

VERTAISSUHTEESTA JOHTAJA-ALAISSUHTEEKSI
Lähijohtajien ja alaisten kokemuksia vuorovaikutuksen ja vuorovaikutussuhteen
muutoksista

Hanna-Maria Jokinen
Viestinnän maisterintutkielma
Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto
Kevät 2021

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty Humanistis-yhteiskuntatieteellinen	Laitos – Department Kieli- ja viestintätieteet
Tekijä – Author Hanna-Maria Jokinen	
Työn nimi – Title Vertaissuhteesta johtaja-alaisuuteksi – Lähijohtajien ja alaisten kokemuksia vertavuorovaikutuksen ja vuorovaikutussuhteen muutoksista	
Oppiaine – Subject Viestintä	Työn laji – Level Maisterintutkielma
Aika – Month and year Kevät 2021	Sivumäärä – Number of pages 57
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Tutkielmani tavoitteena oli kuvata ja ymmärtää lähijohtajien ja alaisten kokemuksia vertaissuhteen muutoksesta johtaja-alaisuuteksi. Tarkastelemani ilmiö oli vertaissuhteen muutos hierarkkiseksi suhteeksi. Tutkielmassa pyrin vastaamaan kahteen tutkimuskysymykseen: 1) Miten lähijohtajat ja alaiset kuvaavat vuorovaikutusta ja sen mahdollisia muutoksia vertaissuhteen muuttuessa johtaja-alaisuuteksi? 2) Miten lähijohtajat ja alaiset kokevat vuorovaikutussuhteen ja sen mahdolliset muutokset vertaissuhteen muuttuessa johtaja-alaisuuteksi?</p> <p>Tutkielman aineisto kerättiin puolistrukturoiduin temahaastatteluin. Aineisto koostui kymmenestä haastattelusta. Haastateltavista kuusi oli lähijohtajia ja neljä alaista. Haastattelujen yhteenlaskettu keskiarvopituus oli 43 minuuttia. Litteroitua tekstiä syntyi 151 sivua. Analysoin aineiston aineistolähtöisesti sisällönanalyysillä.</p> <p>Tulokset osoittivat vertaissuhteen muuttuessa johtaja-alaisuuteksi vuorovaikutuksessa ja vuorovaikutussuhteessa tapahtuvan muutoksia. Vuorovaikutuksen muutokset näkyivät sosiaalisen tuen vähentymisenä, tiedonhallinnan opetteluna ja rajoittamisena sekä rakentavan palautteen puutteena. Lähijohtajan ja alaisten vuorovaikutussuhteen läheisyydessä tapahtui muutoksia. Aseman muutoksen myötä vuorovaikutussuhteissa tapahtui etääntymistä, mutta myös myöhemmissä vaiheissa lähentymistä. Lähijohtajat ja alaiset eivät tunnistaneet aseman muutoksen myötä johtaja-alaisuuteen hierarkiaa. Lisäksi vuorovaikutussuhteeseen muodostui uusia odotuksia. Täten voidaankin sanoa vuorovaikutuksessa ja vuorovaikutussuhteessa tapahtuvan muutosta organisatorisen muutoksen myötä.</p> <p>Tämän tutkielman tulokset lisäävät ymmärrystä ilmiöstä, jossa työyhteisön jäsen nousee organisaation tai tiimin lähijohtajaksi. Tulokset auttavat ymmärtämään aseman muutokseen liittyviä vuorovaikutuksen ja vuorovaikutussuhteen ominaispiirteitä. Tuloksien avulla voidaan ennaltaehkäistä vuorovaikutuksen ja vuorovaikutussuhteen haasteita ja auttaa uusia johtajia ennakoimaan omaa ja entisten vertaiskollegoiden vuorovaikutukseen liittyviä ilmiöitä.</p>	
Asiasanat – Keyword Johtaja-alaisuus, vertaissuhde, asemanmuutos, työyhteisö, viestintä	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto / Jyväskylän yliopiston kirjasto	
Muita tietoja – Additional information	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TYÖYHTEISÖN VUOROVAIKUTUTUSSUHTEET	3
2.1	Vertaissuhde.....	3
2.2	Johtaja-alaissuhde	6
2.3	Vertaissuhteen ja johtaja-alaissuhteen eroavaisuudet.....	10
2.4	Teoreettisia lähestymistapoja johtaja-alaissuhteeseen.....	12
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	15
3.1	Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset.....	15
3.2	Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä	16
3.3	Aineisto ja sen keruu.....	18
3.4	Aineiston käsittely ja analyysi	21
4	TULOKSET	27
4.1	Vuorovaikutuksen muutokset	28
4.1.1	Sosiaalisen tuen vähentyminen	29
4.1.2	Tiedonhallinnan opettelu ja rajoittaminen.....	32
4.1.3	Rakentavan palautteen puute.....	34
4.2	Vuorovaikutussuhteen muutokset	36
4.2.1	Vuorovaikutussuhteen läheisyyden hallinta ja muutokset	36
4.2.2	Hierarkian tunnistamattomuus	40
4.2.3	Suhteen uudet odotukset	42
5	POHDINTA	45
6	PÄÄTÄNTÖ	49
6.1	Arviointi.....	49
6.2	Johtopäätökset ja jatkotutkimushaasteet	52
	KIRJALLISUUS.....	54

1 JOHDANTO

Työyhteisöjen vuorovaikutussuhteiden merkitystä ei voida väheksyä. Työyhteisön vuorovaikutussuhteissa vietetään paljon aikaa, jopa enemmän kuin läheisissä perhesuhteissa. Töissä vietetyn ajan vuoksi työyhteisön vuorovaikutussuhteet määrittävät jopa sitä, kuinka itse määritämme keitä olemme. (Sias 2009, 2). Työpaikan vuorovaikutussuhteiden voidaan todeta olevan ihmisen elämälle tärkeitä suhteita niissä vietetyn ajan sekä niiden yksilölle ja organisaatiolle tuoman merkittävyyden vuoksi.

Työyhteisöissä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, kuten työyhteisö voi kasvaa uusilla työntekijöillä tai lähijohtaja voi vaihtua. Koska työelämä muuttuu, tulisi muutoksia tarkastella myös vuorovaikutuksen ja vuorovaikutussuhteen tasolla. Myös vuorovaikutussuhteissa tapahtuu jatkuvasti muutoksia, kuten suhteiden lähentymistä ja kehittymistä. Työyhteisön vuorovaikutussuhteita on tutkittu paljon vuorovaikutussuhteiden kehittymisen ja funktioiden näkökulmasta, kun taas vuorovaikutuksen ja vuorovaikutussuhteen muutos on jäänyt vähemmälle huomiolle. Koska työyhteisön vuorovaikutussuhteilla on valtava merkitys koko organisaatiolle sekä sen työntekijöille, kuten heidän työmotivaatioon ja työssä jaksamiseen, olisi tärkeää tietää enemmän ilmiöstä, jossa vertaistyöntekijä nousee työyhteisönsä johtoasemaan.

Työyhteisön vertaissuhteiden ja johtaja-alaisuuksien tutkimus osoittaa työntekijöiden viestivät tyypillisesti eri tavoin vertaisten työntekijöiden kanssa kuin johtaja ja alainen viestivät keskenään. Vertaissuhteissa muodostetaan myös tyypillisesti erilaisia vuorovaikutussuhteita kuin johtaja-alaisuuksissa muodostetaan. (Sias 2009, 18). Vuorovaikutussuhteiden merkittävyyden vuoksi onkin kiinnostavaa tutkia, miten vuorovaikutus ja vuorovaikutussuhde muuttuvat aseman muutoksen myötä. Tässä tutkielmassa olen kiinnostunut sekä organisatorisesta muutoksesta että suhteen läheisyyden muutoksesta. Pyrin ymmärtämään, kuinka vertaissuhteen muutos johtaja-alaisuudeksi muuttaa vuorovaikutusta ja vuorovaikutussuhdetta.

Tutkielmani tavoitteena on kuvata ja ymmärtää työyhteisöstä nousseiden lähijohtajien ja alaisten kokemuksia vertaissuhteen muutoksesta johtaja-alaisuudeksi. Tarkastelemani ilmiö on *vertaissuhteen muutos* hierarkkiseksi suhteeksi. Työyhteisön vertaissuhteet

ovat erilaisia suhteen läheisyyden mukaan eri työntekijöiden välillä. (Kram & Isabella 1985). Tässä tutkielmassa olen kiinnostunut työntekijöiden läheisistä vertaissuhteista.

Työyhteisön vuorovaikutussuhteilla on merkitystä työn tuloksiin, tuottavuuteen ja työhön sitoutumiseen (Walker & Walker 2013), innovaatioon ja työntekijöiden oppimiseen (Bezuijen, van Dam, and van den Berg, 2010), työssä voimaantumiseen, työmotivaatioon, työssä jaksamiseen (Kelly & Westerman 2014) ja työtyytyväisyyteen (Fisk & Friesen 2012). Tämän vuoksi on tärkeää tietää, miten vuorovaikutus ja vuorovaikutussuhde muuttuu organisatorisen muutoksen myötä. Ilmiön ymmärtäminen voi auttaa uusia johtajia tunnistamaan haasteita ja ennakoimaan omaa ja uusien alaisten vuorovaikutusta. Vuorovaikutussuhteet tulevat esille ja näkyväksi koko työyhteisölle erilaisissa konteksteissa, kuten palaverissa, kahvihuonekeskusteluissa ja sosiaalisessa mediassa.

2 TYÖYHTEISÖN VUOROVAIKUTUTUSSUHTEET

2.1 Vertaissuhde

Työyhteisöissä on monenlaisia vuorovaikutussuhteita, kuten johtaja-alaissuhteita, työntekijöiden vertaissuhteita, työyhteisön ystävyysuhteita, romanttisia suhteita sekä asiakas-työntekijäsuhteita (Sias 2009). Käsittelen tässä tutkielmassa tutkielmani kannalta keskeisiä työyhteisön vuorovaikutussuhteita, joita ovat työyhteisön vertaissuhteet ja johtaja-alaisuhde. Tässä luvussa määritellään vuorovaikutussuhteen käsite ja tarkastellaan työyhteisön vertaissuhteista vertaissuhdetta ja johtaja-alaisuhdetta.

Vuorovaikutussuhdetta on määritelty viestinnän alalla monin eri tavoin.

Vuorovaikutussuhteen määrittelyä on kuvattu jopa visaiseksi, sillä rajan tekeminen sille milloin on vain vuorovaikutuksessa toisen kanssa ja milloin määritellään henkilöiden välille syntyneen suhde, voi olla haastavaa (Guerrero, Andersen & Afifi 2011, 6).

Löyhimmillään vuorovaikutussuhde voidaan nähdä olevan työntekijöillä, jotka ovat toiminnallisesti keskinäisesti riippuvaisia toisistaan. Eli toisen henkilön käyttäytyminen vaikuttaa jollain tavalla toisen käyttäytymiseen ja päinvastoin. (Berscheid & Peplau 1983.) Usein kuitenkin pelkkä työntekijöiden toiminnallinen keskinäinen riippuvuus ei riitä määrittämään vuorovaikutussuhdetta, sillä silloin myös ylimmällä johtajalla ja alaisella nähtäisiin olevan vuorovaikutussuhde, vaikka he eivät olisi juurikaan tekemisissä, mutta vaikuttaisivat toiminnallisesti toisiinsa, esimerkiksi alainen työpanoksellaan ja johtaja maksamallaan palkalla. (Guerrero, Andersen & Afifi 2011, 6.)

Keskinäisen riippuvuuden lisäksi, työntekijöillä tulisi olla toistunut ja vakiintunut tapa olla vuorovaikutussuhteessa. Toistuneet tavat kohdata ja olla vuorovaikutuksessa luovat ajan kuluessa uniikkeja vuorovaikutuksen malleja. (Sias ym. 2002.)

Vuorovaikutussuhdetta määrittää myös suhteen sitoutuneisuus ja jatkuvuus.

Vuorovaikutussuhteen molempien osapuolten tulisi olla tietoisia suhteesta ja molemmilla tulisi olla odotuksia suhteeseen liittyen. Tämä edellyttää, että vuorovaikutussuhteen molemmilla osapuolilla on yhteistä menneisyyttä, nykyisyyttä ja

tulevaisuutta. (Sias 2009, 2.) Tässä tutkielmassa tarkoitan vuorovaikutussuhteella kahta työntekijää (vertaistyöntekijät tai johtaja ja alainen), joilla on toistunut ja vakiintunut tapa toimia olla suhteessa (Sias ym. 2002). Tämä edellyttää, että vuorovaikutus osapuolilla on yhteistä historiaa sekä yhteistä tulevaisuutta sekä odotuksia suhteeseen liittyen (Guerrero, Andersen & Afifi 2011, 6-7).

Työelämän vertaissuhteet ovat työyhteisön vuorovaikutussuhteita, joissa työntekijät työskentelevät samalla hierarkkisella tasolla. Kummallakaan osapuolella ei ole tällöin enempää muodollista valtaa toiseen osapuoleen. (Sias, Krone & Jablin 2002, 618; Sias 2009, 58.) Keskeistä on myös huomata vertaistyöntekijän ero työntekijään tai työtoveriin. Vertaistyöntekijät (peer coworker) työskentelevät hierarkkisesti samalla tasolla, ilman kummallakaan osapuolella olevan muodollista valtaa toiseen työntekijään. Kuitenkin työkaveri tai työtoveri (coworker) voi käsittää kenet tahansa työyhteisön työntekijöistä, myös johtajan. (Sias 2009, 58.) Tämän vuoksi käytän tutkielmassani käsitettä vertaistyöntekijä pitääkseni selkeänä vuorovaikutussuhteen hierarkkisyyden tasojen.

Työyhteisön vertaissuhteiden voidaan todeta olevan työelämän merkittävimpiä vuorovaikutussuhteita. Usein työntekijöillä on työyhteisössä useita vertaissuhteita, mutta vain muutamia johtajia (Sollitto & Myers 2015.) Työpaikan vuorovaikutuksesta suurin osa onkin vertaisten työkavereiden vuorovaikutusta (Sias & Perry 2004). Vertaissuhteen muodollisen vallan puuttumisen ja vertaissuhteiden suuremman tarjonnan vuoksi, työntekijät ystävystyvät useimmiten vertaistyöntekijöiden kanssa. (Sollitto & Myers 2015.) Juuri muodollisen vallan puuttumisen vuoksi, vertaissuhteissa on helpompi olla vuorovaikutuksessa, tehdä yhteistä työtä sekä osoittaa tukea. Vertaissuhteiden on todettu olevan läheisempiä ja kestävämpiä, kuin johtaja-alaisuudet. (Kram & Isabella 1985, 112.) Vertaissuhteiden tärkeyttä on perusteltu myös sillä, että työyhteisön vertaissuhteissa saatetaan viettää monesti enemmän aikaa, kuin perhesuhteiden kanssa (Sias 2009, 57; Krone & Isabella 1985, 112.) Vertaissuhteiden läheisyyden ja pitkäkestoisuuden on havaittu olevan yhteydessä vuorovaikutussuhteen kehittymiseksi jopa ystävyysuhteeksi (Kram & Isabella 1985, 112).

Viestinnän alalla vertaissuhteita on määritelty eri tavoin, esimerkiksi suhteen läheisyyden (Kram & Isabella 1985, 119-124) sekä suhteen funktioiden (Sias 2009, 57-71) mukaan. Kramin ja Isabellan (1985, 119) mukaan työntekijät muodostavat erilaisia suhteita työntekijöihin. Kram & Isabella (1985) määrittivät suhteelle kolme läheisyyden tasoa: infotatiivinen vertaissuhde (information peer relationship), kollegiaalinen vertaissuhde (collegial peer relationship) sekä erityinen vertaissuhde (special peer relationship). Etäisimpiä suhteita ovat tiedolliset vertaissuhteet. Nämä ovat tuttavallisia suhteita, joissa ei ole ollenkaan, tai hyvin vähän, henkilökohtaisiin asioihin liittyvää vuorovaikutusta. Työntekijät viestivät toisilleen vain satunnaisesti asioissa, jotka liittyvät työtehtäviin. Kollegiaaliset vuorovaikutussuhteet ovat yhdistelmiä tuttavan ja ystävän välisistä piirteistä, mikä sisältää jo vähän henkilökohtaista tiedon vaihdantaa. Työyhteisön erityiset vertaissuhteet muistuttavat jo parhaiden kaverusten ominaispiirteitä. Näissä suhteissa vaihdetaan paljon henkilökohtaista tietoa. (Kram & Isabella 1985, 119–124). Erityisissä vertaissuhteissa sosiaalista tukea annetaan huomattavasti enemmän kuin muissa suhteissa (Wittenberg-Lyles & Villagran 2006).

On keskeistä huomata, että useimmiten työntekijöillä on eniten näitä etäisempiä, tiedollisia vertaissuhteita. Vuorovaikutussuhteiden on kuitenkin mahdollista kehittyä läheisimmiksi suhteiksi. Työntekijöiden persoonallisuus, jaetut työtehtävät, havaittu samankaltaisuus ja työskenteleminen lähekkäin, ovat tärkeimmät tekijät työntekijöiden ystävyyden muodostumiseen. (Sias, Pedersen, Gallagher, & Kopaneva 2012.)

Sias (2009 59–71) on määrittänyt työyhteisön vertaissuhteille kolme funktiota: mentoroinnin, sosiaalisen tuen sekä tiedon vaihdannan. Mentorointi on vertaissuhteissa osaamisen hyödyntämistä ja jakamista sekä hiljaisen tiedon esille nostamista. Mentorointi on tärkeää työntekijöiden urakemuksen ja uran kehittymisen kannalta (Sias 2009, 63). Myös Myers ja Johnson (2004) nostavat esille, kuinka mentorointi auttaa sosialisoitumaan työntekijöitä organisaatioon. Työyhteisön vertaissuhteiden toinen funktio, sosiaalinen tuki voi olla verbaalista tai nonverbaalista viestintää, mikä vähentää omaa, toisen, tilanteen tai vuorovaikutussuhteen epävarmuutta. Sias (2009, 70) jakaa sosiaalisen tuen vielä kolmeen alaluokkaan: välineelliseen, tiedolliseen ja emotionaaliseen tukeen. Vertaissuhteiden sosiaalista tukea voidaan pitää uniikkina ja merkittävänä, sillä samankaltaista tukea ei ole mistään saatavilla. Edes läheiset

perhesuhteet eivät tarjoa vertaistyöntekijöiden kaltaista tukea tiedon ja ymmärryksen tasolla, mitä työyhteisön vertaiset suhteet voivat tarjota. (Cahill & Sias 1997).

Siasin (2009) mukaan sosiaalinen tuki ovat työyhteisön vertaissuhteen funktio, kun taas mentorointi ja tiedon vaihdanta ovat myös johtaja-alaissuhteen funktioita. Tässä työssä mentoroinnin ja tiedon vaihdannan funktioita tarkastellaan enemmän johtaja-alaissuhteen kontekstissa.

Työyhteisön vertaissuhteiden laadun on havaittu olevan merkittäviä työntekijöille. Hyvinvoivien vertaissuhteiden on todettu olevan arvokkaita työhön perusteisen ja sosiaalisen tiedon saannin kannalta (Morrison 2002), vertaissuhteet auttavat organisaatioon sopeutumista (Kramer), vähentävät epävarmuuden tunnetta (Teboul 1994), tarjoavat emotionaalista ja työhön liittyvää tukea (Cahill & Sias 1997) ja vähentävät roolien monimerkityksellisyyttä (Kramer, 1994.) Näin ollen hyvinvoivien vertaissuhteiden voidaan todeta olevan organisaatiolle suotuisia. (Myers & Johnson, 2004). Hyvinvoivat vertaissuhteet vaikuttavat myönteisesti työsuoritukseen ja yksityiseen hyvinvointiin (Cahill & Sias 1997). Kuitenkin työyhteisöissä esiintyy myös laadultaan ei niin hyviä ja haitallisia vertaissuhteita, jolloin työyhteisön vuorovaikutussuhteet voivat olla stressaavampia, kuin itse työtehtävät (Waldron 2000, 66).

Tässä tutkielmassa olen kiinnostunut vertaissuhteen muutoksesta johtaja-alaissuhteeksi. Tarkastelemani ilmiö on vuorovaikutuksen ja vuorovaikutussuhteen muutos. Ymmärtämällä vertaissuhteita ja niiden muutoksia, voidaan ymmärtää myös johtaja-alaissuhteen vuorovaikutusta ja vuorovaikutussuhdetta, kun vuorovaikutussuhde on rakentunut jo olemassa olevan vertaissuhteen päälle.

2.2 Johtaja-alaissuhde

Johtaja-alaissuhde määritellään työpaikan vuorovaikutussuhteeksi, jossa toisella osapuolella (johtajalla) on suoraa muodollista valtaa toiseen työyhteisön vuorovaikutusosapuoleen (alaiseen). Valta ja hierarkkisuus ovat suhdetta määrittäviä tekijöitä. (Sias 2009, 20.) Lisäksi johtaja-alaissuhteet ovat usein muodollisesti osoitettuja, millä tarkoitetaan sitä, etteivät alaiset voi valita johtajaansa eikä johtaja voi

valita alaisiaan (Jablin 1979). Koska työntekijä (coworker) käsittää sekä alaisen että johtajan (Sias 2009, 58) käytän tässä tutkielmassa käsitettä alainen kuvaamaan työntekijää, jolla ei ole muodollista valtaa ja käsitettä johtaja tai lähijohtaja kuvaamaan työntekijää, jolla on muodollista valtaa ja joka on hierarkkisesti korkeammalla tasolla työyhteisössä.

Työyhteisön vuorovaikutuksen tutkimuksessa, johtaja-alaisuudet ovat tutkituimpia aiheita. (Sias 2009, 20). Johtaja-alaisuuden tutkimus on keskittynyt pitkälti johtajien näkökulmista tehtyihin tutkimuksiin. Lisäksi johtaja-alaisuuden tutkimukset ovat painottuneet vaikutuksiin, joilla on seurauksia organisaation tavoitteisiin. (Steele & Plenty 2015, 295.) Tällaisia tutkimuksia ovat esimerkiksi johtaja-alaisuuden vaikutukset alaisen työn tuloksiin tai suorituskykyyn (Ks esim. Walker & Walker 2013).

Yhtenä työyhteisön merkittävimmistä vuorovaikutussuhteista voidaan pitää johtaja-alaisuuden vuorovaikutussuhteita. Johtaja-alaisuuden vuorovaikutussuhteella on havaittu olevan merkitystä organisaation tehokkaaseen toimintaan, työntekijöiden lojaaliuteen ja työtyytyväisyyteen. (Myers 2015.) Myös Sias (2009, 39-43) nostaa esille johtaja-alaisuuden vuorovaikutussuhteen tärkeyden, sillä onhan suhteella merkitystä työn tuloksiin, työntekijöiden suorituskykyyn, työtyytyväisyyteen, ja työhyvinvointiin.

Hyvästä johtaja-alaisuudesta on tunnistettavissa kaksi päähyötyä: kasvanut työtyytyväisyys ja tuotteliaisuus (Walker & Walker 2013, 29). Myös muina hyötyinä on todettu työhön sitoutumista ja jopa voimaantumista (Fisk and Friesen, 2012). Kun taas heikoilla johtaja-alaisuuteilla on havaittu olevan monenlaisia negatiivisia vaikutuksia työntekijöihin ja työhön, kuten loppuun palamista (Kelly & Westerman 2014). Johtaja-alaisuuden on havaittu olevan tärkein yksittäinen tekijä alaisten työmoraliin (Teven 2007).

Kuuntelemisella johtajat voivat vaikuttaa vuorovaikutussuhteen läheisyyteen ja sitä kautta muihin läheisen johtaja-alaisuuden hyötyihin. Alaisten kokemukset kuulluksi tulemisesta voi edistää tyytyväisyyttä esimiestä kohtaan, käsityksiä oikeudenmukaisesta kohtelusta ja yleistä käsitystä työtyytyväisyydestä. Se viittaa myös siihen, että kuunteleminen voi olla arvokas vipu vahvojen johtaja-alaisuusteiden rakentamiseen ja

ylläpitämiseen. Kun johtajat motivoivat kuuntelemaan paljon, on mahdollista järjestää keskinäisen ymmärryksen organisaatiokulttuuri. (Lloyd, Boer & Voelpel 2017.)

Johtaja-alaisuuteelle on määritelty viisi funktiota, joilla on merkittävä vaikutus vuorovaikutussuhteen ylläpitämiseen, kehittämiseen ja myös huonontumiseen. Nämä funktiot ovat: tiedonvaihdanta, palaute, mentorointi, valta ja vaikuttaminen. Lisäksi johtajuus voidaan käsittää yhtenä johtaja-alaisuuden funktiona. (Sias 2009, 20-33.) Johtaja-alaisuuteita on tutkittu paljon edellä mainittujen funktioiden näkökulmasta. Seuraavissa kappaleissa tarkastelen näitä johtaja-alaisuuden funktioita tarkemmin.

Tiedonvaihdanta. Johtaja-alaisuus on tärkeä sekä alaisille että johtajalle tiedonvaihdannan näkökulmasta. Johtaja sekä alaiset saavat toisiltaan tärkeää tietoa organisaatiosta, neuvoja työhön liittyvistä rooleista sekä palautetta työn suorittamisesta. (Jablin 2001). Tiedonvaihdannalla on tärkeä tehtävä epävarmuuden vähentämisessä. Tyypillisesti työntekijät käyttävät kolmea taktiikkaa etsiessään tietoa: 1) suoria kysymyksiä, 2) epäsuoria kysymyksiä, kuten vihjailua tai kolmannen osapuolen hyödyntämistä tiedonhaussa ja 3) muiden työntekijöiden toiminnan ja keskustelun tarkkaileminen. (Sias 2009, 24–25.)

Palaute. Palaute on yksi johtaja-alaisuuden keskeisimmistä funktioista. Alaisten tärkein palautteen lähde on johtaja. Johtaja-alaisuuden laadulla on merkitystä siihen, miten alaiset ottavat palautteen vastaan ja millainen vaikutus palautteella on. (Sias 2009, 26.) LMX-teorian mukaisissa heikompilaatusissa johtaja-alaisuuteissa, alaiset ovat tyytymättömiä saamaansa palautteeseen, kuin korkealaatuisemmissa johtaja-alaisuuteissa. Korkealaatuisissa johtaja-alaisuuteissa alaiset hakevat palautetta suoraan johtajalta, kun taas heikompilaatusissa johtaja-alaisuuteissa palautetta haetaan vähemmän johtajalta suoraan itseltään. Mikäli palautetta haetaan johtajalta, tapahtuu se ennemmin kolmatta osapuolta hyödyntäen. (Lee, Park, Lee & Lee 2007, 672.)

Mentorointi. Mentorointi on johtaja-alaisuuden uniikki muoto. Mentoroinnin voidaan ymmärtää käsittävän yllä mainitut tiedonvaihdannan ja palautteen, mutta mentoroinnissa palaute ja tuki kulkevat yksisuuntaisesta mentorista mentoroitavaan (alaiseen). Mentoroinnin tarkoitus on kehittää työntekijän työssä suoriutumista, mutta myös laajemmin urakehitystä. Mentorointia voi esiintyä myös työyhteisön

vertaissuhteissa, vaikka mentorointi mielletään usein johtaja-alaisuuden funktioksi. Auktoriteettiaseman ja läheisyyden vuoksi, johtajat ottavat usein mentorin roolin. (Sias 2009, 29–30.)

Valta ja vaikuttaminen. Koska hierarkia on johtaja-alaisuutta määrittävä tekijä, on valta ja vaikuttaminen yksi johtaja-alaisuuden funktioista. Vaikka perinteisesti johtajalla ajatellaan olevan muodollista valtaa ja sitä kautta johtaja vaikuttaa alaisiin, on tärkeä huomioda, että myös alaiset vaikuttavat johtajaan. Alaiset käyttävät vaikutelmienhallintataitoja ja eri taktiikoita vaikuttaakseen johtajaan. (Sias 2009, 32–33.)

Johtajuus. Johtaja-alaisuuden viidenneksi funktioksi voidaan lukea johtajuus. Johtajuutta on määritelty piirreorioiden, tyyli- ja käyttäytymisteorioiden ja johtaja-alaisuuden teorioiden kautta. (Sias 2009, 21.) Varhaisimmat johtajuusteoriat keskittyivät johtajien piirteisiin. Johtajilla ajateltiin olevan persoonallisuuden piirteitä, jotka parantavat johtamistaitoja. Piirreorian jälkeen siirryttiin tutkimaan tyyli- ja käyttäytymisjohtajuusteorioita. Teorioiden mukaan, kuka vain voi oppia olemaan vaikuttava johtaja. Johtajuusteorioissa kuitenkin havaittiin, etteivät kaikki työntekijät reagoi samalla tavalla johtajan käyttäytymiseen. Myös alaisilla on aktiivinen rooli johtajuudessa. (Sias 2009, 22). Johtajat voivat luoda laadullisesti erilaisia vuorovaikutussuhteita alaisiinsa (Graen & Uhl-Bien, 1995). Johtajuutta voidaan tarkastella relationaalisenä ilmiönä, minkä vuoksi johtaja-alaisuudelle ja johtajuudelle voi olla haastavaa tehdä eroa (Fairhurst 2001, 383). Myös Ladkin (2010, 1-3) toteaa johtajuuden olevan sosiaalisesti rakentuva ilmiö, sillä johtajuuteen tarvitaan aina alaisia. Johtaja ei voi olla johtaja, jos hänellä ei ole johdettavia. Tämän vuoksi onkin mielenkiintoista, että vaikka johtajuuteen tarvitaan aina alaisia, on johtamisen tutkimus keskittynyt pitkälti johtajien tutkimiseen. Koska johtajuutta ei ole ilman alaisia, johtamiseen vaikuttaa johtajan oman tyylin, käyttäytymisen ja persoonan lisäksi alaiset ja johtajan ja alaisten väliset vuorovaikutussuhteet. (Bryman et al. 2010, 3.) Tästä seurasi, että johtajuutta alettiin tarkastelemaan johtaja-alaisuuden kautta. Johtajien havaittiin muodostavan laadultaan erilaisia vuorovaikutussuhteita alaisten kanssa. (Seeck 2008, 333).

2.3 Vertaissuhteen ja johtaja-alaisuuden eroavaisuudet

Johtaja-alaisuudet eroavat vertaissuhteista monilla tavoin. Johtajien vastuulla on huolehtia, että heillä on henkilökohtaisesti jokaisen alaisen kanssa hyvälaatuinen vuorovaikutussuhde (Graen & Uhl-Bien, 1995), toisin kuin alaiset, jotka voivat muodostaa vapaammin läheisempiä ja kaukaisempia vuorovaikutussuhteita työpaikalla. Johtajan ja alaisen vahvojen vuorovaikutussuhteiden on havaittu olevan välttämätön tekijä hedelmällisen ja tuottavan vuorovaikutuksen kannalta ja siten tuovan menestystä koko organisaatiolle. (Lloyd, Boer & Voelpel 2017.)

Olenneisimmat erot vertaissuhteiden ja johtaja-alaisuuden keskinäisessä määrittelyssä ovat hierarkiaan, formaaliuteen ja valtaan liittyvät tekijät. (ks. esim. Krone, Kramer & Sias 2010, 167). Hierarkian ja muodollisen vallan vuoksi, vertaissuhteissa on helpompi olla vuorovaikutuksessa, tehdä yhteistä työtä sekä osoittaa tukea kuin johtaja-alaisuudessa. Hierarkian puuttumisen vuoksi, vertaissuhteiden on todettu olevan läheisempiä ja kestävämpiä pidempään, kuin johtaja-alaisuuden. (Kram & Isabella 1985, 112.)

Vertaissuhteet kehittyvät useammin läheisiksi ystävyssuhteiksi, kuin johtaja-alaisuudet. Vertaissuhteiden kehittymistä läheisiksi vuorovaikutussuhteiksi on selitetty sekä vertaissuhteiden määrällä että vertaissuhteista puuttuvalla vallalla. Vertaissuhteita on usein työyhteisössä enemmän kuin johtaja-alaisuusia ja alaiset voivat usein vaikuttaa siihen, keiden kanssa he haluavat viettää enemmän aikaa. (Sias 2009, 66.)

Tiedonvaihanta on tärkeä funktio sekä johtaja-alaisuudelle että vertaissuhteille. Tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet tiedon vaihdannan olevan erilaista työyhteisön vertaissuhteissa ja johtaja-alaisuudessa. Alaisten on havaittu olevan halukkaampia antamaan johtajilleen tarkan tiedon sijasta hieman myönteisemmäksi vääristettyä tietoa. Tieto on haluttu esittää johtajalle myönteisessä valossa erityisesti tilanteissa, joissa johtajalla on vaikutusta työntekijän urakehitykseen tai tieto heijastuu takaisin työntekijään. Myös alaisen luottamus johtajaan vaikuttaa tiedon tarkkaan jakamiseen. (Krone, Krame & Sias 2010, 167.) Näin ollen johtajat saavat

valikoidumpaa tietoa alaisiltaa, mutta myös antavat itsekin alaisille tarkemmin valikoitua tietoa, kuin mitä vertaistyöntekijät jakavat keskenään. (Jablin 1979).

Läheisissä vertaissuhteissa jaetaan useammin organisaation ongelmiin liittyvää tietoa, kun johtaja-alaissuhteissa. Läheisissä vertaissuhteissa organisaation ongelmien tiedonjakamisella ei välttämättä tavoitella ongelmiin ratkaisua, vaan organisaation ongelmia tarkastellaan yhdessä. (Sias, Pedersen, Gallagher, & Kopaneva 2012). Johtaja-alaissuhteissa organisaation ongelmiin liittyvä tieto jaetaan useammin odottaen toisen osapuolen tekevän oman osansa ongelman ratkaisemiseksi (Sias 2009). Myös Sollitto & Myers (2015) havaitsivat samanlaisia tuloksia. Työyhteisön läheisissä vertaissuhteissa jaettiin enemmän tietoa organisaation ongelmista, kuin muissa työyhteisön vuorovaikutussuhteissa, kuitenkin pyrkimättä ratkaisemaan ongelmia yhdessä. (Sollitto & Myers 2015.)

Johtaja-alaissuhteet ja vertaissuhteet eroavat toisistaan myös sosiaalisen tuen kautta. Sias (2009) on määrittänyt sosiaalisen tuen yhdeksi vertaissuhteen funktioista, toisin kuin johtaja-alaissuhteen funktioihin sosiaalista tukea ei ole määritelty. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö sosiaalinen tuki olisi osa johtaja-alaissuhteita. (Mikkola & Nykänen 2020, 18). Vertaissuhteiden sosiaalista tukea voidaan pitää uniikkina ja merkittävänä, sillä samankaltaista tukea ei ole mistään saatavilla. Edes läheiset perhesuhteet eivät tarjoa vertaistyöntekijöiden kaltaista tukea tiedon ja ymmärryksen tasolla, mitä työyhteisön vertaiset suhteet voivat tarjota. (Cahill & Sias 1997).

Tutkielmassani johtaja-alaissuhteen rakentuminen ei ole uusi suhde, vaan johtaja-alaissuhde rakentuu olemassa olevan vertaissuhteen pohjalle. Työyhteisön vertaissuhteiden vuorovaikutus ja vuorovaikutussuhteet eroavat johtaja-alaissuhteista. Tämän vuoksi on mielenkiintoista, mitä mahdollisia muutoksia tapahtuu kahden vertaisen työntekijän vuorovaikutukselle ja vuorovaikutussuhteelle, kun vertaissuhde muuttuu johtaja-alaissuhteeksi.

2.4 Teoreettisia lähestymistapoja johtaja-alaissuhteeseen

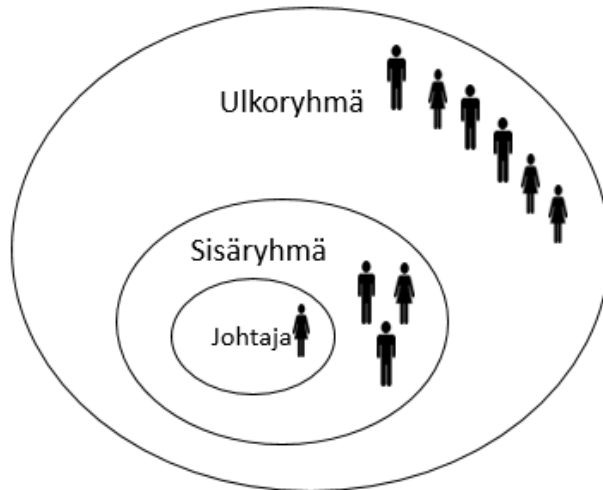
Johtajuutta tutkittu monesta erilaisesta näkökulmasta, kuten diskurssiivisista lähtökohdista (Fairhurst 2007), systeemi-konstruktionistisesti (Barge 2012; Barge 23 & Fairhurst 2007) ja johtajuutta relationaalisenä ilmiönä (Ospina & Uhl-Bien 2012), mikä tarkastelee johtajuutta sosiaalisesti rakennettuna ilmiönä ihmisten välisessä viestinnässä. Nämä kaikki näkökulmat tarkastelevat johtajuutta relationaalisella ilmiönä, eikä niinkään johtajan yksilöllisinä taitona. Johtajuutta onkin tärkeä tarkastella relationaalisella tasolla, sillä johtajuus on prosessi, jonka johtajat ja johdettavat luovat yhdessä. (Fairhurst & Uhl-Bien 2012, 1043–1044.) Tässä luvussa esittelen tutkielmani kannalta keskeisimpiä teoreettisia lähestymistapoja johtaja-alaissuhteeseen.

Johtaja-alaissuhdetta on tarkasteltu paljon viestinnän alalla johtaja-alaissuhteen vaihdannan eli LMX (Leader-member exchange) teorian kautta (Sias, Krone & Jablin 2002, 622). LMX teoriassa johtajuus nähdään rakentuvan johtajan ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa. LMX teoria kehittyi Graenin ja Cashmanin (1975) johtaja-alaissyadimallista (Vertical Dyad Linkage). Tämän vuoksi alkuperäinen fokus LMX teoriassa keskittyi kahdenkeskiseen vaihtoon johtajan ja alaisen välillä. (Walker & Walker 2013, 28.) Nykyisin LMX teorian keskiössä nähdään johtajilla olevan erilaisia vuorovaikutussuhteita alaisten kanssa. Nämä suhteet on karkeasti jaettu korkea- ja heikkolaatuisiin vuorovaikutussuhteisiin. (Fairhurst & Hamlett 2003, 3–5.)

Korkealaatuisille johtaja-alaissuhteille (high-quality LMX relationship) on ominaista suuri luottamuksen ja tuen taso. Korkealaatuisissa johtaja-alaissuhteissa alaiset voivat useammin neuvotella työtehtävistään. Heikkolaatuisille johtaja-alaissuhteille (low-quality LMX relationships) on ominaista vähäinen luottamus ja tuki. Lisäksi alaisille usein annetaan ainoastaan perustyönkuvaan kuuluvia tehtäviä. Heikoissa johtaja-alaissuhteissa sosiaalinen ja emotionaalinen tuki ovat vähäisempää, kuin korkealaatuisissa johtaja-alaissuhteissa. (Bernerth, Armenakis, Feild, Giles, & Walker, 2007; Walker & Walker 2013, 28.)

LMX teoriassa korkealaatuisista työntekijöiden joukosta käytetään nimitystä sisäryhmä (in-group). Sisäryhmään kuuluu usein työntekijät, jotka nähdään luotettavina ja taitavina tehtäviensä suorittamisessa. Kun taas työntekijät, joilta katsotaan puuttuvan johdon

luottamus ja joilla näyttäisi olevan vähemmän työhön liittyvää pätevyyttä lukeutuvat useammin työyhteisön ulkoryhmään (out-group). (Krone, Kramer, & Sias, 2010.) Tässä työssä tarkastelen läheisten vertaissuhteiden muutosta johtaja-alaisuuteksi. Läheisen vertaistyöntekijän noustessa työyhteisön johtoasemaan, on tärkeä tietää, muodostavatko entiset läheiset vertaistyöntekijät johtajalle sisäryhmän. Kuviossa 1 on havainnollistettu sisä- ja ulkoryhmiä.



KUVIO 1. Havainnollistava kuvio LMX teorian sisä- ja ulkoryhmistä.

Vaikka johtajat luovat erilaisia vuorovaikutussuhteita alaisiin, on keskeistä huomata, että johtajan tulisi silti pyrkiä huomioimaan alaisia tasapuolisesti. Omilion-Hodges ja Baker (2017) ovat havainneet, mitä enemmän vaihtelua johtaja-alaisvuorovaikutussuhteiden laadussa on, sitä todennäköisemmin työympäristö on haasteellinen työntekijöille.

Myös Walker ja Walker (2013, 28) toteavat korkealaatuisissa johtaja-alaisuudessa alaisten nauttivan luottamusta, tukea ja virallisia ja epävirallisia palkkioita, kun taas heikommassa johtaja-alaisuudessa alaiset eivät pääse nauttimaan tämänkaltaisista eduista. Johtajien tulisi pyrkiä luomaan kaikkien alaisten kanssa korkealaatuinen vuorovaikutussuhde. Korkealaatuiset johtaja-alaisuudet tuovat etua myös organisaatiolle parantamalla työssä suoriutumista ja vähentämällä työntekijöiden vaihtuvuutta (Northouse 2016, 140).

Vaikka LMX-teoria jakaa johtaja-alaisuudet korkea- ja heikkolaatuisiin vuorovaikutussuhteisiin, on tärkeä huomata, että myös johtaja-alaisuuden

läheisyydessä tapahtuu muutoksia. Näitä vuorovaikutussuhteen muutoksia voidaan kuvata vaihemallien avulla. Vaihemalleissa korostuu vuorovaikutuksen tärkeä rooli suhteiden kehittymisessä ja ylläpidossa, mutta myös vuorovaikutussuhteiden etääntymisessä ja jopa purkaantumisessa. (Baxter & Braithwaite 2015, 363–365.)

Vaihemalleista yksi tunnetuin on Knappin ja Vangelistin (2009, 36–40) vaihemalli, joka kuvaa vuorovaikutussuhteiden kehittymistä vuorovaikutuksen näkökulmasta.

Vaihemalli koostuu seuraavista viidestä vaiheesta: aloitusvaihe (initiating), testaamisvaihe (experimenting), syventämisen vaihe (intensifying), integraation vaihe (integrating) ja sitoutumisen vaihe (bonding). Vaihemallista on keskeistä huomata, että vuorovaikutussuhteessa voi olla piirteitä useasta vaiheesta samaan aikaan, eri vaiheiden yli voi hypätä tai vaiheissa voi kulkea myös taaksepäin.

Johtaja-alaissuhdetta voidaan tarkastella myös Petronion (2002) yksityisyyden hallinnan teorian kautta (Communication Privacy Management Theory), joka pyrkii selittämään, kuinka ihmiset säätelevät yksityisen tiedon hallintaa. Teorian mukaan, ihmisillä on samaan aikaan tarve jakaa yksityistä tietoa ja olla jakamatta yksityistä tietoa toiselle osapuolelle. (Petronio & Durham 2008, 310–311.) Tiedon jakamista määrittävät myös johtajan ja alaisten rajat, joilla hallitaan yksityisyyttä. Rajoja määrittävät tiedon jakamisen omistajuus (ownership) sekä tiedon jakamisen läpäisevyys (permeability). Omistajuudella tarkoitetaan sitä, että tiedon omistaja voi myös päättää, kenelle hän jakaa tietoa eteenpäin. Läpäisevyydellä taas tarkoitetaan sitä, kuinka vapaasti tietoa paljastetaan. (Petronio 2002, 49). Yksityisyyden rajat määrittävät sitä, mitä ja millaista yksityistä tietoa johtaja ja alainen jakavat tai jättävät jakamatta toisilleen.

Erilaisten johtaja-alaissuhteen teorioiden ymmärtäminen auttaa ymmärtämään johtaja-alaissuhteen vuorovaikutusta ja vuorovaikutussuhdetta tilanteessa, jossa vuorovaikutussuhde rakentuu jo olemassa olevan vuorovaikutussuhteen pohjalta.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tutkielman tavoitteena on kuvata ja ymmärtää työyhteisöstä nousseiden lähijohtajien ja alaisten kokemuksia vertaissuhteen muutoksesta johtaja-alaissuhteeksi. Tarkastelemani ilmiö on vertaissuhteen muutos hierarkkiseksi suhteeksi.

Tarkemmat tutkimuskysymykseni ovat seuraavat:

1. Millä tavoin lähijohtajat ja alaiset kuvaavat vuorovaikutusta ja sen mahdollisia muutoksia vertaissuhteen muuttuessa johtaja-alaissuhteeksi?
2. Millaiseksi lähijohtajat ja alaiset kokevat vuorovaikutussuhteen ja sen mahdolliset muutokset vertaissuhteen muuttuessa johtaja-alaissuhteeksi?

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä pyritään vastaamaan, millä tavoin lähijohtajat ja alaiset kuvaavat vuorovaikutusta ja sen mahdollisia muutoksia, kun vertaissuhde muuttuu johtaja-alaissuhteeksi. Lähijohtajien ja alaisten vuorovaikutusta on tärkeä tarkastella hierarkkisen muutoksen jälkeen, koska vertaissuhteissa on tyypillisesti erilaista vuorovaikutusta kuin johtaja-alaissuhteissa. Koska työyhteisön vuorovaikutussuhteilla on iso merkitys niin yksittäiselle työntekijälle kuin yrityksen menestymiselle, on tärkeä tutkia sekä alaisten että lähijohtajien kokemuksia mahdollisista vuorovaikutuksen ja vuorovaikutussuhteen muutoksista.

Toisella tutkimuskysymyksellä pyritään vastaamaan, millaiseksi lähijohtajat ja alaiset kokevat vuorovaikutussuhteen, kun vertaissuhde muuttuu johtaja-alaissuhteeksi. Kysymyksellä pyrin kuvaamaan vuorovaikutussuhteen mahdollisia muutoksia, kun läheinen vertaissuhde muuttuu johtaja-alaissuhteeksi, jossa valta onkin suhdetta määrittävä tekijä. (Sias 2009, 20).

Tutkielmassa pyrin kuvaamaan ja ymmärtämään vuorovaikutuksen ja vuorovaikutussuhteen mahdollisia muutoksia. Koska pyrin kuvaamaan ja ymmärtämään ilmiötä laajasti alaisten ja lähijohtajien näkökulmasta, en tarkastele lähijohtajan ja

alaisten välistä vuorovaikutusta ja vuorovaikutussuhdetta pareina. Tutkimuksessani on keskeistä, miten lähijohtajat kuvaavat ilmiötä ja miten alaiset kuvaavat ilmiötä.

Tutkimustavoitteen ja -kysymysten avulla voidaan ymmärtää johtaja-alaissuhteen vuorovaikutusta ja vuorovaikutussuhdetta, kun johtaja-alaissuhde rakentuu aiemmin olemassa olevan vertaissuhteen pohjalta.

3.2 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Tämän tutkielman aineisto kerättiin laadullisesti käyttäen tutkimusmenetelmänä puolistrukturoitua teemahaastattelua. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa edetään ennalta valittujen teemojen mukaan sekä teemoihin liittyvien tarkentavien kysymysten mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74). Näin kaikilla haastateltavilla on samat teemat, mutta tarkat kysymykset ja kysymysjärjestys voi vaihdella haastateltavien kesken (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48).

Laadullisen haastattelun voi toteuttaa tiukasti strukturoituna haastatteluna, hyvin väljänä avoimena haastatteluna tai siltä väliltä puolistrukturoituna haastatteluna. Haastattelumenetelmä tulisi valita aina tutkielman tai tutkimuksen tavoitteiden mukaan (Tracy 2013, 138). Strukturoidussa haastattelussa edetään ennalta valittujen ja tarkkojen kysymysten mukaan, jolloin haastattelurungosta poikkeaminen ei ole suotavaa. (Tracy 2013, 139.) Koska tutkimastani ilmiöstä tiedetään varsin vähän, tarkoin strukturoitu haastattelu ei palvele tutkielmani tavoitteita. Tutkielmassani oli tärkeää antaa haastateltavien kuvata ilmiötä mahdollisimman luonnollisesti ja tuoda tutkimuskysymysteni lisäksi uusia näkökulmia aiheeseen. Avoimessa haastattelussa haastattelijä aloittaa keskustelun joustavilla kysymyksillä. Haastattelu ei ole tällöin tarkoin tarkoin jäsennelty, vaan haastattelussa on avoimia aiheita, joiden toivotaan herättävän keskustelua haastateltavissa (Tracy 2013, 139). Valitsin puolistrukturoidun haastattelun sen selkeän rakenteen, mutta joustavuuden takia.

Teemahaastattelussa tutkija ei pääätä etukäteen tarkkoja tutkimuskysymyksiä, vaan määrittää keskeiset teemat, jotka käsitellään haastattelussa (Ruusuvoori & Tiittula 2017,

64–66). Teemahaastattelussa kaikkein olennaisinta on edetä valittujen teemojen aiheiden mukaan, eikä tarkkojen ja spesifien kysymysten varassa. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 47–48.) Päädyin teemahaastatteluun tutkimusmenetelmänä, koska tutkittavasta ilmiöstä, vertaissuhteen muutoksesta hierekkiseksi suhteeksi, tiedetään melko vähän. Tämän vuoksi oli mielekkäämpää kohdentaa haastattelut tiettyihin teoriasta nousseisiin teemoihin, joista keskusteltiin haastateltavien kanssa.

Puolistrukturoitu teemahaastattelu mahdollistaa sen, että kaikkien haastateltavien kanssa käydään samat teemat läpi, mutta myös sen, että haastateltaville voi esittää tarkempia jatkokysymyksiä tai syventyä tarkemmin esiin tulleeseen aiheeseen esimerkiksi haastateltavien omien mielenkiintojen tai tietämyksen mukaan (Hirsijärvi & Hurme 2000, 67). Usein kävikin niin, että alun taustakysymyksissä haastateltava johdatti minut jo johonkin haastattelun teemoista. Taustakysymyksissä pyysin haastateltavaa muun muassa kertomaan kuinka kauan hän on ollut alalla töissä, milloin hän nousi lähijohtajasemaan ja ketä vertaiskollegoita hänen kanssaan silloin työskenteli. Eräskin haastateltava tokaisi: *“Joo no yks on äitiyslomalla, joka on mut tähän hommaan perehdyttänyt mutta se ei oo vielä ollut mun kanssa töissä, että se onkin jännittävä paikka kun hän tulee töihin”*. Tästä pääsin heti esittämään jatkokysymyksen, miksi haastateltava kokee tämän jännittävänä.

Teemahaastattelun teemat muodostin aikaisempien tutkimusten perusteella, eli sen mukaan, mitä ilmiöstä jo tiedetään. Koska vertaissuhteen muutoksesta johtaja-alaisuuteksi tiedetään hyvin vähän, muodostuivat teemat vertaissuhteen ja johtaja-alaisuuden ilmiöistä ja niiden eroista. Jäsentelin teemat kahden pääteeman alle: 1) mennyt vertaissuhde ja 2) nykyinen johtaja-alaisuus. Haastattelut kulkivat ajanmukaisesti, eli ensin haastateltavat kuvasivat vuorovaikutusta ja vuorovaikutussuhdetta ennen aseman muutosta. Haastateltavilta kysyttiin esimerkiksi: *millaisia hänen työtoverisuhteensa olivat? Millaisista asioista heillä oli tapana puhua työkavereiden kesken?* Tämän jälkeen haastateltavia pyydettiin kuvaamaan vuorovaikutusta ja vuorovaikutussuhdetta aseman muutoksen jälkeen. Haastateltavilta kysyttiin esimerkiksi: *millaisista asioista puhut nykyisten alaistesi/ lähijohtajan kanssa? Minkälaisia aiheita jaatte?* Tässä toisessa pääteemassa käsiteltiin sisällöllisesti samat teemat, kuin ensimmäisessä pääteemassa. Ensimmäisen teeman alla olevien teemojen fokus oli menneessä vertaissuhteiden kuvailussa, kun toisen teeman alla olevat teemat

keskittyivät johtaja-alaissuhteeseen ja siihen, mitä mahdollisia muutoksia on tapahtunut vuorovaikutuksessa ja vuorovaikutussuhteessa siirryttäessä vertaissuhteesta hierarkkiseen suhteeseen.

3.3 Aineisto ja sen keruu

Laadullisessa tutkimuksessa tulee olla koko aineistonkeruuprosessi raportoituna tarkasti, koska se on osa tutkimuksen luotettavuutta (Tracy 2013, 232). Tämän vuoksi pyrin avaamaan mahdollisimman tarkasti tutkielmani aineiston ja miten olen sen kerännyt.

Tarvitsin haastateltaviksi sekä lähijohtajia, että heidän alaisiaan. Lähijohtajien etsimiselle muodostui muutama kriteeri. Ensimmäinen kriteeri oli, että lähijohtajalla täytyi olla läheisiä vertaissuhteita työyhteisössä, ennen nousua lähijohtajaksi. Toiseksi lähijohtajien tuli työskennellä edelleen entisten vertaiskollegoiden kanssa. Tämän vuoksi tutkielmasta rajautui pois johtajat, jotka nousivat esimerkiksi eri kaupunkiin johtotehtäviin. Aineiston keruuta hankaloitti lähijohtajien alaisten haastattelemisen. Vaikka lähijohtaja olisi luvannut, että voin haastatella hänen entisen vertaisen työntekijän, tämän hetkisen alaisen, en saanut kaikilta vertaisilta haastattelua.

Haastateltaviksi valikoitui sekä vähemmän aikaa johtajana toimineita, että pidemmän aikaa johtajana toimineita henkilöitä. Haastateltavat olivat toimineet johtajina yhdestä vuodesta noin kahdeksaan vuoteen. Lähijohtajien nousemisesta vertaisesta johtoasemaan oli keskimäärin 3,7 vuotta. Lähijohtajissa ja alaisissa oli molemmissa sekä miehiä että naisia.

Lähestyin haastateltavia sähköposteilla, tekstiviesteillä sekä kasvotusten. Osan haastateltavien kanssa sovimme kasvotusten haastatteluista ja osan kanssa sovimme haastatteluista sähköpostilla tai tekstiviestein. Toteutin kaikki haastattelut, yhtä lukuunottamatta, kasvotusten. Yhden haastattelun toteutin puhelinhaastatteluna, pitkän välimatkan vuoksi. Kyseinen haastattelu tehtiin haastateltavan pyynnöstä puhelimesta, eikä teknologiavälitteisessä kasvokkaisessa etäätapaamisessa. Kasvokkain tapahtuviin haastatteluihin toin jokaiselle haastateltavalle suostumuslomakkeen kaksin kappalein, joista toinen jäi minulle allekirjoitettuna ja toinen jäi haastateltavalle. Yksi

suostumuslomake kulki sähköpostina minulta haastateltavalle ja häneltä takaisin minulle.

Keräsin aineistoni haastatteleamalla omasta työyhteisöstä nousseita johtajia sekä heidän alaisiaan. Tutkimukseen osallistui yhteensä 10 henkilöä kuudesta eri organisaatiosta. Kymmenestä henkilöstä kuusi oli lähijohtajia ja neljä heidän alaisiaan. Alaiset olivat työskennelleet nousseen lähijohtajan kanssa vertaisina työntekijöinä ennen lähijohtajan nousua oman työyhteisönsä johtoasemaan.

Näistä kymmenestä haastattelusta olin kerännyt kolme haastattelua jo aikaisemmassa vaiheessa opintojani, toisen kurssin yhteydessä. Ennen haastatteluja kaikki kolme haastateltavaa allekirjoittivat tutkimuslupalomakkeet, jotka käytiin myös tarkasti suullisesti läpi. Haastateltavat antoivat luvan hyödyntää haastatteluja myös muihin opintoihini kuuluviin tutkielmiin, kuten pro graduun. Nämä kolme haastateltavaa olivat kaikki lähijohtajia.

Haastatteluiden kestot vaihtelivat 39 minuutista 63 minuuttiin. Haastattelujen yhteenlaskettu keskiarvopituus oli 43 minuuttia. Kaikki haastattelut äänitettiin, jotta niitä on helpompi analysoida ja käsitellä. Taulukkoon 1 on eriteltyinä haastattelujen pituudet ja haastateltavien taustat. Haastateltavia tuli yhteensä kuudesta eri organisaatiosta. Taulukon J-kirjain viittaa johtajaan ja A-kirjain alaiseen. Taulukon kaksi ensimmäistä haastateltavaa (J1 ja A1) olivat samasta yrityksestä ja ovat työskennelleet yhdessä vertaisina ennen lähijohtajan aseman muutosta. Myös haastateltavat J2 ja A2 ovat samasta yrityksestä. Lähijohtaja numero kolme, viisi ja kuusi haastateltiin yksinään, ilman että heidän entisten vertaiskollegoiden, nykyisten alaisten haastattelua. Lähijohtaja numero neljä ja hänen kaksi alaistaan haasteltiin samasta organisaatiosta

TAULUKKO 1 Haastatteluiden pituudet ja haastateltavien taustat

Haastattelu J= lähijohtaja A= alainen	Haastateltavat	Organisaatio	Haastattelun kesto minuutteina
J1	Lähijohtaja (nainen)	Yritys	45.36
A1	Alainen (lähijohtajan 1 työntekijä, mies)	Yritys	39.00
J2	Lähijohtaja (nainen)	Yritys	45.11
A2	Alainen (lähijohtajan 2 työntekijä, nainen)	Yritys	42.27
J3	Lähijohtaja 3 (nainen)	Yritys	51.41
J4	Lähijohtaja 4 (nainen)	Kunta	63.47
A3	Alainen (lähijohtajan 4 työntekijä, nainen)	Kunta	39.24
A4	Alainen (lähijohtajan 4 työntekijä, nainen)	Kunta	47.10
J5	Lähijohtaja (mies)	Järjestö	53.22
J6	Lähijohtaja (nainen)	Järjestö	54.06

3.4 Aineiston käsittely ja analyysi

Aloitin aineiston käsittelyn litteroimalla kaikki haastattelut tekstimuotoon. Litteroinnin ulkopuolelle jäi joitakin täytesanoja, kuten “silleen” tai “nii nii” ja keskustelut, jotka selvästi poikkesivat haastattelun teemoista. Litteroitua aineistoa syntyi yhteensä 151 sivua (fontti Times New Roman, pistekoko 12, riviväli 1,5). Jo litterointivaiheessa huomasin aineistossa toistuvia teemoja. Tämän vuoksi tein jo litterointivaiheessa muistiinpanoja ja kommentteja havainnoista. Kun olin saanut litteroitua koko aineiston, tulostin sen paperille, jotta sitä olisi helpompi käsitellä.

Aloitin aineistolähtöisen sisällönanalyysin määrittämällä analyysiyksikön. Analyysiyksikkö voi olla sana, sanayhdistelmä, lause, ajatuskokonaisuus tai vaikka teema. Analyysiyksiköksi valikoitui ajatuskokonaisuus, joka saattoi sisältää useita lauseita tai virkkeitä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108.). Ajatuskokonaisuus analyysiyksikkönä mahdollisti myös virkkeen pilkkoutuvan useammaksi ajatuskokonaisuudeksi. Käytin analyysimenetelmänä laadullista aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä edetään yksittäisistä havainnoista yleisimpiin väitteisiin (Eskola & Suoranta 1998, 83).

Aineistolähtöisestä sisällönanalyysista voidaan erottaa kolme vaihetta: redusointi eli pelkistäminen, klusterointi eli ryhmittely ja abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen (Miles & Huberman 1994). Pelkistäminen on oleellista, sillä siinä karsitaan kaikki tutkimuskysymysten kannalta epäolennainen pois. Aineistoa on helpompi käsitellä pelkistämisen jälkeen, kun tutkimuskysymysten kannalta olennainen tieto on jäljellä ja se on kirjoitettu tiivimpään muotoon. Ryhmittelyssä pelkistetty aineisto jaetaan ryhmiin, jotta samat ilmiöt löytyvät samojen ryhmien alta. Ryhmittelyä jatketaan niin kauan, kuin aineistolle löytyy ala-, ylä- ja pääluokat. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 110–114.)

Sen jälkeen kun olin lukenut aineistoni läpi useamman kerran pelkistin tutkimuskysymysten kannalta tärkeät ajatuskokonaisuudet omaan tiedostoon. Tässä pelkistämisvaiheessa säilytin vielä alkuperäisilmaukset mukana, jotta aineistoa oli helpompi ymmärtää. (Katso taulukko 2.) Merkitsin pelkistykseen joko kirjaimen ”J” tai ”A”, riippuen siitä, oliko kyseessä johtajan ”J” vai alaisen ”A” haastattelu. Tämän jälkeen merkitsin numerolla, monesko haastattelu oli kyseessä. Näin pysyin kärryillä, kenen

alaisen tai johtajan pelkistys oli kyseessä. Viimeinen numero pelkistuksen perässä kertoi alustavan teeman, eli mistä ilmiöstä haastateltava puhui. Taulukon 2 ensimmäinen esimerkki pelkistetyistä ilmauksesta “Alainen ei jaa kaikkia omia raskaita asioita lähijohtajalle, koska hänellä on omat raskaat asiat A.3.2.” numero 3 viittaa haastateltavaan ja viimeinen numero 2 teemaan, jossa alaiset eivät jakaneet omia asioitaan lähijohtajalle.

TAULUKKO 2 Esimerkkejä aineiston pelkistämisestä.

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
Kyllä mää semmosen, tai semmosen huomannut että, että tuokin paikka missä Sini on, niin siinä on jotenkin kovin semmosta raskasta hommaa, nii ehkä mää sit yritän ite vähän vähemmän jakaa niitä omia raskaita asioita tai välttää, että en ihan niitä kaikkia purkauksia jaa tai sano kaikkee raskasta työstä mitä mieleen tulee	Alainen ei jaa kaikkia omia raskaita asioita lähijohtajalle, koska esimiehellä on omat raskaat asiat. A.3.2.
Ja välillä se on ollu sillein taakkanakin, kun esimerkiksi muut on kyselly että minkä takia se on pois ja mikä sillä on niin sit sitä voi ärsyttää kun en mää voi sanoa, kun se on jokaisen henkilökohtainen asia.	Lähijohtaja kokee taakaksi, kun alaiset kyselevät henkilökohtaista tietoa kolmansista osapuolista, eikä voi jakaa sitä. J.1.5
Oon silleen yrittänyt vähentää sellasta negatiivista puhetta, koska ei halua tuua mitään sellaista negatiivista sinne työyhteisöön ja varsinkin kun ei halua ite aiheuttaa sitä et ois niinkun mitään huonoja fiiliksiä tai mitään sellasia.	Lähijohtajana pyrkinyt vähentämään negatiivista puhetta työyhteisössä J.3.11.

Lauseet, jotka sisälsivät monta ajatuskokonaisuutta, pilkoin pienempiin osiin. Jotkut lauseet sisältävät useamman analyysiyksikön, tällöin käytin yhtä lausetta useammassa eri teemassa.

Kun koko aineistosta oli karsittu tutkimuskysymysten kannalta ylimääräinen pois, aloitin sisällönanalyysin toisen vaiheen eli ryhmittelyn. Tässä vaiheessa kaikki pelkistykset olivat jonkin teeman alapuolella. Ryhmittelin samankaltaiset teemat allekkain, eli kaikki pelkistykset, joissa oli sama teema tai teemat olivat sisällöltään lähellä toisiaan. Pidin myös alkuperäisilmaukset tässä vaiheessa mukana, sillä huomasin sen auttavana huomattavasti ryhmittelyä. Ryhmittelyn jälkeen annoin jokaiselle ryhmälle oman alaluokan. (Katso taulukko 3.) Alaluokaksi muodostui esimerkiksi “Alaiset säästelevät

lähijohtajia, eivätkä jaa omia raskaita asioita hänelle” tai “Lähijohtaja jakaa vähemmän tietoa kolmannen osapuolen asioista alaisille”. Tässä vaiheessa alaluokkia syntyi yhteensä 98 kappaletta.

TAULUKKO 3. Esimerkkejä aineiston ryhmittelystä.

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
<p>“Kyllä mää semmosen, tai semmosen huomannut että, että tuokin paikka missä Sini on, niin siinä on jotenkin kovin semmosta raskasta hommaa, nii ehkä mää sit yritän ite vähän vähemmän jakaa niitä omia raskaita asioita tai välttää, että en ihan niitä kaikkia purkauksia jaa tai sano kaikkee raskasta työstä mitä mieleen tulee”</p> <p>“Nii nii yrittää jättää sieltä sellaisia raskaita asioita pois, mistä ei puhu, ettei toiselle tuu sellanen olo, et pitääks mun tähän puuttua. Vaikka voishan sen toiselle vaan sanoa että hei mää kerron tän sulle ystävänä, enkä tarkota sitä että sun tarttis tätä millään tavalla ruveta hoitamaan. Kun se saattaa kuitenkin jäädä tavallaan sinne takaraivoon toiselle, että ainii tästäkin oli puhetta. Niin siks en aina puhukkaan niistä omista ngelmistani hänelle.”</p>	<p>Alainen ei jaa kaikkia omia raskaita asioita lähijohtajalle, koska hänellä on omat raskaat asiat.</p> <p>Alainen ei jaa kaikkia omia raskaita asioita lähijohtajalle, koska esimies saattaa lähteä ratkaisemaan ongelmaa, vaikka alainen ei kaipaisi asialle ratkaisua.</p>	<p>Alaiset säästelevät lähijohtajaa, eivätkä jaa omia raskaita asioita hänelle</p>
<p>“Ja välillä se on ollu sillein taakkanakin, kun esimerkiksi muut on kyselly että minkä takia se on pois ja mikä sillä on niin sit sitä voi ärsyttää kun en mää voi sanoa, kun se on jokaisen henkilökohtainen asia”</p>	<p>Lähijohtaja kokee taakaksi, kun alaiset kyselevät henkilökohtaista tietoa kolmansista osapuolista, eikä voi jakaa sitä</p>	<p>Lähijohtaja jakaa vähemmän tietoa kolmannen osapuolen asioista alaisille</p>
<p>“Aikaisemminhan saatto olla että hei se oli sanonu ja mites se ja mää kuulin että sääkin tiedät tästä, mut nytten mää en voi enää sanoa että mää oon kuullu tästä jostain muualtakin. ”</p>	<p>Ennen aseman muutosta lähijohtaja jutteli toisten työntekijöiden asioista läheisten vertaiskollegoiden kanssa</p>	

Kun olin saanut luotua kaikille pelkistyksille alaluokat, jatkoin edelleen ryhmittelyä.

Listasin samaan aiheeseen kuuluvat alaluokat allekkain ja loin näille yläluokkia.

Yläluokkia muodostui yhteensä 15 kappaletta. (Ks. taulukko 4). Yläluokille loin vielä pääluokat, joita muodostui kuusi kappaletta. Nämä yläluokat jaoin kahteen päälukuun:

“vuorovaikutussuhteen muutokset” ja “vuorovaikutuksen muutokset”, jotka muodostavat tuloslukuni.

Viimeisenä vaiheena anonymisoin jokaisen haastateltavan tutkielmasta, jotta heitä ei ole mahdollista tunnistaa. Tarkistin ja tarvittaessa anonymisoin myös sitaatit, jotta pystyin varmistamaan tunnistamattomuuden. Anonymisointi tarkoitti muun muassa haastateltavien, heidän kollegoiden ja yritysten nimien muuttamista tai poistamista.

TAULUKKO 4. Laadullisen analyysin tulosten yhteenveto

Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
Lähijohtajat eivät voi jakaa työstressiä tai muuta pahaa oloa alaisille	Lähijohtajat kokevat saavansa vähemmän sosiaalista tukea	Sosiaalisen tuen vähentyminen
Lähijohtajat kokivat itsensä yksinäisiksi		
Alaiset tunnistivat lähijohtajan yksinäisyyden ja sosiaalisen tuen puutteen	Entiset vertaiskollegat kokevat lähijohtajan saavan vähemmän sosiaalista tukea	
Alaiset toivoivat voivansa antaa sosiaalista tukea lähijohtajalle		
Alaiset eivät hakeneet sosiaalista tukea lähijohtajalta uuden aseman vuoksi	Entiset vertaiskollegat saavat vähemmän sosiaalista tukea	
Lähijohtaja ei ehdi yhtä paljon jutella ja olla arjen työssä entisten läheisten vertaiskollegoiden tukena		
Lähijohtajat jakoivat ensin enemmän tietoa alaisille, kunnes alkoivat tietoisesti rajoittamaan sitä	Tiedonhallintaa opetellaan	Tiedonhallinnan opettelu ja rajoittaminen
Alaiset säästelevät lähijohtajaa, eivätkä jaa omia raskaita asioita hänelle	Tiedonjakamista rajoitetaan	
Alaiset rajoittavat lähijohtajalta tiettyjä tietoja (työnvaihtaminen, ongelmat, virheet)		
Lähijohtaja jakaa vähemmän tietoa kolmannen osapuolen asioista alaisille		
Lähijohtajat ovat vähentäneet negatiivista puhetta työstä ja omista tuntemuksistaan		
Lähijohtajat eivät anna rakentavaa palautetta alaisille	Lähijohtajan haasteet rakentavan palautteen antamisessa	Rakentava palaute

Lähijohtajat kokevat haastavana rakentavan palautteen antamisen entisille läheisille vertaiskollegoille

Lähijohtajat eivät kokeneet tarvetta antaa rakentavaa palautetta

Rakentava palaute tarvittaessa keskusteltiin yhdessä

Alaiset kokivat, etteivät saa rakentavaa palautetta

Lähijohtajan etäännyminen työryhmästä kriisitilanteiden seurauksena

Vuorovaikutussuhteen etäännyminen ja lähentyminen

Vuorovaikutussuhteen läheisyyden hallinta ja muutokset

Lähijohtajan etäännyminen työryhmästä vapaa-ajan vietoissa

Lähijohtaja ja alaiset pyrkivät lähentämään vuorovaikutussuhdetta

Lähijohtaja ei halua tuoda tai eivät tuo esille vuorovaikutussuhteen läheisyyttä

Vuorovaikutussuhteen läheisyyden salailu

Alaiset tuovat vuorovaikutussuhteen läheisyyden esille

Lähijohtaja ja entiset vertaiskollegat muodostavat läheisen vuorovaikutussuhteen

Entiset läheiset vertaiskollegat muodostavat lähijohtajalle sisäryhmiä

Lähijohtajat eivät muodosta muiden alaisten kuin entisten vertaisten kollegoiden kanssa läheisiä vuorovaikutussuhteita

Lähijohtajat vain entisten vertaiskollegoiden kanssa sosiaalisessa mediassa (ei uusien alaisten)

Alaiset eivät koe noussutta lähijohtajaa korkeammassa asemassa tai valtaa suhteessa

Entiset vertaiskollegat eivät tunnista hierarkiaa suhteessa

Hierarkian tunnistamattomuus

Lähijohtaja ei tuo esille vuorovaikutussuhteen hierarkkisuutta sanoilla tai teoilla

Lähijohtaja ei korosta vuorovaikutussuhteen hierarkkisuutta

Lähijohtajat kokivat haastavana olla auktoriteettina

Lähijohtajien on haastava olla auktoriteetti entisille vertaiskollegoille

Lähijohtajat kokivat auktoriteettiaseman tulevan vasta kriisitilanteissa

Alaiset kuvasivat lähijohtajan täytyvän käyttäytyvän asiallisesti

Lähijohtajat kuvasivat, että heidän täytyy käyttäytyä johtajalle sopivalla tavalla

Lähijohtajat kokivat muospaineita alaisilta

Alaiset odottivat lähijohtajan saavan muutosta aikaan

Lähijohtajalta odotetaan asiallisempaa vuorovaikutuskäyttäytymistä

Odotukset lähijohtajalle saada muutosta aikaan

Vuorovaikutussuhteen uudet odotukset

4 TULOKSET

Tämän tutkielman tulokset on jaoteltu seuraavien tutkimuskysymysten mukaan: 1) Miten lähijohtajat ja alaiset kuvaavat vuorovaikutusta ja sen mahdollisia muutoksia vertaissuhteen muuttuessa johtaja-alaisuudeksi? 2) Miten lähijohtajat ja alaiset kokevat vuorovaikutussuhteen ja sen mahdolliset muutokset vertaissuhteen muuttuessa johtaja-alaisuudeksi? Tulokset esittelen kahdessa alaluvussa, joista ensimmäinen käsittelee vuorovaikutuksen muutoksia ja toinen alaluku vuorovaikutussuhteen muutoksia.

Aseman muutoksen myötä vuorovaikutuksessa tapahtuneet muutokset tulivat esille sosiaalisen tuen vähentymisenä, tiedonhallinnan opetteluna ja rajoittamisena sekä rakentavan palautteen puutteena. Vuorovaikutussuhteessa tapahtuneita muutoksia ovat vuorovaikutussuhteen läheisyyden hallinta ja sen muutokset, kokemukset hierarkian muutoksista ja vuorovaikutussuhteeseen muodostuneet uudet odotukset.

Sosiaalisen tuen vähentyminen näkyi molempiin suuntiin, sekä lähijohtajat että alaiset havaitsivat lähijohtajan sekä alaisten saavan vähemmän tukea. Tiedonhallinnassa tapahtui muutoksia lähijohtajaksi nousun myötä. Tiedonhallinta vaati uudenlaista opettelua, koska tietoa ei voinut jakaa toiselle johtaja-alaisuudessa yhtä huolettomasti, kuin vertaisina ollessaan. Sekä lähijohtajat että alaiset rajoittivat tietoa toiselta osapuolelta. Hierarkkisen muutoksen myötä, rakentavan palautteen antaminen muuttui haastavaksi. Lähijohtajat kokivat haasteellisena antaa palautetta entisille vertaiskollegoille. Jos palautetta täytyi antaa, he mieluummin keskustelivat asiasta ja rakensivat vuorovaikutuksessa yhteisen merkityksen. Seuraavissa alaluvuissa esitellään tarkemmin näitä vuorovaikutuksessa tapahtuneita muutoksia tarkemmin aihe kerrallaan.

4.1 Vuorovaikutuksen muutokset

Taulukossa viisi on kuvattu vuorovaikutuksen muutoksen teemat, jotka esittelen seuraavissa alaluvuissa. Seuraavat kolme alalukua ovat taulukon pääluokat: 1) sosiaalisen tuen vähentyminen, 2) tiedonhallinnan opettelu ja rajoittaminen ja 3) rakentavan palautteen puute.

TAULUKKO 5. Vuorovaikutuksen muutoksen teemat

Yläluokka	Pääluokka	Pääluvut
Lähijohtajat kokevat saavansa vähemmän sosiaalista tukea	Sosiaalisen tuen vähentyminen	Vuorovaikutuksen muutokset
Entiset vertaiskollegat kokevat lähijohtajan saavan vähemmän sosiaalista tukea		
Entiset vertaiskollegat saavat vähemmän sosiaalista tukea		
Tiedonhallintaa opetellaan	Tiedonhallinnan opettelu ja rajoittaminen	Vuorovaikutuksen muutokset
Tiedonjakamista rajoitetaan		
Lähijohtajan haasteet rakentavan palautteen antamisessa	Rakentavan palautteen puute	Vuorovaikutuksen muutokset

4.1.1 Sosiaalisen tuen vähentyminen

Johtaja-alaisuuden muutoksen myötä sosiaalinen tuki on vähentynyt kolmella eri tavalla: 1) lähijohtajat kokevat saavansa vähemmän sosiaalista tukea, 2) entiset vertaiskollegat kokevat lähijohtajien saavan vähemmän sosiaalista tukea ja 3) entiset vertaiskollegat saavan vähemmän sosiaalista tukea.

Lähijohtajat kokevat saavansa vähemmän sosiaalista tukea. Lähijohtajat kuvasivat saavansa vähemmän sosiaalista tukea entisiltä vertaisilta kollegoiltaan kuin vielä vertaisena ollessaan. Tulosten mukaan työyhteisön vertaissuhteissa voi purkaa omaa henkilökohtaista työstressiä tai muita paineita vertaisille työkavereille. Aseman muutoksen myötä lähijohtajat kokivat, etteivät voi lähijohtajan asemassa purkaa pahaa oloa tai stressiä alaisilleen, samalla tavalla kuin vertaissuhteessa jaettiin. Lähijohtajat kokivat sosiaalisen tuen vähentyneen, kuten seuraavat aineistoesimerkit osoittavat:

J2: “Kyllä se kun lähijohtajat ei voida tuoda kaikkia negatiivisia tunteita esille töissä on silleen, aika raskasta”

J5: ”Johtajana koen, että ei voi niinku omaa tuen tarvettaan tietyllä tavalla valuuttaa työntekijöille, se ei voi niinku olla kukaan mun työkavereista. Jos meillä on niinku töissä hankalia asioita tai niinku on ollu rankkaa, niin en mä voi puida sitä kenenkään alaisen kanssa, en vaikka se olisi se mun ystävä siinä porukassa. Kun taas olin työntekijänä niin silloin puitiin yhdessä jos oli rankkaa. Ja ehkä jo tossa kun aloitin niin oppi siinä aika nopeesti että ei tää tai ei voi vaan tehdä näin. Että se ei toimi sillä tavalla.”

Mahdollisen sosiaalisen tuen puuttumisen tai heikkenemisen seurauksena johtajat kokivat yksinäisyyden tunnetta. Osa lähijohtajat sai kuitenkin sosiaalista tukea muilta johtajilta. Muilta johtajilta saatu sosiaalinen tuki koettiin tärkeäksi. Seuraavissa aineistoesimerkeissä lähijohtajat kuvaavat yksinäisyyttä ja muiden johtajien ja ystävien tärkeyttä:

J6: “Ja kyllä sitä aika yksin on, tai varsinkin silloin alkuaikoina on aika hukassa et miten mä nyt teen tän jutun, eikä samalla tavalla saanut tukea niiltä entisiltä työkavereilta”

J3: “Niin sit se on helpompaa et puhuu muille kavereille tai sit muille pomoille, kuin työntekijöille, koska sit jos puhuu vaikka, että vitsit mulla on ollu rankka viikko töissä, nii ei ehkä voi puhuu sit puhuu silleen samalla tavalla omille työntekijöilleen”

Entiset vertaiskollegat kokevat lähijohtajien saavan vähemmän sosiaalista tukea. Alaiset tunnustivat lähijohtajan työn olevan kuormittavaa ja sosiaalisen tuen saamisen olevan haastavaa uudessa lähijohtajan asemassa. Lähijohtajalla ei välttämättä ole monia henkilöitä, keille voisi jakaa omia raskaita asioita. Alaiset toivoivat, että voisivat olla lähijohtajalle enemmän sosiaalisena tukena.

A4: “kun hän on nyt johtavassa asemassa niin se saattaa vaikuttaa monellakin tasolla siihen että kenelle kaikille ihmisille hän enää pystyy niistä omista kirjoituksistaan puhumaan. Että mää koen, että mää olisin kyllä valmis ottamaan vastaan niitä”

Tulosten mukaan alaiset kokivat lähijohtajan hakevan heiltä vähemmän sosiaalista tukea kuin vertaissuhteissa ollessaan. Mikäli lähijohtaja haki tukea alaisilta jakamalla omia raskaita kokemuksiaan, lähijohtaja pahoitteli omaa tuen hakemistaan. Alaiset tunnustivat että lähijohtaja ei haluaisi kuormittaa alaisia lähijohtajan työkuormilla.

A4: “Sini oli vähän pahoillaan siitä kun hän puhuu työasioista ja tuntu että hän jotenkin pahoitteli sitä että hän kuormittaa niillä nyt minua niinku esimiehen ongelmilla tai tällaisilla ja mää en taas kokenut sitä yhtään niin”

Tuloksissa nousi esille, kuinka alaiset olisivat valmiita antamaan sosiaalista tukea ja kuuntelemaan nousseen lähijohtajan taakkoja ja ongelmia. Alaiset myös tunnustivat, että asiat voivat olla hyvinkin rankkoja, mutta haluaisivat olla silti lähijohtajan tukena.

“A3: Että mää koen, että mää olisin kyllä valmis ottamaan vastaan niitä (lähijohtajan kuormia ja taakkoja) ja pystyisin silleen rajaamaan sitä, että miten mää ite siihen lähen mukaan. Silleen en tiä osaanko selittää sitä, mutta tota, onhan siellä paljon asioita, mitä tota ei välttämättä ees haluais tietää. Siis siellä taustalla johtajan näkökulmasta, mutta mää koen että mää pystyn kyllä rajaamaan sitä, miten mää niitä käsittelen ja miten otan niitä sitten itselleni kannettavaksi.”

Entiset vertaiskollegat saavan vähemmän sosiaalista tukea. Tulosten mukaan alaiset saavat vähemmän sosiaalista tukea nousseelta lähijohtajalta kuin mitä saivat vertaisina ollessaan. Sosiaalisen tuen vähentyminen johtuu osittain siitä, että alaiset eivät halua kuormittaa enempää lähijohtajia, koska tietävät uuden työn tuoneen lisää kuormitusta ja huolia. Alaiset jättivät myös joitain asioita jakamatta, koska ajattelevat lähijohtajan tarjoavan ratkaisua sosiaalisen tuen sijasta. Alaiset kaipaavat sosiaalista tukea, mutta eivät itse hae sitä nousseelta lähijohtajalta.

A3: “Olen jättänyt joitain asioita, mitä on vaikka mielessä käynyt, että niinku purkaisin, mutta sitten oon ajatellut, että enpä viitikkään. Sit oon tehny myöskin

sitä, että jos on tullut sanottua jotain, mistä että tää oli nyt vaan sulle ystävänä, että en halua, että millään tavalla tähän, että tää ei oo sellanen työasia, mihin millään tavalla lähteä asiaa viemään eteenpäin.”

A1: “Kyllä mää semmosen, tai semmosen huomannut että, että tuokin paikka missä hän on, niin siinä on jotenkin kovin semmosta raskasta hommaa, nii ehkä mää sit yritän ite vähän vähemmän jakaa niitä omia raskaita asioita tai välttää, että en ihan niitä kaikkia purkauksia jaa tai sano kaikkee raskasta työstä mitä mieleen tulee.”

Tutkimuksessa nousi esille, kuinka alaiset kaipaavat nousseelta lähijohtajalta sosiaalista tukea, mutta saavat sosiaalisen tuen ja ymmärryksen sijasta ratkaisuja. Alaisten kokemukset siitä, että lähijohtajat ei amma sosiaalista tukea, vaan koittaa ratkaista ongelmat näyttää olevan yksi syy, miksi alaiset eivät hae sosiaalista tukea yhtä paljon, kuin ollessaan vertaisina työntekijöinä.

A2: ”– Tiina ei ois ehkä tollasta sanonu, jos olis ollu vaan työkaverina ja kaverina mut ku oli esimiehenä niin sit ottikin sen tolleen. Tavallaan jos kaverina vaan juttelee niin ei olis noin ehkä sanonu. Mut siinäkin se oli että mää todellakin ymmärrän sua. Vaikka ei ehkä sit kuitenkaan samalla tavalla sillein antanu empatiaa.”

A3: ”– eli se esimiehen asema tai se raja siinä, että tähän puutut ja tähän et puutu, että ei tulis sellanen tunne, että mää kerron tätä sulle että sun täytyy jollain tavalla koittaa ratkaista tää asia. Nii nii yrittää jättää sieltä sellaisia raskaita asioita pois, mistä ei puhu, ettei toiselle tuu sellanen olo, et pitääks mun tähän puuttua. Vaikka voishan sen toiselle vaan sanoa että hei mää kerron tän sulle ystävänä, enkä tarkota sitä että sun tarttis tätä millään tavalla ruveta hoitamaan. Kun se saattaa kuitenkin jäädä tavallaan sinne takaraivoon toiselle, että ainii tästäkin oli puhetta. Niin siks en aina puhukkaan niistä omista ongelmistani hänelle.”

Johtaja-alaisuuden muutoksen myötä vuorovaikutuksesta on vähentynyt sosiaalisen tuen antaminen ja hakeminen. Sekä alaiset että lähijohtajat saavat vähemmän sosiaalista tukea toisiltaan. Tulosten mukaan lähijohtajan työ nähdään raskaana ja yksinäisenä, eikä lähijohtaja koe voivansa jakaa asioita alaisilleen, vaikka alaiset olisivat valmiita kantamaan myös lähijohtajan taakkoja. Lähijohtajan raskaan työnkuvan ja ratkaisukeskisyyden vuoksi, alaiset eivät hae yhtä usein sosiaalista tukea lähijohtajalta.

4.1.2 Tiedonhallinnan opettelu ja rajoittaminen

Tulosten mukaan tiedonhallinta vaati sekä alaisilta että lähijohtajalta uusia käytänteitä. Johtaja-alaisuuden muutoksen myötä tiedonhallinnassa tapahtui muutosta kahdella eri tavalla: 1) tiedonhallintaa opeteltiin ja 2) tiedonjakamista rajoitettiin. Tiedonhallinnan opettelua ja rajoittamista tapahtui sekä lähijohtajien että alaisten toimesta.

Tiedonhallintaa opetellaan. Johtaja-alaisuuden muutoksen myötä tiedonhallinnassa tapahtui muutosta, joka vaati opettelua niin nousseilta lähijohtajilta kuin entisiltä vertaisilta kollegoilta. Aseman muutoksen myötä lähijohtajilla on enemmän työhön liittyvää tietoa sekä tietoa muista työntekijöistä. Tulokset näyttävät aseman muutoksen jälkeen lähijohtajan jakavan entisille läheisille vertaiskollegoilleen enemmän työhön liittyvää tietoa. Kuitenkin pidemmän aikaa lähijohtajina työskennelleet kokivat, etteivät voi jakaa edes lähimmille työstävilleen kaikkea työhön liittyvää tietoa. Näin tiedonhallintaa opeteltiin johtaja-alaisuuden muutoksen myötä. Seuraavissa aineistoesimerkeissä lähijohtajat kuvaavat tiedonhallinnan opettelua:

J5: “Tavallaan hänelle tuli siinä alkuvaiheessa semmonen lähijohtaja rooli, mitä hän ei kuitenkaan ollut siellä. Hän oli vain pisimpään töissä ollut siellä. Sit mä itekin ruokin sitä siinä alkutilanteessa, jollain tavalla, sillä tavalla, tietyllä tavalla luotin siihen työntekijään tosi paljon, se on älyttömän hyvä työntekijä, taitava työntekijä, ja ja ja niin helposti lähti pohtimaan niitä asioita (hänen kanssaan), ennen kuin tajusin et hetkonen ei mun kuulu pohtia näitä tän työntekijän kanssa.”

J2: “No ehkä, ehkä jotenkin kun itekin, otti niinku, tai vähän niinkun tajus sen asemansa, ja siitä niinkun puhuttiin mulle, että mitä tää niinkun merkitsee niin sit sitä alko niinkun tietoisesti itelleen että okei, että mää en voi nyt puhua näille ihmisille välttämättä niistä asioista”

Tiedonjakamista rajoitetaan. Tulosten mukaa tiedonjakamista rajoitettiin, kun aseman muutoksesta oli kulunut jonkin aikaa ja uusia rooleja oli ehditty opetella. Lähijohtajat rajoittivat tiedonjakamista kolmannen osapuolen asioista. Ennen vuorovaikutussuhteen muutosta lähijohtajat ja alaiset saattoivat keskustella kolmannen osapuolen asioista. Kuitenkin aseman muutoksen myötä lähijohtajat tunnistivat heillä olevan enemmän tietoa muista työntekijöistä, jota ei voi jakaa eteenpäin, edes lähimmille entisille vertaiskollegoille. Seuraavissa aineistoesimerkeissä lähijohtajat kuvaavat tiedonjakamisen rajoittamista entisiltä läheisiltä vertaiskollegoilta:

J1: “Ja välillä se on ollu silleen taakkanakin, kun esimerkiksi muut on kyselly että minkä takia se on pois ja mikä sillä on niin sit sitä voi ärsyttää kun en mää voi

sanoa, kun se on jokaisen henkilökohtainen asia. Ja varsinkin jos ollaan aikaisemmin juteltu hänen kanssaan tällaisista asioista.”

J4: “– täällä on selkeesti tämmönen vähän niinku ongelma, voinko mää tehdä sille jotakin, mutta mää en silti voi kertoa, että hei, tollaki on muuten samantyyppinen ongelma. Tätä täytyy nyt aina sitten muistaa tossa. Tämän huomasin sitten vasta tossa työssä kun tilanteita tuli esiin”

J6: “Mun on pakko vetää rajoja. Työkaverina voi jutella toisista työkavereista sillä tavalla aika vapaasti tai niinkun näin mitä niille kuuluu ja näin, mut sitten kun on johtoasemassa niin ei voi sanoa mitä toiselle kuuluu”

Lähijohtajat havaitsivat, etteivät voi jakaa kaikkea työhön liittyvää tietoa entisille läheisille vertaiskollegoille. Lähijohtajat havaitsivat tämän itse ajan kanssa ja rajoittivat sen myötä tiedon jakamista tai ylempi johtaja huomautti asiasta lähijohtajalle. Lähijohtajat kuvaavat, kuinka havaitsivat ja opettelivat tiedon jakamisen rajoittamista:

J2: “No ehkä, ehkä jotenkin kun itekin, otti niinku, tai vähän niinkun tajus sen asemansa, ja siitä niinkun puhuttiin mulle, että mitä tää niinkun merkitsee niin sit sitä alko niinkun tietoisesti itelleen että okei, että mää en voi nyt puhua näille ihmisille välttämättä niistä asioista”

J3: “Nojoo, ehkä, ehkä silleen kun ite aiemmin jos oli kuullu jotain huhuja jostain tai tälleen niin sitten saatto just mennä jakamaan kaikille työkavereille sitä, että sit nykyään yrittää pitää, tai sit jos mulla on ollu kahestaan meiän yrittäjän kaa palaveri tai tälleen niin se just tää Petra, kenen kaa, tai joka oli meillä töissä ennen kun mää en ollu vielä esimies, niin se näin tulee kyllä aina kysymään että: “miten se meni, mitä siel oli, mistä te puhuitte?” Niin sitä kiinnostaa aina oikein tosi paljon. Ja sitten tavallaan kertoo ne mitä voi ja jättää kertomatta ne mitä ei saa kertoa”

Tulokset osoittivat, että lähijohtajat ovat vähentäneet negatiivista puhetta. Lähijohtajat puhuivat vähemmän negatiivista sekä yleisesti työstä ja omista tunteistaan alaisille. Lähijohtajat kokivat olevansa vastuussa työilmapiiristä, minkä vuoksi negatiivista puhetta haluttiin välttää aseman muutoksen myötä. Myös alaiset tunnistivat lähijohtajien muuttaneen puhettaan myönteisemmäksi organisaatiota kohtaan. Lähijohtaja ei puhu yhtä useasti negatiiviseen sävyyn työhön liittyvistä asioista. Seuraavissa aineistoesimerkeissä lähijohtajat ja alainen kuvaavat, kuinka lähijohtajan negatiivinen puhe on vähentynyt aseman muutoksen myötä:

J3: “Joo, on se kyl (oma puhe organisaatiosta muuttunut), koska ei halua tuua mitään sellaista negatiivista sinne työyhteisöön ja varsinkin kun ei halua ite aiheuttaa sitä et ois niinkun mitään negatiivisia fiiliksiä tai mitään sellasia”

J2: “Ja sitten ehkä niinkin että jos joku mulle jostain valittaa niin sitten ite on nykyään paljon enemmän semmonen ratkaisukeskeisempi, niinkun sitten, okei miten tän asian voi sitten hoitaa.”

A2: “No kyllä sen huomaa, ettei Tiina ainakaan ite alota sellasta negatiivista jauhantaa siellä töissä tai vaikka me muut puhuttais, niin ei se lähe aina es mukaan kommentoimaan tai sit koittaa niinku ratkasta ne asiat”

Myös alaiset rajoittavat nousseelta lähijohtajalta työhön liittyvää tietoa.

Tiedonjakamista rajoitettiin lähijohtajan uuden aseman ja roolin vuoksi. Alaiset kuvailivat rajoittavansa työhön liittyvää tietoa lähijohtajalta, mikäli ajattelivat lähijohtajan reagoivan saamaansa tietoon, esimerkiksi raportoimalla tiedosta ylemmälle johdolle. Tällaista tietoa oli esimerkiksi työn lopettamiseen tai vaihtamiseen liittyvät asiat sekä pieneksi koetut virheet. Alaiset keskustelivat näistä aiheista muiden vertaisten työntekijöiden kanssa, mutta uudelle lähijohtajalle tieto saatettiin jättää tarkoituksenmukaisesti kertomatta.

A2: “Joo siis välillä on joistain työpaikka jutuista joutunut miettimään, mitä asioita voi jakaa Tiinalle. Tai mää en oo ehkä ite tajunnut aatella, mut sit Tiina on aina ite silleen puhut sää nyt mulle silleen kaverina vai sillein pomona. Vähän just että, itelle tulee sellanen olo, että voinko mää sanoa sille tällasista asioista, koska sen pitäisi sitten varmaan kertoo niistä eteenpäin tai niin että koska se on pomo”

Tiedonjakaminen vaati aseman muutoksen myötä sekä alaisilta että lähijohtajilta uudenlaista opettelua. Molemmat osapuolet saivat toisiltaan työhön liittyvää tietoa, mutta samaan aikaan molemmat osapuolet joutuivat arvioimaan uudelleen, millaista tietoa toiselle voi jakaa muuttuneen aseman seurauksena.

4.1.3 Rakentavan palautteen puute

Tulosten mukaan alaiset eivät saa juuri lainkaan nousseelta lähijohtajalta rakentavaa palautetta. Lähijohtajat kuvasivat antavansa vähän rakentavaa palautetta entisille läheisille vertaiskollegoille. Myös entiset vertaiskollegat kokivat saavansa vähän rakentavaa palautetta nousseelta lähijohtajalta. Lähijohtajat selittivät vähäisen rakentavan palautteen määrää sillä, että entisille vertaiskollegoille on haastavampi antaa korjaavaa palautetta. Lisäksi lähijohtajat luottivat entisten vertaiskollegoiden työhön, joten tarvetta palautteelle ei ollut.

J5: "Totta kai on vaikeempi mennä antamaan palautetta niille entisille työkavereille, eikä koe tarvetta mennä sanomaan niille palautetta, sillä lähtökohtaisesti tietää mitä ne tekee ja miten tekee työnsä."

J1: "On se eri joo, on se eri antaa palaute entisille työkavereille, kuin uusille työntekijöille, keille on aina ollut esimies. Kyllä ne niinku ottaa enempi niinku jos niille antaa palautetta tai sanoo, että pitäis niinku joku asia hoitaa, nii kyllä se niinku iha eri tavoin menee perille niille uudemmille työntekijöille se niinkun tavallaan se mitä ite on halunnu sanoa."

A2: "En kyllä muista millon olisin palautetta saanu häneltä, että voi olla että ei oo ollenkaan antanu palautetta nyt esimiehenä."

Toisinaan myös entisille läheisille vertaiskollegoille täytyi antaa rakentavaa palautetta. Tällöin lähijohtajat antoivat palautteen mieluummin keskustelun muodossa, jolloin yhteinen ymmärrys rakennettiin vuorovaikutuksessa. Lähijohtajat kuvasivat rakentavan palautteen antamista yhteisenä keskusteluna. Tulosten mukaan myös alaiset kokivat, ettei lähijohtaja tulisi antamaan rakentavaa palautetta, vaan ristiriitaisissa tilanteissa yhteinen ymmärrys rakennettaisiin vuorovaikutuksessa keskustelemalla yhdessä aiheesta.

J3: "Ja mää oon huomannut että se toimiii, niin se oli tosi sellasta keskustelevaa se rakentava palaute, niin musta tuntuu et se niinku toimii."

A4: "–että se yhteinen ymmärrys rakennettaisiin keskustelussa , että en usko että hän mulle tulis mitenkään kauheen voimakkaasti tulis antamaan mitään palautetta tai ohjeistuksia."

Tulosten mukaan vertaissuhteen muuttuessa johtaja-alaisuuteksi, alaiset saavat hyvin vähän palautetta nousseelta lähijohtajalta. Näin kokivat sekä nousseet lähijohtajat että alaiset. Joissain tilanteissa rakentavaa palautetta täytyi kuitenkin antaa alaisille. Tällöin lähijohtaja mieluummin keskusteli alaisten kanssa ja rakensi vuorovaikutuksessa keskustelun kautta yhteisen ymmärryksen aiheesta.

4.2 Vuorovaikutussuhteen muutokset

Vuorovaikutussuhteen muutokset esittelen kolmessa luvussa: 1) vuorovaikutussuhteen läheisyyden hallinta ja muutokset, 2) hierarkian tunnistamattomuus ja 3) vuorovaikutussuhteen uudet odotukset. Taulukossa kuusi on kuvattu vuorovaikutussuhteen muutosten teemat. Pääluokat muodostavat seuraavat alaluvut.

TAULUKKO 6. Vuorovaikutussuhteen muutosten teemat

Yläluokka	Pääluokka	Pääluvut
Vuorovaikutussuhteen etäännyminen ja lähentyminen	Vuorovaikutussuhteen läheisyyden hallinta ja muutokset	Vuorovaikutussuhteen muutokset
Vuorovaikutussuhteen läheisyyden salailu		
Entiset läheiset vertaiskollegat muodostavat lähijohtajalle sisäryhmiä		
Entiset vertaiskollegat eivät tunnista hierarkiaa suhteessa	Hierarkian tunnistamattomuus	Vuorovaikutussuhteen muutokset
Lähijohtaja ei korosta vuorovaikutussuhteen hierarkisuutta		
Lähijohtajien on haastava olla auktoriteetti entisille vertaiskollegoille		
Lähijohtajalta odotetaan asiallisempaa vuorovaikutuskäyttäytymistä	Vuorovaikutussuhteen uudet odotukset	Vuorovaikutussuhteen muutokset
Odotukset lähijohtajalle saada muutosta aikaan		

4.2.1 Vuorovaikutussuhteen läheisyyden hallinta ja muutokset

Sekä alaiset että lähijohtajat kokivat vuorovaikutussuhteen läheisyydessä tapahtuneen muutoksia. Tulosten mukaan vuorovaikutussuhteessa tapahtui etäännyttämistä, mutta myöhemmin myös tietoista vuorovaikutussuhteeseen panostamista ja lähentymistä. Vuorovaikutussuhdetta pyrittiin myös salaamaan muulta työyhteisöltä. Lähijohtaja ja hänen entiset läheiset vertaiskollegat muodostivat sisäryhmän työyhteisöön. Johtaja-alaisuuden muutoksen myötä vuorovaikutussuhteen läheisyydessä on tapahtunut

muutosta kolmella eri tavalla: 1) vuorovaikutussuhteen etäännyminen ja lähentyminen, 2) vuorovaikutussuhteen läheisyyden salailu 3) Entiset vertaissuhteet muodostavat sisäryhmiä.

Vuorovaikutussuhteen etäännyminen ja lähentyminen. Lähijohtajat kokivat tärkeäksi etäännyttää itseään muista työntekijöistä. Lähijohtajat eivät kuitenkaan heti uuden aseman myötä tunnistanee tarvetta irrottautua työryhmästä, vaan etäännyminen tapahtui vasta, kun aseman muutoksesta oli kulunut aikaa. Tähän itsensä työryhmästä etäännyttämiseen johtivat usein vasta erilaiset kriisitilanteet, kuten irtisanomiset, jolloin johtajan tuli ottaa selkeästi johtajan rooli itselleen. Kriisitilanteiden seurauksena lähijohtajat kokivat uuden roolin, ja että eivät kuulu samalla tavalla osaksi työryhmää, kuin ennen aseman nousua.

J5: "Aikaa kului yhä tarkemmaksi siinä tuli ja ne rajat meni niinku meni kauemmaksi ja kauemmaksi. Eli selkeästi huomasi etäännyttävänsä itseään muista työntekijöistä."

J6: "Vasta sitten kun joutu rupeen käyttää niitä esimiehen ikäviä puolia, kuten irtisanomaan jonkun tai puuttumaan johonkin asiaan niinku ikävällä tavalla nii nii siinä vaiheessa oli pakko vähän niinku irrottautua siitä työryhmästä. Että nyt on ihan selkeästi että en ole enää osa sitä työryhmää samalla tavalla, ku mitä on ollu sillo aikoinaan, vaan oon esimies."

Työryhmästä etäännyminen näkyi myös vapaa-ajan vietossa. Lähijohtajat viettivät vähemmän vapaa-aikaa entisten läheisten vertaiskollegoiden kanssa, mikä johtui osaltaan muuttuneista työajoista tai lähijohtajan kiireellisemmästä työnkuvasta.

Lähijohtajat ja entiset läheiset vertaiskollegat pyrkivät myös vähentämään työasioista keskustelua vapaa-ajalla. Mikäli entinen vertaiskollega oli myös hakenut lähijohtajan työtehtäviin, eikä ollut tullut valituksi, lähijohtaja saattoi vältellä työasioista puhumista vapaa-ajalla, jotta alaisen ei tarvitsisi kohdata harmituksen tunteita.

A2: "Ei me enää vapaa-ajalla ehitä näkemään niin usein. Että se on kuitenkin muuttunu se työnkuvaki nii, että on kiireisempää, eikä sitten ehitä enää samalla tavalla näkemään."

J3: "Hän on muutenkin mun ystävä, niin se on ehkä kaikista hankalin tässä, ja me ollaankin siitä keskusteltu että ei hirveesti puhuttais työasioista sitten niinku silloin ku nähään kahestaan, että täytyy niinku vetää se raja siihen, koska häntä myös ehkä vähän harmittaa se, ettei oo päässy ite etenemään niin niin on sitten vedetty semmonen tiukka linja."

Vaikka lähijohtajat kuvasivat itsensä etäännyttämistä tärkeänä osana aseman muutosta, vuorovaikutussuhde ei ainoastaan etäännytynyt, vaan muuttui aaltomaisena prosessina.

Aseman muutoksen myötä alaisen ja lähijohtajan suhde saattoi syventyä uudelleen etäänntymisen jälkeen. Lähijohtajat tai alaiset pyrkivät tarkoituksenmukaisesti lähentämään suhdetta. Sekä alaiset, että lähijohtajat havaitsivat yhteisen ajan puutteen töissä ja vapaa-ajalla, joten vuorovaikutussuhteen ylläpitämiseen nähtiin erikseen vaivaa.

A4: "Just kun ei olla ehitty sitten töissä vaihtamaan niitä kuulumisia ja ollaan huomattu siellä että hänelläkin on välillä aika rankkaa se uusi työ, niin ollaan haluttu ihan järjestää hänelle piristystä sitten me (entiset läheiset vertaiskollegat) keskenämme."

Vuorovaikutussuhteen läheisyyden salailu. Lähijohtajat pyrkivät hallitsemaan läheisiä johtaja-alaisuhteitaan osittain salailemalla tai piilottamalla entisten vertaiskollegoiden kanssa muodostuneita ystävyysuhteita muilta työntekijöiltä. Läheistä ystävyysuhdetta pyrittiin salaamaan verbaalisella ja nonverbaalisella vuorovaikutuksella. Lähijohtajat saattoivat esimerkiksi pyytää läheisiä alaisia olemaan puhumatta yhteisestä vapaa-ajan vietosta tai osoittaa elein, että nyt ei ole sopiva hetki keskusteluun. Johtaja-alaisuhteita piiloteltiin muilta työntekijöiltä myös teknologiavälitteisesti sosiaalisen median kanavilta, jotta vuorovaikutussuhteen läheisyys ei tule näkyväksi kaikille työntekijöille. Lähijohtajien mielestä kaikkia työntekijöitä tulisi kohdella tasapuolisesti ja siksi läheisten suhteiden esiintuominen voisi olla haitallista työyhteisölle. Lähijohtajat eivät myöskään halunneet kenenkään työntekijän kokevan itseään ulkopuoliseksi tai havaitsevan työryhmään syntyneen sisäpiirejä.

J1: "No varsinkin mun mielestä esimiehenä pitäisi kohdella kaikkia tasapuolisesti ja just se että varsinkin jos sää oot toisen kavari vähän enemmän kuin toisen, että sitä ei saa tuoda siellä työpaikalla liian paljon ilmi."

J4: "Joidenkin työntekijöiden kohdalla mietin niinku tosi paljon somesisältöjä ja muistan joskus piilottaneenikin jotain tarinoita sitten Instasta siltä just silleen ettei se nää ja ettei sille tuu ulkopuolinen olo."

Tulokset osoittivat ainoastaan lähjohtajien kokevan tarvetta salailla tai peitellä vuorovaikutussuhteen läheisyyttä. Entiset läheiset vertaiskollegat eivät kokeneet tarvetta salata tai piilotella suhteen läheisyyttä. He eivät olleet piilotelleet suhteen läheisyyttä myöskään sosiaalisen median alustoilla tai miettineet, millaista sisältöä voivat jakaa sosiaaliseen mediaan, jos lähijohtaja esiintyy myös videolla.

A2: "": En oo kyllä miettiny. Ihan vaan oon laittanut stooriin kuvan niinku kaikkien muidenki kavereiden kanssa laitan."

Lähijohtajat kokivat vuorovaikutussuhteen läheisyyden salaamisen tai peittelemisen työyhteisössä haastavana. Tämä saattoi johtua siitä, että entiset vertaiskollegat eivät kokeneet tarvetta peitellä heidän ja lähijohtajan läheistä vuorovaikutussuhdetta. Lisäksi entiset läheiset vertaiskollegat tuntevat lähijohtajan todella hyvin ja heillä on enemmän yksityistä tietoa lähijohtajasta, kuin muilla alaisilla. Entiset läheiset vertaiskollegat toivat vuorovaikutussuhteen läheisyyden esille muille alaisille kertomalla lähijohtajasta henkilökohtaisempia tietoja tai tuomalla esille lähijohtajan tunteita.

J2: “Viivi (entinen läheinen vertaiskollega) näki että mua ärsyttää joku ja sitten sen toisen työntekijän kuullen oli sillein sano nyt, sano nyt, mikä sua ärsyttää, tälleen, niin silloin just mulle tuli niinkun semmonen että voi ei, että just tavallaan siinä en mä olis halunnut niinkun sillein että se toinen tietää, että mikä mulla on tai mikä mua ärsyttää tai että mua ärsyttää.”

Entisen vertaissuhteet muodostavat sisäryhmiä. Tulokset osoittavat, että entiset läheiset vertaiskollegat ja uusi lähijohtaja muodostavat sisäryhmiä työyhteisössä. Lähijohtajilla on läheisemmät vuorovaikutussuhteet entisiin vertaiskollegoihin, kuin muihin alaisiin. Lähijohtajat eivät muodosta yhtä syvää vuorovaikutussuhdetta uusien alaisten kanssa, kuin mitä on muodostanut entisten läheisten vertaiskollegoiden kanssa. Tämä näkyi myös vapaa-ajan vietossa. Lähijohtajat eivät viettäneet kahdenkeskistä vapaa-aikaa uusien alaisten kanssa, vaikka vapaa-aikaa vietetään entisten läheisten vertaiskollegoiden kanssa. Osa lähijohtajista koki ongelmallisena, jos lähijohtana alkaa luomaan läheisempiä vuorovaikutussuhteita uusien alaisten kanssa.

J5: “Uusien suhteitten suhteen, ne ei ehkä nouse sille tasolle että niistä tulisi sitten sellasia tulevaisuuden suhteita. Mä ajattelen nytten vaikka niin että mä en palais töihin niin jäiskö niistä uusista työkavereista, ketä usia on tullu, niin jäiskö niistä tavallaan pidempiaikaisia kavereita niin ei niistä kyllä jäis. Että ei siinä kyllä oltu menty sillä niinku niin sille levelille, ei.”

J1: “Kyllä mä aika vähän kenenkään uuden työntekijän kanssa vapaa-ajalla oon ollu kyllä tekemisissä niinku millään tavalla. Kyl se niinku luo haastetta siihen jollain tasolla.”

J3: ”No joo, ei ehkä pysty silleen samalla lailla ystäväystyä (kuin ollessaan vertainen kollega) niinku kenenkään yksittäisen uuden työntekijän kaa. Et mun mielestä on ihan ookoo, et jos vaikka vapaa-ajalla kävis vaikka lenkillä tai jotain tällasta, mutta en ehkä välttämättä ite ainakaan, yritä edesauttaa sitä, että johonkin tutustuu, niinku vaikka hei lähetäänkö viettä iltaa johonkin ja näin.”

Lähijohtajan ja entisten läheisten vertaiskollegoiden muodostamat sisäryhmät tulivat esille myös sosiaalisen median alustoilla. Lähijohtajat olivat teknologiavälitteisesti vuorovaikutuksessa entisten vertaiskollegoiden kanssa, mutta eivät välttämättä uusien

alaisten kanssa. Lähijohtajat saattoivat esimerkiksi olla Facebookissa ystäviä vain entisten vertaiskollegoiden kanssa tai seurata Instagramissa vain entisiä vertaiskollegoita. Lähijohtajat eivät olleet tehneet välttämättä tietoista valintaa olla seuraamatta uusia alaisia sosiaalisen median kanavilla, vaan olivat huomanneen näin vain tapahtuneen. Tulokset osoittivat myös, että lähijohtajat eivät olleet pohtineet tätä ilmiötä aikaisemmin.

J2: “En, en (pyytäisi Facebook-ystäväksi uutta alaista), vaikka toisaalta se on vähän hassua koska kaikki muut on Facebook-kavereita, mutta sitten, niin.”

J1: “No oikeestaan niiden kenen kanssa silloin työskentelin yhdessä. (Facebook-kaverina) Että just näiden uudempien kanssa se on sitten vain jäänyt.”

Lähijohtaja ja entiset läheiset vertaiskollegat muodostavat edelleen läheisen vuorovaikutussuhteen, vaikka suhde on muuttunut vertaisesta hierarkkiseksi. Vuorovaikutussuhteessa näyttäytyi kuitenkin erkaantumisvaihe, jolloin lähijohtaja pyrki irrottautumaan työryhmästä. Lähijohtajat kokivat tarvetta salata läheistä suhdetta, kun taas läheiset entiset vertaiskollegat toivat vuorovaikutussuhteen läheisyyden esille työyhteisön muille jäsenille. Vaikka vuorovaikutussuhteessa tapahtui tietoista etääntymistä, sekä lähijohtajat että alaiset tunnistivat suhteen olevan läheinen ja muodostavan työyhteisössä sisäryhmän.

4.2.2 Hierarkian tunnistamattomuus

Uudessa johtaja-alaisuudessa hierarkiaa ei tunnistettu. Hierarkian tunnistamattomuutta kuvaavat: 1) Alaiset, jotka eivät tunnista hierarkiaa vuorovaikutussuhteessa 2) Lähijohtaja ei korosta vuorovaikutussuhteen hierarkkisuutta ja 3) Lähijohtajat kokivat haastavana olla auktoriteetti entisille vertaisille kollegoille.

Alaiset eivät tunnista hierarkiaa vuorovaikutussuhteessa. Tulosten mukaan entiset vertaiskollegat kokevat vuorovaikutussuhteen edelleen vertaisena suhtena, eivätkä koe vuorovaikutussuhteen olevan hierarkkinen. Entiset vertaiskollegat käsittivät lähijohtajan työtehtävien muuttuneen, mutta pitivät edelleen lähijohtajaa vertaisena työstävänä. Alaiset selittivät tätä hierarkkisuuden puuttumista suhteen läheisyydellä. Koska nousut lähijohtaja on hyvin läheinen, alaiset eivät tunnista hierarkiaa suhteessa.

A2: ”Sit just semmonen, että miten mekin osattais asennoitua sen siihen asemaan, että sinä olet nyt se pomo tässä, kun on tosi vaikee asennoitua niin, kun on kuitenkin niin rento olla.”

A3: ”No minä henkilökohtaisesti koen sen sillä tavalla, että hän on vertainen, mutta vain eri tehtävissä. “

A2: ”En oo tollein koskaan miettinyt, että hengaan esimiehen kanssa. Ja itseasiassa en silleinkään että mitähän ne (muut työntekijät) siitä aattelee.”

Hierarkian tunnistamattomuus näkyi myös siinä, että alaiset puhuivat lähijohtajasta kaverina. Alaiset kokivat lähijohtajan edelleen kaverina, mikä esti hierarkian tunnistamista uudessa vuorovaikutussuhteessa.

A1: ”Tietenkin varmaan silleen aina haasteita, kun nousee työporukasta johtajaksi niin siinä sitten voi olla semmosta, että työkaverit pitää niinku semmosena niinku kaverina”

A2: En mä tiiä, ehkä se vaikuttaa siihen, ku me ollaan niin hyviä kavereita, niin ei oo muuttunut omissa silmissä sen asema.

Lähijohtaja ei korosta vuorovaikutussuhteen hierarkisuutta. Tulosten mukaan lähijohtaja ei korosta tai tuo esille suhteen hierarkisuutta. Lähijohtaja ei esimerkiksi tuo sanoin tai teoin esille suhteen hierarkisuutta. Tämä oli osaltaan tietoinen valinta, eli lähijohtaja ei halunnut korostaa aseman muutosta entisille vertaisille työntekijöille.

J1: ”Pyrin siihen ettei ollu semmonen, että nyt mä oon tässä ja työ ootte siellä (käsien vienti eri tasoille)”

Tulokset osoittavat lähijohtajan pyrkivän madaltamaan vuorovaikutuksessa aseman tuomaa eroa niin, että entiset läheiset vertaiskollegat ovat edelleen työkavereita, eivätkä esimerkiksi alaisia.

J2: ”En siis halua kutsua mun työntekijöitä sanalla alainen tai tällein sillä mieluummin haluan kutsua työkavereiks”

Lähijohtajat eivät nousun myötä tuoneet esille uutta asemaansa entisille vertaisille työntekijöille. Lähijohtajat jatkoivat alkuun työtä aivan kuin ennenkin, mutta erilaisissa työtehtävissä.

J4: ”Mää en itse niinkun ajattele esimerkiks niinkun titteleitä, vaan mä niinkun mietin meidän työtehtäviä. Että meillä on vaan erilaiset työtehtävät ja mulla on sitten vähän toisenlaiset mitä oli vielä vähän reilu vuosi sitten”

Lähijohtajat kokivat haastavana olla auktoriteetti entisille vertaisille kollegoille.

Tulosten mukaan lähijohtajat kokivat haastavana olla auktoriteettina entisille läheisille vertaisille kollegoille. Lähijohtajat kuvailivat auktoriteettiaseman olevan haasteellinen, koska on työskennellyt alaisten kanssa samalla hierarkkisella tasolla ja suhde entisiin vertaiskollegoihin on läheinen. Lähijohtajat kuvailivat, kuinka läheisen ystävän kanssa voi olla haastavaa kokea olevansa auktoriteettiasemassa.

J6: “On hankalampi olla auktoriteetti niille, jotka on ollu työkavereita, et tavallaan kun on ollut yksi heistä. Se tuli ajan kanssa, kun ihmisiä vaihtu niin selkeesti olin ihan eri roolissa niille, ketkä tuli siihen ihan uutena”

J2: “No siks (vaikea olla auktoriteettina) koska me tunnetaan toisemme niin hyvin. Ja sitten koska ne roolit on niin eri kun on kaverina kun taas on sitten toiselle pomona”

Lähijohtajat vertasivat entisten läheisten vertaiskollegoiden ja uusien alaisten hierarkkisyyden muodostumista. Entisille vertaiskollegoille lähijohtajan uusi asema ja sen hierarkia ilmenee ja tulee todeksi vasta kriisitilanteissa, kuten konfliktien selvittämisessä. Kun taas lähijohtajat kokevat uusien palkattujen alaisten kohdalla auktoriteetin muodostuvan itsestään, koska jo haastattelutilanne tuo esille hierarkkisen tason.

J5: “Sen eteen ei tarvitse tehdä töitä, se vaan niinkun, tuo on johtaja ja sillä selvä. Se lähtee jo siitä työtilanteesta, että minä oon vaikka työpaikkahaastattelussa haastattelussa haastattelemassa heitä, niinkun se lähtee rakentumaan heti jo niinkun siitä tilanteesta. Niin niin se on aivan tyystin eri asema”

Tulokset nostivat esille vuorovaikutussuhteesta puuttuvan hierarkkisyyden. Entiset vertaiskollegat eivät koe lähijohtajaa auktoriteettina, eivätkä lähijohtajat koe olevansa auktoriteettiasemassa entisille läheisille vertaiskollegoille. Vasta koettu kriisitilanne muutti vuorovaikutussuhteen koettua hierarkkisuuutta.

4.2.3 Suhteen uudet odotukset

Aseman muutoksen myötä johtaja-alaisuuteeseen muodostui uusia odotuksia. Uudet odotukset kohdistuivat lähijohtajaan: 1) lähijohtajalta odotettiin asiallisempaa vuorovaikutuskäyttäytymistä ja 2) odotukset lähijohtajalle saada muutosta aikaan.

Lähijohtajalta odotetaan asiallisempaa vuorovaikutuskäyttäytymistä. Tulosten mukaan lähijohtajat kokivat entisten vertaiskollegoiden odottavan heiltä aseman nousun myötä

erilaisempaa, asiallisempaa vuorovaikutuskäyttäytymistä, kuin vertaisilta työkavereilta odotetaan. Lähijohtajat kuvailevat odotusten tulevan näkyväksi, kun lähijohtaja käyttäytyi odotusten vastaisesti. Odotusten vastaista toimintaa oli esimerkiksi kiroilu tai epäasiallinen puhe.

J4: ”Joo ja siks mää en osaa sitä edelleenkaan rajoittaa sit mä niinku huomaan että toiset on tolleen, että et sää voi noin kun sää oot sentään täällä johtajana. Sää oot mejän pomo.

J2: ”Nii ne oli ihan siellä että et sää voi tolleen sanoa, että sehän on suorastaan seksististä että sehän on sinunki alaisesi”

Asiallisemman vuorovaikutuskäyttäytymisen odottaminen ei ole ainoastaan lähijohtajien kokemus, vaan myös entiset vertaiskollegat kuvailevat samaa ilmiötä. Myös entiset läheiset vertaiskollegat odottavat nousseen lähijohtajat käyttäytyvän asiallisemmin.

A2: ”Joo sitä se (lähijohtaja) sano mun mielestä, että kun on eri rooli ja sit pitää puhua virallisemmin (palavereissa), kun meidän on helpompi sinne väliin kaikkea (*pelleily ääntelyä), tai jotain pelleilyä niin sen pitää olla sillee kunnolla, tai kun ei oikee pomo voi ihan noin pelleillä. (naurua)”

Odotukset lähijohtajalle saada muutosta aikaan. Lähijohtajaksi nouseminen toi vuorovaikutussuhteeseen uusia odotuksia. Sekä alaiset että lähijohtajat tunnistavat, että lähijohtajiin kohdistuu muutosodotuksia. Alaiset kokevat, että lähijohtaja pystyy puuttumaan työyhteisön ongelmakohtiin ja saa muutosta aikaan, koska on itse työskennellyt samalla vertaisella tasolla ja tietää työyhteisön haasteet. Alainen ja lähijohtaja kuvaavat lähijohtajaa kohtaan muodostuneita odotuksia seuraavasti:

A1: ”Kyllä siinä se oleellinen asia on siinä, että jos tolleen nousee johtajaksi niin sitten on nähnyt sen työn mitä se on ollut niin kyllähän siinä ensimmäisenä tulee mieleen että sen pitäisi parantaa sitä työyhteisöä”

J1: ”Mä luulen että joillakin oli jotain semmosta odotusta, kun oon esimiehenä, että nyt saadaan niinku niihin asioihin muutos”

Lähijohtajat saattavat kokea raskaana entisten läheisten vertaiskollegoiden odotukset, koska he tietävät heiltä odotettavan muutosta, jota voi olla hankala saada aikaan. Muutosodotukset tuovat paineita uusille lähijohtajille. Lähijohtajat kuvaavat vuorovaikutussuhteeseen muodostuneita uusia odotuksia seuraavasti:

J5: ”Tietyllä tavalla vaatimukset johtajan työtä kohtaan on sellaset niinku aika, ne on niinku isommat tai miten mä sanon”

J4: “Mulla itelläni on paineita, kun mä tiiän tasan tarkkaan miten käytänteet sujuu ja missä on epäkohtia että voivoi kun mä vois tehdä sille asialle jotakin. Että se tulee tästä kun on noussut sieltä vähän eriasemasta nii tietää ihan oikeesti käytännössä mitä se arki on. Kun on ite noussut sieltä kentältä. Sillon niinku tietää sen kentän ja sit mitä sielläkin ehkä odotetaan minun saavan aikaan”

Lähijohtajan ja entisten läheisten vertaiskollegoiden vuorovaikutussuhteeseen muodostui uusia odotuksia. Alaiset odottivat johtajan muuttavan vuorovaikutuskäyttäytymistä asiallisemmaksi ja samalla he odottivat johtajan saavan muutosta aikaiseksi, olihan hän yksi heistä vertaisista.

5 POHDINTA

Tämän tutkielman tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää työyhteisöstä nousseiden lähijohtajien ja alaisten kokemuksia vertaissuhteen muutoksesta johtaja-alaisuuteksi. Läheisten työystävien vertaissuhteen muutos johtaja-alaisuuteksi muuttaa vuorovaikutusta ja vuorovaikutussuhdetta. Vuorovaikutuksen muutokset näkyivät sosiaalisen tuen, tiedonjakamisen ja rakentavan palautteen vähentymisenä. Aseman muutoksen myötä vuorovaikutuksessa ja vuorovaikutussuhteessa tapahtui muutosta.

Sosiaalisen tuen vähentyminen. Sekä lähijohtajat että alaiset havaitsivat lähijohtajan sekä alaisten saavan vähemmän tukea. Lähijohtajat ja alaiset olisivat kuitenkin kaivanneet toisiltaan enemmän sosiaalista tukea. Vertaissuhteista tiedetään, että muodollisen vallan puuttumisen vuoksi, niissä on helpompi osoittaa tukea kuin johtaja-alaisuudessa. (Kram & Isabella 1985, 112.) Myös tutkielmassani lähijohtajat perustelivat sosiaalisen tuen vähentymistä uudella asemallaan. Lähijohtaja on eri roolissa kuin alaiset, eikä voi samalla tavalla hakea sosiaalista tukea alaisilta kuin vertaiset voivat hakea toisiltaan. Myös alaiset perustelivat johtajan uudella asemalla sitä, miksi eivät hae uudessa johtaja-alaisuudessa sosiaalista tukea lähijohtajalta.

Alaisten kokema sosiaalisen tuen vähentyminen on osittain yllättävä tulos, sillä johtajien on havaittu kehuvan herkemmin alaisia, joiden työsuoriutumiseen heillä on vahva usko. (Hackman & Johnson 2009, 259). Usein lähijohtajilla on vahva usko alaisiin korkealaatuisissa johtaja-alaisuudessa (Walker & Walker 2013, 28) ja tämän vuoksi entisten läheisten vertaiskollegoiden voisi ajatella saavan enemmän sosiaalista tukea kehuja muodossa. Koska tämän tutkielman tuloksissa alaiset kokivat sosiaalisen tuen vähentyneen hierarkkisen muutoksen myötä, onkin mielenkiintoista pohtia tämän syitä. Onko mahdollista, että entiset läheiset vertaiskollegat saavat enemmän kehuja kuin muut alaiset, mutta saavat muuta sosiaalista tukea vähemmän kuin entisessä vertaissuhteessa.

Tiedonhallinta. Tiedonhallinnassa tapahtui muutoksia lähijohtajaksi nousun myötä. Toisaalta entiset läheiset vertaiskollegat saavat nousseelta lähijohtajalta enemmän työhön liittyvää tietoa, mutta samaan aikaan lähijohtaja rajoitti tiedonjakamista ja opetteli, että ei voi jakaa kaikkea tietoa läheisille entisille vertaiskollegoille. Lähijohtaja

rajoitti tietoa työntekijöiden tasapuolisuuden vuoksi ja suojellakseen kolmannen osapuolen henkilökohtaisia tietoja. Lisäksi entisten vertaiskollegat ja lähijohtaja vähensivät organisaation ongelmista keskustelua.

Tiedonhallinta vaati uudenlaista opettelua, koska tietoa ei voinut jakaa toiselle johtaja-alaisuudessa yhtä huolettomasti, kuin vertaisina ollessaan. Sekä lähijohtajat että alaiset rajoittivat tietoa toiselta osapuolelta. Tältä osin vertaisuuden vuorovaikutus muuttui enemmän johtaja-alaisuudelle tyypilliseksi vuorovaikutukseksi, sillä johtajat saavat valikoidumpaa tietoa alaisiltaan, mutta myös antavat itsekin alaisilleen tarkemmin valikoitua tietoa, kuin mitä vertaistyöntekijät jakavat keskenään (Jablin 1979). Samalla on kuitenkin tärkeä huomioida, että työpaikan läheisimmissä vuorovaikutussuhteissa tietoa annetaan, saadaan ja haetaan enemmän, kuin etäisemmissä vuorovaikutussuhteissa (Sias 2005, 389). Tämä tutkielman tulokset tukevat tätä puolta, sillä vaikka vuorovaikutussuhteissa rajoitettiin tiedon jakamista, sitä silti jaettiin enemmän, kuin mitä muissa työyhteisön johtaja-alaisuudessa, joissa ei ollut yhteistä historiaa vertaisina työntekijöinä.

Aseman muutoksen myötä lähijohtaja ja alaiset keskustelivat vähemmän organisaation ongelmista tai jos ongelmista keskusteltiin, lähijohtaja pyrki tarjoamaan ongelmiin ratkaisun. Työyhteisön kollegiaalisista vuorovaikutussuhteista tiedetään, että läheisissä vuorovaikutussuhteissa jaetaan useammin tietoa, mikä tarkastelee ennemmin organisaation ongelmia, kuin tarjoaisi työtehtävään ratkaisua. (Sias 2009, 66.) Myös Sollitto & Myers (2015) havaitsivat samanlaisia tuloksia. Työntekijöillä, joilla oli erityisiä vuorovaikutussuhteita työyhteisössä, heillä ilmeni enemmän erimielisyyksiä organisaation kohtaan, kun taas työntekijät, joilla oli vain etäisemmäksi vuorovaikutussuhteiksi luokiteltuja tiedollisia vertaisuhteita. Etäisissä vuorovaikutussuhteissa ei havaittu yhtä merkittävää erimielisyyttä ja niiden ilmentymistä organisaatiota kohtaan. (Sollitto & Myers 2015.) Tältä osin lähijohtajan uuden aseman myötä voidaan ajatella johtaja-alaisuuden muuttuneen etäisemmäksi työyhteisön vuorovaikutussuhteeksi.

Rakentavan palautteen puute. Vuorovaikutussuhteen muutoksen myötä, rakentavan palautteen antaminen muuttui haastavaksi. Lähijohtajat kokivat haasteellisena antaa palautetta entisille vertaiskollegoille. Jos palautetta täytyi antaa, he mieluummin

keskustelivat asiasta ja rakensivat vuorovaikutuksessa yhteisen merkityksen.

Sias & Duncanin (2019) tulokset ovat linjassa tutkielman tuloksiin, jossa korkealaatuisissa johtaja-alaisuhteissa vaikeista asioista (tutkimuksessa ylimääräisten työtehtävien antaminen) mieluummin keskusteltiin tai pyydettiin, kuin oltaisiin annettu käskynä tai ohjeena. Korkealaatuisissa johtaja-alaisuhteissa johtaja mieluummin pyysi läheistä alaista tekemään ylimääräisiä työtehtäviä komentamisen sijasta.

Hackman ja Johnson (2009, 259) ovat todenneet johtajien kritisoivan vähemmän ja antavan vähän rakentavaa palautetta alaisille, joihin heillä on vahva usko ja joiden työsuoriutumiseen he luottavat. Tämä tukee tuloksiani, sillä johtajat antoivat vain vähän rakentavaa palautetta entisille läheisille vertaiskollegoille.

Vuorovaikutussuhteen läheisyyden hallinta ja muutokset. Vuorovaikutussuhteen läheisyys muuttui aseman muutoksen myötä. Lähijohtaja pyrki tietoisesti etäännyttämään työryhmästä erityisesti kriisitilanteiden, kuten irtisanomisten seurauksena. Tutkielman tulos on samoilla linjoilla aikaisempien tutkimusten kanssa, esimerkiksi Callies (2002) havaitsi erilaisten konfliktitilanteiden tai valtavan stressin aiheuttavan työntekijöissä halukkuutta muuttaa työrooliaan. Läheisyyden hallinta ei ollut kuitenkaan ainoastaan lähijohtajan etäännyttämistä työryhmästä, vaan aaltomainen prosessi, jossa vuorovaikutussuhde muuttui jatkuvasti. Lähijohtaja pyrki hallitsemaan vuorovaikutussuhteen läheisyyttä myös yksityisten rajojen hallinnalla. Lähijohtaja koki läheisten entisten vertaiskollegoiden omaavan tietoa hänestä, jota muilla alaisilla ei ollut ja pelkäsi tiedon rikkovan yksityiseen rajoja. Tasapuolisuuden nimissä lähijohtaja ei myöskään halunnut tuoda ilmi muille alaisille entisten läheisten vertaiskollegoiden vuorovaikutussuhteen läheisyyttä.

Tulokset osoittivat lähijohtajan ja entisten alaisten muodostavan läheisiä sisäryhmiä, eli lähijohtajalla ja hänen entisillä vertaiskollegoilla oli vielä aseman muutoksen myötä läheinen vuorovaikutussuhde, millaista ei ollut muilla työyhteisön jäsenillä. Lähijohtaja ei muodostanut uusia läheisiä vertaisuhteita muiden alaisten kanssa. Myös aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että lähijohtajat muodostavat harvemmin läheisiä vuorovaikutussuhteita uusien alaisten kanssa, koska vuorovaikutussuhteessa on muodollista valtaa. (Sollitto & Myers 2015.) Tulosten mukaan lähijohtajat kuitenkin pyrkivät salaamaan läheistä vuorovaikutussuhdettaan alaisiin, jotta muut työntekijät

eivät kokisi tilannetta ja vuorovaikutussuhdetta epätasa-arvoiseksi. Työyhteisön tasavertaisuuden näkökulmasta, lähijohtajan olisi hyvä pohtia vuorovaikutussuhteiden läheisyyttä ja tasapuolisuutta työyhteisössä. Omilion-Hodges ja Baker (2017) ovat havainneet, mitä enemmän vaihtelua johtaja-alaisvuorovaikutussuhteiden laadussa on, sitä todennäköisemmin työympäristö on haasteellinen työntekijöille.

Hierarkian tunnistamattomuus. Entiset vertaiskollegat eivät koe suhdetta hierarkkiseksi, eivätkä lähijohtajat tuo esille vuorovaikutussuhteen hierarkkisuutta. Lisäksi lähijohtaja koki haastavana olla auktoriteetti entisille vertaiskollegoille. Aikaisempi tutkimus osoittaa, että hierarkian puuttumisen vuoksi, vertaistyöntekijät muodostavat läheisempiä vuorovaikutussuhteita keskenään, kuin johtaja-alaisuudet (Sollitto & Myers 2015). Näyttää siltä, että yhteinen läheinen historia vertaisina työntekijöinä vaikuttaa siihen, että uuteen johtaja-alaisuuteeseen ei näytä muodostuvan perinteistä valtaa ja hierarkkisuutta, mitkä tyypillisesti määrittävät johtaja-alaisuutta. (Sias 2009, 20.) Näin ollen johtaja-alaisuus, jonka taustalla on läheinen vertaissuhde muodostaa uniikin johtaja-alaisuuden, jossa hierarkiaa ja muodollista valtaa koetaan hyvin vähän.

Suhteen uudet odotukset. Lähijohtajan ja alaisen vuorovaikutussuhteeseen muodostui uusia odotuksia, kun alaiset odottivat lähijohtajalta asiallisempaa vuorovaikutuskäyttäytymistä, kuin mitä vertaissuhteessa odotettiin. Tämän kokivat sekä lähijohtaja, että alaiset. Lisäksi lähijohtajalta odotettiin saavan muutosta aikaan, koska lähijohtaja tuntee työn haasteet, koska on työskennellyt vertaissuhteessa. Tuloksia tukee aikaisempi tutkimus, jossa on havaittu johtaja-alaisuuden sisältävän johtajaa kohtaan odotuksia, toiveita ja tarpeita. (Blom & Alvesson 2013).

Vertaissuhteen muuttuessa johtaja-alaisuuteksi tapahtuu muutoksia johtajan ja alaisen vuorovaikutuksessa, sekä vuorovaikutussuhteessa. Muutosten seurauksena uusi läheinen johtaja-alaisuus näyttää muodostavan uudenlaisen johtaja-alaisuuden, jossa on piirteitä työyhteisön vertaissuhteista, mutta myös läheisistä johtaja-alaisuuteista.

6 PÄÄTÄNTÖ

6.1 Arviointi

Tämän tutkielman tavoitteena oli kuvata ja ymmärtää työyhteisöstä nousseiden lähijohtajien ja alaisten kokemuksia vertaissuhteen muutoksesta johtaja-alaisuuteksi. Tarkastelemani ilmiö oli vertaissuhteen muutos hierarkkiseksi vuorovaikutussuhteeksi. Tarkastelun kohteena vuorovaikutussuhteen ja vuorovaikutuksen muuttuminen aseman muutoksen myötä.

Tässä luvussa arvioin työni luotettavuutta pääasiallisesti Tracyn (2013, 227–250) laadullisen tutkimuksen arviointikriteerien mukaan, joita on yhteensä kahdeksan kappaletta: (1) arvokas aihe (worthy topic), (2) täsmällisyys (rich rigor), (3) vilpittömyys (sincerity), (4) uskottavuus (credibility), (5) resonanssi (resonance), (6) merkittävä vaikutus (significant contribution), (7) eettisyys (ethical) ja (8) johdonmukaisuus (meaningful coherence). Tämän tutkielman arvioinnissa käytän seuraavia kriteerejä: arvokas aihe, täsmällisyys, vilpittömyys, uskottavuus, resonanssi, merkittävä vaikutus ja eettisyys.

Arvokas aihe. Aiheen arvokkuutta voidaan tarkastella sen relevanttiuden, ajankohtaisuuden, merkittävyyden ja kiinnostavuuden mukaan (Tracy 2013, 230–231). Tutkielmani aihe on ajankohtainen, sillä työyhteisöissä tapahtuu hierarkkisella tasolla muutoksia jatkuvasti. Muutoksia hierarkiassa tapahtuu niin suurissa pörssiyhtiöissä, kuin pienemmissä organisaatioissa. Hyvänä esimerkkinä toimivat suuret konsulttitoimistot, joissa työ saattaa alkaa avustajana (esim. associate) ja muuttua myöhemmin asiantuntijatehtäviin. Tracyn (2013, 231) mukaan aihetta voidaan pitää merkittävänä, jos se tuo esille näkökulman, joka on aiemmin jätetty huomioimatta. Tämä tutkielma nostaa esille uuden näkökulman työyhteisön vuorovaikutuksen ja vuorovaikutussuhteiden muutoksista, sillä aihe on jäänyt vähemmälle huomiolle viestinnän tutkimuksen keskittyessä vuorovaikutussuhteiden kehittymiseen ja funktioihin. Tutkielman ajankohtaisuutta ja kiinnostavuutta lisäsi se, että tutkielman aihe valikoitui omasta ja lähipiirissäni olevien ihmisten kokemuksista, kun oman työyhteisön vertaisesta kollega nousi lähijohtajaksi.

Täsmällisyys. Aiheen täsmällisyyttä ja kurinalaisuutta voidaan tarkastella monen tekijän kautta, kuten kuinka täsmällisesti ja perusteellisesti tutkimuksen aineisto on kerätty ja käsitelty. Tutkijan tulisi pystyä avaamaan keräämänsä aineisto ja sen käsittely mahdollisimman tarkasti ja täsmällisesti. (Tracy 2013, 232.)

Tässä tutkielmassa olen pyrkinyt täsmällisyyteen keräämällä tarpeeksi tietoa merkittävien havaintojen tueksi. Haastatteluja toteutettiin 10 kappaletta, jotta aineisto olisi kyllin laaja ja rikas. Pyrin avaamaan mahdollisimman tarkasti tutkielman toteutuksen, miten aineisto kerättiin ja mitä aineistosta analysoitiin. Keräsin haastatteluja siihen asti, kun uusissa haastatteluissa ei noussut merkittävästi uusia näkökulmia, vaan vastaukset alkoivat toistamaan aikaisempaa. Hierarkkisen aseman muutoksesta oli kulunut vähintään vuosi jokaisen haastattelun kohdalla. Näin ollen kenelläkään ei ollut muutostilannetta juuri päällä, vaan muutoksesta oli kulunut jo hetki aikaa ja sitä osattiin pohtia menneenä tapahtumana ja pohtia, mitä muutosta on ehtinyt tapahtua vuorovaikutuksessa. Ilmiöstä tiedettiin hyvin vähän ja siksi haastateltavat tulivat eri toimialoilta ja erilaisista organisaatioista. Haastatteluissa pyrin olemaan täsmällinen. Ennen haastatteluiden toteuttamista, perehdyin teorian ja aikaisemman tutkimuksen lisäksi puolistrukturoituun teemahaastatteluun. Analyysivaiheessa pidin litterointeja mukana vielä analyysin viimeisiin vaiheisiin asti, jotta pelkistykset ja luokat olisivat mahdollisimman täsmällisiä.

Vilpittömyys. Laadullisen tutkimuksen vilpittömyyttä arvioidaan koko tutkimuksen ajan ja erityisesti itsereflektion ja läpinäkyvyyden kautta (Tracy 2013, 234-235). Koska minulla on omakohtaisia kokemuksia vertaissuhteen muutoksesta johtaja-alaisuuteeksi, minun oli entistä tärkeämpää tehdä koko analyysin aja itsereflektiota, etten nosta aineistosta vain omia kokemuksiani ilmiöstä. Aineistoa käsitellessä tiedostin omat kokemukseni aiheesta ja pyrin katsomaan ja käsittelemään aineistoa objektiivisesti. Tämän vuoksi pyrin avaamaan mahdollisimman tarkasti ja seikkaperäisesti aineiston analyysin tutkimuksen toteutus luvussa. On kuitenkin mahdollista, että omat kokemukseni vaikuttavat tutkielman tuloksiin. Pyrin myös olemaan läpinäkyvä raportoimalla ja kertomalla kaiken oleellisen tiedon systemaattisesti tutkielman toteuttamisen eri vaiheissa. Tällaisia esimerkkejä ovat: miten löysin haastateltavat ja missä vaiheessa haastattelut toteutettiin sekä suorat sitaattitulosluvussa.

Uskottavuus. Uskottavuus on sitä, vastaavatko tutkimuksen käsitteellistykset ja tulkinnat tutkittavien käsityksiä (Eskola ja Suoranta 1998, 212). Uskottavuutta voidaan tarkastella monien eri kriteerien kautta, kuten kattavan kuvauksen ja moniarvoisuuden kautta (Tracy 2013, 238). Pyrin tuomaan aineistoa selkeämpään ja paremmin hahmotettavaan muotoon taulukon avulla ja keräämään siihen kaiken oleellisen ja yksityiskohtaisen tiedon aineistosta. Uskottavuuden lisäämiseksi tulosten raportoinnissa käytin suoria sitaatteja. Vuorovaikutussuhteiden muutosta on tutkittu melko vähän erityisesti hierarkkisen muutoksen seurauksena, joten valitsin tutkielmaan osallistuneet haastateltavat erilaisista taustoista. Tutkielmaan osallistunut joukko oli hyvin heterogeeninen. Tämän vuoksi tutkielman tulosten uskottavuutta arvioitaessa on otettava huomioon, että tulokset saattaisivat olla erilaisia, mikäli kyseessä olisi entistä rajatumpi kohdejoukko, esimerkiksi koulutustason, organisaation rakenteen tai iän mukaan.

Resonanssi. Tracyn (2013) mukaan tutkimuksen tulokset ovat merkityksellisiä, kun tulokset vaikuttavat tai resonoivat lukijoihin. Resonanssilla voidaan tarkoittaa yleistyksiä, jolloin lukija soveltaa tuloksia omiin tilanteisiin tai siirrettävyyttä eli kuinka hyvin tulokset ovat siirrettävissä toiseen kontekstiin tai toiseen yleisöön (Lincoln & Guba 1985). Tutkielmani vaikutuksia lukijoihin on tässä vaiheessa haastava arvioida, keskityn tutkielman siirrettävyyden arviointiin. Tulokset ovat siirrettävissä erilaisiin työyhteisöihin ja erilaisiin tiimeihin. Kuitenkin on tärkeä huomioida tuloksissa nousseen erilaisia vaiheita, eri aikaa johtajan työskennelleiden kesken.

Merkittävä vaikutus. Laadullista tutkimusta voidaan arvioida myös sen vaikutusten mukaan. Laajentavatko, muuttavatko tai monimutkaistavatko tulokset aikaisempaa tietoa? Tulosten ei tarvitse olla valtavia, mutta niiden tulisi tehdä näkyväksi piilotettu tai tuottaa oivallusta ja syvempää ymmärrystä. (Tracy 2013, 241.) Viestinnän alalla aihetta ei ole tutkittu paljoa, vaikka ilmiö on toistuva ja jopa arkipäiväinen työyhteisössä. Tulokset tekivät näkyväksi tutun ilmiön ja tuovat syvempää ymmärrystä näihin tilanteisiin.

Eettisyys. Tracyn (2013, 242) mukaan tutkielman eettisyyttä tulisi tarkastella tutkielman jokaisessa vaiheessa. Eettisyyttä tulisi kuitenkin tarkastella erityisesti: 1) tutkielman menettelytavoissa, 2) tutkielman spesifissä kontekstissa ja 3) työskentelyssä.

Tutkimukseen osallistuminen oli täysin vapaaehtoista ja tutkimukseen osallistuminen oli mahdollista keskeyttää missä vaiheessa tahansa tutkimusta. Jokainen tutkimukseen osallistunut allekirjoitti kirjallisen suostumuksen. Kirjallisia suostumuksia oli kaksi kappaletta, jolloin toinen jäi minulle ja toinen haastateltavalle. Näin haastateltavat olisivat voineet halutessaan vielä jälkikäteen ottaa yhteyttä minuun tai ohjaajaani. Käytin tutkielmassani kolmea haastattelua, jotka olin kerännyt alun perin toista kurssityötä varten. Nämä kolme haastateltavaa allekirjoittivat myös kirjallisen suostumuksen, jossa he antoivat minulle luvan käyttää haastatteluita ja niistä saatuja aineistoja myöhempiin opintoihini, mukaan lukien pro gradu -tutkielmaan. Kun aloitin haastattelujen keräämisen tätä tutkielmaa varten, varmistin vielä jokaiselta kolmelta aikaisemmin haastattelemltani henkilöltä, että minulla on lupa käyttää aineistoja edelleen pro gradu työhöni.

6.2 Johtopäätökset ja jatkotutkimushaasteet

Tämän tutkielman tavoitteena oli kuvata ja ymmärtää työyhteisöstä nousseiden lähijohtajien ja alaisten kokemuksia vertaissuhteen muutoksesta johtaja-alaisuuteksi. Tarkastelemanি ilmiö oli vertaissuhteen muutos hierarkkiseksi vuorovaikutussuhteeksi, jossa tarkastelin vuorovaikutussuhteen ja vuorovaikutuksen muutoksia aseman muutoksen myötä.

Tämän tutkielman tulokset tarjoavat näkökulmia organisaation johtamisviestintään tilanteissa, joissa yritykseen tai tiimiin etsitään uutta esihenkilöä tai johtajaa, ja pohditaan työntekijän ylentämistä oman tiimin tai työyhteisön keskellä. Tulokset auttavat ymmärtämään aseman muutokseen liittyviä vuorovaikutuksen ja vuorovaikutussuhteen ominaispiirteitä. Tulokset paljastavat aseman muutoksen myötä koetut vuorovaikutussuhteiden ja vuorovaikutuksen muutokset. Organisaatiot voivat ennaltaehkäistä tutkielman tuloksissa nousseita haasteita ja auttaa uusia johtajia ennakoimaan omaa ja entisten vertaiskollegoiden vuorovaikutukseen liittyviä ilmiöitä.

Organisaatioissa kannattaa kiinnittää huomiota lähijohtajan ja entisten läheisten vertaiskollegoiden sosiaaliseen tukeen ja sen mahdolliseen puutteeseen. Koska sekä alaiset että lähijohtajat kokivat saavansa vähemmän sosiaalista tukea aseman muutoksen seurauksena, on mahdollista, että työ käy alaisille tai lähijohtajalle liian raskaaksi. Tuloksia olisikin mielenkiintoista täydentää tutkimalla omasta työryhmästä nousseiden lähijohtajien ja heidän alaisten kokemaa sosiaalista, tiedollista ja emotionaalista tukea.

Keskeisimpien tulosten perusteella organisaatiossa kannattaa kiinnittää huomiota nousseiden johtajien koulutukseen ja alaisten tasavertaisen aseman huomiointiin. Koska entisillä vertaiskollegoilla on läheinen suhde nousseeseen lähijohtajaan, olisi tätä suhdetta tärkeä tutkia tasapuolisuuden näkökulmasta. Aikaisempi tutkimus osoittaa, että mitä enemmän vaihtelua johtaja-alaisvuorovaikutussuhteiden laadussa on, sitä todennäköisemmin alaiset kokevat työhön liittyviä haasteita. Alaiset myös tunnistavat helposti johtajan läheisemmät vuorovaikutussuhteet alaisiin. (Omilion-Hodges & Baker 2017.) Tämän vuoksi olisi erityisen tärkeää kouluttaa nousseita johtajia, kuinka he voivat varmistaa tasavertaisen ilmapiirin työyhteisössä, vaikka osa entisistä vertaisista kollegoista on nousseelle johtajalle jopa läheisiä ystäviä.

Tulevaisuudessa tuloksia voisi täydentää tutkimalla tarkemmin eri alojen ja eri aikaa johtajana toimineiden käsityksiä ja kokemuksia vuorovaikutuksen ja vuorovaikutussuhteen muutoksesta vertaissuhteen muuttuessa johtaja-alaisuuhteeksi. Tuloksissa nousi esille, että suhde oli aaltomainen prosessi, eli suhde eli ja muuttui aseman muutoksen myötä. Tämän vuoksi aiheesta tarvittaisiin pitkittäistutkimusta, joka paljastaisi lähijohtajan ja alaisten vuorovaikutuksen vuorovaikutussuhteen muutoksen kehittymistä pidemmällä aikavälillä.. Myös eri aloilla johtaminen on erilaista, joten tarkempi alakohtainen tarjoaisi mielenkiintoisia tuloksia.

KIRJALLISUUS

- Barge, K. & Fairhurst, G. T. 2008. Living Leadership: A Systemic Constructionist Approach. *Leadership* 4 (3), 227–251.
- Baxter, L. A. & Braithwaite, D. O. (Toim). 2015. Engaging Theories in Interpersonal Communication: Multiple Perspectives
- Bernerth J. B., Armenakis A. A., Feild H. S., Giles W. F. & Walker H. J. 2007. Leader-member social exchange (LMSX): Development and validation of a scale. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 979–1003.
- Berscheid, E. & Peplau, L. A. 1983. The emerging science of relationships. *Close relationships*, 1–19.
- Blom, M., & Alvesson, M. 2014. Leadership On Demand: Followers as initiators and inhibitors of managerial leadership. *Scandinavian Journal of Management*, 30(3), 344–357.
<https://doi.org/10.1016/j.scaman.2013.10.006>
- Bochenek, L. 2005. Winning support for new leaders. *Strategic Communication Management*. Chicago Vol. 9, Issue 6, 4.
- Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B. & Uhl-Bien, M. 2011. *The Sage Handbook of Leadership*. SAGE Publications. Ltd. London.
- Cahill, D. J. & Sias, P. M. 1997. The perceived social costs and importance of seeking emotional support in the workplace: Gender differences and similarities. *Communication Research Reports*, 14.
- Callies, L. N. (2002). An analysis of employees' recalled role negotiation episodes.
- Chang, C-H. & Johnson, E. J. 2010. Not all leader-member exchanges are created as equal: Importance of leader relational identity. *Leadership Quarterly* 21, 796-808.
- Erdogan, B. & Enders, J. 2007. Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology* 92, 321-330.
- Fairhurst, G. 2001. Dualism in leadership research. Teoksessa F. M. Jablin & L. L. Putnam (toim.) *The new handbook of organizational communication*
- Fairhurst, G.T. & Hamlett, S.R. 2003. "The Narrative Basis of Leader-Member Exchange." *LMX, the Series*, Vol. 1. Ed. G. Graen. Greenwich, CT: Information Age Publishing. 117–144.
- Fairhurst, G. 2007. *Discursive leadership: In conversation with leadership psychology*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fairhurst, Gail, 2007. *Discursive Leadership*. In *Conversation with Leadership Psychology*. Sage, Thousand Oaks.
- Fairhurst, G. T., & Uhl-Bien, M. 2012. Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process. *The Leadership Quarterly*, 23(6), 1043-1062.
- Fisk, G. M. & Friesen, J. P. 2012. Perceptions of leader emotion regulation and LMX as predictors of followers' job satisfaction and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*. Volume 23, Issue 1, 1–12.
- Fix, B. & Sias, P. M. 2006. Person-centered communication, leader-member exchange, and job satisfaction. *Communication Research Reports*, 23, 35–44.
- Fritz, J. H. 1997. Men's and women's organizational peer relationships: A comparison. *The Journal of Business Communication*, 34, 27–46.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of Leader-Member Exchange Theory. *Leadership Quarterly*, 219–247.

- Graen, G. B. 2003. Role making on the starting work team using LMX leadership diversity as an asset. 1-28. *Teoksessa Dealing with diversity*.
- Guerrero, L., Andersen, P. & Afifi, W. 2011. *Close Encounters-Communication in Relationships*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. 3.painos.
- Hackman, M. Z. & Johnson, G. E. 2009. *Leadership. A communication perspective*. 5. painos. Long Grove: Waveland Press.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino
- Jablin, F. M. 2001. Organizational entry, assimilation, and disengagement/exit. *Teoksessa F. M. Jablin & L. L. Putnam (Toim.), The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage, 732–818.
- Jian, G. & Dalisay, F. 2018. Talk matters at work: the effects of leader-member conversational quality and communication frequency on work role stressors. *International Journal of Business Communication*, 55(4), 483–500.
- Kelly, S. & Westerman, C.Y. 2014. Immediacy as an influence on supervisor-subordinate communication. *Communication Research Reports*. Vol. 31, No. 3, 252–261.
- Knapp, M. L. & Vangelisti, A. L. 2009. *Interpersonal Communication and Human Relationships*. 6th ed. Boston: Pearson.
- Krone, K. J., Kramer, M. W. & Sias, P. M. 2010. Theoretical developments in organizational communication research. *Teoksessa C. R. Berger, M. E. Roloff, & D. R. Roskos-Ewoldsen (toim.) The handbook of communication science*. Thousand Oaks, CA: Sage, 165–182.
- Kram, K. E. & Isabella, L. A. 1985. Mentoring alternatives: the role of peer relationships in career development. *The Academy of Management Journal* 28, 110–132.
- Kramer, M. W. 1996. A longitudinal study of peer communication during job transfers: The impact of frequency, quality, and network multiplexity on adjustment. *Human Communication Research*, 23, 59–86.
- Ladkin, D. 2010. *Rethinking Leadership. A New Look at Old Leadership Questions*. Edward Elgar Publishing, Inc. Massachusetts. USA.
- Lee, H. E., Park, H. S., Lee, T. S. & Lee, D. W. 2007. Relationships between LMX and subordinates' feedback-seeking behaviors. *Social behavior and personality* 35, 659–674.
- Leonardi, P., Huysman, M., & Steinfield, C. 2013. Enterprise social media: Definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19, 1–19.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. 1985. *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage.
- Lloyd, K. J., Boer, D. & Voelpel, S. C. 2017. From listening to leading: Toward an understanding of supervisor listening within the framework of leader-member exchange theory. *International Journal of Business Communication*, 54(4), 431–451.
- Mikkola, L. & Nykänen, H. 2020. *Workplace Relationships*. *Teoksessa Mikkola, L. & Valo, M. Workplace communication*. New York: Routledge.
- Miller, V.D., Jablin, F.M., Casey, M.K., Lamphear-Van Horn, M., & Ethington, C. (1996). The maternity leave as a role negotiation process. *Journal of Managerial Issues*, 8, 286-309.
- Myers, S. A. & Johnson, A. D. 2004. Perceived solidarity, self-disclosure, and trust in organizational peer relationships. *Communication Research Reports*, 21(1), 75–83.
- Muyers, K. 2015. Supervisor-subordinate communication. *Teoksessa John Wiley & Sons (toim.) The International Encyclopedia of Interpersonal Communication*. <http://dx.doi.org/10.1002/9781118540190.wbeic045>
- Northouse, P. 2007. *Leadership. Theory and Practice*. Sage Publications, Inc. California.
- Omilion-Hodges, L. M., & Baker, C. R. 2017. Communicating leader-member relationship quality: The development of leader communication exchange scales to measure

- relationship building and maintenance through the exchange of communication-based goods. *International Journal of Business Communication*, 54(2), 115–145.
- Petronio, S. 2002. *Boundaries of privacy. Dialectics of disclosure*. Albany: State University of New York Press.
- Petronio, S. & Durham, W. T. 2008. Communication privacy management theory. Significance for interpersonal communication. Teoksessa L. A. Baxter & D. O. Braithwaite (toim.) *Engaging theories in interpersonal communication. Multiple Perspectives*. Thousand Oaks: Sage, 309-322.
- Ruusuvuori, J., & Tiittula, L. M. 2017. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa: *Tutkimushaastattelun käsikirja (sivut 46–83)*. Vastapaino.
- Schnurr, S. 2009. Constructing leader identities through teasing at work. *Journal of Pragmatics*, 41(6), 1125–1138.
- Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin.
- Sias, P. 2005. Workplace relationship quality and employee information experiences. *Communication Studies*, 56 (4), 375–395.
- Sias, P. 2009. *Organizing relationships: Traditional and emerging perspective on workplace relationships*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sias, P. M., & Duncan, K. L. 2019. “I know it’s not your job but...”: Extra-role tasks, communication, and leader-member exchange relationships. *Communication Quarterly*, 67(4), 355–382.
- Sias, P. M., & Perry, T. 2004. Disengaging from workplace relationships: A research note. *Human Communication Research*, 30.
- Sias, P. M., Krone, K.J., & Jablin, F.M. 2002. An ecological systems perspective on workplace relationships. Teoksessa: M. L. Knapp & J. Daly (toim.) *Handbook of interpersonal communication*. 3 painos. Newbury Park, CA: Sage, 615–642
- Sias, P. M., Gallagher, E. B., Kopaneva, I., & Pedersen, H. 2012. Maintaining workplace friendships: Perceived politeness and predictors of maintenance tactic choice. *Communication Research*, 39, 239–268.
- Sias, P. M., Pedersen, H., Gallagher, E. B., & Kopaneva, I. 2012. Workplace friendship in the electronically connected organization. *Human Communication Research*, 38(3), 253–279
- Sigman, S. J. 1995. Order and continuity in human relationships: A social communication approach to defining ”relationships”. Teoksessa: W. Leeds-Hurwitz (toim.), *Social approaches to communication*. New York: Guilford, 188–200.
- Sigman, S. J. 1998. Relationships and communication: A social communication and strongly consequential view. R. L. Teoksessa Conville & L. E. Rogers. *The meaning of "relationship" in interpersonal communication*. Westport: Connecticut Praeger, 41–82.
- Sollitto, M., & Myers, S. A. 2015. Peer coworker relationships: Influences on the expression of lateral dissent. *Communication Reports*, 28(1), 36–47.
- Sollitto, M., Martin, M. M., Dusic, S., Gibbons, K. E., & Wagenhouser, A. 2016. Assessing the supervisor-subordinate relationship involving part-time employees. *International Journal of Business Communication*, 53(1), 74–96.
- Steele, G. A. & Plenty, D. 2015. Supervisor–subordinate communication competence and job and communication satisfaction. *International Journal of Business Communication*, 52(3), 294–318.
- Tracy, S. J. 2013. *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Teboul, J. C. B. 1994. Facing and coping with uncertainty during organizational encounter. *Management Communication Quarterly*, 8, 190–224.

- Teven, J. J. 2007. Effects of supervisor social influence, nonverbal immediacy, and biological sex on employees' perceptions of satisfaction, liking, and supervisor credibility. *Communication Quarterly*, 55, 155–177.
- Walker, B. & Walker, J. L.G. 2013. Working Together: Examining Forensic Leadership through LMX Theory. *National Forensic Journal*. Vol. 31 Issue 1, 27–40.
- Wittenberg-Lyles, E. M., & Villagran, M. M. 2006. Disclosure of a cancer diagnosis in organizational peer relationships. *Communication Research Reports*, 23(4), 251–257.
- Xander M. Bezuijen, X. M., van Dam, K. & van den Berg, P.T. 2010. How leaders stimulate employee learning: A leader–member exchange approach. *Journal of occupational psychology*. Volume 83, Issue 3. 673–693.
- Yukl, G. 2002. *Leadership in Organizations*. Prentice-Hall, Inc. Upper Saddle River, New Jersey.