

**ESIMIESTEN KOKEMUKSET ROOLISTAAN JA ESIMIES-
ALAISSUHTEISTAAN SEKÄ NÄIDEN SUHTEIDEN
DIALEKTISISTA JÄNNITTEISTÄ**

Stiina-Kaisa Laaksonen

Puheviestinnän pro gradu -tutkielma

Syksy 2011

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

Tiedekunta – Faculty HUMANISTINEN	Laitos – Department VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä – Author Stiina-Kaisa Laaksonen	
Työn nimi – Title ESIMIESTEN KOKEMUKSET ROOLISTAAN JA ESIMIES- ALAISSUHTEISTAAN SEKÄ NÄIDEN SUHTEIDEN DIALEKTISISTA JÄNNITTEISTÄ	
Oppiaine – Subject Puheviestintä	Työn laji – Level Pro gradu –tutkielma
Aika – Month and year syksy 2011	Sivumäärä – Number of pages 75
Tiivistelmä – Abstract Tämän tutkielman tavoitteena oli kuvata esimiesten kokemuksia esimiehen ja vertaisen työntekijän roolien yhdistämisestä sekä vuorovaikutussuhteista alaistensa kanssa. Lisäksi tavoitteena oli kuvata, millaisia dialektisia jännitteitä tällaisiin vuorovaikutussuhteisiin liittyy. Suhteiden jännitteisyyttä tarkasteltiin esimiesten kokemusten kautta. Tutkimusta varten haastateltiin yhdeksää esimiestä eräästä kaupunkiorganisaatiosta. Haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja ja ne toteutettiin yksilöhaastatteluina. Aineiston analyysi tapahtui laadullisesti teemoitellen ja koodaten. Tutkimuksen tulokset osoittivat esimiehen ja vertaisen työtoverin roolien yhdistämisen olevan varsin keskeinen rakenne tietotyöhön keskittyneissä asiantuntijaorganisaatioissa. Esimiehen roolin ja vertaisen asiantuntijan roolin yhdistäminen ei tulosten pohjalta ole yksiselitteistä, vaan roolien välillä liikkuminen edellyttää rooleihin liittyvien odotusten tunnistamista, niiden hallintaa sekä viestintäkäyttäytymisen mukauttamista kuhunkin tilanteeseen sopivaksi. Osalle esimiehistä kahden roolin välillä liikkuminen vaikutti myös synnyttävän kokemuksia rooliristiriidoista. Tutkielman tulokset antavatkin viitteitä siitä, että esimiesten parempi työnohjauksellinen tuki sekä työtehtäviin perehdyttäminen olisi tärkeää kohdeorganisaatioissa. Tutkimuksen tulosten perusteella esimies-alaisuusuhdeiden dialektiset jännitteet esimiehen ollessa sekä vertainen työntekijä että esimies ovat samanarvoisuus-eriarvoisuus, läheisyys-etäisyys, henkilökohtaisuus-instrumentaalisuus, avoimuus-sulkeutuneisuus sekä suosiminen-tasapuolisuus. Tutkielman tulokset tarjoavat uusia näkökulmia organisaatioiden johtamisviestinnän kehittämiseen. Tuloksia voidaan hyödyntää käytännössä esimerkiksi esimiesten perehdyttämisohjelmien laatimisessa ja työnohjauksen kehittämisessä.	
Asiasanat – Keywords dialektiset jännitteet, esimies-alaisuusuhde, johtamisviestintä, puheviestintä, relationaalinen dialektiikka	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto / Jyväskylän yliopiston kirjasto	
Muita tietoja – Additional information	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 TUTKIELMAN TEOREETTINEN TAUSTA JA KESKEISET KÄSITTEET.....	5
2.1 Johtamisviestinnän tutkimustraditiot	5
2.2 Relationaalisen dialektiikan näkökulma interpersonaalisiin suhteisiin.....	10
2.3 Työyhteisöjen vuorovaikutussuhteiden dialektiikka.....	15
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	21
3.1 Tutkimuksen tavoitteet.....	21
3.2 Teemahaastattelu.....	22
3.3 Tutkimushenkilöt ja haastattelutilanteet	24
3.3 Aineiston käsittely ja analyysi	27
4 TULOKSET	31
4.1. Kokemukset esimiehen ja vertaisen työtoverin roolien yhdistämisestä.....	31
4.2. Kokemukset vuorovaikutussuhteista alaisten kanssa.....	37
4.3 Esimies-alaissuhteiden jännitteet	41
5 PÄÄTÄNTÖ	53
5.1 Johtopäätökset tutkielman tuloksista.....	53
5.2 Jatkotutkimusehdotukset	63
6 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI	65
6.1 Luotettavuuden arviointi	65
6.2 Eettisyyden arviointi	67
LIITTEET	72

1 JOHDANTO

Työelämä on viime vuosikymmeninä muuttunut rajusti. Tätä muutosta voidaan luonnehtia siten, että toimintakeskeisestä työkuulttuurista on siirrytty merkityskeskeiseen eli tietoperustaiseen työkuulttuuriin. Tietoperustaisessa työkuulttuurissa viestintä nähdään tekemisen perustasona, mikä näkyy niin työn luonteessa, työyhteisön toiminnassa kuin osaamisen ja asiantuntijuuden arvioinnissa. Työn tuloksena ei tällöin enää synny pelkästään yksittäisiä tuotteita tai suorituksia, vaan erikoistuneita ratkaisumalleja. Tietoperustaisessa työkuulttuurissa työtehtävät liittyvätkin selkeämmin juuri vuorovaikutukseen ja yhteiseen asiantuntijuuteen. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 27–28.) Tietoperustainen työ ymmärretään yleensä itseohjautuvaksi asiantuntijatyöksi. Työn itseohjautuvuus ei ole silti poistanut hierarkkisia rakenteita organisaatioista, vaan työnjohdolliset asemat ovat pikemminkin lisääntyneet. (Blom, Melin & Pyöriä 2001, 55–59.) Tietoperustaiseen työkuulttuuriin siirtyminen on näin ollen asettanut johtamiselle aivan uudenlaisia haasteita: dynaamisessa toimintaympäristössä menestymiseen ei riitä pelkkä asioiden hallinta (management) ja ihmisten johtaminen (leadership), vaan tarvitaan myös kykyä johtaa organisaation muutoksia, kehittymistä ja uudistumista (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 28).

Menestyvässä tietoperustaisessa organisaatiossa tarvitaan *sekä* asiantuntijoiden erityisosaamista *että* ihmisten johtamista (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 18). Asiantuntijoiden tehtävänä organisaatioissa on osallistua uuden tiedon ja osaamisen luomiseen sekä jakamiseen. Asiantuntijan tietotaitoa tarvitaan, kun yleinen osaaminen ei riitä ratkaisemaan ongelmaa tai näyttämään suuntaa eteenpäin. Asiantuntijuus ei kuitenkaan ilmene muodollisessa asemassa, vaan merkitysten luomisessa ja niiden taitavassa ilmaisemisessa. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 27–28; Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 85–86.) Esimiestehtävän ydin organisaatioissa muodostuu asiantuntijuutta laajempien kokonaisuuksien hallinnasta, ihmisten johtamisesta, tulevaisuuteen katsomisesta ja siitä huolehtimisesta, että tiimi ja organisaatio pystyvät toteuttamaan perustehtävänsä (Ristikangas, Aaltonen &

Pitkänen 2008, 109). Esimiestyö on vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa: se on visioiden ja tavoitteiden asettamista yksilöille ja tiimeille, niiden toteutumisen seuraamista, yhteisten palaverien pitämistä ja kehityskeskusteluiden järjestämistä. Myös palautteen antaminen ja vastaanottaminen, henkilöihin liittyvien ongelmatilanteiden selvittäminen, hankalien tunteiden vastaanottaminen ja hyvänä esimerkkinä toimiminen ovat esimiestehtävän kulmakiviä. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 119.) Toisin sanoen esimiehen työssä on kyse siitä, miten esimies saattaa liiketoiminnan vaatimukset ja ihmisten kanssa toimimiseen liittyvät sosiaaliset odotukset yhteen (Puro 2002, 16).

Yhä useammin esimiehen ja asiantuntijan työnkuvaa on kuitenkin haastavaa erottaa toisistaan, sillä monissa organisaatioissa esimies osallistuu esimiestehtäviensä ohella myös asiantuntijatyöhön vertaisena kollegana (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 21). Ristikangas, Aaltonen ja Pitkänen (2008, 21) kuvaavat tätä esimiehen työnkuvan muutosta sanoin: *”Kollegoista heidät erottaa lähinnä siitä, että he ovat työnsä lisäksi saaneet joukon alaisia.”* Perinteinen käsitys esimiehen työnkuvasta ja roolista ovat siis murroksessa, kun esimiehen työnkuvaan ei sisälly enää pelkästään esimiehen tehtäviä. Tämä muutos heijastuu myös esimies-alaissuhteisiin: aikaisemmin hierarkkisenä nähty esimies-alaissuhde on nyt lähempänä suhdetta, jossa yhdistyy elementtejä sekä hierarkkisuudesta että tasavertaisuudesta.

Olellainen kysymys onkin, millainen on esimies-alaissuhde, kun esimies on samanaikaisesti sekä esimiesasemassa että vertainen työtoveri ja asiantuntija? Entä millainen on esimiehen rooli tällaisissa suhteissa ja millaisia odotuksia heihin kohdistuu? Ilmeneekö näissä suhteissa enemmän jännitteitä perinteisiin esimies-alaissuhteisiin verrattuna? Tuoko tällainen asetelma mukanaan erityisiä johtamiseen liittyviä haasteita? Tässä tutkielmassa pyritään antamaan vastauksia näihin kysymyksiin. Tutkielman tavoitteena on selvittää esimiesten kokemuksia esimiehen ja vertaisen työntekijän roolien yhdistämisestä sekä vuorovaikutussuhteista alaistensa kanssa. Lisäksi tutkielmassa tarkastellaan, millaisia dialektisia jännitteitä esimies-alaissuhteisiin liittyy, kun esimies on

sekä esimiesasemassa että vertainen työtoveri. Suhteen jännitteisyyttä tarkastellaan esimiesten kokemusten kautta.

Tutkielman teoreettinen näkökulma on relationaalinen dialektiikka, jonka mukaan ihmisten väliset suhteet perustuvat jännitteisyyteen. Näkökulman mukaan jännitteet ovat suhteeseen vaikuttavia voimia, jotka liittyvät kaikkien vuorovaikutussuhteiden perusolemukseen. Ne muodostuvat toisensa poissulkevista dynaamista vastakohtista ja ovat aina yhtäaikaaisesti läsnä olevia. (Baxter & Montgomery 1996, 3–10.) Dialektisen näkökulman mukaan jännitteet ovat sekä suhteen sisäisiä että ympäristön kanssa vuorovaikutuksessa syntyviä. Suhteen sisäiset jännitteet ovat luontaisia ja suhteeseen kuuluvia, kun taas ulkoiset jännitteet liittyvät yhteiskunnan tapoihin ja sosiaalisiin normeihin mukautumiseen. (Baxter 1993, 142–144.) Tässä tutkielmassa keskitytään suhteen sisäisiin jännitteisiin.

Tutkielmaa varten haastateltiin yhdeksää eräässä kaupunkiorganisaatiossa työskentelevää johtajaa ja esimiestä. Haastateltavat toimivat sekä esimiesasemassa että tekivät osittain samoja työtehtäviä kuin alaisensakin. Kaikilla haastateltavilla oli kokemuksia esimiehen ja vertaisen työntekijän ja asiantuntijan roolien yhdistämisestä. He työskentelivät kaupunkiorganisaation eri palvelusektoreilla, kuten sosiaali- ja terveystalouksissa, liikunta- ja nuorisopalveluissa sekä kirjastopalveluissa. Suurin osa haastateltavista työskenteli asiantuntijajaksikossa. Haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Haastattelutilanteissa käsiteltävät teemat liittyivät haastateltavien kokemuksiin esimiehen roolistaan, vuorovaikutussuhteista alaisensa kanssa, näissä suhteissa olevista jännitteistä ja johtamistyöstä. Aineiston analyysi tapahtui laadullisesti teemoitellen ja koodaten.

Puheviestinnän tutkimuksen alalla tutkielman aihe sijoittuu johtamisviestinnän tutkimuskentälle interpersonaalisen viestinnän tasolle. Johtamisviestintä ymmärretään tässä työssä Northousen (2007, 3) määritelmän mukaisesti esimiehen ja alaisen väliseksi vuorovaikutusprosessiksi, jossa pyritään vaikuttamaan toiseen osapuoleen ja sitä kautta saavuttamaan yhteisiä tavoitteita. Johtamisen ja esimiestyön sekä johtajan ja esimiehen käsitteitä

käytetään tässä työssä synonyymeinä. Esimiestyön suhde johtajuuteen onkin selkeä, sillä usein esimies on alaistensa pääasiallinen johtaja (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 109).

Tutkielmani tulokset tarjoavat uusia näkökulmia organisaatioiden johtamisviestinnän kehittämiseen. Tutkielman tuloksia voidaan hyödyntää käytännössä esimerkiksi esimiesten perehdyttämisohjelmien laatimisessa ja työnohjauksen kehittämisessä. Tutkielmani myös tuottaa ajankohtaista tietoa siitä, millaisia haasteita esimies-alaissuhteeseen liittyy, kun esimies on sekä esimiesasemassa että vertainen työtoveri ja asiantuntija. Lisäksi tutkielmani tulokset tuottavat uutta tietoa työyhteisöjen vuorovaikutussuhteista ja niiden relationaalisesta dialektiikasta.

2 TUTKIELMAN TEOREETTINEN TAUSTA JA KESKEISET KÄSITTEET

Tutkielmani teoreettinen tausta sijoittuu johtamisviestinnän tutkimuskentälle interpersonaalisen viestinnän tasolle. Tässä luvussa esitellään näistä lähtökohdista käsin johtamisviestinnän tutkimustraditioita sekä relationaalisen dialektiikan näkökulmaa interpersonaalisiin suhteisiin. Tämä luku jakautuu siten, että alaluvussa 2.1 tarkastellaan, miten esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde ymmärretään johtamisen eri lähestymistavoissa. Alaluvussa 2.2 taas esitellään relationaalisen dialektiikan teoreettinen viitekehys sekä siihen liittyvät keskeisimmät käsitteet. Lopuksi alaluvussa 2.3 kootaan yhteen aiempaa relationaalisen dialektiikan näkökulmasta tehtyä työyhteisöjen vuorovaikutussuhteiden tutkimusta.

2.1 Johtamisviestinnän tutkimustraditiot

Johtamisviestintä nähdään tässä työssä esimiehen ja alaisen väliseksi vuorovaikutusprosessiksi, jossa pyritään vaikuttamaan toiseen osapuoleen ja sitä kautta saavuttamaan yhteisiä tavoitteita (Northouse 2007, 3). Johtamisviestintä voidaan siis määritellä johtamisen tutkimusalueeksi, jossa korostetaan viestinnän merkitystä johtamisessa (Barge 1994, 56). Tässä luvussa käsittelen johtamisviestinnän tutkimustraditioita sen pohjalta, miten esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde ymmärretään johtamisen eri lähestymistavoissa. Lisäksi esittelen, millaisiin ilmiöihin aiemmassa johtamisen tutkimuksessa on keskitytty.

Varhaisimpia johtamisen teorioita ovat *piirreteoriat*, joiden mukaan tietynlaiset synnynnäiset fysiologiset ja psykologiset ominaisuudet määrittelevät yksilön johtamispotentiaalin. Tällaisia ominaisuuksia ovat niin yksilön kyky hallita konflikteja, pitää suullisia esitelmiä ja ratkaista ongelmia kuin yksilön älykkyys, sosiaalisuus ja motivoituneisuuskin. (Hackman &

Johnson 2009, 73–75.) Piirreteorioiden mukaan mahtava esimies kykenee johtamaan ketä tahansa menestyksekkäästi eikä johdettavilla nähdä olevan merkittävää roolia johtamisessa (Sias 2009, 22). Johtaminen ymmärretään piirreteorioissa siis varsin yksisuuntaisena vaikuttamisena.

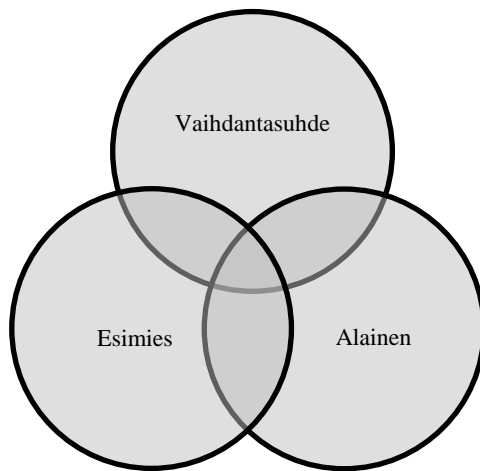
Behavioristiset lähestymistavat ja johtamistyyliin liittyvät teoriat taas keskittyvät esimiehen käyttäytymiseen. Näiden näkökulmien mukaan johtaminen on opittavissa oleva taito eikä synnynnäinen ominaisuus, kuten piirreteorioissa. Behavioristisissa lähestymistavoissa ja johtamistyyliin keskittyneissä teorioissa ollaan kiinnostuneita siitä, millainen johtamiskäyttäytyminen on tehokasta. (Northouse 2007, 69.) Johtamistyyliä on jaoteltu esimerkiksi autoritääriin, demokraattiseen ja laissez faire - tyyliin sekä johtamisviestinnän tehtäväkeskeisyyden ja suhdekeskeisyyden mukaan (Hackman & Johnson 2009, 43, 51). *Tilannejohtamisen* eli *kontingenssijohtamisen* mukaan taas johtamistyyli on sidoksissa johtamistilanteeseen: oikeanlaisen johtamistyylin nähdään tässä näkökulmassa riippuvan esimerkiksi toimialasta, työtehtävästä ja organisaatorakenteesta. (Hackman & Johnson 2009, 77; Northouse 2007, 91.) Näissä lähestymistavoissa myös johdettavat eli alaiset nähdään osana johtamisprosessia. Silti suhteen tehokkuuden ja toimivuuden nähdään olevan ainoastaan esimiehen vastuulla, sillä johtamisessa onnistumisen ajatellaan riippuvan siitä, miten hyvin esimies osaa soveltaa eri johtamistyyliä kunkin alaisen johtamiseen. (Sias 2009, 22.)

Johtamisviestintää on myös tutkittu paljon *taitojen ja kompetenssien* näkökulmasta. Taitonäkökulmat keskittyvät kuvaamaan millaista johtamis- ja viestintäosaamista esimiehet tarvitsevat voidakseen johtaa tehokkaasti. Näkökulman mukaan tietyt taidot ovat opittavissa ja kehitettävissä, vaikkakin yksilön persoonallisuudella on myös ratkaiseva osa johtamisen onnistumisessa. (Mumford, Zaccaro, Connelly & Marks 2000, 156; Northouse 2007, 39.) Taitonäkökulman mukaisissa mallinuksissa johtamisosaaminen määritellään kyvyksi ratkaista monimutkaisia ongelmia sekä kyvyksi arvioida sosiaalisia tilanteita (Mumford, Zaccaro, Connelly & Marks 2000, 156). Taitoja on myös jaoteltu kognitiivisiin, interpersonaalisiin, liiketaloudellisiin ja strategisiin

taitoihin (Mumford, Campion & Morgeson 2007, 156–157). Rouhiainen-Neunhäuserer (2009, 24) väitöskirjatutkimuksen mukaan taitonäkökulma tuo esiin johtamistyön *interpersonaalisen ulottuvuuden*, joskin interpersonaaliset taidot määritellään jokseenkin kapea-alaisesti ja ne erotetaan esimerkiksi liiketaloudellisista ja strategisista taidoista. Taitonäkökulmat eivät myöskään ota kantaa siihen, millaista esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus on luonteeltaan (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 24–25).

Relationaalinen näkökulma eroaa muista edellä käsitellyistä lähestymistavoista siten, että näkökulmassa keskitytään esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutussuhteeseen ja siihen, millaista vuorovaikutusta esimiehellä on alaistensa kanssa, miten suhde kehittyy ja millaisia vaikutuksia sillä on organisatoriseen tehokkuuteen (Hackman & Johnson 2009, 72). Tässä tutkielmassa johtamisviestintää tarkastellaan juuri relationaalisesta näkökulmasta.

Toistaiseksi ainoa teoria, jossa johtaminen määritellään juuri esimiehen ja alaisen väliseksi vuorovaikutukseksi, on esimies-alaissuhteen vaihdantateoria eli LMX-teoria (leader-member exchange theory) (Northouse 2007, 151). LMX-teoriassa keskiössä on esimiehen ja alaisen välinen dyadi (Graen & Uhl-Bien 1995, 225). LMX muotoutui tutkimustulosten pohjalta, jotka osoittivat, etteivät esimiehen ja alaisen väliset suhteet olekaan samanlaisia, vaan erillisiä ja yksilöllisiä dyadeja (Ks. Dansereau, Graen & Haga 1975). Teoriassa pyritään häivyttämään perinteistä hierarkiaa esimiehen ja alaisen välillä. Teorian mukaan onnistunut johtamisprosessi edellyttää korkealaatuista esimiehen ja alaisen välistä vaihdantasuhdetta, joka perustuu vastavuoroisuuteen, sitoutumiseen, molemminpuoliseen luottamukseen, kunnioitukseen ja yhteisten tavoitteiden eteen ponnisteluun. Esimiehen ja alaisen välinen vaihdantasuhde esitellään kuviossa 1 seuraavalla sivulla. LMX-teoria kannustaakin esimiehiä luomaan korkealaatuista ja läheisiä vaihdantasuhteita kaikkien alaistensa kanssa. (Graen & Uhl-Bien 1995, 225, 229–233.)



Kuvio 1 Esimiehen ja alaisen välinen vaihdantasuhde (Graen & Uhl-Bien 1995, 221)

LMX on ensimmäinen teoria, jossa myös alaisella on aktiivinen rooli esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutussuhteessa. Johtaminen nähdäänkin prosessina, johon sekä esimies että alainen vaikuttavat vastavuoroisesti. LMX-teoriassa on siis keskeinen osa siinä, että johtamisviestinnän tutkimuksen fokus on siirtynyt johtajakeskeisyydestä kohti esimies-alaisuuden tutkimista. (Northouse 2007, 151; Sias 2009, 23.) LMX ei kuitenkaan onnistu selittämään, miten vaihdantasuhteet kehittyvät korkealaatuisiksi tai kuinka luottamus rakentuu näissä suhteissa (Northouse 2007, 161). Esimies-alaisuuden kehittymistä onkin jokseenkin ongelmallista tarkastella vaihemallien kautta: esimies-alaisuuden kehityskaarelle tuskin voidaan asettaa samanlaisia tavoitteita kuin esimerkiksi parisuhteille, joiden toivotaan kehittyvän ihastumisesta vakavaksi suhteeksi ja jopa elämänpituisiksi liitoksi. Ei voida myöskään olettaa, että kaikki esimies-alaisuudet kehittyisivät samojen vaiheiden kautta. Tästä johtuen esimies-alaisuuteita onkin huomattavasti mielekkäämpää tarkastella relationaalisen dialektiikan avulla, joka ottaa huomioon, että läheisyyden ja etäisyyden määrä vaihtelee eri suhteissa.

Fairhurstin (2001, 381–387) mukaan johtamisviestinnän tutkimuskenttää voidaan luonnehtia siten, että se on jakautunut vahvasti kahteen eri tutkimustraditioon: yksilö eli johtajakeskeisiin lähestymistapoihin sekä systeemi- ja merkityskeskeisiin lähestymistapoihin. Yksilökeskeisissä lähestymistavoissa keskiössä on johtaja ja johtaminen nähdään yksisuuntaisena

transmissiona tai monologina, kun taas systeemikeskeisissä lähestymistavoissa johtamisviestintä nähdään esimiehen ja alaisen välisenä dialogina, jossa merkityskeskeisyys korostuu. Yksilökeskeisissä lähestymistavoissa tutkimuksen keskiössä ovat yksilön kognitiot ja merkityskategoriat. Lähestymistavan juuret ovat vahvasti psykologian tutkimusperinteessä ja esimerkiksi piirreteoriat kumpuavatkin juuri tästä tutkimusperinteestä. Systeemi- ja merkityskeskeisissä lähestymistavoissa taas ollaan kiinnostuneita keskustelukäytänteistä sekä kulttuurisista merkityksenantoprosesseista. Merkityskeskeiset lähestymistavat kiinnittyvät tulkinnallisiin paradigmoihin, yksilökeskeiset lähestymistavat taas positivismiin. (Fairhurst 2001, 381–387.)

Fairhurstin näkemys johtamisviestinnän tutkimuskentästä antaa varsin kiintoisan viitekehyksen johtamisviestinnän tutkimustraditioiden tarkasteluun, sillä relationaalista näkökulmaa lukuun ottamatta johtamisviestinnän tutkimuskentän perinteiset jäsenyykset tarjoavat varsin johtajakeskeisen läpileikkauksen johtamisviestintään. Rouhiainen-Neunhäusererin (2009, 23) mukaan positivistinen tutkimussuuntaus on ollut vallitseva suuntaus johtamisviestinnän kentällä, mistä johtuen johtajakeskeistä tutkimusta on tehty paljon. Tämä saattaa myös selittää sen, miksi johtamisviestintää ei ole tutkittu paljoa *vuorovaikutussuhteen* näkökulmasta. Voidaan myös todeta, että funktionaaliset ja organisaation toiminnan tehokkuuteen tähtäävät näkökulmat ovat olleet hyvin korostuneita esimies-alaisuhteiden tutkimuksessa. Tutkimusaiheina ovat esimerkiksi olleet johtamisen yhteys alaisen tuloksellisuuteen, tuottavuuteen, työhön sitoutumiseen ja työsuoritukseen (Sias 2009, 20–21; Zorn 1995, 123–125). Myös esimies-alaisuhteen kehittymistä, laatua, siihen liittyviä valta-asetelmia ja vaikuttamista sekä tiedon kulkua on tutkittu (Sias 2009, 20). Sen sijaan perustason tutkimusta esimies-alaisuhteesta vuorovaikutussuhteen näkökulmasta on tehty verrattain vähän.

2.2 Relationaalisen dialektiikan näkökulma interpersonaalisiin suhteisiin

Interpersonaalinen suhde määritellään puheviestinnän kirjallisuudessa suhteeksi, jossa kaksi ihmistä on jatkuvassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja jossa suhteen molemmat osapuolet voivat vaikuttaa toisiinsa. Määrittelyn mukaan suhteen osapuolilla on oltava myös ainutlaatuisia vuorovaikutusmalleja. Tällä tarkoitetaan, etteivät suhteen osapuolet ole helposti korvattavissa. (Guerrero, Andersen & Afifi 2007, 6.)

Interpersonaalisia suhteita voidaan luokitella eri tavoin esimerkiksi suhteen läheisyyden tai vapaaehtoisuuden asteen perusteella. Läheisille ihmissuhteille (engl. close relationship, intimate relationship) on tyypillistä suhteen pitkäkestoisuus, emotionaalinen kiintymys toiseen osapuoleen, henkilökohtaisten tarpeiden täytyminen sekä suhteen korvaamattomuus (Guerrero, Andersen & Afifi 2007, 6). Tällaisia suhteita ovat esimerkiksi pari-, perhe- ja ystävyysuhteet. Vapaaehtoisuuteen perustuvia interpersonaalisia suhteita ovat esimerkiksi ystävyysuhteet, kun taas ei-vapaaehtoisia suhteita perhesuhteet ja työpaikan vuorovaikutussuhteet. Interpersonaalisia suhteita voidaan myös luokitella sen perusteella, ovatko ne romanttisia vai platonisia, kuinka tyydyttäviä ne ovat tai kuinka pitkäkestoinen suhde on kyseessä (Guerrero, Andersen & Afifi 2007, 7–8).

Tässä tutkielmassa tarkasteltava interpersonaalinen suhde on esimies-alaisuhde. Esimies-alaisuhde on ei-vapaaehtoisuuteen perustuva, työhön liittyvä vuorovaikutussuhde, jossa esimiehellä on formaalia valtaa suhteen toiseen osapuoleen eli alaiseen (Sias 2009, 20). Seuraavaksi esittelen tutkielmani teoreettisen viitekehysten eli relationaalisen dialektiikan, joka tarjoaa mielenkiintoisen lähestymistavan interpersonaalisiin suhteisiin.

Relationaalinen viitekehys

Tutkielmani teoreettinen viitekehys on Leslie A. Baxterin ja Barbara M. Montgomeryn 1990-luvulla kehittämä relationaalinen dialektiikka. Dialektisen näkökulman mukaan niin sosiaalinen elämä kuin ihmisten väliset suhteet

perustuvat vastakkaisten voimien vuorovaikutukseen. Näkökulma on kehitetty alun perin etenkin läheisten suhteiden, kuten ystävyys-, pari- ja perhesuhteiden tarkasteluun. (Baxter & Montgomery 1996, 3–4.)

Baxterin ja Montgomeryn näkemykseen henkilökohtaisten suhteiden dialektiikasta on vaikuttanut etenkin venäläisen intellektuellin Mikhail Bakhtinin (1996) dialogismi. Bakhtinin dialogismin mukaan kaikki sosiaalinen elämä perustuu yhtenäisyyden ja erillisyyden väliselle jännitteelle. Bakhtin nimittää näitä jännitteitä *sentripetaaliseksi* ja *sentrifugaaliseksi* voimiksi. Bakhtinin ajattelussa keskeisessä asemassa on *dialogi*, jolla tarkoitetaan, ettei sosiaalinen elämä ole yksiaänistä monologia vaan pikemminkin avointa vuoropuhelua. Bakhtinin mukaan yksilöt siis tasapainoilevat oman yksilöllisyytensä säilyttämisen ja muiden ihmisten kanssa yhteyden saavuttamisen välillä. (Baxter 1993, 141; Baxter & Montgomery 1996, 24–25.)

Bakhtinin dialogismissa keskitytään yhteiskunnan tarkasteluun yleisellä tasolla, joten sitä ei voida pitää kovin kontekstispesifinä teoriana. Bakhtin ei myöskään osoita tiettyä ilmiötä, jossa sentripetaalisten ja sentrifugaalisten voimien vuorovaikutus näkyisi. Relationaalisen dialektiikan kehittämisen ensimmäinen askel onkin ollut Bakhtinin dialogismin sijoittaminen henkilökohtaisten suhteiden kontekstiin. (Baxter 1993, 141.) Baxterin (1993, 141) mukaan Bakhtinin ajattelun soveltamisessa on lähdetty liikkeelle siitä, että sentripetaalinen ja sentrifugaalinen vastakohtaisuus ilmenevät vuorovaikutussuhteissa dialektisina jännitteinä. Bakhtinin ohella Baxterin ja Montgomeryn relationaalisen dialektiikan viitekehykseen ovat vaikuttaneet Lao Tzun, Heraclituksen sekä Hegelin ja Marxin ajattelu (Baxter & Montgomery 1996, 24).

Relationaalinen dialektiikka ei ole teoria sen perinteisessä mielessä, sillä se ei pyri esittämään yleismaailmallisia totuuksia eikä muodostamaan kategorioita tai aksioomia (Baxter & Montgomery 1996, 6). Gerlander (2003,66) esittääkin, että dialektista näkökulmaa tulisi tarkastella pikemmin *heuristisena* teoriana, jonka tarkoituksena on orientoida havaintoja ja tarkastelua. Tieteenfilosofisesti tarkasteltuna dialektiset jännitteet kiinnittyvät tulkinnallisiin

lähestymistapoihin (Baxter & Braithwaite 2008, 350). Dialektinen näkökulma pohjautuu neljään peruskäsitteeseen, jotka ovat *jännitteet* (contradiction), *muutos* (change), *käytäntö* (praxis) ja *kokonaisvaltaisuus* (totality) (Baxter & Montgomery 1996, 6). Keskeisimpinä käsitteinä tutkielmassani ovat suhteessa ilmenevät jännitteet, joita käsittelen seuraavaksi.

Jännitteet

Dialektisen näkökulman mukaan jännitteet ovat suhteeseen vaikuttavia voimia, jotka liittyvät kaikkien vuorovaikutussuhteiden perusolemukseen. Jännitteet muodostuvat toisensa poissulkevista dynaamista vastakohtista ja ne ovat aina yhtäaikaaisesti läsnä olevia. Niillä on siis *sekä-että* ominaisuus. Tästä johtuen jännitteet eivät ole poistettavissa tai ratkaistavissa. Terveessä suhteessa suhteen osapuolet kuitenkin kykenevät hallitsemaan jännitteitä ja tasapainoilemaan niihin liittyvien vastakkaisten vaatimusten välillä. (Baxter & Montgomery 1996, 6–10.) Näkökulman mukaan suhteissa olevat vastakohtaisuudet ovat myös riippuvaisia toisistaan: etäisyyden jännite ei esimerkiksi voi olla ilman läheisyyden jännitettä. Lisäksi jännitteet samanaikaisesti sekä hylkivät että vetävät toisiaan puoleensa. (Gerlander 2003, 66–67.)

Baxterin ja Montgomeryn (1996) mukaan dialektiset jännitteet ”sijaitsevat” interpersonaalisisissa suhteissa eli ilmenevät suhdetasolla. Jännitteiden voidaankin ajatella olevan ikään kuin suhteen osapuolten yhteisomistuksessa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että suhteen osapuolet kokisivat suhteessa ilmenevät jännitteet samalla tavalla: suhteen toinen osapuoli saattaa esimerkiksi kokea suhteen liian etäisenä ja toinen taas kokea läheisyyden asteen juuri sopivaksi. Jännitteitä ei voida myöskään rinnastaa interpersonaalisiin konflikteihin, vaikka ne saattavatkin ilmetä konflikteina. (Baxter & Montgomery 1996, 15–16; Gerlander 2003, 69.)

Henkilökohtaisten suhteiden perusdialektiikka

Dialektisen näkökulman mukaan suhteissa nähdään olevan kolme perusjännitettä, jotka ovat *integraatio-separaatio*, *stabiilius-muutos* sekä *ilmaisu-yksityisyys*. Näistä jännitteistä muodostuu perusdialektiikka, jonka

ympärille muut jännitteet rakentuvat. Perusjännitteet ovat sekä suhteen sisäisiä että ympäristön kanssa vuorovaikutuksessa syntyviä. Suhteen sisäiset jännitteet ovat luontaisia ja suhteeseen kuuluvia, ulkoiset jännitteet taas liittyvät yhteiskunnan tapoihin ja sosiaalisiin normeihin mukautumiseen. Suhteen sisäisiä jännitteitä ovat *yhteys-erillisyy*s, *uutuus-ennakoitavuus* sekä *avoimuus-sulkeutuneisuus*. Ulkoisia jännitteitä taas ovat *sisältyneisyys-eristyneisyys*, *konventionaalisuus-ainutlaatuisuus* ja *paljastaminen-salaaminen*. (Baxter 1993, 142–144.) Perusdialektiikan mukaiset suhteen sisäiset ja ulkoiset jännitteet on koottu taulukkoon 1.

TAULUKKO 1 Henkilökohtaisten suhteiden jännitteet (Baxter 1993, 143)

Perusdialektiikka	integraatio-separaatio	stabiilius-muutos	ilmaisu-yksityisyys
Sisäiset jännitteet	liittyneisyys-autonomisuus	ennustettavuus-uutuus	avoimuus-sulkeutuneisuus
Ulkoiset jännitteet	sisältyneisyys-eristyneisyys	konventionaalisuus-ainutlaatuisuus	paljastaminen-salaaminen

Integraation ja separaation dialektiikka ilmenee suhteen osapuolten samanaikaisena pyrkimyksenä yhteyteen ja erillisyyteen. Dialektiikan mukainen sisäinen jännite näkyy suhteen osapuolten haluna olla yhtä ja toisaalta haluna toimia autonomisena itsenäin. Ulkoinen jännite näkyy suhteen ulkopuolisista henkilöistä eristäytymisenä ja toisaalta pyrkimyksenä olla vuorovaikutuksessa myös suhteen ulkopuolisten henkilöiden kanssa. Stabiiliuden ja uutuuden dialektiikka syntyy muutoksen ja pysyvyyden vastavoimista. Dialektiikan sisäinen jännite näkyy vuorovaikutuksen ennakoitavuudessa ja varmuudessa sekä toisaalta vuorovaikutuksen yllätyksellisyydessä ja epävarmuudessa. Ulkoinen jännite näkyy siinä, mukautuuko suhde vallitseviin sosiaalisiin normeihin vai poikkeako se niistä. Ilmaisun ja yksityisyyden dialektiikalla viitataan siihen, mitä suhteen osapuolet ilmaisevat ja jättävät ilmaisematta toisilleen. Tämän dialektiikan sisäinen jännite näkyy suhteen osapuolten keskinäisenä avoimuutena ja sulkeutuneisuutena, eli siinä, millaisia asioita suhteen osapuolet jakavat

toistensa kanssa. Ilmaisun ja yksityisyyden ulkoinen jännite taas näkyy siinä, mitä suhteen osapuolet paljastavat suhteestaan ulkopuolisille. (Baxter 1993, 142–144.)

Vaikka jännitteet ilmenevätkin aina vuorovaikutussuhteessa, on jännitteitä mahdollista tarkastella myös pelkästään toisen osapuolen näkökulmasta, sillä suhteen osapuolilla voi olla erilaisia rooleja, velvollisuuksia ja vastuita eri vuorovaikutustilanteissa. (Gerlander 2003, 78.) Voi myös olla, että jännitteitä kokee vain suhteen toinen osapuoli, jolloin jännite ilmenee intrapersoonallisella tasolla (Baxter 1993, 144). Tässä tutkielmassa tarkastellaan jännitteitä nimenomaan esimiesten kokemusten kautta.

Muutos

Muutos on dialektisen viitekehyksen toinen kulmakivi. Dialektisen näkökulman mukaan suhde on aina liikkeessä ja jatkuvassa muutoksen tilassa. Liike syntyy pysyvyyden ja muutoksen vastapoolien välisestä jännitteestä, joka pitää suhdetta prosessitilassa. Muutosta ei ole tarkoituksenmukaista erottaa jännitteistä, sillä muutos itsessään ylläpitää pysyvyyden ja muutoksen välistä jännitettä. Muutos nähdään siis suhteisiin kuuluvana asiana, ei vältettävänä tilana. Muutosta voidaan ajatella myös suhteen kehittymisen tai suhteessa olevan dialogisen kompleksisuuden kautta. Osa dialektisen viitekehyksen koulukunnan tutkijoista ajattelee, että muutoksen käsite kuvastaa suhteen vaiheittaista kehitystä esimerkiksi etäisestä läheiseksi. Toisten tutkijoiden mukaan taas suhteen kehittymisen sijaan tulisi puhua dialogisesta kompleksisuudesta, jolla tarkoitetaan, ettei suhteiden kehittymisellä ole yhtä suuntaa ja lopullista päämäärää, vaan suhteet ovat monimerkityksellisiä ja monisuuntaisia. (Baxter & Montgomery 1998, 7–8.)

Praxis

Praxiksen käsitteen avulla tarkastellaan käytänteitä, joiden kautta suhteen toimijat tuottavat menneisyyttä, nykyisyyttä ja tulevaisuutta jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa. Tällä tarkoitetaan, että valinnat ja viestintäteot, joita suhteen osapuolet ovat tehneet suhteen menneisyydessä, vaikuttavat myös nykyhetken ja tulevaisuuden valintoihin. Praxisen käsitteessä korostetaan

yksilöiden asemaa samanaikaisesti sekä proaktiivisena toimijana että reaktiivisena toiminnan kohteena: yksilöt tekevät aktiivisesti viestinnällisiä valintoja ja tekoja jäsentääkseen omaa sosiaalista todellisuuttaan, mutta samalla yhteiskunnalliset normit ja institutionaaliset käytänteet säätelevät yksilöiden valintoja ja toiminnan mahdollisuuksia. (Baxter & Montgomery 1996, 13–14.)

Kokonaisvaltaisuus

Kokonaisvaltaisuudella tarkoitetaan sitä, ettei tarkasteltavaa ilmiötä voida erottaa siitä ajasta, paikasta ja sosiokulttuurisesta ympäristöstä, jossa se ilmenee (Baxter & Montgomery 1998, 11). Esimerkiksi esimies-alaisuudessa ilmenevät jännitteet ovat erilaisia 2000-luvun matalahierarkkisessa asiantuntijaorganisaatiossa kuin tehdasmiljöössä 1930-luvulla. Kokonaisvaltaisuudella tarkoitetaan myös sitä, ettei jännitepareja tulisi tarkastella yksittäin vaan jännitekimpuna. Jännitekimpussa samankaltaiset jännitteet punoutuvat toisiinsa: esimerkiksi läheisyyden ja etäisyyden väliseen jännitteeseen voidaan liittää autonomisuuden ja riippuvaisuuden jännite. (Baxter & Montgomery 1998, 11.)

2.3 Työyhteisöjen vuorovaikutussuhteiden dialektiikka

Dialektinen näkökulma on kehitetty alun perin läheisten vuorovaikutussuhteiden, kuten pari-, perhe- ja ystävyysuhteiden tarkasteluun. Sitä on käytetty jonkin verran myös instrumentaalisten ja professionaalisten suhteiden tarkastelussa, vaikka näissä suhteissa ilmenevät jännitteet ovatkin osittain erilaisia kuin läheisissä vuorovaikutussuhteissa suhteiden erilaisista luonteista ja ominaispiirteistä johtuen. (Gerlander 2003, 74–78.) Dialektista näkökulmaa on käytetty esimerkiksi opettaja-oppilassuhteiden (Rawlins 1998; Rawlins 2000) ja lääkäri-potilassuhteiden (Gerlander 2003) jännitteiden kuvaamisessa. Työyhteisöjen suhteiden tarkastelussa dialektista näkökulmaa on sovellettu jokseenkin vähän. Koska nämä tutkimukset ovat erityisen

keskeisiä oman tutkielmani kannalta, esittelen seuraavaksi tutkimuksia, joissa on tutkittu työyhteisöjen suhteita dialektisesta viitekehuksesta käsin.

Tietävästi ainoa esimies-alaissuhteiden dialektiikkaa tarkasteleva aiemmin tehty tutkimus on Zornin (1995) tutkimus sellaisten esimies-alaissuhteiden dialektiikasta, joissa esimies ja alainen ovat samanaikaisesti myös hyviä ystäviä. Zornin tutkimuksen tavoitteena oli tutkia näiden suhteiden samanaikaista hierarkkisuutta ja läheisyyttä. Zorn haastatteli tutkimukseensa viittä henkilöä, jotka olivat olleet tai olivat parhaillaan suhteessa, jossa oli sekä henkilökohtaisten että hierarkkisten suhteiden ulottuvuuksia. (Zorn 1995, 134–135.)

Zorn (1995) löysi aineistostaan paitsi perusdialektiikan mukaisia jännitteitä, myös aivan uusia jännitteitä. Zornin löytämät perusdialektiikan mukaiset jännitteet olivat yhteys-erillisuus, avoimuus-sulkeutuneisuus sekä uutuus-ennakoitavuus. (Zorn 1995, 135–139.) Merkittävin Zornin löytämä uusi jännite oli *samanarvoisuus-eriarvoisuus* (equality-superiority). Tämä jännite syntyi Zornin mukaan suhteen toisen osapuolen eli esimiehen hierarkkisesta asemasta: esimiehillä oli esimerkiksi tietoon liittyvä etulyöntiasema alaisiinsa nähden, sillä heidän ulottuvillaan oli tietoa, joihin alaisilla ei ollut pääsyä. Lisäksi esimiehillä oli usein parempi palkka tai he saivat muita etuuksia, joita alaiset eivät saaneet. Suhteiden jännitteisyyttä lisäsi myös se, että esimiesten työkuvaan kuului alaisten ohjeistaminen ja heidän työnsä arviointi. Näistä hierarkkia synnyttävistä seikoista huolimatta Zornin tutkimukseen osallistuneet esimiehet pyrkivät häivyttämään hierarkkista asemaansa ja korostamaan yhdenvertaisuuttaan alaiensa kanssa. (Zorn 1995, 139–140.)

Toinen Zornin (1995) löytämä uusi jännite oli *etuoikeuttaminen-tasavertaisuus*. Tämä jännite näkyi Zornin aineistossa siten, että alaiset odottivat saavansa esimiehiltään erityiskohtelua heidän välisestä ystävyys-suhteestaan johtuen, kun taas esimiehet pyrkivät kohtelemaan tasavertaisesti kaikkia alaisiaan. (Zorn 1995, 141–142.) Zornin tutkimuksen merkittävä tulos olikin, että esimies-alaissuhteiden jännitteet eroavat

henkilökohtaisten suhteiden jännitteistä, koska niissä on myös hierarkkisia ulottuvuuksia.

Läheistä ystävyyttä työkontekstissa ovat tutkineet myös Bridge ja Baxter (1992). He tutkivat dialektisesta näkökulmasta käsin sellaisia henkilökohtaisia ja läheisiä ystävyyssuhteita, joiden osapuolet työskentelivät samassa työyhteisössä työtovereina. Tutkimuksessaan Bridge ja Baxter käyttivätkin suhteista, joissa henkilökohtaiseen elämään ja työhön liittyvät roolit sekoittuvat, käsitettä *blended relationships*. Bridgeä ja Baxteria kiinnosti erityisesti se, miten työroolien ja ystävyyssuhteen roolien välisiä jännitteitä hallitaan. He käyttivät tästä eri roolien välisistä jännitteistä nimeä *dual role - tension*. (Bridge & Baxter 1992, 200–201.)

Bridgen ja Baxterin (1992) tutkimukseen kerättiin aineisto kolmiosaisella survey-tutkimuksella. Tutkimuksen osallistui 162 henkilöä, joilla oli läheisten ystäviensä kanssa sama työpaikka. Survey-tutkimuksen ensimmäisessä osassa kartoitettiin suhteen taustatietoja. Toisessa osassa tutkimushenkilöitä pyydettiin pohtimaan, miten yhdessä työskentely ja ystävyyssuhde ovat vaikuttaneet toisiinsa. Kolmannessa osiossa tutkimushenkilöitä pyydettiin vastaamaan Likert-asteikkoon perustuvaan kyselyyn, jolla pyrittiin selvittämään kaksoisrooliin liittyviä jännitteitä sekä selvittämään jännitteiden viestinnällisiä ratkaisustrategioita. (Bridge & Baxter 1992, 209–212.)

Bridgen ja Baxterin aineistosta löytyi viisi jänniteparia, jotka olivat *autonomisuus-liittyneisyys*, *samanarvoisuus-eriarvoisuus*, *tasapuolisuus-suosiminen*, *tuomitseminen-hyväksyntä* sekä *avoimuus-sulkeutuneisuus* (Bridge & Baxter 1992, 200). Osalla näistä jännitepareista on yhtäläisyyksiä Zornin (1995) löytämien jänniteparien kanssa. Esimerkiksi Zornin *etuoikeuttaminen-tasavertaisuus* vastaa Bridgen ja Baxterin (1992) *tasapuolisuus-suosiminen* -jänniteparia.

Apker, Propp ja Ford (2005) taas olivat tutkimuksessaan kiinnostuneita siitä, millainen dialektiikka määrittelee hoitajien roolia moniammatillisessa tiimityöskentelyssä ja miten hoitajat ratkaisevat viestinnän keinoin

tiimityöskentelyyn liittyviä jännitteitä. Tutkimus on mielenkiintoinen, sillä työyhteisöjen tiimejä ei ole juurikaan tarkasteltu dialektisesta näkökulmasta käsin. Tutkimusta varten haastateltiin 21 sairaanhoitajaa. Haastattelut olivat puolistrukturoituja. Lisäksi tutkimusaineistoa kerättiin seitsemällä fokusryhmä-haastattelulla sekä havainnoimalla tiimien vuorovaikutusta neljällä vuodeosastolla. (Apker, Propp & Ford 2005, 97–99.)

Apker, Propp ja Ford (2005) löysivät aineistostaan sekä hierarkiaan ja statukseen liittyviä että ammatilliseen identiteettiin liittyviä jännitteitä. Aineistosta löytyi kahta erilaista statukseen ja hierarkiaan liittyvää dialektiikkaa: sekä vertaisena olemisen ja alaisena olemisen dialektiikkaa että ylemmyyden ja samanarvoisuuden dialektiikkaa. Ensimmäisellä jänniteparilla viitattiin sairaanhoitajien ja lääkärien välisten suhteiden dialektiikkaan ja toisella jänniteparilla hoitajien ja perushoitajien sekä laitoshuoltajien väliseen dialektiikkaan. (Apker, Propp & Ford 2005, 99–100.)

Apkerin, Proppin ja Fordin (2005) mukaan vertaisena ja alaisena olemisen jännite näkyi sairaanhoitajiin kohdistuvina ristiriitaisina rooliodotuksina. Nämä odotukset ilmenivät hoitajien ollessa vuorovaikutuksessa lääkäreiden kanssa. He löysivätkin aineistostaan kaksi erilaista keinoa hallita näitä rooliodotuksia, jotka olivat *hierarkiaan sopeutumisen* ja *hierarkian kieltämisen* strategiat. Hierarkiaan sopeutumisen strategia ilmeni epäsuorien viestinnän keinojen käyttämisenä lääkärien kanssa kommunikoidessa. Hoitajat saattoivat esimerkiksi osallistua päätöksentekoprosesseihin, mutta tehdä sen niin hienovaraisesti, ettei perinteinen hierarkia lääkärien ja hoitajien välillä horju. Hierarkian kieltämisen strategia taas ilmeni viestintäkäyttäytymisenä, jossa sairaanhoitajat kumosivat, häivyttivät tai kielsivät lääkärien ja hoitajien välisen hierarkian. Tämä ilmeni esimerkiksi siten, että hoitajat kieltäytyivät käyttäytymästä kuten alaiset vaan kommunikoivat lääkäreiden kanssa kuten vertaisten kollegoiden kanssa. (Apker, Propp & Ford 2005, 100–103.)

Apkerin, Proppin ja Fordin (2005) löytämällä ylemmyyden ja samanarvoisuuden jännitteellä taas viitattiin sairaanhoitajien ja perushoitajien väliseen hierarkiaan sairaanhoito-organisaatioissa. Perinteisesti sairaanhoitajat

ovat toimineet esimiehinä itseään alemmassa asemassa oleville työntekijöille. Moniammatilliseen tiimityöskentelyyn siirryttäessä asetelma on kuitenkin muuttunut ja alemmassa asemassa työskentelevät odottavat demokraattisempaa kohtelua. Apker, Propp ja Ford löysivätkin aineistostaan strategian, jolla sairaanhoitajat pyrkivät pehmentämään hierarkiaa sairaanhoitajien ja perushoitajien välillä. Tämä ilmeni esimerkiksi sairaanhoitajien kohteliaana viestintäkäyttäytymisenä muuta henkilöstöä kohtaan ja käskyjen antamisen sijaan pyyntöjen tekemisenä. (Apker, Propp & Ford 2005, 103–106.)

Mielenkiintoinen ja erilainen lähestymistapa työyhteisön dialektiikan tarkasteluun on Bochantin ja Cowanin (2008) tutkimus yhdysvaltalaisista naispoliiseista. Bochantin ja Cowan tarkastelivat tutkimuksessaan naispoliisien kokemuksia työhön liittyvistä dialektisista jännitteistä sekä niiden ratkaisemisesta viestinnällisin keinoin. Bochantin ja Cowanin tutkimuksen lähtökohtana oli naispoliiseista tehty aiempi tutkimus, joka osoitti, että yhdysvaltalaiset naispoliisit eivät ainoastaan työskentele miesvaltaisella alalla vähemmistönä, vaan kokevat työssään miespoliisien taholta sukupuoleen perustuvaa stereotypisointia, syrjintää sekä seksuaalista häirintää. (Bochantin & Cowan 2008, 145–150.)

Bochantin ja Cowan haastattelivat tutkimustaan varten viittätoista yhdysvaltalaisista naispoliisia neljästä eri poliisilaitoksesta. Haastattelut olivat puolisorokuroituja syvähaastatteluita, joiden teemat liittyivät naispoliisien työhistoriaan, kokemuksiin feminiinisydestä ja naiseudesta sekä työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Bochantin ja Cowanin aineistosta löytyi kolme dialektista pääjänniteparia sekä neljä alaparia. Ensimmäinen pääjännitepari oli perusdialektiikan mukainen *separaatio-integraatio*, jonka alapariksi Bochantin ja Cowan luokittelivat *feminiinisyden kieltämisen/ korostamisen työelämässä*. Toinen aineistosta löytynyt jännitepari oli *supportiivinen/ ei-supportiivinen työympäristö*, jonka alapareiksi Bochantin ja Cowan luokittelivat *voimauttavan/ väheksyvän kielenkäytön* sekä *seksuaalisuuden kokemisen etuna/ rasituksena*. Kolmantena jänniteparina Bochantin ja Cowanin aineistossa oli *seksuaalisesta häirinnästä raportoinnin/ kertomatta jättämisen* dialektiikka. (Bochantin & Cowan 2008, 152–162.)

Edellä esiteltyjen tutkimusten perusteella voidaan todeta, että dialektinen näkökulma tarjoaa varsin mielekkään ja kiintoisan lähestymistavan työyhteisöjen vuorovaikutussuhteiden tutkimiseen, vaikka se onkin kehitetty alun perin henkilökohtaisten suhteiden tarkasteluun. Aiemman tutkimuksen perusteella voidaan myös todeta, että työyhteisöjen vuorovaikutussuhteiden jännitteet eroavat henkilökohtaisten suhteiden jännitteistä. Jotta saataisiin entistä kattavampi käsitys siitä, miten työyhteisöjen vuorovaikutussuhteiden jännitteet eroavat henkilökohtaisten suhteiden jännitteistä, olisikin tärkeää tehdä vielä lisää perustason tutkimusta. On myös mielenkiintoista huomata, että jännitteiden hallinnan tutkimussuuntaus on ollut jokseenkin vallitseva työyhteisöjen dialektiikkaan keskittyneissä tutkimuksissa. Tässä tutkielmassa keskitytään kuitenkin tarkastelemaan esimies-alaissuhteiden sisäisiä jännitteitä jännitteiden hallinnan sijaan. Seuraavassa luvussa esittelen, miten oma tutkielmani on toteutettu.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkielman tavoitteena on kuvata, millainen on esimiehen rooli kun esimies on samanaikaisesti sekä esimiesasemassa että vertainen työntekijä sekä millainen esimies-alaissuhde on tällaisessa asetelmassa. Lisäksi tavoitteena on kuvata, millaisia dialektisia jännitteitä tällaisiin vuorovaikutussuhteisiin liittyy. Tarkastelen niin esimiehen ja vertaisen työntekijän roolien yhdistämistä, esimies-alaissuhdetta kuin suhteen jännitteisyyttäkin esimiesten kokemusten kautta. Näiden tavoitteiden pohjalta olen muotoillut tutkimuskysymykseni, jotka ovat:

1. *Millaisia kokemuksia esimiehillä on esimiehen ja vertaisen työntekijän roolien yhdistämisestä?*
2. *Millaisiksi esimiehet kokevat vuorovaikutussuhteet alaistensa kanssa?*
3. *Millaisia dialektisia jännitteitä he kokevat esimies-alaissuhteissaan, kun ovat samanaikaisesti sekä esimiesasemassa että vertaisia työtovereita?*

Tämän tutkielman kiinnostuksen kohteena ovat esimiehet, joilla on kokemuksia sekä esimiehen roolin että vertaisen työtoverin roolien yhdistämisestä. Tästä syystä tutkimushenkilöiksi on valittu eräässä kaupunkiorganisaatiossa työskenteleviä esimiehiä, jotka tekevät esimiestehtäviensä ohella osittain samoja työtehtäviä kuin alaisensakin. Tutkielmani teoreettinen viitekehys on relationaalinen dialektiikka, joka tieteenfilosofisesti tarkasteltuna kiinnittyy tulkinnallisiin paradigmoihin. Tulkinnallisissa paradigmoissa merkitykset rakentuvat sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta jokapäiväisissä viestintätilanteissa. Tulkinnallisissa paradigmoissa ei myöskään pyritä tekemään yleistyksiä, vaan enemmän ymmärtämään vuorovaikutusta tietyssä kontekstissa. (Baxter & Braithwaite 2008, 350.)

Tutkielmani aineisto on kerätty haastattelemalla. Haastattelu mahdollistaa paitsi merkitysten luomisen haastattelutilanteessa, myös saatavien tietojen syventämisen ja selventämisen (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35). Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 35) mukaan haastattelututkimukseen päädytään, kun kyseessä on vähän kartoitettu alue ja vastausten suuntia on ennalta haastavaa arvioida. Tutkimusaiheittani ei ole juurikaan kartoitettu aikaisemmin tästä näkökulmasta suomalaisissa työyhteisöissä, mistä syystä haastattelu oli perusteltu menetelmävalinta. Haastattelut olivat yksilöhaastatteluja. Seuraavaksi esittelen tarkemmin tutkimusmenetelmänä käyttämäni teemahaastattelua.

3.2 Teemahaastattelu

Tämän tutkielman tutkimusmenetelmänä on käytetty teemahaastattelua. Kyseinen menetelmä sopii erityisen hyvin yksilöiden kokemusten, ajatusten ja asenteiden tarkasteluun (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48; Lindlof & Taylor 2002, 178). Teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua, sillä se mahdollistaa strukturoitua haastattelua laajemmat mahdollisuudet yksilöllisten tulkintojen esittämiseen (Eskola & Suoranta 1998, 88; Hirsjärvi & Hurme 2000, 48). Teemahaastattelu luo kuitenkin haastattelutilanteelle avointa haastattelua tiukemmat rajat (Eskola & Suoranta 1998, 88). Teemahaastattelu voidaan siis nähdä puolistrukturoituna menetelmänä.

Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teemat ovat kaikille tutkimushenkilöille samat, mutta kysymyksiä ei ole ennalta tarkkaan määrätty. Myös teemojen käsittelyjärjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen. (Eskola & Suoranta 1998, 86; Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48.) Menetelmä ottaa huomioon, että ihmisten tulkinnat ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä ja että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelu tuokin tutkittavien äänen kuuluviin, sillä se vapauttaa haastattelun tutkijan näkökulmasta (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48).

Tutkielman laadukkuutta voidaan etukäteen tavoitella tekemällä hyvä haastattelurunko (Hirsjärvi & Hurme 2000, 184). Teemahaastattelussa tämä on erityisen keskeistä, sillä haastattelurungon tekeminen edellyttää tutkittavaan aiheeseen perehtymistä (Eskola & Suoranta 1998, 78). Näin ollen tutustuin aiempaan dialektisesta näkökulmasta tehtyyn tutkimukseen haastattelurunkoa laatiessani ja tarkastelin, millaisia asioita tutkimushenkilöiltä oli kysytty näissä tutkimuksissa. Pidin myös mielessäni relationaalisen dialektiikan teoreettisen viitekehyksen.

Haastattelurunkoa laatiessani pidin erityisen tärkeänä, että haastattelun teemat ohjaisivat haastateltavia puhumaan etenkin vuorovaikutussuhteista alaistensa kanssa, suhteissa olevista jännitteistä ja johtamistyöstä (ks. liite 1). Jotta haastattelun teemat ja kysymykset olisivat haastateltaville mahdollisimman helposti avautuvia, pohdin myös omien arkikokemusteni kautta millaisia jännitteitä olen kokenut omissa suhteissani ja miten kokemuksiani voisi sanoittaa. Tämän pohjalta rakensin haastattelurungon, joka muodostui viidestä teemasta:

1. Esimiestyö ja siihen liittyvät roolit ja odotukset
2. Vuorovaikutussuhteet alaisten kanssa
3. Jännitteet
4. Konfliktit ja ristiriitatilanteet
5. Työpaikan läheisten suhteiden merkityksellisyys ja ympäristön suhtautuminen niihin

Kunkin teemaan alle muodostin apukysymyksiä (ks. liite 1). Ensimmäisen teeman apukysymysten kautta haastattelutilanteissa päästiin keskustelemaan haastateltavien työnkuvasta sekä siitä, millaisia työhön liittyviä rooli-odotuksia he kokivat heihin kohdistuvan. Lisäksi apukysymysten avulla päästiin keskustelemaan siitä, millaisia kokemuksia haastateltavilla oli johtamistyöstä. Toisen teeman apukysymysten avulla haastatteluissa päästiin keskustelemaan siitä, millaisiksi haastateltavat kokivat suhteet alaistensa kanssa ja miten nämä suhteet olivat syntyneet ja kehittyneet ja miten niitä ylläpidettiin. Apukysymyksien avulla pyrittiin myös selvittämään, miten kollegiaalisuus näkyi näissä suhteissa ja miten suhteet olivat muuttuneet aikojen saatossa.

Kolmannen teeman apukysymysten avulla päästiin keskustelemaan siitä, millaisia jännitteitä haastateltavat kokivat näissä suhteissa. Jännitteistä keskusteltiin esimerkiksi sen kautta, millaisia asioita haastateltavat kokivat jakavansa alaistensa kanssa ja kuinka tasavertaisia he kokivat olevansa näissä suhteissa. Neljännen teeman apukysymykset taas keskittyivät siihen, millaisia ristiriitoja ja konflikteja haastateltavat olivat kokeneet alaistensa kanssa. Apukysymyksillä pyrittiin esimerkiksi selvittämään, millaisista asioista ristiriitoja ja konflikteja syntyi sekä kuka niitä ratkaisi ja minkälaisin keinoin. Viimeisen teeman apukysymykset liittyivät siihen, miten merkitykselliseksi haastateltavat kokivat läheiset vuorovaikutussuhteet alaistensa kanssa. Kysymysten avulla päästiin keskustelemaan siitä, mitä he kokivat itse antavansa näissä suhteissa ja mitä taas kokivat vastavuoroisesti saavansa. Viimeisen teeman apukysymyksillä pyrittiin myös selvittämään, miten esimiesten läheiset suhteet joidenkin alaistensa kanssa erosivat heidän muista esimies-alaisuuksistaan sekä miten muut alaiset suhtautuivat näihin suhteisiin. Haastatteluissa käsiteltävät teemat olivat kaikille samat, joskin teemojen käsittelyjärjestys vaihteli jonkin verran haastattelusta riippuen.

3.3 Tutkimushenkilöt ja haastattelutilanteet

Tutkimushenkilöt olivat eräässä kaupunkiorganisaatiossa työskenteleviä esimiehiä ja johtajia, jotka toimivat sekä esimiesasemassa että tekivät osittain samoja työtehtäviä kuin alaisensakin. He työskentelivät kyseisen kaupungin eri palvelusektoreilla, kuten sosiaali- ja terveyspalveluissa, liikunta- ja nuorisopalveluissa sekä kirjastopalveluissa.

Haastateltavia oli yhdeksän eli kyseessä oli laadulliselle tutkimukselle tyypillinen harkinnanvarainen näyte (Eskola & Suoranta 2008, 61). Harkinnanvaraisessa näytteessä pyritään tilastollisen yleistysten sijaan ymmärtämään jotakin tapahtumaa tai ilmiötä syvällisemmin, saamaan tietoa tutkittavasta ilmiöstä tai etsimään uusia teoreettisia näkökulmia tapahtumiin tai ilmiöihin liittyen (Hirsjärvi & Hurme 2000, 59). Haastatteluaineisto kerättiin

lokakuun 2010 ja tammikuun 2011 välisenä aikana. Haastatteluiden kesto vaihteli kahdestakymmenestä minuutista 55 minuuttiin. Keskimäärin haastattelut olivat 45 minuutin mittaisia. Tutkimushenkilöiden ei tarvinnut valmistautua haastatteluihin etukäteen.

Tutkimukseen soveltuvat henkilöt nimettiin kaupungin henkilöstöyksiköstä käsin. Tutkimukseen soveltuvuuden kriteerinä olivat kokemukset esimiehen roolin ja vertaisen työntekijän roolin yhdistämisestä. Työnantaja ei kuitenkaan velvoittanut heitä osallistumaan tutkimukseen, vaan osallistuminen oli vapaaehtoista. Saatua listan tutkimukseen soveltuvista henkilöistä, lähestyin kyseisiä henkilöitä sähköpostiviestillä tai puhelimitse (ks. liite 2). Yhteydenotossani esittelin itseni sekä kerroin tutkielmani tarkoituksesta ja tutkimusmenetelmästäni ja siitä, miksi olin lähestynyt juuri kyseistä henkilöä. Lisäksi tiedustelin, oliko tavoittelemani henkilö halukas osallistumaan tutkimukseen ja milloin haastattelun tekeminen olisi mahdollista. Lähestymäni henkilöt olivat ilahuneita haastattelukutsusta ja haastattelun ajankohdasta oli helppoa sopia.

Noin puolet tutkimushenkilöistä löytyi ns. lumipallo-otantaa (snowball sampling) käyttäen. Lumipallo-otannassa etsitään muutamia informantteja eli avainhenkilöitä, jotka ovat mukana siinä toiminnassa, jota ollaan tutkimassa. Kun heidät on haastateltu, pyydetään heitä ehdottamaan muita tutkimukseen soveltuvia henkilöitä, jotka saattaisivat täydentää jo saatua tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 59–60.) Lumipallomenetelmän etuna on, että haastateltava saa haastateltavaksi juuri ne henkilöt, jotka ovat keskeisiä tutkimusongelman kannalta (Hirsjärvi & Hurme 2000, 60). Tällä menetelmällä saamani tutkimushenkilöt olivatkin erittäin motivoituneita osallistumaan haastatteluun ja tuottivat rikasta aineistoa.

Tutkimushenkilöiden ikäjakaumassa, koulutustaustassa ja toimialassa, jolla he työskentelivät, oli paljon vaihtelua. Iältään haastateltavat olivat 30–60 vuotta, keskimäärin 45 vuotta. Haastateltavista seitsemän oli naisia ja kaksi miehiä. Suurimmalla osalla haastateltavista oli korkeakoulututkinto ja he työskentelivät asiantuntijajyksiköissä. Tutkimushenkilöiden esimieskokemus

vaihteli paljon. Yhdellä haastateltavista oli esimieskokemusta vasta muutamalta kuukaudelta, toisella taas saattoi olla muutamalta kymmeneltä vuodelta. Useimmilla oli kuitenkin esimieskokemusta 5–10 vuoden ajalta. Suurimmalla osalla haastateltavista oli 10–20 henkilöä alaisuudessaan. Enimmillään alaisia oli 56 henkilöä ja vähimmillään kolme. Myös esimiesten hallinnollisten tehtävien määrä sekä perustyöhön osallistuminen vaihteli. Lisäksi yli puolet haastateltavista osallistui johtoryhmätyöskentelyyn. Kaikilla haastateltavilla oli kuitenkin kokemuksia esimiehen ja vertaisen työntekijän roolien yhdistämisestä. Osa haastateltavista oli myös työskennellyt samassa työyhteisössä vertaisena työntekijänä ennen esimieheksi tuloaan.

Tutkimushenkilöiden ei tarvinnut valmistautua haastatteluihin etukäteen. Jotta mahdollisimman monen oli mahdollista osallistua tutkimukseen, haastattelut tehtiin haastateltavien työaikana ja työpaikalla heille parhaiten sopivana ajankohtana. Haastattelut tehtiin haastateltavien työhuoneessa tai muussa rauhallisessa ja hiljaisessa tilassa, jossa haastattelutilanteeseen oli helppoa keskittyä. Haastattelun yhteydessä tutkimushenkilöiltä pyydettiin suullisesti lupa haastattelun nauhoittamiseen ja sen käyttämiseen tutkimusaineistona.

Haastattelutilanteiden ilmapiiri oli luottamuksellinen ja keskusteleva. Lähes kaikki haastateltavat olivat erittäin motivoituneita tuottamaan aineistoa. Haastattelutilanteissa tutkimushenkilöt puhuivat esimiehen rooliin kohdistuvista odotuksista, vertaisen kollegan rooliin kohdistuvista odotuksista sekä asiantuntijuuteen liittyvistä odotuksista. Lisäksi haastateltavat kertoivat, millaista vuorovaikusta heillä on alaistensa kanssa. Myös itse johtamistyöstä ja siihen liittyvistä haasteista keskusteltiin kaikissa haastatteluissa. Haastateltavat esimerkiksi puhuivat riittämättömyyden tunteistaan, työn kuormittavuudesta sekä onnistumisen kokemuksista ja työn hyvistä puolista.

3.3 Aineiston käsittely ja analyysi

Tutkielmaa varten kerättyä aineistoa käsiteltiin tutkimushenkilöiden anonymiteettiä suojellen. Haastattelut nauhoitettiin, jotta minun tutkijana oli mahdollista keskittyä muistiinpanojen tekemisen sijasta kuuntelemiseen sekä palata aineistoon tarvittaessa. Alkuperäiset nauhat tuhottiin tutkielman valmistuttua ja aineistoa käsiteltiin ainoastaan kirjoitetussa muodossa.

Haastattelut purettiin tekstimuotoon Sound Scribe -ohjelman avulla. Litterointi oli asiatarikkaa, joten keskityin litteroinnissa tutkielmani kannalta keskeisiin teemoihin. Esimerkiksi toistuvat äännähdykset kuten *niinku*, *ööö* ja *tota* jätin litteroimatta. En myöskään litteroinut pitkiä ja yksityiskohtaisia henkilökohtaiseen elämään, työtehtäviin tai organisaatioon rakenteisiin liittyviä kuvauksia. Litteroin myös haastateltaville itse esittämäni kysymykset sekä kommentit. Litteroimatta jättämäni kohdat merkitsin puhtaaksi kirjoitettuun tekstiin katkoviivoin (--). Sivumääräisesti litteroitua aineistoa kertyi 62 sivua (298 kilotavua). Haastateltavat merkitsin tunnuksilla H1, H2, H3 jne.

Ensimmäinen tehtävä laadullisessa analyysissä on aineiston järjestäminen (Eskola & Suoranta 2008, 150). Litteroituani haastattelut ryhdyinkin lukemaan aineistoa läpi. Lukemisen ohessa kirjasin ylös ajatuksiani analyysivaihetta silmällä pitäen. Luin aineiston läpi useita kertoja, jotta aineisto tuli minulle tutuksi. Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on selkeyttää aineistoa ja tuoda uutta tietoa tutkittavasta asiasta (Eskola & Suoranta 2008, 137). Aineistoni on analysointi laadullisesti teemoitellen sekä koodaten. Sekä teemoittelu että koodaus oli koko aineiston kattavaa. Aloitin analyysityön teemoittelemalla aineiston karkeasti haastattelurungon teemojen mukaan (ks. liite 1). Teemahaastattelun teemat muodostavat jo itsessään eräänlaisen aineiston jäsenyyksen, josta voi lähteä analyysissä liikkeelle (Eskola & Suoranta 2008, 151).

Tämän jälkeen yhdistelin ja nimesin teemoja uudelleen. Käytin teemoittelussa apunani tekstinkäsittelyohjelmaa, jonka avulla leikkasin ja liitin tekstinpätkiä aineistosta eri teemojen alle. Haastattelurungon ensimmäisestä teemasta syntyi uusi *Kokemuksia esimiehen roolin ja vertaisen työtoverin roolien yhdistämisestä* -teema. Toiseksi teemaksi muodostui haastattelurungon mukainen *Vuorovaikutussuhteet alaisten kanssa* -teema. Kolmannesta, neljännessä ja viidennestä teemasta taas muodostui oma *Jännitteet* -teemansa. Tämän teeman analysoinnista kerron lisää seuraavassa kappaleessa.

Teemoittelun jälkeen ryhdyin tarkastelemaan, millaisia jännitteitä aineistosta löytyi. Tämä analyysin vaihe tapahtui koodaamalla. Koodaamisella tarkoitetaan merkkien liittämistä tutkijan tulkinnan mukaisesti aineiston määritelyihin tekstijaksoihin. Koodaaminen siis perustuu aineiston systemaattiseen läpikäyntiin. (Eskola & Suoranta 2008, 154–155.) Koodausta varten muodostin koodausrungon, johon olin koonnut aineistosta mahdollisesti löytyviä jännitepareja. Koodausrunko voidaan rakentaa joko aineistolähtöisesti tai teoriaa operationalisoimalla (Eskola & Suoranta 2008, 156). Poimin koodausrungossa tarkastelemani jännitteet relationaalisen dialektiikan teoriasta. Runko muodostui tutkimusaiheeni kannalta relevanteista jännitepareista ja se näytti seuraavalta:

1. Läheisyys-etäisyys
2. Instrumentaalisuus-henkilökohtaisuus
3. Avoimuus-sulkeutuneisuus
4. Samanarvoisuus-eriarvoisuus
5. Tasapuolisuus-suosiminen
6. Autonomisuus-riippuvaisuus
7. Tuomitseminen-hyväksyntä

Koodausprosessin aikana koodausrunko elää ja täydentyy, joten ensimmäinen koodausrunko ei ole välttämättä lopullinen (Eskola & Suoranta 2008, 157). Myös omassa koodausprosessissani koodien määrä karsiutui ja lopulta jäljelle jäivät

ainoastaan viisi ensimmäistä jänniteparia. Koodit 6. ja 7. karsiutuivat, koska niitä ei esiintynyt aineistossa. Varsinainen aineiston koodaaminen tapahtui siten, että annoin kullekin koodikategorialle oman värinsä ja numeronsa. Käytin koodauksessa apunani tekstinkäsittelyohjelmaa, jonka avulla maalasin tekstinpätkiä kunkin koodin mukaisella värillä. Esimerkiksi oheisen sitaatin koodasin siten, että sitaatti sai koodinumeron 1. ja punaisen koodivärin. Koodinumero 1. ja punainen koodiväri tarkoittivat läheisyyden ja etäisyyden jännitetä:

Kyllä se sillain, että ehkä osaa lukee toista paremmin ja se on rennompi se ilmapiiri ja se suhde, kun jotain asioita esimerkiksi valmistellaan tai tehdään yhdessä. Että sitten taas sellainen ”etähenkilö”, johon etäisemmät suhteet niin jotenkin siinä on koko ajan semmonen pieni varauksellisuus aina. H8

Sitaatti sai koodiarvon läheisyys-etäisyys, koska haastateltava kertoo sitaatissa siitä, millaista on työskennellä niiden alaisten kanssa, joihin hänellä on läheiset suhteet. Lisäksi haastateltava puhuu sitaatissa siitä, millaista vuorovaikutus on niiden alaisten kanssa, joihin hänellä on etäisemmät välit.

Osa koodattavan aineistosta kuului useampaan jännitekategoriaan. Esimerkiksi seuraavan sitaatin koodasin sekä tasapuolisuuden ja suosimisen jännitekategoriaan kuuluvaksi että läheisyyden ja etäisyyden jännitteeksi:

Kyllähän siinä tulee näiden pitkään työssä olleiden kanssa myös kollegiaalinen suhde. Että siinä ei ehkä ole semmoista tasoeroa. Että se on aika lailla kollegiaalinen se suhde. Että ehkä sitten nämä uudemmat ja nuoremmat työntekijät, jotka on sijaisia ja on vähemmän aikaa, niin siinä saattaa tulla sit vähän enemmän kokemuksia auktoriteetista. Ainakin he kokee, vaikken minä kokisi tällasta auktoriteetti asemaan laittamista. H6

Päädyin tällaiseen ratkaisuun, koska haastateltava puhuu sitaatissa olevansa läheisempi niiden alaistensa kanssa, joiden kanssa on työskennellyt pitkään yhdessä ja taas etäisempi niiden alaisten kanssa, joiden kanssa ei ole vastaavanlaista yhteistä työhistoriaa. Toisaalta haastateltava myös kertoo sitaatissa siitä, että hän kokee kohtelevansa alaisiaan eri tavoin yhteisen työhistorian pituudesta riippuen.

Sitaattien sijoittamisen tiettyyn jännitekategoriaan kuuluvaksi teki haastavaksi se, että sijoittamisessa on pitkälti kyse tutkijan omista tulkinnoista ja merkityksien antamisesta. Esimerkiksi oheisen sitaatin olisi voinut tulkita myös kuuluvan samanarvoisuuden ja eriarvoisuuden jännitekategoriaan kuuluvaksi: haastateltava puhuu sitaatissa myös siitä, että hän kokee esimies-alaisuudet sitä tasa-arvoisemmiksi mitä pidempi yhteinen työhistoria on kyseessä. Lopuksi vielä järjestin koodaamani aineiston koodirungon mukaisesti, jotta aineistoa olisi helpompi käsitellä.

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tulkintoja tehdään koko tutkimusprosessin ajan. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 151–152.) Tulkinnaissa onkin olennaista se, ettei tutkija ainoastaan poimi aineistosta haastateltavien kokemuksia, vaan kykenee antamaan niille syvempiä merkityksiä (Kvale 1996, 201). Tulkintojen tekeminen perustuu yleensä tiiviiseen aineistolähtöiseen tulkintaan tai teorian soveltamiseen perustuvaan tulkintaan (Eskola & Suoranta 2008, 145). Tässä tutkimuksessa on yhdistelty molempia tulkintatapoja: aineistolähtöinen tulkintatapa toi haastateltavien kokemukset esille, kun taas teorian soveltaminen tulkintoja tehdessä auttoi antamaan haastateltavien kokemuksille syvempiä merkityksiä. Seuraavassa luvussa esittelen tutkielmani tulokset.

4 TULOKSET

Tutkielmani tavoitteena oli tarkastella, millaisia kokemuksia esimiehillä oli esimiehen ja vertaisen työtoverin roolien yhdistämisestä sekä vuorovaikutussuhteista alaistensa kanssa. Lisäksi tavoitteena oli tarkastella, millaisia dialektisia jännitteitä näissä suhteissa ilmeni esimiehen ollessa samanaikaisesti sekä esimiesasemassa että vertainen työtoveri. Suhteiden jännitteitä tarkasteltiin esimiesten kokemusten kautta.

Tämä tulososio jakautuu siten, että luvussa 4.1 esittelen haastateltavien kokemuksia esimiehen ja vertaisen työtoverin roolien yhdistämisestä ja luvussa 4.2 heidän kokemuksia suhteistaan alaistensa kanssa. Tulososion viimeisessä luvussa 4.3 esittelen, millaisia dialektisia jännitteitä esimies-alaisuudessa on, kun esimies on sekä muodollisessa esimiesasemassa että vertainen työtoveri.

4.1. Kokemukset esimiehen ja vertaisen työtoverin roolien yhdistämisestä

Roolien jäsentäminen ja hallinta

Esimiehen sekä vertaisen työtoverin roolien yhdistäminen näytti haastateltavien kokemusten perusteella synnyttävän erityistä jännitteisyyttä, joka heijastui niin esimiesten rooli-identiteettiin, johtamistyöhön, perustyön suorittamiseen kuin esimiesten ja alaisten välisiin vuorovaikutussuhteisiin. Esimiehen roolin ja vertaisen työtoverin roolin yhdistäminen tuo siis aivan omanlaisiaan erityispiirteitä esimies-alaisuuteeseen. Seuraavaksi tarkastelen, millaisia kokemuksia ja käsityksiä haastateltavilla oli näiden kahden roolin yhdistämisestä.

Haastateltavien kokemusten mukaan esimiehenä ja vertaisena työtoverina toimimisessa yhdistyi niin lähiesimiehen kuin asiantuntijankin työ. Monet heistä kokivat työskentelevänsä enemmän ammatillisena esimiehenä kuin

hallinnollisena esimiehenä. Yksi heistä kuvasi esimiehen ja asiantuntijan roolien yhdistämistä seuraavasti:

Se on hyvin vaikea rooli minun mielestäni, koska siinä olet hallinnollisen esimiehen alaisuudessa ja toisaalta on se lähiesimiehen työ. Siinä joutuu suunnittelemaan toimintaa, organisoimaan sitä tekemistä ihan siinä perustasolla, mutta sitten kun joutuu myös osallistumaan siihen perustyöhön, niin omaa työtäänkin joutuu suunnittelemaan. Sitten siinä kohdistuu ihan henkilöstöhallintoon liittyvät perusasiat, kun sä oot ihan lähellä henkilöitä. Sieltä tulee ne tunnereaktiot, tulee ne osaamiseen liittyvät haasteet, sitten saattaa olla ihan tällasia ihmisten elämäntilanteisiin liittyviä haasteita. H2

Haastateltavat kokivat, etteivät he pyri erityisemmin korostamaan esimiesasemaansa, vaan pyrkivät toimimaan mahdollisimman vertaisina työyhteisön jäseninä. He kuvasivatkin tätä esimerkiksi sanakäntein *massassa mukana olemisena* ja *samalta viivalta toimimisena*, kuten alla olevista esimerkeistä voi nähdä:

Joo, kyllä me silleen aika tasavertaisina ollaan. Sitten kyllähän se minä tietysti organisoin, käyn kokouksissa ja pidän yhteyksiä... Ne tietyt asiat. Mut aika vähän se näkyy. Mä pyrin olemaan massassa mukana. H1

Että ei voi nostaa itteensä kauheen korkeelle. Että ollaan aika tasavertaisia. H3

Haastateltavien kokemuksissa kuitenkin näkyi, etteivät he käytännössä voi olla täysin vertaisia työyhteisön jäseniä esimiesrooliin liittyvistä työtehtävistä ja velvoitteista johtuen. Heidän oli siis säädeltävä esimiehen ja vertaisen työntekijän roolin välillä liikkumista tilanteiden mukaan. He kuvasivat liikkumista näiden kahden roolin välillä muun muassa *esimiehen roolin haltuun ottamisena*, *esimiehen rooliin asettumisena*, *homman haltuun ottamisena* ja *tietyn asenteen ottamisena*. Edelleen haastateltavat kuitenkin pyrkivät korostamaan tasavertaisuuttaan alaistensa kanssa:

Jos tulee kinkkisiä asioita, niin siinä vaiheessahan se esimiehen rooli sitten nousee enemmän esille ja sitten pitää ottaa se rooli haltuun ja se asema siinä tilanteessa. Mut lähtökohtaisesti me ollaan samalla viivalla kaikki. H4

Haastateltavat myös kokivat, että kuhunkin rooliin sopivaa viestintäkäyttäytymistä on säädeltävä tilanteiden mukaan ja sopivaa käyttäytymistä on pohdittava.

He kuvasivat tätä muun muassa *kokonaisuuteen asettumisena* ja *ryhdistäytymistä vaativien tilanteiden tiedostamisena*:

Kyllä se ehkä tämmöisissä asiantuntijakuvioissa on semmonen haaste, että miten sitten asettua tässä kokonaisuudessa. Sen verran oon kyllä ihan oppinut tuntemaan tätä yhteisöä, että on sellasta sosiaalista silmää, että tiedostaa ne tilanteet, missä täytyy ryhdistäytyä ja ottaa se homma haltuun ja viedä eteenpäin. Ja jos on joku ristiriitatilanne työntekijöiden välillä, niin toki minä olen se joka siinä neuvottelussa on mukana. Että siinä täytyy sitten rohkeesti vaan mennä väliin ja tietysti esimiehenä sen on velvollisuuskin. H8

Eräs haastateltavista koki, että työyhteisöltä saatu tuki helpottaa roolista toiseen siirtymistä ja ns. paikan hakemista:

Onneksi tää työyhteisö on kuitenkin hirveen miellyttävä, mukava ja ehkä lojaalikin, että täs kohtaa myös sallii sen että mä saan tavallaan määrittää sitä, että miten mä nyt tässä asetun. H7

Esimieskokemuksen pituudella näyttäisi olevan vaikutusta siihen, miten haastavaksi tai helpoksi roolista toiseen liukuminen koettiin. Tämä näkyi kahden eri esimiehen kokemuksissa. Esimies H7:llä oli esimieskokemusta muutamalta kuukaudelta ja hän vasta haki omaa esimiehen rooliaan, kun taas esimies H9 oli toiminut esimiehenä jo usean vuoden ajan. Pitkään esimiehenä toimineen henkilön roolista toiseen siirtyminen oli jo ikään kuin automaattista ja osa työtä, kun taas vastikään esimieheksi tullut joutui pohtimaan asiaa enemmän:

Että mun on hirveän vaikeaa ottaa sitä esimiehen roolia, varsinkin kun mä olen tässä roolissa väliaikaisesti. Mä varovaisesti otan sen roolin sieltä näin, mutta varon ottamasta sitä hirveen vahvana ja voimakkaana. H7

En mä niitä (rooleja) omassa mielessäni mitenkään erottele. Että on niinku tietyt paikat, joihin mä menen johtavana henkilönä. Mutta tässä arkityössä mä oon yks tekijä muiden joukossa. H9

Pitkään esimiehenä toiminut henkilö kuitenkin myöhemmin haastattelun kuluessa mainitsi, että tullessaan esimieheksi hänkin oli joutunut työstämään kahden roolin välillä liikkumista enemmän:

Ehkä mä jotenkin itse suhtauduin siihen näin jälkeinpäin ajatellen, että mä ajattelin että se vastuu ois ollu suurempi kuin mikä sitten oikeastaan onkaan tai että mihin oikeasti pystyy vaikuttamaan. Sellaset asiat on varmastikin muuttunut tässä vuosien varrella. Että kyllä silloin alkuvaiheessa varmaan koin aika stressaavana jotkut tilanteet. H9

Esimiesroolistaan ja rooliin kuuluvasta vastuusta johtuen haastateltavat siis kokivat, etteivät voineet toimia täysin vertaisina työyhteisön jäseninä alaistensa kanssa. He myös kokivat, etteivät pyri erityisemmin korostamaan esimiehen rooliaan: esimiehen rooli otettiin esiin tilanteen niin vaatiessa. Esimiehen ja vertaisen työtoverin roolien yhdistäminen myös edellytti haastateltavien kokemusten mukaan näiden roolien hallintaa ja viestintäkäyttäytymisen jäsentämistä ja säätelyä eri vuorovaikutustilanteisiin sopivaksi. Seuraavaksi tarkastelen, millaiseksi haastateltavat kokivat oman esimiesasemansa.

Kokemukset esimiehen roolista

Osa haastateltavista koki hyvinkin ristiriitaiseksi oman esimiesasemansa. Tämä näkyi erityisesti sellaisten esimiesten kokemuksissa, jotka olivat vasta aloittaneet esimiehen työtehtävissään ja jotka olivat työskennelleet aiemmin samassa työyhteisössä vertaisina työtovereina. Eräs heistä kuvasikin tätä samanaikaisesti työyhteisön sisällä että sen ulkopuolella olemisena:

Kun on niin sisällä siinä työyhteisössä että on vähän vaikea välillä asettua siihen esimiesrooliin, että mieluummin on semmonen tasavertainen keskustelija. -- Että enemmänkin ehkä olla se keskustelija, ei voi tavallaan olla ohjeistaja enkä haluakaan olla sitä, vaan yks niistä keskustelijoista, jotka sitten vie ehkä eteenpäin niitä asioita. Mutta tavallaan osana sitä ryhmää. H7

Toisaalta näiden kahden roolin välinen ristiriitaisuus näkyi myös työtehtävien suorittamisessa ja tärkeysjärjestykseen laittamisessa:

Ja sitten itsellä on tietysti toisaalta vähän se fiilis, että kun ei voi keskittyä tekemään perustyötä eikä esimiestyötä, että miten tämä nyt oikeen menee. Että mikä mun pitäisi priorisoida tässä ykköseksi? H7

Asiantuntijayksikössä työskentelevät esimiehet kokivat perinteisen esimiehen roolin ristiriitaiseksi ja epäsopivaksi asiantuntijoiden johtamiseen. He korostivat asiantuntijatyön itseohjautuvuutta ja asiantuntijoiden

autonomisuutta ja demokraattisen ja keskusteleavan johtamistyylin merkitystä. Erityisen ristiriitaiseksi asiantuntijayksikössä työskentelevät esimiehet kokivatkin sellaiset tilanteet, joissa esimiehen odotetaan johtavan perinteisellä autoritäärisellä tavalla:

Täällä kaivataan sitä, että on selkeästi esimies, joka vie asioita eteenpäin ja on se tietty hierarkkisuus. Osittain on itselleni haastavaakin välillä olla selkeästi se esimies vanhakantasesti. Että mieluummin olisin siellä vertaisena, koska meillä on paljon tehtäviä niin, että meillä on hurjasti asiantuntijoita täällä melkein kaikki minun alaiset, joilla on niinku oma sektori, josta he tietävät paljon ja osaavat. Että silloin ois enemmän merkitystä sillä, että saatais yhdessä niitä asioita neuvotellen vietyä eteenpäin. H8

He myös kokivat roolinsa erityisen ristiriitaiseksi tilanteissa, joissa esimiehen alaisuudessa olevalla työntekijällä on enemmän asiantuntemusta joltakin sektorilta kuin esimiehellä:

Varsinkin semmosessa, kun jotka on ollu täällä pitkään ja joilla on myös sitä asiantuntijaroolia ja omaavat paljon tietoa siltä tietyltä sektorilta, niin ne on aika semmosia ristiriitaisia tilanteita aina välillä. Ja ehkä tulee se, että mikäs esimies mä tässä oon! Että minkä takia pitää olla tällöinen porras tässä välissä! Että ihan hyvin vois ajatella niin, että tää henkilö itse veis sen asian eteenpäin tai valmistelisi. H8

Haastateltavat siis kokivat oman esimiesasemansa osittain ristiriitaiseksi samanaikaisesta vertaisen työntekijän roolistaan johtuen. Heidän ristiriitaiset kokemuksensa näihin rooleihin liittyen näkyivät esimerkiksi vaikeuksina asettua esimiehen rooliin. Lisäksi roolien ristiriitaisuus heijastui työtehtävien priorisointiin: osalle haastateltavista oli haasteellista valita, kumpaan rooliin kuuluvat työtehtävät olivat ensisijaisia. Haastateltavat myös kokivat olevansa johtamistyyliltään demokraattisia ja pyrkivänsä osallistamaan työntekijöitään mahdollisuuksien mukaan. Seuraavaksi tarkastelen, millaisia odotuksia haastateltavat kokivat heihin kohdistuvan.

Esimiehen ja vertaisen työtoverin rooleihin kohdistuvat odotukset

Haastateltavat kokivat heihin kohdistuvan työntekijöiden taholta hyvin moninaisia odotuksia niin arjen sujumiseen, ongelmatilanteiden ratkaisemiseen kuin läsnäoloon, kuuntelemiseen ja tukemiseenkin liittyen. Heidän oli

jokseenkin vaikeaa eritellä vertaisen asiantuntijan rooliin ja esimiehen rooliin kohdistuvia odotuksia.

He kokivatkin, että näihin kahteen eri rooliin liittyvät odotukset sulautuvat yhteen, kuten alla olevasta esimerkistä voi nähdä:

Haastattelija: Minkälaisia odotuksia sä koet, että suhun kohdistuu vertaisena työtoverina?

Haastateltava H3: No varmaan, että olen lojaali heitä kohtaan ja vähän niinku perheessäkin niin ehkä semmonen isähahmokin. Mulla kumminkin se viimeinen sana aina. Ja sitten jos tulee jotain hankaluuksia, niin minä oon se viimeinen henkilö, kenen puoleen vaikka ongelmatilanteissa tullaan. Sanotaanko niin, että se lopullinen vastuu on aina meikäläisellä.

Monet haastateltavista kokivat, että työntekijät odottavat heiltä erityisesti asiantuntijuuden ja osaamisen ylläpitämiseen liittyvää tukea, kuten koulutusten ja työnohjauksen järjestämistä. Jotkut heistä myös kokivat, että esimiehen roolista johtuen heidän odotetaan tietävän muita työntekijöitä enemmän ammatillisesti:

Tuli sellanen tunne, että myös asiantuntijana sun piti olla se, joka tietää eniten. Että tuli sellanen tunne, että täytyy neuvoa muitakin. Tai tuli ne odotukset, että ikään kuin sä hallitset myös kaikkien muitten asiantuntijoiden työt siinä. H2

No sitten meillä on ollut tässä ammattiryhmässä tapana, että me kerta kuukaudessa pidetään semmonen oma palaveri, jonka mä sitten vedän. Ja varmaan siinä odotetaan sellaista, että mä olisin asioista jotenkin ajan tasalla ja pitäisin huolta siitä, että sekä informoisin, että sisällöllisesti toisin asioita esille, mitä omalla alalla on uutta. H6

Lisäksi monet heistä kokivat, että heidän odotetaan valvovan oman ammattiryhmänsä tai yksikkönsä etuja ja pitävän oman ammattiryhmänsä tai yksikkönsä puolia organisaation toimintaan liittyvissä päätöksentekotilanteissa:

Kun mä oon johtoryhmän jäsen, niin varmaan sitä toivotaan, että mä pidän meidän ammattiryhmän puolta ja heidän asioista pitäisin huolta siellä johtoryhmässä. Ihan varmaan sellaisiin henkilöstöasioihinkin liittyen: resursseihin, palkkaukseen, työoloihin ja kaikkiin semmoisiin liittyviä asioita. H6

No varmasti se, että pitäisin työntekijöiden puolia. Että on vähän kuulolla joka puolella joka asiassa. -- Et tavallaan sit on niinku vähän sellanen viestintuoja puolin ja toisin sekä meidän porukan sisällä että meidän ylempiin esimiehiin päin ja sitten toiseen suuntaan. H7

Sekä esimiesasemassa että vertaisena työtoverina toimivien esimiesten kokemuksissa näkyi, että näihin kahteen rooliin kohdistuvia odotuksia oli haastavaa eritellä: odotukset ikään kuin sulautuivat yhteen. Ammatillisen osaamisen tukemiseen liittyvät odotukset kuitenkin korostuivat haastateltavien kokemuksissa. Lisäksi heihin kohdistui edunvalvontaan liittyviä odotuksia. Seuraavassa luvussa esittelen, millaisia kokemuksia haastateltavilla oli suhteista alaistensa kanssa, miten näitä suhteita ylläpidettiin sekä millaisia konflikteja näissä suhteissa ilmeni.

4.2. Kokemukset vuorovaikutussuhteista alaisten kanssa

Kokemukset esimies-alaissuhteista

Haastateltavat kuvailivat suhteitaan alaistensa kanssa työhön liittyviksi ammatillisiksi vuorovaikutussuhteiksi, joissa heidän roolinsa muodostui sekä vertaisena työntekijänä että esimiehenä olemisesta:

Nehän on siis tähän työhön liittyviä vuorovaikutussuhteita, joissa se meidän rooli on se, että me tehdään tietynlaisia työtehtäviä suhteessa niihin asiakkaisiin. Ja sitten on tietysti nämä vapaammat sosiaaliset tilanteet. Ja sitten on tietysti myös sellaisia tilanteita, joissa joutuu käyttämään tämän esimiesaseman mukanaan tuomaa valtaa. H9

Haastateltavat kokivat heillä olevan pääasiassa hyvät välit alaisiinsa ja että suhteet olivat toimivia. He kuvailivat suhteita alaisiinsa muun muassa *välittömiksi*, *sujuviksi* ja *avoimiksi*. He kokivat, että suhteet alaisten kanssa ovat vastavuoroisia. He esimerkiksi kokivat saavansa alaisiltaan palautetta sekä tukea ja ymmärrystä. Nämä asiat myös koettiin merkitykselliseksi työssä jaksamisen kannalta:

Musta tää työyhteisö on hirvittävän merkittävä täs jaksamisessa. Mä koen, että mun tehtävänä on huolehtia siitä, kuinka ihmiset jaksaa, mut mä yllätyin myös näin päin että oikeesti nää ihmiset välittää siitä miten mä jaksan. Että kyllä mä ajattelen, että sitä on aika paljon sellasta välittämistä suuntaan ja toiseen. H7

Lisäksi haastateltavat kokivat, että heitä arvostetaan ja kunnioitetaan sekä esimiehinä, asiantuntijoina että ihmisinä.

Ehkä se on just sitä kokemusta, että kuuluu tähän yhteisöön ja on niinku oma paikka ja saa myös arvostusta ja kunnioitusta. Ja sitten varmaan se ystävyys on yks tärkeä asia. H9

Haastateltavat kokivat, että suhteet eri alaisten kanssa ovat erilaisia. He esimerkiksi kokivat olevansa toisten alaistensa kanssa läheisempiä kuin toisten.

He myös kokivat, että erilaisia ihmisiä on johdettava eri tavalla ja että työntekijöitä on lähestyttävä eri tavoin:

Kyllä kymmenen vuoden aikana on oppinut tuntee tän porukan ja kyllä jokainen on oma tapaus ja se lähestymistapa, jolla sä tuut kohtaamaan sen työntekijän, niin pitää miettiä jo ennalta. Jos on joku kinkkinen asia, niin et sä voi paukaista sitä kaikille samalla tavalla. H4

Haastateltavat kokivat, että he ylläpitävät esimies-alaissuhteitaan sekä muodollisten rakenteiden että epämuodollisempien vuorovaikutustilanteiden avulla. Muodollisiksi rakenteiksi haastateltavat mainitsivat viikkopalaverit, työnohjaukset ja kehityskeskustelut. Epämuodollisilla vuorovaikutustilanteilla he tarkoittivat esimerkiksi kahvipöydässä käytäviä keskusteluja. Haastateltavat kokivat etenkin viikkopalaverien olevan tärkeitä kanavia työhön liittyvien asioiden käsittelyyn. He myös kokivat, että kokouskäytänteiden on oltava selkeitä sekä säännöllisesti toistuvia. Yksi haastateltavista kuvasikin muodollisia rakenteiden merkitystä seuraavasti:

Olen kyllä myös yrittänyt silleen, että meillä on selkeät kokouskäytänteet ja rakenteet, missä sitten voidaan kohtuu avoimesti puhua, että aina olisi paikka, missä voitais puhua asioista. Että tietää, jos ei nyt pysty, niin toistuu tietyllä säännönmukaisuudella ne kohdat missä voi jutella. H5

He kokivat tärkeäksi, että asioista on mahdollista keskustella avoimesti ja että asiat selvitetään puhumalla. He myös korostivat alaisten vastuuta avoimen keskustelukulttuurin ylläpitämisessä. Haastateltavat kuvailivat tätä esimerkiksi sanakääntein *asioita ei saa pantata, kaunoja ei kanneta ja asiat on selvitettävä puhumalla:*

Tämä on aika henkisestikin raskasta välillä tämä työ ja jos niitä asioita panttaa eikä pura, niin kyllä meillä tällaiset viikoittaiset viikkopalaverit on ihan sitä varten, että

käydään läpi perusasiat. Että mitä vaan voi ottaa esille. Että pyritään ne sitten silleen porukalla aukasemaan. H1

Epämuodolliset vuorovaikutustilanteet he kokivat keskeiseksi keskustelemaan ja avoimen ilmapiirin ylläpitämiseksi. Haastateltavat kokivat, että epämuodollisissa vuorovaikutustilanteissa he pyrkivät puhumaan muistakin kuin työasioista, kuten vapaa-ajasta ja perheestä:

Ja kyllä välillä kahvilla istuessa väännetään mukavasti ihan muitakin juttuja. Että silloin pysyy tää niinku ruodussa ja vähän saa muutakin pitää yllä ku työtä. H1

Sitten oli ihan sellasta epämuodollista jutustelua, jonka kautta tietoisestikin sitä ilmapiiriä yritin saada sellaseksi keskusteleväksi. H2

Haastateltavien suhteet alaistensa kanssa olivat siis työhön liittyviä ammatillisia vuorovaikutussuhteita, joita ylläpidettiin sekä muodollisten että epämuodollisten käytänteiden kautta. Haastateltavat kuvasivat suhteitaan toimiviksi ja vastavuoroisiksi. He kokivat suhteet kuhunkin alaiseen erilaisiksi. Seuraavaksi tarkastelen, millaisia kokemuksia haastateltavilla oli konflikti- ja ristiriitatilanteista esimies-alaisuus-suhteissa ja miten näitä tilanteita ratkaistiin.

Konfliktit ja ristiriidat ja niiden ratkaiseminen

Suurin osa haastateltavista oli kokenut jonkinlaisia konflikteja ja ristiriitatilanteita alaistensa kanssa. Haastateltavat kokivat, että konfliktitilanteita syntyy, kun esimies joutuu puuttumaan esimerkiksi huonoihin työsuorituksiin tai työnjaollisiin asioihin. Monet haastateltavista kokivat, että konflikteja syntyy myös inhimillisistä väärinkäsityksistä:

No sellaisia, että tätä työtä ei ole tehty ja se kuuluu tuolle. Ja miksei hän ole sitä tehnyt tai on tehty väärin, ei ole tehty ohjeitten mukaan. -- Sitten tietysti sellaiset, että jotkut työntekijät kokee, että on liikaa töitä. Ja sitten siitä tulee sellaisia vaikeuksia, mistä joudutaan keskustelemaan. H2

Ne on ehkä sellaisia periaatteellisia, että itse ajattelee jostain asiasta näin ja toinen ajattelee samasta asiasta vähän erilailla. Ja sitten kun niitä on jäänyt vähän sellaisiksi ympyriäisiksi, että mitäköhän se tolla mahtoi tarkoittaa... Ja sitten kuitenkin kun ne on puhuttu auki, niin huomaa että aijaa, sä tarkotitkin näin! H1

Haastateltavat kokivat konflikteja ja ristiriitoja syntyvän etenkin tilanteissa, joissa alaisille on perusteltava vaikeita muutoksia, kuten määrärahojen

leikkaamista tai resurssien pienentämistä. Yksi haastateltavista kuvasikin tätä seuraavasti:

Tämä määrärahojen niukkuus ja se, että mitkä ois ne oikeat tarpeet, niin ne on semmosia, mitkä on aiheuttanut myös työyhteisön sisällä semmosta kuohumista ja pahaa mieltä. -- Ja sitä ehkä alaisten on ollut välillä vaikea ymmärtää, että vaikka mä kuinka haluaisin että asiat ois toisin, niin se mun vaikutusmahdollisuus on ainoastaan se, että mä käyn puhumassa siitä eteenpäin. H9

Haastateltavat kokivat, että he pyrkivät ratkaisemaan konflikteja ensisijaisesti puhumalla kahden kesken asianomaisen henkilön kanssa. Monet heistä olivat kääntyneet oman esimiehensä puoleen vaikeissa konfliktitilanteissa ja pyytäneet sitä kautta apua tilanteen ratkaisuun:

No kyllä se ensisijaisesti lähtee lähiesimiehestä, joka tekee sen mitä pystyy siinä yksikössä tekemään omien alaistensa kanssa. Sit jos se ei onnistu, niin lähiesimies ottaa yhteyttä omaan esimieheensä ja sitä kautta lähetään purkaa sitä. H2

Haastateltavilla oli kuitenkin kokemuksia myös sellaisista tilanteista, joissa keskusteluyrityksistä huolimatta konfliktia ei onnistuttu ratkaisemaan:

Kyllähän siinä on eroa työntekijöiden välillä, että jos tulee joku tällainen loukkaantumisen kokemus, niin joidenkin on siitä vaikeampi päästä yli. Joku toinen voi samassa tilanteessa hyväksyä sen mun perustelun ja suhtautua siihen hyvin aikuisella tavalla. H6

Osa haastateltavista koki, että vaikeissa konfliktitilanteissa viimeinen ratkaisukeino on jommankumman konfliktin osapuolen työpaikan vaihtaminen. Ratkaisemattomat konfliktit näyttivät myös heijastuvan esimiesten omaan jaksamiseen ja työhyvinvointiin:

No meillä on juuri tehty työpaikanvaihdos ihmiselle, joka on ollut tässä pitkään, joka ei oikein kyennyt havaitsemaan että mitä tämä työ on ja se vaivasi tietysti minua esimiehenä kovasti, kun kaikkien pitäisi osallistua. -- Mä puhuin asiasta omille esimiehille, jotka on minua ylempänä. -- Sanoin, että minä oon sit seuraava joka lähtee, jos ei rupee tapahtuu. Että mut voi siirtää vaikka heti sitten. Että ei enää jaksanut sitä. H1

Lisäksi haastateltavat kokivat, että tiiviiden aikataulujen vuoksi kaikkia ristiriitatilanteita ei ole mahdollista ratkaista ja että osa asioista jää tästä syystä ratkaisematta:

Tuntuu, että tää arki on välillä sitä, että tulee näitä velvoitteita ja dead lineja ja valmisteluakataulut on tosi tiiviitä. Että ei kerta kaikkiaan kerkeä enää puuttumaan tai kokee, että antaa mennä vaan. H8

Haastateltavilla oli siis kokemuksia konflikti- ja ristiriitatilanteista alaistensa kanssa. He kokivat konflikteja syntyvän etenkin sellaisissa haastavissa muutostilanteissa, joissa esimiehen on seistävä ylemmällä tasolla tehtyjen päätösten takana ja perusteltava niitä alaisilleen. He myös kokivat, että konflikteja alaisten kanssa syntyy väärinymmärryksistä sekä huonoihin työsuorituksiin puuttumisesta. Haastateltavat kokivat, että pääasiassa konfliktit pyrittiin ratkaisemaan puhumalla, mutta osa konflikteista jäi ajan puutteen vuoksi ratkaisematta. Seuraavassa luvussa tarkastelen, millaisia dialektisia jännitteitä esimies-alaissuhteessa ilmeni, kun esimies on sekä esimiesasemassa että vertainen työtoveri. Suhteiden jännitteisyyttä tarkastellaan esimiesten kokemusten kautta.

4.3 Esimies-alaissuhteiden jännitteet

Tätä tutkielmaa varten haastateltujen sekä esimiesasemassa että vertaisina työntekijöinä toimivien esimiesten kokemusten perusteella esimies-alaissuhteiden dialektiset jännitteet olivat *samanarvoisuus-eriarvoisuus*, *läheisyys-etäisyys*, *henkilökohtaisuus-instrumentaalisuus*, *avoimuus-sulkeutuneisuus* sekä *suosiminen-tasapuolisuus*. E erityisen keskeisenä jännitteenä näissä suhteissa oli samanarvoisuuden ja eriarvoisuuden jännite, joka näytti liittyvän esimiesten samanaikaiseen vertaisen työtoverin että muodollisen esimiehen rooleihin. Keskeinen jännite oli myös läheisyyden ja etäisyyden jännite, joka näyttäytyi haasteltavien puhuessa läheisistä vuorovaikutussuhteista alaistensa kanssa. Henkilökohtaisuuden ja instrumentaalisuuden jännite näkyi esimerkiksi siinä, miten vallitseviksi

haastateltavat kokivat työhön liittyvien roolien mukaisesti käyttäytymisen ja missä määrin he kokivat voivansa tuoda esille henkilökohtaiseen elämäänsä liittyviä asioita. Avoimuuden ja sulkeutuneisuuden jännite näyttäytyi siinä, millaisia asioita haastateltavat kokivat haluavansa ja voivansa jakaa työntekijöidensä kanssa ja mitä he taas mieluummin jättivät kertomatta. Suosimisen ja tasapuolisuuden jännitettä taas syntyi ympäristön suhtautumisesta esimiesten läheisiin kollegiaalisiin suhteisiin. Tämä jännite näkyi myös siinä, miten tasapuolisesti esimiehet kokivat kohtelevansa alaisiaan.

Haastateltavien kokemat jännitteet olivat sekä roolijännitteitä että suhteen sisäisiä jännitteitä. Lisäksi aineistosta löytyi yksi ulkoinen jännite.

Samanarvoisuus-eriarvoisuus

Samanarvoisuuden ja eriarvoisuuden jännitepari kytkeytyi voimakkaasti esimiehen ja vertaisen työtoverin roolien yhdistämiseen. Näiden kahden roolin yhdistämistä ja siihen liittyviä haasteita käsiteltiin yksityiskohtaisemmin luvussa 4.1. Samanarvoisuuden ja eriarvoisuuden jännite näyttikin olevan tämän tutkielman aineiston keskeisin jännite, jonka ympärille muut jänniteparit rakentuivat.

Jännite näkyi siinä, miten tasavertaisia haastateltavat kokivat olevansa alaistensa kanssa. Haastateltavat kokivat olevansa pääasiassa samanarvoisia alaistensa kanssa ja pyrkivätkin täten häivyttämään esimiehen rooliaan. Esimiehen asemastaan johtuen he kuitenkin eivät voineet olla täysin samanarvoisia alaistensa kanssa, mikä näkyi esimerkiksi palkkaukseen ja vastuuseen liittyvissä asioissa:

Enemmän me ollaan tasavertaisia kuin ei-tasavertaisia. Että kyllä yleensä lähes kaikessa.

Ehkä näissä vastuukysymyksissä ei olla tasavertaisia, kun mä kumminkin kannan sen lopullisen ja viimeisen vastuun. Palkka-asioissa ei olla ihan tasavertaisia. H3

Jännite näkyi erityisesti heidän kokemuksissaan tilanteista, joissa heidän oli seistävä ylemmillä tahoilla tehtyjen päätösten takana. He kokivat, etteivät voi esimerkiksi kyseenalaistaa ylemmän johdon toimintaa esimiehen roolistaan

johtuen, vaikka alaiset niin tekisivätkin. Toisaalta he taas kokivat, että ylempien johdon linjausten tiukkasävyinen puolustaminen tietyissä tilanteissa saattaa heikentää luottamusta esimies-alaisuhteissa:

Niin se on vähän sellanen hankala kenttä joissain asioissa. Että kuinka paljon sä olet joittenkin päätösten takana ja kuinka paljon sä voit itse niitä problematisoida tai kyseenalaistaa. Ja tää on mun mielestä yks semmonen iso kysymys kaiken kaikkiaan. H7

Haastateltavat kokivatkin hyvin haastaviksi sellaiset tilanteet, joissa alaisten ja ylempien tahojen intressit olivat ristiriidassa. Tällaisissa tilanteissa he kokivat joutuvansa tukeman sekä työnantajan linjauksia että pitämään alaistensa puolta:

Niin siinä joutuu sitten olemaan ja ajattelemaan, että kun ymmärtää sen tilanteen. Mutta toisaalta sitten kun on työnantajan edustaja tässä myös sitten, niin pitäisi katkoa nämä talous ynnä muut kuviot. Niin siinä tulee vähän kinkkinen olo sitten, että mitä tässä oikeen itse ajatteleekaan. H4

Haastateltavat myös kokivat, että samanarvoisuuden ja eriarvoisuuden jännitettä syntyi heidän tietoon liittyvästä etulyöntiasemastaan johtuen. Esimiehen roolinsa kautta he saivat tietää organisaation toimintaan ja päätöksiin liittyvistä asioista ennen alaisiaan:

Ja tietysti sitten se, että mun tietoon tulee monia sellasia asioita joita työyhteisö ei vielä tiedä. Että joissain tilanteissa esimiehillä on enemmän aikaa valmistautua johonkin asiaan. Tietysti siinä on sit se haaste, että miten sä otat asian esille ja miten viet sitä eteenpäin. H7

Samanarvoisuuden ja eriarvoisuuden jännite näkyi siis erityisesti siinä, että haastateltavat pyrkivät häivyttämään esimiehen rooliin kuuluvaa hierarkkista asemaansa ja toimimaan mahdollisimman vertaisina työyhteisön jäseninä. Samanarvoisuuden ja eriarvoisuuden jännite olikin esimiehen ja vertaisen työtoverin roolien yhdistämiseen liittyvä jännite. Seuraavaksi käsittelemme läheisyyden ja etäisyyden jännitettä, joka myös oli keskeisessä osassa tämän tutkielman aineistossa.

Läheisyys-etäisyys

Läheisyyden ja etäisyyden jännite näkyi haastateltavien kokemuksissa siinä, miten läheisiä he kokivat olevansa eri alaistensa kanssa. Haastateltavat kuvasivat tätä läheisyyden ja etäisyyden vaihtelua esimerkiksi sanakääntein *osa on vähän lähempänä ja osa kauempana itsestään*:

Että ainahan se on tällaisissa yhteisöissä, että osa on vähän lähempänä ja osa kauempana itsestään, että tulee nää fiilikset siinä vahvastikin. Mä ajattelen näin, ettei mulla ole esimerkiksi mitään suosikkijärjestelmää tai tällasta. H7

Haastateltavat kokivat, että läheisissä suhteissa vuorovaikutus alaisten kanssa on luontevampaa eikä sitä tarvitse ennalta suunnitella yhtä tarkasti kuin etäisemmissä suhteissa. Yksi haastateltava kuvasi tätä siten, että etäisempien alaisten kanssa on pohdittava tarkemmin mitä, miten ja millaisissa tilanteissa asioita voi ottaa puheeksi:

Että sitten taas sellainen ”etähenkilö”, johon etäisemmät suhteet niin jotenkin siinä on koko ajan semmoinen pieni varauksellisuus aina. Että täytyy paremmin ehkä miettiä, että miten tän hoitaa ja ettei nyt vaan sano vääriä sanoja väärään aikaan. H8

Haastateltavat kuvasivat heille erityisen läheisiä työntekijöitä esimerkiksi *luottohenkilöiksi*. Näille henkilöille vastuun antaminen ja vaativien tehtävien delegointi koettiin erityisen helpoksi:

Ja kai siinä tulee semmoista, että väistämättä joistakin henkilöistä tulee sellasia luottohenkilöitä... Tai sellasia, joille tietää, että voi antaa vastuuta. Että tietää jo, että miten he hoitaa asiat ja voi antaa vastuuta ja voi luottaa. Ja tietää, että millä alueilla heidän taitonsa ovat. H6

Haastateltavat kuvasivat läheisyyttä alaistensa kanssa kollegiaalisten suhteiden kautta. Yhteisen työhistorian pituudella näytti olevan vaikutusta siihen, miten läheiseksi tai etäiseksi suhde koettiin ja miten kollegiaalisuus suhteissa näkyi. Esimeriksi eräs haastateltavista kuvasi suhteitaan uudempien alaistensa kanssa etäisemmiksi ja vähemmän kollegiaalisiksi. Samalla haastateltava kuvasi, että näissä suhteissa esimiehen ja alaisen välillä on enemmän tasoeroa kun läheisemmissä kollegiaalisissa suhteissa ja että kyseiset henkilöt saattavat kokea esimiehen olevan auktoriteettiasemassa:

Kyllähän siinä tulee näiden pitkään työssä olleiden kanssa myös kollegiaalinen suhde. Että siinä ei ehkä ole semmoista tasoeroa. Että ehkä sitten nämä uudemmat ja nuoremmat työntekijät, jotka on sijaisia ja on vähemmän aikaa, niin siinä saattaa tulla sit vähän enemmän kokemuksia auktoriteetista. Ainakin he kokee, vaikken minä kokisi tällasta auktoriteetti-asemaan laittamista. H6

Kollegiaalisuutena näkyvä läheisyys myös näytti vaikuttavan johtamiseen. Haastateltavat kokivat, että mitä kollegiaalisempi suhde on, sitä vähemmän he kokevat johtavansa. Tällaisissa suhteissa johtaminen oli heidän mukaansa pikemminkin asioiden yhdessä tekemistä ja eteenpäin viemistä:

Haastattelija: Ootko sitten kokenu, että nää ihmiset joiden kanssa sulla on sellanen vahva kollegiaalinen side, niin ootko kokenut että heidän johtaminen ois erilaista?

Haastateltava H8: Joo, onhan se toki! Että en ajattele asiaa edes johtamisena, vaan enemmänkin asioiden hoitamisena ja eteenpäin viemisenä. Että en koe sitä esimiessuhteena, tavallaan. H8

Haastateltavat kuitenkin kokivat, ettei läheisyys kollegiaalisissa suhteissa ole samanlaisia kuin henkilökohtaisen elämän ystävyysuhteissa. Heidän kokemuksissaan näkyi, että toisin kuin ystävyysuhteissa, kaikista henkilökohtaisimpia asioita ei jaettu näiden henkilöiden kanssa kollegiaalisesta läheisyydestä huolimatta. Lisäksi ammatillinen ulottuvuus oli läsnä näissä suhteissa, sillä niissä jaettiin suurimmaksi osaksi työhön liittyviä asioita ja yhteydenpito rajoittui työaikaan:

Ehkä nää joita mä sanon ihan *ystäviksi*, niin ehkä niiden kanssa vielä enemmän jakaa sitä kaikkein henkilökohtaisinta puolta itsestään. Että vaikka täällä on tosi hyviä ihmissuhteita ja voin kertoa joistain asioista, niin en ehkä kuitenkaan sitten. Ja kyl mä sit aina oon ajattelu silleen, että työpaikka on työn tekemistä varten. H6

Joillakin haastateltavista oli lisäksi henkilökohtaiseen elämään ulottuvia läheisiä ystävyysuhteita alaistensa kanssa. Nämä henkilöt kuvasivat, että ystävinä oleminen vapaa-ajalla rajasi esimerkiksi sitä, millaisista työhön liittyvistä asioista voitiin keskustella vapaa-ajalla. Näissä suhteissa erityisen haastavaksi koettiin se, miten työhön liittyvät ongelmatilanteet vaikuttivat suhteisiin työpaikan ulkopuolella.

Osa on semmosia, että ollaan hyvin läheisiä ihan siviilissäkin, *ystäviä*. Että siinä on tietynlainen haastavuutensa sinänsä, että sit taas jos työelämässä tulee joku semmonen kinkkinen juttu, että mä en ehkä oo ihan tyytyväinen hänen menettelyynsä tai muuta, niin ne on ehkä haasteellisempia selvittää, koska ne vaikuttaa sitten siihen ystävyysuhteeseen. H8

Joillakin haastateltavilla oli myös kokemuksia tilanteista, joissa työpaikalla käsitellyt asiat olivat vaikuttaneet ystävyysuhteeseen työpaikan ulkopuolella. Tämä oli esimerkiksi ilmennyt etäisyyden kasvamisena ja suhteen hetkellisenä viilenemisenä:

Ja kyllähän ne sit selkeesti on ollut sellaisia, että vähäksi aikaa suhteet on ollu vähän viilemmät, mutta sitten taas palautuneet ennalleen. H8

Osa haastateltavista myös pohti, voiko esimies ylipäättänsä olla ystävä alaistensa kanssa ja miten esimiehen ja alaisen välinen ystävyys vaikuttaa esimiehen muihin alaisuuteisiin:

Tietysti se mitä täs joutuu miettimään esimiesasemassa ollessasi niin voitko sä olla esimerkiksi jonkun alaisesi hyvä ystävä? Toisaalta tän tyyppisessä työssä, miksei. Mutta sitten taas mitä se aiheuttaa muille. Että tuleeko siinä sitten tuntemuksia suosikkijärjestelmästä tai näitä nyt on mietitty siinä ja siinä piirissä. H7

Läheisyyden ja etäisyyden jännite kytkeytyi instrumentaalisuuden ja henkilökohtaisuuden jännitteeseen, jota tarkastelen seuraavaksi.

Instrumentaalisuus-henkilökohtaisuus

Instrumentaalisuuden ja henkilökohtaisuuden jännite nousi esille haastateltavien puhuessa työrooleistaan ja henkilökohtaisen elämän rooleistaan. Jännite näkyi etenkin siinä, millaisia henkilökohtaiseen elämään liittyviä asioita haastateltavat kokivat haluavansa jakaa alaistensa kanssa. Jännite liittyi siis sekä esimiesten pyrkimykseen suojella omaa yksityisyyttään että ammatillisten roolien säätelyyn. Instrumentaalisuuden ja henkilökohtaisuuden jännite olikin selkeästi rooleihin liittyvä jännite.

Osa haastateltavista koki etäisyyden säilyttämisen alaisiinsa nähden tärkeänä ja korosti työroolista käsin toimimisen merkitystä esimiehenä olemisessa.

Heidän mukaansa esimies ei esimerkiksi voinut olla kaverei alaistensa kanssa tai käyttäytyä epämuodollisesti vuorovaikutustilanteissa heidän kanssaan. Nämä haastateltavat kuvasivat tätä seuraavasti:

Mä tiedän kollegoitakin, jotka on kavereita omien työntekijöittensä kanssa ja mun mielestä siinä mennään... se ei oo minun mielestä välttämättä hyvä esimies-alaissuhde. Eli mä pidän sen etäisyyden kuitenkin sitten. Mä hoidan tätä työtä ja he hoitaa omaa työtä ja me tehdään sitä yhdessä ja se on siinä. Eli työn kautta. H4

Kyllä esimiehellä tarttee olla sellanen tietty etäisyys ehdottomasti alaisiin. -- Että kun ollaan aina työpaikalla niin se työrooli täytyisi muistaa. Jos nämä asiat pystyy hallitsemaan, niin myös sen esimiehen roolin toteuttaminen on helpompaa. H2

Osa haastateltavista taas koki tärkeäksi, ettei työrooli ollut muusta elämästä erillään. Esimerkiksi Haastateltava H5 kuvasi tätä sanakääntein *että ois yhtä se ihmisen elämä, että se työrooli sopii muuhunkin elämään:*

Ite oon pitänyt aika tärkeänä, että työntekijöihin vois silleen kokonaisvaltaisesti tutustua. Että silloin kun on kollegana niin vois tutustua jotenkin silleen kokonaisemmin ja sitten myös näin esimiehenä, että ei pelkästään se ihan työrooli. -- Että jaksaisikin paremmin, ettei tarttisi mitään irrallista roolia kenenkään kantaa. Että se on lähinnä jaksamisen kysymys, että se työrooli sopii hyvin siihen muuhun rooliin ja elämään. H5

Instrumentaalisuuden ja henkilökohtaisuuden jännite näkyi myös siinä, millaisena haastateltavat kokivat henkilökohtaisten asioiden jakamisen alaistensa kanssa. Osa heistä koki jakavansa työntekijöiden kanssa lähinnä pinta-arkea, osa taas hyvin yksityisiä ja henkilökohtaisiakin asioita. Monet haastateltavista kuitenkin korostivat, ettei näiden asioiden jakaminen saa häiritä työntekeä:

Kyllä varmaan sellaisia arkeen liittyviä asioita, vapaa-aikaan ja lomiin... Kyllä jaetaan paljon sitä pinta-arkea. Toki siinä on vaihtelua ihmisten välillä ja musta se on kunnioitettavaa, että jokainen itse säätelee, mitä haluaa jakaa. Mutta sitten niissä työn reunaehdoissa kuitenkin. H5

Että hirveen monenlaisista ja joskus hyvinkin henkilökohtaisista asioista puhutaan. Se varmaan johtuu siitä, että kun suhteessa asiakkaisiin meillä on ehdoton vaihteluvollisuus. Niin mä luulen, että se on myös täällä työkavereiden kesellä aika korkea se ajatus siitä, että jos joku luottamuksellisesti sulle puhuu, niin sä pidät se asian omana tietonasi. H9

Osa haastateltavista myös korosti oman yksityiselämänsä suojelemisen tärkeyttä. Eräs heistä kuvasikin tätä itsestään kertomisen säätelyä *rajojen asettamisena*:

Mutta tietysti nää omaan yksityisyyteen koskevat asiat niin, eihän niistä halua... että niissä menee jossakin aina raja, että missä lyödään raja kiinni. H4

Vaikka osa haastateltavista kokikin suojelevansa tarkasti omaa yksityisyyttään, olivat he silti valmiita keskustelemaan alaiensa henkilökohtaiseen elämään liittyvistä asioista tarpeen tullen. Haastateltavat esimerkiksi kokivat alaisen vakavan sairastumisen olevan sellainen tilanne, jossa esimies joutuu astumaan alaisen henkilökohtaisen elämän reviiirille. Tällaiset tilanteet koettiin kuitenkin haastaviksi vuorovaikutustilanteiksi, koska kaikki alaiset eivät välttämättä halua oman esimiehensä tietävän heidän henkilökohtaiseen elämäänsä liittyvistä asioista:

Sanotaan, että semmonen tilanne on vaikea kun henkilö sairastuu vakavasti. Että esimiehenä siitä täytyy alaisen kanssa keskustella, että ”nyt joudut jäämään” ja ”kyllä kaikki menee hyvin varmasti” ja ”miten pitkä sairausloma tulee olemaan mahdollisesti” ja tälleen. Siinä esimiehenä ja työkaverina antaa sen vähäisen tuen, mitä siinä tilanteessa nyt voi antaa. -- Mutta esimiehenä mä koen vähän vaikeena, että miten mä voin tukea ja onko tarpeen tukea sitä henkilöä enemmän ja mitenkä... Kun kaikki ei pidäkään siitä, että heidän elämäänsä puututaan. H2

Haastateltavat kokivat luottamuksen säilyttämisen erityisen tärkeäksi tilanteissa, joissa alainen uskoutuu esimiehelleen henkilökohtaisista asioistaan:

Ja että jos on ollu sellasia tilanteita, että on ollu henkilökohtaisessa terveydessä joitain tilanteita, niin kyllä minulle on siitä tultu kertomaankin. Ja ne on tietty kaikki luottamuksellisia asioita ja silloin se sovitaan siinä tilanteessa, että nää jää vaan meidän välille. H8

Esimerkiksi haastateltava H9 kuvasi hänellä olevan lukuisia työhön liittyviä rooleja työyhteisössään. Hän kuitenkin koki, että eri rooleista huolimatta alaiset luottavat siihen, ettei hän käytä tietyssä roolissa saatuja tietoja väärin tarkoituksiin jossakin toisessa roolissa toimiessaan:

Ihmiset yllättävän avoimesti puhuu omista asioistaan ja tilanteistaan ja jotenkin koen sen semmoisena hirveen suurena luottamuksen osoituksena. -- Että vaikka mä

oon työpaikalla monenlaisissa rooleissa, niin ihmiset luottaa siihen, että mä en käytä niitä tietoja väärin ja hyväkseni. H9

Osa haastateltavissa koki heidän ja alaisten välillä olevan luottamuksen niin vahvaksi, että he itsekin olisivat voineet uskoutua alaisilleen:

Kyllä mä luulen, että voi tässä yhteisössä luottaa siihen, että jos on joku huoli tai joku, niin sen voi... Että on ainakin tiettyjä ihmisiä, joille voi mennä kertomaan jos henkilökohtaisessa elämässä on joku hankala asia. Ja muut voi ihan huomioida sen siinä työskentelyssä. -- Kyllä mä koen, että se voi toimia molempiin suuntiin. Ja on lupa siihenkin. Ja saa hyväksyntää ja ymmärrystä. Koen, että voisin itsekin kertoa. H6

Instrumentaalisuuden ja henkilökohtaisuuden jännite kiinnittyi avoimuuden ja sulkeutuneisuuden jännitteeseen, jota tarkastelen seuraavaksi.

Avoimuus-sulkeutuneisuus

Tämä jännite näkyi haastateltavien puheissa siinä, millaisista asioista he kokivat voivansa ja haluavansa puhua alaistensa kanssa. Haastateltavat kokivat etenkin organisaation tai yksikön toimintaan liittyvät, valmistelun alla olevat asiat sellaisiksi, joista he eivät voineet kertoa alaisilleen:

No sellaisista, jotka on tiukasti valmistelun alla vielä, niin niistä en missään tapauksessa lähde puhumaan. -- Oma kontrolli pelaa myös, että jos keskeneräisistä asioista mennään puhumaan, niin se aiheuttaa vaan lisää hämminkiä. Että odotetaan hiukan valmiimpaa ja kerrotaan vasta sitten. Mut mun periaatteena on, että mä avoimesti puhun ja yritän ottaa sen oikean hetken, että milloin se on siinä pisteessä, että nyt tämän voi tuoda julki tietyllä varauksella. H4

Tällaisissa tilanteissa haastateltavat myös kokivat oman asemansa haastavaksi ja kokivat ikään kuin olosuhteiden pakosta joutuvansa salaamaan joitakin asioita työntekijöiltään:

Tässä on se lähiesimiestyön haaste, että sä tiedät välillä jotain mitä sä et vielä voi kertoa. Sä voit vaan yrittää suunnata sitä ajatusta johonkin ja sitä keskustelua johonkin suuntaan. -- Mun hankaluus on varmaan se, että mä olen niin perusrehellinen ihminen, että mä haluaisin kertoa kaiken heti. Mutta sitten tietää sen, että joissain tilanteissa se on ihan järkevää. H7

Avoimuuden ja sulkeutuneisuuden jännite näkyi myös siinä, kuinka vastavuoroiseksi haastateltavat kokivat palautteen antamiseen ja

vastaanottamisen alaistensa kanssa. Suurin osa haastateltavista koki palautteen antamisen ja vastaanottamisen toimivan hyvin molempiin suuntiin:

Oikeastaan tämän hetkisen työyhteisön kanssa musta tuntuu, että mä pystyn keskustelemaan lähes kaikesta. Että kaikki osaa ottaa vastaan ja osaa antaa palautetta myös minulle. H1

Osa haastateltavista kuitenkin koki ikävien asioiden ratkaisemisen tai niistä avoimesti puhumisen vaikeaksi:

Semmoiset on minulle tosi haastavia tilanteita, jos joku on selkeästi suorittanut jonkun työn huonosti tai jossain julkisessa tilanteessa mennyt sanomaan semmoista, mikä ei ole soveliasta. Niin semmoisten asioiden ratkaiseminen tai niistä suoraan puhuminen on kyllä hankalaa edelleenkin. Että ei ne ole koskaan helppoja tilanteita, ikävistä asioista puhuminen. H8

Eräs vastikään esimiestehtävissä aloittanut haastateltava toi myös esille, että esimiesroolistaan johtuen hänelle ei enää uskouduttu kaikissa asioissa yhtä avoimesti kuin aiemmin hänen ollessa pelkästään vertainen työtoveri. Hänelle ei esimerkiksi kerrottu ns. juorupuheita yhtä avoimesti kuin aikaisemmin:

Totta kai se tuo tiettyjä asioita, että tiettyjä asioita ei kerrota heti. Jotain juoruja ei kerrota heti, että onko joku töissä tai siirtymässä jonnekin muualle niin nämä ei tule mun korviin tällä hetkellä. Että sä et voi olla tietoinen kaikesta eikä sulle kerrota kaikkea... Jos sä olisit toisessa roolissa, niin sä olisit jo ehkä kuullut. H7

Samainen haastateltava myös koki haastavaksi sen, miten hänen pitäisi suhtautua esimiesroolin kautta tietoon tulleisiin asioihin, mikäli hän palaa joskus myöhemmin saman työyhteisön sisällä esimiehen roolista takaisin vertaisen työntekijän rooliin:

Toki sitten myös se, että saa väkisinkin tietoon ihmisten henkilökohtaiseen elämään liittyviä asioita, jotka tulee tän esimiesroolin kautta. Niin mä oon joskus miettinyt, että miten mun pitää suhtautua tähän sitten kun mä enää ole tässä roolissa. H7

Kaikilla haastateltavista oli siis kokemuksia asioista, joita he eivät voineet tai halunneet jakaa alaistensa kanssa. Tämä synnytti esimies-alaisuuteisiin avoimuuden ja sulkeutuneisuuden jännitettä. Seuraavaksi esittelen aineistosta löytyneen tasapuolisuuden ja suosimisen jännitteen.

Tasapuolisuus-suosiminen

Tasapuolisuuden ja suosimisen jännite nousi esille esimiesten puhuessa siitä, miten tasavertaisesti he kokivat kohtelevansa alaisiaan. Jännite näkyi myös siinä, miten haastateltavat kokivat muiden alaisten suhtautuvan niihin läheisiin kollegiaalisiin suhteisiin, joita heillä oli joidenkin alaistensa kanssa. Tasapuolisuuden ja suosimisen jännite näyttäytyikin ympäristön kanssa vuorovaikutuksessa syntyvänä eli *suhteen ulkoisena jännitteenä*.

Esimiesten läheiset kollegiaaliset suhteet joihinkin alaisiin näyttivät heijastuvan tasapuolisuuden ja suosimisen jännitteenä esimiehen muihin alaisuhteisiin. Esimerkiksi haastateltava H6, jolla oli osan työntekijöidensä kanssa läheisiä kollegiaalisia suhteita, arvioi näiden suhteiden herättävän jonkinlaista kateutta muiden alaisten keskuudessa. Toisaalta hän korosti pyrkimystään oikeudenmukaiseen ja tasapuoliseen kohteluun:

Mä olettaisin, että ne vois herättää jonkinlaista kateutta. Mutta sitten mä kuitenkin koen, että mä yritän olla kauheen tasapuolinen ja oikeudenmukainen. H6

Vaikka jännitteitä ei voidakaan rinnastaa interpersonaalisiin konflikteihin, näytti tasapuolisuuden ja suosimisen jännite synnyttävän konkreettisia epäoikeudenmukaiseen kohteluun liittyviä konfliktitilanteita esimies-alaisuhteissa. Esimerkiksi haastateltava H6 kuvaili seuraavasti tilannetta, jossa hänen alaisuudessaan oleva työntekijä oli kokenut hänen suosivan jotakin toista henkilöä:

Hän oli varmaan kokenut joissain tilanteissa, että mä olen jonkun toisen laittanut hänen edelleen tai antanut toiselle jotenkin arvostetumpia tehtäviä. Ja hän oli siitä jotenkin loukkaantunut ja hän on sen ilmaissut, emmekä ole päässyt sitä minun mielestäni riittävästi purkamaan. Että hän on jotenkin pysynyt siinä, että häntä on kohdeltu väärin. Että hän ei ole ottanut vastaan sellasia perusteluja. H6

Lisäksi tasapuolisuuden ja suosimisen jännite näkyi haastateltavien kokemuksissa sen suhteen, miten tasapuolisesti he kokivat huomioivansa alaisiaan. Esimerkiksi haastateltava H8 koki olevansa vähemmän vuorovaikutuksessa joidenkin alaistensa kanssa ja koki tästä jossain määrin

huonoa omaatuntoa. Haastateltava kuvasi, että hyvin itsenäisesti työtehtäviään hoitavien alaisten kanssa päivittäinen vuorovaikutus jää vähäisemmälle kuin niiden alaisten kanssa, jotka tarvitsevat esimieheltään enemmän tukea työtehtäviensä suorittamiseen:

Olen monta kertaa miettinyt, että mä en käytä tasavertaisesti aikaa kaikkien kanssa. Että meillä on esimerkiksi kolme henkilöä, joilla on hyvin spesifit alueet mitä he tekee. -- Ja kun en heidän työhönsä paljoa vaikuta enkä ole kovinkaan paljoa läsnä, niin siinä tulee semmoinen olo, että mun pitäisi jotenkin heitä huomioida ja kuunnella ja käydä aina välillä kysymässä mitä kuuluu. Toisille, joiden kanssa on ihan päivittäin vuorovaikutuksessa, niin heille antaa paljon enemmän aikaa omasta ajastaan kun muille. H8

Esimes-alaissuhteiden dialektiset jännitteet esimiehen ollessa sekä vertainen työntekijä että esimes olivat siis *samanarvoisuus-eriarvoisuus, läheisyys-etäisyys, henkilökohtaisuus-instrumentaalisuus, avoimuus-sulkeutuneisuus* sekä *suosiminen-tasapuolisuus*. Keskeisin jännite näissä suhteissa oli samanarvoisuuden ja eriarvoisuuden jännite, joka näytti syntyvän esimiesten samanaikaisesta esimiehen ja vertaisen työtoverin rooleista. Tämä rooleihin liittyvä jännitepari olikin keskeisin jännite, jonka ympärille muut näissä suhteissa ilmenevät jännitteet rakentuivat. Läheisyyden ja etäisyyden jännite näkyi siinä, miten läheisiä tai etäisiä haastateltavat kokivat olevansa eri alaistensa kanssa. Instrumentaalisuuden ja henkilökohtaisuuden jännite taas liittyi työroolien ja henkilökohtaisen elämän roolien säätelyyn. Avoimuuden ja sulkeutuneisuuden jännite näkyi haastateltavien puheissa siinä, millaisista asioista he kokivat voivansa ja haluavansa puhua alaistensa kanssa. Tasapuolisuuden ja suosimisen jännite nousi esille esimiesten puhuessa siitä, miten tasavertaisesti he kokivat kohtelevansa alaisiaan sekä miten he kokivat muiden alaisten suhtautuvan niihin läheisiin kollegiaalsiin suhteisiin, joita heillä oli joidenkin alaistensa kanssa. Seuraavassa luvussa esittelen johtopäätökset tutkielmani tuloksista sekä jatkotutkimisehdotukseni.

5 PÄÄTÄNTÖ

5.1 Johtopäätökset tutkielman tuloksista

Tämän tutkielman tarkoituksena oli kuvata, millaisia kokemuksia esimiehillä oli esimiehen roolin ja vertaisen työtoverin roolien yhdistämisestä sekä vuorovaikutussuhteista alaistensa kanssa. Lisäksi tutkielmassa tarkasteltiin, millaisia dialektisia jännitteitä esimiehet kokivat esimies-alaissuhteissaan toimiessaan työyhteisössä yhtäaikaaisesti esimiesasemassa ja vertaisina työtovereina. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä oli relationaalinen dialektiikka. Tutkimusta varten haastateltiin yhdeksää esimiestä eräästä kaupunkiorganisaatiosta. Haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja ja ne toteutettiin yksilöhaastatteluina. Aineiston analyysi tapahtui laadullisesti teemoitellen ja koodaten.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että esimiehen ja vertaisen työtoverin roolien yhdistäminen on keskeinen rakenne tietotyöhön keskittyneissä asiantuntijaorganisaatioissa. Esimiehen roolin ja vertaisen asiantuntijan roolin yhdistäminen ei kuitenkaan tulosten perusteella ollut yksiselitteistä, sillä roolien välillä liikkuminen edellytti rooleihin liittyvien odotusten tunnistamista, niiden hallintaa sekä viestintäkäyttämisen mukauttamista kuhunkin tilanteeseen sopivaksi. Osalle esimiehistä kahden roolin välillä liikkuminen vaikutti myös synnyttävän kokemuksia rooliristiriidoista. Tutkimuksen tulosten perusteella esimies-alaissuhteiden dialektiset jännitteet esimiehen ollessa sekä vertainen työntekijä että esimies olivat samanarvoisuus-eri-arvoisuus, läheisyys-etäisyys, henkilökohtaisuus-instrumentaalisuus, avoimuus-sulkeutuneisuus sekä suosiminen-tasapuolisuus.

Tutkielman tulokset tarjoavat näkökulmia työyhteisöjen vuorovaikutukseen liittyvien kysymysten ymmärtämiseen ja johtamisviestinnän kehittämiseen. Tulokset tuottavat myös tietoa työelämän ammatillista vuorovaikutussuhteista. Lisäksi tutkielma tuo ymmärrystä siitä, millaisia haasteita esimies-

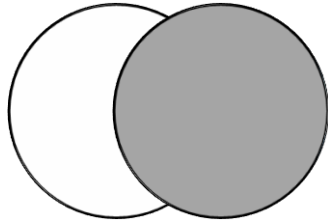
alaisuuteeseen liittyy, kun esimies on sekä muodollisessa esimiesasemassa että vertainen työtoveri ja asiantuntija.

Esimiehen ja vertaisen työtoverin roolien yhdistäminen asiantuntijatyössä

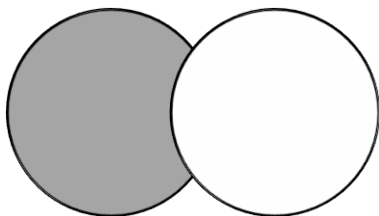
Esimiehen roolin ja vertaisen työtoverin roolien yhdistäminen vaikutti tutkimuksen tulosten perusteella tuovan mukanaan monenlaisia haasteita, jotka heijastuivat niin perustyöhön, esimiestehtäviin kuin suhteisiin alaistenkin kanssa. Tulosten perusteella haastateltavat kokivat olevansa ennen kaikkia ammatillisia esimiehiä, joiden työnkuvassa yhdistyivät sekä asiantuntijan että lähiesimiehen työ. Esimiehen roolin ja vertaisen asiantuntijan roolin yhdistäminen ei kuitenkaan ollut yksiselitteistä, sillä roolien välillä liikkuminen edellytti rooleihin liittyvien odotusten tunnistamista, niiden hallintaa sekä viestintäkäyttäytymisen mukauttamista kuhunkin tilanteeseen sopivaksi. Osalle esimiehistä kahden roolin välillä liikkuminen vaikutti synnyttävän rooliristiriitoja. Rooliristiriita syntyy, kun rooleihin kohdistuu vastakkaisia odotuksia, eikä yksilö kykene valitsemaan, mihin odotuksiin hän vastaisi (Trenholm & Jensen 2008, 183).

Tulosten pohjalta näyttää siltä, että esimiesten kokemukset rooliristiriidoista olivat yhteydessä siihen, missä vaiheessa yksilön urakehitys ja esimiehen identiteetin rakentuminen oli. Ristikankaan, Aaltosen ja Pitkäsen (2008, 32–35) mukaan vertaisen asiantuntijan ja esimiehen roolit saattavat häiritä toisiaan ja synnyttää rooliristiriitoja, mikäli työtehtäviin liittyvän ajankäytön hallinta ja roolien välinen tasapaino ei ole kunnossa. Vaikka henkilö olisikin kokenut asiantuntijana, voi esimiehen rooli tuoda mukanaan odottamattomia haasteita: tiimi tai organisaatio ei toimi odotusten mukaisesti tai ihmisten välisten ristiriitojen käsittely tuntuu haastavalta. Mikäli taas asiantuntijan ja esimiehen roolit ovat selkeitä ja ne täydentävät toisiaan, kykenee henkilö myös jakamaan aikansa ja huomionsa luontevammin työnsä eri osa-alueiden välillä. Tällöin rooleja ei koeta ristiriitaisina, vaan ne täydentävät toisiaan. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 32–35.) Tämä näkyi myös tutkielmaa varten haastateltujen esimiesten kokemuksissa omasta roolistaan: etenkin vastikään tehtävissään aloittaneet esimiehet olivat epävarmoja siitä, tulisiko heidän asettaa etusijalle esimiehen vai asiantuntijan tehtävänsä. He myös kokivat

esimiehen ja vertaisen työtoverin roolit toisiaan haittaaviksi ja siten kuormittaviksi (ks. kuvio 2 a). Nämä esimiehet kokivatkin eniten rooliristiriitoja. Sen sijaan ne esimiehet, joilla vertaisen työtoverin ja asiantuntijan sekä esimiehen roolit olivat selkeitä ja toisiaan täydentäviä, eivät kokeneet vastakkaisia roolejaan kuormittaviksi (ks. kuvio 2 b).



KUVIO 2 a Toisiaan haittaavat esimiehen ja vertaisen työntekijän roolit



KUVIO 2 b Toisiaan täydentävät esimiehen ja vertaisen työntekijän roolit

Esimiehen olisi hyvä nähdä työyhteisössä toimiminen niin, että siinä tarvitaan monenlaisia rooleja, joita otetaan käyttöön tarpeen mukaan. Roolien hallinta on tärkeää paitsi yksilön hyvinvoinnin kannalta, myös työtehtävien kannalta, sillä roolit auttavat työtehtävien suorittamisessa. (Puro 2002, 104–105.) Tutkielman tulokset osoittivatkin, että roolien hallinta ja niiden välillä liukuminen helpottui työkokemuksen ja esimieskokemuksen myötä.

Tulosten pohjalta voidaan todeta, että esimiehiltä ei odotettu ainoastaan arjen sujumiseen liittyvää tukea, vaan myös asiantuntijuuden ja osaamisen ylläpitämiseen ja edunvalvontaan liittyvää tukea. Haasteena voidaankin nähdä esimiesten samanaikainen asiantuntijuuteen liittyvän osaamisen ja esimiehen tehtäviin liittyvän osaamisen ylläpitäminen. Organisaation tasolla tarkasteltuna kyse on myös riittävien resurssien varmistamisesta eli siitä, että esimiestyölle on järjestetty riittävästi aikaa. Yksilötasolla tarkasteltuna taas olennaista on yksilön kyky aikatauluttaa ja hallita työtehtäviään. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 118.) Vertaisen asiantuntijan roolin ja esimiehen roolin yhdistäminen vaikuttaisi asettavan myös haasteita esimiehen viestintäosaamiselle, sillä tulokset osoittivat, että kahden roolin välillä liukumista säädellään juuri mukauttamalla viestintäkäyttäytymistä kuhunkin tilanteeseen sopivaksi.

Tutkielman tulosten perusteella voidaan myös todeta sekä esimiesasemassa että vertaisina asiantuntijoina toimivien esimiesten suosivan demokraattista ja keskustelevaa johtamistyyliä autoritäärisen päätöksenteon sijaan. Keskusteleva johtaminen luo menestyksen puitteet asiantuntijaorganisaatioissa, sillä hyvä ihmisten johtaminen tukee ihmisten työskentelyä ja luo edellytyksiä työssä onnistumiselle (Juuti 2006, 84). Esimiehet, jotka osallistuvat myös perustyöhön vertaisina työtovereina, näyttäisivät myös kokevan esimies-alaisuuden vähemmän hierarkkisenä. Tämä taas vaikuttanee positiivisesti työtyytyväisyyteen ja sitä kautta työhyvinvointiin. Toisaalta voidaan myös pohtia, kuinka hyvin yksilöt kykenevät itse arvioimaan omaa johtamistyyliään.

Dialektiset jännitteet esimies-alaisuudessa

Kun esimies on samanaikaisesti sekä esimiesasemassa että vertainen työtoveri tai asiantuntija, ilmenee esimies-alaisuudessa erityistä jännittyneisyyttä, jota tässä tutkielmassa pyrittiin kuvailemaan. Jännitteet olivat sekä rooleihin liittyviä että suhteen sisäisiä jännitteitä. Lisäksi aineistosta löytyi yksi ulkoinen jännite. Tutkielman tulosten pohjalta esimies-alaisuuden jännitteet, joissa esimies on sekä esimiesasemassa että vertainen työtoveri tai asiantuntija oli *samanarvoisuus-eriarvoisuus, läheisyys-etäisyys, instrumentaalisuus-henkilökohtaisuus, avoimuus-sulkeutuneisuus ja tasapuolisuus-suosiminen.*

Tutkielman tulosten mukaiset esimies-alaisuhteiden jännitteet on koottu taulukkoon 2.

TAULUKKO 2 Esimies-alaisuhteiden dialektiset jännitteet

Sisäiset jännitteet	läheisyys- etäisyys	avoimuus- sulkeutuneisuus
Ulkoiset jännitteet	tasapuolisuus- suosiminen	
Roolijännitteet	samanarvoisuus- eriarvoisuus	instrumentaalisuus- henkilökohtaisuus

Tutkielman merkittävimpänä tuloksena voidaan nähdä se, että esimiesten samanaikainen esimiehen ja vertaisen työntekijän roolien yhdistäminen synnytti erityistä jännitteisyyttä esimies-alaisuhteisissa. Tämä jännitteisyys liittyikin *roolidialektiikkaan*. Apkerin, Proppin ja Fordin (2005, 97) mukaan roolidialektiikalla tarkoitetaan jännitteisyyttä, joka tuottaa, muokkaa ja ylläpitää tiettyyn rooliin liittyvää käyttäytymistä. Roolijännitteet syntyvät vaihtelevista odotuksista, joita yksilö kohdistaa joko itse itsensä tai joita muut kohdistavat yksilöön. Roolijännitteitä luodaan ja niistä neuvotellaan vuorovaikutussuhteissa. Niitä syntyy etenkin sellaisissa olosuhteissa, joissa ideaali tila eroaa todellisesta vallitsevasta tilasta. (Apker, Propp & Ford 2005, 97–99.) Tämä näkyi myös tätä tutkielmaa varten haastateltujen esimiesten kokemuksissa muun muassa ajankäyttöön liittyvissä asioissa: esimiehet toivoivat, että he voisivat käyttää enemmän aikaa vuorovaikutukseen alaistensa kanssa ja että he voisivat asettaa esimiehen roolin kuuluvat tehtävät etusijalle. Käytännössä näiden toiveiden toteuttaminen ei kuitenkaan ollut aina mahdollista, mikä heijastui esimies-alaisuhteisiin rooleihin liittyvänä jännitteisyytenä. Lisäksi tärkeänä tuloksena voidaan nähdä se, että esimies-alaisuhteiden jännitteet erosivat henkilökohtaisten suhteiden jännitteistä. Tutkielman tuloksissa ei esimerkiksi esiintynyt perusdialektiikkaan liittyviä yhteyden ja erillisyyden tai varmuuden ja epävarmuuden jännitteitä.

Vallitsevimpana jännitteenä esimies-alaisuudessa, joissa esimies on sekä muodollisessa esimiesasemassa että vertaisena työtoverina, oli tulosten perusteella samanarvoisuuden ja eriarvoisuuden jännite. Zornin (1995, 139) tutkimuksen tulokset esimies-alaisuuden dialektiikasta osoittivatkin samanarvoisuuden ja eriarvoisuuden jännitteen olevan keskeisessä osassa suhteissa, joissa on ulottuvuuksia sekä hierarkkisista että henkilökohtaisista suhteista. Tämä jännite näytti syntyvän esimiehen rooliin liittyvästä hierarkkisesta asemasta ja tähän rooliin liittyvistä velvoitteista sekä toisaalta vertaisena työtoverina ja työyhteisön jäsenenä toimimisesta. Jännite siis liittyy näiden suhteiden perusolemuksen. Mielenkiintoista oli, että esimiehet pyrkivät korostamaan tasavertaisuuttaan alaisensa kanssa ja häivyttämään eriarvoista asemaansa: esimiehen rooli ikään kuin otettiin esille tilanteen niin vaatiessa. Samalla kuitenkin esimiehet tiedostivat olevansa hierarkiassa ylempänä kuin alaisensa esimerkiksi päätöksenteossa ja palkkaan liittyvissä asioissa. Jännitteen ja näiden kahden roolin hallinta olikin keskeisessä osassa, jotta vuorovaikutus ja perustehtävästä suoriutuminen oli mahdollista.

Samanarvoisuuden ja eriarvoisuuden jännite oli keskeisessä osassa myös Apkerin, Proppin ja Fordin (2005) sairaanhoitajien roolidialektiikkaan keskittyneessä tutkimuksessa. Jännite näyttäytyi heidän tutkimuksessaan sekä sairaanhoitajien ja lääkäreiden että sairaanhoitajien ja muun hoitohenkilökunnan välisissä vuorovaikutussuhteissa. Apkerin, Proppin ja Fordin (2005, 105) tutkimuksessa sairaanhoitajat pyrkivät hallitsemaan tätä jännitettä niin hierarkiaan sopeutumiseen, sen kieltämiseen kuin pehmentämiseenkin liittyvien strategioiden avulla. Myös tätä tutkielmaa varten haastatellut esimiehet pyrkivät häivyttämään esimiehen rooliaan ja korostamaan tasavertaisuuttaan työntekijöihinsä nähden. Vaikka tässä työssä ei keskityttykään tarkastelemaan jännitteiden hallinnan strategioita, voidaan todeta, että esimiehet pyrkivät tasavertaisuuttaan korostamalla kieltämään hierarkian olemassaolon. Kieltäminen ilmenee suhteen osapuolten pyrkimyksinä häivyttää tai kumota jännitteiden olemassaolo. Se ei kuitenkaan auta suhdetta kehittymään: jännitteiden olemassaolo ei katoa, vaikka ne jättäisikin huomioimatta. Näin ollen kieltäminen voidaan nähdä dysfunktionaalisenä toimintatapana. (Baxter & Montgomery 1996, 61–66;

Apker, Propp & Ford 2005, 105.) Jännitteiden olemassaolon hyväksyminen olisi siis tärkeää roolien hallinnan ja yksilön hyvinvoinnin kannalta.

Sekä esimiesasemassa että vertaisina työtovereina toimivilla esimiehillä oli läheisiä kollegiaalisia suhteita joidenkin alaistensa kanssa. Tulosten perusteella läheiset kollegiaaliset suhteet näyttivät vähentävän esimies-alaisuuden hierarkkisuutta ja helpottavan siten johtamistyötä. Esimiehen kanssa läheiset alaiset saivatkin tulosten pohjalta muita alaisia vastuullisempia työtehtäviä, sillä läheisyys esimies-alaisuudessa auttoi esimiehiä hahmottamaan paremmin alaisen kiinnostuksenkohteita ja osaamisen tasoa. Yhtenä tärkeänä tuloksena voidaan nähdä, että läheisyys työelämän viestintäsuhteissa vaikutti perustuvan enneminkin yhdessä työskentelyyn ja kollegiaalisuuteen kuin henkilökohtaisten asioiden jakamiseen. Esimerkiksi Ylisen (2005, 52) mukaan läheisiksi suhteiksi voidaan määritellä myös sellaiset suhteet, joissa vuorovaikutus keskittyy pelkästään työasioihin.

Esimiehen läheiset kollegiaaliset suhteet joihinkin alaisiin vaikuttivat tulosten perusteella synnyttävän toisissa alaisissa epätasapuolisen kohtelun kokemuksia. Tämä ilmeni näissä suhteissa tasapuolisuuden ja suosimisen jännitteinä. Myös Zornin tutkimuksen tuloksissa nousi esille tällainen jännite. Zornin tutkimuksessa, johon haastateltiin suhteen molempia osapuolia, jännitteisyyttä syntyi suhteen osapuolten välisestä vastakkainasettelusta: esimiehen kanssa läheinen alainen ajatteli olevansa erityisemmässä asemassa muihin alaisiin nähden, kun taas esimies pyrki kohtelemaan alaisiaan mahdollisimman tasapuolisesti. Jännitteisyyttä loi myös suhteen osapuolten pohdinta siitä, miten muu työyhteisö suhtautuu suhteessa tapahtuvaan tietojen jakamiseen ja läheisyyteen. (Zorn 1995, 141.) Tässä tutkimuksessa tasapuolisuuden ja suosimisen jännitteiden kokemuksista ei noussut esille, että esimiehet olisivat kokeneet alaisillaan olevan odotuksista erityiseen kohteluun liittyen. Tämä saattaa johtua siitä, ettei tähän tutkimukseen haastateltu suhteen toisia osapuolia eli alaisia. Kokonaisvaltaisemman kuvan kartoittamiseksi olisikin tärkeää tutkia myös alaisten kokemuksia esimies-alaisuuden jännitteistä.

Instrumentaalisuuden ja henkilökohtaisuuden jännitteellä tarkoitettiin tässä tutkimuksessa sitä, miten ammatillisuus ja toisaalta henkilökohtaisuus näkyivät esimies-alaisuuteen vuorovaikutuksessa. Esimiestyöhön kuuluu jatkuva ihmisten, ongelmien ja erilaisten tilanteiden kohtaaminen (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 118). Tulosten pohjalta instrumentaalisuuden ja henkilökohtaisuuden jännitettä näytti syntyvän esimiehen työnkuvaan kuuluvasta inhimillisestä kanssakäymisestä: esimiesvastuuseen kuuluu työntekijän henkilökohtaiselle reviirille astuminen, tukeminen ja tilanteeseen puuttuminen esimerkiksi työntekijän sairastumisen tai työuupumuksen vuoksi. Tulosten perusteella vaikutti siltä, että mikäli esimiehen ja työntekijän suhteessa instrumentaalisuus oli erityisen keskeisessä osassa, saattoi esimiehen olla haastavaa asettua tilanteissa, joissa esimieheltä odotettiin työntekijän henkilökohtaisiin asioihin puuttumista. Tulokset myös viittasivat siihen, että instrumentaalisuuden ja henkilökohtaisuuden jännitteen hallinta edellyttää luottamuksen rakentamista ja ylläpitämistä. Esimiehen on siis kyettävä mukauttamaan viestintäkäyttäytymistään ja tunnustelemaan ammatillisuuden ja yksityisyyden välisiä rajoja. Henkilökohtaisuus onkin ulottuvuus, joka ilmenee vain yksilön ollessa vuorovaikutuksessa muiden kanssa (Baxter & Montgomery 1996, 88).

Instrumentaalisuuden ja henkilökohtaisuuden jännite näytti tulosten perusteella olevan yhteydessä siihen, miten kehittynyt esimiesten esimiesidentiteetti oli ja kuinka hallitsevassa osassa työnkuva esimiehen työtehtävät olivat. Ne henkilöt, joiden esimiesidentiteetti oli erityisen vahva, korostivat esimiehen roolin velvoitteita ja sen mukaista viestintäkäyttäytymistä. He eivät mielellään jakaneet omaan henkilökohtaiseen elämään liittyviä asioita työntekijöidensä kanssa, vaan pyrkivät pitämään työroolin erillään muusta elämästä. Toiset esimiehet taas painottivat, että työroolien on sovittava myös henkilökohtaisen elämän rooleihin. Esimiehet, jotka vartioivat omaa yksityisyytensä rajaa tarkemmin, kokivatkin tämän jännitteen voimakkaampana. Saattaa myös olla, että esimiesten toimintasektori vaikutti siihen, miten henkilökohtaisuuden ja instrumentaalisuuden jännite koettiin: ihmissuhdeammateissa työskenteleville esimiehille henkilökohtaiseen elämään liittyvien asioiden jakaminen ei

näyttänyt aiheuttavan yhtä paljoo jännitteisyyttä kuin muilla aloilla työskenteleville henkilöille. Tämä johtunee siitä, että kokonaisvaltainen työote on keskeistä ihmissuhdetyössä.

Zornin (1995) tutkimuksen tuloksissa instrumentaalisuuden ja henkilökohtaisuuden jännite ei noussut esille. Tämä johtunee siitä, että kyseisessä tutkimuksessa keskityttiin suhteisiin, joissa oli ulottuvuuksia sekä ammatillista että henkilökohtaisista suhteista. Suhteisiin, joihin henkilökohtaisuus on ikään kuin sisäänrakennettuna, ei siis välttämättä liity tämältyypistä jännitteisyyttä. Voi myös olla, että henkilökohtaisten asioiden jakamista ei nähdä samalla tavalla riskinä suhteissa, joissa esimies on myös läheinen ystävä. Instrumentaalisuuden ja henkilökohtaisuuden jännite vaikuttaisi siis erityisen keskeiseltä jännitteeltä ammatillisissa suhteissa, joissa ei ole henkilökohtaisten suhteiden ulottuvuuksia.

Rouhiainen-Neunhäusererin väitöstudkimuksen (2009, 176) mukaan yksi jännitteisyyttä aiheuttava tekijä esimies-alaisuuhteissa on esimiesten tietoon liittyvä asema: esimiehillä on hallussaan organisaatiota koskevaa tietoa, joka on päätöksenteon vuoksi salaista. Tämä oli selkeästi nähtävissä myös tämän tutkielman tuloksissa avoimuuden ja sulkeutuneisuuden jännitteessä sekä samanarvoisuuden ja eriarvoisuuden jännitteissä: esimiehet osallistuivat organisatoriseen päätöksentekoon, mutta eivät voineet kertoa päätöksen tekoon liittyvistä asioista alaisilleen. Tämä aiheutti tunnetta salailusta tai kertomatta jättämisestä ja näkyi esimies-alaisuuhteissa avoimuuden ja sulkeutuvuuden jännitteenä. Lisäksi esimiehet kokivat heillä olevan tietoon liittyvä etulyöntiasema alaisiinsa nähden, mikä ilmeni samanarvoisuuden ja eriarvoisuuden jännitteenä. Avoimuuden ja sulkeutuneisuuden jännite näkyi myös Zornin tutkimuksen tuloksissa esimiesten ja alaisten pyrkimyksenä mahdollisimman avoimeen vuorovaikutukseen. Toisaalta tämä loi jännitteisyyttä avoimuuden tuomista mahdollisista riskeistä. (Zorn 1995, 144.)

Yhteyden ja erillisyyden jännite ei sen sijaan näkynyt tämän tutkimuksen tuloksissa toisin kuin Zornin tutkimuksessa. Tämä saattaa johtua siitä, että tässä tutkimuksessa ei ollut pääpaino läheisissä ystävyysuuhteissa, joissa myös

emotionaalinen ja fyysinen läheisyys on keskeistä. Perusdialektiikkaan kuuluvat jännitteet uutuus ja ennakoitavuus eivät nekään näkyneet tämän tutkimuksen tuloksissa. Tämä taas saattaa johtua siitä, ettei ammatillisissa suhteissa yllätyksellisyyttä koeta yhtä merkittäväksi asiaksi kuin esimerkiksi pari- tai ystävyys-suhteissa (Zorn 1995, 144).

Tutkimustulosten soveltaminen käytäntöön

Kun esimies on sekä esimiesasemassa että vertainen työtoveri tai asiantuntija, kohdistuu häneen näihin molempiin rooleihin liittyviä odotuksia. Rooliodotukset tällaisessa asetelmassa ovat huomattavasti monimutkaisempia kuin tilanteissa, joissa henkilöön kohdistuu vain yhteen rooliin liittyviä odotuksia. Tämä synnyttää paitsi rooliristiriitoja, myös erityistä jännitteisyyttä esimies-alaisuuteen. Tutkielman tulokset antoivatkin viitteitä siitä, että esimiesten parempi työnohjauksellinen tuki olisi tärkeää organisaatiossa, sillä myös esimiehet tarvitsevat perehdytystä tehtäviinsä ja rooleihinsa. Keinoja tähän ovat esimerkiksi esimiesvalmennus, vertaistuki ja mentorointi (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 214). Rouhiainen-Neunhäusererin väitöstutkimuksen (2009, 176) mukaan johtamiskoulutuksella voidaan tukea paitsi esimiehen vuorovaikutusosaamista, myös organisaatioiden vuorovaikutuskäytäntöjen uudistamista.

Myös muut työyhteisön jäsenet voivat auttaa henkilöä ratkaisemaan ristiriitaisia roolivaatimuksia ilmaisemalla odotuksensa selkeämmin (Apker, Propp & Ford 2005, 111). Esimiehet voisivat esimerkiksi kehityskeskusteluiden yhteydessä keskustella alaisensa kanssa niistä odotuksista, joita alaisilla on heitä kohtaan ja pyrkiä siten selvittämään, mihin odotuksiin heidän tulisi ensisijaisesti vastata. Lisäksi esimiehet voisivat reflektoida, millaisia odotuksia he kohdistavat itse itseensä. Jännitteiden hallinta on tärkeää yksilön hyvinvoinnin kannalta, koska ristiriitaiset rooliodotukset saattavat synnyttää kuormittavia rooliristiriitoja. Tasapainoisessa suhteessa suhteen osapuolet kykenevät hallitsemaan jännitteitä sekä niihin liittyviä vastakkaisia odotuksia rakentavalla tavalla (Baxter & Montgomery 1996, 6–10).

Graenin ja Uhl-Bienin (1995, 229) mukaan esimiesten olisi tärkeää luoda korkealaatuisia ja läheisiä vuorovaikutussuhteita kaikkien alaiensa kanssa, sillä korkealaatuiset esimies-alaisuudet parantavat organisaation suorituskykyä. Esimies-alaisuuden jännitteiden tunnistaminen voisikin auttaa esimiehiä luomaan laadukkaampia suhteita alaisiinsa: suhteessa olevia jännitteitä tunnistamalla esimies voisi koettaa luoda läheisempää suhdetta etäiseksi kokemaansa alaiseen ja sitä kautta parantaa työyhteisön toimintaa. Jännitteiden tunnistaminen saattaisi myös ennaltaehkäistä joidenkin ristiriita- ja konfliktitilanteiden syntyä. Esimies voisi esimerkiksi tunnistaa paremmin tilanteita, joissa osa työntekijöistä kokee jäävänsä vähemmälle huomiolle tai saavansa vähempiarvoisia työtehtäviä kollegoihinsa verrattuna. Jännitteiden tunnistaminen auttaisi näin esimiehiä kohtelemaan työntekijöitään tasapuolisemmin. Esimiehet, jotka kykenevät nopeasti tunnistamaan ihmisten välisten suhteiden monimutkaisia prosesseja ja luomaan näkemyseroista dynaamista käyttövoimaa, saavatkin organisaation kukoistamaan (Juuti 2006, 84–85).

5.2 Jatkotutkimusehdotukset

Dialektisen viitekehyksen tutkimus, kuten muukin interpersonaalisen viestinnän tutkimus, on ollut pitkälti keskittynyt henkilökohtaisiin suhteisiin. Työelämän kontekstiin sijoittuneet tutkimukset ovat kuitenkin tuottaneet arvokasta tietoa siitä, että jännitteitä esiintyy myös ammatillisissa vuorovaikutussuhteissa. Lisäksi on saatu selville, että ammatillisten suhteiden jännitteet eroavat henkilökohtaisten suhteiden jännitteistä. Perustason tutkimusta työelämän vuorovaikutussuhteiden jännitteistä olisi kuitenkin tärkeää tehdä vielä lisää, jotta ammatillisten suhteiden jännitteistä saataisiin kokonaisvaltaisempi käsitys.

Esimes-alaisuudessa ilmeneviä jännitteitä olisi kiintoisaa tutkia erilaisissa organisaatioissa. Esimes-alaisuuden jännitteitä olisi tärkeää tutkia etenkin alaisten näkökulmasta, jotta alaisten kokemuksista esimes-alaisuuden jännitteistä saataisiin tietoa. Tällöin tutkimusasetelma ei olisi niin

johtajakeskeinen. Myös vertaissuhteiden jännitteiden tutkiminen tuottaisi tärkeää tietoa työyhteisöjen vuorovaikutuksesta. Erityisen kiinnostavaa olisi tarkastella, miten läheisyyttä rakennetaan ja ylläpidetään kollegiaalisten vuorovaikutussuhteiden kontekstissa. Lisäksi olisi oleellista tutkia, millaisin strategioin jännitteitä hallitaan.

Olisi myös tärkeää kehittää dialektista viitekehystä yhtenäisemmäksi. Vallitsevana suuntauksena on ollut, että eri tutkijat ovat nimenneet perusdialektiikkaan kuulumattomia, uusia jännitteitä eri käsittein. Tästä johtuen eri tutkimusten tulosten vertailu on jokseenkin haastavaa. Tutkimustulosten vertailu olisikin helpompaa, mikäli jännitteitä nimettäisiin yhtenäisin käytäntein. Tutkimusmenetelmiä tulisi myös kehittää siten, että suhteen molempien osapuolien tutkiminen olisi mahdollista samanaikaisesti. Tällä hetkellä suhteen molempien osapuolten yhtäaikainen tutkiminen on eettisesti haastavaa, sillä tutkimushenkilöt saattavat tunnistaa toisensa tutkimusraportista. Lisäksi tutkimuksesta suhteelle aiheutuvia seurauksia haastavaa ennustaa.

Tutkimukseni tulosten perusteella olisi oleellista tutkia tarkemmin, miten esimiehet hallitsevat ja säätelevät asiantuntijan ja esimiehen roolien välillä liikkumista. Myös esimiesten kokemuksia rooliristiriidoista ja sitä, miten niitä ratkotaan, olisi tärkeää kartoittaa enemmän. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia, millaisia haasteita tällainen astelema asettaa esimiehen viestintäosaamiselle.

6 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Luotettavuutta arvioitaessa on perinteisesti puhuttu reliaabeliuden ja validiuden käsitteistä, joilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta ja tutkimusmenetelmän tarkoituksenmukaisuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 213–214.) Laadullista tutkimusta ei kuitenkaan ole mielekästä tarkastella pelkästään näiden kriteerien avulla, sillä laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi, tulkintojen tekeminen ja tutkimustekstin tuottaminen tapahtuu yhtäaikaisesti, jolloin myös luotettavuutta tulee tarkastella koko tutkimusprosessin osalta. (Eskola & Suoranta 1999, 209–216; Hirsjärvi & Hurme 2000, 213–214.)

Tämän tutkielman luotettavuutta arvioidaan Lincolnin ja Guban (1985) *uskottavuuden, siirrettävyyden, varmuuden ja vahvistettavuuden* kriteerien avulla, joita käsitellen luvussa 6.1. Lisäksi luvussa 6.2 arvioin, miten hyvin onnistuin noudattamaan eettisiä periaatteita tutkimukseni tekemisessä.

6.1 Luotettavuuden arviointi

Uskottavuus

Uskottavuuden kriteerillä tarkoitetaan, miten totuudenmukaisesti aineistoa on tulkittu (Lincoln & Guba 1985, 296). Tutkijan on siis pohdittava, vastaavatko hänen tulkintansa tutkittavien omia tulkintoja (Eskola & Suoranta 2008, 211). Aineistoni tulkintaa ohjasi relationaalisen dialektiikan viitekehys, mutta yhtäläillä myös haastateltavien kokemukset, joille annoin merkityksiä. Tekemäni tulkinnat eivät siis olleet sattumanvaraisia tai ristiriidassa haastateltavien kokemusten kanssa. Eskolan ja Suorannan (2008, 148) mukaan laadullisen tutkimuksen tulkinnassa on kyse juuri tutkijan antamista merkityksistä tutkittavien omille tulkinnoille: tutkimuksen uskottavuutta ei voida lisätä viemällä tulkinnat tutkittavien arvioitavaksi, sillä tutkittavat saattavat olla ikään kuin sokeita omalle tilanteelleen tai kokemuksilleen (Eskola & Suoranta 2008, 2011). Tulkintojeni uskottavuutta osoittaa myös se,

että tulokseni olivat samansuuntaisia kuin Apkerin, Proppin ja Fordin (2005) sekä Zornin (1995) tutkimuksen tulokset.

Siirrettävyys

Tutkimuksen siirrettävyyden tarkoitetaan, voisivatko tutkimuksen tulokset esiintyä myös toisessa kontekstissa. Siirrettävyys ei kuitenkaan tarkoiteta samaa asiaa kuin yleistettävyys. Jotta toisen tutkijan on mahdollista saada samanlaisia tuloksia, on tutkimuksen toteuttamista kuvattava riittävän tarkasti. (Lincoln & Guba 1985, 297–298).

On hyvin todennäköistä, että mikäli tutkimus suoritettaisiin samalla menetelmällä ja tutkimusasetelmalla haastatteleamalla esimiehiä jostakin toisesta organisaatiosta, olisivat tulokset samanlaisia. Oman haasteensa tulosten siirrettävyydelle tuo kuitenkin se, että kussakin suhteessa ilmenevät jännitteet ovat omanalaisiaan: universaalien esitysten tekeminen esimies-alaisuuden dialektiikasta ei olisi kovinkaan mielekäästä. Lisäksi eri tutkimuksessa samankaltaisia jännitteitä on nimetty eri tavoin - yhtenäisiä nimiä jännitteille ei ole, jolloin tulosten vertailu saattaa olla haastavaa. Jotta tulosteni siirrettävyys olisi kuitenkin mahdollista, olen pyrkinyt kuvaamaan tutkimuksen toteuttamisen mahdollisimman tarkasti.

Varmuus

Tutkimuksen varmuutta voidaan parantaa kiinnittämällä huomiota mahdollisiin virhetekijöihin (Lincoln & Guba 1985, 298–299). Tässä tutkimuksessa virhetekijöitä on pyritty huomioimaan tutkimusprosessin eri vaiheissa. Aineiston keruussa huolehdin siitä, että tallennusvälineet olivat toimivia ja paikka haastattelulle rauhallinen. Aineiston käsittelyvaiheessa litteroin haastattelut mahdollisimman pian haastattelun teon jälkeen, jotta haastattelu oli tuoreessa muistissani. Varmuutta paransi myös se, että litteroin itse haastattelut, jolloin haastatteluiden purkamislogiikka oli sama kaikissa haastatteluissa. Aineiston analyysiä tehdessä kirjasin analyysin vaiheet huolellisesti ylös, jotta analyysin tarkka raportointi olisi mahdollista. Itse analyysin varmuutta lisäsi se, että käytin useampaa analyysimenetelmää: aineiston analysoinnissa lähdin liikkeelle haastattelurungon mukaisesta

teemoittelusta, jonka jälkeen koodasin aineistosta jännitteitä. Aineiston analyysiä ja tulkintaa ohjasi tutkielman teoreettinen viitekehys.

Vahvistettavuus

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan oman subjektiivisuuden myöntäminen (Eskola & Suoranta 2008, 210). Tutkimusta tehdessä on siis pohdittava, missä määrin tutkijan omat näkemykset vaikuttavat tehtyihin tulkintoihin. Etenkin haastattelutilanteisiin valmistautuessani jouduin pohtimaan omia kokemuksiani relationaalisista jännitteistä, jotta kykenisin keskustelemaan aiheesta ymmärrettävällä tavalla haastateltavien kanssa. On siis mahdollista, että myös omat kokemukset dialektista jännitteistä ovat vaikuttaneet siihen, miten jännitteistä on keskusteltu haastattelutilanteissa. Tulkintoja tehdessäni pyrkimyksenäni on kuitenkin ollut antaa haastateltavien kokemuksille merkityksiä teoreettisen viitekehysten kautta omien arkkokemuksieni reflektoinnin sijaan. Olen siis ottanut tutkimusprosessissa huomioon oman subjektiivisuuteni.

6.2 Eettisyyden arviointi

Haastattelututkimukseen liittyy aina eettisyyteen liittyviä kysymyksiä, jotka tutkijan on otettava huomioon: haastattelu on vuorovaikutustilanne, jossa paitsi tuotetaan uutta tietoa, myös vaikutetaan tutkittavan elämään (Kvale 1996, 109). Seuraavaksi arvioin tutkimukseni eettisyyttä Kvalen (1996) esittämällä kolmella eettisyyden periaatteella, jotka ovat *informoitu suostumus*, *luottamuksellisuus* ja *tutkimuksesta aiheutuvat seuraamukset*.

Informoidun suostumuksen periaatteella tarkoitetaan, että tutkittavalle on kerrottu tutkimuksen tarkoituksesta sekä osallistumisesta aiheutuvista mahdollisista riskeistä. Lisäksi tutkittavalta on saatu suullinen tai kirjallinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta. (Kvale 1996, 112–113.) Tätä periaatetta on noudatettu tarkoin tässä tutkimuksessa: haastateltavia on informoitu tutkimuksen tarkoituksesta, haastateltavilta on saatu suullinen

suostumus tutkimukseen osallistumisesta ja heiltä on pyydetty lupa haastattelun nauhoittamiseen.

Kvalen (1996, 112–113) mukaan olisi myös tärkeää pohtia, miltä taholta tutkimuslupa on saatu. Esimerkiksi jos tutkimuslupa on myönnetty organisaation johtoportaalta käsin, saattaa henkilöstö kokea painetta osallistua tutkimukseen. Vaikka tässä tutkimuksessa haastateltavat on valittu kaupunkiorganisaation henkilöstöyksiköstä, on haastateltavilla ollut täysi mahdollisuus kieltäytyä haastatteluun osallistumisesta niin halutessaan. Haastateltavat eivät siis ole kokeneet painostusta osallistua tutkimukseen.

Luottamuksellisuuden periaatteella tarkoitetaan, että tutkimushenkilöiden yksityisyyden suoja on kunnioitettava tutkimusprosessissa (Kvale 1996, 114). Tässä tutkimuksessa luottamuksellisuuden periaatteen noudattaminen on näkynyt siinä, ettei haastateltavien henkilöllisyyteen tai ammatilliseen asemaan liittyviä tietoja ole paljastettu tutkimusraportissa. Haastatteluaineisto on myös tuhottu tutkimuksen valmistumisen jälkeen.

Seuraamusten periaatteella tarkoitetaan, ettei tutkimukseen osallistumisesta saa aiheutua haittaa tutkittaville (Kvale 1996, 116). Tämä periaate on ohjannut tutkimusongelman rajausta siten, että tutkimukseen on haastateltu ainoastaan suhteen toisia osapuolia eli esimiehiä. Olisi ollut eettisesti ongelmallista haastatella myös alaisia, sillä tällöin tutkimushenkilöt olisivat saattaneet tunnistaa toisensa tutkimusraportista. Olisikin ollut haastavaa arvioida, millaisia seuraamuksia tästä olisi ollut suhteen osapuolille niin vuorovaikutussuhteen kuin työyhteisön toiminnan näkökulmasta.

KIRJALLISUUS

Apker, J., Propp, K. M. & Zabava Ford, W. S. 2005. Negotiating status and identity tensions in healthcare team interactions: an exploration of nurse role dialectics. *Journal of Applied Communication Research* 33, 93–115.

Bakhtin, M. 1996. *The dialogic imagination: four essays by M. M. Bakhtin*. 10th ed. Toimittaneet C. Emerson & M. Holqvist. Englanniksi kääntäneet C. Emerson & M. Holqvist. Austin: University Press.

Barge, J. K. 1994. *Leadership: communication skills for organizations and groups*. New York: St. Martin's Press.

Baxter, L.A. 1993. The social side on personal relationships: a dialectical perspective. Teoksessa S. Duck (toim.) *Social contexts of relationships*. Newbury Park: Sage, 139–165.

Baxter, L. A. & Braithwaite, D. O. 2008. Relational dialectics theory: crafting meaning from competing discourses. Teoksessa L. A. Baxter & D. O. Braithwaite (toim.) *Engaging theories in interpersonal communication: multiple perspectives*. Thousand Oaks: Sage, 349–361.

Baxter, L. A. & Montgomery, B. M. 1996. *Relating: dialogues and dialectics*. New York: The Guilford Press.

Baxter, L. A. & Montgomery, B. M. 1998. A guide to dialectical approaches to studying personal relationships. Teoksessa B. M. Montgomery & L. A. Baxter (toim.) *Dialectical approaches to studying personal relationships*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 1–15.

Blom, R., Melin, H. & Pyöriä, P. 2001. *Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa*. Helsinki: Gaudeamus.

Bochantin, J. E. & Cowan, R. L. 2008. On being “one of the guys”; how female police officers manage the tensions and contradictions in their work and their lives. *Ohio Communication Journal* 46, 145–169.

Bridge, K. & Baxter, L. A. 1992. Blended relationships: friends as work associates. *Western Journal of Communication*. 56. 200–225.

Danserau, F., Graen, G. C. & Haga, W. 1975. A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behaviour and Human Performance* 13, 46–78.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 2. painos. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. painos. Tampere: Vastapaino.

- Fairhurst, G. 2001. Dualism in leadership research. Teoksessa F. M. Jablin & L. L. Putnam (toim.) *The new handbook of organizational communication. Advances in theory, research and methods*. Thousand Oaks: Sage, 379–439.
- Gerlander, M. 2003. Jännitteet lääkärin ja potilaan välisessä viestintäsuhteessa. *Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Humanities* 3.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. 1995. Relation-based approach to leadership. Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level, multi-domain perspective. *Leadership Quarterly* 6, 219–247.
- Guerrero, L. K., Andersen, P. A. & Afifi, W. A. 2007. *Close encounters: communication in relationships*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage.
- Hackman, M. Z. & Johnson, G. E. 2009. *Leadership: a communication perspective*. 5th ed. Long Grove: Waveland Press.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Huotari, M-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. *Viestinnästä tietoon: tiedon luominen työyhteisöissä*. Helsinki: WSOY.
- Juuti, P. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa P. Vesterinen (toim.) *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Helsinki: WSOYpro, 77–91.
- Kvale, S. 1996. *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks: Sage.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. 1985. *Naturalistic inquiry*. Thousand Oaks: Sage.
- Lindlof, T. R. & Taylor, B. C. 2002. *Qualitative communication research methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Connelly, M. S. & Marks, M. A. 2000. Leadership skills: conclusions and future directions. *Leadership Quarterly* 11, 155–170.
- Mumford, T. V., Campion, M. A. & Morgeson, F. P. 2007. The leadership skills strataplex. Leadership skills requirements across organizational levels. *Leadership Quarterly* 18, 154–166.
- Northouse, P.G. 2007. *Leadership. Theory and practice*. 4th ed. Thousand Oaks: Sage.
- Puro, J-P. 2002. *Esimiehen viestintätaidot*. Helsinki: WSOY.

Rawlins, W.K. 1998. Making meaning with friends. Teoksessa R. L. Conville & E. Rogers (toim.) The meaning of "relationship" in interpersonal communication. Westport: Praeger, 149–169.

Rawlins, W.K. 2000. Teaching as a mode of friendship. *Communication Theory* 10, 5–26.

Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2008. Asiantuntijasta esimieheksi: innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki: WSOYpro.

Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä Studies in Humanities* 128.

Sias, P. M. 2009. Organizing relationships: traditional and emerging perspectives on workplace relationships. Thousand Oaks: Sage.

Trenholm, S. & Jensen, A. 2008. *Interpersonal communication*. 6th ed. New York: Oxford University Press.

Ylinen, A. 2005. Teknologiavälitteinen vuorovaikutus läheisissä viestintäsuhteissa. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Lisensiaatintutkimus.

Zorn, T. E. 1995. Bosses and buddies: constructing and performing simultaneously hierarchical and close friendship relationships. Teoksessa J.T. Wood & S. Duck (toim.) *Under-studied relationships. Off the beaten track*. Thousand Oaks: Sage, 122–147.

LIITTEET

LIITE 1 Teemahaastattelurunko

1. Esimiestyö ja siihen liittyvät roolit sekä odotukset

- Millainen on työnkuvasi tällä hetkellä?
- Millaisia odotuksia sinuun kohdistuu esimiehen rooliin liittyen?
- Entä mitä sinulta odotetaan kollegana?
- Millainen olet esimiehenä/johtajana?
- Millaisia suhteita sinulla on alaisiisi?
- Tuleeko sinulle mieleen joitakin erityisiä henkilöitä? Miten heidän johtaminen eroaa muiden työntekijöiden johtamisesta?
- Millaisia haasteita esimiehen roolin ja vertaisen työtoverin roolin yhdistäminen asettaa johtamistyyöllesi?
- Millaisissa tilanteissa näitä haasteita ilmenee?
- Mikä taas on helppoa?

2. Vuorovaikutussuhteet alaisten kanssa

- Miten suhteet ovat syntyneet? / Miten suhde henkilöön X on syntynyt?/
Kuinka kauan olette työskennelleet samassa työyhteisössä?
- Millaisia rooleja sinulla on suhteissa alaitesi kanssa?
- Entä millaisia rooleja alaisillasi on näissä suhteissa?
- Millaista vuorovaikutus on suhteessanne?
- Miten kollegiaalisuus näkyy suhteessanne?
- Miten suhteet on muuttunut aikojen saatossa? / Ovatko roolit muuttuneet suhteissa? Millä tavoin?

3. Jännitteet

- Millaisia työhön liittyviä asioita jaatte keskenänne?
- Mistä ette voi keskustella? Miksi?
- Jaatteko toistenne kanssa henkilökohtaiseen elämään liittyviä asioita? Millaisia asioita jaatte?

(jatkuu)

(jatkoa)

- Miten tasavertaisuus toteutuu suhteessanne? Millaisissa tilanteissa olette tasavertaisia? Millaisissa tilanteissa taas ette?
- Miten suhtaudutte toistenne työskentelytapoihin?
- Eroavatko työpaikan suhteet työpaikan ulkopuolisista ystävyys-suhteistasi? Jos eroavat, niin millä tavoin?

4. Konfliktit ja ristiriitatilanteet

- Millaisia ristiriitoja teidän välillänne on? Millaisissa tilanteissa niitä syntyy?
- Mistä koet niiden johtuvan?
- Miten niitä ratkaistaan? Kuka ratkaisee?

5. Työpaikan läheisten suhteiden merkityksellisyys ja ympäristön suhtautuminen niihin

- Mitä koet saavasi suhteen toiselta osapuolelta?
- Mitä itse koet antavasi toiselle osapuolelle?
- Millaista vuorovaikutus näissä suhteissa on verrattuna muihin alaisiin, joiden esimiehenä toimit? Tuleeko muiden alaisten kanssa toimittua eri tavalla?
- Miten työyhteisön muut jäsenet suhtautuvat läheisyyteenne/ suhteeseen?

LIITE 2 Yhteydenottokirje haastateltaville

Hyvä johtaja/esimies!

Olet saanut tämän viestin, koska työskentelet X kaupunkiorganisaatiossa johtotehtävissä/esimiesasemassa.

Olen opintojeni loppuvaiheessa oleva puheviestinnän opiskelija Jyväskylän yliopistosta ja teen pro gradu -työtäni esimiesten kokemuksista esimies-alaisuudesta. Tutkielmani tavoitteena on selvittää, millainen vuorovaikutussuhde on esimies-alaisuus, kun esimies on sekä esimiesasemassa että samanaikaisesti vertainen työtoveri. Tutkielmani tarkoituksena on tuottaa tietoa työyhteisöjen vuorovaikutussuhteista sekä auttaa kehittämään johtamisviestintää organisaatioissa. Työtäni ohjaa puheviestinnän lehtori Leena Mikkola.

Tutkielmani aineisto on tarkoitus kerätä haastattelemalla. Mikäli Sinulla on kokemuksia esimiehen ja vertaisen työtoverin roolien yhdistämisestä, olisin erittäin ilahtunut osallistumisestasi haastattelututkimukseen.

Haastatteluun ei tarvitse etukäteen valmistautua, sillä tarkoitukseni on kerätä näkemyksiä esimies-alaisuudesta sellaisena, kuin Sinä sen koet. Kestoltaan haastattelut ovat noin tunnin mittaisia ja ne on tarkoitus tehdä työaikana työpaikalla. Haastattelut nauhoitetaan, jotta minun tutkijana olisi mahdollista keskittyä muistiinpanojen tekemisen sijasta aitoon läsnäoloon ja kuuntelemiseen sekä palata aineistoon tarvittaessa. Nauhoitukset tulevat ainoastaan tutkimuskäyttöön. Alkuperäiset nauhat hävitetään haastattelujen jälkeen, aineistoa käsitellään siis pelkästään tekstimuodossa. Haastattelut on tarkoitus tehdä viikoilla X Sinulle parhaiten sopivana ajankohtana. Aineistoa käsitellään siten, että haastateltavien henkilöllisyyttä ei voida tunnistaa tutkimusraportista.

(jatkuu)

(jatkoa)

Pyydän Sinua ystävällisesti vastaamaan lyhyesti sähköpostitse X mennessä, mikäli haluat osallistua tutkimukseen. Viestissä voit myös ehdottaa sopivaa ajankohtaa haastattelulle. Vastaan erittäin mielelläni kaikkiin lisäkysymyksiin, yhteystietoni löytyvät tämän viestin lopusta.

Ystävällisin terveisin,

Stiina Laaksonen

stiina.laaksonen@jyu.fi

p. xxx-xxxxxx

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

