

**Läheisyys ja vallankäyttö esimies-alaisvuorovaikutuksessa
Nuorten alaisten käsityksiä ja kokemuksia**

Lotta Lappalainen

Puheviestinnän pro gradu -tutkielma

Kevät 2012

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty HUMANISTINEN	Laitos – Department VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä – Author Lotta Lappalainen	
Työn nimi – Title Läheisyys ja vallankäyttö esimies-alaisvuorovaikutuksessa Nuorten alaisten käsityksiä ja kokemuksia	
Oppiaine – Subject Puheviestintä	Työn laji – Level Pro gradu -tutkielma
Aika – Month and year Kevät 2012	Sivumäärä – Number of pages 77
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella esimiehen ja nuoren alaisen vuorovaikutussuhteen läheisyyden kytkeytymistä vallankäyttöön esimies-alaisuudessa. Tutkimus tehtiin alaisten näkökulmasta.</p> <p>Tutkielmassa pyrittiin selvittämään millaisia kokemuksia ja käsityksiä nuorilla työntekijöillä on läheisyydestä ja vallasta esimies-alaisuudessa. Lisäksi haluttiin selvittää, miten vuorovaikutussuhteen läheisyyden aste heidän käsitystensä ja kokemustensa mukaan liittyy esimies-alaisuudessa ilmenevään valtaan ja vallankäyttöön. Tutkielman keskeinen ilmiö on valta. Konteksti, jossa valtaa tarkastellaan, on esimies-alaisuus. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin teemahaastatteluin syksyn 2011 aikana. Tutkimukseen haastateltiin yhdeksää alle 26-vuotiasta alaisasemassa työskentelevää henkilöä. Haastateltavat työskentelivät eri aloilla.</p> <p>Tutkimuksen perusteella läheisyys esimies-alaisuudessa on nuorille alaisille tärkeää ja esimiehen toivotaan olevan mieluummin läheinen kuin etäinen. Valta käsitettiin tutkielman teoreettisen jaonkin mukaisesti interpersonaalisen ja institutionaalisen. Tulosten perusteella nuoret alaiset kokevat valtasuhteen muuttuvan suhteen läheisyyden asteen muuttuessa. Tulosten mukaan esimies-alaisuuden lähentyminen voi johtaa vallan lisääntymiseen tai vähentymiseen esimies-alaisuuden koetuista positiivisista tai negatiivisista piirteistä riippuen. Läheisessä suhteessa esimies saa nuorten alaisten mukaan kunnioitukseen ja auktoriteettiin liittyvää, interpersonaalista valtaa. Interpersonaalista valtaa ei vaikuttaisi juuri muodostuvan, mikäli esimies-alaisuus jää tai muuttuu etäiseksi. Toisaalta liian läheinen suhde vaikuttaisi olevan nuorten alaisten mukaan ongelmallinen tarkoituksenmukaisen valtasuhteen kannalta ja saattavan johtaa esimiehen vallan vähenemiseen. Läheisyyden ja valtaan liittyy esimiehen ja nuoren alaisen välillä monen tasoisia haasteita. Nuoret alaiset odottavat erityisesti esimiehen ymmärtävän syvällisesti läheisyyden asteen muuttumisesta johtuvien esimies-alaisvuorovaikutuksen ja valtasuhteen ongelmien ratkaisumahdollisuuksia.</p>	
Asiasanat – Keywords Esimies-alaisuus, interpersonaalinen valta, läheisyys, puheviestintä, valta	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto / Jyväskylän yliopiston kirjasto	
Muita tietoja – Additional information -	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	ESIMIEHEN JA ALAISEN VUOROVAIKUTUSSUHDE	6
	2.1 Läheiset ja etäiset vuorovaikutussuhteet työelämässä	6
	2.2 Esimies-alaissuhteen kehittyminen	9
3	VALTA VUOROVAIKUTUSILMIÖNÄ	14
	3.1 Valta ja interpersonaalinen valta	14
	3.2 Dyadinen valtateoria	19
	3.3 Valta esimies-alaissuhteen ilmiönä	22
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	28
	4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	28
	4.2 Tutkimusmenetelmä	29
	4.3 Aineiston keruu	32
	4.4 Analyysitapa	35
5	TULOKSET JA POHDINTA	37
	5.1 Läheisyys esimies-alaissuhteessa	37
	5.2 Valta esimies-alaissuhteessa	48
	5.3 Läheisyyden kytkeytyminen vallankäyttöön	57
6	TUTKIMUKSEN ARVIOINTI JA JATKOTUTKIMUSHAASTEITA	67
	KIRJALLISUUS	72
	LIITE	
	Liite 1: Teemahaastatteluiden haastattelurunko	76

1 JOHDANTO

Tänä päivänä ihmiset viettävät yhä enemmän aikaa työpaikoillaan ja ovat vuorovaikutuksessa työyhteisönsä jäsenten kanssa. Työyhteisö vaikuttaa keskeisellä tavalla niin maailmankatsomukseen, työn merkitykseen, työssä kehittymiseen, työ- ja muun elämän hyvinvointiin kuin vaikkapa työskentelymotivaatioon. Työyhteisön vuorovaikutussuhteet muodostavat erittäin keskeisen osan tämän päivän ihmisen sosiaalisista kontakteista, joten ne ovat merkittäviä yksilön identiteetin muokkaajia (Sluss & Ashforth 2007, 11–25). Työelämän vuorovaikutussuhteista esimies-alaisuus suhde on eräs merkittävimmistä, sillä sillä on keskeinen merkitys niin organisaation kuin yksilön kannalta. Kokemukset ja käsitykset esimies-alaisuudesta vaikuttavat myös työelämän jatkokehitykseen. (Sias 2009, 20.)

Näkemykseni mukaan esimies-alaisuuden merkitys on erittäin suuri erityisesti nuorelle työntekijälle, joka vasta aloittelee työelämäänsä ja hakee paikkaansa niin työelämässään kuin osana yhteiskuntaakin. Ensimmäiset kokemukset vuorovaikutussuhteen muodostumisesta esimiehen kanssa ja tuon suhteen ilmiöistä määrittävät asetelmia, joiden kautta tulevaisuuden ammattilainen tarkastelee työelämää kokonaisuudessaan. Tästä syystä nuorten alaisten käsityksiä ja kokemuksia esimies-alaisuuden ilmiöistä on tärkeää tutkia. Myös suurten ikäluokkien vanhentuminen antaa lisää ajankohtaista painoarvoa nuorelle sukupolvelle työelämän lähitulevaisuuden vaikuttajina ja muokkaajina.

Tässä tutkimuksessa keskitytään esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen ilmiöistä läheisyyteen ja valtaan. Ilmiöt liitetään tutkimuksessa toisiinsa tutkimalla esimies-alaisuuden läheisyyden asteen kytkeytymistä valtaan ja vallankäyttöön tuossa suhteessa. Tätä tutkitaan nimenomaan alaisasemassa työskentelevän nuoren henkilön näkökulmasta, nuoren alaisen kokemusten ja käsitysten kautta. Esimies-alaisuuteita on tutkittu paljon eri tieteenaloilla (Sias 2009, 20). Suhteen kehittymistä alettiin tutkia erityisesti johtaja-alaisuuden vaihdantateorian (Leader-member exchange theory, LMX) yleistymisen kautta (Sias 2009, 33). Tässäkin tutkielmassa LMX-teoria toimii osana teoreettista viitekehystä. Toinen teoria, jota

tutkielmassa hyödynnetään, on dyadinen valtateoria (Dyadic power theory, DPT). Dyadisen valtateorian kehitti tutkija Norah Dunbar vuonna 2004. Dyadinen valtateoria tarkastelee valtaa läheisissä vuorovaikutussuhteissa (Dunbar 2004, 236). Teoria kuvaa vallan dyadista luonnetta vuorovaikutussuhteessa: kuinka valta ja vallankäyttö ovat riippuvaisia vuorovaikutussuhteen osapuolten kokemuksesta siitä, kenellä valtaa vuorovaikutussuhteessa on ja miksi. (Dunbar 2004, 235–242.) Dyadinen valtateoria ohjaa siis osaltaan tässä tutkielmassa pureutumista niihin käsityksiin ja kokemuksiin, joita nuorilla alaisilla on esimies-alaisuuden vallasta.

Tutkielman tavoitteena on siis tarkastella esimiehen ja nuoren alaisen vuorovaikutussuhteen läheisyyden kytkeytymistä vallankäyttöön esimies-alaisuudessa. Tavoitteenasettelun kautta pyritään selvittämään, millä tavoin muutokset esimies-alaisuuden läheisyyden asteessa kytkeytyvät siihen, kenellä esimies-alaisuudessa on valtaa, miten sitä käytetään ja miten valta läheisyydeltään eriasteisissa esimies-alaisuudessa ilmenee ja poikkeaa toisistaan. Myös se, minkälaisia käsityksiä ja kokemuksia nuoret alaiset ovat työelämässä esimies-alaisuudessa ilmenevästä vallankäytöstä saaneet ja minkälaisia merkityksiä he vallalle työelämän hierarkkisissa suhteissa antavat kiinnostaa minua erityisesti. Tutkielman lähtöoletuksena on, että esimies-alaisuuden läheisyyden asteella on merkitystä suhteessa ilmenevälle vallankäytölle. Seuraavissa luvuissa luodaan katsaus taustateoriaan ja aiempaan tutkimukseen esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhteesta ja vallasta esimies-alaisuuden ilmiönä. Sen jälkeen esitellään tutkielman toteutusta ja käytettyjä menetelmiä. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen tulokset, pohditaan niitä ja tehdään niistä mahdollisia johtopäätöksiä. Lopuksi arvioin tutkielmaa ja tutkimusprosessia kokonaisuudessaan.

2 ESIMIEHEN JA ALAISEN VUOROVAIKUTUSSUHDE

2.1 Läheiset ja etäiset vuorovaikutussuhteet työelämässä

Työelämän ihmissuhteet kehittyvät vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutussuhteen kehittymistä katsotaan viestinnän tutkimuksessa viestinnällisenä prosessina; vuorovaikutussuhde syntyy ja kehittyy viestinnän kautta (Sias 2009, 38). Jotta ymmärrettäisiin syvällisesti läheisiä ja etäisiä suhteita työelämässä, tulee ymmärtää, mitä vuorovaikutussuhteen läheisyydellä yleensä tarkoitetaan. Toiset vuorovaikutussuhteemme kehittyvät pitkiksi ja läheisiksi, näissä suhteissa syvä luottamus ja välittäminen ovat tärkeässä roolissa. Toiset suhteemme taas ovat etäisiä, ne voivat joko jäädä alun alkaen etäisiksi tai etäännyä. (Trenholm & Jensen 2008, 38.)

Vuorovaikutussuhteiden tutkimuksessa on löydetty useita tunnusmerkkejä, joilla voidaan kuvata vuorovaikutussuhteen läheisyyden astetta. Läheisyyden astetta voidaan arvioida muun muassa seuraavien kuuden kriteerin perusteella. Ensimmäinen kriteeri on korvaamattomuus (*irreplaceable criterion*). Läheisessä suhteessa sillä, kuka vuorovaikutussuhteen toinen osapuoli on, on huomattavasti suurempi merkitys, kuin etäisessä suhteessa. Toinen kriteeri tarkastelee, millä tavoin vuorovaikutussuhteen osapuolet kokevat oman ja toisen jokapäiväisen toiminnan vaikuttavan suhteeseen (*interdependence criterion*). Kolmas kriteeri perustuu siihen, kuinka paljon henkilöt kertovat suhteessa itsestään ja kuinka intiimillä ja uniikilla tasolla keskustelun aiheet ovat (*particularistic criterion*). Neljäs kriteeri koskee sääntöjä ja normeja, joihin vuorovaikutussuhde nojaa: läheisessä suhteessa osapuolet neuvottelevat ja muodostavat vuorovaikutussuhteen säännöt itse, etäisessä suhteessa puolestaan nojataan yleisesti kulttuurisiin ja sosiaalisiin normeihin (*individualistic rules criterion*). Viides kriteeri tarkastelee, miten keskeisen roolin osapuolet antavat tunteille ja kiintymykselle keskinäisessä vuorovaikutuksessaan (*sentimentality criterion*). Kuudes kriteeri koskee osapuolten omia tavoitteita ja vuorovaikutussuhdetta (*intrinsic reward criterion*). Mikäli tavoitteet ovat vuorovaikutussuhteen sisällä, eli suhde itsessään on osapuolille jotakin

tavoittelemisen arvoista, on suhde läheisempi, kuin jos vuorovaikutussuhdetta käytetään välineenä jonkin suhteen ulkopuolisen tavoitteen saavuttamiseen. Kaikkien läheisten suhteiden ei tarvitse täyttää kaikkia kuutta kriteeriä ollakseen aidosti läheisiä, eikä toisaalta yhden tai kaksi kriteeriä täyttäviä suhteita välttämättä voida kutsua läheisiksi. Mainitut kriteerit kuitenkin antavat työkaluja suhteen läheisyyden asteen tarkasteluun ja läheisyyden määrittelyyn. (Trenholm & Jensen 2008, 29–32, 297.) Kriteereitä hyödynnetään läheisen suhteen määrittelyssä ja tarkastelussa myös tässä tutkielmassa.

Kriteereistä voidaanakin siten luontevasti tuottaa vuorovaikutussuhteen läheisyydelle määritelmä, joka toimii läheisyyden määritelmänä myös tässä tutkielmassa. Vuorovaikutussuhteen läheisyyttä määrittää se uniikki side, jonka kaksi ihmistä luo erilaisten toisistaan riippuvaisten toimintojen kautta, yhdessä luomiinsa sääntöihin nojaten, sekä henkilökohtaisia asioita itsestään kertoen ja jonka molemmat osapuolet näkevät samalla tasolla kiintymyksellisenä, sisäisesti palkitsevana ja korvaamattomana. (Trenholm & Jensen 2008, 297). Vuorovaikutussuhteen ja erityisesti tuttavuudesta erottuvan, läheisemmän vuorovaikutussuhteen muodostamiseen tarvitaan toistuvaa kontaktia osapuolten välillä. Läheiset vuorovaikutussuhteet kestävät pidemmän aikaa kuin tuttavuudet ja osapuolet jakavat yhtenäisyyden ja yhteyden tunteen. Mitä läheisempi suhde on, sitä voimakkaampi on osapuolten välinen tunneside. (Sias 2009, 1.)

Aiemman tutkimuksen tulosten mukaan laadukkaat työyhteisön vuorovaikutussuhteet, myös esimies-alaisuhde, antavat suhteen osapuolille tukea, parantavat työssä viihtymistä, luovuutta sekä urakehitystä ja -edistystä. Organisaation edun näkökulmasta laadukkaat ja terveet työyhteisön vuorovaikutussuhteet tehostavat työntekijän sitoutumista organisaatioon ja nostavat moraalialia. Työyhteisön läheiset suhteet voivat johtaa myös esimiehen hyvinkin voimakkaaseen valtaan työntekijän suhteen: työntekijä sitoutuu läheisten suhteiden kautta työyhteisöön niin voimakkaasti, että hyväksyy jopa epäreilua tai epätervettä kohtelua työyhteisössä. Työyhteisön suhteet ovat siis keskeisiä organisaation prosesseille, josta syystä niillä on keskeinen merkitys niin organisaatiolle kuin työntekijällekkin. (Sias & Perry 2004, 590.)

Kuten vuorovaikutussuhteet yleensä, myös työyhteisön vuorovaikutussuhteet ovat dynaamisia: ne muuttuvat ja kehittyvät ajan myötä (Sias & Perry 2004, 590). Sias ja Cahill tutkivat vuonna 1998 työyhteisön ystävyyssuhteita. Heidän mukaansa aihetta ei ollut aikaisemmin tutkittu erityisen laajasti, etenkin suhteiden kehittymisen näkökulmasta. He esittävät, että se tieto, jota saamme tutkimalla työyhteisön suhteiden kehittymistä, liittyy läheisesti muidenkin työyhteisön keskeisten ilmiöiden ymmärtämiseen. Tällaisia ilmiöitä ovat esimerkiksi työyhteisön päätöksentekoprosessit, erilaiset ja eritasoiset urakehitykset ja epävirallisten viestintäverkostojen muodostuminen. (Sias & Cahill 1998, 274.)

Ystävyyssuhteiden, eli läheiseksi kehittyneiden vuorovaikutussuhteiden tutkimuksessa läheiseksi kehittynyt tai kehittyvä vuorovaikutussuhde erotetaan muista vuorovaikutussuhteista valinnaisuuden kautta. Työtovereita, saati esimiestä, voidaan harvemmin valita itse, mutta suhteen läheisyyden aste on henkilökohtaisten valintojen tulos. Samoin läheisissä suhteissa vuorovaikutuksen osapuolten persoonallisuus tulee ilmi muita vuorovaikutussuhteita enemmän. Esimerkiksi työyhteisön etäisemmissä tai formaaliuteen nojaavissa vuorovaikutussuhteissa suhteen osapuolet toimivat työyhteisöroolinsa asettamissa raameissa, kun taas läheiseksi kehittyvä suhde voi ylittää nuo rajat ja esittää ihmiset aidompina kokonaisuuksina, omina itsenään. (Sias & Cahill 1998, 275.)

Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että jäykät työyhteisön roolit jollakin tapaa ylittävä läheisyys myös esimies-alaisuudessa on suotavaa. Mitä läheisemmäksi ja välittömämmäksi esimies koetaan, sitä uskottavampana ja attraktiivisempänä alainen häntä pitää. Kokemus esimiehen uskottavuudesta ja attraktiivisuudesta puolestaan vaikutti suoraan alaisen työtyytyväisyyteen ja motivaatioon. Läheisyyden osoitusten on ylipäänsä todettu vaikuttavan positiivisesti esimies-alaisuuteeseen. (Richmond & McCroskey 2000, 93.) Toisaalta tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että hierarkkisesti eritasoiset työyhteisön jäsenet ovat keskinäisessä suhteessaan tehtäväorientoituneempia kuin hierarkkisesti tasavertaiset työyhteisön jäsenet ja arvostavat työn tuloksia enemmän kuin ystävyyttä (Bridge & Baxter 1992, 221). Näin ollen työyhteisössä työtehtävien suorittamisen kannalta erittäin läheisten suhteiden tarkoituksenmukaisuus on kenties kyseenalaista. Tämä ei kuitenkaan sulje jonkinasteisen läheisyyden merkityksellisyyttä pois.

Interpersonaalisessa suhteessa viestintä muuttuu sitä mukaa kun vuorovaikutussuhde kehittyy ja muuttuu läheisemmäksi. Yleisesti ottaen interpersonaalisen viestinnän mallit olettavat, että suhteen läheisyyden asteen kasvaessa osapuolten viestintä muuttuu aihealueiltaan laajemmaksi ja tasoltaan syvällisemmäksi ja intiimimmäksi. Viestintä muuttuu myös vähemmän formaaliksi ja rentoutuneemmaksi. (Sias & Cahill 1998, 278–279.) Työyhteisön suhteiden muotoutumiseen läheisemmäksi vaikuttaa keskeisesti vuorovaikutuksen konteksti. Samoin vuorovaikutussuhteen osapuolten fyysinen läheisyys vaikuttaa suhteen kehittymiseen. (Sias & Cahill 1998, 290). Sias ja Cahill keskittyvät tutkimuksessaan sisäiseltä hierarkialtaan tasavertaisten työyhteisön jäsenten vuorovaikutussuhteen muuttumiseen läheisemmäksi. He toteavat tutkimuksensa lopuksi, että sisäiseltä hierarkialtaan eritasoisia suhteita, kuten esimies-alaisuusuhdeita ei läheisyyden kehittymisen näkökulmasta ole juuri tutkittu. Tässä tutkimuksessa fokuksessa on juuri esimies-alaisuusuhde, ja näkemykseni mukaan myös tuon suhteen läheisyyden merkityksiä tarkasteltaessa on keskeistä tuntee Siasin ja Cahillinkin tutkimuksessaan esille nostamat seikat työyhteisön suhteiden läheisyydestä.

2.2 Esimies-alaisuusuhteen kehittyminen

Tässä tutkielmassa tarkastelen esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen kehittymistä erityisesti johtaja-alaisuusuhteen vaihdantateorian (*Leader-Member Exchange Theory, LMX*) mukaisesta teoreettisesta taustasta käsin. LMX-teorian kehitti alun perin George Graen vuonna 1976 ja nykymuotoonsa, siihen muotoon, missä sitä tässä tutkielmassakin hyödynnetään, teorian kehittivät edelleen Graen ja Mary Uhl-Bien vuonna 1995 (Graen & Uhl-Bien, 1995). LMX-teoria on eräs voimakkaimmin johtamistutkimukseen vaikuttaneista teorioista (Miller 2006, 157–158; Sias 2009, 22–23). LMX-teoria on ensimmäinen johtamisteoria, jossa pureudutaan esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutussuhteeseen (Northouse 2009, 151). LMX-teoriaa pidetään yhä laajalti eräänä tärkeimpänä johtajan ja alaisen suhteeseen keskittyvänä teoriana (Schyns & Day 2010, 2). Ennen LMX -teoriaa johtamista käsiteltiin toimintana, jota esimiehet harjoittavat ja jonka kohteena alaiset ovat. Tuolloin yhden johtajan harjoittama johtaminen myös

oletettiin aina samanlaisiksi jokaista alaista kohtaan. Myös tähän LMX-teoria toi uuden näkökulman, sillä sen oletuksena nimenomaan on, että johtajat tietoisesti muodostavat eritasoisia ja erilaisia suhteita eri alaisten kanssa. Samalla LMX-teoria oli ensimmäinen, joka katsoi myös alaista aidosti vuorovaikutussuhteeseen vaikuttavana toimijana. (Fairhurst 2007, 119; Northouse 2009, 151; Schyns & Day 2010, 2; Sias 2007, 23.) LMX-teorian mukaan johtaminen koostuu kokonaisuudessaan kolmesta tekijästä: johtajasta, alaisesta ja esimies-alaisuudesta (Graen & Uhl-Bien 1995, 222).

LMX-teoria jaottelee esimies-alaisuuden kehittymisen kolmeen vaiheeseen. Suhteen kehittyminen alkaa, kun alainen liittyy osaksi työyhteisöä. Ensimmäisestä vaiheesta esimies-alaisuuden kehittämisessä käytetään nimitystä tuntemattomuuden vaihe tai roolin ottaminen (*stranger phase/ role-taking*), seuraavaa vaihetta kutsutaan tuttavuuden vaiheeksi tai roolin omaksumiseksi (*acquaintance phase/ role-making*) ja viimeistä vaihetta nimitetään kumppanuuden vaiheeksi tai roolin rutinoitumiseksi (*partner phase/ role-routinization*). (Miller 2006, 158–159; Northouse 2009, 155–157.)

Tuntemattomuuden vaiheessa esimies-alaisuus on hyvin riippuvainen säännöistä ja perustuu pitkälti sopimukseen. Vaihetta kuvaa oivallisesti myös nimitys roolin ottaminen, sillä tässä vaiheessa sekä esimies että alainen sitoutuvat tiukasti työyhteisön heille määrittelemiin rooleihin, ja viestivät ja vuorovaikuttavat niiden roolien määrittelemien normien mukaisesti. Tuntemattomuuden vaiheessa alaisen toiminta ja kiinnostus työyhteisössä kohdistuu häneen itseensä: esimerkiksi itsensä kehittämiseen, työn kuvan omaksumiseen ja oman roolin löytymiseen työyhteisössä. (Northouse 2009, 155–156.) Ensimmäisessä vaiheessa esimies asettaa alaiselle tehtäviä ja tarkkailee tämän suoriutumista tehtävistä ja suhtautumista niihin. Mikäli alainen suoriutuu ja suhtautuu hyvin, lisää se esimiehen luottamusta alaiseen ja siten suhteen on mahdollista edetä seuraavaan vaiheeseen. (Miller 2006, 159.)

Tuttavuuden vaiheessa sekä työhön liittyvän että henkilökohtaisen informaation vaihdannan määrä esimiehen ja alaisen välillä kasvaa. Tässä vaiheessa sekä esimies että alainen testaavat alaisen halukkuutta suuremman roolin ja vastuun ottamiseen sekä toisaalta esimiehen halukkuutta antaa alaiselle mahdollisuuksia ja haasteita.

Tämän vaiheen aikana esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus siirtyy vähitellen pois tiukoista työroolien määräämistä normeista ja tilalle etsiytyy uusia tapoja viestiä ja vuorovaikuttaa. (Northouse 2009, 156.) Esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa myös alaisen rooli tämän vaiheen aikana muuttuu roolin ottamisesta roolin omaksumiseen. Roolin omaksuminen tarkoittaa, että alainen pääsee neuvottelemaan roolistaan esimiehen kanssa ja saa esimieheltä tukea ja palautetta uusien roolien ja vastuun omaksumiseen. (Miller 2006, 159.)

Kolmannessa vaiheessa, kumppanuuden vaiheessa, esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus on luonteeltaan korkealaatuista. Heidän välillään vallitsee luottamus, kunnioitus ja vastuu toiselle. Suhde on dynamiikaltaan hyvin vastavuoroinen; esimies vaikuttaa alaiseen ja alainen esimieheen. Tässä vaiheessa molemmat voivat tukeutua työskentelyssä toisiinsa ja vuorovaikutussuhde saakin usein myös työyhteisön roolit ja hierarkian ohittavia piirteitä. Kolmannessa vaiheessa sekä alaisen että esimiehen kiinnostus ja toiminta suuntautuu työyhteisön tavoitteisiin. (Northouse 2009, 157.) Myös nimitys roolin rutinoituminen kuvaa vaihetta; esimerkiksi Millerin mukaan tässä vaiheessa sekä alaisen rooli että esimiehen oletetut toimintatavat ovat molemmille selviä ja rutinoituneita (Miller 2006, 159).

Toinen jako, mikä LMX-teoriassa tehdään, on alaisten jakautuminen työyhteisössä sisäryhmään (*in-group*) ja ulkoryhmään (*out-group*) sen mukaan, minkä tasoinen vuorovaikutussuhde alaisella on esimiehen kanssa. Lyhyesti sisä- tai ulkoryhmään sijoittuminen perustuu esimies-alaisuuteen muotoutumiseen: kuinka hyvin alainen toimii esimiehen kanssa ja päinvastoin. Lisäksi ryhmän määräytyminen riippuu siitä, millaisen roolin alainen on valmis ottamaan suhteessaan esimieheen ja millä tavoin hän on valmis neuvottelemaan tehtävistään työyhteisönsä hyväksi. (Miller 2006, 159–160; Northouse 2009, 152–155.) Seuraavassa sisä- tai ulkoryhmään sijoittumista avataan enemmän.

Oletuksena on, että esimies on valmis tekemään enemmän sellaisen alaisen hyväksi, joka on valmis tekemään työyhteisössä enemmän, kuin mitä hänen toimenkuvaansa kuuluu. Alainen saa ikään kuin vastineeksi ylimääräisestä panoksestaan ja sitoutumisestaan enemmän huomiota esimieheltä: huomio ilmenee esimerkiksi parempina työtehtävinä, useampina mahdollisuuksina, palkankorotuksina ja

ylenemisenä. Tällainen alainen kuuluu sisäryhmään. Sisäryhmään kuuluvien vuorovaikutussuhdetta esimiehen kanssa kuvaa tehokas tiedonkulku, vaikuttamismahdollisuudet, palkitseminen, luottamus ja välittäminen. (Miller 2006, 159–160; Northouse 2009, 152–155.)

Ulkoryhmään jäävät puolestaan ne työntekijät, joiden suhde esimieheen perustuu vain ja ainoastaan viralliselle työsopimukselle. Ulkoryhmän jäsenen ja esimiehen välistä suhdetta kuvaa vähäinen luottamus, virallisuus ja vähäinen tuen osoittaminen. Lähtökohtaisesti esimies ja alainen aina aloittavat suhteensa kehittämisen teorian kolmiportaisella asteikolla. Sisäryhmään päätyvät ne alaiset, keiden vuorovaikutussuhde esimiehen kanssa kehittyi tai on selkeästi kehittymässä korkealaatuiseksi. Ulkoryhmän jäsenen ja esimiehen välinen vuorovaikutussuhde ei yrityksistä huolimatta lähde kehittymään juuri ensimmäistä vaihetta pidemmälle. (Miller 2006, 159–160; Northouse 2009, 152–155.)

LMX-teoriaa on hyödynnetty tutkimuksessa paljon, minkä myötä LMX-teorian hyödynnettävyys on pystytty todentamaan. LMX-teoriassa on tapahtunut vuosien saatossa myös kehitystä. Koska LMX-teoriaa käytetään tässä tutkielmassa niin teoreettisena lähtökohtana ja näkökulmana esimies-alaisuhdetta määriteltäessä kuin tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa, antavat aiemmat tutkimustulokset vertailupohjaa tämän tutkielman johtopäätöksille. LMX-teoriaa on hyödynnetty tutkimuksessa enemmän alaisten näkökulmien kuin esimiesten näkökulmien selvittämiseen, vaikka se soveltuu molempiin (Schyns & Day 2010, 2–3). Tämän tutkielman kannalta aiemman LMX-teoriaa hyödyntävän tutkimuksen vinoutuminen alaisnäkökulmaan ei ole haitallista, vaan se antaa vertailupohjaa, sillä tässäkin tutkielmassa ollaan kiinnostuneita erityisesti alaisnäkökulmasta. Schyns'n ja Dayn mukaan tutkimuksen vinoutuminen alaisnäkökulmaa painottavaksi kuitenkin aiheuttaa sen, että aiemmassa tutkimuksessa tehtyä alaisten ja esimiesten näkökulman vertailua samasta esimies-alaisuudesta ei ole paljoa saatavilla. Tämä johtaa siihen, ettei ole juurikaan näyttöä siitä, kokevatko esimiehet ja alaiset keskinäisen suhteensa eri tavoin tai kuinka todennäköisesti he esimerkiksi määrittelisivät suhteen tason teorian kolmiportaisella asteikolla erilailla. (Schyns & Day 2010, 3.)

Myös eritasoisten LMX-teorian määrittelemien suhteiden olemassaoloa organisaatioissa on tutkittu paljon. Tutkimukset ovat tukeneet LMX-teoriaa: niiden mukaan esimiehen muodostavat eritasoisia suhteita alaistensa kanssa. Tosielämän esimies-alaissuhteiden taso vaihtelee LMX-teorian kolmiportaisella asteikolla aina heikkolaatuisista, etäisistä suhteista korkealaatuisiin ja hyvin läheisiin suhteisiin. Suhteen tasoon vaikuttaa tutkimusten mukaan moninaiset seikat, kuten työssä suoriutuminen, vaikutus- ja vallankäyttötaktiikat, suhteen osapuolten luonteenpiirteet ja samankaltaisuus sekä kontekstin mukanaan tuomat muuttujat, kuten vaikkapa esimiehen johtaman yksikön koko. (Ilsev 2003, 8.)

Tutkimusten perusteella esimiehen ja alaisen välinen vaihdanta näyttää siis johtavan LMX-teorian esittämään esimies-alaissuhteen syvenemiseen sekä positiivisiin työhön liittyviin tuloksiin. LMX-teorian kolmiportaisella asteikolla korkeatasoiseksi kehittynyt esimies-alaissuhde on yhteydessä esimerkiksi alaisten tyytyväisyyteen, sitoutuneisuuteen, käyttäytymiseen ja suoritukseen (Schyns & Day 2010, 2). Alaiset, joilla on korkeatasoisempi suhde esimiehen kanssa, eivät todennäköisesti ole halukkaita vaihtamaan työpaikkaa. Korkeatasoisempi esimies-alaissuhde tuottaa positiivisia tunteita ja tyytyväisyyttä työtä kohtaan. Esimies-alaissuhteen kehittymiseen LMX-teorian kolmiportaisella asteikolla vaikuttaa myös osapuolten kyky hallita tunteita. Samoin aiemman tutkimuksen mukaan alaisten kokemukset esimiehen kyvykkyydestä ovat sidoksissa esimiehen tunteiden osoitukseen. Näin ollen niin esimies kuin alainen, jolla on hyvät taidot hallita tunteita, pystyy vaikuttamaan esimies-alaissuhteen vuorovaikutuksen tasoon. Henkilöt, jotka kykenevät hallitsemaan tunteita vuorovaikutuksessa, etenevät todennäköisimmin LMX-teorian kolmiportaisella asteikolla. (Jordan & Troth 2011, 265–267.)

3 VALTA VUOROVAIKUTUSILMIÖNÄ

3.1 Valta ja interpersonaalinen valta

Valta on eräs monitahoisimmista käsitteistä, mitä eri alojen tutkimuksessa on määritelty. Näkökulmasta ja tarkastelun tasosta riippuen vallalle voidaan löytää lähes loputtomasti erilaisia määritelmiä – onkin siis luonnollista, etteivät tutkijatkaan ole vallan määritelmästä yhtä mieltä. Siitä tutkijat kuitenkin kautta linjan ovat yhtä mieltä, että valtaa ja vallankäyttöä on olemassa ja sitä esiintyy kaikkialla, missä ihminen toimii. Kyky vaikuttaa toisen ihmisen käyttäytymiseen on yleisesti keskeistä vallan käsitteen määritelmässä (ks. esim. Dunbar 2004, 236). Yleisimpiä ja yksinkertaisimpia tapoja kertoa, mitä valta on, on määritellä valta kapasiteetiksi, jota toimijalla A on, ja jota A käyttää vaikuttaakseen toimijan B käyttäytymiseen siten, että B tekee jotakin, mitä B ei muuten tulisi tehneeksi (Robbins 2000, 153). Tässä tutkielmassa valtaa katsotaan tuon määritelmän näkökulmasta sillä tarkennuksella, että B saattaa A:n vaikutuksesta niin tehdä jotakin toisin kuin ryhtyä ajattelemaankin jostakin asiasta toisin. Vallalla saadaan aikaan siis muutoksia niin teoissa kuin ajatuksissa, mutta ei välttämättä samanaikaisesti.

Koska esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa hierarkia on keskeisessä asemassa, valtaa ja vaikuttamista on tutkittu paljon tässä kontekstissa (Sias 2009, 31). Esimerkiksi vallan ja johtamisen käsitteet kietoutuvat läheisesti toisiinsa: niiden erottaminen toisistaan voi olla hankalaa hahmottaa, sillä usein johtaminen määritellään juuri vallankäytöksi. (Hackman & Johnson 2004, 126.) Johtamista on tutkimuksessa esimerkiksi usein kuvailtu valtasuhteeksi esimiehen ja alaisen välillä (Northouse 2007, 2). Käsitteet liittyvät siis läheisesti toisiinsa, ja määrittävät toisiaan (Hackman & Johnson 2004, 126–127). Tämä alleviivaa vallan luonnollista, jatkuvaa läsnäoloa johtamissuhteessa, kuten esimies-alaisuudessa. Tutkimusten mukaan vallan tehokas käyttö ja työyhteisön jäsenten kokemukset vallasta ovat keskeisiä onnistuneen johtamisen ja koko organisaation edistymisen kannalta. (Aguinis, Simonsen & Pierce 1998, 455.)

Tämän tutkielman kannalta osuvin määritelmä valtaan saadaan, kun tarkastellaan aiemmassa organisaatiotutkimuksessa tehtyä jakoa kahden luonteeltaan erilaisen vallan välillä: institutionaalisen vallan ja interpersonaalisen vallan. Nämä vallan muodot ovat keskeisesti läsnä työyhteisössä. Northousen (2007, 7) mukaan French ja Raven (1959) määrittivät laajalti tunnustetussa tutkimuksessaan sosiaalisen vallan perusteita ja myös he jakoivat tutkimuksessaan vallan institutionaaliseen ja interpersonaaliseen valtaan. He määrittivät tutkimuksessaan myös viisi vallan lähdettä: legitiimin (*legitimate*), palkitsemis- (*reward*), pakottamis- (*coercive*), referentti- (*referent*) sekä asiantuntijavallan (*expert power*). 1990-luvulla vallan lähteisiin lisättiin uskottavuus (*credibility*) (Aguinis, Simonsen & Pierce 1998, 456). Institutionaaliseen valtaan voidaan liittää vallan lähteistä legitiimi, palkitsemis- ja pakottamisvalta, interpersonaaliseen valtaan puolestaan referentti- ja asiantuntijavalta, sekä uskottavuus. Vallan lähteet avataan tekstissä tarkemmin määriteltäessä niiden avulla institutionaalisen ja interpersonaalisen vallan käsitteitä.

Institutionaalisella vallalla tarkoitetaan henkilön asemaan sidottua valtaa. Sitä voi kuvailla vaikutusmahdollisuuksiksi, joita hierarkkisesti ylemmällä tasolla olevalla henkilöllä on alempiin nähden. (Northouse 2007, 7.) Tämänkaltaisen vallan tarkastelu on tyypillistä erityisesti aiemmassa vallan ja johtamisen tutkimuksessa. Vallan ilmeneminen esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa nähdään hyvin yksisuuntaisena prosessina, joka suuntautuu hierarkkisesti ylhäältä alas: esimies käyttää valtaa alaiseen (Sias 2009, 31). Institutionaalisen vallan nähdään aiheuttavan vallankäytön kohteessa vain pinnallisia muutoksia: institutionaalisella vallalla ei voida vaikuttaa kohteen uskomuksiin, asenteisiin tai arvoihin (Bruins 1999, 9).

Frenchin ja Ravenin määrittelemät vallan lähteet avaavat institutionaalisen vallan luonnetta edelleen. Vallan lähteistä, jotka tutkimuksessa liitetään institutionaaliseen valtaan, legitiimillä vallalla tarkoitetaan juuri henkilön ylempää hierarkkista asemaa. Hänen asemansa muihin nähden antaa hänelle valtaa työyhteisössä. (Northouse 2007, 8.) Legitiimiä valtaa on henkilöllä sen mukaan, kuinka tärkeä hänen asemansa työyhteisössä on ja millä tavoin muut hänen asemaansa suhtautuvat (Hackman & Johnson 2004, 132). Palkitsemisvallalla puolestaan tarkoitetaan ylemmässä asemassa olevan henkilön mahdollisuutta palkita toisia heidän tekemästään työstä (Northouse 2007, 8). Palkkiot voivat olla niin aineellisia kuin aineettomia, kuten

rahaa tai tukea ja kannustusta. Jotta palkitsemisvaltaa on mahdollista käyttää, tulee saavutettavissa olevien palkintojen olla tarpeeksi houkuttelevia niille, joihin palkitsemisvaltaa käytetään. (Hackman & Johnson 2004, 129–130.) Pakottamisvalta taas perustuu henkilön aseman antamaan mahdollisuuteen rangaista muita työyhteisön jäseniä tai tehdä muutoksia toisen työyhteisön jäsenen kannalta negatiiviseen suuntaan. Pakottamisvalta on tehokkainta silloin, kun työyhteisön jäsenet ovat ennalta tietoisia mahdollisista sanktioista tai ikävistä seuraamuksista, ja pyrkivät välttämään niitä tekemällä juuri niin, kuin pakottamisvaltaa omaava henkilö toivoo. (Northouse 2007, 8; Hackman & Johnson 2004, 127.) Bruinsin (1999) mukaan esimies käyttää institutionaalisen vallan keinoja (luvussa 2.2 LMX - teoriassakin esitellyistä ryhmistä) todennäköisemmin ulkoryhmän kuin sisäryhmän jäseniin (Bruins 1999, 11).

Klassisessa johtamisen teoriassa (Henry Fayol, 1949) nähdään ihanteellisena tilanne, jossa valta keskittyy organisaatiossa hierarkkisesti ylemmällä tasolla oleville henkilöille. Teoriassa tunnustetaan kyllä vallan jakautumisen mahdollisuus organisaation kokoon ja esimiehen persoonallisiin ominaisuuksiin perustuen, mutta ihanteellisimpana organisaation tehokkaalle toiminnalle nähdään vallan keskittyminen hierarkian ylimmille tasoille. (Miller 2006, 8.) Teorian oletuksena on, että tehokas ja vaikuttamaan pystyvä viestintä suuntautuu hierarkkisesti ylhäältä alas (Sias 2009, 58).

Myöhemmässä tutkimuksessa alaisen asema esimiehen ja alaisen välisen valtasuhteen osana on muuttunut passiivisesta aktiivisemmaksi. Siasin (2009) mukaan Mary Parker Follet ja Rensis Likert (1961) toivat ensimmäisten joukossa esille näkökulman alaisesta kompetenttina ja ymmärtävänä suhteen osapuolena, jolla myös on valtaa vaikuttaa asioihin ja ihmisiin. Tällä tavalla tarkasteltuna esimiehen ja alaisen suhde saa vallan näkökulmasta uuden ulottuvuuden: myös alainen voi käyttää valtaa, jolloin se suuntautuu suhteessa organisaation hierarkian vastaisesti alhaalta ylöspäin. (Sias 2009, 31.) Tällöin vallankäyttö ei enää ole institutionaalista, eli asemaan sidottua, vaan interpersonaalista, vuorovaikutussuhteessa ansaittua. Esimies käyttää todennäköisemmin institutionaalisen vallan keinoja LMX-teorian mukaisista ryhmistä ulkoryhmän, kuin sisäryhmän jäseniin (Bruins 1999, 11). Interpersonaalisen vallan keinojen käyttäminen todennäköisemmin sisä- kuin

ulkoryhmän jäsenen on siten järkeenkäypää, sillä interpersonaalisen vallan lähteet tulevat henkilön käyttöön vuorovaikutussuhteessa. Mikäli esimies-alaisuus ei kehity niin, että alainen päätyisi sisäryhmään, ei interpersonaalista valtaakaan välttämättä pääse muodostumaan esimiehen ja alaisen välille. Korkealaatuisessa esimies-alaisuudessa esiintyy todennäköisemmin interpersonaalista valtaa, kuin heikkolaatuisemmassa esimies-alaisuudessa (Gupta & Sharma 2008, 17).

Interpersonaalilla vallalla tarkoitetaan siis valtaa, jota henkilö saa työyhteisössä toimiessaan vuorovaikutuksessa muiden työyhteisön jäsenten kanssa, eikä tämä valta ole välttämättä sidoksissa henkilön hierarkkiseen asemaan. Interpersonaalinen valta voidaan yhdistää kunnioitukseen: interpersonaalista valtaa saavat usein sellaiset henkilöt, jotka ovat työyhteisössä pidettyjä ja jotka muiden työyhteisön jäsenten mielestä ovat älykkäitä ja tietäviä. Kun henkilö toimii tavoilla, jotka ovat tärkeitä muille, saa hän interpersonaalista valtaa. (Northouse 2007, 7.) Eräänlainen kunnioituksen ansaitseminen työtovereilta, niin tehtävä- kuin suhdetasollakin, johtaa interpersonaalisen vallan ansaitsemiseen. Kunnioitus tässä yhteydessä ei välttämättä kuitenkaan ole yksinomaan positiivista, eräänlaista kunnioitusta voi aiheutua myös pelon ja uhan tunteista, jolloin toinen, pelätty henkilö saattaa saada interpersonaalista valtaa toiseen nähden.

Interpersonaalisen vallan käsitettä voidaan myös avata lisää Frenchin ja Ravenin vallan lähteiden kautta. Niistä interpersonaaliseen valtaan liitetään yleisesti siis referentti- ja asiantuntijavalta, sekä uskottavuuteen perustuva valta.

Referenttivallalla tarkoitetaan muiden työyhteisön jäsenten suhtautumista valtaapitävään henkilöön: kuinka paljon he pitävät tästä ja millaisena ihmisenä he tämän näkevät. (Northouse 2007, 7–8.) Referenttivaltaa voidaan nimittää myös ”roolimallivallaksi” – ihmisillä on tapana antaa ihailemiensa ja kunnioittamiensa henkilöiden vaikuttaa itseensä ja käyttäytymiseensä. Referenttivallan kehittyminen viekin näin ollen aikaa ja vaatii vuorovaikutussuhteen työyhteisön jäsenten välille. (Hackman & Johnson 2004, 132.)

Asiantuntijavalta tarkoittaa nimensä mukaisesti valtaa joka perustuu siihen, kuinka asiantuntevana ja osaavana muut työyhteisön jäsenet henkilöä pitävät (Northouse 2007, 8). Se onkin laillisen vallan vastakohta: se perustuu kokonaan ihmisen

todelliseen osaamiseen, asemasta riippumatta. Asiantuntijoilla on työyhteisössä valtaa, koska heillä on myös informaatiota, jota työyhteisö tarvitsee.

Asiantuntijuutta voi olla työyhteisössä eri hierarkiatasoilla, ja siksi se liittyykin kiinteästi interpersonaaliseen valtaan. (Hackman & Johnson 2004, 132.)

Vallanlähteistä viimeinen on uskottavuuteen perustuva valta. Koetun uskottavuuden on tutkimuksissa huomattu lisäävän henkilön valtaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa toisiin. Tutkimukset ovat osoittaneet, että vallankäytön kohteet täyttävät todennäköisemmin uskottavan henkilön pyyntöjä, kuin vähemmän uskottavaksi koetun henkilön. Esimerkiksi uskottavat johtajat nähdään vallassa voimakkaina, ja heillä koetaan olevan voimakkaampaa referentti-, asiantuntija- ja palkitsemisvaltaa sekä legitiimiä valtaa, kuin johtajilla, joita ei pidetä uskottavina. (Aguinis, Simonsen & Pierce 1998, 456.)

Interpersonaalinen valta koetaan esimiehen osaamiseen liittyvänä valtana, kun taas institutionaaliseen valtaan suhtaudutaan annettuna, sellaisena valtana jota esimiehellä lähtökohtaisesti on statukseen liittyen, huolimatta tämän osaamisesta tai kyvyistä (Gupta & Sharma 2008, 17). Sekä institutionaalinen että interpersonaalinen valta voivat saada niin positiivisia kuin negatiivisia konnotaatioita, liittyen usein henkilön omiin kokemuksiin tilanteista, joissa hänen mielestään valta on ilmennyt (Hackman & Johnson 2004, 126). Useat, erityisesti kriittistä tutkimusnäkökulmaa edustavat tutkijat ovatkin tarkastelleet esimiehen ja alaisen välistä suhdetta dominoinnin ja vallan väärinkäytön näkökulmasta (Sias 2009, 32). Tämänkaltaista vallankäyttöä voi esiintyä sekä institutionaalista että interpersonaalista valtaa tarkasteltaessa. Vallan jakaminen institutionaaliseen ja interpersonaaliseen valtaan on keskeistä tässä tutkielmassa. Seuraavaksi esiteltävä dyadinen valtateoria esittelee vallan dyadisen luonteen, mistä näkökulmasta sitä tässäkin tutkielmassa tarkastellaan ja tarkentaa muun muassa dominoinnin käsitettä sekä dominoinnin ja vallankäytön eroa.

3.2 Dyadinen valtateoria

Pohjoisamerikkalainen tutkija Norah Dunbar tarkasteli artikkelissaan (2004) Rollinsin & Bahrin teoretisointia (1976) uuden tutkimuksen valossa ja muodosti sen perusteella dyadisen valtateorian (*Dyadic power theory* tai *DPT*). Dyadinen valtateoria tarkastelee pääasiassa valtaa läheisissä vuorovaikutussuhteissa, kuten pari- ja perhesuhteissa (Dunbar 2004, 236). Näkemykseni mukaan dyadinen valtateoria kuitenkin selittää yleisesti vallan asemaa läheisessä vuorovaikutussuhteessa sillä tavoin, että sen aineksia voidaan ja on kiinnostavaa soveltaa vallankäytön tarkasteluun myös työyhteisön vuorovaikutussuhteissa. Dyadisessa valtateoriassa ei useissa kohdin erityisesti korosteta perhe- tai parisuhteen kontekstia, minkä vuoksi se ei näkemykseni mukaan liiaksi rajaa läheistä esimies-alaissuhdettakaan tarkastelun ulkopuolelle. Tässä tutkielmassa ollaan kiinnostuneita esimiehen ja alaisen suhteen läheisyyden ja vallan suhteesta. Koska dyadisessa valtateoriassa on paljon yleisiä läheisen suhteen vallan dynamiikkaa selittäviä osia, on sitä mielestäni erityisen kiinnostavaa soveltaa esimies-alaissuhteeseen.

Dyadinen valtateoria kuvaa vallan dyadista luonnetta vuorovaikutussuhteessa: sitä, kuinka valta ja vallankäyttö ovat riippuvaisia vuorovaikutussuhteen osapuolten kokemuksesta siitä, kenellä valtaa vuorovaikutussuhteessa on ja miksi. (Dunbar 2004, 235–242.) Dyadinen valtateoria määrittelee vallan henkilöllä olevaksi potentiaaliksi vaikuttaa toiseen ihmiseen ja hallita tämän käyttäytymistä. Dyadisen valtateorian mukaan valta on keskeisessä asemassa kaikessa ihmistenvälisessä vuorovaikutuksessa. Se, kenellä valtaa on, ja kuinka paljon vuorovaikutuksen osapuolella itsellään sitä on, perustuu henkilön omaan kokemukseen. Kokemus vallasta taas on dyadisen valtateorian mukaan relationaalinen: kokemus muodostuu vuorovaikutussuhteessa ja on riippuvaista vuorovaikutus-suhteen toisesta osapuolesta, tämän kyvyistä ja kokemuksista. (Dunbar 2004, 238–239.) Toisin sanoen, vuorovaikutussuhteesta, sen osapuolista ja heidän kokemuksistaan riippuen yhdellä henkilöllä voi olla valtaa toisessa suhteessa ja toisessa taas ei.

Vallan dyadinen luonne tulee ilmi osapuolten henkilökohtaisen valtakokemuksen valossa: vuorovaikutussuhteessa valta näkyy vallankäytön yrityksinä (*control attempts*) ja vastauksina noihin yrityksiin (*counter control attempts*) (Dunbar 238–239). Dyadinen valtateoria olettaa, että ihmiset toimivat vuorovaikutussuhteessa luontevimmin, kun valta heidän välillään on mahdollisimman tasapainossa, eli molempien osapuolten kokemus vallasta on tasa-arvoinen, tai osapuolet kokevat edes, että itsensä ilmaiseminen ei johda erityisen negatiivisiin lopputuloksiin, kuten konfliktiin tai suhteen päättymiseen (Dunbar 2004, 240). Tällöin myös vallankäytön yrityksiä uskalletaan tehdä rohkeammin. Toisin sanoen, vallassa tasapainoisemmassa vuorovaikutussuhteessa vallankäytön yrityksiä tekevät enemmän molemmat osapuolet, kuin vallassa epätasapainoisessa suhteessa. Epätasapainoisessa suhteessa taas vallassa heikompi saattaa myönnellä toista ja jättää eriävät mielipiteet kertomatta, jotta välttyttäisiin konfliktilta. Vallassa voimakkaamman taas ei välttämättä tarvitse edes tehdä vallankäytön yrityksiä, sillä hänen valtansa on selvää muutenkin. (Dunbar 2004, 240–242.)

Vallankäytön yritykset eivät siis aina suoraan kerro vallan määrästä tai sen jakautumisesta (Dunbar 2004, 240). Myöskään se, että henkilö ei aina saavuta vuorovaikutustilanteessa haluamaansa, ei suoraan tarkoita, että hänellä ei olisi vuorovaikutussuhteessa lainkaan valtaa. Koska dyadisen valtateorian mukaan vallankäyttö on mahdollista henkilölle, jolla valtaa potentiaalisesti on, valtaa ei välttämättä aina käytetä. Kun valtaa sitten käytetään, se ei aina toimi. Ihminen ei välttämättä myöskään aina ole tietoinen hänellä olevasta mahdollisuudesta käyttää valtaa. (Dunbar & Burgoon 2005, 208.) Dyadisen valtateorian oletuksena on, että ihmistenvälinen vuorovaikutus on rationaalista ja funktionaalista – ihmiset tekevät itse johtopäätöksensä omasta asemastaan vuorovaikutussuhteessa ja sen perusteella pyrkivät toteuttamaan strategioitaan ja vuorovaikutuspyrkimyksiään, esimerkiksi käyttämään valtaa. (Dunbar 2004, 239–240.)

Dyadisen valtateorian mukaan vallankäyttöpyrkimykseen vaikuttaa myös se, että kokemus vallasta itsessään antaa henkilölle viitteitä siitä, että vallankäytön yritykset voivat onnistua ja henkilö saattaa todennäköisemmin toteuttaa vallankäyttöyrityksiään. Toisaalta vallankäytön yritykset onnistuvat myös sitä todennäköisemmin, mitä voimakkaammaksi vallassa vallankäyttöyrityksen kohde

yrittäjän tekijän kokee. Vallankäytön kohde saattaa luovuttaa helpommin ja antautua vallankäytölle tekemättä vastayritystä, jos hän kokee, ettei vastayrityksen teosta koidu hänelle merkittävää hyötyä, tai siitä koituu todennäköisesti jotakin harmia. Vallan relationaalisuus ja dyadisuus korostuu tässäkin. (Dunbar 2004, 240–242.)

Dyadinen valtateoria siis olettaa, että vuorovaikutussuhteen osapuolet arvioivat vuorovaikutustilanteita ennen kuin tekevät vallankäytön yrityksiä. Mitä suurempi valtasuhteen koettu ero on, sitä epätodennäköisemmin kumpikaan suhteen osapuoli tekee vallankäytön yrityksiä. Tällaisessa tilanteessa valtasuhde on suhteen molemmille osapuolille selvä, eikä valtaa tarvitse osoittaa vallankäytön yrityksillä. Toisaalta taas, mitä pienempi valtasuhteen koettu ero on, eli mitä tasa-arvoisempi vuorovaikutussuhde vallan näkökulmasta on, sitä enemmän vallankäytön yrityksiä esiintyy. Tällöin suhteen molemmat osapuolet ovat potentiaalisia vallankäyttäjiä, ja molemmilla on mahdollisuus hallita suhdetta vallankäytön näkökulmasta. (Dunbar & Burgoon 2005, 209.) Tämän oletuksen todensivat myös Dunbar ja Abra tutkimuksessaan, jossa he observoinnin kautta tarkastelivat vallankäytön yritysten määrää vuorovaikutussuhteissa, jotka olivat vallan näkökulmasta eritasoisia (Dunbar & Abra 2010, 671–672).

Dyadinen valtateoria tekee eron vallan ja muutamien läheisten käsitteiden välille, jotka menevät helposti erityisesti puhekielessä sekaisin ja muuttuvat vallan synonyymeiksi. Nämä käsitteet on tärkeää selkiyttää myös tämän tutkielman kannalta. Ensimmäinen näistä on dominanssin käsite. Vallasta poiketen dominanssi tarkoittaa dominoivaa käytöstä, joka ilmenee erilaisissa tilanteissa. Siihen vaikuttavat dominoivasti käyttäytyvän henkilön temperamentti ja vuorovaikutustilanteen piirteet. Dominointi siis viittaa yksilön yrityksiin hallita vuorovaikutusta, eli teoriankin osoittamiin vallankäytön yrityksiin. (Dunbar 2004, 237.) Dominointi ja dominoivuus vaativat aina onnistuakseen ja ilmi tullakseen toisen vuorovaikutus-osapuolen tietoista alistumista. Tällöin muodostuu dominoija-alistuja -asetelma, jossa alistuja tietoisesti antaa dominoijan yrittää hallita tilannetta: aitoa vaikutusta alistujan ajatuksiin ei tapahdu, eli dominointi ei ole aitoa vallankäyttöä. (Dunbar 2004, 238–239.) Valta toimii enemmänkin dominoivan käytöksen kontekstina (Dunbar & Abra 2010, 658). Toinen käsite, jonka teoria

erottaa vallasta on auktoriteetti. Teorian mukaan auktoriteetti puolestaan viittaa normeihin siitä, kenen tulisi hallita vuorovaikutusta. Nuo normit taas ovat kulttuurisia. Auktoriteetti perustuu esimerkiksi statusasemaan, tietoon tai osaamiseen. Auktoriteetti on ennemminkin pohja vallalle: sillä, kenellä vuorovaikutussuhteessa on auktoriteettia, on valtaa. (Dunbar 2004, 239–240.)

Dyadisen valtateorian tapa tarkastella valtaa luonteeltaan dyadisena vuorovaikutussuhteen osana on mielestäni erittäin kiinnostava ja oikeanlainen näkökulma valtaan tätä tutkielmaa ajatellen. Se, että dyadisen valtateorian mukaan valta on riippuvainen vuorovaikutussuhteen osapuolten kokemuksesta siitä, kenellä valtaa vuorovaikutussuhteessa on ja miksi valtaa jollakulla on, sopii hyvin yhteen tämän tutkielman tavoitteiden kanssa. Tarkoituksena on tutkia, minkälaisia käsityksiä ja kokemuksia nuorilla alaisilla on esimies-alaisuuden vallan ja läheisyyden kytkeytymisestä toisiinsa. On siis keskeistä, että valtaa tarkastellaan tutkielmassa vuorovaikutussuhteen osapuolen kokemuksiin ja käsityksiin liittyvänä ilmiönä. Tässä tutkielmassa valta on siis kapasiteettia, jota toimijalla A on, ja jota A käyttää vaikuttaakseen toimijan B käyttäytymiseen siten, että B tekee jotakin, mitä B ei muuten tulisi tehneeksi. B saattaa A:n vaikutuksesta niin tehdä jotakin toisin kuin ryhtyä ajattelemaankin jostakin asiasta toisin. Valta työyhteisössä jaetaan lähtökohtaisesti institutionaaliseen ja interpersonaaliseen valtaan. Lisäksi valta ja vallankäyttö on luonteeltaan dyadista, vuorovaikutussuhteen osapuolten käsityksistä ja kokemuksista riippuvaista.

3.3 Valta esimies-alaisuuden ilmiönä

Esimiehen ja alaisen välinen suhde ja siihen liittyvä dynamiikka on eräs tutkituimmista organisaatiotutkimuksen alueista. Esimiehen ja alaisen välillä vallitseva vuorovaikutussuhde on sellainen työyhteisön interpersonaalinen suhde, jossa toisella osapuolella (esimies) on hierarkkisesti osoitettua valtaa toista osapuolta (alainen) enemmän. (Sias 2009, 20.) Esimies-alaisuudessa toisella osapuolella on siis lähtökohtaisesti institutionaalista valtaa. Vallan elimellisyys ja sen jatkuva läsnäolo esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutussuhteessa on usein

se nimenomainen asia, millä esimies-alaissuhde erotetaan mistä tahansa vuorovaikutussuhteesta. (Northouse 2007, 2.)

Tässä tutkielmassa pyritään selvittämään, millä tavoin esimies-alaisuuden läheisyys kytkeytyy vallankäyttöön tuossa suhteessa. Jotta vallankäyttötilanteista saadaan teoreettisen otteen lisäksi myös käytännönläheisempi kuva tutkimuksiin pohjautuen, on keskeistä ymmärtää miten ja minkälaisissa tilanteissa valta esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutussuhteessa ilmenee ja saada kuvaa siitä, mitä esimiehen ja alaisen välillä ilmenevästä vallasta on tutkittu. Tutkimuksen tekoa ajatellen on tärkeää tietää, minkä toimintojen kannalta vallankäyttö ja vallan jakautuminen esimies-alaisuudessa on keskeistä aiemman tutkimuksen valossa.

Aiemman tutkimuksen mukaan valta on alaisen riippuvuutta esimiehestä ja esimiehen hallitsemista resursseista, jotka ovat alaiselle tärkeitä. Esimerkiksi esimiehen valta antaa tai olla antamatta alaiselle tiettyjä työtehtäviä tai erottaa alainen saavat alaisen riippuvaiseksi esimiehestä. Tutkijat ottavat huomioon myös alaisen muun elämän välillisen riippuvuuden esimiehestä: jos alainen esimerkiksi saa potkut työstään, saattaa hän kokea epäonnistuneensa myös muilla elämän osa-alueilla. Alaisen ja esimiehen välinen riippuvuus johtaa esimiehen valtaan asettaa alaiselle vaatimuksia, toiveita ja tavoitteita. (Farmer & Aguinis 2005, 1070.)

Koska yksilöt eroavat toisistaan tarpeissaan, toiveissaan ja tavoitteissaan, ovat kokemukset vallankäytöstäkin ihmisten kesken yksilöllisiä. Farmerin ja Aguinisin mallin mukaan juuri edellä mainitut yksilölliset kokemukset keskeinen määrittäjä sille, minkä henkilö kokee vallankäytöksi. Yleensä esimiehellä on hallinnassaan resurssit, joilla hän voi joko antaa tai olla antamatta alaiselle mahdollisuuden toimia haluamallaan ja itselleen luonnollisella tavalla. Vallankäyttö on heidän mukaansa siis esimiehen harjoittamaa vaikuttamista ja säätelyä. Koska kokemukset, tarpeet, toiveet ja tavoitteet sekä niiden aiheuttama alaisen ja esimiehen välinen riippuvuus ovat yksilöllisiä, on tiettyjä ilmenemismuotoja vallalle vaikea määrittää. (Farmer & Aguinis 2005, 1071–1073.)

Farmerin ja Aguinisin tutkimuksessa puhutaan siis resursseista: institutionaalisesta vallasta eli legitimitistä, palkitsemis- ja pakottamisvallasta. Institutionaalisen vallan

nähdään aiheuttavan vallankäytön kohteessa vain pinnallisia muutoksia: institutionaalisella vallalla ei voida vaikuttaa kohteen uskomuksiin, asenteisiin tai arvoihin. (Bruins 1999, 9.) Alaisen on ennemminkin "pakko" alistua institutionaaliselle vallalle. Samoin kuvataan myös dominoivaa käytöstä dyadisessa valtateoriassa (Dunbar 2004, 238–239). Institutionaalisen vallan olemassaoloon esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde ei sinänsä vaikuta.

Tässä tutkielmassa valtaa tarkastellaan vuorovaikutuksen ilmiönä, jolloin huomio keskittyykin institutionaalisen vallan kohdalla siihen, onko vuorovaikutussuhteen läheisyydellä merkitystä sen kannalta, kuinka hyvin institutionaalista valtaa pystytään käyttämään. Vaikuttaako esimerkiksi esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhteen läheisyys siihen, missä määrin esimies voi vaatia alaiselta esimerkiksi tehtävän suorittamista jollakin rangaistuksella uhaten? Tai kääntäen, mikäli alainen tietää, ettei esimies halua aiheuttaa konfliktia rankaisemalla tätä esimerkiksi välinpitämättömyydestä, voi alainen käyttää sitä hyväkseen. Vaikuttaako vuorovaikutussuhteen muuttuminen läheisemmäksi kenties institutionaalisen vallan lähteiden käytön määrään, esimerkiksi palkitsemisvallan käyttöä lisäävästi? Ainakin LMX-teorian mukaan sellaisten työntekijöiden, joilla on läheinen vuorovaikutussuhde esimiehen kanssa, eli sisäryhmään kuuluvien työntekijöiden esimies-alaisuhdetta kuvaa tehokas tiedonkulku, vaikuttamismahdollisuudet, palkitseminen, luottamus ja välittäminen. (Miller 2006, 159–160; Northouse 2009, 152–155.)

Aiemmassa tutkimuksessa vallan konkreettisia, havaittavissa olevia ilmenemismuotoja esimies-alaisuhhteessa on pyritty jossain määrin erittelemään, mistä voi olla hyötyä, kun valtaa ja vallankäyttöä pyritään sanoittamaan. Tutkimuksissa on havaittu vallan ilmenevän vuorovaikutuksessa erilaisten verbaalisten ja nonverbaalisten merkkien ja viitteiden kautta (Dunbar & Burgoon 2005, 210–212). Dunbar ja Burgoon kokoavat artikkelissaan (2005) eri tutkimustuloksissa esille nousseita nonverbaalisia ja verbaalisia seikkoja, jotka koetaan vallassa voimakkaalle ominaisiksi ja jotka vuorovaikutuksessa ilmetessään kielivät vallankäytön yrityksestä tai dominoivasta käytöksestä. Kaikilta nonverbaalisen viestinnän osa-alueilta on löydettävissä valtaa tai dominanssia ilmentäviä tekijöitä. (Dunbar & Burgoon 2005, 210–212.)

Nonverbaalisesta viestinnästä valtaa ilmentävinä seikkoina pidetään erityisesti äänenvoimakkuutta, tempoa ja korkeutta. Myös henkilön olemuksen rentous ja itsevarmuus, johon kuuluu esimerkiksi eleiden tarkoituksenmukainen, ei-hermostunut käyttö, vähäinen epäröinti puheessa sekä katsekontakti tulkitaan osoitukseksi vallasta. Verbaalinen vallankäyttö taas tulee ilmi erilaisissa vuorovaikutustilanteissa esimerkiksi loukkausten ja uhkailun kautta. (Dunbar & Burgoon 2005, 210–212.)

Myös interpersonaalisen vallan lähteiden, referentti-, asiantuntija- ja uskottavuusvallan ilmenemistä vuorovaikutussuhteessa voidaan tarkastella verbaalisen ja nonverbaalisen viestinnän kautta. Teven pyrki tutkimuksessaan (2007) selvittämään esimiehen käyttämän vallan ja nonverbaalisen läheisyyden suoria ja epäsuoria vaikutuksia alaisiin. Jo aiempien tutkimusten valossa näyttää siltä, että keskeisintä muun muassa alaisen työtyytyväisyydessä on esimiehen ja alaisen välinen viestintä. (Teven 2007, 156.) Teven kokoaa artikkelissaan aiempaa tutkimusta, joka on osoittanut, että nonverbaalinen viestintä, kuten ilmeet, katsekontakti, puheen paralingvistiset piirteet ja vartalon liikkeet ovat keskeisessä asemassa esimies-alaisuuden vuorovaikutuksessa. Tutkimusten mukaan nonverbaalinen viestintä muokkaa asenteita ja käyttäytymistä, eli toimii osana vallankäyttöä. Nonverbaalinen läheisyys myös viestii siitä, kuinka läheiseksi vuorovaikutussuhde ylipäätään koetaan. (Teven 2007, 156–157.)

Interpersonaalisen vallan lähteistä asiantuntijavallalla viitataan valtaan, joka perustuu siihen, kuinka asiantuntevana ja osaavana muut työyhteisön jäsenet henkilöä pitävät (Northouse 2007, 8). Tällöin voidaan olettaa asiantuntijuuden ilmenevän niin verbaalisessa viestinnässä, kuin toisaalta myös muiden kokemuksessa henkilön työn onnistuneisuudesta ja siitä, osaako toinen esimerkiksi auttaa vaikeissa tehtävissä. Asiantuntijavallan käyttö taas perustuu henkilön valintaan jakaa tai olla jakamatta asiantuntijuuttaan. Esimerkiksi esimiehen asiantuntijavaltaa on hänen mahdollisuutensa valita, antaako hän omaa asiantuntijuuttaan alaisen hyödynnettäväksi (Hackman & Johnson 2004, 132).

Interpersonaalisen vallan lähteistä referenttivaltaa voidaan nimittää myös roolimallivallaksi – ihmisillä on tapana antaa ihailemiensa ja kunnioittamiensa

henkilöiden vaikuttaa itseensä ja käyttäytymiseensä (Hackman & Johnson 2004, 132). Ihailu ja kunnioitus ja siten referenttivalta on tutkimusten mukaan yleensä sellaisen vuorovaikutuksen seurasta, jossa viestitään ystävällisyyttä ja pitämistä (Teven 2007, 158). Kun henkilö huomaa vuorovaikutuksessa häneen kohdistuvaa ihailua, on hänellä mahdollisuus käyttää sen suomaa valtaa. Toisaalta myös, kun vuorovaikutuksen toinen osapuoli kokee toisen ihailtavana ja kunnioitettavana, antautuu hän helpommin vaikutettavaksi tai ei välttämättä edes ajattele, että häneen yritetään vaikuttaa. (Hackman & Johnson 2004, 132.)

Uskottavuuteen vaikuttaa puolestaan vuorovaikutuksessa ilmenevistä seikoista erityisesti nonverbaalisen läheisyyden osoittaminen ja viestinnän avoimuus. Aiempi tutkimus osoittaa, että mikäli alainen ei luota esimieheen tai koe tätä uskottavaksi, on esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus todennäköisesti välttelevää ja epäaitoa. Tällä taas on keskeinen merkitys esimiehen mahdollisuuksille käyttää interpersonaalista valtaa vuorovaikutussuhteessa ja saada vallankäytöllä aikaan aitoja muutoksia ajattelussa, käyttäytymisessä ja toiminnassa. Tutkimuksissa on muun muassa osoitettu yhteys alaisen motivaation ja esimiehen avoimuuden ja nonverbaalisen läheisyyden välillä. Avoin ja nonverbaalisesti läheisyyttä viestivä esimies myös koetaan uskottavampana. (Teven 2007, 157.) Tutkimukset ovat osoittaneet, että vallankäytön kohteet täyttävät todennäköisemmin uskottavan henkilön pyyntöjä, kuin vähemmän uskottavaksi koetun henkilön. Esimerkiksi uskottavat johtajat nähdään vallassa voimakkaina, ja heillä koetaan olevan voimakkaampaa referentti-, asiantuntija- ja palkitsemisvaltaa sekä legitiimiä valtaa, kuin johtajilla, joita ei pidetä uskottavina. (Aguinis, Simonsen & Pierce 1998, 456.) Tutkimusten mukaan myös esimies, joka käyttää institutionaalisen vallan lähteistä palkitsemisvaltaa koetaan uskottavampana, kuin pakottamisvaltaa käyttävä esimies (Teven 2007, 158).

Esimies-alaisuuden vuorovaikutuksessa voidaan siis aiempaan tutkimukseen perustuen nähdä tiettyjä seikkoja, jotka viestivät vallan olemuksesta suhteessa. Näin ollen tämän tutkimuksen haastatteluista voidaan tarkastella mainittujen seikkojen esiintymistä ja yleisyyttä. Erityisen tarkkoja etukäteismääritelmiä vallan ilmenemisestä ei kuitenkaan mielestäni ole tarkoituksenmukaista tehdä, sillä tutkimuksetkin ovat voimakkaasti osoittaneet vallankäytön olevan yksilöllisistä

kokemuksista riippuvaista (Farmer & Aguinis 2005, 1071–1073). Lisäksi tässä tutkielmassa ollaan nimenomaan kiinnostuneita yksilöllisistä kokemuksista vallankäytöstä ja esimies-alaisuuden läheisyyden merkityksestä vallankäytölle, joten tuloksia tarkasteltaessa halutaankin olla avoimia erilaisille kokemuksille. Etukäteen voisi olettaa, että eräs tutkimuksen kiinnostavimmista puolista on juuri valtaan ja vallankäyttöön liittyvien kokemusten moninaisuuden esille tuominen.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimustehtävä on tarkastella, millaisia käsityksiä ja kokemuksia nuorilla työntekijöillä on siitä, miten esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhteen läheisyyden asteen muutokset kytkeytyvät valtaan ja vallankäyttöön esimies-alaisuudessa.

Tutkielman keskeinen ilmiö on valta. Konteksti, jossa valtaa tutkielmassa tarkastellaan, on työyhteisön hierarkkinen vuorovaikutussuhde. Vallan tarkastelussa lähtökohtana on, että työyhteisössä on sekä institutionaalista että interpersonaalista valtaa. Institutionaalinen valta on osoitettua ja henkilön asemaan sidottua.

Interpersonaalinen valta puolestaan on henkilölle interpersonallisessa vuorovaikutussuhteessa muodostuvaa, statusaseman ulkopuolista valtaa, jota voi olla toisiinsa nähden niin esimiehellä kuin alaisella. (Northouse 2007, 7–8).

Tutkielmassa tarkastellaan, minkälainen merkitys esimies-alaisuuden läheisyyden asteella on vallan olemassaololle, olemukselle ja jakautumiselle. Institutionaalisen vallan jakautuminen osoittaa hierarkiatasot, eli esimies-alais -kontekstin, jossa valtaa tarkastellaan.

Tarkastelulla pyritään selittämään ja ymmärtämään nuorten alaisten käsityksiä ja kokemuksia siitä, miten esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhteen läheisyys ja valta kytkeytyvät toisiinsa. Tätä tutkimustehtävää täsmentävät seuraavat tutkimuskysymykset:

- 1. Millaisia käsityksiä ja kokemuksia nuorilla alaisilla on läheisyydestä esimies-alaisuudessa?*
- 2. Millaisia käsityksiä ja kokemuksia nuorilla alaisilla on vallasta esimies-alaisuudessa?*
- 3. Miten vuorovaikutussuhteen läheisyys nuorten alaisten käsitysten ja kokemusten mukaan liittyy esimiehen ja alaisen välillä ilmenevään valtaan ja vallankäyttöön?*

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksessani noudatettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, koska tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää nuorten alaisten kokemuksia ja käsityksiä esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhteen läheisyydestä ja läheisyyden kytkeytymisestä valtaan tuossa suhteessa. Laadullisen tutkimusmenetelmän kautta yksilölliset ja yksittäisetkin kokemukset ja käsitykset on mahdollista saada tutkimuksessa näkyville. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 152–155).

Määrällisellä eli kvantitatiivisella tutkimuksella voitaisiin ilmentää tutkijan ennalta määrittelemien aiheiden ja asioiden yleisyyttä, mutta laadullisen tutkimuksen menetelmin on mahdollista saada tutkittavien omat äännet ja harvinaisemmat, ehkä yllättävätkin kokemukset ja käsitykset kuuluviin. (Lähdesmäki, Hurme, Koskimaa, Mikkola & Himberg, 2009.) Kokemukset ja käsitykset niin vuorovaikutussuhteen läheisyyden asteesta kuin vallastakin ovat yksilöllisiä ja ainutlaatuisia, ja siten kaikki yhtä arvokkaita luomaan kokonaiskuvaa tutkittavasta aiheesta. Siten tutkimukseni kannalta laadullinen tutkimusmenetelmä on määrällistä tarkoituksenmukaisempi.

Laadullisessa tutkimuksessa tieteellisyys ei perustu aineiston laajuuteen, kuten vaikkapa tutkittavien suureen lukumäärään, vaan pienempi kerätty aineisto analysoidaan syvällisesti, jolloin siitä saatu tieto on laadukasta ja koko aineiston kattavaa. (Eskola & Suoranta 1998, 18.) Tutkimukseni tavoitteena ei siis ollut luoda tilastollisesti yleistettävää tietoa tai todentaa jo olemassa olevia väittämiä, vaan kuten laadullisen tutkimuksen tavoitteita yleisesti määritellään, tämänkin tutkimuksen tavoitteena oli tutkia todellista elämää ja paljastaa tosiasioita (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 152). Mikäli laadullisin menetelmin kerättyssä aineistossa tuntuu jokin teema, aihe tai asia toistuvan, voi siitä tehdä jonkinlaisia yleistyksiä tutkittavasta aiheesta. (Lähdesmäki, Hurme, Koskimaa, Mikkola & Himberg, 2009.) Kuitenkin yhtä tärkeää tutkimukseni ja aiheen syvällisen tarkastelun kannalta oli saada esille myös alaisten toisistaan poikkeavia ja erilaisiakin kokemuksia aiheesta ja siten herättää ajatuksia ja keskustelua.

Koska pyrin selittämään ja ymmärtämään nuorten alaisten kokemuksia ja käsityksiä esimies-alaissuhteista, ja suhteiden läheisyyden asteen merkitystä vallankäytölle, kokosin aineistoni teemahaastatteluun ja lähestyin niistä aikaansaatuja aineistoa teemoitellen. Teemahaastattelussa haastateltavan kanssa keskustellaan tietyistä ennalta määrätyistä teemoista, joihin keskustelu kohdennetaan. Tämä tarkoittaa myös, että haastattelu on strukturoimaton, siinä ei välttämättä ole tarkkaa kysymysrunkoa ja kysymykset saattavat vaihdellakin haastattelusta toiseen keskustelun mukaisesti. Keskeistä teemahaastattelussa kuitenkin on, että eri haastatteluissa keskustellaan tietyistä samoista teemoista. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48.)

Aiheen rajauksen, teoriataustan ja aiemman tutkimuksen pohjalta oli pääpiirteissään selvää, minkälaisia asioita haastattelussa tulee nostaa esille, eli mitä teemoja haastatteluissa tuli käsitellä. Haastatteluiden teemat nousivat siis teoriataustastani ja aiheen aiemmasta tutkimuksesta. Kun haastattelussa käsiteltävät teemat ja jonkinlainen haastattelurunko voitiin suunnitella etukäteen, sulki se pois avoimen haastattelun vaihtoehdon. Kuitenkin haastateltavien omalle kertomiselle ja kokemusten avaamiselle sekä odottamattomillekin keskustelun käännteille oli jätettävä haastatteluissa tilaa, eikä haastattelijalla saa kysymyksillään liikaa ohjata haastattelun kulkua tai haastateltavan sanomisia. (Eskola & Suoranta 1998, 87.)

Siksi strukturoitu tai edes puolistrukturoitu haastattelu olisivat olleet tähän tutkimukseen kenties liian jäykkiä työkaluja, eli aineistonkeruumenetelmänä oli perustelluinta käyttää teemahaastattelua. Haastattelut soveltuivat aineistonkeruutavaksi hyvin myös niiden avulla saatavan aineiston vuoksi: haastatteluaineiston pohjalta on mahdollista analysoida tutkittavien kokemuksia ja käsityksiä aiheesta syvällisesti (Eskola & Suoranta 1998, 18). Tutkimus oli luonteeltaan empiirinen, sillä empiirisellä tutkimuksella voidaan tehdä havaintoja ja ymmärtää kokemuksia ja käsityksiä tutkittavasta aiheesta (Lähdesmäki, Hurme, Koskimaa, Mikkola & Himberg, 2009). Juuri kokemusten ja käsitysten ymmärtäminen ja havaintojen teko oli keskeistä tässä tutkimuksessa.

Tutkimuksessa käytetyssä teemahaastattelurungossa (liite 1) oli viisi teoriataustasta ja käyttämästäni taustakirjallisuudesta noussutta teemaa, joista haastateltavien

kanssa keskusteltiin: (1) mitä läheisyys on, (2) esimies-alaisuuden läheisyyden aste, (3) vallan määrittelyä, mitä koetaan vallaksi tai vallankäytöksi, (4) vallan ilmeneminen ja (5) läheisyyden asteen merkitys vallankäytölle. Näille teemoille haastattelurungossa oli vielä tarkentavia kysymyksiä. Teemat johdettiin siis tutkimuksen taustateoriasta. Myös tutkimuskysymyksiäni ja se, mihin erityisesti halusin tutkielmassani löytää vastauksia ohjasi haastatteluteemojen syntyä.

Valitsin aineistonkeruutavakseni teemahaastattelut myös esimerkiksi observoinnin sijaan, koska kiinnostus tutkimuksessani kohdistui siihen, mitä tutkittava itse aiheesta kokee ja kuinka hän sen käsittää. Tarkkailemalla olisin reflektoinut tarkkailutilanteessa saamaani tietoa omiin käsityksiini ja omaan ymmärrykseeni aiheesta. Haastattelut olivat tarkoituksenmukainen aineistonkeruutapa myös siksi, että halusin antaa haastateltavalleni mahdollisuuden tuoda ilmi omat kokemuksensa ja käsityksensä aiheesta omin sanoin. Tätä ei olisi ollut mahdollista tehdä esimerkiksi aikaisempaa materiaalia kuten sähköpostikirjeenvaihtoa tai mahdollisia video- tai äänitallenteita tutkimalla.

Observoinnilla olisi ollut mahdollista ottaa huomioon myös esimiehen toiminta, jolloin tutkimus olisi ollut kenties puolueettomampaa. Observoinnilla on myös mahdollista saada suoraa ja välitöntä tietoa tutkimuskohteesta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 200). Tällöin olisi siis päästy aineistossa ”ensikäden lähteeseen” eli itse vuorovaikutustilanteeseen kiinni. Sellaiseen puolueettomuuteen tai toisen käden lähteen aiheuttamaan faktojen muuttumisen eliminointiin ei kuitenkaan ollut syytä tutkimusaiheen rajauksesta johtuen. Tutkimuksessani olin kiinnostunut nimenomaan alaisen näkökulmasta ja tutkittavien käsityksistä ja kokemuksista. Käsitykset ja kokemukset ovat aina toisen käden lähteitä, sillä ne perustuvat jo kerran koettuihin tilanteisiin. Tutkijana tämä on mielestäni kaikkein kiinnostavinta, sillä näen juuri yksilöllisten käsitysten ja kokemusten muokkaavan ihmisiä ja maailmaa, en faktojen.

4.3 Aineiston keruu

Haastateltavat. Haastattelin tutkimustani varten yhdeksää alaisasemassa työskentelevää nuorta aikuista, joilla ei itsellään ole alaisia. Aineisto soveltui hyvin laadullisen tutkimuksen periaatteisiin, sillä valmista aineistoa aiheeseen liittyen ei ollut saatavilla, vaan haastateltaessa tuotettiin uutta, syvällistä ja yksityiskohtaista aineistoa tietyssä asemassa työskentelevistä henkilöistä (Eskola & Suoranta 1998, 15; Lähdesmäki, Hurme, Koskimaa, Mikkola & Himberg, 2009). Esittelen seuraavassa tutkittaville ennakolta asetetut kriteerit ja perusteet noille kriteereille. Sen jälkeen esittelen itse haastateltavat.

Haastateltavien tuli olla iältään alle 27-vuotiaita. Rajasin tutkittavat näin, sillä minua kiinnostivat tutkimuksessani erityisesti nuoret työntekijät, jotka työskentelevät alaisasemassa. Nuorelle työntekijälle työelämän vuorovaikutus- ja valtasuhteet ovat erityisen merkitseviä, kun alaisaseman lisäksi hän on muutoinkin vielä kokolailla uransa alkutaipaleella. Uskon, että työuran alkuvaiheen kokemukset ovat voimakkaita, sillä tilanteet kohdataan silloin usein ensimmäistä kertaa. Nuoret työntekijät saattavat myös tehdä herkemmin johtopäätöksiä kokemustensa ja käsitystensä pohjalta, ja niiden myötä käytännön toimia työnsä suhteen, kuin vanhemmat työntekijät. Muun muassa Wagner ja Rush kokoavat tutkimuksessaan (2000) aiempaa tutkimusta, jonka mukaan nuoret työntekijät katsovat työelämää hyvin erilaisista lähtökohdista kuin vanhemmat työntekijät. Tutkimusten mukaan työelämän ja urakehityksen alkupuoli (ikävuodet noin välillä 20–34) ovat rauhoittumisen ja oman paikan löytämisen aikaa, myöhemmät vuodet puolestaan ovat jo työntekijän minäkuvan ja työpaikan pysyvyyden kannalta paikoilleen asettumisen aikaa. (Wagner & Rush 2000, 381.) Nuorten työntekijöiden kokemukset ovat tärkeitä myös siksi, että se mitä he tänä päivänä työelämässään kohtaavat ohjaa todennäköisesti sitä, millä tavoin he kenties tulevaisuudessa itse esimiesasemassa toimivat.

Yksi haastateltavien valintaan vaikuttaneista kriteereistä oli, että haastateltavieni tuli olla ollut mukana työelämässä jo muutamia vuosia ja ainakin jonkin heidän esimiesalaisyhteistyöstään tuli olla ollut kestoltaan vähintään useita kuukausia. Tämän

rajauksen taustalla oli tutkimukseni aihe: läheisyydeltään eritasoiset vuorovaikutussuhteet esimiehen ja alaisen välillä ja niissä suhteissa ilmenevä vallankäyttö. Mahdollisuus läheisen vuorovaikutussuhteen muodostumiseen vaatii aikaa, ja samoin vuorovaikutussuhde, jossa toisella osapuolella on esimerkiksi kunnioituksen kautta muodostuvaa referenttivaltaa, vaatii hieman aikaa. Rajausta tukee myös tutkimukseni teoreettiset viitekehykset, dyadinen valtateoria, DPT (Dunbar 2004) ja johtaja-alaissuhteen vaihdantateoria, LMX (Graen 1976). Ne määrittivät osaltaan tapaa, jolla lähestyin tutkimusaiheittani. Teoriat määrittelevät niin vallan ilmenemisen vuorovaikutussuhteessa kuin esimies-alaissuhteenkin tietynkaltaiseksi, ja tässä tapauksessa oli kannattavaa valita haastateltaviksi alaisia, joilla vuorovaikutussuhde esimiehen kanssa olisi pitkäkestoisempi. Myös kokemuksia oli tällöin ennättänyt kertyä haastateltaville enemmän, kuin jos he olisivat juuri alkaneet työelämänsä. Haastattelussa haastateltavat saivat tarkastella joko nykyistä esimies-alaissuhdettaan, tai jotakin aiempaa esimies-alaissuhdettaan. Toivomuksena oli kuitenkin, että he keskittyisivät vastauksissaan kuvailemaan yhtä tiettyä suhdetta. Toki vertailukin eri esimies-alaissuhdekokemusten välillä sallittiin, mikäli haastateltava toi vertailevia näkökulmia haastattelussa esiin.

Tutkimukseen valitut haastateltavani olivat siis alaisasemassa työskenteleviä nuoria aikuisia, joilla ei itsellään ole alaisia. Haastateltavat olivat iältään 21–26-vuotiaita. Haastateltavia oli yhteensä yhdeksän, naisia heistä oli kahdeksan ja miehiä yksi. Haastateltavat olivat olleet mukana työelämässä useita vuosia. Esimies-alaissuhteet, joita he haastatteluissa kuvasivat, olivat kestoiltaan hyvin eripituisia. Lyhin oli kestänyt haastattelua tehtäessä neljä kuukautta ja pisin noin kuusi vuotta. Haastateltavat työskentelivät erilaisilla aloilla, esimerkiksi rahoitusallalla, kaupan, taiteen ja viestinnän aloilla, sekä julkishallinnoissa ja järjestöissä. Haastateltavien työnantajat olivat niin julkiselta kuin yksityissektorilta. Kaikki haastateltavat olivat joko opiskelleet tai opiskelivat parhaillaan korkea-asteen oppilaitoksessa, joko yliopistossa tai ammattikorkeakoulussa. Tämä oli kuitenkin sattumaa, eikä sinänsä toiminut valintakriteerinä haastateltaville.

Haastatteluiden tallentaminen. Haastattelut tallennettiin äänittämällä, ettei haastattelijan tarvinnut tehdä muistiinpanoja. Äänittämiseen saatiin jokaiselta haastateltavalta suostumus. Äänityksen ansiosta keskusteluun haastateltavan kanssa

oli helpompi syventyä, kun muistiinpanoja ei tarvinnut samalla tehdä. Fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa on keskeistä haastateltavan kokemusten ja käsitysten ja niiden kautta tehtävien tulkintojen syvälinen ymmärtäminen, minkä en nähnyt olevan mahdollista, jollen jo haastatteluvaiheessa olisi päässyt syventymään haastateltavan ajatuksiin. Äänittäminen oli myös videointia relevantimpi vaihtoehto, sillä kasvokkaisviestinnän nonverbaalisilla piirteillä ei ollut aineiston analyysin kannalta niin suurta merkitystä, että niitä olisi videoiden kautta pitänyt pystyä haastatteluiden jälkeen vielä tarkastelemaan. Äänitteet tuhottiin haastateltavien tunnistamattomuuden turvaamiseksi sen jälkeen, kun ne oli litteroitu.

Haastatteluiden toteutus. Haastattelut toteutettiin lokakuun 2011 aikana sovittujen haastateltavien kanssa. Haastattelut tehtiin rauhallisissa tiloissa, jossa haastatteluun saatiin keskittyä rauhassa ja jossa haastateltava koki pystyvänsä puhumaan vapautuneesti haastatteluaiheesta. Haastattelupaikkoina toimivat esimerkiksi haastateltavien kodit, kirjastot ja rauhalliset kahvilat. Haastateltavat tavoitettiin ja valittiin lumipallomenetelmällä: ensimmäiset haastateltavat kontaktoitiin yksityisellä viestillä Facebook-yhteisöpalvelussa siten, ettei kukaan muu kuin kontaktoitava voinut nähdä viestiä. Näin tavoitetut haastateltavat suosittelivat seuraavia, ja heitä kontaktoimalla haastateltavia olikin pian suurempi joukko. Näin motivoituneita ja kohderyhmään sopivia haastateltavia löytyi mutkattomasti eri ammattialoilta ja lähtökohdista. Lopulta haastatteluita kertyi yhteensä yhdeksän kappaletta. Tulosluvussa viitataan haastateltaviin tunnuksilla H1-H9.

Haastattelut etenivät haastattelurungon viiden teeman mukaisesti. Teemojen alla oli tarkentavia kysymyksiä, joilla teemaa haarukoitiin ja keskustelua ohjattiin (liite 1). Kaikkia kysymyksiä ei kysytty kaikilta haastateltavilta, vaan keskustelun annettiin edetä luontevasti teemojen alla. Lopulta suurin osa haastatteluista kulki pitkälti tarkentavien kysymysten mukaan, mutta haastattelut olivat keskustelunomaisia ja haastattelukysymyksistä saatettiin toisinaan myös poiketa. Haastattelurunko osoittautui hyväksi, eikä sitä tarvinnut muokata haastatteluiden aikana. Runkoa käyttämällä teemahaastatteluista saatiin monipuolisia vastauksia ja jatkopohdinnan aiheita tutkimuskysymyksiin.

4.4 Analyysitapa

Litteroin haastatteluni lähes sanatarkasti, joissakin kohdissa saatoinkin jättää turhia sanoja tai toistoa pois, kuitenkin huolellisesti siten, että asia tai asiayhteydet eivät muuttuneet. Lisäksi jätin litteroinnista pois taustoittavien kysymysten osuudet (ikä, sukupuoli, työsuhteen kesto, työtehtävien kuvaus, työyhteisön koon ja organisaatorakenteen kuvaus). Taustoittavien kysymysten tiedot merkitsin lyhyesti kunkin litterointitiedoston alkuun. Haastattelut olivat kestoiltaan 20–50 minuuttia, keskimäärin noin 40 minuuttia. Haastattelutallenteiden kokonaiskesto oli yhteensä 3 tuntia 55 minuuttia. Litteroitu aineisto oli pituudeltaan 58 sivua.

Tämän jälkeen syvennyin aineistoon teemoittelevaa analyysitapaa hyödyntäen. Teemoittelulla voidaan huomioida kattavasti aineistosta nousevat teemat. Suhtauduin analyysivaiheessa aineistooni avoimesti ja etsin sieltä nousevia teemoja. Osaltaan tarkastelua ohjasivat tässä vaiheessa tietysti jo olemassa olevat teemat, joita haastattelurungossa oli käytetty. Tein laadullista analyysiä, jossa aineiston sisältöä ensiksi eritellään ja luokitellaan. Eritellystä ja luokitellusta aineistosta tehdään synteisiä, jolla pyritään luomaan kokonaiskuvaa tutkittavasta ilmiöstä ja esittämään se uudesta näkökulmasta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 143.)

Omassa tutkimuksessani tämä tarkoitti, että ryhdyin läpikäymään aineistoa tutkimuskysymyksien ja haastatteluiden teemojen perusteella, kuitenkin suhtautuen siihen edellä mainitulla tavalla avoimesti mahdollisia uusia teemoja ajatellen. Etsin aineistosta toistuvia teemoja ja samanlaisuuksia. Luokittelin aineistoani eri teemojen alle uusiksi osakokonaisuuksiksi. Lopulta kokonaan uusia teemoja ei tullut mukaan, mutta jo olemassa olevien teemojen kattamat sisällöt laajenivat siitä, mitä olin alun perin niiden oletanut käsittävän. Teemat löydettyäni ja osakokonaisuudet koottuani kävin aineistoa läpi vielä uudelleen ja ryhmittelin kertynyttä tietoa edelleen teemojen alla. Kävin aineistoa läpi useaan kertaan eri teemojen valossa, ja syntyneen ryhmittelyn kautta analysoin tutkimusteni tuloksia tehden niistä synteisiä ja muodostaen kokonaiskuvaa tutkittavasta ilmiöstä. Aineistosta löydettiinkin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Aineiston pohjalta nousseiden teemojen mukana olemassa olevia tutkimuskysymyksiä myös hieman tarkennettiin.

Analyysitapana oli teemoittelu, kun pyrin kuvailemaan haastatteluiden sisältöä tutkimukseni kannalta keskeisimpien teemojen osalta mahdollisimman tarkasti. Analyysissä pyrin löytämään toistuvien teemojen lisäksi myös aineistossa ilmeneviä eroavaisuuksia ja moninaisuuksia, sillä mielestäni haastateltavien yksittäisetkin kokemukset ja käsitykset tutkittavista teemoista olivat kiinnostavia ja huomionarvoisia. Teen analyysiä fenomenologisen menetelmän periaatteiden mukaisesti: pidän yksittäistenkin alaisten kokemuksia ja käsityksiä esimerkkeinä yleisestä, jolloin niistä voidaan tehdä tulkintoja (Eskola & Suoranta 1998, 147). Yksittäisten kokemusten ja käsitysten huomioiminen laajensi valittujen teemojen sisältöjä ja loi monipuolisempaa kuvaa tutkittavasta ilmiöstä. Analyysin kautta ja tutkimuskysymysten pohjalta tutkimuksen tuloksille muodostuneet teemat ovat nuorten työntekijöiden kokemukset ja käsitykset läheisyydestä esimies-alaisuudessa, nuorten työntekijöiden käsitykset ja kokemukset vallasta esimies-alaisuudessa sekä vuorovaikutussuhteen läheisyyden kytkeytyminen vallankäyttöön. Tutkimuskysymyksiin vastataan teemoja käsittelemällä luvussa tulokset ja pohdinta (luku 5).

5 TULOKSET JA POHDINTA

5.1 Läheisyys esimies-alaisuudessa

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella esimiehen ja nuoren alaisen vuorovaikutussuhteen läheisyyden kytkeytymistä vallankäyttöön esimies-alaisuudessa. Tutkimus tehtiin nuorten alaisten näkökulmasta ja tarkastelun kautta haluttiin selittää ja ymmärtää heidän käsityksiään ja kokemuksiaan aiheesta. Tavoitteena oli päästä käsiksi siihen, millä tavoin muutokset esimies-alaisuuden läheisyyden asteessa kytkeytyvät siihen, kenellä esimies-alaisuudessa on valtaa, miten sitä käytetään ja miten valta läheisyydeltään eriasteisissa esimies-alaisuudessa ilmenee. Tulosten kannalta kiinnostavaa oli myös selvittää, minkälaisia käsityksiä ja kokemuksia nuoret alaiset ovat työelämässä esimies-alaisuudessa ilmenevästä vallankäytöstä saaneet ja minkälaisia merkityksiä he vallalle työelämän hierarkkisissa suhteissa antavat. Tutkimustehtävää täsmentäviä tutkimuskysymyksiä oli kolme, joiden kautta tässä ja seuraavissa alaluvuissa käydään läpi tutkimuksen keskeiset tulokset, pohditaan niitä ja tehdään niistä mahdollisia johtopäätöksiä.

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä pyrittiin selvittämään, miten nuoret alaiset määrittelevät läheisyyden ja millaisia kokemuksia ja käsityksiä nuorilla työntekijöillä on läheisyydestä esimies-alaisuudessa. Nuoret alaiset määrittelivät läheisyyden ylipäätään vuorovaikutussuhteessa vallitsevan luottamuksen, suhteen avoimuuden, toisen ymmärtämisen, suhteen henkilökohtaisuuden ja tasa-arvon kautta. Tärkeässä asemassa läheisessä vuorovaikutussuhteessa ovat myös tunteet ja vastavuoroisuus, jotka tuloksissa osittain kytkeytyvät myös toisiinsa. Kuvauksissa läheisyydestä korostui, että läheinen vuorovaikutussuhde tuo elämään positiivisia asioita ja sitä kautta lisäarvoa. Aineistosta nousevat määritelmät läheisestä suhteesta vastaavat siis pitkälti Trenholmin ja Jensenin (2008) määritelmää läheisestä suhteesta ja heidän asettamiaan kriteereitä suhteen läheisyyden asteen tarkastelusta. Trenholmin ja Jensenin määritelmän mukaan läheiseen suhteeseen kuuluu suhteen uniikkisuus, osapuolten toiminnan vaikutukset suhteeseen, suhdetta koskevat yhteiset

säännöt, keskustelun aiheiden taso ja henkilökohtaisuus sekä kiintymys toiseen, suhteen palkitsevuus ja korvaamattomuus. (Trenholm & Jensen 2008, 29–32, 297.) Nuoret alaiset kuvasivat haastatteluissa läheisyyttä siis laaja-alaisesti, mutta korostukset läheisyyden määrittelyssä poikkeavat toisistaan paljon. Läheisyyteen esimies-alaisuudessa liitettiin myös haasteita.

Luottamus. Luottamus toiseen oli ehdottomasti tärkein kriteeri, millä läheistä vuorovaikutussuhdetta haastatteluissa kuvattiin ja se liittyy tutkimuksen tuloksissa kiinteästi myös koettuun läheisyyteen esimiehen kanssa. Trenholmin ja Jensenin kriteereissä luottamusta ei sellaisenaan mainita yhdeksi läheisyyden kriteeriksi, joskin luottamus kyllä on sisäänrakennettuna heidän läheisyyden määritelmäänsä. Aineisto osoittaa selkeästi, että nuorten alaisten mukaan suhde ei voi kehittyä läheiseksi, mikäli esimies tai alainen ei voi luottaa toiseen. Aikaisemmassa tutkimuksessa luottamusta ei ole universaalisti määritelty, mutta yleisesti luottamus liitetään odotuksiin toisen toiminnasta, ja koettuun varmuuteen noista odotuksista. Samoin luottamus liitetään tutkimusten mukaan avoimuuteen, tehokkaaseen viestintään ja kiinnostukseen toisesta. (Mishra 2007, 20.) Samoja luottamukseen liittyviä piirteitä ilmenee myös aineistossa. Luottamuksen lisääntyminen vaikuttaisi aineiston mukaan kuuluvan esimies-alaisuuden lähentymiseen ja haastateltavien kokemusten mukaan suhde voi myös etääntyä, mikäli luottamuspula jossain vaiheessa ilmenee.

Tämän tutkielman tulosten perusteella luottamus kohdistuu läheisessä esimies-alaisuudessa niin itse vuorovaikutussuhteeseen kuin sen osapuoliin. Esimiehen ja alaisen välillä lisääntynyt luottamus muuttaa alaisten käsitysten ja kokemusten mukaan esimies-alaisuutta ja suhteen vuorovaikutusta esimerkiksi tuomalla mukanaan lisää vastuuta alaiselle. Alaiset myös kokivat, että kun esimies luottaa tuntemisen kautta alaiseen enemmän, on vastuuta myös mukavampi ottaa. Toisaalta haastateltavat puhuivat luottamuksesta suhteen jatkuvuuteen ja siihen, ettei toinen poistu elämästä eikä suhde katkea yhtä helposti kuin etäisempi suhde. Luottamus on keskeistä myös LMX-teorian mukaisessa esimies-alaisuuden jaossa korkealaatuisiin ja heikkolaatuisiin suhteisiin sekä alaisen asettumisessa teorian mukaisiin ulko- tai sisäryhmään. LMX-teorian mukaan korkealaatuisen esimies-alaisuuden sekä sisäryhmään kuuluvan alaisen ja esimiehen välisen suhteen

keskeisiä tunnusmerkkejä on juuri molemminpuolinen luottamus. (Ks. koontia LMX-teoriasta: Ilsev 2003, 6–8.)

Tunteet ja vastavuoroisuus. Aineiston mukaan myös tunteet ovat keskeisessä roolissa läheisessä vuorovaikutussuhteessa: läheistä ihmistä kohtaan tunnetaan enemmän tunteita kuin etäistä ihmistä kohtaan. Myös vuorovaikutuksen ja vaikkapa keskustelun aiheiden nähtiin herättävän enemmän tunteita läheisessä suhteessa, kuin etäisessä. Läheisessä suhteessa haastateltavien mukaan on myös keskeistä voida osoittaa nuo tunteensa osana vuorovaikutusta, kuten eräs haastateltava tiivistää:

”Molemmat pystyy kertomaan siinä omista tuntemuksistaan, ja se toinen myös tavallaan pystyy reagoimaan siihen toisen sanomiseen. Eli et pystyy ite kertomaan, mut sit tavallaan toinen pystyy myös ymmärtämään ja kuulemaan ja reagoimaan sit siihen. Ja et semmonen toimii sit molempiin suuntiin” (H1)

Tunneherkkyys liitettiin läheiseen esimies-alaissuhteeseen erityisesti siten, että esimieheltä odotetaan alaisen tunteiden huomaamista ja tunteisiin reagointia. Elämän muissa vuorovaikutussuhteissa tunteisiin ja ylipäätään läheiseen suhteeseen liitettiin myös vastavuoroisuus. Esimies-alaissuhteessa koettiin läheisyyden kannalta tärkeäksi, että molemmat pitävät toisesta, mutta muutoin läheisenkään esimiehen kanssa ei korostettu toiseen kohdistuvien tunteiden vastavuoroisuutta, vaan enemmänkin sitä, että läheiselle esimiehelle kaikenlaisista henkilökohtaisista asioista, kuten omista tunteista puhuminen koettiin helpommaksi, kuin etäiselle. Tunteiden ei välttämättä tarvitse koskea itse vuorovaikutussuhdetta, vaan ne voivat koskea muitakin asioita, mutta nuorten alaisten mukaan on keskeistä, että läheisessä vuorovaikutussuhteessa esimiehelle voi puhua tunteistaan erilaisia asioita kohtaan, ja niistä voidaan keskustella. Läheisen esimiehen myös odotettiin ymmärtävän alaisen tunteita ja tuovan siten vastavuoroisuutta vuorovaikutukseen ja vaikuttavan siten positiivisesti niin suhteen kehittymiseen kuin alaiseen. Myös LMX-teorian mukaisessa korkealaatuisen esimies-alaissuhteen, eli kumppanuuden vaiheessa suhde on dynamiikaltaan hyvin vastavuoroinen; esimies vaikuttaa alaiseen ja alainen esimieheen. (Northouse 2009, 157.) Tutkielman tulosten näkökulmasta on mielenkiintoista, että nuoret alaiset kokevat tunteistaan puhumisen tärkeäksi esimiehelle. Nuorella saattaa työelämän alkuvaiheessa olla paljon erilaisia tunteita niin työhön, työpaikkaan, uraan tai vaikkapa koulutukseen liittyen. Tutkielman

perusteella vaikuttaisikin tärkeältä, että esimies ymmärtäisi nuoren alaisensa tunteita ja keskustelisi niistä tämän kanssa. Tulosten perusteella tämä lähentää esimies-alaisuhdetta.

Haastateltavien mielestä yksityiselämän läheisissä suhteissa on myös keskeistä, että molemmat suhteen osapuolet yhtäläillä kertovat myös henkilökohtaisempia asioitaan. Toisaalta vastavuoroisuus tarkoittaa siis aineiston mukaan myös suhteen kehittämistä ja sen eteen tehtäviä asioita:

”Eihän se voi läheisessä niin olla, että toinen aina vaan puhuu omista salaisuuksistaan tai ei nyt salaisuuksista välttämättä, mut omista jutuistaan ja toinen kyllä kuuntelee, mut ei ikinä kerro mitään. Äkkiähän sitä sit tajuaa, et ei se toinen ehkä halua olla niin läheinen tai kun se ei oo niinku molempien puolelta samalla tasolla se kertominen. Sit rupee jo miettii, et onkohan siinä jotain muita tarkotuseriä, eikä sit ehkä itekään enää halua jakaa.” (H9)

Näyttäisi kuitenkin siltä, ettei tämä läheisen suhteen piirre ole aineiston mukaan sellaisenaan siirrettävissä kriteeriksi läheiseen esimies-alaisuhteeseen. Kukaan haastateltavista ei sanonut tuntevansa esimiestä henkilökohtaisessa elämässä erityisen hyvin, mutta useat kuvailivat silti olevansa läheisessä suhteessa esimiehensä kanssa. Näyttäisi siis siltä, että henkilökohtaisesta elämästä tietämisen ja vaikkapa esimiehen menneisyyden tuntemisen ei koettu olevan keskeinen tekijä siinä, voiko esimies-alaisuhde olla läheinen. Tärkeämpää nuorille alaisille tuntui olevan, että tietää, millainen esimies on luonteeltaan ja että päivittäinen vuorovaikutus työpaikalla olisi läheisellä tasolla ja siihen kuuluisi mahdollisuuksia olla tekemisissä ja yhteydessä säännöllisesti. Siihen yllä esitetty vastavuoroisuus pätee kyllä; esimieheltä odotetaan samantasoista osallistumista vuorovaikutukseen kuin alaiselta.

”Meillä on nykyään duunissa semmonen aika tiivis urheiluseura, mihkä tulee ihan toimitusjohtaja ja mun lähin esimies ja kaikki seuraa koko ajan toisiaan, et mitä me tehään siellä. Ni siinä tulee kans pitkälti esiin se et mitä vapaa-ajalla tapahtuu niille duunikavereille.” (H2)

Vastaavasti haastateltavien mukaan etäisessä tai etääntyneessä esimies-alaisuhdeessa yhteisiä hetkiä jää pois ja kanssakäyminen keskittyy yhä enemmän vain työhön. Myös aikaisemman tutkimuksen valossa voidaan todeta, että läheisen vuorovaikutussuhteen muodostamiseen tarvitaan toistuvaa kontaktia osapuolten

välillä. Läheiset vuorovaikutussuhteet kestävät pidemmän aikaa kuin tuttavuudet ja osapuolet jakavat yhtenäisyyden ja yhteyden tunteen. (Sias 2009, 1.)

Avoimuus ja ymmärtäminen. Myös avoimuus ja kiinnostus toista kohtaan tulivat ilmi tämän tutkimuksen tuloksissa. Tulosten mukaan nuorten alaisten hyvät kokemukset läheisyydestä esimiehen kanssa johtivat luottamuksen kautta avoimuuteen, rentouteen, kiinnostukseen ja ennakointikykyyn esimiehen kanssa toimiessa. Tärkeää tässä on myös osapuolten lähtökohtainen toistensa ymmärtäminen ja ymmärretyksi tuleminen.

”Läheinen on sellanen, et ei tarvii jännittää omia sanomisiaan, et läheisen kanssa ei tarvi pelätä sitä, et sanoo tyhmästi. Tai et siihen pystyy luottaa, et läheinen ymmärtää sen, mitä tarkoittaa, et ei tuu väärinymmärretyks. Tai sitten, jos tulee, ni se pystytään selvittää se tilanne.” (H4)

Avoimuuteen kuuluu tulosten perusteella mahdollisuus keskustella erilaisista asioista suoraan ja kiertelemättä. Aineiston mukaan vaikuttaisi kuitenkin siltä, että erotuksena muun elämän läheisiin suhteisiin esimies-alaisuudessa erityisesti alainen joutuu kuitenkin miettimään ja jollakin tapaa hieman jännittämään, mitä esimiehelle sanoo, vaikka suhde olisikin läheinen ja vaikka alainen luottaisi esimieheen. Haastateltavien mukaan esimiehen seurassa alainen säätelee kärkkäimpiä mielipiteitään ja pidättäytyy ilmaisemasta voimakkaimpia tunteitaan. Muissa läheisissä suhteissa haastateltavat kertoivat sanovansa mielipiteensä suoremmin kuin esimiehelle. Haastateltavat itse arvioivat tämän johtuvan muun muassa kunnioituksesta esimiehen asemaa kohtaan, esimiehen ja nuoren alaisen ikäerosta, alaisen omasta halusta antaa esimiehelle itsestään tietynlainen kuva sekä yleisistä normeista, jotka esimies-alaisuuteeseen länsimaisessa kulttuurissa liittyvät. Tähän seikkaan palataan tarkemmin luvussa 5.3. kun tarkastellaan läheisyyden asteen kytkeytymistä valtaan.

Nuorelle alaiselle vaikuttaisi kaiken kaikkiaan olevan tärkeää kyetä ennakoimaan miten esimies reagoi asioihin ja miten hän toimii. Seuraavassa eräs haastateltava kuvaa kokemuksiaan ja havaintojaan aiheesta:

”Jos me puhuttiin jostain, vaikka uutisiin liittyen, niin mä huomasin, et jos oisin puhunu jonkun kaverin kanssa, ni mä oisin saattanu helpommin sanoo oman mielipiteeni, mut sit mä saatan nyt vaan helpommin myötäillä” (H5)

Tuloksissa korostunut tarve pystyä ennakoimaan vuorovaikutusta esimiehen kanssa sitoo sisäänsä vaatimuksen, että alaisen on pystyttävä luottamaan vuorovaikutussuhteeseensa esimiehen kanssa. Työelämän vuorovaikutussuhteita käsittelevän tutkimusten mukaan kaiken tasoinen luottamus onkin keskeistä työyhteisön vuorovaikutussuhteissa ja se liittyy keskeisellä tavalla myös työntekijän sitoutumiseen organisaatioon (Mishra 2007, 21). Nuoret alaiset korostivatkin haastatteluissaan, että töissä on miellyttävämpää ja motivoivampaa olla, kun vuorovaikutus esimiehen kanssa on sujuvaa. Tämän voidaan kenties tulkita viittaavan siihen, että nuoren alaisen halu sitoutua työyhteisöön on voimakkaampaa, mikäli esimieheen ja vuorovaikutukseen esimiehen kanssa voi luottaa ja sitä voi ennakoida.

Läheisen esimies alaissuhteen voidaan myös nähdä ainakin välillisesti vaikuttavan nuoren alaisen luovuuteen ja sitä kautta asiantuntijuuden kehittymiseen. Avoimempi, rennompi ja mukavampi ilmapiiri esimiehen kanssa koettiin aineiston mukaan työhön liittyvän ideoinnin ja kehitystyön kannalta hedelmällisempänä. Haastateltavat sanoivat läheisen esimies-alaissuhteen vaikuttavan suoraan siihen, kuinka luovia he työssään ovat ja kuinka luovalta työyhteisön ilmapiiri alaisten mielestä tuntuu.

Joo kokoaa tutkimuksessaan (2007) aiempaa tutkimusta, jonka valossa työyhteisön vuorovaikutussuhteet niin esimiehen kuin muiden työntekijöiden kanssa vaikuttavat työntekijän luovuuden kehittymiseen (Joo 2007, 26–27). Tämän tutkimuksen tulosten valossa voidaan nähdä suuntaviivoja ja varovaisesti olettaa, että nuoren alaisen ammatillinen kehitys, kuten parempien tulosten saavuttaminen tai työyhteisön kiinteäksi osaksi tuleminen on parempaa ja nopeampaa, kun vuorovaikutussuhde esimiehen ja alaisen välillä on korkealaatuinen. Myös Susan Adamsin tekemä koonti (2004) aiemman LMX-teoriaa hyödyntäneen tutkimuksen tuloksista korkealaatuisen esimies-alaissuhteen vaikutuksista alaisen urakehitykseen tukee osaltaan tätä johtopäätöstä (Adams 2004, 26–27). Samoin jo johdannossa mainittiin työyhteisön vuorovaikutussuhteiden olevan merkittäviä yksilön

identiteetin muokkaajia ja erityisesti esimies-alaisuuteen olevan eräs merkittävimmistä työyhteisön vuorovaikutussuhteista, ja sitä kautta sillä olevan keskeinen merkitys yksilön kannalta. Kokemukset ja käsitykset esimies-alaisuudesta tutkimusten mukaan vaikuttavat täten myös työelämän jatkokehitykseen. (Sias 2009, 20; Sluss & Ashforth 2007, 11–25.)

Läheiseen esimies-alaisuuteeseen liitettiin kokonaisuudessaan aineistossa paljon positiivisia piirteitä. Läheisen vuorovaikutussuhteen korostettiin parantavan työssä viihtymistä ja motivaatiota. Läheinen esimies-alaisuus myös koettiin turvallisena, sen koettiin turvaavan työpaikkaa ja työssä oloa. Turvallisuuden tunnetta toi haastateltaville myös se, että läheisessä suhteessa esimiehen kanssa nuoret työntekijät kokivat saavansa enemmän tukea ja luottamusta esimiehen taholta ja he kokivat esimiehen olevan kiinnostuneempi alaisen hyvinvoinnista ja jaksamisesta työssä ja työyhteisössä. Tällöin haastateltavien kokemusten mukaan työntekijän luovuus avoimuus ja yrittämisen uskallus lisääntyvät, esimerkiksi sen vuoksi, että esimies kysyy alaisen mielipidettä asioihin. Esimiehen tuntemista ja ymmärtämistä pidettiin tärkeänä ja vastaavasti tärkeäksi koettiin myös se, että esimies tuntisi alaisen. Nuoret alaiset esimerkiksi kokivat saavansa mukavampia ja enemmän omaa osaamistaan ja kiinnostuksen kohteitaan vastaavia työtehtäviä, kun esimies tiesi alaisesta muutakin, kuin pintapuolisia seikkoja. Myös työn tekemistä ja työssä olemista kuvailtiin helpommaksi ja miellyttävämmäksi, kun esimies tuntee alaisen paremmin.

”Kyl se tekee sen työn tekemisestä paljon mielekkäämpää. On mukavampi mennä töihin ja tehdä töitä, kun siellä on sellanen ilmapiiri et voi jutella muistaki kun työjutuista. Jotenki sit sitä työtäkin pystyy tekee paljon tehokkaammin.” (H4)

Avoimen, rennon ja suoran ilmapiirin nähtiin suoraan vaikuttavan siihen kuinka hedelmälliseksi mikä tahansa suhde ylipäätään voi kehittyä. Suoruuteen liitettiin myös molemminpuolinen rehellisyys ja mahdollisuudet asioista kertomisessa, vaikeatkin asiat jaetaan ja rehellisten mielipiteiden antaminen koettiin tärkeäksi. Aineiston perusteella kaikenlainen itsensä ilmaisemisen vapaus vaikuttaisikin olevan haastateltaville keskeistä esimies-alaisuuteen läheisyyden arvioimisessa. Haastateltavien mukaan esimies-alaisuuteen muuttuessa läheisemmäksi mahdollisuudet kertoa avoimemmin omista näkemyksistä ja mielipiteistä paranivat.

Kun esimiehen koettiin tulleen läheisemmäksi, kuvasivat nuoret alaiset suhdetta rennommaksi ja omia mahdollisuuksiaan niin kritiikin kuin positiivisenkin palautteen antamisessa, näkemyksien ja kehitysehdotusten kertomisessa sekä ideoinnissa paremmiksi. Vastaavasti, muutamat haastateltavat kokivat esimiestensä olevan heikkoja ottamaan kriittistä palautetta tai kehitysehdotuksia vastaan ja sitä kautta he kuvasivat suhteen jääneen etäiselle tasolle, kuten seuraava esimerkki osoittaa:

”Mun esimies on luonteeltaan vähän semmonen torjuva tapaus, tai et se ei oo kauheen hyvä ottamaan kritiikkiä vastaan, mikä mun mielestä on kuitenkin osa sitä prosessia et joku järkevä vuorovaikutussuhde, tai jopa läheinen, syntyy. Et jos ei voi avoimesti sanoo mielipidettään, että se torppaa tyylin kaiken.” (H1)

Hyvä henki ja avoin keskustelu koettiin yleistä ilmapiiriä rentouttavina seikkoina lisäävän alaisen rohkeutta puhua myös työhön liittyvistä asioista vapaammin ja kertoa jos jokin on hyvin tai huonosti. Nuoret alaiset kokevat tätä kautta läheisen esimies-alaisuuden keskeiseksi eduksi työssä viihtymisen. Voidaankin pohtia, millä tasolla tämä seikka liittyy siihen, että tämän tutkielman kohteena ovat juuri nuoret alaiset: olisi mielenkiintoista selvittää tulisiko avoimuus ja vapaus ilmaista itseään vastaavalla tavalla ilmi myös pidempään työelämässä olleiden kokemuksissa ja käsityksissä läheisestä esimies-alaisuudesta.

Tasa-arvo. Tasa-arvoon liitettiin toisen kunnioittaminen, arvostaminen ja kannustaminen. Tasa-arvo liittyy kiinteästi myös tämän tutkielman keskeiseen ilmiöön valtaan ja siihen, että esimies-alaisuus on lähtökohtaisesti valtasuhde. Haastatteluista ilmeneekin, että nuoret alaiset korostavat tasa-arvon esimies-alaisuudessa olevan juuri suhdetasolla tärkeää: haastateltavat liittivät tasa-arvon siihen, että kumpikin suhteen osapuoli arvostaa toista samassa suhteessa, ei niinkään siihen, minkälainen status tai asema suhteen osapuolilla on.

Tasa-arvon kokemuksiin näyttäisi kuitenkin liittyvän esimies-alaisuudessa myös ongelmallisia piirteitä: muutama haastateltava totesi, että jollakin tapaa liian läheinen esimies-alaisuus voi myös joissakin tapauksissa aiheuttaa haasteita työnteolle. Liian läheisenä nähtiin tasapäistyvä esimies-alaisuus, jossa työyhteisön hierarkiaan liittyvät rajat hälvenevät liikaa. Rajojen hälvetessä lähentyneen esimies-alaisuuden vuorovaikutus voi aineiston perusteella muuttua liiallisen rennoksi.

Haastateltavien mukaan hyvin rennossa esimies-alaisuudessa ei välttämättä aina enää muista olevansa vuorovaikutuksessa esimiehensä kanssa. Nuoret työntekijät sanoivat olevan välillä hankala huolehtia, mistä asioista on sopivaa puhua. He huomauttivat, että mikäli suhde pysyisi koko ajan melko etäisenä ja virallisena, ei tällaisia ongelmia tulisi vastaan. Haastateltavat myös sanoivat kiinnittävänsä tarkkaa huomiota siihen, millaisen kuvan he itsestään esimiehelle antavat, ja heidän kokemustensa mukaan läheisen esimies-alaisuuden vuorovaikutustilanteet ajautuvat joskus sellaisiksi, että tietynlaisen kuvan antaminen vaikeutuu.

Liian rennon vuorovaikutuksen ja liiallisen läheisyyden katsottiin vaikuttavan myös esimiehen auktoriteettiasemaan. Auktoriteettiaseman häviämiseen liitettiin myös se, kuinka tunnollisesti alainen työnsä tekee: jos esimiehen auktoriteetti kärsii liikaa, voi alaisen työmotivaatio ja halu menestyä kärsiä. Haastatellut nuoret työntekijät lähes poikkeuksetta toivoivat, että tietynlainen etäisyys ja sitä kautta auktoriteettiasema säilyisivät esimies-alaisuudessa: esimiehen kanssa haluttiin olla hyvissä väleissä ja hyvä ja avoin ilmapiiri koettiin tärkeäksi, mutta kukaan ei halunnut esimiessuhteensa muuttuvan tasa-arvoiseksi samalla tavalla kuin esimerkiksi ystävyys- tai kaverisuhde. Tutkimuksen perusteella vaikuttaisi siis siltä, että nuori alainen tarvitsee läheiseen ja rentoon esimies-alaisuuteeseen selkeät raamit ja rajat. Seuraavassa eräs haastateltava kuvaa näkemystään esimies-alaisuuden kehittymisestä:

”Se on hyvä, et se suhde kehitty tavallaan pikkuhiljaa semmoselle tietynlaiselle tasolle, et siinä on koko ajan se auktoriteetti, mut et se on läheisempi kun ehkä tavallinen esimies-työntekijäsuhde” (H7)

Läheisyyden haasteita. Tutkimuksen tulokset siis osoittavat, että läheinen vuorovaikutussuhde esimiehen ja alaisen välillä on nuorten alaisten kokemusten ja käsitysten mukaan täysin mahdollinen ja tuloksista voidaan päätellä läheisen esimies-alaisuuden olevan myös toivotumpi kuin etäisen. Tämä pitää paikkansa myös LMX-teorian mukaan, joka perustuu sille oletukselle, että lähtökohtaisesti sekä esimies että alainen pyrkivät aktiivisesti kehittämään vuorovaikutussuhdettaan läheisemmäksi ja korkealaatuisemmaksi teorian kolmiportaisella asteikolla (Sias 2009, 22–23). Tuloksista voidaan kuitenkin myös nähdä, että nuoret alaiset liittävät läheisen esimies-alaisuuden muodostumiseen tiettyjä haasteita. Haasteina voidaan

tulosten perusteella nähdä työyhteisökonteksti, tuloksissa tuli ilmi muun muassa, että nuoret kokevat joissakin työyhteisöissä ilmapiirin ongelmalliseksi läheisen esimies-alaisuuden kehittymiselle. Aineiston mukaan kaikissa työyhteisöissä ei ehkä aina vallitse sellainen avoin ja luottamusta herättävä ilmapiiri, mikä mahdollistaisi läheisten vuorovaikutussuhteiden syntymisen.

”No tavallaan et jos mä sanon kaks keskeistä asiaa, et vuorovaikutussuhteessa tarvitaan luottamusta ja avoimuutta, niin mä en usko et jokaisen työyhteisössä on ensinnäkään semmosta ilmapiiriä et vois avoimesti kertoa asioistaan. Niinku esimerkiks meillä ei oikeen oo. Ja noh... joissain tapauksissa ehkä myöskään luottamusta ei oo, mut se varmaan on ehkä sillain... harvinaisempaa. Että se avoimuus ehkä yleisemmin puuttuu.” (H1)

Myös se, ettei siihen voida vaikuttaa kuka esimies on, koettiin ongelmallisena läheisen suhteen kehittymisen kannalta; sillä on aineiston perusteella merkitystä, kuka suhteen toinen osapuoli on. Etäisessä suhteessa ei ole niin paljon merkitystä, kenen kanssa toimitaan, mutta läheisessä vuorovaikutussuhteessa sen merkitys korostuu, kuka toinen osapuoli on ja millainen hän on. Aineiston mukaan läheisessä suhteessa ollaan omana itsenä, sillä vuorovaikutuksen taso on henkilökohtainen, eikä siten ole mahdollista esittää olevansa muuta, kuin on. Läheinen esimies-alaisuus koettiin yhtäläillä yksilölliseksi kuin elämän muutkin läheiset suhteet ja sillä koettiin olevan paljon merkitystä kuka ja millainen esimies on. Tämä seikka on siten hieman ristiriidassa sen kanssa, ettei siihen yleensä voi vaikuttaa, kuka oma esimies on. Läheisen suhteen ei kuitenkaan nähty olevan siirrettävissä sellaisenaan tapahtumaan jonkun toisen henkilön kanssa, toisin kuin etäisen, kuten eräs haastateltava seuraavassa kuvailee:

”No jos mä ajattelen etäistä, niin se on sellanen suhde, mikä voi olla vähän kenen tahansa kanssa, eikä siihen kuulu oikein mitään henkilökohtasta. Kun sit taas läheinen, niin se on just sen yhden tyyppin kanssa ja se kuka se toinen on, on tosi keskeistä siinä, millanen se koko suhde on. Et voiks siitä sit ees tulla kauheen läheinen.” (H9)

Esimies-alaisuuden läheisyydestä puhuttaessa useat haastateltavat korostivat myös ”henkilökemioiden” tai henkilöiden välisen ”synkkaamisen” keskeistä merkitystä suhteen mahdollisuuksissa kehittyä läheiseksi. Haastatteluissa korostui läheisen esimies-alaisuuden kehittymisen lähtökohtien sattumanvaraisuus, ja omien mahdollisuuksien pienuus lähtökohtiin vaikuttamisessa, kuten eräs haastateltava seuraavassa kertoo:

”Ehkä mä alussa ajattelin, et se vois kehittyä niinku läheisemmäks, mutta sitte siinä vaiheessa, kun sitä huomaa, et ei vaan synkkaa, et se ei oo kauheen hedelmällinen kehittyäkseen, ni siinä vaiheessa ei itse ehkä jaksa enää kauheesti sit yrittää kehittää sitä.” (H1)

Ilmiö on todettu myös aiemmassa tutkimuksessa: läheiseksi kehittynyt tai kehittyvä vuorovaikutussuhde erotetaan yleensä muista vuorovaikutussuhteista valinnaisuuden kautta. Esimiestä sen sijaan ei yleensä voida valita itse. Tämänkin suhteen läheisyyden aste on kuitenkin henkilökohtaisten valintojen tulos. (Sias & Cahill 1998, 275.)

Läheisyyden asteen muuttumiseen liitettiin myös muita haasteellisia ja jopa negatiivisia asioita. Aineiston perusteella näyttäisi siltä, että läheinen ja luottamuksellinen suhde nuoren ja kenties kokemattomankin alaisen kanssa saattaa houkutella esimiestä käyttäytymään epäeettisesti. Muutama haastateltava mainitsi, että esimies saattaa käyttää jollakin tapaa syntynyttä luottamusta hyväkseen esimerkiksi muiden työntekijöiden asioiden utelemiseen, erityisesti, kun työntekijä on nuori ja vielä melko kokematon työyhteisöistä. Mikäli alainen ymmärsi, että esimies käyttää luottamusta hyväkseen, koettiin sen etäännyttävän suhdetta.

Yhteenvedon tulosten perusteella voidaan kaiken kaikkiaan päätellä, että läheisten esimies-alaisuusuhdeiden koetaan parantavan työssä viihtymistä ja jaksamista, motivaatiota, työpaikkaan sitoutumista ja työn tuloksia ja sitä kautta elämän laatua, vaikka tiettyjä haasteitakin läheisyyteen esimies-alaisuusuhdeessa liittyy. Tämän on yleisesti todettu pitävän paikkansa myös LMX-teoriaa testanneissa tutkimuksissa (Erdogan, Kraimer & Liden 2002, F2). Tuloksista voidaan päätellä erityisesti nuorten alaisten kaipaavan suhteeltaan esimieheensä läheisyyden tuomaa rentoutta, tiettyjä vapauksia esimerkiksi ilmaista itseään ja mielipiteitään, turvallisuuden tunnetta ja luottamusta herättävää ilmapiiriä, mutta myös ohjausta, auktoriteettia ja myös tietynlaista hierarkia-asetelmaa. Kenties tämä voidaan liittää juuri nuoriin siksi, että työelämä kokonaisuudessaan on heille vielä uusi ja tuntemattomampi kuin vanhemmille, pidempään työelämässä olleille. Näin ollen voisi olettaa, että yllämainitut seikat liittyvät toiveisiin juuri tämän elämänvaiheen esimies-alaisuusuhdeista. Myös LMX-teorian mukaan ylipäättään korkealaatuiseen, kumppanuuden asteelle kehittyneeseen esimies-alaisuusuhdeeseen kuuluu molemminpuolinen luottamus, kunnioitus ja velvollisuudentunto. Vuorovaikutus on

vastavuoroista ja molemmat vuorovaikutuksen osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Osapuolet myös tukevat toisiaan ja jakavat yhteiset tavoitteet. (Northouse 2007, 157; Fairhurst 2007, 119 – 120.) Silti LMX-teoria tunnistaa hierarkkisen kontekstin, jossa se vuorovaikutussuhdetta tarkastelee, eikä teoriassa missään vaiheessa puhuta esimiehen ja alaisen valtaeron ja hierarkian täydellisestä poistumisesta.

5.2 Valta esimies-alaisuudessa

Toisella tutkimuskysymyksellä tutkimuksen tavoitteeksi asetettiin selvittää, millaisia käsityksiä ja kokemuksia nuorilla alaisilla on vallasta esimies-alaisuudessa. Tässä alaluvussa tarkastellaan nuorten alaisten käsityksiä ja kokemuksia vallasta esimies-alaisuudessa, pohditaan noita käsityksiä ja kokemuksia ja tehdään niistä johtopäätöksiä aiempaan tutkimukseen verraten. Luvussa tehdään yhteenvetoa ja päätelmiä siitä, mitä valta tämän tutkimuksen tulosten mukaan esimies-alaisuudessa on ja minkälaisia merkityksiä nuoret alaiset valtaan esimies-alaisuudessa liittävät.

Aineiston mukaan valta nähdään yleisesti luonnollisena osana työyhteisöä ja siinä toimimista, samoin kuin esimies-alaisuutta – valtaa pidettiin automaattisena osana vuorovaikutusta esimiehen kanssa. Esimiehellä siis toivotaan olevan valtaa. Saman toteavat artikkelissaan myös Gupta ja Sharma: alaiset odottavat ja toivovat esimiehellä olevan valtaa, jotta esimies voi tuottaa heille kaiken sen, mitä he työssään tarvitsevat (Gupta & Sharma 2008, 1). Nimenomaan vallan automaattisuus korostui aineistossa sinä olomuotona, jonka vallan toivottiin esimies-alaisuudessa saavan tai jossa sen toivottiin olevan. Automaattisuus sanana pitää sisällään melko hyvin läpi aineiston toistuvat kuvaukset siitä, millä tavoin valta on hyvä olla olemassa ja nuori alainen sen esimiehelle mielellään antaa, mutta että valtaa ei tulisi turhaan korostaa tai se kärsii.

Dyadisen valtateorian mukaan ihmiset ilmaisevat itseään luonnollisimmin kun molempien vuorovaikutussuhteen osapuolten kokemus vallasta on tasa-arvoinen, tai osapuolet kokevat edes, että itsensä ilmaiseminen ei johda negatiivisiin

lopputuloksiin, kuten konfliktiin tai suhteen päättymiseen (Dunbar 2004, 240). Esimies-alaisuudessa valtaeroja lähtökohtaisesti yleensä on, eli suhde harvoin on vallassa tasapainoinen, mutta dyadisen valtateoriankin osoittama itsensä ilmaisun vapaus ilman pelkoa konfliktista tukee tämän tutkimuksen tuloksia vallan automaattisesta, mutta ei liian korostetusta olemassaolosta. Dyadisen valtateorian mukaan puolestaan vallassa epätasapainoisessa suhteessa, jollainen esimies-alaisuuskin siis lähtökohtaisesti on, vallassa heikompi, eli tässä tapauksessa alainen saattaa myötäillä vallassa voimakkaampaa, eli esimiestä (Dunbar 2004, 240). Kun valtasuhteen laatu on molemmille tiedossa, ja itse valtasuhdetta kunnioitetaan, eikä esimerkiksi alainen yritä saada itselleen enempää valtaa, vallassa voimakkaamman ei välttämättä tarvitse edes tehdä vallankäytön yrityksiä, sillä hänen valtansa on selvää muutenkin (Dunbar 2004, 240–242). Juuri tämänkaltainen valtasuhde vaikuttaisi tämänkin tutkimuksen tulosten perusteella olevan nuorten alaisten mielestä ideaalisin esimiehen ja alaisen välinen valtasuhde.

Ymmärrettävästi ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa suhteen ominaisuudet ja ilmiöt, kuten valta, eivät kuitenkaan aina ole luonteeltaan näin ideaalisia, ilmiselviä tai yksinkertaisia. Tämänkin tutkimuksen tulosaineisto osoittaa valtaan, valtasuhteeseen ja vallankäyttöön esimies-alaisuudessa liittyvän hyvin paljon muuttujia ja toisistaan poikkeavia kokemuksia ja käsityksiä. Nuoret alaiset määrittelivät valtaa haastattelussa muun muassa seuraavin sanoin: vastuu, päättänytvalta, valta kommentoida ja arvioida, valta palkita ja motivoida, valta rangaista, valta ohjata ja opastaa, auktoriteetti, kunnioitus, iän ja kokemuksen tuoma valta.

Haastateltavat siis liittävät vallan niin esimiehen oikeuksiin, velvollisuuksiin ja mahdollisuuksiin päättää asioista ja alaisen toiminnasta, kuin myös alaisen suhtautumiseen esimieheen, esimiehen vuorovaikutussuhteeseen alaisiinsa ja esimiehen asenteeseen. Tulosten pohjalta on toisin sanoen nähtävissä, että vallan saamat piirteet ja siinä tapahtuvat muutokset liittyvät vuorovaikutussuhteen osapuoliin, samoin kuin esimiehen ja alaisen välisen yksilöllisen vuorovaikutussuhteen piirteisiin. Gupta ja Sharma kokoavat artikkelissaan aiempien tutkimusten tuloksia, joiden mukaan esimies käyttää erilaisia valtastrategioita eri työntekijöihin, perustuen tilanteeseen, vuorovaikutusosapuolten persoonallisiin

piirteisiin, normeihin, hierarkia-asetelmaan sekä esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhteen laatuun. Myös Guptan ja Sharman oma tutkimus osoittaa vuorovaikutussuhteen laadun vaikuttavan esimiehen valtaan alaiseen nähden. (Gupta & Sharma, 3, 17.)

Keskeisenä tuloksena esimies-alaisuudessa ilmenevää valtaa pohdittaessa voidaan todeta, että tämän tutkimuksen tuloksissa korostuu nuorten alaisten kokemusten ja käsitysten perusteella hyvin selkeä jako siitä, mikä nuorten alaisten mielestä on oikeanlaista ja vääränlaista valtaa ja vallankäyttöä esimies-alaisuudessa. Oikeanlainen valta ja vallankäyttö liittyy läpi tulosten alaisen kunnioitukseen esimiestä kohtaan, esimiehen auktoriteettiin ja laajemmin esimiehen vuorovaikutussuhteessa ansaitsemaan interpersonaaliseen valtaan. Kunnioitusta ja auktoriteettia käytettiin haastatteluissa sanoina melko synonyymisesti interpersonaalista vallasta puhuttaessa. Haastatteluissa korostui, että nuorten alaisten mukaan valta alun perinkin syntyy niin esimiehen ylemmästä hierarkkisesta asemasta kuin myös auktoriteettiasemasta, joka puolestaan syntyy juuri alaisten kunnioituksesta esimiestä kohtaan. Haastateltavien mukaan aidointa valtaa, jolla alaiseen voidaan vaikuttaa, on juuri auktoriteetti, joka täytyy ansaita, se ei tule annettuna. Eräs haastateltava kuvailee ilmiötä näin:

”Jotenki tuntuu, ettei valtaa voi olla, jollei kukaan kunnioita. Tai voi olla, mut sit siinä on ehkä jotain pelkoo alaisten puolelta tai ne vaan tekee mitä käsketään vaikkei haluis. Mut ehkä sellanen, miten mä ainakin toivoisin, että valta esimiehellä on, ni et sen täytyy olla jotenki ansaittu.” (H4)

Aineistosta voidaan päätellä, että kunnioituksen kautta ansaittu, aito valta syntyy vuorovaikutuksessa. Aineistosta löytyy paljon syitä alaisen katsoa esimiestään ylöspäin ja kaikki syyt liittyvät tavalla tai toisella esimiehen ja alaisen tai laajemmin esimiehen ja työyhteisön vuorovaikutukseen: esimiehen osaamisen, kokemuksen ja uran näkyminen vuorovaikutuksessa ja työn teossa, toiminnan ja vuorovaikutuksen reiluus ja oikeudenmukaisuus sekä tietyn etäisyyden säilyttäminen alaiseen. Kun alaisella on syitä kunnioittaa esimiestä, toimii kunnioitus aineiston mukaan työyhteisössä motivoivana ja eteenpäin vievänä tekijänä. Kun alainen pitää esimiestä esikuvana, haluaa hän tehdä niin kuin esimies toivoo tai tekee. Seuraavassa eräs haastateltava kokoaa näkemystään aidon vallan synnystä:

”Mun mielestä se (valta) tulee kunnioituksen kautta, et ei voi olla aitoo valtaa, jos ei oo kunnioitusta. Jos ajattelee esimiestä, joka ei oo ansainnu työntekijöiden kunnioitusta, niin ei sillä kyllä oikeen voi hirveesti valtaa tai auktoriteettiakaan olla siinä asemassa. Et se valta oikeesti ansaitaan eikä saada automaattisesti.” (H7)

Frenchin ja Ravenin vallan lähteistä interpersonaaliseen valtaan liittyvät referentti- ja asiantuntijavalta sekä uskottavuuteen perustuva valta (Northouse 2007, 7–8.). Kaikki nuo vallan lähteet voidaan löytää myös yllämainituista seikoista, joita nuoret alaiset haastatteluissa liittivät oikeanlaiseen valtaan.

Aineisto osoittaa toisaalta selvästi myös, että valta-asemastaan ja ylemmästä hierarkkisesta asemastaan huolimatta esimiehen tulisi kunnioittaa myös nuorta työntekijäänsä. Haastateltavien käsitysten mukaan esimies kunnioittaa alaistaan yleisimmin tämän osaamisen ja asiantuntemuksen vuoksi. Kysyttäessä, kokevatko nuoret alaiset, että heillä olisi valtaa suhteessa esimieheensä, he vastasivatkin usein, että jonkinlaista asiantuntemukseen perustuvaa valtaa heillä kenties on. Tutkimuksen tulosten mukaan myös alaisella siis voi olla valtaa esimieheen nähden ja useimmiten tuo valta perustuu alaisen sellaiseen osaamiseen, mitä esimiehellä itsellään ei ole.

Vaikuttaisi kuitenkin siltä, etteivät nuoret alaiset ajattele ilmiötä suoranaisesti omana valtaan esimieheen, vaan esimiehen syynä kunnioittaa alaista ja siten esimies-alaisuuden molemminpuoliseen kunnioitukseen sekä työyhteisön vastuunjakoon liittyvänä tekijänä. Esimiehen valta korostuu, kun hän ”ottaa ohjat käsiinsä”, esimerkiksi syvempää asiantuntemusta vaativissa työtilanteissa tai laajoissa ja merkityksellisissä päätöksentekotilanteissa. Lähes poikkeuksetta päätäntävalta oli haastatteluiden mukaan esimiehellä, mutta muutamassa tapauksessa myös alaiset kokivat heidän oman valtansa ilmenevän, kun he voivat päättää, miten he työnsä tekevät.

Lisäksi oikeanlaiseen valtaan liittyy esimiehen institutionaalinen valta, muun muassa esimiehen ylemmän hierarkkisen aseman ja sen tuoman päätäntä- tai toimeenpanovallan sekä palkitsemisvallan kautta. Nuoret alaiset kertoivat tekevänsä mielellään hieman enemmänkin kuin pitäisi ja panostavansa työhönsä, jos he

kokevat, että se johtaa esimiehen kunnioituksen kasvamiseen heitä kohtaan ja sen seurauksena esimies voi käyttää valta-asemaansa heidän hyväkseen antamalla niin aineettomia kuin aineellisia palkintoja, kuten kiitosta, uusia työtehtäviä ja mahdollisuuksia tai kenties bonuksia tai palkankorotuksia. Sama oletus kuuluu myös LMX-teorian sisä- ja ulkoryhmien jakautumiseen: sisäryhmästä puhuttaessa oletuksena on, että esimies on valmis tekemään enemmän sellaisen alaisen hyväksi, joka on valmis tekemään työyhteisössä enemmän, kuin mitä hänen toimenkuvaansa kuuluu. Ylimääräisestä panoksestaan ja sitoutumisestaan alainen puolestaan ansaitsee esimieheltä enemmän huomiota, mikä ilmenee esimerkiksi parempina työtehtävinä, useampina mahdollisuuksina, palkankorotuksina ja ylenemisenä. Sisäryhmään kuuluvien vuorovaikutussuhdetta esimiehen kanssa kuvaa tehokas tiedonkulku, vaikuttamismahdollisuudet, palkitseminen, luottamus ja välittäminen. (Miller 2006, 159–160; Northouse 2009, 152–155.) Tutkielman kohteena oleviin nuoriin alaisiin liittyen voidaan ehkä olettaa, että työssä eteneminen on keskeisessä asemassa erityisesti uran alkutaipaleella, mikä tekee esimiehen palkitsemisvallan keskeisyydestä juuri nuorelle alaiselle luonnollista.

Palkitsemisvaltaan liittyy toisaalta nuorten alaisten kokemuksissa myös negatiivinen puoli: alaisen kunnioitusta esimiestä kohtaan ja sitä kautta esimiehen valtaa vähentäväksi koettiin se, jos esimies ensin käyttää valtaansa lupaamalla tai antamalla selvästi olettaa alaisen saavan jostakin saavutuksesta aineellisen tai aineettoman palkkion, mutta sitten palkkiota ei tulekaan, vaikka tavoite täyttyisi. Tyhjät lupaukset koettiin eräänlaisena ”riistämisenä” ja ne näyttävät aineiston mukaan olevan tyypillinen esimerkki valta-aseman väärinkäytöstä. Oikeanlaiseen valtaan liittyy kiinteästi oikeanlainen vallankäyttö, se, että valtaa käytetään oikeisiin asioihin.

Noita oikeita asioita tuli tuloksissa ilmi hyvin monipuolisesti, mutta kaikki ne tuntuvat joko suoraan tai välillisesti liittyvän työn organisointiin siten, että tavoitteet saavutetaan ja työntekijät kehittyvät työssään, kokevat onnistumisen tunteita ja ovat motivoituneita. Aineistosta nousi esimerkiksi kuvauksia valta-aseman väärinkäytöstä, jossa työtehtäviä alaisen osaamiseen ja tehokkuuteen vedoten annettiin alaiselle liikaa. Liiallisten tai liian haastavien työtehtävien aiheuttama ylikuormittuminen, ylitöiden tekeminen ja stressi nähtiin esimiehen kyvyttömyytenä

arvioida oikein alaisen osaamistasoa, jaksamista ja työn vaatimaa ajankäyttöä ja laajemmin esimiehen kyvyttömyytenä organisoida koko työyhteisön toimintaa. Tällöin myös kunnioitus esimiestä kohtaan aineiston mukaan vähenee. Valta liitettiin myös esimiehen asemaan antaa palautetta asioista, joissa alaisella olisi parantamisen varaa. Positiivinen tai oikeanlainen valta ja vallankäyttö ei siis aineiston mukaan tarkoita, että tilanteet, joissa esimies käyttää valtaansa olisivat aina alaisen kannalta miellyttäviä, vaan että niiden ylemmän tason päämääränä ovat aina oikeat ja tarkoituksenmukaiset tavoitteet. Tulosten mukaan nuorilla alaisilla on työelämässä kokemuksia niin oikeanlaisesta kuin vääränlaisestakin vallasta, ja nuo kokemukset vaikuttavat voimakkaasti heidän käsityksiinsä työelämästä.

Dyadisen valtateorian oletuksena on, että ihmistenvälinen vuorovaikutus on rationaalista ja funktionaalista – ihmiset tekevät itse johtopäätöksensä omasta asemastaan vuorovaikutussuhteessa ja sen perusteella pyrkivät toteuttamaan strategioitaan ja vuorovaikutuspyrkimyksiään, esimerkiksi käyttämään valtaa. (Dunbar 2004, 239–240.) Tämän mukaan näyttäisi toimivan myös oikeanlainen vallankäyttö esimies-alaisuuhteessa. Esimiehen odotetaan olevan vuorovaikutuksessaan alaisen kanssa rationaalinen ja funktionaalinen, ymmärtävän yksilökohtaisesti kuka alainen on ja minkälainen vuorovaikutussuhde esimiehellä on kyseisen alaisen kanssa. Nuoret alaiset odottavat esimiehen ymmärryksen johtavan esimiehen tekemään rationaalisia ja funktionaalisia johtopäätöksiä siitä, miten hän tehokkaimmin ohjaa alaisen tekemään oikeita asioita niin, että alainen kokee, että häntä ja hänen osaamistaan kunnioitetaan ja hän motivoituu tekemään asian, jonka esimies hänen toivoo tekevän, mutta voi kuitenkin luottaa esimiehen tuomaan turvaan.

Tämä tulee aineistossa ilmi esimerkiksi siinä, että valtaa tulisi aineiston perusteella käyttää vastuun jakamiseen, mutta alaista ei saa laittaa vastuuseen asioista, joihin hänellä ei ole päätäntävaltaa. Vastuun pitäisi viime kädessä olla sillä, joka pitää myös valtaa. Esimiehen valta luo alaiselle turvallisen tunteen silloin, kun alainen voi luottaa siihen, että viime kädessä esimiehellä on vallan mukana myös vastuu.

”Vallan pitäis olla sellasta, et sä ohjaat sitä toista, alaistas, yhteiseen päämäärään ja yrität tehdä sen mahdollisimman tehokkaasti. Mun mielestä se tehokkuus on aika A ja O. Ja et sä osaat

myös ohjata sen koko remmis yhteisen hyvän saavuttamiseksi. Se luo kaiken yksinkertsemmaks, et sä tiedät, et esimiehellä pitäs olla ainakin se tilanne hallussa.” (H2)

Valta-aseman liiallinen tai turhanpäiväinen korostaminen puolestaan näyttäytyy aineistossa häiritsevänä, hankalana ja motivaatiota laskevana tekijänä.

Turhanpäiväistä vallan korostamista on aineiston mukaan esimerkiksi liiallinen huomautteleminen ja puuttuminen alaisen työssä pikkuasioihin ilman pidemmän tähtäimen näkemystä, vaikka alainen tekisi työnsä kokonaisuudessaan oikein ja hyvin. Myös esimiehen korostunut tarve sanoa mielipiteensä ja kommentoida kaikkea alaisen toimintaa koettiin häiritsevänä, samoin kuin tunne siitä, että esimiehen on aina päästävä sanomaan viimeinen sana joka asiaan, vaikkei se vaikuttaisikaan itse työtehtävän suorittamiseen. Aineistosta voidaan siis päätellä, että joskus vallasta tuntuu tulevan esimiehelle itseisarvo, jolloin valta ei enää ole esimiehelle strategiaa tukeva työväline vaan vallankäytöstä tulee työn itse tarkoitus. Seuraava esimerkki aineistosta kuvaa edellä kuvattua ilmiötä:

”Mun mielestä pitäs olla sillei, et alainen kunnioittas sitä esimiestä, et sillä ois joku syy pitää esimiestä semmosena esikuvanakin. Vallalla on suurikin merkitys siinä, et kyllä sitä motivoituu tekemään paljon enemmän. Jos on sellanen esimies, kel on valtaa muhun, ni kyl mä sitte teen paljon paremmin ja työskentelen motivoituneemmin. Mut sitte jos se on sellasta kyykyttämistä, et se on sen mielestä kivaa, eikä et se oikeesti yrittäs saada sillä jotain hyvää aikaseks, ni se on negatiivista. Ja sit sillä ei ehkä oo valtaa muhun. Tai kyllä mä teen, mut sit en ehkä haluu kuunnella niin paljoo.” (H3)

Esimiehen oikeanlainen vallankäyttö on siis perusteltua, strategista ja jonkin pidemmän aikavälin tuloksen saavuttamiseen tähtäävää.

Aineistossa toistuu oikeanlaisen vallan yhteydessä myös esimiehen auktoriteetti. Dyadisen valtateorian mukaan auktoriteetti viittaa kulttuurisiin normeihin siitä, kenen tulisi hallita vuorovaikutusta, eli työyhteisössä esimiehen normien mukaiseen valta-asemaan: statukseen, tietoon tai osaamiseen. Auktoriteetti on dyadisen valtateorian mukaan pohja vallalle: sillä, kenellä vuorovaikutussuhteessa on auktoriteettia, on valtaa. (Dunbar 2004, 239–240.) Auktoriteetti liittyy tutkimusten tuloksissa kiinteästi kunnioitukseen ja alaisen motivaatioon: kun esimiehellä koetaan olevan auktoriteettia, kunnioittaa alainen tätä ja motivoituu helpommin tekemään esimiehen toivomia asioita.

Vääränlaista vallankäyttöä puolestaan näyttää tulosten perusteella nuorten alaisten mielestä olevan esimiehen kaikenlainen dominointi, vallan korostaminen tai työntekijän alistaminen. Valtaan liittyen negatiivisuus jopa hieman korostuu aineistossa, mikä kenties liittyy siihen – mikä aineistonkin valossa voidaan nähdä – että vallan käsitetään usein ilmenevän juuri negatiivissävytteisissä tilanteissa, kun esimies vaikkapa antaa negatiivista palautetta alaiselle tai moittii tämän toimintaa. Esimies pystyy nuorten alaisten mukaan ilmaisemaan esimerkiksi oman mielipiteensä paljon alaista vapaammin kaikenlaisissa työyhteisön vuorovaikutustilanteissa, kuten palautteenantotilanteessa. Toisaalta valtasuhteen vuoksi alainen ei voi samalla tavalla tyrmätä tai kyseenalaistaa esimiehen mielipidettä kuin esimies alaisen. Näin ollen esimerkiksi mielipiteidenvaihtotilanteet osoittavat suhteen valtaeroja selkeästi.

Tilanteisiin näyttäisi liittyvän niin positiivisia kuin negatiivisia kokemuksia: aineiston mukaan esimiehen interpersonaalinen valta, esimerkiksi alaisen kunnioitus esimiestä kohtaan ja esimiehen auktoriteettiasema saa alaisen ajoittain kyseenalaistamaan omia mielipiteitään, mikäli ne eroavat esimiehen mielipiteestä. Kun esimiehellä aineiston mukaan on interpersonaalista valtaa eli kun alainen pitää esimiestään esimerkiksi älykkäänä, osaavana, mukavana ja oikeudenmukaisena, hän helpommin haluaa mukautua siihen, mitä mieltä esimies jostakin on, ja olla tämän kanssa samaa mieltä. Mielipiteidenvaihdon kautta vaikuttaminen tuli aineistossa esille epäsuorempienkin tilanteiden kautta, kun alainen alkaa pohtia asioita, joihin esimies hänen huomionsa kiinnittää esimerkiksi mielipidettä kysymällä. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että esimiehen vähemmän selkeätkin vaikutuspyrkimykset usein onnistuvat ja vasta jälkeenpäin ajatellen alainen ymmärtää, että esimies halusi saada hänet toimimaan juuri tietyllä tavalla. Nuoret alaiset kokivat erittäin positiivisena sen, kun he pääsivät itsekin vaikuttamaan ja keskustelemaan työstään ja tämä vahvisti heidän kunnioitustaan esimiestä kohtaan.

Vastaavasti joissakin tapauksissa esimiehen mielipiteiden jakaminen sai puolestaan negatiivisia piirteitä, kun alainen kokee, että hänen omat mielipiteensä jyrätään tai hänen näkemyksiään ei kunnioiteta. Esimiehen saatettiin kokea esimerkiksi alaisen mielipiteitä kysyessään käyttäytyvän alaista huomioimattomalla tavalla ja siten tarkoituksella korostavan valtaansa alaiseen nähden, jos esimies esimerkiksi jättää

alaisen perustellutkin näkemykset huomiotta. Tällaiset tilanteet näyttäisivät aineiston perusteella olevan osoituksia esimiehen institutionaalista vallasta, kuten seuraava esimerkki aineistosta osoittaa:

”No joo, sen nyt sitten ehkä tarvii tuoda mielipiteensä aina ilmi tai sanoa se viimeinen sana, ja hän myös tuntuu kokevan et hänen täytyy tehdä niin, koska hän on yksikön esimies, tai kun hänellä nyt on sananvaltaa tiettyihin asioihin. Että käyttää sitä statusasemaansa niinku jyräämiseen.” (H1)

Aineiston mukaan negatiivisena koetaan myös se, jos positiivista palautetta ei juuri saada, mutta pienimmästäkin virheestä tai esimiehen näkemyksestä poikkeavasta toimintatavasta annettiin palautetta heti ja sellaisella tavalla, joka ei ole rakentava. Aineistosta voidaan päätellä, että kokemukset tällaisesta vallasta herättävät pelkoa virheiden tekemistä kohtaan ja kasvattavat työntekijän stressiä. Nuoret alaiset ilmoittivat ottavansa mielellään myös kritiikkiä vastaan, jos se kerrotaan heille rakentavassa hengessä ja alainen kokee, että kritiikillä pyritään kehittämään alaisen osaamista tulevaisuudessa eikä vain moittimaan tapahtuneesta virheestä. Tässä kohdin korostuu siis myös kokemusten kautta se käsitys vallasta, että sitä tulisi käyttää pidemmän tähtäimen tavoitteiden saavuttamiseen. Aina negatiivista palautetta ei aineiston mukaan sanota suoraan, vaan yleistä on myös, että epäonnistumisista vihjaillaan ja huomautetaan ”kautta rantain”. Palautteen antamista saatetaan aineiston mukaan käyttää pakottamisvaltana, kuten eräs haastateltava kuvailee:

”Siellä tuntuu, että sellainen rankaiseminen koko työyhteisön edessä verhotaan jonkin yleisten toimintatavoista muistuttamisen kaapuun. Että jos sä oot tehny jonkin virheen vaikka, ni sulle ei tulla suoraan sanoo, vaan koko porukan edessä sitten tai jollain yhteisellä meilillä huomautetaan että tuo teki nyt näin ja tällästä ei saa tapahtua ja sit sä oot aivan paniikissa kun sä itekkin tajuut sen virhees siinä vasta ekaa kertaa. Ja tietenki noita alkaa sit pelkää ja sit sitä tulee jotenki ihan vainoharhaseks ja stressaantuneeks, kun pelkää, et tekee virheitä ja sit saa vielä niinku julkisesti nenilleen.” (H9)

Aineiston mukaan valta muuttuu siis nuorten alaisten mielestä negatiiviseksi, kun vallankäyttö on jyräämistä, ”kyykkyttämistä” ja alaisen kohtuutonta stressaamista, eli kaikenlaista dominointia. Aineiston mukaan nuorten työntekijöiden mielestä vallalla ei saa yrittää hallita toista ihmisenä, vaan valtaa pitää käyttää työtehtävien oikeanlaiseen jakamiseen ja työntekijöiden energian ja huomion kiinnittämiseen oikeisiin seikkoihin, jolloin tarve hallita ihmisiä vähenee. Aineistosta voidaan

päätellä, että esimiehen energian käyttäminen alaisten hallintaan ihmisinä nähtiin olevan vähemmän tarpeellista silloin, kun suhteessa vallitsee molemminpuolinen kunnioitus. Alaisen kokemus esimiehen kunnioituksesta omalle työlle motivoi ja kasvattaa luottamusta myös esimieheen.

Dyadisen valtateorian mukaan dominointi ja dominoivuus vaativat aina onnistuakseen ja ilmi tullakseen toisen vuorovaikutusosapuolen tietoista alistumista. Tällöin muodostuu dominoija-alistuja -asetelma, jossa alistuja tietoisesti antaa dominoijan yrittää hallita tilannetta: aitoa vaikutusta alistujan ajatuksiin ei tapahdu, eli dominointi ei ole aitoa valtaa. (Dunbar 2004, 238–239.) Valta toimii enemmänkin dominoivan käytöksen kontekstina (Dunbar & Abra 2010, 658). Dominointi vaatii siis vuorovaikutussuhteeseen valtaeron, joka lähtökohtaisesti on esimies-alaissuhteessa olemassa aina. Tulosten mukaan vääränlaisella vallankäytöllä, kuten alaisen vääränlaisella hallitsemisella ja dominoinnilla ei saavuteta juuri muuta, kuin koettua epäoikeudenmukaisuutta, dominoinnin kohteen motivaation laskemista ja dominoijan ansaitun vallan, kuten auktoriteetin tai kunnioituksen vähenemistä. Siten tutkimuksen tulokset tukevat dyadisen valtateorian määritelmää dominoinnin käsitteestä. Johtopäätöksenä tästä voidaan siis todeta, että nuorten alaisten näkökulmasta esimiehen tulisi mahdollisuuksien mukaan välttää kaikenlaista dominointia ja pyrkiä sitomaan myös vallankäyttönsä aitoon kiinnostukseen ja välittämiseen alaisesta.

5.3 Läheisyyden kytkeytyminen vallankäyttöön

Kolmannella tutkimuskysymyksellä haluttiin päästä käsiksi siihen, miten nuorten alaisten käsitysten ja kokemusten mukaan vuorovaikutussuhteen läheisyys liittyy esimiehen ja alaisen välillä ilmenevään vallankäyttöön – millä tavoin nuoret alaiset kokevat valtasuhteen muuttuvan esimies-alaissuhteen läheisyyden asteen muuttuessa. Tulosten mukaan läheisyys näyttäisi kytkeytyvän valtaan ja vallankäyttöön kolmella tavalla. Ensiksikin esimies-alaissuhteen läheisyyden asteella on vaikutusta työn tekemiseen esimiehen kanssa ja sitä kautta työn tekemiseen liittyvään valtaan ja vallankäyttöön. Toiseksi läheisyys kytkeytyy

valtaan niiden muutosten kautta, joita läheisyyden asteen muuttuessa tapahtuu alaisen suhtautumisessa esimieheensä. Kolmanneksi läheisyyden asteen muutokset aiheuttavat aineiston perusteella muutoksia luottamuksessa ja kunnioituksessa, mikä osaltaan kytkee läheisyyden asteen muutokset valtaan.

Nämä kaikki kolme tapaa sisältyvät tutkielman keskeiseen tulokseen läheisyyden kytkeytymisestä valtaan esimies-alaisuudessa: nuorten alaisten kokemuksista ja käsityksistä on nähtävissä kaksi linjaa. Eri linjat ovat sävyltään erilaisia: toisen linjan mukaista etenemistä noudatteleva esimies-alaisuus on luonteeltaan positiivinen ja toista linjaa noudattelevan suhteen laatu on negatiivisempi. Tässä luvussa pohditaan ja tehdään johtopäätöksiä siitä, kuinka nuo linjat tutkielman aineiston antamien tulosten perusteella toisistaan eroavat. Samalla pohditaan, millä tavoin läheisyys kytkeytyy vallankäyttöön ja miten se voisi liittyä nimenomaan tutkielman tutkimushenkilöihin, nuoriin alaisiin.

Suhteen alkaessa suhde on läheisyyden asteeltaan etäinen, eivätkä alainen ja esimies vielä tunne toisiaan hyvin. LMX-teorian mukaan ollaan teorian kolmiportaisen asteikon ensimmäisellä portaalla, tuntemattomuuden vaiheessa (Miller 2006, 158–159; Northouse 2009, 155–157). Tässä vaiheessa esimiehellä näyttää tämän tutkimuksen tulosten mukaan lähes aina olevan paljon institutionaalista valtaa ja esimiehen ja nuoren alaisen välinen hierarkiaero on voimakkaimmillaan. Kun tutustuminen etenee, tulee esimiehestä ja alaisesta läheisempiä ja he oppivat tuntemaan toisiaan paremmin niin suhde- kuin tehtävätasollakin. Läheisyyden asteen kasvaessa näyttää aineiston perusteella myös esimiehen interpersonaalinen valta vankistuvan, kun esimies vuorovaikutuksen kautta saavuttaa nuoren alaisen kunnioituksen, molemminpuolinen luottamus kasvaa ja alaisen motivaatio ja sitoutuminen kasvavat myös. Ollaan LMX-teorian mukaisessa tuttavuuden vaiheessa (Miller 2006, 158–159; Northouse 2009, 155–157).

Tässä vaiheessa, kun tietynlainen tuttavuuden aste on saavutettu, näyttävät linjat läheisyyden ja vallan kytkeytymisessä tämän tutkimuksen tulosten perusteella eroavan kahteen. Mikäli tutustuminen oli koettu positiivisena ja suhdetta lähentävänä asiana, koettiin sen pääasiallisesti vaikuttavan niin vuorovaikutukseen esimiehen kanssa, työssä oloon kuin työskentelyynkin positiivisesti: alainen kokee

oman työskentelynsä ja työssä olonsa kokonaisvaltaisesti helpottuvan esimiehen ansiosta. Työskentelyn helpottumiseen liittyy esimerkiksi alaisen rentoutuneempi ja varmempi asenne omaa työtä kohtaan ja rentoutuminen myös esimiehen seurassa: useat haastateltavat sanoivat aluksi jännittäneensä ja ehkä hieman pelänneensä esimiehen seurassa. Vuorovaikutuksen esimiehen kanssa koettiin olevan helpompaa myös, koska neuvojen kysyminen, mielipiteiden kertominen ja keskusteleminen kaiken kaikkiaan koettiin helpommaksi, kun esimies on tutumpi ja läheisempi ja toisaalta kun esimies koetaan älykkääksi ja osaavaksi. Tämän koettiin tekevän kokonaisuudessaan koko työyhteisöstä luovemman ja lisäävän itse työn merkityksellisyyttä. Seuraavassa eräs haastateltava kuvailee kokemuksiaan:

”Se yritysikin alko tuntua vähän niinku omalta, et se vaikutti siihen työntekoon niin, et halus tehdä koko ajan enemmän ja enemmän. Ja otti siitä niinku sellasia henkilökohtasia tavoitteita ja niinku itsensä takia halus. Koko yritystoiminnasta tuli henkilökohtasempaa. Ja se oli positiivista ja toi työntekoon lisää mielekkyyttä ja teki töitä myös itelleen eikä vaan jollekin.”
(H7)

Luovuuden, näkökulmien ja ideoinnin vapauden nähtiin tuovan esimies-alaisuuteeseen molemminpuolista kunnioitusta. Sen ei nähty olevan esimiehen valtaa vähentävä tekijä, sillä aineiston mukaan tämänkaltaisessa esimiehuhteessa silti kaivataan esimiehen kommentteja ja arvostetaan tämän näkemyksiä alaisen esittämistä ideoista. Tätä kautta voidaan nähdä esimiehen myös säilyttävän valta-asemansa ja saavan myös lisää interpersonaalista valtaa. Suhteen kehitys on varmasti monella tapaa sidoksissa juuri nuoriin alaisiin: nuorelle työelämä on uusi ja vuorovaikutukselta esimiehen kanssa näytettäisiin kaipaavan monen tasoista tukea.

Sen lisäksi, että esimies koetaan taitavaksi ja hyväksi työssään, näyttäisi alaisen kunnioitusta ja siten esimiehen valtaa lisäävän myös, mikäli alainen kokee esimiehen miellyttäväksi persoonaksi. Tällöin pitäminen ja jonkinlainen esimiehen ja alaisen välille muodostunut tunneside vaikuttaisi aineiston mukaan johtavan alaisen voimakkaaseen ihailuun esimiestä kohtaan. Tällaisessa tilanteessa esimiehen sanomiset uskotaan täysin kyseenalaistamatta, koska arvostus esimiestä kohtaan on niin voimakas. Sama on todettu myös aiemmassa tutkimuksessa – mitä läheisemmäksi ja välittömämmäksi esimies koetaan, sitä uskottavampana ja attraktiivisempänä alainen häntä pitää, mikä puolestaan vaikuttaa alaisen työtyytyväisyyteen ja motivaatioon. (Richmond & McCroskey 2000, 93.)

Haastateltavat, joilla oli tällaisia kokemuksia sanoivat antavansa kaiken vallan mielellään esimiehelleen ja haluavansa työnteollaan miellyttää esimiestä ja saada tältä hyvää palautetta. Hyvää palautetta saatuaan haastateltavat taas kokivat arvostavansa esimiestä entistä enemmän ja kiintyvänsä tähän voimakkaammin. Läheisyyden asteen muuttumisen kautta tullut arvostus siis aiheutti esimies-alaisuuteeseen eräänlaisen positiivisen kierteen.

”Mulle hänestä huokuu sellanen, et siitä kuulee, et hän on tehny sitä työtä kauan ja osaa sen asian, et mulle tulee, et jos hän sanoo et tää on hyvä näin tai korjaa noin, niin mä uskon sen ja uskon kyllä aina kaiken mitä hän siihen työhön liittyen sanoo. Ja mä luotan siihen ja haluan tehdä just niin ja parhaiten, mitä osaan.” (H4)

Toiset esimies-alaisuudet siis jatkuvat tuttavuuden vaiheesta edelleen LMX-teorian mukaiseen kumppanuuden vaiheeseen (Miller 2006, 158–159; Northouse 2009, 155–157). Alainen tunnistaa esimiehen institutionaalisen vallan ja hän antaa esimiehelle sitä enemmän interpersonaalista valtaa – esimerkiksi kunnioituksen kautta – mitä läheisemmäksi esimies-alaisuus muuttuu. Samalla myös alainen kokee saavansa valtaa esimerkiksi oman asiantuntemuksensa kautta, kun hän kokee, että hänen asiantuntemustaan kunnioitetaan. Lisääntynyt luottamus ja kunnioitus vaikuttaisivat johtavan myös siihen, että esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa tapahtuu tasa-arvoistumista, ja alainen saa uutta vastuuta ja lisää valtaa myös itselleen. Yleensä kuitenkin esimies silti säilyttää auktoriteettiasemansa. Lopputuloksena nuorten alaisten mukaan syntyy tehokkaampaa työskentelyä sekä miellyttävämpi ja motivoivampi työilmapiiri.

”Mä tiedän, et mä pystyn hoitaa nää hommat, ja et se myös tuntee mut ja luottaa muhun, koska mä saan sen homman hoidettua. Ja sit meillä on sellanen keskinäinen kunnioitus.” (H4)

Näin kehittyvät esimies-alaisuudet näyttävät aineistonkin perusteella täyttävän hyvin LMX-teorian määritelmän korkealaatuisesta LMX-suhteesta.

Korkealaatuisessa LMX-suhteessa esimiehen valta näyttäisi aineistonkin perusteella vankistuvan ja lähentyminen johtaa kunnioituksen, luottamuksen ja pitämisen lisääntymiseen, kuten eräs haastateltava kuvailee:

”Se kunnioitus koko ajan kasvoi enemmän, kun se suhde läheni. Ku sen kaikki toimintatavat oli mun mielestä sellasia, et tollanen esimies mä haluaisin olla. Ni sit myös annoin arvoa kaikelle, mitä se sanoi ja teki.” (H7)

Toinen linja läheisen esimies-alaisuuden ja valtasuhteen kehittymisessä, joka aineistosta on nähtävissä, lähtee puolestaan päinvastaiseen suuntaan kuin edellinen. Mikäli tutustuminen oli antanut esimiehestä negatiivisen kuvan ja suhde oli tutustumisen seurauksena etäännytynyt tai se ei ollut lähentynyt lainkaan missään vaiheessa, koettiin tuntemisen aiheuttavan vaivaantumista, hankaloittavan työssäoloa, vetävän työmotivaatiota alaspäin ja huonontavan työilmapiiriä. Tämän puolestaan voidaan katsoa vähentävän alaisen kunnioitusta esimiestä kohtaan ja siten esimiehen auktoriteettiasemaa ja interpersonaalista valtaa kokonaisuudessaan. Negatiivisen kehityksen seurauksena aineistosta voidaan päätellä myös institutionaalisten vallankäytön keinojen heikkenevän. Nuoret alaiset pitävät esimiestä pitkälti työn teon näkökulmasta esikuvana, ja odottavat siten esikuvaltaan jotakin tavoittelemisen arvoista. Esimiehen ihailu tai esikuvana pitäminen puolestaan tehostaa motivaatiota ja lisää tavoitteellisuutta työhön. Mikäli esikuva kärsii tutustumisen kautta, kärsii myös motivaatio tehdä työtä ja sitä kautta esimiehen valta-asema esimerkiksi työn ohjauksessa tai alaiseen vaikuttamisessa:

”Kun se suhde ei oo kehittynyt mitenkään kauheen positiivisesti, ja kun siitä ihmisestä on tullu tietynlaisia asioita ilmi, ni ehkä se ei tee ainakaan helpommaks sitä työssä oloa, vaan et mun on ehkä vaikeempi arvostaa sitä. Että siinä käy ilmi piirteitä, joita mä en esimieheessä tai ihmisissä ylipäänsä arvosta. Onhan se sit ongelmallista sen esimiehen valta-asemankin suhteen, samoin kun mun oman työskentelyn.” (H1)

Tuttavuuden vaiheessa, läheisyyden kasvaessa ja esimerkiksi keskustelun aiheiden mennessä henkilökohtaisemmiksi alaiselle saattaa siis selvitä esimiehestä niin henkilökohtaisella kuin työnkin tasolla seikkoja, jotka laskevat alaisen esimiehelle antaman interpersonaalisen vallan määrää, kuten kunnioitusta. Esimies saattaa esimerkiksi osoittautua osaamattomaksi työssään tai kyvyttömäksi johtajaksi tai kenties henkilökohtaisella tasolla vaikkapa eettisiltä periaatteiltaan sellaiseksi, että alainen ei enää näe syytä katsoa esimiestä ylöspäin. Tällöin, vaikka suhde periaatteessa saattaakin muuttua edelleen koko ajan läheisemmäksi, laskee esimiehen vallan taso ja vuorovaikutussuhteen osapuolten luottamus ja kunnioitus toisiaan kohtaan. Alainen saattaa tällöin myös käyttää esimiehen heikkoja piirteitä hyväkseen. Tulosten perusteella alaiset kokevat itsellään olevan jonkinlaista ”sosiaalista” valtaa. Nuoret alaiset sanoivat, että kun he huomasivat esimiehen pitävän heistä ja luottavan heihin, he pystyivät vaikuttamaan paremmin työhönsä ja työyhteisöönsä. Sosiaalista valtaa näyttäisi aineiston perusteella olevan myös se, kun

alainen esimieheen tutustuessaan säätelee omaa käyttäytymistään. Näin esimies tutustuu alaiseen tietyllä tavalla ja katsoo häntä tietynlaisena ihmisenä. Ilmiö ei välttämättä sinänsä ole negatiivinen, mutta se voi muuttua negatiiviseksi, mikäli alainen alkaa liikaa hallinnoida työyhteisön toimintaa. Eräs haastateltava kuvaa ilmiötä:

”Mä sanoisin, et siellä on sellasta jonkinlaista sosiaalista valtaa. Ja se ei tunne mua sillei läpikotaisin, eli mä voin vaikuttaa eräillä sananvalinnoilla ja asioilla siihen, minkä kuvan hän saa musta tuntematta mua kuitenkaan läpikotaisin. Ja siitä muodostuu sellanen valta... mun mielestä.” (H2)

Suhde saattaa myös muuttua liian kaverilliseksi, jos esimiehen ei koeta kykenevän säilyttämään auktoriteettiasemaansa. Suhteen tunnelma voi siis sinänsä olla läheinenkin, mutta usein kaverillisuuden lisääntyessä esimiehestä paljastui alaiselle ainakin lievästi kunnioitusta ja sitä kautta auktoriteettia vähentäviä seikkoja. Esimies-alaisuuden kuvattiin ”rentoutuvan” liikaa. Vaikka suhteen rentoutuessa esimiehen ja alaisen välillä molemminpuolinen pitäminen yleensä näyttäisi vahvistuvan, voi rentoutuminen silti olla työn tekemisen kannalta negatiivista ja siten vähentää esimiehen valtaa ja toisaalta lisätä alaisen valtaa epätarkoituksenmukaisesti. Nuorten alaisten käsitysten ja kokemusten mukaan liikaakin rentoutunut ja tasa-arvoistunut ilmapiiri voi nimittäin johtaa siihen, että alainen ohittaa esimiehen vallan ja alkaa itsevaltaisesti päättää työskentelystään. Aiemmat tutkimuksetkin ovat osoittaneet, että hierarkkisesti eritasoiset työyhteisön jäsenet ovat keskinäisessä suhteessaan tehtäväorientoituneempia kuin hierarkkisesti tasavertaiset työyhteisön jäsenet (Bridge & Baxter 1992, 221). Seuraavassa eräs haastateltava kuvailee tilannetta:

”Voi olla, että joskus jos oli huono päivä, ni helpommin oli sillei, et ei jaksu tehdä mitään, koska oli turvallisempikin, et no kyl se ymmärtää, mutta sitte onneks oli niin korkea työmoraali, et ei antanu sen vaikuttaa sillei suuremmin. Mut kyllä jollai heikolla hetkellä saatto heittää hanskat tiskii ja olla sillei et nyt on huono fiilis.” (H5)

Valta näyttää aineiston mukaan voivan laskea jopa lähtötilanteen institutionaalisen vallan määrää alemmalle tasolle, kun alainen ei välttämättä enää välitä edes esimiehen korkeammasta asemasta vaikkapa ohjeita tai käskyjä saadessaan.

Tämä näyttäisi kytkeytyvän esimiehen inhimillistymiseen. Aineiston mukaan suhtautuminen esimieheen ennen tutustumista tai hyvin etäiseen esimieheen on huomattavasti dogmaattisempaa, kuin suhtautuminen jo tuttuun tai läheiseen esimieheen. Tutustumisen yhteydessä esimiehestä ilmi tulleiden piirteiden, olemuksen ja luonteen vuoksi esimiestä kyseenalaistetaan herkemmin. Tämä näyttäisi aineiston mukaan olevan tiettyyn pisteeseen saakka hyvä asia, sillä alainen alkaa ajatella itse tarkemmin esimerkiksi saamiaan ohjeita ja huomaa myös mahdolliset epäkohdat. Haastateltavat sanoivat epäkohtien ja ongelmien jäävän helposti alaiselta huomaamatta, mikäli esimieheen suhtaudutaan täydellisenä ja kaikkitietävänä hahmona. Aineistosta voidaan kuitenkin nähdä tähän kysymykseen liittyen sama ilmiö, kuin esimies-alaisuuden muuttumisessa rennoksi: raja sopivasti ja liikaa kyseenalaistavan suhtautumisen välillä on hyvin häilyvä. Läheisessä suhteessa kyseenalaistaminen saattaa joskus aiheuttaa alaiselle pientä tarvetta kapinoida esimiestä vastaan enemmänkin tai kommentoida hieman kärkkäämmin esimiehen sanomisia. Nuorten alaisten mukaan liiallinen kyseenalaistaminen vaikuttaa voimakkaasti esimies-alaisuudessa ilmenevään valtaan: esimiehelle ei enää haluta antaa valtaa eikä hänen kommenttejaan, neuvojaan tai ohjeitaan oteta enää tosissaan tai kuunnella lainkaan.

”Siin on käyny niin, et kun meillä on ollu kova stressi kaikilla, ni oon huomannu, ettei se osaa yhtään vähentää sitä meidän muiden stressiä organisoimalla meidän työtä vaan se sekoilee omassakin työssään ja sysää yhtäkkiä aina jotain omia hommiaan vielä kaiken muun päälle muille ja sitten se koko ajan piinaa, onko hommat jo tehty. Eka mä pelkäsin tota, ja yritin ihan hullunlailla, mut sit kun samalla pääs lähemmäs sitä esimiestä, ni jossai vaiheessa mä tajusin, et kyse ei oo musta vaan siitä, et se ite ei vaan oo niin hyvä. Se on aika surullistakin, kun tajuaa, ettei se esimies ookaan niin hyvä kun kuvitteli, ja ei sit oikein enää arvosta, mitä se on.” (H9)

Tietynlainen motivaation häviäminen näyttäisi liittyvän tähän: alainen saattaa myös tehdä juuri niin kuin esimies käskee, vaikka tietäisikin sen olevan huonompi toimintatapa, kuin jokin toinen, kun motivaatio työn kehittämisestä ja arvostus esimiestä kohtaan on vähentynyt.

”Kyllä mä edelleen teen hänen ohjeittensa mukaisesti, koska hän on se esimies siellä, mut se, miten mä suhtaudun esimerkiksi häneltä tulevaan palautteeseen tehtävän suorittamisen jälkeen, ni siinä mä ehkä osaan analysoida nyt sitä tilannetta vähän laajemminkin, et kummassakohan se vika nyt sitte olikaan. Mun suhtautuminen on välillä vähän et ihan sama.” (H1)

Sekä luottamus- että kunnioituspula näyttää aineiston perusteella johtavan ongelmalliseen työskentelytilanteeseen myös läheisen esimies-alaisuhteen kyseessä ollessa, sillä tämänkaltaisessa tapauksessa alainen saattaa haastatteluiden mukaan alkaa vastustamaan esimiestä liian rennoin ottein tai suhtautumaan esimiehen työhön liittyviin kommentteihin ja työtehtävien jakamiseen välinpitämättömästi.

”Siinä (tutustumisessa) on se miinuspuoli, et jos se menee liian rehelliseksi, niin se voi olla, että sit on hävinny jonkinlainen arvovalta siitä. Ja se voi tavallaan laskea, jopa tehokkuutta ja muuta. Ja voi se tietenki syödä häntä, kun alainen hyppii silmille. Ja sen tuntemisen kautta kunnioitus voi joko nousta tai laskea, ja tässä tapauksessa se on jopa hivenen ehkä laskenu.” (H2)

Tällaisissa tapauksissa aineiston perusteella näyttäisi usein käyvän niin, että esimiehen vallankäyttö korostuu ja esimies kokee tarvetta korostaa valta-asemaansa alaiseen nähden voimakkaasti. Erityisesti, mikäli suhteessa esiintyy kunnioituksen puutetta, on vallankäytön korostuminen aineiston mukaan nurinkurista: aineisto osoittaa, että nuorten alaisten mielestä ainoa valtaa ei voi olla sellaisella esimiehellä, jota alainen ei lähtökohtaisesti kunnioita.

”Kun mä koen et se maaperä on vähä hedelmätön, ni koen vähemmän tärkeeks ajaa tiettyjä asioita miten mun mielestä ois parempi, kun jotkut hänen sanomat asiat. Et se vaikuttaa sit jo koko motivaatioon olla siellä. Mun mielestä valtaa pitäis olla oikeesti vaan sellasella itsevarmalla ja tasapainosella henkilöllä, koska muuten sitä valtaa aletaan vaan korostaa ja käyttää väärin.” (H1)

Alaista koskevat säännöt ja ohjeet rentoutuvat tulosten mukaan työsuhteen aikana ja mahdolliset uudet säännöt neuvotellaan alaisen kanssa, mikäli esimies-alaisuhde on läheinen. Mikäli suhde puolestaan syystä tai toisesta muuttuu etäiseksi tai saa negatiivisia piirteitä, ja samalla esimiehen vallankäyttö korostuu, saatetaan säännöt kokea myös epäoikeudenmukaisiksi tai rajoittaviksi. Näissä tapauksissa sääntöjen asettamisen nähtiin johtuvan esimiehen ja alaisen suhteesta ja siitä, ettei esimies pitänyt alaisesta tai alainen esimiehestä ja yleinen ilmapiiri oli muuttunut ongelmalliseksi.

”Siis en mä tiedä mitä siinä varsinaisesti tapahtui, mutta jossain vaiheessa vaan huomasin, et tietyille ”suosikeille” sallitaan vähän vapaammat kädet hommissa kuin mulle, vaikka mun tulos on ihan yhtä hyvää kuin niiden suosikkien.” (H9)

Lopputuloksena läheisyyden ja vallan kytkeytyminen vaikuttaa ainakin tämän tutkimuksen aineiston mukaan hyvin mielenkiintoiselta ja erittäin haastavalta. Tulosten perusteella läheisyyden ja vallan yhteys vaikuttaisi antavan haasteita erityisesti esimiehelle, nuoret alaiset tuntuisivat vaativan esimieheltään kyvykkyyttä ja syvällistä ymmärrystä esimiehen ja alaisen välisestä vuorovaikutuksesta. Aineistossa ei niinkään korostunut nuorten alaisten oman toiminnan ja vuorovaikutuksen kriittinen tarkastelu, kuin esimiehen. Suhteen haasteet vaikuttavat monitasoisilta, mutta kytkeytyvät kiinteästi vuorovaikutukseen. Tietynlainen läheisyys alaisen kanssa sitouttaa nuoren alaisen organisaatioon ja antaa esimiehelle todella voimakkaan valta-aseman, kuitenkin samalla motivoimalla alaista ja luomalla työyhteisön luovemmaksi, ilmapiirin paremmaksi ja saamalla työn tulokset korkeammalle tasolle. Tällaiseen tilanteeseen tunnuttaisiin pääsevän reilulla, rehellisellä ja eettisellä johtamisella, jossa viestintä esimiehen ja alaisen välillä toimii ja esimerkiksi niin lyhyen kuin pitkänkin tähtäimen tavoitteet viestitään alaiselle selkeästi. Esimiehen henkilökohtainen kiinnostus alaisen hyvinvointia ja alaisen työtä ja työssä kehittymistä kohtaan vaikuttaa olevan keskeisessä asemassa. Kuitenkin samalla esimiehen tulee olla osaava työssään, osoittaa ammattilaisuutensa, kokemuksensa ja ansaittu ylempi asemansa alaiselle ohjaamalla, johtamalla ja jakamalla osaamistaan.

Mikäli taas läheiseksi kehittyvässä suhteessa esimies toimii jollakin tapaa väärin, kuten olemalla epäoikeudenmukainen, epäluotettava tai jollakin tapaa epäeettinen tai hän alaisen näkemyksen mukaan ei ole taitava työssään tai ansaitse muutoin tehtävätasolla alaisen kunnioitusta, saattaa läheisyys olla hyvin vaarallista esimiehen valta-aseman näkökulmasta. Onkin siis pohdinnan arvoista, onko alaisen kanssa lähentyminen esimiehelle jo lähtökohtaisesti riski? Institutionaalinen kunnioitus esimiehellä on olemassa jo lähtötilanteessa – olisiko siis joissakin tilanteissa valta-aseman kannalta jopa järkevämpää pysyttäytyä alaisen kanssa etäisellä tasolla? Niin aiemmat tutkimukset kuin tämäkin tutkimus osoittavat, että hyvin etäisellä tasolla pysyvässä esimies-alais-suhteessa alaisen sitoutuminen organisaatioon ei ole yhtä voimakasta eikä esimies ansaitse yhtä voimakasta interpersonaalista valtaa, kuin läheisemmässä suhteessa (Sias 2009, 39–40; Gupta & Sharma 2008, 17). Etäisellä tasolla pysyteltäessä ei siis kenties saada aikaiseksi aivan yhtä tiivistä, sitoutunutta ja motivoitunutta työyhteisöä, mutta toisaalta säilytetään kenties varmemmin

ainakin institutionaalinen valta. Aiempi tutkimus kuitenkin antaa viitteitä siitä, että alaiset arvostavat enemmän interpersonaalista kuin institutionaalista valtaa. Interpersonaalista valtaa esiintyy enemmän vuorovaikutukseltaan korkealaatuisissa esimies-alaisuuhteissa, kuin heikkolaatuisissa tai etäisissä esimies-alaisuuhteissa. Tutkimusten mukaan sellaiset alaiset, joihin käytetään interpersonaalista valtaa toimivat todennäköisemmin esimiehen toivomalla tavalla, kuin alaiset, joihin käytetään institutionaalista valtaa. (Gupta & Sharma 2008, 17.)

6 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI JA JATKOTUTKIMUSHAASTEITA

Tässä tutkielmassa tarkasteltiin esimiehen ja nuoren alaisen vuorovaikutussuhteen läheisyyden kytkeytymistä vallankäyttöön esimies-alaisuudessa. Tutkimus tehtiin nuorten alaisten näkökulmasta ja toteutettiin laadullisena tutkimuksena.

Tutkimuksen keskeiset tulokset osoittavat, että läheinen esimies-alaisuus on mahdollinen ja toivotumpi kuin etäinen. Läheinen esimies-alaisuus vaikuttaisi parantavan työssä viihtymistä ja jaksamista, motivaatiota, sitoutumista ja työn tuloksia sekä elämän laatua. Varovaisena johtopäätöksenä voidaan olettaa nuoren alaisen ammatillisen kehityksen olevan korkealaatuisempaa, kun vuorovaikutussuhde esimiehen ja alaisen välillä on korkealaatuinen. Läheisyyden aste on kuitenkin voimakkaasti tilannekohtaista. Liian läheinen, työyhteisön hierarkiaan liittyviä rajoja hälventävä esimies-alaisuus saattaa myös joissakin tapauksissa aiheuttaa haasteita.

Nuoret alaiset vaikuttaisivat kaipaavan esimies-alaisuuteeseen selkeän valtarakenteen, jota voisi kuvailla automaattiseksi, eikä liian korostetuksi. Tutkielman keskeinen tulos esimies-alaisuuden vallasta on, että nuoret alaiset tekevät kokemustensa ja käsitystensä perusteella hyvin selkeän jaon oikeanlaisen ja vääränlaisen vallan ja vallankäytön välille. Oikeanlainen valta ja vallankäyttö liittyvät kunnioitukseen ja auktoriteettiin. Aito valta syntyy vuorovaikutuksessa. Oikeanlainen vallankäyttö kohdistuu joko suoraan tai välillisesti työn organisointiin ja sen ylemmän tason päämääränä ovat aina oikeat ja tarkoituksenmukaiset tavoitteet. Vääränlaista vallankäyttöä on puolestaan nuorten alaisten mielestä esimiehen kaikenlainen dominointi.

Läheisyyden asteen kytkeytymisestä valtaan nuorten alaisten kokemukset ja käsitykset jakautuvat kahtaalle. Esimies-alaisuuden valta voi lähentymisen seurauksena joko lisääntyä tai vähentyä erilaisista suhteen vuorovaikutukseen liittyvistä syistä johtuen. Läheisyyden ja vallan yhteys vaikuttaisi haasteelliselta erityisesti esimiehelle; nuoret alaiset vaativat esimieheltään monitasoisia taitoja ja ymmärrystä ohjata esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta.

Laadullista tutkimusta voidaan arvioida hyvin monella eri tavalla ja monesta eri näkökulmasta. Arvioin seuraavassa tätä tutkimusta Lincolnin ja Guban (1985) asettaman nelikohtaisen arviointimenetelmän kautta. Arviointimenetelmän neljällä kohdalla tarkastellaan tutkielman uskottavuutta eli totuusarvoa (*truth value*), siirrettävyyttä (*applicability*), varmuutta eli pysyvyyttä (*consistency*) ja neutraaliutta (*neutrality*). (Lincoln & Guba 1985, 294–301.)

Tutkielman totuusarvo, josta Lincoln ja Guba käyttävät operationaalistamiseen termiä uskottavuus, muodostuu tutkimukselle kahdesta seikasta. Ensinnäkin ollakseen uskottava tutkimuksen aineisto tulee olla kerätty tavalla, jolla tutkimuksen tulosten uskottavuus taataan mahdollisimman hyvin. Toiseksi tutkielmassa tehtyjen tulkintojen tulee vastata tuota aineistoa. (Lincoln & Guba 1985, 290, 294–296.) Tämän tutkielman aineisto saatiin haastatteleamalla yhdeksää henkilöä, joiden valinnassa käytettiin samoja kriteereitä. Haastatteluaineistot litteroitiin sanatarkasti ja litteroinnin jälkeen alkuperäiset haastatteluaineistot hävitettiin, jotta yksittäisiä henkilöitä ei enää voitu tunnistaa aineistosta. Aineistoa purettiin ja teemoiteltiin tutkimuksen tutkimuskysymyksistä nousevien teemojen kautta, saatuja tuloksia pohdittiin aikaisempaan tutkimukseen liittyen ja niistä tehtiin tulkintoja ja johtopäätöksiä. Näin ollen saatujen tulkintojen ja johtopäätösten voidaan katsoa pohjautuvan suoraan tutkimusaineistoon ja olevan siten uskottavia, eli vastaavan tutkittavien käsityksiä ja kokemuksia esimies-alaisuuden läheisyyden asteen kytkeytymisestä valtaan.

Lincolnin ja Guban määritelmän mukaan tutkielman siirrettävyys puolestaan muodostuu siitä, kuinka hyvin tutkimuksen tulokset ovat siirrettävissä toiseen kontekstiin (Lincoln & Guba 1985, 290). Tässä tutkielmassa siirrettävyydellä arvioidaan siis sitä, kuinka tutkielman tulokset pitäisivät paikkansa, jos tutkimus toteutettaisiin uudelleen uusilla haastateltavilla. Haastatteluiden määrää ei ennen niiden toteutusta lyöty tässä tutkielmassa lukkoon, eikä haastateltavia valittu etukäteen esimerkiksi tietystä kontekstista. Haastateltavat valittiin niin kutsutulla lumipallomenetelmällä: muutamia tutkimuksen kriteereihin soveltuvia haastateltavia kontaktoimalla tehtiin ensimmäiset haastattelut ja heidän vinkkiensä kautta löydettiin seuraavia kiinnostuneita. Tutkimuksen tekijä ei näin ollen voinut valita esimerkiksi vain tietynlaisissa organisaatioissa työskenteleviä henkilöitä

haastateltaviksi. Näin saatiin haastateltavia hyvin erilaisista lähtökohdista ja erilaisin kokemuksiin. Ajanjaksolla, jona haastatteluita tehtiin, seurattiin aineiston laajuutta ja uusien näkökulmien määrää koko ajan. Kahdeksannen haastattelun jälkeen todettiin, että samat teemat ja näkökulmat ovat jo alkaneet toistumaan aineistossa. Tämän jälkeen tehtiin vielä yksi haastattelu, jonka jälkeen aineisto todettiin tämän laajuiseen tutkimukseen riittävän kattavaksi ja monipuoliseksi, mutta kuitenkin hallittavissa olevaksi. Mikäli tutkimus toistettaisiin eri haastateltavilla tai suuremmalla joukolla, voisi ilmi tulevien näkökulmien määrä toki edelleen kasvaa ja laajentua, mutta todennäköisesti tämän tutkimuksen tulokset löytyisivät aineistosta myös ja olisivat siten siirrettävissä ja paikkansa pitäviä.

Tutkielman varmuus eli pysyvyys puolestaan viittaa tutkielman toistettavuuteen samassa kontekstissa tai samoilla tai hyvin samanlaisilla haastateltavilla. Kuinka varmoja ja pysyviä tutkimuksen tulokset siis ovat. (Lincoln & Guba 1985, 290.) Tässä tutkielmassa tutkittiin yksittäisten alaisasemassa työskentelevien nuorten alaisten käsityksiä ja kokemuksia esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhteen läheisyydestä ja läheisyyden kykeytyemisestä valtaan tuossa suhteessa. Jokainen esimies-alaisuhde on yksilöllinen, aivan täysin samoja tuloksia ei siis välttämättä saataisi, mikäli yksikin haastateltava vaihdettaisiin. Tämän tutkielman tulos- ja pohdintalukuun pyrittiin kuitenkin kokoamaan yhteen toistuvia teemoja ja sellaisia yksittäisten haastatteluiden mainintoja, joihin voitiin löytää joitakin yhteyksiä muistakin aineiston haastatteluista. Näin ollen tutkimuksen tulosten voidaan olettaa olevan löydettävissä uudelleenkin, mikäli täysin sama tutkielma toteutettaisiin vastaavilla tai samoilla tutkimushenkilöillä, vaikka laadullisella tutkimuksella, kuten tällä tutkielmalla ei yleistettävyyteen pyritäkään. Tutkimuksessa käytetyn teemahaastattelun runko on myös löydettävissä tämän tutkielman liitteenä, joten täysin samoja teemoja ja kysymyksiäkin voitaisiin toistettavassa tutkimuksessa käyttää.

Tutkielman neutraaliuden arvioimisella tarkastellaan, millä asteella tutkimuksen tulokset aidosti vastaavat juuri haastatteluista nousseita aiheita, eikä niihin ole vaikuttanut esimerkiksi tutkijan omat kokemukset, käsitykset, motivaatiot tai kiinnostuksen kohteet (Lincoln & Guba 1985, 290). Tutkimuksen aiheen valintaa ohjasivat tässä tutkielmassa tutkijan omat kokemukset, käsitykset ja kiinnostuksen

kohteet. Tutkielman tavoitteena oli kuitenkin nimenomaan selvittää ilmiöstä lisää ja löytää ilmiöön mahdollisimman monipuolisia näkökulmia, ei vahvistaa tutkijan omia käsityksiä tai kokemuksia. Tutkimuksen tulokset kirjattiin sanatarkasti litteroidun aineiston pohjalta, eikä niihin näin ollen päästetty mukaan tutkijan näkemyksiä. Tutkijana pyrin pitämään myös mahdollisimman tarkasti huolta omasta neutraaliudestani aineistoa kohtaan ja välttämään omista näkökulmistani johtuvien tulkintojen tekemistä, mikä oli välillä haastavaakin. Omasta mielestäni onnistuin tässä kuitenkin hyvin.

Tästä tutkimuksesta nousevia mielenkiintoisia jatkotutkimushaasteita on useita. Ensimmäinen ja melko ilmiselväkin jatkotutkimushaaste voisi olla tutkia samoja ilmiöitä vastakkaisesta, eli esimiehen näkökulmasta. Esimiehen näkökulmaa tarkastelemalla tutkimuksen tuloksiin saatettaisiin saada hyvinkin poikkeavia näkökulmia. Muun muassa tämän tutkimuksen johtopäätöksissä heränneeseen pohdintaan siitä, kannattaako esimiehen lähentyä alaisen kanssa, saatettaisiin saada mielenkiintoista kokemuseräistä tietoa. Myös aiemman tutkimuksen valossa uuden tutkimuksen tekeminen esimiesnäkökulmasta olisi varmasti keihtovaa, sillä esimerkiksi aiempi LMX-teorian tutkimus on painottunut voimakkaammin alaisnäkökulmaan.

Kiinnostavaa olisi ehdottomasti myös yhdistää samaan tutkimukseen sekä esimiehen että alaisen näkökulmia tämän saman tutkimusteeman ympäriltä tai toteuttaa tutkimus esimerkiksi case-tyyppisenä tutkimuksena yhdessä organisaatiossa, ja ottaa huomioon kaikkien alaisten ja esimiesasemassa työskentelevien näkökulmat. Erilaisilla molemmat näkökulmat huomioivalla tutkimuksella voitaisiin päästä korkealaatuisiin johtopäätöksiin, joilla tutkimuskohdetta ja ilmiöitä voitaisiin haarukoida monesta eri suunnasta. Molemmat näkökulmat huomioivalla tutkimuksella tuloksia voitaisiin myös verrata keskenään ja saada näin esille mahdollisia ristiriitoja tuloksissa ja niin ollen luoda syvälinen katsaus mahdollisiin ongelmakohtiin esimies-alaisuuden läheisyyteen ja läheisyyden ja vallan kytkeytymiseen liittyen. Näin ollen voitaisiin saada oleellista ja käytännönläheistäkin tietoa esimerkiksi työyhteisön kehittämistä ja kouluttamista ajatellen.

Joko tätä samaa tutkimusnäkökulmaa, eli alaisen näkökulmaa hyödyntävää tutkimusta, esimiehen näkökulmaa tai molempienkin osapuolten näkökulmaa voitaisiin jatkotutkimuksilla syventää hyödyntämällä haastatteluiden lisäksi aineistonkeruumuotona myös tarkkailua. Tarkkailemalla tutkimukseen voitaisiin lisätä puolueettomuutta ja päästä hieman erilaiselle tasolle myös pelkästä kokemuseräisestä tiedosta. Tässä tutkimuksessa oltiin erityisesti kiinnostuneita nuorten alaisten kokemuksista ja käsityksistä tutkittavista ilmiöistä. Tulosten kautta haluttiin muun muassa saada näkemyksiä siihen, minkälaisia kokemuksia ja käsityksiä tulevaisuuden ammattilaisilla on ensimmäisten työelämäkokemustensa perusteella esimies-alaisuudesta, sen läheisyydestä ja läheisyyden kytkeytymisestä valtaan. Tämän ajatuksen pohjalta olisikin kiintoisaa laajentaa tutkimusta pidemmän aikaa työelämässä olleisiin alaisasemassa työskenteleviin henkilöihin ja vertailla tämän tutkimuksen tuloksia heidän kokemuksiinsa ja käsityksiinsä. Näin voitaisiin saada juuri pitkän aikavälin vertailupohjaa ja luoda syvempi katsaus siihen, mitä tälläkin tutkielmalla osaltaan haluttiin nostaa keskustelun aiheeksi: miten tämän päivän työelämällä ja sinne sijoittuvilla esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhteilla vaikutetaan huomisen työelämään, kehitykseen ja hyvinvointiin.

Kiireinen, stressaava ja vaativa työelämä ottaa yhä suurempaa roolia ihmisten arjessa, ja siksi ei olekaan ihme, että viime aikoina vahvistuneita trendejä kuormittavan työelämän haastajiksi ovat muun muassa slow life (hitaampi elämäntyyli) sekä työelämän vastapainon, kodin, vapaa-ajan ja läheisten merkitys ihmisten elämässä. Vuorovaikutus on merkittävä osa työyhteisön arkea, ja koska ainakaan tämän hetken maailman talouden näkymien ja työelämätrendien valossa työn määrä ei ole vähenemässä, voidaan kuormittavaa työelämää haastaa myös työelämään ja -yhteisöihin liittyvällä vuorovaikutuksen tutkimuksella, joka etsii vastauksia hyvinvointiin hektisen arjen keskellä.

KIRJALLISUUS

- Adams, S. M. 2004. Positive affect and feedback-giving behavior. *Journal of Managerial Psychology* 20, 24–42.
- Aguinis, H., Simonsen, M. M. & Pierce, C. A. 1998. Effects of nonverbal behavior on perceptions of power bases. *The Journal of Social psychology* 138, 455–469.
- Bridge, K. & Baxter, L.A. 1992. Blended relationships: friends as work associates. *Western Journal of Communication* 56, 200–225.
- Bruins, J. 1999. Social power and influence tactics: a theoretical introduction. *Journal of Social Issues* 55, 7–14.
- Dunbar, N. E. & Abra, G. 2010. Observations of dyadic power in interpersonal interaction. *Communication Monographs* 77, 657–684.
- Dunbar, N. E. & Burgoon, J. K. 2005. Perceptions of power an interactional dominance in interpersonal relationships. *Journal of Social and Personal Relationships* 22, 207–233.
- Dunbar, N. E. 2004. Dyadic power theory: constructing a communication-based theory of relational power. *The Journal of Family Communication* 4, 235–248.
- Erdogan, B., Kraimer, M. L. & Liden R. C. 2002. Person-organization fit and work attitudes: the moderating role of leader-member exchange. *Academy of Management Proceedings* 2002, F1–F6.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fairhurst, G. T. 2007. *Discursive leadership. In conversation with leadership psychology*. Thousand Oaks: Sage.

Farmer, S. & Aguinis, H. 2005. Accounting for subordinate perceptions of supervisor power: an identity-dependence model. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1069–1083.

Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6, 219–247.

Gupta, B. & Sharma, N. K. 2008. Compliance with bases of power and subordinates' perception of superiors: moderating effect of quality of interaction. *Singapore Management Review* 30, 1–24.

Hackman, M. Z. & Johnson, C. E. 2004. *Leadership: a communication perspective*. 4th ed. Long Grove: Waveland Press, Inc.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. *Tutki ja kirjoita*. 10. painos. Helsinki: Tammi.

Ilsev, A. 2003. *Unexpected behaviors in supervisor-subordinate relationships. An investigation of cognitive processes and consequences*. Ann Arbor: ProQuest Information and Learning Company.

Joo, B-K. 2007. *The impact of contextual and personal characteristics on employee creativity in Korean firms*. ProQuest Information and Learning Company: Ann Arbor.

Jordan, P. J. & Troth, A. 2011. Emotional intelligence and leader member exchange. The relationship with employee turnover intentions and job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 32, 260–280.

- Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L. & Himberg, T.,
Menetelmäpolkuja humanisteille. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta.
<http://www.jyu.fi/mehu>. (Viitattu 6.4.2011.)
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. 1985. *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Miller, K. 2006. *Organizational communication: approaches and processes*. 4th ed.
Belmont: Wadsworth.
- Mishra, K. E. 2007. *Internal communication: building trust, commitment, and a
positive reputation through relationship management with employees*. ProQuest
Information and Learning Company: Ann Arbor.
- Northouse, P. G. 2007. *Leadership: theory and practice*. 4th ed. Thousand Oaks:
Sage.
- Richmond, V. P. & McCroskey, J. C. 2000. The impact of supervisor and
subordinate immediacy on relational and organizational outcomes. *Communication
Monographs* 67, 85–95.
- Robbins, S. P. 2000. *Essentials of organizational behavior*. 6th ed. Upper Saddle
River, NJ: Prentice-Hall Inc.
- Schyns, B. & Day, D. 2010. Critique and review of leader–member exchange
theory: issues of agreement, consensus, and excellence. *European Journal of Work
and Organizational Psychology* 19, 1–29.
- Sias, P. M. 2009. *Organizing relationships: traditional and emerging perspectives on
workplace relationships*. Thousand Oaks: Sage.
- Sias, P. M. & Cahill, D. J. 1998. From coworkers to friends: the development of
peer relationships in the workplace. *Western Journal of Communication*, 62, 273–
299.

Sias, P. M., Krone, K. J. & Jablin, F. M. 2002. An ecological systems perspective on workplace relationships. Teoksessa M. L. Knapp & J. A. Daly (toim.) *Handbook of interpersonal communication*. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage. 615–642.

Sias, P. M. & Perry, T. 2004. Disengaging from workplace relationships. A research note. *Human Communication Research*, 30, 589–602.

Sluss, D. M. & Ashforth, B. E. 2007. Relational identity and identification: defining ourselves through work relationships. *Academy of management review* 32, 9–32.

Teven, J. J. 2007. Effects of supervisor social influence, nonverbal immediacy, and biological sex on subordinates' perceptions of job satisfaction, liking, and supervisor credibility. *Communication Quarterly* 55, 155–177.

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

Wagner, S. L. & Rush, M. C. 2000. Altruistic organizational citizenship behavior: context, disposition, and age. *Journal of Social Psychology* 140, 379–391.

Liite 1: Teemahaastatteluiden haastattelurunko

Haastateltavien taustatiedot

- Ikä, sukupuoli, työsuhteen kesto (vähintään 3 kk), työskentelee alaisasemassa ilman omia alaisia

Oma työ

- Kerro työstäsi ja työtehtävistäsi?
- Minkä kokoinen työyhteisösi on?
- Minkälainen tämä yritys/ organisaatio on rakenteeltaan?

Mitä läheisyys on

- Millainen on läheinen vv-suhde? Mikä sinun mielestäsi erottaa läheisen vuorovaikutussuhteen, esimerkiksi ystävyyssuhteen muista vuorovaikutussuhteista?
- Mikä läheisessä vuorovaikutussuhteessa on tärkeää?
- Voiko työyhteisössä olla läheisiä vv-suhteita? Millaisia ne on ja mitä ne merkitsee?

Esimies-alaisuuhteen läheisyyden aste

- Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisen esimiehesi kanssa?
- Onko sinun ja esimiehesi välinen vuorovaikutussuhde muuttunut ajan kuluessa läheisemmäksi? Miten määrittelisit läh. astetta? (ei välttämättä syvene tai hyvene)
- Miten hyvin tuntevasi esimiehesi/ hänen tuntevan sinut?
- Miten läheisyyden asteen muuttuminen ilmenee? Liittykö siihen hyviä tai huonoja puolia?
- Minkälainen merkitys sillä on vuorovaikutussuhteen läheisyyteen, että olette eri hierarkiatasolla työyhteisössä?

Vallan määrittelyä, mitä koetaan vallaksi tai vallankäytöksi

- Valta voi tarkoittaa eri ihmisille eri asioita. Mitä valta esimies-alaisuudessa sinun mielestäsi on?

(jatkuu)

(jatkoa)

- Miten valtaa saa? Miksi joillakin työyhteisössä on valtaa?
- Minkälaista valtaa erihierarkiatasoilla voi mielestäsi työyhteisössä olla? Millaisella henkilöllä mielestäsi on, tai pitäisi olla valtaa?
- Minkälaista valtaa esimies-alaisuudessa tulisi olla? Mikä merkitys vallalla ja vallankäytöllä on tuossa suhteessa?
- Mitä positiivista tai negatiivista valtaan esimies-alaisuudessa liittyy?

Vallan ilmeneminen

- Miten valta sinun ja esimiehesi välillä ilmenee, minkälaisissa tilanteissa tai tapahtumissa se näkyy?
- Mitä esimiehesi tekee tai sanoo vaikuttaakseen sinuun tai tekemisiisi? Miten hän siinä onnistuu?
- Minkälaista statukseen tai asemaan liittyvää valtaa esimiehesi ja sinun suhteessasi on? Miten se ilmenee?
- Mistä kukin päättää, miksi?

Läheisyyden asteen merkitys vallankäytölle

- Minkälainen merkitys tuntemisella mielestäsi on työskentelylle / miten tutustuminen on vaikuttanut työskentelyyn?
- Miten tutustuminen on vaikuttanut siihen, miten suhtaudut esimieheesi, hänen sanomisiinsa tai tekemisiinsä?
- Millainen merkitys sinun ja esimiehesi suhteen läheisyydellä on mielestäsi valtaan suhteessanne?
- Miten vallankäyttö on muuttunut, kun olette tutustuneet lähemmin?
- Miten koet/ mitä mieltä olet, että sinulla itselläsi on valtaa suhteessa esimieheesi?
- Mitä vielä haluaisit sanoa käsittelemistämme teemoista? Millaisia esimies-alaisuuteeseen liittyviä käsityksiä ja kokemuksia sinulle vielä tulee käymästämme keskustelusta mieleen, mistä haluaisit vielä puhua?