

Sari Ruottinen

MERKITTÄVÄT VUOROVAIKUTUSKOKEMUKSET JOHTAJA-JOHDETTAVASUHTEESSA

Informaatioteknologian ja viestinnän tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Huhtikuu 2020

TIIVISTELMÄ

Sari Ruottinen: Merkittävät vuorovaikutuskokemukset johtaja-johdettavasuhdeessa
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Puheviestinnän maisteriohjelma
Huhtikuu 2020

Johtamisviestinnän tutkimus on keskittynyt määrittelemään periaatteellisesta näkökulmasta, milloin ja millainen johtamisviestintä on hyvää, taitavaa ja menestyksellistä. Tässä tutkielmassa käsitellään johtamisen perustasoa, johtajan ja johdettavan välistä vuorovaikutusta ja keskiöön nostetaan johdettavien kokemukset. Tutkielman tavoitteena oli selvittää, millainen johtajan ja johdettavan välinen vuorovaikutus on merkityksellistä johdettavan näkökulmasta ja syventää johtajan ja johdettavan välistä suhdetta.

Kyseessä on laadullinen tutkimus, joka toteutettiin käyttäen kriittisten tapahtumien tutkimusmenetelmää. Tutkielmaa varten haastateltiin kahtatoista henkilöä, jotka työskentelivät samassa finanssialan yrityksessä. Tutkimusaineisto analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä ottaen huomioon kriittisten tapahtumien tutkimusmenetelmän suositukset. Tutkielman teoreettinen viitekehys perustuu johtaja-johdettavasuhde- vaihdantateoriaan sekä tutkimustietoon johtamisviestinnästä, johtajien vuorovaikutusosaamisesta sekä johtajien ja johdettavien keskinäisestä vuorovaikutuksesta.

Tulosten mukaan johdettavalle on merkityksellistä sellainen vuorovaikutus, joka auttaa johdettavaa kehittymään ja onnistumaan työssään, kokemaan työn iloa ja sitoutumista työhön sekä voimaan työssä hyvin. Tutkielman tulosten mukaan vuorovaikutussuhteen alkuvaiheessa korostuu johtajan vuorovaikutusosaaminen. Johtaja tarvitsee vuorovaikutuksen hallintataitoja ja taitoa hallita uuteen suhteeseen liittyviä jännitteitä, kykyä kuunnella, viestiä avoimesti ja kiinnostusta johdettavaa kohtaan. Korkealaatuisissa johtaja-johdettavasuhdeissa johdettavat kokivat johtajan osoittaman luottamuksen, tuen antamisen ja kiinnostuksen osoittamisen tärkeimmiksi johtajan viestinnän piirteiksi. Luottamuksen ulottuvuuksia olivat arvostuksen osoittaminen, molemminpuolinen avoin viestintä ja palautteenanto sekä esimiehen puutteiden näyttäminen. Tuen antamiseen sisältyivät yhteinen ongelmanratkaisu, valmentava ja positiivinen viestintä, kuunteleminen sekä esimiehen helppo lähestyttävyyden. Kiinnostuksen osoittamisen ulottuvuuksia olivat huomioiminen ja empatia. Kun johtajan viestinnässä oli näitä piirteitä, se mahdollisti myös johdettavan aktiivisuuden vuorovaikutuksessa ja vastavuoroisen käyttäytymisen. Johdettava luotti esimieheensä ja arvosti tätä, viesti avoimesti, antoi esimiehelle palautetta ja tuki tätä.

Heikkolaatuisia ja keskitasoisia vuorovaikutussuhteita luonnehti vuorovaikutus, jossa johdettava ei kokenut tulevaisuutta kuulluksi eikä saanut tukea toimintansa kehittämiseen tai haastavien tilanteiden ratkaisemiseen. Heikkolaatuisiin suhteisiin johti luottamuksen puute ja vähättely sekä esimiehen valtaa osoittava, syyllistävä viestintä ja empatian puute johdettavan haastavassa elämäntilanteessa.

Avainsanat: johtaja-johdettavasuhde, vuorovaikutussuhde, vuorovaikutuskokemus, johtamisviestintä, LMX-teoria

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
2	JOHTAJAN JA JOHDETTAVAN VUOROVAIKUTUSSUHDE	5
2.1	Johtamisviestintä.....	5
2.2	Johtajien vuorovaikutusosaaminen	11
2.3	Johtajan ja johdettavan vuorovaikutussuhteiden tutkimus	14
2.3.1	Johtaja-johdettavasuhteen vaihdantateoria	14
2.3.2	Erilaisia viestintämalleja eri laatuissa suhteissa.....	19
2.3.3	Johdettavan viestintäkäyttäytyminen	21
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	26
3.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	26
3.2	Tutkimusmenetelmä	28
3.3	Aineistonkeruu ja analysointi	30
4	TULOKSET	34
4.1	Merkittävät vuorovaikutuskokemukset suhteen alkuvaiheessa	34
4.2	Merkittävät vuorovaikutuskokemukset korkean vaihdannan suhteissa.....	37
4.2.1	Luottamuksen osoittaminen	38
4.2.2	Tuen antaminen.....	40
4.2.3	Kiinnostuksen osoittaminen.....	43
4.3	Vuorovaikutuskokemuksia heikkolaatuisissa ja keskitasoisissa suhteissa.....	46
5	POHDINTA	48
5.1	Tulosten tarkastelu.....	48
5.2	Tutkielman arviointi	52
5.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	56
	KIRJALLISUUS	58
	LIITE 1	62

1 JOHDANTO

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää, millainen johtajan ja johdettavan välinen vuorovaikutus on merkityksellistä johdettavan näkökulmasta. Rouhiainen-Neunhäusererin (2009a, 30) mukaan johtamisviestinnän tutkimukselle ja teoreettisille näkökulmille on tyypillistä normatiivisuus. Johtamisopit kuvaavat johtajan piirteitä, johtamistyyliä ja -taitoja tai antavat ohjeita johtamiseen hyvin yleisellä tasolla. Johtamisviestinnän tutkimus on keskittynyt määrittelemään periaatteellisesta näkökulmasta, milloin ja millainen johtamisviestintä on hyvää, taitavaa ja menestyksellistä. Johtamisen tutkimuksissa ja teoreettisissa näkökulmissa johtamisen perustaso, johtajan ja johdettavan välinen vuorovaikutus, jää hyvin vähälle huomiolle.

Graen ja Uhl-Bien (1995) kritisoivat johtajuusteorioita keskittymisestä johtajaan. Vaikuttaahan johtajuuteen myös johdettava sekä johtajan ja johdettavan välinen vuorovaikutussuhde. Heidän mukaansa tarvitaan enemmän tutkimuksia johdettavan näkökulmasta sekä johtajan ja johdettavan vuorovaikutussuhteesta. Graen ja Uhl-Bien toteavat, että kun tutkimuksia tehdään erikseen kustakin johtajuuteen vaikuttavasta tekijästä – johtajasta, johdettavasta tai vuorovaikutussuhteesta – tutkimuksen yleistettävyyden ja käytännön hyödyt heikkenevät. Heidän mukaansa kaikki kolme tasoa pitäisi ottaa huomioon samassa tutkimuksessa, jotta opitaan, miten ne vaikuttavat toinen toisiinsa sekä johtajuuden tuloksiin ja miten eri osiin voidaan vaikuttaa.

Suomalaista johtamista on pohdittu laajasti Työelämä2020-hankkeessa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018). Hankkeen mukaan suomalaisen johtamisen heikkous on asioiden ja prosessien johtaminen ihmisten sijaan: kehitettävää on viestintätaidoissa, palautteen antamisessa ja kuuntelemisessa. Tulevaisuuden menestyksekkäältä johtajalta odotetaan palveluroolissa toimimista, tunneälyä, kykyä käydä aitoa dialogia, työn merkityksellisyyden luomista alaisille ja diversiteetin ymmärtämistä vahvuutena. Johtajan tehtävänä on mahdollistaa alaisten onnistuminen ja inspiroida heitä. Työelämä2020-hankkeessa johtajuuden tilaa ja tulevaisuutta oli pohtimassa johtajia, tutkijoita ja asiantuntijoita. Johdettavien ääni sen sijaan puuttui tutkimuksesta. Tämän tutkielman tarkoituksena onkin nostaa keskiöön johdettavien kokemukset merkittävistä vuorovaikutuskokemuksista esimiehensä kanssa. Merkittävä vuorovaikutuskokemus on subjektiivinen näkemys koetusta vuorovaikutustilanteesta, joka on jäänyt hyvin mieleen. Vuorovaikutustilanne on tällöin yleensä vaikuttanut positiivisesti tai negatiivisesti johdettavan ajatuksiin, asenteisiin tai käyttäytymiseen (Peltola, Isotalus & Åstedt-Kurki 2018). Tutkielma osallistuu keskusteluun siitä, millaisia ovat hyvän johtamisen vuorovaikutuskäytännöt.

2 JOHTAJAN JA JOHDETTAVAN VUOROVAIKUTUSSUHDE

2.1 Johtamisviestintä

Johtamisviestintää ja vuorovaikutusta on vaikea erottaa johtamisesta, toteutuhan johtajuus vuorovaikutuksessa (Barge & Hirokawa 1989, 172). Hackmanin ja Johnsonin (2013, 11) mukaan johtajuus on inhimillistä symbolista viestintää, jolla vaikutetaan muiden asenteisiin ja käyttäytymiseen niin, että yhteiset tavoitteet saavutetaan. Tästä voi tehdä sen johtopäätöksen, että epäonnistuminen viestinnässä voi johtaa epäonnistumiseen johtamisessa (Ruben & Gigliotti 2017). Kirjallisuudessa johtajien viestintätyylit ja johtamistyyli voivatkin sekoittua toisiinsa, esimerkiksi autoritäärinen, demokraattinen ja laissez faire -johtaminen nähdään sekä johtamistyyleinä että johtamisviestintätyyleinä (ks. Hackman & Johnson 2013, 40-59). Aiempi tutkimus on keskittynyt pitkälti erilaisten johtamis- ja viestintätyyliin seurauksiin työntekijöille tai organisaatioille. Johtamistyyleistä on tutkittu esimerkiksi transformationaalisen, autenttisen, laissez faire ja loukkaavan johtamistyylin yhteyksiä työntekijöiden hyvinvointiin. Useat tutkimustulokset viittaavat siihen, että laissez faire ja loukkaavalla johtamistyyllillä on negatiivisia vaikutuksia ja transformationaalisella johtamistyyllillä positiivisia vaikutuksia hyvinvointiin (Arnold & Conelly 2013, Donaldson-Feilder, Munir & Lewis 2013, Robertson & Barling 2014). Esimerkiksi Kinnusen, Perkon ja Virtasen (2013) tutkimustulosten mukaan riski kokea vähintään lievää uupumusasteista väsymystä oli kaksin- tai kolminkertainen silloin, kun lähimmän esimiehen käyttäytymisessä nähtiin vain vähän transformationaalisen, autenttisen tai oikeudenmukaisen johtamistyylin piirteitä tai kun siinä tunnistettiin loukkaavan esimieskäyttäytymisen piirteitä.

Loukkaava johtaminen määritellään esimiehen käyttäytymiseksi, joka koetaan tarkoituksellisesti vihamieliseksi ja joka pitää sisällään sekä verbaalista että ei-verbaalista vihamielistä käyttäytymistä pois lukien fyysisen kontaktin (Tepper 2000). Esimiehen käytös voi sisältää esimerkiksi halventavaa nimittelyä, räjähtäviä tunteenpurkauksia, pelottelua työpaikan menettämällä, informaation panttaamista, nöyryyttämistä ja julkista vähättelyä sekä vihamielisiä katsekontakteja (Bies 2000, Tepperin 2000 mukaan). Laissez faire -johtaminen puolestaan on passiivinen johtamistyyli, jossa johtaja välttelee vastuutaan. Robertsonin ja Barlingin (2014) mukaan loukkaava esimieskäyttäytyminen vaikuttaa työntekijöiden terveysriskeihin, unen laatuun ja psykologiseen hyvinvointiin aiheuttamalla turhautumista, stressiä ja avuttomuuden tunnetta, kun taas laissez faire

-johtaminen vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin muun muassa aiheuttamalla roolikonflikteja, mahdollistamalla kiusaamista ja vähentämällä luottamusta johtajaan.

Transformationaalista johtamista on tutkittu ehkä eniten kaikista johtajuusteorioista kahdenkymmenen viimeisen vuoden aikana (Arnold & Conelly 2013). Transformationaaliseen johtamiseen liitetään ideaalipiirteillä vaikuttaminen, inspiroiva motivointi, älyllinen stimulointi ja yksilöllinen huomioiminen. Esimies toimii roolimallina, edistää myönteisen vision avulla työn merkityksellisyyden ja haasteellisuuden kokemista, rohkaisee lähestymään ongelmia uusilla tavoilla ja ottaa huomioon alaisten yksilölliset kehitystarpeet (Bass 1985, Kinnusen ym. 2013 mukaan). Transformationaalista johtamista pidetään positiivisena, koska sen keskiössä ovat eettinen käyttäytyminen, työntekijöiden motivointi, työntekijöiden rohkaiseminen ajattelemaan itse ja huolehtiminen yksilöiden tarpeista. Hyvinvointia välittävänä tekijöinä on eri tutkimuksissa todettu olevan muun muassa työntekijöiden luottamus johtajaan ja omiin kykyihinsä, kokemus merkityksellisestä työstä, roolien selkeys ja mahdollisuus kehittyä (Robertson & Barling 2014).

Tutkimustulokset osoittavat, että transformationaalisen johtamisen ja johtajan viestintäosaamisen välillä on yhteys (Flauto 1999, 95). Transformationaaliset johtajat ovat esimerkiksi tehokkaampia strategisten tavoitteiden viestimisessä (Berson & Avolio 2004). Kinnusen ym. (2013) tutkimuksessa transformationaalista johtamista arvioitiin 7-osaisella mittarilla. Mielestäni ainakin mittarin viisi ensimmäistä osaa vaativat vuorovaikutustaitoja: selkeän ja positiivisen vision välittäminen, henkilöstön yksilöllisen kehittymisen tukeminen ja rohkaiseminen, rohkaisun ja tunnustuksen antaminen, luottamuksen, osallisuuden ja yhteistyön edistäminen sekä innovatiiviseen ajatteluun kannustaminen. Mittariin kuuluivat lisäksi kysymykset omien arvojen tuntemisesta ja niiden mukaan toimimisesta sekä karismaattisuudesta eli kunnioituksen ja ihailun herättämisestä omalla osaamisella. Rouhiainen-Neunhäuserer (2009a, 29) on kuitenkin kritisoinut transformationaalisen johtajuuden teoriaa sen käsitteiden korkealentoisuudesta ja epämääräisyydestä sekä siitä, kuinka hyvin transformationaalisen johtajuuden teoria lopulta selittää johtajan ja johdettavan välistä vuorovaikutusta ja johtajan vuorovaikutusosaamista.

Johansson, Miller ja Hamrin (2014) ovat luoneet teoreettinen viitekehyksen, jonka tavoitteena on auttaa johtajien vuorovaikutusosaamisen kehittämisessä ja tutkimisessa. Heidän lähtökohtanaan on käsite ”vuorovaikutteinen johtajuus” (*communicative leadership*), jota ei oltu aiemmin tieteellisesti määritelty. Johansson ym. (2014) analysoivat olemassa olevia johtamis- ja viestintäteorioita sekä käytännön tutkimustuloksia, ja selvittivät niiden pohjalta, millainen vuorovaikutuskäyttäytyminen on keskeistä johtajille, miten vuorovaikutteisia johtajia voidaan luonnehtia ja miten käsite ”vuorovaikutteinen johtaja” voidaan määritellä. Kirjallisuuden perusteella he jakoivat johtajien

vuorovaikutuskäyttäytymisen neljään keskeiseen kategoriaan: rakenteen luomiseen, työn mahdollistamiseen, suhteiden hallintaan ja edustamiseen. Rakenteen luomiseen (*initiating structure*) kuuluvat päämäärien, tavoitteiden ja odotusten selventäminen, suunnittelu ja tehtävien jako, työntekijöiden valinta ja merkitysten luominen. Työn mahdollistamiseen (*facilitating work*) sisältyvät työntekijöiden valmentaminen, palautteen antaminen ja osallistaminen ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon sekä itseohjautuvuuteen rohkaiseminen. Suhteiden hallintaan (*relational dynamics*) kuuluvat johtajien avoimuus ja helppo lähestyttävyyys, tuen antaminen ja konfliktien hallinta. Edustamiseen (*representing*) sisältyy työntekijöiden ja tiimin, yksikön tai organisaation edustaminen. Kirjallisuuskatsauksen perusteella Johansson ym. (2014) määrittivät vuorovaikutteisen johtajuuden seuraavasti: Vuorovaikutteinen johtaja käy dialogia työntekijöiden kanssa, antaa ja hakee aktiivisesti palautetta, osallistaa päätöksentekoon ja on avoin sekä kiinnostunut.

Hamrin, Johansson ja Jahn (2016) testasivat Johanssonin ym. (2014) luomaa viitekehystä empiirisesti. He haastattelivat johtajia ja johdettavia kahdessa erilaisessa ruotsalaisessa organisaatiossa. Tutkimustulokset tukivat teoreettista viitekehystä vuorovaikutteisesta johtajuudesta koskien rakenteiden luomista, työn mahdollistamista ja suhteiden hallintaa. Neljäs vuorovaikutuskäyttäytymisen kategoria, edustaminen, ei tullut esiin tutkimuksessa. Molemmissa organisaatioissa ilmeni kolme vuorovaikutteisen johtajuuden prosessia, jotka vaikuttivat johtajien ja johdettavien väliseen toimijuuteen: itsenäisyyden edistäminen, vastuun jakaminen ja osallistumisen mahdollistaminen. Vuorovaikutuskäyttäytyminen jakautui viiteen luokkaan: dialogiin, avoimuuteen, selkeyteen, informaation sopeuttamiseen ja päätöksentekoon osallistamiseen. Vuorovaikutteiset johtajat edistivät johdettavien itsenäisyyttä selkeän viestinnän ja informaation sopeuttamisen avulla. Avoin ja selkeä vuorovaikutus mahdollisti vastuun jakamisen. Avoimuus tuli esiin molemmissa organisaatioissa mutta eri tavoilla. A-organisaatiossa avoimuus perustui siihen, että johtajat ja johdettavat tunsivat toisensa hyvin ja luottivat toisiinsa, johtajat olivat helposti lähestyttäviä, avoimia kritiikille ja keskustelivat johdettavien kanssa epämuodollisesti. B-organisaatiossa avoimuus tarkoitti, että vuorovaikutteinen johtaja ei panttaa informaatiota johdettavilta ilman perusteltua syytä. Johdettavat korostivat myös osallistumista päätöksentekoon: vuorovaikutteisten johtajien tulisi käydä dialogia johdettavien kanssa ennen kuin päätökset tehdään. Molemmissa organisaatioissa sekä johtajat että johdettavat painottivat yhteistyön merkitystä. Yhteistyötä edisti johtajan vuorovaikutuskäyttäytymisen responsiivisuus ja dialogi, joihin kuuluvat palaute ja kuunteleminen. Tulokset osoittivat, että johtajien ja johdettavien sekä organisaatioiden välillä oli eroja johtuen eroista sosiaalisessa ja kulttuurisessa kontekstissa sekä eroista johdettavien

kokemuksissa vuorovaikutuksesta johtajien kanssa. Viitekehys sai empiiristä tukea, mutta sitä ei voi soveltaa organisaatioihin ottamatta huomioon kunkin organisaation sosiokulttuurista kontekstia. (Hamrin ym. 2016.) Johanssonin ym. (2014) viitekehys vuorovaikutteisesta johtajuudesta on laaja ja monipuolinen ja tuo viestintätieteiden näkökulman johtamisteorioihin. Viitekehys on kuitenkin johtajakeskeinen ja jättää avoimeksi, millaista on merkityksellinen vuorovaikutus johdettavan näkökulmasta.

Useat edellä mainituista tutkimuksista, joissa on selvitetty johtamis- tai viestintätieteiden seurauksia työntekijälle tai organisaatiolle, ovat psykologian tai johtamistieteiden tutkimuksia.

Viestintätieteissä on tutkittu muun muassa esimiesten relationaalisen viestinnän (Mikkelson, Hesse & Sloan 2017), motivoivan viestinnän (Sharbrough, Simmons & Cantrill 2006), henkilökeskeisen viestinnän (Fix & Sias 2006) sekä nonverbaalisen, läheisyyttä osoittavan viestinnän (Richmond & McCroskey 2000) yhteyttä työntekijän työtyytyväisyyteen.

Richmondin ja McCroskeyn (2000) tutkimustulosten mukaan esimiehen läheisyyttä osoittava nonverbaalinen viestintä vaikutti positiivisesti alaisen suhtautumiseen esimieheen ja positiivinen suhde oli yhteydessä alaisen motivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Esimies voi osoittaa eri tavoin nonverbaalisesti, että pitää alaisesta tai arvioi tätä positiivisesti. Tällainen käyttäytyminen voi olla tietoista tai tiedostamatonta. Esimiehen läheisyyttä osoittavalla nonverbaalisella viestinnällä oli positiivinen yhteys esimiehen arvioidun luotettavuuden ja viehättävyyden kanssa ja nämä puolestaan olivat yhteydessä alaisen motivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Lisäksi alaisen ja esimiehen läheisyyttä osoittavan viestinnän välillä oli yhteys. Tutkijat toteavatkin, että sekä alaisella että esimiehellä on mahdollisuus parantaa suhteita nonverbaalisen, läheisyyttä osoittavan viestinnän avulla. Alaisen läheisyyttä osoittava viestintä lisää esimiehen läheisyyttä osoittavaa viestintää, mikä puolestaan vaikuttaa alaisen asenteeseen esimiestä kohtaan.

Mikkelsonin ym. (2017) relationaalisen viestinnän tutkimuksessa todettiin, että esimiesten läheisyyttä (*intimacy*), levollisuutta (*composure*) ja tasa-arvoa (*equality*) osoittava viestintä oli positiivisesti ja valtaa osoittava sekä muodollinen viestintä negatiivisesti yhteydessä työntekijöiden työtyytyväisyyteen, motivaatioon ja organisaatioon sitoutumiseen. Läheisyyttä osoittava viestintä asettui kolmelle eri ulottuvuudelle. Ensimmäiseen kuuluivat positiivisten tunteiden ja kiinnostuksen osoittaminen, toiseen yhteisten asenteiden, uskomusten ja kokemusten jakaminen sekä suhteen syvyys. Kolmanteen ulottuvuuteen sisältyivät vastaanottavaisuus, vilpittömyys, johdonmukaisuus ja rehellisyys. Levollisuutta osoitti rauhallinen ja epämuodollinen viestintä. Tasa-arvoa osoittava viestintä ilmensi keskinäistä kunnioitusta ja siitä puuttui vallan ilmentäminen.

Motivoivan viestinnän tutkimukset (esim. Sharbrough ym. 2006) perustuvat motivoivan kielen teoriaan, jonka Sullivan (1988) kehitti motivaatioteorioiden ja puheaktiteorian (Austen 1962, Sullivanin 1988 mukaan) pohjalta. Sullivanin mukaan motivaatioteoriat perustuvat pääasiassa epävarmuuden vähentämiseen, vaikka viestinnällä on myös muita motivointitehtäviä. Sullivan (1988) jakoi esimiehen motivoivan viestinnän kolmeen ryhmään: epävarmuutta vähentävän puheen lisäksi tarvitaan myös merkityksiä luovaa puhetta ja ihmisiä yhdistävää puhetta. Mitä monipuolisemmin esimies käyttää näitä kolmea eri puheen lajia, sitä paremmin hän voi vaikuttaa motivaatioon.

Mayfield ja Mayfield (2009, 2010, 2012) ovat kehittäneet motivoivan kielen teoriaa edelleen eteenpäin. He nimesivät epävarmuutta vähentävän puheen ohjeistavaksi viestinnäksi (*direction-giving language*), jolla selvennetään työtehtäviä, päämääriä, tavoitteita, aikatauluja ja palkitsemista. Esimerkkejä ohjeistavasta viestinnästä ovat tavoitekeskustelut ja palautteen antaminen työsuorituksista. Ihmisiä yhdistävällä puheella Sullivan (1988) tarkoitti viestintää, joka luo esimiesten ja työntekijöiden välille siteitä, jotka perustuvat luottamukseen ja työntekijöiden tuntemiseen itsensä arvostetuiksi. Mayfield ja Mayfield (2009) nimesivät ihmisiä yhdistävän puheen empaattiseksi viestinnäksi (*empathetic language*), jolla tarkoitetaan emotionaalisen tuen verbaalista ilmaisemista. Empaattisella viestinnällä johtaja osoittaa huolenpitoa työntekijästä, osoittaa että arvostaa työntekijää ihmisenä eikä ainoastaan hänen suorituksiaan töissä. Siihen sisältyvät työntekijän tunteiden hyväksyminen ja hyvistä suorituksista kiittäminen.

Merkityksiä luovaa viestintää (*meaning-making language*) käytetään yrityksen kulttuurista, arvoista ja normeista kertomiseen ja sen selventämiseen, millainen käyttäytyminen sopii organisaation kulttuuriin (Mayfield & Mayfield 2009). Siihen, miten työntekijät näkevät organisaationsa, vaikuttaa paitsi se, mitä he kuulevat ja näkevät, myös se, millaisia mentaalisia malleja he ovat rakentaneet eri tilanteiden tulkittamiseen. Merkityksiä luova viestintä auttaa työntekijöitä rakentamaan näitä mentaalisia malleja todellisuudesta. Työkäyttäytyminen määräytyy sekä tiedon että rakennettujen merkitysten perusteella. Merkitykset ovat yleensä rakentuneet epämuodollisessa vuorovaikutuksessa esimiesten ja kollegoiden kanssa. Epämuodolliset keskustelut, kertomukset, juorut ja myytit voivat siten olla yhtä tärkeitä motivoinnissa kuin epävarmuutta vähentävä informaatio. Esimies toimii organisaation arvojen, uskomusten ja päämäärien edustajana. Ollessaan vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa hän jakaa rooliinsa liittyviä merkityksiä, jotka kehittyvät työntekijöiden mielissä skeemoiksi ja skripteiksi, jotka ohjaavat heidän toimintaansa. (Sullivan 1988.)

Teorian mukaan johtajan täytyy käyttää näitä kaikkia kolmea viestintälajia monipuolisesti ja tilanteeseen sopivasti ja johtajan käyttäytymisen on oltava yhdenmukaista viestinnän kanssa, jotta viestintä parantaa työntekijän motivaatiota (Sullivan 1988, Mayfield & Mayfield 2009, 2010). Motivoivan kielen teoria on yleistettävissä monenlaisiin tilanteisiin. Sitä on testattu eri tyyppisissä johtaja-johdettavasuhteissa, erilaisissa organisaatioissa ja eri tasoissa tehtävissä. Motivoivan viestinnän on todettu olevan yhteydessä moniin työntekijöiden tuloksiin kuten suorituskyykyyn, työtyytyväisyyteen, innovointiin, päätöksentekoon ja lähtöaikeisiin. (Mayfield & Mayfield 2009.) Esimerkiksi Sharbroughin ym. (2006) tutkimuksen mukaan esimiehen motivoivalla viestinnällä on positiivinen yhteys työntekijän työtyytyväisyyteen, tyytyväisyyteen esimiehen viestintään, arvioon esimiehen viestintäkompetenssista sekä esimiehen tehokkuudesta. Esimiehen motivoivalla viestinnällä on todettu olevan myös positiivinen ja merkittävä yhteys työntekijän pystyvyyssuskoon, joka puolestaan on positiivisesti yhteydessä työntekijän suorituskyykyyn (Mayfield & Mayfield 2012).

Alkuperäinen motivoivan kielen teoria koski johtaja-johdettavadyadia, mutta Mayfield ja Mayfield (2010) laajensivat teorian koskemaan myös ryhmätasoa (*leader-level*). Tutkimuksen mukaan ryhmätasoinen malli ennusti työsuorituksia paremmin kuin dyaditasoinen malli, mutta ryhmätasoinen malli ei ennustanut työtyytyväisyyttä. Mayfield, Mayfield ja Sharbrough (2015) ovat kehittäneet mallia edelleen organisaatiotasoiseksi koskemaan ylimmän johdon viestintää strategian mukaisesta visiosta ja arvoista.

Tässä luvussa on luotu katsaus johtamisviestinnän tutkimuksiin. Merkittävä määrä tutkimuksia on tehty erilaisten johtamis- ja viestintätyylien seurauksista työntekijöille ja organisaatioille. Viestintätieteiden tutkimuksissa on muun muassa todettu esimiehen läheisyyttä osoittavan, nonverbaalisen viestinnän yhteys työntekijöiden motivaatioon ja työtyytyväisyyteen (Richmond & McCroskey 2000), esimiehen läheisyyttä, levollisuutta ja tasa-arvoa osoittavan viestinnän positiivinen ja valtaa osoittavan sekä muodollisen viestinnän negatiivinen yhteys työntekijöiden työtyytyväisyyteen, motivaatioon ja sitoutumiseen (Mikkelson ym. 2017), esimiehen motivoivan viestinnän yhteys muun muassa työtyytyväisyyteen, työntekijöiden pystyvyyssuskoon, tyytyväisyyteen esimiehen viestintään ja arvioon esimiehen viestintäosaamisesta sekä esimiehen tehokkuudesta (Sharbrough ym. 2006, Mayfield & Mayfield 2012). Huomioitavaa näissä johtamisviestinnän tutkimuksissa on se, että hyvin usein viestinnän tehokkuus tai johtajan viestintäkäyttäytyminen yhdistetään johdettavien työtyytyväisyyteen. Sitä ei kuitenkaan pohdita, onko työtyytyväisyys tärkein mittari sille, miten johdettavat kokevat johtajan viestinnän. Vaikuttaahan työtyytyväisyyteen hyvin monet muutkin asiat kuin johtajan viestintä. Tutkimukset

ovat myös pääasiassa kvantitatiivisia tutkimuksia, joissa viestinnän piirteet on ennakkoon operationalisoitu ilman että johdettavat voivat vaikuttaa siihen, mitä he pitävät hyvänä viestintänä. Esimerkiksi motivoivan viestinnän tutkimuksessa (Sharbrough ym. 2006) on kysymyksiä, jotka eivät ole olennaisia nykyaikaisille itseohjautuville asiantuntijaorganisaatioille tai jotka eivät sovi suomalaiseen johtamiskulttuuriin. Merkitysten luomista esimerkiksi mitattiin pyytämällä arvioimaan sitä, kertooko esimies tarinoita organisaation historian avaintapahtumista, ihailluista henkilöistä, kovista työntekijöistä ja ihmisistä, joita on palkittu.

Luvussa esiteltiin myös kaksi johtamisviestintään liittyvää teoreettista viitekehystä, motivoivan kielen teoria (Sullivan 1988) sekä vuorovaikutteisen johtajuuden viitekehys (Johansson ym. 2014). Motivoivan kielen teoriaa on testattu paljon ja se on yleistettävissä monenlaisiin tilanteisiin. Vuorovaikutteisen johtajuuden viitekehysten empiirinen testaaminen on vielä vähäistä, mutta viitekehysellä vaikuttaa myös olevan ansionsa.

2.2 Johtajien vuorovaikutusosaaminen

Vuorovaikutusosaamisella viitataan niihin viestijän tietoihin, taitoihin ja asenteisiin, jotka mahdollistavat tavoitteiden saavuttamisen vuorovaikutuksessa tarkoituksenmukaisella tavalla (Spitzberg & Cupach 1984, Horilan & Valon 2016 mukaan). Spitzberg (2013) kuvaa vuorovaikutusosaamista kahdella kriteerillä: tehokkuudella ja tarkoituksenmukaisuudella. Tehokkuudella tarkoitetaan sitä, saavutetaanko vuorovaikutuksessa sille asetettuja tavoitteita tai toivottuja tuloksia ja tarkoituksenmukaisuudella sitä, soveltuuko vuorovaikutus tilanteeseen tai suhteeseen. Molempien tulee täytyä, jotta vuorovaikutusta voi pitää osaavana.

Vuorovaikutustavoitteet voivat olla sekä tehtäväkeskeisiä, esimerkiksi laadukkaan päätöksen tekeminen, että relationaalisia kuten tuen antaminen tai suhdekonfliktin ratkaiseminen (Horila & Valo 2016). Osaava vuorovaikutus on myös eettistä ja moraalista. Taitava viestijä ottaa huomioon vuorovaikutussuhteen toisen osapuolen tavoitteet ja oikeudet, ei loukkaa toista osapuolta eikä vaaranna vuorovaikutussuhdetta ja luottamusta siinä (Spitzberg & Cupach 2002, Rouhiainen-Neunhäusererin 2009a, 37 mukaan).

Vuorovaikutusosaaminen koostuu kognitiivisen, behavioraalisen ja affektiivisen ulottuvuuden yhdistelmästä (Spitzberg 2013). Kognitiivisella ulottuvuudella tarkoitetaan viestijän tietoa viestinnän säännöistä, normeista ja rituaaleista, viestintästrategioista, sosiaalisista suhteista,

tilanteesta ja tilannekohtaisista menettelytavoista sekä viestinnän tavoitteista ja metakognitiivista taitoa analysoida omaa viestintäänsä (Spitzberg & Cupach 1984, Valkosen 2003, 36-37 mukaan). Affektiivinen ulottuvuus viittaa asenteisiin ja motivaatioon eli esimerkiksi siihen, haluaako viestijä osallistua vuorovaikutukseen vai vältellä sitä. Behavioraalisella ulottuvuudella tarkoitetaan vuorovaikutustaitoja, jotka ilmentävät vuorovaikutusosaamista. Spitzberg (2013) on luokitellut yli sata eri tutkimuksissa havaittua vuorovaikutustaitoa neljään luokkaan: tarkkaavaisuuden (*attentiveness*), levollisuuden (*composure*), koordinoinnin (*coordination*) ja ilmaisevuuden (*expressiveness*) taitoihin. Tarkkaavaisuuden taitoon kuuluvat muiden huomiointi, kiinnostus muita kohtaan ja muista huolehtiminen. Siihen sisältyvät verbaalinen ja nonverbaalinen kuuntelemisen osoittaminen, empatian osoittaminen, kysymysten esittäminen ja muiden viestinnän seuraaminen. Levollisuuden taitoon kuuluvat esimerkiksi luottamuksen ilmaiseminen, vuorovaikutuksen kontrolloiminen, mielipiteiden ilmaiseminen varmasti mutta muita kunnioittavasti. Koordinoinnin taitoihin sisältyvät esimerkiksi sopivan ajan käyttäminen puhumiseen, keskeyttämiset, keskusteluun liittyminen ja siitä poistuminen, siirtyminen aiheesta tai henkilöstä toiseen. Ilmaisevuus on kaikkia niitä verbaalisia ja nonverbaalisia keinoja, joilla elävöitetään vuorovaikutusta mukaan lukien kasvojen ilmeet, eleet, huumori, kertomukset ja sanavalinnat. Vuorovaikutusosaaminen on myös kontekstuaalista. Vuorovaikutuskäyttäytyminen on osattava mukauttaa kyseiseen kulttuuriin, aikaan, vuorovaikutussuhteeseen, vuorovaikutustilanteeseen ja -paikkaan sekä vuorovaikutuksen tavoitteeseen. (Spitzberg 2013.)

Johtajan työssä vuorovaikutusosaamisen affektiivisellä ulottuvuudella voidaan tarkoittaa esimerkiksi sitä, onko johtajalla rohkeutta ja halua olla yhteydessä johdettaviinsa, kuunnella heitä, osallistua keskusteluun ja perustella organisaation päätöksiä. Kognitiiviseen ulottuvuuteen voi sisältyä tietoa esimerkiksi siitä, millaisten arvojen ja periaatteiden mukaan johtajan tulee toimia vuorovaikutustilanteissa alaistensa kanssa. Lisäksi johtajan täytyy osata soveltaa tätä tietoa käytäntöön. Johtajan tarvitsemia vuorovaikutustaitoja ovat monet interpersonaalisen viestinnän perustaidot kuten taito ilmaista itseään verbaalisesti ja nonverbaalisesti, kuunnella ja havainnoida, mukautua ja mukauttaa omaa vuorovaikutuskäyttäytymistään toisten vuorovaikutuskäyttäytymiseen ja vuorovaikutustilanteeseen sekä taito välittää omaa persoonallisuuttaan ja hallita muille itsestä syntyviä vaikutelmia. Näiden perustaitojen lisäksi johtajan työhön liittyy ammattispesifejä vuorovaikutustaitoja kuten vuorovaikutussuhteen luomisen ja ylläpitämisen sekä verkostoitumisen taidot, tiedonhallinnan taidot, ryhmäviestinnän ja yhteistyön taidot, emotionaalisen tuen taidot, konfliktinhallinnan taidot, neuvottelutaidot sekä tiedottamisen ja vaikuttamisen taidot. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009a.)

Vuorovaikutusosaaminen on subjektiivista. Se on aina viestijän oma tai vuorovaikutussuhteen toisen osapuolen tai vuorovaikutustilanteen ulkopuolisen havainnoijan vaikutelma ja päätelmä siitä, miten tehokasta ja tarkoituksenmukaista viestintä- ja vuorovaikutuskäyttäytyminen on.

Todennäköisesti viestijä itse osaa parhaiten arvioida viestinnän tehokkuutta ja muut tarkoituksenmukaisuutta. Eri ihmiset arvioivat vuorovaikutustaitoja eri tavalla ja vuorovaikutusta arvioidaan eri tilanteissa eri tavalla. On myös muistettava, että kaikki havaittava käyttäytyminen on osa viestintää. Käyttäytymistä tulkitaan ja siihen liitetään merkityksiä riippumatta siitä, mitä henkilö itse on tarkoittanut. Spitzberg käyttää tästä esimerkkinä sairaanhoitajaa, joka mielestään tekee vain työtään tehokkaasti, mutta potilas tulkitsee käyttäytymisen empatian, huolenpidon tai sosiaalisuuden puutteeksi. (Spitzberg 2013).

Johtajien vuorovaikutusosaamista on tutkittu suhteellisen vähän. Tutkimuksissa on kuitenkin todettu positiivinen yhteys esimiehen vuorovaikutusosaamisen ja sen välillä, kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat esimieheensä (Berman & Hellweg 1989) sekä johtajan vuorovaikutusosaamisen ja työntekijöiden tyytyväisyyden yhteys (Madlock 2008a, 2008b, Steele & Plenty 2015).

Madlockin (2008a, 2008b) tutkimukset olivat kvantitatiivisia tutkimuksia, joissa työntekijät arvioivat esimiehensä vuorovaikutusosaamista 12-kohtaisella mittarilla. Tutkija toteaaakin, että tarvittaisiin laadullista tutkimusta, jotta saataisiin syvällisempi ymmärrys siitä, mitä työntekijät arvostavat.

Rouhiainen-Neunhäuserer (2009a) on tehnyt laadullista tutkimusta johtajien vuorovaikutusosaamisesta, mutta hän tutki johtajien omia käsityksiä, ei johdettavien kokemuksia. Tutkimustulokset osoittivat, että tietoperustaisessa organisaatiossa työskentelevien johtajien vuorovaikutusosaamisessa on kyse johtajan halusta viestiä ja olla vuorovaikutuksessa alaisensa kanssa sekä ottaa alainen huomioon, taitoa huomioida alaisen vihjeitä oman vuorovaikutuskäyttäytymisensä säätelemiseksi, hallita omaa jännitteisyyttään, viestiä selkeästi ja varmasti sekä hallita sosiaalista jännitystä niin oman ja alaisen välisessä vuorovaikutussuhteessa kuin alaisten keskinäisissä vuorovaikutustilanteissakin (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009a, 120). Rouhiainen-Neunhäuserer (2009b) toteaa, että jatkossa olisi tärkeätä selvittää, millaisia osaamistarpeita johtajan vuorovaikutusosaamiselle nousee alaisten käsityksistä. Selvittämällä sekä johtajien että alaisten käsityksiä saataisiin muodostettua vielä syvällisempi ymmärrys siitä, mistä johtajan ja johdettavan välisessä suhteessa tarvittavassa vuorovaikutusosaamisessa on kyse ja missä määrin johtajan vuorovaikutusosaaminen on johtajan osaamista ja missä määrin relationaalista. Relationaalisuudella tarkoitetaan sitä, että vuorovaikutusosaaminen on yhteistoiminnallista ja ikään kuin ”sijaitsee” vuorovaikutussuhteessa. Vuorovaikutuksessa olevien henkilöiden suhde voi suoraan

vaikuttaa heidän vuorovaikutusosaamiseensa (Adler & Rodman 2010, 13-15, Steelen ja Plentyn 2015 mukaan). Vuorovaikutussuhteen toisen osapuolen tavoitteiden tunnistaminen auttaa omien tavoitteiden muokkaamisessa ja saavuttamisessa sekä vuorovaikutussuhteen yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa (Lakey & Canary 2002, 221, Rouhiainen-Neunhäusererin 2009a, 115 mukaan).

Tutkimuksissa on todettu positiivinen yhteys esimiehen vuorovaikutusosaamisen ja sen välillä, kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat esimieheensä (Berman & Hellweg 1989) sekä johtajan vuorovaikutusosaamisen ja työntekijöiden työtyytyväisyyden yhteys (Madlock 2008a, 2008b, Steele & Plenty 2015), joten voidaan olettaa, että johtajan vuorovaikutusosaaminen vaikuttaa merkittävästi myös johdettavien vuorovaikutuskokemuksiin johtajan kanssa sekä siihen, millaiseksi johtajan ja johdettavan suhde muodostuu.

2.3 Johtajan ja johdettavan vuorovaikutussuhteiden tutkimus

Johtaja-johdettavasuhteen vaihdanteoria on yksi käytetyimmistä ja tunnetuimmista johtamisviestinnän teorioista (Isotalus & Rajalahti 2017). Teoria kuvaa johtajan ja johdettavan välisen suhteen laatua ja luonnetta organisaatioissa. Tässä luvussa luodaan katsaus teorian kehittymiseen sekä teorian mukaisiin empiirisiin tutkimuksiin johtajan ja johdettavien vuorovaikutussuhteen kehittymisestä. Sen jälkeen tarkastellaan, miten vuorovaikutussuhteen laatu vaikuttaa johtajan ja johdettavan väliseen viestintään. Lopuksi luodaan vielä katsaus tutkimuksiin johdettavien käyttämisestä suhteen ylläpitotaktiikoista, vaikuttamisstrategioista ja vaikutelmien hallintakeinoista eri laatuissa vuorovaikutussuhteissa.

2.3.1 Johtaja-johdettavasuhteen vaihdantateoria

Johtaja-johdettava -vaihdantasuhde on yksi tapa käsitteellistää johtajan ja johdettavan välistä vuorovaikutussuhdetta. Vertikaalisten dyadisten suhteiden tutkimuksissa 1970-luvulla havaittiin, etteivät johtajat noudata samanlaista johtamistyyliä kaikkien johdettaviensa kanssa (Danserau ym. 1975, Graenin ja Uhl-Bienin 1995, 225 mukaan). Kun tutkimuksissa pyydettiin kuvaamaan esimiehen käyttäytymistä, samasta henkilöstä saatiin aivan erilaisia kuvauksia. Osa kuvasi korkealaatuisia suhteita, joissa johdettavat toimivat esimieheensä ”luotettuina avustajina”, kun taas

toiset kuvasivat heikkolaatuisia suhteita, joista puuttui keskinäinen luottamus, kunnioitus ja sitoutuminen ja joissa johdettavat tekivät vain sen, mitä vaadittiin heidän toimenkuvassaan.

Seuraavassa vaiheessa alettiin tutkia erilaisten johtaja-johdettavasuhteiden piirteitä ja erilaisten suhteiden vaikutuksia organisaatioon. Johtaja-johdettavasuhteen vaihdantateoria (*leader-member exchange theory eli LMX*) alkoi kehittyä. Tutkimuksissa analysoitiin johtaja-johdettavasuhteen yhteyttä erilaisiin organisaatiomuuttujiin kuten suorituskykyyn, vaihtuvuuteen, työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen, työsuorituksen arvioimiseen, työilmapiiriin, innovaatioihin, organisaatiokansalaisuuteen, voimaantumiseen, oikeudenmukaisuuteen ja urakehitykseen. Tulokset osoittivat merkittävää positiivista yhteyttä monien em. muuttujien ja korkealaatuisten johtaja-johdettava -vaihdantasuhteiden välillä. Korkealaatuisilla vaihdantasuhteilla on siten positiivisia vaikutuksia niin johtajalle, johdettaville, työyksikölle kuin organisaatiolle yleensäkin. (Graen & Uhl-Bien 1995, 227-228.)

Kolmannessa vaiheessa tutkittiin sitä, miten johtajien ja johdettavien vuorovaikutussuhteet kehittyvät. Dieneschin ja Lidenin (1986) mallin mukaan alkuvaiheen vuorovaikutukseen vaikuttavat molempien ominaisuudet, asenteet, persoonallisuus, osaaminen, kokemus, ikä ja tausta. Vaihdannan kehittymiseen voi vaikuttaa esimerkiksi se, onko uusi johdettava uusi myös organisaatiossa. Organisaation uutena tulevan on paitsi luotava suhde uuteen johtajaansa myös sosiaalistuttava organisaatioon. Tutkimusten mukaan organisaation uudet tulokkaat suhtautuvat työhönsä eri tavoin kuin tehtävän vaihtajat. Esimerkiksi Katzin (1978, Dieneschin & Lidenin 1986 mukaan) tutkimuksessa uudet tulokkaat suhtautuivat negatiivisesti johtajan tarjoamaan työn itsenäisyyteen, kun taas organisaation sisällä tehtävää vaihtaneet arvostivat itsenäisyyttä. Vaihdannan kehittymiseen voi vaikuttaa myös jokin yksittäinen johdettavan ominaisuus. Esimerkiksi rasistinen johtaja voisi luokitella johdettavan hänen ulkomaalaistaustansa perusteella tai johtaja voisi olla niin vaikuttanut johdettavan taustasta ja osaamisesta, että päättäisi vaihdannan laadusta pelkästään niiden perusteella. Yleisempää kuitenkin on, että yksittäisten ominaisuuksien sijaan vaihdannan laatuun vaikuttaa johdettavan käyttäytyminen. Johtaja arvioi johdettavien käyttäytymistä suhteessa näiden työtehtäviin ja vastuisiin sekä suhteessa vaihdannan kolmeen ulottuvuuteen: panostamiseen (*perceived contribution*), lojaalisuuteen (*loyalty*) ja pitämiseen (*affect*). Panostaminen on käsitys siitä, kuinka paljon toinen osapuoli tekee yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Lojaalisuus on julkisen tuen osoittamista yhteisille tavoitteille ja toiselle osapuolelle (hyvän tiimipelaajan näkökulma). Pitäminen perustuu henkilökohtaiseen arvioon enemmän kuin työn tai ammatin arvoihin. Johtajan käyttäytymiseen voivat vaikuttaa myös ennakkoasenteet, virhetulkinnat ja johdettavan vaikuttamistaktiikat. Johdettavan käyttäytymiseen vaikuttaa johtajan käyttäytyminen,

resurssien tarjoaminen ja johdettavan auttaminen tavoitteiden saavuttamisessa. Vaihdannan kehittämiseen vaikuttavat myös erilaiset kontekstitekijät kuten työryhmän kokoonpano, johtajan valta ja vaikutusmahdollisuudet ylöspäin sekä organisaatiokulttuuri. (Dienesch & Liden, 1986.)

Graenin ja Uhl-Bienin (1991, 1993, Graenin ja Uhl-Bienin 1995 mukaan) kehittämän mallin mukaan johtaja ja johdettava ovat aluksi vieraita toisilleen. He toimivat organisaatorooliensa mukaisesti ja vuorovaikutus on muodollista roolien ja sopimusten määrittämää kanssakäymistä. Joissakin dyadeissa suhde ei etene juurikaan tätä vaihetta pidemmälle. Johtajalla ja johdettavalla on hyvin vähän vuorovaikutusta keskenään. Suhdetta luonnehtii yksisuuntainen vaikuttaminen ylhäältä alaspäin, keskinäistä vaikuttamista ei ole. Nämä suhteet ovat heikkolaatuisia vaihdantasuhteita (*lower-quality LMX*). Suhteen kehittyminen edellyttää sosiaalista vaihdantaa. Kun osapuolet alkavat jakaa keskenään enemmän sekä työhön liittyvää että henkilökohtaista informaatiota ja resursseja, suhde siirtyy tuttavuuden vaiheeseen (*medium-quality LMX*). Vaihdanta on vielä rajoittunutta ja eräänlaista suhteen testaamista. Tuttavuuden vaihe on kriittinen, sillä jos suhde ei kehity eteen päin, se palaa ajan mittaan takaisin heikkolaatuiseksi suhteeksi. Kolmas vaihe on kumppanuusvaihe (*high-quality LMX*). Suhdetta luonnehtii keskinäinen kunnioitus, luottamus ja sitoutuminen. Vaihdannan aikajänne kasvaa, yksilöt voivat luottaa toistensa lojaaliuteen ja tukeen, he voivat antaa ja pystyvät vastaanottamaan toisiltaan kriittistäkin palautetta ja voivat vaikuttaa toinen toisiinsa lähes rajattomasti. Kumppanuussuhteessa osapuolet tavoittelevat yhteisiä tavoitteita omien tavoitteidensa sijaan. Suhteesta tulee pikemmin tasavertaisten kollegoiden välinen suhde kuin esimies-alaisuhde.

Graen ja Uhl-Bien (1995) toteavat, että kunkin dyadin kehittyminen vaiheesta toiseen vaihtelee. Johtaja-johdettavasuhteiden kehittämiseen vaikuttavat johtajan ja johdettavien piirteet ja käyttäytyminen sekä roolin rakentamisen prosessi. Johtaja-johdettava vaihdantasuhteen dimensiot ovat kunnioitus, luottamus ja sitoutuminen, joihin kumppanuussuhteen kehittyminen perustuu. Aloitetta suhteen kehittämiseksi ei voi tehdä eikä hyväksyä ilman keskinäistä kunnioitusta toisen kykyjä kohtaan, oletusta syvenevästä keskinäisestä luottamuksesta ja odotuksesta, että keskinäinen sitoutuminen kasvaa ajan mittaan sosiaalisen vaihdannan myötä. Luottamus, kunnioitus ja keskinäinen sitoutuminen viittaavat yksilöiden arviointiin toistensa ammatillisista kyvykkyyksistä ja käyttäytymisestä. Tämä eroaa tykkäämiseen perustuvista dimensioista muissa interpersonallisissa suhteissa. Alkuvaihe edellyttää kunnioitusta, suhteen kehittyminen luottamusta ja näitä seuraa keskinäinen sitoutuminen. Graenin ja Uhl-Bienin (1995) mukaan tarvitaan kuitenkin lisää tutkimusta siitä, mikä on johtajan ja johdettavien rooli suhteen kehittämisessä ja mitä suhteiden

kehittymisen varmistamiseksi voisi tehdä. Yksi edellytys korkealaatuisten johtaja-johdettava vaihdantasuhteiden kehittymiselle vaikuttaisi kuitenkin olevan johtajan vuorovaikutusosaaminen (Flauto 1999, 95). Mayfield ja Mayfield (2009) ovat esimerkiksi todenneet johtajan motivoivan viestinnän olevan yhteydessä korkealaatuiseen johtaja-johdettavasuhteeseen.

Johtaja-johdettavasuhteen kehittymisen mallia on testattu empiirisesti vain vähän. Liden, Wayne ja Stilwell (1993) pyrkivät selvittämään johtaja-johdettavasuhteen kehittymistä tutkimalla uusien työntekijöiden suhteita heidän esimiehiinsä työsuhteen ensimmäisen puolen vuoden aikana. Koska LMX-teoria perustuu sosiaalisen vaihdannan ja roolin rakentamisen käsitteisiin, Liden ym. (1993) arvioivat alaisen suoriutumiskyvyn olevan tärkeässä osassa roolin rakentamisprosessissa. Se miten hyvin alainen suoriutuu esimiehen vaatimuksista, vaikuttaa siihen, millainen johtaja-johdettava vaihdantasuhde heille kehittyy. Sosiaalisen vaihdannan teorian mukaan alainen käyttää aikaa ja ponnistelee täyttääkseen johtajan roolivaatimukset ja odottaa esimieheltä vastavuoroisuutta. Kun molemmat toimivat vastavuoroisesti, tapahtuu vahvaa sosiaalista vaihdantaa ja luottamus kehittyy. Lidenin ym. (1993) tutkimustulosten mukaan johdettavien suoriutumiskyvyllä oli kuitenkin vähemmän merkitystä suhteen ennustamisessa kuin affektiivisilla muuttujilla: Johtajien ja johdettavien ennako-odotukset toisistaan ennustivat vahvemmin johtaja-johdettavasuhteen laatua kahden viikon ja kuuden viikon päähän. Johdettavien ennako-odotukset johtajista ennustivat suhteen laatua myös puolen vuoden päähän. Myös koettu samankaltaisuus ja toisistaan pitäminen ennustivat johtaja-johdettavasuhteen laatua. Tutkimuksen mukaan johtaja-johdettava -vaihdantasuhde muodostuu hyvin aikaisessa vaiheessa ja on sen jälkeen varsin pysyvä. Johtaja-johdettavasuhteen laatuun vaikuttaneet ennako-odotukset syntyivät työsuhteen viiden ensimmäisen päivän aikana. Ennako-odotukset voivat syntyä esimerkiksi työhaastattelun ja johtajan ja johdettavan ensimmäisten työpäivien aikaisen käyttäytymisen sekä muilta kuultujen puheiden perusteella.

Bauerin ja Greenin (1996) mukaan johtaja-johdettava -vaihdantasuhteen kehittymiseen liittyvät samat tekijät, jotka vaikuttavat luottamuksen kehittymiseen. Tähän perustuen Bauer ja Green (1996) tutkivat esimiehen ja alaisen samankaltaisuuden, alaisen suoriutumiskyvyn ja delegoimisen yhteyttä johtaja-johdettava -vaihdantasuhteen kehittymiseen. Tutkijat olettivat, että persoonallisuuspiirteiden, työssä suoriutumisen ja delegoimisen kumuloituvat vaikutukset rakentavat luottamusta ja johtavat korkealaatuiseen vaihdantasuhteeseen. Tutkimustulosten mukaan esimiehen ja alaisen samankaltaiset persoonallisuuspiirteet (piirteistä tutkittiin positiivista affektiivisuutta eli innostuneisuutta ja aktiivisuutta) olivat epäsuorasti yhteydessä johtaja-johdettava vaihdantasuhteen kehittymiseen. Samankaltaiset persoonallisuuspiirteet vaikuttivat suhteen alussa positiivisesti esimiehen arvioihin työntekijän työssä suoriutumisesta. Positiivinen arviointi

suorituskyvystä puolestaan vaikutti johtajan päätökseen delegoida tehtäviä työntekijälle. Suhteen myöhemmässä vaiheessa sekä työntekijän työssä suoriutuminen että delegoinnin määrä olivat vahvasti yhteydessä korkealaatuiseen vaihdantasuhteeseen ja suhteen laadun kehittymiseen. Sen sijaan samankaltaiset persoonallisuuspiirteet eivät enää myöhemmin olleet yhteydessä vaihdantasuhteen laatuun. Tutkijat toteavat johtopäätöksensä, että johtajan arvio johdettavan suorituskyvystä on tärkeä johtaja-johdettava -vaihdantasuhteen ennustaja. Delegoimisen mukanaan tuoma lisääntyvä vastuu ja toimintavapaus liittyvät vahvasti korkeampilaatuiseen vaihdantaan. Delegoiminen johtajan käyttäytymisenä osoittaa, että johtaja arvioi alaisen luottamuksen arvoiseksi.

Lloyd, Boer ja Voelpel (2017) ovat todenneet, että johtaja-johdettava -vaihdantasuhde on käsitteenä laaja eikä teoria yksilöi, mitkä johtajan käyttäytymisen piirteet rakentavat korkealaatuista suhteita. Tutkijat toteavat, että korkealaatuksella johtaja-johdettava -vaihdantasuhteella ja laadukkaalla kuuntelemisella on yhteisiä piirteitä: molempien edellytyksenä on, että työntekijät tuntevat itsensä arvostetuiksi ja kokevat että esimies välittää heistä ja tukee heitä. Tämän vuoksi Lloyd ym. (2017) tutkivat kuuntelemisen roolia vahvan suhteen rakentamisessa johtajan ja johdettavan välille. Tutkimustulosten mukaan esimiesten kuuntelemisen laatu oli positiivisesti yhteydessä työntekijöiden tyytyväisyyteen esimieheensä, koettuun vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen ja työtyytyväisyyteen. Kuitenkin kun johtaja-johdettava -vaihdantasuhteen laatu otettiin mukaan analyysiin, kuuntelemisen laatu ei enää selittänyt vaihtelua. Johtaja-johdettava -vaihdantasuhde on laaja käsite, joka sisältää useita vuorovaikutuksen osa-alueita ja näin hävittää alleen kuuntelemisen merkityksen. Tulokset osoittivat kuuntelemisen ja johtaja-johdettava -vaihdantasuhteen välisen yhteyden, mutta tutkijat eivät pystyneet osoittamaan, että kuunteleminen edeltäisi vahvan johtaja-johdettavasuhteen syntymistä. On mahdollista, että kuuntelutaitoiset esimiehet luovat helpommin korkealaatuista suhteita työntekijöiden kanssa, mutta tämän selvittämiseksi tarvittaisiin pitkittäistutkimuksia uusista työsuhteista.

Johtaja-johdettavasuhteen vaihdantateorian mukaan tavoitteena on, että johtaja pyrkii kaikkien johdettaviensa kanssa kumppanuussuhteeseen (Graen & Uhl-Bien 1995). Malli johtajan ja johdettavan suhteen kehittymisestä toisilleen vieraista tutuiksi ja edelleen kumppaneiksi on erittäin tunnettu, mutta se ei juurikaan anna käytännön eväitä johtajille vuorovaikutussuhteiden kehittämiseen. Empiirisiä tutkimuksia siitä, millainen vuorovaikutuskäyttäytyminen rakentaa korkealaatuista johtaja-johdettavasuhteita, on hämmästyttävän vähän. Johtaja-johdettavasuhteen kehittymiseen vaikuttavina muuttujina on tutkittu muun muassa alaisten suorituskykyä, johtajien ja johdettavien ennako-odotuksia, koettua samankaltaisuutta, toisistaan pitämistä ja delegoimista (Bauer & Green 1996, Liden ym. 1993). Viestintään ja vuorovaikutuskäyttäytymiseen liittyviä

tutkimuksia on edellä mainittu ainoastaan tutkimus kuuntelemisen roolista vahvan suhteen rakentamisessa (Lloyd ym. 2017) ja tutkimus johtajan motivoivan viestinnän yhteydestä korkealaatuisiin johtaja-johdettavasuhteeseen (Mayfield & Mayfield 2009). Tässä tutkielmassa tavoitteena on tunnistaa, millainen johtajan ja johdettavan välinen vuorovaikutus on merkityksellistä suhteen kehittymisen kannalta.

2.3.2 Erilaisia viestintämalleja eri laatuissa suhteissa

Johtaja-johdettavasuhteen vaihdantateoria on lisännyt ymmärrystä viestinnästä esimiehen ja alaisen välillä. Vuorovaikutusta korkealaatuissa suhteissa luonnehtivat informaation vaihtaminen, keskinäinen tukeminen, epämuodollinen vaikuttaminen, luottamus ja suuremmat neuvotteluvapaudet sekä osallistuminen päätöksentekoon. Heikkolaatuisia suhteita luonnehtivat muodollinen valvonta, vähäisempi tuki ja luottamus sekä huomio johtajalta. Tutkimuksia on tehty muun muassa siitä, miten vaihdansuhteen laatu vaikuttaa esimiehen ja alaisen keskustelumalleihin, esimieheen vaikuttamiseen, viestintäodotuksiin, koettuun oikeudenmukaisuuteen ja päätöksentekoon. Yleinen vuorovaikutusmalli korkealaatuissa suhteissa on avoin vuorovaikutus (*leadership*): johdettaviin luotetaan ja uskotaan ja heille annetaan huomiota, sisäpiirin tietoa, toimintavapauksia ja vaikutusmahdollisuuksia. Heikkolaatuissa suhteissa on suljettu vuorovaikutusmalli (*supervision*): esimiehet käyttävät muodollista valtaa saadakseen johdettavat toimimaan rooliensa mukaisesti. (Mueller & Lee 2002.)

Johtajan ja johdettavan suhteen laatua mitataan johtaja-johdettavasuhteen vaihdantateoriaan perustuvissa tutkimuksissa mittareilla, joiden avulla selvitetään muun muassa sitä, kuinka hyvin johdettava tietää, onko johtaja tyytyväinen hänen työhönsä, ymmärtääkö johtaja johdettavan potentiaalin, ymmärtääkö johtaja johdettavan työhön liittyviä ongelmia ja tarpeita, käyttäisikö johtaja valtaansa auttaakseen ratkaisemaan johdettavan työongelmia ja puolustaisiko johdettava johtajaa ja tämän päätöksiä (Graen & Uhl-Bien 1995, 237). Näin saatu suhteen laatu yhdistetään tutkimuksen tulostittariin kuten työsuoritusten tehokkuuteen tai tyytyväisyyteen. Mueller ja Lee (2002) esimerkiksi tutkivat johtaja-johdettava -vaihdantasuhteen laadun yhteyttä alaisten viestintätyytyväisyyteen. Tulosten mukaan vaihdantasuhteen laatu vaikutti voimakkaasti tyytyväisyyteen sekä esimiehen viestintään että ryhmän ja organisaation viestintään. Huomioitavaa

on se, että nämä kvantitatiivisesti tehdyt tutkimukset mittaavat johtaja-johdettava -vaihdantasuhteen laadun ja tulosmuuttujien yhteyttä, ei syy-seuraussuhteita.

Yksi mielenkiintoisia laadullisia tutkimuksia on Fairhurstin (1993) tutkimus, jonka tavoitteena oli tunnistaa erilaisia viestintäkäyttäytymismalleja eri tasoissa johtaja-johdettava -vaihdantasuhteissa. Tutkimuksessa analysoitiin todellisia johtajien ja johdettavien välisiä keskusteluja ja niistä tunnistettiin 12 erilaista viestintäkäyttäytymismallia. Viestintämallit jaettiin edelleen kolmeen ryhmään: liittoutumiseen, mukautumiseen ja polarisoimiseen. Liittoutumista (*aligning behaviors*) esiintyi korkealaatuisissa ja keskitasoisissa LMX-suhteissa, joissa johtajan ja johdettavan välinen valtaero oli pieni. Näitä viestintäkäytäntöjä olivat arvojen lähentyminen, tavanomaisesta poikkeavien ongelmien ratkaiseminen, sisäpiiriin kuulumisen osoittaminen, tuen osoittaminen ja valmentaminen. Arvojen lähentyminen -viestintä sisälsi keskusteluja, joista ilmeni samankaltainen ajattelu ja samojen asioiden arvostaminen. Tavanomaisesta poikkeavat ongelmat olivat laajoja ongelmia, jotka piti ratkaista tietyssä ajassa ja joihin liittyvät päätökset johtaja ja johdettava tekivät yhdessä. Sisäpiiriin kuulumista osoittivat sisäpiirivitsit ja johdettavan huumori, jonka olisi voinut tulkita jopa uhkaavan johtajan kasvojen menettämistä, ellei suhde olisi ollut niin hyvä.

Mukautuvaa käyttäytymistä (*accomodating behaviors*) esiintyi korkealaatuisissa ja keskitasoisissa LMX-suhteissa, joissa johtajan ja johdettavan välinen valtaero ei ollut vielä vakiintunut. Tähän ryhmään kuuluvia viestintäkäytäntöjä olivat valintojen raamittaminen, kohtelias erimielisyys ja rooleista neuvottelemineen. Valintamahdollisuuksiin liittyvissä keskusteluissa johtaja tarjosi erilaisia vaihtoehtoja ja kertoi, mitä hän itse preferoi. Kohteliasta erimielisyyttä osoittavista keskusteluista puuttuivat kasvojen menettämistä uhkaavat ilmaukset. Rooleista neuvottelemiseen kuului kohtelias tarjous ja siihen vastatarjous. Johtaja osoitti esimerkiksi arvostusta johdettavan ehdotukselle ennen kuin esitti oman ehdotuksensa. Polarisoivaa käyttäytymistä (*polarizing behaviors*) esiintyi heikkolaatuisissa ja keskitasoisissa LMX-suhteissa, joissa johtajan ja johdettavan välinen valtaero oli suuri. Viestintäkäytäntöjä olivat suorituksen arvioiminen, kasvojen menettämistä uhkaavat ilmaukset, konfliktit ja valtapelit. (Fairhurst 1993.)

Toinen viestintään ja johtaja-johdettava -vaihdantasuhteisiin pureutuva tutkimus on Fixin ja Siasin (2006) tutkimus, jossa he selvittivät työntekijöiden arvioita esimiehensä henkilökeskeisestä viestinnästä, heidän LMX-suhteensa laadusta ja omasta työtyytyväisyydestään sekä näiden välisistä yhteyksistä. Mielenkiintoista tutkimuksessa oli tutkimusmetodi. Työntekijöitä pyydettiin kuvittelemaan ja kuvailemaan, miten esimies kertoisi heille ylimmän johdon päätöksestä organisoida työntekijän työyksikkö uudelleen ja muuttaa työntekijän työtehtäviä. Tutkijat analysoivat, kuinka henkilökeskeiseksi työntekijät ennakoivat esimiehensä viestinnän. Tulosten

mukaan henkilökeskeisen viestinnän ja johtaja-johdettava -vaihdantasuhteen laadun välillä oli merkittävä positiivinen yhteys, samoin kuin henkilökeskeisen viestinnän ja työntekijöiden työtyytyväisyyden välillä. Lisäksi henkilökeskeinen viestintä ennusti työtyytyväisyyttä paremmin kuin johtaja-johdettava -vaihdantasuhteen laatu. Tulokset osoittivat, että se missä määrin työntekijät ennakoivat esimiestensä käyttävän henkilökeskeistä viestintää oli yhteydessä heidän käsitykseensä esimies-alaisuuden laadusta. Tulosten mukaan esimiesten henkilökeskeisyys vuorovaikutuksessa johtaa korkeampilaatuisiin esimies-alaisuuteisiin. Tutkijoiden mukaan henkilökeskeinen viestintä voisi kuulua johtaja-johdettava -vaihdantasuhteen typologiaan resursseista, joita esimiehet jakavat alaisilleen.

Henkilökeskeinen viestintä viittaa yleensä siihen, missä määrin viestinnässä otetaan huomioon vastapuolen näkökulma. Henkilökeskeisen viestinnän mallissa korkeamman statuksen henkilö (esim. lapsen vanhempi) rohkaisee alemman statuksen henkilöä (esim. lasta) refleктоimaan tilannetta ja mahdollisia tapahtumia sekä käyttäytymään itsenäisesti ja vastuullisesti ja kehittämään metodeja tilanteesta selviämiseen (Burleson, Delia ja Applegate 1995, Fixin & Siasin 2006 mukaan). Henkilökeskeisen viestinnän mallia on tutkittu ensisijaisesti perhesuhteisissa. Malli sopii kuitenkin myös organisaatiokontekstiin, koska siinä käsitellään sellaisten henkilöiden suhteita, joiden keskinäinen status ei ole samanarvoinen (Fix ja Sias 2006).

Tutkimuksissa on havaittu erilaisia viestintämalleja eri laatuissa johtaja-johdettavasuhteissa. Korkealaatuisiin suhteisiin liitettyjä viestintämalleja ovat liittoutuminen ja mukautuminen. Heikkolaatuisissa ja keskitasoisissa suhteissa, joissa johtajan ja johdettavan välinen valtaero on suuri, esiintyy polarisoivaa käyttäytymistä. (Fairhurst 1993.) Korkealaatuisiin johtaja-johdettavasuhteisiin on yhdistetty myös johtajan henkilökeskeinen viestintä (Fix & Sias 2006). Nämä tutkimukset ovat siinä mielessä merkittäviä, että ne ovat harvoja laadullisia tutkimuksia, jotka käsittelevät johtajan ja johdettavan välistä vuorovaikutusta ja vieläpä aitoja keskustelutilanteita. Näissäkään tutkimuksissa ei kuitenkaan käsitellä sitä, millaista on merkityksellinen vuorovaikutus johdettavan näkökulmasta.

2.3.3 Johdettavan viestintäkäyttäytyminen

On tärkeää huomata, että esimies-alaisuusuhde on dyadinen suhde, johon molemmat osapuolet vaikuttavat. Myös työntekijällä on valtaa ja vastuuta suhteen rakentumisesta. Työntekijä voi

esimerkiksi rohkaista esimiestä henkilökeskeiseen viestintään ja näin ollen vaikuttaa heidän esimies-alaisuuteensa laatuun. On myös mahdollista, että työntekijä haluaa säilyttää tai jopa kasvattaa etäisyyttä esimiehensä ja torjuu sen vuoksi johtajan henkilökeskeisen viestinnän. (Fix ja Sias 2006.)

Waldron (1991) on tutkinut, miten alaiset pitävät yllä suhteita esimiehiinsä ja miten johtaja-johdettava -vaihdantasuhteen laatu vaikuttaa suhteen ylläpitotaktiikoihin. Suhteen ylläpitämisellä tarkoitetaan viestintää ja käyttäytymistä, jonka tarkoitus on säilyttää suhde hyväksyttävällä tasolla. Joillekin alaisille se tarkoittaa läheistä ystävyysuhdetta esimiehen kanssa, toisille tavoitteena on ammatillinen kunnioittaminen. Jos alainen ei pidä esimiehestään, tavoitteeksi voi riittää sivistyneiden ja kohteliaiden välien säilyttäminen ja konfliktien välttäminen. Suhteen ylläpitotavoitteet ovat itsenäisiä muista viestintätavoitteista. Tutkimuksessa havaittiin neljä erilaista suhteen ylläpitotaktiikkaa: sopimukseen perustuva (*contractual*), henkilökohtainen (*personal*) ja suora (*direct*) viestintä sekä sääteleminen (*regulative*). Sopimukseen perustuvassa viestinnässä alainen mukautuu muodollisiin rooleihin, esimiehen odotuksiin ja yleisiin viestintäkonventioihin. Sääntöjen noudattaminen ja kunnioitus esimiestä kohtaan ovat tälle taktiikalle keskeisiä. Tämä oli yleisin taktiikka kaikissa ryhmissä, mutta korkealaatuisissa suhteissa tätä käytettiin vielä enemmän kuin muissa ryhmissä. Henkilökohtaiseen viestintään kuuluu se, että alainen rohkaisee esimiestään epämuodolliseen viestintään, joka sisältää vitsailua sekä yksityiselämään ja jaettuihin kokemuksiin liittyvää vuorovaikutusta. Korkealaatuisissa suhteissa johdettavat käyttivät muita ryhmiä enemmän henkilökohtaista viestintää. Suoralla viestinnällä tarkoitettiin suoraa neuvottelemista suhteen ehdoista ja avointa keskustelua havaituista epäoikeudenmukaisuuksista. Myös suoraa viestintää käytettiin eniten korkealaatuisissa johtaja-johdettavasuhdeissa. Viimeisenä taktiikkana oli sääteleminen: alainen ylläpitää suhdetta säätelemällä kontaktien määrää esimiehensä kanssa, sensuroimalla ja vääristelemällä viestejä sekä käyttämällä vaikutelmien ja tunteiden hallintamenetelmiä. Säätelemistä käytettiin heikkolaatuisissa suhteissa enemmän kuin keskitason tai korkealaatuisissa suhteissa. Waldronin (1991) havaintojen mukaan korkealaatuisissa johtaja-johdettava vaihdantasuhteissa johdettavat käyttävät useita erilaisia suhteen ylläpitotaktiikoita eri tarkoituksiin. Suhteen vakauden säilyttämiseksi käytetään sopimukseen perustuvaa taktiikkaa vastaamalla esimiehen odotuksiin. Rohkaisemalla keskusteluihin työhön liittymättömistä asioista alaiset vahvistavat ystävyysiteitä esimiehensä ja näin lisäävät muodollisen auktoriteettisuhteen vakautta ja ennustettavuutta. Sopimukseen perustuva ja henkilökohtainen viestintä täydentävät toisiaan, sillä henkilökohtainen viestintä auttaa työntekijää ymmärtämään esimiehensä odotuksia. Säättämistaktiikalla ilmeisesti suojellaan itseä ja ehkäistään jännittyneen suhteen huonontumista.

Ylläpitotavoitteet voivat vaihdella suhteessa. Waldron ja Krone (1991) tutkivat emotionaalista viestintää työssä ja huomasivat että alaiset, joilla oli ollut erittäin negatiivisia kohtaamisia esimiestensä kanssa, muuttivat suhteensa esimieheensä *ystävästä työtoveriksi* muuttamalla viestintäänsä muodollisemmaksi, pintapuolisemmaksi, työtä koskevaksi ja jättivät henkilökohtaisen viestinnän (itsestä kertomisen) pois. Tutkimus antoi tietoa siitä, miten suhteet muuttuvat organisaatioissa tunteiden ilmaisemisen tai tuntemisen seurauksena. Vahva vihan, nolostumisen tai tyytyväisyyden tunne esimiestä tai alaista kohtaan voi muuttaa suhdetta ja vuorovaikutuskäyttäytymistä, vaikka tunteita ei edes ilmaista toiselle osapuolelle.

Vuorovaikutustilanteet liittyivät työhön, organisaatioon tai suoraan osapuolten väliseen suhteeseen. Tutkittujen vuorovaikutustapahtumien seurauksena pitäminen, luottamus, kunnioitus tai avoimuus toista osapuolta kohtaan saattoi kasvaa tai vähentyä, tai suhde saattoi päättyä kokonaan.

Vuorovaikutus toisen osapuolen kanssa saattoi lisääntyä tai vähentyä tai vuorovaikutus muuttui pinnallisemmaksi ja varovaisemmaksi tai entistä avoimemmaksi. Tutkimus ei koskenut pelkästään esimies-alaisvuorovaikutusta, vaan mukana oli myös kollegoiden välisiä ja asiakkaiden kanssa sattuneita tapahtumia. Kuitenkin erityisesti silloin, kun kyseessä oli vuorovaikutus esimiehen kanssa, tapahtuma johti kunnioituksen vähenemiseen esimiestä kohtaan. Luottamus ja kunnioitus ovat Graenin ja Uhl-Bienin (1995) mukaan johtaja-johdettava vaihdantasuhteen ulottuvuudet sitoutumisen lisäksi, joten voi olettaa, että myös vaihdantasuhteen laatu muuttui näiden tapahtumien seurauksena.

Johdettavien viestintäkäyttäytymiseen liittyen on tutkittu lisäksi sitä, millaisia vaikuttamisstrategioita (Krone 1991) ja vaikutelmien hallintakeinoja (Deluga & Perry 1994, Wayne & Ferris 1990, Wayne & Green 1993) johdettavat käyttävät esimiehiinsä eri tasoissa johtaja-johdettava -vaihdantasuhteissa. Kronen (1991) mukaan johdettavat pyrkivät vaikuttamaan esimiehiinsä suostuttelemalla avoimesti, strategisella suostuttelemisella sekä manipuloimalla. Avoimessa suostuttelussa johdettava kertoo tavoitteensa avoimesti, perustelee tavoitteensa faktojen avulla ja kuuntelee esimiestään. Strategisessa suostuttelussa tavoite ilmaistaan avoimesti, mutta keinot ovat peitellympiä ja argumentoinnissa otetaan huomioon esimiehen näkökulma. Manipuloimisessa johdettava peittää pyrkimyksenä vaikuttaa esimieheensä: sekä haluttu tavoite että keinot peitetään. Tutkimustulosten mukaan molemmissa ryhmissä, sekä korkealla- että heikkolaatuisissa suhteissa, johdettavat käyttivät eniten avointa suostuttelua ja vähiten manipuloimista. Korkealaatuisissa suhteissa alaiset käyttivät kuitenkin toista ryhmää enemmän avointa suostuttelua sekä strategista suostuttelua. Heikkolaatuisissa suhteissa käytettiin manipuloimista enemmän kuin toisessa ryhmässä. Manipuloiminen saattoi tarkoittaa myös sitä, että

alaiset toimivat oman tahtonsa mukaisesti puhumatta lainkaan esimiehelle. Tutkija toteaa kuitenkin, että johtaja-johdettava -vaihdantasuhteen laatu ei selittänyt kovin vahvasti eroja, sillä vaikuttamisstrategian valintaan vaikuttavat monet muutkin tekijät kuten henkilö, tilanne ja organisaatiotekijät.

Wayne ja Ferris (1990) tutkivat, miten alaisten käyttämät vaikutelmien hallintataktiikat ovat yhteydessä johtaja-johdettava -vaihdantasuhteeseen. Tutkimuksessa ilmeni kolme erilaista vaikutelmien hallintataktiikkaa: esimieheen, työhön ja itseen keskittyvä taktiikka. Näistä esimieheen keskittyvä taktiikka oli yhteydessä johdettavasta pitämiseen, mikä puolestaan oli positiivisesti yhteydessä johdettavan suorituksen arviointiin ja johtaja-johdettava -vaihdantasuhteen laatuun. Sen sijaan työhön keskittyvä vaikutelmien hallinta (työsuorituksiin liittyvän informaation manipulointi) oli negatiivisesti yhteydessä suoritusten arviointiin ja itseen keskittyvällä taktiikalla (käyttäytyminen hyvän kuvan luomiseksi) ei ollut lainkaan yhteyttä suoritusten arviointiin. Wayne ja Green (1993) saivat yhdenmukaisia tuloksia omassa tutkimuksessaan. Johtaja-johdettava -vaihdantasuhde ei ollut yhteydessä työhön keskittyvään eikä itseen keskittyvään vaikutelmien hallintaan. Sen sijaan sellainen käyttäytyminen, joka tuki esimiehiä, oli vahvasti yhteydessä johtaja-johdettava -vaihdantasuhteen laatuun. Korkealaatuisissa suhteissa työntekijät kehuivat esimiestään, olivat kiinnostunut tämän henkilökohtaisesta elämästä ja tekivät tälle palveluksia enemmän kuin ne työntekijät, joiden suhde johtajaan oli keskitasoinen tai huono. Tulokset ovat yhdenmukaisia LMX-teorian kanssa: suhteen kehittyminen edellyttää vaihdantaa, jota esimiehen tukeminen on, kun taas työhön ja itseen keskittyvien vaikutelmien hallintataktiikoiden pyrkimyksenä on työntekijän itsensä hyödyttäminen.

Myös Deluga ja Perry (1994) tutkivat käyttäytymismalleja, joilla alaiset pyrkivät tekemään esimieheensä hyvän vaikutelman, ja tulokset olivat saman suuntaisia kuin edellä mainituissa tutkimuksissa. Esimiehen itseluottamusta lisäävät käyttäytymismallit – imartelu ja mielipiteen mukauttaminen – olivat positiivisesti yhteydessä korkealaatuiseen vaihdantasuhteeseen. Imarteluun liittyi ihailun ja kunnioituksen osoittaminen sekä esimiehen älykkyyden, kokemuksen ja lahjakkuuden esille tuominen. Mielipiteen mukauttaminen tarkoitti esimiehen kanssa samanlaisten arvojen, mielipiteiden ja asenteiden esille tuomista sekä esimiehen kanssa kriittittävästi samaa mieltä olemista. Samanlaisten arvojen, mielipiteiden ja asenteiden osoittaminen saattoi olla myös rehellinen mielipide eikä pyrkimystä vaikuttamiseen ja omaan hyötyyn. Tutkimus ei selitä syy-seuraussuhdetta: on mahdollista että johtaja-johdettava -vaihdantasuhde on ensin kehittynyt korkealaatuiseksi ja sen jälkeen johdettava on alkanut käyttää esimieskeskeistä vaikutelmien

hallintataktiikkaa vahvistamaan suhdetta. Tutkijat toteavatkin, että syy-seuraussuhteiden selvittämiseksi tarvittaisiin pitkittäistutkimuksia.

Johdettavalla on oma vastuunsa johtaja-johdettavasuhteen kehittämisessä. Johtaja-johdettavasuhteen vaihdantateorian viitekehyksessä ei kuitenkaan ole juurikaan tutkittu johdettavan vuorovaikutuskäyttäytymisen vaikutusta suhteen kehittymiseen. Tutkimuksia on tehty suhteen ylläpitotaktiikoista, vaikuttamisstrategioista ja vaikutelmien hallintakeinoista. Johdettavat pitävät yllä korkealaatuisia suhteita johtajiin käyttämällä useita erilaisia viestintämalleja: sopimuksiin perustuvaa viestintää, epämuodollista viestintää sekä suoraa viestintää. Heikkolaatuisissa suhteissa johdettavat säätelevät viestintää ja sen määrää (Waldron 1991). Johdettavan vaikutelmien hallintataktiikoista esimiestä tukevat ja esimiehen itseluottamusta lisäävät käyttäytymismallit olivat yhteydessä korkealaatuisiin suhteisiin (Deluga & Perry 1994, Wayne & Ferris 1990, Wayne & Green 1993). Tässä tutkielmassa tavoitteena on selvittää ennen kaikkea johtajan roolia johdettavien kokemissa merkityksellisissä vuorovaikutustilanteissa, mutta on kiinnostavaa nähdä, millä tavalla johdettavien oma rooli nousee esille heidän kokemuksissaan vai nouseeko lainkaan.

Tässä luvussa on käsitelty johtaja-johdettavasuhteen vaihdantateoriaa, joka on yksi käytetyimmistä johtamisviestinnän teorioista johtajan ja johdettavan välisen suhteen kuvaamisessa. Korkealaatuisia johtaja-johdettava -vaihdantasuhteita kuvaavat johtajan ja johdettavan keskinäinen kunnioitus, luottamus ja sitoutuminen. Osapuolet vaihtavat keskenään tietoa, tukevat toisiaan, antavat palautetta toisilleen, vaikuttavat toinen toisiinsa ja pyrkivät yhteisiin tavoitteisiin. Heikkolaatuisia suhteita kuvaavat vähäinen sekä muodollinen vuorovaikutus ja yksisuuntainen vaikuttaminen ylhäältä alaspäin sekä johtajan vähäinen tuki, luottamus ja huomio johdettavalle. (Graen & Uhl-Bien 1995.) Korkealaatuisiin suhteisiin liitettyjä viestinnän käyttäytymismalleja ovat liittoutuminen (samankaltainen ajattelu ja arvostukset, sisäpiiriin kuulumisen osoittaminen, yhteinen ongelmanratkaisu, tuen osoittaminen ja valmentaminen) ja mukautuminen (valintojen raamittaminen, kohtelias erimielisyys ja rooleista neuvottelemineen). Heikkolaatuisissa ja keskitasoisissa suhteissa, joissa johtajan ja johdettavan välinen valtaero on suuri, esiintyy polarisoivaa käyttäytymistä. (Fairhurst 1993.)

Johtaja-johdettavasuhteen kehittymiseen vaikuttavat johtajan ja johdettavan piirteet, käyttäytyminen ja roolin rakentamisen prosessi. Sosiaalisen vaihdannan teorian mukaan johdettava käyttää aikaa ja ponnistelee täyttääkseen johtajan roolivaatimukset ja odottaa esimieheltä vastavuoroisuutta. Kun molemmat toimivat vastavuoroisesti, tapahtuu vahvaa sosiaalista vaihdantaa ja luottamus kehittyy. (Liden ym. 1993.) Eri tutkimuksissa on jonkin verran ristiriitaisia tuloksia johdettavan suorituskyvyn vaikutuksesta suhteen kehittymiseen (Bauer & Green 1996, Liden ym. 1993).

Suhteen kehittymiseen vaikuttavat tutkimusten mukaan myös osapuolten ennako-odotukset toisistaan, koettu samankaltaisuus ja toisistaan pitäminen (Liden ym. 1993). Vahva vihan, nolostumisen tai tyytyväisyyden tunne johtajaa tai johdettavaa kohtaan voi muuttaa suhdetta ja vuorovaikutuskäyttäytymistä (Waldron & Krone 1991). Johtajan viestintätyyleistä tutkimuksissa on todettu motivoivan viestinnän (Mayfield & Mayfield 2009) ja henkilökeskeisen viestinnän (Fix & Sias 2006) yhteys korkealaatuisiin suhteisiin. Johdettavan vaikutelmien hallintataktiikoista esimiestä tukevat ja esimiehen itseluottamusta lisäävät käyttäytymismallit olivat yhteydessä korkealaatuisiin suhteisiin (Deluga & Perry 1994, Wayne & Ferris 1990, Wayne & Green 1993). Johdettavat pitävät yllä korkealaatuisia suhteita johtajiin käyttämällä useita erilaisia viestintämalleja: sopimukseen perustuvaa viestintää, epämuodollista viestintää sekä suoraa viestintää. Heikkolaatuisissa suhteissa johdettavat säätelevät viestintää ja sen määrää (Waldron 1991).

Korkealaatuisilla johtaja-johdettava -vaihdantasuhteilla on tutkimuksissa todettu olevan positiivisia vaikutuksia niin johtajalle, johdettavalle kuin koko organisaatiollekin. Johtaja-johdettavasuhteen vaihdantateorian mukaan tavoitteena onkin, että johtaja pyrkii kaikkien johdettaviensa kanssa kumppanuussuhteeseen (Graen & Uhl-Bien 1995). Johtaja-johdettavasuhteen vaihdantateoria kuvaa, millaista viestintä ja vuorovaikutus on eri laatusissa vaihdantasuhteissa ja empiirisissä tutkimuksissa on löydetty erilaisia viestintämalleja eri laatusissa suhteista. Tutkimuksista ei kuitenkaan käy ilmi, millaisen vuorovaikutuksen johdettavat kokevat merkityksellisenä. Johtajien ja johdettavien suhteiden kehittymistä on myös tutkittu hyvin vähän vuorovaikutuskäyttäytymisen näkökulmasta.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkielman tavoitteena on selvittää, millainen johtajan ja johdettavan välinen vuorovaikutus on merkityksellistä johdettavan näkökulmasta ja syventää johtajan ja johdettavan välistä suhdetta. Johtamisviestinnän tutkimus on keskittynyt määrittelemään periaatteellisesta näkökulmasta, milloin

ja millainen johtamisviestintä on hyvää, taitavaa ja menestyksellistä. Johtamisen tutkimuksissa ja teoreettisissa näkökulmissa johtamisen perustaso, johtajan ja johdettavan välinen vuorovaikutus, jää hyvin vähälle huomiolle. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009a, 30.) Johtamisviestintää on tutkittu muun muassa siitä näkökulmasta, millaisia seurauksia erilaisilla johtamis- ja viestintätyyleillä on työntekijöille tai organisaatiolle (esim. Arnold & Conelly 2013, Donaldson-Feilder ym. 2013, Kinnunen ym. 2013, Mikkelsen ym. 2017, Robertson & Barling 2014, Sharborough ym. 2016). Sen sijaan kattavaa tutkimusta, joka osoittaisi millainen johtajan ja johdettavan välinen vuorovaikutus on merkityksellistä johdettavan näkökulmasta, ei ole tehty.

Tutkimusongelma: millainen johtajan ja johdettavan välinen vuorovaikutus on merkityksellistä johdettavan näkökulmasta suhteen kehittymisen kannalta?

Yksi edellytys johtajien ja johdettavien suhteiden kehittymiselle vaikuttaisi olevan johtajien vuorovaikutusosaaminen (Flauto 1999, 95). Johtamisen teorioissa sivutaan viestintää, mutta teoriat eivät juurikaan avaa johtajien viestintä- ja vuorovaikutusosaamista. Johtajien vuorovaikutusosaamista on myös tutkittu suhteellisen vähän. Tutkimuksissa johtajat ovat itse arvioineet omaa osaamistaan (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009a) tai johdettavat ovat arvioineet johtajan vuorovaikutusosaamista tutkijan laatimalla mittarilla (Madlock 2008a, Madlock 2008b). Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla on tavoitteena saada syvällisempi käsitys siitä, millaisia johtajan vuorovaikutusosaamisen piirteitä johdettavat arvostavat.

K1: Millaisia johtajan viestinnän piirteitä johdettavat arvostavat?

Johtamisen tutkimuksissa johtamisen perustaso, johtajan ja johdettavan välinen vuorovaikutus, on jäänyt hyvin vähälle huomiolle (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009a, 30). Toisen tutkimuskysymyksen avulla selvitetään, mitä merkityksellisissä vuorovaikutustilanteissa tapahtuu käytännön tasolla ja millaiset vuorovaikutustilanteet ja kokemukset jäävät johdettavien mieleen. Johdettavien näkökulmaa selvitetään tutkimalla johdettavien merkittäviä interpersonaalaisia kokemuksia. Merkittävä interpersonaalinen kokemus on Peltolan ym. (2018) määritelmän mukaan subjektiivinen näkemys koetusta vuorovaikutustilanteesta, joka on jäänyt hyvin mieleen. Se voi olla tavallinen tai harvinainen vuorovaikutustilanne, joka on yleensä poikennut odotuksista positiivisesti tai negatiivisesti ja joka on vaikuttanut jotenkin johdettavan asenteisiin, ajatuksiin tai käyttäytymiseen.

K2: Millaiset viestintätilanteet ovat merkityksellisiä johdettavan näkökulmasta?

Johtamisviestinnän tutkimuksissa on selvitetty erilaisten johtamis- ja viestintätäytylien yhteyttä muun muassa työntekijöiden kokemaan työuupumukseen (Kinnunen ym. 2013), stressiin (Donaldson-Felder ym. 2013), hyvinvointiin (Robertson & Barling 2014) sekä työtyytyväisyyteen, motivaatioon ja organisaatioon sitoutumiseen (Mikkelsen ym. 2017). Tutkimuksissa on analysoitu myös johtaja-johdettava -vaihdantasuhteen ja erilaisten organisaatiomuuttujien kuten suorituskyvyn, henkilöstön vaihtuvuuden, työtyytyväisyyden, organisaatioon sitoutumisen, työsuorituksen arvioinnin, työilmapiirin, innovaatioiden, organisaatiokansalaisuuden, voimaantumisen, oikeudenmukaisuuden ja urakehityksen yhteyttä (Graen & Uhl-Bien 1995). Tutkimuksissa ei ole kuitenkaan syvennytty siihen, miten johdettavat kokevat johtajan viestintäkäyttäytymisen ja miten käyttäytyminen vaikuttaa johtajan ja johdettavan suhteeseen. Johtaja-johdettavasuhteen vaihdantateoria ei yksilöi, mitkä johtajan käyttäytymisen piirteet rakentavat korkealaatuisia suhteita (Lloyd ym. 2017) ja tutkimuksia johtajan ja johdettavien suhteiden kehittymisestä on tehty huomattavan vähän. Kolmannen tutkimuskysymyksen avulla selvitetään, millaisia vaikutuksia johdettavat kokevat johtajan viestintäkäyttäytymisellä olevan ja millaiset tilanteet johtavat vuorovaikutussuhteen syvenemiseen tai heikkenemiseen.

K3: Miten johdettavat arvioivat merkittävien vuorovaikutuskokemusten vaikutuksia vuorovaikutussuhteeseensa johtajan kanssa?

3.2 Tutkimusmenetelmä

Koska tutkielman tavoitteena on selvittää johdettavien kokemuksia merkityksellisestä vuorovaikutuksesta johtajan kanssa, tutkimusmenetelmäksi sopii laadullinen tutkimus. Laadullisella tutkimuksella pyritään kuvaamaan, tulkitsemaan tai ymmärtämään tapahtumaa, ilmiötä tai toimintaa ilman pyrkimystä tilastollisiin yleistyksiin (Tuomi & Sarajärvi 2004, 87). Laadullisista tutkimusmenetelmistä käytettäväksi valikoitui kriittisten tapahtumien tutkimusmenetelmä (*critical incident technique*). Menetelmän avulla tutkitaan, mikä edistää tai estää tiettyä kokemusta tai toimintaa. Menetelmää käytetään usein esimerkiksi terveydenhoitoalan tutkimuksissa, kun halutaan tutkia, mikä edistää tai estää hyvää hoitoa tai tyytyväisyyttä saatuun hoitoon. Pyrkimyksenä on tällöin saada mahdollisimman tarkkaa tietoa tekijöistä, tapahtumista, käyttäytymisestä tai kokemuksista, jotka johtavat tyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen saatua hoitoa kohtaan tai jotka edistävät tai estävät laadukasta hoitoa. (Viergever 2019.) Tässä tutkielmassa menetelmän avulla

selvitetään, mikä edistää tai estää suhteen kehittymistä johtajan ja johdettavan välillä ja johdettavan tyytyväisyyttä vuorovaikutukseen esimiehensä kanssa.

Menetelmän kehitti John Flanagan (1954, 327 Jaakolan 2014 mukaan) 1950-luvulla sotilaslentäjien koulutuksen kehittämiseksi. Kriittisten tapahtumien menetelmän avulla voitiin tunnistaa inhimilliseen toimintaan edistävästi tai estävästi vaikuttavia tapahtumia. Flanagan (1954) määrittäi tapahtuman (*incident*) inhimilliseksi toiminnaksi, joka on niin yksityiskohtaista ja havaittavissa olevaa, että se mahdollistaa päätelmien teon toiminnan lopputuloksesta. Termillä kriittinen (*critical*) viitataan siihen, että tapahtumassa kuvatulla käyttäytymisellä on tärkeä merkitys tai kriittinen rooli lopputuloksen kannalta. Flanaganin (1954) mukaan toiminnan tehokkuutta tai tehottomuutta määrittäviä kriittisiä tapahtumia ovat työtehtävien tarkoituksen kannalta erityisen poikkeavat ja mieleen jäävät tapahtumat, jotka voidaan jälkeenpäin kuvata yksityiskohtaisesti. Tapahtuman kriittisyyden määrittää siis sen kokija, ja kriittisyys on riippuvainen tapahtuman kokijan tapahtumalle antamasta merkittävydestä. (Jaakola 2014.)

Kriittisten tapahtumien menetelmän käyttö laajeni nopeasti useille tieteenaloille ja muuttui määrällisten havainnointien tekemisestä laadulliseksi tutkimukseksi (Jaakola 2014). Kriittisten tapahtumien menetelmällä tehtävän tutkimuksen aineisto voidaan kerätä useilla eri tavoilla: haastattelemalla, kyselyillä, puhelinhaastatteluilla, ryhmähaastatteluilla ja havainnoimalla. Nykyään käytetään kuitenkin useimmiten kasvokkaisia haastatteluja, koska ne mahdollistavat riittävän yksityiskohtaisten tietojen saamisen. (Viergever 2019.) Aineiston keräämiseen haastattelemalla liittyy myös haasteita. Haastattelijalla voi olla vaikutusta vastaamiseen ja siten tutkimustuloksiin. Heikkilän (2010, 67-68) mukaan tyypillisiä haastattelijasta johtuvia virheitä ovat epäselvät vastaamisohjeet, epäselvä kysymysten muotoilu tai esittäminen, omien asenteiden vaikutus, sosiaalinen etäisyys ja motivointivirheet. Myös haastattelu-aika ja -paikka sekä mahdolliset muut paikallaolijat voivat vaikuttaa haastateltavan vastauksiin. Haastateltava voi pyrkiä antamaan sosiaalisesti hyväksyttäviä, normien ja odotusten mukaisia vastauksia. Haastattelun on huomattu onnistuvan parhaiten, kun haastattelijalla ja vastaajalla on sama sosiaalinen asema ja haastatteluilmapiiri on mahdollisimman neutraali. (Heikkilä 2010, 67-68.)

Tässä tutkielmassa aineisto kerättiin haastattelemalla. Haastateltuja pyydettiin muistelemaan kasvokkaisia vuorovaikutustilanteita esimiehensä kanssa ja tapahtumaan liittyviä olosuhteita. Heitä pyydettiin kertomaan positiivisista tai negatiivisista kokemuksista – sellaisista tilanteista, jotka olivat jääneet erityisesti mieleen. Haastateltujen vastauksia ei rajoitettu: he saivat kertoa niin monesta tapahtumasta kuin halusivat ja valita kertoivatko positiivisista vai negatiivisista tapahtumista vai molemmista. Tutkielmassa käytettiin avointa haastattelua. Kriittisten tapahtumien

menetelmän mukaisesti haastateltujen kertomuksia tarkennettiin kysymällä vain tapahtumaan liittyviä kysymyksiä (Dasborough 2006). Haastattelun apukysymyksiä olivat:

- mikä johti tapahtumaan? /tapahtumaa edeltäneet olosuhteet?
- kuka sanoi mitä, kenelle?
- kuka teki mitä?
- mitä ajattelit siitä?
- mitä se sai sinut tuntemaan?
- kuinka tyypillinen tapahtuma oli?
- mitä seurauksia tapahtumalla oli – heti ja pitemmällä aikavälillä?

Apukysymykset olivat yhdenmukaisia kriittisten tapahtumien tutkimusmenetelmän raportointivaatimusten kanssa. Kriittisestä tapahtumasta on raportoitava kolme eri tietoa, jotta siitä voidaan tulkita, kuinka tehokasta kuvattu käyttäytyminen on: (a) kuvaus tilanteesta, joka johti tapahtumaan, b) osapuolten toimenpiteet tai käyttäytyminen tapahtumassa ja (c) käyttäytymisen tulokset tai seuraukset (Anderson & Wilson 1997, Kemppaisen 2000 mukaan).

3.3 Aineistonkeruu ja analysointi

Tutkimukseen haastateltiin kahtatoista henkilöä, jotka työskentelivät samassa finanssialan yrityksessä. Kyseessä on pitkään toiminut vakaa, perinteinen yritys, joka on kuitenkin suurten muutosten keskellä teknologian uudistumisen ja toimintatapojen muuttumisen vuoksi. Muutosten eteen päin viemiseksi yrityksessä on jo pitkään kiinnitetty huomiota johtamiseen, ja johtamista halutaan edelleen kehittää. Yrityksessä on havaittu, että johtajien on osattava auttaa johdettavia epävarmuuden ja muutosten sietämisessä ja tämä edellyttää syvempää ymmärrystä keskinäisen vuorovaikutuksen merkityksestä. Haastatellut rekrytoitiin yrityksessä toimivan johtajan avustuksella kiertelemällä yrityksen eri osastoilla ja pyytämällä satunnaisesti vastaan tulevia henkilöitä mukaan tutkimukseen. Potentiaalisille haastateltaville kerrottiin tutkielman tarkoituksesta, haastattelun luottamuksellisuudesta ja kestosta. Mukaan tulon kynnystä helpotettiin toteamalla, että haastateltavan ei tarvitse kertoa kokemuksistaan nykyisen esimiehensä kanssa vaan hän voi valita vapaasti, kenestä kertoo. Haastatteluun suostuneiden kanssa sovittiin saman tien haastattelu-aika

lähipäiville. Haastateltaville lähetettiin sähköpostilla haastatteluajan vahvistus, jossa kerrottiin vielä tutkielman aihe ja miten henkilö voi valmistautua haastatteluun. Haastattelut tehtiin tammikuussa 2020 haastateltujen työpaikalla ja ne kestivät 14-32 minuuttia. Haastatelluista yhdeksän oli naisia ja kolme miehiä. Heistä viisi toimi itsekin esimiehenä ja loput työskentelivät myynnissä, tukipalveluissa tai muissa asiantuntijatehtävissä. Haasteltujen ikä vaihteli 36 ja 62 vuoden välillä, keski-ikä oli 48 vuotta. Työsuhte kyseessä olleeseen työnantajaan oli kestänyt vajaasta vuodesta 40 vuoteen, keskimäärin 14 vuotta. Suurimmalla osalla johtaja-johdettavasuhde, josta kerrottiin, oli suhteellisen tuore: yhdeksässä tapauksessa esimies oli toiminut haastatellun esimiehenä vasta kuudesta kuukaudesta kolmeen vuoteen, kolmessa tapauksessa noin viisi vuotta ja vain kolmella haastatellulla esimiehesuhde oli kestänyt kauemmin eli 10-20 vuotta. Yksi haastateltu kertoi entisistä esimiehistään aiemmissa työpaikoissa ja muut kertoivat kohdeyrityksen joko nykyisestä tai entisistä esimiehistään.

Koska tutkielman teoreettinen viitekehys perustuu johtaja-johdettavasuhteen vaihdantateoriaan, taustatiedoiksi haluttiin myös haastateltujen arvio suhteen laadusta siihen esimieheen, johon liittyvistä vuorovaikutuskokemuksista he kertoivat. Haastateltuja pyydettiin haastattelun lopuksi täyttämään kyselylomake (liite 1), jota Graen ja Uhl-Bien (1995, 237) suosittelevat johtaja-johdettavasuhteen laadun mittaamiseen. Haastatellut arvioivat suhdetta viisiportaisella asteikolla, jossa vaihtoehto 1 kuvasi erittäin huonoa suhdetta ja vaihtoehto 5 erittäin hyvää suhdetta. Mittari sisälsi seitsemän kysymystä, esimerkiksi ”Luotan esimieheeni niin että puolustaisin häntä ja hänen päätöksiään, jos hän ei olisi itse paikalla tekemässä sitä” (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä). Haastateltuja oli 12, mutta kolme heistä kertoi vuorovaikutustilanteista kahden eri esimiehen kanssa ja arvioi suhdetta molempien kanssa. Näistä viidestätoista johtaja-johdettavasuhteesta kymmenen oli korkealaatuisia (keskiarvo 3,6-5), kaksi keskitasoisia (keskiarvo 2,5-3,5) ja kolme heikkolaatuisia (keskiarvo 1-2,4). Tietoa suhteen laadusta käytettiin merkityksellisten vuorovaikutuskokemusten vertaamiseen eri laatuissa johtaja-johdettavasuhteissa.

Haastateltaville kerrottiin, että haastattelut ovat täysin luottamuksellisia. Haastattelut äänitettiin ja haastattelumateriaali litteroitiin asiatarvasti, niin ettei tutkielman kannalta epäolennaisia hymähdyksiä tai taukoja huomioitu. Kaikki sitaatit, jotka sisälsivät nimiä tai muita tunnistetietoja, muutettiin niin, ettei niistä voi tunnistaa haastateltujen tai heidän esimiestensä henkilöllisyyttä. Aineisto talletettiin word-tiedostona ja tulostettiin, jotta sen läpikäynti ja analyysi helpottuivat. Tutkielman valmistumisen jälkeen haastatteluaineistot tuhottiin.

Tutkielmassa käytettiin ymmärtämiseen pyrkivää lähestymistapaa, johon sopii laadullinen analyysi ja päätelmien teko. Saatu haastatteluaineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysin avulla pyrittiin saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa johtopäätösten tekoa varten. Tutkielmassa käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia, jolla pyrittiin luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Analyysi eteni kolmessa vaiheessa (Tuomi & Sarajärvi 2004, 97-116). Aineisto pelkistettiin, ryhmiteltiin ja abstrahoitettiin eli luotiin teoreettiset käsitteet. Aineiston pelkistämistä ohjasi tutkimusongelma, jonka mukaan aineistosta erotettiin tutkimustehtävälle olennaiset ilmaukset. Aineiston analyysissä otettiin huomioon kriittisten tapahtumien tutkimusmenetelmän suositukset (Butterfield, Borgen, Amundson & Maglio 2005). Analysointiyksikkö oli kriittinen tapahtuma, joka muodostui useamman lauseen loogisesta kokonaisuudesta liittyen johtajan ja johdettavan väliseen vuorovaikutukseen. Kriittisen tapahtuman tuli sisältää tietoa vuorovaikutustilanteesta ja kuvauksen vähintään yhdestä tekijästä tai viestinnän piirteestä, joka johti negatiiviseen tai positiiviseen kokemukseen. Analysoinnin aluksi jokainen tapahtuma luettiin useaan kertaan yleisen ymmärryksen saamiseksi ja tapahtumien luokitteluksi. Tapahtumat luokiteltiin positiivisiksi tai negatiivisiksi sen mukaan, millaisia ajatuksia tai tunteita ne olivat herättäneet tai millaisia seurauksia johdettavat olivat kokeneet tapahtumalla olleen. Tapahtumista koodattiin kaikki ilmaukset viestinnän piirteistä, koska ne olivat olennaisia tälle tutkielmalle. Ilmaukset koodattiin, jos ne sisälsivät kuvauksen vuorovaikutuskäyttäytymisestä ja haastattelun tulkinnan vuorovaikutuksen merkityksestä. Lisäksi jokaisesta tapahtumasta koodattiin vuorovaikutustilanne ja vuorovaikutuksen merkitys.

Ensimmäisellä kierroksella tapahtumat koodattiin erittäin tarkasti ja alaluokkien otsikoihin lisättiin lyhyt kuvaus. Sen jälkeen luokkia yhdisteltiin, niin että luokkien määrä väheni viiteen. Esimerkiksi alaluokat ongelmanratkaisu yhteistyössä, valmentava viestintä, kuunteleminen ja helppo lähestyttävyyys liittyivät tuen antamiseen (katso esimerkki sisällönanalyysiprosessista taulukosta 1). Flanaganin (1954, Peltolan ym. 2018 mukaan) mukaan luokkien pitäisi olla käytännöllisiä, helppoja soveltaa ja neutraaleja, niin että kriittiset piirteet voidaan ilmaista positiivisilla käsitteillä. Luokkien tulisi myös sisältää kaikki tapahtumat ja niiden pitäisi olla yhtä tärkeitä. Positiiviset ja negatiiviset luokat yhdistettiin, sillä kun verrattiin viestinnän piirteitä positiivisissa ja negatiivisissa kokemuksissa, havaittiin että vuorovaikutuksen kuvaukset liittyivät samaan viestinnän piirteeseen. Esimerkiksi valmentava viestintä ja valmentavan viestinnän puuttuminen liittyivät ilmiöön ”tuen antaminen”. Aineiston luokat nimettiin seuraavasti: luottamus, tuen antaminen, kiinnostus, puutteellinen vuorovaikutusosaaminen ja valtaa osoittava viestintä.

TAULUKKO 1. Esimerkki sisällönanalyysiprosessista luokassa *tuen antaminen*

Tilanne	Tekstiyksikkö	Lyhyt kuvaus	Alaluokka	Seuraus	Yläluokka
Haastava tilanne	Tää ongelmien hoito ja se esimiehen tuki, mitä se voi parhaimmillaan olla, kun me käydään näitä läpi ja mähän teen sellasen alustavan jonkun pohjustuksen ja sitten mä yhdessä esimiehen kanssa pohdin, että voisko tää olla järkevää, ja kun sitä yhdessä pohtii niin siinähan voi tulla tosi hyviä ideoita ja esimies katsoo vähän eri vinkkeliltä.	Esimiehen tuki ongelmissa: yhdessä pohditaan, esimies katsoo eri näkökulmasta	Ongelman ratkaisu yhteistyössä	Voi tulla hyviä ideoita	Työssä onnistuminen
Haastava tilanne (muutos-tarve)	Käydään se asia läpi eli se kuuntelee ne asiat, ettei se oo pelkästään sitä, että hän sanoo, mitä on, vaan kyllä se on vastaanottavainen ja kyselee ja on kiinnostunut ja vie niitä asioita jämäkästi eteenpäin.	Esimies kuuntelee ja vie asioita eteenpäin	Kuunteleminen	Asiat etenevät	Työssä onnistuminen
Haastava tilanne (työssä kuormittuminen)	Oli paljon töitä ja mä olin aika loppu sinä keväänä, ja sit mä menin hänen tykö, että mä en kovin helpolla tule sanomaan, mutta nyt mulla on vähän sellanen olo että mä en ihan näitä kaikkia asioita jaksa - -, niin hänen reaktionsa oli se että niin tuo [yksityiselämään liittyvä asia] vie niin hirveesti sun energiaa, että tavallaan hän pesi kätensä siitä, että voiko hän esimiehenä mua auttaa siinä tilanteessa, että se ei oo työperästä. Mä oisin kaivannut siihen - - on aika raastavaa sellanen esimies, joka ei aidosti halua auttaa ja kuunnella.	Kertoi esimiehelle työtilanteesta ja väsymyksestä, olisi kaivannut tukea/keskustelu-apua, mitä voidaan tehdä, mutta ei saanut tukea	Tukea vaille jääminen (esimies ei kuuntele)	Tunne-reaktio: On raastavaa kun esimies ei halua auttaa	Luottamuksen menettäminen
Kuukausi-palaveri	Sitten lähdetään menemään sitä asiaa ja sitäkin sillai niinku positiivisessa sävyssä, vaikkei ookaan menny niin hyvin, mutta esimies on koko aika ollu että tosi hyvin kuitenkin, että ens kerralla, niinku valmentavasti antaa esimerkkejä mitä nyt kannattais - - ollaan mietitty niitä asioita ja siitä on jäänyt hyvä olo tai semmonen, että esimies luo uskoa siihen, että seuraavassa kuukaudessa on mahdollisuus päästä vieläkin parempaan.	Myyntien ja asiakaspalautteiden läpikäyminen positiivisessa hengessä ja yhdessä miettien	Valmentava ja positiivinen viestintä	Saa uskoa tulevaisuuteen	Usko omaan kykyihin
Haastava tilanne	Voi sanoa anteeksi, mutta voinko mä tulla tänne vähän puhalttaa ja sit voi antaa tulla kaiken, mikä huolettaa ja sit voi lähteä sillai niinku. Joskus pelkästään se, että voi puhalttaa sen paineen pois, ja sit voidaan ehkä miettiä mitä tehtäs asialle, ei tarvi hirveesti miettiä, et voinko mä sanoa, tai voinko sanoa tällä tavalla.	Esimiehelle on helppo käydä purkamassa paineita ja kertoa huolistaan	Helppo lähestyttävyys	Huojentunut olo, ratkaisu asioille	Työssä onnistuminen

4 TULOKSET

Tässä tutkielmassa johtajan käsitteellä tarkoitetaan johtajan tai esimiehen asemassa toimivia henkilöitä osastopäälliköistä ylimmän johdon edustajiin. Haastateltuja pyydettiin kertomaan vuorovaikutuskokemuksistaan lähiesimiehen kanssa. Tekstin sujuvuuden vuoksi tuloksissa puhutaan vaihdellen johtajasta tai esimiehestä ja tällä viitataan aina haastatellun lähiesimieheen kuvaamatta hänen organisaatioasemaansa.

4.1 Merkittävät vuorovaikutuskokemukset suhteen alkuvaiheessa

Aineistossa esiintyi kriittisiä tapahtumia kolmenlaisissa uusissa vuorovaikutussuhteissa: johtaja oli organisaatiossa uusi, mutta johdettava oli työskennellyt organisaatiossa jo pidempään, molemmat olivat työskennelleet organisaatiossa kauan, mutta esimiesrooli oli johtajalle uusi ja kolmantena suhde, jossa sekä johtaja että johdettava olivat uusia organisaatiossa. Kaikissa tilanteissa esiintyi omanlaisiaan haasteita, jotka tulivat ilmi johdettavien kertomuksista. Haasteet liittyivät jännitteisiin koetusta erilaisuudesta esimiehen kanssa, miten arvostetaan entistä ja uutta, miten johdettavan odotukset ja johtajan tavoitteet viestinnälle kohtaavat ja miten roolin muuttuminen kollegasta esimieheksi vaikuttaa vuorovaikutukseen.

Johdettavan ennakoasenteet ja -odotukset johtajasta ennakoivat vuorovaikutussuhteen kehittymistä. Aineistossa oli esimerkkejä kuulopuheiden perusteella syntyneistä positiivisista ennako-odotuksista, jotka olivat toimineet itse itseään toteuttavina ennusteina. Odotuksia oli syntynyt myös työhaastatteluisa. Yhdelle haastatellulle oli tärkeää esimiehen työhaastattelussa osoittama kiinnostus. Hän totesi, että ensivaikutelma ei pettänyt, vaan kyse oli esimiehen aidosta vuorovaikutuskäyttäytymisestä.

Mä muistan sen jo haastattelusta, että mun oli heti vaan niin hyvä olla. (H1)

No miten hän sen teki? (Haastattelija)

No ainakin mä ite koin, että hän oli musta aidosti kiinnostunut, että työhaastattelussa se ei mitään papereita plärännyt vaan se tuijotti mua, että se oli alusta asti jotenkin, toki mitä mä olin tehnyt ja työkokemus ja näin, mutta myös se, mitä mä olin ihmisenä niin sitä kiinnosti tosi paljon. (H1)

Toisessa esimerkissä aiemmin kuullun perusteella muodostuneet ennakkokäsitykset johtajasta puolestaan muuttuivat työhaastattelussa. ”*Mä aattelin, että kun me ollaan luonteeltaan aika erilaisia, että jos hän hakee kaltaistaan henkilöä, niin olen ongelmissa*” (H8). Esimies oli ottanut haastattelussa esille asioita, jotka voisivat aiheuttaa haasteita heidän tulevassa työsuhteessaan. Haastateltu arvosti esimiehen suoruutta ja sitä että tämä otti esille asioita, joita haastateltu oli itsekin pohtinut ja jotka olivat jännittäneet häntä.

Organisaation ulkopuolelta uuden esimiehen saanut haastateltu nosti esille, kuinka he eivät ymmärtäneet uuden esimiehen kanssa lainkaan toisiaan. ”*Ensi alkuun, kun me oltiin niin erilaisia persoonina, niin musta tuntui, että ihmeellinen hörhö*” (H5). Haastateltu koki, ettei uusi johtaja arvostanut tai osannut hyödyntää olemassa olevaa osaamista, tietoa ja kokemusta. Varsinaisia konflikteja ei ollut, mutta haastateltu koki, ettei tule ymmärretyksi: ”*Tuli sellainen olo, ettei kannata sanoa mitään, koska ei päästy missään asiassa eteenpäin*” (H5). Esimies oli kuitenkin havainnut heidän välisensä vuorovaikutushaasteet ja otti asian esille haastatellun kanssa. Tilanne purettiin ratkaisuhakuisesti ilman syyttelyä. Keskustelun lopputuloksena syntyi molemminpuolinen ymmärrys yhteisestä tahtotilasta ja päämäärästä sekä luottamussuhde, jonka ansiosta haastateltava kokee, että hän elää nyt parasta aikaa työelämässä.

Jotenkin vaan kun me purettiin sitä niin sit me, jotenkin se luottamus tuli siitä, ja sit taas, jotenkin se et kummatkin haluaa samaa asiaa, niinku asiakkaan hyväksi ja sillä tavalla vaikka me lähestytään vähän eri näkökulmista - - mut se oli niinku hirveen tärkeä, että siitä reilusti puhuttiin ja vaikka asia oli lainausmerkeissä negatiivinen niin se keskustelu oli tosi helpottava ja positiivinen, että ihan se niinku, että puhuttiin asioista oikeilla nimillä eikä mitenkään puolin eikä toisin syytely vaan mietittiin, että miten siitä saatais parempaa ja nykyään mä ajattelen että se yhteistyö ei vois parempaa olla. (H5)

Avoim viestintä osoittautui molemmissa edellä mainituissa esimerkeissä merkittäväksi luottamuksen rakentamisessa. Jälkimmäisen esimerkin haastateltu kokee, että nykyään yhteistyön hedelmällisyyteen vaikuttaa se, että he pystyvät esimiehen kanssa hyödyntämään toistensa erilaisuutta. Suhteen alussa oli vaarana, että johtajan ja johdettavan erilaiset piirteet olisivat johtaneet heikkolaatuisen suhteeseen, mutta esimiehen rohkeus, halu ja kyky ottaa vuorovaikutushaasteet heti suhteen alussa puheeksi muutti erilaisuuden heidän suhteensa vahvuudeksi.

Johtaja-johdettavasuhteen kehittymiseen vaikuttaa myös roolin rakentamisen prosessi. Tämä voi olla haasteellista silloin, kun kollegan rooli vaihtuu esimiehen rooliin. Näissä tilanteissa aineistossa esiintyi haasteita johdettavan vuorovaikutusodotuksiin vastaamisessa. Johdettavat odottivat, että entinen kollega ottaa esimiesroolin ja tukee heidän työssä onnistumistaan. Esimiehiltä vaikutti kuitenkin puuttuvan tietoa siitä, millaista on tarkoituksenmukainen ja tehokas vuorovaikutuskäyttäytyminen kyseisessä tilanteessa tai taitoa toimia tietojensa mukaan uudessa

roolissa. Toisessa näistä tapauksista esimieheltä puuttui kuuntelemisen taitoja ja taitoa hallita uuden roolin mukanaan tuomaa läheisyyden ja etäisyyden jännitettä. Johdettava ja tämän esimies keskustelivat ensimmäistä kertaa työn tavoitteista ja odotuksista puolin ja toisin. Esimies kyseli haastatellun ajatuksia, mutta ei kuunnellut vastauksia vaan keskeytti ja puhui päälle. Keskustelussa oli myös kiireen tuntua, sillä tärkeisiin asioihin ei pysähdytty, vaan menttiin vauhdilla seuraavaan asiaan. Ikävät asiat kuten haastavat tavoitteet esimies esitti haastatellun mukaan huumorin varjolla helpottaakseen asian kertomista, mutta käytännön keinoista tavoitteisiin pääsemiseksi ei keskusteltu. Haastateltu koki, ettei hän tullut kuulluksi eikä keskustelu antanut hänelle mitään. Haastatellun mukaan tapahtuma ei kuitenkaan vaikuttanut heidän suhteeseensa. Hän arvioi heikon vuorovaikutuksen johtuvan siitä, että esimiestä jännitti uusi tilanne ja toisaalta esimiehen viestintätyylistä: nopeasta tavasta reagoida ja tuoda omat näkemyksensä esille.

Toinen esimerkki, jossa johdettava ja uusi esimies tunsivat toisensa jo ennestään eri rooleista, liittyi heidän kuukausitapaamiseensa. Kuukausitapaaminen on tavallaan tilannekatsaus, miten edellinen kuukausi on mennyt ja mitä tuleva kuukausi tuo tullessaan. Nämä ennalta sovitut säännölliset tapaamiset esimiehen kanssa olivat johdettaville merkityksellisiä, koska esimiehen kanssa kohdattiin kasvokkain vain harvoin. Johdettavilla oli tällöin suuret odotukset, että he saavat näistä kohtaamisista eväitä itsensä kehittämiseen ja työssä onnistumiseen seuraavalla jaksolla sekä uskoa omiin kykyihinsä ja tulevaisuuteen. Haastateltu totesi, että uusi esimies on ystävällinen ja hyvántahtoinen, mutta ”*niinku sanallinen tai kirjallinen viestintä, se on vaan sellanen, että tulee vaan töks, ei vaan osaa jotenkaan tuottaa, ei oo niin monisävyinen*”(H2). Esimiehen viestintä oli niukkasanaista, kuulumisia ei vaihdettu ja tapaamisissa oli kiireen tuntu. Haastateltu koki, ettei hän saanut keskusteluista esimiehen kanssa eväitä itselleen, ei innostusta, tukea eikä uskoa omiin kykyihinsä. Haastatellun kertomuksesta syntyi vaikutelma, että esimiehellä ei ollut tietoa, millaista osaava (tehokas ja tarkoituksenmukainen) vuorovaikutuskäyttäytyminen olisi kuukausitapaamisissa. Toisaalta esimies ja johdettava eivät olleet keskustelleet odotuksistaan keskinäiselle vuorovaikutukselle, minkä vuoksi johdettavalla ja esimiehellä saattoi olla keskenään erilaiset tavoitteet viestinnälle kuukausitapaamisissa.

Haasteet ovat erilaisia, kun johdettava on uusi organisaatiossa. Tällöin tärkeään rooliin nousee johdettavan perehdyttäminen ja organisaatioon sosiaalistaminen. Johtaja arvioi johdettavan suoriutumista työtehtävistään ja tämä vaikuttaa suhteen kehittymiseen. Tutkielmaan haastateltu uusi työntekijä koki, että kiireen vuoksi hänen perehdyttämisensä oli jäänyt hätäiseksi ja työsuhteen alun epäselvät ohjeistukset olivat johtaneet tehottomaan työskentelyyn ja edelleen kireään ilmapiiriin. Haastatellun mukaan esimies oli alkanut rentoutua ja hänen viestintänsä muuttua avoimemmaksi,

kun haastatellun osaaminen kehittyi. Haastateltu koki kuitenkin, että epäselvän viestinnän vuoksi oli edelleen paljon tilanteita, joita joutui tulkitsemaan ”*ettei jotenkin tiedä, mistä tuulee*”. Tämä, samoin kuin epäselvä ohjeistus työsuhteen alussa, viittaavat johtajan taitamattomaan vuorovaikutuskäyttäytymiseen.

Johtajan ja johdettavan suhteen kehittymiseen vaikuttaa sosiaalinen vaihdanta: kun molemmat toimivat vastavuoroisesti luottamus kasvaa ja suhde kehittyy. Haastatellun yhteistyö uuden esimiehen kanssa oli alkanut hyvin, ja haastateltu oli ymmärtänyt, että he jatkaisivat ideointia yhdessä. Esimies oli kuitenkin lopettanut yhteistyön ”kliinisellä” sähköpostiviestillä, jonka mukaan asiaan ei ollut syytä enää palata. Haastateltu kuvaa reaktiotaan esimiehen viestiin seuraavasti:

No siis mä olin ihan niinku puulla päähän lyöty, en sillä että tuota jotenkin mun ideat ois ollut hirmu hyviä, mutta sillä että se lopetti niinku sen meidän yhteistyön siinä tavallaan, että sitä ei voitu jotenkin jalostaa, se siinä ehkä vähän harmitti, että se ei tarttunut siihen. (H1)

Haastateltu totesi, että esimiehellä on huonompia ja parempia päiviä ja se heijastuu hänen viestintäänsä. Esimiehen viestintätyylin vaihtuminen ystävällisestä tylyyn muutti johdettavan suhtautumista esimieheen varautuneeksi, eikä suhde päässyt kehittymään keskitasoista pidemmälle. Viestinnän epäjohtonmukaisuus ja ristiriitaisuus saattoivat johtua esimiehen vuorovaikutuksen taitamattomuudesta.

Uusien johtaja-johdettavasuhteiden luomisessa ja luottamuksen rakentamisessa korostui johtajan vuorovaikutusosaamisen merkitys. Taitavat esimiehet osasivat kumota suhdetta uhkaavia ennakoasenteita ja hallita uuteen suhteeseen liittyviä jännitteitä. Vuorovaikutusosaamiseltaan vaatimattomimmat esimiehet puolestaan epäonnistuivat roolin rakentamisen prosessissa. Tulosten perusteella johtajat tarvitsevat vuorovaikutussuhteen kehittämiseksi vuorovaikutuksen hallintataitoja, jännitteiden hallintaa, suoraa, rehellistä ja avointa viestintää sekä ilmaisukykyä ja kiinnostusta johdettavaa kohtaan.

4.2 Merkittävät vuorovaikutuskokemukset korkean vaihdannan suhteissa

Korkealaatuisten johtaja-johdettavasuhteiden ulottuvuudet ovat molemminpuolinen kunnioitus, luottamus ja sitoutuminen (Graen ja Uhl-Bien 1995). Merkittäviä vuorovaikutuskokemuksia analysoitaessa tärkeimmiksi johtajan viestinnän piirteiksi nousivat johtajan osoittama luottamus, tuen antaminen ja kiinnostuksen osoittaminen johdettavia kohtaan.

4.2.1 Luottamuksen osoittaminen

Johtajan luottamus ilmeni merkityksellisissä vuorovaikutuskokemuksissa arvostuksen osoittamisena, viestinnän avoimuutena, molemminpuolisena palautteen antamisena ja johtajan omana aitona itsenä esiintymisenä. Aineistosta nousi esille korkealaatuisten suhteiden vastavuoroisuus. Johdettavat kertoivat innostuksestaan ja sitoutumisestaan työhönsä, luottamuksestaan johtajaan sekä tämän tukemisesta.

Johtajat osoittivat arvostusta johdettaville tuomalla esille heidän asiantuntemustaan ja osaamistaan. Johtajat esimerkiksi pyysivät johdettavia tuomaan julki omia mielipiteitään ja tukivat johdettavien näkemyksiä erilaisissa kokouksissa, joissa oli mukana muiden yksiköiden asiantuntijoita ja johtajia. Arvostusta osoitettiin myös siten, että johtajat pyysivät johdettavia esittelemään itse heidän vastuualueilleen kuuluvat päätösehdotukset päätöselimille, vaikka esimiehet olisivat voineet tehdä sen oman osaamisensa puolesta. Johdettavat kokivat, että he saivat näin heille kuuluvan kunnian tekemästään työstä. Arvostetuksi tuntemiseen vaikutti myös se, että johtajat mahdollistivat johdettavien työssä kehittymisen ja antoivat positiivista palautetta.

Luottamus mahdollisti johdettaville vapauden ja itsenäisen työn tekemisen: ”*Saan oikeestaan aika itsenäisesti tehdä ja toimia ja kehittää niin paljon kuin rahkeet riittää*” (H4). Kun esimies luotti johdettavaansa, myös johdettava pystyi luottamaan esimieheensä.

Se yksi iso asia, mikä mulla on alaisena on se, että mun oma esimies arvostaa mun tekemistä ja hän luottaa siihen, niin se on mulle yks sellanen tärkeä, minkä mä koen et tavallaan ne mun päätökset, mitä mä teen erilaisissa asioissa, niin mä tiedän, että mun esimies istuu niiden takana, tavallaan et mä voin luottaa siihen, että mun esimies ei vedä mattoa mun jalkojen alta pois. (H4)

Luottamus ja arvostus johtivat työn imuun ja työhön sitoutumiseen. ”*Luottamus, niin onhan se semmonen, että voi hyvillä mielin tehdä töitä – tietää, että jos tulee sanomista, se sanoo sitten kans*” (H7). Luottamus mahdollisti avoimen viestinnän molempiin suuntiin. Esimerkiksi kriittistäkin palautetta annettiin ja vastaanotettiin molemmin puolin. Luottamuksellisen suhteen ansiosta johdettavat kokivat voivansa puhua esimiehille mistä tahansa, hankalistakin asioista. Esimiehille voi kertoa myös virheet ja epäonnistumiset ilman pelkoa siitä, että niitä käytettäisiin johdettavia vastaan, mikä puolestaan mahdollisti rohkeuden ja innovatiivisuuden työssä. Myös tavoitteista keskusteltiin avoimesti. Kun esimies toi keskustelussa esille, että hän ymmärsi johdettavan työn todellisuutta, sitä millaisissa olosuhteissa töitä tehdään ja millaisilla prosesseilla tavoitteisiin pyritään, johdettavien oli helpompi asennoitua haastaviin tavoitteisiin.

Luottamusta osoitti myös se, että esimiehet kertoivat johdettaville omista haasteistaan ja tunteistaan ja osoittivat olevansa samalla tasolla kuin johdettavansa. Seuraavasta leikkeestä huomataan, että vastavuoroiseen suhteeseen liittyi myös johdettavien esimiehilleen antama tuki.

Ehkä se että hän [puhuu esimiehestä] on ihminen, ja hän ei piilotele sitä että hänkin välillä unohtaa asioita eikä ole täydellinen, hän ei niinku nosta itseään mun yläpuolelle, vaan hän kertoo välillä myöskin omista haasteistaan ja näyttää välillä tunteitaan -- ja hakee multa semmosta sparrausta myöskin -- mulla on itsellä sellanen tunne, että mä voin auttaa myöskin häntä muutakin kuin se, että mä tuotan hänelle jotain valmista, mitä hän voi sitten taas raportoida eteenpäin, vaan se että me yhdessä pähkittään ongelmia ja miten näitä voisi ratkoa ja miten tätä voisi lähestyä, se on semmosta yhteistyötä. (H12)

Aineistosta kävi myös ilmi, että esimiehen avoimuuden puute voi vaikeuttaa työssä onnistumista. Eräs haastateltu tarvitsi päätöksiä esimiehensä esimieheltä, mutta asia piti hoitaa oman esimiehen kautta. Asian hoitamista vaikeutti kuitenkin se, että haastatellun arvion mukaan esimies ei kehdannut tunnustaa, ettei ymmärrä asiaa: ”*piti sen tietenkkin alaiselleen vakuuttaa, että hän tietää ja ymmärtää kaikki ja osaa kaikki, ja mentiin siinä monta vääntöä*” (H7). Päätöksenteon hitaus voi koetella luottamusta, vaikka se johtuisi esimiehen tietojen tai taitojen puutteesta, joten avoimuus olisi ollut parempi vaihtoehto kuin osaamattomuuden peitteleminen.

Molemminpuolinen luottamus on yksi kolmesta korkealaatuisten johtaja-johdettavasuhdeten ulottuvuuksista (Graen & Uhl-Bien 1995). Tutkielman haastatellut toimivat tieto- ja asiantuntijatyössä, missä työn ominaisuuksiin liitetään vapaus ja itsenäisyys. Tällaisessa työssä onnistuminen ja työstä nauttiminen edellyttävät molemminpuolista luottamusta. Johtajan luottamus ilmeni merkityksellisissä vuorovaikutuskokemuksissa arvostuksen osoittamisena, viestinnän avoimuutena, molemminpuolisena palautteen antamisena ja johtajan omana aitona itsenä esiintymisenä. Nämä viestinnän piirteet kuuluvat johtajan tarjoamiin resursseihin sosiaalisessa vaihdannassa. Johdettavat puolestaan antoivat vastavuoroisesti innostuksensa ja sitoutumisensa työhönsä ja sen kehittämiseen. Johdettavat viestivät johtajalle avoimesti kaikesta työhön liittyvästä ja antoivat johtajalle palautetta. Johdettavien johtajaa kohtaan tuntema arvostus näkyi muun muassa siinä, että johtajaa pidettiin roolimallina, josta haluttiin ottaa oppia ja toimia samalla tavalla omien johdettavien kanssa: ”*että kun itse arvostaa omaa esimiestänsä, niin totta kai mä otan sieltä niitä hyviä - -*” (H4). Molemminpuolinen luottamus johti kumppanuussuhteisiin, joissa johtaja ja johdettava tekivät yhteistyötä. Johdettavat pystyivät tukemaan myös johtajaa tämän työssä ja osapuolet hyödynsivät toistensa vahvuuksia.

4.2.2 Tuen antaminen

Tuen antaminen nousi merkittävässä vuorovaikutuskokemuksissa yhdeksi tärkeimmistä johtajan viestinnän piirteistä. Tuen antamiseen liittyivät ongelmanratkaisu yhteistyössä, valmentava ja positiivinen viestintä, kuunteleminen ja helppo lähestyttävyys.

Merkittävistä vuorovaikutuskokemuksista nousivat esille sekä tuen saaminen että tukea vaille jääminen. Esimiestehtävissä toimivilla johdettavilla mieleen painuneita tilanteita olivat muun muassa haastavat tilanteet heidän omien johdettaviensa kanssa. Tällaiset tilanteet saattoivat olla ainutkertaisia esimiehen työhistoriassa, ja oman esimiehen tuki koettiin tällöin korvaamattomana. Esimiehen kanssa pohdittiin yhdessä vaihtoehtoisia ratkaisutapoja, miten asiassa voisi edetä. Tuki saattoi olla myös hyvin konkreettista sisältäen suorita ohjeita tai esimies kertoi, miten itse toimisi.

[Esimiehen nimi] on ihan äärimmäisen tärkeä ollut siinä hankalan asian hoidossa - - että jollei häntä ois tossa ohjeistamassa ja antamassa tavallaan sitä henkistä tukea ja tsemppiä - - hän ihan konkreettisesti otti niitä asioita, mitä kannattaa tuoda esille ja myös sen aika jämäkästikin sano, että sun pitää näin uskaltaa tuoda nää asiat julki. (H4)

Johtajan antama tuki ja konkreettinen apu haastavissa työtilanteissa vahvistivat suhdetta ja johtajan arvostusta. Johtajat osoittivat myös lojaalisuutta johdettavilleen käyttämällä vaikutusvaltaansa johdettavan auttamiseksi. Esimerkiksi kun johdettavalla oli yhteistyöhaasteita sisäisen asiakkaan kanssa – työssä onnistumista vaikeutti näkemysten erilaisuus ja vuorovaikutushaasteet – esimies pystyi taitavana viestijänä auttamaan johdettavaansa vaikuttamalla taustalla yhteistyökumppanin asenteisiin. Johdettavan oli tämän ansiosta helpompi ottaa yhteyttä sisäiseen asiakkaaseen ja viedä asioita eteenpäin. Haastateltavien toimenkuvat sisälsivät myös luottamuksellisia asioita, joista ei voinut keskeneräisenä keskustella muiden kuin oman esimiehen kanssa. Omien ideoiden, ajatusten ja suunnitelmien testaamista esimiehen kanssa pidettiin tärkeänä. Yhdessä syntyi myös täysin uudenlaisia ideoita, kun esimies ja johdettava lähestyivät asiaa eri näkökulmista. Aina esimies ei tuntenut johdettavansa työhön liittyvää substanssia, mutta hän pystyi tästä huolimatta auttamaan kyselemällä ja haastamalla johdettavan omaa ajattelua.

Työssä kuormittuminen kuului myös haasteisiin, joissa esimiehen tuki koettiin tärkeäksi. Liiallinen kiire ja väsymys voivat altistaa kohtalokkaillekin virheille. Haastateltu kertoi, kuinka hän tällaisessa tilanteessa halusi keskustella asiasta esimiehensä kanssa:

Oli paljon töitä ja mä olin aika loppu sinä keväänä, ja sit mä menin hänen tykö, että mä en kovin helpolla tule sanomaan, että mä oon väsynyt, mutta nyt mulla on vähän sellanen olo että mä en ihan näitä kaikkia asioita jaksa tai ehdi tehdä - - niin hänen reaktionsa oli se että niin tuo [yksityiselämään liittyvä asia] vie niin hirveesti sun energiaa, että tavallaan hän pesi kätensä siitä, että voiko hän esimiehenä mua auttaa siinä tilanteessa, että se ei oo työperästä. (H12)

Keskustelu päättyi tässä tapauksessa esimiehen kommenttiin, jonka mukaan haastateltavan yksityiselämä vaikuttaa hänen työstä suoriutumiseensa. Haastateltu ei odottanut, että esimies olisi kertonut mitä hänen pitää tehdä, vaan että hänen kanssaan olisi voinut keskustella eri vaihtoehtoista: voiko jotain jättää tekemättä tai onko mahdollista delegoida jotain. Haastateltu koki, että esimies ei halunnut kuunnella eikä auttaa, mikä puolestaan johti siihen, että haastateltu menetti luottamuksen esimieheensä.

Tuen antamiseen liittyy johtajan taito kuunnella. Johdettaville kuuntelemistaidot ilmenivät siten että johtaja osasi asettua johdettavan asemaan ja ymmärsi tämän näkemyksiä, otti kantaa johdettavan ehdotuksiin ja toi esille erilaisia näkemyksiä sekä perusteli omat näkemyksensä monipuolisesti.

Toisen esimiehen kanssa oli mielettömän hyviä keskusteluja paljon, joka aina kuunteli ja joka aina jollakin tapaa reagoi siihen, mitä minä olin sanonut, ei varsinaisesti alkanut kertomaan omaa näkemystään vaan antoi jonkun vastauksen siihen, mitä minä olin sanonut oli se sitten eri mieltä tai ei, niin sillä ei oo väliä, kuitenkin kiinnittää huomionsa siihen asiaan, mitä minä olen ehdottanut - - jollakin tapaa selittää sen mulle, miksi hänen mielestään näin tai miksi asia voisi olla toisella tavalla tai oletko miettinyt - - ja ne on minusta äärimmäisen hedelmällisiä, kun siinä saa aina itekin jotain takasin. (H8)

Kuulluksi tulemisen tunteeseen liittyi myös esimiehen toimeenpanokyky: ”*se kuuntelee ne asiat ja on vastaanottavainen ja vie niitä asioita eteenpäin jämakästi*” (H7). Haastateltavat kokivat, että sillä mitä he sanoivat, oli merkitystä, kun esimies toimi toivotusti. Kuulluksi tuleminen liittyi näin ollen myös arvostetuksi tulemisen tunteeseen sekä mahdollisuuteen vaikuttaa esimieheen.

Valmentava viestintä tuen muotona tuli esille kuukausitapaamisten yhteydessä. Positiivisina koettiin tapaamiset, joissa pohdittiin yhdessä esimiehen kanssa, mitä voisi tehdä jatkossa eri tavalla, jotta tavoitteet saavutetaan. Onnistuneissa vuorovaikutustilanteissa tapaamiset alkoivat positiivisen ilmapiirin luomisella ja henkilökohtaisten kuulumisten vaihtamisella. Sen jälkeen myös asioiden käsittelyssä oli positiivinen sävy, vaikka tavoitteisiin ei olisi päästy tai olisi saatu negatiivista asiakaspalautetta. Painopiste oli tulevaisuudessa ja keinoissa saavuttaa tavoitteet. Esimiehen positiivinen lähestymistapa edesauttoi johdettavan omaa aktiivisuutta tapaamisissa.

Oma rooli on just kans mieltä yhdessä sen esimiehen kanssa sitä, että miten on mennyt se kuukausi tai niitä keissejä, että se ei ollut pelkästään niin, että esimies ylhäältä päin siis paukuttaa ja näyttää sulle vaan niitä diagrammeja, vaan yhdessä mietittiin ja kuunneltiin puheluitakin jotain ihan sattumanvaraisesti eikä niistäkään tullut sellasta oloa, että sua ylhäältä päin käskytetään tai moititaan sua, vaan yhdessä niinku kuunneltiin se et mitä tässä olis voinut vieläkin paremmin. (H2)

Johtaja loi positiivisella ja valmentavalla viestinnällään psykologisesti turvallisen ilmapiirin, jossa johdettavan oli helppo olla myös itse aktiivinen, esittää omia ajatuksiaan ja ideoitaan ja kysyä neuvoja sekä näkemyksiä. Johdettava sai näin uskoa omiin kykyihinsä ja tulevaisuuteen.

Positiivinen viestintä tuli esille useissa muissakin yhteyksissä. Yksi haastatelluista totesi, että uusi esimies viestii myös ongelmista ja haastavista tavoitteista positiivisesti, ja tavoitteena on, että hän

osaisi viestiä asiat edelleen eteenpäin samalla tavalla. Useampi haastateltu totesi oman esimiehen olevan vaativa positiivisella tavalla:

Sitten se että voi olla vaativa positiivisella tavalla, et se ei oo semmosta kyttäämistä tai muuten, että vaikeitakin asioita voi hoitaa ystävällisesti - - ja hän asettaa tavoitteita, hän ei aseta, vaan jotenkin ne sovitaan, niin että niistä tekemisistä innostuukin sitten. (H9)

Esimiesten positiivisen viestinnän lisäksi työstä innostumiseen vaikutti se, että tavoitteista sovittiin yhdessä, esimies osasi viestiä asioiden tärkeyden ja sai näkemään, mitä lopputulos merkitsee.

Yksi tuen saamiseen liittyvä ulottuvuus oli esimiehen helppo lähestyttävyyys. Paineiden purkamiseksi oli tärkeää, että esimiehille pystyi kertomaan avoimesti huolistaan.

Uskaltaa tosi reilusti sanoo, että voi sanoa anteeksi, mutta voinko mä tulla tänne vähän puhaltaa ja sit voi antaa tulla kaiken, mikä huolettaa ja joskus pelkää se, että voi puhaltaa sen paineen pois, ja sit voidaan ehkä miettiä mitä tehtäs asialle, ei tarvi hirveesti miettiä, et voinko mä sanoa, tai voinko sanoa tällä tavalla. (H5)

Toiset puhuivat samasta aaltopituudesta esimiehen kanssa, toiset puolestaan totesivat, että esimies on samalla tasolla heidän kanssaan eikä nosta itseään muiden yläpuolelle. Helppoa lähestyttävyyttä kuvattiin myös siten, että esimies on läsnä ja tarvittaessa saatavilla tai että hänellä on aikaa silloin kun sitä tarvitsee. Eräs haastatelluista totesi, että työtilanteet muuttuvat nopeasti ja silloin on tärkeää, että esimieheltä on helppo pyytää apua: *”Pystyy koska tahansa ottaa yhteyttä oli aamu tai ilta, hänellä on aikaa silloin kun tarvin aikaa”* (H7).

Tuen antaminen ilmeni johtajan viestinnässä yhteistyössä tehtävänä ongelmanratkaisuna johdettavan haastavissa tilanteissa, valmentavana viestintänä, kuuntelemisena ja helppona lähestyttävyytenä. Nämä viestinnän piirteet nousivat esille johdettavien merkityksellisistä vuorovaikutuskokemuksista ja ne kuuluvat johtajan tarjoamiin resursseihin sosiaalisessa vaihdannassa. Kun johtajan viestinnässä oli näitä piirteitä, myös johdettavan oli helppo toimia vastavuoroisesti ja osallistua aktiivisesti vuorovaikutukseen ongelmien ratkaisemiseksi ja ideoiden tuottamiseksi tai oman työn kehittämiseksi. Johdettavat kokivat myös voivansa vaikuttaa esimieheen. Tällainen vuorovaikutus johtajan kanssa auttoi johdettavaa saavuttamaan työn tavoitteet ja loi uskoa omiin kykyihin.

4.2.3 Kiinnostuksen osoittaminen

Korkealaatuisiin johtaja-johdettavasuhteisiin liittyvät molemminpuolinen kiinnostus ja tietojen jakaminen myös yksityiselämään kuuluvista asioista. Merkittävässä vuorovaikutuskokemuksissa kiinnostuksen osoittamiseen liittyivät huomioiminen ja empatia. Esimiehen kiinnostuksen osoittamisen merkitys nousi esille erityisesti tehtävissä, joissa esimiestä tavattiin kasvokkain vain harvoin ja johdettavan haastavissa elämäntilanteissa.

Kun esimiestä tavattiin vain kerran kuukaudessa, kuulumisten vaihtamisella oli tärkeä rooli läheisyyden tunteen ja positiivisen ilmapiirin luomisessa. Johdettava koki positiivisena sen, että esimies oli kiinnostunut hänestä myös ihmisenä ja halusi auttaa johdettavaa onnistumaan työssään. Esimiehen kiinnostus ja usko johdettavaan vahvistivat johdettavan itseluottamusta ja kokemusta tasa-arvoisesta suhteesta.

Niin siitä aina joka kerta tuli siis tosi hyvä mieli ja oikein odotti, että millon se esimies taas tulee ja voidaan taas jutella sen kanssa ihan kaikesta maan ja taivaan väliltä, et tuntu että oli niinku hirveen hyvä aaltopituus eikä niinku kokenut mitään sellaista esimies-alaissuhdetta siinä. (H2)

Esimehen kiinnostusta osoitti myös huomiointi kasvokkaisten tapaamisten välillä.

Epämuodollinen yhteydenpito sähköisesti tai puhelimitse oli tärkeää innostuksen säilymisen kannalta. Pienetkin sähköiset viestit, joissa esimies käytti hymiöitä ja tuttavallista ja empaattista tyyliä, koettiin positiivisina ja yhteishenkeä kohottavina. Seuraavan esimerkin haastateltu koki epämuodolliset puhelinkeskustelut esimiehen kanssa tärkeiksi, koska niistä ”*sai usein parhaita ajatuksia*”.

Siis voi olla välillä, että soitellaan ja jutellaan ihan niitä näitä, että miten menee, siis tavallaan voi tämmöstä ihan, mikä on positiivista semmosta ihan rentoa keskustelua eli vapaata keskustelua, ettei oo semmosia täk täk täk ranskalaisilla viivoilla käydään asioita läpitte, vaan ihan vapaassa avoimuudella keskustelua ja rakentamista ja kysymistä. (H7)

Esimieheltä sai näissä keskusteluissa esimerkiksi tietoa organisaation muiden henkilöiden kokemuksista, mistä saattoi olla hyötyä omassa työssä.

Haastavissa elämäntilanteissa esimiehen empatia nousi tärkeäksi. Tällaisia tilanteita olivat esimerkiksi työtapaturmat: ”*tuli hyvä mieli ja turvallinen olo, että työntekijöistä välitetään*” (H6) ja perhe-elämään liittyvät tilanteet kuten lasten sairastuminen. Yhdellä haastatellulla oli sekä positiivisia että negatiivisia kokemuksia esimiehen suhtautumisesta raskauteen ja poissaoloihin, jotka aiheutuivat lasten sairastumisesta. Esimiehen tapa suhtautua ja viestiä työn ja yksityiselämän yhteensovittamisesta osoittautui oleelliseksi työntekijän hyvinvoinnille ja työssäjaksamiselle.

Ensimmäisen lapsen syntyessä esimies oli toivonut, että haastatellulla on hoitaja lapsen

sairastumisen varalle ja suhtautunut tämän jälkeen syyllistävästi lapsen sairastumisen aiheuttamiin poissaoloihin. Haastateltu ei voinut myöskään puhua esimiehelle unettomien öiden aiheuttamasta väsymyksestä, koska haastateltu koki, ettei esimiestä kiinnostanut hänen hyvinvointinsa. Uudessa työpaikassa toisen lapsen syntyessä esimies suhtautui täysin päinvastaisella tavalla. Hän oli iloinen haastatellun puolesta tämän kertoessa raskaudestaan, suhtautui empaattisesti raskausajan haasteisiin ja lasten sairasteluun eikä poissaoloista tarvinnut kantaa huonoa omaa tuntoa. Haastateltu kuvasi esimiestään aidoksi, inhimilliseksi ja ihanaksi ihmiseksi, joka saattoi tulla halaamaan ja jolle pystyi kertomaan kaiken. Vanhempainvapaan aikana he jopa seurasivat toisiaan instagramissa ja osoittivat näin olevansa kiinnostuneita toistensa elämästä ja kuulumisista. Esimiehen emotionaalinen tuki – kuunteleminen, rohkaiseminen, positiivisen palautteen antaminen ja empaattisuus johdettavan haasteellisessa elämänvaiheessa – johti esimiehen arvostamiseen ja sitoutumiseen esimieheen, vaikka työtehtävät eivät tyydyttäneet johdettavaa.

Empatian puute, se ettei esimies osaa asettua johdettavan asemaan, voi jäädä mieleen myös hyvin pieneltä tuntuvissa tapahtumissa. Haastateltu oli saanut mieheltään lahjaksi yllätysmatkan, ja kun haastatellun esimies myönsi loman sitä varten ”hyvin pitkin hampain”, lomatunnelma meni pilalle. Iloinen yllätys muuttui negatiiviseksi tapahtumaksi, kun esimies ei osannut iloita johdettavansa puolesta, vaan harmitteli loman ajankohtaa.

Kiinnostuksen osoittaminen ilmeni johtajan viestinnässä johdettavan huomioimisena ja empatian osoittamisena. Johtaja kyseli johdettavan kuulumisia ja piti epämuodollisesti yhteyttä myös kasvokkaisten sovittujen tapaamisten välillä. Johtajan empatia oli merkityksellistä erityisesti johdettavan haasteellisissa elämäntilanteissa. Nämä viestinnän piirteet nousivat esille johdettavien merkityksellisistä vuorovaikutuskokemuksista ja ne kuuluvat johtajan tarjoamiin resursseihin sosiaalisessa vaihdannassa. Kiinnostuksen osoittamisella oli tärkeä merkitys läheisyyden tunteen ja positiivisen ilmapiirin luomisessa sekä innostuksen ja yhteishengen säilyttämisessä.

Tässä luvussa on käsitelty merkittäviä vuorovaikutuskokemuksia korkealaatuisissa johtaja-johdettavasuhteissa. Taulukossa 2 on esitelty yhteenveto tuloksista. Merkittävien vuorovaikutuskokemusten ulottuvuuksia ovat johtajan osoittama luottamus, tuen antaminen ja kiinnostuksen osoittaminen. Johtajan luottamus ilmeni arvostuksen osoittamisena, viestinnän avoimuutena, palautteen antamisena ja vastaanottamisena sekä johtajan omana aitona itsenä esiintymisenä. Tuen antaminen ilmeni johtajan viestinnässä ongelmanratkaisuna yhteistyössä, valmentavana viestintänä, kuuntelemisena ja helppona lähestyttävyytenä. Kiinnostuksen osoittaminen ilmeni johtajan viestinnässä johdettavan huomioimisena ja empatian osoittamisena. Nämä viestinnän piirteet kuuluvat johtajan tarjoamiin resursseihin sosiaalisessa vaihdannassa, joka

rakentaa korkealaatuisia johtaja-johdettavasuheteita. Johdettavien tarjoamia resursseja olivat sitoutuminen työhön ja sen kehittämiseen. He osallistuivat aktiivisesti vuorovaikutukseen ongelmien ratkaisemiseksi ja ideoiden tuottamiseksi tai oman työn kehittämiseksi. Vuorovaikutus johtajan kanssa auttoi johdettavia saavuttamaan työn tavoitteet ja loi uskoa omiin kykyihin. Johdettavat viestivät johtajalle avoimesti kaikesta työhön liittyvästä ja antoivat johtajalle palautetta. Johdettavat kokivat voivansa myös vaikuttaa esimiehiinsä. Molemminpuolinen luottamus, tuen antaminen ja kiinnostus johtivat kumppanuussuhteisiin, joissa johtaja ja johdettava tekivät yhteistyötä ja hyödynsivät toistensa vahvuuksia.

TAULUKKO 2. Korkealaatuisissa johtaja-johdettavasuheteissa tapahtuva sosiaalinen vaihdanta

Merkittävien vuorovaikutuskokemusten ulottuvuudet	Ilmeneminen johtajan viestinnässä (johtajan tarjoamat resurssit)	Johdettavan vastavuoroinen käyttäytyminen	
		Ilmeneminen viestinnässä ja	työtehtävissä
LUOTTAMUS	<ul style="list-style-type: none"> • arvostuksen osoittaminen • avoin viestintä • palaute • omien puutteiden paljastaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • luottamuksen ja arvostuksen osoittaminen johtajalle • avoin viestintä • palaute johtajalle • johtajan tukeminen 	<ul style="list-style-type: none"> • työhön sitoutuminen • työn imu • itsenäisyys • rohkeus, innovatiivisuus
TUEN ANTAMINEN	<ul style="list-style-type: none"> • ongelmanratkaisu yhteistyössä • valmentava viestintä • kuunteleminen • helppo lähestyttävyyys 	<ul style="list-style-type: none"> • aktiivinen osallistuminen vuorovaikutukseen • vaikuttaminen esimieheen 	<ul style="list-style-type: none"> • työssä onnistuminen ja kehittyminen • usko omiin kykyihin
KIINNOSTUS	<ul style="list-style-type: none"> • huomiointi • empatia 	<ul style="list-style-type: none"> • tietojen vaihtaminen henkilökohtaisista asioista 	<ul style="list-style-type: none"> • työn ilo • työhyvinvointi

Taulukossa 2 on esitetty tuloksiin perustuva yhteenveto sosiaalisesta vaihdannasta korkealaatuisissa johtaja-johdettavasuheteissa. Haastatteluaineistosta nousivat merkityksellisiksi erityisesti sellaiset vuorovaikutustilanteet, jotka auttoivat johdettavaa kehittymään ja onnistumaan työssään, kokemaan työn iloa ja sitoutumista työhön sekä voimaan töissä hyvin. Samalla nämä ovat kuitenkin niitä resursseja, joita johdettavat tarjoavat johtaja-johdettavasuheteen vaihdantaan johtajan osoittaman luottamuksen, tuen ja kiinnostuksen vastineeksi.

4.3 Vuorovaikutuskokemuksia heikkolaatuisissa ja keskitasoisissa suhteissa

Heikkolaatuisia ja keskitasoisia vuorovaikutussuhteita leimasi vähäinen vuorovaikutus esimiehen ja johdettavan välillä. Vuorovaikutuksen vähyys johtui esimerkiksi esimiehen välttelystä luottamuksen puutteen vuoksi, esimiehen vuorovaikutusosaamisen puutteista tai esimiehen kiireistä. Suhteita luonnehti tehoton vuorovaikutus, jossa ei saavutettu viestinnän tavoitteita: johdettavat eivät kokeneet tulleen kuulluiksi eivätkä saaneet tukea toimintansa kehittämiseen tai haastavien tilanteiden ratkaisemiseen.

Kokemus siitä, että esimies kilpaili alaisensa kanssa: vähätteli tämän suorituksia, halusi itse esitellä johdettavansa asiantuntemukseen kuuluvat asiat ja tehdä päätökset niitä koskien, johti siihen, ettei johdettava luottanut esimieheensä. Huonoon suhteeseen johti myös se, ettei esimies kuunnellut eikä halunnut auttaa, vaan vältteli esimiesvastuutaan ja syytti johdettavan kuormittuneesta tilanteesta tämän yksityiselämää. Luottamuksen puute ja heikkolaatuinen suhde johtivat vuorovaikutuksen välttelemiseen esimiehen kanssa. Johdettava ei halunnut pitää hänen kanssaan työtunteja ja antoi tälle henkilöstökyselyssä hyvät arviot, ettei asiaa tarvitsisi käsitellä esimiehen kanssa. Johdettava koki myös itsetuntonsa heikkenevän.

Se tietenkin jätti oman jälkensä siinä, että onko musta nyt oikeesti mihinkään, musta tuli vähän semmonen värityskirjojen värittäjä, että mä en vienyt päätöksiä riittävän loppuun. (H12)

Toisen johdettavan suhdetta esimieheen heikensi kokemus siitä, ettei tule kuulluksi eikä saa tukea työssä onnistumiseen, vaikka kyse ei ollut esimiehen haluttomuudesta auttaa vaan johdettavan tulkinnan mukaan esimiehen puutteellisista vuorovaikutustaidoista. Esimies ei myöskään pitänyt riittävästi yhteyttä eikä huomionnut johdettavaa tapaamisten välillä.

Kolmanteen heikkotasoiseen suhteeseen johti esimiehen valtaa osoittava viestintä, jolla esimies syyllisti johdettavaa poissaoloista lasten sairastelun vuoksi. Kun esimies ei osoittanut ymmärrystä eikä empatiaa ja syyllisti johdettavaa, tämä tunsu itsensä huonoksi työntekijäksi ja ihmiseksi, koki riittämättömyyttä ja uupui työssä. Tilanne johti lopulta työsuhteen päättymiseen.

Keskitasoisten johtaja-johdettavasuhteiden taustalla oli vähäinen palaute tai palautteen puuttuminen kokonaan ja kokemus huomiotta jäämisestä. Yhtä haastateltua vaivasi vielä vuosien jälkeenkin se, ettei esimies ollut huomionnut ylimääräisiä ponnisteluja haastavan työjakson aikana. Toinen haastateltu totesi, että palautetta saa hyvin vähän kasvotusten ja senkin ikään kuin ohimennen: palautetta pitää itse pyytää tai ”lukea rivien välistä”. Yhdelle haastatellulle oli jäänyt mieleen huonona kokemuksena se, kun esimies oli arvostellut hänen työnsä laatua ulkopuolisten kuullen.

Ristiriitainen ja epäjohdonmukainen viestintä palautteen antamisen yhteydessä – tyylin vaihtuminen ystävällisestä tyyliin – vaikutti siihen, että johdettava oli varuillaan esimiehen seurassa ja suhde jäi keskitasoiseksi. Keskitasoisia suhteita luonnehti kuitenkin johdettavien ymmärrys esimiehen vuorovaikutuskäyttäytymistä kohtaan.

Toki hänellä on hyvin eri tapa tehdä asioita ja sen mä ymmärsin ja varmaan toki johtajana paljon enemmän haasteita ja tekemistä, mistä en myöskään ymmärrä ja näin. (H1)

Yksi haastateltu arveli heikon vuorovaikutuksen johtuvan siitä, että esimiestä jännitti uusi tilanne ja toisaalta esimiehen viestintätyylistä: nopeasta tavasta reagoida ja tuoda omat näkemyksensä esille. Haastateltu koki, ettei tullut kuulluksi, mutta tapahtuma ei vaikuttanut heidän suhteeseensa. Toinen haastateltu vetosi esimiehen kiireeseen ja luonnehti esimiestään puutteista huolimatta mukavaksi ja kannustavaksi henkilöksi.

TAULUKKO 3. Puutteellisen vuorovaikutusosaamisen ja valtaa osoittavan viestinnän ilmeneminen merkittävässä vuorovaikutuskokemuksissa ja seuraukset johdettavan näkökulmasta

Merkittävien vuorovaikutuskokemusten ulottuvuudet	Ilmeneminen johtajan viestinnässä	Johdettavan vastavuoroinen käyttäytyminen	
		Ilmeneminen viestinnässä ja	työtehtävissä
PUUTTEELLINEN VUOROVAIKUTUS-OSAAMINEN	<ul style="list-style-type: none"> • ei valmentavaa viestintää • ei ilmaisukykyä • ei kuuntelemistaitoja • ei huomioimista • epäselvä tai ristiriitainen viestintä 	<ul style="list-style-type: none"> • viestinnän sääteleminen: varautuneisuus • pystyvyysuskon heikkeneminen 	<ul style="list-style-type: none"> • ei työssä kehittymistä • ei onnistumisen tunteita
VALTAA OSOITTAVA VIESTINTÄ	<ul style="list-style-type: none"> • epäluottamuksen ilmaiseminen <ul style="list-style-type: none"> ○ vähättely ○ syyllistäminen ○ ei kuuntele ○ kontrolloii • empatian puute 	<ul style="list-style-type: none"> • viestinnän sääteleminen: vältteleminen, viestien vääristelemine 	<ul style="list-style-type: none"> • ei motivaatiota • ei itse-luottamusta • uupuminen

Taulukossa 3 on yhteenveto johtaja-johdettavasuhteen alkuvaiheessa esiintyneistä johtajan vuorovaikutusosaamisen puutteista, jotka estivät tai hidastivat suhteen kehittymistä sekä heikkolaatuisissa johtaja-johdettavasuhteissa koetusta valtaa osoittavasta viestinnästä. Johtajan vuorovaikutuskäyttäytymisen seurauksena johdettavat säätelivät omaa viestintäänsä. Johdettavat kokivat myös riittämättömyyden tunteita, itseluottamuksen ja työmotivaation menettämistä ja jopa työuupumusta.

5 POHDINTA

5.1 Tulosten tarkastelu

Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää, millainen johtajan ja johdettavan välinen vuorovaikutus on merkityksellistä johdettavan näkökulmasta ja suhteen kehittymisen kannalta. Tutkimusongelmaa tarkasteltiin kolmen tutkimuskysymyksen avulla, joilla selvitettiin, millaisia johtajan viestinnän piirteitä johdettavat arvostavat, millaiset viestintätilanteet ovat merkityksellisiä johdettavan näkökulmasta ja miten johdettavat arvioivat merkittävien vuorovaikutuskokemusten vaikutuksia vuorovaikutussuhteeseensa johtajan kanssa. Johdettavien näkökulmaa selvitettiin tutkimalla johdettavien merkittäviä interpersonaaalisia kokemuksia. Haastattelumenetelmän avulla saatiin kuvauksia siitä, mitä merkityksellisissä vuorovaikutustilanteissa tapahtuu käytännön tasolla ja millaiset vuorovaikutustilanteet ja kokemukset jäävät johdettavien mieleen sekä millaisia seurauksia johdettavat kokevat johtajan viestintäkäyttäytymisellä olevan.

Tulosten mukaan johdettavalle on merkityksellistä sellainen vuorovaikutus, joka auttaa johdettavaa kehittymään ja onnistumaan työssään, kokemaan työn iloa ja sitoutumista työhön sekä voimaan työssä hyvin. Oleellista on johtajan osoittama luottamus, tuen antaminen ja kiinnostuksen osoittaminen. Luottamuksen ulottuvuuksia ovat arvostuksen osoittaminen, molemminpuolinen avoin viestintä ja palautteenanto sekä esimiehen puutteiden näyttäminen. Tuen antamiseen sisältyvät yhteinen ongelmanratkaisu, valmentava ja positiivinen viestintä, kuunteleminen sekä esimiehen helppo lähestyttävyyys. Kiinnostuksen osoittamisen ulottuvuuksia ovat huomioiminen ja empatia. Kun johtajan viestinnässä on näitä piirteitä, se mahdollistaa myös johdettavan aktiivisuuden vuorovaikutuksessa ja vastavuoroisen käyttäytymisen. Johdettava luottaa esimieheensä ja arvostaa tätä, viestii avoimesti, antaa esimiehelle palautetta ja tukee tätä. Johdettava uskoo omiin kykyihinsä, onnistuu työssään ja kehittyy siinä, kokee työniloa ja sitoutuu.

Heikkolaatuisia ja keskitasoisia johtaja-johdettavasuhteita luonnehti vuorovaikutus, jossa johdettava ei kokenut tulevansa kuulluksi eikä saanut tukea toimintansa kehittämiseen tai haastavien tilanteiden ratkaisemiseen tai koki jäävänsä ilman huomiota. Heikkolaatuisiin suhteisiin johti

luottamuksen puute ja vähättely sekä esimiehen valtaa osoittava, syyllistävä viestintä ja empatian puute johdettavan haastavassa elämäntilanteessa.

Tutkielman tulosten mukaan johtajan ja johdettavan suhteen alkuvaiheessa johtajan vuorovaikutusosaamisella on ratkaiseva rooli suhteen kehittymisen kannalta. Johtaja-johdettavasuhteiden alussa esiintyi vuorovaikutushaasteita, kun johdettavien ja johtajien persoonallisuudet olivat keskenään hyvin erilaisia. Taitavat johtajat osasivat kuitenkin kumota suhdetta uhkaavia ennakkoasenteita ja hallita suhteisiin liittyviä jännitteitä. Heidän rohkeutensa, halunsa ja kykynsä ottaa vuorovaikutushaasteet puheeksi heti suhteen alussa kasvattivat luottamusta ja loivat pohjaa suhteiden kehittymiselle. Tulokset toivat uutta tietoa aiempiin tutkimustuloksiin, joiden mukaan johdettavien ennakko-odotukset johtajasta ennustavat kaikkein vahvimmin johtaja-johdettavasuhteen laatua ja joiden mukaan muita vahvoja ennustajia ovat koettu samankaltaisuus ja toisistaan pitäminen (Liden ym. 1993). Tutkielman tulosten mukaan vuorovaikutusosaamiseltaan hyvä johtaja pystyy kumoamaan ennakkokäsitysten ja koetun erilaisuuden vaikutukset johtaja-johdettavasuhteeseen. Vuorovaikutusosaamiseltaan vaatimattomat johtajat sen sijaan epäonnistuiivat roolin rakentamisen prosessissa ja suhde jäi heikkolaatuiseksi tai korkeintaan tuttavuuden asteelle. Näiltä johtajilta puuttui tietoa siitä, millaista on tarkoituksenmukainen ja tehokas käyttäytyminen vuorovaikutustilanteissa johdettavan kanssa, tai taitoa toimia tietojensa mukaan. Heiltä puuttui ilmaisevuuden ja tarkkaavaisuuden taitoja (Spitzberg 2013): he eivät osanneet huomioida johdettavia ja osoittaa kiinnostusta, kuuntelemista ja empatiaa eivätkä hallinneet valmentavaa viestintää. He antoivat myös epäselviä ohjeita tai heidän viestintänsä oli epäjohdonmukaista ja ristiriitaista. Vuorovaikutus jäi näin ollen muodolliseksi ja etäiseksi.

Mielenkiintoinen tulos tutkielmassa oli keskitasoisten, tuttavuuden vaiheeseen päätyneiden vuorovaikutussuhteiden laadun pysyvyys. Vaikka johdettavilla oli negatiivisia vuorovaikutuskokemuksia johtajan kanssa, ne eivät vaikuttaneet suhteeseen. Johdettavat ymmärsivät johtajan vuorovaikutuskäyttäytymistä ja puolustivat johtajaa vedoten esimerkiksi johtajan kiireisiin, erilaisiin työtapoihin, jännittämiseen tai vuorovaikutustyyliin. Tämä on ristiriidassa Graenin ja Uhl-Bienin (1995) kehittämän johtajien ja johdettavien suhteiden kehittymisen mallin kanssa. Heidän mukaansa johtaja-johdettavasuhde palaa tuttavuuden vaiheesta takaisin heikkolaatuiseksi suhteeksi, jos se ei etene kumppanuuden vaiheeseen.

Tutkielman tulokset kuitenkin pääosin tukevat johtaja-johdettavasuhteen vaihdantateoriaa. Esimerkiksi uusi johtaja-johdettavasuhde kehittyi vieraasta keskitasoiseksi, kun johdettavan osaaminen uudessa tehtävässä kehittyi: johtajan viestintä muuttui avoimemmaksi ja johdettava alkoi saada kiitosta. Toisen uuden johtaja-johdettavasuhteen kehittyminen pysähtyi ja jäi tuttavuuden

asteelle, kun johtaja ei ottanut vastaan johdettavan tarjousta yhteistyön tekemisestä. Nämä tulokset tukevat johtaja-johdettavasuhteen vaihdantateoriaa: suhteen kehittyminen edellyttää vastavuoroisuutta ja sosiaalista vaihdantaa. Teorian mukaan korkealaatuisia johtaja-johdettavasuhteita kuvaavat johtajan ja johdettavan keskinäinen kunnioitus, luottamus ja sitoutuminen. Osapuolet vaihtavat keskenään tietoa, tukevat toisiaan, antavat palautetta toisilleen, vaikuttavat toinen toisiinsa ja pyrkivät yhteisiin tavoitteisiin. Heikkolaatuisia suhteita puolestaan kuvaa vähäinen sekä muodollinen vuorovaikutus ja yksisuuntainen vaikuttaminen ylhäältä alaspäin sekä johtajan vähäinen tuki, luottamus ja huomio johdettavalle. (Graen & Uhl-Bien 1995.)

Esimiehen motivoivalla viestinnällä on todettu olevan positiivinen yhteys työntekijän tyytyväisyyteen esimiehensä viestintää kohtaan ja työtyytyväisyyteen (Sharbrough ym. 2006). Tutkielman tuloksia onkin mielenkiintoista verrata motivoivan kielen teoriaan (Sullivan 1988). Teorian mukaan johtajan on käytettävä monipuolisesti kolmea viestinnän lajia: epävarmuutta vähentävää, ihmisiä yhdistävää ja merkityksiä luovaa viestintää, jotta hänen viestintänsä parantaa johdettavien motivaatiota. Voisi olettaa, että motivoivan viestinnän lajit nousevat esille myös tutkielman tuloksissa sellaisina esimiehen viestinnän piirteinä, joita johdettavat arvostavat. Epävarmuutta vähentävällä viestinnällä selvennetään muun muassa työtehtäviä, päämääriä ja tavoitteita. Epävarmuutta vähentävän viestinnän puute nousi esille keskitasoisissa vuorovaikutussuhteissa, jossa perehdytys oli ollut hätäistä ja ohjeistukset työsuhteen alussa epäselviä tai joissa palaute oli vähäistä. Ihmisiä yhdistävällä viestinnällä Sullivan (1988) tarkoitti viestintää, joka luo esimiesten ja työntekijöiden välille luottamukseen ja työntekijöiden arvostetuksi tuntemiseen perustuvan siteen. Tämä viestinnän laji nousikin tutkielman tuloksissa yhdeksi tärkeimmistä esimiehen viestinnän piirteistä. Sen sijaan merkityksiä luova viestintä ei noussut esille haastateltujen kuvauksissa sellaisena kuin esimerkiksi Sharbrough ym. (2006) ovat sen operationalisoineet omassa tutkimuksessaan. Jos merkityksiä luovaa viestintää tulkitaan kuitenkin laajemmin ja paremmin suomalaiseseen yrityskulttuuriin soveltuen, tämäkin viestinnän laji näkyi tulkintani mukaan haastatteluaineistossa. Merkityksiä luovassa viestinnässä esimies toimii organisaation arvojen, uskomusten ja päämäärien edustajana ja jakaa rooliinsa liittyviä merkityksiä ollessaan vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa (Sullivan 1988). Tulkintani mukaan merkityksiä luovaa viestintää esiintyi valmentavissa kuukausitapaamisissa sekä keskustelussa, jossa haastateltu oli oivaltanut, että hänellä ja esimiehellä on yhteinen päämäärä toimia asiakkaan hyväksi. Sen sijaan merkityksiä luovan viestinnän puuttuminen näkyi mielestäni keskitasoisessa johtaja-johdettavasuhteessa, jossa molemmat sekä johtaja että johdettava olivat uusia organisaatioissa. Suhde oli jäänyt etäiseksi ja johdettava koki, ettei johtajalle voi puhua suoraan, ja

että yritys on hyvin hierarkkinen. Tällaista tulkintaa hierarkisesta yrityksestä ei esiintynyt muiden haastateltujen kertomuksissa.

Tutkielman tuloksia voi peilata myös Johanssonin ym. (2014) luomaan teoreettiseen viitekehykseen vuorovaikutteisesta johtajuudesta. Rakenteen luomiseen liittyvää vuorovaikutuskäyttäytymistä voisi verrata motivoivan kielen teorian epävarmuutta vähentävään viestintään ja edelleen tutkielmassa esiin tulleeseen epäselvään ohjeistukseen työsuhteen alussa. Työn mahdollistamiseen liittyvä vuorovaikutuskäyttäytyminen tuli vahvasti esille tutkielman tuloksissa valmentavan viestinnän, ongelmien ratkaisun ja palautteen antamisen arvostamisena. Suhteiden hallintaan liittyvät avoimuus ja helppo lähestyttävyyys sekä tuen antaminen nousivat myös esille. Edustaminen nousi esille tutkielman tuloksissa esimiehen kykynä viedä asioita eteenpäin ja vaikuttaa yhteistyökumppaneihin, mikä kuvaa esimiehen vaikutuskykyä ylöspäin. Edustaminen vuorovaikutuskäyttäytymisen kategoriana ei esiintynyt lainkaan Hamrinin ym. (2006) tutkimustuloksissa, joten tältä osin tutkielman tulokset poikkeavat Hamrinin ym. (2006) tuloksista ja tukevat Johanssonin ym (2014) viitekehystä vuorovaikutteisesta johtajuudesta.

Merkittäviä vuorovaikutuskokemuksia on kiinnostavaa verrata myös Fairhurstin (1993) kuvaamiin viestintäkäyttäytymismalleihin. Tutkittavien mieleen jääneet vuorovaikutuskokemukset ovat lähellä Fairhurstin (1993) malleihin kuuluvaa *liittoutumista*, jonka viestintäkäytäntöjä kuvaavat samankaltainen ajattelu ja arvostukset, yhteinen ongelmanratkaisu, tuen osoittaminen ja valmentaminen ja jota esiintyi korkealaatuisissa suhteissa myös Fairhurstin (1993) tutkimuksessa. Tästä voisi johtopäätöksenä todeta, että johdettavat kokevat merkityksellisenä vuorovaikutuksen, joka osoittaa yhteenkuuluvuutta ja yhdessä menestymistä.

Aikaisempi tutkimus ei ole yksilöinyt, mitkä johtajan käyttäytymisen piirteet rakentavat korkealaatuisia suhteita (Lloyd ym. 2017) eikä johtajien vuorovaikutusosaamista koskevissa tutkimuksissa ole kytketty osaamista johtaja-johdettavasuhteen kehittymiseen eikä johdettavien kokemuksiin vuorovaikutuksesta. Tutkielman tulokset antavat käytännön eväitä johtajille siihen, millainen vuorovaikutuskäyttäytyminen edistää korkealaatuisia suhteita johdettavien kanssa. Tyytymättömyyttä suhteeseen voi aiheuttaa se, ettei johtajan viestintäkäyttäytyminen vastaa johdettavan odotuksia. Tämän vuoksi heti suhteen alkaessa on syytä keskustella johdettavan kanssa myös keskinäisen vuorovaikutuksen tavoitteista. Toisen osapuolen tavoitteiden tunnistaminen auttaa paitsi omien tavoitteiden muokkaamisessa ja saavuttamisessa myös yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. Tutkielman tulosten mukaan johtaja tarvitsee vuorovaikutussuhteen kehittämiseksi kiinnostusta johdettavaa kohtaan, jännitteiden hallinnan taitoja, suoraa, rehellistä ja avointa viestintää sekä taitoa ilmaista asioita. Merkittävistä vuorovaikutuskokemuksista nousi esille

johdettavien arvostus johtajan osoittamaa luottamusta, tukea ja kiinnostusta kohtaan. Merkityksellisiä näistä viestinnän piirteistä teki se, että ne mahdollistivat johdettavien itsenäisen työn, työssä onnistumisen ja työn ilon. On kuitenkin huomattava, että johtajan tarvitsema vuorovaikutusosaaminen määräytyy kontekstin mukaan. Tämän tutkielman tulokset eivät ole suoraan sovellettavissa jokaiseen johtaja-johdettavasuhteeseen, sillä tilanne ja kyseinen vuorovaikutussuhde vaikuttavat kullakin hetkellä tarkoituksenmukaiseen vuorovaikutuskäyttäytymiseen. Tarvitaan siis vuorovaikutustaitoja tarvittavan vuorovaikutusosaamisen selvittämiseen, vanhaa sananlaskua lainaten *kysyvä ei tieltä eksy*.

5.2 Tutkielman arviointi

Tutkielman arviointikriteereinä käytetään Politin ja Hunglerin (1999) sekä Vehviläinen-Julkusen ja Paunosen (1998) työhön pohjautuvia kriteerejä: tutkimusraportin selkeyttä, metodien kohdallisuutta ja hyvää tutkimuskäytäntöä, analyttistä tarkkuutta, teoreettista yhdistämistä sekä hyvää relevanssia ja metodologista yhtäpitävyyttä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 138–139). Tutkimusraportti voidaan arvioida selkeäksi. Tutkielman tavoitteena oli selvittää, millainen johtajan ja johdettavan välinen vuorovaikutus on merkityksellistä johdettavan näkökulmasta. Tutkielman tavoite ja tarkoitus ovat ohjanneet tutkielman tekemistä. Tutkielman kieli on selkeää, siinä on vältetty sekä puhekieltä että ammattislangia. Tutkielma on hyvin jäsenneily ja lukijaa on pyritty auttamaan yhteenvedoilla ja luomalla siltoja teoriasta empiiriseen tutkimukseen. Lähteiden käyttö on sujuvaa ja lähteet ovat relevantteja. Noin neljäsosa lähteistä on jo suhteellisen vanhoja 1990-luvun lähteitä, mutta ne liittyvät johtaja-johdettavasuhteen vaihdantateorian luomiseen ja empiirisiin tutkimuksiin ja ovat siten tutkielman kannalta oleellisia.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kriittisten tapahtumien tutkimusmenetelmä ja avoin haastattelu, joten metodien kohdallisuutta ja analyttistä tarkkuutta arvioidaan Flanaganin (1954) kriittisten tapahtumien tutkimusmenetelmän ohjeisiin peilaten (Butterfield, Borgen, Amundson & Maglio 2005, Kemppainen 2000). Menetelmän avulla haluttiin selvittää, millaisia kokemuksia haastateltavilla nousee spontaanisti mieleen, kun tutkielman tekijä ei voi vaikuttaa siihen, mitkä asiat ovat merkityksellisiä eikä tiedostamattaan voi ohjata tai johdatella haastateltavan ajatuksia. Haastateltuja pyydettiin muistelemaan kasvokkaisia vuorovaikutustilanteita esimiehensä kanssa ja tapahtumaan liittyviä olosuhteita. Heitä pyydettiin kertomaan positiivisista tai negatiivisista

kokemuksista, jotka olivat jääneet erityisesti mieleen. Kriittisten tapahtumien tutkimusmenetelmän tavoitteena on auttaa tutkittavaa olemaan niin yksityiskohtainen kuin mahdollista tämän kuvatessa tapahtumaa. Menetelmän tarkkuus määräytyy sen mukaan, kuinka hyvin tutkija osaa auttaa tutkittavaa tarjoamaan selkeän ja tiiviin kuvauksen käyttäytymisestä. Flanaganin (1954) mukaan kriittisten tapahtumien kuvausten pitää olla riittävän yksityiskohtaisia, että ne voidaan ottaa tutkimukseen mukaan. Liian yleiset kuvaukset saattavat tarkoittaa, ettei tutkittava muista tapahtumia kunnolla ja siksi ne pitää hylätä. Tapahtuma voidaan sisällyttää tutkimukseen, jos kuvaus sisältää tietoa siitä, mikä johti tapahtumaan, tapahtumasta on yksityiskohtainen kuvaus ja kuvaus sisältää tapahtuman lopputuloksen. Vuorovaikutuksen sanoittaminen muistinvaraisesti on kuitenkin haastavaa, eikä haastattelija aina osannut auttaa haastateltavia riittävästi tarkentamaan kuvausta. Tämän vuoksi osa tapauksista jouduttiin hylkäämään aineistosta.

Flanaganin (1954, Kemppaisen 2000 mukaan) ohjeen mukaan kriittisiä tapahtumia tulisi kerätä niin kauan, kunnes alkaa tulla päällekkäisyyttä. Aineiston kerääminen lopetetaan, kun riittävä saturaatio on saavutettu. Koska tutkielmaan haastateltiin vain kahtatoista henkilöä, saturaatiota ei saavutettu. Edelleen Flanaganin (1954, Kemppaisen 2000 mukaan) ohjeiden mukaan tutkimukseen tulisi valita riittävän heterogeeninen ryhmä vastaajia, jotka kykenevät raportoimaan ja kuvaamaan erilaisia tapahtumia, joista käyttäytymisen luokittelu tehdään. Tutkielmaan haastatellut henkilöt työskentelivät kaikki samassa finanssialan yrityksessä. Organisaation kulttuurinen konteksti vaikuttaa vuorovaikutuskäyttäytymiseen, joten haastateltujen vuorovaikutuskokemukset esimiestensä kanssa olivat melko samankaltaisia. Voidaankin todeta, että aineisto jäi liian pieneksi Flanaganin (1954) ohjeita ajatellen eikä osallistujajoukko ollut riittävän heterogeeninen. Monipuolisempi aineisto olisi saatu haastatteleamalla useamman eri yrityksen työntekijöitä. Suurin osa haastatelluista arvioi suhteensa esimiehensä kanssa olevan korkealaatuinen. Heikkolaatuisia vuorovaikutussuhteita koskeva aineisto on siten hyvin pieni eikä anna riittävää kuvaa negatiivisten vuorovaikutuskokemusten seurauksista eikä syistä sille, miksi suhde ei kehity paremmaksi. Mainittakoon, että kumpikaan esimiehistä, joiden kanssa suhde arvioitiin erittäin heikkolaatuiseksi, ei työskentele kohdeyrityksessä. Koska tutkielman tavoitteena oli selvittää johdettavien kokemuksia merkityksellisestä vuorovaikutuksesta johtajan kanssa, tutkimukseen olisi sopinut myös teemahaastattelu. Tällöin haastattelun teemat olisi valittu aiemman tutkimuksen ja kirjallisuuden perusteella. Teemahaastatteluilla olisi todennäköisesti saatu laajempi aineisto.

Koska aineisto on pieni, se ei voi tuottaa täydellistä ymmärrystä ilmiöstä. Toisaalta laadullisessa tutkimuksessa yksikin kokemus voi olla merkittävä ilmiön ymmärtämisen kannalta. Analyysi tehtiin

perusteellisesti ja tuloksia voi siten pitää luotettavina. Aineiston analyysissä otettiin huomioon kriittisten tapahtumien tutkimusmenetelmän suositukset (Butterfield, Borgen, Amundson & Maglio 2005). Analysointiyksikkö oli kriittinen tapahtuma, joka muodostui useamman lauseen loogisesta kokonaisuudesta liittyen johtajan ja johdettavan väliseen vuorovaikutukseen. Kriittisen tapahtuman tuli sisältää tietoa vuorovaikutustilanteesta ja kuvauksen vähintään yhdestä tekijästä tai viestinnän piirteestä, joka johti negatiiviseen tai positiiviseen kokemukseen. Analysoinnin aluksi jokainen tapahtuma luettiin useaan kertaan yleisen ymmärryksen saamiseksi ja tapahtumien luokitteluksi. Tapahtumat luokiteltiin positiivisiksi tai negatiivisiksi sen mukaan, millaisia ajatuksia tai tunteita ne olivat herättäneet tai millaisia seurauksia johdettavat olivat kokeneet tapahtumalla olleen. Tapahtumista koodattiin kaikki ilmaukset viestinnän piirteistä, koska ne olivat olennaisia tälle tutkielmalle. Ilmaukset koodattiin, jos ne sisälsivät kuvauksen vuorovaikutuskäyttäytymisestä ja haastattelun tulkinnan vuorovaikutuksen merkityksestä. Lisäksi jokaisesta tapahtumasta koodattiin vuorovaikutustilanne ja vuorovaikutuksen merkitys. Ensimmäisellä kierroksella tapahtumat koodattiin erittäin tarkasti ja alaluokkien otsikoihin lisättiin lyhyt kuvaus. Sen jälkeen luokkia yhdisteltiin, niin että luokkien määrä väheni viiteen. Flanaganin (1954, Peltolan ym. 2018 mukaan) mukaan luokkien pitäisi olla käytännöllisiä, helppoja soveltaa ja neutraaleja, niin että kriittiset piirteet voidaan ilmaista positiivisilla käsitteillä. Luokkien tulisi myös sisältää kaikki tapahtumat ja niiden pitäisi olla yhtä tärkeitä. Toisella analysointikierroksella positiiviset ja negatiiviset alaluokat yhdistettiin, sillä kun verrattiin viestinnän piirteitä positiivisissa ja negatiivisissa kokemuksissa, havaittiin että vuorovaikutuksen kuvaukset liittyivät samaan viestinnän piirteeseen. Analysointiprosessissa onnistuttiin, sillä luokat *luottamus*, *tuen antaminen* ja *kiinnostus* ovat käytännöllisiä, helppoja soveltaa ja neutraaleja sekä yhtä tärkeitä. Kolmannella analysointikierroksella negatiiviset alaluokat erotettiin omiksi luokikseen *puutteellinen vuorovaikutusosaaminen* ja *valtaa osoittava viestintä*, kun todettiin vuorovaikutusosaamisen tärkeyden merkitys vuorovaikutussuhteen kehittämisessä. Kyseiset viisi luokkaa sisältävät kaikki tutkimukseen mukaan otetut kriittiset tapahtumat, joten analysointiprosessi onnistui myös tämän kriteerin mukaan.

Tutkimukseen osallistujien valinta oli sikäli mielekäs, että mukaan pyydettiin sattumanvaraisesti kohdeyrityksen eri osastoilla vastaan tulevia henkilöitä, jolloin mukaan valikoitui henkilöitä, joiden kertomukset kuvasivat kohtaamisia esimiehen kanssa normaalissa työarjessa. Toisin sanoen osallistujat eivät ehtineet haastatteluun suostuessaan miettiä, onko heillä *riittävän* tavallisesta poikkeavia kokemuksia. Jos tutkimukseen olisi haettu osallistujia esimerkiksi kohdeyrityksen intranetin ilmoituksella, aineistoon olisi voinut kertyä enemmän negatiivisia tapahtumia. Tämä

perustuu siihen, että negatiiviset tapahtumat jäävät positiivisia helpommin mieleen, vaikka ne eivät vastaisi normaalia työarkea. Osallistujien valinta onnistui myös siinä, että haastatteluihin osallistui sopivassa suhteessa sekä esimiehiä että asiantuntijatyössä toimivia henkilöitä ja osallistujat työskentelivät yrityksen eri osastoilla.

Tutkielman teossa noudatettiin hyvää tutkimuskäytäntöä. Osallistujilta saatiin suostumus ja heitä informoitiin heidän oikeuksistaan. Luottamuksellisuus ja anonymiteetti toteutuivat tutkimuksessa. Haastattelut äänitettiin ja haastattelut litteroitiin siten, että tutkittavien henkilöllisyys ei paljastu. Tämä myös kerrottiin haastateltaville ennen haastatteluja. Litteroitaessa aineistoa haastatellut eroteltiin toisistaan ainoastaan järjestysnumerolla. Tutkimus koski haastateltavien esimiesten vuorovaikutuskäyttäytymistä, joten tutkimusaihe ei ollut erityisen sensitiivinen eikä tutkimukseen liittynyt haastateltavien kannalta suuria riskejä tai haittoja. Tähän perustuen haastateltavilla ei ollut tarvetta antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia. Toisaalta kyseessä oli suhteellisen pieni yritys, joten käytäväkeskusteluissa todennäköisesti selviää, ketkä ovat osallistuneet tutkimukseen ja haastateltavat ovat voineet ajatella, että heidän esimiehensä tunnistavat itsensä litteroiduista leikkeistä ja tämä on voinut vaikuttaa kuvauksiin vuorovaikutustilanteista. Yleensä kriittisten tapahtumien tutkimusmenetelmällä tehtyä tutkimusta voidaan pitää onnistuneena, kun positiivisia tapahtumia on enemmän kuin negatiivisia, koska negatiiviset tapahtumat yleensä muistetaan paremmin (Peltola ym. 2018). Tutkielman aineistossa positiivisia tapahtumia oli enemmän, mutta se ei välttämättä lisää tutkielman luotettavuutta: on mahdollista, että haastateltavat ovat halunneet antaa esimiehestä positiivisen kuvan ajatellen, että tämä tunnistaa itsensä tutkielmasta. Tämä sopisi tutkimuksiin esimieskeskeisistä vaikutelmien hallintataktiikoista korkealaatuisissa johtaja-johdettavasuhteissa (Deluga & Perry 1994, Wayne & Ferris 1990, Wayne & Green 1993).

Kokonaisuudessaan tutkielman relevanssi ja metodologinen yhtäpitävyys toimivat suhteellisen hyvin. Tutkimusmenetelmällä saatiin selville johdettaville merkityksellisiä vuorovaikutuskokemuksia ja vastauksia tutkimuskysymyksiin. Lukija kykenee tunnistamaan tutkitun ilmiön ja soveltamaan tuloksia omassa johtamistyössään. Johtopäätökset perustuvat tutkielman aineistoon ja tuloksia on pohdittu suhteessa aikaisempaan tietoon. Aiemmissä tutkimuksissa on todettu korkealaatuisten johtaja-johdettavasuhteiden ja johdettavan näkökulmasta monien positiivisten asioiden kuten työtyytyväisyyden, työilmapiirin ja voimaantumisen yhteys. Kuitenkaan ei ole tehty tutkimuksia siitä, millainen johtajan vuorovaikutuskäyttäytyminen rakentaa korkealaatuisia suhteita (Lloyd ym. 2017) ja millaista johtajan vuorovaikutusosaamista johdettavat arvostavat (Madlock 2008a, 2008b, Rouhiainen-Neunhäuserer 2009b). Tutkielma osallistuu

keskusteluun siitä, millaisia ovat hyvän johtamisen vuorovaikutuskäytännöt. Se kiinnittää huomiota johtaja-johdettavasuhteen alkuvaiheen kriittisyyteen ja esimiehen aloitteellisuuteen ja vastuuseen suhteen kehittymisestä. Korkealaatuisessa suhteessa korostuvat luottamuksen osoittaminen, tuen antaminen ja kiinnostus johdettavaa kohtaan.

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Korkealaatuisilla johtaja-johdettavasuhteilla on todettu olevan monia positiivisia vaikutuksia niin johtajalle itselleen kuin johdettavalle sekä koko työyhteisölle ja organisaatiolle (Graen & Uhl-Bien 1995), joten jatkotutkimuksia johtajien ja johdettavien välisestä vuorovaikutuksesta tarvitaan vuorovaikutusosaamisen lisäämiseksi ja korkealaatuisten suhteiden rakentamiseksi. Luottamus osoittautui johtaja-johdettavasuhteen vaihdantateorian mukaisesti olennaiseksi tekijäksi korkealaatuisissa suhteissa. Sitä ei kuitenkaan voitu selvittää aineistosta, miten luottamus oli kehittynyt tutkittavien vuorovaikutussuhteissa ja tämä olisi mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde. Mielenkiintoista olisi tutkia erityisesti tilanteita, joissa johtaja tulee tehtävään yrityksen tai organisaation ulkopuolelta ja aloittaa suhteiden luomisen aivan alusta samalla kun hänen täytyy ottaa haltuun myös uuden työnantajansa organisaatiokulttuuri. Yrityksessä vallitseva organisaatiokulttuuri voi jo sinänsä asettaa haasteita suhteiden luomiseen, jolloin johtajan vuorovaikutusosaamisen merkitys korostuu entisestään.

Johtajan viestinnän piirteistä esimerkiksi kuunteleminen osoittautui tutkielman tuloksissa tärkeäksi ja johdettavat, jotka kokivat tulleen kuulluksi, arvioivat suhteensa esimieheensä korkealaatuiseksi. Myös aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet kuuntelemisen ja johtaja-johdettava vaihdantasuhteen välisen yhteyden, mutta tutkijat eivät ole pystyneet osoittamaan, että kuunteleminen edeltäisi korkealaatuisen johtaja-johdettavasuhteen syntymistä (Lloyd ym. 2017). Lloydin ym. (2017) mukaan tarvittaisiinkin pitkäaikaistutkimuksia sen selvittämiseen, miten johtajan vuorovaikutuskäyttäytyminen vaikuttaa johtaja-johdettavasuhteen kehittymiseen. Ajankäytön näkökulmasta pitkäaikaistutkimukset ovat kuitenkin haasteellisia. Pitkäaikaistutkimuksen sijaan vuorovaikutussuhteen kehittymistä voisi tutkia narratiivin keinoin. Mielenkiintoista olisi tutkia ainetta siten että suhteen kehittymisestä kertoisivat oman versionsa sekä johdettava että tämän esimies. Tässä tutkielmassa haastateltuja pyydettiin kertomaan vain yhdestä tai muutamasta

vuorovaikutustilanteesta, mutta syvemmälle suhteen kehittymiseen päästäisiin, jos haastateltavat kuvaisivat suhteen koko elinkaarta.

KIRJALLISUUS

- Arnold, K.A. & Conelly, C.E. 2013. Transformational leadership and psychological well-being: Effects on followers and leaders. In Skipton, L., Lewis, R., Freedman, A. & Passmore, J. (toim.) *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change and Organizational Development*.
- Barge, K. J. & Hirokawa, R.Y. 1989. Toward a communication competency model of group leadership. *Small Group Behavior*, 20 (2), 167-189.
- Bauer, T. N & Green, S. G. 1996. Development of leader-member exchange: a longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567.
- Berman, S. J. & Hellweg, S. A. 1989. Perceived supervisor communication competence and supervisor satisfaction as a function of quality circle participation. *The Journal of Business Communication*, 26 (2), 103-122.
- Berson, Y. & Avolio B. 2014. Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: a case of a telecommunication firm. *Leadership Quarterly* 15, 625-646.
- Butterfield, L. D., Borgen, W. A., Amundson, N. E. & Maglio A-S. T. 2005. Fifty years of the critical incident technique: 1954–2004 and beyond. *Qualitative Research*. SAGE Publications, 5(4), 475-497.
- Dasborough, M.T. 2006. Cognitive asymmetry in employee emotional reactions to leadership behaviors. *The Leadership Quarterly* 17, 163-178.
- Deluga, R. J. & Perry, J. T. 1994. The role of subordinate performance and ingratiation in leader-member exchanges. *Group and Organization Management* 19, 67-86.
- Dienesch, R. M. & Liden, R. C. 1986. Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11: 618-634.
- Dierendonck, D. V. 2011. Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management* 37(4), 1228–1261.
- Donaldson-Feilder, E., Munir F & Lewis, R. 2013. Leadership and employee well-being. In Skipton, L., Lewis, R., Freedman, A. & Passmore, J. (toim.) *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change and Organizational Development*.
- Fairhurst, G. 1993. The leader-member exchange patterns of women leaders in industry: a discourse analysis. *Communication Monographs*, vol. 60, 321-351.
- Fix, B. & Sias, P. M. 2006. Person-centered communication, leader-member exchange, and employee job satisfaction. *Communication Research Reports* Vol. 23(1), 35–44.
- Flauto, F. J. 1999. Walking the talk: the relationship between leadership and communication competence. *The Journal of Leadership Studies* 6, 86-96.
- Graen, B. & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly* 6:2, 219-247.
- Hackman, M. Z. & Johnson, C. E. 2013. *Leadership: A Communication Perspective*. Waveland Press.

- Hamrin, S., Johansson, C. & Jahn, J.L.S. 2016. Communicative leadership. Fostering co-worker agency in two Swedish business organizations. *Corporate Communications: An International Journal* 21 (2), 213-229.
- Heikkilä T. 2010. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki.
- Horila, T. & Valo, M. 2016. Yhteinen vuorovaikutusosaaminen tiimissä. Prologi: puheviestinnän vuosikirja 2016, 46-58
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.
- Jaakola, A-M., Vornanen, R. & Pölkki, P. 2014. Kriittisten tapahtumien menetelmä lastensuojelun sosiaalityötä koskevassa tutkimuksessa. *Janus* vol. 22 (2), 156–171
- Johansson, C., Miller, V.D. & Hamrin, S. 2014. Conceptualizing communicative leadership. A framework for analysing and developing leaders' communication competence. *Corporate Communications: An International Journal* 19 (2), 147-165.
- Kemppainen, J. K. 2000. The critical incident technique and nursing care quality research. *Journal of Advanced Nursing*, 32(5), 1264-1271.
- Kinnunen, U., Perko K. & Virtanen, M. 2013. Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 50 (1), 59-70.
- Krone, K. J. 1991. Effects of leader-member exchange on subordinates' upward influence attempt. *Communication Research Reports* 8:1, 9–18.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. & Stilwell, D. 1993. A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges. *Journal of Applied Psychology* 78(4), 662-674.
- Lloyd, K. J., Boer, D. & Voelpel, S. C. 2017. From listening to leading: toward an understanding of supervisor listening within the framework of leader-member exchange theory. *International Journal of Business Communication* 2017, vol.54(4) 431-451.
- Madlock, P. E. 2008a. Employee satisfaction: An examination of supervisors' communication competence. *Human Communication. A Publication of the Pacific and Asian Communication Association* 11, 87-100.
- Madlock, P. E. 2008b. The link between leadership style, communicator competence and employee satisfaction. *Journal of Business Communication* 43, 61-78.
- Mayfield, M. & Mayfield, J. 2009. The role of leader-follower relationships in leader communication: a test using the LMX and motivating language models. *The Journal of Business Inquiry*, 8(1), 65-82.
- Mayfield, M. & Mayfield, J. 2010. Leader-level influence on motivating language: A two-level model investigation on worker performance and job satisfaction. *International Business Journal* 20 (5), 407-422.
- Mayfield, M. & Mayfield, J. 2012. The relationship between leader motivating language and self-efficacy: A partial least squares model analysis. *Journal of Business Communication* 49 (4), 357–376.
- Mayfield, J., Mayfield, M. & Sharbrough III, W. C. 2015. Strategic vision and values in top leaders' communications: Motivating language at a higher level. *International Journal of Business Communication*, Vol. 52(1), 97–121.

- Mikkelsen, A. C., Hesse, C & Sloan, D. 2017. Relational communication messages and employee outcomes in supervisor/employee relationships. *Communication Reports* vol. 30, No.3, 142-156.
- Mueller, B. H. & Lee J. 2002. Leader-member exchange and organizational communication satisfaction in multiple contexts. *The Journal of Business Communication*, vol. 39(2), 220-244.
- Peltola, M., Isotalus, P. & Åstedt-Kurki, P. 2018. Patients' interpersonal communication experiences in the context of type 2 diabetes care. *Qualitative Health Research*, vol. 28(8), 1267-1282.
- 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.
- Robertson, J. & Barling J. 2014. Lead well, be well. Leadership behaviors influence employee wellbeing. In Chen, P. Y. & Cooper, C. L. (toim.) *Wellbeing: a Complete Reference Guide Volume III - Work and Wellbeing*.
- Rouhiainen, M. 2005. Johtamisviestintä – viestintäosaamisen näkökulma johtamiseen. Prologi : puheviestinnän vuosikirja 2005, 32-46.
- Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009a. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. *Jyväskylä Studies in Humanities* 128. Jyväskylä University Printing House.
- Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009b. Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa työssä. Prologi: puheviestinnän vuosikirja 2009, 90-95.
- Ruben, B.D. & Gigliotti, R.A. 2017. Communication: sine qua non of organizational leadership theory and practice. *International Journal of Business Communication*, 54(1) 12-30.
- Sharbrough, W. C., Simmons, S. A. & Cantrill, D. A. 2006. Motivating language in industry. *Journal of Business Communication* 43, 322-343.
- Spitzberg, B. H. 2013. (Re)Introducing communication competence to the health professions. *Journal of Public Health Research* 2(23), 126–135.
- Steele, G.A. & Plenty, D. 2015. Supervisor-subordinate communication competence and job and communication satisfaction. *International Journal of Business Communication*, 52(3), 294-318.
- Sullivan, J.J. 1988. Three roles of language in motivation theory. *The Academy of Management Review*, 13 (1), 104-115.
- Tepper, B. 2000. Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal* 43, 178–190.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi. Helsinki.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu painos. Tammi. Helsinki.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2018. Työelämä2020-hanke. Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus. TEM Oppaat ja muut julkaisut 5/2018.
http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160870/TEM_oppaat_9_2018_Suomalaisen_johtamisen_tila_ja_tulevaisuus_web.pdf Viitattu 26.9.2019
- Waldron, V.R. 1991. Achieving communication goals in superior-subordinate relationships: the multi-functionality of upward maintenance tactics. *Communication Monographs*, 58, 289-306.

Waldron, V.R. & Krone, K. J. 1991. The Experience and expression of emotion in the workplace: A study of a corrections organization. *Papers in Communication Studies*. 145. <http://digitalcommons.unl.edu/commstudiespapers/145>.

Valkonen, T. 2003. Puheviestintätaitojen arviointi: näkökulmia lukiolaisten esiintymis- ja ryhmätaitoihin. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä Studies in Humanities* 7.

Wayne, S. J. & Ferris, G. R. 1990. Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisory-subordinate interactions: a laboratory experiment and a field study. *Journal of Applied Psychology*, 75, 487-499.

Wayne, S. & Green, S. 1993. The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behaviour. *Human Relations*; Thousand Oaks Vol. 46, Iss.12: 1431.

Viergever, R. F. 2019. The Critical Incident Technique: Method or Methodology? *Qualitative Health Research*, Vol. 29(7), 1065-1079.

LIITE 1

Kuvaile työskentelysuhdetta esimiehesi kanssa asteikolla yhdestä viiteen:

1. Tiedätkö tavallisesti, kuinka tyytyväinen esimiehesi on siihen mitä teet?

en koskaan hyvin usein

1 2 3 4 5

2. Kuinka hyvin esimiehesi ymmärtää työsi ongelmia ja tarpeita?

ei lainkaan erittäin hyvin

1 2 3 4 5

3. Kuinka hyvin esimiehesi tunnistaa potentiaalisi?

ei ollenkaan erittäin hyvin

1 2 3 4 5

4. Kuinka todennäköisesti esimiehesi käyttäisi valtaansa auttaakseen sinua ratkaisemaan ongelmat työssäsi?

ei lainkaan todennäköistä erittäin todennäköistä

1 2 3 4 5

5. Kuinka todennäköisesti esimiehesi puolustaisi sinua omalle esimiehelleen, jos mokaisit työssäsi?

ei lainkaan todennäköistä erittäin todennäköistä

1 2 3 4 5

6. Luotan esimieheeni niin että puolustaisin häntä ja hänen päätöksiään, jos hän ei olisi itse paikalla tekemässä sitä.

täysin eri mieltä täysin samaa mieltä

1 2 3 4 5

7. Miten kuvailisit työsuhdettasi esimiehesi kanssa?

täysin toimimaton (tehoton) erittäin toimiva (tehokas)

1 2 3 4 5