 373) tutkimukset tukevat ajatusta, jonka mukaan vihamielinen huumori-ilmasto voi viestiä johtajan tarkoituksellisesta statuseron ja valtasuhteiden ylläpitämistä. Valtasuhte-erojen selväksi tekemiseen sopii aggressiivinen huumori, mutta yleensä aggressiivinen huumori on yhteisöllisyydelle haitallista, sillä sen seurauksena sosiaalinen kanssakäyminen ja yhteistyö vähenevät, ja ryhmän sisällä voi esiintyä epä-tervettä kilpailua (Romero & Cruthirds 2006, 63, 65). Työntekijät voivat kokea voimakkaasti loukkaavan huumori-ilmaston kertovan siitä, että johtaja pyrkii ylläpitämään korkealaatuisia suhteita joidenkin työntekijöiden kanssa ja etäisiä muiden kanssa, ja loukkaavana koettu huumori voi vähentää sisäpiiriin kuulumisen tunnetta (Tremblay 2017, 365, 373).

Luottamusta voi tarkastella huumorinkäytössä sekä reunaehtona että lopputuloksena. Tremblay (2017, 366) esitti luottamuksen toimivan reunaehtona huumorin vaikutukselle siten, että työntekijät reagoivat positiivisemmin huumoriin luottamuksen esihenkilöön ollessa korkea, kun puolestaan loukkaava huumori ei aiheuttaisi yhtä vakavaa reaktiota, kun esihenkilö koetaan luotettavaksi. Tutkimuksessa kuitenkin selvisi, että luottamuksesta huolimatta esihenkilön loukkaava huumorin käyttö vähensi sisäpiiriin kuulumisen (inkluusion) kokemusta (sama, 373). Neves ja Karagonlar (2020, 122) tutkivat esihenkilön luotettavuutta huumorityylien kautta ja havaitsivat, että aggressiivinen ja itseä vastaan kääntyvä huumori saivat johtajan näyttämään epäluotettavalta. Samoin kuin positiivisesti vaikuttavan huumorin osalta, myös aggressiivisen huumorin määrä vaikuttaa johtaja–johdettava-suhteeseen: johtajan ja johdettavan välinen suhde oli Pundtin ja Herrmannin (2015, 117) tutkimuksessa sitä huonompi, mitä enemmän johtaja käytti aggressiivista huumoria.

Aggressiivisen huumorin käyttö ei ehkä ole yhteisöllisyyden kannalta kaikkein tuhoisin huumorin käytön muoto. Yhden tutkimuksen mukaan epäonnistunut huumori selitti johtaja–johdettava-suhdetta enemmän kuin yhdistävän huumorin puute tai aggressiivisen huumorityylin käyttö. Jotta huumori olisi onnistunut, sekä huumorin käyttäjän että vastaanottajan tulee olla samaa mieltä viestin humoristisuudesta. Kaikki huumori ei kuitenkaan onnistu tavoitteessaan viihdyttää vastaanottajaa. Epäonnistuneessa huumorissa vastaanottajan näkökulmasta johtajan toistuvat viihdyttämisyrietykset epäonnistuvat. Siten yhteisöllisyyteen voi vaikuttaa haitallisesti myös epäonnistuneella huumorin käytöllä, sillä se heikentää johtajan ja johdettavan välistä suhdetta. Tätä selitetään sillä, että johtajan itsensä tuntema häpeä epäonnistumisesta vähentää johtajan sitoutumista johtaja–johdettava-suhteeseen. Koska huvittuneisuuden puute voi koskea mitä tahansa huumorityyliä, myös yh-

distävä tai itseä vahvistavan huumorin käyttö voi epäonnistuessaan heikentää johtajan ja johdettavan suhdetta. Tutkijat eivät suosittele olemaan käyttämättä huumoria, mutta epäonnistumisen mahdollisuudesta on kuitenkin hyvä olla tietoinen. (Pundt ym. 2022, 3–4, 8–9, 11.)

Lohdullista on, että epäonnistuneella huumorilla ei kuitenkaan välttämättä ole negatiivista vaikutusta. Pundt ja muut (2022, 2) määrittelivät tutkimuksessaan epäonnistuneen huumorin toistuvana kaavana siten, että vastaanottaja kyllä ymmärtää johtajan viestimän huumorin, mutta ei pidä sitä huvittavana. Huumoria ei siis voi määritellä epäonnistuneeksi, jos vastaanottaja ei ymmärrä, että kyse on huumorista tai ei ymmärrä humoristista viestiä. Tällöin tilanne ei vaikuta johtajan ja johdettavan suhteeseen. Vastaanottaja usein ymmärtää nonverbaalisten vihjeiden avulla, että kyse on huumorista (Pundt ym. 2022, 4). Yksi etätyön haasteista vuorovaikutukseen liittyen onkin, miten se ”hukkaa” nonverbaalia viestintää kasvotusten tapahtuvaan viestintään verrattuna ja lisää väärinymmärrysten riskiä. Ratkaisevaa johtaja–johdettava-suhteen näkökulmasta kuitenkin on se, huvittuuko vastaanottaja ymmärtämästään huumorista.

Epäonnistuneeseen huumoriin pääsee todennäköisemmin tietyillä teemoilla, kuten eri kulttuuriin kohdistuvalla, sukupuoleen perustuvalla tai seksuaalisisältöisellä huumorilla. Sukupuoleen perustuva huumori on usein aggressiivista (Tabassum & Karakowsky 2022), samoin kuin seksuaalisisältöinen huumori, ja molemmat voivat hajottaa ryhmää (Romero & Cruthirds 2006, 65). Huumori voi loukata myös silloin, kun sitä ei ole esitetty aggressiivisessa tai negatiivisessa mielessä. Etnisiä ryhmiä voi loukata siis tahattomastikin, ja sitä kautta vieraannuttaa huumorin vastaanottajaa, joten muihin kulttuureihin liittyvästä huumorista kannattaa Romeron ja Cruthirdsin (2006, 64–65) mukaan pidättäytyä.

4.4.3 Esihenkilöhuumorin harmaa alue

Eri humorityylien yhdistelmiä on myös tutkittu. Evans ja Steptoe-Warren (2018) yhdistivät humorityylejä erilaisiksi ryhmiksi: 1) positiivista huumoria usein ja negatiivista harvoin käyttävät, 2) enimmäkseen aggressiivista tyyliä käyttävät ja 3) kaikkia humorityylejä keskivertoa enemmän käyttävät. Tutkimuksen mukaan aggressiivisen huumorin negatiiviset vaikutukset voidaan kumota positiivisella huumorilla, joten aggressiivista huumoria voisi käyttää, jos sen rinnalla käyttää yhdistävää huumoria (sama, 450–451). Tämä näkemys poikkeaa esimerkiksi Mesmer-Magnuksen ja muiden

(2012) meta-analyysistä, jossa kehoitetaan suosimaan yhdistävää huumoria ja välttämään aggressiivista huumoria.

Korkea koheesio tai esihenkilön luotettavuus voivat myös mahdollisesti puskuroida negatiivisen huumorin vaikutuksia. Tabassum ja Karakowsky (2022) toteavat käsityksen esihenkilön luotettavuudesta lieventävän loukkaavan seksistisen huumorin vaikutusta. Evansin ja Steptoe-Warrenin huumorityylien ryhmittelyyn perustuvaa tutkimusta ”enimmäkseen positiivisesta” tyylistä tukee Romeron ja Cruthirdsin (2006, 60) viittaus Janesin ja Olsenin aiempaan tutkimukseen, jonka mukaan yksittäisistä huumorityyleistä lievästi aggressiivista huumoria voisi käyttää ilman negatiivisia seurauksia, jos tiimin koheesio on jo valmiiksi korkea. Samoin Bunea (2022) esittää, että tietyissä tilanteissa aggressiivinen huumori voi toimia positiivisesti. Jos kulttuurissa on vahvat statuserot ja työntekijöillä vain vähän liikkumavaraa, aggressiivista huumoria ei kannata käyttää. Esihenkilön aggressiivisen huumorin käyttöön ei liity niin paljon riskejä, jos työyhteisön kulttuuri on hyvin luova, organisaatiossa on matala hierarkia ja aggressiivinen huumori on hyvin tavallista. (sama.)

Itseä vähättelevän huumorin vaikutuksesta on ristiriitaisia käsityksiä. Vaikka Martin ja muut (2003) kuvasivat itseä vähättelevän huumorin negatiivisena huumorityylinä, Pundtin ja muiden (2022, 11) mukaan kyseinen huumorityyli ei ole haitallinen, jos sitä ei käytetä kovin usein. Winton ja Sabol (2022, 3) puolestaan esittävät itseä vähättelevän huumorin positiivisessa valossa kuvaillaessaan esimerkkiä, jossa itseä vähättelevä huumori johtaa johtaja–johdettava-suhteen laadun kasvuun. Suomalaiset niin ikään tuntuvat näkevän itseä vähättelevän huumorin positiivisena (Yle 2018). Suomessa vietetään myös kansallista epäonnistumisen päivää epäonnistumisen ja häpeän tunteen hälventämiseksi, minkä voisi tulkita siten, että itsen vähättely halutaan nähdä itseä vahvistavana. Suomalaisesta näkökulmasta itseä vähättelevä esihenkilöhuumori vaatii lisätutkimusta.

Sekä huumorin puuttuminen että liiallinen huumori voivat olla vahingollisia. Romeron ja Cruthirdsin (2006, 65) mukaan liiallinen huumorin käyttö vähentää johtajan uskottavuutta. Toisaalta huumorintajuton esihenkilö voi etäännyttää työyhteisöä. Hoitajien huumorista väitellyt Pirjo Vesa toteaa, että jos esihenkilö ei salli työpaikan huumoria, se ei lopu vaan menee piiloon (Holopainen 2015). Esihenkilö on kuitenkin huumorin vartija siten, että vaikka hän ei itse aktiivisesti huumoria tuottaisikaan, hänellä on vastuu huumoriin liittyvistä säännöistä ja vastuu puuttua asiattomaan huumoriin.

Vieraiden kulttuurien näkökulmasta esihenkilön tulee ymmärtää, millaisena johtajana hän tulee huumorin kautta nähdä ja millaisia vaikutuksia hänen huumorillaan voi olla. Huumorilla voi säädellä valtasuhteiden eroja positiivisin tai negatiivisin vaikutuksin, mutta myös työyhteisön jäsenten kulttuurinen tausta on hyvä olla tiedossa: jos työntekijät ovat tottuneet suuriin valtaeroihin ja esihenkilö käyttää itseä vastaan kääntyvää tai yleensä positiiviseksi koettua yhdistävää huumoria, esihenkilö voidaan nähdä heikkona. Sitä vastoin itseä vahvistava huumori on rakentavaa myös suurten valtaerojen tapauksessa, sillä se on linjassa johtajan aseman kanssa. (Romero & Cruthirds 2006, 64–65.)

Yksi johtajan huumorin vaikutuksia merkittävästi moderoiva tekijä on sukupuoli (Romero & Cruthirds 2006, 64–65), ja huumorityyli kannattaisikin ehkä valita vastaanottajan mukaan. Brender-Ilan ja Reizer (2021, 11–13) tutkivat johtajan antamaa ensivaikutelmaa työntekijöille suunnatulla humoristisella sähköpostiviestillä ja vaikka pidettävyydessä (sisältäen käsityksen luotettavuudesta) sukupuolten välillä ei ollut eroja, naistyöntekijät pitivät humoristista miesjohtajaa vähemmän päteväenä, kun taas miestyöntekijät pitivät humoristista naisjohtajaa pätevämpänä. Heidän mukaansa on myös mahdollista, että naiset ovat herkempiä esihenkilöhumorille (sama, 13). Romero ja Cruthirds (2006, 65) uskaltavat suosittelemaan huumorityylejä sukupuolen mukaan: kun kohteena ovat naiset, miesjohtajien olisi hyvä käyttää yhdistävää huumoria, ja kun kohteena ovat miehet, naisjohtajille suositellaan itseä vahvistavaa huumoria.

Ottamatta kantaa huumorityyliin huumorin sisällön teemojen suhteen tulee olla varovainen: vahvasti sukupuoleen sidottu tai seksuaalisisältöinen huumori voi olla naisia loukkaavaa ja jakaa työyhteisöä (Romero & Cruthirds 2006, 65). Siihen, kokeeko naispuolinen tekijä seksistisen huumorin loukkaavana, vaikuttaa huumorin ilmaisijaa kohtaan koetun luottamuksen taso (Tabassum & Karakowsky 2022).

Vaikka kasvotusten tapahtuva viestintä on informaationvälittämiskyvyltään rikkain viestinnän väline, sähköistä viestintää voi valjastaa myös huumoriviestintään. Eklund ja muut (2021, 66) esittävät sähköpostien riskinä mahdollisten väärinymmärrysten lisäksi emotionaalisen vaikuttavuuden heikentymisen. Brender-Ilan ja Reizer (2021) puolestaan kannustavat sähköpostin mahdollisuuksiin huumoriviestinnässä todeten, että sen hyödyt ovat haittoja selvästi suuremmat. Sähköisesti ilmaistun huumorin etuna on, että viestin sisältöä voi miettiä rauhassa, ja siten huumorin ilmaisun epäonnistumisen mahdollisuus on pienempi kuin spontaanissa huumorinilmaisussa.

4.5 Hybridityön esihenkilöhuumorissa huomioitavaa

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä esitettiin, miten esihenkilön huumorin käyttö vaikuttaa työyhteisön koheesioon. Organisoimisen mallista riippumatta esihenkilöhuumori voi edistää tai heikentää kahdenvälisiä ja työyhteisön jäsenten keskinäisiä suhteita. Tutkimustulosten perusteella yhdistävän huumorin käyttö voi onnistuessaan lisätä luottamusta, positiivisten tunteiden tuntemista, psykologista turvallisuutta tai johtaja–johdettava-suhdetta. Yhdistävä ja itseä vahvistava huumori ovat yleisimmin suositellut tyyli, kun taas aggressiivinen tyyli yleensä johtaa negatiivisiin tuloksiin (Romero & Cruthirds 2006, 65).

Aggressiivinen huumori on loukkaavaa ja siten pääosin tuhoisaa yhteisöllisyyden näkökulmasta, mutta jo valmiiksi korkea koheesio tai korkea luottamus voivat puskuroida huumorityylin vaikutusta. Jos esihenkilöllä on taipumus käyttää enimmäkseen aggressiivista huumoria, empatian harjoittelu voisi olla suositeltavaa. Loukkaava huumori voi heikentyneen johtaja–johdettava-suhteen myötä vaikuttaa työntekijän halukkuuteen toimia tiimissä ja siten tiimin koheesioon.

Huumorityyleistä itseä vähättelevästä tyylistä on ristiriitaisia tutkimustuloksia, mutta yhteisöllisyyteen se voisi vaikuttaa ainakin esihenkilön uskottavuuden ja siitä seuraavan mahdollisen luottamuksen vähenemisen kautta tai toisaalta sosiaalisen etäisyyden pienenemisen ja sen myötä luottamuksen kasvattamisen kautta. Jos itseä vähentävää huumoria kuitenkin käyttää, turvallista lienee olla käyttämättä sitä kovin usein ja silloinkin omanarvontuntoa välittävästi. Huumori voi myös epäonnistua, joko niin, että vastaanottaja ei ymmärrä kyse olevan huumorista tai huumoria ei koeta huvittavana, mikä voi johtua erilaisesta huumorintajusta tai huumorin aiheesta.

Läpileikkaavana teemana esihenkilön huumorin käytössä vaikuttaa olevan luottamus: joko sitä rakennetaan huumorilla tai sen avulla saavutetaan jotain yhteisöllisyydelle hyödyllistä. Mitä korkeampi luottamus esihenkilöön on, sitä paremmin johdettava vaikuttaa sietävän myös aggressiivista huumoria eikä sen vaikutus ole yhtä vahingollinen kuin tilanteessa, jossa luottamusta on vähän. Myös seksististä huumoria käsittelevässä tutkimuksessa ratkaiseva tekijä huumorin loukkaavuudessa oli luottamus huumorin ilmaisijaan.

Toisena tutkimuskysymyksenä esitettiin, miten esihenkilö voi huumorin avulla tukea yhteisöllisyyttä hybridimallissa. Onnistuneella huumorilla voi vaikuttaa positiivisesti kahdenväliseen johtaja–johdettava-suhteeseen. Mahdollisesti jo pelkästään tämä kahdenvälinen suhde suojaa yksinäisyydeltä ja

tydyttää työntekijän yhteenkuuluvuuden tarvetta, mutta korkealaatuinen suhde edistää myös työyhteisön jäsenten suhteita, millä on merkitystä hybridimallissa, jossa vuorovaikutus vaatii enemmän ponnisteluja. Korkealaatuiset suhteet voivat luottamuksen myötä myös vähentää etätyöläisten epäoikeudenmukaisuuteen liittyviä pelkoja siitä, että läsnätyössä olevat saavat esihenkilöltä enemmän resursseja.

Hybridityössä riskinä on, että jo valmiiksi enemmän huomiota saavat läsnätyöntekijät saavat myös enemmän positiivista huumoria ja siis enemmän sisäpiiriin kuulumisen kokemusta. Koska etänä työskentelevät jäävät helpommin työpaikalla käytyjen keskustelujen ulkopuolelle, he voivat kokea kuuluvansa ulkoryhmään. Aiemmin esitettiin, että vuorovaikuttaja osoittaa viestin lisäksi suhteensa vastaanottajaan. Esihenkilöhuumorissa on siten tärkeää ottaa huomioon, miten huumorilla tehtävä suhteen osoitus voi vaikuttaa kokemukseen sisä- tai ulkoryhmään kuulumisesta.

Hybridityö haastaa yhteisöllisyyttä yksilötasolla esihenkilön mahdollisella tahattomalla läsnätyöntekijöiden suosimisella. Ottaen huomioon, että lähtökohtaisesti johtaja–johdettava-suhteen vaihdantateorian mukaan johtajalla on asteiltaan erilaatuisia suhdetta johdettaviinsa, hybridityössä tunnistettu läheisyysvinouma voi murentaa luottamusta, jos huumorilla luodaan ja ylläpidetään korkealaatuisia suhteita tiettyjen johdettavien kanssa. Läsnätyöntekijät voivat saada enemmän esihenkilön resursseja, mikä voi johtaa johtaja–johdettava-suhde-eroihin. Koska työntekijät tarkkailevat esihenkilöä koko ajan ja tekevät tulkintoja, myös huumorin käytöllä on merkitystä. Esihenkilön olisi hyvä olla tietoinen hybridimallin aiheuttamista kahdenvälisen suhteiden laatueroista työyhteisön sisällä, jotta hän voisi tietoisesti kohdentaa vuorovaikutusresursseja, kuten huumoria, suhde-erojen tasoittamiseksi ja sitä kautta edistää työyhteisön koheesiota. Ihanteellisessa tilanteessa esihenkilöllä on korkealaatuinen suhde kaikkiin johdettaviinsa. Yhteisöllisyyteen haitallisesti vaikuttavaa läheisyysvinouman pelkoa voidaan pyrkiä torjumaan luottamuksen rakentamisella. Esihenkilö voi esimerkiksi avata jotain itsestään huumorin kautta ja siten lisätä luottamusta.

Myös työyhteisötasolla esihenkilö voi jakaa resurssejaan tarpeen mukaan. Havainnoimalla tiimien huumorinkäyttöä esihenkilö voi arvioida, mitkä tiimit hyötyisivät erityisesti esihenkilön huumoriresursseista. Esihenkilö voi suunnata yhdistävää huumoria niihin tiimeihin, joissa huumoria on vähemmän. Vaikka huumorinkäyttöön ja sen epäonnistumiseen liittyy aina riskejä, yhdistävä huumori on muita tyylejä turvallisempi keino pyrkiä vaikuttamaan tiimin yhteisöllisyyden kasvattamiseen.

Hybridimallissa etäyhteyksien kautta kommunikointi haastaa yhteisöllisyyttä etenkin, jos videoyhteys puuttuu. Väärinymmärrysten lisääntyminen on joka tapauksessa todennäköisempää kuin kasvokkain tapahtuvassa kommunikoinnissa. Empatian väheneminen suhteessa etätyöntekijöihin on siis itsessään riski, jolloin onnistuneen huumorityylin valitseminen on kriittistä. Varsinkin etätyöntekijöiden kanssa toimiessa on syytä muistaa, että aggressiivinen tyyli voi vähentää empatian kokemusta entisestään.

Koska hybridimallissa ihmiset työskentelevät ajallisesti ja paikallisesti hajautetusti, kasvokkaisia kohtaamisia on läsnätyötä vähemmän ja myös työajat voivat vaihdella, mikä haastaa vuorovaikutusta. Ainakin osa viestinnästä on teknologia-avusteista, jolloin myös huumoria voi viedä verkkoon. Hybridimallissa esihenkilö voisi lisätä yhdistävää huumoria sähköiseen viestintään. Brender-Ilan ja Reizer (2021, 15) huomauttavat esihenkilöhuumorin olevan halpa ja tehokas työkalu, joten koko työyhteisölle lähetetyllä, harkitulla sähköpostilla voi kasvotusten tapahtuvaa vuorovaikutusta turvallisemmin lisätä huumoria viestintään varsin yksinkertaisesti. Sähköpostin lisäksi myös organisaation pikaviestimiä (Eklund ym. 2021, 67) voisi hyödyntää. Näin työyhteisön jäsenet voivat jakaa yhteisen kokemuksen kahdenvälisen humoriviestinnän lisäksi. Huumori sähköisessä massaviestinnässä on tasa-arvoista ja huomioi koko työyhteisön.

5 PROSESSIN ARVIOINTI

Toiminnallisen opinnäytetyön tietoperustan tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi perehdyttiin esihenkilöhuumorin yhteisöllisyysvaikutuksiin, minkä jälkeen tuotettiin esihenkilöille suunnattu koulutusmateriaali. Opinnäytetyön aihe tarkentui aloituskeskustelussa esihenkilöhuumorin rooliin yhteisöllisyyden näkökulmasta. Tutkimusten kansainvälisyyden vuoksi niiden yleistettävyyttä pohdittiin jo tutkimuksia valittaessa. Esihenkilöhumoria koskevat tutkimukset johdattivat tutkimusta edelleen johtaja–johdettava-suhteen ja sen merkityksen tutkimiseen yhteisöllisyyden kannalta. Koulutusmateriaali pilotoitiin ennen varsinaista tallennettavaa koulutusta. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tarkastellaan myös tutkijan uskottavuutta.

5.1 Tutkimuksen eteneminen ja jäljitettävyys

Toiminnallisen opinnäytetyön tapauksessa on syytä arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa näkökulmiin kuuluvat uskottavuus, tutkimustulosten arvioinnin samankaltaisuus muihin tutkimuksiin nähden (siirrettävyys), prosessin loogisuus ja jäljitettävyys sekä löydösten ja tulkintojen linkitettävyys dataan (Eriksson & Kovalainen 2008, 294). Tässä kappaleessa kuvataan toiminnallisen opinnäytetyön etenemistä ja pohditaan työn uskottavuutta sekä prosessin loogisuutta ja jäljitettävyttä.

Opinnäytetyön aihe rajautui kohtalaisen vaivattomasti. Ensimmäisessä keskustelussa ohjaajan ja toimeksiantajan kanssa ennen varsinaista aloituskeskustelua oli hyvin vahva näkemys työn aiheesta: ”miten esihenkilö voi tukea vuorovaikutusta hybridityössä”. Yhdessä ideoidessa kytemään jäi toimeksiantajan ääneen lausuma ajatus esihenkilön käyttämän huumorin sisällyttämisestä työhön. Hybridimalliin liittyvistä yleisistä vuorovaikutushaasteista löytyi paljon lähteitä ja suosituksia, ja tuoreen näkökulman löytäminen tuntui haasteelliselta. Ensimmäisinä löydetyt artikkelit esihenkilöhuumorista olivat hajanaisia selitysmallien osalta, eivätkä tutkimukset tuntuneet antavan apuja juuri alun perin ajateltuun vuorovaikutuksen tukemiseen. Läpikäydyistä huumoritutkimuksista löytyi kuitenkin mielenkiintoisia tuloksia johtaja–johdettava-suhteesta, luottamuksesta, inklusiosta ja koheesiosta, jotka suuntasivat tutkimusta siihen, miten esihenkilöhuumorilla voisi tukea yhteisöllisyyttä. Aloituskeskustelussa aihe rajautui puhtaasti esihenkilöhuumoriin varsin nopeasti, eli miten esihenkilöhuumorilla voi tukea yhteisöllisyyttä.

Aluksi huumoritutkimuksista poimittiin tuloksia myönteisen ja kielteisen esihenkilöhuumorin vaikutuksista sekä huumorin sudenkuopista ja tutkijoiden ristiriitaisista näkemyksistä. Useat huumoritutkimukset esittivät esihenkilön käyttämän huumorin vaikuttavan joko välillisesti tai välittömästi luotamukseen, ja useaan tutkimukseen sisältyi myös johtaja–johdettava-suhteen tarkastelu. Koska yhteisöllisyyttä tukevaan johtamiseen liittyy myös se näkökulma, että esihenkilöiden kahdenväliset suhteet vaikuttavat koko työyhteisöön, oli perusteltua tutkia myös, mitä seurauksia erilaatuisilla johtaja–johdettava-suhteilla (suhde-eroilla) on työyhteisön yhteisöllisyydelle. Esihenkilöhuumorin kahdenvälisten suhteiden sekä yhteisöllisyyteen heijastuvat vaikutukset toimivat perustana yhteisöllisyshaasteiden pohtimiselle.

Opinnäytetyöprosessin alusta lähtien muistin ja jäljitettävyyden tukena toimi oppimispäiväkirja, johon kirjattiin niin tutkijan omia ajatuksia kuin osin myös muistiinpanoja lähdekirjallisuudesta. Lähdemateriaalin etsimisessä hakusanoina käytettiin alkuun esimerkiksi ”esimies +huumori”, ”esimiesten käyttämä huumori”, mutta koska haut eivät johtaneet vertaisarvioitujen tutkimusten jäljille huumorityylien vaikutuksista, hakuja tehtiin kymmenittäin englanniksi. Monenlaiset hakuyhdistelmät sisälsivät esimerkiksi termejä ”leader humor” tai ”managerial humor” yhdistettynä (tuloksetta) sekä Suomeen tai Pohjoismaihin (”Finland”, ”Scandinavia”) sekä yhteisöllisyyttä kuvaavaan termistöön kuten ”cohesion”, ”inclusion” ja ”sense of belonging”. Johtaja–johdettava-suhteen vuoksi selvitettiin lisäksi LMX-tutkimusten kulttuurisidonnaisuutta. Ajatusprosessin kulkua huumorityylien ja johtaja–johdettava-suhteen osalta havainnollistetaan temaattisesti ja ajallisesti tiivistettynä lähteiden kautta liitteessä 1. Vaikka esihenkilöhuumoriin liittyy useita selitysmalleja, johtaja–johdettava-suhde ja sen vaikutus yhteisöllisyyteen viitoittivat tutkimuksen etenemistä yllättävänkin suoraviivaisesti.

Menetelmällisesti olisi ollut perusteltua tehdä tässä työssä tutkimusta suomalaisten esihenkilöiden huumorityylien käytöstä olemassa olevan tutkimuksen puuttuessa. Toimeksiantoon kuului kuitenkin myös koulutusmateriaalin luominen ja tallennettavan koulutuksen pitäminen, joten resurssien puitteissa erillisen aineiston kerääminen ja analysointi ei ollut mahdollista. Tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta suomalaista esihenkilöhuumoria koskeva tutkimus olisi tuonut lisäarvoa työlle tulosten siirrettävyyden (yleistettävyyden) analysoinnissa.

5.2 Koulutusmateriaali ja -tilaisuus osana opinnäytetyötä

Koulutusmateriaalin sisällön lähtökohtana oli opinnäytetyön tietoperusta. Koulutusmateriaalin tavoitteena oli lisätä esihenkilöiden ymmärrystä eri huumorityylien vaikutuksesta yhteisöllisyyteen erityisesti hybridityössä. Sisältöteemoja olisi voinut määritellä myös toimeksiantajan kanssa esimerkiksi palvelumuotoilun työkaluilla, mutta toimeksiantajalla ei ollut erityisiä toiveita koulutusmateriaalin sisältöön, vaan ainoastaan toive, että materiaalia voisi käyttää eri opiskelijakohderyhmille. Koulutuksen ensimmäinen sisältöversio noudatti pitkälti opinnäytetyön teemojen esittämisjärjestystä (liite 2). Oulun ammattikorkeakoulun käyttöön tarkoitettussa koulutusmateriaaliversiossa kohderyhmänä ovat johtamisen ja HR:n opiskelijat, joten tutkimusten viitekehykset ja terminologia esiteltiin koulutusmateriaalissa oleellisilta osin, samoin tutkimustulosten yleistettävyyttä pyrittiin merkitsemään materiaaliin. Osallistujille haluttiin tarjota myös joitain käytännön suosituksia ja ohjeistuksia tietoperustan ulkopuolelta lisäarvon tuottamiseksi. Koulutusta on tarkoitus tarjota jatkossa myös eri organisaatioille, jolloin koulutuksen sisältöä laajennetaan asiakastarpeiden mukaan. Myöhempien koulutusten asiakasryhmille terminologiaa ja teoriaosuuden määrää tarkastellaan erikseen.

Opinnäytetyöprosessiin kuului toimeksiantajalle tallennettavan koulutuksen järjestäminen, mutta koulutusmateriaalin sisällön testaamiseksi järjestettiin ensin pilot-koulutus Microsoft Teamsin välityksellä. Ensimmäinen koulutusmateriaaliversio testattiin rakennusalan yrityksen sidosryhmällä 8.3.2023, jolloin pilotoivaan koulutukseen osallistui viisi henkilöä (kolme esihenkilöä, HR-henkilö ja yksi asiantuntija). Suomalaisten huumorityylitutkimusten puuttuessa koulutuksessa keskusteltiin erityisesti tutkimusten valossa ristiriitaisistakin itseä vähättelevän huumorin vaikutuksista. Keskustelun perusteella lähdekirjallisuudesta poimittu sisältö oli hyvin linjassa osallistujien näkemysten kanssa. Pilot-koulutuksesta kerättiin nimetöntä palautetta Google Forms -lomakkeella, ja palautteen perusteella koulutuksen sisältöä päivitettiin lisäämällä siihen esimerkkejä.

Vaikka pilot-koulutuksen palautteista ei noussut esille tarpeita koulutusmateriaalin esittämisjärjestyspäivittämiseen, temaattisesti sisältö modularisoitiin siten, että alun taustoittamisen jälkeen käsiteltiin esihenkilöhumorin vaikutuksia yhteisöllisyyteen, sen jälkeen vaikutuksia hybridityön erityispiirteitä vasten ja lopuksi esitettiin vinkkejä käytäntöön. Ensimmäisen koulutustilaisuuden jälkeen koulutukseen oli tarkoitus lisätä vielä enemmän komiikkaa, mutta terveydellisistä syistä tähän ei ollut mahdollisuutta ennen toista koulutusta. Oulun ammattikorkeakoulun edustajille 17.3.2023

pidetty 1,5-tuntinen koulutus myös tallennettiin onnistuneesti toimeksiantajan opetuskäyttöön. Koulutuksessa esitetty 78-diainen Microsoft PowerPoint -materiaali jaettiin tilaisuuden jälkeen toimeksiantajalle.

Koulutusmateriaalin tavoitteena oli lisätä esihenkilöiden ymmärrystä eri huumorityylien vaikutuksesta yhteisöllisyyteen ja lisäksi täsmällisesti huumorin käyttöä hybridityössä sekä käydä läpi näkökulmia, jotka auttavat huumorin viemisessä käytäntöön. Molempien koulutusten kaikki osallistujat antoivat koulutuksen jälkeen palautetta nimettömänä Google Forms -lomakkeen kautta. Palautteiden perusteella koulutus koettiin hyödylliseksi ja sitä suositeltiin esihenkilöille yksimielisesti; koulutuksen tavoitteet siis toteutuivat.

5.3 Koomikko kouluttajana ja huumoritutkijana

Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 294) mukaan tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa yksi tarkastettava näkökulma on uskottavuus, johon kuuluu tutkijan osaaminen tutkittavasta ilmiöstä. Tutkija teki aktiivisesti stand up -komiikkaa vuosina 2012–2017 ja on toiminut juontajana erilaisissa tilaisuuksissa. Molemmat roolit vaativat toimimista yleisön tunnetilojen kapellimestarina. Lisäksi tutkija on pitänyt työyhteisöille suunnattuja viihdyttäviä ja humoristisia työhyvinvointikoulutuksia vuodesta 2013 lähtien, joten huumorin käytöstä harkittuna työkaluna eri rooleissa on vuosien kokemus.

Opinnäytetyöhön suunniteltu koulutustilaisuus oli tarkoituksellisesti suunniteltu esitettäväksi viihdyttävästi, joten koulutus sisälsi komiikkaa. Komiikan käyttäminen koulutuksessa perustuu ajatukseen, jonka mukaan positiiviset tunteet helpottavat oppimista. Tässä työssä komiikan käyttö toimi myös esimerkkinä siitä, miten komiikkaa voi soveltaa kouluttajan roolissa. Jo tietoperustaa kirjoittaessa koulutusmateriaalin ideointiin, miten sisältöä voisi avata kuulijoille komiikan keinoin varsinaisessa koulutustilaisuudessa. Viihdyttäväksi tarkoitetut osuudet oletettavasti testasivat hetkittäin osallistujien huumorin rajoja, sillä kaikki ilmaisu ei ollut etukäteen mietittyä. Koulutuspalautteiden perusteella viihdyttäminen kuitenkin onnistui.

Opinnäytetyö edisti tutkijan omaa ammatillista kasvua. Pelkästään tiedon lisääminen esihenkilöhumorista, yhteisöllisyyttä tukevasta johtamisesta ja hybridityön yhteisöllisyshaasteista ovat ammatillisesti kaikki todella hyödyllisiä näkökulmia, mutta lisäksi tietoperustan viihdyttäväksi esitykseksi luominen haastoi myös koomikkona. Esimerkiksi tutkimustulos, jonka mukaan liiallinen

huumorin käyttäminen voi vähentää esihenkilön uskottavuutta, laitto mieltämään huumorin käyttämisen määrää esihenkilöhuumorikoulutuksessa oman uskottavuuden säilyttämiseksi. Esihenkilön huumorin käyttöön liittyviä tutkimuksia oli mielenkiintoista lukea ammattilaiskoomikon ja työhyvinvointivalmentajan silmin. Toisaalta positiivisen ja negatiivisen huumorin vaikutukset ovat karkealla tasolla (”positiivinen on hyväksi, negatiivinen ei”) pääteltävissä luultavasti kenen tahansa omakoh- taisten havaintojen perusteella, samoin kuin seksuaalissävytteisen huumorin vaikutukset. Koomi- kon ei tarvitse tuntea yleisöä eikä ehkä pysty viihdyttämään kaikkia, mutta esihenkilön tulee pyrkiä siihen, että huumorin käyttö edistää kahdenvälistä luottamusta ja kaikkien työyhteisön jäsenten osalta yhteenkuuluvuuden tunnetta, mikä edellyttää johdettavien tuntemista.

Opinnäytetyön tietoperusta vahvisti tutkijan aiempaa ajatusta siitä, miten huumorin vaikutuksista eri rooleissa on hyvä olla tietoinen. Kun koomikko nousee lavalle, yleisön sympatit lähtökohtaisesti ovat esiintyjän puolella ja yleisö toivoo koomikon onnistuvan, koska pohjimmiltaan komiikkatilai- suudessa halutaan viihtyä yhdessä. Tutkijan omien kokemusten mukaan yleisön sympatian voi kuitenkin menettää hetkessä. Kyseessä voi olla tyyliltään liian yliampuva juttu tai esimerkiksi im- provisoidessa, jolloin ajatuksia ei ehdi sensuroida, ylästatuksesta lauottu aggressiiviseksi tulkittu kommentti, jonka jälkeen yleisö ei enää ole esiintyjän puolella. Koomikolle kyse on vain yhdestä keikasta ja ehkä muutaman fanin tai seuraajan suosion päättymisestä. Esihenkilölle kyse voi olla luottamukseen kohdistuneesta säröstä, pahimmillaan jopa sen romahtamisesta. Koomikolla ei ole lavalla kuulijoille muuta annettavaa kuin mahdollisuudet oivalluksiin ja viihtymiseen, mutta esihen- kilö on resurssien vartija – se, josta mahdolliset palkankorotukset, mielenkiintoiset tehtävät tai uralla etenemiset riippuvat. Mitä yhteisöllisyyden näkökulmasta tapahtuu, jos johdettavat lakkaavat luot- tamasta esihenkilöön?

6 POHDINTA

Toiminnallisen opinnäytetyön tietoperustan tarkoituksena oli selvittää, miten esihenkilön huumorin käyttö vaikuttaa työyhteisön koheesioon, ja miten esihenkilö voi huumorin avulla tukea yhteisöllisyyttä hybridimallissa. Lisäksi luotiin tietoperustaan pohjautuva koulutusmateriaali esihenkilöille kohdennettuihin koulutuksiin. Vaikka huumorityyliin vaikutuksista on runsaasti julkaisuja, niiden yleistettävyyttä on syytä arvioida, samoin kuin hybridityöhön liittyvää esihenkilöhuumoripohdintaa. Esihenkilöhuumoriin liittyy myös runsaasti jatkotutkimusaiheita.

Tutkimuksiin pohjautuva tietoperusta vastasi ensimmäiseen tutkimuskysymykseen esihenkilöhuumorin vaikutuksesta yhteisöllisyyteen. Työssä käytiin läpi 16 esihenkilöhuumorin vaikutuksia koskevaa tutkimusta, joista kaksi oli meta-analyysiä. Valittujen huumori- ja LMX-tutkimusten yleistettävyyttä arvioitiin jo työn edetessä. Vaikka kulttuuri ei vaikuta LMX-tutkimusten yleistettävyyteen, sillä saattaa kuitenkin olla esihenkilöhuumoria moderoiva vaikutus. Tietoperusta pohjautui kansainvälisille esihenkilöiden huumoria koskeville tutkimuksille. Valitut esihenkilön huumorin vaikutuksia koskevat tutkimukset pyrittiin valitsemaan läheltä suomalaista horisontaalis-individualistista kulttuuria, mutta suuremmat valtaerot voivat näkyä vertikaalis-individualistisissa kulttuureissa tehdyissä tutkimuksissa. Tutkimuskysymyksiin sopivia huumoritutkimuksia tarkasteltiin kriittisesti kulttuurisesta näkökulmasta, ja siksi esimerkiksi kiinalaisia tutkimuksia ei valittu mukaan. Valittujen tutkimusten tulokset olivat keskenään samansuuntaisia, mikä lisää tulosten yleistettävyyttä.

Huumorin vaikutuksia käsittelevien tutkimusten määrässä oli eroja siten, että positiivista huumoria koskevia tutkimuksia löytyi negatiivista enemmän, ja joistakin vaikutuksista on enemmän tuloksia kuin toisista. Esimerkiksi positiivisen esihenkilöhuumorin vaikutus koheesioon on laajempi kuin yhdessä tutkimuksessa vahvistettu ilmiö, kun taas jotkin tulokset vaativat selvästi lisätutkimuksia. Huumorin epäonnistuminen on esimerkki aiheesta, jota tulee tutkia lisää yleistettävyyttä ajatellen ja joka olisi voitu jättää tietoperustan ulkopuolelle. Kuitenkin yksittäistenkin tutkimustulosten mukaan ottaminen oli perusteltua, jotta käsitys esihenkilöhuumorin vaikutusten moniulotteisuudesta tulee ilmi tiedon käytäntöön soveltamista ajatellen. Esihenkilöhuumorin tutkimuskentällä on vielä paljon avoimia kysymyksiä määritelmistä ja teorianmuodostuksesta lähtien, eikä tutkimuksissa ole huomioitu muun muassa muunsukupuolisuutta.

Esihenkilö voi tukea yhteisöllisyyttä yhdistävän ja itseä vahvistavan huumorin avulla, jotka lisäävät luottamusta johtajaan tai pienentävät sosiaalista etäisyyttä, kun taas aggressiivinen tyyli useimmiten vaikuttaa negatiivisesti vähentämällä johtajan luotettavuutta, yhteistyötä tai yhteenkuuluvuuden tunnetta, jopa lisäämällä kilpailua työyhteisössä. Luottamus voi jossain määrin puskuroida aggressiivisen huumorin vaikutuksia, mutta aggressiivisen tyylin kanssa on silti syytä olla varovainen. Riskitertaisimmat näkemykset huumorityyleistä koskevat itseä vähättelevää huumoria. Toiminnallinen opinnäytetyö ei edellytä aineiston keräämistä, mutta erityisesti itseä vähättelevän huumorin osalta olisi ollut mielenkiintoista selvittää suomalaisessa kulttuurissa toimivien työntekijöiden kokemuksia kyseisestä huumorityylistä ja sen vaikutuksista.

Osio esihenkilöhuumorin käytöstä hybridityössä (luku 4.5) koostuu johtopäätöksistä, joissa yhdistyvät tietoperustassa esitetyt tutkimustulokset huumorityyleistä ja esihenkilöhuumorin vaikutuksista johtaja–johdettava-suhteeseen sekä LMX-erojen vaikutus koheesioon. Hybridityössä huumoriresurseja voi tietoisesti kohdentaa tietyille johdettaville esimerkiksi yksinäisyys-, yhteenkuuluvuus- tai oikeudenmukaisuusnäkökulmasta tai koko työyhteisön LMX-erojen pienentämiseksi. Hybridityössä voi myös olla tarpeen hyödyntää teknologian mahdollisuuksia tasa-arvoisen humoriviestinnän saavuttamiseksi. On huomioitavaa, että työssä hybridityötä koskevat näkemykset ovat kuitenkin suurelta osin subjektiivisesti johdettuja, joten niiden soveltamisessa tulee käyttää harkintaa.

Esihenkilöhuumorin onnistuneesta käytöstä on monenlaisia hyötyjä organisaatioille, mutta positiivinen huumori-ilmasto vaatii myös tietoisia toimenpiteitä. Globalisaation ja etätöiden tekemisen yleistymisen myötä organisaatioiden tavoittelemat asiantuntijat voivat työskennellä missä päin maailmaa tahansa. Tarve eri kulttuurien tuntemukselle ja toisaalta myös sensitiivisyydelle on siis olemassa. Esihenkilön tulisi osata lukea erilaisia tilanteita, mutta myös toimia organisaation normien mukaisena esimerkkinä huumorin käyttäjänä. Esihenkilöille suunnatuissa viestintä- ja vuorovaikutuskoulutuksissa tulisi ottaa huomioon huumorin moniulotteisuus ja esihenkilöiden rooli yhteisöllisyyden rakentamisessa, myös hybridityössä. Paitsi luottamuksen ja sitoutumisen tunteen tasolla, esihenkilöhuumori voi motivoida myös toimintaan.

Esihenkilöhuumorin käyttöön liittyy lukuisia jatkotutkimusaiheita. Ensiksikin jatkona tälle opinnäytetyölle esitetyn tietoperustan tutkimuskysymyksiä voisi tutkia suomalaisessa työelämässä: miten esihenkilöhuumori vaikuttaa yhteisöllisyyteen ja miten sitä käytetään hybridityössä yhteisöllisyyden

tukena. Työyhteisöjen monikulttuurisissa ja -kielisissä ympäristöissä kielen käyttö ja kielierojen merkitys esihenkilöhuumorin käytössä ja vaikutuksissa olisi varsin ajankohtainen ja hyödyllinen tutkimusnäkökulma.

Toinen esihenkilöhuumoriin liittyvä jatkotutkimusaihe koskee huumorin vaikutuksia positiivisen psykologian näkökulmasta. Tutkimuksissa on suositeltu sekä positiivisen huumorin käyttöön kannustamista ja negatiivisen huumorin välttämistä, mutta varovasti esitetty myös ajatus, että aggressiivista huumoria voisi tarkoituksenmukaisesti käyttää, jos rinnalla käyttää yhdistävää huumoria. Koska ihmiset todennäköisesti käyttävät useampaa kuin yhtä huumorityyliä, suosittelee ”käytä positiivista, vältä negatiivista” tuntuu varsin yksioikoiselta. Positiivisessa psykologiassa oleellista ei ole negatiivisen puuttuminen vaan positiivisen ja negatiivisen suhdeluku. Esimerkiksi yleisesti on todettu, että hyvinvoivan ihmisen positiivisten ja negatiivisten tunteiden suhdeluku on 3:1. Positiivisen psykologian näkökulmasta olisi mielenkiintoista tutkia positiivisena ja negatiivisena koetun esihenkilöhuumorin suhdelukua verrattuna johtajan ja johdettavien välisten suhteiden laatuun.

Esihenkilöiden huumorin käytöstä löytyy lukuisia tutkittavia näkökulmia: kuinka tietoisesti johtajat käyttävät eri huumorityylejä ja kuinka hyvin he ovat selvillä huumorityyliensä vaikutuksista? Miten huumorityylit eroavat johtajan ja johdettavan kahdenvälisessä suhteessa verrattuna koko työyhteisöön kohdistuvaan huumoriin? Kuinka samalla tai eri tavalla tietyn esihenkilön johdettavat kokevat esihenkilönsä huumorin? Suomi on valittu maailman onnellisimmaksi maaksi jo kuudetta kertaa peräkkäin samaan aikaan, kun työpahoinvointi on kansallinen keskustelunaihe. Esihenkilöhuumoritutkimukset voisivat osaltaan valaista suomalaisen työelämän hyvinvoinnin tilaa.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että esihenkilön käyttämällä huumorilla on vaikutuksia yhteisöllisyyteen välillisesti ja välittömästi. Onnistuneella esihenkilöhuumorilla voi positiivisesti vaikuttaa kahdenväliseen johtaja–johdettava-suhteeseen ja edelleen edistää yhteenkuuluvuuden kokemusta. Samaan aikaan olisi kuitenkin syytä arvioida myös koko johdettavien yhteisöä eli tarkastella kahdenvälisen suhteiden laatueroja, niiden vaikutusta yhteisöllisyyteen ja suunnata huumoriresursseja tarpeen mukaan. Oikein kohdennetulla huumorilla esihenkilö voi edistää yhteisöllisyyttä, vaikka huumoriin liittyy myös lukuisia riskejä. Huumorin käyttäminen ei ole helppoa, joten esihenkilön olisi hyvä tuntee työntekijänsä ja tiedostaa oma huumorinkäyttönsä sekä se, mikälaista tyyliä kenenkin kanssa – ja kenenkin kuullen – voi käyttää. Huumorin todellakin voidaan ajatella olevan oma, erillinen johtamistaitonsa, jota myös yhteisöllisyyden tukeminen hybridityössä haastaa.

LÄHTEET

Boijer-Spoof Heikinheimo, Kati & Ilmivalta, Riikka 2022. Etätöön hyvinvointiopas. Bazar Kustannus.

Bono, Joyce E. & Yoon, David J. 2012. Positive supervisory relationships. Teoksessa Personal relationships: The effect on employee attitudes, behavior, and well-being (toim. Tammy D. Allen & Lillian Turner de Tormes Eby), 43–66. Routledge/Taylor & Francis Group.

Brender-Ilan, Yael & Reizer, Abira 2021. How Do We Perceive a Humorous Manager? Manager Humor, Impression Management, and Employee Willingness to Work With the Manager. *Frontiers in Psychology* 12:628350.

Buffer 2022. 2022 State Of Remote Work. Hakupäivä 14.12.2022. <https://buffer.com/state-of-remote-work/2022>.

Bunea, Emilia 2022. Can Humor Make You a Better Leader? *Psychology Today*. Hakupäivä 12.1.2023. <https://www.psychologytoday.com/nz/blog/to-manage-is-human/202211/can-humor-make-you-a-better-leader>.

Chiniara, Myriam & Bentein, Kathleen 2018. The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB. *The Leadership Quarterly* 29 (2018), 333–345.

Cooper, Cecily D., Kong, Dejun Tony & Crossley, Craig D. 2018. Leader Humor as an Interpersonal Resource: Integrating Three Theoretical Perspectives. *Academy of Management Journal* 2018, Vol. 61, No. 2, 769–796.

Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. 2000. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry* 2000, Vol. 11, No. 4, 227–268.

Eklund, Annina, Jääskeläinen, Henni, Salminen, Jari & Lindholm, Tommi 2021. Hybridijohtaminen. Helsinki: Brik.

Erdogan, Berrin & Bauer, Tayla, N. 2014. Leader-member exchange (LMX) theory: The relational approach to leadership. Teoksessa Talya N. Bauer ja Berrin Erdogan (toim.) The Oxford handbook of leadership and organizations. Oxford University Press, 407–433.

Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne 2008. Qualitative Methods in Business Research. Lontoo: SAGE Publications Ltd.

Estel, Vivien, Schulte, Eva-Maria, Spurk, Daniel & Kauffeld, Simone 2019. LMX differentiation is good for some and bad for others: A multilevel analysis of effects of LMX differentiation in innovation teams. Cogent Psychology, 6:1, 1614306.

Evans, Thomas Rhys & Steptoe-Warren, Gail 2018. Humor Style Clusters: Exploring Managerial Humor. International Journal of Business Communication, Vol.55 (4), 443–454.

Haapakoski, Kati, Niemelä, Anna & Yrjölä, Elina 2020. Läsnä etänä – seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent.

Holopainen, Heini 2015. Tutkija kehottaa nauramaan työpaikalla: "Huumori on yhteisöllistä liimaa". Yle. Hakupäivä 16.2.2023. <https://yle.fi/a/3-7900544>.

Isotalus, Pekka & Rajalahti, Hanna 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.

Jiang, Tonglin, Li Hao & Hou, Yubo 2019. Cultural Differences in Humor Perception, Usage, and Implications. Frontiers in Psychology 10:123.

Jiang, Feng, Lu, Su, Jiang, Tonglin & Jia, Heqi 2020. Does the Relation Between Humor Styles and Subjective Well-Being Vary Across Culture and Age? A Meta-Analysis. Frontiers in Psychology 11:2213.

Jääskeläinen, Henni 2021. Yhtenäinen työkuulttuuri hybridioorganisaatiossa – mitä kannattaa ottaa huomioon? Hakupäivä 26.1.2023. <https://brik.fi/brik-lehti/yhtenainen-tyokulttuuri-hybridioorganisaatiossa/>.

Kallasvuo Anita 2019. Yhteisöllinen johtajuus. Teoksessa Työyhteisön työnohjaus (toim. Anita Kallasvuo, Arja Koski, Ulla Kyrönseppä & Maj-Lis Kärkkäinen). Helsinki: SanomaPro Oy, 77–91.

Khan, Naveed Ahmad, Michalk, Silke, Sarachuk, Kirill & Javed, Hafiz Ali 2022. If You Aim Higher Than You Expect, You Could Reach Higher Than You Dream: Leadership and Employee Performance. *Economies* 10: 123.

Kong, Dejun Tony, Cooper, Cecily D. & Sosik, John J. 2019. The state of research on leader humor. *Organizational Psychology Review* 2019, Vol. 9(1) 3–40.

Manata, Brian 2020. The effects of LMX differentiation on team performance: Investigating the mediating properties of cohesion. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 180–188.

Martin, Rod A., Puhlik-Doris, Patricia, Larsen, Gwen, Gray, Jeanette, & Weir, Kelly 2003. Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being; development of the humor styles questionnaire. *Journal of Research in Personality*, 37(1), 48–78.

Mayer, Roger C., Davis, James H. & Schoorman, David F. 1995. An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review* 1995. Vol. 20, No. 3 (Jul., 1995), 709–734.

Mesmer-Magnus, Jessica & Glew, David J. & Viswesvaran, Chockalingam 2012. A meta-analysis of positive humor in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 27 No. 2, 2012, 155–190.

Mortensen, Mark & Haas, Martine 2021. Making the Hybrid Workplace Fair. *Harvard Business Review*. Hakupäivä 9.9.2022. <https://hbr.org/2021/02/making-the-hybrid-workplace-fair>.

Muilu, Hannele 2021. Pomoja laitetaan etäjohtamisen kursseille ja työpaikoilla tehtaillaan oppaita ”sosiaalisen liiman” rakentamiseen – yli kolmasosa työntekijöistä haluaa tehdä enemmän etätöitä. *Yle*. Hakupäivä 1.2.2023. <https://yle.fi/a/3-12036929>.

Mäkinieniemi, Kaltiainen & Hakanen 2022. Miten Suomi voi? -Tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen kesään 2022 mennessä. Työterveyslaitos. Hakupäivä 28.9.2022. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>.

Neves, Pedro & Karagonlar, Gökhan 2020. Does leader humor style matter and to whom? *Journal of managerial psychology* 2020, Vol.35 (2), 115–128.

Potipiroon, Wisanupong & Ford, Michael T. 2021. Does Leader Humor Influence Employee Voice? The Mediating Role of Psychological Safety and the Moderating Role of Team Humor. *Journal of leadership & organizational studies* 2021, Vol.28 (4), 415–428.

Pundt, Alexander & Herrmann, Felicia 2015. Affiliative and aggressive humour in leadership and their relationship to leader-member exchange. *Journal of occupational and organizational psychology* 2015, Vol.88 (1), 108–125.

Pundt, Alexander, Kutzner, Juana, Haberland, Katarina, Algner, Mona & Lorenz, Timo 2022. You are simply not funny: Development and validation of a scale to measure failed humor in leadership. *Frontiers in Psychology* Vol.13, 929988.

Rantanen, Jarkko, Leppänen, Ira & Kankaanpää, Heikki 2020. *Johda tunneilmastoa: vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali*. Helsinki: Alma Talent.

Rockstuhl, Thomas, Dulebohn, James H., Ang, Soon & Shore, Lynn M. 2012. Leader–Member Exchange (LMX) and Culture: A Meta-Analysis of Correlates of LMX Across 23 Countries. *Journal of Applied Psychology* 2012, Vol. 97, No. 6, 1097–1130.

Romero, Eric J. & Cruthirds, Kevin W. 2006. The Use of Humor in the Workplace. *Academy of Management perspectives* 2006, Vol.20 (2), 58–69.

Romero, Eric J. & Pescosolido, Anthony 2008. Humor and group effectiveness. *Human Relations*, 6, 395–418.

Rosenberg, Caroline, Walker, Arlene, Leiter, Michael & Graffam, Joe 2021. Humor in Workplace Leadership: A Systematic Search Scoping Review. *Frontiers in Psychology* 12:610795.

Seltzer, Leon F. 2021. Why We Laugh When We're Nervous. Hakupäivä 15.2.2023. <https://www.psychologytoday.com/us/blog/evolution-the-self/202108/why-we-laugh-when-were-nervous>.

Stoverink, Adam C., Umphress, Elizabeth. E., Gardner, Richard G. & Miner, Kathi N. 2014. Misery loves company: Team dissonance and the influence of supervisor-focused interpersonal justice climate on team cohesiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1059–1073.

Tabassum, Ayesha & Karakowsky, Len 2022. Do you know when you are the punchline? Gender-based disparagement humor and target perceptions. *Gender in Management*. Julkaistu verkossa 22.10.2022. Hakupäivä 9.1.2023. <https://doi.org/10.1108/GM-01-2021-0026>.

Torelli, Carlos J. & Stoner, Jennifer L. 2015. Managing Cultural Equity: A Theoretical Framework for Building Iconic Brands in Globalized Markets. *Brand Meaning Management*. Vol. 12. Emerald Group Publishing Limited, 2015, 83–120.

Tremblay, Michel 2017. Humor in Teams: Multilevel Relationships Between Humor Climate, Inclusion, Trust and Citizenship Behaviors. *Journal of business and psychology* 2017, Vol.32 (4), 363–378.

Trif, Sabina R. & Fodor, Oana C. 2019. The Dark Side of Humor in the Workplace: Aggressive Humor, Exhaustion and Intention to Leave the Organization. *Psihologia Resurselor Umane; Bucharest* Vol. 17, Iss. 2, (2019), 88–97.

Tsipursky, Gleb 2022. What Is Proximity Bias and How Can Managers Prevent It? *Harvard Business Review*. Hakupäivä 15.1.2023. <https://hbr.org/2022/10/what-is-proximity-bias-and-how-can-managers-prevent-it>.

Työterveyslaitos. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Hakupäivä 28.9.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>.

Työturvallisuuskeskus 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Hakupäivä 3.1.2023. <https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/#Luottamus>.

Työturvallisuuskeskus 2017. Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa. Hakupäivä 3.1.2023. <https://ttk.fi/julkaisu/luottamuksen-rakentaminen-tyoyhteison-vuorovaikutuksessa/>.

Vilka, Hanna ja Airaksinen, Tiina 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Vilkman, Ulla 2016. Etäjohtaminen – Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

Vilkman, Ulla 2019. Etätyön ja monipaikkaisuuden vaikutukset yhteisöllisyyteen. Hakupäivä 25.1.2023. <https://timantia.fi/etatyon-ja-monipaikkaisuuden-vaikutukset-yhteisollisyyteen/>.

Winton, Bradley, G. & Sabol, Misty A. 2022. Knock, knock, who's there? Leader humor, leader-member exchange, and the dimensions of engagement. Journal of General Management, 0(0). Julkaistu verkossa 28.11.2022. Hakupäivä 8.1.2023. <https://doi.org/10.1177/03063070221107129>.

Virtanen, Anniina, Hakanen, Jari & Kaltiainen, Janne 2022. Hybridityö yhdistää etä- ja lähityön parhaat puolet sekä työntekijän että organisaation näkökulmasta. Hakupäivä 31.1.2023. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/hybridityo-yhdistaa-eta-ja-lahityon-parhaat-puolet-seka-tyontekijan-etta-organisaation-nakokulmasta>.

Yle uutiset 2018. Self-deprecating Finnish memes a big online hit. <https://yle.fi/a/3-10120020>.

Yrittäjät 2021. Tutkimus: Yli 70 prosenttia haluaa tehdä etätöitä – Mainostoimistossa lisääntyneen etätyön vaikutukset pelkäävät positiivisia. Hakupäivä 5.9.2022. <https://www.yrittajat.fi/uutiset/tutkimus-yli-70-prosenttia-haluaa-tehda-etatoita-mainostoimistossa-lisaantyneen-etatyon-vaikutukset-pelkastaan-positiivisia/>.

TUTKIMUSPROSESSI HUUMORITUTKIMUKSISTA LMX-TUTKIMUKSIIN JA YLEISTETTÄVYYDEN ARVIOINTIIN

LIITE 1

Nimi	Tila	Muokkauspäivä
Neves ja Karagonlar Does leader humor style matter and to whom	✓	20.12.2022 12.30
Romero ja Cruthirds The Use of Humor in the Workplace	✓	20.12.2022 16.35
* Evans ja Steptoe-Warren Humor style clusters - Exploring managerial h...	✓	29.12.2022 14.16
Mesmer-Magnus ja Glew A meta-analysis of positive humor in the wor...	✓	30.12.2022 14.24
Potipiroon ja Ford Does Leader Humor Influence Employee Voice - Psy...	✓	3.1.2023 12.33
Cooper ja muut Leader humor as an interpersonal resource	✓	3.1.2023 12.47
Pundt ja Herrmann Affiliative and aggressive humour in leadership and...	✓	3.1.2023 13.08
Winton ja Sabol 2022 Knock, knock, who's there - Leader humor LMX a...	✓	8.1.2023 11.47
Tremblay Humor in Teams Multilevel Relationships Between Humor Cli...	✓	8.1.2023 15.56
Tabassum ja Karakowsky Do you know when you are the punchline	✓	9.1.2023 15.11
Rosenberg ja muut Humor in Workplace Leadership - A Systematic Sea...	✓	9.1.2023 15.56
Brender-Ilan ja Reizer How Do We Perceive a Humorous Manager	✓	9.1.2023 16.12
Pundt ja muut You are simply not funny_ Development and validation o...	✓	10.1.2023 10.46
Bunea Can Humor Make You a Better Leader	✓	12.1.2023 18.10
** Chiniara ja toinen LMX ja palveleva johtajuus	✓	15.1.2023 17.51
Kong ja muut The state of research on leader humor	✓	16.1.2023 12.47
Martin ja muut Individual differences in uses of humor and their relatio...	✓	17.1.2023 13.26
** Bono ja Yoon Positive Supervisory Relationships	✓	17.1.2023 15.40
* Jiang ja muut Cultural Differences in Humor Perception, Usage, and Im...	✓	23.1.2023 14.08
** Estel ja muut LMX differentiation is good for some and bad for others	✓	24.1.2023 13.07
Deci ja Ryan YHTEISÖLLISYYS The-what-and-why-of-goal-pursuits	✓	26.1.2023 10.38
** Erdogan ja Bauer Leader-member exchange (LMX) theory - The relatio...	✓	26.1.2023 13.57
** Stoverink ja muut Misery Loves Company - ESIHENKILÖN HUONO KOH...	✓	29.1.2023 21.11
* Jiang ja muut Does the Relation Between Humor Styles and Subjective ...	✓	1.2.2023 13.12
** Rockstuhl ja muut Leader-member exchange (LMX) and culture - A me...	✓	5.2.2023 18.39
** Khan ja muut If You Aim Higher Than You Expect You Could Reach Hig...	✓	9.2.2023 18.55
Romero ja Pescosolido Humor and group effectiveness	✓	12.2.2023 10.18

3.1.2023: havainto tutkimuksista:
teemoina nousivat esiin luottamus,
inkluusio, koheesio ja LMX

8.1.2023
Työntekijät ovat tietoisia,
millaiset suhteet esihenkilöllä
on muihin työntekijöihin

11.1.2023
Isotalus ja
Rajalahti -kirjasta
LMX-osio

17.1.2023
Oma fokus muuttui: vuorovaikutuksen
tukemisesta yhteisöllisyyden tukemiseen

19.1.2023
Aloituspalaveri:
fokus
esihenkilöhumoriin

16.2.2023
Ensimmäinen versio
tietoperustasta =
ohjausseminaaria
varten

*) Huumori-
tutkimuksia:
Yleistettävyyys

***) LMX-
tutkimuksia:
Yleistettävyyys ja
suhde-erojen
merkitys

KOULUTUKSEN TAVOITE JA SISÄLTÖ

TAUSTAA *(voidaan jättää pois, jos kohdeyleisölle epärelevantti)*

Mitä on hybridityö?

Hybridityön haasteet

YHTEISÖLLISYYS

Termiviidakon asukkaat

Luottamuksen ja vuorovaikutuksen rooli

YHTEISÖLLISYYTTÄ TUKEVA JOHTAMINEN

Kahdenväliset suhteet

Työyhteisön yhteisöllisyys

ESIHENKILÖHUUMORILLA YHTEISÖLLISYYTTÄ

Mitä huumori on

Mitä huumorintaju on

Huumorin vaikutus tunteella tai suhteella

Huumorityylit

Esihenkilöhumori yhdistävänä voimana

Esihenkilöhumori tuhoavana voimana

Nyt kieli keskellä suuta...

4 vaihetta huumorin onnistumiseen

Apua, huumori ei toimi!

Hybridityössä huomioitavaa *(voidaan jättää pois, jos kohdeyleisölle epärelevantti)*

HUUMORI KÄYTÄNTÖÖN – TAI SITTEEN EI

"Onko tämä nyt sitä huumoria?" ja muita esimerkkejä

Tunnista huumorityylisi

Huumoriviestinnän kanavat

Tunne yleisösi