



Turun yliopisto
University of Turku

ALAISESTA JA ESIMIEHESTÄ TYÖYHTEI- SÖN TASA-ARVOISIKSI KEHITTÄJIKSI

Alaistaidot eri johtajuuskäsitysten valossa

Liiketaloustiede, johtamisen ja organi-
soinnin pro gradu -tutkielma

Laatija
Elina Valtonen 89716

Ohjaaja
KTT Maija Vähämäki

14.4.2014
Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Alaistaidot johtajuuden tukena.....	7
1.2	Tutkimuksen lähtökohdat ja kulku.....	8
2	ORGANISAATIOKANSALAISUUDESTA ALAISTAITOIHIN.....	11
2.1	Alaistaidot esimiestaitojen vastaparina.....	11
2.2	Organisaatiokansalaisuus alaistaitojen perustana.....	13
2.2.1	Organisaatiokansalaisuus ja työntekijän suhde organisaatioon.....	14
2.3	Johtajuusparadigman muutos ja sen vaikutus alaiskäsitteeseen.....	20
2.4	Esimies-alaisuhde johtajuusparadigman murroksessa.....	24
2.4.1	LMX -teoria, psykologinen sopimus ja esimiehen asettamat raamit.....	24
2.4.2	Dialogi ja esimies-alaisuuden avoimuus.....	28
2.4.3	Autenttinen johtajuus ja aitouden merkitys dialogisuudelle.....	32
2.5	Relationaalinen johtajuus: johtajuuden syntyminen prosessissa.....	35
2.5.1	Työntekijän voimaantuminen ja johtajuus ihmisten välisissä suhteissa.....	37
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	41
3.1	Tutkimuksen perustukset ja näkökulma.....	41
3.2	Aineistonkeruun menetelmä ja kulku.....	43
3.3	Teemoittelu tulokinnan apuna.....	44
4	NÄKEMYKSIÄ ESIMIES-ALAISSUHTEESTA JA TYÖSTÄ.....	47
4.1	Haastateltavien tiimien yhteiset piirteet.....	47
4.1.1	Työn ilo ja esimies-alaisuudesta syntyvä motivaatio.....	47
4.1.2	Kommunikoinnin merkitys esimies-alaisuudessa.....	49
4.2	Kokemuksia tiimityöstä ja työyhteisöstä.....	53
4.2.1	Tiimityön merkityksestä kohdeyrityksessä.....	53
4.2.2	Asiantuntijatiimi – työyhteisö perheenä.....	54
4.2.3	Tuotantotiimi – joukkueen tuki työssä.....	57
5	ALAISTAIKOKANSALAISUUDESTA ALAISTAITOIHIN.....	62
5.1	Esimies-alaisuuden vaikutus alaistaitoihin, organisaatiokansalaisuuteen ja työhyvinvointiin.....	62
5.2	Vastuullisuuden ja sitoutumisen vaikutus alaistaitoihin.....	65
5.3	Alaistaidoista työyhteisötaitoihin dialogin avulla.....	69

6	LOPUKSI	75
6.1	Kohti työyhteisötaitoja ja yhteisöllisyyttä.....	75
6.2	Tutkimuksen merkityksen arviointi	77
	LÄHTEET.....	79
	LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSIÄ TYÖNTEKIJÖILLE.....	87
	LIITE 2: HAASTATTELUKYSYMYKSIÄ ESIMIEHILLE	88

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1 Alaistaitojen ja organisaatiokansalaisuuden eroavaisuuksia	19
Taulukko 2 LMX -teorian ja psykologisen sopimuksen roolit ja suhteen luonne	27
Taulukko 3 Johtajuus entiteettinä ja relationaalisena prosessina.....	39

1 JOHDANTO

1.1 Alaistaidot johtajuuden tukena

Suomalaisessa ja kansainvälisessä kirjallisuudessa on pitkään keskitytty esimiehen kyvykkyyksiin. Esimiehen kyvykkyyksien kautta on tarkasteltu, kuinka esimies voisi olla parempi esimies ja tuottava yritykselle. Johtajuuden tarkastelu ainoastaan esimiehen näkökulmasta ei ole kuitenkaan tuottanut toivottuja tuloksia; esimiehen kouluttaminen hyväksi esimieheksi ei vielä tarkoita sitä, että organisaatio olisi tuottava ja hyvinvoiva. Tuloksien puute on muuttanut tutkimuksen painopistettä. Erityisesti huomiota ovat saaneet alaiset, koska heidät nähdään osana johtajuuden rakentumista. Nykyisin johtajuutta tarkastellaan suhteena, johon osallistuu sekä esimies että alainen. Suomessa alaisten merkitystä on tutkinut erityisesti Keskinen, joka on kehittänyt esimiestaitojen rinnalle käsitteen alaistaidosta. (Keskinen 2005, 19.) Tämä tutkielma etsii alaistaidon käsitteelle laajempaa ja syvempää perustaa johtamiskirjallisuudesta, joka voitaisiin liittää alaistaitojen käsitteeseen tai osaksi keskustelua alaistaidoista.

Vastuu alaisten työstä ja työhyvinvoinnista jää usein esimiehen vastuulle. Esimiehen vastuulla on kaikki se, mikä haittaa työntekijän perustehtävän tekemistä organisaatiossa. (Nieminen 2012.) Työhyvinvointi vaikuttaa työn tuottavuuteen (Työterveyslaitos 2014), jolloin esimiehen vastuuta tarkastellaan yritystasolla. Esimiehen työ on siis erityisen haasteellista, kun otetaan huomioon esimiehen vastuun määrä ja se, miten nopeasti työympäristö muuttuu (Nieminen 2012). Keskinen (2005) mukaan esimiestyö ja esimiehenä olo on huomattavasti helpompaa, kun työntekijät ymmärtävät vastuunsa organisaatiossa ja suhtautuvat omaan työhönsä vakavasti (Keskinen 2005; Klemelä 2006). Alaistaidot voidaankin nähdä hyvinvoivan työyhteisön tärkeänä tukipilarina ja osana vastavuoroista suhdetta esimiehen ja työntekijän välillä. Työntekijät voivat tukeutua esimieheensä, mutta myös esimies voi saada tukea alaisiltaan (Eskola 2006).

Alaistaitojen käsite on yleistynyt erityisesti 2000 -luvulla ja sen ympärille on muodostunut oma tutkimuskeskustelunsa. Alaistaitojen merkitystä työelämässä ovat painottaneet mm. Työturvallisuuskeskus (2014), Suomen Mielenterveysseura ja Kunnallisanalan kehittämissäätiö (Keskinen 2005). Useat työntekijäliitot, kuten Suomen sairaanhoitoliitto ry. ja eri ammattialojen lehdet ovat tarkastelleet alaistaitoja. Alaistaidot, joita esimiestaitojen kanssa yhdessä kutsutaan työyhteisötaitoiksi, ovat tällä hetkellä kysytty aihe myös työpaikkakoulutuksessa. Tarkasteltaessa hakutuloksia hakusanalla ”työyhteisötaidot” tai ”alaistaidot” esiin tulee sekä yritysten sivuja että monien suomalaisten instituutioiden sivustoja, joissa käsitellään juuri työyhteisötaitojen merkitystä aina kunkin organisaation toiminnan kannalta tärkeässä kontekstissa. Alaistaidot ja työyhteisötaidot ovat siis hyvinkin ajankohtaisia aiheita yritysmaailmassa.

1.2 Tutkimuksen lähtökohdat ja kulku

Halusin pro gradu -työssäni tutustua johonkin itselleni kokonaan uuteen aiheeseen, ja tarkastella johtajuutta uudesta ja ajankohtaisesta näkökulmasta. Pohtiessani, mikä aihe vastaisi näihin ajatuksiini, minulle ehdotettiin tutkittavaksi alaistaitoja. En ollut aikaisemmin käsitteestä kuullut, mutta se herätti välittömästi mielenkiintoni. Mitä enemmän aihetta tutkin sitä enemmän varmistuin siitä, että alaistaidot ovat ajankohtaisia nykypäivän johtamiskeskustelussa, vaikka ne eivät alaistaitojen nimellä johtamiskirjallisuudessa välttämättä esiinny.

Keskisen (2005) mukaan alaistaitojen käsite on esimiestaitojen vastakohta. Alaisten tulisi kysyä itseltään, mitä he voisivat tehdä tullakseen johdetuksi hyvin (Keskinen 2005), jotta selviäisi, miten työntekijät omalta osaltaan voisivat vaikuttaa koko työyhteisön hyvinvointiin. Suomalainen alaistaitotutkimus on keskittynyt pääosin organisaatiopsykologian tutkimuskentälle ja sitä on tutkittu erityisesti 2000 -luvulla. Alaistaitojen tutkimus on tähän mennessä perustunut vahvasti organisaatiopsykologian tieteenfilosofiin periaatteisiin ja alaistaitoja on tutkittu hyvin usein kvantitatiivisesti. Siksi olen tässä halunnut tutkia alaistaitoja laadullisesta näkökulmasta.

Tutkimuksessani pyrin tunnistamaan johtamiskirjallisuudesta alaistaitojen käsitteen sisältämiä piirteitä ja oletuksia. Tarkoitukseni on löytää alaistaitoihin liitettjä positiivisia ominaisuuksia ja kyvykkyyksiä myös johtamiskirjallisuuden puolelta. Vertailen kahden eri ihmistieteen, psykologian ja johtamisen, mielikuvia ja oletuksia hyvästä alaisuudesta. Tutkimukseni teoriakehykseen valitsemassani johtamiskirjallisuudessa korostuu uudemman johtajuusparadigman tieteenfilosofinen näkökulma, jonka mukaan esimiehen ja alaisen suhteen erityispiirteet perustuvat osapuolten erilaisiin näkemyksiin todellisuudesta ja heidän väliseen vuorovaikutukseensa. Uudemman johtajuusparadigman teorit nostavat keskiöön esimiehen ja alaisen välisen suhteen sekä vuorovaikutuksen suhteen osapuolten välillä. Ne tuovat alaisen esiin aikaisempaa johtamiskirjallisuutta osallistuvampana, vastuullisempana ja esimiehen kanssa tasa-arvoisempana organisaation jäsenenä.

Lisäksi tarkastelen alaistaitojen teoriapohjaa ja kiinnitän sen entistä vuorovaikutuksellisempaan johtamiskäsitykseen. Tarkastellessani LMX -teoriaa sekä psykologista sopimusta jäin pohtimaan sitä, voisiko työyhteisötaitoja tarkastella työyhteisön jäsenten näkökulmasta erottelematta toisistaan esimiehiä ja alaisia, mikäli alaistaitojen ja esimiestaitojen tavoitteena on yhdessä muodostaa hyvinvoiva työyhteisö. Tutkimuksen edetessä kiinnostuin yhä enemmän myös siitä, ovatko alaistaidot todellakin vain alaisten taitoja vai vaikuttaako esimies niiden muodostumiseen ja esiintymiseen jollakin tavalla. Esiintyisikö alaistaitoja riippumatta siitä, minkälainen esimies työyhteisössä olisi? Tutkimukseni empiirisen osan avulla tuli esille, että avoin vuorovaikutus, yhteisymmärrys esimiehen ja alaisen välillä, hyvä esimies-alaisuhde ja esimiehen suhtautuminen alais-

taitojen osoittamiseen loppujen lopuksi omalta osaltaan vaikuttivat siihen, esiintyikö työyhteisössä alaistaitoja vai ei.

Minulla on tässä tutkielmassa ollut kaksi tavoitetta; alaistaitojen sekä teoreettinen että empiirinen tarkastelu. Tuon esiin sitä, millä tavalla alaistaitoihin liitetyt positiiviset kyvykkyydet näkyvät organisaatiopsykologiaan perustuvassa kirjallisuudessa ja johtamiskirjallisuudessa. Tarkastelen sitä, miten alaistaitojen käsitettä voisi teoreettisesti kehittää. Tämä on ensimmäinen tavoitteeni. Toinen tavoitteeni on käytännönläheisempi. Tuon esiin tutkimuksessani sitä, millaisena alaistaidot näkyvät tämän päivän organisaatioissa ja pohdin käytännön esimerkkien avulla, mikäli alaistaitojen käsitettä voisi täydentää käytännöstä saatujen vihjeiden avulla.

Tutkimuskysymykseni perustuvat vahvasti tutkimukseni teoriapainotteiseen osaan. Ensimmäinen tutkimuskysymykseni selvittää, mitkä johtamisen käsitteet olisivat liitettävissä alaistaitojen käsitteeseen ja kuinka ne voisivat täydentää käsitettä alaistaidoista. Toisen tutkimuskysymyksen avulla selvitän, voiko teoriapohjaa, jota rakennan tutkimuksen ensimmäisessä osassa, soveltaa alaistaitojen tutkimukseen. Tarkoituksena on selvittää käytännössä sitä, minkälaisiin seikkoihin alaistaitojen tutkimusta voisi suunnata. Toinen tutkimuskysymykseni on ikään kuin ensimmäistä tutkimuskysymystä testaava. Tutkimuskysymykseni ovat seuraavat:

1. Mitkä johtamisen käsitteet ovat liitettävissä alaistaitojen käsitteeseen ja miten ne voivat täydentää alaistaitojen käsitettä?
 - Minkälaisia johtajuuden käsitteitä olisi liitettävissä alaistaitojen käsitteeseen?
 - Dialogin, autenttisuuden ja relationaalisen johtajuuden käsitteiden pohdinta alaistaitojen näkökulmasta
2. Alaisten ja esimiesten roolit suhteina – vastuullisuus esimies-alaisuuden toteutumisesta: Miten alaistaidot näkyvät käytännössä?
 - Minkälaiset odotukset alaisilla on esimiestä kohtaan?
 - Minkälaiset odotukset esimiehellä on alaisia kohtaan?

Tutkimukseni alkuosassa selvitän ensin, mitä alaistaidot ovat ja minkälaiseen teoreettiseen viitekehykseen ne perustuvat. Alaistaitojen käsite on saanut vaikutteita monesta eri käsitteestä, kuten sitoutumisesta, luottamuksesta ja vastuullisuudesta, mutta alaistaidot perustuvat kuitenkin vahvasti organisaatiokansalaisuuden käsitteeseen (Keskinen 2005). Alaistaidot ovat kuitenkin melko uusi käsite ja organisaatiokansalaisuutta on tutkittu alaisen samankaltaisine ominaisuuksineen ja kyvykkyyksineen jo pitkään, ja siksi käsittelen organisaatiokansalaisuutta erikseen. Koska alaistaitojen ja organisaatiokansalaisuuden käsitteiden sisällöt kuitenkin hieman poikkeavat toisistaan, on tärkeää

tarkastella sekä niiden eroja että yhtäläisyyksiä. Johtamistutkimuksen kirjallisuudessa alaistaitojen tai työyhteisötaitojen käsitteitä ei kuitenkaan sellaisenaan tunneta, joten olen tässä tutkielmassa pyrkinyt etsimään johtamiskirjallisuudesta samankaltaisia oletuksia, työntekijän ominaisuuksia ja kyvykkyyksiä kuin alkuperäinen, alaistaitoja tarkasteleva kirjallisuus siihen sisällyttää. Näitä ominaisuuksia ja oletuksia ei kuitenkaan suoraan ole otettu huomioon johtajuuden perinteisemmissä teorioissa. Koska johtamistutkimuksen kirjallisuudessa on havaittavissa trendejä, joissa vuorovaikutteisuus korostuu, olen siirtynyt uudempien johtajuusparadigmojen tarkasteluun, joissa esimiehen ja työntekijöiden näennäisten roolien rajat limittyvät ja jopa hälvenevät, jolloin jäljelle jää vain työyhteisö yksilöineen.

Tarkastelen sitä, miten tämä johtajuusparadigman muutos on vaikuttanut käsitykseen alaisesta sekä esimiehen ja alaisen suhteesta. Tässä vaiheessa tutkimusta tuon esiin dialogisuuden, joka mielestäni sopii hyvin sekä alaistaitojen tarkasteluun että niiden kehittämiseen. Kirjallisuuskatsauksen lopussa tarkastelen relationaalista johtajuutta, joka nostaa organisaation jäsenet esiin yksilöinä eikä esimiehen ja alaisen rooleihin sidottuina työntekijöinä. Relationaalinen johtajuus perustuu vuorovaikutukseen ja se korostaa johtajuuden syntyä yksilöiden välisissä suhteissa.

Tutkimukseni toisessa osassa tarkastelen empirian avulla alaistaitoja käytännössä. Tuon esimerkkien avulla alaistaitoja enemmän käsitteen tasolle ja tarkastelen sitä, miten esimies-alaissuhde vaikuttaa alaistaitoihin ja alaisten motivaatioon osoittaa alaistaitoja. Empirian ja käytännön esimerkkien avulla olen halunnut tuoda esiin niitä asioita, joita alaistaitojen tutkimuksessa voisi vielä ottaa huomioon, jotta alaistaitojen käsitettä voitaisiin vielä syventää ja laajentaa.

Tutkimukseni tarkoituksena on ollut vahvistaa alaistaitojen nykyisen teoreettisen viitekehyksen sopivuutta alaistaitojen tarkasteluun ja myös testata uuden paradigman johtamiskirjallisuuden perustuksien yhteensopivuutta alaistaitojen käsitteen kanssa. Olen halunnut tutkia käytännössä sitä, olisiko alaistaitojen käsitettä mahdollista syventää tai laajentaa uudemman johtamisparadigman käsitteiden, kuten dialogisuuden ja relationaalisen johtajuuden, avulla.

Tutkimukseni tarkastelee alaistaitoja organisaatiopsykologian ja johtajuuden näkökulmista ja keskusteluttaa niiden tieteenfilosofisia näkökulmia keskenään. Siksi haluan tuoda esiin sen, että vaikka tässä tutkimuksessa kutsun organisaatiopsykologian näkemyksiä positivistisiksi, olen tietoinen siitä, että organisaatiopsykologiset näkemykset voivat olla konstruktionistisia, ja jako positivismiin ja konstruktionismiin välillä on karkea. Mielestäni on kuitenkin tärkeää huomata ero perinteisen tiedekäsityksen sekä uudemman paradigman johtamiskäsitysten välillä, joten selvyuden vuoksi, yksinkertaisten kategoriat ja tässä tutkimuksessa tarkastelen organisaatiopsykologisia näkemyksiä positivistisina ja uudempia johtamisparadigmoja konstruktionismin avulla.

2 ORGANISAATIOKANSALAISUUDESTA ALAISTAITOIHIN

2.1 Alaistaidot esimiestaitojen vastaparina

Alaistaitojen käsite perustuu vahvasti 1980 -luvulla Amerikassa tehtyihin tutkimuksiin organisaatiokäyttäytymisestä (organizational citizenship behavior). Tutkijat osoittivat, että organisaation tehokkuus parantuu, kun työntekijät tekevät työtä yli velvollisuuksiensa ja auttavat tarpeen vaatiessa työtovereitaan, jolloin samalla organisaatio saavuttaa tavoitteensa. (Smith, Organ & Near 1983.) Alaistaito -käsitteen kehittäjänä Suomessa tunnetaan Keskinen, joka on näitä taitoja tutkinut 2000 -luvulta alkaen. Häntä voidaankin pitää alaistaitojen tutkimuksen pioneerina ja monet suomenkieliset alaistaitoihin liittyvät tutkimukset sekä artikkelit perustuvat hänen työhönsä. Tässä työssä olen poiminut alaistaitojen kuvauksia sekä Keskinen julkaisuista että niihin viittaavista tutkimuksista ja Työturvallisuuskeskuksen sivuilta. Alaistaitoja ei sillä nimellä ole kovinkaan paljon akateemisessa johtamiskirjallisuudessa tutkittu, joten tässä työssä alaistaitojen käsite perustuu vahvasti muuntyyppiseen, konsulttimaiseenkin johtamiskirjallisuuteen sekä käytännönläheisiin lähteisiin.

Alaistaitojen käsite ei kuitenkaan vastaa suoraan organisaatiokansalaisuuden käsitettä vaan se ammentaa sekä Organin (1988) organisaatiokansalaisuuden käsitteestä (Heinonen, Aalto-Setälä, Bindar, Rehnäck, Kariluoma & Keskinen 2013) sekä ensimmäisistä vuorovaikutteisen johtajuuden teorioista kuten LMX -teoriasta, sen alaisnäkemyksestä ja psykologisesta sopimuksesta (Rehnäck, Keskinen & Keskinen 2010). Kuitenkaan selvyyttä siitä, onko LMX -teoriaa ja sen kehitystä ajan kuluessa tutkittu näiden tutkijoiden taholta tarkemmin, esimerkiksi esimiehen ja alaisen suhteen muutosta LMX -suhteen eri tasoilla, jää epäselväksi. Lisäksi alaistaitoihin käsitteenä liittyy semanttisen väärinymmärryksen mahdollisuus, koska alaistaidot eivät viittaa millään tavalla alamaisuuteen tai alaisuuteen (Keskinen 2005, 25). Alaistaitojen synonyyminä on suomalaisessa kirjallisuudessa käytetty myös työyhteisötaitojen käsitettä (Rehnäck, Keskinen & Keskinen 2010). Alaisuus ja alaiset ovat kuitenkin puhekieleen vakiintuneita termejä, jotka kokoavat yhteen ne, joihin esimiehellä on johtamisoikeus.

Alaistaidot viittaavat esimiestaitojen vastinpariin, jolloin esimies ja alainen muodostavat kyvykkään esimies-alaisuuden (Keskinen 2005). Työturvallisuuskeskus kuvaa tavoiteltavaa suhdetta sellaiseksi, jossa alainen osaa kertoa esimiehelleen odotuksistaan esimiestä ja hänen toimintaansa kohtaan, mutta myös taitoa arvioida omien esimieskäsitystensä realistisuutta (Työturvallisuuskeskus 2014). Esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhde sekä sen laatu ja suhteen ylläpitäminen mainitaan tärkeimmiksi alaistaitojen osa-alueiksi (Petäinen 2011).

Keskisen (2005, 22) mukaan alaistaidot liittyvät rooleihin, jotka ylittävät virallisen, työsopimuksessa usein määritellyn työnkuvan ja siihen liittyvät roolivaatimukset. Nämä ylimääräiset roolit, jotka liitetään alaistaitojen käsitteeseen, edistävät organisaation tavoitteiden saavuttamista. Alaistaitoja määritellään myös lojaaliuden, tunnollisuuden, osallistumisen, kohteliaisuuden ja ammatillisen motivaation kautta (Heinonen ym. 2013). Rehnbäckin ja Keskisen (2005) mukaan alaistaitojen minimivaatimuksiin kuuluvat oman työnsä hoitaminen mahdollisimman hyvin ja osallistuminen vuorovaikutukseen organisaation sisällä (Rehnbäck & Keskinen 2005). Lisäksi alaistaitoihin kuuluvat kyky ja halu ottaa vastuuta omasta työstään ja työympäristöstään. Alaisen tulisi osata suhtautua rakentavasti työyhteisön ja -ympäristön kehittämiseen. (Työturvallisuuskeskus 2014.) Alaistaitojen minimivaatimukset liittyvät myös työturvallisuus- ja työsopimuslakeihin, joissa työntekijän velvollisuuksiin kuuluvat huolellisuus, työnantajan ohjeiden ja määräyksien mukainen toiminta, ammattisalaisuuksien säilytys ja työturvallisuudesta huolehtiminen. (Työsopimuslaki 2001; Työturvallisuuslaki, 2002; Rehnbäck & Keskinen 2010). Näiden lisäksi alaistaitoihin oletetaan kuuluvan myös kyky ottaa vastaan palautetta ja antaa palautetta rakentavasti muille työyhteisön jäsenille (Työturvallisuuskeskus 2014).

Jotta työntekijä pääsisi omien alaistaitojensa ytimeen, Keskisen (2005) mukaan työntekijän tulisi kysyä itseltään, mitä hän voisi tehdä tullakseen johdetuksi hyvin (Keskinen 2005, 9). Tämän kysymyksen kautta työntekijä ymmärtäisi, miten jakaa sekä omia resurssejaan että muiden resursseja tehokkaammin eri tehtävien välillä ja miten hän voisi itse parantaa suhdetta esimieheensä. Eskolan (2006) mukaan alaistaitoinen työntekijä pyrkii antamaan esimiehelle rakentavaa palautetta ja keskustelemaan vuorovaikutteisesti hänen kanssaan. (Eskola 2006.) Toisaalta Joen (2006) mukaan esimiehen oma käytös vaikuttaa hänen suhteeseensa alaisen kanssa. Esimiehen tulisi osoittaa halunsa olla hyvä esimies ja tuoda esiin omat tarkoituksensa, koska näiden tarkoituksien esiintuominen saisi alaiset suhtautumaan esimieheensä positiivisemmin ja ymmärtämään esimieheensä kohdistuvia vaatimuksia ja odotuksia. (Joki 2006.)

Alaistaidot sanana viittaavat taitoihin, jotka ovat koulutuksen tai kokemuksen kautta hankittuja kyvykkyyksiä. Keskinen (2005) mainitseekin ammatillisen osaamisen olevan tärkein osa alaistaitoja, mutta hänen mukaansa alaistaidot sisältävät myös muita attribuutteja, kuten oma-aloitteisuutta, jolloin työntekijällä olisi vaadittavat edellytykset osoittaa alaistaitoja. (Keskinen 2005, 31–33.) Mielestäni *alaistaito* -sanana olettaa, että työntekijöillä joko on tai ei ole tätä vaadittavaa taitoa. Toisaalta, jos työntekijällä on jokin haluttu taito, sen esiintuominen ei perustu siihen, onko työntekijä kyvykäs sitä käyttämään vaan haluaako työntekijä osaamistaan näyttää. Työyhteisössä oman työnsä hoitaminen, eli alaistaitojen minimivaatimus, mitä todennäköisimmin toteutuu, mutta muiden attribuuttien esim. oma-aloitteisuuden osoittaminen ei välttämättä ole kiinni taidoista vaan halukkuudesta. Kyse on siis mielestäni enemmän halusta ja motivaatiosta

osoittaa kyvykkyytensä eikä siitä, onko työntekijällä jotakin taitoa vai ei. Halukkuuteen ja motivaatioon tehdä työnsä hyvin vaikuttaa oleellisesti se, millainen on esimiehen panostus työntekijöihinsä. Vaikka työ itsessään ei olisi työntekijälle sisäisesti motivoivaa, hyvä työympäristö ja taidokas esimies synnyttävät tai ylläpitävät kiinnostusta omaa työtä ja alaistaitojen osoittamista kohtaan. Esimiehen vaikutusta alaistaitoihin ja niiden esiintymiseen tarkastelen myöhemmin tässä tutkielmassa.

Alaistaitojen synonyyminä käytetään usein työyhteisötaitojen käsitettä, vaikka työyhteisötaidot viittaavatkin enemmän koko työyhteisön hyvinvointiin ja sen parantamiseen. Työyhteisötaitojen on toisaalta nähty sisältävän sekä alaistaitojen että esimiestaitojen käsitteet. (Työturvallisuuskeskus 2014). Nykyisin Keskinen (2014) määrittelee alaistaidot vastuulliseksi vaikuttamiseksi työntekijän roolissa ja työyhteisötaitojen käsite liittyy yhteen alaistaidot ja esimiestaidot sekä niihin liittyvät tavat vaikuttaa vastuullisesti kummassakin roolissa (Keskinen, sähköposti 21.2.2014). Työyhteisötaitojen käsite tuntuu syntyneen reaktiona alaisuuden käsitteelle ja siihen liittyvään valtdynamiikkaan. Tässä tutkielmassa käytän termejä alaistaito ja työyhteisötaito toisistaan poikkeavina käsitteinä. Alaistaitojen käsite kuvaa alaisen vastuuta ja työyhteisötaitojen käsitettä käytän, kun kuvaan relationaalisuutta sekä alaisen ja esimiehen yhteistä vastuuta työyhteisöstä.

2.2 Organisaatiokansalaisuus alaistaitojen perustana

Koska alaistaidon käsite perustuu vahvasti organisaatiopsykologian käsitteistöön sekä positivistiseen tutkimustraditioon, halusin tuoda tutkimuksellani kentälle jotakin, mikä heijastelisi alaistaitojen sisältämiä, alaisen positiivisia ja toivottuja kyvykkyyksiä johtamiskirjallisuudessa ja ottaisi huomioon myös esimiehen ja alaisen välisen suhteen. Tämän tyypistä johtamiskirjallisuutta etsiessäni tutustuin relationaalisen johtajuuden käsitteeseen. Relationaalinen johtajuus ei sinänsä käsittele alaisia ja esimiehiä erillisinä toimijoina vaan johtajuutta eräänlaisessa jatkumossa, jossa organisaatiot ja niiden rakenteet luodaan jatkuvasti uudestaan erilaisten suhteiden kautta. Relationaalisessa johtajuudessa korostuu kommunikaation merkitys esimies-alaisuudessa ja johtajuus nähdäänkin ensisijaisesti suhteenä. (Fairhurst & Grant 2010.) Relationaalisen johtajuuden käsite tarjoaa niin paljon vapautta, että koin sen sopivan alaisen/seuraajien merkityksen tarkasteluun johtajuutta tutkiessa.

Vaikka relationaalisen johtajuuden tutkimuksesta löytyy mielestäni viitteitä dialogista ja autenttisuudesta, se hylkää perinteiset johtamiskäsitykset. Dialogia tarkastellaan usein kommunikoinnin muotona ja toteutuksena, kahdenvälisenä keskusteluna tai menetelmänä, mutta tässä tutkielmassa dialogi tarkoittaa uuden ymmärryksen luomista. Tätä uutta ymmärrystä luodaan usein ryhmässä, koska ryhmän uskotaan antavan paremmat

mahdollisuudet uuden luomiseen. Juuri tämän vuoksi dialogia käytetään usein työyhteisöjen kehittämiseen. (Vähämäki 2008.) Dialogin avulla pääsen tarkastelemaan alaistaitoja esimiehen ja alaisen suhteen kautta. Mielestäni se asettaa alaistaidot käsitteenä jopa uuteen valoon, koska alaistaidot eivät tällöin ole enää alaisen kontolla vaan esimiehen ja alaisen suhteen vastuulla. Tätä tarkastelen vielä lähemmin tässä luvussa.

Ennen kaikkea tätä tarkoitukseni on kuitenkin täsmentää alaistaitojen englanninkielistä terminologiaa. Alaistaidot perustuvat osaksi organisaatiokansalaisuuden käsitteeseen (Keskinen, 2005), joka useista yhteneväisyyksistä huolimatta on hieman erityyppinen käsite. Jotta vertailu sekä psykologian tutkimustradition ja johtamiskirjallisuuden välillä olisi mahdollista, koen, että organisaatiokansalaisuuden käsitettä on tarkasteltava vielä erikseen, koska juuri organisaatiokansalaisuuden käsite luo pohjan vertailulle. Tärkein yhtäläisyys näillä kahdella eri näkökulmalla, organisaatiopsykologian tutkimustradition alaistaidoilla ja sekä johtamiskirjallisuudessakin tutkitulla organisaatiokansalaisuudella, on se, että kumpikin osaltaan korostaa työntekijän mahdollisuutta ja halua osallistua organisaation toimintaan.

2.2.1 *Organisaatiokansalaisuus ja työntekijän suhde organisaatioon*

Organisaatiokansalaisuus (organizational citizenship behavior, OCB) viittaa organisaation jäsenen tapaan käyttäytyä organisaatiossa kuin hyvä kansalainen edistäen organisaation toiminnan tehokkuutta. Organisaatiokansalaisuus perustuu vapaaehtoisuuteen ja harkinnanvaraisuuteen ja siksi organisaation tai yhteisön sisällä tällaista käytöstä on hankala tunnistaa. Se jää myös huomaamattomuutensa vuoksi usein organisaation virallisen palkitsemisjärjestelmän ulkopuolelle. Kuitenkin kansalaisuuden osoittamisen jatkuessa, se tuottaa organisaatiolle hyötyä ja parantaa organisaation tehokkuutta. (Organ 1988, 4–6.)

Organisaatiokansalaisuuden määritelmä ei kuitenkaan ole yksiselitteinen ja määritelmän sisältämään kolmeen kohtaan tulee kiinnittää erityistä huomiota: harkinnanvaraisuuteen, virallisen palkitsemisjärjestelmän ulkopuolisuuteen ja sen pitkäjänteisyyteen. Organisaatiokansalaisuuden harkinnanvaraisuus perustuu siihen, että haluttu kansalaisuuteen liittyvä käytös ei perustu työhön kuuluvaan rooliin tai virallisen työnkuvan vaatimukseen. Se perustuu yksilön vapaaehtoisuuteen ja siihen, että hän henkilökohtaisesti haluaa toimia hyvänä kansalaisena ilman pelkoa siitä, että käytöksen puuttuminen aiheuttaisi rangaistuksen. Organisaatiokansalaisuus jää hyvin usein virallisen palkitsemisjärjestelmän ulkopuolelle, mikä tarkoittaa sitä, että siitä ei palkita suoraan. Kuitenkin pitkällä tähtäimellä organisaatiokansalaisuus saattaa vaikuttaa siihen, miten esimiehet ja kollegat näkevät yksilön ja hänen toimintansa organisaatiossa. Koska kansalaisuuden osoittaminen on oletusarvoisesti aina positiivista ja vaikuttaa positiivisesti mielikuvaan

sitä harjoittavasta yksilöstä, pitkäjänteisesti osoitetulla kansalaisuudella saattaa olla merkitystä pohdittaessa palkankorotuksia, ylennyksiä tai muita palkkioita. Viimeinen organisaatiokäyttämisen erityispiirre liittyy sen pitkäjänteisyyteen. Usein organisaatiokansalaisuudeksi laskettava yksittäinen teko tai tapahtuma ei vaikuta organisaation tehokkuuteen, mutta pitkäjänteisesti toteutettuna se tehostaa organisaation toimintaa. (Organ 1988, 4–6.)

Organisaatiokansalaisuus on nähty kirjallisuudessa vahvasti positiivisena ja aina toivottuna tapana käyttäytyä ja vain muutama tutkija on tarkastellut organisaatiokansalaisuutta organisaatiolle negatiivisena ilmiönä. Muun muassa Bergeron, Shipp, Benson ja Furst (2013) tarkastelevat organisaatiokansalaisuuden negatiivista vaikutusta muuhun työntekoon. Tutkimuksen mukaan työroolien ulkopuoliset tehtävät, eli organisaatiokansalaisuus, vähentävät tehokkuutta työtehtävissä, joita työntekijöiden virallisiin rooleihin kuuluisi. (Bergeron, Shipp, Benson & Furst 2013.) Vigoda-Gadot on nähnyt organisaatiokansalaisuuden perustuvan toisinaan organisaation asettamiin vaatimuksiin eikä niinkään yksilön harkinnanvaraisuuteen ja vapaaehtoisuuteen (Vigoda-Gadot 2007).

Mielestäni organisaatiokansalaisuuden käsite, verrattuna alaistaitoihin, on paljon laajempi käsite. Se tavoittelee kuvaa työntekijästä, joka osallistuu organisaation toimintaan samalla tavalla kuin hyvä kansalainen osallistuu oman maansa toimintaan, tukien muita kansalaisia. Alaistaidot sen sijaan painottavat alaistaitoja vastapainona johtajuudelle ja esimiestaidoille ja alaistaitojen käsite perustuu esimies-alaissuhteeseen (Keskinen 2005, 9). Organisaatiokansalaisuus sen sijaan kohdistuu enemmänkin siihen, mitä toimiva organisaatio tarvitsee työntekijöiltään – kohdistui organisaatiokansalaisuus sitten esimieheen tai organisaatioon (Williams & Anderson 1991). Tässä tutkielmassa erotan alaistaidon ja organisaatiokansalaisuuden käsitteet toisistaan. Puhun organisaatiokansalaisuudesta, kun kirjallisuudessa puhutaan ”organizational citizenship behavior” -käsitteestä ja alaistaidoista, kun viittaa Keskinen käsitteeseen alaistaidoista.

Podsakoffin, MacKenzien, Painen ja Bachrachin (2000) tekemässä meta-analyysissä kootaan organisaatiokansalaisuudesta ja sen lähikäsitteistä tehtyjä tutkimuksia yhteen. Meta-analyysin mukaan organisaatiokansalaisuuden tutkimuksen voi jakaa neljään eri teemaan. Tutkijat esittävätkin, että tutkimukset tarkastelevat organisaatiokansalaisuutta joko 1) yksilön henkilökohtaisten ominaisuuksien kautta tai 2) tämän työtehtävän kautta. Toisaalta organisaatiokansalaisuutta on peilattu myös 3) esimiehen toiminnan kautta sekä hieman suuremman kontekstin, 4) organisaation ominaisuuksien ja rakenteiden kautta. (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach 2000.) Nämä neljä eri tarkastelutyyppiä sopivat nykypäivän organisaatiokansalaisuuden tarkasteluun.

Ensimmäisen kerran työntekijän henkilökohtaisia ominaisuuksia organisaatiokäyttämisen ennustamiseksi tarkasteltiin jo vuonna 1983 (Smith, Organ & Near 1983). Siitä noin kymmenen vuotta myöhemmin Organ ja Ryan (1995) tutkivat sitä, kuinka mm. tunnollisuus vaikutti organisaatiokansalaisuuden osoittamiseen (Organ & Ryan, 1995).

Organin (1988) mukaan organisaatiokansalaisuus perustuu ennen kaikkea altruismiin, tunnollisuuteen ja proaktiivisuuteen, mutta organisaatiokansalaisuuteen on liitetty Ba-temanin ja Organin (1983) mukaan reiluuden ja rehtyiden piirteitä sekä Grahamin (1986) ajatuksen siitä, että hyvän organisaatiokansalaisen tulisi osallistua organisaation toimintaan. (Organ 1988, 8–13.) Lisäksi työetiikan ja eettisten käsitysten tutkiminen on muodostunut hyvin suosituksi tavaksi tarkastella kansalaisuuden esiintymistä (Turnipseed 2002). Yksilöiden organisaatiokansalaisuuden on nähty suuntautuvan joko organisaatioon kokonaisuutena tai tiettyihin henkilöihin, esimieheen tai muihin työntekijöihin organisaation sisällä, riippuen siitä, kokeeko työntekijä olevansa sitoutuneempi itse organisaatioon vai ihmisiin (Williams & Anderson 1991).

Myös johtajan henkilökohtaisten ominaisuuksien merkitystä ja johtamistavan vaikutusta organisaatiokansalaisuuteen on tutkittu. Erityistä huomiota on kiinnitetty esimiehen ja alaisen suhteeseen organisaatiokansalaisuuden tutkimuksessa. Esimiehen ja alaisen välisen suhteen laadun on nähty vaikuttavan sekä suoraan että välillisesti organisaatiokansalaisuuteen. (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer & Ferris 2012.) Suoraa vaikutusta on perusteltu ajatuksella siitä, että hyvä suhde esimiehen ja alaisen välillä sitouttaa alaisen paremmin esimieheen. Vastapalveluksena esimiehen luottamukselle sekä muille mahdollisille etuuksille, alainen osoittaa hyvää kansalaisuutta ikään kuin maksaakseen esimiehen huomionsoitukset takaisin (Walumbwa, Cropanzano & Goldman 2011). Toisaalta korkealaatuinen LMX -suhde, jossa luottamus on esimiehen ja alaisen puolelta kohdillaan, työntekijä saa usein enemmän vastuuta kuin hänen virallinen työnkuvansa sisältäisi. Tällöin organisaatiokansalaisuuden piirteet usein huomaamatta sisällytetään työntekijän viralliseen työnkuvaan. (Van Dyne, Kamdar & Joireman 2008.) Hyvän esimies-alaisuuden nähdään toisaalta vaikuttavan organisaatiokansalaisuuden suuntaamiseen muita ihmisiä kohtaan, erityisesti LMX -suhteen kumpaankin osapuoleen, välillä organisaation kustannuksella. Esimiehen parhaaksi toimiminen saattaa olla ristiriidassa sen kanssa, mikä olisi parhaaksi organisaatiolle. Esimiehen ja alaisen suhteen ylläpitäminen tai sen vahingoittaminen vaikuttaa myös organisaatioon. (Ilies, Nahrgang & Morgeson 2007.)

Johtajan ominaisuuksien lisäksi johtamistapaa on tarkasteltu suhteessa organisaatiokansalaisuuteen (Podsakoff ym. 2000; Euwema, Wendt & Wan Emmerik 2007). Erityistä huomiota on kiinnitetty transformationaaliseen johtajuuteen (Podsakoff ym. 2000). Chon ja Dansereau (2010) mukaan organisaatiokäyttäytymiseen vaikuttavat erityisen positiivisesti transformationaalisen johtajan karisma ja tapa ottaa eri yksilöt huomioon (Cho & Dansereau 2010). Bassin ja Riggion (2006) mukaan transformationaalinen johtaja stimuloi ja inspiroi seuraajiaan, jotta työntekijät suoriutuisivat työssään paremmin (Tonkin 2013).

Lisäksi työtehtävien ja organisaation ominaisuuksiin ja piirteisiin on kiinnitetty huomiota. Esimerkiksi proseduraalisen oikeudenmukaisuuden on ennustettu vaikuttavan

organisaatiokansalaisuuteen välillisesti. Proseduraalinen oikeudenmukaisuus vaikuttaisi työntekijöiden tunneperusteiseen sitoutumiseen organisaation kanssa ja tämä sitoutumisen tunne edesauttaisi hyvän kansalaisuuden ilmenemistä. (Moorman, Niehoff & Organ 1993.) Oikeudenmukainen kohtelu esimiehen ja työntekijän näkökulmasta synnyttää usein vastavuoroisuuteen perustuvia suhteita (Lavelle, Rupp & Brockner 2007). Organisaatiokansalaisuus on innostanut monia tutkijoita tarkastelemaan sen vaikutusta sekä organisaatioon että esimies-alaisuuteeseen tarkemmin (Lavelle ym. 2007; Coyle-Shapiro 2002; Moorman, Blakely & Niehoff 1998). Chiaburun (2007) mukaan myös interaktionaalinen oikeus selittää organisaatiokansalaisuutta. Interaktionaalinen oikeus toimii ikään kuin rajaehdona sille, minkälainen käytös mielletään virallisiin työtehtäviin kuuluvaksi ja milloin organisaatiokansalaisuudeksi. Työntekijät, joiden roolit ovat tarkemmin määriteltyjä osoittavat enemmän hyvää kansalaisuutta eli tekevät enemmän virallisen työn ulkopuolisia tehtäviä, kuin ne, joiden työtehtävät ovat vapaammin määriteltyjä. Selvää on, että tarkasti määritellyistä tehtävistä voidaan helpommin erottaa se, mikä ei viralliseen työnkuvaan kuulu. (Chiaburu 2007.)

Organisaatiokansalaisuutta on tutkittu johtamisen alalla erityisesti ”The Leadership Quarterly”- jornaalissa. Hyvin harvassa ovat kuitenkin artikkelit, jotka käsittelevät organisaatiokansalaisuutta kvalitatiivisen tutkimuksen avulla. Mielenkiintoinen kvalitatiivinen artikkeli löytyi kuitenkin Bergeronilta, Shippiltä, Rosenilta ja Furstilta (2013), joka käsittelee organisaatiokansalaisuutta sen kustannusten kautta. Artikkelin mukaan organisaation ilmapiiri vaikuttaa siihen, osoitetaanko organisaatiokansalaisuutta vai ei. Ilmapiirillä tarkoitetaan sitä, miten yritys tarkastelee työtehoa ja palkitsee siitä. Mikäli työtä valvotaan yksilön suorittamisen näkökulmasta ja tuloksellisuuden perusteella, omaan työtehtävään keskittyminen vähentää organisaatiokansalaisuuden ilmenemistä, koska työntekijät keskittyvät vain omaan työhönsä tavoitteiden saavuttamiseksi. Jos yksilön arviointi perustuu käyttäytymisen arviointiin, mikä on mitattavissa olevaa tuloksellisuutta laajempi näkökulma, organisaatiokansalaisuutta esiintyy enemmän, koska se otetaan arvioinnissa huomioon. Kuitenkaan organisaatiokansalaisuus ei korreloinut kovinkaan vahvasti palkitsemisen kanssa vaan palkitsemissuosituksen kanssa. Bergeronin, Shippin, Rosenin ja Furstin (2013) mukaan suurin osa organisaatiokansalaisuuteen liittyvästä tutkimuksesta on tehty organisaatioissa, jossa palkitseminen perustuu oikeanlaisen käyttäytymisen palkitsemiseen. (Bergeron ym. 2013.)

Walumbwa, Wu ja Orwa (2008) tarkastelevat palkitsemisen vaikutusta organisaatiokansalaisuuteen ja heidän tutkimuksensa vihjaa organisaatiokansalaisuuden esiintyvän aina esimiehen luomien rakenteiden ja sääntöjen sisällä (Walumbwa, Wu & Orwa 2008). He esittävät esimiehen olevan loppujen lopuksi se henkilö, joka määrittelee rajat sille, mikä lasketaan organisaatiokansalaisuudeksi ja mikä ei. Tutkimuksen mukaan esimies on vastuussa palkitsemisesta, joka on sidoksissa organisaatiokansalaisuuteen,

jotta työntekijät olisivat tyytyväisempiä ja sitoutuneempia organisaatioon. Näin työntekijät osoittaisivat organisaatiokansalaisuutta. (Walumbwa ym. 2008.)

Fisk & Fiesenin (2012) tutkimus tarkastelee organisaatiokansalaisuutta esimiehen tunteiden säätelyn kautta. He määrittelevät esimiehen tunteiden säätelyn tason joko syväksi tai pinnalliseksi. Syvälliseksi säätelyksi tulkitaan ulkoinen käytös, joka perustuu vahvasti sisäisiin tunteisiin. Sen sijaan pinnallinen säätely tarkoittaa sitä, että sisäiset tunteet ovat vastakohtassa sen kanssa, mitä tunteita esimies näyttää ulospäin. Tutkijoiden mukaan nämä tunteidensäätelymekanismit vaikuttavat välillisesti organisaatiokansalaisuuden esiintymiseen. Ne työntekijät, joilla on korkealaatuinen LMX -suhde esimiehensä kanssa, kärsivät enemmän esimiehen epäaidosta tunteiden näyttämisestä ja se vähentää työntekijöiden halua osoittaa organisaatiokansalaisuutta. Toisaalta ne työntekijät, joiden suhde esimiehen kanssa ei ole yhtä hyvä, eivät tästä kärsi. (Fisk & Fiesen 2012.) Voi kuitenkin olla niin, että työntekijät eivät kärsi esimiehen teennäisyydestä, jos he eivät kiinnitä huomiota suhteen laatuun. Fiskin ja Fiesenin (2012) tutkimus johdatteli minua autenttisen johtajuuden tutkimukseen, mitä käsittelen tutkielmassani myöhemmin. Lisäksi, Fisk ja Fiesen ottavat huomioon työntekijät itsenäisinä, organisaation rakenteista riippumattomina subjekteina, jotka päättävät itse, onko organisaatiokansalaisuus tavoittelemisen arvoista. (Fisk & Fiesen 2012.)

Seuraavassa taulukossa olen tarkastellut alaistaitojen ja organisaatiokansalaisuuden eroja sekä yhteneväisyyksiä. Kuvio perustuu tässä luvussa esittelemiini alaistaitojen sekä organisaatiokansalaisuuden käsitteisiin, ja niihin liittyviin artikkeleihin. Alaistaitojen sarake perustuu Keskisen (2005) ja Rehnbäckin & Keskisen (2005) julkaisuihin ja organisaatiokansalaisuuden sarake perustuu Organin (1988) määritelmään organisaatiokansalaisuudesta.

Taulukko 1 Alaistaitojen ja organisaatiokansalaisuuden eroavaisuuksia

	Alaistaito	Organisaatiokansalaisuus
Kuka osoittaa?	Alainen	Työntekijä
Mitä sisältää?	Ammatillinen osaaminen Vuorovaikutus Vastuu Työyhteisön kehittäminen	Altruismi Tunnollisuus Proaktiivisuus Kohteliaisuus Vastuullisuus
Keneen kohdistuu?	Työyhteisö	Organisaatio / Työntekijät
Mitä tavoitellaan?	Osallistuminen työyhteisön kehittämiseen	Pitkän tähtäimen palkitseminen
Mitä parantaa?	Työyhteisön toimintaa	Organisaation tehokkuutta

Vaikka alaistaidot ja organisaatiokansalaisuus ovat käsitteinä lähellä toisiaan, niiden välillä voidaan nähdä hiuksenhienoja eroavaisuuksia. Ensimmäinen eroavaisuus perustuu siihen käsitteeseen, kenen oletetaan osoittavan alaistaitoja ja organisaatiokansalaisuutta. Alaistaitojen käsite tulkitsee niiden osoittajan olevan nimenomaan alainen, mutta organisaatiokansalaisuutta voi osoittaa kuka tahansa organisaation työntekijä, joka tuntee yhteenkuuluvuutta organisaation kanssa. Myös käsitteiden sisältämät oletukset niistä ominaisuuksista, joita yksilö käsitteiden mukaan osoittaa, poikkeavat toisistaan. Alaistaidot sisältävät asioita, joiden voidaan nähdä kohdistuvan työyhteisöön ja sen jäseniin ja organisaatiokansalaisuus korostaa yksilön ominaisuuksia ja luonteenpiirteitä. Vaikka alaistaitojen ja organisaatiokansalaisuuden sisältämät odotukset ja piirteet ovat lähellä toisiaan, ne kohdistuvat selvästi eri asioihin. Alaistaidot nähdään esimiestaitojen vastinparina (Keskinen 2005, 9), kun taas organisaatiokansalaisuus voi kohdistua joko organisaatioon tai yksilöön (Williams & Anderson 1991). Erityisen mielenkiintoiset ovat erot tavoitteiden suhteen. Alaistaidot ovat osa työyhteisötaitoja (Keskinen, sähköposti 21.2.2014), joiden avulla alaiset voivat omalta osaltaan parantaa työyhteisöä. Organi-

saatiokansalaisuus keskittyy organisaation tehokkuuden tavoitteluun, jonka edistämistä palkitaan.

2.3 Johtajuusparadigman muutos ja sen vaikutus alaiskäsitukseen

Tutkittaessa alaitaitoja johtamiskirjallisuuden perspektiivistä voidaan ensiksi tutustua ihmissuhdekoulukunnan näkemykseen organisaatiosta. Ensimmäiset johtamistutkimukset ottivat työntekijöiden roolin varsin mekanistisena. Työntekijät olivat suorittajia, organisaation työvälineitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Tätä tutkimussuuntausta edustavat mm. Fayol, Taylor ja Weber, jotka toki tutkivat johtajuutta, mutta heidän käsityksensä alaisuudesta perustui resurssinäkökulmaan. Työntekijät olivat työntekijöitä ja samalla tavalla tuotantontekijöitä kuin raaka-aineetkin. Ihmissuhdekoulukunta muutti tätä käsitystä varsin dramaattisesti. Vaikka työntekijät olivat vielä riippuvaisia organisaatiosta, ihmissuhdekoulukunnan tutkijat ymmärsivät, että organisaatio on riippuvainen hyvistä ja tehokkaista työntekijöistä. Siksi työntekijöitä kannatti kehittää ja kannustaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi, koska nimenomaan työntekijöiden avulla näihin tavoitteisiin päästäisiin. (Shafritz & Ott 2001.)

Ihmissuhdekoulukunnan yksi merkittävimpiä tutkijoita on Elton Mayo Hawthorne-tutkimuksillaan (Roethlisberger, 1941), joissa osoitettiin työntekijöiden olojen kokonaisuudessaan vaikuttavan työn tuottavuuteen, ja joissa huomattiin organisaatiolta saadun huomion ja tuen motivoivan työntekijöitä. Mary Parker Follet (1926) puolestaan painotti sitä, että johtajuuden tulisi olla osallistavaa, jolloin sekä alainen että esimies pohtisivat yhdessä sopivaa johtamistyyliä kuhunkin tilanteeseen. Ihmissuhdekoulukunnan muotoutumiseen ovat vaikuttaneet myös Maslow:n (1943) motivaatioteoria sekä McGregorin (1957) teoria X ja teoria Y. Molemmat teoriat lasketaan ihmissuhdekoulukunnan tukipilareiksi. (Shafritz & Ott 2001.)

Ennen ihmissuhdekoulukunnan kehittymistä johtamistutkimuksessa oleellisinta oli esimiehen toiminta. Aikaisemmin työntekijä nähtiin työvoimana, mutta ihmissuhdekoulukunta toi esiin työntekijät organisaation resursseina. Ihmissuhdekoulukunta ymmärsi työntekijöiden merkityksen organisaatiolle ja oikeanlaisen motivoinnin vaikutuksen sekä työntekijöihin että työn tuottavuuteen. Kuitenkin ihmissuhdekoulukunta näki alaiset alaisina, työn tekijöinä ja passiivisina toimijoina organisaation sisällä. Työntekijöitä tutkittiin yhtenä massana eikä heidän yksilöllisyyttään otettu huomioon. Nykyinen johtamistutkimus on muuttunut entistä konstruktionistisempaan suuntaan. Esimiehen ja alaisen suhde nähdään entistä vastavuoroisempaan. Alaiset ovat entistä aktiivisempia eikä heitä tarkastella vain passiivisina työntekijöinä, vaan heidän nähdään aktiivisesti osallistuvan organisaation toimintaan. Alaiset ovat usein mukana myös organisaation kehittämisessä. Esimerkiksi ammatti-identiteettitutkimuksien valtava laajuus osoittaa

sen, että alaistenkin toimijuudella on merkitystä. Alaista pyritään tutkimaan ja ymmärtämään yhä paremmin.

Johtajuuden tutkimus tähän mennessä on tarjonnut arvokasta tietoa ja jatkuvasti uusia näkemyksiä siitä, miten yksittäisten johtajien tulisi käyttäytyä ja minkälaisia kompetensseja heillä tulisi olla. Vaikka piirreteoreettista johtamistutkimusta pidetäänkin hieman vanhanaikaisena, usein uudemmat teoriat tuovat esiin tietynlaisia oletuksia hyvän esimiehen ominaisuuksista. Nämä teoriat tutkivat kuitenkin johtajuutta vain johtajuutena tyhjiössä, missä esimiehen suhde alaisiin tai yrityksen ja yhteisön toimintaympäristö eivät vaikuta johtajuuteen. Uudemmat johtamisteoriat korostavat sen sijaan johtajuuden suhteellisuutta, jolloin johtajuutta ei ole ilman alaisia. Johtajuus syntyy silloin, kun johtajalla on vastinparinaan seuraajia. (Collinson 2009.)

Seuraajuuden käsite perustuu suurimmaksi osaksi Kelleyn (1988) ja Chaleffin (1995) työhön seuraajuudesta. Kelleyn (1988) julkaisema kirja ”In Praise of Followers” keskittyy alaisiin ja ehdottaa samalla, että alaisten tulisi saada huomiota osakseen ja heitä tulisi tutkia aktiivisemmin. Kelleyn mukaan organisaation menestys perustuu aktiivisiin alaisiin eikä aktiiviseen johtajaan. Myös Chaleffin (1995) kirja ”The Courageous Follower” on saavuttanut suuren suosion. Chaleffin (1995) mukaan uusi johtajuus perustuu johtajan rohkeuteen myötäillä ja alaisen rohkeuteen olla hallitsevampi esimies-alaisuudessa. Alaisten tulisi ottaa rohkeammin vastuuta, haastaa esimies sekä tarvittaessa osallistua muutosprosesseihin ja nousta sellaista esimiestä vastaan, jonka toimet vahingoittavat itse organisaatiota. (Baker 2007.) On kuitenkin tärkeää huomata näiden kahden kirjoittajan taustat. Kelley on tutkija sekä yliopisto-opettaja ja Chaleff on mukana konsultoinnissa. Vaikka kummallakin aiheet ovat yhtenevät, näkökulmat tarkastella alaisen merkitystä johtamisessa ovat hieman erilaiset, mitä tutkimuksellisempi näkökulma johtajuuteen tuo.

Johtaja nähdään usein yrityksessä sekä yrityksen ulkopuolella hyvinkin romantisoituna hahmona, joka vastaa yrityksen onnistumisista ja epäonnistumisista (Meindl 1995, 329, Collinsonin 2009 mukaan). Mielestäni tämä näkemys tulee esiin erityisen hyvin nykypäivän mediassa, joka ylläpitää tätä ajatusta. Johtaja nähdään lähes myyttisenä hahmona, johon koko organisaation toiminta henkilöityy. Esimiehet nähdään tekijöinä ja voimakkaina subjekteina, kun taas alaiset ovat passiivisia seuraajia, jotka johtaja jättää varjoonsa (Prince 2005, Collinsonin 2005 mukaan.) Nykyinen johtamistutkimus sen sijaan keskittyy tutkimaan johtajia asettamatta johtajaa välttämättä sankarin rooliin (Koivunen 2007).

Monet uudemman johtajuuden tutkimussuuntaukset ovat keskittyneet dialektisuuteen (Collinson 2009). Dialektisuus johtajuutta tarkasteltaessa, erityisesti valtasuhteissa, tarkoittaa sitä, että valtasuhteet ovat aina kaksisuuntaisia, tilannekohtaisia ja aina toisistaan riippuvaisia. Koska valtasuhteet ovat aina kaksisuuntaisia riippumatta siitä, kuinka epäsymmetrisiä ne olisivat, esimiehet ovat aina riippuvaisia alaisistaan. Alaiset ovat itse-

näisiä ja omaa päätösvaltaansa käyttäviä organisaation toimijoita. Jos alaiset nähdään tietoisina toimijoina, voidaan ajatella, että he ovat proaktiivisia ja tietoisia itsestään, mikä antaa heille vaikutusvaltaa organisaation sisällä. Juuri alaisten toimijuus luo johtajuudelle vastavoiman. (Collinson 2009.) Dialektisuuden oletuksen huomioivat johtamisteoriat muodostavat johtajuudesta entistä joustavampaa mielikuvaa ja rikkovat perinteistä, hierarkkista esimies-alainen -asetelmaa, jossa valta kulkee ylhäältä alaspäin. Dialektinen johtajuus syntyy sosiaalisissa suhteissa ja siteissä jakautuen näissä suhteissa erilailla. Näin alaisilla olisi eri tilanteissa valtaa, jopa enemmän kuin itse esimiehellä. (Collinson 2005; Vähämäki 2008.)

Vanderslicen mukaan vakiintunut ja staattinen johtajarooli alaisten aktiivisuuden korostamisen sijaan voi vähentää työntekijöiden motivaatiota olla luovia, ottaa vastuuta ja kehittää organisaatiota ja sen prosesseja yhteiseksi hyväksi (Vanderslice 1988). Hollander (1974 Bakerin 2007 mukaan) ehdottaakin, että johtajan roolia sekä esimiehen ja alaisen suhdetta voisi ymmärtää paremmin, mikäli johtajan asema ja käsitys johtajuudesta olisivat liikkuvampia ja joustavampia, jolloin johtajuutta ei mielletäisi muuttumattomaksi asemaksi. Hollander (1974) kyseenalaistaa perinteiset päätöksenteon, suunnittelun ja tehtävävastuullisuuteen liittyvät asemat ja pohtii, mikäli näitä tehtäviä voisi hoitaa esimiehen vakiintuneen vallan ulkopuolella. (Baker 2007.) Muun muassa itseohjautuvien tiimien yhteydessä on tutkittu alaisten vastuun vastaanottamista ja sen rajojen muodostumista dialogisen intervention avulla (Vähämäki 2008).

Dialektisen johtajuuden keskustelun innoittamana käsite alaisuudesta on muuttunut seuraajuudeksi. Seuraajuus mielletään johtajuuden vastakohtaksi ja sen sijaan, että tarkastelun keskiöön nostettaisiin esimies, tarkastellaan seuraajia ja sitä, kuinka he näkevät johtajuuden. (Kelley 2008.) Seuraajuuden on nähty syntyvän vaihtosuhteeksi esimiehen ja alaisen välille sekä vastauksena haluttomuudelle ymmärtää johtajuutta ja johtajan roolia (Howell & Méndez 2008, 24).

Seuraajuutta on tutkittu jo 1950 -luvulta lähtien ja sen tutkimus on ollut hyvin monisyistä. Baker (2007) on tarkastellut artikkelissaan seuraajuuden tutkimuksen yhteisiä teemoja ja löytänyt seuraajuuden tutkimuksesta neljä erityyppistä teemaa ja tapaa käsitellä seuraajuutta. Tutkimuksien ensimmäinen yhteinen teema käsittelee usein alaisuutta ja johtajuutta rooleina eikä vain ihmisten ominaisuuksiin perustuvina positioina. Toinen teema keskittyy alaisuuteen aktiivisena käsitteenä eikä pidä alaisia passiivisina seuraajina. Kolmas teema perustuu ajatukseen siitä, että sekä seuraajilla että esimiehillä on usein yhteinen tavoite, johon he pyrkivät. Neljäntenä teemana on esimiehen ja alaisen suhde sekä konteksti, jossa suhdetta tutkitaan. Neljäs teema on tullut esiin uudestaan seuraajuuteen liittyvässä kirjallisuudessa. (Baker 2007.) Erityisen mielenkiintoisia oman tutkimukseni kannalta ovat näistä kolmas ja neljäs teema, joita on sovellettu johtamistutkimuksen suhteen ja niiden pohjalta on muodostunut tietynlainen mielikuva alaisu-

desta ja seuraajuudesta. Näitä näkemyksiä, kontekstia esimies-alaisuuden ympärillä ja esimiehen ja alaisen yhteisiä tavoitteita tarkastelen tutkimuksessani.

Yksi tapa tarkastella seuraajuuden ja johtajuuden käsitettä on siis tarkastella niitä jatkuvasti ajassa ja kontekstissa muuttuvina käsitteinä. Tällaista seuraajuutta ja johtajuutta ilmenee usein ryhmissä ja tiimeissä, joissa jäsenet eivät ole vielä hierarkkisesti järjestäytyneitä ja tiimi on vasta muotoutumassa. Jäsenet keskittyvät ensisijaisesti yhteisen tavoitteensa saavuttamiseen, ja tiimin sisäiset suhteet muuttuvat ajan ja paikan suhteen, jolloin eri tilanteissa syntyy pieniä johtaja-seuraaja -asetelmia. Ryhmäläiset tarkastelevat tilannetta usein objektiivisesti ja keskustelevat siitä, miten ryhmää sekä sen toimintaa kannattaisi muuttaa. (Howell & Méndez 2008; Koivunen 2007.) Mielenkiintoista onkin, että yksilön oma identiteetti ryhmässä perustuu sosiaalisesti syntyneeseen identiteettiin tai ryhmän kollektiiviseen itsearvoon (Howell & Méndez 2008). Vähämäen (2008) mukaan itseohjautuvuuden eli vastuun odotus täyttyy vasta, jos valta vastaanotetaan. Vähämäki (2008) on asettanut vastuun ottamisen käsitteen väitöskirjassaan valtaistamisen peiliksi. Lisäksi se, että työntekijällä on mahdollisuus muotoilla omia vastuun rajojaan, muodostaa osaltaan tunnetta itseohjautuvuudesta. (Vähämäki 2008.)

Poststrukturalistisen johtajuusdialogin mukaan johtajien valta alaisiin on monimutkaisempi kuin aikaisemmin on ymmärretty. Poststrukturalistien mukaan esimiehen sekä hänen alaisensa identiteetit muodostuvat erilaisiksi. Esimerkiksi Hoggin (2001) mukaan johtajuus ryhmän tai yhteisön sisällä perustuu ajatukseen tietynlaisesta johtajan prototyypistä, joka perustuu yhteisön identiteettiin ja siihen, mitä yhteisö itse kaipaa johtajaltaan. Se henkilö, joka kullakin hetkellä vastaa tätä prototyyppiä, on tilanteen johtaja. (Collinson 2006.) Toisaalta on pystyttävä erottamaan virallinen ja epävirallinen johtajuus toisistaan, koska epävirallinen johtajuus voidaan nähdä pyrkimyksenä rakentaa johtajuutta alaisten omaan harkintaan liittyen (Vähämäki 2008). Täten ryhmän jäsenten jakama, yhteisymmärrykseen perustuva sosiaalinen identiteetti vaikuttaisi johtajuuden syntyyn (Collinson 2006). Chaleff (2003), poststrukturalistisen tutkimussuuntauksen edustajana, on todennut, että alaisilla tulisi olla valtaa johtajuuden vastapainoksi. Hänen mukaansa alaisten tulisi antaa rakentavaa palautetta esimiehelleen, mikäli he havaitsevat esimiehen toimivan organisaation etujen vastaisesti, ja haastaa esimiehen mielipiteitä ja näkemyksiä. Alaisilla tulisi olla rohkeuden lisäksi vastuuta, palvelualltiutta sekä rehellisyyttä. (Collinson 2006.) Toisaalta Collinson (2006) ei tuo esiin sitä, että organisaation ilmapiirin sekä esimiehen ja alaisen välisen suhteen tulisi olla turvallinen, jotta alainen uskaltaisi palautetta antaa. On harvinaista, että esimies osaisi ottaa avoimesti vastaan kaikkea palautetta. Väitöskirjassaan Vähämäki (2008) toteaaakin, että esimiehen johtamistavan ja -filosofian tulisi tukea osallistavaa johtamista, koska niiden välinen ristiriita synnyttää usein epäluottamusta alaisissa. (Vähämäki 2008.)

Tarkasteltaessa käsitteellisesti alaisen kehittymistä seuraajaksi tulisi näiden termien merkityseroa tehdä selvemmäksi (Tourish 2014). Sekä englanniksi että suomeksi nämä

käsitteet ovat kontekstistaan riippumatta hyvin erilaiset. Mielestäni alainen viittaa selvästi henkilöön, joka on hierarkiassa jonkin alapuolella ja johdon direktio-oikeuden kohteena. Seuraaja taas mielletään tasa-arvoisemmaksi työntekijäksi esimiehen kanssa. Toisaalta seuraajuus voi tarkoittaa tasaveroista osallistumista organisaation toimintaan ja sen kehittämiseen tai viitata esimiehen yhteistyökumppaniin (Uhl-Bien 2006). Työntekijä on seuraajana aktiivisempi ja tasa-arvoisempi esimiehen kanssa, hänellä on enemmän valtaa, ja mikä tärkeintä, hänellä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Seuraaja ei toimi esimiehen ikeen alla vaan toimii seuraajana itsenäisesti. Alaisen ja seuraajan käsitteitä käytetään erityisesti englanninkielisessä kirjallisuudessa toisinaan toistensa synonyymeinä. Alaista pidetään itsenäisenä, mutta hänen itsenäisyytensä rajoittuu esimiehen tai organisaation luomiin rajoihin ja rakenteisiin. Työntekijän käytös on tällöin riippuvaista organisaatorakenteesta ja organisaation normeista. (Tourish 2014.)

Tässä tutkielmassa pidän alaisen ja seuraajan käsitteet toisistaan erillään. Artikkelit, joissa puhutaan joko alaisesta tai seuraajasta, pyrin käyttämään vastaavaa termiä omassa tekstissäni. Toisaalta niissä tapauksissa, joissa näiden käsitteiden ero ei ole yhtä selvä kuin toivoisin, pyrin mainitsemaan asiasta joko suoraan tai tuomaan asian esiin mahdollisimman selvästi. Suomenkielisestä alaitaitojen käsitteestä käytän juuri alaitaitojen käsitettä myös omassa kerronnassani.

2.4 Esimies-alaisuhde johtajuusparadigman murroksessa

2.4.1 *LMX -teoria, psykologinen sopimus ja esimiehen asettamat raamit*

Kovinkaan monet alaitaitoja käsittelevät artikkelit eivät ota huomioon esimiehen merkitystä alaitaitoja kehitettäessä. Keskinen (2005) käsite alaitaidoista sisältää kuitenkin elementtejä LMX -teoriasta ja sen alaiskäsitteestä sekä psykologisesta sopimuksesta, joiden voidaan olettaa vastaavan omalla tavallaan siihen, miten esimiehen rooli tulee esiin alaitaitoja käsitellessä. Organisaatiokansalaisuuteen liittyvissä tutkimuksissa esiintyy samoja elementtejä näistä teorioista. Kuitenkin alaisuuden määritelmä ja alaisuuden käsite ovat muuttuneet vuosien saatossa, ja esimiehen ja alaisen suhde on muuttunut vähintään yhtä paljon.

Psykologinen sopimus luo pohjan ja vaadittavan luottamuksen alaitaitojen osoittamiseen minkä tahansa organisaation sisällä. Psykologinen sopimus synnyttää oletuksia esimiehen ja alaisen suhteesta, jolloin kumpikin osapuoli tuo mukanaan sopimukseen oletuksia toisesta osapuolesta ja siitä, mitä he voivat toiselta odottaa. (Keskinen 2005, 24.) Työsopimus määrittää alaitaitojen minimivaatimuksen toisen puolen eli siis sen, mitä kunkin työntekijän työtehtäviin kuuluu ja vaatimuksen siitä, että työ teh-

dään mahdollisimman hyvin lainsäädännön vaatimalla tavalla (Rehnback & Keskinen 2005, 7). Sen sijaan psykologinen sopimus vaikuttaa siihen, tehdäänkö työ paremmin kuin vain lainsäädännön vaatimalla tavalla.

Keskisen (2005) mukaan psykologinen sopimus sitouttaa työntekijöitä organisaatioon niin, että he tekevät työtään yli minimivaatimusten, jotta tämä minimivaatimusten ylittäminen ehkä otettaisiin työntekijän palkitsemisessa huomioon (Keskinen 2005, 24–25). Sitoutumisen kautta tarkasteltuna, organisaation ja työntekijän suhde on selvästi vaihtosuhte (Keskinen 2005, 24), mikä viittaisi toisaalta pelkästään työsopimukseen. Mielestäni psykologiseen sopimukseen liittyy olennaisesti myös motivaatio, koska työntekijän sitoutuminen organisaatioon ei voi perustua pelkästään palkkioihin. Ihmiset kaipaavat työstään muutakin, jotta motivaatio työntekoon säilyisi. Työhyvinvointi ja halukkuus tehdä työtä ovat motivaation tuotteita (Työturvallisuuskeskus 2014). Keskisen (2005) mukaan motivaatio omaa työtä kohtaan synnyttää usein halukkuutta kehittää omaa työtä, työympäristöä ja itse työn sisältöä. Motivaation kannalta psykologinen sopimus on merkittävä, koska se edustaa sekä työntekijän että työnantajan tekemiä lupauksia. (Keskinen 2005, 25.)

Esimiehen vaikutus alaitaitoihin ja niiden osoittamiseen näkyy välillisesti jo psykologisen sopimuksen muodostuessa organisaation ja sen työntekijän välille. Esimies on työntekijöilleen organisaation edustaja sopimusta muodostettaessa ja täten esimiesalaisuuden laatu voi vaikuttaa alaisen näkemykseen psykologisesta sopimuksesta ja siitä, miten sopimuksen voidaan nähdä muuttuvan ajan kuluessa. Tämän vuoksi on tärkeää tarkastella esimiehen ja alaisen välistä suhdetta.

Rehnbackin, Keskisen ja Keskisen (2010) mukaan LMX -teoria selittää omalta osaltaan alaitaidon merkitystä. Alainen nähdään osana tasapainoista esimiehen ja alaisen vastavuoroista suhdetta (Keskinen & Keskinen 2010). Eräässä tutkimuksessa onkin tarkasteltu yhteyttä alaitaitojen ja LMX -suhteen laadun välillä ja esitetty, että alaitaidot arvioidaan silloin paremmalle tasolle, kun esimiehen ja alaisen suhde on korkeatasoinen. Esimiehen ja alaisen suhteella on nähty olevan vaikutusta työhyvinvointiin. Mikäli esimiehen ja alaisen välinen suhde on kunnossa ja organisaatiossa käytetään alaitaitoja, on työhyvinvointikin usein hyvällä pohjalla. (Heinonen ym. 2013.)

LMX -teoria perustuu ajatukseen siitä, että esimies käyttää erityyppistä johtamista-paa jokaisen alaisensa kanssa. Esimiehen tapaan johtaa vaikuttaa alaisten sekä esimiehen persoonallisuus ja kummankin osapuolen omat intressit, jolloin johtamissuhde muodostuu kunkin henkilön kohdalla erilaiseksi. (Dansereau ym. 1973 Tse & Trothin 2013 mukaan.) Koska esimiehellä on käytössään rajalliset resurssit, esimiehen suhteet alaisiin jakautuvat kahteen eri tyyppiin; korkealaatuisiin suhteisiin, joista muodostuu esimiehen sisäpiiri ja matalalaatuisempiin, jotka muodostavat esimiehen ulkopiirin. Korkealaatuiset suhteet perustuvat esimiehen ja alaisen väliseen luottamukseen ja kunnioitukseen, jolloin esimies saattaa antaa alaiselleen enemmän vastuuta. Vastuun lisään-

tymiseen liittyvät usein ylimääräiset työtehtävät, alaisen itsenäisyyden ja resurssien kasvu, jotka entisestään vahvistavat esimiehen ja alaisen suhdetta. Vähitellen esimies suhtautuu luotettuun alaiseen kollegana ja tasapuolisena kumppanina. (Graen & Uhl-Bien 1995.) Matalalaatuisemmat suhteet eivät saa esimieheltä yhtä paljon huomiota kuin korkealaatuiset, ja se vaikuttaa esimiehen ja alaisen väliseen luottamukseen. Gerstnerin ja Dayn (1997) mukaan matalalaatuiset suhteet vaikuttavat negatiivisesti työtyytyväisyyteen ja vähentävät alaisten halua sitoutua organisaatioon. (Tse & Troth 2013.) LMX -teorian keskiössä on nimenomaan luottamus (Graen & Uhl-Bien 1995; Scandura & Pellegrini 2008).

LMX -viitekehys on kehittynyt vuosien varrella ja pyrkinyt eroon jyrkästä kaksijaakoisuudesta esimiehen ja alaisen välisissä suhteissa. Nykyinen tutkimus määrittää suhteen tasapuolisempana, vaikka edelleen esimiehen ja alaisen väliset suhteet jaetaan sisä- ja ulkopiiriin. Nykyisen teorian mukaan jokaiselle alaiselle tulisi antaa mahdollisuus kehittää suhdettaan esimieheensä. Aikaisemman käsityksen mukaan sisäpiiriläiset pysyivät aina sisäpiiriläisinä ja ulkopuoliset ulkopuolisina. LMX -suhteen kehittäminen sujuu ikään kuin portaittain. Esimies ja alainen aloittavat suhteensa ns. tulokasvaiheesta, joka perustuu viralliseen työsopimukseen. Luottamuksen ja kunnioituksen kasvaessa suhde kypsyy, ja viimeisessä vaiheessa alaisen oletetaan ottavan oma-aloitteisesti enemmän vastuuta. Mallin viimeiseen portaaseen kuuluu se, että alainen pystyy antamaan esimiehelle rohkeasti palautetta esimiehen toimista. Lisäksi alainen uskaltaa tarttua mahdollisiin epäkohtiin tai ylimääräisiin töihin, jopa ilman palkkiota. Toisaalta alainen voi tässä vaiheessa suhdetta odottaa esimieheltään tukea, rohkaisua sekä investointeja hänen työuraansa aivan eri tavalla kuin suhteen aikaisemmissa vaiheissa. Suhteen kypsyessä esimies ja alainen ovat motivoituneita tekemään enemmän suhteensa eteen kuin heidän viralliset työsopimukset ja roolit sitä vaativat ja he kehittävät kumppanuuttaan. (Graen & Uhl-Bien 1995.) LMX -teorian tutkimus on osoittanut, että suhde esimiehen ja alaisen välillä vaikuttaa työntekijän mahdollisuuksiin osallistua organisaation toimintaan (Graen & Cashman 1975; Schyns ym. 2005; Yukl & Fu, 1999 Torck, Schyns & Looisen 2010 mukaan).

Nykyisen LMX -tutkimuksen mukaan aloite esimiehen ja alaisen suhteen parantamiseksi tulisi tulla esimieheltä. Esimiehen tulisi tarjota alaisilleen mahdollisuutta parantaa esimies-alaissuhdetta. (Sherman, Kennedy, Woodard & McComb 2012.) Esimies on työpaikan auktoriteetti, joka osoittaa toiminnallaan esimerkkiä muille. Mikäli esimies ei osaa luoda vastaanottavaista ilmapiiriä ympärilleen tai ymmärrä senhetkisiä esimies-alaissuhteitaan, ei alaisillakaan ole mahdollisuutta osallistua esimiehesuhteensa kehittämiseen (Vähämäki 2008). Shermanin, Kennedyn, Woodardin ja McCombin (2012) mukaan esimiehen ja alaisen käsitykset suhteesta voivat poiketa toisistaan, mikä näkyy usein turhautumisena tai tyytymättömyytenä toista osapuolta kohtaan. Loppujen lopuksi on tärkeää, että esimiehet ymmärtävät, että halukkuus hyvän suhteen rakentamiseen tai

sen ylläpitämisen ei pelkästään riitä. Esimiesten tulisi huoltaa ja ylläpitää vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa ja ymmärtää, miten työntekijät suhteen näkevät ja mitä he suhteeltaan haluaisivat. (Sherman ym. 2012.)

Taulukossa 2 tarkastelen LMX -teorian ja psykologisen sopimuksen esimies-alaisuhteita ja taustaoletuksia. Tarkoitukseni on tuoda esiin oletuksia esimiehen ja alaisen rooleista sekä tuoda esiin suhteen luonnetta. Suhteen luonteella viitataan kirjallisuudesta muodostettuun näkemykseen esimiehen ja alaisen suhteesta.

Taulukko 2 LMX -teorian ja psykologisen sopimuksen roolit ja suhteen luonne

	Roolit	Suhteen luonne
LMX -teoria	<ul style="list-style-type: none"> • esimies • alainen 	vapaaehtoinen vaihdanta (luottamus ja vastuu)
Psykologinen sopimus	<ul style="list-style-type: none"> • esimies organisaation edustajana • alainen 	velvoittava vaihdanta (oikeus ja velvollisuus) emootiot

Psykologisen sopimuksen ja LMX -teorian esimies-alaisuhteet ovat luonteeltaan erilaisia. LMX -teoria perustuu sinänsä vapaaehtoisuuteen, koska jokainen esimies ja alainen voivat omalta osaltaan päättää, minkälainen heidän välisestä suhteestaan muodostuu. Psykologinen sopimus on mielestäni velvoittava, koska se sitoo työntekijän ja työnantajan velvollisuudet ja oikeudet toisiinsa (Robinson 1996). Emootiot liittyvät psykologiseen sopimukseen siksi, että psykologinen sopimus kirjoittamattomana sopimuksena sisältää paljon oletuksia esimiehen ja alaisen odotuksista toisiaan kohtaan (Keskinen 2005, 24). Psykologiseen sopimukseen liittyvät olennaisesti yksilöiden henkilökohtaiset tekijät ja ominaisuudet, kuten persoonallisuus ja aikaisempi työkokemus, joten psykologinen sopimus on aina sopimusten eri osapuolten kohdalla erilainen (Tomprou & Nikolau 2011).

Pohdittaessa sitä, miksi LMX -teoria on liitetty alaistaitojen käsitteeseen, voidaan ehkä olettaa, että kyse olisi tietynlaisesta tasavertaisuuden oletuksesta esimiehen ja hänen alaistensa välillä. Ensinnäkin siksi, että alaistaitojen määrittely korostaa sitä, että alaistaidot eivät viittaa alamaisuuteen tai alaisuuteen sinänsä (Keskinen 2005, 25). Toisaalta kehittyneemmän LMX -teorian esimies-alaisuhteen kehitysmalli korostaa sitä, että suhteen ollessa tarpeeksi kypsä esimiehen ja alaisen suhde muistuttaa enemmänkin yhteistyötä. (Graen & Uhl-Bien 1995). Alaistaitojen tai työyhteisötaitojen määritelmät eivät kuitenkaan täsmennä sitä, millaiseksi ne haluavat esimiehen ja alaisen suhteen

muuttuvan alaistaitojen tullessa näkyvämmiksi. Tulisiko esimiehen ja alaisen aina pysyä rooleissaan vai onko alaistaitojen tarkoituksena luoda tasa-arvoinen suhde esimiehen ja alaisen välillä? Mikäli alaistaitojen tarkoituksena on kehittää esimies-alaissuhteesta entistä tasa-arvoisempaa, tulisiko alaistaitoja kutsua nimenomaan *alaistaidoiksi*? Eikö tällöin esimiehen tulisi avoimesti osallistua suhteen kehittämiseen?

Uudempi LMX -tutkimus tuo mielestäni uusia ajatuksia alaistaitojen käsitteelliseen pohdintaan. Nykyisen LMX -tutkimuksen mukaan aloite esimies-alaissuhteen kehittämiseksi tulisi tulla esimiehen puolelta (Sherman ym. 2012). Eikö tällöin alaistaitojen käsite unohda esimiehen vastuuta niiden kehittämisessä tai ainakin sitä, että esimiehen tulisi osata luoda otollinen ympäristö niiden kehittämiseen? Toisaalta voi olla niin, että LMX -teoria ei ota huomioon sitä, että suhde ei ole useinkaan niin avoin, että alaiset uskaltaisivat luottavaisesti osallistua suhteen kehittämiseen. Vai tulisiko alaistaitoja kehittää siitä huolimatta, että esimies ei välttämättä ole kyvykäs alaistaitojen kehittämiseksi? Lisäksi herää kysymys siitä, mikäli alainen ei halua parantaa suhdettaan esimieheensä tai organisaatioon vaan haluaa pitää suhteensa hyvinkin muodollisena ja työ sopimukseen perustuvana, tulisiko hänen silti osoittaa alaistaitoja? Toisaalta voiko näin oikeastaan edes kysyä, koska alaistaidot ovat selvästi ympäristöstään riippuvaisia. Alaistaitoja ei voi osoittaa, mikäli esimies ei niitä kutsu esiin tai mikäli esimies jollain tavalla pelkää osallistuvia alaisia.

2.4.2 Dialogi ja esimies-alaissuhteen avoimuus

Alaistaitoja on tarkasteltu paljon LMX -viitekehyksen sekä psykologisen sopimuksen kautta. Mikäli alaistaitojen on tarkoitus lopulta lyhentää esimiehen ja alaisen valta-asemien välimatkaa ja nähdä alainen toimijana, hyvän johtajuuden ja työyhteisötaitojen rakentajana, on ehkä parempi, jos alaistaitojen käsitys pohjustettaisiin jollakin tavalla vastavuoroiseen johtamisteoriaan kuin LMX -teoria. LMX -teoria sekä psykologinen sopimus ovat kyllä omalla tavallaan vastavuoroisia, mutta ne tekevät esimiehen ja alaisen suhteesta kovin yksinkertaistetun. Lisäksi koko johtajuusparadigman muutos ja johtajuuden määrittely nykypäivänä voisivat tuoda alaistaitoihin uutta näkökulmaa. Alaistaitoja voisi kokeilla sovitella uusiin kehyksiin sekä tuoda esiin niiden entistä dialogisempaa ulottuvuutta.

Miksi sitten johtajuutta tulisi käsitellä eri tavalla kuin aikaisemmin? Yunin, Coxin ja Simsin (2006) mukaan tämän päivän johtaja on riippuvainen alaisistaan, koska käsiteltävän informaation määrä on niin suuri, että esimies ei voi sitä yksin käsitellä tehokkaasti (Yun, Cox & Sims 2006). Esimerkiksi Srivastavan, Bartolin & Locken (2006) mukaan työntekijöiden valtaistaminen organisaatiossa lisää tiedonkulkua organisaatiotasojen välillä ja organisaation tehokkuutta (Skrivastava, Bartol & Locke, 2006). Täl-

löin työntekijöiden apu esimiestyössä on korvaamatonta. Työntekijät pystyvät ideaalitalteessa hoitamaan oman työnsä itsenäisesti ja lisäksi tarjoamaan esimiehelle jo kerran suodatettua tietoa, jotta esimies voi keskittyä oleellisen tiedon käsittelyyn. Myös työntekijöiden mielikuvat työnteosta ovat muuttuneet. Työntekijät haluavat olla yhä enemmässä määrin osallisina yrityksen toiminnassa. He haluavat vaikuttaa omaan työhönsä ja saada sananvaltaa asioihin, jotka heitä koskevat. Heille työ ei ole vain työtä, vaan mahdollisuus toteuttaa itseään työn kautta. Näiden syiden vuoksi esimiesten tulisi osata suhtautua työntekijöiden muuttuvaan ajatusmaailmaan. (Yun ym. 2006.)

Mikäli työyhteisötaitoja tarkasteltaisiin dialogin käsitteen avulla, alaisen ja esimiehen suhde perustuisi yhteistyöhön ja tekisi suhteesta osallistavamman. Dialogin kautta työntekijät pystyisivät osallistumaan organisaation toimintaan ja kehittämään organisaatiota omista lähtökohdistaan. Esimiehen ja alaisen välisen suhteen tulisi perustua luottamukseen, jotta esimies ja alainen pystyisivät keskustelemaan keskenään dialogisesti (Vähämäki 2008), mutta erityisesti se tukisi ymmärrystä suhteen osapuolten välillä. Jos johtajuuden lähtökohtana on dialogisuuteen pyrkiminen, tulisi työyhteisötaitoihin liittyvän johtajuuden olla sellaista, joka kannustaa organisaation sisäiseen dialogiin. Dialogi korostaa itsetuntemuksen merkitystä dialogin aloittamiseksi ja hallitsemiseksi, joten dialogiin sopivan johtajuuden tulisi ymmärtää, kuinka tärkeää työyhteisön metadialogin seuraaminen on ja kuinka johtajan oma itsetuntemus sen tulkitsemiseen vaikuttaa (Schein 1993). Tutustuessani aiheeseen huomasin, että tämä uudenlainen, dialogisuutta esiintuova johtajuuskäsite sopisi mainiosti sidokseksi työyhteisötaitojen ja dialogin välille. Lisäksi se toimisi pohjustuksena sille, miten johtamiskirjallisuudessa olisi tunnistettavissa työyhteisötaitojen käsite ja siihen liitetyt työntekijän toivotut ominaisuudet.

Johtajuuden ja esimiehen merkitys eri instituutioissa mielletään usein dialektisina käsitteinä ja valtasuhteisiin perustuvina konsepteina. Alaiset ovat riippuvaisia esimiehensä, mutta myös esimies on riippuvainen alaisistaan. (Collinson 2009.) Uusimmat johtajuusteoriat ottavat juuri siksi huomioon dialogin merkityksen johtajuudelle ja johtajuuden syntymiselle. Isaacs (1999) kuvailee dialogia puhumisen ja kuuntelemisen, ottamisen ja antamisen sekä hiljaisuuden ja itsensä ilmaisemisen kudokseksi. Se sisältää yhteisten merkitysten jakamisen ja rakentamisen perustuen molemminpuoliseen kunnioitukseen. Dialogi itsessään tarkoittaa mielipiteiden rehellistä ilmaisemista, ongelmien ratkaisua, päätöksentekoa ja johtopäätöksien muodostamista. (Isaacs 1999, 38–42.)

Dialogin erottaa tavallisesta keskustelusta dialogiin osallistuvien halu pyrkiä ymmärtämään muiden ajatusprosesseja ja kognitioita kommunikoinnin takana. Dialogin onnistumiseksi on Scheinin (1993) mukaan tärkeää ymmärtää omia kognitioita ja ajatusmalleja, jotka ovat ajan mittaa syntyneet. (Schein 1993.) Itsereflektointi kuuluu oleellisesti dialogiin, koska sen avulla opimme itse tunnistamaan omia ajatusmallejamme ja niiden syntymisen syitä. Isaacsin (1993) mukaan ihmisten tulisi oppia irtautumaan puolustavasta argumenttien vaihdosta ja pureutumaan siihen, miksi näitä puolustautumismeka-

nismeja on olemassa (Isaacs 1993). Bohm puolestaan korostaa omien ja muiden ennako-odotusten tunnistamisen merkitystä, jotta toisen osapuolen reaktioita olisi mahdollista ymmärtää (Bohm 1996, 9–20). Itse dialogia pidetään jatkuvana ja pitkäaikaisena prosessina siihen osallistuvien eri yksilöiden välillä, jolloin osallistujien dialogitaitojen lisäksi dialogi kehittyy (Bokeno 2007). Tärkeintä on huomioida, että dialogi sitoo siihen osallistujia yhteen ja pyrkii luomaan yhteisöllisyyttä heidän välillään. (Bohm 1996, 7). Tässä voidaan tuoda esiin työyhteisötaitojen käsite, jonka tavoitteena on luoda hyvinvoiva työyhteisö. Uskon, että tätä tavoitetta lähemmäksi pääsisi juuri dialogin kautta. Bokenon (2007) mukaan dialogin lopputuloksena, sen jatkuvasta luonteesta huolimatta, kaikki dialogiin osallistuvat kokevat saavuttaneensa jotakin hyvää yhdessä. Lopputuloksensa vuoksi dialogi eroaakin tavallisesta keskustelusta, koska keskustelussa usein puolustetaan juuri omia näkemyksiä ja pyritään voittamaan omilla argumenteillaan vastustaja puolelleen. Keskustelun lopputulos on joko toisen osapuolen voitto tai kompromissi. Dialogi sen sijaan pyrkii kaikkien dialogiin osallistuneiden yhteiseen voittoon, mikäli voitosta voidaan puhua. (Bokeno 2007.)

Dialogin tarkoituksena on ylittää yksilöiden omat intressit ja pyrkiä kohti syvempää yhteisöllistä tarkoitusta (April 1999). Isaacsin (2001) mukaan dialogin tarkoituksena on ohjata ihmisiä näkemään enemmän kuin vain yksittäisten näkemysten summa. Onnistuakseen se vaatii luottamusta, jotta kaikki osapuolet voivat ja uskaltavat avoimesti kertoa omista tuntemuksistaan (Schein 1993). Dialogissa pyritään vuoropuheluun, jossa ihmiset ajattelevat yhdessä. Yksilöiden tulisi pystyä irtautumaan hetkeksi omista käsityksistään ja avautumaan uusille mahdollisuuksille, jotka syntyvät yksilön suhteesta muihin ja jotka ilman dialogia olisivat ehkä jääneet huomaamatta. (Isaacs 2001.)

Dialogi vaatii syntyäkseen luottamusta. Dialogia ei saavuteta ennen molemminpuolista luottamusta ja siitä syntyvää suhteen peruskalliota, minkä rakentaminen vaatii aikaa. Luottamuksen avulla dialogiin osallistuvat yksilöt kuitenkin pystyvät jakamaan näkemyksiään. Näin luodaan yhteistä sisältöä sekä yhteisiä merkityksiä, vaikka kaikki dialogiin osallistuvat eivät olisikaan samaa mieltä asioista. Tärkeintä on siis ottaa eriävät näkemykset huomioon ja niistä huolimatta rakentaa yhteisiä merkityksiä. Dialogi sitoo yhteen sekä yksilön että ryhmän, ja liikkuu näiden kahden rajapinnan välillä. (Bohm 1996, 30.)

Tarkasteltaessa esimiehen ja alaisen välistä dialogia suhteen ei välttämättä tarvitse olla egalitaarinen (Smith 2001), mutta dialogiin osallistuvien täytyy tuntea olonsa tasavertoisiksi osallistujiksi (Schein 1993). Aito dialogi vaatii vastavuoroisuutta ja symmetriä, jotta osapuolet eivät myöhemmin tuntisi oloaan uhatuksi suuremman auktoriteetin edessä (Smith 2001). Dialogin käyttäminen johtamisen apuna merkitsee tietynlaista valmiutta ja kypsyyttä, koska se vaatii avoimuutta keskustelulle ja kommunikoinnille niiden ihmisten kanssa, jotka dialogiin osallistuvat. Esimiehen tulee olla valmis vas-

taanottamaan erilaisia ajatuksia alaisiltaan, jotka eivät ole aikaisemmin osallistuneet, syystä tai toisesta, näin avoimeen kanssakäymiseen. (April 1999.)

Organisaatiossa dialogin käyttö näkyy usein tasa-arvoisempana johtamiskulttuurina, jossa kuka tahansa työntekijä voi osallistua organisaation kehittämiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen käytäntöjen luomiseen ja korjaamiseen voivat osallistua kaikki organisaation jäsenet organisatorisesta asemastaan riippumatta. Esimiehet, jotka perustavat työnsä dialogiin, keskittyvät usein luomaan psykologisesti turvallisen organisaation. (Raelin 2012.) Mielenkiintoista onkin, että organisaation arvojen ja tavoitteiden sisäistäminen vahvistaa sitoutumista organisaatioon sekä halua nähdä vaivaa organisaation yhteisen hyvän eteen (Mowday ym.1982 Aprilin 1999 mukaan). Toisaalta esimiehen tulisi ymmärtää, ettei hän voi kontrolloida tai ennustaa työntekijöidensä kiinnostuksen kohteita tai sitä, mihin he haluavat energiansa käyttää (Mindell, 1992 Aprilin 1999 mukaan).

Dialogi tukee myös demokraattista johtajuutta. Demokraattisen johtajuuden ytimessä on ajatus yksilöistä, jotka pyrkivät yhteiseen hyvään. Tällöin organisaation työntekijät ymmärtävät sen, että heidän ponnistuksensa organisaation hyväksi perustuvat kaikkien työntekijöiden yhteiseen vaivannäköön ja työhön. Dialogin avulla ihmiset voivat nähdä itsensä muiden silmin ja tunnistaa ne mallit, jotka ohjaavat heidän käyttäytymistään. Tunnistettujen mallien perusteella he päättävät, mikäli he haluavat osallistua organisaation yhteisen hyvän rakentamiseksi. (Raelin 2012.)

Edellä esitetty dialogin käsite antaa ymmärtää, että organisaation sisäinen kommunikatio sekä organisaatiokerrosten että eri kulttuurien välillä vaatii dialogia. Usein organisaatioissa, joissa yrityksen sisäisillä pienemmillä ryhmillä on paljon valtaa, kaikki ryhmään kuuluvat eivät saa ääntään kuuluviin tai esimiehet eivät välttämättä ymmärrä tai ole kiinnostuneita ottamaan selvää siitä, mitä työntekijät ajavat takaa. Massaviestintä koetaan haastavana, koska eri organisaatiokerroksissa haluttu viesti vääristyy. (Schein 1993.) Dialogin käyttöä perustellaan usein organisaation tiedonjaon kannalta. Luottamuksen syntyessä työntekijät kommunikoivat toistensa kanssa eri tavalla ja he luovat yhdessä uusia käytäntöjä. Tiedonjako organisaation eri osastojen välillä lisääntyy (Isaacs 1993) sekä jo ääneen lausutun tiedon osalta että hiljaisen tiedon puolesta, koska olettamukset ja aikaisemmin näkymättömät merkitykset tulevat esiin (Schein, 1993; Isaacs, 2001). Tiedonsiirron parantuessa organisaatiolla on valmiudet reagoida ympäristön muutoksiin entistä nopeammin (Isaacs 1993; Schein 1993).

Dialogin käsite voidaan mieltää joko työvälineeksi kohti avoimempaa organisaatiota tai päämääräksi, mitä tavoitella (Isaacs 2001). Mitä tahansa sillä tavoitellaankin, dialogia ei ole helppo kesyttää organisaation työkaluksi. Dialogi edustaa konstruktionistista ajattelutapaa, jonka mukaan todellisuus rakentuu aina subjektiivisesti. Eri osallistujat rakentavat sitä vuorovaikutuksessa ja todellisuus näyttäytyy erilaisena meille kaikille. Scheinin (1993) mukaan dialogin avulla on mahdollista kohdata sekä omat että muiden

oletukset maailmasta ja rakentaa yhteistä alustaa metalogille, joka tarkoittaa ajattelua ja tuntemista yhtenä ryhmänä. Metalogin avulla luodaan yhteisiä oletuksia ympäristöstä ja asioista. (Schein 1993.)

2.4.3 *Autenttinen johtajuus ja aitouden merkitys dialogisuudelle*

Autenttisen johtajuuden kautta tarkastelen, miten esimies voi luoda otollisen ympäristön alaistaitojen esiintymiselle ja tätä kautta tutkia sitä, miten vastuu jakaantuu alaistaitojen kehittämisessä. Oma uskomukseni on, että alaistaitojen ilmentyminen perustuu oikeanlaisen työympäristön luomiseen, minkä oletetaan olevan usein esimiehen vastuulla, koska esimies on organisaation edustaja ja toimii esimerkkinä alaisille. Täten, mikäli esimies osaa luoda organisaation tai yksittäiseen tiimiin oikeanlaisen ilmapiirin ja uskaltaa luottaa alaisiinsa sekä heidän tekemisiinsä, alaistaitoja on helpompi osoittaa. Lisäksi autenttisen johtajuuden synnyttämä ilmapiiri voisi olla mitä otollisin ilmapiiri organisaation tai tiimin sisäisen dialogin syntymiseen. Se, että esimies toimii ikään kuin esimerkkinä alaisilleen, on perusteluni autenttisen johtajuuden tarkasteluun tässä tutkielmassa.

Autenttisen johtajuuden juuret ovat psykologian käsitteissä ja filosofiassa. Kernisin ja Goldmanin (2006 Gardner, Coglisier, Davis & Dickensin 2011 mukaan) mukaan autenttisuuden käsite on linkittynyt metafysiikan ja ontologian kanssa, mutta sen eri piirteitä voidaan liittää mm. Maslowin (1968) tarvehierarkiaan (Avolio & Gardner 2005). Autenttisen johtajuuden kirjallisuus perustuu neljään perusteemaan, jotka kaikki heijastelevat niitä mentaalisia prosesseja ja käytösmalleja, joiden avulla ihmiset rakentavat ja ylläpitävät itsetuntemustaan. Autenttisuus perustuu oman itsensä ymmärtämiseen paremmin ja eri piirteiden tarkasteluun objektiivisesti, mikä heijastuu yksilön omaan toimintaan. Autenttisuuteen liittyy olennaisesti ihmissuhteiden luominen ja ylläpito. (Kernis & Goldman 2006 Gardner ym. 2011 mukaan.) Dialogissa sen sijaan itsereflektointi perustuu sekä omien että muiden ajatusprosessien ja kognitioiden ymmärtämiseen (Schein 1993). Autenttinen johtajuus perustuu siis oman itsensä objektiiviseen tarkasteluun (Kernis & Goldman 2006 Gardner ym.:n 2011 mukaan) ja dialogi taas subjektiivisten syiden ja seurausten tarkasteluun ja ymmärtämiseen.

Miten autenttisuus näkyy yksilössä ja miten se tulee esiin? Autenttisen johtajuuden käsite voidaan jakaa neljään eri konstruktion: itsetuntemukseen, relationaaliseen läpinäkyvyyteen, tasapainotettuun tiedon prosessointiin esimiehen ja hänen alaistensa välillä sekä sisäiseen moraalikäsitteeseen (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson 2008). Autenttisten esimiesten on todettu olevan hyvin tietoisia itsestään ja siitä, miten heidän käytöksensä vaikuttaa alaisiin. He pyrkivät sopeuttamaan käytöstään alaistensa tarpeiden mukaan (Peterson, Walumbwa, Avolio & Hannah 2012). Tarkoi-

tuksena on ymmärtää, miten muut ihmiset näkevät maailman ja miten he muodostavat merkityksiä sekä miten nämä merkitykset vaikuttavat hänen käyttäytymiseensä (Walumbwa ym. 2008).

Toinen tärkeä konstruktio on relationaalinen läpinäkyvyys (relational transparency), joka tarkoittaa sitä tapaa, jolla esimiehet kommunikoivat alaisensa kanssa. Tavoitteena on vastavuoroinen ja avoin dialogi, joka kannustaa alaisia osallistumaan dialogin rakentamiseen ja ylläpitoon. Dialogi synnyttää luottamusta esimiehen ja alaisen välillä, jolloin alaiset uskaltavat tuoda esiin arkojakin asioita, jakamaan huoliaan sekä kertomaan mahdollisista virheistään ilman pelkoa rangaistuksesta. (Peterson ym. 2012.) Esimiehen tulisi pysyä autenttisenä erityisesti silloin, kun alaiset eivät ole täysin autenttisia (Walumbwa ym. 2008). Relationaalinen läpinäkyvyys linkittyy vahvasti työntekijöiden hyvinvointiin ja yleiseen positiiviseen ilmapiiriin (Ryan & Deci 2001; Sheldon & Elliot 1999 Peterson ym. 2012 mukaan).

Autenttiset johtajat käyttävät tasapainotettua prosessointia (balanced processing). He uskaltavat kysyä neuvoa alaisiltaan ja rohkaisevat alaisiaan haastamaan heidän päätöksistään. Tarkoituksena on rohkaista alaisia kommunikoimaan esimiestensä kanssa, mikä vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin ja positiiviseen ilmapiiriin (Ilies ym. 2005; Ryan & Deci 2001 Peterson ym. 2012 mukaan). Esimies tarvitsee myös päätöksentekonsa tueksi alaisensa tietoja ja taitoja, jotta asioista voidaan päättää mahdollisimman perusteellisen tiedon pohjalta (Walumbwa ym. 2008).

Esimiehet voivat tukea alaisiaan yhteisesti tiedostetusta moraalisesta näkökulmasta (internalized moral perspective). Autenttinen johtaja kannustaa alaisiaan ilmaisemaan omia mielipiteitään ja arvojaan sekä kannustaa heitä toimimaan omien moraalisääntöjensä mukaan. Tämän on nähty vahvistavan entisestään esimiehen ja alaisen suhdetta. (Peterson ym. 2012.) Moraalikäsitykset kumpuavat työntekijöille tärkeistä arvoista ja heijastuvat täten päätöksentekoon (Walumbwa ym. 2008).

Jos autenttisen johtajuuden käsitettä vertaa dialogiin, erityisen lähellä dialogin käsitettä ja dialogin arvomaailmaa ovat relationaalinen läpinäkyvyys, joka tarkoittaa avointa tiedonvaihtoa, omien ajatusten ja tunteiden rehellistä ilmaisua, sekä tietoisuus omasta itsestä, joka viittaa omien vahvuuksiensa ja heikkouksiensa tutkimiseen ja tunnistamiseen (Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck & Avolio 2010). Kumpikin näistä piirteistä, relationaalinen läpinäkyvyys ja tietoisuus omasta itsestä, voidaan liittää dialogin osalta itsetuntemukseen ja sen näkymiseen aitona kommunikointina. Lisäksi nämä piirteet kannustavat kohtamaan ja hyväksymään muut ihmiset sellaisina kuin he ovat. On huomattava, että autenttinen esimies voi olla johtamistyyliältään vaativa tai rennempi, mutta autenttisuus tarkoittaa sitä, että esimies toimii omien arvojensa mukaisesti ja heijastaa niitä kommunikointinsa kautta. (Eriksen 2009.) Autenttisen johtajan rakentaessa suhdettaan alaisiinsa, rohkaistessa avoimeen kommunikointiin, jakaessa tietoa sekä alaisensa näkemyksiä heidän työstään ja tunteistaan, syntyy johtajan ja alaisen välille

vahva sosiaalinen suhde. Suhde synnyttää alaisissa sekä henkilökohtaisia että sosiaalisia samaistumisen tunteita. Lisäksi autenttisen johtajan peräänkuuluttama avoimuus ja rehellisyys yleensä vaalivat positiivisia odotuksia johtajaa kohtaan, jolloin alaiset usein luottavat esimieheensä enemmän ja he ovat valmiita tekemään yhteistyötä esimiehensä kanssa tavoitteiden saavuttamiseksi, jopa omatoimisesti ilman esimiehen valtuutusta. (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May 2004.) Keskinen (2005) nostaa samaistumisen ja sitoutumisen alaistaitojen käsitteen lähikäsitteiksi (Keskinen 2005, 25–32).

Autenttisen johtajuuden vaikutuksia alaisiin on tutkittu hyvin paljon 2000 -luvulla ja suurin osa tutkimuksista on kvantitatiivisia (Gardner ym. 2011). Oman tutkimusaiheeni kannalta mielenkiintoisimpia teemoja ovat mm. alaisten työsuoritukseen, organisatoriseen sitoutumiseen sekä organisaatiokansalaisuuteen liittyvät autenttisuuden tutkimukset. Autenttisen johtajuuden vaikutusta työsuoritukseen on tutkittu ainakin kahdessa eri tutkimuksessa, joiden tuloksia käyn seuraavaksi läpi. Tutkimuksien tulokset ovat keskenään samanlaisia; autenttinen johtajuus vaikuttaa positiivisesti työssä suoriutumiseen (Wong & Cummings 2009; Walumbwa ym. 2008).

Wong ja Cummings (2009) toteavat, että autenttisen johtajuuden relationaalinen läpinäkyvyys ja alaisten valtuuttaminen vaikuttavat työntekijöiden haluun korjata organisaation mahdollisia epäkohtia ja puuttua organisaation sisällä näkyvään, ei-toivottuun käytökseen. Työntekijöihin vaikutti erityisesti valtuutus esimiehen puolelta, jotta he uskaltaisivat puuttua epäkohtiin ja toisaalta kuinka he suorittivat työnsä. Toimihenkilöiden suoritukseen taas vaikutti esimiehen tuki ja esimiehen eettinen käyttäytyminen. (Wong & Cummings 2009.) Walumbwa ym. (2008) ovat todenneet autenttisen johtajuuden vaikuttavan positiivisesti työssä suoriutumiseen. Autenttinen johtajuus synnyttää alaisissa luottamusta, jolloin alaiset tekevät työnsä paremmin sekä sitoutuvat organisaatioon huolimatta siitä, minkälainen ilmapiiri organisaatiossa on. Autenttisuus liittyy vahvasti organisaatiokansalaisuuteen ja sen esiintymiseen organisaatiossa, vaikkakin vaikutus on epäsuora. (Walumbwa ym. 2008.)

Walumbwan, Wangin, Wangin, Schaubroeckin ja Avolion (2010) mukaan autenttinen johtajuus vaikuttaa alaisten työsuoritukseen, mutta ei suoraviivaisesti. Heidän mukaansa alaiset osoittavat enemmän organisaatiokansalaisuutta, ovat sitoutuneempia rooleihinsa ja tuntevat itsensä psykologisesti valtuutetuimmiksi, kun he kokevat esimiehensä olevan autenttinen. Esimiehen ollessa autenttinen, alaiset pystyvät samaistumaan häneen paremmin. Organisaatiokansalaisuutta selittää työntekijöiden kokemaa voimaantumista, mikä kumpuaa esimiehen autenttisuudesta toiminnasta. Toisaalta on huomattava, että autenttisuutta tutkittiin vain esimiesten kautta itsearviointina eikä autenttisuutta tai sen vaikutuksia otettu huomioon alaisten näkökulmasta. (Walumbwa ym. 2010.)

2.5 Relationaalinen johtajuus: johtajuuden syntyminen prosessissa

Tässä alaluvussa tarkastelen positivistiseen tutkimustraditioon perustuvan organisaatiokäyttäytymisen kirjallisuuden sekä johtamiskirjallisuuteen perustuvien käsitysten eroja relationaalisen johtajuuden kanssa. Organisaatiokansalaisuutta on tutkittu hyvin paljon sekä organisaatiopsykologian journaaleissa että johtajuuden lehdissä, mutta aiheista tehtyjen tutkimusten tieteenfilosofiset perusteet ovat juurtuneet hyvin vahvasti positivistisiin tutkimustraditioihin. Vaikka tutkimukset tähän mennessä ovat olleet hyvin valaisevia sen suhteen, mitkä kaikki asiat organisaatiokansalaisuuteen vaikuttavat, mielestäni sekä organisaatiokansalaisuutta että alaistaitoja voisi tarkastella entistä syvällisemmin. Siksi tässä kappaleessa tuon esiin johtajuuden relationaalisen näkökulman, mikä mielestäni vahvistaa alaisen aktiivista roolia entistä enemmän kompleksissa organisatorisessa ympäristössä. Yritän lisäksi tunnistaa relationaalisen johtajuuden sisältämän käsityksen alaisesta ja alaisen tavoitelluista ominaisuuksista.

Relationaalinen johtajuus perustuu vahvasti sosiaaliseen konstruktionismiin, jonka juuret ovat symbolisessa interaktionismissa ja fenomenologiassa (Fairhurst & Grant 2010). Relationaalinen johtajuus painottuu siihen, miten esimies, tai oikeastaan yksilö ylipäätään, suhteuttaa itsensä ja olemisensa aina muihin ihmisiin ja ympäristöönsä. Yksilö tunnistaa elämän moniäänisyyden ja sen miten ympäröivä maailma rakentuu kielen kautta ja relationaalinen johtaja ymmärtää dialogin merkityksen. (Cunliffe & Eriksen 2011.) Relationaalisen johtajuuden ontologisena perusoletuksena on, että todellisuus on relationaalinen, eli todellisuus perustuu toisistaan riippuvaisiin rakenteisiin, jotka ovat jatkuvassa muutoksessa.

Relationaalinen johtajuus voidaan nähdä vastauksena aikaisempiin johtamiskirjallisuudessa esiintyviin, esimiehen ja alaisen kokonaisuuteen perustuviin johtamismalleihin, joissa esimies on esimies ja alainen on alainen, ja tämä alaisen ja esimiehen kokonaisuus muodostaa johtajuuden. Aikaisempien teorioiden mukaan esimiehen ja alaisen roolit ovat selvät. Esimiehen rooli perustuu hänen henkilökohtaisiin attributteihinsa, joiden perusteella hänet on nimetty esimieheksi. Alaiset nähdään työntekijöinä, joilla näitä esimieheltä vaadittuja ominaisuuksia ei ole, ja siksi heidän vastuulleen jää alaisen rooli. Relationaalisen johtamiskäsityksen mukaan alainen on sosiaalisessa kanssakäymisessä tasa-arvoinen esimiehensä kanssa. Jokainen mahdollisuus kanssakäymiseen tarjoaa alaiselle mahdollisuuden päättää, toimiiko hän siinä tilanteessa alaisen roolissa vai ei. (Seers & Chopin 2012, 70–71.)

Uhl-Bienin ja Ospinan (2012) mukaan relationaalinen johtajuus muotoutuu ja tapahtuu sekä muodollisissa konteksteissa, kuten esimiehen ja seuraajan suhteessa, tai epämuodollisesti yhteisissä prosesseissa (Uhl-Bien & Ospina 2012, 541). Ne prosessit, jotka edistävät ihmisten yhteistyötä ja yhteistä työntekeä merkitysten luomiseksi, nähdään relationaalisina johtajuusprosesseina (Ospina & Foldy 2010). Relationaalisuus on siis

prosessien, kontekstien ja relationaalisen kanssakäymisen liikkuvaa kokonaisuutta staattisuuden sijaan (Uhl-Bien & Ospina 2012, 541). On kuitenkin otettava huomioon, että relationaalisuus ei ilmene vain sosiaalisessa kanssakäymisessä, kielen kautta tai merkitysten kautta eikä se keskity tarkkailemaan esimiestä tai alaista erikseen tai jompaa-kumpaa painottaen. Johtajuuden uusi paradigma näkee johtajuuden, leadershipin, yhteisenä, kollektiivisena kyvykkyytenä ja se tunnistaa johtajuutta sekä muodollisissa että epämuodollisissa tilanteissa ja foorumeissa. Johtajuus on relationaalisen näkökulman mukaan dynaamista, jatkuvasti kehittyvää ja muuttuvaa. (Uhl-Bien & Ospina 2012.)

Johtajuutta on tähän asti määritelty postpositivismiin sekä interpretismiin kautta (Uhl-Bien & Ospina 2012). Organisaatiokansalaisuuden tutkimus noudattaa samaa linjaa, koska organisaatiokansalaisuus organisaatiopsykologian linssin läpi tarkasteltuna perustuu hyvinkin positivistiseen näkemykseen. Tähän mennessä organisaatiokansalaisuutta on tutkittu objektiivisesti ja syy-seuraussuhteisiin perustuen. Positivistisen organisaatiokansalaisuuden tutkimuksessa yksilöt ovat erillisiä yksilöitä, toisistaan riippumattomia ja todellisuus perustuu objektivisuuteen. Organisaatiokansalaisuutta ei vielä tähän mennessä ole tutkittu konstruktionismiin kautta lähes ollenkaan.

Lukiessani positivistisiin tieteenfilosofisiin traditioihin perustuvia artikkeleita, huomasin monen perustuvan vaihtosuhteeseen esimiehen ja alaisen välillä. Tällainen vaihtosuhte on tutkimuksissa usein selkeä ja se perustuu vahvasti joko psykologiseen sopimukseen (Coyle-Shapiro 2002) tai LMX -suhteeseen (Wang, Law, Hackett, Wang & Chen 2005; Walumbwa, Cropanzano & Goldman 2011; Kamdar & Van Dyne 2007), mutta yleisellä tasolla organisaatiokansalaisuus perustuu alaisen puolelta tietynlaiseen kompensointiin esimiehen suosiollisesta käytöksestä alaista kohtaan. Mikäli organisaatio tai esimies järjestää oikeanlaiset olosuhteet, oli kyse sitten organisaation rakenteista (Moorman 1991; Konovsky & Organ 1996; Chen & Chiu 2009) tai esimiehen omasta käyttäytymisestä (Yaffe & Kark 2011), organisaatiokansalaisuuden nähtiin syntyvän vastauksena niihin. Olosuhteiden ollessa kohdillaan, työntekijät osoittaisivat jollain tasolla todennäköisesti organisaatiokansalaisuutta.

Monet lukemieni artikkeleiden tutkijoista ilmaisevat joko suoraan tai rivien välissä sen, että organisaation tai esimiehen järjestäessä oikeanlaiset olosuhteet, alaiset tuntisivat itsensä velvollisiksi osoittamaan ikään kuin kiitollisuutta siitä kaikesta, mitä organisaatio tai esimies on heidän hyväkseen tehnyt. Työntekijät osoittaisivat kiinnostusta todistaa, että heidät tulisi huomioida hyviksi organisaation kansalaisiksi. Tämän näkemyksen mukaan esimies ja organisaatio olisivat täysin ja ainoita vastuullisia siitä, osallistuvatko työntekijät yhteisen organisaation ylläpitoon. Lähes kaikki positivistisesti suuntautuneet artikkelit, jotka painottavat esimiehen ja alaisen välistä vaihtosuhdetta, eivät kuitenkaan ota huomioon esimiehen ja alaisen välistä henkilökohtaista suhdetta ja sen monimuotoisuutta. Ne jättävät huomiotta, onko kyse työntekijään halukkuudesta osallistua vaihtoon vai perustuuko vaihtosuhte ikään kuin pakkoon antaa esimiehen

anteliaisuudesta jotakin takaisin, kuten esimerkiksi Wangin ym. (Wang ym. 2005), Moormanin (1991) ja Chen & Chiun (2009) artikkeleissa annetaan ymmärtää. Näissä artikkeleissa nähdään esimiehen aina luovan oikeanlaisen ympäristön tai antavan alaisilleen jotain, johon organisaatiokansalaisuus nähdään korvauksena (Walumbwa ym. 2011).

Sen sijaan relationaalinen johtajuus mieltää sekä esimiehen että seuraajan/työntekijän velvollisuudeksi yhteisen todellisuuden rakentamisen. Relationaalisen näkemyksen mukaan yksilöillä on tarve olla yhteydessä muiden ihmisten kanssa ja luoda suhteita. Mikäli tällaista, yksilöitä yhdistävää ilmapiiriä pyritään rakentamaan organisaatioissa, se synnyttää jatkuvasti uusia suhteita ja sitouttaa yksilöitä sekä ryhmään että organisaatioon. Nämä uudet suhteet luovat yhteistyötä yksilöiden välillä, jolloin yhteiset tavoitteet saavutetaan helpommin. (Ospina & Foldy 2010.) Samalla tavalla johtajuus luodaan yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa ja kontekstissa (Fairhurst 2007; Hosking & Morley 1988 Fairhurstin & Uh-Bienin 2012 mukaan).

Crevani, Lindgreni ja Packendorff (2010) korostavat, että yksilöiden toiminnan tarkastelun sijaan meidän tulisi tarkastella organisaation jokapäiväisiä tilanteita ja prosesseja, joissa yksilöt hakevat yhteistä suuntaa erilaisissa tilanteissa, jotka rakentavat uudelleen organisaation ja koko yhteiskunnan normeja (Crevani, Lindgren & Packendorff 2010). Mielestäni juuri tämä näkemys tekee relationaalisesta johtajuuskäsityksestä mielenkiintoisen. Johtajan asema ei perustu luonteenpiirteisiin tai yksilön asemaan vaan jokapäiväisiin tilanteisiin ja tapahtumiin. Jokaisessa tilanteessa kuka tahansa voi sillä hetkellä osoittaa johtajuuden piirteitä. Tällä tavalla ajateltuna johtajuuden tunnistaisi vain suhteessa muihin ihmisiin, mikäli johtajuutta olisi edes tarvetta tunnistaa.

2.5.1 Työntekijän voimaantuminen ja johtajuus ihmisten välisissä suhteissa

Vaikka positivistinen tutkimus ja relationaalisuus kummatkin tarkastelevat organisaatiokäyttäytymistä esimies-alaisuuden kautta, ne käsittelevät sitä eri tavoin. Positivistinen näkemys tarkastelee esimiehen ja alaisen suhdetta ikään kuin tyhjiössä, johon itse ympäristö tai organisaatio ei sinänsä vaikuta. Esimiehen edustaessa vain organisaatiota esimies-alaisuus suhde muodostuu varsin yksipuoliseksi. Hyvin monessa positivistiseen näkökulmaan perustuvassa artikkelissa esimiehen vaikutus organisaatiokansalaisuuteen on merkittävä ja työntekijän motiivia osoittaa hyvää kansalaisuutta ei ole tuotu esille. Vaikka organisaatiokansalaisuus esitetään toisaalta vapaaehtoisena toimintana, oma-aloitteisuutena ja ylimääräisen vastuun ottamisena, on kuitenkin otettava huomioon se, että esimies asettaa loppujen lopuksi sille rajat. Esimerkiksi Yaffen ja Karkin (2011) mukaan esimies näyttää omalla käyttäytymisellään esimerkkiä alaisille, minkälaiset tavat käyttäytyä ovat toivottuja ja minkälaista käytöstä hän alaisiltaan odottaa. Organi-

saatiokansalaisuus perustuu vahvasti siihen, millaista esimerkkiä esimies alaisilleen näyttää. (Yaffe & Kark 2011).

Toisaalta esimies voi luoda halutun ympäristön valitsemalla sellaisia työntekijöitä organisaatioonsa, jotka jo ennen organisaatioon kuulumista osoittavat hyvän kansalaisen piirteitä. Organisaatiokansalaisuudesta muodostuu ikään kuin sisäänpääsyehto, jolloin esimies voi olla varma siitä, että valitut työntekijät todennäköisesti osoittavat organisaatiokansalaisuutta. Ilesin, Fulmerin, Spitzmullerin ja Johnsonin (2009) mukaan työtyytyväisyys vaikuttaa organisaatiokansalaisuuden esiintymiseen. Työhönsä tyytyväisimpiä ovat usein suostuvaiset ja tunnolliset työntekijät, koska he useimmiten tarttuvat toimiin, jotka vaikuttavat heidän tyytyväisyyteensä. (Iles ym. 2009.) Esimies voisi näin valita organisaatioonsa työntekijöitä, jotka oletettavasti osoittavat organisaatiokansalaisuutta. Käytännössä tämä ei kuitenkaan toimi.

Relationaalinen johtajuus ja siihen liittyvät käsitykset seuraajan ja esimiehen suhteesta ovat toisenlaiset. Kuten aikaisemmin mainittu, johtajuus syntyy relationaalisen näkemyksen mukaan dialogin kautta, eri konteksteissa aina eri tavalla. Esimerkiksi Koivusen (2007) mukaan relationaalisuuteen liittyvät organisaation sisäiset diskurssit ovat jatkuvasti suhteessa toisiinsa, jopa välillä kilpaillen toistensa kanssa sekä asettuen vastakkain (Koivunen 2007). Mielestäni erityisen mielenkiintoinen on ajatus siitä, että diskurssit muuttuvat ja liikkuvat jatkuvasti paikallisten kulttuurien sisällä ja välillä (Koivunen 2007), koska tällöin esimiehen ja alaisen suhteet ovat jatkuvasti muutoksessa. Hoskingin (1999) mukaan johtamisen prosessit liittyvät aina lokaaliin kulttuuriin ja historiaan (Hosking 1999). Loppujen lopuksi kaikkeen vaikuttaa paikallinen kulttuuri, eri yksilöiden näkemykset ja heidän henkilökohtaisesti sekä yhteisönä kokemansa historia. Yhteisön jäsenet todistavat itsensä ryhmän jäseniksi käyttäytymällä ryhmän yhteisesti sopimalla tavalla. (Hosking 1999.)

Hosking (2006) puhuu myös jaetusta johtajuudesta, jossa seuraajat voivat ikään kuin kasvaa johtajan rooliin ilman, että johtajan ja seuraajan roolit pysyisivät erillisinä. Käytännössä tämä näkyy rakentamalla periaatteita, joiden avulla avoimesti ja yhteisesti pyritään kannustamaan samaistumaan muihin ihmisiin sekä hyväksymään erilaiset tavat tarkastella todellisuutta. Nämä käytännön toimet vaativat sitä, että kaikki organisaatioon kuuluvat yksilöt otetaan huomioon ja mukaan näiden periaatteiden rakentamiseen oli asema organisaatiossa mikä tahansa. (Hosking 2006.) Organisaatiokansalaisuudella relationaalisen johtajuusnäkemyksen mukaan ei siis ole rajoja. Kaikki organisaation jäsenet voivat osallistua kaikkeen ja luoda itse toimintansa rajat, mikäli rajoja halutaan luoda ollenkaan. Johtajan ja alaisen roolit eivät ole tässä tarkastelussa kuitenkaan kiinteitä. Kaikki organisaation työntekijät voidaan nähdä seuraajina, tasa-arvoisina toistensa kanssa.

Tällaisiin johtopäätöksiin on päätyneet myös Uhl-Bien (2006) vertaillessaan relationaalista johtajuutta ja johtajuutta entiteettinä. Näiden kahden teorian lähtökohdat ovat

samat, koska molemmat näkökulmat korostavat kahden eri osapuolen suhdetta, vaikka suhteen painopiste nähdään eri tavalla. Toisaalta kyse on kuitenkin hyvin erilaisista näkökulmista. Uhl-Bienin (2006) mukaan näkökulmat eroavat neljällä eri tavalla toisistaan ja nämä neljä tapaa olen koonnut seuraavaan taulukkoon.

Taulukko 3 Johtajuus entiteettinä ja relationaalisena prosessina (mukaiillen Uhl-Bien 2006)

	Entiteetti -näkökulma	Relationaalinen johtajuus
Ontologiset oletukset	realismi	relationaalisuus
Tieteenfilosofinen suuntaus	kognitivismi konstruktivismi	konstruktionismi
Tutkimustaso	yksilö	yksilöiden väliset suhteet
Johtajuus	ihmisten väliset suhteet	ihmisten välisissä suhteissa

Uhl-Bienin (2006) mukaan johtajuuden entiteetti -näkökulman ja relationaalisen johtajuuden ontologiset perusoletukset ovat erilaiset, niiden tapa lähestyä johtamisprosessia on erilainen ja niiden näkemykset johtajuudesta poikkeavat toisistaan. Entiteetti -näkökulma korostaa esimiehen ja alaisen suhdetta ja sen ylläpitoa, mutta relationaalinen näkökulma tarkastelee suhteen muodostumista. Lisäksi relationaalinen johtajuus tekee selvän eron kahden eri johtajuuden välillä, management -käsitteen ja leadership -käsitteen välillä, kun taas entiteettiteoriat käyttävät näitä kahta johtajuuden käsitettä toistensa synonyymeinä. Relationaalisuus käsittelee sosiaalista dynamiikkaa, mikä johtajuuteen, leadershipiin, liittyy ja siihen, miten dynamiikka kehittyy. Uhl-Bienin mukaan tällöin esimiehen ääni ei ole organisaation ainoa ääni, ja johtajuus syntyy interaktioiden ja neuvottelun kautta. (Uhl-Bien 2006.)

Myös seuraajuutta on tutkittu sosiaalikonstruktionistisesta näkökulmasta, mutta hyvin vähän. Carsten, Uhl-Bien, West, Patera ja McGregor (2010) ovat tarkastelleet seuraajuutta kvalitatiivisesti. He ovat jakaneet seuraajuuden haastatteluiden perusteella kolmeen eri tyyppiin; passiiviseen, aktiiviseen ja proaktiiviseen seuraajuuteen. Erityisen mielenkiintoisen tästä tutkimuksesta tekee se, että tutkimuskohteena olivat työntekijöiden omat sosiaaliset konstruktiot omaan seuraajuuteensa liittyen. Haastatellut, jotka mielsivät roolinsa passiivisiksi, korostivat määrättyjen tehtävien merkitystä ja uskoll-

suutta esimiehelle. Passiivisuus heijasteli virallisia esimiehen ja alaisen rooleja. Työntekijät, jotka mielsivät roolinsa aktiivisiksi, tottelivat esimiestä ja pysyivät uskollisina esimiehen ehdotuksille, mutta olivat valmiita neuvomaan ja auttamaan esimiestään, mikäli hän antaisi heille valtuutuksen toimia näin. Aktiivisilta alaisilta puuttui kuitenkin aloitekyky. Sen sijaan proaktiivisiksi itsensä tunnustaneet työntekijät näkivät itsensä hiljaisina johtajina, jotka pyrkivät työskentelemään organisaation tehtävän edistämiseksi, ja tarpeen vaatiessa he olivat valmiita antamaan esimiehilleen rakentavaa palautetta. (Carsten, Uhl-Bien, West, Patera & McGregor 2010.)

Vaikka tässä Carstenin, Uhl-Bienin, Westin, Pateran ja McGregorin tutkimuksessa tarkastellaan rooleja, mitkä eivät suoranaisesti liity relationaalisen johtajuuden kenttään, tämäntyyppinen tutkimus luo tärkeän perustan seuraajuuden ja aktiivisen alaisen tutkimiseen. Uskon, että vaikka uudenlaiset johtamisparadigmat, kuten relationaalinen johtajuus, eivät vielä ole saaneet jalansijaa käytännön johtamistyössä, seuraajien toimijuuden tarkastelu helpottaa relationaalisuuden soveltamista käytännön toimiin. Näkemykset esimiehestä ja alaisesta erillisinä yksilöinä, toisistaan riippuvina käsitteinä, ovat juurtuneet vahvasti nykypäivän yrityskulttuuriin. Esimies ja alainen nähdään selvästi organisaation hierarkiassa eriarvoisina henkilöinä, joiden henkilökohtaisen suhteen muuttuessa vahvemmaksi, valtasuhteet saattavat pehmentyä ja joustaa. Jotta relationaalisuutta voitaisiin soveltaa paremmin työelämässä, mielestäni sekä esimiehen että alaisen konstruktioita heistä itsestään tulisi osata muuttaa niin, että relationaalinen ajattelutapa pikkuhiljaa avautuisi kummallekin osapuolelle. Alaiset mieltäisivät itsensä seuraajiksi. Tämän vuoksi sosiaalikonstruktivistinen näkökulma seuraajuutta tarkastellessa on mielestäni erityisen tärkeä ja mielenkiintoinen.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Tutkimuksen perustukset ja näkökulma

Koen tässä vaiheessa tärkeäksi kertoa tutkimuksen tekoon liittyvistä valinnoistani sekä kiinnostuksestani alais- ja työyhteisötaitoja kohtaan, koska ne vaikuttavat olennaisesti tutkimuksen metodologisiin valintoihin ja tieteenfilosofisiin näkökulmiin. Valitsemani tieteenfilosofiset näkökulmat vaikuttavat tutkimuksen uskottavuuteen ja luotettavuuteen. Koko tutkimukseni tarkoituksena on peilata kahden erilaisen, mutta toisiaan lähellä olevan ihmistieteen näkökulmia alaistaidoista, ja niiden erilaisista tavoista tarkastella todellisuutta. Alaistaitojen sekä työyhteisötaitojen käsitteet ovat syntyneet organisaatiopsykologian tarpeisiin, jolloin niiden sisältämät tieteenfilosofiset näkökulmat alaistaitojen tutkimuksessa poikkeavat hyvin paljon konstruktionistisesta näkökulmasta, jonka kautta tässä tutkimuksessa olen itse päättänyt alaistaitoja ja seuraajuutta tarkastella.

Haluan kuitenkin tähdentää sitä, että mainitessani työ- tai organisaatiopsykologian keskittyvän behavioristiseen näkökulmaan alaistaitojen tutkimuskentällä, olen ymmärtänyt sen, että organisaatiopsykologian tutkimuskenttä sisältää myös muunlaista tutkimusta. Tässä jyrkkä vastakkainasettelu behaviorismin ja konstruktionismin välillä onkin tarkoitettu vertailun avuksi ja keskustelun herättäjäksi. Tämän vuoksi haluan kuitenkin vielä tuoda esiin konstruktionismin tieteenfilosofisia näkökulmia, koska ne poikkeavat niistä näkökulmista, mitä organisaatiopsykologian tutkimuksessa on paljon sovellettu.

Ontologia keskittyy tarkastelemaan olemassaoloa. Se tutkii ihmisiä ja heidän välisiä suhteitaan sekä yhteiskuntaa ja maailmaa yleisellä tasolla pyrkien vastamaan siihen, mitä maailmassa on ja millaisena maailma näyttää. Oletuksena on, että sosiaalinen maailma on olemassa itsenäisesti riippumatta siitä, miten ihmiset sen näkevät ja miten he toimivat. Ontologia voidaan jakaa subjektiiviseen ja objektiiviseen näkökulmaan. Objektiivinen näkökulma tarkastelee maailmaa objektiivisena kokonaisuutena tarkastelijasta riippumatta. Sen sijaan subjektiivinen näkökulma, jota omassa tutkielmassani käytän, perustuu ajatukseen, jonka mukaan maailma näyttää yksilöille heidän henkilökohtaisten näkemystensä muuttuessa eri kontekstissa ja ajassa. (Erikson & Kovalainen 2008, 13–14.)

Itse tutkin aihettani subjektiivisen ontologian eli konstruktionistisen näkemyksen kautta. Konstruktionistisen ontologian mukaan ei ole olemassa yhtä oikeaa totuutta ja todellisuus rakentuu useasta sosiaalisesti rakentuneesta todellisuudesta. Tätä pyrin ilmentämään käyttämällä tutkimusmetodinani haastatteluja ja analysoimalla niitä sopivalta tavalla. Tarkoitukseni on teorian avulla löytää mahdollisimman monia erilaisia näkökulmia alaistaitoihin liittyen ja sen jälkeen empiirisen tutkimuksen avulla nostaa

esiin sekä yksilöiden että tiimien rakentamia käsityksiä siitä, minkälaiset asiat tekevät työntekijästä hyvän työntekijän. (Eriksson & Kovalainen 2008, 13–14.)

Epistemologia tarkoittaa sitä, miten tieto maailmasta luodaan ja miten sitä voidaan tutkia. Sen tarkoituksena on määrittää, millaista tietoa on olemassa, mitä on tieteellinen tutkimus ja kuinka sitä voidaan tutkia. Epistemologia voi suuntautua objektiivisesti tai subjektiivisesti. Objektiivinen epistemologia näkee teorian neutraalina ja maailman ulkopuolisena, kahtena erillisenä kokonaisuutena. Subjektiivinen epistemologia painottaa omien tulkintojen merkitystä, joita ei voida tutkia ilman ulkopuolista maailmaa. Ulkopuolinen maailma ei ole omien tulkintojemme ulkopuolella. Epistemologiset kysymykset liittyvät olennaisesti eri tieteenfilosofisiin suuntauksiin, jotka omalta osaltaan selittävät tutkimusta ja siihen liittyviä valintoja. (Eriksson & Kovalainen 2008, 13–14.)

Epistemologisesta näkökulmasta konstruktionismi painottaa tutkittavan ja tutkijan erityislaatuista suhdetta, joka vaikuttaa olennaisesti tutkijan arvioon osallistujan kokemuksista. Tutkijan omat kokemukset ja näkökulma vaikuttavat olennaisesti hänen tulkintaansa tutkittavasta. Tutkijat myös tiedostavat sen, koska ilman näitä kokemuksia ja näkökulmia tutkimus ei olisi sellainen kuin se on. Raportoitaessa konstruktionistisesta tutkimuksesta, tulee tutkijan kertoa omista käsityksistään, jotta tutkimusta ja sen luotettavuutta osattaisiin arvioida oikealla mittapuulla. Konstruktionistinen tutkimus käyttää usein hyvin realistisia tutkimusmenetelmiä, kuten haastatteluja tai tarkkailua ilmiön tutkimiseksi. Tällaiset tutkimusmenetelmät tarjoavat hyvin eläviä kuvailuja tutkimukseen osallistuvien kokemuksista. (Hill 2012.)

Oma tutkimukseni siis rakentuu konstruktionistisen tieteenfilosofian paradigman mukaisesti. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että pyrin selvittämään, miten eri ihmiset ja ryhmät rakentavat sosiaalisia tilanteita ja tapahtumia. Konstruktionismin mukaan todellisuus rakentuu eri yksilöiden subjektiivisista, dynaamisista sekä jaetuistakin näkemyksistä. Todellisuutta voidaan tulkita tarkemmin sosiaalisten konstruktoiden, kuten jaettujen merkitysten, ja kielen kautta. Tärkeintä on tarkastella sitä, miten konstruktiot syntyvät eikä niinkään itse tuotettua sisältöä. Toisaalta juuri erilaiset tulkinnat voivat tehdä lopputuloksesta erilaisen. Sosiaalinen konstruktionismi tarjoaa näkökulman ihmisten rakentamien objektiivisten rakenteiden tulkitsemiseen ja mahdollisuuden tutkia sitä, kuinka nämä objektiiviset rakenteet perustuvat eri yksilöiden ja eri yksilöiden välisiin subjektiivisiin näkemyksiin. Tämän näkemyksen mukaan todellisuus perustuu sosiaalisesti rakentuneisiin kommunikointimalleihin, kuten esimerkiksi diskurssiin. (Eriksson & Kovalainen 2008, 19–20.)

Lehtosen (1996) mukaan todellisuus rakentuu kielen ja kommunikoinnin avulla, mutta kieli toimii apuvälineenä todellisuutta kuvaillessa. Kielen merkitykset ovat tarttumapintoja todellisuuteen ja siksi kieli on erottamaton osa ihmisen olemista. Todellisuus kuitenkin jakautuu merkityksellisiin osiin vasta kielen avulla ja tietoa todellisuudesta on

mahdollista saada vain kielen ja merkityksellistämisen kautta. Kieli syntyy tällöin ihmisen kanssakäymisessä. (Lehtonen 1996, 29–31.)

3.2 Aineistonkeruun menetelmä ja kulku

Aineistokseni olen haastatellut työntekijöitä eräästä Suomessa toimivasta, mutta kansainvälisesti suuresta, kemian alan yrityksestä. Suomessa yritys työllistää noin 900 henkilöä ja se toimii viidellä eri paikkakunnalla. Matkustin eräälle sen toimipaikalle haastattelemaan yhdeksää yrityksen työntekijää. Tavoitteenani on haastattelujen avulla tuoda esiin esimiehen sekä työntekijän välistä suhdetta, ja tarkastella sitä sekä esimiehen ja työntekijän näkökulmasta. Esimiehen ja alaisten näkökulmien yhtäaikainen tutkiminen on minulle erityisen tärkeää, koska aikaisemmin alaistaitoja ja työyhteisötaitoja on kyllä tutkittu esimiehen ja työntekijän puolelta, mutta eri osapuolten näkökulmia ei ole tarkasteltu samassa tutkimuksessa yhtä aikaa. Lisäksi kummankin osapuolen näkökulmien ymmärtäminen voisi valaista lisää sitä, miten alaistaitoihin tulisi suhtautua ja kenen vastuulla taitojen osoittaminen loppujen lopuksi on.

Koska minulla ei ollut aikaisemmin mitään yhteyttä yritykseen, josta minulle ystävällisesti haastattelut järjestettiin, tapasin yrityksen HR Business Partnerin Turussa muutamia kertoja ennen haastattelujen järjestämistä. Kävimme yhdessä läpi tavoitteitani tämän työn suhteen ja toiveitani haastateltavien osalta. Olin hyvin onnekas, koska omat tavoitteeni olivat hyvin linjassa yrityksen toiveiden ja HR Business Partnerin omien kiinnostuksen kohteiden kanssa. Lisäksi hän lupasi hankkia minulle haastateltavat toimomuksieni mukaisesti. Loppujen lopuksi itse haastateltavat ja heidän taustansa eri tiimeissä toivat mielenkiintoista lisäjännitettä työhön. Sain haastateltavakseni toiveideni mukaisesti esimiehiä ja heidän tiimeissään työskenteleviä työntekijöitä. Sain myös vertailtavakseni kaksi eri tiimiä, joissa sisäiset työilmapiirit olivat aivan erilaiset. Kohdeyritys oli aikaisemmin vuonna 2013 suorittanut työhyvinvointikyselyn, joka osoitti työtyytyväisyyden tasojen olevan hyvin vaihtelevat. Haastattelemissani tiimeissä työhyvinvoinnin tasot olivat täysin päinvastaiset. Toisessa tiimissä, joka toimi yrityksen ns. keskitasolla, työtyytyväisyys oli koko yrityksen korkeimmalla tasolla ja toisessa, joka toimi tuotannossa, työtyytyväisyys oli hälyttävän heikkoa. Koska alaistaitojen on nähty vaikuttavan työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin (Heinonen ym. 2013; Rehnback & Keskinen 2005), tilaisuus haastatella näitä ihmisiä eri tiimeistä oli mitä mainioin.

Haastattelin työtäni varten yhdeksää työntekijää, organisaation kahdesta eri tiimistä, mutta haastatteluihin mahtui mukaan eräs esimies, joka ei näihin kahteen tiimiin virallisesti kuulunut. Vaikka pidin sitä, ettei minulla ollut aikaisempaa sidosta yritykseen ongelmallisena, kaikki sujui kuitenkin hyvin. Koin, että ihmiset pystyivät avautumaan minulle ja kertomaan avoimesti ajatuksistaan – mikäli he niitä osasivat pukea haluamal-

laan tavalla sanoiksi. Kaikki haastateltavat suhtautuivat tilanteeseen hyvin positiivisesti ja olivat kiinnostuneita työstäni. Haastattelut suoritettiin kolmena eri päivänä, joulukuussa 2013, kohdeyrityksen tiloissa.

Haastattelut suoritin avoimena teemahaastatteluna, joka kuitenkin sisälsi elementtejä strukturoidusta haastattelusta. Tarkoitukseni oli antaa haastateltavan puhua aiheesta vapaasti, teemojen mukaisesti ja strukturoidut kysymykset vain pohjustivat aina tiettyyn aiheeseen siirtymistä. Tarkoitukseni oli pitää huolta siitä, että vaikutukseni haastateltavien vastauksiin pysyisi mahdollisimman pienenä (Grönfors 1982, 106). Tämä tapa tehdä haastatteluja toimi mielestäni hyvin ja kysymykset tuntuivat auttavan aiheesta toiseen siirtymistä. Mikäli muita herkullisia aiheita nousi esiin, siirryimme keskustelemaan niistä. Kun puhe tuntui tyrehtyvän, siirryin kysymyksien pariin keskustelua vilkastaakseni. Pysin kuitenkin olemaan valppaana, mikäli omat ennakkokäsitykseni kuulmaisivat läpi tai kysymykseni olisivat liian johdatteluvia (Hill, 2012).

Haastateltavien anonymiteetistä on pidetty tässä tutkimuksessa erityistä huolta. Vaikka en itse osannut tai pystynyt haastateltaviani valitsemaan, pyrin siihen, ettei haastatteluun osallistuminen vaikeuta haastateltavien asemaa kohdeyrityksessä. Siksi kerroin haastateltaville haastattelun aluksi tai lopuksi, mihin ja miten haastattelujen tuloksia tullaan myöhemmin käyttämään. Lisäksi kerroin jokaiselle haastateltavalle, minkälaisia asioita oma tutkimukseni käsittelee. (Erikson & Kovalainen 2008, 70–71.)

Tässä tutkimuksessa tulen puhumaan kohdeyrityksestä ja kahdesta tiimistä; asiantuntijatiimistä, jonka jäsenet toimivat kohdeyrityksessä palveluntarjoajina ja tuotantotiimistä. En erottele erikseen haastateltavia toisistaan, vaan viittaan heihin vain joko asiantuntijatiimin tai tuotantotiimin esimiehinä tai työntekijöinä. En näe tarpeellisenä eritellä haastateltavia nimeltä tai nostaa heitä sinänsä yksilöinä esiin, mutta nostan kuitenkin heidät esiin näkemystensä kautta.

3.3 Teemoittelu tulkinnan apuna

Haastattelujen analysoimiseksi päädyin käyttämään teemoittelua ja kategoria-analyysiä. Teemoittelu mielestäni tuo hyvin esiin haastateltavieni työyhteisön ja työpaikan erityispiirteitä, koska kohdeyrityksessä oli selvästi nähty vaivaa työympäristön ja työhyvinvoinnin parantamiseksi, ja se mielestäni näkyi haastatteluissa. Toisaalta teemoittelun avulla pystyn hyvin tuomaan esille sitä, miten kohdeyritys eroaa muista yrityksistä ja niiden työntekijöistä. Toisaalta teemoittelun avulla voin helposti tarttua aiheisiin, jotka sopivat kirjallisuuskatsaukseni henkeen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006) ja tuoda esiin asioita, jotka teorian pohjalta ovat mielekkäimpiä.

Haastattelujen perusteella huomasin, että vaikka teemat olivat hyvin pitkälti yhteiset kullekin haastateltavalle, heidän suhteensa näihin teemoihin vaihteli melkein yksilöit-

täin. Pyrinkin työssäni tuomaan esille näitä eri tapoja suhtautua valitsemini teemoihin, jotka olennaisesti liittyvät valitsemaani teoriakehykseen. Tarkastellessani haastatteluista esiin nousseita teemoja en pyri erikseen erottelemaan sitä, kuka haastateltava on esimiesasemassa tai kuka työntekijäasemassa. En myöskään erottele erikseen eri tiimien edustajia. Teemoittelun tarkoituksena on tuoda esiin kaikista haastatteluista esiin tulleita asioita, ja olen ottanut mukaan analyysiini teemoja, joiden koen olevan tärkeitä alai-
staitoja tarkasteltaessa.

Teemoittelun jälkeen olen tarttunut tarkastelemaan tiimien esimiesten ja heidän alais-
tensa rooleja kategorisoinnin kautta. Kategorisointi sopii omaan tutkimukseeni sikäli hyvin, koska Jokisen, Juhilan ja Suomisen (2012) mukaan kategorioita käytetään ihmisten toimissa keskenään ja heidän kohdatessaan muita ihmisiä. Lisäksi kategoriat ovat tilannesidonnaisia. Ihmisillä on aina valinnan mahdollisuus siinä, minkälaisia kategori-
oita he missäkin tilanteessa käyttävät, ja siksi kategorioita tulisi tutkia paikallisesti. Kiinnostus siis kohdistuu siihen, milloin kutakin kategoriaa käytetään ja miksi. Kategorisoinnin keskiössä on kulttuuri (Jokinen, Juhila & Suominen 2012, 19), joka antaa oman vivahteensa kohdeyrityksessä ilmenevien alai-
staitojen tutkimukseen.

Kategoria-analyysi perustuu seitsemään eri teesiin, joista oman tutkimukseni kannal-
ta merkittävimmät käyn tässä läpi. Kuten jo mainittu, kategoriat ovat kulttuurista tietoa. Kulttuuri uusiutuu jatkuvasti, ja se on sidoksissa arkeemme, rutiineihimme ja ta-
poihiimme, joilla me puhumme ja toimimme. Näihin kategorioihin liittyvää tietoa käyt-
tämällä, sitä hyödyntämällä ja muokkaamalla luomme kulttuurisen varannon, jonka avulla pyrimme ymmärtämään muita ihmisiä ja itseämme. Tietovaranto kuitenkin muokkautuu koko ajan. Tietovaranto muotoutuu ihmisten välisessä kanssakäymisessä, ja nämä tilanteet ovat kontekstisidonnaisia, jolloin ne määritellään paikallisesti. (Joki-
nen, Juhila & Suominen 2012, 46–49.) Tämä ensimmäinen kategorisoinnin teesi mukai-
lee vahvasti relationaalisen johtajuuden perusajatusta siitä, että johtajuus muodostuu jatkuvasti uudestaan ja uudestaan ihmisten välisessä kanssakäymisessä.

Ajatus kategoria-analyysin käyttämisestä analysoinnissa perustuu siihen, että katego-
riat ymmärretään aina omassa kontekstissaan, mikä sopii jälleen relationaalisen johta-
juuden periaatteisiin. Kategoria-analyysissä on luovuttava siitä oletuksesta, että kieli ja sen käyttö vastaisivat täysin kielenkäytön kohdetta eli sitä, että puhe ja teksti viittaisivat aina johonkin ulkopuoliseen todellisuuteen. Kontekstin tunnistaminen ja päätelmien tekeminen perustuvat aina tekijän omaan tietovarantoon ja tapaan, jolla hän maailmaa katsoo. Tulkinnat todellisuudesta ovat siis subjektiivisia. (ibid 75–76.)

Kategorioilla tuotetaan moraalista järjestystä, koska niihin liittyy usein odotuksia sii-
tä, miten kategoriat toimivat ja kuinka niitä kuvataan ja arvioidaan. Erityisesti kiinnite-
tään huomiota siihen, kuinka oikeuksiin ja velvollisuuksiin liittyvät määreet vaikuttavat odotuksiin ja velvollisuuksiin moraalien suhteen. Tiettyihin kategorioihin liittyvät odo-
tukset ja velvollisuudet voivat poiketa todellisuudesta. (ibid 70–72.)

Juuri näiden piirteiden vuoksi näen tärkeänä käyttää analysoinnin välineenä kategoria-analyysiä. Tässä tutkielmassa, jossa pohdin esimiesten ja alaisten kanssakäymistä, rooleja ja esimies-alaissuhteita, on tärkeää tarkastella sitä, miten esimiehet ja alaiset mieltävät omat roolinsa ja mitä he odottavat toiselta osapuolelta. Odotukset siitä, millä tavalla on hyvä esimies tai alainen, vaikuttavat siihen, miten ja millaiseksi suhde nyt ja tulevaisuudessa muotoutuu. Esimerkiksi tarkasteltaessa kahta tiimiä, joita tutkimustani varten haastattelin, esimies kategorisoitiin työntekijöiden puolelta hieman eri tavalla kummassakin tiimissä. Asiantuntijatiimissä esimies nähtiin tiimin rivijäsenenä ja tuotantotiimin esimies kategorisoitiin aina vastakkaiseen kategoriaan työntekijöiden kanssa. Tässä tutkielmassa tarkastelen nimenomaan esimiehen ja työntekijöiden suhdetta kategoria-analyysin kautta. Haluan selvittää, miten alaisen ja esimiehen suhde määrittyy näissä kahdessa eri tiimissä ja mihin tämä suhde vaikuttaa.

4 NÄKEMYKSIÄ ESIMIES-ALAISSUHTEESTA JA TYÖSTÄ

4.1 Haastateltavien tiimien yhteiset piirteet

4.1.1 Työn ilo ja esimies-alaissuhteesta syntyvä motivaatio

Tässä alaluvussa tarkastelen haastateltavieni motivaatiota työtä kohtaan ja sitä, kuinka esimies-alaissuhde vaikuttaa alaistaitojen esiintymiseen organisaatiossa. Vaikka asiantuntija- ja tuotantotiimien esimies-alaissuhteet olivat erilaiset, olen kuitenkin löytänyt haastatteluista teemoja, jotka yhdistävät näitä kahta tiimiä. Tyytyväisyys omaan työhön ja työtyytyväisyys nousivat haastatteluista esiin tiimejä yhdistävinä teemoina.

Se, mikä haastatteluissa yllätti kokonaisuutena minut eniten, oli tapa, jolla työntekijät suhtautuivat työhönsä. Jokainen haastateltavani oli erityisen innostunut ja kiinnostunut työstään, ja he suhtautuivat siihen positiivisemmin kuin olin olettanut. Arvelin, että tiimissä, jossa työilmapiiri oli arvioitu heikommaksi, työhön suhtauduttaisiin jollakin tasolla negatiivisemmin kuin toisessa tiimissä. Olin kuitenkin väärässä, koska kohdeyrityksessä työhön suhtauduttiin erityisellä intohimolla ja työstä tunnettiin ylpeyttä.

Edellisessä alaluvussa kerroin tarkemmin haastateltavieni erilaisesta taustasta ja siitä, kuinka heidän tiiminsä olivat täysin erilaiset ja kuinka työhyvinvoinnin tasot poikkesivat toisistaan. Työhyvinvointikyselyn mukaan asiantuntijatiimissä työhyvinvointi oli selvästi paremmalla tasolla kuin tuotantotiimissä. Ennen haastatteluja ajattelin, että näissä tiimeissä työn tekemiseen suhtauduttaisiin eri tavoin, koska kyse oli kuitenkin työilmapiiristä ja siitä, kuinka se mahdollisesti vaikuttaisi työntekijän halukkuuteen tehdä töitä. Oli kuitenkin mielenkiintoista huomata, että haastateltavani tiimistä huolimatta suhtautuivat täysin samalla tavalla työtehtäviinsä ja työhön. He pitivät työnteosta ja innostuivat omista työtehtävistään. Monet kertoivatkin pitävänsä työstään. Osa haastateltavista koki työn mielekkääksi, koska se oli heidän mielestään kiinnostavaa tai työ sopi yhteen heidän mielenkiinnon kohteidensa kanssa. Muutamit haastateltavat kertoivat, että vaikka kuinka vaikea olisi aamulla vakuutella itsensä tulemaan töihin, työpäivä meni usein nopeasti ohi ja he huomasivat viihtyneensä.

En mää tiä, mä tykkään työstäni.-- Ni kyl niist täytyy sanoa et kolme neljäsosaa on semmost et on tykänny niistä työpäivistä. Et yks neljäsosa on sit semmosia, et herää jo itte aamulla väärällä jalalla. (T1)

Oman työn mieluisuus näkyi, koska moni työntekijä oli ottanut osaa eri projekteihin tai ottanut ylimääräisiä vastuualueita hoidettavaksi. Ainakin osalle haastateltavista nämä projektit laskettiin osaksi työaika. Haastatteluista ei käynyt ilmi se, olivatko nämä ylimääräiset tehtävät ja aloitteet niiden tekemiseksi tulleet aina esimieltä vai omasta aloitteesta. Monet haastateltavat kertoivat mielellään kehittävänsä itseään ja tarttuvansa siksi uusiin projekteihin. Selvästi ylimääräiset tehtävät ja projektit olivat kuitenkin mieluisia riippumatta siitä, miltä taholta ne tulivat. Oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta arvostettiin koko organisaatiossa.

Vastuista sen verran, että mitä tahansa meidän osastolla, tai tehtaalla, mikä askarruttaa niin siitä voi ottaa kiinni. (T2)

Oma-aloitteisuuden lisäksi vastuulla oli kohdeyrityksessä suuri merkitys. Kumpikin tiimi vastasi omalta osaltaan yrityksen toiminnan kannalta tärkeistä osastoista. Tuotantotiimi toimii ikään kuin useamman tulen välissä. Muiden työ vaikuttaa heidän työhönsä ja heidän työnsä vaikuttaa taas seuraavaan työvaiheeseen. Haastateltavat kuvailivat työtehtäviänsä usein omien vastuualueidensa kautta. Kukaan ei sinänsä eritelletty työhön kuuluvia tehtäviä, vaan he kertoivat työstään suurempien linjojen ja vastuualueidensa kautta. Kysyttäessä ylimääräisistä, ns. virallisen työnkuvan ulkopuolisista tehtävistä, haastateltavat totesivat, että työnkuvan ulkopuolella ei ollut mitään, mitä he eivät kokisi omaan työhönsä kuuluvaksi. Työt piti vain saada hoidetuksi.

Ilo omasta työstä motivoi montaa haastateltavaa omassa työssään. Monet haastateltavat kertoivat omista periaatteistaan ja työmoraalistaan, mitkä olivat kaikilla haastateltavillani yllättävänkin samankaltaiset. Tiimikohtaisia eroja ei työetiikassa ollut. Osa haastateltavista ei osannut sanoa, mistä tämä asenne työtä kohtaan tuli, mutta he näkivät työn elämän suolana ja tärkeänä osana elämää. Osa haastateltavista pohdiskeli omaa työmoraaliaan ja sen syntyä, ja useat totesivatkin sen syntyneen jo lapsuudessa, veroperintönä. Eräs haastateltava mainitsi työn taloudellisen merkityksen ja totesi sen vaikuttavan olennaisesti työmotivaatioon. Työmotivaatioon liittyi myös se, että työn nähtiin vastaavan omia kiinnostuksen kohteita, jolloin työ tuntui mielekkäältä. Erään työntekijän mukaan tilanne kotona vaikutti usein työmotivaatioon.

Se on enemmänkin, et, se johtuu heidän omasta innostuneisuudestaan siitä omaa työtä kohtaan, mitkä johtuen sitten jostain muista syistä, jotka ei oo niinku työmaalta tulevista asioista, vaan se koto näkyy siinä. (E1)

Koska alaistaitojen nähdään vastaavan esimiestaitoja (Keskinen, 2005) on tärkeää tarkastella sitä, miten tässä organisaatiossa ja kahdessa eri tiimissä esimiehen tapa olla esimies vaikutti tiimiläisten työmotivaatioon sekä alaistaitojen osoittamiseen. Haastatte-

lujen pohjalta voisi sanoa, ettei esimiestyön sinänsä koettu vaikuttavan siihen, näkivätkö alaiset vaivaa työyhteisönsä eteen, olivatko he motivoituneempia tekemään työtänsä tai kokivatko he työilmapiirin vaikuttavan heidän alaistaitoihinsa. Siitä huolimatta, että näissä kahdessa tiimissä alaiset näkivät esimiehensä täysin eri tavalla, suhtautuminen itse työhön oli samanlaista. Eräs tuotantotiimin työntekijä kuitenkin totesi, että työilmapiirin parantaminen vaikuttaisi varmasti positiivisesti hänen motivaatioonsa tehdä töitä. Haastateltava oli itse monessa projektissa mukana ja totesi tekevänsä töitä niin kuin kohdeyritys olisi hänen oma yrityksensä. Asiantuntijatiimissä, jossa työilmapiiri oli selvästi parempi, työntekijät suhtautuivat omaan työhönsä samalla innolla kuin tuotantotiimin työntekijät. Kyse oli enemmänkin siitä, miten esimies nähtiin eri tiimeissä ja miten esimieheen suhtauduttiin.

Haastatteluiden perusteella voisikin päätellä, että työntekijä voi kohdistua nimenomaan työn tai suhteeseen oman itsensä kanssa. Erityisesti tuotantotiimissä, jossa esimiehen ja alaisen välinen suhde ei ollut yhtä vahva kuin tuotantotiimissä ja työhyvinvointi oli heikompa, työntekijä kohdistui työn ja työntekijän oman itsensä suhteeseen. Työstä nautittiin ja uudet projektit tuottivat monelle työntekijälle iloa, vaikka esimies-alaisuudessa olisi ollut parantamisen varaa. Sen sijaan motivaatio haastatteluiden mukaan liittyisi esimiestyöhön ja siihen, kuinka hyvänä esimiestyö koetaan, kuten haastateltavanikin tuotantotiimistä totesi. Wong Humborstadin ja Kuvaasin (2014) mukaan alaisten motivaatio on vahvaa, mikäli esimiehellä ja alaisilla on samanlaiset käsitykset siitä, kuinka paljon alaisia valtaistetaan organisaatiossa ja vastaavatko alaisten ja esimiesten odotukset alaisten osallistumisesta toisiaan. Tutkijoiden mukaan esimiehen tulisi pitää huolta siitä, että työntekijöillä olisi hyvät vaikutusmahdollisuudet organisaation sisällä, jotta työntekijöiden motivaatio työtä kohtaan säilyisi. (Wong Humborstad & Kuvaas 2013.) Tuotantotiimissä esimiehen ja työntekijöiden käsitykset alaisten osallistumisesta olivat selvästi erilaiset, ja osittain ehkä siksi tiimin työntekijöiden motivaatio oli kadoksissa.

4.1.2 *Kommunikoinnin merkitys esimies-alaisuudessa*

Haastatteluista tuli selvästi esiin kommunikoinnin merkitys asiantuntija- ja tuotantotiimissä. Esimiehet ja alaiset eri tiimeistä kertoivat, että tärkeintä heidän yhteisössään on kommunikointi ja nimenomaan se, että kommunikointi olisi kaksisuuntaista, esimieheltä työntekijälle kulkevaa sekä työntekijältä esimiehelle päin suuntautuvaa kommunikointia. Asiantuntijatiimissä, jossa työhyvinvointi oli selvästi parempi, tiimiläiset kokivat, että he pystyivät kommunikoimaan esimiehensä kanssa työasioista ja henkilökohtaisista asioista, mikäli tilanne sitä vaati. Eräs haastateltava kertoi, että hänen pidemmän poissaolonsa aikana hänellä oli tapana puhua puhelimesta esimiehensä kanssa lähes joka toinen kuukausi:

*Mul on ollut koko ajan käytössä firman intranet, ja tommonen, et mä sa-
toin nähdä sielt jonkun uutisen ja soittaa et, et mikä juttu tää nyt on niin-
ku uteliaisuus heräs, niin siin samal tuli sit puhuttua kaikkii muutakin, et
hän kerto, et mitä on menossa, ja mä kerroin nyt sit siitä perhe-elämästä
sit silloin. (T1)*

Sama työntekijä kertoi pitävänsä esimiehensä kanssa säännöllisesti kokouksia. Mikä-
li perhetilanne vaati hänen lähtevän töistä pois aikaisemmin tai pitäytyvän tietyssä aika-
taulussa, hän koki, että hänen on helpompi tehdä töitä, mikäli esimies tiesi syyn hänen
kotiinlähtöönsä siltä päivältä. Tämä selvästi kuvastaa luottamuksellista suhdetta tiimin
työntekijän ja hänen esimiehensä välillä sekä halua ylläpitää tätä vastuullista suhdetta.

Erityisen tärkeäksi kaikki haastateltavat kokivat palautteenannon, ja sen merkitys
nostettiin esiin monessa haastattelussa. Kaikki haastateltavat toivoivat ja odottivat pa-
lautetta samalla tavalla, mutta toiveet palautteenannon luonteesta ja tavasta olivat tii-
meillä erilaiset. Tuotantotiimissä alaisten puolelta huomiota kiinnitettiin positiiviseen
palautteeseen ja sen puutteeseen. Haastateltavat kokivat, että he eivät saaneet positiivis-
ta palautetta lähes ollenkaan. Toisaalta muutama haastateltava toi ilmi sen, että positiivis-
ta palautetta saattaa olla hankala ottaa vastaa, koska työn vaatimukset olivat heidän
mielestään kasvaneet. Samasta työstä aikaisemmin ei olisi välttämättä palkittu tai annettu
positiivista palautetta ja tietyt asiat vain kuuluivat työhön. Erityisen mielenkiintoista
oli kuitenkin se, että kummastakin tiimistä, esimiesten eriävistä johtamistavoista huoli-
matta, kaikki haastateltavat puhuivat juuri palautteen kaksisuuntaisuuden merkityksestä.
Kummankin tiimin esimiehet näkivät palautteenannon esimiestyön vahvana osana, mut-
ta he kaipasivat palautetta myös omasta työstään. Tuotantotiimin esimies ei suoranaisesti
palautetta sanonut kaipaavansa. Kuitenkin kysyttäessä palautteen antamisesta, hän
kertoi, että alaisten hänelle antama palaute liittyi usein siihen, että hänen ei pitäisi puut-
tua työntekijöidensä töihin.

*Ne tykkää tehdä töitä itsenäisesti sillee, et niille ei sanota, mitä pitää
tehdä. Mulle ne sanokin jo, ettei mun pitäis kertoa niille, mitä pitää teh-
dä. (E2)*

Toisaalta tuntui siltä, että tuotantotiimin esimies ei välttämättä halunnut sinänsä saa-
da palautetta, vaikka puhuikin palautteen merkityksestä. Tiimin työntekijät kertoivat
yrittäneensä antaa hänelle palautetta esimiestyöstä, mutta he kokivat, että palautteesta ei
useinkaan otettu opiksi. Toisaalta esimies koki, että hän ei saanut tiimin työntekijöitä
kuuntelemaan häntä ja sitä, mitä hänellä olisi ollut sanottavaa. Tiimiläiset vain pyysivät
häntä pysymään poissa heidän tonteiltaan ja heidän asiantuntija-alueiltaan. Vaikka pa-

lautteenannon merkitys oli ymmärretty, esimies koki, että hän ei saanut ääntään kuuluviin ja alaiset taas puskiivat esimiestä pois heidän tonteiltaan. Palautteenannon merkitys oli tiimissä ymmärretty, mutta sen käytännön toteutuksessa vielä haparoitiin, koska tavat antaa ja ottaa vastaan palautetta olivat esimiehellä ja tiimin työntekijöillä hyvin erilaiset.

Toisessa tiimissä palautetta annettiin kaksisuuntaisesti. Esimies ja hänen tiimiläisensä tuntuivat olevan samalla aaltopituudella. Tiimin esimies kuvaili palautteen antamista näin:

Sanotaan että, ne sen tyyppin palautteet on enemmän niihin töihin ja tehtäviin liittyen --toki sitten puolin ja toisin niin..henkilökohtanen palaute annetaan kahden kesken...ei sitä koskaan anna tarpeeksi, varmaankaan--kyl mäkin heiltä saan myöskin palautett, että kyl se niinkun on siinä mielessä kakssuuntasta, et tuntuu et me puhutaan aika avoimesti. (E1)

Kokonaisuudessaan palautteen merkitys oli ymmärretty koko organisaation tasolla. Kaikki haastateltavani, esimiehet ja alaiset, toivoivat saavansa työstään palautetta. Haastattelemani esimiehet ymmärsivät palautteenannon ja palautteen saamisen merkityksen. Asiantuntijatiimin esimies mielsi esimiehen ja alaisen tasa-arvoiseksi palautteen suhteen. Hänen mukaansa palautteen antaminen esimiehen ja alaisen välillä oli yhtä luonnollista kuin kahden kollegan keskenään antama palaute. Palautteenantotilanteessa ei tulisi sinänsä ottaa ihmisten rooleja huomioon, vaan palautteen tarkoitus on kehittää toista tai toisen toimintaa, kehuja unohtamatta:

Asioihin tai tekemisiin liittyen niin itse odotan tietysti palautetta..niinkun hekin tietysti odottaa minulta palautetta. (E1)

Tiimin työntekijä kertoi esimieheltä saamastaan positiivisesta palautteesta:

Hän niinku oikeen varta vasten soitti ja anto palautetta edellisviikolla. Mä en muista, et tekiks hän koskaan ennen semmosta, mut ehkä hän nyt jotain, hänkin on jotain päättänyt oman esimiestyönsä suhteen. Hän oikein soitti ja ilmoitti, et kivi putosi sydämeltä, että saatiin ajoissa menemään. (T1)

Tuotantotiimissä sen sijaan palautteenantokulttuuri oli erilainen. Alaiset kokivat, että heille ei annettu tarpeeksi positiivista palautetta ja esimies koki, että hänelle ei annettu tarpeeksi palautetta. Alaiset kertoivat selvästi, että heidän ehdotuksiaan työyhteisön kehittämisen tai työn kehittämisen suhteen ei kuunneltu. Osa tiimiläisistä kertoi, että he

eivät enää jaksaneet yrittää osallistua palautteenantoon tai työyhteisön kehittämiseen, koska he kokivat, että heidän antamastaan palautteesta ei otettu opiksi. Tässä tiimin kahden eri työntekijän kommentteja:

Sä teet sen siten, että ne kaverit, jotka esittää sulle ne 10 kohdetta, niin sä arvostat niitten mukaan sen..ja sitten, pidät sen oman mielipiteen, lisäät siihen, haastat näitä kavereita, etkä tyssää ketään. Ja sit todetaan, et hei, meil on niin vähän rahaa, et tehdään vain näin ja mä oon tullut siihen tulokseen et nämä, näist ei keskustella, perustella. (T2)

Mut välillä tuntuu vähän sillain ettei enää jaksa niitä samoja asioita veivata edestakasin, et se on vähän se ongelma tässä. (T3)

Avoimuus toimi asiantuntijatiimissä kehitysehdotuksien ja päätöksenteon suhteen. Tiimiläiset saivat ottaa osaa päätöksentekoon ja he osallistuivat työn kehittämiseen. Esimies jopa kertoi olevansa huono päätöksentekijä ja antavansa vastuun päätöksenteosta usein mieluummin tiimin työntekijöille. Esimies koki olevansa enemmänkin päätöksenteon tukena, mikäli tukea kaivattaisiin. Tiimiläiset kertoivat esimiehen sietävän hyvin erilaisia mielipiteitä ja suhtautuvan jokaisen kommentteihin asiasta kuin asiasta hyvin rakentavasti. Tuotantotiimin työntekijät olisivat hyvin mielellään ottaneet osaa työssä kehittämiseen, mutta he kokivat heidän ehdotuksiansa tulevan tyrmätyiksi esimiehen puolelta. He olivat silti innokkaita kehittämään työtään ja omaa osaamistaan, vaikka itse työyhteisöä ja yhteistä työntekoa koskevat kehitysehdotukset, jotka vaativat esimiehen hyväksymistä, jäivät usein puolitiehen.

Tuotantotiimin työntekijät omien alaistensa kanssa selvästi yrittivät kehittää toimintaansa ja saada työntekoa sujuvammaksi, mutta kehitysehdotukset tuntuivat pysähtyvän esimieheen. Alaiset olivat kyllästyneitä tekemään ehdotuksia, koska he kokivat, että ehdotukset eivät siirtyisi esimieheltä eteenpäin. Tiimin esimies ei kuitenkaan suoraan maininnut mitään alaisilta tulevista kehitysehdotuksista. Kysyttäessä työyhteisön kehittämisestä hän kertoi, että tämä työyhteisö ei tuntunut hänelle luonnolliselta, koska hänen toimintatapansa erosivat selvästi toimintatavoista, joihin organisaatiossa oli totuttu. Esimies kuitenkin koki, että hänen tulisi muuttaa toimintatapojaan sopeutuakseen kohdeyrityksen kulttuuriin vastatakseen paremmin tiiminsä työntekijöiden odotuksiin hyvästä esimiehestä.

4.2 Kokemuksia tiimityöstä ja työyhteisöstä

4.2.1 Tiimityön merkityksestä kohdeyrityksessä

Monet haastateltavista painottivat tiimityön merkitystä omassa työssään. Asiantuntijatiimin tiimin jäsenet kokivat selvästi olevansa palveluntarjoajina muille kohdeyrityksen osastoille. He kokivat tekevänsä yhteistyötä tiimin sisällä ja he usein auttoivat toisiinsa tai korvasivat muiden mahdollisia poissaoloja. Asiantuntijatiimissä tiimin esimies osallistui näihin korvaaviin tehtäviin. Tiimiläiset kokivat muiden tiimiläisten auttamisen ja heidän väliaikaisen paikkaamisensa osana työtään, vaikka heidän töidensä vastuualueet eivät välttämättä vastanneet heidän omaa työtään. Lisäksi asiantuntijatiimi kommunikoi keskenään hyvin tehokkaasti ja huolimatta siitä, että kullakin tiimiläisellä oli oma vastuualueensa, kaikki työt tulivat hoidetuksi ja kaikki tiimin jäsenet olivat kartalla siitä, mitä missäkin tapahtui.

Kaikki ketä tähän kuuluu niin tiedostaa sen aika hyvin, ettei voi niinkun yksinään kantaa vastuuta mistään ja tota sitten taas se, että sit taas kuitenkin kun saa ottaa sen vastuun mikä pitääkin, että se menee tosi hyvin ja sitten tuurataan toisiamme myöskin. Että vaiks vastuu oliskin pääasiassa jossakin niin pystyy sit taas esim myös lomaa (T1).

Samaa tiimityön henkeä oli myös tuotantotiimissä. He kuitenkin kuvailivat yhteistyötään hieman eri tavalla kuin asiantuntijatiimissä kuvailtiin. Monet tuotantotiimiläiset vertasivat työtään joukkueurheiluun ja kuvasivat tiimiään joukkueena, jolta kuitenkin puuttui vahva valmentaja. Läheisimpiä ja luotetuimpia työntekijöitä muutama haastateltavista kuvasi luottopelaajiksi.

Kyl se on siitä sit se, että kun näkee, että ketkä on sellasia luottopelaajia niin sanotusti..niin, että ei voi saada semmosta dream teamia, koska tulee kesken kauden johonkin joukkueeseen. Ja sä saat ne pelaajat, jotka sulla on ja niiden kanssa pitää luoda se peli. (T2)

Se on tämmönen oma-alotteisuus ja just tämmönen tiimipelaaja, koska itekin oon joukkuepeliä harrastanut 10 vuotta, et aina sitä joukkuepeliä, niin kukaan yksi ei näitä, ei pysty näitä hommia tekemään, et vaatii niinku hyvää yhteispeliä. (T3)

Tuotantotiimissä arvostettiin oma-aloitteisuutta ja vastuunottoa, mutta tärkeintä oli ymmärtää joukkueen merkitys omassa työnteossa. Tiimityön kuvaileminen joukkueurheilun sanaston keinoin tuntui olevan ominaista tuotantotiimille, ja joukkue-ajattelun takana mielestäni näkyi ajatus siitä, että joukkueena selvittää kaikesta, oli valmentaja minkälainen tahansa.

4.2.2 Asiantuntijatiimi – työyhteisö perheenä

Asiantuntijatiimin jäsenet ja sen esimies näkivät tiiminsä pienenä yhteisönä, jonka tehtäväni oli pitää huolta koko organisaatiosta. He mielsivät tiiminsä palveluntuottajaksi koko organisaatiolle. He eivät vain korjanneet ongelmia vaan pyrkivät estämään ne kokonaan. Monet tiimiläiset puhuivat tiimistään me-muodossa ja haastatteluista tuli selvästi esiin heidän keskinäinen kunnioituksensa muiden tiimiläisten työtä sekä heidän asiantuntemustaan kohtaan. Erityisesti esimiestä kunnioitettiin ja tiimin työntekijät näkivät hänet tiimin vahvimpana osana. Työntekijät kuvasivat esimiestään rivijäseneksi, jonka asiantuntemusta arvostettiin:

Niin kyl kunnioitan häntä, hänen osaamisensa vuoksi tosi paljon. On tosi pitkä kokemus ja niin tässäkin paikassa niin..monelta eri alueelta, et on ollu niinku tuol kentällä muissakin hommissa, et tietää, mitä siel tapahtuu ja...et semmonen pätevyys ja osaaminen on, nostan siitä hattua. (T4)

Asiantuntijatiimin työntekijöiden mukaan esimies ei tuonut itseään esiin eikä ylpeilyt asiantuntemuksellaan. Työntekijöiden kunnioitus esimiestä kohtaan ei siis perustunut niinkään esimiehen asemaan liittyvään auktoriteettiin vaan se perustui esimiehen kokeemukseen alalta ja hänen persoonaansa. Työntekijät kuvailivat esimiestään avoimeksi, joustavaksi, suvaitsevaksi ja tarpeen vaatiessa myös auktoriteetiksi, jonka puoleen saattoi kääntyä ongelmien ilmetessä.

Toisaalta myös se, et miten hän itse siihen suhtautuu (asiantuntijuus ja osaaminen) --tarvittaessa tulee sille, et hän tietää tosi paljon, mut ei sillä lailla brassaile asian kanssa. Ja sit hän on myöskin hirmu oikeudenmukanen ja tasapuolinen ja sellanen reilu, että ottaa huomioon kaikki alaisensa. (T1)

...Hän on selvästi organisaation edustaja, kun on sellaset asiat kyseessä...ja sit taas toisaalta jossain yhteyksissä niin se edustus on selkeemmin tiputettu, se viitta pois ja ollaan tiiminä. Ja yhtenä tiimin jäsenenä

vaik hän onkin esimies ja on niissä ehkä työroolissaankin ehkä enemmän omana persoonaan. (T1)

Myös esimiehen suhtautuminen omaan tiiminsä oli erityinen. Hän oli vaatimaton ja hän näki itsensä mieluummin esimerkkinä muille ja ohjaajana kuin tiimin auktorisoiduksi esimieheksi. Esimiehen näkemyksen mukaan hyvän esimiehen asema ei perustunut esimiehen tehtävään tai organisaation antamaan valtuutukseen:

Kyl se musta lähtee siitä persoonan ja tietyllä tavalla uskottavuuden kautta että..ei missään tapauksessa niinku..ylhäältä annetun mandaatin tai sen tehtävän kautta sinänsä. (E1)

Kyl mä tietyllä tavalla yritän esimerkkinä olla--ja tietyllä tavalla niin olen pyrkinyt semmosta johtamistapaa pitämään, että tuota..mieluummin kysyn, kun kerron. Vaikka useesti tietäisinkin sen vastauksen, saa tuota toinen sanomaan sen asian, niin hän sitoutuu siihen asiaan aivan eri tavalla. (E1)

Asiantuntijatiimin esimiehen mielestä hyvä esimies on oikeudenmukainen ja positiivinen. Tähän hän kertoi pyrkivänsä omassa työssään. Hänen mielestään hyvän esimiehen tulisi muistaa erityisesti juuri positiivisen palautteen voima, ja antaa enemmän positiivista palautetta kuin negatiivista. Esimies kertoi pyrkivänsä pehmentämään ylhäältäpäin annettuja käskyjä. Hän halusi mieluummin yrittää selittää sitä, miksi joitakin käskyjä tulisi noudattaa ja saada sitä kautta työntekijät motivoitumaan ja suhtautumaan uusiin sääntöihin positiivisemmin. Hän ei halunnut vain käskeä työntekijöitä noudattamaan uusia ohjeistuksia. Toisaalta hän kannusti työntekijöitä tekemään omia päätöksiään työnsä suhteen.

Jos pystyy itte tekee päätöksiä aina parempi. (E1)

Erityisen mielenkiintoisia olivat asiantuntijatiimin työntekijöiden ja esimiehen väliset suhteet ja heidän suhtautuminen toisiinsa. Haastattelussa esimies kehui tiiminsä työntekijöiden ammattitaitoa, halua tehdä työtä ja motivaatiota työtään kohtaan. Tiimin esimies ja alaiset olivat yhtä mieltä siitä, että työtä riittäisi yli virallisten työtuntien. Moni asiantuntijatiimin jäsen kertoikin ottavansa töitä joskus kotiinsa mukaan. He eivät kuitenkaan kokeneet organisaation puolelta painetta tehdä enemmän työtä kuin olisi mahdollista työpäivän aikana tehdä. Ääneen lausumaton oletus oli, että työt vain tulisi saada hoidettua. Jokainen haastattelemani työntekijä tuntui välittävän siitä, että työt tuli tehtyä mahdollisimman hyvin loppuun asti. Selvästi esimies oli huomannut työntekijöidensä

periaatteen ja kertoi haastattelussa muistuttavansa tiimiläisilleen, että töitä tulee priorisoida:

...mul on siinä mielessä niinku ihanteellinen porukka, että enemmän mä joudun jarruttelemaan heijän tekemisiä, etteivät aja itseensä loppuun, kun se että he ei tekis töitä. (E1)

Esimies piti selvästi huolta alaistensa hyvinvoinnista ja hän ikään kuin suojeli työntekijöitään liialta työnteolta. Hän itse kertoi tekevänsä pitkiä päiviä, mutta kehottavansa työntekijöitään välttämään niitä. Työt eivät hänen mukaansa tekemällä loppuneet. Lisäksi esimies tuki työntekijöiden tekemiä päätöksiä organisaatiotasolla. Mikäli jokin asia oli jäänyt tekemättä tai se oli tehty eri tavalla kuin alun perin odotettiin, esimies kertoi ottavansa asiasta vastuun itselleen ja edustavansa tiimiään organisaation edessä:

Kyl mä yleensä otan sen omaan piikkiin ja kerron eteenpäin että tää oli minun päätös, että tässä tehtiin näin vaikka yleensä se päätös on tehty yhdessä, mutta tuota kuitenkin nii..oon ajatellut sen että heijän on helpompia jatkossa toimia --niin heijän ei niistä kannata kantaa murhetta. (E1)

Haastattelujen perusteella tuntui siltä, että esimies toimi ikään kuin tiimin isähenä. Hän suojeli tiimiläisiään, piti heistä ja heidän työmäärästään huolta sekä neuvoi heitä antaen heidän kuitenkin ajatella itse. Hän tavoitteli yhteisymmärrystä ja positiivista ilmapiiriä. Tiimin työntekijöiden haastatteluiden perusteella tiimin tämänhetkinen esimies vastasi heidän jokaisen mielikuvaa hyvästä esimiehestä. Eräs työntekijä jopa vitseili, että esimiehen jäädessä eläkkeelle, täytyy hänen vaihtaa työpaikkaa.

Tiimin esimiehen ja hänen tiiminsä ajatukset heidän välisestä suhteestaan olivat hyvin yhtenäisiä. Suhteen molemmat osapuolet kokivat esimies-alaisuuden hyvin aitona ja välittömänä. Esimies nähtiin ensisijaisesti tiimin asiantuntijana, ja häntä arvostettiin hänen positiivisuutensa vuoksi. Esimiehen asemaa enemmän kunnioitusta herättivät hänen persoonansa ja tapansa ohjata tiimiä. Esimies arvosti tiimiläisissään asiantunte-
musta ja sitä, että he antoivat esimiehelle palautetta hänen työstään.

Kyl mä koen et mä tule todella hyvin heijän kansa toimeen, et se kanssakäyminen on..tai mä koen että se on aidon olosta ja sanottu niin..saan alaisiltani sekä positiivista että kehittämistarvepalautetta että..et sen kautta tietysti..on musta ihan hyvä lähtökohta. (E1)

Asiantuntijatiimi vaikutti haastattelujeni perusteella hyvin yhteisölliseltä ja se muodosti ikään kuin pienen perheen kohdeyrityksen sisällä. Heidän keskinäiset suhteensa olivat hyvin vahvat. He näkivät jokaisen työntekijän tasa-arvoisena ja yhtä vahvana tiimin jäsenenä. Esimies toimi ikään kuin perheen päänä, joka lempeästi jaksoi ohjata perheenjäseniä oikeaan suuntaan ottaen heidät yksilöinä huomioon. Esimies oli suvaitsevainen ja kannusti muita tiimiläisiä itsenäiseen päätöksentekoon, vaikka esimies ja alaiset toivatkin sen esiin, että esimieheltä sai aina kysyä neuvoja. Alaisten kunnioitus esimiestä kohtaan perustui hänen asiantuntijuuteensa ja positiivisuuteensa. Itse esimies tuntui mieltävän itsensä tiiminsä suojelijaksi. Hän halusi suojella tiimiläisiään liialta työnteolta ja loppuun palamiselta. Hän otti vastuun yksilöiden erheistä puolustaakseen tiiminsä jäseniä.

4.2.3 Tuotantotiimi –joukkueen tuki työssä

Tuotantotiimissä esimiehen ja alaisten väliset suhteet olivat hyvin erilaiset asiantuntijatiimiin verrattuna. Suhteen molemmat osapuolet kokivat, ettei suhde vastannut heidän odotuksiaan. Siitä huolimatta, että he tiesivät toisen osapuolen odotuksista, heillä oli vaikeuksia löytää yhteistä kieltä keskustellakseen asioista. Suhteen osapuolet kuitenkin jakoivat samanlaisen mielikuvan hyvästä esimiehestä ja hyvästä alaisuudesta sekä odotukset toista osapuolta kohtaan. Tässäkin tiimissä kaivattiin palautetta ja vuorovaikutusta esimiehen ja työntekijöiden välillä.

Kommunikointi tiimin esimiehen ja työntekijöiden välillä tuntui olevan erityisen vaikeaa. He sulkiivat aina suhteen toisen osapuolen ikään kuin tiimin ulkopuolelle. Suhteen osapuolet kategorisoivat itsensä aina päinvastaiseen ryhmään kuin toinen osapuoli kategorisoitiin. Esimiehen ja työntekijöiden toiminta- ja kommunikointitapojen nähtiin poikkeavan toisistaan. Erityisesti esimiehen toimintatavat aiheuttivat alaisissa närää, ja siksi monet haastateltavat mainitsivat esimies-alaisuuden erimielisyyksien osasyiksi suhteen osapuolten liian erilaiset toimintatavat. Alaiset kokivat, että esimies ei ollut omaksunut heille tuttuja työskentelytapoja tai sopeutunut kunnolla organisaatiokulttuuriin. Esimiehestä tuntui siltä, ettei häntä ymmärretty.

Alaiset mielsivät esimiehen taustaltaan hyvin erilaiseksi. He totesivat esimiehen johtamistavan sisältävän piirteitä, jotka eivät vastanneet heille tutumpaa ja mieluisampaa johtamistapaa. Lisäksi alaiset tarkastelivat esimiestä ainoastaan hänen johtamistapansa perusteella, eivätkä pyrkineet ymmärtämään hänen taustaansa tai persoonaansa. Alaiset näkivät hänet ulkopuolisena ja täysin erilaisena työntekijänä kuin he itse olivat. Alaisten mielestä esimiehen toimintatavat, johtamistavat ja persoonallisuus olivat täysin erilaiset kuin mitä he esimieheltään olisivat toivoneet.

Niin tota siinä on aika vissi ero. (T2)

Et isoveli valvoo vähän sitä hommaa, jotenkin tuntuu vähän tällai. (T3)

Tiimiläisten mielestä esimies edusti hyvin autoritääristä johtamistapaa. Heistä tuntui, että heidän haluaan osallistua tiimin tai organisaation kehittämiseen ei juuri arvostettu. He nostivat esimiehen toimintatavoista esiin juuri ne tavat, jotka tuntuivat heistä täysin epäsopivilta heidän tiimilleen ja piirteet, jotka he mielsivät negatiivisiksi. Alaiset näkivät omat tapansa toimia hyvin positiivisina ja erilaiset, tässä tapauksessa esimiehen, toimintatavat nähtiin korostetun negatiivisina. Esimerkiksi esimiehen tapa välttää riskejä nähtiin rohkean visionäärin vastakohtana, joka olisi vastannut työntekijöiden mielikuvaa hyvästä esimiehestä. Esimiehen säästeliäisyys nähtiin kitsautena.

Se rohkeus tehdä myös väriä päätöksiä on tosi tosi pieni, sitä rohkeutta ei oikeestaan oo, ja sen on oikeestaan aika hankala, et jos sun pitää olla niinku semmonen visionääri --ja sit todetaan, et hei, meil on niin vähän rahaa, et tehdään vain näin ja mä oon tullut siihen tulokseen et nämä ja näistä ei keskustella, perustella..mut se ei voi mennä niin, et mä päätin, et se meni näin. (T2)

Esimiehen luonteenpiirteet tuotiin esiin esimiehen johtamistavan kautta. Työntekijät uskoivat, että esimiehen luonne ja tapa johtaa olivat yhtenäiset. Esimies nähtiin liian säästeliäänä, autoritäärisenä ja liiankin suunnitelmallisena. Alaiset eivät joko nähneet tai halunneet nähdä näiden piirteiden taakse, jolloin hyvin kapea stereotyyppinen näkemys esimiehen luonteesta tuntui määrittelevän hänen toimintaansa. Esimies määriteltiin kokonaan näiden negatiivisten piirteiden kautta. Alaiset pyrkivät selvästi erottautumaan esimiehen toiminnasta, ja he kuvailivat omaa toimintaansa kuin se olisi ainoa oikea tapa toimia. Toisaalta tuotantotiimin toimintatapojen nähtiin olevan linjassa muun organisaation toimintatapojen kanssa, jolloin esimiehen toimintatapoja oli entistä hankalampi hyväksyä. Tuotantotiimissä oli selvästi havaittavissa alaisten puolelta ”me ja muut” tyyppinen jako, jossa esimies määriteltiin erilaiseksi ja eri ryhmän edustajaksi kuin työntekijät. Toisaalta esimies kertoi pyrkineensä sopeutumaan tiimiläistensä toimintatapoihin ja pyrkivänsä jatkuvasti lähentymään alaisiaan. Alaiset eivät kuitenkaan nähneet tai halunneet nähdä näitä yrityksiä. He määrittelivät esimiehen edelleen epäsopivaksi esimieheksi heidän tiimilleen.

Eräs tuotantotiimin haastateltavista kertoi avoimesti entisestä esimiehestään, jonka hän mielsi vahvasti hyvän esimiehen esikuvaksi. Haastateltava kuvasi entistä esimiehestään näin:

Hän oli just semmonen, et hän anto vastuuta ja tavallaan, hänelle ilmoitettiin kun homma oli hoidettu, hän katsos asioita niinku laajemmalla ja vei isoja asioita eteenpäin ja mielti niitä ja..me hoidettiin niin sanottu tämmönen operatiivinen tehtävä. (T3)

Ehkäpä vastareaktiona tyytymättömyyteen nykyisen esimiehen kanssa työntekijä kertoi työskentelevänsä yrityksessä niin hyvin ja tehokkaasti kuin yritys olisi hänen oman sa. Toisaalta työntekijä koki, että juuri hänen tehokkuuden tavoittelunsa hiersi suhdetta esimiehen kanssa.

Et mul on niinku vähän se mentaliteetti täs työssä, et mä teen tätä et täällä ois mun oma firma -- mä koitan ne hommat tehdä sillä lailla kun mä omistaisin tän tehtaan sanotaan nyt tällä tavalla-- silloin siinä ei niinku katota sitä et kuin paljon se työmäärä on ja kuin näitä asioita silloin sit tehdään. (T3)

Tuotantotiimin esimies koki, että hän ja hänen työntekijänsä eivät ymmärtäneet toisiaan. Esimies halusi kehittää toimintaansa ja tapansa johtaa sekä pyrkiä vastaamaan alaisensa odotuksiin. Hän selvästi pyrki avoimempaan keskusteluun tiimiläistensä kanssa, jotta he voisivat yhdessä keskustella odotuksistaan toista osapuolta kohtaan. Toisaalta hänestä tuntui siltä, että hän ei saanut alaisiltaan kaipaamaansa vastakaikua tai palautetta:

Se on tosi vaikeeta löytää mahdollisuutta parantaa, jos ei asioista voida keskustella. (E2)

Tuotantotiimin esimiehestä tuntui, että toisinaan hänen asemansa kyseenalaistettiin. Hän koki sen auktoriteetin menetyksenä. Työntekijät kokivat, ettei esimies ollut heidän kaltaisensa, koska hänellä ei ollut samanlaista mielikuvaa johtajuudesta kuin alaisilla. Erilaisten toimintatapojensa vuoksi esimiestä ei mielletty auktoriteetiksi vaan nimelliseksi esimieheksi. Alaiset näkivät esimiehen tehokkaan työnteon esteenä, koska hänen työtapansa poikkesivat niin paljon siitä, mihin tiimin työntekijät olivat aikaisemmin tottuneet.

Toisaalta tiimin esimies tunsu pyrkivänsä olemaan niin hyvä esimies kuin mahdollista. Hän koki, että hän oli pyrkinyt tutustumaan alaisiinsa, sopeutumaan heidän tuntemaansa johtamiskulttuuriin ja tapaan tehdä töitä. Kohdeyrityksessä oli muuten hyvin avoin ilmapiiri ja työntekijät otettiin mukaan moneen asiaan sekä eri asioiden suunnitteluun. Tuotantotiimin esimiehestä tuntui, että hän oli pyrkinyt ottamaan työntekijöitä enemmän mukaan ja siirtymään osallistavampaan tapaan johtaa, koska hän oli tunnista-

nut hänen omien toimintatapojensa ja tiimiläisten toimintatapojen erilaisuuden. Esimiehen mielestä alaiset juuri kaipasivatkin enemmän mahdollisuuksia osallistua. Kysyessäni esimieheltä hyvän esimiehen määritelmää esimies kertoi pitävänsä siitä, että esimies käyttäytyy samalla tavalla kuin muutkin. Tämän perusteella voidaan nähdä esimiehen halu pyrkiä lähentymään tiimin työntekijöitä ja hänen pyrkimyksensä tasavertaisuuteen muiden tiimiläisten kanssa.

Musta on hyvä, jos esimies käyttäytyis samalla tavalla kun muutkin. Tietysti jos on jotain, mitä alaiset multa toivoo, jotain tietoa tai apua, niin toivon, että ne vois kysyä multa...Toivon, että he voisivat kysyä, koska niin sen pitäisi toimia, (E2)

Erityisen mielenkiintoista on kuitenkin se, että tuotantotiimin esimies määritteli hyvän esimiehen alaistensa kautta, vaikka hänen johtamistapansa nähtiin autoritäärisenä. Esimieheltä tulisi voida kysyä asioita, mikäli tarve vaatii ja esimiehen tulisi olla helposti lähestyttävä. Hän oli selvästi tunnistanut tarpeen olla tasavertainen alaistensa kanssa, ja hän koki tehneensä työtä sen eteen, mutta sekä hänen itsensä että tiimin työntekijöiden mielestä pyrkimykset eivät olleet vielä riittäviä. Itse hän koki nähneensä jo melko paljon vaivaa asian eteen, mutta hänen mielestään työntekijät eivät tulleet tarpeeksi vastaan. Selvästikin esimiehen edustamasta hierarkkisesta johtamistavasta oli vaikea siirtyä hyvin avoimeen johtamiskulttuuriin, joten esimiehestä muutos tuntui hyvin suurelta. Alaiset sen sijaan kokivat, että muutosta ei ollut johtamistavan puolelta tapahtunut, koska nykyinen johtamistapa oli selvästi aikaisempaa johtamistapaa tiukempi.

Tuotantotiimistä lähes jokainen haastattelemani jäsen vertasi tiimiään urheilujoukkueeseen. Hyviä työntekijöitä he kehuivat tiimipelaajiksi. Hyvän työntekijän määritelmä sisälsi usein tiimipelaajan määreen, ahkeruuden ja kyvykkyyden tehdä töitä yhteistyössä muiden kanssa. Työntekijät kokivat tekevänsä työtään yhdessä. Muiden työn jälki oli riippuvainen siitä, mitä toiset olivat tehneet, mutta he näkivät heidän oman työnsä vaikuttavan myös muiden työhön. Erityisesti joukkuekulttuuri korostui työntekijöiden joukossa. Tuotantotiimin esimies ei kuitenkaan yhtä selvästi viitannut haastattelussaan tiimin yhteishenkeen tai yhteistyön laatuun.

Samana mielikuvan mukaan työntekijät määrittelivät hyvän esimiehen. Hyvä esimies oli heidän mielestään kuin valmentaja. Haastateltavat toivat vastauksissaan esiin konkreettisia esimerkkejä siitä, että esimiehen tulisi valmentajana toimia hieman itse tiimiä etäämpänä ja tarkkailla tiimin työtä. Pelaamisen tulisi kuitenkin olla työntekijän vastuulla. Valmentajan ei tulisi pelata kenenkään puolesta, vaan antaa työntekijöiden tehdä työnsä. Hyvän esimiehen puoleen tulisi voida kääntyä ongelmatilanteissa ja esimies olisi aina lähellä, mutta pelaajien sanaan luotettaisiin. Erityisen vahvasti tuli esiin positiivisen palautteen kaipuu työntekijöiden puolelta. Valmentaja -mielikuvan mukaisesti,

esimiehen tulisi antaa rakentavaa kritiikkiä, mutta positiivista palautetta ei saisi missään tapauksessa unohtaa. Tuotantotiimin esimies mielsi itsensä selvästi työn valvojaksi eikä niinkään suurten linjojen tarkkailijaksi. Valmentajan kritiikki, jonka valmentaja näki rakentavana, vaikutti pelaajista negatiiviselta. Pelaajat olisivat selvästi kaivanneet positiivista palautetta, jotta he jaksaisivat pelata ja saisivat motivaationsa takaisin.

5 ALAISTAI DOT KÄYTÄNNÖSSÄ: ESIMERKKIEN KAUTTA KÄSITTEIDEN TASOLLE

5.1 Esimies-alaissuhteen vaikutus alaistaitoihin, organisaatiokansalaisuuteen ja työhyvinvointiin

Alaistaitoja on pyritty määrittelemään kysymyksellä “Mitä työntekijä voi tehdä tullakseen johdetuksi hyvin?” (Rehnbäck & Keskinen 2005, 9). Kyse on siis asioista, joita nimenomaan työntekijä voi tehdä, esimiehestä riippumatta, jotta esimies kohtelisi työntekijöitä oikein ja johtaisi heitä mahdollisimman hyvin. Keskinen (2005, 25) mukaan alaistaidot tulisi mieltää esimiestäitojen vastinpariksi ja nämä taidot yhdessä muodostavat työyhteisötaidot (Keskinen, sähköposti 21.2.2014). Toimivassa työyhteisössä on tällöin työntekijöiden kannalta katsottuna mahdollisimman kyvykäs esimies. Myös esimiehen tulisi kokea alaisensa kyvykkäiksi. Yksi tutkimustehtäväni käsitteli juuri esimiehen ja alaisen odotuksia toistensa suhteen.

Tässä tutkimuksessa pohdin sitä, miten tämä kysymys ilmenee organisaation ja tiimin tasolla. Jos alaiset kokevat, että johtajuus ei vastaa heidän odotuksiaan, tarkoittaako se sitä, että alaiset eivät tee riittävästi hyvän johtajuuden eteen vai tulisiko tällöin kehittää esimiestä? Toisaalta esimies voi kokea, että hänen alaisensa eivät vastaa hänen odotuksiaan. Kumpaa osapuolta näissä tapauksissa tulisi kehittää? Entä kumpaa osapuolta tulisi siinä tilanteessa kehittää, kun molemmat osapuolet uskovat tekevänsä parhaansa, mutta suhteen toinen osapuoli ei vastaa heidän odotuksiaan? Mielestäni kysymysten ketju päättyy loppujen lopuksi kysymykseen siitä, millainen on hyvä esimies, millainen on hyvä alainen ja kenen näkökulmasta asiaa tarkastellaan. Relationaalisen johtajuuden näkökulmasta kysymys kuuluisikin, miten esimiehen ja alaisen suhdetta tulisi kehittää. Tarkastelen asiaa ensin perinteisemmän johtamiskäsityksen näkökulmasta. Sen jälkeen pohdin asiaa relationaalisen johtamisnäkökuvan valossa.

Haastatteluista tuli ilmi, että kummassakin tiimissä osoitetaan alaistaitoja, nähtiin esimies millaisena tahansa. Asiantuntijatiimissä ja tuotantotiimissä arvostettiin tiimityötä, jolloin jokainen työntekijä nähtiin tärkeänä osana työn lopputulosta. Asiantuntijatiimissä kaikki arvostivat toistensa asiantuntemusta, ja mikäli tarve sitä vaati, he olivat valmiita auttamaan muita sekä korvaamaan muiden poissaoloja. Tuotantotiimissä puhuttiin vahvasta yhteishengestä ja koko tiimi nähtiin yhtenä suurena joukkueena, jossa jokaisen omien tehtävien nähtiin vaikuttavan muiden tehtäviin.

Haastatteluista tuli esiin erityisesti kohdeyrityksen hyvä henki. Monet haastateltavat kertoivat omien arvojensa olevan hyvin samankaltaisia yrityksen arvojen kanssa. Lisäksi lähes kaikki haastateltavat kertoivat kohdeyrityksen yhteishengen olevan hyvä. He puhuivat itsestään nimenomaan kohdeyrityksen työntekijöinä, me-muodossa. Haastatelt-

tavista moni oli ollut yrityksen palveluksessa jo pitkään, ja rivien välistä saattoikin ymmärtää, että he kokivat yrityksen pitävän heistä huolta ja tarjoavan heille uusia työtehtäviä, jos he sitä kaipaivat. Työntekijät selvästi kokivat sitoutuneensa organisaatioon. Keskinen (2005) on määritellyt alaistaitojen näkyvän myös sitoutumisen kautta. Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttaa erityisesti se, miten vahvasti yksilö kokee omien arvonsa, asenteidensa ja tavoitteidensa olevan yhtenäisiä organisaation arvojen ja tavoitteiden kanssa. (Keskinen 2005, 25–26.)

Asiantuntijatiimissä, jossa esimies miellettiin muiden työntekijöiden kanssa tasa-arvoiseksi, näkyi selvästi enemmän alaistaitojen kuin organisaatiokansalaisuuden piirteitä. Vahva tiimihenki, kunnioitus ja vuorovaikutus työntekijöiden ja esimiehen välillä sekä kollegoiden tukeminen vastaavat alaistaitoihin liitettyjä positiivisia ominaisuuksia. Asiantuntijatiimin jäsenet kunnioittivat muiden asiantuntemusta ja kokivat sitoutuneensa ensisijaisesti heidän tiimiinsä, ja tiimi kokonaisuudessaan sitoutui kohdeyrityksen arvoihin. Sen sijaan tuotantotiimissä, erityisesti organisaatiokansalaisuuden tyyppiset piirteet nousivat esiin. Ehkä juuri esimies-alaisuuden heikomman laadun vuoksi tiimin työntekijät olivat vahvemmin sitoutuneita organisaatioon kuin tiimiinsä, vaikka he kokivatkin tiimihengen ja yhteistyön heille tärkeiksi. He kokivat sitoutuvansa ensisijaisesti kohdeyritykseen, ja vasta sitten tiimiinsä ja esimieheensä. Samalla he jättivät esimiehen ikään kuin ulkopuolelle, koska esimies-alaisuus ei ollut kehittynyt työntekijöiden toivomaan suuntaan. Siksi alaistaitoja ei enää osoitettu samalla tavalla kuin aikaisemmin oli osoitettu. Tuotantotiimin työntekijät jatkoivat kuitenkin töiden tekoa samalla tavalla kuin aikaisemmin, minkä vuoksi uskon juuri organisaatiokansalaisuuden piirteiden nousseen esiin tuotantotiimissä alaistaitojen sijaan.

Williams & Andersonin (1991) mukaan organisaatiokansalaisuuteen liittyvä toiminta voi kohdistua joko tiettyyn henkilöön, henkilöryhmään organisaation sisällä tai itse organisaatioon. Toisaalta tutkijat määrittelevät organisaatiokansalaisuuden esiintymisen takana olevan motivaation hieman eri tavalla kuin haastatteluistani tuli ilmi. Muihin yksilöihin kohdistuva organisaatiokansalaisuus perustuu altruismiin ja organisaatioon kohdistuva organisaatiokansalaisuus organisaation sääntöjen noudattamiseen (Williams & Anderson 1991.) Tuotantotiimin haastatteluissa työtä ei kuitenkaan nähty sääntöjen noudattamisena, vaan omien mielenkiinnon kohteiden seuraamisena ja työnä, joka tuotti elämään sisältöä.

Tuotantotiimin haastatteluiden perusteella alaistaitoja olisi mahdollista tarkastella ilman esimiestäitoja. Tiimissä, jossa työntekijät kokevat, että lähiesimies ei vastaa heidän odotuksiaan hyvästä esimiehestä, voidaan esimiehestä huolimatta nähdä selvästi alais-taitomaisia piirteitä. Tuotantotiimissä työntekijät pyrkivät aikaisemmin kehittämään omaa työtään sekä esimiestyötä enemmän, mutta he luovuttivat kehittämisehdotuksien esittämisen, koska he tunsivat, että esimies ei ollut niitä kiinnostunut.

Alaistaidot on liitetty työnhyvinvointiin. Rehnbäckin ja Keskinen (2005) mukaan esimiehen ja alaisen välinen suhde vaikuttaa siihen, kuinka hyvinvoivia suhteen osapuolet ovat. Sama pätee muuhun työympäristöön ja työyhteisön välisiin suhteisiin. Mitä paremmin ihmisten väliset suhteet voivat, sitä paremmin voi myös työyhteisö. (Rehnbäck & Keskinen 2005; Heinonen ym. 2013.) Uskon, että juuri sitoutuneisuus ja vastuullinen vaikuttaminen ovat alaistaitojen piirteitä, jotka vaikuttavat eniten työhyvinvointiin ja näiden asioiden merkitys nousi esiin haastatteluiden kautta. Työhyvinvoinnista tekee erityisen tärkeän se, että sillä on nähty olevan vaikutusta motivaatioon ja työn tuottavuuteen (Työterveyslaitos 2014; Rehnbäck & Keskinen 2005).

Haastatteluista näkyi selvästi esimiehen ja alaisten välisten suhteiden vaikutus työhyvinvointiin. Tuotantotiimissä esimiehen ja työntekijöiden suhteet eivät olleen kovin hyvät, ja siitä kärsi selvästi suhteen kumpikin osapuoli. Suoranaista syytä työhyvinvoinnin heikkoon tilaan ei haastatteluissa tullut esille, mutta lähes kaikki haastateltavani tuotantotiimistä kertoivat työhyvinvoinnin olleen aikaisemmin paremmalla tasolla. Tästä huolimatta tiimin työntekijät kokivat tekevänsä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. He näkivät hyvän työntekijän merkkeinä juuri alaistaitoihin (esim. vuorovaikutuksen, yhteistyön ja vastuullisen vaikuttamisen esimiehen suuntaan) ja organisaatiokansalaisuuteen (tunnollisuuden ja vastuun omasta työstä) liitettyjä piirteitä.

Eräs työntekijä kuitenkin kertoi, että hän piti kovasti työstään ja se tuotti hänelle tyydytystä, mutta huonon ilmapiirin vuoksi hän olisi ollut valmis vaihtamaan työpaikkaa vaikka heti. Haastatteluista ei tullut ilmi se, vaikuttaisivatko alaistaidot sinänsä työhyvinvointiin. Alaistaitoja esiintyi asiantuntijatiimissä, missä työhyvinvointi oli hyvällä tasolla, ja alaistaitoja oli aikaisemmin tuotu esiin tuotantotiimissä, missä työhyvinvointi nykyisin oli heikompaa. Toisaalta tuotantotiimin työhyvinvoinnin laskun syynä olisi voinut olla vastavuoroisuuden puute, koska alaistaitoja ei työntekijöiden mukaan esimiehen puolelta arvostettu. Tällöin mahdollisuus osoittaa alaistaitoja vaikuttaisi työhyvinvointiin enemmän kuin alaistaitojen osoittaminen sinänsä.

Verrattuna tuotantotiimin tulehtuneeseen työilmapiiriin, asiantuntijatiimin työhyvinvointi oli kohdeyrityksen tekemän kyselyn perusteella hyvällä tasolla. Haastatteluiden mukaan asiantuntijatiimin työntekijät kokivat esimiehen kaltaiseksi, ja hänen esimiesasemansa ei perustunut vain hänelle yrityksen puolesta annettuun auktoriteettiin, vaan pikemminkin hänen asiantuntemukseensa. Työntekijät kokivat, että esimies kunnioitti heidän asiantuntemustaan ja luotti heidän työskentelytapoihinsa. Organisaatiokansalaisuus näkyi tiimissä hyvin vahvana. Asiantuntijatiimin työntekijät kokivat yhteenkuuluvuutta tiiminsä kanssa, tukivat ja auttoivat toisiaan ja hoitivat tunnollisesti työnsä. Esimies koettiin hyvin aidoksi, omaksi persoonakseen ja vasta sitten organisaation edustajaksi, mitä tukivat myös esimiehen näkemykset hänen omasta esimiestyöstään. Tiimissä kaikki näkivät toisensa yhtä arvokkaina tiimin jäseninä, jolloin esimies nousi esiin vain asiantuntemuksensa vuoksi. Selvästi esimiehen tapa johtaa vaikutti tiimin

työhyvinvointiin positiivisesti. Asiantuntijatiimin ja tuotantotiimin työhyvinvoinnin tasojen eroavaisuuksien syyksi nousee mielestäni juuri esimies-alaisuuden laatu, koska molemmissa tiimeissä suhtauduttiin työhön muuten hyvin innokkaasti ja kummassakin tiimissä näkyi organisaatiokansalaisuuden piirteitä, mutta esimies-alaisuudet olivat tiimeissä hyvin erilaiset.

Haastatteluiden perusteella tuotantotiimin esimies koki tekevänsä kaikkensa ollakseen hyvä esimies, mutta hän ei onnistunut vastaamaan työntekijöiden odotuksia. Tämä johdattaa kysymään, voiko alaistaitoja kutsua *taidoiksi*, mikäli odotukset hyvästä alaisuudesta ja johtajuudesta eivät kohtaa. Tästä ristiriidasta huolimatta organisaatiokansalaisuus näkyy kuitenkin kohdeyrityksessä selvästi sitoutumisen ja vahvan yhteisöllisyyden kautta. Mielestäni ristiriita osoittaa sen, että eniten työhyvinvointiin vaikuttaa kuitenkin esimies, koska hänen vaikutuksensa työilmapiiriin on suurempi kuin alaisten vaikutus. Loppujen lopuksi haastatteluiden perusteella organisaatiokansalaisuutta voidaan ilmaista esimiehestä huolimatta. Työntekijät voivat kokea osoittavansa alaistaitoja, vaikka esimies ei niihin reagoisikaan. Mahdollisuus alaistaitojen toteuttamiseen riippuu esimiehestä ja siitä, haluaako hän sallia ja huomata alaistaitoja organisaatiossaan.

Työhyvinvoinnin on nähty olevan lähinnä esimiehen vastuulla (Nieminen 2012), koska esimiehen vastuulla on luoda parhaat mahdolliset puitteet työntekijöiden hyvinvoinnille. Tästä voidaankin päätellä, että koska esimiehellä on sinänsä organisaatiossa vetovastuu, juuri hänen tulisi nähdä vaivaa työhyvinvoinnin eteen. Hänen tulisi ylläpitää omalta osaltaan esimies-alaisuutta ja kannustaa myös alaisiaan osallistumaan esimies-alaisuuden rakentamiseen. Toisaalta alaistaidot ja niiden osoittaminen ovat mielestäni työntekijän henkilökohtaisia valintoja. Työntekijät voivat kokea osoittavansa alaistaitoja, kuten pyrkivänsä vuorovaikutteisuuteen ja työyhteisön kehittämiseen, vaikka senhetkinen johtajuus ei vastaisikaan heidän odotuksiaan. Haastatteluiden perusteella tuotantotiimin työntekijät olisivat halunneet esimiehen ottavan huomioon heidän halunsa osoittaa alaistaitoja ja vastaavan niihin positiivisemmin. Voi olla, että työhyvinvointiin vaikuttaa enemmän mahdollisuus osoittaa alaistaitoja ja mahdollisuus vastavuoroiseen suhteeseen esimiehen kanssa kuin alaistaitojen osoittaminen sinänsä.

5.2 Vastuullisuuden ja sitoutumisen vaikutus alaistaitoihin

Psykologinen sopimus luo pohjan luottamukselle alaistaitojen esiintuomiseen minkä tahansa organisaation sisällä, mutta se synnyttää oletuksia esimiehen ja alaisen suhteesta. Keskinen (2005) mukaan sopimuksen pysyvyys perustuu siihen, miten selkeästi työntekijän rooleista sekä ylimääräisistä rooliin kuulumattomista tehtävistä on pystytty esimiehen kanssa keskustelemaan. (Keskinen 2005, 27.) Robinsonin (1996) mukaan psykologinen sopimus perustuu luottamukseen työntekijän ja esimiehen välillä. Nimen-

omaan työntekijän käsitykset siitä, mitä työnantaja lupaa työntekijälleen ja onko työnantaja pitänyt lupauksensa, vaikuttavat siihen, onko sopimus pysyvä. Robinsonin mukaan psykologisen sopimuksen rikkoutuminen vaikuttaa negatiivisesti siihen, tekeekö työntekijä töitä yli määrätyn roolinsa. (Robinson 1996.)

Tuotantotiimissä ja asiantuntijatiimissä psykologinen sopimus perustui selvästi enemmän työntekijöiden ja organisaation väliseen suhteeseen kuin henkilöstön ja esimiehen suhteeseen. Kohdeyritys nähtiin sitoutumisen kohteena. Haastatteluissa moni työntekijä kertoi olleensa lähes koko ikänsä kohdeyrityksessä töissä. Oli selvää, että kohdeyritys koettiin työnantajaksi, joka piti työntekijöistään huolta. Moni haastateltava kertoi, että yritys tarjoaisi heille mahdollisuuksien mukaan muunlaisia työskentelymahdollisuuksia, jos tämänhetkiset työtehtävät lakkaisivat tunteista mielekkäiltä. Yrityksen yhteishenki oli vahva. Lisäksi monet haastateltavista puhuivat kohdeyrityksestä yhteisenä yrityksenä ja he kokivat itsensä vahvasti kohdeyritysläisiksi. Haastatteluiden perusteella psykologinen sopimus toimi lähtökohtana organisaatiokansalaisuuden ilmaisemiselle. Vastineeksi organisaatiokansalaisuudesta kohdeyritys piti työntekijöistään huolta ja pyrki pitämään työurat kohdeyrityksen sisällä pitkinä. Alaistaidot ovat kuitenkin nimenomaan esimiestaitojen vastakohta (Keskinen 2005, 25), eikä sitoutuminen organisaatioon ole yhteydessä siihen, minkälainen esimiehen ja alaisen välinen suhde on.

Heinosen, Aalto-Setälän, Bindarin, Rehnäckin, Kariluoman ja Keskinen (2013) tutkimuksessa tarkastellaan suhdetta alaistaitojen ja LMX -suhteen laadun välillä. Tutkimuksessa selvisi, että alaistaidot arvioidaan paremmalle tasolle, jos esimiehen ja alaisen suhde on korkeatasoinen. (Heinonen ym.) Tämä on tietysti luonnollista, koska esimiehen ja alaisen suhteen ollessa korkeatasoinen, esimies antaa alaiselle usein enemmän vastuuta ja ylimääräisiä tehtäviä (Graen & Uhl-Bien 1995). Haastatteluiden perusteella esimiehen kokema suhde alaiseen vaikutti siihen, miten esimies näki alaisen. Esimerkiksi tuotantotiimissä esimies ei luottanut alaiseen, jonka koki haastavan hänen auktoriteettinsa siitä huolimatta, että työntekijä kuitenkin hoiti työnsä haluttuun tapaan. Toisaalta esimies näki muut alaiset luottamuksensa arvoisina. Kuitenkaan esimies ei kokenut alaistensa työpanoksien poikkeavan toisistaan, oli suhde alaisen kanssa minkälainen tahansa. Tähän voi kuitenkin vaikuttaa se, että esimies pyrki aktiivisesti parantamaan suhdettaan alaisiinsa, ja hän pyrki toimimaan alaisten toivomalla tavalla, vaikka yritys alaisten mielestä ei ollutkaan riittävää.

LMX -teoria jakaa esimiehen alaiset sisä- ja ulkopiiriin, jolloin nimenomaan sisäpiiriläiset ovat esimiehen luotettuja työntekijöitä. (Graen & Uhl-Bien, 1995). Asiantuntija- ja tuotantotiimissä tiimien koot olivat niin pienet, että esimiehen oli toisaalta helppo keskittyä jokaiseen alaisuuteensa (Dansereau ym., 1973 Tse & Trothin 2013 mukaan). Tämän vuoksi voidaan ehkä olettaa, että erityisesti asiantuntijatiimissä nähtiin sekä alaistaitojen että organisaatiokansalaisuuden piirteitä ainakin osittain sen vuoksi,

että esimies pystyi ylläpitämään hyvää esimies-alaissuhdetta jokaisen tiimiläisensä kanssa. Toisaalta tuotantotiimissä, jossa esimiehen ja alaisen suhteet eivät olleet yhtä hyvät kuin asiantuntijatiimissä, tiimissä osoitettiin kuitenkin organisaatiokansalaisuuden piirteitä. Esimies näki niiden alaisten osoittavan alaistaitoja, joiden kanssa suhde oli parempi kuin muiden tiimin työntekijöiden kanssa. Alaisten kanssa, jonka kanssa esimiehellä oli heikompi suhde, esimies koki alaisten antaman palautteen kriittisempänä eikä niinkään rakentavana palautteena.

Tärkein huomio LMX -suhteessa on kuitenkin se, että nykyisen LMX -tutkimuksen mukaan aloite esimiehen ja alaisen välisen suhteen parantamiseen tulee esimieheltä. Esimiehen tulisi tarjota alaisilleen mahdollisuutta parantaa suhdetta (Sherman, Kennedy, Woodward & MacComb, 2012.) Vähämäen (2008) mukaan esimiehen tulisi osata luoda turvallinen ympäristö, jotta työntekijät uskaltaisivat osallistua suhteen parantamiseen (Vähämäki 2008). Mikäli alaistaito perustuu vahvasti esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen, alaistaitojen mahdollistaminen kuuluu mielestäni täten esimiehelle. Tällöin alaistaidot ja niiden esiintyminen perustuu siihen, että esimies osaa luoda oikean ympäristön alaistaitojen esiintymiselle. Voidaanko tällöin kuitenkin puhua *alaistaidoista*, jos esimiehellä on vastuu siitä, että alaiset uskaltavat ja haluavat osoittaa alaistaitoja? Lisäksi alaistaitojen käsite on hyvin subjektiivinen, koska jokainen voi määritellä omalla tavallaan sen, mitä hyvät alaistaidot ovat. Tuotantotiimissä esimies koki tekevänsä parhaansa ollakseen mahdollisimman hyvä esimies, mutta alaiset kokivat, että esimies-työ ei silti vastannut heidän odotuksiaan. Se, mitä kukin esimies ja alainen kaipaavat toisiltaan, riippuu heidän persoonastaan ja työskentelytavoistaan.

Toisaalta organisaatiokansalaisuuden käsite sopisi tutkimassani organisaatiossa ehkä alaistaitoja paremmin kuvaamaan haastateltavieni tämänhetkistä tapaa suhtautua työhönsä. Erityisesti tuotantotiimissä organisaatiokansalaisuus suuntautuu selvästi kohti organisaatiota (mm. Williams & Anderson 1991) ja tiimiläiset kokivatkin organisaation palkitsevan heidän ylimääräisen työnsä jollakin tasolla (Organ 1988, 4). Heidän puheestaan kuului selvästi oletus siitä, että kohdeyritys pitäisi heistä huolta tulevaisuudessa ja tarjoaisi heille mahdollisuuden pitkään työuraan kohdeyrityksen palveluksessa. Lupaus pitkistä työurista ja kohdeyrityksen huolenpito toimivat motivaation lähteinä tuotantotyöntekijöiden haluan tehdä työnsä hyvin, auttaa tiimiläisiään ja toimimaan vastuullisesti.

Organisaatiokansalaisuuden kautta tarkasteltuna LMX -teoria yksinään ei tunnu riittävältä johtamisteorialta selittäessä työntekijöiden sitoutumista ja heidän organisaatiokansalaisuutensa kohdistumista organisaatioon. Asiantuntijatiimissä, jossa esimiehen ja hänen alaistensa suhteet olivat selvästi paremmat, virallisista työtehtävistä ei voitu erottaa sitä, mikä virallisesti kuului heidän työhönsä ja mikä ei siihen kuulunut. Työtehtävät olivat määritelty hyvin laajoiksi vastuualueiksi, joissa kuitenkin kaikissa työn

päämäärä oli sama. Laajojen työnkuvien vuoksi organisaatiokansalaisuutta on usein vaikea erottaa virallisesta työnkuvasta (Chiaburu 2007).

Kuitenkaan organisaatiokansalaisuus ei palkitsemishakuisuutensa vuoksi (Organ 1988, 4) vastaa täysin alaistaitoja, jotka omalta osaltaan tavoittelevat harmonista työyhteisöä. Organisaatiokansalaisuuden ja alaistaitojen käsitteet limittyvät kuitenkin toisiinsa. Voisikin olettaa, että alaistaidot käsitteenä selittävät alaisten toimintaa, kun organisaatiokansalaisuuden rajat ylitetään laajemman vastuullisuutta vaativissa tilanteissa ja esimies-alaissuhteen ollessa kunnossa. Organisaatiokansalaisuutta selittäisi vain sitoutuminen organisaatioon. Kun sitoutuminen ja vastuullisuus kohdistuisivat myös työntekijän omaan työyhteisöön, tiimiin ja tiimin esimieheen, olisi alaistaitojen käsite sopivampi. Toisaalta alaistaitojen ja organisaatiokansalaisuuden käsitteisiin vaikuttaa se tapa, miten työntekijöiden työnkuvat määritellään organisaatiossa. Esimerkiksi asiantuntijatiimissä ei voitu erottaa selvästi virallisia työnkuvia ja sitä, mikä laskettaisiin organisaatiokansalaisuudeksi ja virallisten työnkuvien ylittämiseksi.

Organisaatiokansalaisuuden avulla voidaan mielestäni kuitenkin selittää se, että haastattelemissani tiimeissä työntekijät tuntuivat sitoutuvan ensisijaisesti kohdeyritykseen. Hyvä suhde esimieheen nähtiin mukavana lisänä hyvässä työpaikassa. Bergeronin, Shippin, Rosenin ja Furstin (2013) mukaan juuri organisaation ilmapiiri vaikuttaa siihen, ilmeneekö organisaatiossa organisaatiokansalaisuutta vai ei. Organisaatiossa, jossa palkitseminen perustuu tietynlaisen käyttäytymisen osoittamiseen, organisaatiokäyttäytymistä esiintyy paljon enemmän kuin organisaatiossa, jossa tulokset ovat palkitsemisen mittarina. (Bergeron ym. 2013.) Kohdeyritys kuului selvästi yrityksiin, jotka palkitsevat tietyyppisestä käytöksestä, koska kohdeyrityksen kerrottiin selvästi panostavan myös työn psykologiseen puoleen, kuten eräs haastateltavistani asian ilmaisi.

LMX -teoria ja psykologinen sopimus erottelevat selvästi esimiehen ja alaisen roolit toisistaan, vaikka esimiehen rooli on siinä mielessä sidonnainen alaisen rooliin, että ilman sitä esimiehen rooliakaan ei olisi (Collinson 2009). Esimies ja alainen ovat kaksi erillistä, toisiaan täydentävää tekijää organisaation toiminnassa. Sekä LMX -teoria että psykologinen sopimus tarkastelevat kuitenkin johtajuutta tyhjiössä, johon yrityksen ja sen ympäristön konteksti tai muuttuvat tilanteet eivät vaikuta, ja jossa johtajuus nähdään vaikutussuhteena (Uhl-Bien 2006). Koska aloite LMX -suhteen parantamiseen tulee aina esimieheltä (Graen & Uhl-Bien 1995) ja psykologinen sopimus luodaan organisaation esimiehen kanssa, LMX -teoria ja psykologinen sopimus alaistaitojen käsitteen yhteydessä viittaavat mielestäni siihen, että esimies olisi vastuullinen osapuoli alaistaitojen osoittamisessa ja niiden kehittämisessä.

Bergeronin, Shippin ja Furstin (2013) mukaan organisaatiokansalaisuuden osoittamiseen sopiva työympäristö perustuu siihen, että esimies luo oikeanlaisen ympäristön sen osoittamiseen. Esimiehen tulisi osata tukea haluttua käyttäytymistä ja tukea organisaatiokansalaisuutta palkitsemisjärjestelmän kautta (Bergeron ym. 2013.) Samat huomiot

esimiehen tuesta ja oikeanlaisesta ympäristöstä pätevät oletettavasti myös alaistaitojen osoittamisen suhteen. Lisäksi esimiehen johtamistapa vaikuttaa siihen, osoitetaanko organisaatiossa alaistaitoja (kts. Vähämäki 2008). Esimies-alaissuhteen tulisi olla kunnossa ja suhteen osapuolten tulisi tuntea olonsa suhteessa turvalliseksi. Vastuu on nimenomaan esimiehellä, koska juuri esimiehellä on vaikutussuhde alaiseen eikä toisinpäin (Uhl-Bien 2006). Esimiehen tulisi tunnistaa alaistaidot, jotta hän oppisi, millaista johtajuutta työntekijät arvostavat, jotta hän osaisi olla alaistaitojen osoittamisen arvoisen esimies. Koska vaikutussuhde toimii nimenomaan esimieheltä alaiseen päin, viime kädessä esimiehellä on valta edistää alaistaitojen esiintymistä.

5.3 Alaistaidoista työyhteisötaitoihin dialogin avulla

Keskisen (sähköposti 21.2.2014) mukaan työyhteisötaidot syntyvät esimies- ja alaistaitojen yhteensulautumana. Alaistaitojen käsitettä onkin täsmennetty niin, ettei siihen tulisi sisällyttää oletusta alamaisuudesta (Keskinen 2005, 20). Siitä huolimatta termi *alaistaidot* sisältää merkityksen alaisesta, joka on johdon direktio-oikeuden kohde. Mielestäni juuri tarkennus siitä, etteivät alaistaidot tarkoita alamaisuutta viittaa siihen, ettei alaista saisi sijoittaa työyhteisön hierarkiassa alemmalle tasolle. Alainen on yhtä tärkeä työhyvinvoinnin luoja kuin esimieskin. Erityisen hyvin ajatusta tukee Keskisen (21.2.2014) sähköpostiviesti, jossa hän kertoi määrittelevänsä alaistaidot nykyisin mieluiten ”vastuulliseksi vaikuttamiseksi työntekijän roolissa”. Selvästi alaistaitoja ja esimiestaitoja on pyritty tuomaan lähemmäs toisiaan esimiehen ja työntekijän vaikuttaessa työhyvinvointiin ja työn tuottavuuteen yhtä paljon. Myös se, että nykyisin puhutaan paljon työyhteisötaidoista alaistaitojen sijaan (Työturvallisuuskeskus 2014), viittaisi siihen, että alaista ja esimiestä olisi tarkoituskin tarkastella yhtäläisinä vaikuttajina työyhteisön hyvinvointiin.

Mikäli alaista ja esimiestä olisi tarkoitus tarkastella tasa-arvoisesti työhyvinvointiin vaikuttavina osapuolina, tulisi johtajuuden olla sellaista, joka rohkaisee työntekijöitä osallistumaan organisaation kehittämiseen. Lisäksi esimiehen tulisi tunnistaa ja tunnustaa työntekijät vertaisekseen sikäli, että heidän ääntään tulisi kuunnella ja heidän mielipiteensä otettaisiin huomioon. Siksi olen tarkastellut alaistaitojen ja organisaatiokansalaisuuden piirteitä tukevaa johtajuutta. Toisaalta työntekijät haluavat olla yhä enemmän osallistujina yrityksen toiminnassa. Samalla tavalla kuin työnantajatkin, työntekijät haluavat vaikuttaa omaan työhönsä. Tämän vuoksi esimiesten tulisi osata suhtautua oikealla tavalla työntekijöiden aloitteellisuuteen. (Yun, Cox & Sims 2006.)

Mielestäni LMX -teoria ja psykologinen sopimus eivät välttämättä ole ainoita sopivia viitekehyksiä tarkasteltaessa organisaatiokansalaisuutta ja alaistaitoja. Organisaatiokansalaisuus ja alaistaidot sisältävät oletuksen siitä, että työntekijä voi ja haluaa osallistua

organisaation kehittämiseen, mutta vain organisaation tai esimiehen asettamissa rajoissa. Kyse ei ole kuitenkaan työn jakamisesta vaan työntekijöiden vastuullisuudesta organisaatiossa. Ongelmaksi muodostuukin se, että rajoja ei pystytä näin konkreettisesti todellisuudessa asettamaan, kuten LMX -teoria ja psykologinen sopimus olettaisivat. Johdon ja alaisten välisestä vastuunoton rajoista neuvotellaan käytännön tilanteissa, rajoja koetellen, ja siksi LMX -teoria ja psykologinen sopimus tuntuvat mielestäni yksin riittämättömiltä selittämään osaltaan alaistaitojen osoittamista. Lisäksi LMX -teoria ja psykologinen sopimus pitävät esimiehen ja alaisen rooleja selvästi toisistaan erillisinä. Mikäli työntekijä saisi lisää vastuuta, se rajoittuisi aina esimiehen tai organisaation määrittelemiin rajoihin (Uhl-Bien 2006). Loppujen lopuksi aloite työyhteisön tai kommunikaation kehittämiseen tulee esimieheltä (Sherman ym. 2012). Uuden johtajuuden orientaationa tulisikin olla avoin dialogi kaikkien organisaation työntekijöiden välillä. Mielestäni juuri autenttisuus ja aitous ovat esimiehen keinoja rohkaista työntekijöitä avoimeen dialogiin.

Isaacs (1999) on kuvaillut dialogia yhteisten merkitysten jakamiseksi ja niiden rakentamiseksi, jonka voi saavuttaa vain molemminpuolisen kunnioituksen avulla. Dialogi käytännössä tarkoittaa mielipiteiden rehellistä ilmaisemista, yhteistä ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa. (Isaacs 1999: Schein 1993.) Haastatteluissani dialogin käyttöä ilmeni erityisesti asiantuntijatiimissä, jossa kunnioitus esimiehen ja työntekijöiden välillä oli vahvaa. Esimies kunnioitti alaisiaan ja luotti heidän asiantuntemukseensa, ja työntekijät kunnioittivat esimiestään hänen asiantuntemuksensa vuoksi. Esimiesasema perustui asiantuntijuuteen, mutta asema ei ollut esteenä aidolle dialogille tiimiläisten välillä (Smith, 2001). Esimies kertoi toisinaan mieluummin luottavansa tiimensä työntekijöiden päätöksentekoon kuin omaansa, vaikka hän pyrki kehittämismielessä välillä haastamaan alaisiaan. Tärkeintä oli kuitenkin pitää huolta siitä, ettei kukaan dialogin osapuolista tuntenut oloaan uhatuksi, mikä näkyi selvästi asiantuntijatiimin haastatteluista.

Alaiset kokivat olevansa turvassa, vaikka välillä he kyseenalaistivatkin esimiehen mielipiteitä. Esimies myös odotti alaistensa haastavan hänen ajatuksiaan. (Smith, 2001.) Raelinin (2012) mukaan esimies, joka pyrkii dialogisuuteen, keskittyy luomaan psykologisesti turvallisen ympäristön, jotta työntekijät uskaltaisivat osallistua dialogiin (Raelin 2012) ja tämä näkyi selvästi asiantuntijatiimin esimiestyössä. Päätöksenteko oli selvästi yhtenäistä asiantuntijatiimissä, ja ryhmän yhteishengen perusteella dialogi oli selvästi osa tiimin työskentelyä. Esimies pyrki ymmärtämään alaisiaan ja alaiset pyrkivät ymmärtämään esimiestään.

Esimiehen tulee näyttää organisaatiossaan tai tiimissään esimerkkiä, ja tehdä aloite dialogin käyttöönottamiseksi organisaatiossa (Yun, Cox & Sims 2006; Sherman ym. 2012). Omien ajatteluprosessien tunteminen ja tunnistaminen on tärkeää, koska ne vaikuttavat tulkintaan muiden ihmisten kognitioista. Siksi dialogi sisältääkin itsereflektointi (Isaacs, 1999.) Pohdittaessa sitä, minkälainen johtajuus sopii dialogisuuden oppimi-

seen parhaiten, toin esiin autenttisen johtajuuden käsitteen. Se, että yksilöt tuntevat tapansa ajatella sekä tunnistavat muodostamansa kognitiot, ei riitä. Dialogiin pyrkiessä tulisi ottaa huomioon yksilöiden aitous ja autenttisuus, jotta dialogi pysyisi yhtä aitona ja avoimena kuin sen olisi tarkoitus olla. Mikäli yksilöt eivät itsereflektoinnistaan huolimatta pysty välittämään aitoja tunteitaan ja ajatuksiaan dialogissa, dialogi vääristyy eikä se enää toimi halutulla tavalla.

Aitouden ja autenttisuuden merkitys nousee esiin autenttisen johtajuuden kautta. Autenttisuus perustuu oman itsensä ymmärtämiseen ja yksilön omien piirteiden objektiiviseen tarkasteluun. Tämä aitous näkyy yksilön toiminnassa. (Kernis & Goldman 2006 Gardner ym. 2011 mukaan.) Aitous tuli ilmi asiantuntijatiimin jäsenten haastatteluissa. Työntekijöiden mukaan tiimin esimies osasi hyvin tasapainoilla organisaation edustajan roolin ja hänen oman persoonansa välillä, vaikka näiden kahden välillä ei ristiriitaa sinänsä ollutkaan. Kun asiantuntijatiimin haastatteluissa puhuttiin esimiestyöstä, esimies nähtiin ensisijaisesti omana persoonanaan; kärsivällisenä, oikeudenmukaisena ja suvaitsevana ihmisenä, jonka kanssa oli erityisen mukava tehdä töitä. Asiantuntijatiimin esimies näki itsensä ensisijaisesti omana persoonanaan, mutta tarpeen mukaan hän pystyi toimimaan organisaation edustajana, jos asiat vaativat organisaation puolelta vahvaa läpivientiä. Monet asiantuntijatiimin haastateltavat kertoivat hyvin avoimesti mielipiteistään, ja he tunnistivat selvästi omat heikkoutensa ja vahvuutensa. Asiantuntijatiimissä vallitsi sellainen luottamus ja kunnioitus muun tiimin jäseniä sekä esimiestä kohtaan, että työntekijöiden oli helppo kertoa ajatuksistaan, ideoistaan ja tunteistaan tiimin sisällä.

Tuotantotiimissä autenttisuus ja yhteisymmärryksen puute muodostivat ongelman esimiehen ja alaisten välillä. Työntekijät näkivät esimiehen vahvasti toimintatapojensa edustajana, ja hänet määriteltiin täysin näiden toimintatapojen kautta. Esimies pyrki selvästi olemaan oma itsensä enemmän kuin organisaation edustaja, mutta työntekijät eivät tätä nähneet tai halunneet nähdä. Molemmat osapuolet omalta osaltaan kokivat olevansa aitoja, mutta ymmärryksessä suhteen toista osapuolta kohtaan oli selvästi parannettavaa. Toisaalta esimies ja työntekijät tiesivät, mistä heidän ennakkokäsityksensä toista osapuolta kohtaan johtuivat, mutta he eivät olleet onnistuneet pääsemään ennakkokäsityksistään eroon. Tuotantotiimin esimies näki selvästi kuitenkin enemmän vaivaa ymmärtääkseen alaisiaan kuin alaiset näkivät ymmärtääkseen esimiestään.

Jotta pääsisimme kehittämään erilaisia työyhteisöitä mahdollisimman lähelle niiden potentiaalia, meidän tulisi pohtia, miten saada jokaisesta organisaatioon kuuluvasta yksilöstä organisaation toimintaan ja sen kehittämiseen osallistuva yksilö. Esimiesten tulisi opetella kuuntelemaan työyhteisön yhtenäisistä mielipiteistä poikkeavia ajatuksia, ja kannustaa avoimeen kanssakäymiseen organisaation raja-aitojen ja roolien yli. Mielestäni tämä onnistuu vain niin, että esimiesten tulisi osata luopua esimiehen roolistaan

tilanteen sitä vaatiessa, ja heidän tulisi uskaltaa asettaa itsensä tasa-arvoiseen asemaan työyhteisön muiden työntekijöiden kanssa.

Organisaatiokansalaisuutta osoitettiin erityisesti organisaatiota kohtaan, kun esimies-alaisuuteen ei koettu vastaavan odotuksia. Sen sijaan esimies-alaisuuteen ollessa hyvä suhteen kummankin osapuolen mielestä, alaistaitojen piirteitä nousi esiin. Alaistaidot ja niiden osoittaminen vaativat selvästi vastapainokseen esimiestäitoja, koska esimiehen tulisi osata tunnustaa halu osoittaa alaistaitoja, antaa tilaisuus niiden osoittamiseen ja olla yhtä valmis rakentamaan esimiestäitojaan vastaamaan alaistaitoja. Esimerkiksi asiantuntijatiimissä esimies-alaisuus oli erityisen vahva, ja alaistaitoja osoitettiin selvästi. Työntekijät huolehtivat toisistaan, ja vuorovaikutus esimiehen ja tiimiläisten välillä oli avointa. Työyhteisötaidot ja työyhteisön hyvinvoinnin ylläpitäminen mielestäni vaativat kaikkien yksilöiden tasa-arvoista osallistumista, oli osallistujan asema organisaatiohierarkiassa mikä tahansa. Tämä näkyi asiantuntijatiimin toiminnassa sekä tiimin esimies-alaisuuteissa.

Relationaalinen johtamiskäsitys tuo tarkasteluun tasaveroisuuden ja sosiaalisen kanssakäymisen merkityksen. Juuri asiantuntijatiimissä ja sen jäsenten haastatteluissa näkyi mielestäni viitteitä relationaalisuudesta. Esimies antoi vastuuta tiimin työntekijöille ja kertoi toisinaan luottavansa täysin heidän asiantuntemukseensa. Tiimin työntekijät näkivät esimiehen vertaisenaan ja häntä kunnioitettiin asiantuntemuksensa vuoksi. Molemmat osapuolet kunnioittivat toisen osapuolen osaamista jopa enemmän kuin omaansa, mikä teki suhteesta erityisen vahvan. Asiantuntijatiimin suhteen voidaan selvästi puhua jaetusta vastuusta ja yhteisestä vastuullisuudesta, jossa seuraajat voivat ikään kuin kasvaa johtajan rooliin ilman, että esimiehen ja seuraajan roolit pysyisivät toisistaan erillisinä (Hosking 2006).

Sekä Hoskingin (2006) mukaan että omien haastatteluideni perusteella voidaankin nähdä, että käytännössä jaettu vastuu ja vastuullisuus syntyvät rakentamalla yhteisesti noudatettavia periaatteita. Näiden periaatteiden avulla yksilöt oppivat hyväksymään erilaisia tapoja tarkastella todellisuutta. Konkreettisemmin voisi puhua erilaisten työskentelytapojen ja päätöksentekotapojen hyväksymisestä. Hoskingin (2006) mukaan olisi tärkeää ottaa jokainen organisaation jäsen huomioon ja osallistaa heidät näiden yhteisen periaatteiden rakentamiseen (Hosking 2006.) Myös Crevani, Lindgren ja Packendorff (2010) korostavat, että yksilöiden toiminnan tarkastelun sijaan meidän tulisi tarkastella organisaation jokapäiväisiä tilanteita ja työhön liittyviä prosesseja. Näissä prosesseissa ja tilanteissa rakentuvat työyhteisön sisäiset normit (Crevani ym. 2010), jotka luovat pohjan työyhteisötaitoille ja sille, mitä ne pitävät sisällään. Yhteisten normien rakentamisen kautta organisaatiossa luodaan suhteita, joiden avulla yhteiset tavoitteet saavutetaan (Ospina & Foldy 2010). Yhteisöllistä ajattelutapaa kaivattaisiin erityisesti tuotantotiimissä, jossa tiimin yhteishenki rakoili ja osa työntekijöistä koki, että he eivät tulleet kuulluksi ja esimies pyrki pitämään asemastaan vahvasti kiinni. Työntekijät olivat jättä-

neet tämän vuoksi esimiehen työyhteisönsä ulkopuolelle. Esimies sen sijaan koki, ettei hän pystynyt vastaamaan työntekijöiden odotuksiin eikä häntä ymmärretty tai kuunneltu. Avoimen dialogin kautta tiimin olisi ehkä mahdollista löytää syvempää ymmärrystä toisiaan kohtaan. Yhteisen ymmärryksen kasvaessa, he hitsautuisivat yhteen työyhteisöksi, jolloin myös sitoutuminen tiimiin ja esimieheen kasvaisi.

Relationaaliseen johtamistavan soveltaminen organisaatioissa on vielä nykypäivänä melko utopistinen ajatus, koska relationaalisuutta havaitaan usein organisaatioissa, jotka ovat täysin uusia, missä organisaation jäsenten roolit eivät ole vielä vakiintuneet (Ospina & Foldy 2010). Organisaatioissa, joissa esimiesten ja alaisten roolit ovat hyvin vakiintuneet, rooleista ja rooleihin liittyvistä kognitioista voi olla vaikea päästää irti. Carstenin ym:den (2010) mukaan työntekijöiden omat sosiaaliset konstruktiot heidän alaisuudestaan vaikuttavat siihen, miten he määrittelevät sen, mitä heidän työnkuvaansa kuuluu. Passiiviset alaiset määrittelevät alaisen ja esimiehen roolit sekä niihin kuuluvat tehtävät selvästi toisistaan eroaviksi kokonaisuuksiksi. Sen sijaan proaktiiviset alaiset näkevät itsensä hiljaisina johtajina, jotka pyrkivät työskentelemään organisaation hyväksi sekä kehittämään johtamistyötä ja omaa itseään. (Carsten ym. 2010.) Mikäli työntekijät mieltävät itsensä passiivisiksi seuraajiksi, on matka relationaalisuuteen vielä pitkä. Toisaalta kuitenkin silloin, kun työntekijät mieltävät itsensä proaktiivisiksi, he saattavat silti epäillä johtoportaan motiiveja heidän proaktiivisuutensa suhteen. Vigoda-Gadotin (2007) mukaan alaisten aktiivisuuden, organisaation kehittämisen ja organisaatiokansalaisuuden suhteen, tulisi olla vapaaehtoista eikä pakotettua (Vigoda-Gadot 2007).

Lisäksi relationaalisuuteen vaikuttavat myös esimiehen näkemykset omasta roolistaan. Mikäli esimies mieltää esimiehen ja alaisen roolit hyvin perinteisesti, on matka kohti relationalisempaa johtamistapaa ja dialogia erityisen pitkä. Vaikka työntekijät kokisivatkin itsensä proaktiivisiksi alaisiksi, esimiehellä voi olla vaikeuksia suhtautua alaisten oma-aloitteisuuteen. Tämä näkyi erityisesti tuotantotiimissä, jossa haastattelemani työntekijät kokivat aikaisemmin olevansa hyvinkin aktiivisia organisaation ja oman työnsä kehittäjiä, mutta heidän aikeensa ja kehitysehdotuksensa tulivat hylätyiksi esimiehen puolelta. Nykyisin kehitysehdotuksia ei enää alaisten puolelta tullut. Työntekijöiden mukaan esimies piti hyvin autoritäärisestä johtamistavasta kiinni, vaikka esimies kertoikin pyrkineensä kehittämään esimiestyötään. Toisaalta, mikäli esimies olisi valmis relationalisempaan otteeseen dialogisuuden kautta ja oppimaan dialogisuutta, tulisi hänen luoda turvallisempi ympäristö alaisille, jotta hekin luottaisivat esimieheensä ja siihen, että hän aidosti olisi kiinnostunut kehittämään työyhteisöään.

Koska relationaalinen johtajuus perustuu konstruktionismiin, tulisi sekä esimiehen että alaisen ymmärtää, ettei työyhteisön kehittäminen ole helppoa. Eri tilanteet, ihmiset ja näiden kontekstit vaikuttavat organisaation kehittämiseen ja se perustuu jatkuvasti muuttuvaan ja kehittyvään dynamiikkaan ihmisten välillä (Uhl-Bien & Ospina 2012,

570–571). Relationaalisuuteen pyrkiminen vaatii kuitenkin aitoa ja rehellistä dialogia ihmisten välillä. Tunnistamalla omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä hyväksymällä muiden ihmisten yksilöllisyyden, esimies ja alainen pääsevät dialogin alkuun. Tärkeintä on kuitenkin pyrkimys ymmärtää muita yksilöitä, heidän motiiveitaan ja kognitioitaan, jotta dialogin kehittyminen saa organisaatiossa tilaa.

6 LOPUKSI

6.1 Kohti työyhteisötaitoja ja yhteisöllisyyttä

Alaistaitojen käsitteen ympärille on kehittynyt oma tutkimuskeskustelunsa 2000 -luvulla ja alaistaitojen merkitystä työelämässä ovat painottaneet useat työntekijäliitot ja eri ammattialojen lehdet. Alaistaidoista järjestetään yhä useammin koulutuksia ja niiden vaikutusta työhyvinvointiin ja sitoutumiseen pohditaan monessa organisaatiossa. Alais- taidoilla viitataan esimiestaitojen vastapariin ja ne tarkoittavat vastuullista vaikuttamista työntekijän roolissa. Tarkoitukseni tässä tutkimuksessa oli tuoda esiin tuoreita ajatuk- sia siitä, miten alaistaitoja ja työyhteisötaitoja voisi tutkia myös johtajuuden näkökul- masta. Tutkimukseni vahvistaa alaistaitojen käsitteeseen liitettyjen teorioiden sopivuutta ja tuo esiin uusia näkökulma niiden tarkasteluun dialogin ja relationaalisen johtajuuden kautta.

Tutkimukseni tavoitteena oli tarkastella alaistaitoja teoreettisesta ja empiirisestä nä- kökulmasta. Painopisteeksi muodostui ajatus relationaalisesta johtajuudesta, ja kuinka sitä voisi soveltaa alaistaitojen tarkasteluun. Relationaalinen johtajuus ei kuitenkaan korosta esimiehen tai alaisen vastuuta johtajuudessa vaan esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa muodostuvaa johtajuutta. Tutkimuksessani pyrin tuomaan esiin sitä, miten esimies-alaisuhde vaikuttaa alaistaitojen esiintymiseen organisaatiossa ja miten alais- taitojen käsitettä voisi tuoda lähemmäs työyhteisötaitojen käsitettä. Tutkimukseni teo- reettinen osuus perustuu vahvasti organisaatiopsykologian ja uuden johtajuusparadig- man näkökulmien keskusteluttamiseen keskenään. Halusin tarkastella erityisesti esimie- hen vastuuta alaistaitojen osoittamisen mahdollistamisesta ja se ohjasi minua kohti dia- logisuutta. Pohdin tämän lisäksi sitä, kuinka avoin dialogi voisi tuoda esimiehen ja alai- sen yhteen, jotta he voisivat organisaation tasa-arvoisina työntekijöinä vastata yhteisön- sä työhyvinvoinnista. Dialogi vaatii kuitenkin avoimuutta, rehellisyyttä ja aitoutta toi- miakseen toivotulla tavalla ja siksi olen tarkastellut tutkimuksessani myös autenttista johtajuutta.

Tutkimukseni on painottunut voimakkaasti eri johtajuusteorioiden tarkasteluun. En- simmäinen syy on se, että tutkimukseni takana on ollut oletus siitä, että esimies on jol- lain tavalla vastuullinen alaistaitojen osoittamisesta. Esimies toimii usein esimerkkinä työntekijöilleen, mutta koska hän edustaa koko organisaatiota, tulisi esimiehen osata luoda oikeanlainen ympäristö alaistaitojen esiintymiselle. Lisäksi olen tutkimuksessani pyrkinyt tuomaan esille sitä, miten alaistaitoihin sisältyviä alaisen piirteitä, kuten vas- tuullisuutta ja vuorovaikutusta, tuodaan esiin johtajuuskirjallisuudessa ja miten esimies- työ näiden piirteiden esiintymisen mahdollistaa. Autenttinen johtajuus, dialogi ja rela-

tionaalinen johtajuus olettavat alaisen osallistuvan organisaation kehittämiseen, ja tästä syystä haluan liittää ne mukaan.

Tarkoitukseni oli koetella esittämäni alaistaidon käsitteen laajennusta käytännössä. Tarkastelemalla haastatteluista esiin nousevia teemoja, avulla halusin vahvistaa osaltaan sitä teoreettista taustaa, joka olennaisesti liittyi alaistaitojen esiintymiseen ja tuoda esiin teemoja, jotka mielestäni olennaisimmin liittyivät alaistaitojen käsitteeseen; motivaatioita, esimies-alaissuhdetta ja kommunikointia. Koska halusin tarkastella mahdollisuutta tuoda esiin vuorovaikutteisempia johtajuusdiskursseja alaistaitojen teoreettisen kehyksen rinnalle, analysoin haastattelujani kategoria-analyysiä apuna käyttäen. Kategoria-analyysin avulla toin esiin haastattelemissani tiimeissä olevia oletuksia ja odotuksia esimies-alaisuudesta. Haastatteluiden analysoinnin tulokset tukivatkin alkuperäistä oletustani siitä, että esimies toimii alaistaitojen mahdollistajana, luoden niille sopivan ja turvallisen ympäristön. Haastattelujen analysointi ja tulkinta osoittivat, että parhaimmassa tapauksessa esimiehen ja alaisen välinen dialogi voisi muodostua niin rehelliseksi ja aidoksi, että molemmat osapuolet kokisivat yhdessä luovansa työyhteisön normeja ja odotuksia siitä, mitä hyvät alaistaidot ja esimiestaidot ovat. Tuloksena olisi entistä tasa-arvoisempi organisaatio, jossa alaistaidot ja esimiestaidot mielletäisiin entistä vahvemmin työyhteisötaitoina, joiden kehittämiseen osallistuvat työyhteisön jäsenet yksinään, eivätkä esimiehen ja alaisen rooleissa.

Haastattelujeni analysoinnin tuloksista voidaan päätellä, että alaistaidot selvästi vaativat vahvaa esimies-alaissuhdetta, joka perustuu luottamukseen ja molemminpuoliseen kunnioitukseen. Esimiehen tulisi pyrkiä mahdollistamaan alaistaitojen esiintyminen työyhteisössä, mutta olemaan valmis kehittämään omaa työtään alaistaitojen kehittymisen mukana. Mahdollisuus alaistaitojen esiintuomiseen vaikutti kohdeyrityksessäni selvästi työhyvinvointiin. Asiantuntijatiimissä, jossa alaistaidot ilmenivät vastuullisuutena ja oma-aloitteisuutena sekä rakentavana palautteena esimiehen ja alaisen välillä, työhyvinvoinnin taso oli korkea. Lisäksi tiimin esimiehen ja työntekijöiden suhteet olivat vahvat. Tuotantotiimissä alaiset kokivat, että esimies suhtautui heidän osoittamaansa oma-aloitteisuuteen ja palautteeseen negatiivisesti, ja se vaikutti olennaisesti heidän motivaatioonsa sekä työhyvinvointiinsa. Myös esimiehen ja alaisen väliset suhteet olivat tuotantotiimissä tulehtuneet. Vaikka alaistaitojen on todettu vaikuttavan työhyvinvointiin positiivisesti, haastattelujeni perusteella voisi tarkentaa, että nimenomaan alais-
taitojen osoittamisen mahdollisuus ja vahva esimies-alaisuus vaikuttavat siihen enemmän kuin alaistaitojen osoittaminen itsessään.

6.2 Tutkimuksen merkityksen arviointi

Miksi dialogia, autenttisuutta ja erityisesti relationaalisen johtajuuden periaatteita voisi soveltaa alaistaitojen ja työyhteisötaitojen kehittämisessä? Ospina & Foldyn (2010) mukaan yksilöitä yhdistävä ilmapiiri synnyttää jatkuvasti uusia suhteita ihmisten, yhteisöjen ja ryhmien sekä organisaation tasolla. Nämä uudet ja jatkuvasti muutoksessa olevat suhteet sitouttavat yksilöitä organisaatioon ja juuri näiden suhteiden avulla, organisaatio tai yhteisö saavuttaa tavoitteensa – yhteistyön kautta. (Ospina & Foldy 2010.)

Halusin omassa tutkimuksessani erityisesti tuoda esiin esimiehen roolia alaistaitojen mahdollistajana. Siksi uskonkin tutkimukseni tuovan tuoreita ajatuksia sekä herättävän uusia kysymyksiä alaistaitojen, esimestaitojen sekä työyhteisötaitojen tutkimukseen. Lisäksi alaistaitoja on usein tutkittu vahvalla kvantitatiivisella otteella, ja siksi koen tutkimukseni tuovan uusia mahdollisuuksia alaistaitojen tutkimukseen. Tutkimukseni tarkoituksena on ollut nykyisen teoriakehyksen vahvistaminen kvalitatiivisen tutkimuksen avulla ja viritellä keskustelua siitä, mihin suuntaan ja minkälaisia asioita voisi alais- taitojen ja työyhteisötaitojen suhteen vielä tutkia.

Tutkimukseni yhdistää kahden samankaltaisen, mutta silti erityyppisen ihmistieteen näkökulmia toisiinsa. Alaistaitoja on tähän mennessä tutkittu paljon organisaatiopsykologian tutkimustraditioita noudattaen ja oma tutkimukseni tuo keskusteluun lisäksi johtajuuden ja sen konstruktionistisen otteen tarkastella todellisuutta. Olen tutkimuksellani halunnut syventää ja tuoda jotain uutta näiden kahden tieteen väliseen keskusteluun.

Vaikka tutkimukseni onkin nostanut esiin uusia ajatuksia ja keskustelunaiheita alais- taitojen tutkimukseen, se on synnyttänyt uusia kysymyksiä niiden käytännön soveltami- sesta. Mikäli dialogin, autenttisen ja relationaalisen johtajuuden periaatteita ryhdytään soveltamaan, on tärkeää huomata se rajoitus, että alaiset ja esimiehet mieltävät erilaisis- ta syistä johtuen oman roolinsa esimiehenä tai alaisena niin vahvasti, että he eivät vält- tämättä ole vielä valmiita luopumaan niistä. Tällöin kummankin osapuolen roolikäsityk- set voivat jarruttaa ajatusta yhteisöllisyydestä, ja esimiehen ja alaisen tasa-arvoisesta osallistumisesta työyhteisön kehittämiseen. Ajatus dialogin soveltamisesta työyhteisön kehittämiseksi voi kuitenkin poikia sitä yhteisöllisyyttä, jota organisaatiossa työhyvin- voinnin parantamiseksi toivotaan. Dialogi voi olla alkusysäys kohti relationaalisempaa johtajuutta ja alaisuutta, *työyhteisöä* ja yhteenkuuluvuutta, joka sitouttaa työntekijät organisaatioonsa.

Dialogisuuden, alaistaitojen ja työyhteisötaitojen rajat olisivat tämän tutkimuksen mukaan henkilöihin ja erityisesti esimiehen johtamisorientaatioon sidottuja. Kyse on esimiehen johtamisetiikasta, koska se, miten ja millaisina esimies näkee alaisensa, vai- kuttaa siihen, miten hän suhtautuu dialogiin ja työyhteisötaitoihin. Esimiehet eivät kui- tenkaan ole kaikkialla samanlaisia, ja vaikka esimiehet jakaisivat samanlaiset johta- misorientaatiot, taustalla vaikuttavat kuitenkin yksilökohtaiset luonteenpiirteet ja totut

toimintatavat. Tässä tutkimuksessa näen dialogisuuden avaimena kohti parempia työyhteisötaitoja. Kuitenkaan täydellistä esimies-alaissuhdetta ei ole olemassa, ja täysin avoimeen dialogin oppiminen voi olla hankalaa, joten organisaation eri yksilöiden tulisikin oppia soveltamaan dialogisuutta edes toisinaan ja muutamassa tilanteessa, oppien samalla tuntemaan itsensä ja hyväksymään erilaisuutta. Työyhteisön ja sen eri yksilöiden oppiessa dialogisuudesta, itsestään ja muista lisää, luottamus yksilöiden välillä kasvaa ja dialogisuus pääsee kehittymään dialogiksi. Aidon ja rehellisen dialogin pohjalta on helpompi lähteä kehittämään työyhteisöä haluttuun suuntaan.

LÄHTEET

- April, K. A. (1999) Leading through communication, conversation and dialogue. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.20 (5), 231–241.
- Avolio, B. J. – Gardner, W. L. (2004) Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, Vol. 16 (3), 315–338.
- Avolio, B. J. – Gardner, W. L. – Walumbwa, F. O. – Luthans, F. – May, D. R. (2005) Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, Vol. 15 (6), 801–823.
- Baker, S. D. (2007) Followership: The Theoretical Foundation of a Contemporary Construct. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol.14 (1), 50–60.
- Bergeron, D. M – Shipp, A. J. – Rosen, B. – Furst, S. A. (2013) Organizational Citizenship Behavior and Career Outcomes: The Cost of Being a Good Citizen. *Journal of Management*, Vol. 39 (3), 958–984
- Bohm, D. (1996) *On Dialogue*. Routledge, New York and London.
- Bokeno, R. M. (2007) Dialogue at work? What it is and isn't. *Development and Learning in Organizations*, Vol.21 (1), 9–11.
- Carsten, M. K – Uhl-Bien, M. – West, B. J. – Patera, J. L. – McGregor, R. (2010) Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *The Leadership Quarterly*, Vol. 21 (3), 543–562.
- Chen, C.-C. – Chiu, S.F. (2009) The Mediating Role of Job Involvement in the Relationship Between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Social Psychology*, Vol.149 (4), 474–494.
- Chiaburu, D. S. (2007) From Interactional Justice to Citizenship Behaviors: Role Engagement or Role Discretion? *Social Justice Research*, Vol.20 (2), 207–227.
- Cho, J. – Dansereau, F. (2010) Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, Vol. 21 (3), 409–421.
- Collinson, D. (2005) Dialectics of Leadership. *Human relations*, Vol. 58 (11), 1419–1442.
- Collinson, D. (2006) Rethinking followership: A post-structuralist analysis of follower identities. *The Leadership Quarterly*, Vol. 17 (2), 179–189.
- Collinson, D. (2009) Rethinking Leadership and Followership. Teoksessa: *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume II: Macro Approaches*, toim. Glegg, S. R. – Cooper, C. L., 251–264, Sage Publications, The Cromwell Press, Trowbridge, Wiltshire.

- Coyle-Shapiro, J. A.-M. (2002) A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.23 (8), 927–946.
- Crevani, L. – Lindgren, M. – Packendorf, J. (2010) Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 26 (1), 77–86.
- Cunliffe, A. L. –Eriksen, M. (2011) Relational leadership. *Human Relations*, Vol. 64 (11), 1425–1449.
- Dulebohn, J. H. – Bommer, W. H. – Liden, R. C. – Brouer, R. L. – Ferris, G. R. (2012) A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management*, Vol. 38 (6), 1715–1759.
- Eriksen, M. (2009) Authentic Leadership: Practical Reflexivity, Self-Awareness, and Self-Authorship. *Journal of Management Education*, Vol.33 (6), 747–771.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. Sage Publications Ltd, London.
- Eskola, R. (2006) Armeliaisuus – hyvä alaistaito. *Sairaanhoitaja*, Vol. 6-7.
- Euwema, M. C. – Wendt, H. – Van Emmerik, H. (2007) Leadership styles and group organizational citizenship behavior across cultures. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 28, 1035–1057.
- Fairhurst, G. T. – Grant, D. (2010) The Social Construction of Leadership: A Sailing Guide. *Management Communication Quarterly*, Vol. 24 (2), 171–210.
- Fairhurst, G. T. – Uhl-Bien, M. (2012) Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process. *The Leadership Quarterly*, Vol. 23 (6), 1043–1062.
- Fiske, G. M. – Friesen, J. P. (2012) Perceptions of leader emotion regulation and LMX as predictors of followers' job satisfaction and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, Vol. 23 (1), 1–12.
- Gardner, W. L. – Coglisier, C. C. – Davis, K. M. – Dickens, M. P. (2011) Authentic leadership : A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, Vol. 22 (3), 1120–1145.
- Graen, G. B. – Uhl-Bien, M. (1995) Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, Vol. 6 (2), 219–247.
- Grönfors, M (1982) *Kvalitatiiviset kenttätutkimukset*. 2. painos, Werner Söderström Osakeyhtiö, Porvoo, Helsinki, Juva.

- Heinonen, H. – Aalto-Setälä, J. – Bindar, M. – Rehnback, K. – Kariluoma, N. – Keskinen, S. (2013) LMX-suhteen, alaistaitojen ja työhyvinvoinnin vaihtelu yksiköiden sisällä ja välillä. *Hallinnon Tutkimus*, Vol. 32 (1), 5–17.
- Hill, C. (2012) *Consensual Qualitative Research: a practical resource for investigating social science phenomena*, toim. Clara Hill. American Psychology Association, NE, Washington, DC.
- Hosking, D. M. (1999) Social construction as process: Some new possibilities for research and development. *Concepts and Transformation*, Vol. 4 (2), 117–132.
- Hosking, D. M. (2006) Not leaders, not followers: A post-modern discourse of relational processes. Teoksessa *Follower-centered perspectives on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl*, toim. Shamir, B., Pillai, R., Bligh, M. & Uhl-Bien, M., Information Age Publishing Inc., Greenwich, CT.
- Howell, J. P. – Méndez, M. J. (2008) Three Perspectives on Followership. Teoksessa *Art of Followership: How Great Followers Create Great Leaders and Organizations*, toim. Riggio, R. E. – Chaleff, I. – Lipman-Blumen, I., 25–39. Wiley, Hoboken, NJ, US.
- Ilies, R. – Fulmer, I. S – Spitzmuller, M. – Johnson, M. D. (2009) Personality and Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94 (4), 945–959.
- Ilies, R. – Nahrgang, J. D. – Morgeson, F. P. (2007) Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92 (1), 269–277.
- Isaacs, W. (1999) *Dialogue and the art of thinking together: a pioneering approach to communicating in business and life*. Doubleday, New York.
- Isaacs, W. N. (1993) Taking flight: Dialogue, collective thinking, and organizational learning, Vol. 22(2), 24–39.
- Isaacs, W. N. (2001) Toward an action theory of dialogue. *International Journal of Public Administration*, Vol. 24(7-8), 709–748.
- Joki, E. (2006) *Esimiehen käsissä työyhteisön hyvinvointi ja tulos? Psycon views 1/2006*. <<https://www.psycon.com/fi/views/asiantuntija/esimiehen-kasissa-tyoyhteison-hyvinvointi-ja-tulos>>, haettu 20.7.2013.
- Jokinen, A. – Juhila, K. – Suoninen, K. (2012) *Kategoriat, kulttuuri ja moraali*. Vastapaino, Tampere.
- Kamdar, D. – Van Dyne, L. (2007) The Joint Effects of Personality and Workplace Social Exchange Relationships in Predicting Task Performance and Citizenship Performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92(5), 1286–1298.
- Kelley, R. (2008) Rethinking Followership. Teoksessa *Art of Followership: How Great Followers Create Great Leaders and Organizations*, toim. Riggio, R. E. – Chaleff, I. – Lipman-Blumen, I., 5–14. Wiley, Hoboken, NJ, US.

- Keskinen, S. (2005) *Alaistaito: luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Kunnallisalan kehittämissäätiön Polemia -sarjan julkaisuja nro. 59., Pole -kuntatieto Oy, Helsinki.
- Keskinen, Soili. Sähköpostivastaus, 21.2.2014
- Klemelä, R. (2006) *Henkinen hyvinvointi työpaikalla. Yhteinen etu*. Suomen Mielenterveysseura. Painoprisma Oy, Lieto.
- Koivunen, N. (2007) The processual nature of leadership discourses. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 23 (3), 285–305.
- Konovsky, M. – Organ, D. W. (1996) Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 17 (3), 253–266.
- Lavelle, J. J. – Rupp, D. E. – Brockner, J. (2007) Taking a Multifoci Approach to the Study of Justice, Social Exchange, and Citizenship Behavior: The Target Similarity Model? *Journal of Management*, Vol.33 (6), 841–866.
- Lehtonen, M. (1996) *Merkitysten maailma*. Vastapaino, Tampere.
- Moorman, R. H. – Blakely, G. L. – Niehoff, B. P. (1988) Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior? *The Academy of Management Journal*, Vol.41 (3), 351–357.
- Moorman, R. H. – Niehoff, B. P. – Organ, D. W. (1993) Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice. *Employee Responsibility and Rights Journal*, Vol.6 (3), 209–225.
- Moorman, R. H. (1991) Relationships Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76 (6), 845–855.
- Nieminen, K. (2012) Kaupanalan esimiesliitto KEY ry. <<http://www.esimiesliitto.com/key2012/tyosuhdeinfo/tyosuhdetietoutta/kimmo-nieminen/194-esimiehen-tyoeturvallisuusvastuu-johdettavistaan>>, haettu 10.7.2013.
- Organ, D. W. – Ryan, K. (1995) A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, Vol. 48, 776–801.
- Organ, D. W. (1988) *Organizational Citizenship Behavior. The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books, D.C Heath and Company/Lexington, Massachusetts/Toronto.
- Ospina, S. – Foldy, E. (2010) Building bridges from the margins: the work of leadership in social change organizations. *The Leadership Quarterly*, Vol. 21, 292–307.

- Petäinen, M. (2011) Alaistaidot osa kahden kauppaa. Taloustaito, <www.taloustaito.fi/fi-FI/ta7tyo/alaistaidot-osa-kahden-kauppaa>, haettu 4.2.2014.
- Peterson, S. J. – Walumbwa, F. O. – Avolio, B. J. – Hannah, S. T. (2012) The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, Vol. 23 (3), 502–515.
- Podsakoff, P. M. – MacKenzie, S. B. – Paine, J. B. – Bachrach, D. G. (2000) Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, Vol. 26 (3), 513–563.
- Raelin, J. A. (2012) Dialogue and deliberation as expressions of democratic leadership in participatory organizational change. *Journal of Organizational Change*, Vol. 25 (1), 7–23.
- Rehnbäck, K. – Keskinen, S. – Keskinen, E. (2010) Työntekijöiden esimiesalaisyhteisöissä toimimiseen liittyvät epäonnistumisattribuutit työhyvinvoinniltaan erilaisissa yksiköissä. *Psykologia*, Vol.45 (2), 135–149.
- Rehnbäck, K. – Keskinen, S. (2005) *Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla*. Kuntatyö kunnossa -yksikön julkaisuja. Kuntien Eläkevakuutus, Helsinki.
- Robinson, S. L. (1996) Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41 (4), 574–599.
- Saaranen-Kauppinen, A. – Puusniekka, A. (2006) *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*, Tampere, Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto, <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html>, haettu 15.2.2014
- Scandura, T. A. – Pellegrini, E. K. (2008) Trust and Leader-Member Exchange. A closer look at Relational Vulnerability. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 15 (2), 101–110.
- Schein, E. (1993) On Dialogue, Culture, and Organizational Learning. *Organizational Dynamics*, Vol. 22 (2), 40–51.
- Seers, A. – Chopin, S. M. (2012) The social production of leadership. From Supervisor-Subordinate Linkages to Relational Organizing. Teoksessa *Advancing Relational Leadership Research A Dialogue Among Perspectives*, toim. Uhl-Bien, M. & Ospina, S. M., 43–83. Information Age Publishing Inc. Charlotte, NC.
- Shafritz, J. M. – Ott, J. S. (2001) *Classics of organization theory*. 5. p. Fort Worth: Harcourt College Publishers : Wadsworth, US.
- Sherman, K. E. – Kennedy, D. M. – Woodard, M. S. – McComb, S. A. (2012) Examining the “Exchange” in Leader-Member Exchange. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 19 (4), 407–423.

- Skrivastava, A. – Bartol, K. M. – Locke, E. A. (2006) Empowering leadership in management teams: Effects of knowledge sharing, efficacy, and team performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 49 (6), 1239–1251.
- Smith, C. A. – Organ, D.W. – Near, J. P. (1983) Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68 (4), 653–663
- Smith, M. K. (2001) *Dialogue and conversation for learning, education and change*. <<http://infed.org/mobi/dialogue-and-conversation/>>, haettu 15.9.2013
- Tomprou, M. – Nikolaou, I. (2011) A model of psychological contract creation upon organizational entry. *Career development international*, Vol. 16 (4), 342–363.
- Tonkin, T. H. (2013) Authentic versus transformational leadership: Assessing their effectiveness on organizational citizenship behavior on followers. *International Journal of Business and Public Administration*, Vol.10 (1), 40–61.
- Torka, N. – Schyns, B. – Looise, J. K. (2010) Direct participation quality and organisational commitment: the role of leader-member exchange. *Employee Relations*, Vol. 32 (4), 418–434.
- Tourish, D. (2014) Leadership, more or less? A processual, communication perspective on the role of agency in leadership theory. *Leadership*, Vol.10 (1), 79–98.
- Tse, H. H. M. – Troth, A. C. (2013) Perceptions and emotional experiences in differential supervisor-subordinate relationships. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 34 (3), 271–283.
- Turnipseed, D. L. (2002) Are good soldiers good? Exploring the link between organizational citizenship behavior and personal ethics. *Journal of Business Research*, Vol.55, 1–15.
- Työsopimuslaki (2001), 26.1.2001/55, 3:1–4.
<<http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6sopimuslaki#L3>>, haettu 20.7.2013.
- Työterveyslaitos, Työhyvinvointi,
<<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>>, haettu 4.2.2014.
- Työturvallisuuskeskus, Työyhteisötaidoilla tulosta.
<http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta>, haettu 4.2.1014
- Työturvallisuuslaki (2002) 23.8.2002/735, 4:18.
<<http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6turvallisuuslaki#L4P18>>, haettu 20.7.2013.

- Uhl-Bien, M. – Ospina, S. M. (2012) A Paradigm interplay in relational leadership: A way Forward. Teoksessa *Advancing Relational Leadership Research A Dialogue Among Perspectives*, toim. Uhl-Bien, M. & Ospina, S. M., 537–581. Information Age Publishing Inc. Charlotte, NC.
- Uhl-Bien, M. (2006) Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, Vol. 17 (6), 654–676.
- Vähämäki, M. (2008) *Dialogi organisaation oppimisessa. Itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantotyössä*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-2:2008, Turku.
- Van Dyne, L. – Kamdar, D. – Joireman, J. (2008) In-Role Perceptions Buffer the Negative Impact of Low LMX on Helping and Enhance the Positive Impact of High LMX on Voice. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93 (6), 1195–1207.
- Vanderslice, V. J. (1988) Separating leadership from leaders: An Assessment of the Effect of Leader and Follower Roles in Organizations. *Human Relations*, Vol.41 (9), 677–696.
- Vigoda-Gadot, E. (2007) Redrawing the Boundaries of OCB? An Empirical Examination of Compulsory Extra-Role Behavior in the Workplace. *Journal of Business and Psychology*, 21 (3), 377–405.
- Walumbwa, F. O. – Avolio, B. J. – Gardner, W. L. – Wernsing, T. S. – Peterson, S. J. (2008) Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, Vol.34 (1), 89–126.
- Walumbwa, F. O. – Cropanzano, R. – Goldman, B. M. (2011) How leader-member exchange influences effective work behaviors: Social exchange and internal-external efficacy perspectives. *Personnel Psychology*, Vol.64 (3), 739–770.
- Walumbwa, F. O. – Wang, P. – Wang, H. – Schaubroeck, J. – Avolio, B. J. (2010) Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, Vol.21 (5), 901–914.
- Walumbwa, F. O. – Wu, C. – Orwa, B. (2008) Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. *The Leadership Quarterly*, Vol.19 (3), 251–265.
- Wang, H. – Law, K. S. – Hackett, R. D. – Wang, D. – Chen, Z. X. (2005) Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship Between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, Vol. 48(3), 420–432.
- Williams, L. J. – Anderson, S. E. (1991) Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, Vol. 17 (3), 601–617.

- Wong Humborstad, S. I. – Kuvaas, B. Mutuality in leader-subordinate empowerment expectation: Its impact on role ambiguity and intrinsic motivation.
- Wong, C. A. – Cummings, G. G. (2009) The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies*, Vol. 3 (2), 6–23.
- Yaffe, T. – Kark, R. (2011) Leading by Example: The Case of Leader OCB. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94 (4), 806–826.
- Yun, S. – Cox, J. – Sims, H. P. Jr. (2006) The forgotten follower: a contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 (4), 374–387.

LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSIÄ TYÖNTEKIJÖILLE

ALAISTAIDOT/TYÖYHTEISÖTAIDOT

- Minkälaisia asioita ja tehtäviä työhösi kuuluu?
- Millaisia asioita ja tuloksia sinulta työssäsi odotetaan?
- Millaiset mahdollisuudet sinulla on ottaa vastuuta?
 - Mitkä ovat vastualueesi työssäsi?
 - Ylimääräinen vastuunotto?
- Miten esimies suhtautuu tekemääsi työhön?
- Millainen työntekijä on sinusta hyvä työntekijä?
- Miten tuet esimiestä hänen työssään?
- Miten tuette muiden työntekoa? Miten edistät sitä, että työt tulevat ajallaan ja hyvin tehdyksi?
- Miten kuvailisit tiimiäsi?
- Miten kehität itseäsi ja työyhteisöäsi?

DIALOGI

- Millainen on hyvä esimies?
- Millainen suhde sinulla on esimieheesi?
- Miten ylläpidät suhdetta esimieheesi?
- Millaisista asioista keskustele tiimisi kanssa? Entä esimiehesi kanssa?

AUTENTTISUUS

- Mitä esimies sinulle edustaa? Organisaation edustajaa vai omaa persoonaansa?
 - Kuvaile esimiestäsi
- Millaiset ovat organisaation arvot ja millaisten arvojen pohjalta toimitte?
- Minkälaisia asioita pidät itse tärkeinä ja minkälaiden arvojen perusteella toimit itse?
- Millainen rooli sinulla on tiimissäsi?
- Millainen on tiimisi yhteishenki? Miten toimitte yhdessä?
- Mitä koet saavasi työnteosta?
- Miten teette päätöksiä? Itsenäisesti/yhdessä?
- Keneltä aloitteet tulee?

LIITE 2: HAASTATTELUKYSYMYKSIÄ ESIMIEHILLE

ALAISTAIKOT/TYÖYHTEISÖTAIKOT

- Minkälaisia asioita ja tehtäviä työhösi kuuluu?
- Millaisia asioita ja tuloksia sinulta työssäsi odotetaan?
- Mitä odotat alaisiltasi?
- Miten työntekijät ottavat vastuuta? Koetko työntekijöiden ottavan tarpeeksi vastuuta?
- Miten alaiset suhtautuvat työhösi?
- Miten kehität itseäsi ja työyhteisöäsi?
- Millaisia asioita odotat työntekijöiltä johtamisen tueksi?

DIALOGI

- Millainen esimies on hyvä esimies?
- Millainen työntekijä on hyvä työntekijä?
- Millainen suhde sinulla on alaisiisi?
- Miten ylläpidät suhdetta alaisiisi?
Millaisista asioista keskusteleet tiimisi kanssa?

AUTENTTISUUS

- Millainen esimies olet? Koetko olevasi organisaation edustaja vai oma persoonasi?
- Millaiset ovat organisaation arvot ja millaisten arvojen pohjalta toimitte?
- Minkälaisten arvojen pohjalta alaiset toimivat?
- Minkälaisia asioita pidät itse tärkeinä ja minkälaisten arvojen perusteella toimit itse?

- Millainen on tiimisi yhteishenki? Miten toimitte yhdessä?
- Mitä koet saavasi työnteosta?
- Miten teette päätöksiä? Itsenäisesti/yhdessä?
- Keneltä aloitteet tulee?