

RELATIONAALINEN KONTROLLI ESIMIEHEN JA ALAISEN VÄLISESSÄ  
VUOROVAIKUTUKSESSA

Jenni Juvonen

Puheviestinnän pro gradu –tutkielma

Syksy 2016

Tampereen yliopisto

Viestinnän, median ja teatterin yksikkö

## TAMPEREEN YLIOPISTO

Yksikkö: Viestinnän, median ja teatterin yksikkö (CMT)	
Tekijä: Jenni Juvonen	
Työn nimi: Relationaalinen kontrolli esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa	
Oppiaine: Puheviestintä	Työn laji: Pro gradu -tutkielma
Aika: Elokuu 2016	Sivumäärä: 98 + liite 4s.
<p>Tiivistelmä:</p> <p>Tässä tutkielmassa lähestyttiin esimies-alaiskeskusteluja ja niissä ilmenevää vuorovaikutusta relationaalisen kontrollin näkökulmasta. Esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen tiedetään olevan merkittävä tekijä organisaation toiminnassa ja se on aiemmassa tutkimuksessa yhdistetty muun muassa työtyytyväisyyteen (Gerstner &amp; Day 1997; Richmond &amp; McCroskey 2000) ja organisaation toimintaan (Men 2014; Bisel, Messersmith &amp; Kelley 2012). Aiheen tutkimus on kuitenkin perinteisesti keskittynyt pelkästään joko esimiesten tai alaisten toimintaan. Sen sijaan relationaalisen kontrollin teoria käsittelee vuorovaikutusta molempien osapuolten näkökulmasta ja jaottelee jokaisen puheenvuoron sen perusteella, onko se kontrollia ottava (↑), luovuttava (↓) vai kontrollin suhteen neutraali (→). Tutkielman aineiston muodostaa 14 esimies-alaisparin käymää tavoitekeskustelua, joissa esimies antaa alaiselle palautetta tämän työsuoriutumisesta.</p> <p>Tutkielmalla oli itse vuorovaikutuksen analysoinnin lisäksi myös teoreettinen tavoite, ja yhdellä tutkimuskysymyksistä pyrittiin laatimaan relationaalisen kontrollin koodausjärjestelmä, joka on erityisen soveltuva juuri esimies-alaiskeskusteluihin. Koodattua aineistoa analysoitiin tilastollisin menetelmin, erityisesti Markovin ketjujen avulla.</p> <p>Analyysin perusteella voidaan todeta, että esimies-alaiskeskusteluille tyypillistä on molemminpuolinen neutraalius, erityisesti pitkien kontrolliltaan neutraalien puheenvuorojen ketjut, ja tasapuolinen komplementaarisuus, eli kontrollia ottavien ja luovuttavien puheenvuorojen vaihtelu. Esimiehen ja alaisen välillä löytyi myös eroa kontrollin käytössä – esimiehet käyttävät huomattavasti enemmän kontrollia ottavia ja jonkin verran enemmän kontrollia luovuttavia puheenvuoroja. Alaiselle tyypillisempää on neutraalius. Alaiset myös ovat esimiestä passiivisempia ja heidän toimintansa riippuu enemmän esimiehen toiminnasta kuin toisin päin.</p>	
Asiasanat: relationaalinen kontrolli, esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus, tavoitekeskustelut	
Säilytyspaikka: Tampereen yliopiston kirjasto	
Muita tietoja: Ohjaaja: Pekka Isotalus	

## TAMPEREEN YLIOPISTO

School: School of Communication, Media and Theatre (CMT)	
Author: Jenni Juvonen	
Title: Relational control in supervisor-employee interaction	
Subject: Speech Communication	Level: Master's thesis
Month and year: August 2016	Number of pages: 98 + appendix 4p.
<p>Abstract:</p> <p>The focus of this study is the interaction between supervisors and employees from the perspective of relational control. Supervisor-employee communication is an important organisational factor that has been previously linked to job satisfaction (Gerstner &amp; Day 1997; Richmond &amp; McCroskey 2000), organisational learning (Bisel, Messersmith &amp; Kelley 2012) and the employee-organisation relationship (Men 2014), among other variables. However, research in this area has traditionally centred only on the behaviour of either supervisors or employees. In contrast, the theory of relational control considers communication from the perspective of both participants and classifies each speech act based on whether it seeks to take control (↑), relinquish control (↓) or neutralise control (→). The data set of this study is comprised of 14 conversations by supervisor-employee dyads. The context of the conversations is that of performance appraisal, and one objective of the conversations is for the employee to receive feedback on their recent performance.</p> <p>In addition to learning more about interaction in the context of the supervisor-employee relationship, one of the objectives of this study was theoretical in nature. The aim was to formulate a relational control coding scheme that is particularly suitable for coding supervisor-employee conversations. The coded data was analysed statistically, the main method being Markov chains.</p> <p>Based on the statistical analysis, the typical characteristics of supervisor-employee conversations are mutual neutrality, especially in the form of long chains of neutral (→) speech acts, and mutual complementarity, or the alternation between one-up (↑) and one-down (↓) messages. Differences between the supervisors and the employees were also discovered – supervisors were significantly more likely to use one-up messages and slightly more likely to use one-down messages than the employee. The employees' behaviour was more characteristically neutral, passive, and their actions were more dependent on the antecedent actions of the supervisor than vice versa.</p>	
Keywords: relational control, supervisor-employee communication, performance appraisal	
Depository: Tampere University Library	
Additional information: Supervised by Pekka Isotalus	

# Sisällys

1 JOHDANTO.....	1
2 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT.....	3
2.1 Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus.....	3
2.2 Tavoitekeskustelut vuorovaikutuksen kontekstina.....	6
2.3 Relationaalinen viestintä.....	11
2.4 Relationaalinen kontrolli.....	13
2.5 Relationaalinen kontrolli esimies-alaiskeskustelussa .....	16
2.6 Relationaalisen kontrollin koodausjärjestelmät.....	19
3 ONGELMANASETTELU.....	26
4 TUTKIMUSMENETELMÄ.....	28
4.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat.....	28
4.2 Aineisto.....	29
4.3 Koodausjärjestelmä.....	30
4.4 Tilastollinen analyysi.....	31
5 TULOKSET.....	34
5.1 Koodausjärjestelmä.....	34
5.1.1 Puheenvuoron määrittely.....	34
5.1.2 Koodaus tässä tutkielmassa.....	37
5.2 Aineistossa ilmenevä relationaalinen kontrolli.....	45
5.3 Esimiehen ja alaisen vuorovaikutusroolit.....	53
6 POHDINTA.....	63
6.1 Relationaalinen kontrolli esimies-alaiskeskustelussa.....	63
6.2 Esimiehen ja alaisen vuorovaikutusroolit.....	65
6.3 Relationaalisen kontrollin teoria ja metodologia.....	71
6.4 Koodaus tässä tutkielmassa.....	77
6.5 Suuntia tulevalle tutkimukselle.....	82
KIRJALLISUUS.....	84

# 1 JOHDANTO

Vuorovaikutus on erottamaton osa jokaista organisaatiota (Cooren & Taylor 1997) ja vuorovaikutus muiden organisaation jäsenten kanssa on välttämätön osa lähes jokaista työnkuvaa. Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus ja sen rakentama esimies-alaisuhde vaikuttaa monin tavoin sekä organisaatioon että yksilöihin (ks. esim. Stringer 2006; Zhang, Wang & Shi 2012). Tästä huolimatta johtamisen tutkimus on perinteisesti keskittynyt pelkästään johtajan piirteiden ja toiminnan selvittämiseen (House & Aditya 1997). Alaisen näkökulma on organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksessa yleistynyt vasta 2000-luvulla (esim. Aira 2012; Dusterhoff, Cunningham & MacGregor 2014, Zhang, Wang & Shi 2012), kun taas esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus on saanut selvästi vähemmän huomiota kuin kummankaan yksittäisen osapuolen näkökulma.

Kuten kaikki suhteet, myös esimiehen ja alaisen välinen suhde rakentuu vuorovaikutuksessa (Rouhiainen-Neuhäusener 2009). Erotuksena moniin muihin vuorovaikutussuhteisiin, esimies-alaisuhteeseen vaikuttavat myös osapuolten työroolit, jotka voivat olla hyvinkin muodollisia tai hierarkkisia. Hierarkkisessa suhteessa osapuolten välillä on jo määritelmän mukaisesti eri määrä kontrollia, ja kysymykset vallankäytöstä, sen rakentumisesta ja vaikutuksista ovat usein aiheellisia. Vallankäytöstä organisaatiossa kirjoittaa muun muassa Dow (1988), jonka mukaan yksilön valta-asema riippuu hänen roolistaan organisaation hierarkiassa. Brenders (1987) puolestaan esittää, että vuorovaikutuksen kannalta on erittäin tärkeää, millaisena sen osapuolet kokevat omat kontrollointi- eli vaikutusmahdollisuutensa. Niinpä on tärkeää pohtia, miten kontrolli ja vallankäyttö näkyvät ruohonjuuritason vuorovaikutuskäyttäytymisessä ja miten vuorovaikutuksella rakennetaan valtasuhteita.

Watson (1982b) esittää, että relationaalisen kontrollin näkökulma esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen olisi erityisen hedelmällinen tapa tutkia organisaatiokäyttäytymistä interpersonaalaisella tasolla. Relationaalisen viestinnän teoria nojaa Batesonin (1958, Watsonin 1982b mukaan) ajatukseen, jonka mukaan vuorovaikutus yhtäaikaaisesti välittää sisältöä, kertoo osapuolten välisestä suhteesta ja muovaa sitä. Relationaalisen kontrollin näkökulmasta jokainen puheenvuoro voidaan luokitella sen perusteella, pyrkiikö se antamaan, ottamaan vai tasaamaan kontrollia osapuolten välillä (Escudero & Rogers 2004a).

Eräs merkittävä esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen konteksti on tavoitekeskustelu, jossa

keskustellaan alaisen suoriutumisesta työssään. Tavoitekeskustelu on kontekstina erityinen esimerkiksi siitä syystä, että siinä arvioidaan alaisen suoriutumista ja annetaan palautetta, ja se saattaa sen vuoksi tuntua epämiellyttävältä sekä esimiehelle että alaiselle (Erhart 1976). Kyselytutkimuksissa on käynyt ilmi, että Suomessa yleistä tavoitekeskustelutyyppiä, kehityskeskusteluja, pidetään laajalti hyödyttömänä (esim. Vuorensyrjä 2009; Elo, Ervasti ja Kuokkanen 2010). Tavoitekeskusteluja kuitenkin käydään suomalaisissa organisaatioissa laajalti (Wink 2007). Niitä voidaankin pitää merkittävänä osana johtamista ja eräänä keskeisenä esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen kontekstina.

Vuorovaikutuksen tutkimuksen on mahdollista tarjota tähän aiheeseen uudenlaisia näkökulmia ja uutta tietoa johtamisen ja organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksen rinnalle. Kiinnittämällä huomiota vuorovaikutukseen esimiehen ja alaisen välillä voidaan saada tietoa siitä, miten esimiestyö ja johtaminen toteutuvat ja näkyvät konkreettisesti esimiehen ja alaisen välisissä kahdenvälisissä keskusteluissa.

## 2 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

### 2.1 Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus

Johtamisen tutkimus on perinteisesti keskittynyt siihen, mitä johtajat tekevät ja millaisia henkilökohtaisia piirteitä heillä on sen sijaan, että johtaminen nähtäisiin prosessina, jonka johtaja ja alaiset tuottavat yhdessä (Fairhurst 2004, 197–198; House & Aditya 1997). Graen ja Uhl-Bien (1995) tunnistavat johtamisteorioissa kolme eri lähtökohtaa, jotka ovat johtaja, alainen ja johtaja-alaissuhde. Näistä lähtökohdista johtajalähtöisyys on ollut perinteinen tapa tutkia johtajuutta. Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus on kuitenkin nähtävä tärkeänä osana johtajuutta ja esimies-alaissuhdetta, ja alan kirjallisuudessa käsitellään tai sivutaan paljon vuorovaikutuksen kannalta oleellisia aihealueita.

Johtajuuden tutkimuksessa pyritään usein tunnistamaan erilaisia johtajatyyppejä. Englanninkielisessä kirjallisuudessa (esim. Bush 2008; Zaleznik 1977) tehdään ero käsitteiden *leadership* ja *management* välille. Kotterin (1990, Hackmanin ja Johnsonin 2013, 12–14 mukaan) määrittelyn mukaan manager-johtajat tekevät suunnitelmia muun muassa tekemällä aikatauluja, budjetoimalla sekä hallitsemalla riskejä ja resursseja, kun taas leader-johtajat päättävät suunnan ja viestivät pitkän tähtäimen tavoitteita. Leader-johtajat ryhmittävät (*align*) ihmisiä integroimalla ja panostamalla tiimityöhön ja sitoutumiseen. Vastaavasti manager-johtajat keskittyvät organisoimiseen ja henkilöstöhallintaan (*staffing*). Suunnitelmien toteuttamisessa manager-johtamiseen kuuluu kontrolloimista ja ennakoitavuutta, kun taas leader-johtamisessa keskeistä on henkilöstön motivointi ja inspirointi. Nämä termit voidaan kääntää suomen kielelle esimerkiksi termeillä asioiden johtaminen (*management*) ja ihmisten johtaminen (*leadership*) (Mäkelä 2007, 60–61). Voidaankin ajatella, että erityisesti ihmisten johtamisessa vuorovaikutus on keskeisellä sijalla.

Toinen johtajatyypin jaottelu on ajatus transaktionaalisesta johtajuudesta (*transactional leadership*) ja transformationaalisesta johtajuudesta (*transformational leadership*). Hackman ja Johnson (2013, 102) kuvaavat transaktionaalista johtajuutta johtamistyyliksi, jossa keskeistä on hyvästä suorituksesta palkitseminen ja asioihin puuttuminen suorituksen parantamiseksi. Tämä johtamistyyli pyrkii pääasiassa pitämään nykytilanteen ennallaan. Sen sijaan transformationaaliselle johtajuudelle tyypillistä on muun muassa karisma, inspiroivuus, luottamuksen ja kunnioituksen

rakentaminen, supportiivinen toiminta jokaista yksittäistä alaista kohtaan ja innovatiivisuuden korostaminen. Heidän mukaansa erityisesti transformationaliselle johtajalle vuorovaikutus alaisten kanssa on ensiarvoisen tärkeää ja tällaiset johtajat ovat tyypillisesti erittäin taitavia viestijöitä, joiden ensisijaiset tehtävät ovat kuunteleminen, opettaminen ja alaisten auttaminen heidän kohtaamisissaan ongelmissa. Transformationaalinen johtajuus on yhteydessä moniin organisaation kannalta tärkeisiin muuttujiin, kuten alaisten sitoutumiseen muutokseen (Herold, Fedor, Caldwell & Liu 2008) ja alaisten proaktiiviseen toimintaan (Den Hartog & Belschak 2012).

Eräs vuorovaikutuksen näkökulmasta keskeinen johtajuusteoria on johtaja-alaissuhteen vaihdantateoria (*leader-member exchange theory, LMX*). Graenin ja Uhl-Bienin (1995) mukaan teoria keskittyy johtaja-alaissuhteeseen ja sen keskiössä on ajatus siitä, että toimivat johtamisprosessit tapahtuvat silloin, kun johtajien ja alaisten väliset suhteet ovat toimivia kumppanuuksia (*partnership*). LMX-teoria kuvailee tehokkaiden johtajuussuhteiden kehittymistä dyadeissa ja erilaisissa organisaation ryhmissä. Sen juuret ovat vertikaalisten dyadien yhteyden teoriassa (*vertical dyad linkage*), jonka keskeisenä havaintona on, että johtajan johtamistyyli ei ole aina sama vaan se kehittyy erilaiseksi eri alaisten kanssa. Johtaja-alaissuhteen vaihdantateoria puolestaan selittää näiden suhteiden luonnetta ja niiden merkitystä organisaatiolle. Teorian yhteydessä on tutkittu myös muun muassa sitä, miten korkealaatuisia suhteita voidaan rakentaa ja sitä, miten erilaiset dyadit toimivat isommissa ryhmissä. Teoriaa on tutkittu paljon erityisesti siitä näkökulmasta, millainen yhteys johtaja-alaissuhteella on muihin organisaation kannalta keskeisiin muuttujiin. Esimerkiksi Gerstnerin ja Dayn (1997) meta-analyysin perusteella korkealaatuisella LMX:lla on positiivinen korrelaatio muuttujiin kuten työstä suoriutuminen, alaisen tyytyväisyys työhön ja esimieheen, sitoutuminen organisaatioon ja työroolin selkeys sekä negatiivinen korrelaatio alaisen aikeisiin vaihtaa työpaikkaa.

LMX-teoria käsittelee pääasiassa esimiehen ja alaisen välisen suhteen laatua, mutta sillä on myös selvä yhteys vuorovaikutukseen. Esimerkiksi Stringer (2006, 137) kuvailee esimiesten rakentavan laadukasta esimies-alaissuhdetta muun muassa ylläpitämällä hyvää työympäristöä, kunnioittamalla alaisten tunteita, rakentamalla luottamusta alaisten kanssa, käyttävän avointa ja tehokasta vuorovaikutusta, tarjoamalla tarvittavaa koulutusta, huomiota ja tukea ja tukemalla alaisten itseluottamusta. Gerstner ja Day (1997) puolestaan yhdistävät korkealaatuisen LMX-suhteen transformationaliseen johtajuuteen. Tätä he perustelevat esimerkiksi sillä, että tällaisessa suhteessa esimies käyttää aikaa alaisen kanssa tämän ongelmista keskustelemiseen, kuuntelee aktiivisesti eikä käsittele asioita pelkästään omasta tai organisaation johdon näkökulmasta. Heidän mukaansa nämä



vuorovaikutuksen piirteet ovat transformationaalisia, sillä niissä esimies kykenee katsomaan asioita alaisen näkökulmasta. Yrle, Hartman ja Galle (2002) tutkivat LMX-teorian yhteyttä tiettyihin vuorovaikutuksen piirteisiin ja havaitsivat muun muassa, että suhteissa, joiden laatu on alhainen, esimies ja alainen keskustelevat ongelmista vähemmän kuin korkealaatuisissa suhteissa. Voidaankin sanoa, että LMX-teorian avulla saadaan tietoa esimiehen ja alaisen välisen suhteen laadusta, joka on yhteydessä osapuolten vuorovaikutuskäyttäytymiseen.

Esimiehen ja alaisen välistä suhdetta ja vuorovaikutusta voidaan tutkia myös vallan ja kontrollin näkökulmasta. Kokemusta henkilökohtaisesta kontrollista voidaan pitää paitsi tärkeänä tekijänä yksilön hyvinvoinnin kannalta myös interpersonaalisten suhteiden piirteenä, joka on teoreettisesti kiinnostava (esim. Brenders 1987). Organisaatiokäyttäytymisen kontekstissa asiasta on kirjoittanut esimerkiksi Dow (1988), jonka mukaan valtarakenteet ja kontrolli toimivat ja näkyvät rutiineissa ja tavallisessa vuorovaikutuksessa. Myös Courtrightin, Fairhurstin ja Rogersin (1989, 777) mukaan vuorovaikutusanalyysi voi paljastaa esimies-alaisuudessa ilmeneviä valtarakenteita ja kontrollikuvioita. Esimiehen käyttämää valtaa ja sen yhteyttä alaisen asenteisiin ovat tutkineet muun muassa Elangovan ja Xie (2000), jotka havaitsivat, että muuttujat kuten alaisen stressi, sitoutuminen, motivaatio ja työtyytyväisyys olivat yhteydessä esimiehen vallankäyttöön ja erityisesti siihen, kokeeko alainen vallankäytön olevan oikeutettua. Esimiehen käyttämä kontrolli on yhdistetty myös esimies-alaisuudessa ilmenevään luottamukseen ja sen puutteeseen (Willemyns, Gallois & Callan 2003). Willemyns et al (2003, 125–126) myös huomauttavat, että esimiesten ja alaisten käsitykset heidän välisistään valtaeroista poikkeavat toisistaan siten, että esimiehet tyypillisesti arvioivat erot pienemmiksi kuin alaiset. Toisin sanoen esimiehet eivät ole aina tietoisia siitä, että heidän toimintansa vuorovaikutuksessa koetaan vallankäyttönä.

Vaikka alaisen toiminta on saanut aikaisemmassa organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksessa vähemmän huomiota kuin esimiehen toiminta ja johtaminen, on alaisnäkökulma alkanut yleistyä erityisesti 2000-luvulla. Alaisen proaktiivisuus on melko tuore näkökulma, jonka kautta hahmotetaan ja tutkitaan alaisten toimintaa työpaikalla. Proaktiivisuus voidaan määritellä toiminnaksi, joka pyrkii aktiivisesti edistämään positiivista muutosta (Thomas, Whitman & Viswesvaran 2010, 276). Organisaation kontekstissa tämä tarkoittaa usein sellaista toimintaa, joka edistää organisaation tavoitteita. Proaktiivisuutta on tutkittu sekä yksilön persoonallisuuden piirteenä (esim. Erdogan & Bauer 2005, Fuller & Marler 2009) että tietynlaisena käyttäytymisenä (esim. Van Dyne & LePine 1998, Morrison & Phelps 1999). Thomas et al (2010) tutkivat proaktiivisen käyttäytymisen teoreettisia käsitteitä, joille tyypillistä on organisaation tai yksilön

tavoitteiden edistäminen positiivisella tavalla, aloitteellisuus ja vapaaehtoisuus. Kim, Hon ja Crant (2009) puolestaan määrittelevät proaktiivisen persoonallisuuden yksilön taipumukseksi käyttäytyä proaktiivisilla tavoilla. Aikaisempi tutkimus on tyypillisesti keskittynyt proaktiivisuuteen alaisen piirteenä tai toimintana, mutta esimerkiksi Zhang, Wang ja Shi (2012) havaitsivat, että esimiehen ja alaisen välisen suhteen laatuun vaikutti se, oliko osapuolilla samankaltainen proaktiivisen persoonallisuuden taso vai oliko toinen selvästi proaktiivisempi. Alaisen proaktiivisuuden on havaittu olevan yhteydessä muuttujiin kuten suoriutumiseen työstä (Thompson 2005) ja tyytyväisyyteen elämään (Greguras & Diefendorff 2010). Proaktiivisuus voidaan myös yhdistää keskusteluun vallasta ja kontrollista. Proaktiivisuuden vastakohta, reaktiivisuus, kertoo siitä, että ympäristö vaikuttaa yksilön toimintaan, ja yksilöllä itsellään on siten vähemmän kontrollia (Brenders 1987, 90).

Perinteisessä organisaatiokäyttäytymisen ja johtamisen tutkimuksessa on keskitytty nimenomaan johtajaan joko tämän piirteiden tai toiminnan kautta. Usein pyritään selvittämään, miten tietynlainen johtajan toiminta vaikuttaa johonkin alaisen piirteeseen, kuten esimerkiksi Bakarın ja Connaughtonin (2010) tutkimuksessa, jossa tutkittiin esimiehen viestintäkäyttäytymisen yhteyttä alaisten sitoutumiseen. Molempien osapuolten huomioonottamisen puolesta puhuvat esimerkiksi Gerstner ja Day (1997), jotka havaitsivat meta-analyysissään, että esimiehen ja alaisen arviot esimies-alaisuuden laadusta eroavat toisistaan huomattavasti. He suosittavatkin, että kaikissa LMX-tutkimuksissa selvitettäisiin molempien osapuolten näkemys suhteen laadusta. Jostain syystä monissa tutkimuksissa on kuitenkin selvitetty LMX-suhteen laatua kysymällä sitä pelkästään alaiselta (esim. Dusterhoff, Cunningham & MacGregor 2014, Stringer 2006, Zhang, Wang & Shi 2012), vaikka näissä tutkimuksissa on tyypillisesti käytetty Graenin ja Uhl-Bienin (1995) esittelemää instrumenttia, josta on olemassa versio sekä esimiehelle että alaiselle. Voidaankin todeta, että aikaisempi esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen tutkimus on monilta osin yksipuolista, joskin viime vuosina tehty tutkimus on tuonut monipuolisuutta sen näkökulmiin.

## ***2.2 Tavoitekeskustelut vuorovaikutuksen kontekstina***

Eräs suosittu tutkimuskohde johtamisen ja organisaatioiden tutkimuksessa on alaisen työsuoriutumisen arviointi, josta englanninkielisessä kirjallisuudessa käytetään tyypillisesti termiä ”performance appraisal”. Paitsi tutkimuksessa, ilmiö on myös erittäin yleinen monien organisaatioiden toiminnassa. Esimerkiksi Prowsen ja Prowsen (2009, 70) mukaan valtaosa

Yhdysvaltain ja Ison-Britannian organisaatioista käyttää jotakin muodollista alaisten arvioinnin järjestelmää. Näiden järjestelmien tarkoitus on tyypillisesti antaa alaiselle palautetta (Prowse & Prowse 2009, Jawahar 2006) ja sitä kautta parantaa alaisen suoriutumista (DeNisi & Kluger 2000). Youngcourt, Leiva ja Jones (2007, 316–319) puolestaan esittelevät mallin, jossa alaisen suoriutumisen mittaamisella on kolme keskeistä tarkoitusta: hallinnollinen tarkoitus, jossa työntekijöitä verrataan toisiinsa, kehityksellinen tarkoitus, jossa työntekijää verrataan häneen itseensä ja työtehtäväkeskeinen tarkoitus, jossa arvioinnin keskiössä on se, mitä työnkuvaan kuuluu tai tulisi kuulua. Heidän mukaansa kaksi ensimmäistä tarkoitusta, eli yksilökeskeiset tarkoitukset, ovat tavallisimpia.

Yksilön suoriutumista työstään voidaan arvioida monilla eri tavoilla, ja tätä tarkoitusta varten on kehitetty monia eri arviointijärjestelmiä. Eräs yleinen ja paljon tutkittu järjestelmä on 360 asteen järjestelmä, jossa työntekijöiden suoriutumista arvioivat esimiesten lisäksi myös muut sidosryhmät, kuten työkaverit ja asiakkaat, sekä työntekijä itse (Espinilla, Andrés, Martínez & Martínez 2013, 459–460). Beehr, Ivanitskaya, Hansen, Erofeev ja Gudanowski (2001, 776, 780) kuitenkin esittävät, että 360 asteen arviointi ei vastaa täysin suoriutumisen arviointia, sillä 360 asteen arvioinnissa ei niinkään arvioida suoriutumista tietyissä työtehtävissä vaan yleisempää toimintaa, kuten muiden kannustamista, uusien ideoiden keksimistä, tehokasta viestintää ja tiimityötä. Heidän tutkimuksessaan esimiesten ja työkaverien 360 asteen arvioilla oli kuitenkin positiivinen korrelaatio erikseen mitattuun työsuoriutumiseen.

Työntekijän suoriutumisen mittaamisen järjestelmille tyypillinen piirre on se, että alainen käy esimiehen kanssa keskustelun ja saa sitä kautta palautetta suoriutumisestaan. Tällaisesta esimies-alaiskeskustelusta käytetään Suomessa muun muassa seuraavia nimityksiä: tavoite-, tulos-, kehitys-, työsuhte-, arviointi- ja suunnittelukeskustelu (Kallio & Keskinen 2005). Englanninkielisessä kirjallisuudessa keskusteluista, joissa käydään läpi alaisen suoriutumista, käytetään yleensä termiä ”appraisal interview” (esim. Gordon & Stewart 2009) tai ”performance appraisal interview” (esim. Sandlund, Olin-Scheller, Nyroos, Jakobsen & Nahnfeldt 2011). Wilsonin ja Westernin (2000, 384) mukaan tällainen keskustelu on perinteisesti tarkoittanut kerran vuodessa käytävää esimiehen ja alaisen välistä keskustelua, jossa käydään läpi alaisen suoriutumisesta viimeisen 12 kuukauden aikana ja tehdään suunnitelma suoriutumisen parantamista varten. Suomenkielisessä kirjallisuudessa tätä määritelmää vastaa lähinnä kehityskeskustelu, joka Meretniemen (2012, 42) mukaan tarkoittaa 1–2 kertaa tilikaudessa käytävää tavoitekeskustelua. Tässä tutkielmassa käytetään tällaisista keskusteluista yleistermiä ”tavoitekeskustelu”.

Tavoitekeskusteluissa vuorovaikutuksen kannalta oleellinen näkökulma on palautteenanto, jota on myös käsitelty runsaasti alan kirjallisuudessa. Alaisen saama palaute on luonnollisesti erityisen keskeisessä roolissa silloin, kun suoriutumisen arvioinnin tarkoitus on työssä kehittyminen ja suoriutumisen parantaminen. Työsuoriutumisesta annettavaa palautetta on tutkittu esimerkiksi siitä näkökulmasta, millainen palautteenanto koetaan motivoivaksi (Fletcher & Williams 1976) ja millainen palaute on yhteydessä alaisen kokemukseen siitä, että esimies kunnioittaa häntä ja että hänellä on hyviä etenemismahdollisuuksia organisaatiossa (Sommer & Kulkarni 2012). Berlin (2008) puolestaan jaottelee esimiehen alaiselle antaman palautteen sen perusteella, onko palaute sävyllään positiivista vai negatiivista ja onko palautteen sävy linjassa alaisen oman käsityksen kanssa. Hänen mukaansa tärkeää palautteenantotilanteen onnistumiselle on avoin vuorovaikutus, palautteen sisällöstä keskusteleminen ja positiivinen keskusteluilmapiiri. Viime aikoina on myös yleistynyt tutkimus, jonka kohteena ovat alaisen näkemykset ja reaktiot suoriutumisesta saatavaan palautteeseen. Erityisen yleisiä tutkimuskohteita ovat olleet alaisen tyytyväisyys (esim. DeGregorio & Fisher 1988, Boswell & Boudreau 2000, Jawahar 2006, Jawahar 2007) ja se, millainen yhteys alaisen näkemyksillä työsuoriutumisen arvioinnista on alaisen myöhempään suoriutumiseen (esim. Jawahar 2006, Kuvaas 2007).

Tavoitekeskusteluita on pyritty myös jaottelemaan erilaisiin tyypeihin, ja tietävästi ensimmäisen tällaisen kategorisoinnin teki Maier (1958, Erhartin 1976 mukaan), joka tunnisti kolme erilaista tavoitekeskustelutyyppiä: yksisuuntaisen (*tell-and-sell*), kaksisuuntaisen (*tell-and-listen*) ja ongelmanratkaisuun pyrkivän (*problem solving*) tavoitekeskustelun. Yksisuuntaisessa tavoitekeskustelussa esimies pyrkii kertomaan alaiselle mahdollisimman selkeästi hänen suoriutumisestaan ja vakuuttaa hänet toimimaan halutulla tavalla. Kaksisuuntainen tavoitekeskustelu on edellisen kaltainen, mutta siihen sisältyy alaisen mahdollisuus esittää oma näkemyksensä. Sen sijaan ongelmanratkaisuun pyrkivässä keskustelussa esimiehen tehtävä on arvioinnin sijaan auttaa alaista analysoimaan omaa tilannettaan ja suoriutumistaan. Tällaiset keskustelut tarjoavat kahta edellistä keskustelutyyppiä enemmän mahdollisuuksia vuorovaikutukselle ja oppimiselle. Uudemmassa tutkimuskirjallisuudessa kategorisoinnin kohteena on ollut varsinaisen tavoitekeskustelutilanteen sijaan alaisen suoriutumisen arvioinnissa käytetyt järjestelmät. Esimerkiksi Scott ja Einstein (2001) esittävät, että arvioinnissa käytetyt järjestelmät eroavat toisistaan muun muassa sen perusteella, onko arvioinnin kohteena yksilö vai työtiimi, arvioidaanko järjestelmässä ensisijaisesti toiminnan lopputulosta, itse toimintaa vai toimijoiden taitoja, ja onko arvioijana esimies vai lisäksi muita arvioijia, kuten työkaverit ja asiakkaat (vrt. 360

asteen arviointi).

Wink (2007) puolestaan pyrki tutkimuksessaan tunnistamaan ja kuvailemaan erilaisia kehityskeskustelutyyppiä. Tutkimuksessa ilmenneet neljä tyyppiä, eli dialogi, monologi, debatti ja tavanomainen keskustelu, eroavat toisistaan sen perusteella, millaista sosiaalista todellisuutta alaisen ja esimiehen välille niissä rakennetaan. Dialogeille tyypillistä on merkittävä toinen toisensa hyväksymisen ja arvostuksen osoitus. Monologisella diskurssilla puolestaan tarkoitetaan epätasaisesti jakaantunutta vuoropuhelua, jossa toinen osapuoli käyttää huomattavasti enemmän puheaikaa. Tutkimuksessa yksi keskustelu kategorisoitiin debatiksi, jossa dialogista keskustelutapaa heikensi esimiehen esittämä moite ja kielteinen suhtautuminen alaisen toimintaa kohtaan. Tavanomaisiksi keskusteluiksi tässä tutkimuksessa tulkittiin keskustelut, joissa vuoropuhelu oli sujuvaa ja melko symmetristä, mutta joissa ei syntynyt uusia merkityksiä tai uusia ulottuvuuksia esimies-alaisuuteeseen.

Tavoitekeskusteluista, erityisesti kehityskeskusteluista, on kirjoitettu erilaisia esimiesten ammattikäyttöön tarkoitettuja oppaita, joissa on esillä myös vuorovaikutuksen näkökulma. Esimerkiksi Aarnikoivu (2010, 121) on sitä mieltä, että aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu ei ole mahdollista ilman avointa vuorovaikutusta. Hän myös korostaa kumppanuusjohtamista ja kiinnostuksen, kuuntelemisen ja läsnäolon merkitystä tavoitteiden saavuttamisessa. Myös Meretniemi (2012) neuvoo esimiehiä panostamaan vuorovaikutukseen esimerkiksi luomalla hyvän ilmapiirin keskustelutilanteissa ja kehittämällä palautteenantotaitojaan. Hän myös esittää, että sekä esimiesten että alaisten keskusteluvalmiuksia olisi syytä kehittää, jotta kehityskeskusteluista saadaan laadukkaita ja toimivia. Myös englanninkielisessä kirjallisuudessa annetaan tavoitekeskusteluihin liittyviä neuvoja organisaatioille ja esimiehille. Esimerkiksi DeNisi ja Kluger (2000, 134) ohjeistavat, että palautteenantotilanteessa tulisi keskittyä työsuorituksen arviointiin eikä millään tavalla arvioida työntekijän persoonaa, että palautteen tulisi sisältää tietoa siitä, miten suoritusta voi parantaa ja että palautteen antajan tulisi välttää työntekijän vertaamista muihin työntekijöihin. Vaikuttaa siis siltä, että tavoitekeskusteluissa ilmenevää vuorovaikutusta pidetään keskustelujen onnistumisen kannalta oleellisena tekijänä.

Tavoitekeskusteluja ja alaisen suoriutumisen arviointia on myös kritisoitu. Boswell ja Boudreau (2000, 284) esittävät, että suorituksen arviointia on usein tutkittu kysymällä asiasta henkilöstöhallinnon esimiehiltä, jolloin tulokset saattavat heijastaa sitä, miten arviointisysteemejä on tarkoitus käyttää eikä välttämättä sitä, miten niitä on todellisuudessa käytetty. He myös

huomauttavat, että aiheen tutkimus on tuottanut runsaasti keskenään ristiriitaisia tuloksia, eikä siksi ole selvää, millaista suorituksen arvioinnin tulisi olla. Suorituksen arviointi ei myöskään aina saavuta tavoitettaan, eli alaisen kehittymistä työssään, vaan se saattaa joillakin työntekijäryhmillä jopa heikentää alaisen työsuoritusta (Kuvaas 2007). Ei olekaan yllättävää, että monissa organisaatioissa ollaan tyytymättömiä suoriutumisen arvioinnin järjestelmiin (esim. Soltani, van der Meer, Williams & Lai 2006). Myöskään itse tavoitekeskusteluja ei läheskään aina koeta hyödyllisiksi. Esimerkiksi Helsingin Työterveyslaitoksen tutkimuksessa ”erittäin tai melko hyödyllisenä” kehityskeskusteluja piti 39 prosenttia vastaajista ja ”erittäin tai melko hyödyttömänä” melkein vastaava osuus eli 32 prosenttia (Elo, Ervasti ja Kuokkanen 2010). Toisessa tutkimuksessa Poliisihallinnon henkilöstöstä 41 prosenttia arvioi käymänsä tulos- ja kehityskeskustelun ”melko tai erittäin hyödyttömäksi” (Vuorensyrjä 2009).

Kritiikin kohteena on ollut myös suorituksen arvioinnin systeemien arviointi, jota on Cawleyn, Keepingin ja Levyn (1998) mukaan perinteisesti lähestytty siitä näkökulmasta, kuinka täsmällisesti alaista pystytään arvioimaan numeerisesti. He esittävät, että alaisen näkemys suorituksen arvioinnista saattaa olla jopa merkittävämpi tekijä arviointijärjestelmän onnistumisen kannalta kuin itse arvioinnin täsmällisyys. Lisäksi heidän meta-analyysinsä tulosten perusteella alaisen tyytyväisyys korreloi selvästi sen kanssa, onko hän saanut osallistua arviointiprosessiin. Vuorovaikutuksen näkökulmasta on tärkeä huomata, että tässä meta-analyysissä tutkittiin erikseen erilaisia tapoja osallistaa alainen, ja näistä vahvin positiivinen korrelaatio oli arvoja ilmaisevalla osallistamisella (*value-expressive participation*), jolla tarkoitetaan sitä, että alainen saa ilmaista näkemyksensä ja tulee kuulluksi. Voidaankin sanoa, että vuorovaikutuksen onnistuminen ja molempien osapuolten osallisuus tilanteessa, jossa annetaan ja vastaanotetaan palautetta suoriutumisesta, on erittäin tärkeä suoriutumisen arvioinnin kannalta. Tätä tukee tutkimustulos, jonka mukaan alaisen tyytyväisyyden tällaiseen palautteeseen on havaittu olevan yhteydessä alaisen myöhempään työsuoriutumiseen (Jawahar 2006).

Tavoitekeskustelutilanteeseen vaikuttavat esimiehen ja alaisen piirteiden ja toiminnan lisäksi myös osapuolten välinen suhde. Esimerkiksi Elicker, Levy ja Hall (2006) havaitsivat, että kun esimiehen ja alaisen välinen suhde on korkealaatuinen, ottaa alainen tavoitekeskusteluissa annetun palautteen paremmin vastaan ja suhtautuu siihen positiivisemmin. Prowse ja Prowse (2009, 71) puolestaan huomauttavat, että 360 asteen arviointien etu on se, että niiden yleistymisen myötä alaisen saama palaute ei enää riipu esimiehen ja alaisen välisestä valtasuhteesta. On kuitenkin luontevaa ajatella, että tavoitekeskusteluissa ja muissa palautteenantotilanteissa enemmän valtaa on sillä, joka arvioi

kuin sillä, jota arvioidaan (Fisher 1994). Niinpä tilanteessa esiintyvään vuorovaikutukseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota, jotta myös arvioinnin kohteella – alaisella – olisi mahdollisuus osallistua ja tulla kuulluksi.

### **2.3 Relationaalinen viestintä**

Relationaalisen viestinnän teorioilla tarkoitetaan joukkoa teorioita, joiden mukaan ihmissuhteiden muodostuminen ja vuorovaikutus ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa ja jotka pyrkivät hahmottamaan ja ymmärtämään ihmissuhteita nimenomaan vuorovaikutuksen näkökulmasta (Rogers 2009a). Relationaalisen viestinnän teorian nähdään juontavan juurensa Batesonin (1958, Parks 1977, 372 mukaan) havaintoihin erään heimon parissa Papua Uudessa-Guineassa. Bateson keskittyi yksittäisten toimijoiden sijaan toimijoiden välisiin suhteisiin ja suhteissa esiintyvään dominoivuuteen ja alistuvuuteen. Bateson (1958, Watsonin 1982b, 392 mukaan) myös esitti ajatuksen siitä, että viestinnälliset teot määrittävät aina puhujien välistä suhdetta. Nämä teemat – vuorovaikutusteot ja niiden määrittämä suhde – ovat edelleen relationaalisen viestinnän teorioiden perusta.

Rogers (2009a, 830) jaottelee relationaalisen viestinnän teorialaajuuksia kahteen eri joukkoon: typologiset teorialaajuuksit ja prosessikeskeiset teorialaajuuksit. Typologiset teorialaajuuksit pyrkivät luokittelemaan vuorovaikutussuhteita eri kategorioihin ja vertailemaan erityyppisiä suhteita ja niissä esiintyvää vuorovaikutusta keskenään. Esimerkkeinä typologisista relationaalisen viestinnän teorioista hän esittelee ihmissuhteen kehittymisen typologioita, avioliittotypologian ja perhetypologian. Ihmissuhteen kehittymisen typologioiden keskeinen ajatus on se, että suhteet voidaan jakaa eri kategorioihin sen perusteella, missä suhteen muodostumisen tai kehittymisen vaiheessa ne ovat. Kahdessa jälkimmäisessä teoriassa luokitellaan ensin tarkasteltavan vuorovaikutussuhteen osapuolet, eli aviopuolisot tai perheenjäsenet, jonka perusteella luokitellaan itse vuorovaikutussuhde. Esimerkiksi avioliittotypologia tunnistaa kolme avioliittotyyppiä, joissa aviopuolisot ovat samankaltaisesti orientoituneita avioliittoa kohtaan, minkä lisäksi avioliitto voi olla sellainen, jossa osapuolten profiilit ovat erilaiset.

Prosessikeskeiset relationaalisen viestinnän teorialaajuuksit eroavat Rogersin (2009a, 832) mukaan typologisista teorioista siten, että prosessikeskeiset teorialaajuuksit keskittyvät nimensä mukaisesti vuorovaikutusprosessiin ja ne ottavat huomioon vuorovaikutuksen ajallisen ulottuvuuden. Näissä

teorioissa vuorovaikutus nähdään dynaamisena prosessina, jota tyypillisesti tarkastellaan yksittäisten puheenvuorojen tasolla. Esimerkkeinä tämän tyyppisistä teorioista Rogers (2009a, 832–833) esittelee relationaalisen kontrollin ja relationaalisen dialektiikan teoriat. Molemmat teoriat ovat kiinnostuneita yksittäisistä puheenvuoroista ja niistä muodostuvasta vuorovaikutussuhteesta, mutta ne eroavat siinä, mistä näkökulmasta puheenvuoroja tarkastellaan. Relationaalisen kontrollin teorian näkökulmasta vuorovaikutussuhdetta määrittävät ja muokkaavat osapuolten tavat antaa ja ottaa kontrollia (esim. Escudero & Rogers 2004b), kun taas relationaalinen dialektiikka tarkastelee vuorovaikutusta kuvainnollisina kamppailuina (*struggle*), jotka voivat olla esimerkiksi menneisyyden ja nykyisyyden tai vuorovaikutussuhteen ja sitä ympäröivän kulttuurin välisiä jännitteitä (Baxter 2009, 838). Vaikka näissä teorioissa tarkastellaan yksittäisiä vuorovaikutustekoja, on tutkimuksen keskiössä se, millaisia ketjuja tai vuorovaikutuskuvioita niistä muodostuu ja millaista suhdetta keskustelijoiden välille rakennetaan (Escudero & Rogers 2004b).

Relationaalisen viestinnän teoriakenttää pyrkivät hahmottamaan myös Burgoon ja Hale (1984), jotka esittelevät kaksitoista relationaaliselle viestinnälle keskeistä teemaa tai tapaa luokitella puheenvuoroja. He eivät käytä samaa relationaalisen viestinnän jaottelua kuin Rogers (2009a), eli jakoa tyypologisiin ja prosessikeskeisiin teorioihin, eivätkä he suoraan ilmaise, kumpia teorioita nämä teemat koskevat. On kuitenkin ilmeistä, että nämä teemat liittyvät nimenomaan relationaalisen viestinnän prosessikeskeiseen näkökulmaan, sillä heidän argumentaationsa keskittyy siihen, miten yksittäisiä puheenvuoroja luokitellaan, mikä on oleellinen teoreettinen kysymys vain prosessikeskeisissä teorioissa. Heidän tunnistamansa teemat ovat alistuvuus–dominoivuus, läheisyys, kiintymys–vihamielisyys, vuorovaikutuksen intensiteetti, sisällyttäminen–poissulkeminen, luottamus, vuorovaikutuksen pinnallisuus–syvyys, emotionaalisuuden taso (*emotional arousal*), tyyneys, samankaltaisuus, muodollisuus ja tehtäväorientaatio–sosiaalinen orientaatio.

Relationaalisen viestinnän näkökulmasta on tutkittu monenlaisia vuorovaikutussuhteita ja niissä ilmeneviä vuorovaikutuksen piirteitä. Esimerkiksi Guerrero ja Burgoon (1996) tutkivat yksilöiden kiintymyssuhdetyylin (*attachment style*) yhteyttä parisuhdevuorovaikutukseen ja erityisesti nonverbaaliin viestintään, ja Walther ja Burgoon (1992) tutkivat relationaalista kontrollia tietokonevälitteisessä vuorovaikutuksessa. Molemmat näistä tutkimuksista voisi määritellä Rogersin (2009a) jaottelun perusteella lähtökohdiltaan prosessikeskeisiksi, koska niissä tutkitaan yksittäisiä vuorovaikutustekoja, mutta toisaalta molemmissa on taustalla oletus, että vuorovaikutusta määrittää myös vuorovaikutussuhteen tyyppi. Guerreron ja Burgoonin (1996) tutkimuksessa tämä tyyppi on



osallistujien kiintymyssuhdetyyppi ja Waltherin ja Burgoonin (1992) tutkimuksessa puolestaan se, tapahtuuko vuorovaikutus mediodusti vai kasvokkain. Voisikin sanoa, että näiden tutkimusten teoreettisissa lähtökohdissa on yhteys sekä typologisiin että prosessikeskeisiin relationaalisen viestinnän teorioihin, ja kenties tämä teorioiden jaottelu ei ole joka tilanteessa tarpeellinen.

Relationaalisen viestinnän teorioista kenties tutkituin on relationaalisen kontrollin teoria, joka kuuluu prosessikeskeisiin teorioihin ja jonka keskiössä on vuorovaikutustilanteessa ilmenevä kontrollin ottaminen ja luovuttaminen. Sitä on usein sovellettu vuorovaikutuskonteksteissa, joissa osapuolilla on selvästi erilaiset roolit, kuten esimies ja alainen (esim. Courtright, Fairhurst & Rogers 1989) tai lääkäri ja potilas (esim. Wigginton Cecil 1998).

## **2.4 Relationaalinen kontrolli**

Relationaalisen kontrollin teoria on yksi relationaalisen viestinnän teorioista, jonka mukaan ihmissuhteet rakentuvat vuorovaikutuksen avulla ja suhteen osapuolten kontrolli ja siitä muodostuvat kuviot ovat keskeinen vuorovaikutuksen ulottuvuus (Rogers 2009b, 834). Burgoonin (1984, 194) mukaan relationaalinen kontrolli on eniten tutkittu ja yleisimmin tunnustettu relationaalisen viestinnän osa-alue, jota kutsutaan toisinaan myös nimellä dominoivuus–alistuvuus. Kuten prosessikeskeisille relationaalisen viestinnän teorioille on tyypillistä, relationaalisen kontrollin teoria keskittyy tutkimaan yksittäisiä puheenvuoroja, niistä muodostuvia vuorovaikutuskuvioita ja niiden perusteella rakentuvaa vuorovaikutussuhdetta. Teorian perusajatus on se, että puheenvuorot voidaan luokitella sen perusteella, pyrkivätkö ne ottamaan kontrollia ja siten määrittämään puhujien välistä suhdetta ( $\uparrow$ , *one-up*), luovuttamaan kontrollia ( $\downarrow$ , *one-down*) vai tasaamaan sitä ( $\rightarrow$ , *one-across*) (esim. Escudero & Rogers 2004a). Relationaalista kontrollia on tutkittu monessa eri vuorovaikutuskontekstissa, kuten lääkärin ja potilaan välinen keskustelu (O'Hair 1989, Wigginton Cecil 1998), parisuhde (Rogers & Farace 1975, Martin 1992), psykologinen neuvonta (Erchul 1987), opinto-ohjaus (Morris & McNeilis 2000), vuorovaikutus perheenjäsenten välillä (Wuerker 1994), perheterapia (Muñiz de la Peña, Friedlander, Escudero & Heatherington 2012), pienryhmävuorovaikutus (Ellis 1976, Ellis 1979), työhaastattelu (Tullar 1989) ja esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus (Watson 1982a, Courtright, Fairhurst & Rogers 1989).

Relationaalista kontrollia voidaan analysoida monesta eri näkökulmasta. Yksinkertaisimmillaan

kontrollia on tutkittu vertailemalla eri puhujia sen perusteella, kuinka suuri osa heidän käyttämistään puheenvuoroista edustaa mitäkin kontrollisuuntaa (esim. Tullar 1989, Wuerker 1994). Tässä yhteydessä erityisen suurta huomiota on saanut  $\uparrow$ -puheenvuorojen käyttö eli dominoimaan pyrkiminen (*domineeringness*) (esim. Rogers-Millar & Millar 1979; Courtright, Millar & Rogers-Millar 1979; Erchul 1987). Jotkut tutkijat, kuten Erchul (1987) ja Martin (1992) erottelevat vuorovaikutustilanteen osapuolet myös sen perusteella, minkä tyyppisiä puheenvuoroja he ovat käyttäneet, eikä pelkästään sen perusteella, mitä kontrollisuuntaa puheenvuorot edustavat. Esimerkiksi Erchulin (1987) tutkimuksessa, jonka konteksti on psykologinen neuvonta koulussa, neuvojat kysyivät opiskelijoita enemmän kysymyksiä, ja käyttivät enemmän puheenvuoroja, joissa kannatetaan edellistä puheenvuoroa.

Usein relationaalisen kontrollin teoriaa ja metodologiaa käyttävissä tutkimuksissa analyysin kohteena on kahden peräkkäisen puheenvuoron muodostama kontrollikuvio. Watsonin (1982b) mukaan symmetrialla tarkoitetaan kuviota, jossa kaksi peräkkäistä puheenvuoroa ovat kontrolliltaan samansuuntaiset, eli esimerkiksi kaksi peräkkäistä kontrolloimaan pyrkivää puheenvuoroa ( $\uparrow\uparrow$ ). Tällainen tilanne olisi esimerkiksi silloin, kun yksi osapuoli antaa toiselle käskyn tehdä jotain, mutta toinen kieltäytyy tekemästä sitä. Komplementaariseksi kuvioksi puolestaan kutsutaan tilannetta, jossa kontrolloimaan pyrkivää puheenvuoroa seuraa kontrollia luovuttava puheenvuoro tai toisin päin ( $\uparrow\downarrow$ ,  $\downarrow\uparrow$ ). Tällaiseksi kuvattaisiin esimerkiksi tilannetta, jossa yksi keskustelija esittää vastaväitteen johon toinen myöntyy. Taulukossa 1 nimetään kahden peräkkäisen puheenvuoron mahdolliset yhdistelmät.

Taulukko 1: Relationaalisen kontrollin kuviot (Watsonia 1982b mukaillen)			
	$\uparrow$	$\rightarrow$	$\downarrow$
$\uparrow$	( $\uparrow\uparrow$ ) Kilpailullinen symmetria	( $\uparrow\rightarrow$ ) Transitio	( $\uparrow\downarrow$ ) Komplementaarisuus
$\rightarrow$	( $\rightarrow\uparrow$ ) Transitio	( $\rightarrow\rightarrow$ ) Neutraali symmetria	( $\rightarrow\downarrow$ ) Transitio
$\downarrow$	( $\downarrow\uparrow$ ) Komplementaarisuus	( $\downarrow\rightarrow$ ) Transitio	( $\downarrow\downarrow$ ) Alistuva symmetria

Sen perusteella, minkä tyyppisiä kontrollikuvioita keskustelussa esiintyy usein, voidaan kuvata keskustelijoiden välistä suhdetta (Watson 1982b). Watzlawick, Beavin ja Jackson (1967, Watsonin 1982b mukaan) määrittelevät suhteen joko symmetriseksi suhteeksi, jossa kontrollierot ovat pieniä, tai komplementaariseksi, jossa erot ovat suuria. Tällä tavalla aineistoa on analysoinut esimerkiksi

Martin (1992), joka raportoi erityyppisten kontrollikuvioden jakaantumisen aineistossa. Monet tutkijat menevät kuitenkin analyysissään vielä pidemmälle ja ottavat huomioon myös sen, kumpi puhujista aloittaa kontrollikuvion, ja siten vertailevat tilanteen eri osapuolten toimintaa. Tällaisen analyysin ovat toteuttaneet esimerkiksi Watson (1982a), joka tutki esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta, sekä O'Hair (1989) ja Wigginton Cecil (1998), jotka tutkivat lääkärin ja potilaan välistä vuorovaikutusta. Näissä tutkimuksissa osapuolten roolit todella eroavat toisistaan; esimerkiksi Watsonin (1982a) tutkimuksessa esimiehet vastasivat alaisen vahvasti kontrolloimaan pyrkivään ↑-puheenvuoroon todennäköisemmin samalla tavalla, kun taas alaiset vastaavassa tilanteessa todennäköisemmin alistuivat esimiehen kontrollointipyrkimykseen. Wigginton Cecil (1998) puolestaan havaitsi, että potilaat käyttivät lääkäreitä enemmän kontrolloivia puheenvuoroja sekä lääkärin ↑-puheenvuoron että ↓-puheenvuoron jälkeen.

Relationaalista kontrollia voidaan analysoida myös siitä näkökulmasta, kuinka ennustettavaa vuorovaikutus on, eli kuinka vahvasti puheenvuoron kontrollisuunta ennustaa niitä seuraavan puheenvuoron kontrollisuuntaa. Tällaista analyysia voidaan hyödyntää esimerkiksi verrattaessa tilanteen eri osapuolia ja heidän roolejaan. Esimerkiksi Watson (1982a) toteutti aineistolleen stereotypia-analyysin, ja havaitsi, että alaisen käyttämän puheenvuoron kontrollisuunta on paremmin ennustettavissa edeltävän puheenvuoron kontrollisuunnan perusteella kuin esimiehen. Tämä tulkittiin siten, että esimiehellä on enemmän käyttäytymisvaihtoehtoja kuin alaisella ja hänen roolinsa on siten joustavampi. Toinen esimerkki on Martinin (1992) tutkimus, jossa vertailtiin keskenään aviopareja, joskin tässä tutkimuksessa ei eroja etsitty parisuhteen osapuolten välillä, vaan erityyppisten avioparien välillä. Yksi tämän tutkimuksen tuloksista on, että osapuolten kyky monipuoliseen relationaaliseen ajatteluun (*relational cognition complexity*) on yhteydessä siihen, kuinka ennustettavia keskustelun kontrollikuviot ovat.

Relationaalisen kontrollin tutkimuksille on myös tyypillistä, että niissä tutkitaan aineistossa ilmenevän kontrollin yhteyttä muihin muuttujiin. Esimerkiksi Wuerker (1994) tutki relationaalista kontrollia perheissä, joissa yhdellä jäsenellä on diagnosoitu kaksisuuntainen mielialahäiriö tai skitsofrenia, ja vertaili näitä kahta diagnoosia relationaalisen kontrollin perusteella. Courtright, Fairhurst ja Rogers (1989) puolestaan tutkivat relationaalista kontrollia esimies-alaiskeskusteluissa ja sen yhteyttä esimiehen johtamisfilosofiaan. Relationaalisen kontrollin on myös havaittu olevan yhteydessä tilanteen onnistumiseen ja siihen, saavutetaanko tilanteen tavoitteet. Esimerkiksi Tullarin (1989) mukaan työhaastattelun osapuolten käyttämät kontrollikuviot ovat yhteydessä siihen, onnistuuko haastattelu, eli tuleeko haastateltava palkatuksi. Myös Wigginton Cecil (1998)

havaitti, että relationaalisella kontrollilla on yhteys sekä potilaan tyytyväisyyteen että siihen, noudattaako potilas lääkärin antamia ohjeita.

Vaikuttaakin siltä, että relationaalisen kontrollin teoria on erityisen käyttökelpoinen tilanteissa, joissa osapuolilla on erilaisiksi määritellyt roolit, kuten esimies ja alainen (esim. Courtright, Fairhurst & Rogers 1989), lääkäri ja potilas (esim. Wigginton Cecil 1998) tai opinto-ohjaaja ja ohjattava (Morris & McNeilis 2000). Relationaalisen kontrollin näkökulmasta voidaan nimittäin tutkia, millä tavoin nämä erilaiset roolit näkyvät osapuolten vuorovaikutuskäyttäytymisessä. Lisäksi sen perusteella, millaisia puheenvuoroja keskustelussa käytetään, voidaan saada tietoa tiettyjen vuorovaikutuskontekstien, kuten tavoitekeskustelun tai työhönottohaastattelun, erityispiirteistä.

Sen lisäksi, että relationaalista kontrollia on käytetty menetelmänä erilaisissa tutkimuskonteksteissa, on sitä tutkittu myös teoreettisesti. Esimerkiksi O'Donnell-Trujillo (1981) selvitti, saadaanko erilaisilla relationaalisen kontrollin koodausjärjestelmillä erilaisia tuloksia, ja Heatherington (1988) tutki kontrollin koodauksen validiteettia. Kaiken kaikkiaan relationaalisen kontrollin teoria vaikuttaa olevan monipuolinen teoreettinen ja metodologinen lähestymistapa, joka soveltuu monien vuorovaikutuskontekstien tutkimukseen.

## ***2.5 Relationaalinen kontrolli esimies-alaiskeskustelussa***

Tämän tutkielman kannalta oleellisimman kontekstin, esimies-alaiskeskustelujen, tutkimuksessa relationaalisen viestinnän teoriaa ovat hyödyntäneet ainakin Watson (1982a), Fairhurst, Rogers ja Sarr (1987), Watson Dugan (1989), Courtright, Fairhurst ja Rogers (1989) ja Fairhurst, Green ja Courtright (1994). Relationaalisen kontrollin näkökulmasta on 2000-luvulla tutkittu lähinnä vuorovaikutusta terveystieteellisissä konteksteissa kuten perheterapiassa (Muñiz de la Peña et al 2012), ja niinpä esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen osalta tutkimuskirjallisuus on vanhempaa.

Watson (1982a) pyrki tutkimuksessaan selvittämään, millainen rakenne johtajan ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa voidaan relationaalisen kontrollin näkökulmasta tunnistaa ja miten johtajan ja alaisen roolit näkyvät näissä rakenteissa. Tutkimukseen osallistui 16 opiskelijasta koottua johtaja-alaisparia, joiden käymät tavoitekeskustelut videoitiin ja koodattiin Ellisin (1976) koodausjärjestelmän perusteella. Osallistujat valittiin kurssilta, jossa simuloitiin yritysten toimintaa,

ja jossa kussakin pienryhmässä oli yksi johtaja. Tämän tutkimuksen johtaja-alaisparit valittiin siten, että he olivat olleet näissä samoissa rooleissa ja samassa ryhmässä kyseisellä kurssilla. Tutkimuksen keskeinen havainto oli, että johtajat ja alaiset toimivat relationaalisen kontrollin näkökulmasta hyvin erilaisissa rooleissa keskustelun aikana. Johtajat käyttivät dominoivia (↑+) puheenvuoroja alaisia enemmän, ja tällaisiin puheenvuoroihin alaiset reagoivat todennäköisimmin alistuvasti saaden aikaan komplementaarisen (↑↓) kontrollikuvion. Sen sijaan alaisen dominoiva puheenvuoro kohtasi todennäköisemmin johtajan vastustuksen eli tuotti symmetrisen (↑↑) kontrollikuvion. Johtajien valta-asema näkyi siis selvästi kontrolloivampana toimintana vuorovaikutuksessa.

Watson Duganin (1989) tutkimuksessa tutkittiin relationaalista viestintää tilanteessa, jossa esimies antaa palautetta alaiselle tämän suoriutumisesta työssään. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, vaikuttaako palautteenantotilanteen vuorovaikutukseen se, ajatteleeko esimies alaisen suoriutumisen johtuvan alaisen kyvyistä vai vaivannäöstä. Tutkimusmenetelmänä oli simulaatio, jossa esimiestehtävissä aikaisemmin toimineet maisteriopiskelijat antoivat palautetta alaisen roolissa oleville opiskelijoille. Myös tämän tutkimuksen aineisto koodattiin käyttäen Ellisin (1976) koodausjärjestelmää. Tutkimuksessa havaittiin, että pareissa, joissa esimies ajatteli alaisen huonon työsuorituksen johtuvan alaisen kyvyttömyydestä, esimiehet vastustivat alaisen yrityksiä kontrolloida keskustelua kun taas alaiset myöntivät esimiehen vastaaviin yrityksiin. Sen sijaan keskusteluissa, joissa huonon suorituksen nähtiin johtuvan vaivannäön puutteesta, ei erottunut selkeitä eroja esimiehen ja alaisen roolien välillä vaan kumpikin osapuoli hyväksyi toisen yritykset kontrolloida keskustelua. Tutkija vertaa näitä erilaisia vuorovaikutustapoja Maierin (1958) tavoitekeskustelutyyppeihin ja esittää, että keskusteluissa, joissa esimiehet päättelevät alaisen huonon suoriutumisen johtuvan vaivannäön puutteesta, osapuolet osallistuivat tasapuolisesti, mikä vastaa Maierin esittelemää ongelmanratkaisuun pyrkivää tavoitekeskustelutyyppeä.

Fairhurstin, Rogersin ja Sarrin (1987) tutkimuksessa tutkittiin esimies-alaiskeskustelun relationaalisen kontrollin yhteyttä seuraaviin muuttujiin: osallistujien arvio esimies-alaisuuden laadusta, alaisten käsitys omista vaikutusmahdollisuuksistaan päätöksentekoon, esimiesten käsitys alaisten halusta osallistua päätöksentekoon, esimiesten ymmärrys alaisia kohtaan ja esimiehen arvio alaisen suoriutumisesta työtehtävissään. Tutkimuksen aineisto muodostui 45 esimies-alaisdyadista, joista kultakin nauhoitettiin noin 30 minuutin verran tavallista työhön liittyvää keskustelua. Aineisto koodattiin Rogersin ja Faracen (1975) koodausjärjestelmän avulla. Tutkimuksen keskeisimpiin tuloksiin kuuluu havainto, jonka mukaan esimiehet, jotka olivat dominoivia vuorovaikutuksessa, kokivat muita esimiehiä vähemmän, että heidän alaisensa halusivat osallistua

päätöksentekoon. Tällaiset esimiehet myös arvioivat alaiensa työsuoritukset heikommiksi. Tutkimuksessa havaittiin myös, että tilanteessa, jossa esimiehet kokivat alaisen olevan motivoitunut osallistumaan päätöksentekoon, vuorovaikutuksessa oli huomattavissa tavallista enemmän symmetristä kontrolliltaan neutraalien puheenvuorojen käyttöä. Tämän tutkimuksen perusteella voidaankin olettaa, että vuorovaikutuksen osapuolten arviot suhteesta ja toisistaan ovat yhteydessä toimintaan varsinaisessa vuorovaikutustilanteessa.

Courtright, Fairhurst ja Rogers (1989) hyödynsivät tutkimuksessaan samaa aineistoa kuin Fairhurst, Rogers ja Sarr (1987) aikaisemmin, mutta analysoivat sitä erilaisten johtamisfilosofioiden näkökulmasta. Aineistoa oli kerätty eri tehtaissa, joista joissakin vallalla oli perinteinen auktoriteetilähtöinen ja hierarkkinen johtamiskulttuuri (*mechanistic system*) kun taas joissakin johtaminen perustui keskustelulle, neuvottelemiselle ja tiimien itseohjautuvuudelle (*organic system*). Tutkimuksessa aineistoa analysoitiin siitä näkökulmasta, millaisia eroja esimiesten ja alaisten välisessä vuorovaikutuksessa on havaittavissa näissä kahdessa eri ympäristössä. Tutkijat havaitsivat, että mekanistisen johtamiskulttuurin tehtaissa esimiehet pyrkivät dominoimaan keskustelua ja niissä esiintyi enemmän kilpailullista symmetriaa (↑↑). Sen sijaan orgaanisen johtamiskulttuurin tehtaissa käydyissä keskusteluissa esiintyi enemmän kontrolliltaan neutraaleja puheenvuoroja ja neutraalia symmetriaa (→→). Näissä keskusteluissa esimiehet myös luovuttivat enemmän keskustelullista kontrollia alaisille. Erilaiset johtamisfilosofiat näkyivät siis erilaisena toimintana myös vuorovaikutuksen tasolla.

Fairhurst, Green, Courtright (1995) käyttivät tutkimuksessaan relationaalisen viestinnän näkökulmaa selvittääkseen, mitkä tekijät vaikuttavat organisaation siirtymiseen perinteisestä hierarkkisesta johtamisfilosofiasta osallistavaan johtavuuteen ja STS-filosofiaan (*socio-technical systems perspective*). Tutkimuksessa oli mukana samasta organisaatiosta tehtaita, jotka olivat aikaisemmin olleet hierarkkisia, ja tehtaita, joissa oli alusta asti noudatettu STS-filosofian periaatteita. Toinen ero tehtaiden välillä oli se, oliko tehtaan johtajan johtamistyyli autokraattinen vai osallistava. Tehtaan aikaisemman hierarkkisuuden ja johtajan autokraattisuuden katsottiin lisäävän inertiaa eli muutoksen vastustusta tai hitautta. Tutkimuksen aineiston muodosti 132 esimies-alaisparin käymää noin 30 minuutin mittaista tavanomaista työkeskustelua. Tutkimuksessa havaittiin, että inertiaa lisäävät tekijät olivat yleisesti yhteydessä pienempään määrään erilaisia puheenvuorotyyppisiä. Toisin sanoen, hierarkkisuus ja autokraattisuus olivat yhteydessä alhaisempaan variaatioon siinä, millaisia puheenvuoroja osallistajat käyttävät. Sen sijaan niissä tehtaissa, joissa ei ollut hierarkkista historiaa, keskusteluissa oli havaittavissa dynaamisempia

vuorovaikutuskuvioita, mikä viittaa suurempaan vapauteen keskustella, kyseenalaistaa ja ratkaista ongelmia.

Näiden viiden tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että relationaalisen viestinnän näkökulmaa hyödyntäen on mahdollista saada tietoa monista eri esimies-alaisvuorovaikutuksen piirteistä. Tutkimalla relationaalista kontrollia voidaan saada tietoa esimerkiksi esimiehen ja alaisen rooleista (Watson 1982a) sekä johtamisfilosofiasta ja -tyyleistä (Courtright, Fairhurst & Rogers 1989; Fairhurst, Green & Courtright 1995). Relationaalisen viestinnän näkökulma voidaan yhdistää myös muihin muuttujiin, kuten esimiehen arvioon ja attribuutioihin alaisen suoriutumisesta (Fairhurst, Rogers & Sarr 1987; Watson Dugan 1989) tai osallistujien arvioon suhteen laadusta, omista vaikutusmahdollisuuksistaan ja esimiehen käsityksestä alaisen halusta osallistua päätöksentekoon (Fairhurst, Rogers & Sarr 1987). On kuitenkin huomattava, että osassa tutkimuksissa on käytetty Ellisin (1976) koodausjärjestelmää (Watson 1982a; Watson Dugan 1989) ja osassa puolestaan Rogersin ja Faracen (1975) koodausjärjestelmää (Courtright, Fairhurst & Rogers 1989; Fairhurst, Green, Courtright 1995; Fairhurst, Rogers & Sarr 1987). Tästä syystä tutkimukset eivät ole keskenään täysin vertailukelpoisia. Voidaan kuitenkin todeta, että relationaalisen viestinnän näkökulma tarjoaa käyttökelpoisen menetelmän, jonka avulla voidaan analysoida esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta yksittäisen keskustelun ja yksittäisten puheenvuorojen tasolla. Kuten Courtright, Fairhurst ja Rogers (1989, 777) huomauttavat, relationaalisen kontrollin mukainen tutkimusmenetelmä tarjoaa mahdollisuuden olla nojaamatta pelkästään yhden osapuolen näkemykseen tilanteesta. Tämä on erityisen tärkeää siksi, että organisaatiokäyttäytymisen tutkimus on perinteisesti keskittynyt nimenomaan esimiesten ja johtajien toimintaan ja esimiehen ja alaisen käsitys heidän välisestään suhteesta saattaa poiketa toisistaan selvästi (Gerstner & Day 1997).

## **2.6 Relationaalisen kontrollin koodausjärjestelmät**

Relationaalisen kontrollin tutkija ei päätä oman intuitionsa perusteella, mitä kontrollisuuntaa mikäkin puheenvuoro edustaa, vaan koodausta varten on kehitetty erilaisia koodausjärjestelmiä. Näissä järjestelmissä puheenvuoron kieliopillinen muoto (*grammatical form*) ja sen funktio keskustelussa määräävät sen, miten puheenvuoro koodataan, ja tyypillisesti nämä koodaussäännöt esitetään taulukkomuotoisena. Näitä järjestelmiä on useita, ja eri järjestelmillä saadaan keskenään eriäviä tuloksia (O'Donnell-Trujillo 1981). Niinpä koodausjärjestelmän valinta ei ole tutkielman kannalta merkityksetöntä, vaan sitä voidaan pitää keskeisenä teoreettisena päätöksenä.

Koodausjärjestelmistä kenties käytetyin on Rogersin ja Faracen (1975) järjestelmä (myöhemmin RF-järjestelmä, taulukko 1). Järjestelmästä on ollut käytössä useita eri versioita, sillä sitä on muokattu esimerkiksi tutkimuksen kontekstin mukaan. Keskenään eroavia koodausjärjestelmän versioita on käytetty esimerkiksi skitsofreniaa sairastavan ja hänen perheensä välisen vuorovaikutuksen tutkimuksessa (Wichstrøm & Holte 1988, Escuderon ja Rogersin 2004a mukaan) ja esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen tutkimuksessa (Courtright, Fairhurst & Rogers 1989, Fairhurst, Green & Courtright 1995). Toinen koodausjärjestelmä, jota on käytetty esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen tutkimuksessa, on Ellisin (1976, myöhemmin E-järjestelmä, taulukko 2), joka kehitti järjestelmänsä alun perin pienryhmävuorovaikutuksen tutkimusta varten. Esimies-alaiskeskusteluiden kontekstissa E-järjestelmää on hyödyntänyt Watson (1982a, myös Watson Dugan 1989). Sekä RF- että E-järjestelmässä puheenvuoron koodaus määräytyy sen perusteella, mitä kieliopillista muotoa se edustaa ja mikä sen funktio keskustelussa on.

Taulukossa 2 esitellään uusin julkaistu versio RF-järjestelmästä, ja taulukossa 3 esitetään E-järjestelmän koodausohjeet niin ikään taulukkomuotoisena. Kuten taulukoista käy ilmi, järjestelmät eroavat toisistaan huomattavasti monessakin suhteessa, joista selkein lienee se, että niissä on eri määrä mahdollisia kontrollikoodeja. RF-järjestelmässä yksittäinen puheenvuoro voi saada yhden kolmesta mahdollisesta koodista: kontrolloimaan pyrkivä puheenvuoro ( $\uparrow$ ), kontrollia luovuttava puheenvuoro ( $\downarrow$ ) tai kontrollin suhteen neutraali puheenvuoro ( $\rightarrow$ ). Sen sijaan E-järjestelmässä kontrolloimaan pyrkivät ja kontrollia luovuttavat puheenvuorot on jaettu voimakkuuden perusteella vahvaan ja heikkoon siten, että mahdollisia kontrollikoodeja on viisi: dominoivuus (*dominance*,  $\uparrow+$ ), jäsentäminen (*structuring*,  $\uparrow-$ ), samantarvoisuus (*equivalence*,  $\rightarrow$ ), mukautuminen (*deference*,  $\downarrow-$ ) ja alistuminen (*submissiveness*,  $\downarrow+$ ).

Toinen ero järjestelmien välillä on se, että ne jaottelevat puheenvuorot kieliopillisesti eri tavalla. RF-järjestelmässä puheenvuorot luokitellaan yhteen seuraavista kategorioista: väite (*assertion*), kysymys, päällepuhuminen (*talkover*), keskeneräinen (*noncomplete*) tai muu. Lisäksi päällepuhumiset jaotellaan sen perusteella, onnistuiko puhuja saamaan puheenvuoron itselleen vai ei. E-järjestelmässä on niin ikään väite- ja kysymyskategoriat, kun taas päällepuhumista siinä ei oteta huomioon. Tässä järjestelmässä on sen sijaan kieliopilliseksi kategoriaksi määritelty imperatiivi, eli käsky tai ohje. RF-järjestelmäkin tunnistaa tämäntyyppiset puheenvuorot, mutta siinä imperatiivin nähdään olevan puheen funktio eikä kieliopillinen muoto. Koska yksittäisen puheenvuoron katsotaan kuuluvan vain yhteen kieliopilliseen kategoriaan, tarkoittaa tämä sitä, että



E-järjestelmässä yksittäinen puheenvuoro ei voi esimerkiksi olla sekä kysymys että imperatiivi, kun taas RF-järjestelmässä katsotaan, että vaikka puheen kielipillinen muoto olisi kysymys, voi se silti olla merkitykseltään ohje tai käsky. Esimerkiksi puheenvuoro ”Voisitko kokeilla jatkossa toimia tällä tavalla?” koodattaisiin RF-järjestelmässä kysymykseksi ja ohjeeksi (↑) kun taas E-järjestelmässä se saatettaisiin kontekstista riippuen koodata esimerkiksi imperatiiviksi ja kehitteleväksi jatkoksi (→) tai kysymykseksi ja henkilökohtaiseksi vastustukseksi (↑-).

Taulukko 2: RF-järjestelmä (Escudero & Rogers 2004a, 28)

	<b>Väite</b> (assertion)	<b>Kysymys</b> (question)	<b>Onnistunut päälle- puhuminen</b>	<b>Epäonnis- tunut päälle- puhuminen</b>	<b>Keskeneräinen</b> (noncomplete)	<b>Muu</b> (other)
<b>Kannatus</b> (support)	↓	↓	↓	↓	↓	↓
<b>Vastustus</b> (nonsupport)	↑	↑	↑	↑	↑	↑
<b>Jatko</b> (extension)	→	↓	↑	→	→	→
<b>Vastaus</b> (answer)	↑	↑	↑	↑	↑	↑
<b>Ohje</b> (instruction)	↑	↑	↑	↑	↑	↑
<b>Käsky</b> (order)	↑	↑	↑	↑	↑	↑
<b>Ohittaminen</b> (disconfirmation)	↑	↑	↑	↑	↑	↑
<b>Aiheen vaihto</b> (topic change)	↑	↑	↑	↑	↑	↑
<b>Ohje itselle</b> (self-instruction)	→	↓	→	→	→	→
<b>Muu</b> (other)	→	↓	↑	→	→	→

Sen sijaan väitteen ja kysymyksen kategoriat ovat näissä järjestelmissä varsin samankaltaiset. Väite määritellään tarkoitteelliseksi toteamukseksi (*referential statement*), jonka tulee RF-järjestelmän mukaan olla kokonainen (*complete*) ja E-järjestelmän mukaan sellainen puheenvuoro, joka ei erityisesti pyri saamaan toiselta vastausta. Sen sijaan interrogatiivit, eli erityisesti vastausta hakevat puheenvuorot, määritellään kummassakin järjestelmässä kysymyksiksi. Niinpä kysymyskategoriaan

voidaan luokitella kaikenlaiset tämäntyyppiset puheenvuorot, vaikka ne eivät olisi kieliopillisesti kysymysmuotoisia, mikäli niiden kysyvä tarkoitus käy ilmi esimerkiksi käytetystä intonaatiosta.

Taulukko 3: E-järjestelmä (Ellis 1976)

	<b>Väite</b> (declarative assertion)	<b>Imperatiivi</b> (imperative)	<b>Kysymys</b> (question)	<b>Keskeneräinen</b> (incomplete)
<b>Jatkamaton</b> (nonextended)	↓-			
<b>Informatiivinen jatko</b> (informative extension)	↑-	↑+	↓-	
<b>Kehittelevä jatko</b> (elaborative extension)	→	→	→	
<b>Oikeutus</b> (justification)	↑+	↑+	↑+	
<b>Yksinkertainen henkilökohtainen kannatus</b> (simple personal support)	→	→	↓+	
<b>Laajennettu henkilökohtainen kannatus</b> (extended personal support)	↓+	↑+	↓+	
<b>Ajatuksen kannatus</b> (ideational support)	→	→	↓-	
<b>Laajennettu ajatuksen kannatus</b> (extended ideational support)	↓+	↑+	↓+	
<b>Henkilökohtainen vastustus</b> (personal nonsupport)	↑+	↑+	↑-	
<b>Laajennettu henkilökohtainen vastustus</b> (extended personal nonsupport)	↑+	↑+	↑+	
<b>Ajatuksen vastustus</b> (ideational nonsupport)	↑-	↑+	↑-	
<b>Laajennettu ajatuksen vastustus</b> (extended ideational nonsupport)	↑-	↑+	↑+	
<b>Aiheen vaihto</b> (initiate new direction)	↑+	↑+	↓-	
<b>Muu</b> (other)				→

Järjestelmät eroavat toisistaan huomattavasti puheen funktion kategorisoinneissa. Vaikka kummastakin järjestelmästä löytyvät kategoriat ”kannatus” ja ”vastustus”, on E-järjestelmässä kumpikin näistä kategorioista jaettu neljään alakategoriaan: yksinkertainen henkilökohtainen kannatus/vastustus, laajennettu henkilökohtainen kannatus/vastustus, ajatuksen kannatus/vastustus ja laajennettu ajatuksen kannatus/vastustus. Henkilökohtaisella kannatuksella/vastustuksella tarkoitetaan sitä, että kannatus tai vastustus kohdistuu toiseen puhujaan henkilönä, esimerkiksi

puheenvuorossa ”Olet hyvä työntekijä” (kannatus) tai ”Olet laiska” (vastustus). Sen sijaan ajatuksen kannatus tai vastustus kohdistuu käsillä olevaan aiheeseen, toisen mielipiteeseen tai ideaan, kuten esimerkiksi puheenvuoroissa ”Olen samaa mieltä” (kannatus) tai ”Ei se noin ole” (vastustus). Jaolla yksinkertaiseen ja laajennettuun kannatukseen tai vastustukseen tarkoitetaan sen sijaan sitä, onko toteamus lyhyt ja yksinkertainen (”Olen samaa mieltä”) vai liittyykö siihen perusteluja. Jos kannatusta tai vastustusta on perusteltu jollakin tavalla (”Tällainen toimintatapa ei käy, koska se lisää muiden työtaakkaa”), kuuluu se laajennetun kannatuksen tai vastustuksen kategoriaan. On myös huomattava, että kannatuskategorian kysymyksiksi koodataan kummassakin järjestelmässä puheenvuorot, jotka pyrkivät saamaan toiselta kannatusta (”Oletko samaa mieltä?”), eikä pelkästään niitä, jotka tarjoavat kannatusta.

Kannatuksen ja vastustuksen ohella kolmas puheen funktion kategoria, joka löytyy molemmista järjestelmistä, on jatko (*extension*). Tämä kategoria on kuitenkin jaoteltu kahteen alakategoriaan E-järjestelmässä, joka erottaa toisistaan informatiivisen jatkon ja kehittelevän jatkon. Kun RF-järjestelmässä kaikki edellisen puheenvuoron teeman jatkaminen merkitään samaan kategoriaan, on E-järjestelmässä merkitystä sillä, tuoko puheenvuoro keskusteluun uutta informaatiota (*informative extension*) vai kehitteleekö se edellisen puheenvuoron teemaa ilman merkittävää uutta informaatiota (*elaborative extension*). Aineistokatkelmasta 5 löytyy esimerkki sekä informatiivisesta että kehittelevästä jatkopuheenvuorosta.

Aineistokatkelma 5 (K1): Informatiivisia ja kehitteleviä jatkopuheenvuoroja

<b>Puhuja</b>	<b>Sisältö</b>	<b>Puheenvuorotyyppi</b>
Esimies	[...] mä en ois vaan halunnu, silleen mä mietin että oisko mun ollu järkevä sanoo, et jos sieltä [...] tuleeki jotain et ei voi [antaa kannustepalkkiota] [...] niin vähän inhottavaa antaa sellasia turhia odotuksia	Kehittelevä jatko
Alainen	No ajatellaan että se ei oo ihan satavarmaa	Kehittelevä jatko
Esimies	Et se ei oo nyt sit, varmaan luulisin että kuulet siitä ihan tässä sitten lähipäivinä	Informatiivinen jatko

RF-järjestelmä erottaa omaksi kategoriakseen ”vastauksen”, jonka kaikki kieliopilliset muodot koodataan kontrolloimaan pyrkiviksi puheenvuoroiksi (↑). Tämä perustuu ajatukseen, jonka mukaan neuvon tai informaation kysyminen luovuttaa kontrollia toiselle, joka puolestaan vastaamalla tähän kysymykseen ottaa kontrollia keskustelussa. E-järjestelmästä puuttuu

yksinomaan vastauksille tarkoitettu kategoria, mutta oletettavasti vastaukset kysymyksiin luokiteltaisiin useimmiten informatiivisiksi jatkoiksi, jolloin ne myös tyypillisesti koodattaisiin kontrolloimaan pyrkiviksi puheenvuoroiksi. E-järjestelmästä löytyy myös kategoria ”väite – jatkamaton”, joka on varattu yksinomaan vastaukselle ”En tiedä” (↓-). RF-järjestelmässä ei ole erityisesti otettu huomioon tällaista vastausta, mutta käytännössä kuitenkin vaikuttaa siltä, että sitä ei koodata kontrolloimaan pyrkivään vastaus-kategoriaan (↑) vaan neutraaliin jatko-kategoriaan (→) (esim. Heatherington & Friedlander 2004, 112; Littlejohn & Foss 2008, 199).

Toisaalta osa vastauksista luokiteltaisiin E-järjestelmässä kategoriaan ”oikeutus” (*justification*). Oikeutus määritellään Ellisin (1976) koodausohjeissa puheenvuoroksi, joka joko vaatii toiselta puhujalta perustelua (”Miten voit ajatella noin?”) tai tarjoaa tällaisen perustelun ja siten puolustaa väitettä (”Uskon hänen olevan oikeassa, koska...”). Kaikki oikeutukset koodataan dominoiviksi (↑+) puheenvuoroiksi. Epäselväksi kuitenkin jää, miten perustelun vaatiminen eroaa ajatuksen vastustamisen kategoriasta, sillä voidaanhan ajatella, että perustelua vaaditaan, koska toisen esittämää ajatusta ei voida sellaisenaan hyväksyä. Escudero ja Rogers (2004a) määrittelevät RF-järjestelmän vastustavaan (*nonsupport*, ↑) kategoriaan kaikki viestit, jotka viittaavat eri mieltä olemiseen, torjuntaan, vaatimukseen, vastustukseen ja/tai haastamiseen. Vaikuttaakin siltä, että puheenvuorot, jotka vaativat perustelua tai antavat niitä, koodattaisiin kontrolloimaan pyrkiviksi (↑) kummassakin näistä järjestelmistä.

Kummastakin järjestelmästä löytyy kategoria puheenvuoroille, jotka vaihtavat puheenaihetta. Keskeinen ero näiden kategorioiden välillä on kuitenkin se, että RF-järjestelmässä kaikki aihetta vaihtavat puheenvuorot tulkitaan kontrollia ottaviksi (↑), kun taas E-järjestelmässä kysymysmuotoiset aihetta vaihtavat puheenvuorot koodataan jäsentäviksi (↓-) samaan tapaan kuin kysymykset, joilla kysytään toiselta jotain tietoa (kysymys: informatiivinen jatko, ↓-). Aineistokatkelmassa 6 esiintyy tilanne, joka koodattaisiin näillä järjestelmillä eri tavoin. Tämän eron lisäksi RF-järjestelmässä on erotettu omakseen kategoria ”ohittaminen” sellaisille puheenvuoroille, joissa ohitetaan tai jätetään huomiotta edellisessä viestissä ilmaistu suora tai epäsuora pyyntö. Toisin sanoen puheenvuoro, jolla ei ole selkeää yhteyttä edelliseen puheenvuoroon luokitellaan ohittamiseksi, mikäli edellisessä puheenvuorossa esitettiin pyyntö, ja muussa tapauksessa aiheen vaihdoksi. Kaikki kumpaankin kategoriaan luokiteltavat puheenvuorot koodataan RF-järjestelmässä kontrollia ottaviksi (↑).

Aineistokatkelma 6 (K2): Kysymysmuotoinen aiheen vaihto

Puhuja	Sisältö	RF-järjestelmän mukainen koodi	E-järjestelmän mukainen koodi
Alainen	Niin no joo, onhan se sillai mutta, mut joo. Hei mites sitten noi puhelut ja sähköpostit, saako niistä edelleen sen yhden pisteen?	↑	↓-
Esimies	Kyllä ne on se yks piste, mä en oo ainakaan sitä kuullu et ne olis tippunu puoleen pisteeseen	↑	↑-

RF-järjestelmästä löytyy puheenvuorokategoria puheenvuoroille, joissa pohditaan sitä, mitä puhujan tulisi tehdä tai ajatella: ohje itselle (*self-instruction*). Tämän kategorian puheenvuorot koodataan kontrolliltaan neutraaleiksi (→) lukuunottamatta kysymystä, eli tilannetta, jossa puhuja kysyy toiselta, mitä hänen tulisi tehdä tai ajatella ja joka koodataan kontrollia luovuttavaksi puheenvuoroksi (↓). E-järjestelmässä ei ole tällaista kategoriaa käytössä. Tämän lisäksi RF-järjestelmän aikaisemmissa versioissa on kategorioita, jotka eivät ole käytössä tässä luvussa esitellyssä versiossa eivätkä myöskään E-järjestelmässä. Joissakin tutkimuksissa (esim. Martin 1992, O’Hair 1989) on ollut käytössä kategoria ”aloitus-lopetus” (*initiation-termination*), johon luokitellaan puheenvuorot, jotka aloittavat keskustelun tai pyrkivät lopettamaan sen (Rogers & Farace 1975, O’Hairin 1989, 105 mukaan). Tämän kategorian puheenvuorot koodataan kontrollia ottaviksi (↑) (O’Hair 1989). Toinen kategoria, joka on ollut käytössä joissakin tutkimuksissa on minimipalautteen (*backchannel*) kategoria.

Tässä luvussa kuvailtujen eroavaisuuksien takia lienee selvää, että relationaalisen kontrollin koodausjärjestelmät eroavat toisistaan huomattavasti. Tästä johtuen kriteerit, joiden perusteella puheenvuorot luokitellaan eri kategorioihin, ja säännöt, joilla puheenvuorot koodataan, ovat erittäin merkittäviä sen kannalta, millaisia tuloksia aineiston analyysi tuottaa. Metodologiset päätökset näiden asioiden suhteen tulisikin tehdä perustellusti, harkiten ja ottaen huomioon sen vuorovaikutuskontekstin, jossa tutkimus tehdään.

### 3 ONGELMANASETTELU

Esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta on tyypillisesti tutkittu siten, että osapuolet arvioivat yksittäisen keskustelun sijaan vuorovaikutussuhdetta tai toisen osapuolen toimintaa yleisesti (esim. Stringer 2006) ja tyypillisesti tutkimuksissa on otettu huomioon vain joko esimiehen tai alaisen näkemys (esim. Willemyns, Gallois & Callan 2003; Dusterhoff, Cunningham & MacGregor 2014). Sen sijaan itse keskustelun tasolla tapahtuvan vuorovaikutuksen tutkiminen voi tarjota vuorovaikutuksen tutkimukselle hyödyllisen uuden näkökulman. Relationaalisen kontrollin teoria soveltuu tähän tarkoitukseen erittäin hyvin, sillä sen avulla vuorovaikutusta voidaan tarkastella yksittäisistä puheenvuoroista muodostuvien ketjujen perusteella. Lisäksi teorian avulla saadaan tietoa vuorovaikutustilanteessa tapahtuvasta kontrollista ja sen perusteella muodostuvasta vuorovaikutussuhteesta. Tavoitekeskustelu on esimies-alaisvuorovaikutuksen tutkimuksen kannalta kiinnostava konteksti, sillä niihin suhtaudutaan usein negatiivisesti (esim. Vuorensyrjä 2009; Elo, Ervasti ja Kuokkanen 2010) mutta ne ovat kuitenkin yleisessä käytössä (Wink 2007). Niinpä tätä kontekstia ja siinä ilmenevää vuorovaikutusta olisi syytä ymmärtää paremmin.

Tutkimusongelma: Miten esimiehen ja alaisen välisessä tavoitekeskustelussa ilmenevää vuorovaikutusta voidaan hahmottaa relationaalisen kontrollin näkökulmasta?

Keskeinen osa relationaalisen kontrollin teoriaa on sen tarjoama metodologia keskusteluiden analysoinnille. Jotta keskusteluissa ilmenevää kontrollia voidaan analysoida, täytyy puheenvuorot ensin koodata, mitä tarkoitusta varten on kehitetty useita koodausjärjestelmiä. Vaikka eri koodausjärjestelmät perustuvat samaan teoriaan, voivat ne olla keskenään hyvin erilaisia eivätkä eri järjestelmien avulla saadut tulokset välttämättä korreloi keskenään kuin kohtalaisesti (O'Donnell-Trujillo 1981). Lisäksi useat tutkijat ovat muokanneet olemassa olevia koodausjärjestelmiä omaan tutkimuskontekstiinsa soveltuvaksi (esim. Erchul 1987, O'Hair 1989). On siis perusteltua olettaa, että koodausjärjestelmän valinta ja siihen tehdyt muutokset ovat merkittävä osa tutkimusta, jossa käytetään relationaalisen kontrollin metodologiaa.

K1: Millainen relationaalisen kontrollin koodausjärjestelmä soveltuu esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen analysointiin?

Relationaalisen kontrollin teorian avulla voidaan selvittää, miten vuorovaikutuksen osapuolet käyttävät kontrollia keskustelussa ja millainen vuorovaikutussuhde puheenvuorojen perusteella muodostuu. Suhdetta voidaan kuvailla esimerkiksi siitä näkökulmasta, onko sille tyypillistä symmetrisyys, eli pienet erot osapuolten käyttämässä kontrollissa, vai komplementaarisuus, eli kontrollia ottavien ja luovuttavien puheenvuorojen vuorottelu (esim. Courtright, Millar & Rogers-Millar 1979). Aineistoa voidaan myös kuvailla siitä näkökulmasta, kuinka paljon kontrollia ottavia ja luovuttavia puheenvuoroja keskustelussa esiintyy ja minkätyyppiset puheenvuorot ovat keskustelulle tyypillisiä.

K2: Millaista relationaalista kontrollia esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa ilmenee?

Toisin kuin monissa vuorovaikutuskonteksteissa, esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa osapuolilla on asemansa takia erilaiset työroolit, jotka myös heijastuvat vuorovaikutukseen (Bisel, Messersmith & Kelley 2012). Tästä huolimatta suuri osa esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen tutkimuksesta on keskittynyt nimenomaan esimiehen toiminnan tutkimiseen (esim. Brownell 1990; Bakar & Connaughton 2010; Madlock & Kennedy-Lightsey 2010; Czech & Forward 2013). Relationaalisen kontrollin teoria mahdollistaa molempien osapuolten toiminnan tutkimisen ja keskinäisen vertailun, ja esimerkiksi Watsonin (1982a) mukaan se soveltuu hyvin esimiehen ja alaisen erilaisten roolien tutkimiseen.

K3: Millä tavalla esimiehen ja alaisen roolit vuorovaikutuksessa poikkeavat toisistaan relationaalisen kontrollin näkökulmasta?

Esimies-alaissuhde on monen ihmisen elämässä tärkeä vuorovaikutuskonteksti, jolla on yhteys muun muassa alaisen motivaatioon ja työtyytyväisyyteen (Richmond & McCroskey 2000), työntekijöiden ja organisaation väliseen suhteeseen (Men 2014) ja organisaation oppimis- ja mukautumiskykyyn (Bisel et al 2012). Sen hahmottaminen relationaalisen kontrollin ja osapuolten erilaisten roolien kautta antaa sekä käytännöllistä että teoreettista ymmärrystä aihepiiristä.

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄ

### 4.1 Tieteen filosofiset lähtökohdat

Tutkimuksen aihetta, esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta, on mahdollista lähestyä monenlaisilla tutkimusmenetelmillä, jotka tavallisesti jaetaan kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin menetelmiin. Kvantitatiivisilla menetelmillä selvitetään numeeristen indikaattorien avulla jonkin ilmiön määrää, kun taas kvalitatiivisiin menetelmiin kuuluu keskeisenä ajatus symboleista yksilöiden subjektiivisesti antamien merkitysten välittäjinä (Frey, Botan & Kreps 2000, 83). Kvantitatiivinen tutkimusote on tyypillinen metodologinen valinta positivistisesta tieteenfilosofiasta kumpuavalle tutkimukselle, jolle keskeistä on syiden ja seurausten etsiminen ja selittäminen (Lindlof & Taylor 2002, 8). Sen sijaan kvalitatiiviset menetelmät tarjoavat tulkitsevalle tieteenfilosofialle väylän ymmärtää syvällisesti ihmisten toimintaa, motiiveja ja tunteita sekä ottaa huomioon todellisuuden sosiaalisen rakentumisen (Lindlof & Taylor 2002, 11). On kuitenkin huomattava, että nämä menetelmälliset lähtökohdat voivat myös täydentää toisiaan (Frey et al 2000, 83).

Lindlofin ja Taylorin (2002, 9) mukaan positivistisen ja tulkitsevan paradigman lisäksi voidaan tunnistaa myös post-positivistinen tutkimusparadigma. Post-positivistisen ajattelutavan mukaan sekä kvantitatiiviset että kvalitatiiviset menetelmät ovat legitimejä tutkimuksen tekemisen välineitä ja arvossa pidetään sekä ilmiöiden löytämistä (*discovery*) että todentamista (*verification*). Paradigmasta löytyy myös muita yhtäläisyyksiä sekä positivistiseen että tulkitsevaan tieteenfilosofiseen näkemykseen. Ajattelutavan mukaan on muun muassa tärkeää selvittää kausaalisuhteita, mutta ilmiöihin vaikuttavat syyt nähdään moninaisina, muuttuvina ja toisiinsa vaikuttavina.

Relationaalisen kontrollin teorian juuret ovat kyberneettisessä tutkimustraditiossa, jonka keskeisiä kiinnostuksen kohteita ovat erilaiset systeemit ja se, miten niitä ylläpidetään informaatioprosessien avulla (Rogers 2009b, 834). Kybernetiikan oletuksiin kuuluu muun muassa se, että vuorovaikutusprosessit ovat monitahoisia eivätkä riipu yksittäisistä toimijoista (Craig 1999, 142) ja se, että vuorovaikutus heijastaa osallistujien sosiaalista todellisuutta (Krippendorff 2009). Kyberneettiseen tutkimusperinteeseen perustuvalle tutkimukselle on tyypillistä se, että vuorovaikutusta tarkastellaan informaation siirtymisenä ja vaikutuksina (Craig 1999). Esimerkiksi



relationaalisen kontrollin teoria on ensisijaisesti kiinnostunut siitä, millainen vaikutus puheenvuoroilla on osapuolten välisessä suhteessa ilmenevään kontrolliin.

Tämän tutkielman aihepiiriä, eli johtamista, organisaatiokäyttäytymistä ja esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta tutkitaan usein kvantitatiivisilla menetelmillä, pääasiassa erilaisilla numeerista tietoa tuottavilla kyselylomakkeilla (esim. Meiners & Miller 2004; Stringer 2006; Zhang, Wang & Shi 2012). Tällaisten tutkimusten voidaan katsoa tyypillisesti edustavan positivistista tieteenfilosofiaa, sillä niissä käytetään tarkasti määriteltyjä instrumentteja, joiden perusteella saadaan vastauksia ennalta määriteltyihin hypoteeseihin. Myös tässä tutkielmassa, joka perustuu relationaalisen kontrollin teoriaan ja metodologiaan, tehdään se oletus, että vuorovaikutusta voidaan analysoida tilastollisesti eli kvantitatiivisesti. On kuitenkin huomattava, että tätä tutkielmaa ohjaavat tutkimuskysymykset ovat luonteeltaan ensisijaisesti kuvailevia, ja niillä pyritään selvittämään esimerkiksi, millaista kontrollia aineistossa ilmenee. Vaikka tämän tutkielman pääasialliset menetelmät ovat tilastollisia, käytetään niitä sekä ilmiöiden löytämiseen että todentamiseen, ja niinpä voidaan sanoa, että tämä tutkielma perustuu nimenomaan post-positivistiseen ajatteluun.

## **4.2 Aineisto**

Tutkielman aineisto kerättiin suomalaisessa vakuutusalan organisaatiossa alkuvuodesta 2014, ja osallistujat ovat korvauskäsittelijöitä ja heidän lähiesimiehiään. Tutkimuksen kontekstina toimivassa organisaatiossa on otettu vuonna 2013 käyttöön viikoittainen tavoitevarttikäytäntö, jossa kukin alainen käy oman lähiesimiehensä kanssa lyhyen tavoitekeskustelun, jonka tarkoituksena on käydä läpi alaisen työn tuloksia, työssä suoriutumista ja jaksamista. Alaisten suoriutumista mitataan organisaatiossa numeerisesti siten, että eri työtehtävien suorittamisesta saa eri määrän pisteitä, jotka kirjataan organisaation sisäiseen tietojärjestelmään. Pisteiden avulla on määritelty niin sanottu normaalin suoriutumisen taso, jonka ylittämisestä palkitaan normaalipalkan lisäksi saatavalla kannustepalkkiolla. Pisteiden avulla saadaan myös selville, jos työntekijän työsuoritus ei yllä normaalin suoriutumisen tasolle. Yksi viikkovarttien tarkoitus on käydä läpi näitä pisteitä ja antaa siten palautetta alaisille heidän suoriutumisestaan. Vaikka tavoitevarttikäytäntö oli alun perin viikoittainen, oli se ollut tauolla yli kuukauden siinä vaiheessa, kun aineisto kerättiin.

Osallistujille ei kerrottu, että tutkimus käsittelee relationaalista kontrollia. Sen sijaan tutkimuksen

kohteena kerrottiin olevan yksinkertaisesti esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus. Osallistujille myös painotettiin, että tutkimuksen kohteena on vuorovaikutus ja keskustelutavat, ei niinkään keskusteluiden sisältö. Kaikki tutkimuksen osallistujat olivat vapaaehtoisia, ja heille kerrottiin heidän oikeudestaan kieltää oman aineistonsa käyttäminen tutkimuksessa. Kaikki osallistujat allekirjoittivat tutkimusluvan, ja saivat osallistumisensa lopuksi mukaan tutkijan yhteystiedot, joten heillä on ollut myös osallistumisen jälkeen mahdollisuus kysyä lisätietoja ja kieltää aineistonsa käyttö tutkielmassa.

Tutkielman nauhoitettu aineisto koostuu 14 keskustelusta, joissa kaikissa on läsnä eri alainen. Esimiehiä tutkimukseen osallistui viisi, ja kukin esimies oli mukana 2-4 keskustelussa. Kaikki viisi esimestä ovat naisia, kuten myös kahta lukuunottamatta kaikki alaiset. Lyhin keskustelu on pituudeltaan noin 10 minuuttia ja pisin noin 40 minuuttia. Nauhoitettua aineistoa on yhteensä hieman alle kuusi tuntia, joten yhden keskustelun keskimääräinen pituus on noin 25 minuuttia. Puheenvuoroja aineistossa on yhteensä 2012, joista 1009 on esimiesten ja 1003 alaisten käyttämiä. Tämän kokoinen aineisto on verrattavissa muihin relationaalisen kontrollin tutkimuksiin, kuten Watsonin (1982a) tutkimukseen, jonka aineiston muodosti 16 keskustelua ja 2282 puheenvuoroa ja Morrisin (2000) tutkimukseen, jossa keskusteluita oli 14 ja puheenvuoroja 3106.

### **4.3 Koodausjärjestelmä**

Tutkimuskysymyksellä 1 pyritään selvittämään, millainen relationaalisen kontrollin koodausjärjestelmä soveltuu esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen analysointiin. Tätä tarkoitusta varten käydään ensin läpi kirjallisuutta ja aikaisempaa tutkimusta ja selvitetään niiden avulla, millaisia valintoja muissa tutkimuksissa on tehty koodausjärjestelmän suhteen. Erityistä huomiota kiinnitetään koodausjärjestelmiin, joita on aiemmin käytetty nimenomaan tämän tutkimuksen kontekstin, esimies-alaiskeskustelun, analysoimiseen. Näitä järjestelmiä on kaksi: Ellisin (1976) järjestelmä ja Rogersin ja Faracen (1975) järjestelmä, joita on kehitetty ja muokattu erilaisten vuorovaikutustilanteiden tutkimusta varten. Esimerkki tästä on perheenjäsenten välisen vuorovaikutuksen analysointia varten kehitetty koodausjärjestelmä, FRCCCS (*Family Relational Communication Control Coding Scheme*), jota on käytetty muun muassa perheterapian tutkimuksessa (esim. Muñiz de la Peña et al 2012). On siis perusteltua olettaa, että eri vuorovaikutuskonteksteissa kontrolli ja osapuolten välinen suhde ilmenevät eri tavoin, ja koodausjärjestelmää on syytä muokata tutkimuksen kontekstiin sopivaksi.

Juuri tähän aineistoon ja kontekstiin sopivan koodausjärjestelmän löytämiseksi aineistoa koodataan ensin näiden kahden järjestelmän avulla. Näin saadaan selville, miten koodausjärjestelmät eroavat tämän tutkimuksen aineiston suhteen, ja onko tarpeen ottaa käyttöön puheenvuorokategorioita, jotka eivät ole käytössä kummassakaan näistä järjestelmistä. Tässä tutkielmassa käytettävä koodausjärjestelmä muotoutuu siis sen perusteella, millaiset valinnat ovat tutkijan näkökulmasta perustelluimpia tämän tutkimusaiheen ja aineiston kontekstissa. Vastaavalla tavalla ovat toimineet myös monet muut relationaalisen kontrollin metodologiaa tutkimuksissaan käyttäneet tutkijat. Esimerkiksi Erchulin (1987) mukaan psykologisessa neuvonnassa, joka on hänen tutkimuksensa konteksti, kysymysten esittäminen ei ole lähtökohtaisesti kontrollia luovuttavaa ja niihin vastaaminen kontrollia ottavaa, kuten Rogersin ja Faracen koodausjärjestelmässä (1975) oletetaan. Niinpä hän päätti omassa tutkimuksessaan koodata kysymykset kontrollia ottaviksi ja vastaukset sitä luovuttaviksi. Toinen esimerkki on Tullar (1989), jonka käyttämä koodausjärjestelmä pohjautuu Ellisin (1976) viisiportaiseen järjestelmään. Tullar (1989) kuitenkin havaitsi, että näistä kategorioista yhteen koodautui hänen aineistossaan vain vähän puheenvuoroja, ja päätti siksi yhdistää kaksi kategoriaa.

Koodausjärjestelmän muokkaamista tutkijan subjektiivisen näkemyksen perusteella voidaan perustella myös sillä, että ulkopuolisten on havaittu pystyvän arvioimaan vuorovaikutustilanteessa esiintyvää kontrollia (Heatherington 1988). Tämä on periaate, jolle relationaalisen kontrollin metodologia perustuu, ja tietävästi kaikissa tätä teoriaa hyödyntävissä tutkimuksissa keskustelujen koodaajat ovat itse keskustelun ulkopuolisia henkilöitä. Oletus, että tutkija kykenee arvioimaan vuorovaikutuksessa tapahtuvaa kontrollia ja muokkaamaan koodausjärjestelmää sen perusteella, on siis linjassa teorian muiden oletusten ja aikaisemman tutkimuskirjallisuuden kanssa.

#### ***4.4 Tilastollinen analyysi***

Tutkimuskysymyksellä 1 selvitetään, millainen relationaalisen kontrollin koodausjärjestelmä on soveltuva tähän tutkimuskontekstiin, ja tämän avulla aineisto koodataan siten, että jokaista puheenvuoroa kuvaa jokin kolmesta mahdollisesta kontrollisuunnasta ( $\uparrow$ ,  $\rightarrow$ ,  $\downarrow$ ). Tutkimuskysymyksiin 2 ja 3 puolestaan vastataan pääasiassa analysoimalla koodattua aineistoa tilastotieteellisin menetelmin.

Eräs tutkielman keskeinen analyysimenetelmä on Markovin ketju, jonka avulla voidaan selvittää, millä todennäköisyydellä kontrollisuunnat seuraavat toisiaan keskustelussa (Ellis 1976). Ensin selvitetään multinomiaalisen logistisen regression ja Akaiken informaatiokriteerin avulla, millainen selitysmalli tuottaa eniten tietoa aineistosta. Tässä yhteydessä tutkitaan siis seuraavia hypoteeseja: (1) puheenvuoron kontrollisuuntaa ei voida selittää edellisen puheenvuoron kontrollisuunnalla, (2) puheenvuoron kontrollisuuntaa voidaan selittää edellisen puheenvuoron kontrollisuunnalla, (3) puheenvuoron kontrollisuuntaa voidaan selittää sekä edellisen puheenvuoron kontrollisuunnalla että sillä, onko puhuja esimies vai alainen. Mikäli sillä, onko puhuja esimies vai alainen, ei voida selittää kontrollin ilmenemistä aineistossa, tarkoittaa se sitä, että esimiehen ja alaisen toiminta ei poikkea toisistaan tilastollisesti merkitsevällä tasolla. Näistä selitysmalleista valitaan paras, ja aineisto analysoidaan sen mukaisesti.

Useissa relationaalisen kontrollin tutkimuksissa (esim. Ellis 1976, Watson 1982a) on tutkittu vain 1. kertaluvun Markovin ketjuja, eli puheenvuoron kontrollisuuntaa on selitetty ainoastaan sitä välittömästi edeltävällä puheenvuorolla. Kuitenkin esimerkiksi Watson (1982b) esittää, että aineistolle tulisi tehdä Markovin testi, joka kertoo, saisiko aineistosta oleellisesti enemmän tietoa selittämällä puheenvuoron kontrollisuuntaa useamman kuin yhden edeltävän puheenvuoron perusteella. Myös tässä tutkielmassa testataan nollahypoteesia, jonka mukaan kahden edeltävän puheenvuoron ottaminen huomioon puheenvuoron kontrollisuunnan selittämisessä ei tuota merkittävästi lisää tietoa (4). Mikäli tämä hypoteesi ei saa tukea, tarkoittaa se että aineistoa kannattaa analysoida myös tästä näkökulmasta.

Tutkimuskysymyksellä 3 pyritään selvittämään, miten esimiehen ja alaisen roolit vuorovaikutuksessa poikkeavat toisistaan relationaalisen kontrollin näkökulmasta. Niinpä myös aineiston analyysissa tutkitaan, löytyykö aineistosta tilastollisesti merkitseviä eroja esimiehen ja alaisen toiminnan välillä. Tämä selvitetään ensinnäkin tutkimalla, onko esimiehen ja alaisen toiminta yhtä helposti ennustettavissa vai onko toisen puhujan toiminta ennustettavampaa kuin toisen. Lisäksi tutkitaan, poikkeako osapuolten toiminta toisistaan sen perusteella, millainen edellinen puheenvuoro tai edellisten puheenvuorojen ketju on.

Keskustelujen koodaaminen relationaalisen viestinnän näkökulmasta tuottaa kontrollisuuntien ( $\uparrow$ ,  $\rightarrow$ ,  $\downarrow$ ) lisäksi tietoa siitä, minkä tyyppisiä puheenvuorot ovat (esim. kysymys, vastaus, informaation kertominen, aiheen vaihtaminen). Tilastolliset analyysit toteutetaan kuitenkin vain kontrollisuuntia käyttäen, sillä tällöin käytettäviä puheenvuorokategorioita on vain kolme ja tilastollisesti

merkitsevien yhteyksien löytäminen on todennäköisempää. Täsmällisten puheenvuorotyyppien jakautuminen puhujien kesken esitetään taulukkomuodossa, jotta mahdolliset erot puhujien toiminnan välillä kävisivät ilmi.

## 5 TULOKSET

### 5.1 Koodausjärjestelmä

#### 5.1.1 Puheenvuoron määrittely

Relationaalisen kontrollin metodologiassa jokainen puheenvuoro koodataan ja näiden koodien keskinäistä järjestystä analysoidaan. Tutkimuskysymyksellä 1 pyrittiin selvittämään, millainen puheenvuorojen koodausjärjestelmä soveltuu nimenomaan esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen analysointiin. Ennen varsinaista koodausta on kuitenkin tehtävä päätöksiä siitä, mikä määritellään puheenvuoroksi ja missä järjestyksessä puheenvuorojen katsotaan olevan. Nämä päätökset ovat tulosten kannalta luonnollisesti erittäin merkittäviä.

Eräs keskeinen puheenvuoron määrittelyyn liittyvä kysymys on se, määritelläänkö niin sanottu minimipalaute (*backchannel*) erilliseksi puheenvuoroksi. Minimipalaute tarkoittaa kuuntelijan puhujalle antamaa palautetta, joka voi näyttäytyä englannin kielessä esimerkiksi lausahduksina ”yeah”, ”uh-huh”, ”hm”, ”right” ja ”okay” (Ward & Tsukahara 2000). Suomen kielessä näitä vastaavat esimerkiksi ”joo”, ”mm”, ”niin” ja ”okei”. Norrickin (2012) mukaan tällainen palaute pitää yllä asetelmaa kuuntelijuudesta (*listenership*) ja rohkaisee puhujaa jatkamaan puheenvuoroaan, samaan tapaan kuin kuuntelijan antama visuaalinen palaute, johon kuuluvat esimerkiksi katse, nyökkäily ja hymy.

Joissakin relationaalisen kontrollin tutkimuksissa (esim. Fairhurst, Green & Courtright 1995, Morris & McNeilis 2000, Wigginton Cecil 1998) minimipalautteille on määritelty oma puheenvuorokategoria ja ne on koodattu kontrollin suhteen neutraaleiksi (→) puheenvuoroiksi. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että minimipalautteen tulkitseminen omaksi puheenvuorokseen on saattanut vaikuttaa tutkimustuloksiin. Esimerkiksi Fairhurst, Green ja Courtright (1995) mainitsevat, että minimipalautteet muodostivat huomattavan suuren osan kaikista heidän aineistonsa neutraaleista (→) puheenvuoroista, ja Wigginton Cecilin (1998) tutkimuksessa noin 60 prosenttia kaikista kahden peräkkäisen puheenvuoron muodostamista yhdistelmistä oli sellaisia, että toinen tai molemmat puheenvuorot olivat neutraaleja. Minimipalautteen vaikutusta näiden tutkimusten tuloksiin on kuitenkin vaikea arvioida, koska tutkijat eivät ole raportoineet, kuinka suuri osuus heidän aineistostaan oli mitään puheenvuorotyyppiä. On kuitenkin syytä olettaa, että jonkinlainen

vaikutus on olemassa, etenkin kun esimerkiksi Wigginton Cecil (1998, 141) arvelee, että hänen tutkimustulostensa erot O’Hairin (1989) tutkimustuloksiin olisivat mahdollisesti selitettävissä koodausjärjestelmien eroavaisuuksilla. Yksi keskeinen ero heidän käyttämiensä järjestelmien välillä on nimenomaan se, että O’Hairin (1989) käyttämässä järjestelmässä minimipalautteilla ei ole omaa kategoriaa, joskin epäselväksi jää, jättikö hän ne kokonaan huomioimatta vai määrittelikö hän ne kuuluvaksi johonkin muuhun kategoriaan.

Tämän tutkielman aineistossa minimipalautetta esiintyy runsaasti, etenkin pitkien puheenvuorojen aikana. Aineistokatkelmien 1 ja 2 havainnollistavat, miten minimipalautteen määrittely omaksi puheenvuorokseen näkyisi aineistossa ja siitä saatavissa tuloksissa.

Aineistokatkelmä 1 (K8): Minimipalautteet jätetty huomiotta

Puhuja	Sisältö	Koodi
Alainen	Ja sit hei siihen jos sais jonkun pohjan et miten niille asiakaspäälliköille ilmoitetaan	↑
Esimies	Joo! Mulla on, mä laitan jakeluun, on pitänykin	↓
Alainen	Joo, et kato ku mullehan se valitti silloin se mistä mä laitoin sullekin sen palautteen ja mähän sanoin sille ihan suoraan et mä en oo kuullukaan tämmösestä, niinku en mä ollukaan	→
Esimies	Et ollukaan	↓

Aineistokatkelmä 2 (K8): Minimipalautteet määritelty puheenvuoroiksi

Puhuja	Sisältö	Koodi
Alainen	Ja sit hei siihen jos sais jonkun pohjan et miten niille asiakaspäälliköille ilmoitetaan	↑
Esimies	Joo! Mulla on, mä laitan jakeluun, on pitänykin	↓
Alainen	Joo, et kato ku mullehan se valitti silloin se mistä mä laitoin	→
Esimies	Joo	→
Alainen	sullekin sen	→
Esimies	Joo	→
Alainen	palautteen ja mähän sanoin sille ihan suoraan et mä en oo kuullukaan	→
Esimies	Mm	→
Alainen	tämmösestä, niinku en mä ollukaan	→
Esimies	Et ollukaan	↓

Kuten aineistokatkelmista käy ilmi, minimipalautteiden määrittelemisen puheenvuoroiksi lisäisi huomattavasti puheenvuorojen määrää ja erityisesti kontrolliltaan neutraalien puheenvuorojen

määrää, mikä vaikuttaisi osaltaan siihen, millaisia tuloksia useamman peräkkäisen puheenvuoron analysointi tuottaisi. Niinpä tässä tutkielmassa minimipalautteeksi tulkittuja äännähdyksiä tai lausahduksia ei ole määritelty omiksi puheenvuoroikseen, vaan ne on jätetty litteroidusta aineistosta pois.

Tulkintaa siitä, onko kyseessä kuuntelijan antama minimipalautte vai oma, erillinen puheenvuoro, ei voi tehdä pelkästään lausahduksen kielellisen muodon (”joo”, ”niin”, ym.) perusteella. Kuten Ward ja Tsukahara (2000) huomauttavat, lausahdukset kuten englannin kielen ”okay” tai japanin kielen ”hai” voivat kontekstista riippuen olla joko minimipalautetta tai toimia vastauksena esimerkiksi toisen puhujan ohjeisiin, pyyntöihin tai uuteen informaatioon. Niinpä tässäkin tutkielmassa konteksti määrää sen, määritelläänkö lausahdukset kuten ”niin”, ”joo”, ”okei” minimipalautteeksi vai omiksi puheenvuoroikseen. Aineistokatkelmassa 3 on esimerkki tällaisista puheenvuoroista, joista ensimmäinen (esimiehen sanoma ”joo”) on vastaus alaisen esittämään kysymykseen ja jälkimmäisessä alainen osoittaa ymmärtäneensä esimiehen vastauksen.

#### Aineistokatkelmä 3 (K6)

Puhuja	Sisältö	Koodi
Alainen	Koska siellä se pinohan on taas täynnä siellä niin otanks mä sieltä sit vaan mitä siellä on	↓
Esimies	Joo	↑
Alainen	Joo, okei	→

Tässä tutkielmassa puheenvuorojen järjestys määräytyy pääsääntöisesti sen perusteella, kumpi puhujista aloittaa puheenvuoronsa ensin. Jos siis puhuja B aloittaa oman puheenvuoronsa vielä puhujan A lopettaessa omaansa siten, että puheenvuorot ovat osittain päällekkäiset, katsotaan A:n puheenvuoron olevan järjestyksessä ennen B:n puheenvuoroa. Jos sen sijaan B:n puheenvuoro alkaa ja loppuu A:n puheenvuoron aikana, määrittelee konteksti sen, tulkitaanko B:n puheenvuoro kuuntelijan palautteeksi puhujalle vai omaksi puheenvuorokseen. Esimerkki tällaisesta tilanteesta käy ilmi aineistokatkelmasta 4, jossa esimiehen puheenvuoron aikana alainen ilmaisee mielipiteensä kahdesti kommentoimalla ”Se ois tosi kiva”. Jos sen sijaan toisen puheenvuoron aikainen lausahdus tulkitaan minimipalautteeksi tai sen sisältö jää päällepuhumisen vuoksi epäselväksi, jätetään se huomiotta.



#### Aineistokatkelma 4 (K8): Pällekkäisiä puheenvuoroja

Puhuja	Sisältö	Koodi
Esimies	[henkilö A] on sen laskenu et sä oot sinne tavoiteisiin päässy ja nyt [henkilö A] puoltaa et sä saisit sen [kannustepalkkion], ja se on nyt jossain johtoryhmässä...	→
Alainen	Se ois tosi kiva	↓
Esimies	...tällä hetkellä, et se ei oo sit enää meistä kiinni et miten mutta...	→
Alainen	Joo, se ois tosi kiva	↓
Esimies	...toivotaan että saadaan	→

Tässä tutkielmassa itsenäiseksi puheenvuoroksi määritellään siis sellainen lausahdus, joka sisältää muutakin informaatiota kuin kuuntelijan minimipalautetta puhujalle. Jos puheenvuoro alkaa ja päättyy toisen puheenvuoron aikana ja tällainen puheenvuoro katsotaan sisällöltään itsenäiseksi puheenvuoroksi, katsotaan ensin alkaneen puheenvuoron katkenneen. Näitä periaatteita noudattamalla pyritään saattamaan nauhoitettu aineisto sellaiseen muotoon, missä sen analysoiminen relationaalisen kontrollin näkökulmasta tuottaa mahdollisimman todennukaisia tuloksia.

#### 5.1.2 Koodaus tässä tutkielmassa

Kappaleessa 2.6 verrattiin keskenään Rogersin ja Faracen (1975) ja Ellisin (1976) relationaalisen kontrollin koodausjärjestelmiä. Tutkimuskysymyksellä 1 pyritään selvittämään, millainen koodausjärjestelmä on teoreettisesti perustellumpi ja soveltuu esimiehen ja alaisen välisen vuoro vaikutuksen koodaamiseen. Tätä tarkoitusta varten aineistoa koodattiin aluksi sekä RF- että E-järjestelmän avulla. Kummassakin järjestelmässä oli kuitenkin piirteitä, jotka joko eivät erotelleet erityyppisiä puheenvuoroja riittävän tarkasti toisistaan tai jaottelivat niitä tavoilla, jotka eivät vastaa tutkijan käsitystä relationaalisen kontrollin kategorisoinnista. Niinpä tätä tutkielmaa varten kehitettiin oma koodausjärjestelmä, jossa yhdistettiin elementtejä kummastakin yllä kuvaillusta järjestelmästä ja niiden ulkopuolelta. Tämä järjestelmä esitetään taulukossa 4, ja siitä käytetään jatkossa nimeä EA-järjestelmä, eli esimies-alaiskeskustelun koodausjärjestelmä. Tässä kappaleessa käydään läpi EA-järjestelmää varten tehdyt valinnat ja verrataan niitä RF- ja E-järjestelmiin.

Taulukko 4: Tässä tutkielmassa käytettävä koodausjärjestelmä EA-järjestelmä)

<b>Muoto</b> <b>Funktio</b>	<b>Väite</b> (Assertion)	<b>Kysymys</b> (Question)	<b>Muu/epäselvä</b> (Other/unclear)
<b>Henkilökohtainen kannatus</b> (Personal support)	↓	↓	↓
<b>Ajatuksen kannatus</b> (Ideational support)	↓	↓	↓
<b>Organisaation kannatus</b> (Organisational support)	↓	↓	↓
<b>Henkilökohtainen vastustus</b> (Personal nonsupport)	↑	↑	↑
<b>Ajatuksen vastustus</b> (Ideational nonsupport)	↑	↑	↑
<b>Organisaation vastustus</b> (Organisational nonsupport)	↑	↑	↑
<b>Informatiivinen jatko</b> (Informational extension)	↑	↓	↑
<b>Kehittelevä jatko</b> (Elaborative extension)	→	→	→
<b>Informatiivinen vastaus</b> (Informational answer)	↑	→	↑
<b>Kehittelevä vastaus</b> (Elaborative answer)	→	→	→
<b>Imperatiivi (ohje, neuvo, käsky)</b> (Imperative)	↑	↑	↑
<b>Aiheen vaihto</b> Topic change	↑	↑	↑
<b>Ohje itselle</b> (Self-instruction)	→	↓	→
<b>Kuittaus</b> (Acknowledgement)	→	→	→
<b>Muu/epäselvä</b> (Other/unclear)	→	→	→

EA-järjestelmään valittiin RF-järjestelmän mukainen, kolmiportainen kontrolliasteikko. Kullekin puheenvuorolle on siis vain kolme mahdollista kontrollikoodia toisin kuin E-järjestelmässä, jossa vaihtoehtoja on viisi. Vaikka pitäneeikin paikkansa, että esimerkiksi kontrolloimaan pyrkivät puheenvuorot eivät kaikki ole kontrolloivuudeltaan yhtä voimakkaita, vaatisi viiden kategorian

käyttö kuitenkin enemmän perusteluja tuekseen, jotta siinä esitetyt erot kontrollin voimakkuudessa olisivat uskottavia. Ellis (1976) ei esimerkiksi perustele, miksi puheenvuoro, joka hänen järjestelmässään koodattaisiin ”väite – laajennettu ajatuksen vastustus” (↑-) on kontrolliltaan heikompi kuin ”kysymys – laajennettu ajatuksen vastustus” (↑+). Toisin sanoen, jos puhuja vastustaa suorasanaisesti toisen ehdotusta ja perustelee sen, käyttää hän E-järjestelmän mukaan vähemmän kontrollia kuin jos hän muotoilisi vastustuksensa kysymysmuotoon. Tämä on epäintuitiivista, etenkin kun E-järjestelmästä löytyy kategorioita, joissa vaikutus on päinvastainen. Esimerkiksi kategoriassa ”henkilökohtainen vastustus” väitemuotoinen puheenvuoro koodataan dominoivaksi (↑+) ja kysymysmuotoinen puheenvuoro jäsentäväksi (↑-). Koska E-järjestelmässä ilmoitettuja eroja kontrollin vahvuuksissa ei siis ole riittävästi perusteltu ja koska RF-järjestelmän kolmiportainen systeemi on relationaalisen kontrollin tutkimuksissa käytetympi, käytetään EA-järjestelmässä kolmea kontrollisuuntaa.

Kuten RF- ja E-järjestelmissä, EA-järjestelmässä puheenvuorot luokitellaan sekä kieliopillisen muodon että sen perusteella, mikä on kyseisen puheenvuoron funktio keskustelussa. Muotokategorioita on kuitenkin vain kolme: väite, kysymys ja muu/epäselvä. Kaikki nämä kategoriat ovat käytössä myös RF- ja E-järjestelmissä, mutta näistä poiketen tässä tutkielmassa ei käytetä päällepuhumisen kategorioita, ja imperatiivi nähdään puheen funktiona eikä puheenvuoron kieliopillisena muotona.

Syitä sille, miksi RF-järjestelmässä käytetty toisen puheenvuoron keskeyttäminen eli päällepuhuminen (*talkover*) jätettiin pois tässä tutkielmassa käytettävästä koodausjärjestelmästä, on useita. Kuten O’Donnell-Trujillo (1981) huomauttaa, on olemassa muitakin sellaisia vuorovaikutuksen hallintaan liittyviä piirteitä, jotka saattaisivat olla merkityksellisiä kontrollin kannalta, kuten esimerkiksi puheenvuoron pituus, tauot, puheen nopeus ja voimakkuus. Hän kyseenalaistaakin RF-järjestelmässä käytetyn päätöksen ottaa koodausjärjestelmään mukaan nimenomaan päällepuhuminen kun muut vastaavat piirteet on jätetty pois, etenkin kun tätä valintaa ei ole perusteltu. Tämän lisäksi voidaan ajatella, että toisen päälle puhuminen tai toisen puheenvuoron keskeyttäminen on ensisijaisesti nonverbaalia viestintää, joka ei riipu puheenvuoron kielellisestä eli verbaalisesta sisällöstä. Niinpä voidaankin kyseenalaistaa RF-järjestelmässä tehty päätös luokitella päällepuhuminen puheenvuoron kielelliseksi muodoksi. Ongelmallista on myös se, että RF-järjestelmässä päällepuhuminen, väite ja kysymys ovat toisensa poissulkevia kategorioita, eikä puheenvuoro siis voi kuulua kuin yhteen niistä. Esimerkiksi tilanteessa, jossa kysyvä puheenvuoro keskeyttää toisen puhujan, luokitellaan puheenvuoro päällepuhumiseksi eikä

kysymykseksi. Aineistokatkkelma 7 havainnollistaa, miten päällepuhumisen kategoria vaikuttaa aineiston koodaamiseen.

Aineistokatkkelma 7 (K8): Päällepuhumiskategorian vaikutus

<b>Puhuja</b>	<b>Sisältö</b>	<b>RF-järjestelmän mukainen koodi</b>	<b>EA-järjestelmän mukainen koodi</b>
Esimies	Mutta, oliko sulla jotain muita ajatuksia	↑ (kysymys – aiheen vaihto)	↑ (kysymys – aiheen vaihto)
Alainen	(puhuu päälle) Ei ole mitään muuta, onks meillä nyt jatkossa aina viikottain	↑ (onnistunut päällepuhuminen – jatko)	↓ (kysymys – informatiivinen jatko)
Esimies	(puhuu päälle) Kyl pyritään nyt pitämään, tää tammikuu ollu tämmönen niinku et just on täytetty kaikki mahdolliset	↑ (onnistunut päällepuhuminen – jatko)	↑ (väite – informatiivinen vastaus)
Alainen	(puhuu päälle) Niin, on rikkonainen	↓ (epäonnistunut päällepuhuminen – kannatus)	↓ (väite – kannatus)

EA-järjestelmän kieliopillisen muodon kategoriat eroavat myös E-järjestelmästä, sillä EA-järjestelmässä imperatiivi nähdään RF-järjestelmän tapaan puheenvuoron funktiona eikä muotona. Vaikka on totta, että kieliopillisesti imperatiivi (”Kerro, mitä mieltä olet”) voidaan erottaa kysymyksestä (”Mitä mieltä olet?”), ei tällainen jaottelu ole luonnollisen keskustelun kontekstissa välttämättä riittävän joustava. Voidaan esimerkiksi tunnistaa tilanteita, joissa ohje tai käsky ilmaistaan epäsuorasti, ilman puheenvuoron muotoilemista imperatiiviksi (aineistokatkkelma 8), ja tilanteita, joissa kieliopillisesti imperatiivimuotoisen puheenvuoron funktio ei ole käsky vaan esimerkiksi toisen kehuminen (aineistokatkkelma 9). EA-järjestelmässä imperatiivikategoriaan luokitellaan käskyjen ja ohjeiden lisäksi myös neuvot ja kehotukset, koska ne viittaavat siihen, mitä toisen osapuolen pitäisi tehdä, ja pyrkivät siten kontrolloimaan tämän toimintaa. Tämä on perusteltua myös siksi, että tämän tutkielman aineistossa käskyjä, ohjeita, neuvoja ja kehotuksia on niin vähän, että eroteltuna jokainen näistä kategorioista jäisi erittäin pieneksi.

Aineistokatkelma 8 (K6): Ohjeen ilmaiseminen epäsuorasti

<b>Puhuja</b>	<b>Sisältö</b>	<b>EA-järjestelmän mukainen koodi</b>
Esimies	No, toiveena olisi että pidettäis niistä vastaanottoajoista kiinni ja käytettäis toimenpiteitä, et toimenpiteet on se ensisijainen, et se on tosi siis, mä tiedän et kun halua tehdä parhaansa sen asiakkaan eteen ja saada nopeesti sen asian hoidettuu niin on tosi kiva soittaa, mut sitten se voi tietysti keskeyttää sitä asiantuntijan työskentelyä, et jos se on esimerkiksi ihan jotain muuta tekemässä ja sit se taas palaa niin ei sitä varmaan kukaan toivois	↑ (väite - imperatiivi)
Alainen	[...] mut sit mä oon huomannu et [nimi] on sellanen et se ei vastaa puhelimeen jos sillä on jotain kesken ja näin ja sit kysyn siltä aina et saaks konsultoida, ja sit aika paljon käytän kyl niitä toimenpiteitäkin siinä, et sit jos on just joku sellanen et kiire	↑ (väite - ajatuksen vastustus)
Esimies	Niin, mut pyri käyttämään niitä toimenpiteitä	↑ (väite – imperatiivi)

Aineistokatkelma 9 (K6): Kieliopillinen imperatiivi kannustavana puheenvuorona

<b>Puhuja</b>	<b>Sisältö</b>	<b>EA-järjestelmän mukainen koodi</b>
Esimies	[...] Niinku me ollaan kaikki erilaisia ja toisille on luontasempaa olla keskusteleva ja aktiivinen ja jutella ja toisille sitten ehkä vähemmän luontasta, mut mun mielestä on ihana et sä oot sellanen	↓ (väite – henkilökohtainen kannatus)
Alainen	Joo, en mä varmaan muutu tästä niinku ikinä, ku mä oon just miettiny [...] et vois joskus oikeesti vaan olla hiljaa	→ (väite – ohje itselle)
Esimies	Älä oo!	↓ (väite – henkilökohtainen kannatus)

Kannatus- ja vastustuskategoriat on EA-järjestelmässä päätetty toteuttaa osittain E- ja osittain RF-järjestelmän mukaan. Nämä kategoriat jaotellaan E-järjestelmän mukaisesti sen perusteella, kohdistuuko kannatus tai vastustus toiseen henkilöön (henkilökohtainen kannatus/vastustus) vai johonkin ideaan, ajatukseen tai mielipiteeseen (ajatuksen kannatus/vastustus). Tämä jaottelu ei vaikuta koodaamiseen relationaalisen kontrollin kannalta, vaan kaikki kannatukset koodataan kontrollia luovuttaviksi (↓) puheenvuoroiksi ja kaikki vastustukset kontrollia ottaviksi (↑) puheenvuoroiksi, kuten RF-järjestelmässä. Syy, miksi jaottelu tästä huolimatta tehdään, on se, että henkilöön kohdistuva vastustus konfliktitilanteessa nähdään yleisesti erityisen toimimattomana ja jopa vahingollisena (esim. Weger 2006). Niinpä tietoa siitä, kohdistuvatko vastustuspuheenvuorot toiseen henkilöön vai hänen esittämiinsä ajatuksiin, ideoihin ja mielipiteisiin, voidaan pitää tutkimuksellisesti merkittävänä. Koska erityyppisten vastustusten tiedetään eroavan toisistaan, käytetään vastaavaa jakoa myös kannatuksissa, jotta erilaisten kannatuspuheenvuorojen tarkempi analysointi on myöhemmin mahdollista. Sen sijaan Ellis (1976) ei ole perustellut, miksi hänen järjestelmässään yksinkertaisen ja laajennetun eli perustellun kannatuksen välillä on niin merkittäviä kontrollieroja eikä sitä, miksi jako yksinkertaiseen ja laajennettuun kannatukseen ja vastustukseen on yleensäkin tarpeellista. Niinpä EA-järjestelmässä kannatusta ja vastustusta ei jaotella puheenvuoron laajuuden perusteella.

Kun aineiston koodaus oli jo aloitettu, kävi ilmi, että osa niistä kannatuksen ja vastustuksen puheenvuoroista, joita alainen käyttää, eivät kohdistu suoraan esimieheen tai hänen esittämäänsä asiaan vaan organisaatioon, jota hän edustaa. Tällaisia puheenvuoroja olivat esimerkiksi sellaiset, joissa alainen kritisoi firman johdon tekemiä päätöksiä tai työpaikan toimintatapoja. Nämä puheenvuorot toimivat kontrollin näkökulmasta kuten muutkin kannatukset ja vastustukset eli luovuttamalla tai ottamalla kontrollia. Ne päätettiin kuitenkin erottaa omiksi kategorioikseen, koska ne eivät suoraan kohdistu keskustelun toiseen osapuoleen eivätkä tämän esittämään asiaan.

Toisin kuin RF-järjestelmässä, E-järjestelmässä jatkopuheenvuorot on eroteltu sen perusteella, sisältävätkö ne uutta tietoa (informatiivinen jatko) vai jatkavatko ne edellisen puheenvuoron teemaa (kehittelevä jatko). Suurin osa tämän tutkielman aineiston puheenvuoroista edustaa nimenomaan jatko-kategoriaa, ja niinpä tätä jaottelua onkin perusteltu käyttäen EA-järjestelmässä. Jaottelun avulla saadaan enemmän tietoa erityyppisistä jatkopuheenvuoroista sen sijaan, että ne luokiteltaisiin kaikki samaan yleiskategoriaan. Lisäksi on uskottavaa, että uuden informaation tuominen keskusteluun lisää sanojansa kontrollia enemmän kuin pelkästään jo olemassaolevasta tiedosta keskusteleminen. Puheenvuorot, joissa kysytään toiselta jotakin tietoa ja siten luovutetaan hänelle

kontrollia, koodataan kategoriaan ”kysymys: informatiivinen jatko” (↓). Muutoin uuden informaation tuominen keskusteluun nähdään ensisijaisesti kontrollia ottavana (↑) puheenvuorona ja edellisen puheenvuoron aiheen kehittäminen kontrollin suhteen neutraalina (→).

RF-järjestelmässä erotetaan omaksi kategoriakseen ”vastaus”, toisin kuin E-järjestelmässä, joissa vastaukset oletettavasti koodataan informatiivisen jatkon ja kehittävä jatkon kategorioihin. EA-järjestelmässä on yhdistetty nämä kaksi piirrettä, sillä vastaukset kysymyksiin luokitellaan eri kategoriaan kuin jatkopuheenvuorot, mutta vastaukset on eroteltu informatiiviseen ja kehittävä kategoriaan jatkopuheenvuorojen tapaan sillä perusteella, sisältyykö niihin uutta tietoa vai ei. Vastaukset on erotettu jatkopuheenvuoroista erillisiksi kategorioiksi, koska tällöin voidaan saada tietoa esimerkiksi siitä, kertovatko keskustelijat uutta informaatiota siksi, että heiltä on sitä erikseen kysytty, vai tarjoavatko he sitä oma-aloitteisesti. Mikäli vastauskategoriaa ei olisi, molemmanlaiset puheenvuorot koodattaisiin samaan kategoriaan, informatiivisiksi jatkopuheenvuoroiksi. Aineistokatkelmasta 10 käy ilmi erilaisia kysymys-vastauspareja sekä puheenvuoro, joka on samanaikaisesti sekä kysymys että vastaus.

Aiheen vaihto nähdään EA-järjestelmässä, kuten RF-järjestelmässä, yksinomaan kontrolloivana (↑) puheenvuorona. E-järjestelmässä kysymykset, jotka vaihtavat aihetta, koodataan jäsentäviksi (↓-) puheenvuoroiksi, mutta tämän päätöksen tueksi ei esitetä perusteluja. Voidaankin sen sijaan pitää uskottavana, että keskustelun aihetta vaihtava henkilö kontrolloi keskustelun kulkua riippumatta siitä, millaista puheenvuoroa hän aiheen vaihtamiseksi käyttää.

EA-järjestelmässä käytetään myös RF-järjestelmän mukaista ”ohje itselle” -kategoriaa, jossa puhuja pohtii sitä, mitä hänen tulisi tehdä tai ajatella. Väitemuotoisena tällainen puheenvuoro koodataan neutraaliksi (→), koska se on itsereflektiivinen eikä sellaisenaan pyri käyttämään tai luovuttamaan kontrollia keskustelussa. Sen sijaan ”ohje itselle” -kategorian kysymys on puheenvuoro, jossa puhuja kysyy toiselta, miten hänen tulisi ajatella tai toimia, ja siten luovuttaa kontrollia (↓) toiselle.

Näiden kategorioiden lisäksi EA-järjestelmään lisättiin kategoria, jota ei sellaisenaan löydy kummastakaan muusta järjestelmästä, eli ”kuittaus”. Tämä kategoria on osittain samantapainen kuin joissakin RF-järjestelmän versioissa käytetty minimipalautteen (*backchannel*) kategoria (ks. kappale 5.1.1). Jos puheenvuoro alkaa edellisen puheenvuoron kuittauksella mutta jatkuu sen jälkeen muunlaisena puheenvuorona, koodataan se puheenvuoron loppuosan perusteella. Kuittauskategoria on tarkoitettu yksinomaan niille puheenvuoroille, joiden ainoa sisältö on edellisen

puheenvuoron kuittaus. Sen vuoksi kaikki tämän kategorian puheenvuorot koodataan kontrollin suhteen neutraaleiksi (→).

Aineistokatkelma 10 (k6): Kysymyksiä ja vastauksia

<b>Puhuja</b>	<b>Sisältö</b>	<b>EA-järjestelmän mukainen koodi</b>
Alainen	[...] mä mietin sitä et tota oliko sulla ajatus ku mähän huomenna nyt sit jään tekeen ylitöitä, niin saanks mä huomenna nyt sitten tehdä kahdeksaan saakka, onks se niinku se	↓ (kysymys – informatiivinen jatko)
Esimies	Saat	↑ (väite – informatiivinen vastaus)
Alainen	Joo eli mä oon huomenna neljästä kaheksaan teen ylitöitä, niin oliko sulla jotain ajatusta mitä lajia mä huomenna teen	↓ (kysymys – informatiivinen jatko)
Esimies	Ei oo vielä mitään ajatusta, mutta tota, oliko sulla joku ajatus	→ (kysymys – kehittelevä vastaus)
Alainen	Ei ei, siks mä ajattelin et mä kysyn nyt	→ (väite – kehittelevä vastaus)
Esimies	Mä luulen et ne vois olla jotain paperilla olevaa	→ (väite – kehittelevä vastaus)

Tässä ja edellisessä luvussa esitetyn vertailun perusteella muotoutunut koodausjärjestelmä, EA-järjestelmä, vaikuttaa testauksen perusteella soveltuvan tämän tutkielman aineiston koodaamiseen. Koska se on kehitetty vuoropuhelussa tämän aineiston kanssa, on sen ensisijainen käyttökonteksti nimenomaan esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus.



## 5.2 Aineistossa ilmenevä relationaalinen kontrolli

Tutkimuskysymyksellä 2 pyrittiin selvittämään, millaista relationaalista kontrollia esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa ilmenee. Tätä tarkoitusta varten aineistoa sekä analysoitiin tilastollisesti että kuvailtiin relationaalisen kontrollin ja sitä määrittävien puheenvuorotyyppien avulla. Tässä tutkielmassa käytettävää puheenvuoron määrittelyä ja koodausjärjestelmää hyödyntäen aineiston laajuus on 2012 puheenvuoroa, joiden jakaantuminen eri kontrollikategorioiden kuvataan taulukossa 5. Mikäli eri kontrollikategoriat jakautuisivat tasaisesti aineistossa, olisi kussakin kategoriassa kolmasosa kaikista puheenvuoroista eli noin 670 puheenvuoroa. Kuten taulukosta 5 käy ilmi, kontrollia ottavia (↑) ja luovuttavia (↓) puheenvuoroja on tätä vähemmän, kun taas kontrollin suhteen neutraaleja (→) selvästi enemmän. Sen selvittämiseksi, poikkeavatko nämä määrät tilastollisesti merkitsevällä tasolla odotetusta, verrattiin niitä odotettuihin arvoihin, ja laskettiin poikkeamien residuaaliarvot. Mitä kauempana residuaaliarvo on nolasta, sitä enemmän puheenvuorojen todellinen osuus poikkeaa niiden oletetusta osuudesta. Taulukossa 6 kuvataan nämä residuaaliarvot ja niiden p-arvot, ja kuten taulukosta käy ilmi, nämä poikkeamat ovat tilastollisesti merkitsevällä tasolla todennäköisiä.

Taulukko 5: Aineistossa esiintyvän kontrollin todennäköisyysjakauma

↑	→	↓
28,9% (n=582)	53,8% (n=1083)	17,2% (n=347)

Taulukko 6: Aineistossa esiintyvä kontrolli: Residuaaliarvot

↑	→	↓
-3,02 (p=0,00)	13,40 (p=0,00)	-11,94 (p=0,00)

Koska jokaisen puheenvuoron kontrollisuunta määräytyy sen perusteella, mikä on puheenvuoron kielipillinen muoto ja sen funktio keskustelussa, voidaan aineistoa hahmottaa myös sen perusteella, millaisia puheenvuoroja keskusteluissa on käytetty. Taulukossa 7 kuvataan aineistossa esiintyvät puheenvuorotyytit yleisyysjärjestyksessä, tyyppien lukumäärät ja osuudet koko aineistosta. Tästä taulukosta on jätetty pois puheenvuorotyytit, joita esiintyy aineistossa alle kymmenen kertaa, sillä niiden yhteenlaskettu osuus koko aineistosta on vain noin kaksi prosenttia.

Taulukko 7: Aineistossa esiintyvät puheenvuorotyypit

<b>Puheenvuorotyyppi</b>	<b>Lukumäärä</b>	<b>Osuus aineistosta</b>
väite: kehittävä jatko →	651	32,36%
väite: informatiivinen jatko ↑	249	12,38%
väite: ajatuksen kannatus ↓	149	7,41%
väite: informatiivinen vastaus ↑	127	6,31%
väite: kiittäminen →	113	5,62%
kysymys: informatiivinen jatko ↓	110	5,47%
väite: kehittävä vastaus →	95	4,72%
kysymys: kehittävä jatko →	76	3,78%
väite: henkilökohtainen kannatus ↓	72	3,58%
muu: kehittävä jatko →	66	3,28%
väite: imperatiivi ↑	51	2,53%
kysymys: aiheen vaihto ↑	48	2,39%
väite: muu →	43	2,14%
väite: ajatuksen vastustus ↑	33	1,64%
väite: aiheen vaihto ↑	30	1,49%
muu: muu →	17	0,84%
väite: organisaation vastustus ↑	15	0,75%
väite: henkilökohtainen vastustus ↑	13	0,65%
väite: ohje itselle →	11	0,55%

Kuten taulukosta 7 ilmenee, suurin osa tämän aineiston puheenvuoroista edustaa vain muutamaa eri puheenvuorokategoriaa. Yleisimmän kategorian (”väite: kehittävä jatko”) puheenvuorojen osuus on lähes kolmasosa kaikista aineiston puheenvuoroista, ja kolme yleisintä puheenvuorotyyppiä kattavat yli puolet koko aineistosta. Kun lasketaan yhteen seitsemän yleisintä kategorialuokkaa, kattavat ne lähes kolme neljäsosaa kaikista aineiston puheenvuoroista. Kaiken kaikkiaan tämän tutkielman aineistossa ilmeni 31 eri luokan puheenvuoroja, kun mahdollisia EA-koodausjärjestelmän mukaisia puheenvuoroluokkia olisi ollut 45. Pääsääntöisesti tämä johtuu siitä, että puheenvuoroja, joiden kielipiirillinen muoto on ”muu”, oli aineistossa hyvin vähän, ja niinpä monia tällaisia luokkia ei esiintynyt aineistossa lainkaan.

Puheenvuorojen jaottelun perusteella vaikuttaa siltä, että keskustelut ovat sävyiltään neutraaleja tai positiivisia – suurimmassa osassa puheenvuoroista on joko jatkettu keskustelua, kerrottu lisää tietoa, kannatettu edellistä puhujaa tai kiitattu edellisen puhujan puheenvuoro. Vaikka näihin puheenvuoroihin sisältyy kaikkia kolmea kontrollityyppiä, ovat neutraalit (→) puheenvuorot

kaikkein yleisimpiä. Keskustelujen positiivisesta sävystä kertoo myös se, että kaikkia kannatuspuheenvuoroja (ajatuksen kannatus, henkilökohtainen kannatus, organisaation kannatus) on aineistossa yhteensä 231 kappaletta (11,5% koko aineistosta) kun taas vastustuspuheenvuorojen yhteenlaskettu lukumäärä on vain 69 (3,4%). Lisäksi suurin osa kontrolloimaan pyrkivistä (↑) puheenvuoroista kuuluu joko informatiivisen jatkon tai informatiivisen vastauksen kategoriaan. Sen sijaan puheenvuorot, joiden voidaan nähdä selkeämmin kontrolloivan joko keskustelua tai keskustelun toisen osapuolen toimintaa, eli aiheen vaihto ja imperatiivi, ovat selvästi harvinaisempia.

Aineistossa ilmenevää relationaalista kontrollia on syytä tutkia yksittäisten puheenvuorojen sijaan myös useamman puheenvuoron ketjuina. Tässä tutkielmassa selvitettiin ensin, kuinka kompleksinen selitysmalli on riittävä aineiston analysoimiseksi. Ennen muita analyyseja on aiheellista selvittää, ovatko puheenvuorojen kontrollisuunnat riippuvaisia edellisen puheenvuoron kontrollisuunnasta. Mikäli näin ei ole, ei kahden tai useamman peräkkäisen puheenvuoron analysoiminen tilastollisesti ole kannattavaa. Toinen tämän tutkielman kannalta aiheellinen analyysi on se, riippuuko puheenvuoron kontrollisuunta siitä, onko puhuja esimies vai alainen. Jos näin ei ole, eivät esimiehen ja alaisen roolit poikkea tässä aineistossa toisistaan huomattavasti.

Tässä yhteydessä tutkittiin siis seuraavat hypoteesit: (1) puheenvuoron kontrollisuuntaa ei voida selittää edellisen puheenvuoron kontrollisuunnalla, (2) puheenvuoron kontrollisuuntaa voidaan selittää edellisen puheenvuoron kontrollisuunnalla, (3) puheenvuoron kontrollisuuntaa voidaan selittää sekä edellisen puheenvuoron kontrollisuunnalla että sillä, onko puhuja esimies vai alainen. Testaamista varten luotiin hypoteeseja vastaavat mallit (1–3) ja selvitettiin Akaiken informaatiokriteerin ja multinomiaalisen logistisen regression avulla, mikä selitysmalli on paras aineiston analysoimiseksi. Paras selitysmalli on se, jonka avulla saadaan eniten tietoa analysoitavasta aineistosta. Akaiken informaatiokriteeri antaa selitysmallille arvon, joka on sitä pienempi, mitä parempi selitysmalli on kyseessä. Multinomiaalinen logistinen regressio puolestaan vertaa kahta mallia ja kertoo todennäköisyyden sille, että jälkimmäinen selitysmalli on edellistä parempi. Taulukoissa 8 ja 9 kuvataan näiden analyysien tulokset, joiden perusteella malli 3 on selkeästi paras selitysmalli. Niinpä on perusteltua analysoida tätä aineistoa ottaen huomioon sekä edellinen puheenvuoro että puhujan asema. Puhujan aseman huomioon ottava analyysi käsitellään kappaleessa 5.3 (Esimiehen ja alaisen vuorovaikutusroolit).

Taulukko 8: Selitysmallien vertailu Akaiken informaatiokriteerin perusteella

Selitysmalli	Akaiken informaatiokriteerin arvo
<b>Malli 1:</b> Puheenvuoron kontrollisuunta oletettu riippumattomaksi	4007,957
<b>Malli 2:</b> Puheenvuoron kontrollisuunnan oletettu riippuvan edellisen puheenvuoron suunnasta	3932,012
<b>Malli 3:</b> Puheenvuoron kontrollisuunnan oletettu riippuvan edellisen puheenvuoron suunnasta ja siitä, onko puhuja esimies vai alainen	3883,903

Taulukko 9: Selitysmallien vertailu multinomiaalisen logistisen regression perusteella

Mitä selitysmalleja verrattu keskenään	Multinomiaalinen logistinen regressio: P-arvo
Malli 1 ja malli 2	$p = 2,539667e-17$ ( $p < 0,01$ )
Malli 2 ja malli 3	$p = 4,275671e-11$ ( $p < 0,01$ )
Malli 1 ja malli 3	$p = 6,21068e-26$ ( $p < 0,01$ )

Kuten taulukoista 8 ja 9 käy ilmi, tämän aineiston puheenvuorojen relationaalista kontrollia on syytä analysoida sillä perusteella, mitä kontrollisuuntaa niitä edeltävä puheenvuoro edustaa. Niinpä aineistoa analysoitiin kahden peräkkäisen puheenvuoron kontrollisuuntien perusteella. Kahden peräkkäisen puheenvuoron todennäköisyysjakaumaa kuvataan taulukossa 10. Taulukon jokainen rivi kuvaa kaikkia niitä tapauksia, joissa ensimmäinen puheenvuoro on kontrollia ottava ( $\uparrow$ ), kontrollin suhteen neutraali ( $\rightarrow$ ) tai kontrollia luovuttava ( $\downarrow$ ) ja soluissa ilmaistaan, millä todennäköisyydellä jälkimmäinen puheenvuoro edustaa mitäkin kontrollisuuntaa. Esimerkiksi ensimmäisen rivin jakauma kertoo, että  $\uparrow$ -puheenvuoroa seuraa toinen  $\uparrow$ -puheenvuoro 21 prosentissa tapauksista,  $\rightarrow$ -puheenvuoro 56 prosentissa tapauksista ja  $\downarrow$ -puheenvuoro 23 prosentissa tapauksista. Kuten taulukosta käy ilmi, selvästi yleisin kahden puheenvuoron yhdistelmä eli transaktio on neutraali symmetria ( $\rightarrow\rightarrow$ ) ja vähiten yleinen alistuva symmetria ( $\downarrow\downarrow$ ).

Pelkän todennäköisyysjakauman perusteella ei kuitenkaan voi päätellä, mitkä kontrollikuviot ovat tilastollisesti merkitsevällä tasolla oletettua todennäköisempiä. Tätä tarkoitusta varten tätä taulukkoa verrattiin ei-ehdolliseen jakaumaan, jossa oletetaan puheenvuoron kontrollisuunnan olevan riippumaton edellisen puhujan puheenvuorosta. Tässä analyysissä siis selvitettiin, minkätyyppisten puheenvuorojen jälkeen niitä seuraavat puheenvuorot eivät noudata koko aineiston kontrollijakaumaa (taulukko 5) Taulukosta 11 käy ilmi taulukossa 10 kuvattujen osuuksien residuaaliarvot ja tilastollista merkitsevyyttä kuvaavat p-arvot.

Taulukko 10: Kahden peräkkäisen puheenvuoron yhdistelmien todennäköisyysjakauma

	↑	→	↓
↑	0,21 (n=120)	0,56 (n=325)	0,23 (n=132)
→	0,29 (n=311)	0,55 (n=593)	0,16 (n=172)
↓	0,43 (n=148)	0,45 (n=155)	0,12 (n=41)

Taulukko 11: Kahden puheenvuoron yhdistelmät: Residuaalit ja p-arvot

	↑	→	↓
↑	-4,34 (p=0,00)**	1,25 (p=0,21)	3,56 (p=0,00)**
→	-0,07 (p=0,95)	0,91 (p=0,36)	-1,12 (p=0,26)
↓	5,73 (p=0,00)**	-3,23 (p=0,00)**	-2,63 (p=0,01)*

\* p &lt; 0,05

\*\* p &lt; 0,01

Kuten taulukossa 11 esitetään, kahden puheenvuoron yhdistelmistä tilastollisesti merkitsevällä tasolla oletetusta jakaumasta poikkeavat seuraavat yhdistelmät: ↑↑, ↓↓, ↑↓, ↓↑ ja ↓→. Näiden tulosten perusteella sekä kontrollia ottavista (↑) että luovuttavista (↓) puheenvuoroista tulee todennäköisemmin komplementaarisia kuin symmetrisiä kahden puheenvuoron kontrollikuvioita. Toisin sanoen keskustelujen osapuolet tyypillisesti joko alistuvat edellisen puhujan kontrollipyrkimykseen (↑↓) tai ottavat kontrollia edellisen puhujan luovutettua sitä (↓↑). Sen sijaan symmetrinen vastaus (↑↑ tai ↓↓) on näissä tilanteissa selvästi vähemmän todennäköinen. Taulukossa 12 listataan yleisimmät kahden puheenvuorotyypin yhdistelmät kussakin kahden puheenvuoron kontrollikuviossa.

Analyseissa, joissa on tutkittu kahden peräkkäisen puheenvuoron muodostamia yhdistelmiä on käytetty 1. kertaluvun Markovin mallia. Tässä tutkielmassa selvitettiin lisäksi, antaisiko 2. kertaluvun Markovin malli, eli kolmen peräkkäisen puheenvuoron analysoiminen, merkitsevästi lisää tietoa tutkittavasta ilmiöstä verrattuna 1. kertaluvun Markovin malliin. Tätä tarkoitusta varten tehtiin Markovin testi, eli verrattiin keskenään seuraavia neljää eri selitysmallia: (1) puheenvuoron kontrollisuuntaa selitetään vain edeltävän puheenvuoron suunnalla, (2) puheenvuoron kontrollisuuntaa selitetään kahden edeltävän puheenvuoron suunnilla, (3) puheenvuoron kontrollisuuntaa selitetään yhden edeltävän puheenvuoron suunnan ja puhujan aseman perusteella ja (4) puheenvuoron kontrollisuuntaa selitetään kahden edeltävän puheenvuoron ja puhujan aseman perusteella. Taulukossa 13 kuvataan näiden analyysien tulokset.

Taulukko 12: Yleisimmät kahden puheenvuoron yhdistelmät

Kontrollikuvio	Yleisimmät puheenvuorotyypit (% , n)
↑↑	aiheen vaihto – väite: informatiivinen vastaus (20,8%, n=25) väite: informatiivinen jatko – väite: informatiivinen jatko (18,3%, n=22)
↑→	väite: informatiivinen jatko – väite: kehittelevä jatko (24%, n=78) väite: informatiivinen vastaus – väite: kehittelevä jatko (11,3%, n=37) väite: informatiivinen jatko – väite: kuittaus (10,1%, n=33) väite: imperatiivi – väite: kehittelevä jatko (6,4%, n=21) väite: informatiivinen vastaus – väite: kuittaus (6,4%, n=21)
↑↓	väite: informatiivinen jatko – väite: ajatuksen kannatus (22,7%, n=30) väite: informatiivinen jatko – kysymys: informatiivinen jatko (18,1%, n=24) väite: informatiivinen vastaus – kysymys: informatiivinen jatko (13,6%, n=18) vastustus – väite: ajatuksen kannatus (11,3%, n=15)
→↑	väite: kehittelevä jatko – väite: informatiivinen jatko (28,9%, n=90) väite: kuittaus – väite: informatiivinen jatko (13,8%, n=43) väite: kehittelevä jatko – aiheen vaihto (9%, n=28) väite: kehittelevä jatko – vastustus (8%, n=25) väite: kehittelevä jatko – väite: imperatiivi (6,4%, n=20)
→→	väite: kehittelevä jatko – väite: kehittelevä jatko (46,3%, n=275) kysymys: kehittelevä jatko – väite: kehittelevä vastaus (9,4%, n=56) väite: kuittaus – väite: kehittelevä jatko (5,9%, n=35) väite: kehittelevä jatko – muu: kehittelevä jatko (5%, n=30) väite: kehittelevä vastaus – väite: kehittelevä jatko (4,3%, n=26) muu: kehittelevä jatko – väite: kehittelevä jatko (3,8%, n=23)
→↓	väite: kehittelevä jatko – väite: ajatuksen kannatus (34,3%, n=59) väite: kehittelevä jatko – kysymys: informatiivinen jatko (16,2%, n=28) väite: kehittelevä jatko – väite: henkilökohtainen kannatus (15,6%, n=27)
↓↑	kysymys: informatiivinen jatko – väite: informatiivinen vastaus (52,7%, n=78) väite: ajatuksen kannatus – väite: informatiivinen jatko (14,1%, n=21) väite: ajatuksen kannatus – aiheen vaihto (6%, n=9) väite: ajatuksen kannatus – väite: imperatiivi (5,4%, n=8)
↓→	väite: ajatuksen kannatus – väite: kehittelevä jatko (43%, n=68) väite: henkilökohtainen kannatus – väite: kehittelevä jatko (19,3%, n=30) kysymys: informatiivinen jatko – väite: kehittelevä vastaus (9,6%, n=15)
↓↓	väite: ajatuksen kannatus – väite: henkilökohtainen kannatus (26,8%, n=11) väite: henkilökohtainen kannatus – väite: ajatuksen kannatus (19,5%, n=8)

Taulukko 13: 1. ja 2. kertaluvun Markovin mallien vertailu

Mitä selitysmalleja verrattu keskenään	Multinomiaalinen logistinen regressio: P-arvo
Malli 1 ja malli 2	8,209964 e-14 (p < 0,00)
Malli 3 ja malli 4	1,312171 e-08 (p < 0,00)
Malli 2 ja malli 4	1,257746 e-05 (p < 0,00)

Kuten taulukosta 13 käy ilmi, 2. kertaluvun Markovin malli antaa tilastollisesti merkitsevällä tasolla enemmän tietoa tästä aineistosta kuin 1. kertaluvun malli, ja myös 2. kertaluvun mallissa puhujan asemalla on merkitystä. Niinpä tässä tutkielmassa toteutettiin myös 2. kertaluvun mallin mukaiset analyysit puheenvuoroyhdistelmille. Taulukossa 14 kuvataan kolmen peräkkäisen puheenvuoron yhdistelmien jakautuminen aineistossa ja taulukossa 15 kuvataan residuaalit ja p-arvot.

Taulukko 14: Kolmen puheenvuoron yhdistelmien todennäköisyysjakauma

	↑	→	↓
↑↑	0,31 (n=37)	0,48 (n=57)	0,20 (n=24)
↑→	0,40 (n=128)	0,47 (n=153)	0,13 (n=42)
↑↓	0,54 (n=70)	0,36 (n=46)	0,10 (n=13)
→↑	0,19 (n=59)	0,58 (n=179)	0,23 (n=71)
→→	0,25 (n=145)	0,61 (n=359)	0,14 (n=85)
→↓	0,37 (n=64)	0,51 (n=87)	0,12 (n=21)
↓↑	0,16 (n=24)	0,59 (n=87)	0,24 (n=36)
↓→	0,23 (n=36)	0,49 (n=75)	0,28 (n=43)
↓↓	0,29 (n=12)	0,54 (n=22)	0,17 (n=7)

Taulukko 15: Kolmen puheenvuoron yhdistelmät: Residuaalit ja p-arvot

	↑	→	↓
↑↑	0,56 (p=0,57)	-1,18 (p=0,24)	0,89 (p=0,38)
↑→	4,20 (p=0,00)**	-2,29 (p=0,02)*	-2,02 (p=0,04)*
↑↓	6,32 (p=0,00)**	-4,12 (p=0,00)**	-2,16 (p=0,03)*
→↑	-3,84 (p=0,00)**	1,48 (p=0,14)	2,66 (p=0,01)*
→→	-2,35 (p=0,02)*	3,51 (p=0,00)**	-1,81 (p=0,07)
→↓	2,37 (p=0,02)*	-0,83 (p=0,41)	-1,75 (p=0,08)
↓↑	-3,39 (p=0,00)**	1,33 (p=0,19)	2,32 (p=0,02)*
↓→	-1,54 (p=0,12)	-1,25 (p=0,21)	3,50 (p=0,00)**
↓↓	0,04 (p=0,97)	-0,01 (p=0,99)	-0,03 (p=0,98)

Taulukoiden 14 ja 15 perusteella aineistossa esiintyvistä relationaalisista kontrolloista voidaan tehdä useita havaintoja, jotka eivät ilmene pelkästään kahden peräkkäisen puheenvuoron ketjuja analysoimalla. Esimerkiksi ketju →→→ on selvästi odotettua todennäköisempi, vaikka kahden

peräkkäisen puheenvuoron ketju  $\rightarrow\rightarrow$  ei ole. Toisin sanoen, jos edeltävä puheenvuoro on kontrolliltaan neutraali, ei seuraava puheenvuoro ole neutraali merkitsevästi useammin kuin muunlaisten puheenvuorojen jälkeen, mutta kahden neutraalin puheenvuoron ketjua seuraa kolmas neutraali puheenvuoro merkitsevästi todennäköisemmin. Voidaankin päätellä, että kontrolliltaan neutraalit puheenvuorot seuraavat usein toisiaan, erityisesti jos niitä edeltää useamman neutraalin puheenvuoron ketju.

Toisaalta kolmen neutraalin puheenvuoron ketju ( $\rightarrow\rightarrow\rightarrow$ ) voidaan nähdä samantyyppisenä ketjuna kuin  $\uparrow\rightarrow\uparrow$  ja  $\downarrow\rightarrow\downarrow$  siitä näkökulmasta, että kaikissa kolmessa tapauksessa kyseessä on yhden puhujan samantyyppiset puheenvuorot, joita erottaa toisen puhujan neutraali puheenvuoro. Kuten yhdistelmä  $\rightarrow\rightarrow\rightarrow$ , yhdistelmät  $\uparrow\rightarrow\uparrow$  ja  $\downarrow\rightarrow\downarrow$  ovat merkitsevästi yleisempiä kuin ei-ehdollisessa jakaumassa. Kontrolliltaan neutraalit puheenvuorot vaikuttaisivat siis toisinaan toimittavan roolia, jossa ne eivät muuta keskustelun sävyä vaan antavat keskustelun toisen osapuolen jatkaa edelliseen tapaan.

Kolmas havainto, joka 2. kertaluvun Markovin mallin perusteella voidaan tehdä, on se, että komplementaarisuus on tavallista myös kolmen peräkkäisen puheenvuoron muodostamissa ketjuissa, sillä sekä ketju  $\uparrow\downarrow\uparrow$  että ketju  $\downarrow\uparrow\downarrow$  ovat merkitsevästi odotettua yleisempiä. Komplementaaristen kontrollikuvioden yleisyys näkyy myös yhdistelmissä  $\rightarrow\uparrow\downarrow$  ja  $\rightarrow\downarrow\uparrow$ , jotka ovat molemmat merkitsevällä tasolla yleisempiä kuin oletusjakaumassa. Sen sijaan symmetrisen kontrollikuvion jälkeen komplementaarisuus ei ole erityisen yleistä, eivätkä yhdistelmät  $\uparrow\uparrow\downarrow$  ja  $\downarrow\downarrow\uparrow$  ole tilastollisesti merkitsevällä tasolla oletettua todennäköisempiä. Itse asiassa kilpailullinen symmetria ( $\uparrow\uparrow$ ) ja alistuva symmetria ( $\downarrow\downarrow$ ) ovat aineiston ainoat kahden puheenvuoron kontrollikuviot, joiden jälkeen mikään kontrollisuunta ei ole tilastollisesti merkitsevällä tasolla tavallisempi tai vähemmän tavallinen kuin oletusjakaumassa. Toisin sanoen kilpailullinen ja alistuva symmetria vaikuttavat katkaisevan toisistaan riippuvien puheenvuorojen ketjun, ja niiden jälkeen kaikki kontrollisuunnat ovat suunnilleen yhtä todennäköisiä kuin koko aineistossa keskimäärin.

Yhteenvedon vastauksena tutkimuskysymykseen 2 voidaan todeta, että tämän aineiston esimiesalaiseskusteluille on erityisen tyypillistä kontrollin suhteen neutraalien puheenvuorojen käyttö, erityisesti useamman neutraalin puheenvuoron ketjuissa. Kaikkein yleisin puheenvuorotyyppi on ”väite: kehittelevä jatko” ja kaksi seuraavaksi yleisintä ovat ”väite: informatiivinen jatko” ja ”väite: ajatuksen kannatus”. Markovin mallien perusteella saadaan lisäksi tietää, että komplementaariset



kontrollikuviot ovat näille keskusteluille tyypillisiä sekä kahden että kolmen puheenvuoron ketjuissa, kun taas kilpailullinen ja alistuva symmetria (↑↑ ja ↓↓) ovat epätavallisia.

### 5.3 Esimiehen ja alaisen vuorovaikutusroolit

Tutkimuskysymyksellä 3 selvitettiin, miten esimiehen ja alaisen roolit vuorovaikutuksessa poikkeavat toisistaan relationaalisen kontrollin näkökulmasta. Edellisessä kappaleessa (5.2 Aineistossa ilmenevä relationaalinen kontrolli) esiteltiin tilastollisten selitysmallien vertailu, jossa tutkittiin, mikä malli antaa aineistosta eniten tietoa. Vertailun perusteella aineiston analysointi sen perusteella, onko puhuja esimies vai alainen, antaa tilastollisesti merkitsevällä tasolla enemmän tietoa kuin pelkästään edellisen tai edellisten puheenvuorojen kontrollisuuntien perusteella tehtävä analyysi. Toisin sanoen esimiehen ja alaisen toiminta poikkeaa selvästi toisistaan. Taulukossa 16 kuvataan esimiehen ja alaisen puheenvuorojen kontrollijakaumat ja taulukossa 17 residuaaliarvot, jotka on saatu vertaamalla puheenvuorojen jakaumaa odotettuun jakaumaan. Näiden lisäksi esimiehen ja alaisen puheenvuorojen kontrollijakaumaa verrattiin keskenään sen saamiseksi selville, poikkeako osapuolten toiminta toisistaan tilastollisesti merkitsevällä tasolla. Tämän analyysin tulokset esitetään taulukossa 18.

Taulukko 16: Kontrollin jakautuminen esimiehen ja alaisen välillä

	Esimies	Alainen
↑	35,1% (n=354)	22,7% (n=228)
→	45,9% (n=463)	61,8% (n=620)
↓	19,0% (n=192)	15,5% (n=155)
yhteensä	100% (n=1009)	100% (n=1003)

Taulukko 17: Esimiehen ja alaisen käyttämä kontrolli: Residuaalit ja p-arvot

	Esimies	Alainen
↑	0,83 (p=0,41)	-5,32 (p=0,00)**
→	5,81 (p=0,00)**	13,32 (p=0,00)**
↓	-7,41 (p=0,00)**	-9,53 (p=0,00)**

Taulukko 18: Erot esimiehen ja alaisen käyttämässä kontrollissa: Residuaalit ja p-arvot

↑	→	↓
-6,17 (p=0,00**)	7,26 (p=0,00**)	-2,12 (p=0,03)*

\* p < 0,05

\*\* p < 0,01

Kuten taulukosta 17 käy ilmi, kaikki muut puheenvuorotyypit poikkeavat tilastollisesti merkitsevällä tasolla oletetusta paitsi esimiehen käyttämät ↑-puheenvuorot, joiden lukumäärä on hyvin lähellä oletettua eli kolmasosaa kaikista esimiehen puheenvuoroista. Esimies käyttää selvästi enemmän kontrollin suhteen neutraaleja ja selvästi vähemmän kontrollia luovuttavia puheenvuoroja kuin oletusjakaumassa. Sen sijaan alainen käyttää huomattavasti vähemmän kontrollia ottavia ja luovuttavia puheenvuoroja ja selvästi enemmän neutraaleja puheenvuoroja kuin oletusjakaumassa. Taulukosta 18 puolestaan selviää, että esimiehen ja alaisen toiminta eroaa toisistaan tilastollisesti merkitsevällä tasolla kaikissa kolmessa kontrollikategoriassa; esimies käyttää enemmän kontrollia ottavia (↑) ja kontrollia luovuttavia (↓) puheenvuoroja, kun taas alainen käyttää selvästi enemmän kontrollin suhteen neutraaleja (→) puheenvuoroja,

Eroja esimiehen ja alaisen toiminnan välillä voidaan löytää myös tarkasteltaessa pelkkien kontrollisuuntien sijaan myös muodon ja funktion perusteella muodostuvia kategorioita. Tässä yhteydessä joitakin harvinaisempia puheenvuoroluokkia on yhdistelty selkeämmän yleiskuvan saamiseksi. Kaikki kolme aiheen vaihtamisen kategorialla on yhdistetty yhdeksi luokaksi, samoin kuin kaikki yhdeksän vastustamisen kategorialla (aiheen vastustus, henkilökohtainen vastustus, organisaation vastustus; väite, kysymys, muu). Taulukossa 19 esitetään esimiehen ja alaisen yleisimmin käyttämät puheenvuorotyypit.

Kuten taulukosta 19 ilmenee, eniten eroja esimiehen ja alaisen käyttämien puheenvuorotyyppien välillä on ↑-tyyppisissä puheenvuoroissa. Esimies käyttää selvästi alaista useammin puheenvuorotyyppiä ”väite: informatiivinen jatko”, jossa puhuja tarjoaa uutta informaatiota keskusteluun ilman, että puheenvuoro on suora vastaus toisen puhujan esittämään kysymykseen. Lisäksi esimies vaihtaa puheenaihetta ja käyttää imperatiiveja alaista useammin, kun taas alainen käyttää vastustuspuheenvuoroja esimestä useammin. Eroa esimiehen ja alaisen toiminnan välillä on myös neutraaleissa (→) puheenvuoroissa, erityisesti puheenvuorokategoriassa ”väite: kuittaus”, joka on alaiselle huomattavasti tavallisempi. Viimeinen suuri ero puhujien käyttämien puheenvuorotyyppien välillä on kontrollia luovuttavien (↓) puheenvuorojen kategoriassa, jossa

esimies käyttää valtaosan ”väite: henkilökohtainen kannatus” -puheenvuoroista.

Taulukko 19: Esimiehen ja alaisen useimmin käyttämät puheenvuorotyypit

Kontrolli-suunta	Puhujan asema	Tavallisimmat puheenvuorotyypit (% , n)
↑	Esimies	väite: informatiivinen jatko (50,8%, n=180) väite: informatiivinen vastaus (16,6%, n=59) aiheen vaihto (15,8%, n=56) väite: imperatiivi (10,7%, n=38) vastustus (5,3%, n=19)
↑	Alainen	väite: informatiivinen vastaus (31,3%, n=71) väite: informatiivinen jatko (30,2%, n=69) vastustus (21,9%, n=50) aiheen vaihto (9,6%, n=22) väite: imperatiivi (5,7%, n=13)
→	Esimies	väite: kehittelevä jatko (62,8%, n=291) väite: kehittelevä vastaus (9,5%, n=44) kysymys: kehittelevä jatko (7,5%, n=35) väite: kuittaus (6,6%, n=31)
→	Alainen	väite: kehittelevä jatko (58%, n=360) väite: kuittaus (13,2%, n=82) väite: kehittelevä vastaus (8,2%, n=51) kysymys: kehittelevä jatko (6,6%, n=41)
↓	Esimies	väite: ajatuksen kannatus (34,3%, n=66) väite: henkilökohtainen kannatus (33,3%, n=64) kysymys: informatiivinen jatko (30,7%, n=59)
↓	Alainen	väite: ajatuksen kannatus (51,6%, n=80) kysymys: informatiivinen jatko (32,9%, n=51) väite: henkilökohtainen kannatus (5,1%, n=8)

Yksi tässä tutkielmassa käytetyn koodausjärjestelmän, EA-järjestelmän, erityinen piirre on, että vastustuspuheenvuorot on jaoteltu kolmeen eri pääkategoriaan sen perusteella, kohdistuuko vastustus ajatukseen, keskustelun toiseen osapuoleen vai organisaatioon, jossa molemmat työskentelevät. Koska kaikki vastustuspuheenvuorot ovat tässä aineistossa harvinaisia, käsitellään näitä puheenvuoroja pääasiassa yhtenä ”vastustus”-nimisenä kategoriana, mutta on myös syytä huomata, että esimiehen ja alaisen toiminta eroaa sillä perusteella, millaisia vastustuspuheenvuoroja he käyttävät. Kuten taulukosta 20 käy ilmi, ero vastustuspuheenvuorojen kokonaismäärässä eri osapuolten välillä selittyy sillä, että alainen, toisin kuin esimies, käyttää henkilökohtaisen

vastustuksen ja organisaation vastustuksen puheenvuoroja, kun taas ajatuksen vastustus on molemmille puhujille yhtä yleistä.

Taulukko 20: Esimiehen ja alaisen käyttämät vastustuspuheenvuorot

<b>Puheenvuorotyyppi</b>	<b>Kpl, esimies</b>	<b>Kpl, alainen</b>
Ajatuksen vastustus	19	20
Henkilökohtainen vastustus	0	14
Organisaation vastustus	0	16
yhteensä	19	50

Edellisessä kappaleessa (5.2) esiteltiin tilastolliset analyysit, joiden perusteella tämän aineiston puheenvuoroja on syytä tutkia paitsi siitä näkökulmasta, mikä on puheenvuoroa edeltävän puheenvuoron kontrollisuunta, myös ottaen huomioon sen, onko puhuja esimies vai alainen. Tähän tarkoitukseen käytetään todennäköisyysjakaumia, joissa esitetään esimiehen ja alaisen todennäköisyys vastata tietynlaiseen kontrollipuheenvuoroon ottamalla kontrollia (↑), tasaamalla kontrollia (→) ja luovuttamalla kontrollia (↓). Nämä todennäköisyysjakaumat esitetään taulukoissa 21 ja 22.

Taulukko 21: Esimies-alainen: Todennäköisyysjakauma

Alainen	↑	→	↓
Esimies			
↑	0,17 (n=61)	0,62 (n=218)	0,20 (n=71)
→	0,20 (n=92)	0,66 (n=301)	0,14 (n=66)
↓	0,39 (n=75)	0,51 (n=98)	0,09 (n=18)

Taulukko 22: Alainen-esimies: Todennäköisyysjakauma

Esimies	↑	→	↓
Alainen			
↑	0,26 (n=59)	0,47 (n=107)	0,27 (n=61)
→	0,35 (n=219)	0,47 (n=292)	0,17 (n=106)
↓	0,48 (n=73)	0,37 (n=57)	0,15 (n=23)

Jotta saataisiin selville, onko esimiehen ja alaisen välillä eroa siinä, kuinka ennustettavaa puheenvuorojen käyttäminen on, tehtiin näille taulukoille kolme tilastollista testiä, jotka mittaavat ennustettavuutta: entropia, Gini-indeksi ja misclassification error. Kaikissa näissä testeissä ennustettavuus on sitä parempi, mitä pienemmän luvun testi tuottaa, ja kaikilla näillä testeillä mitattuna alaisen vastaus on paremmin ennustettavissa kuin esimiehen. Ennustettavuustestien täsmälliset tulokset käyvät ilmi taulukosta 23. Näistä tuloksista voidaan päätellä, että esimiehen puheenvuorot eivät riipu alaisen puheenvuorosta yhtä vahvasti kuin alaisen puheenvuorot riippuvat esimiehen edeltävästä puheenvuorosta.

Taulukko 23: Ennustettavuustestit

Testi	Alaisen vastaus esimiehelle	Esimiehen vastaus alaiselle
Entropia	0,9039343	1,029104
Gini-indeksi	0,5324355	0,62
Misclassification error	0,383	0,5265797

Taulukoista 24 ja 25 käyvät ilmi taulukoissa 21 ja 22 kuvattujen osuuksien residuaaliarvot verrattuna keskustelujen osapuolten toimintaan koko aineistossa ja tilastollista merkitsevyyttä kuvaavat p-arvot. Kun näitä tuloksia verrataan taulukkoon 11, jossa kahden peräkkäisen puheenvuoron jakautumista aineistossa ei ole selitetty sillä, onko puhuja esimies vai alainen, huomataan, että tilastollisesti merkitsevät poikkeamat ovat hyvin samankaltaisia. Molemmille puhujille tyypillistä on komplementaarisuus ( $\uparrow\downarrow$ ,  $\downarrow\uparrow$ ) ja epätyypillistä kilpailullinen symmetria ( $\uparrow\uparrow$ ) ja kontrollia luovuttavaan puheenvuoroon vastaaminen neutraalilla puheenvuorolla ( $\rightarrow\downarrow$ ). Sen sijaan sen saamiseksi selville, missä taulukon soluissa esimiehen ja alaisen toiminta eroaa tilastollisesti merkitsevällä tasolla, tutkittiin vielä taulukoiden 21 ja 22 ilmaisemien todennäköisyyksien eroavuuksia toisistaan. Taulukossa 26 esitetään residuaalit ja p-arvot, jotka kuvaavat sitä, missä kahden puheenvuoron yhdistelmissä esimiehet ja alaiset ovat toimineet tilastollisesti merkitsevällä tasolla eri tavoin.

Taulukossa 26 esitettyssä analyysissä on verrattu taulukoita 21 ja 22, ja siitä käy ilmi, miten esimiehen ja alaisen toiminta poikkeaa toisistaan kahden peräkkäisen puheenvuoron yhdistelmissä. Positiivinen residuaaliarvo kertoo, että alainen käyttää todennäköisemmin kyseessä olevan puheenvuoron, kun taas negatiivinen arvo kertoo, että puheenvuoro on esimiehelle todennäköisempi. Ensimmäinen huomio on se, että jokaisessa taulukon sarakkeessa olevissa soluissa olevilla residuaaliarvoilla on sama suunta, mikä lisäksi vastaa taulukossa 18 esitettyä

kontrollijakaumaa esimiehen ja alaisen välillä. Toisin sanoen esimies käyttää todennäköisemmin kontrollia ottavan tai luovuttavan puheenvuoron riippumatta alaisen edeltävästä puheenvuorosta, ja kontrolliltaan neutraalin puheenvuoron käyttäminen on alaiselle todennäköisempää joka tilanteessa.

Taulukko 24: Esimies-alainen: Residuaalit ja p-arvot

Alainen (A)	A ↑	A →	A ↓
Esimies (E)			
E ↑	-2,40 (p=0,02)*	0,23 (p=0,82)	2,47 (p=0,01)*
E →	-1,41 (p=0,16)	1,71 (p=0,09)	-0,66 (p=0,51)
E ↓	5,42 (p=0,00)**	-2,95 (p=0,00)**	-2,32 (p=0,02)*

Taulukko 25: Alainen-esimies: Residuaalit ja p-arvot

Esimies (E)	E ↑	E →	E ↓
Alainen (A)			
A ↑	-2,91 (p=0,00)**	0,42 (p=0,67)	3,00 (p=0,00)**
A →	0,15 (p=0,88)	0,79 (p=0,43)	-1,19 (p=0,24)
A ↓	3,24 (p=0,00)**	-2,11 (p=0,04)*	-1,27 (p=0,20)

Taulukko 26: Erot esimiehen ja alaisen käyttämissä kahden puheenvuoron yhdistelmissä: Residuaalit ja p-arvot

	↑	→	↓
↑	-2,41 (p=0,02)*	3,60 (p=0,00)**	-1,81 (p=0,07)
→	-5,76 (p=0,00)**	6,10 (p=0,00)**	-1,25 (p=0,21)
↓	-1,57 (p=0,12)	2,64 (p=0,01)*	-1,57 (p=0,12)

\* p < 0,05

\*\* p < 0,01

On kuitenkin tärkeää huomata, että taulukon 26 soluista vain viidessä tämä ero on tilastollisesti merkitsevä. P-arvojen perusteella voidaan päätellä, että esimies käyttää tilastollisesti merkitsevällä tasolla alaista useammin kontrollia ottavan puheenvuoron silloin, kun edeltävä puheenvuoro on kontrollia ottava tai neutraali (A↑E↑, A→E↑). Sen sijaan komplementaarisuudessa (↑↓, ↓↑) ei ole merkitsevää eroa osapuolten välillä. Esimiehet ja alaiset vastaavat siis lähes yhtä usein kontrollia luovuttavaan puheenvuoroon ottamalla kontrollia ja kontrollia ottavaan puheenvuoroon luovuttamalla kontrollia. Alaisen suurempi todennäköisyys käyttää neutraali puheenvuoro pitää paikkansa kaikentyypisten puheenvuorojen jälkeen. Sen sijaan kontrollia luovuttavien (↓)

puheenvuorojen käyttäminen ei ole kummallekaan osapuolelle tilastollisesti merkitsevällä tasolla todennäköisempää minkään puheenvuorotyypin jälkeen, vaikka esimies käyttääkin koko aineistossa alaista todennäköisemmin tämäntyyppisiä puheenvuoroja. Toisin sanoen, ero esimiehen ja alaisen välillä kaikissa kahden puheenvuoron yhdistelmissä, joiden jälkimmäinen puheenvuoro on kontrollia luovuttava ( $\downarrow$ ), on niin pieni, että se ei ylitä tilastollisen merkitsevyyden rajaa.

Kuten kappaleessa 5.2 esiteltyjen analyysien perusteella voidaan päätellä, tästä aineistosta saa tilastollisesti merkitsevällä tasolla enemmän tietoa kun siihen sovelletaan myös 2. kertaluvun Markovin mallia, jossa tutkitaan kolmen peräkkäisen puheenvuoron yhdistelmiä. Lisäksi parhaaksi selitysmalliksi osoittautui se, jossa on otettu huomioon puheenvuoroa edeltävät kaksi puheenvuoroa sekä se, onko puhuja esimies vai alainen. Taulukoissa 27 ja 28 kuvataan kolmen puheenvuoron yhdistelmien todennäköisyysjakauma eroteltuna puhujan aseman perusteella.

Taulukko 27: Alainen-esimies-alainen: Todennäköisyysjakauma

Alainen	A $\uparrow$	A $\rightarrow$	A $\downarrow$
Alainen-esimies			
A $\uparrow$ E $\uparrow$	0,28 (n=16)	0,56 (n=32)	0,16 (n=9)
A $\uparrow$ E $\rightarrow$	0,28 (n=30)	0,61 (n=65)	0,11 (n=12)
A $\uparrow$ E $\downarrow$	0,50 (n=30)	0,43 (n=26)	0,07 (n=4)
A $\rightarrow$ E $\uparrow$	0,16 (n=35)	0,63 (n=137)	0,21 (n=45)
A $\rightarrow$ E $\rightarrow$	0,18 (n=51)	0,69 (n=199)	0,13 (n=39)
A $\rightarrow$ E $\downarrow$	0,36 (n=38)	0,53 (n=56)	0,11 (n=12)
A $\downarrow$ E $\uparrow$	0,14 (n=10)	0,64 (n=47)	0,22 (n=16)
A $\downarrow$ E $\rightarrow$	0,18 (n=10)	0,57 (n=32)	0,25 (n=14)
A $\downarrow$ E $\downarrow$	0,22 (n=5)	0,70 (n=16)	0,09 (n=2)

Taulukko 28: Esimies-alainen-esimies: Todennäköisyysjakauma

Esimies	E $\uparrow$	E $\rightarrow$	E $\downarrow$
Esimies-alainen			
E $\uparrow$ A $\uparrow$	0,34 (n=21)	0,41 (n=25)	0,25 (n=15)
E $\uparrow$ A $\rightarrow$	0,45 (n=98)	0,41 (n=88)	0,14 (n=30)
E $\uparrow$ A $\downarrow$	0,58 (n=40)	0,29 (n=20)	0,13 (n=9)
E $\rightarrow$ A $\uparrow$	0,26 (n=24)	0,46 (n=42)	0,28 (n=26)
E $\rightarrow$ A $\rightarrow$	0,31 (n=94)	0,53 (n=160)	0,15 (n=46)
E $\rightarrow$ A $\downarrow$	0,39 (n=26)	0,47 (n=31)	0,14 (n=9)
E $\downarrow$ A $\uparrow$	0,19 (n=14)	0,54 (n=40)	0,27 (n=20)
E $\downarrow$ A $\rightarrow$	0,27 (n=26)	0,44 (n=43)	0,30 (n=29)
E $\downarrow$ A $\downarrow$	0,39 (n=7)	0,33 (n=6)	0,28 (n=5)

Taulukoissa 29 ja 30 puolestaan kuvataan yhdistelmien residuaaliarvot verrattuna odotettuihin arvoihin ja näiden tilastolliset merkitsevyydet. Tilastollinen merkitsevyys on laskettu näissä taulukoissa samalla tavalla kuin analysoitaessa 1. kertaluvun Markovin mallia. Näiden lisäksi analysoitiin myös, missä kolmen puheenvuoron yhdistelmissä esimiehen ja alaisen toiminta poikkeaa tilastollisesti merkitsevällä tasolla toisistaan. Tämän analyysin tuloksia kuvaa taulukko 31.

Taulukko 29: Alainen-esimies-alainen: Residuaalit ja p-arvot

Alainen	A↑	A→	A↓
Alainen-esimies			
A↑ E↑	0,95 (p=0,34)	-0,87 (p=0,39)	0,06 (p=0,95)
A↑ E→	1,30 (p=0,19)	-0,21 (p=0,83)	-1,22 (p=0,22)
A↑ E↓	5,03 (p=0,00)**	-2,93 (p=0,00)**	-1,89 (p=0,06)
A→ E↑	-2,33 (p=0,02)*	0,42 (p=0,67)	2,14 (p=0,03)*
A→ E→	-2,08 (p=0,04)*	2,49 (p=0,01)*	-0,94 (p=0,35)
A→ E↓	3,21 (p=0,00)**	-1,89 (p=0,06)	-1,19 (p=0,24)
A↓ E↑	-1,85 (p=0,06)	0,46 (p=0,64)	1,52 (p=0,13)
A↓ E→	-0,88 (p=0,38)	-0,71 (p=0,48)	1,97 (p=0,05)*
A↓ E↓	-0,12 (p=0,91)	0,77 (p=0,44)	-0,90 (p=0,37)

Taulukko 30: Esimies-alainen-esimies: Residuaalit ja p-arvot

Esimies	E↑	E→	E↓
Esimies-alainen			
E↑ A↑	-0,13 (p=0,90)	-0,75 (p=0,45)	1,11 (p=0,27)
E↑ A→	3,13 (p=0,00)**	-1,48 (p=0,14)	-1,92 (p=0,05)
E↑ A↓	3,96 (p=0,00)**	-2,80 (p=0,01)**	-1,26 (p=0,21)
E→ A↑	-1,83 (p=0,07)	-0,02 (p=0,98)	2,26 (p=0,02)*
E→ A→	-1,41 (p=0,16)	2,63 (p=0,01)**	-1,62 (p=0,10)
E→ A↓	0,71 (p=0,48)	0,19 (p=0,85)	-1,11 (p=0,27)
E↓ A↑	-2,93 (p=0,00)**	1,43 (p=0,15)	1,76 (p=0,08)
E↓ A→	-1,80 (p=0,07)	-0,38 (p=0,71)	2,67 (p=0,01)**
E↓ A↓	0,33 (p=0,74)	-1,06 (p=0,29)	0,95 (p=0,34)

Taulukoissa 29 ja 30 ilmenevät merkitsevyydet ovat pääasiassa linjassa koko aineiston kanssa, ja yhdistelmät, joissa osapuolet toimivat tilastollisesti merkitsevällä tasolla poikkeavasti, ovat suurelta osin samoja. Taulukosta 31 käy kuitenkin ilmi, että useassa tilanteessa esimies ja alainen toimivat tilastollisesti merkitsevällä tasolla eri tavoin. Myös tässä taulukossa, kuten kahden peräkkäisen puheenvuoron yhdistelmissä, kussakin sarakkeessa on vain yhdensuuntaisia residuaaliarvoja, jotka



noudattavat kontrollin jakautumista osapuolten välillä koko aineistossa. Toisin sanoen esimies käyttää alaista todennäköisemmin kontrollia ottavan tai luovuttavan puheenvuoron ja alainen kontrolliltaan neutraalin puheenvuoron riippumatta siitä, mitkä ovat kaksi edeltävää puheenvuoroa.

Taulukko 31: Erot esimiehen ja alaisen käyttämissä puheenvuoroissa (2. kertaluku): Residuaalit ja p-arvot

	↑	→	↓
↑↑	-0,75 (p=0,46)	1,67 (p=0,10)	-1,20 (p=0,23)
↑→	-3,15 (p=0,00)**	3,46 (p=0,00)**	-0,69 (p=0,49)
↑↓	-0,91 (p=0,36)	1,71 (p=0,09)	-1,23 (p=0,22)
→↑	-1,91 (p=0,06)	2,85 (p=0,00)**	-1,38 (p=0,17)
→→	-3,92 (p=0,00)**	3,92 (p=0,00)**	-0,64 (p=0,53)
→↓	-0,47 (p=0,64)	0,75 (p=0,45)	-0,44 (p=0,66)
↓↑	-0,86 (p=0,39)	1,28 (p=0,20)	-0,72 (p=0,47)
↓→	-1,28 (p=0,20)	1,60 (p=0,11)	-0,62 (p=0,53)
↓↓	-1,19 (p=0,23)	2,47 (p=0,01)*	-1,58 (p=0,11)

\* p < 0,05

\*\* p < 0,01

Kuten kahden peräkkäisen puheenvuoron yhdistelmissä, myös tässä analyysissä esimiehen ja alaisen väliltä löytyi tilastollisesti merkitsevä ero vain osassa tilanteista. Tilanteissa, joissa edeltävät kaksi puheenvuoroa ovat ↑→ tai →→, käyttää esimies selvästi todennäköisemmin kontrollia ottavan puheenvuoron (↑→↑, →→↑) ja alainen puolestaan selvästi todennäköisemmin neutraalin puheenvuoron (↑→→, →→→). Kuten kappaleessa 5.2 esitetystä analyysistä käy ilmi, koko aineiston tasolla kahta neutraalia puheenvuoroa seuraa merkitsevästi todennäköisemmin kolmas neutraali puheenvuoro, ja taulukoista 29 ja 30 voidaan päätellä, että tämä pitää paikkansa sekä esimiehen että alaisen kohdalla. Siitä huolimatta esimies on puhujista todennäköisemmin se, joka päättää neutraalien puheenvuorojen ketjun. Näiden lisäksi taulukosta 31 nähdään, että alainen käyttää neutraalin puheenvuoron merkitsevästi useammin yhdistelmien →↑ ja ↓↓ jälkeen. Sen sijaan missään komplementaarissa puheenvuoroyhdistelmässä (↑↓↑, ↓↑↓, →↓↑, →↑↓, ↑↑↓, ↓↓↑) ei löytynyt tilastollisesti merkitsevää eroa osapuolten välillä.

Tutkimuskysymyksellä 3 pyrittiin selvittämään, miten esimiehen ja alaisen roolit vuorovaikutuksessa poikkeavat toisistaan, ja tässä luvussa esitettyjen analyysien perusteella eroja on useita. Jo pelkistä kontrollijakaumista (taulukot 16, 17, 18) käy ilmi, että keskustelujen osapuolet toimivat keskenään eri tavalla; esimies käyttää selvästi enemmän kontrollia ottavia (↑) ja jonkin verran enemmän kontrollia luovuttavia (↓) puheenvuoroja, kun taas alainen käyttää enemmän kontrolliltaan neutraaleja (→) puheenvuoroja. Analysoitaessa aineistossa ilmeneviä kahden ja kolmen puheenvuoron yhdistelmiä saadaan muun muassa selville, että erityisesti alainen pitää yllä

aineistolle tyypillisiä kontrolliltaan neutraalien puheenvuorojen ketjuja ( $\rightarrow\rightarrow$  ja  $\rightarrow\rightarrow\rightarrow$ ), kun taas esimies on todennäköisemmin se, joka lopettaa ketjut kontrollia ottavaan puheenvuoroon ( $\uparrow$ ). Lisäksi kahden peräkkäisen puheenvuoron yhdistelmiin sovellettujen ennustettavuustestien perusteella voidaan todeta, että alaisen puheenvuorot riippuvat esimiehen edeltävästä puheenvuorosta enemmän kuin toisin päin, eli toisin sanoen esimiehellä on käytettävissään enemmän käyttäytymisvaihtoehtoja kuin alaisella.

## 6 POHDINTA

### **6.1 Relationaalinen kontrolli esimies-alaiskeskustelussa**

Tässä tutkielmassa, ja erityisesti tutkimuskysymyksellä 2, pyrittiin selvittämään, millaista relationaalista kontrollia esimiehen ja alaisen välisessä keskustelussa ilmenee. Tämän tutkielman keskusteluille on erittäin tyypillistä kontrolliltaan neutraalien puheenvuorojen käyttö ja komplementaarisuus, eli kontrollia ottavien ja luovuttavien puheenvuorojen vuorottelu. Aineiston yleisimmät puheenvuorotyypit ovat kehittelevä jatko, informatiivinen jatko ja ajatuksen kannatus, jotka kattavat yhteensä yli puolet kaikista puheenvuoroista. Keskustelujen konteksti on tavoitekeskustelu, jota voidaan pitää palautteenantotilanteena. Tämä näkyy aineistossa esimerkiksi henkilökohtaisen kannatuksen ja organisaation vastustuksen puheenvuoroina.

Neutraalius näkyy tässä aineistossa erityisesti pitkinä, usean puheenvuoron mittaisina neutraalien puheenvuorojen ketjuina. Tämä kertoo siitä, että keskustelun molemmat osapuolet pitävät yllä keskustelun neutraalia ja tasapuolista tasoa pyrkimättä kontrolloimaan sitä tai luovuttamaan kontrollia toiselle. Tätä tulkintaa vahvistaa se, että kilpailullinen symmetria eli kahden kontrolloimaan pyrkivän puheenvuoron yhdistelmä on aineistossa harvinainen. Neutraaliutta on pidettävä tavoitekeskustelujen kontekstissa positiivisena, sillä Fairhurst, Rogers ja Sarr (1987) havaitsivat, että tavallista runsaampi neutraali symmetria oli yhteydessä siihen, että esimiehet kokivat alaisen motivoituneemmaksi.

Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on kiinnitetty erityistä huomiota komplementaarisuuden lisäksi symmetrisyyteen, joka tarkoittaa kahden peräkkäisen samansuuntaisen puheenvuoron yhdistelmää (esim. Wigginton Cecil 1998). Watzlawick, Beavin ja Jackson (1967, Watsonin 1982b mukaan) esittävät, että komplementaarisuus kertoo suurista kontrollieroista ja symmetrisyys puolestaan siitä, että suhteen kontrollierot ovat pieniä. Tämän aineiston valossa vaikuttaa kuitenkin siltä, että tällaista johtopäätöstä ei voi automaattisesti tehdä. On nimittäin huomattava, että komplementaarisuus voi olla myös tasapuolista, ja tässä aineistossa ei eri osapuolten välillä löytynyt eroa komplementaaristen kontrollikuvioiden käytössä missään kahden tai kolmen puheenvuoron ketjussa. Esimiehet ja alaiset siis käyttivät komplementaarisia kontrollikuvioita yhtä todennäköisesti. On mahdollista, että puheenvuorokategorioiden tarkemman jaottelun perusteella esimiehen komplementaariset puheenvuorot osoittavat sekä aktiivisempaa toimijuutta että

suurempaa kontrolloivuutta. Tätä ei kuitenkaan voida päätellä pelkän komplementaarisuuden perusteella.

Courtrightin, Fairhurstin ja Rogersin (1989) tutkimuksessa pyrittiin tutkimaan erilaisten johtamisfilosofioiden yhteyttä esimies-alaiskeskusteluissa esiintyvään relationaaliseen kontrolliin. Erityisesti tutkimuksessa vertailtiin auktoriteettiin perustuvaa johtamisfilosofiaa ja orgaanista, itseohjautuviin tiimeihin perustuvaa filosofiaa. Näiden johtamisfilosofioiden välillä löytyi useita eroja, joista tämän tutkielman kannalta keskeisin on se, että itseohjautuvaa filosofiaa noudattavissa tehtaissa käydyissä keskusteluissa ilmeni enemmän kontrolliltaan neutraalien puheenvuorojen ketjuja, kun taas kilpailullinen symmetria ( $\uparrow\uparrow$ ) ja vastustuksen puheenvuorot olivat vähemmän todennäköisiä. Sen sijaan auktoriteettiin perustuvaa johtamisfilosofiaa noudattavissa tehtaissa käydyille keskusteluille tyypillistä oli konflikti, erimielisyys ja erityisesti esimiehen pyrkimys kontrolloida keskustelua ( $A \rightarrow E\uparrow$ ). Tämän tutkielman aineisto vaikuttaisi olevan lähempänä itseohjautuvalle johtamisfilosofialle tyypillisiä esimies-alaiskeskusteluja, sillä vaikka näissä keskusteluissa esimiehet käyttivät enemmän relationaalista kontrollia, on niille kuitenkin kaikkein tyypillisintä molemminpuolinen neutraalius, ja sekä kilpailullinen symmetria että kaikenlaiset vastustuspuheenvuorot ovat epätavallisia. Lisäksi on huomattava, että Courtright, Fairhurst ja Rogers (1989) käyttivät tutkimuksessaan koodausjärjestelmää, jonka perusteella kaikki jatko-tyyppiset puheenvuorot koodataan kontrolliltaan neutraaleiksi. Mikäli tässä tutkielmassa olisi tehty samoin, olisi kaikki informatiivisen jatkon ( $\uparrow$ ) puheenvuorot koodattu neutraaleiksi, ja niinpä neutraalius ja neutraalien puheenvuorojen ketjut olisivat olleet vielä huomattavasti yleisempiä ja esimiehen kontrollointipyrkimykset harvinaisempia.

Koska orgaaniseen, itseohjautuvaan johtamisfilosofiaan liittyvät Courtrightin, Fairhurstin ja Rogersin (1989, 775) mukaan sellaiset piirteet kuin alaisten itseohjautuvuus ja autonomia, alhainen hierarkkisuus ja johtamistyyli, jossa esimiehen rooli on auttaa alaista eikä antaa määräyksiä, voidaan siinä nähdä yhtäläisyyksiä sellaisiin johtamiskirjallisuuden käsitteisiin kuin transformationaalinen johtajuus (Hackman ja Johnson 2013) ja korkealaatuinen LMX-suhde (Gerstner ja Day 1997). Tästä näkökulmasta voidaan todeta, että tämän aineiston keskustelut viittaavat useasta näkökulmasta sellaiseen johtamisfilosofiaan ja sellaisiin esimies-alaisuhteisiin, jotka on aiemmassa kirjallisuudessa yhdistetty moniin positiivisiin seurauksiin.

Nämä tulokset lisäävät tietoa esimiehen ja alaisen välisestä vuorovaikutuksesta, mitä voidaan hyödyntää tulevaisuuden johtamisen, työelämän ja työyhteisövuorovaikutuksen tutkimuksessa.

Esimerkiksi relationaalisen kontrollin näkökulman yhdistäminen muihin johtamisen tutkimuksen keskeisiin käsitteisiin kuten transformationaaliseen johtajuuteen ja LMX-suhteisiin on tapa, jolla ruohonjuuritason vuorovaikutuksen tutkiminen olisi mahdollista yhdistää olemassaolevaan tutkimuskirjallisuuteen.

## **6.2 Esimiehen ja alaisen vuorovaikutusroolit**

Yksi tämän tutkielman keskeisistä kysymyksistä on se, miten esimiehen ja alaisen vuorovaikutusroolit poikkeavat toisistaan. Tutkielman aineistolle toteutettujen tilastotieteellisten testien valossa keskustelujen osapuolten toiminta on relationaalisen kontrollin näkökulmasta selvästi erilaista. Kun otetaan huomioon myös puheenvuorojen tarkemmat tyypit, löytyy eroja vielä enemmän.

Ensimmäinen keskustelujen piirre, jota monissa relationaalisen kontrollin tutkimuksissa tarkastellaan, on kontrollin jakautuminen osapuolten kesken. Erityistä huomiota on kirjallisuudessa saanut dominoimaan pyrkiminen, eli kontrollia ottavien puheenvuorojen (↑) käyttö (esim. Rogers-Millar & Millar 1979; Courtright, Millar & Rogers-Millar 1979; Erchul 1987). Tutkimuksissa, joissa verrataan eri osapuolten toimintaa tai rooleja, erotellaan tyypillisesti, kuinka paljon erityyppisiä puheenvuoroja, erityisesti kontrollia ottavia, osapuolet käyttävät (esim. Tullar 1989, Wuerker 1994). Tämän tutkimuksen aineistossa esimiehet käyttivät selvästi enemmän kontrolloimaan pyrkiviä (↑) puheenvuoroja kuin alaiset, joskin kiinnostavaa on myös se, että esimiehet käyttivät myös suuremman osan kontrollia luovuttavista (↓) puheenvuoroista. Alaisten puheenvuorot puolestaan olivat kontrollin suhteen useammin neutraaleja (→).

Esimiehen kontrollia luovuttavien puheenvuorojen alaista suurempi osuus voidaan selittää sillä, että esimiehet käyttivät huomattavasti enemmän henkilökohtaisen kannatuksen puheenvuoroja. Monissa konteksteissa tällaiset puheenvuorot voitaisiin perustellusti nähdä pyrkimyksinä kannattaa toista henkilökohtaisesti ja voimakkaasti, ja siten luovuttaa keskustelun auktoriteetti toiselle, mutta tämän aineiston kontekstissa tilanne on toinen. Koska keskustelujen konteksti on tavoitekeskustelu, jossa alaisen henkilökohtainen arviointi on osa esimiehen työnkuvaa ja keskustelun tavoitetta, ei näiden puheenvuorojen runsaus sinällään välttämättä kerro esimiehen pyrkimyksestä luovuttaa kontrollia alaiselle. On myös todennäköistä, että alaiset, jotka tietävät suoriutuneensa hyvin, osallistuvat tämänkaltaiseen tutkimukseen todennäköisemmin, mikä saattaa lisätä henkilökohtaisen kannatuksen

puheenvuorojen määrää tämän tutkimuksen aineistossa verrattuna keskimääräiseen tavoitekeskusteluun. Ottaen huomioon sen, että esimiehet käyttivät alaista huomattavan paljon enemmän kontrollia ottavia puheenvuoroja, voidaan todeta, että esimiehet käyttäytyvät keskusteluissa kontrolloivammin. Tämä on linjassa sen kanssa, että esimiehillä on työroolinsa ja hierarkkisen asemansa kautta enemmän vaikutusmahdollisuuksia, sekä sen kanssa, että tavoitekeskustelutilanteessa tyypillisesti eniten valtaa on sillä, joka arvioi, eikä sillä, jota arvioidaan (esim. Fisher 1994).

Relationaalisen kontrollin teorian määritelmän mukaisen kontrollin lisäksi esimiehen ja alaisen välillä voidaan tunnistaa eroja myös aktiivisuuden ja passiivisuuden näkökulmasta. Tämän tutkielman analyysien perusteella voidaan havaita, että esimiehet ovat vuorovaikutuksessa aktiivisia, kun taas alaiset ovat joko passiivisia tai vastaavat reaktiivisesti esimiehen toimintaan. Tämä voidaan havaita sekä relationaalisen kontrollin jakautumisesta osapuolten välillä että siinä, millaisia täsmällisempiä puheenvuorotyyppisiä keskustelujen osapuolet tyypillisesti käyttävät. Proaktiivisuuden ja reaktiivisuuden yhteyden kontrolliin mainitsee esimerkiksi Brenders (1987, 90), jonka mukaan kontrollin puutetta voidaan hahmottaa muun muassa siitä näkökulmasta, kuinka paljon ympäristö vaikuttaa yksilön toimintaan.

Kun kontrollisuuntia tarkastellaan sen kannalta, millaiset puheenvuorot koodautuvat mihinkin kontrollikategoriaan, on helppo nähdä, että kontrollin suhteen neutraalit puheenvuorot ovat usein passiivisia ja kontrollia ottavat ja antavat aktiivisia. Neutraaliin kategoriaan koodautuvat esimerkiksi kehittelevän jatkon puheenvuorot, jotka eivät tuo uutta informaatiota keskusteluun vaan käsittelevät keskustelussa jo olevaa tietoa. Kehittelevän jatkon puheenvuoro on tässä aineistossa kaikkein yleisin puheenvuoro sekä esimiehellä että alaisella, mutta alainen käyttää sitä selvästi enemmän. Myös toinen kontrollin suhteen neutraali puheenvuorokategoria, kuittaus, on selvästi yleisempi alaisella kuin esimiehellä. Kuittauspuheenvuorot ovat myös luonteeltaan passiivisia, koska niiden funktio on ainoastaan ilmaista, että toisen puhujan puheenvuoro on ymmärretty, ilman että keskusteluun tuodaan uutta suuntaa tai lisää informaatiota.

Kontrollia ottavat puheenvuorot on helppo mieltää luonteeltaan aktiivisiksi, mutta tässä aineistossa vaikuttaa myös siltä, että kontrollia luovuttavat puheenvuorot ovat usein aktiivisia. Yksi tyypillinen kontrollia luovuttava puheenvuorotyyppi on uuden informaation kysyminen, joka on puhujalta aktiivinen toimi ja vie keskustelua eteenpäin siitä huolimatta, että se antaa puheenvuoron toiselle puhujalle. Toinen kontrollia luovuttava puheenvuoro, joka on erityisen tavallinen esimiehen

käyttämänä, on henkilökohtainen kannatus. Tällaiset puheenvuorot voidaan tavoitekeskustelun kontekstissa nähdä esimiehen aktiivisena, rooliin kuuluvana toimintana, joka vie keskustelua eteenpäin. Tällä perusteella, kuten myös sillä että kontrolliltaan neutraalit puheenvuorot ovat usein passiivisia, voidaan perustella johtopäätöstä, että esimiehen ja alaisen roolit eroavat toisistaan nimenomaan aktiivisuuden näkökulmasta.

Myös kontrollia ottavia puheenvuoroja voidaan tarkastella aktiivisuuden näkökulmasta. Tämän kategorian yleisimmät puheenvuorotyyppit ovat ”väite: informatiivinen jatko”, ”väite: informatiivinen vastaus”, aiheen vaihto, vastustus, ja imperatiivi. Näistä tyypeistä informatiivisia vastauksia ja vastustuksia käyttivät tässä aineistossa enemmän alaiset kuin esimiehet. Jatkopuheenvuorojen ja vastauspuheenvuorojen välinen ero aktiivisuudessa on helppo hahmottaa, jälkimmäinen kun on jo määritelmän mukaisesti vastaus edellisen puhujan kysymykseen, ja siten enemmän reaktiivinen kuin aktiivinen. Aiheen vaihto on niinkään selvästi sekä kontrollia ottava että aktiivinen puheenvuoro, koska se pyrkii muuttamaan keskustelun suuntaa. Vastustuspuheenvuoroja käytetään sen sijaan usein reaktiona edellisen puhujan puheenvuoroon tai toimintaan, ja niitä voidaan siten pitää reaktiivisina. Sen lisäksi, että esimiehet käyttävät enemmän kontrollia ottavia puheenvuoroja, käyttävät he siis myös useammin tämän kategorian sisällä aktiivisempia puheenvuoroja.

Alaisen passiivisuus näkyy myös tarkasteltaessa kahden peräkkäisen puheenvuoron yhdistelmiä sen perusteella, mitä puheenvuorotyyppisiä ne edustavat. Yhdistelmässä  $A\uparrow E\downarrow$  kaikkein yleisin tilanne on alaisen vastaus esimiehen kysymykseen, johon esimies esittää uuden kysymyksen. Tällaisten kysymysten ja vastausten ketjujen voidaan perustellusti sanoa kertovan kysyjän aktiivisuudesta ja vastaajan passiivisuudesta tai reaktiivisuudesta. Vastaavaa keskustelua on käyty myös aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa, jossa kysymykset on toisinaan tulkittu kontrollia ottaviksi (esim. Erchul 1987) ja toisinaan kontrollia luovuttaviksi puheenvuoroiksi, joilla puhuja voi kuitenkin ohjailta keskustelun kulkua (McNeilis, Thompson & O'Hair 1995, 301). Kysymykset voidaan siis nähdä, jollei jopa kontrollia ottavina, niin ainakin aktiivisina toimina keskustelussa. Yhdistelmässä  $E\uparrow A\downarrow$  yleisin tilanne on esimiehen käyttämä informatiivisen jatkon puheenvuoro, johon alainen vastaa kannattamalla ajatusta. Myös tässä tilanteessa esimiehen rooli on aktiivinen ja alaisen reaktiivinen.

Esimiehen aktiivisuudesta kertoo myös se, että kontrollin ottaminen on esimiehelle tavallisempaa kuin alaiselle, ja alaisen toiminta on useammin kontrollin suhteen neutraalia. Alainen vaikuttaa olevan useammin se, joka aloittaa neutraalien puheenvuorojen ketjun ja jatkaa sitä, kun taas esimies

on todennäköisesti se, joka lopettaa sellaisen. Esimies on siis keskustelussa usein se, jonka aktiivinen toiminta muuttaa keskustelun senhetkistä suuntaa.

Kuten tässä kappaleessa on perusteltu, ovat esimiehet alaista aktiivisempia keskustelun osanottajia. Tämä on kiinnostava havainto, sillä alaisen proaktiivisuus on noussut 2000-luvulla tärkeäksi organisaatiokäyttäytymisen tutkimuskohteeksi (esim. Thomas, Whitman & Viswesvaran 2010), ja alan tutkimuksessa on huomattu, että esimies-alaissuhteen laatu on heikompi, mikäli toinen osapuolista on selvästi proaktiivisempi kuin toinen (Zhang, Wang & Shi 2012). Esimies-alaissuhteen laatu on tärkeää paitsi työhyvinvoinnin kannalta (Stringer 2006) myös tavoitekeskustelun onnistumisen kannalta (Elicker, Levy & Hall 2006). Koska tämän tutkielman konteksti on tavoitekeskustelu, on myös syytä pohtia, voisiko alaisten passiivisuus johtua siitä, että kyseessä on palautteenantotilanne. Vaikka ideaalitulanteessa alainen osallistettaisiin tavoitekeskustelussa aktiiviseksi osapuoleksi (Cawley, Keeping & Levy 1998), on mahdollista, että tällaisessa tilanteessa alainen kokee roolinsa olevan passiivinen palautteen vastaanottaja.

Osapuolten välistä eroa relationaalisessa kontrollissa voidaan tarkastella myös ennustettavuuden näkökulmasta; tilastollisten testien perusteella alaisen vastaus on riippuvaisempi edeltävästä puheenvuorosta kuin esimiehen, eli alaisen puheenvuoron kontrollisuunta on paremmin ennustettavissa. Vastaavaan tulokseen päätyi myös Watson (1982a), jonka tutkimuksessa alaisen vastaukset kaikentyypisiin esimiehen puheenvuoroihin olivat paremmin ennustettavissa kuin esimiehen vastaukset alaisen puheenvuoroihin. Watsonin mukaan tämä kertoo esimiehellä olevan enemmän käyttäytymisvaihtoehtoja ja alaisen roolin olevan kapeampi ja tarkemmin määritelty. Tämä on linjassa Dowin (1988, 58) määritelmän mukaan; hänen mukaansa valta (*power*) on sitä, että omalla toiminnalla voidaan vaikuttaa tapahtumien kulkuun ja tuleviin tapahtumiin. Koska alaisten toiminta riippuu tässä aineistossa enemmän esimiehen toiminnasta kuin toisin päin, voidaan sanoa että esimiehen toiminnalla on enemmän vaikutusta tuleviin tapahtumiin ja niinpä esimiehellä on enemmän valtaa. Tämä on linjassa sen kanssa, että esimiehet käyttivät valtaosan aiheen vaihdoista, jotka ovat keskustelussa kenties selkein esimerkki keskustelun kulkuun suoraan vaikuttavista puheenvuoroista.

Tätä tulosta voidaan verrata myös Fairhurstin, Greenin ja Courtrightin (1995) tutkimukseen, jossa selvitettiin esimies-alaiskeskusteluissa ilmenevän relationaalisen kontrollin yhteyttä organisaation hierarkkisuuteen. Tutkimuksessa havaittiin, että tehtaissa, joissa oli alusta asti sovellettu osallistavaa ja vuorovaikutuskeskeistä johtamisfilosofiaa (*socio-technical systems perspective*,



*STS*), esimiesten ja alaisten välinen vuorovaikutus vaikutti olevan vapaampaa kuin tehtaissa, jotka jotka ovat historiallisesti olleet hierarkkisempia. Toisin sanoen yksittäisten puheenvuorojen tasolla esiintyvä ennustettavuus oli yhteydessä jäykempään hierarkiaan ja rooleihin. Vaikka kyseisessä tutkimuksessa ei verrattukaan esimiehiä ja alaisia siitä näkökulmasta, kumman roolissa on enemmän liikkumavaraa, voidaan sitä kuitenkin pitää esimerkkinä relationaalisen kontrollin tutkimuksesta, jossa rajalliset käyttäytymisvaihtoehdot kertovat jäykistä rooleista.

Yksi tämän tutkielman erityisen kiinnostavista tuloksista on se, että vaikka komplementaarisuus on koko aineiston tasolla yleistä ja tilastollisesti merkitsevällä tasolla todennäköistä, keskustelun osapuolten välillä eroa komplementaarisuudessa ei ole. Tämä poikkeaa Watsonin (1982a) tutkimuksen keskeisistä löydöksistä, joista yksi on se, että alainen hyväksyy esimiehen kontrollointiyritykset todennäköisemmin kuin toisin päin ( $E\uparrow A\downarrow$ ), kun taas esimies vastaa alaisen kontrollointiyrityksiin todennäköisemmin kilpailullisella symmetrialla ( $\uparrow\uparrow$ ). Watsonin tutkimuksen ja tämän tutkielman välillä on kuitenkin kaksi keskeistä eroa, joiden takia tulokset eivät ole sellaisenaan vertailukelpoisia. Watsonin (1982a) tutkimuksessa on ensinnäkin käytetty Ellisin (1976) viisiportaista relationaalisen kontrollin koodausjärjestelmää ( $\uparrow+$ ,  $\uparrow-$ ,  $\rightarrow$ ,  $\downarrow-$ ,  $\downarrow+$ ), ja saatu tulos koskee vain tilannetta, jossa ensimmäinen puheenvuoro edustaa dominoivuutta ( $\uparrow+$ ). Tämän tyyppisiä puheenvuoroja on koko aineistossa alle kolme prosenttia ja alaisen käyttämänä noin puolitoista prosenttia eli 19 kappaletta. Saatu tulos edustaa siis vain pientä osaa koko aineistosta. Toinen ero on se, että Watsonin tutkimuksessa tutkittiin tilastollista merkitsevyyttä vain koko aineiston tasolla eikä yksittäisten kontrollikuvioiden tasolla. Toisin sanoen, vaikka esimiehen ja alaisen toiminta poikkeaa toisistaan koko aineistossa, tutkimuksessa ei esitetä todistusaineistoa sen puolesta, että esimiehen ja alaisen toiminta poikkeaisi toisistaan merkitsevästi juuri komplementaaristen ja symmetristen kontrollikuvioiden osalta. Tämä on hyvä esimerkki siitä, että relationaalisen kontrollin tutkimuksia on toteutettu niin monella eri tavalla, että tulokset eivät ole sellaisenaan vertailukelpoisia.

Tämän tutkielman tuloksia voidaan tarkastella myös erityisesti tavoitekeskusteluiden kontekstissa. Niitä voidaan verrata esimerkiksi Winkin (2007) esittelemiin toimivien ja toimimattomien kehityskeskusteluiden piirteisiin. Hänen mukaansa toimiville keskusteluille tyypillisiä piirteitä ovat muun muassa tasapuolisuus, positiivinen keskusteluilmapiiri, se, että molemmat osapuolet käyttävät arvostamis- ja hyväksymispuheenvuoroja ja se, että keskusteluissa annetaan ja pyydetään sekä positiivista että kriittistä palautetta. Sen sijaan toimimattomille keskusteluille tyypillistä on kielteinen suhtautuminen toiseen osapuoleen, moitteet ja puheajan epätasainen jakautuminen.

Tämän tutkielman tavoitekeskusteluissa on aineksia sekä toimivista että toimimattomista keskusteluista. Toimimattomiin keskusteluihin viittaa se, että tässä aineistossa esimiehet käyttivät alaista enemmän puheaikaa ja kontrollia. Toisaalta tämän aineiston keskustelut viittaavat toimivien keskusteluiden piirteisiin siten, että tässä aineistossa esiintyy selvästi enemmän kannatus- kuin vastustuspuheenvuoroja, ne ovat melko tasaisesti jakautuneet puhujien välillä ja molemmille osapuolille tyypillistä on neutraalius ja tasapuolinen komplementaarisuus. Cawley, Keeping ja Levy (1998) lisäksi esittävät, että alaisen suorituksen arvioinnissa olisi tärkeää osallistaa alainen ja antaa hänelle mahdollisuuksia saada äänensä kuuluviin. Tästä näkökulmasta voidaan sanoa, että tämän tutkielman aineistossa esimiehet saavat alaisia paremmin äänensä kuuluviin. Tästä yksi esimerkki on se, että esimiehet jakavat enemmän informaatiota ja toinen on se, että alaisen rooli on esimiehen roolia rajoitetumpi.

Yhteenvedona voidaan todeta, että tässä aineistossa esimiehet kontrolloivat tilanteita alaisia enemmän. Tästä kertoo muun muassa esimiesten selkeästi alaisia yleisempi  $\uparrow$ -puheenvuorojen, aiheen vaihtojen ja imperatiivien käyttö sekä se, että esimies on huomattavasti todennäköisemmin se, joka lopettaa neutraalien puheenvuorojen ketjun. Lisäksi esimiehen rooli näyttäytyy tässä aineistossa alaista aktiivisempänä, eikä esimiehen toiminta riipu alaisen toiminnasta niin paljon kuin toisin päin. Osapuolten väliltä ei kuitenkaan löytynyt eroa komplementaarisuudessa ( $\uparrow\downarrow$  ja  $\downarrow\uparrow$ ), alistuvassa symmetriassa ( $\downarrow\downarrow$ ), tai neutraaliudessa. Vaikuttaa siis siltä, että vaikka esimiehellä onkin enemmän valtaa keskustelussa, ovat keskustelut silti kokonaisuutena melko tasapuolisia. Ja kuten Dow (1988, 55) huomauttaa, mikäli esimiehen käyttämä kontrolli on legitiimiä eli tähtää yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen, ei alaisella ole tarpeenkaan olla esimiestä enemmän kontrollia.

Tämän tutkielman tuloksia voidaan soveltaa usealla eri tavalla työyhteisössä ja siellä tapahtuvan vuorovaikutuksen kontekstissa. On esimerkiksi syytä huomata, että vaikka keskustelut ovat relationaalisen kontrollin suhteen monilta osin neutraaleja ja vastakkainasettelu on vähäistä, erottuvat esimiehen ja alaisen erilaiset vuorovaikutusroolit selvästi. Erityisen sekeä ero on se, että alaiset ovat esimiehiä passiivisempia keskustelun osapuolia. Mikäli alaisen proaktiivisuutta tahdotaan rohkaista ja kehittää, voisi esimerkiksi tavoitekeskusteluja kehittää suuntaan, jossa palautteenanto on lähtökohtaisesti molemminpuolista. Toisaalta tulokset antavat tietoa siitä, millä keskustelun keinoilla esimiehet voivat keskustelutilanteessa ylläpitää omaa auktoriteettiasemaansa, mikä voi olla hyödyllinen esimiestyön työkalu. Tuloksia voidaan tietyllä varauksella soveltaa myös muihin tilanteisiin, joissa keskustelun osapuolilla on keskenään erilaiset roolit, kuten lääkäri-potilaskeskustelu ja opettaja-oppilaskeskustelu. Myös näissä tilanteissa voidaan nähdä, että

keskustelullisilla valinnoilla on mahdollista sekä vahvistaa vuorovaikutusrooleja että käyttäytyä aktiivisemmin tai passiivisemmin kuin vuorovaikutuksen toinen osapuoli.

### **6.3 Relationaalisen kontrollin teoria ja metodologia**

Relationaalisen kontrollin teoria ja sitä varten kehitetty metodologia perustuvat useille oletuksille, jotka näkyvät aiheesta tehdyissä tutkimuksissa ja niiden toteutuksessa. Tämän tutkielman yhteydessä esille nousi neljä tällaista oletusta, joiden kriittinen tarkastelu on tutkielman tulosten kannalta merkityksellistä. Nämä oletukset ovat 1) puheenvuoroilla on selkeä alku, loppu ja keskinäinen järjestys, 2) jokainen puheenvuoro edustaa vain yhtä puheenvuorokategoriaa, 3) puheenvuoron kontrollisuunta riippuu ainoastaan puheen kielellisistä piirteistä ja 4) jokainen puheenvuorokategoria edustaa yksiselitteisesti jotakin kontrollisuuntaa.

Kuten kappaleessa 5.1.1 havainnollistetaan, puheenvuorojen alun, lopun ja järjestyksen määrittely ei ole luonnostaan yksiselitteistä vaan edellyttää tutkijalta valintoja. Tyypillisesti näitä valintoja ei ole aikaisemmassa tutkimuksessa raportoitu selkeästi, joten on epäselvää, millaisia valintoja muut tutkijat ovat tehneet ja millä perusteilla. Esimerkiksi O'Hair (1989) teki RF-koodausjärjestelmään useita muutoksia, joita hän ei ole perustellut. Hän ei esimerkiksi erotellut onnistunutta ja epäonnistunutta päällepuhumista, ja minimipalautte-kategorian sijaan hänellä on käytössä kategoria keskustelut aloittaville ja lopettaville puheenvuoroille. Kuten aineistokatkelmista 1 ja 2 käy ilmi, puheenvuoron aikaisen minimipalautteen luokittelu puheenvuoroksi moninkertaistaisi puheenvuorojen määrän ja tuottaisi erittäin paljon keskeneräisiä puheenvuoroja, joiden itsenäinen koodaus saattaisi olla ongelmallista. Lisäksi kontrolliltaan neutraalien puheenvuorojen määrä aineistossa lisääntyisi, ja todellisten kontrollikuvioiden tutkiminen vaikeutuisi. Koska puheenvuoron määrittelyyn liittyviä kysymyksiä ei ole juuri käsitelty aiemmassa tutkimuksessa, on vaikea arvioida sitä, ovatko ne vaikuttaneet tutkimustuloksiin ja onko eri tutkimustulosten keskinäinen vertailu sen seurauksena yleensäkin mahdollista.

Seuraavaa oletusta, eli jokaisen puheenvuoron koodaamista vain yhteen muodon ja funktion kategoriaan, on käsitelty jonkin verran aikaisemmassa tutkimuksessa. Rogersin ja Faracen (1975) koodausjärjestelmässä on mahdollista, että puheenvuoron alku ja loppu koodataan eri tavalla, jos ne ovat selkeästi erilaisia; Ellisin (1976) järjestelmässä tällaista mahdollisuutta ei ole. On kuitenkin epäselvää, miten RF-järjestelmässä käsitellään puheenvuoroja, joilla on kaksi kontrollisuuntaa,

etenkin kun menetelmä ei salli sitä, että sama puhuja käyttäisi kaksi peräkkäistä puheenvuoroa. Mahdollisesti tällaisessa tilanteessa puheenvuoroa analysoidaan ikään kuin sen keskellä olisi keskustelujen välinen raja siten, että puheenvuoron loppu aloittaa uuden keskustelun. Tällaisen analyysin vaikutusta tuloksiin ei ole niinkään raportoitu aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa. Epäselvää on myös, miten RF-järjestelmä ratkaisisi tilanteen, jossa samassa puheenvuorossa on useampi kuin kaksi mahdollista puheenvuorokategoriaa. Esimerkki tällaisesta puheenvuorosta voisi olla sellainen, jossa yksi puhuja keskeyttämättä vastaa edellisen puhujan kysymykseen, vaihtaa puheenaihetta ja kysyy tähän uuteen puheenaiheeseen liittyvän kysymyksen. Tässä tutkielmassa päädyttiin siihen ratkaisuun, että jokainen puheenvuoro luokitellaan vain yhteen puheenvuorokategoriaan, ja mikäli mahdollisuuksia on useampia, valitaan niistä keskustelun kannalta merkittävien. Esimerkiksi edelläkuvatussa tilanteessa valittaisiin tässä tutkielmassa kategoriaksi ”kysymys: aiheen vaihto”. On kuitenkin syytä muistaa, että monessa tilanteessa vain yhden muodon ja funktion kategorian valitseminen hävittää tietoa siitä, mitä puheenvuoro todellisuudessa sisältää.

Oletuksista kolmannesta, eli puheenvuoron kontrollisuunnan määräytymisestä ainoastaan puheenvuoron kielellisen sisällön perusteella, seuraa se, että relationaalisen kontrollin koodauksessa ei oteta huomioon puheen nonverbaalia ulottuvuutta. Esimerkiksi puhujan äänensävy sekä puheen voimakkuus ja nopeus eivät vaikuta siihen, tulkitaanko puheenvuoro kontrollia ottavaksi vai luovuttavaksi. Intuitiivisesti on kuitenkin selvää, että esimerkiksi vihaisella äänensävyllä sanottu puheenvuoro pyrkii ottamaan kontrollia, vaikka puheenvuoron sisältö ei olisikaan esimerkiksi henkilökohtainen vastustus. Vastaavasti voidaan olettaa, että hyvin hiljaisella äänellä annettu vastaus kysymykseen on todennäköisesti alistuvampi kuin itsevarmasti ja selvästi annettu vastaus. Ainoa ei-kielellinen puheen piirre, joka on otettu huomioon relationaalisen kontrollin tutkimuksissa on keskeyttäminen tai päällepuhuminen, joka vaikuttaa puheenvuoron koodaukseen Rogersin ja Faracen (1975) koodausjärjestelmässä. Kuten O'Donnell-Trujillo (1981) huomauttaa, ei tätä valintaa kuitenkaan ole riittävästi perusteltu, erityisesti kun muita nonverbaalin viestinnän piirteitä ei järjestelmässä ole huomioitu.

Eräs ei-kielellinen puheen piirre, jonka voisi myös katsoa liittyvän keskustelussa esiintyvään kontrolliin on ajankäyttö eli puheen kesto (esim. Burgoon & Hale 1984, 208). Tämän tutkielman aineistossa esimiehet käyttivät huomattavasti enemmän puheaikaa, ja vaikka tätä piirrettä ei erikseen analysoitu, on selvää, että tästä näkökulmasta esimiehet ryhmänä dominoivat alaisia. Jotkut esimiehet pitivät jopa monen minuutin mittaisia puheenvuoroja, joita erottivat ainoastaan alaisen

kuittaukset. Ajankäyttö on siis vuorovaikutuksen piirre, joka vaikuttaisi ainakin tämäntyyppisissä keskusteluissa olevan kontrollin näkökulmasta oleellinen, mutta jota relationaalisen kontrollin teoria ei huomioi. Puheenvuoro voi siis olla esimerkiksi kontrollia luovuttava (↓), mikäli siinä ilmaistaan puhujan olevan samaa mieltä edellisen puhujan kanssa, vaikka puhuja käyttäisi monta minuuttia asiansa ilmaisemiseen ja puheenvuoroon kuuluisi paljon muutakin sisältöä.

Teoriassa myös oletetaan, että kaikkiin puheenvuoroihin eli teorian kannalta relevantteihin vuorovaikutustekoihin sisältyy kielellinen osuus. Tällöin huomiotta jäävät täysin esimerkiksi tilanteet, joissa ymmärrys ilmaistaan nonverbaalisti, esimerkiksi nyökkäämällä, sen sijaan että käytettäisiin kiittaus-kategoriaan kuuluva puheenvuoro. Tällaisessa tilanteessa nyökkäystä edeltävä ja seuraava puheenvuoro tulkittaisiin yksinkertaisesti yhdeksi, katkeamattomaksi puheenvuoroksi. Nyökkäämällä tai päätä pudistamalla voidaan myös vastata kysymykseen, ja jättämällä vastaamatta voidaan hiljaisesti vastustaa esitettyä kysymystä. Niinpä teorian heikkous ei ole ainoastaan se, että nonverbaalin viestinnän vaikutusta puheenvuoron kontrollisuuntaan ei ole huomioitu, vaan myös se, että jotkin vuorovaikutusteot jäävät analysista kokonaan pois.

Neljäs oletus eli se, että jokainen puheenvuorokategoria edustaa vain yhtä kontrollisuuntaa, on kenties merkittävin sen kannalta, millaisia tutkimustuloksia relationaalisen kontrollin metodologian avulla saadaan. Kaikki relationaalisen kontrollin koodausjärjestelmät pohjautuvat tähän oletukseen; kontrollisuunta määräytyy yksiselitteisesti sen perusteella, mitä puheen muotoa ja funktiota puheenvuoro edustaa. Vaikka mukaan otettaisiin myös puheen nonverbaali ulottuvuus, on menetelmän keskeinen piirre se, että jokaiselle puheenvuorolle tai puheenvuorokategorialle on vain yksi mahdollinen kontrollisuunta. Olisi kuitenkin syytä pohtia, voisiko sama puheenvuoro olla yhtäaikaaisesti sekä kontrollia luovuttava että kontrollia ottava. Tästä selkein esimerkki on kysymysten esittäminen ja niihin vastaaminen, johon eri tutkijat ovat suhtautuneet keskenään jonkin verran ristiriitaisesti. Relationaalisen kontrollin koodausjärjestelmissä kysymykset, joissa pyydetään toiselta jotain tietoa, koodataan tyypillisesti kontrollia luovuttaviksi (↓). Ajatus on, että pyytämällä toiselta tietoa puhuja luovuttaa kontrollia tilanteen kulusta toiselle ja antaa arvoa hänen tietämykselleen. Kuitenkin esimerkiksi lääkärin ja potilaan välisessä keskustelussa voidaan ajatella, että lääkäri voi kysymyksiä esittämällä ohjailta keskustelun kulkua. Näin ovat esittäneet esimerkiksi McNeilis, Thompson ja O'Hair (1995, 301). Erchul (1987), joka tutki vuorovaikutusta psykologisessa neuvonnassa, ratkaisi asian siten, että hän koodasi kysymykset kontrollia ottaviksi ja vastaukset kontrollia luovuttaviksi. On syytä mainita, että tämän tutkimuksen mukaan neuvojat olivat kontrolloivampia kuin opiskelijat, mihin tämä koodausjärjestelmän muutos on saattanut

vaikuttaa. Heatherington (1988, 46) kritisoi päätöstä kääntää kontrollisuunnat päikseen ja esittää, että se, ovatko puheenvuorot kontrollia ottavia vai luovuttavia, voidaan ymmärtää ainoastaan tarkastelemalla koko vuorovaikutussuhdetta, ja niinpä keskusteluissa ilmenevän kontrollin ymmärtämiseksi tulisi ottaa huomioon koko vuorovaikutussuhteen konteksti.

Kysymykset ja vastaukset eivät ole ainoa tilanne, jossa saman puheenvuoron voisi perustellusti tulkita sekä ottavan että luovuttavan kontrollia. Tämän tutkielman aineistossa yksi suuri ero esimiehen ja alaisen ↓-tyyppisten puheenvuorojen käytössä on se, että esimiehet käyttävät kahdeksan kertaa yhtä paljon henkilökohtaisen kannatuksen puheenvuoroja kuin alaiset. Toisin kuin ajatuksen kannatus, jolla kannatetaan keskustelussa esiintynyttä ajatusta, näkemystä tai mielipidettä, henkilökohtaisella kannatuksella tarkoitetaan puheenvuoroa, jossa keuhetaan toisen puhujan persoonaa tai toimintaa yleisellä tasolla. Yhtäältä on perusteltua koodata molemmantyyppiset kannatukset kontrollia luovuttaviksi puheenvuoroiksi (↓), sillä molemmissa puhuja osoittaa toiselle osapuolelle arvostusta ja siten antaa hänelle tilaa ilmaista mielipiteitään ja osallistua aktiivisesti keskusteluun. Kuitenkin se seikka, että esimiehet käyttivät valtaosan näistä puheenvuoroista viittaa siihen, että toisen henkilökohtainen arviointi on esimiehen roolin mukanaan tuoma etuoikeus. Voidaankin sanoa, että vaikka henkilökohtainen kannatus luovuttaisi kontrollia suhteessa edelliseen puheenvuoroon, voi se koko vuorovaikutussuhteen ja siihen liittyvien roolien kontekstissa vahvistaa puhujan auktoriteettia. Sama puheenvuoro voi siis sekä ottaa että luovuttaa kontrollia. On myös huomionarvoista, että tässä aineistossa alaiset käyttävät kaikki henkilökohtaisen vastustuksen puheenvuorot, joskin tämäntyyppisiä puheenvuoroja esiintyy aineistossa vain hyvin vähän.

Kolmas esimerkki tilanteesta, jossa samalla puheenvuorolla voi olla kontrollin näkökulmasta useita eri merkityksiä, on reagointi toisen puhujan tarjoamaan uuteen informaatioon. Tyypillisesti tällaisessa tilanteessa vastataan kehittelevän jatkon puheenvuorolla mutta etenkin alaiset käyttävät vastauksena usein kiittäispuheenvuoroja. Kiittäis, kuten sitä joissakin koodausjärjestelmissä osittain vastaava minimipalautteen kategoria, on kontrollin näkökulmasta neutraali, sillä sen tarkoitus on ainoastaan ilmaista, että toinen puhuja on tullut ymmärretyksi. Voidaan kuitenkin sanoa, että mikäli puhujalla on yleisesti tapana vastata toisen puhujan puheenvuoroihin pelkästään kiittäamalla ne, tämä kertoo puhujan passiivisuudesta vuorovaikutuksessa. Yksittäinen kiittäis voi olla neutraali puheenvuoro, mutta puhujan taipumus kiittää edellinen puheenvuoro ajatuksen kehittelyn tai uuden informaation sijaan voi kertoa puhujan alistuvuudesta. Tällöin toinen puhuja kontrolloi sitä, mitä informaatiota keskustelussa käsitellään ja mihin suuntaan keskustelua viedään. Kiittäis voi siis olla samanaikaisesti sekä neutraali että alistuva puheenvuoro. Toisaalta voidaan

kuvitella tilanne, jossa yksi puhuja on ilmaissut toiveen, että toinen osallistuisi keskusteluun aktiivisesti. Mikäli tämä päättää ainoastaan kuitata puheenvuorot, mahdollisesti epäystävällisellä äänensävyllä, voi kuittaus olla jopa vastustukseen verrattavissa oleva, kontrollia ottava puheenvuoro. Tällöin puhuja toisaalta luovuttaa enemmän puheaikaa toiselle, osoittaa ymmärtäneensä, mutta myös vastustaa toisen esittämää toivetta. Tällaisen puheenvuoron kaikki eri merkitykset edustaisivat kontrollin näkökulmasta kaikkia kolmea kontrollisuuntaa.

Relationaalisen kontrollin koodausjärjestelmiä on kritisoitu myös siitä, että niiden validiteettia ei ole tutkittu riittävästi. Esimerkiksi Erchul ja Chewing (1990, 3) perustavat tälle kritiikille päätöksensä tutkia relationaalista viestintää pyyntökeskeisestä näkökulmasta (*request-centered perspective*) eikä relationaalisen kontrollin näkökulmasta. Toisaalta tutkijat kuten Heatherington (1988) ovat pyrkineet tutkimuksessaan nimenomaan validoimaan relationaalisen kontrollin koodausjärjestelmien väitteitä ja oletuksia. Esimerkiksi Heatheringtonin (1988) tutkimuksessa havaittiin, että ulkopuolisten havainnoijien arvio tilanteessa esiintyneessä kontrollista on linjassa relationaalisen kontrollin koodauksen kanssa. On kuitenkin huomattava, että kyseisessä tutkimuksessa käytetyt puhetilanteet olivat lavastettuja, eivätkä tosielämän keskustelut ja niissä esiintyvät puheenvuorot välttämättä noudata koodausjärjestelmien oletuksia yhtä selkeästi. Voidaan jopa kysyä, onko aina oikein koodata puheenvuorot, jotka eivät pyri eksplisiittisesti muuttamaan tilannetta, kontrollin suhteen neutraaleiksi (→). Esimerkiksi Brendersin (1987, 89) mukaan se, että vuorovaikutuksen osapuoli niin sanotusti antaa periksi ympäristölle tai antautuu tilanteelle (”going with the flow”), saatetaan kokea kontrollin ylläpitämisenä eikä sen luovuttamisena. Lisäksi hän huomauttaa, että yksilöiden kokemus kontrollista ei välttämättä vastaa niin sanottua objektiivista arviota vuorovaikutustilanteessa käytetystä kontrollista (Brenders 1987, 87). Voidaankin pitää relationaalisen kontrollin teorian heikkoutena, että keskusteluissa ilmenevää kontrollia ei tiettävästi ole pyritty validoimaan tilanteen osapuolten omasta näkökulmasta ja heidän kokemuksensa kautta.

Yksi mahdollinen syy sille, että kaikki relationaalisen kontrollin teorian tekemät oletukset eivät tämän tutkielman kontekstissa pidä aina paikkaansa, on erilainen vuorovaikutuskonteksti, relationaalisen kontrollin teoriaa kun on alun perin hyödynnetty avioparien keskinäisen vuorovaikutuksen tutkimuksessa. Toinen mahdollinen selitys on kansallinen kulttuuri – suurin osa tutkimuksesta, jolle relationaalisen kontrollin teoria perustuu, on tehty Yhdysvalloissa, kun tämän tutkielman aineistossa kaikki tutkimushenkilöt ovat suomalaisia. Yhdysvaltalaisen ja suomalaisen puhekulttuurin välillä on esimerkiksi se ero, että suomalaiset keskeyttävät toisiaan vähemmän kuin yhdysvaltalaiset toisiaan (Sneck 1987). Mahdollisesti tästä syystä tämän tutkielman aineistossa on

paljon pitkiä puheenvuoroja, jolloin luokittelu yhden yksiselitteisen muodon ja funktion kategoriaan ei ole usein mahdollista ilman, että tietoa häviää.

On myös syytä muistaa, että relationaalisen kontrollin metodologiassa puheenvuoroja on väistämättä yksinkertaistettava, jotta niiden tilastollinen analysointi on mahdollista. Tällöin on aina riski, että pois jäävä tieto olisi ollut tilanteen ymmärtämisen kannalta tarpeellista. Varsinkin tästä syystä on tärkeää huomioida analyysissä pelkkien kontrollisuuntien lisäksi myös se, mitä täsmällistä puheenvuorokategoriaa puheenvuoro edustaa. Esimerkiksi tämän tutkielman tulos, jonka mukaan esimiehet käyttivät enemmän kontrollia ottavia (↑) ja kontrollia luovuttavia (↓) puheenvuoroja kuin alaiset, antaa paljon enemmän tietoa kun siihen yhdistetään tieto siitä, että esimiehet vaihtoivat alaista useammin puheenaihetta ja käyttivät henkilökohtaisen kannatuksen puheenvuoroja. Relationaalinen kontrolli on itsessään kiinnostava tutkimuskohde ja yksityiskohtaisempi puheenvuorotyyppien ottaminen huomioon saattaa täydentää sitä myös teoreettisesti kiinnostavilla tavoilla.

Yhtenä relationaalisen kontrollin teorian puutteena voidaan pitää myös sitä, ettei teoria sano paljoakaan useamman kuin kahden puheenvuoron kontrollikuvioista vaan siinä käsitellään tyypillisesti kontrollin jakaantumista keskustelussa sekä kahden puheenvuoron muodostamia kontrollikuvioita. Esimerkiksi Watson (1982b) esittää, että koodatulle aineistolle olisi syytä toteuttaa Markovin testi, jossa selvitetään, monenko puheenvuoron mittaisten ketjujen analysoiminen antaa tilastollisesti merkitsevällä tasolla lisää tietoa aineistosta. Tässä tutkielmassa tehdyn testin perusteella 2. kertaluvun Markovin mallin soveltaminen tähän aineistoon antaa tilastollisesti merkitsevällä tasolla enemmän tietoa aineistosta ja niinpä tässä tutkielmassa analysoitiin sekä kahden että kolmen puheenvuoron mittaisia puheenvuoroja. Tällaista analyysia ei kuitenkaan ole aikaisemmissa relationaalisen kontrollin tutkimuksissa tietävästi tehty, eikä useamman kuin kahden puheenvuoron yhdistelmiä niinkään analysoitu. Niinpä näiden analyysien tuloksia ei voi sellaisenaan verrata aikaisempaan tutkimukseen, vaan niiden tulkinta perustuu tutkijan näkemykseen.



## 6.4 Koodaus tässä tutkielmassa

Tämän tutkielman aineiston koodauksessa käytettiin tutkimuskysymystä 1 varten laadittua koodausjärjestelmää, josta käytetään nimeä EA-järjestelmä. Tämän järjestelmän laatimisen yhteydessä tehtiin teoreettisia valintoja, joita tässä kappaleessa arvioidaan.

Tämän tutkielman koodausjärjestelmän muotoilua varten verrattiin kahta koodausjärjestelmää, joita on käytetty esimiehen ja alaisen välisen keskustelun kontrollin koodaamiseen: Rogersin ja Faracen (1975) järjestelmä ja Ellisin (1976) järjestelmä (ks. kappale 2.6). Näiden järjestelmien näkyvin ero on se, että RF-järjestelmässä on kolme kontrollikategoriaa ( $\uparrow$ ,  $\rightarrow$ ,  $\downarrow$ ) kun taas E-järjestelmässä niitä on viisi ( $\uparrow+$ ,  $\uparrow-$ ,  $\rightarrow$ ,  $\downarrow-$ ,  $\downarrow+$ ). E-järjestelmässä on siis pyritty ottamaan huomioon myös kontrollin vahvuus, eikä pelkästään sen suuntaa, kuten RF-järjestelmässä. Tässä tutkielmassa käytetyssä esimies-alaiskeskustelun koodausjärjestelmässä (EA-järjestelmä) käytettiin kolmea kontrollikategoriaa. Pääsyy tälle valinnalle on se, että kontrollia ottavien ja luovuttavien kategorioiden jakoa vahvoihin ( $\uparrow+$ ,  $\downarrow+$ ) ja heikkoihin ( $\uparrow-$ ,  $\downarrow-$ ) ei ole riittävästi perusteltu. Vaikka puheenvuorojen välillä epäilemättä onkin eroja kontrollin vahvuudessa, tarvitsevat nämä valinnat tuekseen selkeät perustelut, etenkin kun kolmiportainen koodausjärjestelmä on relationaalisen kontrollin tutkimuksessa yleisemmin käytetty. Kolmiportaisessa koodausjärjestelmässä on se riski, että osapuolten välistä vuorovaikutusta yksinkertaistetaan niin paljon, että arvokasta tietoa jää puuttumaan. Tästä syystä tässä tutkielmassa huomioitiin pelkkien kontrollisuuntien lisäksi myös se, mitä puheenvuorokategoriaa (esim. informatiivinen jatko, henkilökohtainen kannatus, aiheen vaihto) puheenvuoro edustaa. Tällä perusteella voidaan saada tietoa myös kontrollin vahvuudesta; voidaan esimerkiksi perustella, että aiheen vaihto on vahvempi pyrkimys kontrolloida keskustelua kuin uuden informaation tuominen keskusteluun. Tämä ei kuitenkaan edellytä kontrollin luokittelamista useampaan kuin kolmeen kategoriaan.

Toinen merkittävä EA-järjestelmään liittyvä valinta, joka erottaa sen RF-järjestelmästä, on se, että EA-järjestelmässä päällepuhuminen ei vaikuta puheenvuoron kontrollisuuntaan. Pääsyy tälle valinnalle on se, että vaikka RF-järjestelmässä päällepuhuminen nähdään lähes yksinomaan keskustelun kulkua kontrolloimaan pyrkivänä puheenvuorona ( $\uparrow$ ), ei päällepuhuminen ja kontrollin välinen yhteys ole yksiselitteinen. Esimerkiksi Tannenin (1993) mukaan jotkut puhujat osoittavat innostustaan yhtäaikaistella puhumisella muiden kanssa, ja rakentavat tällä tavalla positiivista suhdetta muihin, kun taas toiset kokevat päällepuhuminen hyökkäävänä yrityksenä saada

keskusteluvuoro itselle. Tämä jälkimmäinen tulkinta ei siis kuitenkaan ole universaali. Myös Ulijn ja Lin (1995) tutkimuksessa havaittiin, ettei puhujan keskeyttämistä välttämättä koeta universaaliksi epäkohteliaaksi, vaan tulkintaan vaikuttaa kulttuurinen konteksti. Tannen (1990, Wardin ja Tsukaharan 2000 mukaan) myös havaitsi, että yhtäaikainen puhe (*overlapping talk*) oli erityisen tyypillistä sellaisille kahden henkilön välisille keskusteluille, joissa molemmat keskustelijat olivat naisia. Myös tämän tutkielman aineiston 14 keskustelusta vain kahdessa toinen keskustelijoista oli mies, ja kaikissa muissa keskusteluissa molemmat osallistujat olivat naisia.

Tässä aineistossa vaikuttaisikin olevan tavallista, että molemmat keskustelijat aloittavat puheenvuoronsa toisen vielä lopettaessa sitä, ja monissa keskusteluissa puheenvuorojen aikana ilmenee runsaasti minimipalautetta ja muuta kommentointia. Tutkijan subjektiivinen vaikutelma ei kuitenkaan ole, että tällainen toiminta viestisi pyrkimyksistä ottaa kontrollia keskustelussa, vaan pikemminkin innostuksesta ja positiivisesta suhteesta keskustelijoiden välillä. Mikäli päällepuhumisen kategoria olisi otettu mukaan koodausjärjestelmään, olisi suurin osa joidenkin aineiston keskusteluiden puheenvuoroista koodautunut päällepuhumisiksi, jolloin menetettäisiin tietoa siitä, ovatko puheenvuorot väitteitä vai kysymyksiä, ja lisäksi suurempi osa puheenvuoroista koodattaisiin todennäköisesti kontrolloimaan pyrkiviksi (↑) kuin jos tätä kategoriaa ei olisi. Niinpä tämän tutkielman aineiston analysoimiseen soveltuu paremmin koodausjärjestelmä, jossa ei ole päällepuhumisen kategorioita.

Kolmas EA-järjestelmän muotoilussa tehty teoreettinen valinta on imperatiivien, eli käskyjen, ohjeiden, neuvojen ja kehotusten luokittelu puheen funktioksi eikä muodoksi. Tässä suhteessa EA-järjestelmän logiikka vastaa RF-järjestelmää, kun taas E-järjestelmässä imperatiivi katsotaan väitteen ja kysymyksen ohella puheen muodoksi. Kuten aineistokatkelmissa 8 ja 9 havainnollistetaan, käskyjä ja ohjeita voidaan ilmaista myös epäsuorasti, ilman kieliopillista imperatiivia, ja toisaalta imperatiivimuotoinen lause voi myös olla merkitykseltään esimerkiksi henkilökohtainen kannatus. Tästä näkökulmasta puheenvuoron funktiota keskustelussa on pidettävä tärkeämpänä kuin sen kieliopillista muotoa, ja tällöin koodaajan subjektiivinen näkemys siitä, mikä puheenvuoron merkitys keskustelussa on, nousee tärkeäksi kriteeriksi.

Myös aikaisemmassa relationaalisen kontrollin tutkimuksessa on viitteitä siitä, että koodauksessa noudatetaan nimenomaan sitä periaatetta, että puheenvuoron ulkoinen muoto on toissijainen kriteeri puheenvuoron funktioon ja implisiittiseen merkitykseen verrattuna. Esimerkiksi Muñiz de la Peña (2012, 347) antaa seuraavan koodatun esimerkin omasta aineistostaan, jossa perheterapeutti

keskustelee nuoren kanssa:

T: What do you think about what your mom says? (open question/change of topic) ↑

A: Nothing. (assertion/nonsupport) ↑

T: Is she right? Tell me. (closed question/instruction) ↑

A: Ask her. (assertion/disconfirmation) ↑

Tässä aineistoesimerkissä vastaus ensimmäiseen kysymykseen on koodattu vastustukseksi, vaikka se voisi muodoltaan olla yhtä hyvin vastaus. Tässä yhteydessä on kuitenkin selvää, että kysymykseen ”Mitä olet mieltä?” vastaus ”En mitään” ei ole vilpittömän vastaus kysymykseen, vaan vastaajan tapa vastustaa kysymystä. Vastaavasti vastaus toiseen kysymykseen on koodattu ohittamiseksi (disconfirmation), vaikka se olisi perustellusti voitu koodata myös vastaukseksi tai ohjeeksi. Tässä tilanteessa on tehty päätös, jonka mukaan edellisessä puheenvuorossa annetun ohjeen ohittaminen on vastauksen tärkein funktio riippumatta siitä, mitä kieliopillista muotoa se noudattaa. Molemmat näistä esimerkeistä osoittavat, että relationaalisen kontrollin tutkimuksessa on aivan aiheellisesti käytetty tutkijan omaa harkintaa siinä, mikä on puheenvuoron tärkein funktio, ja koodattu aineisto sen perusteella.

Neljäs tärkeä, teoreettinen valinta tämän tutkielman koodausjärjestelmässä on kategoria kuittauksille (→), eli puheenvuoroille, joiden ainoa sisältö on ilmaista puhujan ymmärtävän, mitä edellinen puhuja sanoi. Tähän kategoriaan ei kuitenkaan lasketa minimipalautetta, eli toisen puheenvuoron aikana tapahtuvaa puhetta, jonka tarkoitus on ilmaista kuuntelijuutta. Tästä huolimatta tämän tutkielman aineistossa kuittaus-kategorian puheenvuoroja on 113, mikä on yli viisi prosenttia kaikista aineiston puheenvuoroista. Ilman kuittauksen kategoriaa nämä puheenvuorot olisi joko koodattu jatko-kategoriaan, mikä olisi tarpeettomasti kasvattanut tämän kategorian puheenvuorojen määrää, tai jätetty kokonaan huomiotta, jolloin analysoitavia puheenvuoroja olisi ollut vähemmän ja ne olisivat olleet pidempiä. Erityisen hyödylliseksi kuittaus-kategorian tekee kuitenkin se, että se on yksi niistä kategorioista, joissa esimiehen ja alaisen käyttäytyminen on selkeästi erilaista – tässä aineistossa alaiset käyttivät kuittauspuheenvuoroja noin 2,5 kertaa niin usein kuin esimiehet. Näistä syistä johtuen voidaan kuittaus-kategorian lisäämistä EA-järjestelmään pitää onnistuneena teoreettisena valintana.

Viimeinen tässä yhteydessä käsiteltävä EA-koodausjärjestelmän piirre on se, että puheenvuoroja on jaoteltu eri kategorioihin myös tapauksissa, joissa jaottelu ei vaikuta puheenvuoron saamaan

kontrollisuuntaan. Nämä tapaukset ovat kannatuksen ja vastustuksen jaottelu sen perusteella, kohdistuvatko ne henkilöön, asiaan vai organisaatioon, ja informatiivisten ja kehittelevien jatko-puheenvuorojen erottaminen vastaavista vastauspuheenvuoroista. Varsinaiseen relationaaliseen kontrolliin ja sitä kautta tilastolliseen analyysiin nämä jaottelut eivät vaikuta, mutta niiden avulla saadaan joka tapauksessa arvokasta tietoa keskusteluissa tapahtuvasta vuorovaikutuksesta. Esimerkiksi kannatuspuheenvuorojen jaottelu paljastaa, että alaiset käyttävät hieman enemmän asian kannattamisen puheenvuoroja, kun taas esimiehet käyttävät kahdeksan kertaa niin paljon henkilökohtaisen kannatuksen puheenvuoroja kuin alaiset. Myös jatko-puheenvuorojen ja vastauspuheenvuorojen erottelu toisistaan vaikuttaa tulosten perusteella toimivalta valinnalta. Esimiehen informatiivisista puheenvuoroista vain noin yksi neljäsosa on vastaus alaisen kysymykseen, kun taas alaisen informatiivisista puheenvuoroista yli puolet ovat vastauksia. Niinpä tämä valinta antaa lisää tietoa esimiehen ja alaisen keskenään erilaisista vuorovaikutusrooleista.

Siitä huolimatta, että tässä tutkielmassa EA-järjestelmä vaikutti toimivan hyvin, on sitä mahdollista kehittää edelleen. Eräs järjestelmän heikkouksista on sen kompleksisuus; puheen funktion kategorioita on enemmän kuin E- ja RF-järjestelmissä, vaikka suurin osa aineiston puheenvuoroista edustaa vain muutamaa eri puheenvuorotyyppiä. Esimerkiksi ohje itselle -kategorian puheenvuoroja esiintyi tämän tutkielman aineistossa vain noin puoli prosenttia kaikista puheenvuoroista, eikä organisaation kannatuksen puheenvuoroja esiintynyt aineistossa yhtään. Myöskään organisaation vastustuksen puheenvuorojen erottelu omiksi puheenvuorokategorioikseen ei välttämättä ole tarpeellista. Vaikka alaiset käyttivät niitä tässä aineistossa jonkin verran, voi se johtua siitä, että kyseessä on tavoitekeskustelu eli palautteenantotilanne. Muissa esimiehen ja alaisen välisissä keskusteluissa tämä puheenvuorokategoria ei välttämättä ole lainkaan tarpeellinen. Turhan kompleksisuuden karsiminen koodausjärjestelmästä todennäköisesti nopeuttaisi järjestelmän opettelua ja käyttöä vaikuttamatta merkittävästi tuloksiin.

Toinen kritiikki, joka EA-järjestelmään voidaan kohdistaa, on sama kritiikki, jonka Heatherington (1988, 46) kohdistaa relationaalisen kontrollin koodausjärjestelmiin. Kuten useimmissa tutkimuksissa, myös tässä tutkielmassa kysymykset koodattiin yleensä kontrollia luovuttaviksi ja vastaukset kontrollia ottaviksi, mutta Heatheringtonin (1988) mukaan myös kysymysten avulla voidaan ohjailla keskustelua ja ne voivat siten kertoa vallankäytöstä. EA-järjestelmässä kysymys-vastausparit voidaan koodata myös kontrolliltaan neutraaleiksi, mikäli niihin ei liity merkittävää uuden informaation pyytämistä tai antamista. Järjestelmä ei kuitenkaan useimmissa tilanteissa mahdollista kysymysten koodaamista kontrollia ottaviksi ja vastauksia kontrollia luovuttaviksi.

Tällaiseksi tilanteeksi on esitetty tilanteita, joissa toinen puhujista käyttää asemansa tuomaa auktoriteettia esittämällä tilanteen kulkua ohjaavia kysymyksiä, kuten lääkäri-potilaskeskustelu (McNeilis, Thompson ja O'Hair 1995, 301) ja psykologinen neuvonta (Erchul 1987). Mikäli tällaisen tilanteen mahdollisuus tahdottaisiin ottaa huomioon esimies-alaiskeskustelussa, voisi sen toteuttaa esimerkiksi sisällyttämällä koodausjärjestelmään oman kategorian tällaisia kysymyksiä ja vastauksia varten tai mahdollistamalla sen, että saman puheenvuorokategorian sisällä eri puheenvuorot voisi koodata erilaisella kontrollisuunnalla.

Kolmas tapa, jolla EA-järjestelmää voisi kehittää edelleen on sen ottaminen huomioon, että jotkin puheenvuorotyypit voivat kuulua jommankumman osapuolen aseman perusteella määräytyvään rooliin, eikä niitä sen vuoksi voi välttämättä koodata samoin kuin muissa vuorovaikutuskonteksteissa. Esimerkki tästä on henkilökohtaisen kannatuksen puheenvuoro, joka on tässä aineistossa huomattavasti yleisempi esimiehen kuin alaisen käyttämänä. Nämä puheenvuorot on koodattu aikaisempaa tutkimusta mukaillen kontrollia luovuttaviksi, mutta ne olisi mahdollista myös nähdä esimiehen tapana toteuttaa tavoitekeskusteluissa häneltä edellytettyä roolia. Tällöin ne voisi perustellusti koodata myös joko kontrolliltaan neutraaleiksi tai kontrollia ottaviksi. Toinen esimerkki on tilanne, jossa lääkäri esittää potilaalle kysymyksiä tämän oireista ja siten ohjailee ja kontrolloi keskustelun kulkua. Vaikka kysymykset on perinteisesti koodattu kontrollia luovuttaviksi puheenvuoroiksi, voisi tässä tilanteessa vuorovaikutuskontekstin huomioiminen johtaa kysymysten koodaamiseen kontrollia ottaviksi. Tällaisten vuorovaikutuskontekstiin sidonnaisten muutoksien salliminen saattaisi parantaa relationaalisen kontrollin koodausjärjestelmien validiteettia ja antaa paremman kuvan siitä, millaista relationaalista kontrollia tilanteessa todella esiintyy. Näin on toiminut esimerkiksi psykologisen neuvonnan vuorovaikutuskontekstia tutkinut Erchul (1987), joka koodasi kysymykset kontrollia ottaviksi ja vastaukset sitä luovuttaviksi. Koodausjärjestelmiä ovat muokanneet omaan tutkimukseensa sopiviksi myös monet muut tutkijat (esim. O'Hair 1989).

Yhteenvedona voidaan todeta, että tätä tutkielmaa varten laadittu koodausjärjestelmä soveltuu hyvin esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen koodaamiseen. Sen avulla pystytään kategorisoimaan tämäntyyppisissä keskusteluissa esiintyviä puheenvuoroja teoreettisesti johdonmukaisilla tavoilla, jotka antavat runsaasti tietoa osapuolten välisestä vuorovaikutuksesta ja heidän rooleistaan. Koodausjärjestelmän valinnassa on kuitenkin syytä ottaa huomioon tutkimuksen konteksti ja aineiston erityispiirteet, eivätkä kaikki tässä tutkielmassa käytetyn järjestelmän valinnat ole välttämättä perusteltuja muissa tutkimuskonteksteissa.

## **6.5 Suuntia tulevalle tutkimukselle**

Tämän tutkielman perusteella relationaalinen kontrolli ja yksittäisten puheenvuorojen ja niistä muodostuvien ketjujen analyysi on hedelmällinen esimies-alaiskeskustelujen tutkimusmenetelmä. Tällä saralla on kuitenkin vielä tutkimussuuntia, joiden huomioiminen tulevaisuuden tutkimuksessa voisi olla teoreettisesti ja käytännöllisesti kiinnostavaa.

Relationaalisen kontrollin teoriaa voisi hyödyntää tavoitekeskustelujen lisäksi myös muissa työyhteisön vuorovaikutuskonteksteissa, joita viime vuosina on tutkittu, kuten yhteistyö ja hajautetut tiimit (Aira 2012), johtoryhmän vuorovaikutus (Hedman 2015) ja kulttuurienvälinen vuorovaikutus työpaikalla (Lahti 2015). Johtamisen, työyhteisön vuorovaikutuksen ja organisaatiokäyttäytymisen tutkimukselle on myös tyypillistä, että vuorovaikutuksesta ja esimies-alaisuudesta saadaan tietoa vain kysymällä sitä keskustelun tai suhteen osapuolilta. Sen sijaan relationaalisen kontrollin metodologian avulla saadaan konkreettista tietoa siitä, mitä vuorovaikutustilanteissa todella tapahtuu, mikä lisää ymmärrystä tutkittavista vuorovaikutuksen ilmiöistä.

Eräs kiinnostava näkökulma on relationaalisen kontrollin yhteys muihin muuttujiin, kuten työtyytyväisyyteen, asenteeseen tavoitekeskusteluja kohtaan, kokemukseen esimies-alaisuuden laadusta, keskusteluja edeltävään ja niitä seuraavaan työssä suoriutumiseen, alaisen proaktiivisuuteen ja esimiehen johtamistyyliin. Tämänäyttävät tutkimusasetelmat kuitenkin edellyttävät tätä tutkielmaa suurempaa osallistujien lukumäärää, jotta tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä eri muuttujien välillä voidaan tunnistaa.

Erityisesti proaktiivisuus on kiinnostava tutkimuskohde siksi, että se on viime vuosina saanut paljon huomiota organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksessa, mutta sen yhteyttä ruohonjuuritason proaktiiviseen vuorovaikutuskäyttäytymiseen ei ole tiettävästi tutkittu. Proaktiivisuutta piirteinä ja toimintana on sen sijaan tutkittu korkeammalla tasolla, mistä syystä olisikin kiinnostavaa tutkia, onko perinteisillä instrumenteilla mitattu työntekijän proaktiivisuus yhteydessä aktiivisuuteen keskusteluissa ja jopa yksittäisissä puheenvuoroissa. Lisäksi voisi tutkia, onko erilaisilla keskustelujen kontrollikuvioilla yhteyttä muuhun proaktiiviseen toimintaan työpaikalla tai osallistujien proaktiiviseen persoonallisuuteen ja muihin kirjallisuudessa esiintyviin proaktiivisuuden piirteisiin (ks. esim. Thomas, Whitman & Viswesvaran 2010).

Relationaalisen kontrollin teoriaa on kritisoitu muun muassa siitä, että koodauksen validiteettia ei ole tutkittu riittävästi (esim. Erchul & Chewning 1990). Toisin sanoen koodausjärjestelmien säännöt sille, millä perusteella puheenvuorot tulkitaan kontrollia ottaviksi, sitä luovuttaviksi tai sen suhteen neutraaleiksi, ovat perustuneet tutkijoiden omiin näkemyksiin eikä niitä ole juuri pyritty validoimaan. Yksi poikkeus tähän on Heatherington (1988), joka selvitti, vastaako ulkopuolisten käsitys keksityissä vuorovaikutustilanteissa ilmenevästä kontrollista RF-koodausjärjestelmän mukaista koodausta. Kyseisessä tutkimuksessa ei kuitenkaan selvitetty yksittäisten puheenvuorojen koodauksen validiteettia vaan sitä, arvioidaanko keskusteluja yleisesti komplementaariseksi tai symmetriseksi. Niinpä voisi olla syytä selvittää, onko arvioijien intuitiivinen käsitys yksittäisten puheenvuorojen kontrollisuunnista linjassa koodausjärjestelmien kanssa. Näin olisi mahdollista vahvistaa relationaalisen kontrollin teorian luotettavuutta ja validiteettia.

Näkökulma, jota relationaalisen kontrollin teoria ei ole juuri ottanut huomioon, on vuorovaikutustilanteen osallistujien näkemys tilanteesta ilmenneestä kontrollista. Erityisen kiinnostavaa olisi selvittää, miten osallistujat itse kokevat monitulkintaiset tilanteet, joiden todenmukaisesta koodaamisesta tutkijat ovat eri mieltä, kuten kysymykset ja vastaukset (Heatherington 1988), informatiivinen jatko (vertaa Ellis 1976 ja Escudero & Rogers 2004) ja päällepuhuminen (O'Donnell-Trujillo 1981).

Teorian kannalta olisi myös hyödyllistä analysoida relationaalisen kontrollin näkökulmasta koodattuja aineistoja myös 2. Markovin mallin mukaisesti, eli kolmen peräkkäisen puheenvuoron näkökulmasta. Eri selitysmallien testausta on suositellut Watson (1982a), jonka mukaan aineistolle pitäisi toteuttaa ne analyysit, jotka ovat tilastollisen arvioinnin perusteella kannattavia. Tästä huolimatta kolmen tai useamman puheenvuoron ketjujen analysointia ei ole ennen tätä tutkielmaa tiittävästi tehty. Koska vuorovaikutus on jatkuva prosessi, voidaan perustellusti olettaa, että kahta puheenvuoroa pidempien puheenvuoroketjujen analysoiminen antaisi syvällisempää ymmärrystä tutkimuskontekstissa ilmenevästä vuorovaikutuksesta ja kontrollikuvioiden monimuotoisuudesta.

## KIRJALLISUUS

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö: Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.

Bakar, H. A. & Connaughton, S. L. 2010. Relationships between supervisory communication and commitment to workgroup: A multilevel analysis approach. *International Journal of Strategic Communication* 4, 39–57.

Baxter, L. A. 2009. Relational dialectics. Teoksessa S. W. Littlejohn & K. A. Foss (toim.) *Encyclopedia of Communication Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc, 838–840.

Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute: Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Vaasan yliopisto. *Acta Wasaensia*, 198.

Bisel, R. S., Messersmith, A. S. & Kelley, K. M. 2012. Supervisor-subordinate communication: Hierarchical mum effect meets organizational learning. *Journal of Business Communication* 49(2), 128–147.

Bligh, M. C. 2011. Followership and follower-centered approaches. Teoksessa A. Bryman, D. Collinson, K. Grint & M. Uhl-Bien (toim.) *The Sage handbook of leadership*, 425–436.

Boswell, W. R. & Boudreau, J. W. 2000. Employee satisfaction with performance appraisals and appraisers: The role of perceived appraisal use. *Human Resource Development Quarterly*, 11(2), 283–299.

Brenders, D. A. 1987. Perceived control: Foundations and directions for communication research. Teoksessa V. P. Richmond, J. S. Gorham & J. C. McCroskey (toim.) *Communication yearbook* 10, 86–116.



- Brownell, J. 1990. Perceptions of effective listeners: A management study. *The Journal of Business Communication* 27(4), 401–415.
- Burgoon, J. K. & Hale, J. L. 1984. The fundamental topoi of relational communication. *Communication Monographs* 51, 193–214.
- Bush, T. 2008. From management to leadership: Semantic or meaningful change? *Educational Management Administration & Leadership* 36, 271–288.
- Cawley, B. D., Keeping, L. M. & Levy, P. E. 1998. Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A meta-analytic review of field investigations. *Journal of Applied Psychology* 83(4), 615–633.
- Cooren, F. & Taylor, J. R. 1997. Organization as an effect of mediation: Refedining the link between organization and communication. *Communication Theory* 7, 219–260.
- Courtright, J. A., Fairhurst, G. T. & Rogers, L. E. 1989. Interaction patterns in organic and mechanistic systems. *Academy of Management Journal* 32, 773–802.
- Courtright, J. A., Millar, F. E. & Rogers-Millar, L. E. 1979. Domineeringness and dominance: Replication and expansion. *Communication Monographs* 46, 179–192.
- Craig, R. T. 1999. Communication theory as a field. *Communication Theory* 9(2), 119–161.
- Czech, K. & Forward, G. L. 2013. Communication, leadership, and job satisfaction: Perspectives on supervisor-subordinate relationships. *Studies in Media and Communication* 1(2), 11–24.
- DeGregorio, M. & Fisher, C. 1988. Providing performance feedback: Reactions to alternate methods. *Journal of Management* 14(4), 605–616.
- Den Hartog, D. N. & Belschak, F. D. 2012. When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. *Journal of Applied Psychology* 97(1), 194–202.

DeNisi, A. S. & Kluger, A. N. 2000. Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved? *Academy of Management Executive* 14(1), 129–139.

Dow, G. K. 1988. Configurational and coactivational views of organizational structure. *Academy of Management Review* 13(1), 53–64.

Dusterhoff, C., Cunningham, J. B. & MacGregor, J. N. 2014. The effects of performance rating, leader–member exchange, perceived utility, and organizational justice on performance appraisal satisfaction: Applying a moral judgment perspective. *Journal of Business Ethics* 119(2), 265–273.

Elangovan, A. R. & Xie, J. L. 2000. Effects of perceived power of supervisor on subordinate work attitudes. *Leadership & Organization Development Journal* 21(6), 319–328.

Elicker, J. D., Levy, P. E. & Hall, R. J. 2006. The role of leader-member exchange in the performance appraisal process. *Journal of Management* 32, 531–551.

Ellis, D. G. 1976. An analysis of relational communication in ongoing group systems. Väitöskirja. University of Utah.

Ellis, D. G. 1979. Relational control in two group systems. *Communication Monographs* 46, 153–166.

Elo, A. L., Ervasti, J., & Kuokkanen, A. 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus. Helsinki: Työterveyslaitos. Työympäristötutkimuksen raporttisarja, 51.

Erchul, W. P. 1987. A relational communication analysis of control in school consultation. *Professional School Psychology* 2(2), 113–124.

Erchul, W. P. & Chewing, T. G. 1990. Behavioral consultation from a request-centered relational communication perspective. *School Psychology Quarterly* 5, 1–20.

Erdogan, B. & Bauer, T. N. 2005. Enhancing career benefits of employee proactive personality: The role of fit with jobs and organizations. *Personnel Psychology* 58, 859–891.

Erhart, J. F. 1976. The performance appraisal interview and evaluation of student performances in speech communication courses. *Communication Education* 25, 237–245.

Escudero, V. & Rogers, L. E. 2004a. Observing relational communication. Teoksessa L. E. Rogers & V. Escudero (toim.) *Relational communication: An interactional perspective to the study of process and form*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc, 23–50.

Escudero, V. & Rogers, L. E. 2004b. Analyzing relational communication. Teoksessa L. E. Rogers & V. Escudero (toim.) *Relational communication: An interactional perspective to the study of process and form*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc, 51–79.

Espinilla, M., de Andrés, R., Martínez, F. J. & Martínez, L. 2013. A 360-degree performance appraisal model dealing with heterogenous information and dependent criteria. *Information Sciences* 222, 459–471.

Fairhurst, G. T. 2004. Organizational relational control research: Problems and possibilities. Teoksessa L. E. Rogers & V. Escudero (toim.) *Relational communication: An interactional perspective to the study of process and form*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc, 197–215.

Fairhurst, G. T., Green, S. & Courtright, J. 1995. Inertial forces and the implementation of a socio-technical systems approach: A communication study. *Organization Science* 6, 168–185.

Fairhurst, G. T., Rogers, L. E. & Sarr, R. A. 1987. Manager-subordinate control patterns and judgments about the relationship. Teoksessa M. L. McLaughlin (toim.) *Communication Yearbook* 10. Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc, 395–415.

Fisher, C. M. 1994. The differences between appraisal schemes: Variation and acceptability – Part I. *Personnel Review* 23(8), 33–48.

Fletcher, C. & Williams, R. 1976. The influence of performance feedback in appraisal interviews. *Journal of Occupational Psychology* 49, 75–83.

- Frey, L. R., Botan, C. H. & Kreps, G. L. 2000. Investigating communication. An introduction to research methods. Boston: Allyn and Bacon.
- Fuller, B., Jr. & Marler, L. E. 2009. Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior* 75, 329–345.
- Gordon, M. E. & Stewart, L. P. 2009. Conversing about performance: Discursive resources for the appraisal interview. *Management Communication Quarterly* 22, 473–501.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly* 6, 219–247.
- Greguras, G. J. & Diefendorff, J. M. 2010. Why does proactive personality predict employee life satisfaction and work behaviors? A field investigation of the mediating role of the self-concordance model. *Personnel Psychology* 63, 539–560.
- Guerrero, L. K. & Burgoon, J. K. 1996. Attachment styles and reactions to nonverbal involvement change in romantic dyads: Patterns of reciprocity and compensation. *Human Communication Research*, 22 (3), 335–370.
- Hackman, M. Z. & Johnson, C. E. 2013. *Leadership: A communication perspective*. Long Grove, IL: Waveland Press, Inc.
- Heatherington, L. 1988. Coding relational communication control in counseling: Criterion validity. *Journal of Counseling Psychology* 35, 41–46.
- Heatherington, L. & Friedlander, M. L. 2004. From dyads to triads, and beyond: Relational control in individual and family therapy. Teoksessa L. E. Rogers & V. Escudero (toim.) *Relational communication: An interactional perspective to the study of process and form*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc, 103–129.
- Hedman, E. 2015. *Facilitating leadership team communication*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.

Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S. & Liu, Y. 2008. The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology* 93(2), 346–357.

House, R. J. & Aditya, R. N. 1997. The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management* 23, 409–473.

Jawahar, I. M. 2006. Correlates of satisfaction with performance appraisal feedback. *Journal of Labor Research* 27(2), 213–236.

Jawahar, I. M. 2007. The influence of perceptions of fairness on performance appraisal reactions. *Journal of Labor Research* 28, 735–754.

Kallio, S. & Keskinen, E. 2005. Kehityskeskustelu osana johtamista. Teoksessa S. Keskinen & E. Keskinen (toim.) *Kehitystä ja keskustelua: Kehityskeskustelun mahdollisuudet yliopistotyössä*. Turku: Turun yliopisto, 11–29.

Kim, T.-Y., Hon, A. H. Y. & Crant, J. M. 2009. Proactive personality, employee creativity, and newcomer outcomes: A longitudinal study. *Journal of Business and Psychology* 24, 93–103.

Krippendorff, K. 2009. Cybernetics. Teoksessa S. W. Littlejohn & K. A. Foss (toim.) *Encyclopedia of Communication Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc, 286–290.

Kuvaas, B. 2007. Different relationships between perceptions of developmental performance appraisal and work performance. *Personnel Review* 36(3), 378–397.

Lahti, M. 2015. *Communicating interculturality in the workplace*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.

Lindlof, T. R. & Taylor, B. C. 2002. *Qualitative communication research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Littlejohn, S. W. & Foss, K. A. 2008. *Theories of human communication*. Belmont, CA: Thomson Higher Education.

- Madlock, P. E. & Kennedy-Lightsey, C. 2010. The effects of supervisors' verbal aggressiveness and mentoring on their subordinates. *Journal of Business Communication*, 47(1), 42–62.
- Martin, R. 1992. Relational cognition complexity and relational communication in personal relationships. *Communication Monographs* 59, 150–163.
- McNeilis, K. S., Thompson, T. L. & O'Hair, D. 1995. Implications of relational communication for therapeutic discourse. Teoksessa G. H. Morris & R. J. Chenail (toim.) *The talk of the clinic: Explorations in the analysis of medical and therapeutic discourse*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc, 291–313.
- Meiners, E. B. & Miller, V. D. 2004. The effect of formality and relational tone on supervisor/subordinate negotiation episodes. *Western Journal of Communication* 68(3), 302–321.
- Men, L. R. 2014. Why leadership matters to internal communication: Linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. *Journal of Public Relations Research* 26(3), 256–279.
- Meretniemi, I. 2012. *Esimiehen opas kehityskeskusteluihin*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Morris, T. & McNeilis, K. 2000. Relationship building and relational control in the academic advising session. [files.eric.ed.gov/fulltext/ED450436.pdf](http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED450436.pdf). Luettu 29.3.2014.
- Morrison, E. W. & Phelps, C. C. 1999. Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *The Academy of Management Journal* 42(4), 403–419.
- Muñiz de la Peña, C. M., Friedlander, M. L., Escudero, V. & Heatherington, L. 2012. How do therapists ally with adolescents in family therapy? An examination of relational control communication in early sessions. *Journal of Counseling Psychology* 59(3), 339–351.
- Norricks, N. R. 2012. Listening practices in English conversation: The responses responses elicit. *Journal of Pragmatics* 44, 566–576.

- O'Donnell-Trujillo, N. 1981. Relational communication: A comparison of coding systems. *Communication Monographs* 48, 91–105.
- O'Hair, D. 1989. Dimensions of relational communication and control during physician-patient interactions. *Health Communication* 1, 97–115.
- Parks, M. R. 1977. Relational communication: Theory and research. *Human Communication Research* 3, 372–381.
- Prowse, P. & Prowse, J. 2009. The dilemma of performance appraisal. *Measuring Business Excellence* 13(4), 69–77.
- Richmond, V. P. & McCroskey, J. C. 2000. The impact of supervisor and subordinate immediacy on relational and organizational outcomes. *Communication Monographs*, 67(1), 85–95.
- Rogers, L. E. 2009a. Relational communication theory. Teoksessa S. W. Littlejohn & K. A. Foss (toim.) *Encyclopedia of Communication Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc, 829–833.
- Rogers, L. E. 2009b. Relational control theory. Teoksessa S. W. Littlejohn & K. A. Foss (toim.) *Encyclopedia of Communication Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc, 834–835.
- Rogers, L. E. & Farace, R. V. 1975. Analysis of relational communication in dyads: New measurement procedures. *Human Communication Research* 1, 222–239.
- Rogers-Millar, L. E. & Millar, F. E. 1979. Domineeringness and dominance: A transactional view. *Human Communication Research*, 5(3), 238–246.
- Rouhiainen-Neuhäusener, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen: Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.
- Sandlund, E., Olin-Scheller, C., Nyroos, L., Jakobsen, L. & Nahnfeldt, C. 2011. The performance appraisal interview – an arena for the reinforcement of norms for employeeship. *Nordic journal of working life studies* 1(2), 59–75.

- Scott, S. G. & Einstein, W. O. 2001. Strategic performance appraisal in team-based organizations: One size does not fit all. *Academy of Management Executive* 15(2), 107–116.
- Sneck, S. 1987. Assessment of chronography in Finnish-English telephone conversation: An attempt at a computer analysis. *Jyväskylä Cross-Language Studies*, No. 14. Jyväskylän yliopisto.
- Soltani, E., van der Meer, R., Williams, T. M. & Lai, P.-C. 2006. The compatibility of performance appraisal systems with TQM principles – evidence from current practice. *International Journal of Operations & Production Management* 26(1), 92–112.
- Sommer, K. L. & Kulkarni, M. 2012. Does constructive performance feedback improve citizenship intentions and job satisfaction? The roles of perceived opportunities for advancement, respect, and mood. *Human Resource Development Quarterly* 23(2), 177–201.
- Stringer, L. 2006. The link between the quality of the supervisor-employee relationship and the level of the employee's job satisfaction. *Public Organization Review* 6, 125–142.
- Tannen, D. 1993. *The relativity of linguistic strategies: Rethinking power and solidarity in gender and dominance*. Teoksessa D. Tannen (toim.) *Gender and conversational interaction*. New York, NY: Oxford University Press, Inc.
- Thomas, J. P., Whitman, D. S. & Viswesvaran, C. 2010. Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83, 275–300.
- Thompson, J. A. 2005. Proactive personality and job performance: A social capital perspective. *Journal of Applied Psychology* 90(5), 1011–1017.
- Tullar, W. L. 1989. Relational control in the employment interview. *Journal of Applied Psychology* 74(6), 971–977.
- Ulijn, J. M. & Li, X. 1995. Is interrupting impolite? Some temporal aspects of turn-taking in Chinese-Western and other intercultural business encounters. *Text-Interdisciplinary Journal for the Study of Discourse* 15(4), 589–628.



- Van Dyne, L. & LePine, J. A. 1998. Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *The Academy of Management Journal* 41(1), 108–119.
- Vuorensyrjä, M. 2009. Tulos- ja kehityskeskustelujen arviointi ja kehittäminen poliisihallinnossa. *Poliisiammattikorkeakoulun tutkimuksia* 37/2009.
- Walther, J. B. & Burgoon, J. K. 1992. Relational communication in computer-mediated interaction. *Human Communication Research*, 19 (1), 50–88.
- Ward, N. & Tsukahara, W. 2000. Prosodic features which cue back-channel responses in English and Japanese. *Journal of Pragmatics* 32, 1177–1207.
- Watson, K. M. 1982a. An analysis of communication patterns: A Method for discriminating leader and subordinate roles. *The Academy of Management Journal* 25, 107–120.
- Watson, K. M. 1982b. A methodology for the study of organizational behavior at the interpersonal level of analysis. *The Academy of Management Review* 7, 392–402.
- Watson Dugan, K. 1989. Ability and effort attributions: Do they affect how managers communicate performance feedback information? *Academy of Management Journal* 32, 87–114.
- Weger, H. Jr. 2006. Associations among romantic attachment, argumentativeness, and verbal aggressiveness in romantic relationships. *Argumentation and Advocacy* 43, 29–40.
- Wexley, K. N., Singh, J. P. & Yukl, G. A. 1973. Subordinate personality as a moderator of the effects of participation in three types of appraisal interviews. *Journal of Applied Psychology* 58, 54–59.
- Wigginton Cecil, D. 1998. Relational control patterns in physician-patient clinical encounters: Continuing the conversation. *Health Communication* 10, 124–149.
- Willemyns, M., Gallois, C. & Callan, V. J. 2003. Trust me, I'm your boss: trust and power in supervisor–supervisee communication. *International Journal of Human Resource Management* 14(1), 117–127.

- Wilson, J. P. & Western, S. 2000. Performance appraisal: an obstacle to training and development? *Journal of European Industrial Training* 24(7), 384–390.
- Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä: Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Wuerker, A. M. 1994. Relational control patterns and expressed emotion in families of persons with schizophrenia and bipolar disorder. *Family Process* 33, 389–407.
- Youngcourt, S. S., Leiva, P. I. & Jones, R. G. 2007. Perceived purposes of performance appraisal: Correlates of individual- and position-focused purposes on attitudinal outcomes. *Human Resource Development Quarterly* 18(3), 315–343.
- Zaleznik, A. 1977. Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review* 55 (3), 67–78.
- Zhang, Z., Wang, M. & Shi, J. 2012. Leader-follower congruence in proactive personality and work outcomes: The mediating role of leader-member exchange. *Academy of Management Journal* 55(1), 111–130.