

# **ESIHENKILÖ-TYÖNTEKIJÄSUHDE MUUTOKSESSA**

Työntekijöiden kokemuksia esihenkilömuutoksesta ja organisaatioon  
sitoutumisesta

Julia Halkola

Maisterintutkielma

Viestintä

Kieli- ja viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

Syksy 2023

# JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty Humanistis-yhteiskuntatieteellinen	Laitos – Department Kieli- ja viestintätieteiden
Tekijä – Author Julia Halkola	
Työn nimi – Title ESIHENKILÖ-TYÖNTEKIJÄSUHDE MUUTOKSESSA Työntekijöiden kokemuksia esihenkilömuutoksesta ja organisaatioon sitoutumisesta	
Oppiaine – Subject Viestintä	Työn laji – Level Maisterintutkielma
Aika – Month and year Syksy 2023	Sivumäärä – Number of pages 67
Tiivistelmä – Abstract <p>Tämän tutkielman tavoitteena oli kuvata ja ymmärtää asiantuntijatyötä tekevien työntekijöiden kokemuksia esihenkilö-työntekijäsuhteesta ja sen muutoksista sekä heidän sitoutumisestaan organisaatioon esihenkilömuutoksen myötä. Tutkielma on laadullinen ja se toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina, joihin osallistui kahdeksan haastateltavaa. Kaikki haastateltavat olivat kokeneet esihenkilömuutoksen sekä muutoksia esihenkilö-työntekijäsuhteessa. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin keinoin.</p> <p>Tulokset osoittavat, että esihenkilö-työntekijäsuhte muuttuu esihenkilömuutoksen myötä merkittävästi. Sen myötä suhteessa koettu sosiaalinen tuki sekä tiedon jakaminen vähenevät tai loppuvat kokonaan. Suhteen muutokset heijastuvat myös työntekijöiden kokemaan organisaatioon sitoutumiseen. Esihenkilö-työntekijäsuhteen laadulla on kuitenkin huomattavasti merkitystä siinä, millaisena muutokset ja sitoutuminen organisaatioon koetaan. Tuloksista myös ilmenee, että laadukkaan esihenkilö-työntekijäsuhteen menettäminen heikentää työntekijän kokemaa organisaatioon sitoutumista.</p> <p>Esihenkilö-työntekijäsuhteessa tapahtuvien muutosten tutkiminen lisää ymmärrystä ylipäätään työntekijöiden kokemuksista liittyen organisaatiomuutoksiin ja työpaikan vuorovaikutussuhteisiin. Esihenkilö-työntekijäsuhteen muutosten heijastuminen työntekijän kokemuksiin organisaatioon sitoutumisesta on yksi näkökulma siihen, millaisena organisaatiomuutokset voivat työpaikalla ilmetä. Tutkielma tuo myös lisää ymmärrystä esihenkilö-työntekijäsuhteen muutoksista, joita ei ole vielä kovin paljoa tutkittu. Organisaatiot voivat hyötyä tutkielman tuloksista myös konkreettisesti esimerkiksi henkilöstöjohtamisen toimenpiteiden suunnittelussa ja erilaisten henkilöstöä koskevien muutostilanteiden ymmärtämisessä.</p>	
Asiasanat – Keywords esihenkilö-työntekijäsuhte, esihenkilövaihdos, organisaatioon sitoutuminen, viestintä, vuorovaikutus	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto	
Muita tietoja – Additional information	

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	ESIHENKILÖ-TYÖNTEKIJÄSUHDE ORGANISAATIOISSA.....	3
	2.1 Työpaikan vuorovaikutussuhteet .....	3
	2.2 Esihenkilö-työntekijäsuhde .....	5
	2.3 Esihenkilö-työntekijäsuhteen vaihdanta ja muutokset.....	7
	2.4 Esihenkilön vaihtuminen ja organisaatiosta poistuminen.....	11
	2.5 Organisaatioon sitoutuminen esihenkilö-työntekijäsuhteessa .....	13
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	17
	3.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	17
	3.2 Puolistrukturoitu haastattelu aineistonkeruumenetelmänä.....	18
	3.3 Haastatteluiden toteutus .....	20
	3.4 Laadullinen sisällönanalyysi .....	21
	3.5 Aineiston käsittelyn eettinen arviointi .....	25
4	TULOKSET .....	26
	4.1 Esihenkilö-työntekijäsuhde ennen esihenkilömuutoksia .....	26
	4.2 Esihenkilö-työntekijäsuhde esihenkilömuutoksen jälkeen .....	34
	4.3 Organisaatioon sitoutuminen esihenkilömuutosten eri vaiheissa .....	40
5	POHDINTA.....	47
6	ARVIOINTI .....	55
7	PÄÄTÄNTÖ.....	59
	KIRJALLISUUS.....	62

# 1 JOHDANTO

Työelämä muuttuu jatkuvasti entistä itseohjautuvammaksi ja työ itsessään monimuotoistuu, eikä ole välttämättä enää sidottu aikaan ja paikkaan. Työsuhteet monipuolistuvat ja niiden kestot lyhenevät. Organisaatioiden näkökulmasta työelämän murros tarkoittaa sitä, että kilpailu osaavasta työvoimasta kovenee ja osaavien työntekijöiden sitouttaminen nousee yhä tärkeämmäksi. (Suomalaisen työn indikaattori, 2020, s. 16.) Työsuhteiden kestojen lyheneminen koskettaa myös esihenkilöiden työsuhteita, jolloin erilaisia esihenkilömuutoksia voi tapahtua yhä useammin. Esihenkilömuutoksella tarkoitetaan tässä tutkielmassa tilannetta, jossa työntekijän esihenkilö poistuu esihenkilön roolista joko esimerkiksi vaihtamalla organisaatiota tai roolia organisaation sisällä. Työelämä ja siinä ilmenevät vuorovaikutussuhteet ovat kuitenkin jatkuvasti erilaisten muutosten kynsissä, minkä vuoksi on tärkeää pysähtyä pohtimaan esihenkilömuutoksia lisää myös työntekijöiden näkökulmasta.

Esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutussuhdetta ja sen laatua onkin tutkittu jo paljon (esim. Graen & Uhl-Bien, 1995; Ruben & Gigliotti, 2019; Omilion-Hodges & Ptacek, 2021) ja näissä tutkimuksissa on esimerkiksi huomattu, että esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutussuhde on ratkaisevassa asemassa siinä, millaiseksi yksilö ylipäätään kokee työelämänsä laadun. Sitoutuminen työpaikoilla voi näyttäytyä monenlaisena ja sillä on merkittävä vaikutus yksilöiden hyvinvointiin ja organisaatioiden tehokkuuteen. Esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutussuhteella on olennainen rooli työntekijöiden organisaatioon sitoutumisessa. Esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutussuhteen ja työntekijöiden organisaatioon sitoutumisen yhteydet ovat kiinnostaneet tutkijoita jo pidempään (esim. Downs & Hazen, 1977; Mowday ym., 1979; Meyer & Allen, 1991; Varona, 1996; Meyer & Herscovitch, 2001) ja tutkimuksissa onkin todettu, että laadukas esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutussuhde sitouttaa työntekijöitä.

Esihenkilön vaihtumista ja työntekijöiden reaktioita esihenkilön poistumiseen on myös tutkittu jonkin verran (esim. Ballinger & Schoorman, 2007; Godager ym., 2022). Näissä tutkimuksissa on huomattu, että työntekijöiden reaktiot esihenkilöiden vaihtumiseen vaihtelevat myös sen mukaan, millaiseksi työntekijät kokevat vuorovaikutussuhteen laadun. Koska työpaikalla vuorovaikutussuhteet rakentuvat usein roolisuhteiden varaan, niin roolista poistuminen vaikuttaa tällöin koko suhteen perustaan (Ashforth, 2000, s. 128). Esihenkilömuutoksen myötä esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutussuhteessa voidaan siis olettaa tapahtuvan muutoksia, sillä suhde perustuu pitkälti annettuun valta-asetelmaan. Näitä muutoksia on kuitenkin

tutkittu vielä suhteellisen vähän, vaikka esihenkilön ja työntekijä vuorovaikutussuhde tiedetään yhdeksi työpaikan tärkeimmistä vuorovaikutussuhteista.

Tämän tutkielman tavoitteena on kuvata ja ymmärtää työntekijöiden kokemuksia esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutussuhteesta ja siinä tapahtuvista muutoksista sekä heidän omasta sitoutumisestaan organisaatioon esihenkilömuutosten myötä. Tutkielma on toteutettu laadullisena teemahaastatteluna. Haastatteluihin osallistui kahdeksan asiantuntijatyötä tekevää työntekijää, jotka olivat kokeneet hiljattain esihenkilömuutoksen, joissa heidän esihenkilönsä poistui esihenkilön roolista. Ymmärtämällä organisaatioon jäävien työntekijöiden kokemuksia esihenkilöiden poistumisesta, voidaan organisaatioissa toipua paremmin esihenkilön poistumisesta aiheutuvista jälkiseurauksista, kuten henkilöstön vaihtuvuuden lisääntymisestä (Godager ym., 2022, s. 85). Tutkielma lisää osaltaan ymmärrystä esihenkilö-työntekijäsuhteesta tapahtuvista muutoksista ja niiden heijastumisesta työntekijöiden kokemuksiin organisaatioon sitoutumisesta.

## **2 ESIHENKILÖ-TYÖNTEKIJÄSUHDE ORGANISAA- TIOISSA**

Tässä luvussa määritellään ensin työpaikan käsitettä, jonka jälkeen siirrytään työpaikan vuorovaikutussuhteiden määrittelyyn yleisemmällä tasolla. Tästä edetään tarkastelemaan esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutussuhdetta, sen vaihdantaa ja muutoksia sekä tutkimustaus-  
toja. Lopuksi käsitellään esihenkilön vaihtumista, organisaatiosta poistumista sekä työnteki-  
jöiden organisaatioon sitoutumista erityisesti esihenkilö-työntekijäsuhteen näkökulmasta.

### **2.1 Työpaikan vuorovaikutussuhteet**

Työpaikka on monelle työtovereiden yhteisö. Töissä toivomme tuntevamme yhteenkuulu-  
vuutta ja odotamme pääsevämme jakamaan tavoitteita, arvoja ja saavutuksia muiden kanssa.  
Työpaikalla ei siis tarkoiteta vain fyysistä paikkaa, vaan koettua työpaikkaa, joka koostuu työ-  
hön liittyvistä suhteista, yhteyksistä, tiimeistä ja ryhmistä. (Mikkola & Valo, 2020, s. 4.)  
Myös esimerkiksi sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta ajateltuna organisaatiot ovat  
olemassa niiden jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa, eivätkä niinkään fyysisessä paikassa.  
(Sias, 2009, s. 11.) Tutkielmassa käytetään termejä työpaikka tai organisaatio kuvaamaan tätä  
koettua työpaikkaa ja työyhteisöä, ei siis niinkään fyysistä paikkaa.

Työpaikalla tapahtuva vuorovaikutus perustuu interpersonaalisiin vuorovaikutussuhteisiin  
(Mikkola & Nykänen, 2009, s. 15). Interpersonaalinen vuorovaikutus vaikuttaa päätöksiimme  
liittyä organisaatioihin, se muovaa kokemuksiamme organisaatiossa toimimisesta sekä se vai-  
kuttaa päätöksiimme lähteä niistä (Berger, 2014, s. 467). Interpersonaalisen viestinnän tutki-  
muskentällä vuorovaikutussuhteet käsitetään yleisesti vain vuorovaikutussuhteen osapuolten  
välisenä tietyn tyyppisenä suhteena, jossa suhteen tyyppi määritteli suhteessa tapahtuvaa  
vuorovaikutusta (Baxter, 2011, s. 15).

Ilman vuorovaikutusta, ei kuitenkaan ole vuorovaikutussuhteita (Manning, 2020, s. 33). Sosi-  
aalisen konstruktionismin näkökulmasta vuorovaikutussuhteet muodostuvatkin osapuolten

välisen vuorovaikutuskäytänteiden kautta. Tällöin suhteet itsessään rakentuvat vuorovaikutuksessa kahden tai useamman yksilön välillä sen sijaan, että suhde määrittäisi sen, millaista vuorovaikutusta siinä tapahtuu. (Baxter, 2011, s. 15; Manning, 2014, s. 432.) Vuorovaikutussuhteita voidaan tällöin määritellä ja nimetä niissä tapahtuvan vuorovaikutuksen tyylin mukaisesti esimerkiksi ystävyysuhteiksi, perhesuhteiksi (Manning, 2020, s. 35), työpaikan vertais-suhteiksi tai esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutussuhteiksi. Suhteen määrittely auttaa myös ymmärtämään, millaista vuorovaikutusta suhteessa voidaan odottaa tapahtuvan. Jos osapuolten vuorovaikutus poikkeaisi jollain tavalla valloillaan olevasta käsityksestä, tämä voisi herättää kysymyksiä ympäröiviltä ihmisiltä. Siinä mielessä vuorovaikutussuhde ei siis myöskään ole olemassa vain sen osapuolten välillä, vaan siihen vaikuttavat esimerkiksi muut kulttuurin jäsenet. (Manning, 2020, s. 35.) Työpaikan vuorovaikutussuhteet rakentuvat myös muokailleen työpaikan viestintäkäytäntöjä sekä organisaation viestintäkulttuuria (Mikkola & Nykänen, 2009, s. 15). Tässä tutkielmassa työpaikan interpersonaaliset vuorovaikutussuhteet nähdäänkin vuorovaikutussuhteen osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa rakentuvina ja ylläpidettyinä mutta joihin myös muu työympäristö osaltaan vaikuttaa.

Tutkielmassa keskitytään tarkastelemaan työpaikan esihenkilöiden ja työntekijöiden vuorovaikutussuhteita. Näiden lisäksi on kuitenkin hyvä ymmärtää hieman millaisia muita vuorovaikutussuhteita työpaikoilla esiintyy. Työpaikan vuorovaikutussuhteista puhuttaessa viitataan sellaisiin vuorovaikutussuhteisiin, joihin yksilö sitoutuu työssään (Sias, 2009, s. 2). Näissä on samanlaisia piirteitä kuin työpaikan ulkopuolisissa ystävyysuhteissa, mutta ne eroavat kuitenkin monella tapaa toisistaan. Tyypillistä työpaikan vuorovaikutussuhteille on esimerkiksi se, että suhteen osapuolilla on vain vähän valinnan varaa siinä kenen tai keiden kanssa suhde muodostetaan tai puretaan. (Myers, 2010, s. 136–137.) Työpaikan vuorovaikutussuhteita on tutkittu paljon usealla eri tieteenalalla (Sias, 2009, s. 2), erityisesti organisaatioviestinnän, johtamisen sekä sosiaalipsykologian tieteenaloilla (Myers, 2010, s. 137).

Erityyppisiä työpaikan vuorovaikutussuhteita on tunnistettu useita, ja näitä ovat esimerkiksi työpaikan vertaisuhteet, työpaikan ystävyysuhteet sekä esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutussuhteet. Työpaikan vertaisuhteet ovat hierarkkisesti ajateltuna samalla tasolla olevien työntekijöiden vuorovaikutussuhteita, joissa kummallakaan osapuolella ei ole autoritääristä valtaa toiseen. Toisin kuin työpaikan vertaisuhteet, työpaikan ystävyysuhteet kehittyvät

täysin osapuolten vapaaehtoisuuteen perustuen. Näissä osapuolet ovat vuorovaikutuksessa keskenään henkilökohtaisella tasolla, eivät pelkästään oman työpersoonansa kautta. Työpaikan ystävyysuhde voi kehittyä vertaisten välille, kuten myös esihenkilön ja työntekijä välille. (Sias, 2009, s. 2, s. 58, s. 89–90.) Seuraavassa alaluvussa tarkastellaan syvemmin esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutussuhdetta.

## **2.2 Esihenkilö-työntekijäsuhde**

Esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutussuhteella tarkoitetaan työpaikan interpersonaalista vuorovaikutussuhdetta, jossa toisella osapuolella, eli esihenkilöllä on muodollinen ja annettu valta-asema toista, eli työntekijää kohtaan (Sias, 2009, s. 20; Mikkola & Nykänen, 2009, s. 17). Esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutussuhteet ovat erittäin merkityksellisiä ja vaikuttavat vahvasti yksilöiden elämään, jonka vuoksi nämä ovatkin varsin laajasti tutkittuja organisaatioiden tutkimuksessa. Esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutussuhdetta on tutkittu esimerkiksi sen funktioiden, kehittymisen sekä tulosten ja seurausten näkökulmista. (Sias, 2009, s. 20–21.) Esihenkilöä voidaan kutsua myös työntekijän johtajaksi.

Johtajuus itsessään on ajan saatossa eritelty strategisen tason johtamiseen ja käytännön tason johtamiseen (Sias, 2009, s. 20). Kirjallisuudessa johtajalla viitataan usein enemmän juuri strategisten toimien johtajaan (Bass, 1985). Varhaiset johtajuuden tutkimukset ovat tarkastelleet johtajuutta piirteiden kautta ja tällöin ajateltiin, että johtajuus on synnynnäistä, eikä sitä voida oppia. Näissä tutkimuksissa oletettiin työntekijöiden olevan passiivisia johtamisen ja johtamistyylien vastaanottajia. Aiemmin myös hierarkiaa on pidetty johtamisen ytimenä, jolloin hallintaa ja kurinpitoa korostettiin. (Sias, 2009, s. 19, s. 22.) Sitten tutkimuksessa on alettu kyseenalaistaa työntekijän passiivista roolia ja on siirrytty ajattelemaan, että johtaminen on enemmänkin tilanne- ja suhdekohtaista, jolloin johtajat muodostavat erityyppisiä vuorovaikutussuhteita työntekijöidensä kanssa (Graen & Uhl-Bien, 1995, s. 233). Johtajuuden laadun mittarina voidaankin nykyään pitää yksilön vuorovaikutustaitoja, sillä pohjimmiltaan johtajuus on vaikuttamista (Omilion-Hodges & Ptacek, 2021, s. 27).



Tutkielmassa on päädytty käyttämään termiä esihenkilö kuvaamaan formaalia johtamisen muotoa organisaatioiden kontekstissa, vaikka tutkimuskirjallisuudessa johtamisella voidaan viitata myös epäformaaliin johtaja-asemaan esimerkiksi vuorovaikutussuhteissa, yhteisöissä ja tiimeissä (Ruben & Gigliotti, 2019, s. 15). Käytännössä johtajan kaltaisessa asemassa voi siis olla epävirallisesti joku muukin, kuin formaali nimetty johtaja. Työntekijä voi esimerkiksi kokea olevansa enemmän vastuussa töistään jollekin toiselle kollegalle, kuin hänelle nimetylle johtajalle. Tämä voi olla myös niin kutsuttu mentorisuhde, jossa mentorin roolissa oleva työntekijä esimerkiksi tukee ja auttaa vähemmän kokenutta työntekijää kehittymään työssään (Kram & Isabella, 1985, s. 111). Esihenkilö on terminä tässä tutkielmassa kuvaavampi työntekijän lähimmälle johtajalle ja päivittäisen työn ohjaajalle kuin johtaja. Toinen vaihtoehto käytettävälle termille voisi myös olla lähijohtaja. Tästä eteenpäin tutkielmassa esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutussuhteesta puhutaan esihenkilö-työntekijäsuhteena. Tutkielmassa keskitytään tarkastelemaan esihenkilö-työntekijäsuhteita erityisesti asiantuntijatyössä työskentelevien keskuudessa. Asiantuntija- tai tietotyöksi voidaan määritellä työ, joka koostuu pääasiassa jonkin asiantuntijatiedon luomisesta, käyttämisestä sekä jakamisesta (Mikkola & Valo, 2020, s. 5).

Työpaikan interpersonaaliset suhteet, joihin esihenkilö-työntekijäsuhteetkin lukeutuvat, ovat tärkeitä työn sujumisen kannalta, mutta myös yksilöiden työtyytyväisyyden ja hyvinvoinnin kannalta. Hyvä työpaikan vuorovaikutussuhde ei kuitenkaan vaadi henkilökohtaisten asioiden jakamista työtovereiden kesken, vaikka työpaikan ystävyysuhteissa henkilökohtaisiakin asioita jaetaan. Suhteissa esiintyy kuitenkin jatkuvaa tasapainottelua henkilökohtaisten asioiden jakamisen ja peittämisen välillä. (Mikkola & Nykänen, 2020, s. 15, s. 17, s. 25.) Työpaikoilla on kuitenkin usein tarpeen viestiä melko tehtäväkeskeisesti. Tehtäväkeskeisellä viestinnällä tarkoitetaan työhön ja työtehtäviin liittyvien yhteisesti ymmärrettävien merkitysten luomista. Tätä voi olla esimerkiksi ongelmien ratkaisu, tiedon jakaminen ja hallinta, päätöstenteko ja ideoiden tuottaminen. Tällainen viestintä on myös asiantuntijatyön perusta. (Mikkola & Valo, 2020, s. 7.) Viestintä työpaikoilla ei kuitenkaan ole aina vain tehtäväkeskeistä, sillä vuorovaikutus on moniulotteinen prosessi, jossa tehtäväkeskeiset, suhdekeskeiset ja identiteettikeskeiset tavoitteet esiintyvät samanaikaisesti (Clark & Delia, 1979). Toisin sanoen samalla kun työtoverit tai työntekijä ja esihenkilö viestivät keskenään työtehtävistä, he rakentavat samalla

myös heidän välistään työtoverisuhdetta sekä omaa ammatillista identiteettiään (Mikkola & Nykänen, 2020, s. 16–17).

Sosiaalinen tuki on myös välttämätön osa työpaikan vuorovaikutussuhteita (Mikkola & Nykänen, 2019, s. 18), jonka vuoksi sen voidaan katsoa olevan myös olennaista esihenkilö-työntekijäsuhteessa. Sosiaalinen tuki on laaja käsite ja siihen liittyy erilaisia muotoja. Sosiaalinen tuki tarkoittaa yksinkertaistettuna sitä, miten yksilöt viestivät toisilleen auttaakseen toisiaan selviämään stressistä (Goldsmith, 2004, s. 31). Sosiaalinen tuki käsitteenä tuo myös yhteen teorioita, joissa yhdistyvät vuorovaikutussuhteet sekä terveys ja hyvinvointi (Goldsmith & Albrecht, 2011, s. 335). Viestinnän näkökulmasta voidaan katsoa, että sosiaalisen tuki on interpersonaalinen prosessi, joka ilmenee vuorovaikutuksessa esimerkiksi emotionaalisenä (emotional support) (Finfgeld-Connett, 2005, s. 4–5) tai tiedollisena tukena (informational support) (MacGeorge & Zhou, 2021, s. 139). Emotionaalista tukea kuvaillaan tyypillisesti välittämisen, huolehtimisen, sympatian tai empatian osoittamisena vuorovaikutuksessa. Tiedollista tukea osoitetaan puolestaan jakamalla tietoa, neuvoja tai uutta näkökulmaa johonkin aiheeseen liittyen (Goldsmith, 2004, s. 13; MacGeorge & Zhou, 2021, s. 136, s. 139.)

Työpaikalla sosiaalista tukea voidaan hakea, tarjota sekä vastaanottaa (Mikkola, 2020, s. 150). Esihenkilö voi tällöin olla työntekijälle sosiaalisen tuen tarjoaja mutta työntekijä voi myös itse pyrkiä hakemaan sosiaalista tukea esihenkilöltään. Kaikki eivät kuitenkaan välttämättä kaipaa sosiaalista tukea ja sen tarve voikin olla hyvin tilanne- ja suhdekohtaista (Vangelisti, 2009, s. 42–43). Esimerkiksi esihenkilö-työntekijäsuhteen laatu voisi tällöin vaikuttaa siihen, millä tavoin esihenkilö tarjoaa sosiaalista tukea, millaista tukea työntekijä haluaa saada esihenkilöltään tai kuinka herkästi hän hakee sitä itse esihenkilöltään. Seuraavassa alaluvussa tarkastellaan lähemmin esihenkilö-työntekijäsuhteissa tapahtuvaa tiedon vaihdantaa sekä vuorovaikutussuhteiden muutoksia esimerkiksi niiden rakentumisen kautta.

### **2.3 Esihenkilö-työntekijäsuhteen vaihdanta ja muutokset**

Johtaja-työntekijäsuhteen vaihdannan teorian eli LMX:n (Leader-Member Exchange) mukaan johtajuus nähdään johtajan ja työntekijän välisenä prosessina, jossa osapuolet vaihtavat

keskenään tietoa vuorovaikutuksessa (Ruben & Gigliotti, 2019, s. 27). Teoriaa pidetään yhtenä ensimmäisistä, jotka lähestyvät johtajuutta relationaalisesta näkökulmasta käsin (Omilion-Hodges & Ptacek, 2021, s. 5). LMX:n vaikutuksista on olemassa paljon tutkimusta (Mikkola, 2020, s. 126) ja teoria on luonut pohjan suurelle osalle esihenkilö-työntekijäsuhteen tutkimuksista (Sias, 2009, s. 23). LMX:n kautta on myös tarkasteltu esimerkiksi esihenkilö-työntekijäsuhteen kehittymisen eri vaiheita, kuten johtajuuden rakentumisen mallia (ks. Graen & Uhl-Bien, 1995). LMX:ää käsittelevissä tutkimuksissa on myös huomattu, että esihenkilö-työntekijäsuhte ei ole eristyksissä muusta työympäristöstä, vaan vaikuttaa esimerkiksi työntekijän muihin vertaissuhteisiin (Omilion-Hodges & Ptacek, 2021, s. 4). Teoriaa on kuitenkin myös kritisoitu (mm. Seers ym., 2006) esimerkiksi sen vuoksi, että sen nähdään pyrkivän liialliseen yksinkertaistamiseen ja mittaavan lähinnä johtajan mieltymyksiä työntekijöitä kohtaan.

Esihenkilö ja työntekijä ovat toisilleen hyvin tärkeitä työtä koskevia tiedonlähteitä (Sias 2009, s. 24) ja heidän keskinäinen vuorovaikutuksensa onkin yksi heidän tärkeimpiä työkalujaan (Omilion-Hodges & Ptacek, 2021, s. 29). LMX teorian mukaan esihenkilöt muodostavat erityyppisen suhteen jokaisen työntekijänsä kanssa, joten myös viestinnän voidaan odottaa vaihtelevan näiden suhteiden välillä (Fix & Sias, 2006, s. 35). Teorian mukaan esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutussuhdetta voidaan tarkastella ikään kuin janana, jossa toinen pää kuvastaa matalalaatuista ja toinen korkealaatuista vuorovaikutussuhdetta (Jian & Dalisay, 2017, s. 178). Aiempi tutkimus ei ole löytänyt syytä sille, mikseivät esihenkilöt voisi kehittää korkealaatuisia suhteita kaikkien työntekijöidensä kanssa (Graen & Uhl-Bien, 1995). Esimerkiksi rajoitetut resurssit voivat kuitenkin johtaa siihen, että esihenkilöt kehittävät läheisempiä ja korkealaatuisempia vuorovaikutussuhteita vain muutamien työntekijöiden kanssa, jotka kuuluvat tällöin eräänlaiseen sisäpiiriin. Sisäpiiriin kuuluvien työntekijöiden ja esihenkilön välinen vuorovaikutus on korkealaatuisempaa ja eroaa ns. ulkopiiriin kuuluvien työntekijöiden ja esihenkilön vuorovaikutuksesta, jossa sen nähdään olevan matalalaatuista. (Sheer, 2015, s. 213.)

Korkealaatuisesta LMX:stä on tunnistettu paljon hyviä puolia (Omilion-Hodges & Ptacek, 2021, s. 8). Sisäpiiriin kuuluvat ja näin ollen korkealaatuisessa LMX suhteessa esihenkilön kanssa olevat työntekijät muun muassa saavat vastuullisempia työtehtäviä ja enemmän

resursseja, kun taas matalalaatuisessa suhteessa olevat työntekijät saavat vain muodollisia vastuita (Sheer, 2015, s. 213.) Korkealaatuisen LMX suhteen nähdään tutkimusten mukaan myös tukevan työn ja perhe-elämän tasapainoa (Sias, 2009, s. 200). LMX:n vaikutuksista työntekijän työtyytyväisyyteen ja sen ennustettavuuteen löytyy myös aiempaa tutkimusta (esim. Fix & Sias, 2006). On myös tutkittu sitä, millä tavoin matalalaatuisessa LMX suhteessa olevat työntekijät reagoivat tämän kaltaiseen suhteeseen (ks. Bolino & Turnley, 2009). Tutkimuksissa on huomattu, että matalalaatuinen LMX altistaa esimerkiksi tyytymättömyydelle sekä uupumiselle työssä (Becker ym., 2005, s. 148) sekä se voi heikentää työhön sitoutumista (Feldman & Turnley, 2004, s. 299). Matalalaatuinen LMX suhde voi toisaalta myös aiheuttaa työntekijässä tarvetta muuttaa vallitsevia olosuhteita tai halua kehittää itseään, jonka seurauksena tämä saattaa työskennellä entistä kovemmin parantaakseen vuorovaikutussuhdettaan esihenkilöönsä (Bolino & Turnley, 2009, 282).

LMX teorian tarkastelu on tässä tutkielmassa merkityksellistä, sillä se korostaa nimenomaan esihenkilö-työntekijäsuhteen vastavuoroisuutta. Teoria esiintyy myös monen muun teorian ja näkökulman taustalla, joten se on hyvin keskeinen esihenkilö-työntekijäsuhteen tutkimuskentällä. Sen avulla voidaan myös pyrkiä arvioimaan esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutussuhteen laatua. Suhteen laadun ymmärtäminen voisi myös auttaa ymmärtämään työntekijöiden kokemuksia vuorovaikutussuhteen muutoksista ja esihenkilön vaihtumisesta ylipäätään.

Esihenkilö-työntekijäsuhteen rakentumista on tarkasteltu esimerkiksi johtajuuden rakentumisen mallin (Leadership Making Model) kautta. Tässä esihenkilö-työntekijäsuhteen rakentumisen nähdään alkavan tuntemattomuuden (stranger) vaiheella, jolloin työntekijä ja esihenkilö tapaavat ensimmäisen kerran ja alkavat muodostaa omia roolejaan organisaatiossa. Vuorovaikutus on tällöin muodollista ja tiedon jakaminen painottuu välttämättömiin työasioihin. Toisessa vaiheessa, eli tutustumisessa (offer) kumpi vain osapuoli voi tehdä aloitteen vuorovaikutuksen syventämisestä, jolloin suhde etenee tuttavuudeksi. Tällöin tiedon jakaminen laajenee ja osapuolet voivat jakaa myös enemmän yksityistä tietoa. Kolmannessa vaiheessa, eli kumppanuuden syntymisessä (mature partnership) vuorovaikutus on jo hyvin edistynyttä ja osapuolet kokevat molemminpuolista luottamusta, arvostusta ja velvollisuuden tuntoa toista kohtaan. (Graen & Uhl-Bien, 1995, s. 230.)

Työpaikan vuorovaikutussuhteet kokevat myös luonnollisia muutoksia. Esimerkiksi työntekijän siirtyessä toiseen työskentely-yksikköön tai projektiin voi vuorovaikutussuhteen etäisyys kasvaa eikä työhön liittyvää tietoa jaeta enää yhtä aktiivisesti osapuolten välillä. Erilaisten vuorovaikutussuhteiden perustaminen, ylläpito ja purkaminen onkin luonnollinen osa työelämää. Suhteiden intensiivisyys, eli tiedon jakaminen ja keskusteluiden määrä voivat vaihdella nopeastikin. (Mikkola & Nykänen, 2020, s. 21.) Vuorovaikutussuhteiden muutoksia voidaan kuvata esimerkiksi suhteen kehittymisen vaiheteorioiden avulla. Vaiheteorioissa vuorovaikutussuhteiden kehittymistä ja ylläpitoa sekä etääntymistä ja purkautumista tarkastellaan nimenomaan vuorovaikutuksessa tapahtuvana. (Mongeau & Henningsen, 2008, s. 365.) Knappin ja Vangelistin (2009, s. 36–40) vaihemalli korostaa erityisesti vuorovaikutuksen merkitystä ja heidän mukaansa vuorovaikutussuhteen kehittymisessä voidaan nähdä olevan viisi vaihetta. Vaiheet ovat aloitusvaihe (initiating), testaamisvaihe (experimenting), syventämisen vaihe (intensifying), integraation vaihe (integrating) ja sitoutumisen vaihe (bonding). Vaiheet ja niissä tapahtuva vuorovaikutus voivat kuitenkin sekoittua eivätkä etene järjestyksessä. (Knapp & Vangelisti, 2009, s. 36–40.) Oheista mallia ei kuitenkaan ole sovellettu suoraan työpaikan vuorovaikutussuhteisiin. Työpaikan vuorovaikutussuhteiden ollessa pääasiassa annettuja suhteita joihin yksilö ei voi täysin vaikuttaa voidaan olettaa, ettei niissä esimerkiksi aloitusvaihe ja sitoutumisen vaihe etene samalla tavalla kuin vapaasti muodostuvissa vuorovaikutussuhteissa. Suhteen syventämisen vaihe on työpaikan vuorovaikutussuhteissa kuitenkin vapaaehtoisuuteen perustuvaa, jonka vuoksi voitaisiin ajatella, että se tapahtuu suhteellisen samalla tavalla kuin työpaikan ulkopuolisissa suhteissa. Lyhyiden työsuhteiden ja keikkatöiden suosiminen vaikuttavat myös esimerkiksi siihen, millä tavoin suhteet työyhteisön jäseniin ylipäättään kehittyvät (Sias, 2009, s. 195).

Vuorovaikutuksen purkautumisen voidaan katsoa tapahtuvan ikään kuin peilikuvana sen kehittymiseen nähden. Tällöin osapuolet alkavat ensin eriytyä (differentiating), jolloin yhteisten asioiden sijasta huomio kiinnitetäänkin omiin yksilöllisiin asioihin. Tätä seuraa rajoittaminen (circumscribing), jolloin osapuolet ovat tekemisissä enää harvemmin eikä vuorovaikutus ole enää yhtä henkilökohtaista. Seuraava vaihe kuvaa juuttumista (stagnating), jolloin negatiivisista asioista lakataan keskustelemasta, sillä halutaan välttää niistä koituvia ikäviä tilanteita. Seuraavana vaiheena on välttely (avoiding), jolloin osapuolet pyrkivät lisäämään tilaa heidän väliinsä. Viimeisenä vaiheena on suhteen päättäminen (terminating). (Knapp & Vangelisti,

2005, Mongeaun & Henningsenin, 2008, s. 369 mukaan.) Tutkimusta on kuitenkin olemassa melko vähän liittyen siihen, kuinka organisaatioiden jäsenten vuorovaikutus muuttuu organisaatiosta poistumisen yhteydessä (Davies & Myers, 2012, s. 195). Erityisesti esihenkilö-työntekijäsuhteiden erilaisia muutoksia on tarkasteltu huomattavasti vähemmän, eikä niiden tarkastelua voida täysin soveltaa esimerkiksi tähän edellä esitettyyn malliin annetun valtasuhteen luonteen vuoksi. Suhteen heikkenemiseen liittyy kuitenkin erilaisia viestinnällisiä strategioita, jolloin esimerkiksi viestintä osapuolten välillä siirtyy vain työtä koskeviin asioihin, jolloin yksityiselämän asioita ei enää jaeta (Mikkola & Nykänen, 2020, s. 21). Työpaikalla interpersonaaliset suhteet rakentuvat usein roolisuhteiden varaan, jolloin roolista poistuminen voi vaikuttaa koko suhteen perustaan (Ashforth, 2000, s. 128). Koska esihenkilö-työntekijäsuhte perustuu myös useimmiten organisaatiosta lähtöisin olevaan muodolliseen ja annettuun valtasemaan (Sias, 2009, s. 20), niin tämän asetelman muuttuessa voitaisiin myös olettaa yksilöiden välisen vuorovaikutussuhteen muuttuvan olennaisella tavalla.

Tässä tutkielmassa keskitytäänkin tarkastelemaan yksittäisissä esihenkilö-työntekijäsuhteissa tapahtuvia muutoksia tilanteissa, joissa tapahtuu esihenkilömuutos. Esihenkilömuutos voi puolestaan tilanteena olla sellainen, jossa esihenkilö poistuu kokonaan organisaatiosta, tai jää organisaatioon, mutta poistuu jostain syystä työntekijän esihenkilön roolista. Poistumiseen voi liittyä esihenkilön irtisanominen organisaatiosta tai esihenkilöstä johtuvista syistä, esihenkilön työtehtävien muuttuminen organisaation sisällä tai esihenkilön siirtyminen toisiin tehtäviin organisaation ulkopuolella. Esihenkilömuutokseksi katsotaan myös se, jos työntekijä itse esimerkiksi vaihtaa organisaation sisällä työtehtäviä, jolloin tämän esihenkilö vaihtuu. Tällaisista muutoksista tutkielmassa puhutaan siis tästä eteenpäin esihenkilömuutoksina. Olennaista esihenkilömuutoksissa on myös se, että tavallisesti esihenkilön roolissa tai tehtävässä aloittaa jossain vaiheessa myös uusi esihenkilö. Tämän vuoksi on hyvä tarkastella myös hieman lisää esihenkilön vaihtumista sekä esihenkilön organisaatiosta poistumista ilmiöiden tasolla.

## **2.4 Esihenkilön vaihtuminen ja organisaatiosta poistuminen**

Esihenkilön vaihtumisella (leadership succession) tarkoitetaan suunniteltua tai suunnittelematonta, ryhmän tai organisaation formaalin johtajan eli esihenkilön vaihtumista toiseen

(Gordon & Rosen, 1981, s. 227). Esihenkilöiden organisaatiosta poistumiset ovat varsin yleisiä tapahtumia ja johtavat usein myös muun henkilöstön vaihtuvuuteen (Li ym., 2020, s. 458). Muutokset johtamisessa vaikuttavat myös yksilöiden ja tiimien prosesseihin, työssä suoriutumiseen sekä asenteisiin työtä kohtaan. Yksilöiden reaktioiden esihenkilön vaihtumiseen liittyen voidaan kuitenkin odottaa vaihtelevan riippuen myös siitä, millaisessa kontekstissa vaihdos tapahtuu. (Ballinger & Schoorman, 2007, s. 119.) Organisaatioon jäävien työntekijöiden kokemusten ymmärtäminen on tärkeää, sillä se voi auttaa organisaatioita toipumaan johtajien poistumisesta aiheutuvista seurauksista (Godager ym., 2022, s. 85). Esihenkilöiden vaihtumista ja organisaatiosta poistumista käsitellään tässä tutkielmassa erityisesti siitä näkökulmasta, kuinka esihenkilö-työntekijäsuhde ja sen muutokset ilmenevät esihenkilömuutoksissa.

Empiiristä tutkimusta on olemassa vielä melko vähän liittyen siihen, millaisia prosesseja esihenkilövaihdoksen yhteydessä tapahtuu yksilöiden ja tiimien tasolla (Ballinger & Schoorman, 2007, s. 118). Henkilöstön organisaatiosta poistumisesta on ylipäätään verrattain vähemmän tutkimusta, kuin organisaatioon liittymisestä ja näistä vielä pienempi osa käsittelee organisaatioon jäävien ja sieltä poistuvien vuorovaikutusta ennen poistumista tai sen aikana. Tutkimusta on tehty myös melko vähän erityisesti niistä tilanteista, joissa yksilön organisaatiosta poistuminen on jollain tavalla tiedettyä ja suunniteltua. (Davies & Myers, 2012, s. 195–196.) Työpaikan henkilöstön muutoksia ja esimerkiksi organisaatiosta poistumisen vaikutuksia organisaatioon jäävien keskuudessa on kuitenkin tutkittu jonkin verran. Esihenkilön poistumisella on suuri vaikutus koko organisaatioon tai tiimiin jääviin työntekijöihin, jonka vuoksi on esimerkiksi tarkasteltu sitä, kuinka työntekijät merkityksentävät vuorovaikutuksessa esihenkilönsä organisaatiosta poistumista (Godager ym., 2022, s. 86) sekä sitä, kuinka työntekijät ylipäätään merkityksentävät organisaation kriittisiä tapahtumia (Van Leeuwen, 2006) joihin henkilöstöä koskevat muutoksetkin lukeutuvat. Aiemmin on myös tutkittu, millaisia käsityksiä organisaatioon jäävillä työntekijöillä on siitä, miksi toinen työntekijä poistuu vapaaehtoisesti organisaatiosta (Mowday, 1981). Jablin (2001) on puolestaan esittänyt kolmivaiheisen mallin, jossa kuvataan organisaatioon tuloa, assimilaatiota ja organisaatiosta poistumista. Poistumisen vaihe kuvaa organisaatiosta lähtevien ja sinne jäävien keskinäistä, toisistaan riippuvaa prosessia, ei vain yksittäistä tapahtumaa. Se voi kuitenkin ilmentyä osapuolten välillä eriävään tahiin. Poistumisprosessi on kuvattu vielä kolmen vaiheen kautta, jossa ensimmäinen vaihe

kuvaa poistumisen ennakkoilmoitusta, toinen vaihe itse poistumista ja kolmas vaihe poistumisen jälkeistä aikaa. (Jablin, 2001, s. 785–786.)

Organisaatiosta poistuvat yksilöt voivat myös kokea epämukavuutta ja jopa syyllisyyttä poistuessaan organisaatiosta ja jättäessään roolinsa. Organisaatioon jäävät voivat puolestaan tuntea sympatiaa organisaatiosta lähtevää kohtaan, mikäli poistuminen on tapahtunut vastahakoisesti. Jos taas poistuminen on ollut vapaaehtoista, organisaatioon jäävät voivat kokea jopa kauteutta poistuvia yksilöitä kohtaan. (Davies & Myers, 2012, s. 211.) Jäävät työntekijät saattavat esimerkiksi arvottaa uudestaan tiimin arvoja tai sitä, mitä organisaatio edustaa (Van Leeuwen, 2006, s. 6). On myös tyypillistä, että sekä organisaatiosta poistuvat, että organisaatioon jäävät jäsenet välttelevät tulevasta poistumisesta puhumista keskenään, sillä se voi tuntua kiusalliseksi ja jopa kivuliaalta. (Davies & Myers, 2012, s. 212). Sekä organisaatiosta poistuva esihenkilö, että organisaatioon jäävät työntekijät kokevat usein epävarmuutta ympäristönsä muutoksesta (Jablin, 2001, s. 791; Godager ym., 2022, s. 85). Erilaiset organisaatiosta poistumiseen järjestettävät rituaalit voivatkin tarjota tilaisuuden suhteen luonnolliselle katkeamiselle tai sen uudelleenmäärittelylle (Ashforth, 2000, s. 128). Viestintä auttaa myös yksilöitä sopeutumaan organisaation muutoksiin, kuten esihenkilön poistumiseen ja siihen liittyvään epävarmuuteen. (Davis & Myers, 2012; Klatzke, 2016; Jablin, 2001).

Kuten tässä luvussa todettiin, niin esihenkilö-työntekijäsuhteella, sen laadulla sekä esihenkilöiden vaihtumisella ja organisaatiosta poistumisella voi olla merkittäviä vaikutuksia myös muuhun työyhteisöön. Seuraavassa luvussa tarkastellaan lähemmin sitä, millaisena organisaatioon sitoutuminen kirjallisuudessa käsitetään ja kuinka esihenkilö-työntekijäsuhteet ja niiden laatu voivat heijastua työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen.

## **2.5 Organisaatioon sitoutuminen esihenkilö-työntekijäsuhteessa**

Sitoutuminen on käsitteenä laaja ja sitä on tutkittu monilla eri tieteenaloilla. Tässä luvussa pyritään rakentamaan ymmärrystä siitä, millaisena työntekijöiden organisaatioon sitoutuminen juuri tässä tutkielmassa nähdään. Luvussa tarkastellaan myös sitä, kuinka



tutkimuskirjallisuudessa nähdään esihenkilö-työntekijäsuhteen heijastuminen työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen.

Viestinnän tutkimuskentällä sitoutumista on tarkasteltu esimerkiksi kiinnittymisen kautta. Kiinnittymistä työhön, työyhteisöön ja organisaatioihin on puolestaan kuvattu monin eri käsittein. Näitä ovat esimerkiksi assimilaatio, sosiaalistuminen, identifioituminen, kuuluminen, työn imu sekä sitoutuminen. Eri käsitteet kuvaavat kiinnittymisen eri vaiheita sekä määrittelevät yksilön ja työyhteisön suhdetta eri tavoin. Kaikilla on kuitenkin yhteys vuorovaikutukseen. (Rajamäki & Mikkola, 2017, s. 251.) Yksilöt ovat lähtökohtaisesti taipuvaisia luokittelemaan itsensä ja muut tietynlaisiin sosiaalisiin ryhmiin esimerkiksi organisaation jäsenyyden tai iän mukaan. Luokittelu auttaa yksilöitä jäsentämään sosiaalista ympäristöään sekä asettamaan itsensä ja muut osaksi sitä. Sosiaalisella identifioitumisella tarkoitetaan yksilön näkemystä omasta kuulumisesta näihin itse luokiteltuihin ryhmiin. Organisaatioon identifioituminen on puolestaan yksi sosiaalisen identifioitumisen muodoista, jossa yksilö määrittelee itsensä osaksi jotain tiettyä organisaatiota. Organisaatioon identifioituminen on tutkimuskirjallisuudessa joskus sekoitettu esimerkiksi organisaatioon sitoutumisen kanssa. Organisaatioon identifioitumisella tarkoitetaan kuitenkin enemmän yksilön kokemaa yhteyden tunnetta organisaatioon, jolloin tämä myös määrittelee itsensä organisaation mukaiseksi. (Mael & Ashforth, 1992, s. 104–105.)

Sitoutumisella (commitment) tarkoitetaan enemmän yksilön vahvaa halua, tarvetta ja velvollisuutta pysyä organisaatiossa (Meyer & Allen, 1991, s. 61; Mowday ym., 1979, s. 226). Sitoutuminen on terminä nähty kirjallisuudessa melko joustavana ja mielipiteitä on monia liittyen esimerkiksi siihen, onko organisaatioihin sitoutuminen hyvä vai huono asia sekä onko se yleisesti koettu vakaaksi vai onko se laskussa (Meyer & Allen, 1997, s. 10). Määritelmässä toistuu kuitenkin ajatus siitä, että sitoutuminen on vakauttava tai velvoittava voima, joka luo yksilön käyttäytymiselle suunnan esimerkiksi rajoittamalla vapautta ja sitomalla tämän johonkin tiettyyn toimintaan (Meyer & Herscovitch, 2001, s. 301). Organisaatioon sitoutumisen voidaan nähdä olevan eräänlainen psykologinen kiinnittymisen ja identifioitumisen tila, joka sitoo yksilöitä ja organisaatiota toisiinsa (Schaufeli & Bakker, 2010, s. 14). Sitoutuminen asenteena kuvaa tilaa, jossa yksilö identifioituu tiettyyn organisaatioon ja sen tavoitteisiin ja toivoo pysyvänsä organisaation jäsenenä päästäkseen osallistumaan organisaation tavoitteiden

toteuttamiseen (Mowday ym., 1979, s. 225). Sitoutumista on myös tarkasteltu kognitiivisesta, affektiivisesta ja behavioristisesta ulottuvuudesta käsin. Kognitiivinen sitoutuminen voidaan nähdä yksilön haluna ymmärtää ja saada lisää tietoa aiheesta. Affektiivinen sitoutuminen ilmenee yksilön kokemana tunneperäisenä kiintymyksenä ja se voidaan käsittää myös identifioitumisen ja kuuluvuuden tunteina. Behavioristisen sitoutumisen ulottuvuus painottaa asenteita ja käytöstä ja se liittyy osallistumisen, yhteistyön, toiminnan ja osallisuuden käsitteisiin. Sitoutuminen voi ilmetä tarkoituksen mukaisena tai tahattomana käytöksenä, joka voi johtua kognitiivisesta tai affektiivisesta sitoutumisesta. (Johnston, 2018, s. 22.)

Organisaatioon sitoutuminen eroaa esimerkiksi työtyytyväisyydestä siten, että organisaatioon sitoutuminen kuvaa yksilön suhtautumista koko organisaatioon, kun taas työtyytyväisyys kohdistuu enemmän yksilön suhtautumiseen itse työhön ja sen eri osa-alueisiin. Työtyytyväisyys voi myös riippua päivittäisistä tekijöistä ja tapahtumista, kun taas organisaation sitoutumiseen vaikuttavat yleensä laajemmat asiat. (Mowday ym., 1979, s. 226.) Koska organisaatioiden voidaan nähdä rakentuvan ja olevan olemassa sen jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa, niin organisaatioon sitoutumisen voitaisiin myös nähdä olevan sitoutumista siinä oleviin vuorovaikutussuhteisiin. Sitoutuminen voidaan siis nähdä myös vuorovaikutuksessa merkityksentävänä prosessina (Johnston, 2018, s. 19). Tässä tutkielmassa sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän halua pysyä organisaation jäsenenä. Halun katsotaan olevan sitä, kun organisaatiossa pysyminen on mieluisampi vaihtoehto kuin siitä lähteminen. Erilaiset tapahtumat tai tekijät voidaan tällöin kokea yksilöllisesti omaa sitoutumista vahvistavana tai sitä heikentävänä kokemuksena. Esimerkiksi avoin vuorovaikutus esihenkilö-työntekijäsuhteessa voi vahvistaa työntekijän sitoutumista työhön ja työyhteisöön (Bakar ym., 2010, s. 650–651).

Esihenkilö-työntekijäsuhteessa tapahtuvan keskustelun laadun vaikutuksia työntekijän organisaatioon sitoutumiseen on myös tutkittu. Keskustelun laadulla onkin nähty olevan positiivinen vaikutus työntekijän sitoutumisen kokemukseen. Korkealaatuisemmassa esihenkilö-työntekijäsuhteessa keskustelun laadulla on enemmän merkitystä työntekijän sitoutumisessa. Myös keskusteluiden käymisen tiheys esihenkilö-työntekijäsuhteessa vaikuttaa työntekijän sitoutumisen kokemukseen. (Jian & Dalisay, 2017, s. 190–192.) Vuorovaikutusta kohtaan koetun tyytyväisyyden on myös nähty vaikuttavan organisaatioon sitoutumiseen (ks. esim. Downs & Hazen, 1977; Varona, 1996). Esimerkiksi esihenkilön kyky kuunnella ja ottaa työntekijät huomioon,

vastaanottavuus uusille ideoille sekä ohjauksen tarjoaminen työssä ovat tekijöitä, joiden on todettu vaikuttavan työntekijöiden tyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen (Downs & Hazen, 1977, s. 66–67). Myös vuorovaikutuksessa rakennettu luottamus esihenkilön ja työntekijän sekä työntekijän ja organisaation välillä sitouttaa työntekijöitä (Mishra ym., 2014, s. 199).

Organisaatioiden tarjoamat merkitykselliset, haastavat ja yksilöä kehittävät tehtävät sitouttavat työntekijöitä. Yksilön organisaatioon sitoutumisessa on kuitenkin nähty olevan myös haittapuolia, sillä sitoutunut työntekijä saattaa käyttää enemmän aikaa muusta elämästä työntekoon. Organisaatioon sitoutuminen voi myös johtaa siihen, ettei yksilö ylläpidä taitojaan ja osaamistaan siitä syystä, että esimerkiksi työllistyminen muualle ei ole niin tärkeää. Organisaatioiden näkökulmasta voisi vaikuttaa siltä, että työntekijöiden sitouttaminen olisi hyödyllistä, mutta todellisuudessa ne voivat myös menettää kyvykkyytensä kehittyä ja mukautua muutoksiin, jos työntekijät eivät ole itse innokkaita kehittymään. (Meyer & Allen, 1997, s. 3, s. 12.)

Tässä luvussa tarkasteltiin sitoutumisen määritelmiä ja sitä, millaisena sitä on kuvailtu kirjallisuudessa. Kuten on todettu, työntekijöiden sitoutumisella on merkittäviä vaikutuksia niin yksilön hyvinvoinnille kuin koko organisaation toiminnalle. Koska esihenkilö-työntekijäsuhteella on myös merkittävä rooli työntekijöiden sitoutumisen kokemukseen, on tärkeää tarkastella esihenkilö-työntekijäsuhteita tästäkin näkökulmasta.

## 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 3.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkielman tavoitteena on kuvata ja ymmärtää asiantuntijatyötä tekevien työntekijöiden kokemuksia esihenkilö-työntekijäsuhteesta ja sen muutoksista sekä heidän sitoutumisestaan organisaatioon esihenkilömuutosten myötä. Esihenkilömuutoksella tarkoitetaan tässä tutkielmassa tilannetta, jossa työntekijän esihenkilö poistuu esihenkilön roolista jollain tapaa. Esihenkilömuutoksen katsotaan alkaneeksi siinä vaiheessa, kun työntekijä saa tietää esihenkilön poistuvan esihenkilön roolista. Itse muutos voi tapahtua pidemmän ajan kuluessa tai hyvin nopeallakin varoitusajalla. Esihenkilömuutos voi tarkoittaa esihenkilön tai työntekijän siirtymistä organisaation sisällä toisiin tehtäviin tai esihenkilön siirtymistä kokonaan toiseen organisaatioon. Tavoitteeseen pyritään pääsemään seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Miten työntekijät kuvailevat heidän suhdettaan esihenkilöönsä ennen esihenkilömuutosta?
2. Miten työntekijät kuvailevat heidän suhdettaan entiseen esihenkilöönsä esihenkilömuutoksen jälkeen?
3. Millaisena työntekijät kokevat heidän sitoutumisensa organisaatioon esihenkilömuutoksen eri vaiheissa?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla pyritään ymmärtämään esihenkilön ja työntekijän suhdetta ja sen laatua ennen esihenkilömuutoksen tapahtumista. Suhteen taustojen ja lähtökohtien ymmärtäminen on tärkeää, kun pyritään luomaan ymmärrystä siitä, kuinka suhde on muuttunut. Toisen tutkimuskysymyksen avulla pyritäänkin muodostamaan käsitystä siitä, miten työntekijät kokevat suhteen entiseen esihenkilöönsä muuttuneen esihenkilömuutoksen myötä. Esihenkilö-työntekijäsuhteen on todettu vaikuttavan merkittävästi työntekijän organisaatioon sitoutumiseen (ks. esim. Downs & Hazen, 1977; Varona, 1996; Jian & Dalisay,

2017; Bakar ym., 2010), jonka vuoksi onkin luonnollista tarkastella millä tavoin esihenkilö-työntekijäsuhteen muutokset näyttäytyvät työntekijän organisaatioon sitoutumisen kokemuksissa. Kolmannen tutkimuskysymyksen avulla pyritään siis kuvailemaan työntekijöiden kokemuksia heidän sitoutumisestaan organisaatioon esihenkilömuutoksen eri vaiheissa. Vaiheilla tarkoitetaan tässä tapauksessa aikaa ennen esihenkilömuutosta ja aikaa esihenkilömuutoksen jälkeen. Sitoutumista tarkastellaan tässä tutkielmassa erityisesti esihenkilö-työntekijäsuhteen ja sen muutosten kautta, vaikka työntekijät voivat kokea muidenkin asioiden luovan sitoutumisen kokemusta (ks. esim. Meyer & Allen, 1997). Kuvailun avulla pyritään luomaan käsitystä siitä, millaisena esihenkilö-työntekijäsuhde näyttäytyy työntekijöiden organisaatioon sitoutumisen kokemuksissa ja millä tavoin työntekijät kokevat esihenkilömuutoksen heijastuneen siihen.

### **3.2 Puolistrukturoitu haastattelu aineistonkeruumenetelmänä**

Tutkimus on laadullinen ja sen empiirinen osuus toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluiluina. Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikkien haastateltavien kanssa käsitellään samoja teemoja, mutta teemojen sisällä esiintyvien kysymysten asettelu ja järjestys voivat muuttua hieman (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 47–48). Puolistrukturoitu haastattelumenetelmä mahdollistaakin ihmisten henkilökohtaisten käsitysten ja kokemusten tarkastelun (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 65). Strukturoidumpi aineistonkeruumenetelmä olisi voinut rajoittaa enemmän haastateltavien kokemusten jakamista (Tracy, 2013, s. 139), mikä ei olisi ollut tutkielman tavoitteen kannalta suotuista. Puolistrukturoidun haastattelun etuihin lukeutuu siis sen joustavuus ja mahdollisuus tarkentaa kysymyksiä haastattelun aikana, jolloin haastateltavat myös varmemmin vastaavat juuri siihen mitä on kysytty (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tällöin voidaan myös saada paremmin vastauksia juuri tutkielman tavoitteeseen vastaamisen näkökulmasta (Brinkmann, 2013, s. 21).

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina aiheen luonteenkin vuoksi. Koska esihenkilö-työntekijäsuhde on hyvin merkittävä työpaikan vuorovaikutussuhde, se voi olla yksilölle henkilökohtainen aihe. Koska tutkielmassa tarkastellaan tilannetta, jossa esihenkilö on poistunut esihenkilön roolista, voi tähän asetelmaan liittyä myös asioita, joista ei haluta tai voida puhua

ulkopuolisille. Yksilöhaastattelussa haastattelijan on helpompi ohjata keskustelua tutkimuksen kannalta oikeaan suuntaan, mutta yksilöhaastattelussa on myös helpompi saavuttaa luottamuksellinen ilmapiiri ja tämän myötä on mahdollisuus keskustella aiheesta vapaammin (Brinkmann, 2013, s. 27). Haastattelun avulla voidaan siis päästä syvällisemmin tarkastelemaan henkilökohtaisia kokemuksia mikä on myös tämän tutkielman tavoitteen mukaista. Haastattelun avulla pyritään yleensä kuvailemaan sitä, millaisena haastateltavat kokevat ympäröivää todellisuutta sen sijaan, että pyrittäisiin ymmärtämään syitä sille, miksi he kokevat kuvailemiaan asioita (Brinkmann, 2013, s. 22). Tässä tutkielmassa tutkimuskohteeksi on rajautunut asiantuntijatyötä tekevien työntekijöiden kokemukset, jonka vuoksi haastattelut toteutettiin vain työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimusasetelmassa olennaista on se, että työntekijöiden kokemuksia kerätään tilanteessa, jossa esihenkilö on jollain tavalla poistunut esihenkilön roolista. Tämänkin vuoksi on myös päätetty tehdä rajausta esihenkilöiden pois jättämisestä aineistonkeruussa.

Haastattelut aloitettiin työntekijän tilanteeseen liittyvistä pohjatiedoista keskustellen. Pohjatietoja olivat esimerkiksi haastateltavan työuran pituus sekä mitä he ajattelivat ylipäätään esihenkilö-työntekijäsuhteen merkityksestä itselleen. Lisäksi haastateltavia pyydettiin kuvailemaan lyhyesti sitä, millaisesta esihenkilömuutoksesta oli heidän tapauksessaan kyse. Näiden kysymysten tarkoituksena oli luoda haastattelijalle yleiskäsitys haastateltavan tilanteesta ja heidän suhtautumisestaan esihenkilö-työntekijäsuhteeseen yleisellä tasolla. Tarkoituksena oli myös virittää haastateltavan ajatuksia aiheeseen, jotta myöhemmissä vaiheissa suhteen kuvailuun voitiin mennä syvemmälle tarkentavien kysymysten avulla. Pohjatietojen jälkeen puolistrukturoitu kysymysrunko eteni teemoittain. Teemoja olivat *aika ennen esihenkilömuutosta*, *esihenkilömuutoksen tapahtuminen* ja *aika esihenkilömuutoksen jälkeen*. Teemoissa pyydettiin haastateltavaa kuvailemaan heidän suhdettaan entiseen esihenkilöönsä ennen ja jälkeen esihenkilömuutoksen mahdollisesti myös erilaisten tarkentavien kysymysten avulla. Heitä pyydettiin myös kuvailemaan, millaisena he kokivat organisaatioon sitoutumisensa eri vaiheissa muutosta. Haastatteluissa syvennyttiin myös siihen, kuinka haastateltavat kuvailivat heidän sitoutumistaan organisaatioon esihenkilömuutoksen eri vaiheissa. Organisaatioon sitoutumisen käsitettä ei määritelty haastateltaville etukäteen, vaan sen merkitys jokaiselle työntekijälle tarkentui haastattelun edetessä. Organisaatioon sitoutumisen ymmärrettiin yleisesti olevan työntekijän halua pysyä organisaatiossa sekä herkkyyttä pohtia muita työvaihtoehtoja.

Haastateltavia pyydettiin myös kuvailemaan tarkemmin sitä, miten esihenkilömuutos tapahtui, kuinka siitä viestittiin, millaisia ajatuksia esihenkilömuutos heissä ylipäätään herätti ja millä tavalla tämä näyttäytyi heidän arjessaan. Näiden teemojen avulla voitiin saada kerättyä haastatteluaineistoa, joka vastaisi tutkimuksen tavoitteeseen mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti.

### **3.3 Haastatteluiden toteutus**

Haastattelukutsu julkaistiin LinkedIn -julkaisuna, jonka seurauksena suurin osa haastateltavista otti yhteyttä sähköpostitse haastattelijaan oma-aloitteisesti. Kahteen haastateltavaan haastattelijalla otti yhteyttä ensin itse toisen henkilön suosituksesta. Julkaisussa oli tiivistelmä tutkimusaiheesta, jonka perusteella haastateltavat muodostivat mielikuvansa siitä millaiseen haastatteluun he osallistuvat. Yhteydenoton jälkeen haastateltaville lähetettiin vielä lisätietoja tutkimuksesta sekä osallistumissuostumuslomake ja tietosuojailmoitus luettavaksi ja allekirjoitettavaksi. Haastateltaville ei etukäteen lähetetty haastattelukysymyksiä tai haastattelun teemoja eikä heitä pyydetty valmistautumaan haastatteluihin etukäteen mitenkään. Haastattelut toteutettiin kahden viikon aikana helmikuussa 2023 etäyhteyksin Zoomin tai Teamsin välityksellä. Haastattelut nauhoitettiin Zoomissa sovelluksen omalla nauhoitustyökalulla ja Teamsissa erillisellä äänityslaitteella. Haastattelut etenivät teemoittain ja etukäteen laaditun kysymysrunon mukaisesti, mutta tästä voitiin keskustelun edetessä poiketa hieman esimerkiksi tarkentavien kysymysten avulla.

Aineistoa kerättiin haastattelemalla kahdeksaa asiantuntijatyössä työskentelevää tai työskennellyttä henkilöä. Haastateltavat työskentelivät esimerkiksi markkinoinnin, myynnin, viestinnän, median, ympäristötekniikan sekä tutkimuksen ja koulutuksen parissa. Kaksi haastateltavista työskentelivät samassa organisaatiossa ja kaikki muut haastateltavat olivat eri organisaatioissa. Haastateltavilta ei kysytty erikseen minkäänlaisia tunnistetietoja eikä tutkimuksen kannalta ei ollut olennaista myöskään tietää esimerkiksi sukupuoli- tai ikätietoja, jonka vuoksi näitä ei käsitelty. Kriteerinä haastateltavalle oli se, että tämä oli itse kokenut esihenkilömuutoksen, jossa hänen esihenkilönsä on poistunut esihenkilön roolista. Esihenkilömuutoksen tapahtumiselle ei asetettu aikarajaa eikä haastateltavalta edellytetty myöskään sitä, että tämä itse

työskentelisi yhä samassa organisaatiossa. Kuitenkin vain yksi haastateltavista oli siirtynyt itsekin organisaatiosta toisaalle, kun taas muut työskentelivät yhä kyseisessä organisaatiossa, jossa muutos oli tapahtunut. Esihenkilömuutos itsessään oli esimerkiksi esihenkilön irtisanominen, esihenkilön tai työntekijän siirtyminen organisaation sisällä toisiin tehtäviin tai esihenkilön siirtyminen kokonaan toiseen organisaatioon.

Kaikkien haastateltavien kanssa pidettiin haastattelun aikana videoyhteys päällä, joka mahdollisti keskustelun luontevuuden. Haastatteluissa vallitsi luottamuksellinen ilmapiiri, mistä kerrottiin myös haastateltavien syvälinen ja avoin tyyli vastata kysymyksiin ja pohtia kokemuksiaan. Suurin osa haastateltavista kertoi halunneensa osallistua haastatteluun, sillä aihe oli heille henkilökohtaisesti hyvin relevantti ja ajankohtainen. Monet saivatkin haastattelutilanteessa omien sanojensa mukaan myös hyvän tilaisuuden kokemustensa reflektointiin ja he kokivat haastattelukysymykset toimiviksi tässä. Kaikkien haastateltavien kanssa saatiin sovittua haastattelu-aika noin viikon sisään alkuperäisen haastattelukutsun julkaisusta, joka voi myös osaltaan kertoa aiheen merkityksellisyydestä ja ihmisten innokkuudesta päästä jakamaan kokemuksiaan juuri tästä aiheesta.

### **3.4 Laadullinen sisällönanalyysi**

Haastattelut litteroitiin helmi-maaliskuun 2023 aikana. Litteroinnit tehtiin asiatarkesti ja aineistosta karsittiin jo tässä vaiheessa pois ylimääräisiä täytesanoja, kuten ”niinku”, ”tota”, ”että”, ”silleen” tai sanojen toistamisia ja kesken jääneiden lauseiden alkuja, joita saattoi ilmetä ajatusten sanoittamisen tukena. Aineisto anonymisoitiin litterointivaiheessa mahdollisimman hyvin ja kaikki nimi-, toimiala- ja tunnistetiedot poistettiin. Myös mahdolliset murteet yhtenäistettiin, jottei myöhemmistä aineistoesimerkeistä nouse yksilöiviä tekijöitä esiin. Litteroitu aineisto ja haastatteluiden äänitallenteet säilytettiin tietokoneen kovalevyllä, joka oli salasanalla suojattu. Haastattelut olivat kestoiltaan 32–61 minuuttia ja yhteensä nauhoitettua haastatteluaineistoa kertyi kahdeksasta haastattelusta 6h 17 minuuttia. Litteroidun aineiston pituus oli 93 sivua fontilla Arial pistekoon ollessa 11 ja rivivälin 1,15. Aineistoa anonymisoitaessa haastateltavat nimettiin nimillä H1-H8.



Aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Laadullinen sisällönanalyysi on menetelmänä systemaattinen, aineistoa pelkistävä sekä joustava (Schreier, 2014, s. 2). Sisällönanalyysi perustuu tutkijan omaan tulkintaan ja päättelyyn, jossa empiirisestä aineistosta edetään käsitteellisempään näkemykseen tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Tällainen analyysimenetelmä sopii tutkielman tavoitteisiin sillä se antaa riittävästi tilaa haastateltavien omille kokemuksille eikä näiden esittämistä tällöin pyritä rajoittamaan johonkin tiettyyn teoreettiseen kehykseen. Tulokset esitellään myöhemmin analyysin perusteella syntyneen koodauksen pohjalta, jolloin myös analyysiprosessi tulee näkyvämmäksi. Tämä onkin tyypillinen tapa esittää laadullisen sisällönanalyysin tuloksia (Schreier, 2014, s. 19). Aineiston analysoinnissa sovellettiin myös Tuomen ja Sarajärven (2018) kuvailemaa Milesin ja Hubermanin (1994) etenemismallia aineistolähtöisen laadullisen aineiston analysoinnille. He ovat jakaneet tämän kolmivaiheiseksi prosessiksi: 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen, 2) klusterointi eli ryhmittely ja 3) abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen.

Analyysi toteutettiin siten, että jokaista haastatteluteemaa käsiteltiin käytännössä omana kokonaisuutenaan. Aineistoa onkin hyvä ensimmäisissä vaiheissa pilkkoa osiin esimerkiksi haastattelussa käytyjen teemojen mukaan, jotta sen käsittely olisi helpompaa (Schreier, 2014, s. 10). Esimerkiksi toista teemaa *aika ennen esihenkilömuutosta* tarkasteltaessa muodostettiin aineistosta tätä varten omat alaluokat, yläluokat sekä pääluokka. Koska teemat olivat muotoutuneet tutkimuskysymysten mukaisesti, näiden mukaan eteneminen mahdollisti aineiston tarkastelun järjestelmällisyyden. Pääluokkia muodostui yhteensä kaiken kaikkiaan kolme: *esihenkilö-työntekijäsuhde ennen esihenkilömuutosta*, *esihenkilö-työntekijäsuhde esihenkilömuutoksen jälkeen* ja *sitoutuminen esihenkilömuutoksen eri vaiheissa*. Nämä mukailevat myös tutkimuskysymyksiä. Seuraavaksi käydään läpi analyysin toteuttamista esimerkkien tukemana.

Ensimmäisessä vaiheessa aineistoon tutustuttiin huolellisesti ja määriteltiin analyysiyksikkö. Analyysiyksiköksi valikoitui ajatuskokonaisuus, joka voi sisältää myös useampia lauseita. Aineistosta valittiin analyysiin mukaan kaikki ajatuskokonaisuudet, jotka olivat tutkielman tavoitteen kannalta relevantteja. Tässä vaiheessa aineistoa myös jaoteltiin selkeästi haastateluissa käytettyjen teemojen mukaisesti, jotta aineiston käsittely olisi systemaattisempaa. Teemoja olivat *pohjatiedot*, *aika ennen esihenkilömuutosta*, *esihenkilömuutoksen tapahtuminen* ja *aika esihenkilömuutoksen jälkeen*. Seuraavassa esimerkki aineistossa esiintyvistä

ajatuskokonaisuudesta, joka havainnollistaa analyysin toteutusta. Kyseinen esimerkki sijoittui teemaan *aika ennen esihenkilömuutosta*:

H1: Mutta ehkä sitten sen huomasit, kun hän silloin johti sekä ihmisiä että asioita, että aika usein, jos meillä oli vaikka kehityskeskustelu, niin se kyllä tosi helposti meni niihin [työ] asioihin. Tavallaan ei pysytty ehkä sillä semmoisella henkischemmällä tasolla, vaan se sitten tosi helposti meni myös niihin [työ] asioihin, koska hän oli niissä niin hyvin perillä.

Toisessa vaiheessa valittuja ajatuskokonaisuuksia pelkistettiin, jotta niiden varsinainen sisältö oli helpommin tulkittavissa. Pelkistämistä varten aineistoa luettiin vielä useaan kertaan läpi ja siihen tutustuttiin, jotta ajatuskokonaisuudet voitiin ymmärtää mahdollisimman tarkasti ja sisältö pysyisi muuttumattomana. Seuraavassa esimerkki yllä mainitun aineistoesimerkin pelkistämisestä:

- H1: Keskustelut ohjautuivat helposti työn tekemiseen ja työtehtäviin
- H1: Henkinen taso keskustelussa jäi vähäiseksi
- H1: Esihenkilö auttoi työtehtävissä ja ymmärsi työntekijän työtä

Kuten voidaan huomata, yhdestä ajatuskokonaisuudesta saattoi muodostua useampi pelkistetty ilmaus riippuen siitä, kuinka ajatuskokonaisuutta tulkittiin. Pelkistetyt ilmaukset listattiin teemoittain samaan näkymään erilleen muusta aineistosta, jotta niitä oli helpompi käsitellä. Yhteensä pelkistettyjä ilmauksia listattuna kertyi 20 sivua fontilla Arial pistekoon ollessa 11 ja rivivälin 1,15. Nämä pelkistetyt ilmaukset olivat lopulta niitä, jotka etenivät varsinaiseen luokitteluvaiheeseen. Tällöin ilmaisuista etsittiin eroavaisuuksia sekä samankaltaisuuksia kuvaavia käsitteitä, ja nämä ryhmiteltiin alaluokiksi. Alaluokat nimettiin pelkistettyjä ilmauksia yhdistävillä kuvauksilla.

Ryhmittelyn jälkeen aineistoa lähdettiin käsitteellistämään, eli tällöin alkuperäisestä aineistosta kielelliset ilmaisut johdetaan teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Tällöin luokkia yhdistellään niin pitkälle, kuin se on sisällön näkökulmasta mahdollista (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Tämän prosessin tuloksena syntyivät alaluokat ja yläluokat, jotka puolestaan muodostavat yhdessä pääluokan. Taulukosta 1 voidaan nähdä analyysin tuloksena syntyneet alaluokat, yläluokat sekä pääluokat tutkimuskysymyksittäin.

Analyysin kaikissa vaiheissa pyrittiin ymmärtämään aihetta haastateltavien näkökulmasta. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä on kuitenkin lähtökohtaisesti haasteensa, sillä täysin objektiivisia havaintoja ei oikeastaan ole olemassa, koska tutkijan asettamat menetelmät, tutkimusasetelma ja jo käytetyt käsitteet vaikuttavat väistämättä tuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Siksi tässäkin analyysissä olisi voinut päätyä monenlaisiin lopputuloksiin. Tutkielmassa on pyritty antamaan aineistolle, eli haastateltavien kokemuksille mahdollisimman paljon tilaa. Samalla jokaisessa vaiheessa on kuitenkin myös pyritty pitämään mielessä mahdollisimman kirkkaana tutkielman tavoitetta, jotta analyysin perusteella myöhemmin esiin nostetut tulokset vastaisivat tähän mahdollisimman hyvin. Tämä on aiheuttanut sen, että aineistosta on jouduttu karsimaan melko paljon myös muutoin hyvin kiinnostavaa materiaalia tutkielman ulkopuolelle, mikä ei sinänsä ole epätavallista laadullisissa tutkimuksissa.

TAULUKKO 1 Aineiston luokittelu

Tutkimuskysymys	Pääluokka	Yläluokka	Alaluokka
1. Miten työntekijät kuvailevat heidän suhdettaan esihenkilöönsä ennen esihenkilömuutoksia?	Esihenkilö-työntekijäsuhde ennen esihenkilömuutosta	Korkealaatuisen esihenkilö-työntekijäsuhteen piirteet	Esihenkilö sosiaalisen tuen lähteenä
			Tiedon vaihdannan tasapaino
		Matalalaatuisen esihenkilö-työntekijäsuhteen piirteet	Sosiaalisen tuen vähäisyys
			Tiedon vaihdannan vähäisyys
2. Miten työntekijät kuvailevat heidän suhdettaan entiseen esihenkilöönsä esihenkilömuutosten jälkeen?	Esihenkilö-työntekijäsuhde esihenkilömuutoksen jälkeen	Entisen esihenkilön jääminen samaan organisaatioon tuki vuorovaikutussuhteen säilymistä	Sosiaalisen tuen hakeminen ja saaminen entiseltä esihenkilöltä vähentyi
			Vuorovaikutussuhteen ylläpito säilyi mutta väheni
		Entisen esihenkilön organisaatiosta poistuminen päätti vuorovaikutussuhteen	Vuorovaikutussuhteen ylläpito päättyi
			Vuorovaikutussuhteen muutoksiin mukautumisessa oli haasteita
3. Millaisena työntekijät kokevat heidän sitoutumisensa organisaatioon esihenkilömuutosten eri vaiheissa?	Organisaatioon sitoutuminen esihenkilömuutoksen eri vaiheissa	Esihenkilö-työntekijäsuhde osana organisaatioon sitoutumista ennen esihenkilömuutosta	Esihenkilö-työntekijäsuhhteessa koettu sosiaalinen tuki vahvisti organisaatioon sitoutumista
			Esihenkilö-työntekijäsuhhteessa koetun sosiaalisen tuen puute heikensi organisaatioon sitoutumista
		Entinen esihenkilö-työntekijäsuhde osana organisaatioon sitoutumista esihenkilömuutoksen jälkeen	Entiseltä esihenkilöltä saadun sosiaalisen tuen vähentyminen heikensi organisaatioon sitoutumista
			Esihenkilön vaihtuminen vahvisti organisaatioon sitoutumista

### 3.5 Aineiston käsittelyn eettinen arviointi

Ihmiseen kohdistuvassa tutkimuksessa tutkittavien henkilöiden luottamus ja sen säilyttäminen ovat erityisen tärkeässä asemassa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019, s. 8). Tämän vuoksi tutkielmassa noudatettiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019) ohjeistusta, jotta tutkimuseettiset seikat tulevat huomioiduksi. Tämä huomioitiin myös jo tutkielman suunnitteluvaiheessa. Ohjeistuksen mukaan on tutkimuksissa huomioitava tutkittavien kohtelu ja oikeudet, henkilötietojen käsittely tutkimuksessa sekä tutkittavien yksityisyyden suojaus (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019). Tutkittavat saivat kattavasti tietoa tutkielmasta ennen haastattelua ja heille lähetettiin osallistumissuostumuslomake sekä tietosuojailmoitus. Heiltä pyydettiin allekirjoitus suostumuksen ilmaisemiseksi sekä ennen haastattelua myös suullinen kuittaus tästä nauhoitukselle. Haastateltaville ilmaistiin selkeästi myös se, että he saivat keskeyttää osallistumisensa haastatteluun tai perumaan suostumuksensa tutkielmaan osallistumisesta milloin tahansa. Tutkielmassa henkilötietoja käsitellään suunnitelmallisesti, tarkasti ja niiden säilytyspaikka sekä -aika ovat tarkkaan rajattu. Haastateltavilta ei kerätty tutkielman kannalta epäolennaisia tietoja ja heille myös viestittiin selkeästi henkilötietojen käsittelystä. Haastateltaville kerrottiin myös siitä, että aineisto tullaan anonymisoimaan, eikä esimerkiksi henkilöiden tai organisaatioiden nimiä julkaista missään kohtaa.

## 4 TULOKSET

### 4.1 Esihenkilö-työntekijäsuhde ennen esihenkilömuutoksia

Tässä alaluvussa käydään läpi aineistosta nostettuja ja analysoituja kuvailuja esihenkilö-työntekijäsuhteesta ennen esihenkilömuutosten tapahtumista. Luku rakentuu kahden yläluokan, *korkealaatuisen vuorovaikutussuhteen piirteet* ja *matalalaatuisen vuorovaikutussuhteen piirteet* mukaisesti. Lyhyen haastattelun perusteella voi olla vaikea tulkita sitä, onko työntekijän kuvailema esihenkilö-työntekijäsuhde itsessään korkea- vai matalalaatuinen. Tämän vuoksi tuloksissa käsitellään työntekijöiden kuvailun perusteella korkea- ja matalalaatuiseen esihenkilö-työntekijäsuhteeseen sopivia piirteitä tekemättä kuitenkaan tulkintaa siitä, onko suhde itsessään korkea- tai matalalaatuinen. Näistä saatetaan kuitenkin myöhemmin puhua korkea- tai matalalaatuisina esihenkilö-työntekijäsuhteina. Näitä piirteitä käsitellään alaluokkien kautta, jotka ovat *esihenkilö sosiaalisen tuen lähteenä*, *tiedon vaihdannan tasapaino*, *sosiaalisen tuen vähäisyys* ja *tiedon vaihdannan vähäisyys*.

#### **Korkealaatuisen esihenkilö-työntekijäsuhteen piirteet**

Korkealaatuisen esihenkilö-työntekijäsuhteen piirteitä ilmentävissä suhteissa työntekijät kuvailivat, että suhteessa vallitsi luottamus, avoimuus, tiedon jakaminen sekä matala valtasuhde. Työntekijöiden kokemuksia tulkitsemalla näiden voidaan katsoa myös kuvastavan sosiaalista tukea (emotionaalista, tiedollista sekä välineellistä tukea) sekä tiedon vaihdannan tasapainoa.

*Esihenkilö sosiaalisen tuen lähteenä.* Esihenkilön nähtiin olevan tärkeä sosiaalisen tuen lähde erityisesti emotionaalisen, tiedollisen ja välineellisen tuen kautta. Esihenkilöltä saatavaa emotionaalista tukea kuvailtiin välittämisen, huolehtimisen ja empatian osoittamisen kautta. Tiedollista tukea puolestaan kuvailtiin työhön liittyvän tiedon jakamisena sekä työtehtävissä neuvomisena. Välineellistä tukea kuvailtiin puolestaan esihenkilön konkreettisena työssä avustamisena, jolloin tämä mahdollisti esimerkiksi uusien työtehtävien saamisen. Näitä kolmea oli kuitenkin osittain vaikea erottaa toisistaan, sillä kokemuksissa ne saattoivat ilmetä myös

päällekkäin. Tämän vuoksi jatkossa saatetaan puhua pelkästään yleisellä tasolla sosiaalisesta tuesta, viitaten johonkin näistä kolmesta tai vaihtoehtoisesti kaikkiin. Seuraavasta aineistoesimerkistä on tulkittavissa se, kuinka esihenkilö on tarjonnut sekä emotionaalista, tiedollista, että välineellistä tukea työntekijälle.

H1: - - äärimmäisen osaava asioiden suhteen myös tosi perillä, että häneltä pysty kysyä vähän niinku kaikessa apua. Super pätevä ollut talossa jonkun 10 vuotta, niin tietää kaikki talon henkilöt ja muut, että jos vaikka jonkun kanssa oli haasteita, niin se yleensä pystyy avaamaan vähän niitä taustojakin, että "okei, no että se on vähän sen sellainen ja sillä on tällainen tapa toimia" niin se pystyy auttamaan käytännössä mua ihan kaikessa.

Korkealaatuisen suhteen piirteitä ilmentävissä kokemuksissa kynnys sosiaalisen tuen hakemiselle koettiin pieneksi ja usein myös esihenkilö itse tarjosi erityisesti tiedollista ja välineellistä tukea herkästi. Työntekijöiden kuvauksissa sosiaalisen tuen piirteet ilmenivät esimerkiksi luottamuksen, avoimuuden ja esihenkilön johtamisosaamisen käsitteiden kautta. Luottamuksen nähtiin olevan yksi tärkeimmistä asioista esihenkilö-työntekijäsuhteessa ja sen nähtiin koostuvan monesta asiasta. Luottamuksen kuvailtiin myös johtavan avoimuuteen vuorovaikutuksessa, mutta avoimuus johti toisaalta myös kokemukseen luottamuksesta. Kokemuksissa toistui kuitenkin se, että korkealaatuisen esihenkilö-työntekijäsuhteen piirteitä ilmentävissä kokemuksissa esihenkilö koettiin helposti lähestyttäväksi ja tälle oli helppo mennä juttelemaan myös haastavammista sekä työn ulkopuolisista asioista. Tällaista suhdetta kuvailtiin myös avoimena ilmapiirinä. Toisin sanoen sosiaalisen tuen saaminen esihenkilöltä johti helposti myös sen aktiivisempaan hakemiseen, kuten seuraavista aineistoesimerkeistä ilmenee:

H3: Se tuo sitä luottamuksen tunnetta, että hän on aktiivisesti yhteydessä ja haluaa pitää tapaamisia ja muuta, että se on varmaan yksi sitä. Mutta totta kai se ei yksinään riitä, että se varmaan muodostuu ajan kanssa siitä, et miten hän reagoi tiettyihin asioihin, mitä sä vaikka kerrot ja minkälaisen ilmapiirin hän luo - - Esimerkiksi jos olisi joku huonompi tilanne, niin siitä ei seurannut mitään huonoja seuraamuksia sulle, että sä kerrot siitä sun esihenkilölle, vaan että sä saat tukea ja sä saat vaikka empatiaa ja apua siihen tilanteeseen.

H3: Keskusteltiin paljon asioista silleen rennolla otteella. Ja mulla oli esimerkiksi siinä aikana muita työhaastatteluja tai työtarjouksia mitä mä sain, niin mä pystyin avoimesti niistä hänelle kertomaan ja hän halusi aina kuulla ja arvosti tosi paljon sitä, että mä kerroin niistä ja me pystyttiin yksi käydä niitä tilanteita läpi ja miettiä, että mitä taas täällä olisi mulle tarjota tai näin, että se on hyvä esimerkki siitä, että oikeasti oli tosi avointa ja pystyi kaikesta keskustelemaan.

Sosiaalisen tuen nähtiin työntekijöiden kokemuksissa tukevan myös urakehitystä ja työhyvinvointia merkittävästi. Esihenkilön jakamaa sosiaalista tukea kuvailtiin esimerkiksi siten, kuinka tämä jakoi palautetta työntekijälle ja mahdollisti kahdenkeskistä keskusteluaikaa riittävästi. Sen nähtiin olevan myös sitä, millä tavalla esihenkilö ylläpiti vuorovaikutusta työntekijän kanssa ja

millaisia keskustelut olivat. Työntekijät eivät kokemustensa mukaan nähneet myöskään suurta eroa sille olivatko tapaamiset kasvokkaisia vai verkkovälitteisiä vaan tärkeämmäksi nähtiin se, että mahdollisuus riittävälle keskustelulle oli tarjolla tai vaihtoehtoisesti myös mahdollisuus olla keskustelematta. Työntekijät kokivat, että kannustava ja positiivinen palaute oli tärkeää, kuten seuraavasta aineistoesimerkistä ilmenee:

H7: - - kun joku on tehnyt hyvää työtä niin kyllä se sen tunnisti ja antoi tunnustuksen siitä kyllä. Siinä se oli mun mielestä yllättävänkin hyvä - -.

Osa työntekijöistä oli vasta työuransa alkuvaiheessa, jonka vuoksi erityisesti he kokivat mahdollisuuden kehittyä ja kehittää osaamistaan tärkeäksi. Tässä esihenkilöltä saatu sosiaalinen tuki nähtiin merkittävänä asiana, mikä myös heijastui vahvasti suhteen kuvailuun ja työntekijän ammatillisen itsevarmuuden kasvuun, kuten seuraavasta aineistoesimerkistä ilmenee:

H1: No ensinnäkin hän on se tyyppi, joka on rekryynny mut. Eli tavallaan se luottamus-suhde on tullut jo sieltä rekrystä lähtien ja minusta tuntuu, että meillä on aina klikannu tosi hyvin. Ja mä oon kuitenkin aika urani alussa, että hän on sillä auttanut minun samaa itsevarmuutta ja tosi monessa tilanteessa silleen just pitänyt huolta siitä, että minulla on se mahdollisuus, vaikka kieltäytyä tekemässä jotain tietyllä tapaa niin että minulla on se asiantuntijuus tehdä asiat tavallaan miten itse haluan, että hän on kyllä luonut semmoista luottamusta itseeni ja myös semmoista ammatillista itsetuntoa, että hänestä on ollut siinä tosi iso apu.

Myös kokeneempien työntekijöiden mukaan esihenkilön sosiaalinen tuki erityisesti tiedollisen tuen kautta oli merkittävää, sillä kokemattomampi esihenkilö ei esimerkiksi pystynyt tarjoamaan heille sisällöllisesti tarpeeksi lisäantia työhön, mikä saattoi osaltaan myös luoda etäisyyden kokemuksia suhteeseen. Esihenkilöltä saatu tiedollinen ja välineellinen tuki olivat merkittäviä työntekijän työn toteuttamisen näkökulmasta. Seuraavasta aineistoesimerkistä ilmenee se, kuinka esihenkilö mahdollistaa tiedollisella tuella sen, että työntekijä voi toteuttaa työtään hyväksi katsomallaan tavalla:

H6: Varmaan se, että näkee metsän puilta, että näkee, että on jo kokenut, näkee, että tähän kannattaa ryhtyä tuohon ei tai tehdään tää mahdollisimman pienellä vaivalla, että ihmetelköt sitä sitten siellä kuka sitä pyytikään. Että keskitytään oikeasti tähän vaikka rakentamaan ihmisten kautta hyviä olosuhteita - -.

Vaikka keskusteluiden aiheet esihenkilön kanssa olisivat muutoin olleet enemmän työpainotteisia, niin korkealaatuisen esihenkilö-työntekijäsuhteen piirteitä ilmentävissä suhteissa olleilla työntekijöillä oli ollut tunne siitä, että esihenkilöltä saa sosiaalista tukea myös työn ulkopuolisiin asioihin liittyen. Työntekijöiden kokemuksista ilmeni kuitenkin myös tarve sille, että

esihenkilö tarjoaisi itse aktiivisemmin nimenomaan emotionaalista tukea, kuten seuraavasta aineistoesimerkistä ilmenee:

H8: Yleensä, että jos käyn jotain henkilökohtaisempaa, niin hän kyllä tosi kivasti oli sitten siinä kyllä läsnä, mutta hän ei ehkä itse sitten ohjannut yleensä keskusteluja siihen, että "no hei miten sulla menee? Mitä sä luulet, että onko susta nyt tuntunut siltä, että sulla on kiva olla töissä vai onko sulla liikaa työkuormaa?" Niin sellaista muhun kohdistuvaa esimerkiksi niinku kysymyksellä, että se jäi vähän vähemmälle.

Myös siinä kohtaa, kun työntekijä sai tietää tulevasta esihenkilömuutoksesta, esihenkilön osoittama sosiaalinen tuki koettiin tärkeäksi. Tulevasta esihenkilömuutoksesta saatettiin ilmoittaa isommassa palaverissa yhtä aikaa muiden kollegoiden kanssa tai henkilökohtaisesti kahden kesken. Henkilökohtaisesti muutoksesta keskustelu mahdollisti sosiaalisen tuen saamisen esihenkilöltä sekä emotionaalisesti, että tiedollisesti, kuten seuraavasta aineistoesimerkistä ilmenee:

H4: Itse asiassa mulle esimies kertoi [poistumisesta] ensin erikseen, niin kun soitti teamillä kun oltiin etänä tai olin etänä. - - Ja sitten yksi päivä käytiin myös työpäivän jälkeen kahvilla keskustelemassa, kun ehkä hän itsekin halusi antaa semmoisen fiiliksen, että ei jää mitään epäselvää tai semmoista.

Sosiaalisen tuen saamisen merkitys oli useimman työntekijän kokemuksissa suuri. Erityisesti työuraansa aloittelevien ja vasta vähän aikaa työelämässä olleiden työntekijöiden kohdalla koettiin tärkeäksi se, että esihenkilö mahdollisti kahdenkeskistä keskusteluaikaa myös työntekijän uralla kehittymistä varten. Ajan mahdollistaminen keskustelulle nähtiin myös osaltaan arvostuksena työntekijää kohtaan.

*Tiedon vaihdannan tasapaino.* Tiedon vaihdannalla tarkoitetaan tässä esihenkilön ja työntekijän välistä yksityisen tiedon sekä työhön liittyvän tiedon jakamista. Korkealaatuisia esihenkilö-työntekijäsuhteen piirteitä ilmentävässä suhteessa ei kuitenkaan vaadita yksityisen tiedon jakamista. Olennaista tässä onkin koettu tasapaino yksityisen tiedon ja työhön liittyvän tiedon jakamisen välillä sekä koettu tyytyväisyys tähän. Työntekijöiden kuvaukset esihenkilö-työntekijäsuhteessa koetusta tasapainosta työn ja vapaa-ajan välillä vaihtelivat jonkin verran. Työntekijät kuvailivat yksityisen tiedon jakamisen ja itsestä kertomisen olleen pääasiassa enemmän pintapuoleista. Yksityisen tiedon jakamisen nähtiin olevan esimerkiksi vapaa-ajasta keskustelua ja tämän koettiin pääosin olleen esihenkilö-työntekijäsuhteessa vastavuoroista. Työntekijät eivät kuitenkaan esimerkiksi nähneet säännöllisesti esihenkilöitään vapaalla eikä tämän koettu olevan tärkeää. Suurin osa haastateltavista koki, että vuorovaikutussuhteessa oli myös olemassa tilaa työn ulkopuolisille keskustelunaiheille, kuten seuraavista aineistoesimerkeistä ilmenee:



H1: Hyvin rentoja [keskustelut], saatettiin heittää läppääkin ja puhuu vaikka viikonlopun puuhista ja tälleen.

H3: Ja kyllä me nyt kuulumisia vaihdettiin ihan normaalisti silleen, että miten nyt menee ja mitä on puuhannut vapaa-ajalla ja muuta, että kyllä se oli osa sitä, mutta ei kuitenkaan meillä ollut sellainen ihan sellainen vapaa-ajan suhde, tai että me oltaisi nähty, vaikka työpaikan ulkopuolella muuten tai näin, että kyllä se oli enemmän silleen työasioista silti.

H6: Kyllähän me tunnetaan toistemme ajatukset. Niinku kutsutaan sisäpeliksi sitä, mitä ajatellaan työnteosta ja mitä ajatellaan ylipäätään elämästä, minkälainen on ihmiskäsitys, oppimiskäsitys, voisi sanoa, että koko genre.

Työntekijöiden kuvailuista ilmenee, että vaikka keskusteluissa oli yksityisen tiedon jakamista, niin he myös kokivat esihenkilö-työntekijäsuhteessa vallitsevan yhteisen ymmärryksen keskusteluiden työpainotteisuudesta. Tämä määritteli myös suhteen laatua esimerkiksi haastateltavan kuvailun mukaan ammatilliseksi suhteeksi, kuten myös aineistoesimerkistä ilmenee:

H7: Mutta että hyvä semmoinen ammatillinen suhde ja tosi rento ja rempseä. Se on muutenkin tyyppinä siis semmoinen, no rempseä on varmaan hyvä sana.

Toisaalta matalaksi koetun valta-asetelman myötä esihenkilö oli saatettu nähdä enemmänkin työkaverina, jolloin tiedon vaihdanta oli suhteessa yleisesti tasapainoista, kuten aineistoesimerkistä ilmenee:

H8: - - hänestä tuli myös semmoinen tosi hyvä työkaveri ja hänen kanssaan etenkin pystyi tosi hyvin sparraamaan asioista. - - saatettiin ihan siis muita näitä jutella, joistain on reisuista tai jos hän oli ollut lastensa kanssa jossain paikassa x, niin hän kertoo mulle innoissaan niistä asioista ja silleen tosi sellaista kaverillista, miten niinku työkaverit juttelee toiselle - -.

Haastateltavat kokivat tiedon vaihdannan tasapainossa myös tärkeäksi kokemuksen siitä, että esihenkilölle voi halutessaan kertoa henkilökohtaisempiakin asioita ja tämä loi kokemusta tyytyväisyydestä esihenkilö-työntekijäsuhdetta kohtaan. Vaikka tiedon vaihdanta olisi koettu pääsääntöisesti tasapainoiseksi, niin jotkut haastateltavista kuitenkin kokivat, että keskustelut ohjautuivat usein liiaksi meneillään oleviin työtehtäviin. Tällöin he olisivat kaivanneet vieläkin enemmän myös esihenkilön aloitteita yksityisen tiedon jakamiseen tai itsestä kertomiseen, kuten seuraavista aineistoesimerkeistä ilmenee:

H8: Niin ainoastaan, että hän oli niin sellainen innokas kanssa just sparrailija, että sitten monesti meidän yks ykköset meni vähän siihen, että ei keskusteltukaan enää pelkästään mun asioista ja miten mä olen kehittynyt tai millainen se mun kehityssuunta on ollut ja mitä mä olen saanut aikaiseksi ja näin poispäin. Se usein meni sitten siihen, että me sparrailtiin olemassa olevista mun töistä ja miten jotain asiaa voisi sinänsä kehittää. Sitten se meni silleen tosi työpainotteisesti, että siinä voi vähän tuntua, että vähän niinku mä itsenäni ihmisenä unohtui sitten siinä hyvin monesti, että se oli sellainen missä olisin

kaivannut, ehkä enemmän sellaista ihminen ihmiselle, eikä se vaan niinku ihmiset juttelee työstä tyyppinen kombo, mutta muuten meni ihan hyvin.

H1: Mutta ehkä sitten sen huomasi, kun hän silloin johti sekä ihmisiä että asioita, että aika usein, jos meillä oli vaikka kehityskeskustelu, niin se kyllä tosi helposti meni niihin asioihin. Tavallaan ei pysytty ehkä sillä semmoisella henkisemmällä tasolla vaan se sitten tosi helposti meni myös niihin asioihin, koska hän oli niissä niin hyvin perillä. - - ehkä välillä vaan jossain kehityskeskusteluissa olisi ollut kivempi, että oltaisiin pystytty puhumaan urakehityksestä ehkä vähän semmoisella pidemmällä mittakaavalla, että sitten se tavallaan helposti meni just niissä olemassa oleviin projekteihin, kun hänellä tuli niihinkin ajatuksia, että ehkä välillä siinä tasapainossa oli haasteita, että se meni sitten aika paljon siihen arjen tekemiseen.

Kyseisistä aineistoesimerkeistä on myös nähtävissä esihenkilön tarjoaman emotionaalisen tuen puute ja työntekijän tarve sille, mutta kuitenkin hieman enemmän yksityisen tiedon jakamisen epätoivottu vähäisyys. Tarve yksityisen tiedon jakamiselle oli kuitenkin yksilöllistä ja vaihteli työntekijöiden välillä.

### **Matalalaatuisen esihenkilö-työntekijäsuhteen piirteet**

Matalalaatuisen esihenkilö-suhteen piirteitä ilmentävissä suhteissa työntekijät kuvailivat suhteessa vallitsevan sosiaalisen tuen sekä tiedonvaihdannan vähäisyyttä. Näitä piirteitä kuvailtiin myös silloin, jos työntekijä ei kokenut suhdetta itselleen lähtökohtaisesti tärkeäksi.

*Sosiaalisen tuen vähäisyys.* Sosiaalisen tuen vähäisyydeksi katsottiin työntekijöiden kokemukset emotionaalisen, tiedollisen ja välineellisen tuen puutteista. Esihenkilöltä saadun sosiaalisen tuen puute näkyi työntekijän työssä siten, että työntekijä ei saanut esihenkilöltä riittävää tukea työn toteuttamiseen, työtehtävien jäsentelyyn tai työkuorman hallintaan. Esihenkilö saattoi olla kokenut alallaan, mutta tämä ei kuitenkaan välttämättä osoittanut sosiaalista tukea työntekijän työtehtävien näkökulmasta, eikä esimerkiksi haasteisiin puuttumisessa tai asioiden kehittämässä. Auttamisen puute näkyi myös esimerkiksi siten, että esihenkilö suhtautui työn epäkohtiin pessimistisesti eikä ollut innokas kehittämään asioita, joita työntekijä ilmaisi. Esihenkilö saattoi myös itse toimia jollain tavalla kyseenalaisesti eivätkä esihenkilön ja työntekijän arvomaailmat kohdanneet tai esihenkilö itse esimerkiksi vastusti organisaatiossa tapahtuvia muutoksia eikä tällöin toiminut myöskään työntekijän tukena muutoksissa. Tällöin esihenkilö-työntekijäsuhteessa ei myöskään saatettu kokea kovin suurta avoimuutta, eli kun esihenkilö ei itse tarjonnut sosiaalista tukea, niin työntekijä ei myöskään itse hakenut aktiivisesti sosiaalista tukea esihenkilöltä. Seuraavista aineistoesimerkeistä on nähtävissä, kuinka esihenkilöltä saatavan sosiaalisen tuen puute ilmenee työntekijälle:

H2: - - [esihenkilö] vastaanotti mun ajatuksia ja arvosti mun näkemyksiä ja sitten toisaalta hänellä oli ehkä se, että hän on ollut tuolla alalla aika pitkään ja oli ollut tossa kyseisessä firmassakin aika pitkään, niin että oli ehkä vähän sellaista pientä tietynlaista pessimistisyyttä asioiden muuttamiseen tai kehittämiseen, että jos oli itse yrittänyt jo monesti, eikä ollut saanut mitään aikaa, niin sitten mä tavallaan tulin jonkun idean kanssa vaikka, niin ehkä hän vähän sillä tavalla, että "no joo toi on hyvä ajatus, mutta se ei ole ehkä näin yksinkertaista" - -.

H5: Hankala esimies ikään kuin alainen suhde - - Se, että hän niin ponnahti siihen esimies-asemaan. Jotenkin ensi koin, että hieno homma. Mut sitten totesin, että ei hänellä ollut niin siihen kuitenkaan edellytyksiä. Että ne avut tai se, miksi hän pääsi siihen [esihenkilön asemaan], niin ehkä ne meriitit, mitkä hänellä siihen oli ollut, niin oli vähän minun arvomaailmaa vastaan. - - Ja me oltiin tosiaan vähän, jos ei nyt ystäviä niin parempia tuttuja sitä ennen.

H7: Hän oli aika semmoinen, voi sanoa aika muutosvastainen tyyppi ehkä. Ja auktoriteettivastainen, että se ei auttanut sitä, että kun organisaatiossa on muutenkin isoja muutoksia, niin siihen henkilön olisi pitänyt siinä välissä ehkä olla vähän semmoinen tulkki tietyllä tavalla.

Kuten edellisestä aineistoesimerkistä H2 käy ilmi, niin se, että esihenkilö oli avoin kuuntelemaan työntekijän näkemyksiä työn tekemiseen ja työn kehittämiseen liittyen ei ole sellaisenaan välttämättä riittänyt sosiaalisen tuen saamiseksi. Muodollisen esihenkilöroolin hämärtyminen oli myös koettu yhdeksi mahdolliseksi syyksi sille, miksi esihenkilö ei tarjonnut sosiaalista tukea.

*Tiedon vaihdannan vähäisyys.* Esihenkilön ja työntekijän tiedon vaihdannan vähäisyyden nähtiin olevan merkittävä syy sille, miksi esihenkilö-työntekijäsuhde koettiin etäiseksi tai jopa haastavaksi. Työntekijän tarve tiedon vaihdannalle myös vaihteli, eivätkä kaikki kaivanneet esihenkilön kanssa keskustelua. Kokemukseen saattoi liittyä haastateltavien kokemusten mukaan myös esihenkilön ja työntekijän lyhyt tunteminen, jonka vuoksi tietoa ei yksinkertaisesti keretty vaihtaa paljoa. Seuraavissa aineistoesimerkeissä ilmenee, millaisena esihenkilö-työntekijäsuhteen vähäinen tiedon vaihdanta koettiin:

H2: Ehkä hieman etäiseksi. Siihen voi vaikuttaa se, että mä tein niin paljon ja teen edelleen niin paljon töitä sen kollegan kanssa. - - Mutta joo mä oon nyt toistanut sitä sanaa, että ehkä etäisyys niin kyllä se on ehkä siinä jotenkin, en päässyt tutustumaan häneen niin paljon ja tähän voi vaikuttaa se, että kun mä en ole ollut ehtinyt olla hänen kanssaan niin pitkää aikaa.

H5: No aika harvoin [keskustelimme]. Hänelläkin oli paljon alaisia ja ehkä sitten, toinen esimies, josta ehkä keskustellaan vielä, niin hän sanoi aikanaan, että mä oon vähän semmoinen niinku jollain tasolla yksinäinen susi. Niin ehkä mä en tässäkään tilanteessa hirveästi odottanut mitään, että mä teen sitä omaa työtä ja hän teki omaa työtä ja jos meidän polut kohtasi niin ei meillä mitään riitaa ollut eikä mitään semmoista jännitettäkään.

Mahdollisuus itsestä kertomiselle tai kertomattomuudelle koettiin haastateltavien kokemuksissa tärkeänä. Suurin osa kuitenkin koki, että suhteessa vallitsi yhteisymmärrys siitä, minkä verran suhteessa on yksityisen tiedon jakamista ja itsestä kertomista ja minkä verran keskustelut painottuvat työasioihin. Jotkut kuitenkin kokivat, että he olisivat toivoneet enemmän mahdollisuuksia itsestä kertomiseen ja tämän kautta myös ammatillisen kehittymisen tukeen. Toisaalta suhteessa koettu avoimuus mahdollisti näistä asioista puhumisen, mutta aloite tähän tuli haastateltavien kokemusten mukaan harvemmin esihenkilöltä. Jos esihenkilön koettiin taas ylittävän jollain tavalla henkilökohtaisen elämän rajoja, tämän koettiin olevan jossain määrin ongelmallista ja mahdollisesti kytköksissä myös koettuun valta-asetelmaan, kuten aineistoesimerkistä ilmenee:

H2: Mutta kun mä olin ollut aika hetken aikaa, vasta ekoja viikkoja kun mä olin töissä, niin tota tää [esihenkilö] lisäsi mut Instagramissa, se rupesi seuraamaan mua. - - mä en kokenut mukavaksi sitä, että hän välttämättä rupesi seuraamaan mua somessa. - - ehkä vaan just se, että kun näki hänet siinä kohtaa vielä uran, työsuhteen alussa etäisemmin, niin se että joku heti tavallaan tulee, astuu mun henkilökohtaisen elämän alueelle tuolla tavalla, niin siitä mä koen, että se ei tuntunut oikea-aikaiselta ja en ruvennut seuraamaan häntä takaisin. - - Ehkä se on juuri tää valta-asetelma, joka tekee sen jännitteen siihen.

Valtasuhde ilmeni myös erään haastateltavan kokemuksissa jollain tapaa auktoriteettivastaisuutena, jolloin tämä ei myöskään kaivannut esihenkilöltä esimerkiksi tukea tai keskusteluita. Tällöin myös työpaikan vertaisten merkitys korostui, kuten aineistosta ilmenee:

H5: Että ehkä mulla on vähän tällainen auktoriteettivastaisuus, mut sitten mä oon taas ihan hirveän kiitollinen kaikesta työkavereitten annista ja kun aina joku tietää jotain ja itse voi antaa ja mä oon aina halunnut itse jakaa tietoa.

Myös fyysinen etäisyys, eli työntekijän työskentely eri paikkakunnalla kuin esihenkilö saattoi heijastua siihen, miksi esihenkilö-työntekijäsuhde koettiin haastateltavien mukaan etäiseksi tai haastavaksi. Esihenkilö-työntekijäsuhde saatettiin kokea haastavaksi myös siksi, että työntekijällä ja esihenkilöllä oli aiempaa historiaa kollegoina, mikä on luonut suhteelle jo tietynlaisen pohjan, jota valta-asetelman muutokset ovat työntekijöiden kokemusten mukaan saattaneet muuttaa.

## 4.2 Esihenkilö-työntekijäsuhde esihenkilömuutoksen jälkeen

Tässä aluvuossa tarkastellaan haastateltavien kuvailuja esihenkilö-työntekijäsuhteesta esihenkilömuutoksen jälkeen. Luku rakentuu kahden yläluokan, *entisen esihenkilön jääminen samaan organisaatioon tuki vuorovaikutussuhteen säilymistä* ja *entisen esihenkilön organisaatiosta poistuminen päätti vuorovaikutussuhteen* mukaisesti. Näitä luokkia puolestaan käsitellään niihin kuuluvien alaluokkien kautta, jotka ovat *sosiaalisen tuen hakeminen ja saaminen entiseltä esihenkilöltä vähentyi*, *vuorovaikutussuhteen ylläpito säilyi mutta väheni*, *vuorovaikutussuhteen ylläpito päättyi* sekä *vuorovaikutussuhteen muutoksiin mukautumisessa oli haasteita*.

### **Entisen esihenkilön jääminen samaan organisaatioon tuki vuorovaikutussuhteen säilymistä**

*Sosiaalisen tuen hakeminen ja saaminen entiseltä esihenkilöltä vähentyi*. Korkealaatuisen esihenkilö-työntekijäsuhteen piirteitä ilmentävissä suhteissa esihenkilömuutos muutti jonkin verran suhteessa koettua sosiaalista tukea. Erityisesti silloin, jos entinen esihenkilö pysyi yhä samassa organisaatiossa työntekijät kuvailivat sosiaalisen tuen olevan yhä läsnä heidän arjessaan. Esihenkilömuutoksen myötä työntekijät kuitenkin kuvailivat sosiaalisen tuen hakemisen ja saamisen vähentyneen huomattavasti. Työntekijät kokivat kuitenkin mahdollisuuden sosiaalisen tuen hakemiseen ja saamiseen tärkeäksi ja arvostivat tätä suhteessa. Tämä silloinkin, kun aivan kaikista asioista ei enää voitu samalla tavalla keskustella, kuten seuraavista aineisto-oesimerkeistä ilmenee:

H1: No edelleen on hyvä suhde, hän kuitenkin pysy meidän organisaatiossa, että mulla on käytännössä mahdollisuus laittaa hänelle vaikka viestiä ja oon nähnyt häntä ihan pari kertaa sen jälkeen ja ollaan ihan halattu ja vaihdettu kuulumisia ja häntä tuntuu paljon kyllä kiinnostavan, että miten meillä menee.

H6: Kuulumisia vaihdellaan, puhutaan henkilökohtaisista kokemuksista. Mutta toki on paljon tuo asioita mistä mä en nyt nykyisellään enää voi puhua enkä puhu. - - ihan edelleen on henkilö, jonka kanssa voi pohtia mitä tahansa asioita kun löytyy vaan sopiva aika. - - jos mä laitan tekstarin vaikka tai signalviestiä, että ehditkö jutella tänään, niin tulee vaan, että joo.

*Vuorovaikutussuhteen ylläpito säilyi mutta väheni.* Vuorovaikutussuhteen ylläpidolla voidaan tässä tarkoittaa sitä, kuinka motivoituneita osapuolet olivat jakamaan tietoa keskenään ja olemaan vuorovaikutuksessa esihenkilömuutosten jälkeen. Tiedon jakamisen muuttuminen tarkoitti esimerkiksi vuorovaikutuksen vähentymistä ja keskusteluiden sisältöjen muuttumista. Työntekijöiden mukaan myös muutoksen tapahtumisella oli merkitystä siinä, millaiseksi suhde muotoutui esihenkilömuutoksen jälkeen, kuten seuraavassa aineistoesimerkissä kuvailaan:

H8: Tuntu, että hän kans siinä vähän niinku sulkeutui. Että sitten jotenkin tuntuu, että sitten jos toimistollakin nähdään niin kyllä pystytään rupattelemaan ja näin, mutta jotenkin se on vähän kylmentynyt se työkaverisuhdekin. Itsekin tunnen siinä etenkin semmoista vähän niinku pientä kiusaantuneisuutta molemmissa päissä.

Osapuolten ilmentämä motivaatio vuorovaikutussuhteen ylläpitoa kohtaan loi työntekijöille kokemuksen siitä, että suhteessa oli mahdollisuus jakaa yksityistä tietoa eikä keskusteluiden aiheiden tarvinnut esihenkilömuutoksen myötä muuttua radikaalisti. Työntekijät, joiden entinen esihenkilö pysyi samassa organisaatiossa, olivat kuitenkin yhä tekemisissä entisen esihenkilönsä kanssa jollain tapaa. Osapuolet saattoivat nähdä työpaikalla sovitusti tai sattumalta silloin tällöin ja vaihtaa kuulumisia kahvihuoneessa. Osa oli tekemisissä entisen esihenkilönsä kanssa myös työtehtävien puolesta, esimerkiksi yhteisprojektien merkeissä. Jotkut haastateltavista myös ilmaisivat, että työn sisällöllinen tuki entisen esihenkilön kanssa oli yhä tärkeää ja he kokivat olleensa vuorovaikutussuhteessa tähän tyytyväisiä, kuten seuraavista aineistoesimerkeistä ilmenee:

H3: - - jos meillä on joku semmoinen teema, mistä me halutaan sparrata, niin ei ne [keskusteluiden aiheet] sitten ole muuttunut oikeastaan mihinkään, että viimeksi just keskusteltiin yhdestä työkalusta, mikä meillä on käytössä, niin kaipasi multa ajatuksia ja vinkkejä sen käyttöön, koska tietää, että mä oon siinä syvemmillä kun hän, niin kysy multa sitten neuvoa siihen ja käytiin sitä läpi yhdessä. Että aika silleen samantyyppisiä keskusteluja.

H8: - - on ollut niitä sattumalta käytävällä toimistolla rupatteluja. - - Nyt ihan viime aikoina nyt tässä tammikuun aikana, niin juteltiin sitten yhdessä mahdollisesta tämmöisestä sisäisestä projektista, mikä voitais aloittaa.

Työntekijät kokivat siis sosiaalisen tuen hakemisen ja saamisen vähentyneen esihenkilömuutoksen myötä. Tällöin heidän kokemustensa mukaan myös motivaatio suhteen ylläpitoon osapuolten välillä väheni, vaikkakin säilyi. Vaikka vuorovaikutussuhteen osapuolet eivät voineet välttämättä keskustella enää kaikista työtehtävistä yhtä avoimesti, pitivät haastateltavat

tärkeänä sitä, että vuorovaikutus entisen esihenkilön kanssa ylipäättään säilyi. Haastateltavat eivät nostaneet kokemuksissaan juurikaan esiin sitä, kuinka valtasuhteen muutokset olisivat ilmenneet tiedon jakamisen käytänteissä esihenkilömuutoksen jälkeen. Sen sijaan haastateltavat kokivat merkitykselliseksi sen, että entinen esihenkilö pysyi tärkeänä kollegana organisaation verkostossa ja kenen kanssa pystyi myös tekemään mahdollisesti yhteistyötä.

### **Entisen esihenkilön organisaatiosta poistuminen päätti vuorovaikutussuhteen**

*Vuorovaikutussuhteen ylläpito päättyi.* Osa työntekijöistä oli vielä jossain määrin tekemissä entisen esihenkilönsä kanssa esihenkilömuutoksen tapahduttua. Yhteydenpito saattoi liittyä käytännön työasioiden hoitamiseen, esihenkilömuutokseen liittyvään tunteiden purkuun tai yksityisen tiedon vaihtoon. Osa työntekijöistä kertoi myös nähneensä vapaa-ajalla esihenkilön ja muiden tiimiläisten kanssa esihenkilömuutoksen jälkeen, jolloin vuorovaikutus on keskittynyt tunteiden käsittelyyn tai yksityisen tiedon jakamiseen. Yhteydenpito vuorovaikutussuhteen osapuolten välillä on kuitenkin tämän jälkeen jäänyt vähemmälle ja lopulta hiipunut kokonaan. Seuraavista aineistoesimerkeistä ilmenee, kuinka työntekijät kuvailivat esihenkilön poistumisen jälkeistä vuorovaikutusta:

H4: Kerran käytiin parin tässä nyt nykyisen työkaverin ja sitten yhden näistä, joka olisi ollut aiemmin lähtenyt, niin heidän kanssa illalla keilaamassa, että nähtiin ja vaihdettiin kuulumisia, ja silloin oli hirveästi puhe, että juu mennään uudestaan. No ei olla menty vielä. Ei nyt olla juurikaan tekemisissä, enkä ehkä enää just ajattele, että onks vaikka mitenkään silleen kavereita tai näin ehkä tavallaan tuttuja, jos tuossa nyt jotain nähdään.

H7: - - esihenkilön kanssa laiteltiin kyllä, oliko se Facebookissa sitten viestiä, kenties joidenkin käytännön asioiden kautta just siihen, että "no mitäs nyt siellä?" Mutta näiden tämmöisten lisäksi niin kyllä kuihtui suhde täysin, että se on ollut paljon, oli ollut paljon sitä just työtehtävien äärellä tapahtuvaa. Sitten joitakin satunnaisia tämmöisiä entisen tiimin illanistujaisia jossakin baarissa. Mutta että voisi kiteytetysti sanoa, että kohtaamisten tasolla sitten sen jälkeen. Ja semmoisen tuntojen purkamisen tasolla niiden kohtaamisten sisällä.

Toisaalta haastateltavat, jotka kuvailivat esihenkilö-työntekijäsuhdettaan lähtökohtaisesti matalalaatuisen suhteen piirtein, eivät olleet enää missään tekemissä entisen esihenkilönsä kanssa jälkeen, kun tämä poistui organisaatiosta. Ennen esihenkilömuutosta osapuolet eivät esimerkiksi olleet tunteneet toisiaan kovin pitkään tai he eivät keskustelleet työn ulkopuolisista asioista. Näissä tapauksissa entinen esihenkilö oli myös irtisanottu tai lähtenyt muutoin epäselvissä olosuhteissa, jonka vuoksi suhteen päättymiseen liittyi myös esihenkilömuutoksen tapahtumisen äkkinäisyys tai entisen esihenkilön kyseenalainen toiminta työssä. Seuraavista

aineistoesimerkeistä ilmenee työntekijöiden kokemuksia etäiseksi koetusta esihenkilösuhteesta esihenkilömuutosten jälkeen:

H2: - - sen lisäksi, että hän kävi siellä toimistolla heippaamassa sen yhden kerran, niin en ole ollut yhteydessä ja meillä oli kyllä tota tän mun kollegan kanssa niin tää kollega sano itse, että voitaisiin joskus mennä [entisen esihenkilön kanssa] vaikka syömään lounaalle. Ihan vaan vaihtamaan kuulumisia istumaan alas. Että he ovat olleet vissiin yhteydessä enemmän, mutta koska heillä on ollut ehkä semmoinen keskustelusuhde sitten vuosien ajalta, mutta mulla sellaista ei ehtinyt muodostumaan, niin mä en ole ollut muulla tavalla häneen yhteydessä.

H5: No ei ollut varmaan mitään sellaista niinku suhdetta. Joskus sivulauseessa saatettiin työkavereiden kesken vähän pyöritellä silmiä, mutta ei mitään. Ei ei mitään spekulatiota ja en itse henkilökohtaisesti pidä semmoisesta myöskään, että asioita räävitaan jälkikäteen tai kun ei kaikkea tiedetä, niin osahan on vaan spekulatiota niin. Niin niin tunne oli ihan semmoinen "ihan sama".

Osa haastateltavista oli kokenut tilanteen, jossa esihenkilö poistui kokonaan organisaatiosta. Poistumisen syynä olivat olleet irtisanominen, entisen esihenkilö omaehtoinen irtisanoutuminen tai organisaation muut muutokset. Työntekijät, joiden entinen esihenkilö poistui kokonaan organisaatiosta, kuvailivat heidän esihenkilö-työntekijäsuhdettaan matalalaatuisen suhteen piirtein. Entisen esihenkilön poistuttua organisaatiosta haastateltavat kokivatkin, että motivaatio suhteen ylläpitoon väheni joko hiljalleen osapuolten välillä tai vaihtoehtoisesti päättyi heti entisen esihenkilön poistuttua organisaatiosta. Haastateltavat eivät kuitenkaan osanneet eritellä tarkemmin syitä sille, miksi suhdetta ei enää haluttu ylläpitää, vaikka se olisi koettu merkittäväksi sinä aikana, kun entinen esihenkilö oli toiminut haastateltavan esihenkilönä.

*Vuorovaikutussuhteen muutoksiin mukautumisessa oli haasteita.* Esihenkilö-työntekijäsuhteen päättymiseen liittyi monen haastateltavan kohdalla jonkinlaisia epävarmuuden, hämmennyksen tai ristiriitaisuuden tunteita. Haastateltavat kokivat, että esihenkilömuutoksen jälkeen asioiden puhuminen toi jonkinlaisen päätännön ja ymmärryksen tilanteeseen. Jos entisen esihenkilön organisaatiosta poistuminen oli tapahtunut nopeasti, ei tällaiselle keskustelulle välttämättä ollut varattu aikaa, eikä työntekijä kokemuksiansa mukaan saanut suhteelle varsinaista päätäntöä, kuten seuraavasta aineistoesimerkistä ilmenee:

H2: No ehkä se, että mikä jäi mua eniten vaivaamaan on se, että mä en saanut keskustella hänen kanssaan kasvotusten ja siinä miten se olisi idealisti mennyt olisi se, että hän olisi tullut kasvokkain oma aloitteisesti vaikka mulle ja mun kollegalle, että "hei on tällainen tilanne, että valitettavasti mä en ole täällä enää töissä ja niin kun että te tulette pärjäämään ja te olette hyvä tiimi ja lalla lalla lalla ja teidän kanssa on ollut mukava tehdä töitä ja mä toivon teille kaikkea hyvää". Että toi jäi puuttumaan niin mulle tuntui koko ajan, että jotenkin



se asia jäi kesken. Se ei niinku koskaan klousaantunu, vaan se jäi jotenkin ilmoille, koska se ihminen ei vaan tullut töihin seuraavana päivänä.

Entistä esihenkilöä saatettiin myös jäädä kaipaamaan esimerkiksi sosiaalisen tuen näkökulmasta, vaikka suhde olisi koettu melko matalalaatuiseksi. Tästä syystä työntekijä saattoi kokea epävarmuutta omien työtehtävien hoitamisesta, sillä esihenkilöstä oli ollut näissä suuri apu. Tällöin koettiin, että esihenkilömuutoksen myötä menetettiin myös työssään tarvittava tuki, etenkin jos uudesta esihenkilöstä ei ollut apua työtehtävien hoitamisessa. Tämä ilmenee myös seuraavasta aineistoesimerkistä:

H4: Hän on ehkä niin kun paljon, jos nyt sanoin aiemmin, että sen edellisen kanssa vaikka juteltiin niitä näitä päivän säästä ja milloin mistäkin, niin verrattuna siihen tää uusi on niin kun tai nykyinen on niin kun paljon hiljaisempi ja hän ehkä just juttelee sitten vaan just niistä työasioista eikä juuri muusta. - - Ehkä tavallaan jossain määrin semmoinen joku "tuki" on ehkä vähän niinku lähtenyt, tai siltä se on ehkä tuntunut eniten. - - tää edellinen esimies tiesi myös tavallaan niistä [työn] aiheista paljon. Ja sitten taas nykyinen ei oikeastaan tiedä juurikaan tai että enemmän hänkin on saattanut tulla multa vaikka sitten just kysymään että "no hei, mitäs tää tämmöinen asia tarkoittaa tai miten tämmöinen asia on tehty".

Entistä esihenkilö-työntekijäsuhdetta verrattiin myös jonkin verran uuteen esihenkilö-työntekijäsuhteeseen, kuten myös edellisestä aineistoesimerkistä ilmenee. Tämä saattoi korostaa entisessä esihenkilö-työntekijäsuhteessa koettuja hyviä ja huonoja asioita. Haastateltava saattoi esimerkiksi ymmärtää, kuinka tärkeänä itseasiassa pitääkään sitä, että esihenkilön kanssa voi keskustella myös työn ulkopuolisista asioista, mikäli uuden esihenkilön kanssa näin ei voida toimia. Entisen esihenkilön lähteminen saattoi myös luoda tunteen, jossa työntekijä koki tulleensa hylätyksi. Monesti esihenkilömuutokseen liittyi epävarmuutta myös uuden esihenkilön valinnan ja työssä aloittamisen suhteen. Tällöin työntekijä saattoi olla ilman varsinaista esihenkilöä jonkin aikaa ja esihenkilömuutos itsessään tuntui tällöin suurelta.

Toisaalta matalalaatuiseksi koettua esihenkilö-työntekijäsuhdetta ei jääty haastateltavien kokemusten mukaan kaipaamaan, vaikka suhteessa olisi koettu myös jonkin verran sosiaalista tukea. Esihenkilö-työntekijäsuhdetta ei jääty kaipaamaan esimerkiksi silloin, jos työntekijä ei kokenut esihenkilö-työntekijäsuhdetta itselleen lähtökohtaisestikaan tärkeäksi, esihenkilö oli toiminut vastoin työntekijän omaa arvomaailmaa tai kun haastateltava ei kerennyt kunnolla

tutustua esihenkilöön ennen tämän poistumista. Nämä ilmenevät seuraavista aineistoesimerkeistä:

H5: No pettymys siis ihmistä kohtaan. Riippumatta siitä, että minkä verran asioissa on perää niin kyllähän se semmoinen aina kun jostain ihmisistä paljastuu jotain semmoista, kun oli jo muutenkin vähän ehkä semmoinen, että oltiin saavutettu se esimiesaseman vähän kyseenalaisin keinoin, jos näin sanotaan, niin sitten jos sieltä ilmenee vielä jotain semmoista, mikä edelleenkin soti sitä omaa arvomaailmaa vastaan, niin se on se ihmisen pettyminen ja surullisuus oikeastaan, että miksi me toimitaan, että miksi me olemme tämmöisiä? - - Ehkä sellainen ärtyneisyys on ehkä oikea sana. Että yritit tulla minuakin opettamaan.

H7: Kun sanoin aiemmin, että se esihenkilö joka lähti, niin vaikka se oli siisti tyyppi ja mukava ja avoin ja antoi tunnustusta sinne minne se kuuluu, niin se oli samalla kuitenkin ehkä huonoin esihenkilö mikä mulla on ollut.

Tarkastelemalla suhdetta ja työntekijöiden kokemuksia siitä ennen esihenkilömuutosta ja sen jälkeen, voidaan nähdä millä tavoin vuorovaikutussuhde on muuttunut. Esihenkilömuutoksia tapahtui haastateltavien kohdalla käytännössä kahdenlaisia. Esihenkilö joko pysyi jollain tavalla organisaatiossa, tai poistui siitä kokonaan. Esihenkilön pysyessä organisaatiossa tämä siirtyi itse toisiin tehtäviin tai vaihtoehtoisesti työntekijä itse siirtyi, jolloin tämän esihenkilö vaihtui. Tuloksia esiteltiin näiden kahden tilanteen kautta, sillä esihenkilö-työntekijäsuhde ilmeni näissä hyvin erilaisena. Tilanteessa, jossa esihenkilö ja työntekijä pysyivät yhä samassa organisaatiossa, vuorovaikutussuhteen ylläpito osapuolten välillä säilyi. Tilanteessa, jossa esihenkilö poistui kokonaan organisaatiosta, vuorovaikutussuhteen ylläpito osapuolten välillä väheni hiljalleen lopulta päättyen tai vaihtoehtoisesti päättyi heti esihenkilömuutoksen tapahduttua. Esihenkilö-työntekijäsuhteen laadun nähtiin myös työntekijöiden kokemuksissa vaikuttavan osapuolten halukkuuteen ylläpitää vuorovaikutussuhdetta esihenkilömuutoksen jälkeen.

### 4.3 Organisaatioon sitoutuminen esihenkilömuutosten eri vaiheissa

Tässä aluvuossa tarkastellaan työntekijöiden kokemuksia heidän sitoutumisestaan organisaatioon esihenkilömuutoksen eri vaiheissa. Luku rakentuu kahden yläluokan eli muutosten vaiheiden, *esihenkilö-työntekijäsuhde osana organisaatioon sitoutumista ennen esihenkilömuutosta* sekä *entinen esihenkilö-työntekijäsuhde osana organisaatioon sitoutumista esihenkilömuutoksen jälkeen* mukaisesti. Näitä luokkia puolestaan käsitellään niihin kuuluvien alaluokkien kautta, jotka ovat *esihenkilö-työntekijäsuhteessa koettu sosiaalinen tuki vahvasti organisaatioon sitoutumista*, *esihenkilö-työntekijäsuhteessa koetun sosiaalisen tuen puute heikensi organisaatioon sitoutumista*, *entiseltä esihenkilöltä saadun sosiaalisen tuen vähentyminen heikensi organisaatioon sitoutumista* sekä *esihenkilön vaihtuminen vahvasti organisaatioon sitoutumista*. Joissain kokemuksissa ilmeni esihenkilömuutoksen tapahtumisen hetken vaikutaneen osaltaan myös siihen, millaisena haastateltava koki sitoutumisensa organisaatioon esihenkilömuutoksen jälkeen, ja näitä kokemuksia tarkastellaan esihenkilömuutoksen jälkeisen ajan yhteydessä.

Sitoutumisen kokemusta jokainen haastateltava merkityksensä itse, mutta kaikille yhteistä oli se, että sitoutuminen käsitteenä liitettiin hyvin vahvasti haastateltavan haluun pysyä organisaation jäsenenä. Haastateltavien kokemuksista on tulkittavissa se, että sitoutumisen käsitteeseen olevan monisyinen asia, eikä työntekijä koe mustavalkoisesti olevan joko sitoutunut tai ei sitoutunut organisaatioon. Sitoutumisen nähdään sen sijaan vaihtelevan erilaisten työssä tapahtuvien ja koettujen asioiden myötä, eli jotkut asiat voivat vahvistaa tunnetta siitä, että työntekijä haluaa pysyä organisaatiossa, kun taas jotkut asiat voivat heikentää tätä tunnetta. Esihenkilön rooli sitoutumisen kokemuksissa oli monen haastateltavan kohdalla selkeästi tunnistettavissa. Sitoutumiseen liittyy myös vahvasti työntekijän kokema työn mielekkyys, sekä halukkuus tutkia myös muita työmahdollisuuksia. Monesti kokemukset sitoutumisesta ilmeni- vätkin juuri tätä kautta.

#### **Esihenkilö-työntekijäsuhde osana organisaatioon sitoutumista ennen esihenkilömuutosta**

*Esihenkilö-työntekijäsuhteessa koettu sosiaalinen tuki vahvistasi organisaatioon sitoutumista.*

Esihenkilöltä saatu sosiaalinen tuki ja tämän kanssa kehittynyt korkealaatuinen esihenkilö-työntekijäsuhte olivat monelle haastateltavalle sitoutumista vahvistavia asioita. Valtasuhteen ilmeneminen koettiin myös merkittävänä osana sitoutumisen kokemusta, jolloin matalaksi koettua valtasuhdetta pidettiin sitoutumista vahvistavana, kuten seuraavasta aineistoesimerkistä ilmenee:

H3: Tiimi ja esihenkilö on ollut yksi iso osa sitä [sitoutumista], että mä itse tosi paljon tykkään siitä, että on sellainen kulttuuri missä ei ole kovin vahva hierarkia tai kukaan ei ole nostettu silleen kenenkään yläpuolelle, että se on mulle tosi tärkeätä ja mä koen, että mä voin tuoda omia ajatuksia vapaasti esille ja että ei ole mitään semmoista, että uskallanko mä nyt sanoa tätä, että minä vain täältä tiimistä huutelen jotain, että ei ole sellaista ajatusta, niin se on tärkeää.

Korkealaatuinen esihenkilö-työntekijäsuhte sai aikaan myös sen, että vaikka työntekijä ei kokenut olevansa täysin sitoutunut organisaatioon, niin esihenkilö vaikutti siihen, että tämä halusi yhä pysyä työyhteisössä, kuten oheisesta aineistoesimerkistä käy ilmi:

H4: No en ehkä silloinkaan [ennen esihenkilömuutosta] ollut ihan täysin [sitoutunut], että mä olisin nyt sataprosenttisesti ollut silleen, että mä nyt ihan varmasti haluan täällä olla jatkossakin töissä. Mutta kyllä sillä esihenkilöllä ja tavallaan just, mimmoista hänen kanssaan oli toimia, niin oli kyllä positiivinen vaikutus siihen huomattavasti, että silleen sitoutti ehkä omalla tavallaan ja osaltaan siihen porukkaan.

Työntekijät eivät kuitenkaan kuvailleet ainakaan suoraan matalalaatuisemman esihenkilö-työntekijäsuhteen heikentäneen heidän kokemustaan sitoutumisesta organisaatioon. Sen sijaan työyhteisöllä ja siitä saadulla sosiaalisella tuella vaikutti olevan tätä suurempi merkitys siinä, millaisena sitoutuminen koettiin. Työntekijät kuvailivatkin hyvän työyhteisön olevan yksi tärkeimmistä ja sitoutumista vahvistavista asioista työssä. Työntekijät kokivat työyhteisöltä ja myös esihenkilöltä välittyvän arvostuksen tunteen, eli sosiaalisen tuen, merkittäväksi osaksi omaa sitoutumisen kokemusta. Arvostusta kuvailtiin esimerkiksi kokemuksena siitä, että työntekijän työ oli merkittävää ja tarpeellista, kuten seuraavasta aineistoesimerkistä ilmenee:

H2: No ehkä se miten mä ajattelin, että nyt mä olen täällä töissä - - ja mä tahdon olla avuksi ja mun esihenkilöni näkee ja tunnistaa sen tarpeen, että minua tarvitaan täällä ja se totta kai se tuntuu hyvältä, että OK, että oikeasti sillä on syy, miksi olen täällä ja työlläni on merkitystä.

Työtehtävät olivat monen haastateltavan kohdalla hyvin merkityksellisiä siinä, kokivatko he sitoutumista organisaatioon vai eivät. Esihenkilöllä nähtiin olevan merkittävä rooli asiantuntijuuden toteuttamisessa esimerkiksi työn mahdollistamisen näkökulmasta. Mielekkäät

työtehtävät mahdollistavat myös haastateltavan kokemusten mukaan itsensä toteuttamisen ja omien arvojensa mukaisen toiminnan, kun taas ei niin mielekkäät työtehtävät saivat haastateltavat pohtimaan muita työllistymismahdollisuuksia. Seuraavista aineistoesimerkeistä voidaan nähdä, kuinka mielekkäiden työtehtävien mahdollistaminen vahvasti työntekijöiden kokemuksissa sitoutumista:

H1: - - en nähnyt hirveän montaa syytä miksi vaikka pitäisi lähteä pois täältä että, minun mielestä asiat oli hyvin ja minä koen, että mulla oli mahdollisuuksia kehittyä ja jos ura ja palkkakehitys olisi ollut mieluisaa niin varmasti näin sen silleen [sitoutumisen] positiivisena.

H3: No kyllä mä olin aika sitoutunut ja koin, että mulle oli just paljon hyviä mahdollisuuksia tässä firmassa ja varmaan senkin takia just halusi noista [muista työtarjouksista] puhua avoimesti, että jos olisi ollut tosi niinku jalka liipasimella, niin ei varmaan olisi edes kertonut, ois vaan lähtenyt.

Kuten jo aiemminkin mainittu, niin erityisesti työuransa alkuvaiheessa olevien haastateltavien kokemukset työssä kehittymisen mahdollisuuksista nousivat hyvin tärkeiksi. Myös kokemus sitoutumisesta organisaatioon näyttäytyi sitä kautta, minkä verran haastateltavat näkivät kehittymismahdollisuuksia organisaatiossa. Jo hieman pidemmän työuran tehneet haastateltavat eivät kokeneet työssä kehittymistä enää merkittävimmäksi asiaksi, vaan heidän kohdallaan mielekkäiden työtehtävien ja työyhteisön merkitys korostuivat erityisesti sitoutumisen näkökulmasta. Esihenkilö-työntekijäsuhteella ja esihenkilöltä saadulla sosiaalisella tuella on ollut työntekijöiden kokemuksissa merkittävä rooli siinä, millaisia mahdollisuuksia työntekijät ovat saaneet työssään kehittymiseen tai sen toteuttamiseen omalla tavallaan. Siinä mielessä esihenkilö-työntekijäsuhteen merkitys organisaatioon sitoutumisessa myös asiantuntijuuden toteuttamisen näkökulmasta on tunnistettavissa.

*Esihenkilö-työntekijäsuhteessa koetun sosiaalisen tuen puute heikensi organisaatioon sitoutumista.* Esihenkilöltä saadun emotionaalisen ja tiedollisen tuen puute heikensi työntekijöiden kokemuksissa jonkin verran organisaatioon sitoutumista. Sitoutumisen voidaan katsoa myös heikentyneen, mikäli kokemukset ovat jollain tavalla saaneet työntekijän myös kyseenalaistamaan työnsä mielekkyyttä. Seuraavissa aineistoesimerkeissä on kuvattu sitä, kuinka esihenkilöltä saadun sosiaalisen tuen puute ja sen myötä koettu sitoutumisen heikkeneminen näyttäytyi työntekijän kokemuksissa:

H8: - - Sitten se oli usein sitä yks ykkösissä, että saattoi aloittaa ehkä, että "no millainen työkuorma on", sitten kun mä kerron sen mitä kaikkea mulla on tässä pöydällä, niin sitten "no

hei itse asiassa tossa toi asia niin voitaisiin kehittää sitä tämmöinen tämmöinen ja sitten hän vielä tämmöistä ja tuommoista ja tämmöistä ja tämmöistä” ja sitten se vaan niinku tulee lisää kuormaa periaatteessa. Mulle ei ikinä oikeastaan tullut yhtäkään semmoista tunnetta, että mä olisin saanut helpotusta siihen, niinku ratkaisua siihen, että jos mulla on tämmöinen työkuorma, niin miten mä voisin helpottaa sitä silleen.

H7: Hän oli aika semmoinen, voi sanoa aika muutosvastainen tyyppi ehkä. Ja auktoriteettivastainen, että se ei auttanut sitä, että kun organisaatiossa on muutenkin isoja muutoksia, niin siihen henkilön olisi pitänyt siinä välissä ehkä olla vähän semmoinen tulkki tietyllä tavalla, että “OK, että nyt on tullut tämmöinen käsky, että nyt tehdään tää asia näin ja joo tää on perseestä, mutta me nyt joudutaan tekemään tää kuitenkin”, mutta hän ei ollut sillä tavalla vaan hän oli sillä tavalla, että “tää on aiva v\*tun perseestä, että mä en niinku tajua että miksi meidän täytyy tehdä tälleen”. Ja hän lähti tavallaan siinä kiukutteluun mukaan. Mutta että hänellä ei ollut semmoista osaamista sitten esihenkilönä. Että se oli sitten ehkä liikaakin tavallaan, tuli sinne tiimiläisten tasolle niin sanotusti jos voidaan puhua tasoista.

Ennen esihenkilömuutoksen tapahtumista haastateltavat kuvailivat sitoutumisensa koostuvan monenlaisista asioista. Esihenkilön ja työyhteisön merkitys olivat lähes kaikille suuria – vain yksi haastateltavista ei kokenut esihenkilöä tai esihenkilö-työntekijäsuhdetta itselleen yleisellä tasolla kovin merkittäväksi. Esihenkilö-työntekijäsuhdetta kuvailtiin jopa tärkeimmäksi ammatilliseksi suhteeksi yksilön työuralla. Kokemuksissa ilmeni myös tyytymättömyyttä työyhteisöä tai organisaatiokulttuuria kohtaan, joka saattoi ilmetä esimerkiksi itselle kertyvänä lisätyönä muiden puutteellisen toiminnan vuoksi sekä työyhteisön jäsenten eriävien taustojen kautta. Myös haastateltavien kokemukset arvostuksen tunteesta nousivat useasti esiin. Organisaation rakenteilla ja toiminnalla oli myös merkittävä osa sitoutumisen kokemuksia. Rakenne saattoi ilmetä esimerkiksi hierarkkisena organisaatorakenteena, mikä ei tuntunut haastateltavalle mieluisalta.

### **Entinen esihenkilö-työntekijäsuhde osana organisaation sitoutumista esihenkilömuutoksen jälkeen**

*Entiseltä esihenkilöltä saadun sosiaalisen tuen vähentyminen heikensi organisaation sitoutumista.* Esihenkilömuutosten jälkeen työntekijöiden kokemuksista oli huomattavissa organisaation sitoutumisen heikkenemistä. Erityisesti silloin, jos korkealaatuisen suhteen piirteitä ilmentävässä esihenkilö-työntekijäsuhdessa koettu sosiaalinen tuki alkoi muutoksen myötä vähentyä. Kokemukset heikkenemisestä liittyivät kuitenkin melko vaihtelevasti erilaisiin asioihin, kuten esimerkiksi esihenkilömuutoksen tapahtumisen tyyliin. Esihenkilömuutoksella oli kuitenkin merkittävä rooli monen työntekijän kohdalla siinä, miksi he alkoivat miettiä myös itse muita työmahdollisuuksia. Esihenkilömuutoksen myötä entiseltä esihenkilöltä saatu

sosiaalinen tuki siis pääasiassa väheni, kuten aiemminkin on kuvailtu. Sosiaalisen tuen puute ja siihen liittynyt sitoutumisen heikkeneminen näyttäytyivät työntekijöiden kokemuksissa seuraavien aineistoesimerkkien mukaan esimerkiksi yksin jäämisen tunteena ja arvostuksen tunteen puutteena:

H8: - - arvostaako nyt todella mun työkaverit ja meidän organisaatio sitten todella sitä työtä mitä mä teen, koska en ole saanut mitään inputtia niin kuin palautetta, tavallaan kiitosta siitä keneltäkään, koska oon vähän niinku ollut tässä nyt itseni se oma johtaja ja itseni alainen niin sanotusti. Niin, että ei ole sellaista väylää sitten välttämättä ollut, missä olisi ehkä voinut kysyäkin sen, että hei, saisinko mä vähän kuulla oonko mä miten tässä pärjännyt?

H6: - - Mutta silleen, että mä en ole aktiivisesti lapa pystyssä aina kertomassa, että "heillä on muuten tästä kokemusta". Kaikkien pitäisi tietää jo mistä mulla on kokemusta, jos sitä ei haluta hyödyntää, niin ei sitten. Ehkä se on vähän niinku sitoutumisen madaltumista jollain tavalla. Mutta teen työni, että se on mulle, osa identiteettiä, että työt tehdään kunnonlla.

Esihenkilön poistuminen ja tältä saadun sosiaalisen tuen vähentyminen heikensi sitoutumista etenkin siinä tapauksessa, jos tämän tilalle ei heti saatu uutta esihenkilöä tai uudelta esihenkilöltä ei saatu toivotusti sosiaalista tukea. Tämä ilmenee myös seuraavasta aineistoesimerkistä:

H1: - - nyt aika pitkään ollut tosi epä mukava ja epäselvät olot ton [uuden] esihenkilön suhteen niin oon vähemmän sitoutunut ja oon ihan aktiivisesti miettinyt, että pitäisikö vaihtaa työpaikkaa.

Esihenkilön poistuminen saattoi herättää esimerkiksi epäreiluuden tunteita tai ajatuksia siitä, että ei halua välttämättä enää itsekään jäädä organisaatioon. Kokemukset kuitenkin heijastuivat enemmän organisaation toimintaan ja siitä aiheutuneeseen esihenkilömuutokseen, jonka myötä esihenkilöltä saatu sosiaalinen tuki väheni. Tämä ilmenee myös seuraavasta aineistoesimerkistä:

H6: Mutta kyllä se [esihenkilömuutos] on vaikuttanut [sitoutumisen kokemukseen]. On se jättänyt jälkensä. Se on vähän kyynistänyt. Silleen, että kun musta se oli suurta epäreilua, kaikki mitä tapahtui.

Myös tiedonkulku nähtiin haasteellisena esihenkilön vaihtuessa etenkin silloin, jos edellisen esihenkilön kanssa oli käyty pidempään jo keskusteluita tehtävien kehittämisestä tai uusista vastuista. Tällöin haastateltava koki jonkin verran työlääksi sen, että uuden esihenkilön kanssa nämä keskustelut tuli käydä uudestaan, eikä tämä ollut tietoinen työntekijän tilanteesta. Tämän voidaan myös katsoa olevan sosiaalisen tuen puutetta ja tämä ilmenee seuraavasta aineistoesimerkistä:

H3: - - miten saat näkyväksi sen sille sun esihenkilölle sen kaiken mitä tekee ja keskustelee ja sparraa ja omat ajatukset, että jos se ei ole se henkilö kenen kanssa niitä päivittäin puhuu, niin muistaa viedä ne ajatukset myös sinne ja kaikki se, että jos sulla on uusia vastuualueita tai onnistumisia tai muuta, että sä muistat viedä ne sinne sun esihenkilölle, koska se ei näe niitä muuten.

Myös esimerkiksi se, että esihenkilömuutoksen myötä jaettavaksi tulleita uusia vastuita ei annettukaan haastateltavalle, vaan tämän kollegalle, aiheutti haastateltavan kokemuksissa tunteen sosiaalisen tuen puutteesta. Tämä oli aiheuttanut kokemuksen siitä, että haastateltavaan ei luotettaisi, tai että organisaatiossa ei ehkä olisi tarvetta haastateltavan osaamiselle, kuten seuraavasta aineistoesimerkistä ilmenee:

H7: - - Niin nämä tehtävät sitten siinä muutoksen yhteydessä niin siirrettiin toiselle mun työkaverille. Ja siitä ehkä tuli kanssa semmoinen fiilis, että - - minulle ei luoteta näitä työtehtäviä mitä hänellä on ollut, vaikka mä oon myös tehnyt niitä aiemmin. - - Mutta että toi nyt ainakin oli, mikä sai aikaan sitten semmoista tavallaan, että "jaa, että eikö minun osaamistani kaivata täällä" -tyyppistä vähäsen.

Haastateltavan kokemuksista ilmeni se, että esihenkilömuutosten yhteydessä tapahtui usein myös muunlaisia organisaatiomuutoksia tai henkilöstön vaihtumista. Jokaisen haastateltavan kohdalla esihenkilömuutokseen liittyi jonkinlaista epävarmuutta tulevasta, mutta muuttumattomana pysyvät asiat auttoivat tilanteissa koettujen epävarmuuksien sietoon. Haastateltavien kokemuksissa vaihteli kuitenkin jonkin verran se, mitkä tekijät lopulta vahvistivat organisaatioon sitoutumista kaikkein eniten. Monelle haastateltavalle esimerkiksi muu työyhteisö oli yksi merkittävimmistä sitoutumisen kokemuksesta vahvistavista asioista.

*Esihenkilön vaihtuminen vahvisti organisaatioon sitoutumista.* Esihenkilön vaihtumisella tarkoitetaan tässä prosessia, jossa edellinen esihenkilö poistuu ja uusi esihenkilö astuu tämän tilalle. Uusi esihenkilö saattoi myös vahvistaa sitoutumisen kokemuksesta, vaikka entisen esihenkilön kanssa olisi ollut hyväksikin koettu esihenkilö-työntekijäsuhde. Tämä näyttäytyi esimerkiksi sitä kautta, että työntekijä koki muutoksen myötä saavansa entistä enemmän sosiaalista tukea, kuten palautetta työstä ja uudella esihenkilöllä oli hänelle enemmän aikaa. Seuraavasta aineistoesimerkistä ilmenee, kuinka uusi esihenkilö vahvisti työntekijän sitoutumista koko organisaatioon:

H2: - - mä oon miettinyt sitä välillä, että jos mä joskus lähtisin tästä pois, niin kauheinta siinä olisi se, että [esihenkilö] jäisi yksin. Se on varmaan ainoita syitä, miksi mä pysyisin, vaikka pidempään jossain kohtaa, niin olisi se, että mulla on hänen kanssaan niin mukavaa.



Tarkastelemalla työntekijöiden kokemuksia sitoutumisesta eri ajanjaksoissa, voidaan nähdä millä tavalla sitoutumisen kokemus näyttäytyy esihenkilömuutoksessa. Jos työntekijä koki yleisesti olevansa vähemmän sitoutunut organisaatioon ja kuvaili asioita, mitkä eivät organisaatiossa tai työyhteisössä ole hänen mielestään hyvin, katsottiin näiden asioiden heikentävän sitoutumisen kokemusta. Jos taas työntekijä koki olevansa enemmän sitoutunut esihenkilömuutoksen jälkeen, katsottiin hänen kuvailemiensa asioiden vahvistavan sitoutumisen kokemusta. Työntekijät vertailivat kokemuksissaan melko paljon entistä esihenkilöä nykyiseen esihenkilöönsä. Tästä voitaisiinkin ajatella, että uusi esihenkilö tuo erilaisen näkökulman entisen esihenkilö-työntekijäsuhteen reflektointiin.

Esihenkilön vaihtumiseen suhtauduttiin haastateltavien kokemusten mukaan hyvin vaihtelevasti. Korkealaatuisessa esihenkilö-työntekijäsuhteessa olevat haastateltavat kokivat pääasiassa esihenkilön poistumisen raskaammaksi kuin matalalaatuisemmassa esihenkilö-työntekijäsuhteessa olleet haastateltavat. Esihenkilön vaihtuminen oli työntekijöille merkittävä tapahtuma. Oli muutoksen koettu menneen sitten hyvään tai huonoon suuntaan, niin työyhteisön tuki ja muuttumattomuus nousivat tärkeiksi esihenkilömuutoksissa sitoutumisen kannalta. Esihenkilö-työntekijäsuhteet eivät olekaan olemassa yksinään, vaan niihin vaikuttavat myös esimerkiksi muu työyhteisö ja organisaation toiminta. Työntekijöiden kokemuksia tarkasteltiin erityisesti siitä näkökulmasta, miten esihenkilö-työntekijäsuhte ja siinä tapahtuvat muutokset heijastuvat sitoutumisen kokemuksiin, mutta huomioiden jossain määrin myös muu ympäristö.

## 5 POHDINTA

Tämän tutkielman tavoitteena oli kuvata ja ymmärtää asiantuntijatyötä tekevien työntekijöiden kokemuksia esihenkilö-työntekijäsuhteesta ja sen muutoksesta sekä heidän sitoutumistaan organisaatioon esihenkilömuutoksen myötä. Tavoitteeseen päästiin haastattelemalla työntekijöitä heidän kokemuksistaan näihin liittyen. Tavoitteeseen pääsemisen tueksi muodostettiin kolme tutkimuskysymystä. Ensimmäisen tarkoituksena oli ymmärtää miten työntekijät kuvailevat heidän suhdettaan esihenkilönsä ennen esihenkilömuutoksia. Toisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli ymmärtää miten työntekijät kuvailevat heidän suhdettaan entiseen esihenkilönsä esihenkilömuutosten jälkeen. Näiden pohjalta voitiin muodostaa käsitys siitä, millä tavalla esihenkilö-työntekijäsuhte muuttui esihenkilömuutosten myötä. Kolmannen tutkimuskysymyksen avulla pyrittiin ymmärtämään paremmin sitä, millaisena työntekijät kokevat heidän sitoutumisensa organisaatioon esihenkilömuutosten eri vaiheissa. Vastaukset tutkimuskysymyksiin saatiin sisällönanalyysin avulla.

Tutkielman perusteella voidaan todeta, että esihenkilö-työntekijäsuhte on vahvasti roolisuhteisiin perustuva suhte ja osapuolten motivaatio suhteen ylläpitämiseen roolisuhteiden poistuttua vähentyi. Tätä tukee myös Ashforthin (2000, s. 128) huomio siitä, että työpaikan vuorovaikutussuhteet rakentuvat usein roolisuhteiden varaan ja roolista poistuminen vaikuttaa koko suhteen perustaan. Tuloksista ilmenee, että haastateltavat kokivat heidän esihenkilö-työntekijäsuhteensa entisen esihenkilönsä kanssa muuttuneen monin tavoin esihenkilömuutosten myötä. Esihenkilömuutoksen myötä suhteen ylläpito entisen esihenkilön kanssa kuitenkin väheni tai päättyi kokonaan. Esimerkiksi tiedon vaihdanta suhteessa sekä sosiaalisen tuen hakeminen ja saaminen vähenivät tai päättyivät. Tämä havainto voi liittyä myös Daviesin ja Myersin (2012, s. 212) huomioon siitä, että organisaatioon jäävien ja poistuvien yksilöiden välillä voi olla kiusallisia tai jopa kivuliaita tunteita, jonka vuoksi puhumista voidaan vältellä.

Esihenkilö-työntekijäsuhteen laatu ennen esihenkilömuutosta vaikutti kuitenkin merkittävästi siihen, kuinka paljon suhteen ylläpitoon oli ylipäättään motivaatiota. Suhteen laadulla koettiin olevan vaikutusta myös siihen, millä tavalla esihenkilömuutos heijastui työntekijän organisaatioon sitoutumiseen. Tuloksista ilmenee, että korkealaatuisessa esihenkilö-työntekijäsuhteessa

olleet työntekijät kokivat esihenkilön poistumisen raskaammaksi kuin he, jotka olivat olleet matalalaatuisemmassa esihenkilö-työntekijäsuhteessa. Korkealaatuisessa suhteessa olleet työntekijät kokivat esihenkilön poistumisen vähentävän heidän saamaansa sosiaalista tukea työssä, jonka myötä he myös kokivat sitoutumisensa organisaatiota kohtaan laskeneen. Toisaalta taas matalalaatuisessa esihenkilö-työntekijäsuhteessa olleet työntekijät eivät kokeneet organisaatioon sitoutumisensa laskeneen esihenkilömuutoksen myötä, joskin heidän sitoutumisensa oli matala ennen muutosta. Kokemukseen vaikutti myös uusi esihenkilö ja tältä saatu tai saamatta jäänyt sosiaalinen tuki. Tuloksista kuitenkin ilmenee, että muulla työyhteisöllä oli jopa isompi merkitys työntekijän sitoutumisen kokemukseen kuin esihenkilöllä.

Tulosten perusteella korkealaatuisen esihenkilö-työntekijäsuhteen merkittävä piirre on siinä koettu sosiaalinen tuki. Tämä tarkoittaa suhteessa koettua emotionaalista, tiedollista ja välineellistä tukea. Tuloksista ilmenee, että työntekijät pitävät sosiaalista tukea sekä tiedon vaihdantaa esihenkilö-työntekijäsuhteessa tärkeänä. Myös organisaation matalan hierarkkisen rakenteen nähtiin organisaatioon sitoutumista vahvistavana tekijänä. Toisaalta käsitys matalasta hierarkiasta saattoi olla esihenkilön toiminnan luomaa, jolloin haastateltavan kokemukset tästä liittyivät vahvasti esihenkilön kanssa tapahtuneeseen vuorovaikutukseen ja esihenkilö-työntekijäsuhteessa koettuun matalaan valtasuhteeseen. Työpaikan vertaissuhteissa muodostetaan tyypillisesti läheisempiä vuorovaikutussuhteita esimerkiksi juuri valtasuhteen puuttumisen vuoksi (Sias, 2009, s. 66). Tuloksista myös ilmenee, että matalaksi koettu valtasuhde yhdistettiin korkealaatuisen esihenkilö-työntekijäsuhteeseen. Tämä puolestaan tarkoittaa suhteessa koettua sosiaalista tukea, jonka nähtiin luovan kokemusta myös siitä, että esihenkilö oli aidosti kiinnostunut työntekijän jakamasta yksityisestäkin tiedosta. Tätä voidaan myös kutsua vuorovaikutuksen avoimuudeksi.

Bakar ym. (2010) ovat todenneet esihenkilö-työntekijäsuhteessa koetun avoimen vuorovaikutuksen vahvistavan työntekijän sitoutumista ja myös tämän tutkielman tulokset ovat yhteneväisiä tämän löydöksen kanssa. Avoimuutta voidaan kuitenkin verrata sosiaaliseen tukeen, sillä tuloksissa avoimuutta vuorovaikutussuhteessa kuvailtiin kokemuksena siitä, että esihenkilön kanssa voitiin keskustella monenlaisista aiheista. Tuloksista ilmenee, että esihenkilö jakoi useammin tiedollista ja välineellistä tukea kuin emotionaalista tukea, vaikka työntekijät kokivat silti voivansa sitä hakea. Tulokset osoittavat, että korkealaatuisessakin suhteessa

emotionaalista tukea olisi toivottu enemmän esihenkilölähtöisesti ja sen nähtiin tukevan myös työntekijän ammatillista kehittymistä. Myös sitä pidettiin tärkeänä, että esihenkilö varasi riittävästi aikaa vuorovaikutukselle. Tulokset osoittavat, että korkealaatuisessa esihenkilö-työntekijäsuhteessa jaettiin enemmän myös yksityistä tietoa enemmän keskenään. Tätä havaintoa tukevat myös Fix ja Sias (2006, s. 35) joiden mukaan korkealaatuisessa esihenkilö-työntekijäsuhteessa viestintä on laadukkaampaa. Tuloksista ilmenee myös, että matalalaatuiseksi koetuissa esihenkilö-työntekijäsuhteissa yksityisen tiedon jakaminen oli vähäisempää.

Luottamuksen nähtiin rakentuvan pääpiirteittäin sosiaalisesta tuesta, yksityisen tiedon ja työssä tarvittavan tiedon jakamisen tasapainosta sekä koetun valtasuhteen ilmenemisestä. Luottamusta pidettiin erittäin merkittävänä suhteen toiminnan kannalta esimerkiksi siitä syystä, että esihenkilön nähtiin monesti olevan se, kenelle tulisi voida kertoa myös haastavammista asioista esimerkiksi työntekijän yksityiselämään liittyen. Vuorovaikutuksessa rakennettu luottamus esihenkilön ja työntekijän välillä sitouttaa myös työntekijöitä (Mishra ym., 2014, s. 199), mikä ilmenee myös tämän tutkielman tuloksista. Työpaikalla koetuissa läheisissä vuorovaikutussuhteissa jaetaan enemmän tietoa kuin etäisemmiksi koetuissa vuorovaikutussuhteissa (Sias, 2005, s. 389). Yksilön henkilökohtaisella elämällä on puolestaan suuri vaikutus työssä koettuun hyvinvointiin ja päinvastoin, jonka vuoksi on tärkeää, että tästä voidaan jollekin tarvittaessa puhua. Tuloksista ilmenee, että korkealaatuinen esihenkilö-työntekijäsuhte vahvisti työntekijän organisaatioon sitoutumista silloinkin, kun itse työtehtävät eivät olleet kaikista mieluisampia.

Esihenkilö-työntekijäsuhte koettiin siis matalalaatuiseksi, kun siinä tapahtuvaa vuorovaikutusta kuvailtiin esimerkiksi siten, että tiedon jako ja sosiaalinen tuki olivat haastateltavan mukaan liian vähäistä. Esihenkilö-työntekijäsuhteen matalampi laatu voi myös heikentää työhön sitoutumista (Feldman & Turnley, 2004, s. 299) mikä on nähtävissä tuloksissa myös sitä kautta, että uusi matalalaatuinen esihenkilö-työntekijäsuhte heikensi työntekijän sitoutumista organisaatioon. Tuloksista ilmenee, että erityisesti sosiaalisen tuen puute esihenkilö-työntekijäsuhteessa heikensi työntekijöiden kokemaa organisaatioon sitoutumista.

Vuorovaikutussuhteen muutoksia voidaan tulkita ymmärtämällä ensin suhteen laatua ja vuorovaikutusta ennen esihenkilömuutosta ja sen jälkeen. Koska vuorovaikutussuhteet itsessään

rakentuvat vuorovaikutuskäytänteiden kautta ja ovat olemassa vuorovaikutuksessa (Baxter, 2011, s. 15; Manning, 2014, s. 432), yksi tapa suhteen muutosten tarkasteluun voi olla vuorovaikutuksen ja sen käytänteiden muutosten tarkastelu.

Merkittävää suhteen muutosten kuvailussa oli se, poistuiiko esihenkilö esihenkilömuutoksessa kokonaan organisaatiosta, vai jäikö tämä yhä samaan organisaatioon työntekijän kanssa. Tuloksista kuitenkin ilmenee, että sosiaalinen tuki sekä tiedon jakaminen suhteessa muuttui ja väheni. Tätä havaintoa tukee myös Mikkolan ja Nykäsen (2020, s. 21) huomiot siitä, että suhteen osapuolten etäisyyden kasvaessa tiedon jakaminen ei välttämättä ole enää yhtä aktiivista ja vuorovaikutussuhteiden perustaminen, ylläpito ja purkaminen ovatkin luonnollinen osa työelämää. Molemmissa tapauksissa entisen esihenkilön tilalle tuli ennemmin tai myöhemmin uusi esihenkilö, jolla oli oma vaikutuksensa työntekijöiden kokemuksiin itse esihenkilömuutoksesta.

Tulosten perusteella saatiin siis selville, että tutkielmassa esiintyi käytännössä kahdenlaisia esihenkilömuutoksia – esihenkilö joko jäi samaan organisaatioon tai poistui organisaatiosta. Molemmissa tapauksissa esihenkilö poistui kuitenkin työntekijän esihenkilön roolista. Ensimmäisessä tapauksessa esihenkilö jäi siis yhä työskentelemään työntekijän kanssa samaan organisaatioon, mutta roolisuhteet osapuolten välillä muuttuivat. Työntekijät, joiden entinen esihenkilö jäi esihenkilömuutoksen jälkeen samaan organisaatioon, kokivat, että suhteen osapuollet olivat yhä motivoituneita ylläpitämään vuorovaikutussuhdetta esihenkilömuutoksen jälkeen. Vaikka motivaatio suhteen ylläpitämiseen säilyi, niin se kuitenkin väheni esihenkilömuutoksen myötä. Mikkola ja Nykänen (2020, s. 21) kuvailevat yhden vuorovaikutussuhteen heikkenemistä koskevan piirteen olevan esimerkiksi viestinnän siirtymisen koskettamaan vain työtä koskeviin asioihin. Tuloksista kuitenkin ilmenee, että korkealaatuisissa esihenkilö-työntekijäsuhteissa esihenkilömuutoksen myötä osapuolten viestintä keskittyi muutoksen jälkeen enemmänkin yksityisen tiedon jakamiseen kuin työasioiden jakamiseen. Työntekijät jopa kuvailivat, että eivät välttämättä voineet samalla tavalla enää keskustella työasioista, jonka vuoksi kuulumisia vaihdettiin muista aiheista.

Tulokset osoittavat, että työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon on kytköksissä esihenkilö-työntekijäsuhteen muutoksiin. Entisen esihenkilön jäädessä samaan organisaatioon

työntekijä säilytti jonkinlaisen vuorovaikutussuhteen ja sitä myöten sosiaalisen tuen entisen esihenkilön kanssa. Entinen esihenkilö antoi työntekijälle yhä erityisesti tiedollista tukea, mutta työntekijä myös koki voivansa yhä hakea sosiaalista tukea entiseltä esihenkilöltään. Viestinnän on huomattu auttavan yksilöitä sopeutumaan organisaation muutoksiin, kuten esihenkilön poistumiseen ja siihen liittyvään epävarmuuteen (Davis & Myers, 2012; Klatzke, 2016; Jablin, 2001) ja tätä havaintoa tukevat myös tämän tutkielman tulokset.

Toisessa tapauksessa esihenkilö poistui kokonaan toiseen organisaatioon. Työntekijät, joiden entinen esihenkilö poistui kokonaan organisaatiosta toisiin tehtäviin, eivät olleet lopulta enää tekemisissä entisen esihenkilönsä kanssa lainkaan. Tällaisessa tilanteessa voidaan tulosten perusteella ymmärtää, ettei kumpikaan vuorovaikutussuhteen osapuolista ollut motivoitunut ylläpitämään vuorovaikutusta. Tulosten perusteella työntekijät eivät kokeneet esimerkiksi tiedon jakamisen ja sosiaalisen tuen hakemisen entiseltä esihenkilöltä olleen enää tarpeellista. Tätä havaintoa tukee myös aiemmin esitetty Ashforthin (2000, s. 128) huomio työpaikan vuorovaikutussuhteiden perustumisesta roolisuhteisiin. Suhteen ylläpitäminen ja tiedon jakaminen saattoivat kuitenkin säilyä vielä hetken aikaa entisen esihenkilön organisaatiosta poistumisen jälkeen heidän kohdallaan, jotka kokivat esihenkilö-työntekijäsuhteessa korkealaatuisen suhteen piirteitä ennen muutosta. Matalalaatuisiksi koetut vuorovaikutussuhteet kuitenkin päättyivät käytännössä heti esihenkilömuutoksen tapahduttua.

Esihenkilön poistuminen esihenkilön roolista saattoi heikentää työntekijän organisaatioon sitoutumista erityisesti silloin, jos esihenkilö-työntekijäsuhte koettiin korkealaatuiseksi ja entinen esihenkilö poistui kokonaan organisaatiosta. Tällöin työntekijä koki menettäneensä esihenkilön myötä myös tärkeän sosiaalisen tuen asiantuntijuutensa toteuttamiselle. Sitoutuminen heikkeni kuitenkin myös silloin, kun entinen esihenkilö jäi samaan organisaatioon, mutta vähemmän. Tulosten perusteella laadukkaaksi koettu esihenkilö-työntekijäsuhte on työntekijälle merkittävä ja arvokas. Sen menettäminen entisen esihenkilön poistuessa organisaatiosta saattoi tulosten perusteella aiheuttaa jopa kyseenalaistamista siitä, haluaako työntekijä itsensä enää pysyä organisaatiossa. Organisaatioiden näkökulmasta ilmiö voikin olla huolestuttava, sillä esihenkilömuutokset voivat vaikuttaa siihen, että osaavat työntekijät alkavat pohtia muita työmahdollisuuksia. Monet tutkimukset osoittavat, että esihenkilö on merkittävä roolimalli työntekijöilleen, (Sias, 2009, 25) jonka vuoksi voitaisiin myös pohtia tästä

näkökulmasta esihenkilön toiminnan vaikutuksia työntekijöiden sitoutumisen kokemukseen. Jos esihenkilö itse poistuu organisaatiosta, niin tämän voisi silloin ajatella välittävän myös työntekijöille viestin, joka saa heidät pohtimaan muita työmahdollisuuksia. Tuloksista kuitenkin ilmenee, että esihenkilömuutoksen yhteyteen liittyi monesti myös muunlaisia organisaation muutoksia sekä muun henkilöstön vaihtumista, jotka ovat voineet osaltaan vaikuttaa ajatuksiin työpaikan vaihtamisesta.

Toisaalta taas työntekijän organisaatioon sitoutuminen saattoi jopa vahvistua esihenkilömuutoksen myötä, mikäli esimerkiksi esihenkilöltä ei saanut sosiaalista tukea. Myös uudella esihenkilöllä ja tämän kanssa muodostuneella esihenkilö-työntekijäsuhteella oli työntekijöiden mukaan merkitystä sitoutumisen kokemuksiin esihenkilömuutosten jälkeen. Tuloksista ilmenee, että itse esihenkilömuutoksen tapahtuminen saattoi vaikuttaa osittain työntekijöiden sitoutumisen kokemuksiin. Uusi työntekijä on myös muutos organisaatiossa ja vaikuttaa työyhteisössä jo olemassa oleviin vuorovaikutussuhteisiin (Rajamäki, 2021, s. 35), minkä takia myös uudella esihenkilöllä on vaikutuksensa työntekijöiden kokemiin muutoksiin. Erityisesti siinä tilanteessa, kun uusi esihenkilö ei ollut vielä tiedossa, tai uusi esihenkilö oli jollain tavalla huonompi kuin edellinen, sitoutumisen koettiin heikkenevän. Esihenkilön puuttuminen haittasi myös työntekijän asiantuntijuuden toteuttamista monella tapaa, kuten vastuiden ja työmäärän lisääntymisenä sekä sosiaalisen tuen puuttumisena, jota on aiemmin saanut esihenkilöltään. Epäpätevä uusi esihenkilö tai eriävät näkemykset työntekijän ja esihenkilön välillä puolestaan heikkensivät työntekijän työssä jaksamista, laskivat työntekijän työskentelymotivaatiota ja saivat tämän katselemaan aktiivisemmin muita työpaikkoja. Tätä tukee myös Beckerin ym. (2005, s. 148) tutkimus, jonka mukaan matalalaatuinen vaihdantasuhde esihenkilön kanssa altistaa tyytymättömyydelle työssä. Toisaalta tuloksista myös ilmenee, että huonoksi koetun esihenkilön poistuminen jo itsessään lisäsi työn mielekkyyttä ja tämän myötä vahvisti organisaatioon sitoutumista. Esihenkilömuutoksen myötä työntekijä saattoi myös saada enemmän sosiaalista tukea uudelta esihenkilöltä, jonka vuoksi sitoutuminen organisaatioon saattoi vahvistua.

Tiedon vaihdannan tasapainolla tarkoitetaan tässä esihenkilö-työntekijäsuhteessa koettua yksityisen tiedon ja työhön liittyvän tiedon jakamisen tasapainoa. Molemmassa esihenkilömuutoksen tapahtumisen tyyleissä yhteistä oli se, että tiedon jakaminen esihenkilö-

työntekijäsuhteessa joko väheni tai päättyi kokonaan. Tuloksista ilmenee, että useampi haasteltavista koki haasteita siinä, kuinka paljon esihenkilön kanssa jaettiin tietoa työhön liittyvistä asioista ja kuinka paljon yksityisemmistä asioista. Työntekijät kuvailivat, että olisivat toivoneet voineensa keskustella esihenkilönsä kanssa vieläkin enemmän omaan urakehitykseensä tähtäävästä yksityisemmästäkin tiedosta silloin, kun tämä oli vielä hänen esihenkilönsä. Downs ja Hazen (1977) sekä Varona (1996) kuvaavat vuorovaikutusta kohtaan koetun tyytyväisyyden vaikuttavan organisaatioon sitoutumiseen ja myös tämä tutkielma tukee tätä huomiota. Siksi organisaatioiden olisikin hyvä kiinnittää huomiota esihenkilöiden ja työntekijöiden vuorovaikutussuhteisiin esimerkiksi vuorovaikutuskoulutuksin.

Tiedon jakamisen vähenemisen voidaan katsoa myös liittyvän esimerkiksi siihen, ettei entinen esihenkilö enää toimi muodollisessa ja annetussa valtasuhteessa työntekijään nähden. Aiemmin esihenkilö on ollut asemansa puolesta myös kykenevä vaikuttamaan melko suorasti työntekijän urakehitykseen esimerkiksi uusien työtehtävien ja vastuiden jakamisen myötä, mutta muutoksen myötä tämän suoran vaikutusmahdollisuuden on voitu nähdä vähentyvän. Tutkimuksissa on huomattu, että työntekijät ovat taipuvaisia esittämään esihenkilöille tietoa hie- man jopa vääristyneesti myönteisemmässä valossa, jos esihenkilöllä on vaikutusta työntekijän urakehitykseen (Krone, Krame & Sias, 2010, s. 167). Tämä voi osoittaa, että työntekijät näkevät esihenkilön kanssa tapahtuvan tiedon jakamisen jollain tapaa työntekijää hyödyttävänä. Esihenkilön poistuminen esihenkilön roolista on siis voinut vaikuttaa siihen, etteivät työntekijät enää näe kovin merkittäväksi jakaa esimerkiksi urakehitykseen tähtäävää tietoa entisen esihenkilönsä kanssa. Tällöin nimenomaan roolisuhte on voinut olla motivaationa suhteen ylläpitämisessä. Toisaalta taas esihenkilöllä ei ollut myöskään muutoksen myötä enää rooliinsa kuuluvaa velvollisuutta käyttää työaikaansa työntekijän kanssa keskusteluun, jonka vuoksi kynnys vuorovaikutukselle saattoi ajankäytöllisistäkin syistä olla korkeampi.

Tulokset osoittavat, että esihenkilö-työntekijäsuhteessa pidetään tärkeänä sosiaalista tukea ja tämä heijastuu työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen myös esihenkilömuutoksen jälkeen. Korkealaatuisessa suhteessa sosiaalinen tuki säilyi, vaikka väheni, mikä auttoi työntekijöitä esihenkilömuutokseen sopeutumisessa. Matalalaatuisessa suhteessa esihenkilömuutos päätti vuorovaikutussuhteen ylläpidon osapuolten välillä. Esihenkilö-työntekijäsuhteen laatu luo työntekijälle myös erilaisia odotuksia uutta esihenkilöä kohtaan. Jos aiemmassa



esihenkilö-työntekijäsuhteessa oli koettu runsaasti sosiaalista tukea ja uuden esihenkilön kanssa tukea ei koettu, niin työntekijä koki helpommin sitoutumisensa organisaatioon laskevan.

On kuitenkin hyvä tiedostaa, että työelämässä roolisuhteiden muutokset ovat luonnollisia ja välttämättömiäkin. Muutostilanteissa organisaation toiminnalla on myös merkittävä rooli siinä, kuinka muutos itsessään hoidetaan. Esimerkiksi puutteellinen viestintä aiheuttaa epävarmuutta tulevasta, jolloin työntekijöiden sitoutumisen kokemus organisaatiota kohtaan voi horjua ja ilmetä uusien työpaikkojen katseluna. Esihenkilön poistuminen voi myös olla esihenkilön itsensä tiedossa jo pidemmän aikaa, jolloin vuorovaikutussuhteessa tapahtuvia muutoksia voisi olla hyvinkin erilaista tarkastella esihenkilöiden näkökulmasta. Tiedostetussa poistumisessa yksilö voi alkaa alitajuntaisesti valmistautua tulevaan poistumiseen eri tavoin ja asteittain irrottautuen jo kauan ennen poistumisen tapahtumista (Davies & Myers, 2012, s. 195). Toisaalta esihenkilölle itselleenkin esihenkilömuutos voi tulla yllätyksenä, jolloin vuorovaikutussuhteen molempien osapuolien kokemusten tarkastelu yllättävässä tilanteessa voisi olla mielenkiintoista. Organisaatiot voisivat hyötyä monella tapaa esihenkilöiden roolista poistumisen suunnittelusta ja ennakkoinnista, sillä näillä on tämänkin tutkielman mukaan suuri vaikutus muuhun organisaatioon.

## 6 ARVIOINTI

Tässä luvussa käsitellään tutkielman arviointia. Tutkielman tavoitteena on ollut kuvata ja ymmärtää asiantuntijatyötä tekevien työntekijöiden kokemuksia esihenkilö-työntekijäsuhteesta ja sen muutoksista sekä heidän sitoutumisestaan organisaatioon esihenkilömuutosten tapahtumisten myötä. Työn arvioinnissa hyödynnetään Tracyn (2013) laatimaa laadullisen tutkimuksen arviointikriteeristöä, joista keskitytään erityisesti *aiheen merkityksellisyyteen* (worthy topic), *perusteellisuuteen* (rich rigor), *vilpittömyyteen* (sincerity), *uskottavuuteen* (credibility) ja *eettisyyteen* (ethics).

*Aiheen merkityksellisyys.* Merkityksellinen tutkimus on relevantti, ajankohtainen, juontaa juurensa tutkimusalansa teorioista tuoden jonkinlaista uutta näkökulmaa, joskus jopa haastaen jollain tapaa laajasti hyväksytyjä ajatuksia. Tutkimuksen aihe voi olla merkityksellinen ja huomionarvoinen, jos se esimerkiksi paljastaa jonkin väärinymmärretyn tai väheksytyyn aiheen herättäen tunteita ja saaden lukijan pohtimaan aihetta uudesta näkökulmasta. Toisaalta joidenkin tutkimusten toistaminen voi myös olla merkityksellistä, sillä se voi vahvistaa tai päivittää ajan saatossa kehittyneitä näkökulmia. (Tracy, 2013, s. 231.)

Tutkielmassani tarkastelen esihenkilö-työntekijäsuhteen muutoksia, joka on jo itsessään vielä melko vähän tutkittu aihe ja siksi suhteellisen merkityksellinen tutkimuskohde. Aiheen valinta pohjautuu myös vahvasti yhteiskunnallisella tasolla pinnalla oleviin työhyvinvointiteemoihin. Esihenkilö-työntekijäsuhteen ollen yksi merkittävimpiä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, sen tutkiminen erilaisista näkökulmista on perusteltua. Tutkielman aineisto tuo tutkimuskentälle uutta tietoa erilaisista esihenkilömuutoksista ja työntekijöiden kokemuksista näihin liittyen.

*Perusteellisuus.* Tutkimuksen perusteellisuudella tarkoitetaan tutkimuksen toteuttamiseen käytettyä aikaa, vaivaa ja huolellisuutta, jotta tutkimus on saatu toteutettua tarkoituksenmukaisesti. Perusteelliseen tutkimukseen kuuluu riittävän kattavan aineiston kerääminen, ajan käyttö tutkimusaiheen parissa luottamuksen ansaitsemiseksi, tutkimuksen tavoitteiden ja kontekstin yhteneväisyys sekä tarkoituksenmukaiset aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät. (Tracy, 2013, s. 231.)

Tutkimusmenetelmän valinnat ovat mielestäni tutkimuksen tavoitteen kannalta perustellut ja olen pyrkinyt myös lukijalle avaamaan näitä tutkielman raportoinnissa. Tutkimushaastattelut itsessään toteutin huolellisesti ja varasin niihin riittävästi aikaa. Sain kerättyä haastateltavia sopivasti ja haastateltavien taustat olivat riittävän monipuolisia, mutta kuitenkin yhteneväisiä tutkielman kannalta. Tutkielmaan käytettävää aineistoa sain kerättyä riittävästi ja se oli myös sisällöltään monipuolista. Aineistonkeruuta varten olisi tosin ollut hyvä käyttää vieläkin enemmän aikaa tutkimusaiheen perusteellisempaan tutustumiseen. Tällöin tutkimushaastatteluissa käytetyt teemat ja kysymykset olisivat voineet olla vieläkin syväluotaavampia ja haastatteluiden olisi voitu saada oikeiden kysymysten avulla enemmän relevanttia materiaalia tutkielman tavoitteen näkökulmasta.

*Vilpittömyys.* Vilpittömyys tarkoittaa lukijalleen rehellistä, helposti lähestyttävää ja ystävällistä tutkimusta ja sen raportointia. Tutkimuksessa vilpittömyys voidaan saavuttaa itsereflektion ja läpinäkyvyyden kautta. Itsereflektiossa tutkija tarkastelee ja tiedostaa omat lähestymistapansa ja asenteensa tutkimusaiheeseen, kunnioittaen myös tutkimukseen osallistuvia sekä lukijakuntaa. Itsereflektio vaatii tutkijan omien motivaatioiden, tavoitteiden ja havaittujen haasteiden tunnistamista ja esilletuomista. Läpinäkyvyys on tutkimuksen vaiheiden avaamista ja esilletuomista kaikkine haasteineen ja onnistumisineen. Läpinäkyvyys tarkoittaa myös tutkijan asettautumista tietyllä tapaa haavoittuvaksi lukijalleen. (Tracy, 2013, s. 233–234.)

Tutkielmani aikana pyrin aktiivisesti pohtimaan omia valintojani ja avaamaan näitä lukijalle parhaani mukaan. Haastateltaville tarjosin riittävästi tietoa tutkielmasta ja siitä, mitä heidän osallistumisensa tähän tarkoittaa. Raportissa pyrin avoimuuteen ja helppolukuisuuteen, jotta lukija pystyy ymmärtämään mahdollisimman hyvin tekemiäni menetelmävalintoja sekä tutkimustuloksia. Tutkimuksen toteutuksen kuvauksessa kiinnitin erityistä huomiota tutkimuksen vaiheiden avaamiseen ja pyrin täten luomaan läpinäkyvyyttä tutkielman etenemisestä.

*Uskottavuus.* Tutkimuksen arvioinnissa uskottavuudella viitataan tulosten luotettavuuteen. Luotettavassa tutkimuksessa lukija voi luottaa tutkijan rehellisyyteen ja perusteellisuuteen tutkimuksen raportoinnissa. Uskottavuus voidaan saavuttaa esimerkiksi syvällisen kuvailun ja

hiljaisen tiedon esilletuomisen, monipuolisen datan ja tutkimusmenetelmien sekä tutkimuksen osallistujien äänen esilletuomisen kautta. (Tracy, 2013, s. 235–238.)

Tutkimusprosessini vaiheiden kuvauksen avulla olen pyrkinyt luomaan uskottavuutta sisälönanalyysille, jonka pohjalta raportoin myös tutkielmani tulokset. Tulosten raportoinnissa pyrin avoimuuteen ja aineistolähtöisyyteen, huomioiden kuitenkin parhaani mukaan oman asiantuntijuuteni. Koen kuitenkin, että asiantuntijuus voisi ilmetä tulosten esittämisessä vieläkin vahvempana. Pyrin rakentamaan tutkielmalleni uskottavuutta myös tuomalla tutkimuksen tuloksissa haastateltavien ääntä kuuluviin aineistoesimerkkien avulla mahdollisimman monipuolisesti ja tasavertaisesti. Aineistoesimerkkien säilyttäminen anonymisoimiseen liittyviä toimenpiteitä lukuun ottamatta mahdollisimman autenttisine, luo toivon mukaan myös lukijalle aidon ja rehellisen kuvan haastateltavien jakamista kokemuksista.

*Eettisyys.* Eettisyys heijastuu moneen tutkimuksen osa-alueeseen läpi tutkimuksen. Eettisyyden tarkastelua voidaan kuitenkin tehdä kolmen teemaan kautta: tutkimusmenetelmällinen etiikka, tilannesidonnainen etiikka ja tutkittavien kanssa työskentelyn etiikka. Tutkimusmenetelmien eettisyyteen kuuluu se, ettei tutkittaville aiheudu tutkimuksesta haittaa, tutkittavat ovat ilmaisseet suostumuksensa tutkimukseen osallistumisesta, tutkittavien yksityisyys on suojattu läpi tutkimusprosessin sekä se, että tutkittavia ei pyritä harhauttamaan millään tapaa. Tilannesidonnaisessa etiikassa on otettava huomioon erityisesti tutkimuksen konteksti ja aihe sekä siihen liittyvät erityispiirteet. Tutkittavien kanssa työskentelyssä, esimerkiksi tutkimushaastatteluissa, on otettava myös huomioon relationaalinen etiikka, joka tarkoittaa yksinkertaistettuna toisen osapuolen kunnioittamista ja oikeudenmukaista kohtelua. (Tracy, 2013, s. 242–245.)

Eettisten kysymysten pohdinta on kulkenut tutkielmani mukana läpi koko prosessin vähintään ajatusten tasolla. Ennen varsinaisen tutkimuksen toteuttamista kävin läpi eettistä pohdintaa siitä, mitä kautta voin kerätä haastateltavat, millaisia asioita voin heiltä kysyä, millä tavalla tutkimushaastatteluita olisi konkreettisesti järkevintä toteuttaa ja miten säilytän tutkimusaineistoa. Tutkimusaiheen luonteen vuoksi halusin, että haastateltavat ottaisivat lähtökohtaisesti itse minuun yhteyttä haastatteluun osallistumisesta, jotta heillä olisi mahdollisimman paljon päätäntävaltaa siinä, haluavatko he osallistua tutkimukseen. Ilmaisin myös useampaan

otteeseen haastateltaville tutkimuksen vapaaehtoisuudesta ja anonymisoinnista, jotta heillä olisi ymmärrys siitä, ettei tutkimusraportista voida tunnistaa haastateltavia tai heidän organisaatioitaan. Ennen varsinaisia haastatteluita haastateltaville lähetettiin myös tutkimuslupa- ja tietosuojalomakkeet ja näiden ymmärtäminen kuitattiin haastatteluiden nauhoitukselle. Haastatteluissa pyrin olemaan avoin keskustelulle, mutta pyrin tietoisesti olemaan itse ohjaamatta keskustelua liikaa. Tämä tosin saattoi johtaa myös siihen, etten välttämättä uskaltanut ohjata keskusteluita myöskään tutkimuskysymysten kannalta oikeampaan suuntaan niiden harhauttua välillä melko paljonkin. Haastattelut toteutettiin etänä myös siksi, että se on aikaa säästävin tapa sekä tällöin haastateltavat ovat voineet itse valita ympäristön, jossa haluavat osallistua haastatteluun. Tutkimusaineiston tietoturvallisesta säilytyksestä olin myös haastateltaville avoin. Pyrin myös avoimuuteen tutkimuksen toteuttamisessa kuvaamalla tutkielmassani eettisiä pohdintojani hyvissä ajoin ennen tulosten käsittelyä, jotta myös lukijalle välittyisi luotettava kuva tutkittavien kohtelusta.

## 7 PÄÄTÄNTÖ

Tämän tutkielman tavoitteena on ollut kuvata ja ymmärtää asiantuntijatyötä tekevien työntekijöiden kokemuksia esihenkilö-työntekijäsuhteesta ja sen muutoksista sekä heidän sitoutumisestaan organisaatioon esihenkilömuutosten tapahtumisten myötä.

Tutkielman tuloksista ilmenee, että esihenkilö-työntekijäsuhde on yksilölle hyvin merkittävä mutta vahvasti roolisuhteisiin perustuva suhde. Tuloksista myös ilmenee, että osapuolten motivaatio suhteen ylläpitämiseen roolisuhteiden poistuttua vähentyi. Tuloksista voidaan huomata, että esihenkilömuutokset heijastuivat pääosin hyvinkin selkeästi työntekijöiden organisaatioon sitoutumisen kokemuksiin heikentäen tai vahvistaen sitä.

Tuloksista ilmenee, että se, millainen suhde oli ennen esihenkilömuutosta, vaikutti myös jonkin verran kokemukseen siitä, millä tavalla suhde muuttui. Esihenkilömuutoksen luonne itsessään oli kuitenkin jopa merkittävin tekijä siinä, miten suhteen osapuolet ylläpitivät vuorovaikutussuhdetta esihenkilömuutoksen jälkeen. Tämä kuvaa mielestäni sitä, että esihenkilö-työntekijäsuhteen ollessa lähtökohtaisesti annettu roolisuhde, ei monella ole välttämättä enää samalla tavalla motivaatiota sen ylläpitämiseen työn ja työtehtävien ulkopuolella vapaaehtoisesti.

Esihenkilö-työntekijäsuhteen laatu vaikutti myös jonkin verran siihen, kuinka työntekijät kokivat organisaatioon sitoutumisensa esihenkilömuutoksen jälkeen. Tuloksista ilmenee, että laadukkaaksi koetussa esihenkilö-työntekijäsuhteessa ei välttämättä jaettu edes kovin paljoa yksityistä tietoa, vaan vuorovaikutus saattoi painottua työaiheisiin. Yksityiseksi tiedoksi katsottiin osapuolten vapaa-ajasta keskustelu, sekä jossain määrin myös työntekijän henkilökohtaiset haaveet urakehityksen näkökulmasta. Silti yksityisenkin tiedon jakaminen tai jakamisen mahdollisuus esihenkilö-työntekijäsuhteessa koettiin tärkeäksi ja sen nähtiin myös tukevan esimerkiksi urakehitystä ja tämän myötä vahvistavan organisaatioon sitoutumisen kokemusta. Vuorovaikutussuhde koettiin avoimeksi, mikäli työntekijällä oli tunne siitä, että tämä voi tarvittaessa keskustella esihenkilönsä kanssa yksityisemmästäkin tiedosta. Käytännössä laadukkaan esihenkilö-työntekijäsuhteen menettäminen heikensi huomattavasti työntekijän kokemaa sitoutumista organisaatioon. Laadukkaan esihenkilö-työntekijäsuhteen ylläpitoon oli työntekijöiden kokemusten mukaan myös hieman enemmän motivaatiota esihenkilömuutosten jälkeen. Tuloksista

ilmenee, että sitoutumisen heiketessä esihenkilömuutoksen myötä työntekijöillä oli kuitenkin työssä muitakin sitoutumista heikentäviä tekijöitä. Tuloksista ilmenee, että tällöin esihenkilö-työntekijäsuhte oli saattanut olla yksi harvoista sitoutumista vahvistavista tekijöistä.

Myös esihenkilömuutoksen tapahtumistyyllillä ja uudella esihenkilöllä oli merkittävä rooli sitoutumisen kokemuksessa. Esihenkilömuutoksen tapahtumiseen ja uuden esihenkilön valintaan sekä aloittamiseen näen organisaation voivan usein vaikuttaa. Esihenkilö-työntekijäsuhteen merkityksen ja esihenkilömuutosten vaikutusten tiedostaminen voi auttaa organisaatioita varautumaan esihenkilömuutoksiin ja suunnittelemaan niiden toteuttamista siten, että muutoksen yhteydessä ei esimerkiksi menetetä hyviä työntekijöitä esihenkilöiden poistumisten myötä. Yhä enemmän työelämässä kaivataan johtajia, jotka osaavat johtaa asioiden lisäksi myös ihmisiä. Taitava johtaja voi pelastaa muutostilanteissa paljon, kun taas osaamaton johtaja voi saada aikaan paljon ikäviä tilanteita.

Organisaatiot voivat valmistautua esihenkilömuutoksiin usein jo ennen muutosten tapahtumista. Sisäisellä viestinnällä ja sen suunnittelulla onkin suuri merkitys siinä, kuinka muutoksen koetaan ja kuinka niistä selvittää. Johtajien vuorovaikutusosaamisen kehittäminen erityisesti työntekijöiden sitouttamisen näkökulmasta on organisaatioissa varmasti ajankohtainen aihe. Jo se, että johtajat tulisivat yhä enemmän tietoisiksi siitä, että työntekijät tarvitsevat laadukasta keskustelua sitoutuakseen, voisi auttaa johtajia havaitsemaan vuorovaikutuksen haasteet ajoissa ja varaamaan riittävästi aikaa ja resursseja voi auttaa työntekijää sitoutumaan (Jian & Dalisay 2017, 193).

Tutkielman aikana pohdin jonkin verran esihenkilöiden näkökulmaa vuorovaikutussuhteen muutoksen tarkastelussa. Koska tutkimusta yksilöiden organisaatiosta poistumisesta on vielä melko vähän, voisikin olla mielenkiintoista jatkotutkimuksen kannalta tarkastella esihenkilö-työntekijäsuhteen muutoksia myös esihenkilön näkökulmasta. Koska esihenkilöt voivat itse olla tietoisia tulevasta muutoksesta jo paljon ennen työntekijöitä, voivat he alkaa valmistautua muutokseen jo ennen sen tapahtumista. Vuorovaikutussuhteessa tapahtuvien muutosten tarkastelu jo tässä kohtaa voisi siis olla mielenkiintoista. Myös se, miksi esihenkilö poistuu organisaatiosta ja kuinka nämä syyt heijastuvat esihenkilö-työntekijäsuhteeseen ja työntekijöiden sitoutumisen kokemukseen voi olla pohtimisen arvoinen aihe. Tämän vuoksi olisi myös

merkittävää tutkia lisää sitä, millaiset työpaikan vuorovaikutussuhteet ovat esihenkilöille merkityksellisiä, miten he kokevat työpaikan vuorovaikutussuhteiden muutokset sekä millaiset asiat heijastuvat heidän organisaatioon sitoutumiseensa. On myös tärkeää huomioida viime vuosien poikkeusaika, joka on tuonut paljon erityispiirteitä yksilöiden kokemuksiin. Esihenkilömuutokset on voitu kokea eri tavalla normaaliaikaan verrattuna, sillä esimerkiksi täysi tai lähes täysi etätyöskentelyaika oli ollut läsnä monen haastateltavan kohdalla muutosten aikaan. Työelämän teknologiavälitteisyyden tultua todennäköisesti jäädäkseen, olisi myös merkittävää tutkia yhä lisää sitä, millaisena yksilöt kokevat työpaikan vuorovaikutussuhteet ja kuinka he sitoutuvat organisaatioihin teknologiavälitteisesti. Esihenkilö-työntekijäsuhteen ollessa yksi yksilön tärkeimpiä työpaikan vuorovaikutussuhteita, sen muutosten tarkastelu sekä muutosten heijastuminen muuhun työyhteisöön myös ilman varsinaisten esihenkilömuutosten tapahtumista on tulevaisuudessakin tärkeää.



## KIRJALLISUUS

Ashforth, B. E. (2000). *Role Transitions in Organizational Life: An Identity-based Perspective*. Mahwah: Routledge.

Bakar, H.A., Dilbeck, K.E., & McCorskey, J.C. (2010). Mediating role of supervisory communication practices on relations between leader-member exchange and perceived employee commitment to workgroup. *Communication Monographs* 77(4), 637–656.

Ballinger, G. A., & Schoorman, F. D. (2007). Individual Reactions to Leadership Succession in Workgroups. *The Academy of Management review*, 32(1), 118–136.

<https://doi.org/10.5465/AMR.2007.23463887>

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance: Beyond expectations*. New York: Free Press.

Baxter, L. A. (2011). *Voicing relationships: A dialogic perspective*. Thousand Oaks, Calif.; London: SAGE.

Becker, J. A. H., Halbesleben, J. R. B., & O’Hair, H. D. (2005). Defensive communication and burnout in the workplace: The mediating role of leader–member exchange. *Communication Research Reports*, 22(2), 143–150.

Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2009). Relative deprivation among employees in lower-quality leader-member exchange relationships. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 276–286.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.001>.

Brinkmann, S. (2013). *Qualitative interviewing*. Oxford University Press.

Clark, R. A., & Delia, J. G. (1979). TOPOI and rhetorical competence. *Quarterly Journal of Speech*, 65(2), 187–206.

Davis, C. W., & Myers, K. K. (2012). Communication and member disengagement in planned organizational exit. *Western Journal of Communication*, 76(2), 194–216.

<https://doi.org/10.1080/10570314.2011.651250>

Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 4(3), 63–74.

Feldman, D. C., & Turnley, W. H. (2004). Contingent employment in academic careers: Relative deprivation among adjunct faculty. *Journal of vocational behavior*, 64(2), 284–307.

<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2002.11.003>

Finfgeld-Connett, D. (2005). Clarification of Social Support. *Journal of Nursing Scholarship*, 37(1), 4–9.

Godager, E. A., Coker, M. C., Davis, B. L., & Pink, K. J. (2022). Making Sense of Leaders' Exits: Extending Exit Socialization Research through Sensemaking. *Communication Studies*, 73(1), 85–100. <https://doi.org/10.1080/10510974.2021.2011354>

Goldsmith, D. J. (2004). *Communicating Social Support*. Cambridge University Press.

Goldsmith, D. J. & Albrecht, T. L. (2011). Social Support, Social networks, and Health. Teoksessa T. L. Thompson, R. Parrot & J. F. Nussbaum (toim.) *The Routledge Handbook of Health Communication*. (2. painos). Routledge. New York, 335–348.

Gordon, G. E., & Rosen, N. (1981). Critical factors in leadership succession. *Organizational behavior and human performance*, 27(2), 227–254. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(81\)90048-9](https://doi.org/10.1016/0030-5073(81)90048-9)

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of a leader–member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years—Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.

Jablin, F. (2001). *The New Handbook of Organizational Communication*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Jian, G., & Dalisay, F. (2017). Conversation at Work: The Effects of Leader-Member Conversational Quality. *Communication Research* 44(2), 177–197.

Knapp, M. L., & Vangelisti, A. L. (2009). *Interpersonal Communication and Human Relationships*. 6. painos. Boston: Pearson.

Kram, K., & Isabella, L. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28(1), 110–132.

Krone, K. J., Kramer, M. W., & Sias, P. M. (2010). Theoretical developments in organizational communication research. Teoksessa C. R. Berger, M. E. Roloff & D. R. RoskosEwoldsen (toim.) *The handbook of communication science*. Thousand Oaks, CA: SAGE, 165–182.

Li, H., Hausknecht, J. P., & Dragoni, L. (2020). Initial and longer-term change in unit-level turnover following leader succession: Contingent effects of outgoing and incoming leader characteristics. *Organization Science*, 31(2), 458–476. <https://doi.org/10.1287/orsc.2019.1295>

Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behaviour*, 13(2), 103–123.

Manning, J. (2014). A constitutive approach to interpersonal communication studies. *Communication Studies* 65(4), 432–440. <https://doi.org/10.1080/10510974.2014.927294>

Manning, J. (2020). Communication is... The relationship. Teoksessa Tyma & A. Edwards (toim.), *Communication is... Perspectives on theory*. San Diego, CA: Cognella.

MacGeorge, E. & Zhou, Y. (2022). Social Support, Supportive Communication, And Health. Teoksessa T. L. Thompson & N. G. Harrington (toim.) *The Routledge Handbook of Health Communication* (3. painos.). NY: Routledge.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. SAGE.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review* 11(3), 299–326.

Mikkola, L. (2020). Supportive Communication in The Workplace. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (toim.) *Workplace communication*. New York: Routledge, 149–162.

Mikkola, L., & Nykänen, H. (2020). Workplace relationships. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (toim.) *Workplace communication*. New York: Routledge, 15–27.

Mikkola, L., & Valo, M. (toim.). (2020). Preface. *Workplace communication*. New York: Routledge.

Mongeau, P. A., & Henningsen, M. L. M. (2008). Stage Theories of Relationship Development. Teoksessa L. A. Baxter & D. O. Braithwaite (toim.) *Engaging Theories in Interpersonal Communication: Multiple Perspectives*. Thousand Oaks, Ventura County, California: SAGE, 363–375.

Mowday, R. T. (1981). Viewing turnover from the perspective of those who remain: The relationship of job attitudes to attributions of the causes of turnover. *Journal of Applied Psychology*, 66(1), 120–123.

- Myers K. K. (2010). Workplace relationships and membership negotiation. Teoksessa S. W. Smith, S. R. Wilson & C. Harman (toim.) *New directions in interpersonal communication research*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Rajamäki, S., & Mikkola, L. (2017). Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen : hoitohenkilökunnan käsityksiä. *Työelämän tutkimus*, 15(3), 250–265.
- Ruben, B. D., & Gigliotti, R. A. (2019). *Leadership, communication, and social influence: A theory of resonance, activation, and cultivation*. Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. Teoksessa A.B. Bakker & M. P. Leiter (toim.) *Work engagement. A Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology Press. USA and Canada.
- Schreier, M. (2014). Qualitative content analysis. Teoksessa U. Flick (toim.) *The SAGE handbook of qualitative data analysis*. London: SAGE, 170–183.
- Sheer, V. C. (2015). “Exchange lost” in leader-member exchange theory and research: A critique and a reconceptualization. *Leadership*, 11(2), 213–229.
- Seers, A., Wilkerson, J. M., & Grubb, W. L. (2006). Toward measurement of social exchange resources: Reciprocal contributions and receipts. *Psychological Reports*, 98(2), 508–510.
- Sias, P. (2005). Workplace relationship quality and employee information experiences. *Communication Studies*, 56(4), 375–395.
- Sias, P. M. (2009). *Organizing relationships: Traditional and emerging perspectives on workplace relationships*. Los Angeles: SAGE.
- Sias, P. M., & Cahill, D. J. (1998). From coworkers to friends: The development of peer friendships in the workplace. *Western Journal of Communication* 62(3), 273–299.

Suomalaisen työn liitto. Suomalaisen työn indikaattori – tiivistelmä. Saatavana: <https://suomalaintyö.fi/suomalaisen-tyon-indikaattori-tiivistelma-4/> [viitattu 9.5.2023]

Tracy, S. J. (2013). *Qualitative research methods. Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. West Sussex, UK: Wiley & Blackwell.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Saatavana: <https://tenk.fi/fi/eettinen-ennakoarviointi/ihmistieteiden-eettinen-ennakoarviointi> [viitattu 22.4.2023].

Omlion-Hodges, L. M., & Ptacek, J. K. (2021). *Leader-member exchange and organizational communication: Facilitating a healthy work environment*. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.

Valo, M., & Mikkola, L. (2020). Focusing on workplace communication. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (toim.) *Workplace communication*. New York: Routledge, 3–14.

Van Leeuwen, S. (2006). Making sense of experiences: Sensemaking processes following critical communication events. Proceedings of the International Communication Association, Dresden, Germany, 1–16.

Vangelisti, A. L. (2009). Challenges Conceptualizing Social Support. *Journal of Social and Personal Realitionsip*. 26(1), 39–51.

Varona, F. (1996). Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations. *Journal of Business Communication* 33(2), 111–40.