

Paula Rossi

ESIMIES-ALAISSUHDEKONFLIKTIEN ILMENEMINEN ALAISTEN KOKEMANA –

CRP-teoreettinen tulkinta

Pro Gradu -tutkielma

Hallintotiede/Johtamisen psykologia

Lapin yliopisto

Kevät 2014

## Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: ESIMIES-ALAISSUHDEKONFLIKTIEN ILMENEMINEN ALAISTEN KOKEMANA – CRP-teoreettinen tulkinta

Tekijä: Paula Rossi

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede/Johtamisen psykologia

Työn laji: Pro Gradu -työ x Sivulaudatur -työ \_ Lisensiaatintyö \_

Sivumäärä: 33

Vuosi: 2014

### Tiivistelmä

Kompleksisuusajattelun näkökulmasta tulevaisuus on aina ennakoimaton ja pienetkin asiat voivat saada aikaan suuria muutoksia. Ajattelutapa haastaa kausaalisuuteen perustuvan ajattelun, jossa valittujen tekojen nähdään johtavan asetettuihin päämääriin ja epävarmuutta tulee vähentää. Konflikteissa on potentiaalia hallintayritysten kohteena olemisen sijaan toimia kehitystä edistävinä voimina vuorovaikutuksen ja kokemusten kohtaamisen kautta.

Tutkimus tarkastelee CRP-teorian mukaisia vuorovaikutusprosesseja, lisäten ymmärrystä konflikteista esimies-alaisuuhteissa alaisten kokemana. Kuuden avoimen haastattelun avulla kerätyn aineiston laadullinen analyysi eteni hermeneuttisena kehänä eksistentiaalis-fenomenologisen psykologian syvähermeneuttista analyysimenetelmää käyttäen. CRP-teorialle luonteelliset kompleksisuus, itseorganisoituminen, ilmeneminen ja kehittyminen piirtyvät tuloksissa esiin tarkasteltaessa tutkimuskysymystä *millä tavoin esimies-alaisuuhteiden konfliktit ilmenevät työyhteisössä alaisten kokemana*.

Tuloksina esitetyistä syvätason teksteissä korostuvat erityisesti kokemukset liittyen valtasuhteisiin ja konfliktien henkilöitymisestä alaisten arvokkuuteen ihmisinä. Näiden tulosten voidaan todeta ilmentävän sekä CRP-teorian että eksistentiaalis-fenomenologisen psykologian ainutlaatuiset yksilötunnistavaa luonnetta. Syvätason teksteinä esitetyt tulokset ovat *Alempiarvoiseen asemaan joutuminen yllättää, Kokonaiskuvan hahmottamisella ymmärtämiseen pyrkiminen, Vuorovaikutuksen ongelmat kehittymisen käynnistäjänä, Mahdollistamisen sijaan töiden hoitamista estetään, Aiempiin kokemuksiin reflektointi ymmärryksen pohjana sekä Alaisten jaksaminen resurssien ja työn ristiriidassa*. Tulokset tukevat myös eksistentiaalis-fenomenologisen psykologian tutkimusmenetelmien yhdistämistä tutkimukseen, jossa CRP-teoria toimii tulkintahorisonttina.

Avainsanat: CRP-teoria, kompleksiset responsiiviset prosessit, konfliktit, esimies, alainen, aluehallinto, kokemus, kokemusten tutkimus, syvähermeneuttinen analyysimenetelmä, valta, arvostus

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi.

## Abstract

Complexity as a way of thinking points out that future cannot be predicted, and that even the smallest things can give rise to big changes. This challenges the traditional approach of causality, where chosen actions are seen to be the way to achieve planned goals in organizations. Traditionally, conflicts have been seen as something that needs to be controlled. Via complexity perspective, conflicts can work as a source of development when viewed through experiences of local and constantly changing interaction.

Six open interviews provide information, when aiming at gaining knowledge about *how conflicts in leader-member exchange relationships emerge in organization as an experience of followers*. This qualitative empirical research is focused on the processes of interactions, viewed through the theory of complex responsive processes (CRP). Complexity, emergence, self-organizing and evolving as the properties of complex responsive processes of relating, are all found in the result stories of this research. The analysis was carried out as a hermeneutical circle, using 'deep hermeneutic' -method based on existential-phenomenological psychology.

As the results of this study six stories of followers' experiences are being presented: *Being put at a disadvantage comes as a surprise*, *Sense-making through reaching towards general view*, *Problems in interaction as a source of personal development*, *Work performance being restrained*, *Reflecting at previous experiences helps to make the sense of experiences* and *Work well-being at risk when the resources and demands of the work are conflicting*. Power experienced by followers, and conflicts as a major contributor to followers' sense of their worth, are viewed as the main results. These results also point out the role of unique people in the complex responsive process of relating, as well as in existential-phenomenological psychology, and therefore support the decisions of combining these two theoretical aspects.

Key words: complex responsive process, conflicts, co-operation, leader, follower, organization, experience, qualitative research, power, sense of worth

## Sisällys

Tiivistelmä.....	2
Abstract .....	3
1 JOHDANTO.....	5
2 KONFLIKTIT YKSILÖIDEN KOKEMUKSINA CRP-TEORIAN VALOSSA .....	7
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	11
3.1 Metodiset valinnat.....	11
3.2 Aineiston hankinta.....	15
3.3 Syvähermeneuttinen empiirinen analyysi .....	16
4 TULOKSET .....	20
4.1 Pyrkimys koettujen konfliktien ymmärtämiseen.....	23
4.2 Valta ja arvostetuksi tuleminen vuorovaikutusprosesseissa.....	24
4.3 Ihmisten kohtaaminen mahdollistaa kehittymisen .....	26
4.4 Siirtyminen konflikteista yhteistyöhön .....	27
5 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	28
Lähteet.....	31

### Taulukot

Taulukko 1. CRP-teorian ja holistisen ihmiskäsityksen tarkastelutasoja yhdistävät lähtökohdat.....	11
Taulukko 2. Analyysimenetelmän pohjana olevat tutkimuksen metodiset perusteet.....	14

## 1 JOHDANTO

Kompleksisuusajattelu tuo organisaatiotutkimukseen lähestymistavan, jossa epävarmuus muuttuu vähentämisen kohteesta välttämättömäksi kehittymisen edellytykseksi ja konflikteista, monimuotoisuudesta, sekä epäjärjestyksestä tuleekin kehitystä edistäviä voimia (Stacey 2011; Andrade, Plowman & Duchon 2008). Näin ollen kompleksisuus haastaa kausaalisuuteen perustuvan ajattelun, jossa valittujen tekojen nähdään johtavan asetettuihin päämääriin (Stacey 2011, 230; Aasen & Johannessen 2007; Demers 2007, 157). Tulevaisuus on kompleksisuusajattelun näkökulmasta aina ennakoimaton ja pienetkin asiat voivat saada aikaan isoja muutoksia (Stacey 2011).

Tämä tutkimus pyrkii lisäämään alaisten kokemien konfliktien ymmärrystä vuorovaikutteisissa esimies-alaisuhteissa. Konfliktien ilmenemistä tarkastellaan kompleksisuusteoreettisen CRP-teorian (Complex Responsive Process) avulla. CRP-teoria korostaa vuorovaikutteisuutta ja reagoivia prosesseja ihmisten yksilöllisistä lähtökohdista käsin (Laitinen & Stenvall 2012; Stacey 2011; Stacey & Griffin 2005). Konfliktit määrittelen Pehrmanin (2011) tavoin ympäristön muutoksissa ja ihmisten välisissä suhteissa syntyväksi tulkintaprosessiksi, jossa yksi sen osapuolista havaitsee ja ymmärtää intressiensä olevan vastakkaiset tai kielteiset verrattuna toisten osapuolten intresseihin. Tämän pro gradu -tutkimuksen aineistossa konflikteilla tarkoitetaan esimies-alaisuhteessa alaisille ilmeneviä ristiriitoja, jotka ovat seurausta subjektiivisesti koettujen totuuksien kohtaamattomuudesta (esim. Sinnott 1998; Rossi 2014).

Timo Pehrman (2011) kuvaa omassa väitöstutkimuksessaan tarkastelemiensa konfliktien merkittävimmiksi aiheuttajiksi puhumattomuuden, epäasiallisen vuorovaikutuksen sekä väärät tulkinnat. Tähän pro gradu -tutkimukseen haastatellut alaiset kokivat tutkimukseen osallistumisen tärkeäksi tavaksi tulla kuulluiksi tilanteessa, jossa heillä oli rajoittuneesti mahdollisuuksia keskustella kokemistaan konflikteista. He myös toivoivat, että tutkimus auttaisi esimiehiä ymmärtämään näitä kokemuksia myönteisen kehityksen edesauttamiseksi.

Kun merkityksiä tulkitaan huonojen vuorovaikutuskokemusten valossa, on asennoitumisen muuttaminen hankalaa. Yhteistyöhön siirtyminen hankaloituu, mikäli konfliktit jatkuvat pitkään. (Rossi 2014.) Ristiriidat esimies-alaisuhteissa voivat huonoimmassa tapauksessa käynnistää kielteisen kehityksen kehän, jossa yhteisön kannalta järvevä toiminta saattaa

vaarantua. Ilmiötä voidaan kutsua myös ”eskaloituvaksi eripuraksi”, joka näkyy paitsi toimijoiden välisiä valtasuhteita koskevana epätietoisuutena, myös vuorovaikutuksen ongelmina. (Jalonen, Lindell, Puustinen & Raisio 2013, 295–296; Pehrman 2011.) Toimivalla, vuorovaikutteisella esimies-alaisuushteella on havaittu olevan yhteys myös työhyvinvointiin (Heinonen, Aalto-Setälä, Bindar, Rehnäck, Kariluoma & Keskinen 2013; Spence-Laschinger, Purdy & Almost 2007).

Osittain CRP-teorian kehittäjien suosimasta osallistuvasta metodisesta linjauksesta johtuen empiirisiä, julkaistuja tutkimuksia, joissa CRP-teoria toimisi viitekehyksenä, ei juurikaan ole saatavilla. Yksi huomionarvoinen CRP-teoriaan nojaava julkaistu väitöstutkimus on innovaatiota sosiaalisina prosesseina tutkineen norjalaisen Tone M.B. Aasenin (2009) *Innovation as Social Processes. A Participative Study of the Statoil R & D Program Subsea Increased Oil Recovery (SIOR)*. Kokonaisuudessaan CRP-teoreettinen tutkimus erityisesti Suomessa, mutta myös maailmalla, on ollut toistaiseksi hyvin vähäistä (Laitinen & Stenvall 2012, 101; Sinnott 1998, 200).

Konflikteja ja kompleksisuusteoreettista tutkimusperinnettä on viime vuosina pyritty yhdistämään, mutta empiirisen tutkimuksen toteuttamisen menetelmät eivät vielä ole jäsentyneitä (Aula & Siira 2010; Andrade, Plowman & Duchon 2008; Sword 2008; Beech, MacIntosh, MacLean, Shepherd & Stokes 2002). CRP-teorian yhdistäminen eksistentiaalis-fenomenologisen psykologian kokemuksen tutkimuksen menetelmään tarjoaakin mahdollisuuden perustellusti hyödyntää uudenlaisia analyysitapoja.

Keräsin Pro gradu -tutkimuksen aineiston avoimien haastattelujen avulla valtion aluehallinnossa työskenteleviltä alaisilta syksyllä 2013. Keväällä 2014 analysoin aineiston käyttäen kokemusten tutkimiseen soveltuvaa eksistentiaalis-fenomenologiseen psykologian syvähermeneuttista tulkintaa Latomaata (2009) mukaillen. Tutkimuskysymykseni on, millä tavoin esimies-alaisuushteiden konfliktit ilmenevät työyhteisössä alaisten kokemana? Tarkastelen kysymystä tutkimuksen empiirisessä vaiheessa syvähermeneuttisesti alaisten kokemuksia kuvaavia metaforia ja kertomuksia suhteessa teoreettiseen tulkintahorisonttiin peilaten.

## 2 KONFLIKTIT YKSILÖIDEN KOKEMUKSINA CRP-TEORIAN VALOSSA

CRP-teoria tarjoaa organisaatio- ja johtajuustutkimukseen näkökulman, jossa huomio kiinnittyy ainutlaatuisten yksilöiden välisiin jatkuvasti muutoksissa oleviin sosiaalisiin prosesseihin, sekä todellisuuteen, jota luodaan yhdessä toisten ihmisten kanssa. Teorian taustavaikuttajia ovat erityisesti sosiaalipsykologi G. H. Mead sekä sosiologi Norbert Elias. (Stacey 2011.) Kompleksiset responsiiviset prosessit voidaan ymmärtää kommunikointina, valtasuhteina, sekä reflektoinnista nousevien yksilöiden valintojen vuorotteluna (Stacey & Griffin 2005, 3).

Organisaatioiden nähdään olevan CRP-teorian mukaan yhtä kuin muutoksessa olevat, hetkelliset ja paikalliset vuorovaikutusprosessit ihmisten välillä, joissa yhteistyö ja konfliktit vuorottelevat (Stacey 2011, 6). Teoria onkin kiinnostunut työyhteisöjen arjessa syntyvistä inhimillisistä kokemuksista ja valmiiden mallien etsimisen sijaan on oleellista näiden kokemusten refleksiivisten kuvausten tarkastelu. (Stacey & Griffin 2005.) Ajattelutapa poikkeaa muista kompleksisuus- ja systeemiteorioista, kuten esimerkiksi taustallaan vaikuttavasta kompleksisten adaptiivisten systeemien (CAS) teoriasta erityisesti ihmisten ainutlaatuisuuden huomioivan luonteensa vuoksi (Stacey 2011).

CRP-teorian mukaiset vuorovaikutusprosessit ovat analogisia kompleksisille adaptiivisille systeemeille yksilöllisyyttä korostavin painoituksin. Vuorovaikutusprosessit ovat ymmärrettävissä kompleksisiksi, itseorganisoituviksi ja ilmaantuviksi, sekä kehittyviksi. Näistä kompleksisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä ihmisten välisen vuorovaikutuksen muutosta, joka on tilanteesta riippumatta paradoksaalisesti samanaikaisesti sekä vakaa ja epävakaa, ennustettavissa ja ennustamaton että varma ja epävarma. (Stacey 2011; Stacey & Griffin 2005.)

Itseorganisoitumisen ja ilmaantumisen ilmiöt puolestaan mahdollistavat kehityksen, jossa asioita tapahtuu ilman näkyvää syytä. Itseorganisoituminen viittaa toimijoiden kykyyn vuorovaikutuksessa informaatiota vaihtaen, ilman ulkoista kontrollia, muodostaa järjestystä. Tässä epälineaarisisessa tapahtumassa puolestaan ilmenevät yllätyksellisellä tavalla yhteiset käsitykset ja kokemukset. Koska nämä yleistykset eivät kuitenkaan koskaan tule tulkituksi yksilön tasolla samanlaisilla tavoilla, tulevat nämä uudet, erilaiset ja muuttuvat tulkinnat

väistämättä muuttamaan myös yhteisiä käsityksiä, jotka ovat siis kehittyviä. (Jalonen ym. 2013; Stacey & Griffin 2005.)

Vuorovaikutuksen monimutkaisuutta ja yksilöiden välissä heitä ohjaavavana voimana väistämättä ilmeneviä valtasuhteita kuvaa CRP-teorian taustalla vaikuttavan Eliuksen (1998) peliteoria. Pelin, eli vuorovaikutuksen, ehtona on keskinäinen riippuvuus osallistujien välillä – jos riippuvuutta ei ole, ei ole myöskään peliä. Pelissä voi olla mukana kaksi tai useampia osallistujia, osallistujamäärän kasvaessa peli muuttuu monimutkaisemmaksi ja vaikeammin hallittavaksi. Pelaajat toisistaan riippuvaisina tekevät ratkaisujaan reagoimalla toisten pelaajien siirtoihin. Mitä monimutkaisempaa peli on, sitä todennäköisemmin pelaajat tekevät siirtojaan hahmottamalla tilanteita vain osittain. Peliä ja pelaajia voidaan kyllä tarkastella erikseen, mutta ei toisistaan erillisinä, koska molemmat vaikuttavat toinen toisiinsa. (Elias 1998, 121–125.) Samoin yksilöiden tarkastelu toisistaan erillisinä on mahdollista, mutta ei järkevää – se, millaiseksi ihminen kehittyy, riippuu suhteista hänen elämäntilanteeseensa kuuluviin ihmisiin.

Vuorovaikutuksen kompleksisesta luonteesta seuraa, ettei ole mahdollistakaan löytää yhtä oikeaa tapaa toimia vuorovaikutustilanteissa. Valmiin tiedon sijaan muistista haetaan muutoksessa olevia malleja ja identiteettejä – mennyt rakentuu ja sitä tulkitaan uudelleen jokaisessa hetkessä ihmisten pyrkiessä ymmärtämään kokemuksiaan (Christensen 2005, 97; Stacey & Griffin 2005, 15–16; Rauhala 1998). Yhden totuuden tavoittelun sijasta oleellisempaa on lukuisien mahdollisuuksien tiedostaminen, noudatettavan valitseminen ja ymmärrys siitä, että näiden valintojen kautta tulee samalla vaikuttaneeksi todellisuuden muotoutumiseen (Sinnott 1998). Useimmiten ymmärtämistä vaativat paradoksit ja konfliktit liittyvätkin ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja nämä ongelmat eivät ole selkeitä (Jalonen ym. 2013, 287; Sinnott 1998, 282).

Stacey ja Griffin (2005) korostavat, että ihmiset eivät tietoisesti kykene muuttamaan vuorovaikutusta. Vuorovaikutuskokemusten ymmärtämisen syventymisen kautta yksilöiden käytös voi kuitenkin muuttua, kun kokemuksia ymmärretään uusilla tavoilla. (Stacey & Griffin 2005.) Yksilön toiminnan muutoksen seurauksena on vuorovaikutuksen ennustamaton ja hallitsematon kehitys – ihmisten välinen vuorovaikutus tuottaa ainoastaan lisää vuorovaikutusta (Stacey & Griffin 2005). Näiden kompleksisten responsiivisten vuorovaikutusprosessien avulla ihmisillä on mahdollisuus selviytyä kompleksisuudesta ja epävarmuudesta (Stacey & Griffin 2005, 3).



CRP-teoria olettaa kompleksisuuden lähtökohdaksi subjektiiviset yksilöt, mutta lähestyy kuitenkin ihmisten yksilöllisyyttä vuorovaikutuskokemusten tarkastelun kautta todeten, että käsitykset sekä itsestä että maailmasta jatkuvasti rakentuvat ja muuttuvat juuri vuorovaikutuksessa (Stacey 2011). Eksistentiaalis-fenomenologinen psykologia jakaa tämän ajatuksen – holistisen ihmiskäsityksen mukaisesti ihminen on olemassaolon muotojensa kokonaisuus, jonka maailmankuva on väistämättä subjektiivinen ja jatkuvasti muutoksessa oleva. Rauhala (1983; 1992; 1998) kuvaa näitä olemassaolon muotoja kehollisuudeksi, tajunnallisuudeksi ja situationaalisuudeksi. Mikään olemassaolon puolista ei ole toista merkityksellisempi – kaikki niistä ovat yhtä välttämättömiä. Näin ollen muutos yhdessä vaikuttaa myös muihin, joten pienelläkin muutoksella voi olla ennalta arvaamattomia ja laajoja vaikutuksia (Rauhala 1992, 46; Rauhala 1983, 115).

Tutkittaessa kokemuksia oletetaan, että tajuntaa voidaan tutkia haastateltavien puheessaan tuottamien, kokemuksia kuvaavien merkitysten kautta (Perttula 2009). Tämän mahdollistaa holistisen ihmiskäsityksen mukaisesti ajatellen ihmisen olemassaolon muodoista tajunnallisuus ja tajunnallisuuden perusluonne intentionaalisuus. Intentionaalisuus tarkoittaa tajunnan suuntautumista johonkin kohteeseen synnyttäen merkityssuhteen. (Rauhala 1992, 37–39; Perttula 1996; Perttula 2009, 116.) Ihmisen olemassaolon olemuspuolista situationaalisuus eli elämäntilanne tarkoittaakin kaikkea sitä, mihin ihminen on kehollisuudellaan ja tajunnallisuudellaan suhteissa (Rauhala 1992, 40–41).

Olen edellä käsitellyt alaisten kokemien vuorovaikutteisten konfliktien tulkintahorisontin muotoutumista sekä CRP-teorian että eksistentiaalis-fenomenologisen psykologian holistisen ihmiskäsityksen lähtökohdista käsin. Koen näiden yhdistämisen tarpeelliseksi, koska huolimatta ihmisten ainutlaatuisuuden tunnistavasta luonteestaan, CRP-teoreettinen lähestymistapa on vahvasti vuorovaikutteisyyteen ja sosiaalisuuteen kiinnittyvä. Holistinen ihmiskäsitys puolestaan korostaa erityisesti ihmisten ainutlaatuisuutta ja sen anti tarkasteltaessa alaisten kokemuksia onkin CRP-teoreettisen tulkintahorisontin täydentämisessä yksilötasolla. Tämä erilaiset tarkastelutasot omaavien teorioiden yhdistäminen on perusteltua erityisesti siksi, että molemmat lähtevät liikkeelle oletuksesta, jonka mukaan yksilöitä ja yhteisöjä ei ole mahdollistakaan tarkastella toisistaan erillisinä – kyseessä ovat saman ilmiön toisiinsa vuorovaikutuksessa vaikuttavat eri puolet (Stacey 2011; Rauhala 1998).

Taulukossa 1 kuvaan CRP-teoriaa ja eksistentiaalis-fenomenologista psykologiaa yhdistäviä, tärkeäksi kokemiani lähtökohtia. Valitsin tarkasteltavaksi periaatteita, jotka kertovat näiden teorioiden suhtautumista ihmiseen, yksilöllisyyteen, yksilö-yhteisö -jaotteluun, muutokseen, sekä tietoon (esim. Stacey 2011; Perttula 2009; Christensen 2005; Stacey & Griffin 2005; Rauhala 1998, 1992, 1983). Näiden yhteneväisten suhtautumistapojen ansiosta on perusteltua yhdistää tulkintahorisontin teoreettisten valintojen tarkastelutasot tutkiessani yksilöiden kokemuksia vuorovaikutteisista esimies-alaissuhdekonflikteista.

CRP-teorian muodostaman ja holistisen ihmiskäsityksen täydentämän tulkintahorisontin mukaisesti ymmärrän ihmisen pohjimmiltaan ainutlaatuiseksi, vuorovaikutteiseksi toimijaksi, jota on syytä tarkastella kompleksisuuden lähtökohtana. Pienilläkin muutoksilla on voi olla suuria vaikutuksia, joten syy-seuraussuhteita ei ole mahdollista ennustaa. Myöskään objektiivista totuutta ei ole mahdollista löytää, koska maailmankuva on jatkuvasti muutoksessa ja näin ymmärtämisyhteyskin muuttuu. Situationaalisuuden kautta yksilöt ovat väistämättä myös suhteissa toisiin yksilöihin, joten yksilön erottaminen yhteisöstä on tarpeetonta. Näitä voidaan tarkastella osana samaa ilmiötä, toinen toisiinsa vaikuttaen. (Taulukko 1.)

Taulukko 1. CRP-teorian ja holistisen ihmiskäsityksen tarkastelutasoja yhdistävät lähtökohdat.

	CRP-teoria	Holistinen ihmiskäsitys
Suhtautuminen ihmiseen	ainutlaatuinen, vuorovaikutteinen toimija	olemassaolon muotojensa kokonaisuus
Suhtautuminen yksilöllisyyteen	ihmisten subjektiivisuus kompleksisuuden lähtökohtana	ainutlaatuisuuden korostaminen, maailmankuva aina subjektiivinen
Suhtautuminen yksilö – yhteisö -jaotteluun	yksilö ja yhteisö saman ilmiön eri puolia – molemmat vaikuttavat ja tulevat vaikutetuiksi vuorovaikutusprosesseissa	situationaalisuuden kautta toiset ihmiset ovat erottamaton osa yksilön elämäntilannetta
Suhtautuminen muutokseen	muutos jatkuvaa, lähtee pienistä asioista, on ennustamatonta, potentiaalisuus merkitysten muuttumiselle vuorovaikutuksessa	muutos on jatkuvaa; olemassaolon muodot vaikuttavat toinen toisiinsa, joten pienikin muutos voi saada aikaan suuria vaikutuksia kokonaisuudessa
Suhtautuminen tietoon	mennyttä rakennetaan ja tulkitaan uudestaan jokaisessa hetkessä – valmiin tiedon sijasta muistista haetaan jatkuvasti muutoksessa olevia malleja ja identiteettejä	merkityssuhteet asettuvat maailmankuvan osaksi sitä muokaten – ei objektiivista totuutta, koska kokemukset ja sitä kautta maailmankuvat ovat yksilöllisiä ja jatkuvassa muutoksessa

Tarkastelutasojen yhdistäminen mahdollistaa myös eksistentiaalis-fenomenologisen psykologian kokemusten tutkimuksen menetelmien soveltamisen CRP-teoreettisessa tutkimuksessa. Luvussa kolme kuvaan empiirisen tutkimuksen metodisia valintoja ja analyysiprosessia tässä luvussa esittämäni tulkintahorisontin ohjaamana.

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

#### 3.1 Metodiset valinnat

Tutkimukseni tavoitteena ei ole ihmisten toiminnan tai psyykkisten tapahtumien selittäminen, vaan niiden ymmärrettäväksi tekeminen (Latoma 2009, 63). Ymmärtävän tutkimuksen metodina on olettamusten tekeminen merkityssisällöistä eli tulkinta. Tulkinnan ja sen kautta tapahtuvan ymmärtämisen edellytyksenä on arkikokemuksesta ja teoreettisesta tiedosta koostuva esiymmärrys. Ymmärrys on tekstin merkityssisällön tavoittamista ja tutkimuksen lopputulos, mutta myös uuden ymmärryksen lähtökohta, uudenlainen esiymmärrys. (Latoma 2009, 64).

Rakentava ymmärrys refleksiivisenä toimintana nähdään eksistentiaalis-fenomenologisessa psykologiassa luonnolliseksi osaksi ihmisten tapaa kokea. Perttula (1996) puhuu tulkinnasta ja tulkkautumisesta, joista ensimmäinen tarkoittaa juuri rakentavaa ymmärrystä, jälkimmäisen ollessa spontaania ja automaattista esiymmärrystä. CRP-teorian kehittäjiin kuuluvat Stacey ja Griffin (2005, 18–19) lähestyvät tätä tulkinnan ja tulkkautumisen kysymystä ihmisten olemukseen oleellisesti kuuluvan arvioinnin kautta. He toteavat arvioinnin olevan luonteeltaan sekä spontaania että refleksiivistä. Arviointi on siis erottamaton osa vuorovaikutusta (Stacey & Griffin 2005, 33).

Kokemuksia voidaan tulkita puheessa käytettyjen metaforien ja kertomusten kautta. Näitä kertomuksia ja kertomuksellisuutta voidaan lähestyä toisen asteen kompleksisuutena – yrittäessään ymmärtää kompleksisia ilmiöitä, sekä saattaessaan kokemuksiaan ymmärrettävään muotoon ihmiset tarinoivat (Tsoukas & Hatch 2001). Tieto maailmasta ja käsitys itsestä ovat jatkuvasti muutoksessa oleva kertomus ja näin ollen todellisuus on jotain, joka situationaalisesti ja joustavasti eri tavoin ihmisten mielissä ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa rakentuu (Brown & Higgs 2005, 295; Erkkilä 2009, 199; Heikkinen 2010, 146). Tällöin tutkimusaineistoa lähestytään kertomusten muotoon puettuna, tutkittavien yrityksenä haastatteluhetkellä tehdä tolkkua kokemuksistaan (Hänninen 2003, 127; Weick 1995; Christensen 2005, 101; Heikkinen 2010, 148; Stacey & Griffin 2005). Tarkastelun kohteena ovat tutkimuskysymyksen kannalta merkitykselliset symboliset ilmaukset.

Christensen (2005, 101) kuvaa tutkijan roolin olevan erityisesti haastateltavien auttamista heidän yrityksissään pukea kokemuksensa kertomusten muotoon. Haastattelussakin vuorovaikutustilanteena ihminen sekä vaikuttaa että tulee vaikutetuksi. Maailmankuvan muutos mahdollistuu vuorovaikutustilanteissa, kun kerrotuille tapahtumille voidaan löytää uusia merkityksiä. (Christensen 2005, 97, 101–103; Stacey & Griffin 2005, 15–16; Hänninen 2003, 142; Rauhala 1998.)

Tutkija on paradoksaalisesti sekä osa tutkittavaa ilmiötä että etäällä siitä (Perttula 1996, 2000, 2009; Stacey & Griffin 2005; Stacey 2011). Tutkijan on mahdotonta päästä kokonaan etäälle vuorovaikutustilanteesta, koska ymmärrys rakentuu tutkijan tajunnalle. (Perttula 2009, 141–146; Perttula 1996). Silti voidaan puhua jopa velvollisuudesta pyrkiä rationaaliseen tutkijan

rooliin haastattelutilanteessa sosiaalisen häivyttämisen avulla (Perttula 2009, 141; Stacey & Griffin 2005, 9).

Latomaan (2009) muotoilema syvähermeneuttinen tulkinta kuuluu ymmärtävän psykologian empiiriseen perinteeseen ja perustuu Rauhalan eksistentiaalis-fenomenologiseen psykologiaan. Tutkimuksen kohteena ovat subjektiiviset kokemukset, mutta erona on merkityssisältöjen tarkastelun taso, hermeneuttisen tulkinnan jäädessä pintatasolle ja syvähermeneuttisen pyrkiessä symbolisten ilmausten merkityssisältöjen tarkastelussa syvätasolle. Syvähermeneuttisesti tulkittu eksistentiaalis-fenomenologisessa psykologiassa on siis kyse subjektiiviseen kokemushistoriaan pohjaavasta tulkinnasta ja olettamusten tekemisestä koskien symbolisten ilmausten, kuten metaforien ja kertomusten, piilossa olevia merkityssisältöjä. (Latomaa 2009.)

Seuraavaksi kokoan yhteen metodisten valintojen perusteita taulukossa 2, niitä CRP-teoreettiseen tulkintahorisonttiin reflektoiden (esim. Stacey 2011; Perttula 2009; Latomaa 2009; Christensen 2005; Stacey & Griffin 2005; Rauhala 1998, 1992, 1983). Taulukko osoittaa eksistentiaalis-fenomenologisen psykologian syvähermeneuttisen tulkinnan soveltuvan teoreettisen tulkintahorisontin mukaiseen empiiriseen analyysiin. Olen nostanut siinä esiin niitä perusteita, joita pidän merkittävänä tutkimuksen toteuttamisen kannalta. Nämä perusteet koskevat tutkimuksen tavoitteita, tutkimuskohdetta, tutkittavien kokemusten luonnetta, aineiston hankintaa, tutkijan roolia, sekä suhtautumista tutkijan subjektiivisuuteen.

Tulkintahorisontin ja metodisten valintojen taustalla vaikuttavien periaatteiden yhdistäminen tukee eksistentiaalis-fenomenologisen psykologiaan pohjautuvan syvähermeneuttisen analyysimenetelmän soveltuvuutta tämän tutkimuksen empiirisessä toteutuksessa. Syvähermeneuttinen analyysimenetelmä mahdollistaa CRP-teoreettisen tutkimuksen systemaattisemman toteuttamisen verrattuna sen yhteydessä yleisemmin käytettyyn osallistuvaan tutkimustapaan.

Taulukko 2. Analyysimenetelmän pohjana olevat tutkimuksen metodiset perusteet.

	CRP-teoria	Eksistentiaalis-fenomenologisen psykologian syvähermeneuttinen tulkinta
Tutkimuksen tavoitteena	ilmiöiden tarkastelu kontekstissaan, valmiiden mallien sijasta ymmärryksen lisääntyminen	ymmärryksen lisääntyminen
Tutkimuskohde	työyhteisöjen arjessa syntyvät inhimilliset kokemukset, joita tutkitaan puheessa tuotettujen kertomusten ja metaforien avulla	subjektiiviset kokemukset, joita voidaan tutkia puheessa tuotettujen kertomusten ja metaforien avulla
Millaisia kokemuksia tutkitaan	spontaanit ja refleksiiviset tulkinnat ovat erottamaton osa kokemusta, refleksiivisyyteen kannustetaan	aiheeseen uppoutuneet + refleksiivisesti rakentuneet kokemukset
Aineisto hankitaan	vuorovaikutteisessa keskustelussa	usein avoimin haastatteluin
Tutkijan rooli	auttaa haastateltavaa pukemaan kokemuksensa kertomusten muotoon	vaatimus läsnä olemisen taidosta, tilan antaminen haastateltavan kokemuksille
Tutkijan subjektiivisuus	tutkija on paradoksaalisesti samanaikaisesti osa tutkittavaa ilmiötä, että etäällä siitä	mahdottomuus kokonaan irtautua tutkimustilanteesta, mutta tulisi tähän pyrkiä – kuitenkin samaan aikaan tutkija on subjekti, jonka tajunnalle ymmärrys rakentuu

Luvussa 3.2 kuvaan näiden metodisten valintojen pohjalta toteuttamaani aineiston hankintaa. Kuten taulukosta 2 käy ilmi, koskevat erot metodisten valintojen osalta lähinnä juuri tätä perustetta. Tässä tutkimuksessa olen valinnut eksistentiaalis-fenomenologisen kokemuksen tutkimuksen linjan ja suorittanut aineiston hankinnan avoimin haastatteluin, pyrkien deskriptiiviseen tutkimusasetteeseen seuraavassa luvussa kuvatulla tavalla. Ymmärrän kuitenkin tutkimushaastattelunkin CRP-teorian mukaiseksi vuorovaikutteiseksi tilanteeksi. Myöhemmin luvussa 3.3 tarkastelen syvähermeneuttista empiiristä analyysia tutkimuksessani toteutettuna prosessina.

### 3.2 Aineiston hankinta

Keräsin aineistoni kuuden avoimen haastattelun avulla. Tutkimukseni kohderyhmänä ovat valtion aluehallinnossa työskentelevät alaiset. Pyysin haastateltaviksi henkilöitä, joilla tiesin olevan kokemuksia esimies-alaisuusuhdeiden konflikteista. Ennen haastateltavien lähestymistä kysyin tutkimukselleni luvan työnantajalta. Kahdeksasta puhelimitse lähestytystä alaisesta kuusi suostui haastateltavaksi, yksi lupautui olemaan käytettävissä tarvittaessa ja yksi kieltäytyi. Suullisen suostumuksen saatuaani lähetin haastatteluun lupautuneille saatekirjeen sähköpostitse. Loka- ja marraskuun 2013 aikana toteutin haastattelut Lapin yliopiston tiloissa. Yksittäinen haastattelu kesti noin 41–60 minuuttia ja kaikkiaan litteroitua haastatteluaineistoa kertyi 64 sivua rivivälillä 1.

Avoimessa haastattelussa tavoitellaan haastateltavan kokemuksia, sekä niiden taustalla olevia merkityksiä (Perttula 1996). Avointa haastattelua voidaan kuvata luonnolliseksi ja vuorovaikutteiseksi (Laine 2010, 37). Pyysin haastateltavia kuvaamaan työhistoriaansa ja yleisesti suhdetta esimiehiin, jonka jälkeen haastatteluissa keskityttiin erityisesti konkreettisiin esimiehen kanssa koettuihin ristiriitoihin.

Haastateltavien kertomukset käsittelivät esimies-alaisuusuhdeiden aikana tapahtuneita konfliktitilanteita. Kertomuksissa piirtyi esiin haastateltavien tekemä prosessointi ja reflektointi, joka konkretisoituu aineistossa laajana ja kertomuksenomaisena tapana kuvata kokemuksia (Stacey & Griffin 2005). Perttula (2009, 121) nimeää tällaiset refleksiivisesti rakennetut kokemukset – aiheeseen etäisyyttä ottaen ja sitä elämänmuodon kehystämänä tarkoituksellisesti muokaten – osaksi rakentavaa ymmärrystä.

Vuorovaikutteiselle haastattelutilanteelle asettuu vaatimus läsnä olemisen taidosta (Perttula 2000, 441). Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkijan täytyy olla läsnä, kuunnella sekä tarvittaessa kysyä vapaana omista oletuksistaan, tarjoten haastateltavalle mahdollisuuden kuvata konkreettisia kokemuksiaan (Christensen 2005; Laine 2010, 37; Perttula 2000; Perttula 1996). Tällaisen lähestymistavan voidaan katsoa edustavan deskriptioon pyrkivää tutkimusasennetta, jossa keskeistä on toisen ihmisen kokemuksen totuudellisuus (Perttula 1996). Läsnäolo, kuuntelu ja tilan antaminen puhujan omille kokemuksille toimivat onnistuneen vuorovaikutuksen edellytyksinä tilanteesta riippumatta.

### 3.3 Syvähermeneuttinen empiirinen analyysi

Toteutin tutkimusaineiston empiirisen analyysin hermeneuttisena kehänä etenevänä syvähermeneuttisena tulkintana. Käytännössä tulkinta hermeneuttisena kehänä edeten on tutkijaa muuttavaa dialogia sekä omien ennakkokäsitysten ja tutkittavan aineiston että teorian kanssa (Latomaa 2009, 66; Eskola 2007). Tutkimuksen lähtökohta nojaa empiriaan, mutta puhtaan aineistolähtöisyyden sijaan analyysi etenee teoreettiseen viitekehykseen ja aikaisempiin tutkimuksiin peilaten, syventäen ja muuttaen välittömistä tulkinnoista muotoutuvaa ymmärrystä prosessin aikana (Brown & Heggs 2005, 293; Eskola 2007, 182, Latomaa 2009; Perttula 1996).

Syvähermeneuttisen psykologian tulkintamenetelmään kuuluu, että kaikki tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä koskeva oleellinen teoreettinen ja empiirinen tieto on tutkijan esiyymmärrys aiheeseen muodostaen tulkintahorisontin (Latomaa 2009, 67). Tässä tutkimuksessa tulkintahorisontin konfliktitilanteiden vaikutuksista yksilöille ja laajemmin työyhteisölle muodostavat kompleksisuusteorioihin kuuluva CRP-teoria, holistinen ihmiskäsitys, sekä kandidaatintyössäni Perttulan (2000) metodilla analysoidun empiirisen tutkimuksen tulokset koskien konfliktitilanteiden vuorovaikutusta. Syvähermeneuttisesti tulkittaessa näitä ennakkokäsityksiä ei pyritä sulkeistamaan (Latomaa 2009, 67). Sen sijaan ennakkokäsitysten tiedostaminen ja niiden käyttökelpoisuuden arviointi nousee tärkeään rooliin.

Käytännössä tulkinnan pohjalla on ajatus kahdesta tekstistä, jossa tutkittavan tuottama, koko aineistosta tiivistetty pintatason teksti kuvaa haastateltavan kokemuksia toimien tulkinnan perustana. Toinen teksti on tulkintaprosessin lopputuloksena tutkijan rekonstruoima syvätason teksti. (Latomaa 2009, 67.) Suoritin analyysin kolmivaiheisena Latomaan (2009, 70) esittämää syvähermeneuttista analyysimenetelmää mukailen. Tunnistettavuuden välttämiseksi esimerkit ovat satunnaisesti eri haastatteluista ja tuloksina esitetään kuusi syvätason tekstiä. Seuraavassa kuvaan analyysin etenemisen prosessina.

I Alustava aineistoon perehtyminen Perttulan (2000) eksistentiaalis-fenomenologisen analyysimenetelmän mukaisesti



Perehdyin alustavasti aineistoon syksyllä 2013. Pian haastattelujen toteuttamisen jälkeen saatoin nauhoitetun aineiston tekstimuotoon litteroimalla sanatarkasti kaikki kuusi haastattelua, merkiten litterointiin myös naurahdukset ja merkittävät tauot. Haastateltavien yksityisyyden turvaamiseksi litterointivaiheessa en kirjannut ollenkaan ylös nimiä tai tarkempaa asemaa organisaatiossa. Olin pyytänyt haastateltavilta yleisesti kokemuksia esimies-alaissuhteiden konflikteista, eikä tulosten kannalta ole oleellista tietää esimiesten tarkempaa asemaa organisaation hierarkiassa.

Litterointivaiheen suorittaminen teki aineiston hyvin tutuksi ja sen käyttökelpoisuuden toteaminen tapahtui työskentelyn edetessä. Syvähermeneuttisen tulkintamenetelmän kannalta vaihe I toteutui analysoimalla aineisto Perttulan (2000) eksistentiaalis-fenomenologisen analyysimenetelmän mukaisesti. Tarkastelin tässä vaiheessa erityisesti sitä, *millaisena esimiesten ja alaisten vuorovaikutus ilmenee konfliktitilanteissa alaisten kokemana* (Rossi 2014). Koska kyseinen tutkimuskysymys on laajemmin tämän pro gradu -tutkimuksen aiheeseen ja tulkintahorisonttiin liittyvä, on sen käyttäminen aineistoon perehtymisen keinona tässä yhteydessä perusteltua. Erityisesti analyysi, sitä seuranneet tulokset ja niiden pohdinta palvelivat kompleksisuusteoreettisen ja konfliktitilanteista saadun empiirisen tiedon yhdistämisen mahdollisuuksien todentamisen avulla esiymmärryksen ja alustavan tulkintahorisontin muodostamista.

## II Alustava aineistoon perehtyminen tutkimusongelman suuntaisesti

Analyysin toisessa vaiheessa tarkastelin alkuperäistä litteroitua aineistoa tutkimusongelman valossa ja hahmottelin alustavasti syvärakenteen mahdollisia teemoja vapaasti assosioiden, hyödyntäen tulkintahorisonttina vaiheen I esiymmärrystä.

Käytännössä olin ottanut tässä vaiheessa ajallisesti etäisyyttä vaiheen I tarkasteluun. Palasin aluksi takaisin alkuperäisen litteroinnin pariin selailemalla ja alleviivaamalla tutkimuskysymyksen suuntaisesti merkityksiä sisältäviä kertomuksia ja metaforia. Samalla kirjoitin parhaiten kyseisiä kohtia kuvaavia teemoja marginaaliin. Vaiheen II tuloksena minulla oli alustava käsitys tutkimuskysymyksen mukaisesta aineistosta ja alustavasti hahmoteltuna syvärakenteen teemoja.

## III Pinta- ja syvätason tekstien muodostuminen aineiston ja tulkintahorisontin vuoropuheluna

Tutkimuksessani tämä vaihe pintatason tekstin muodostumiseen saakka vastaa pääasiallisesti Perttulan (2000) menetelmän mukaista yksilötason merkitysverkoston muodostamista. Erona kuitenkin oli se, että pyrin säilyttämään symbolisten ilmausten kertomuksellisen luonteen ja alaisten ilmaiset metaforat tulkinnan pohjalla. Analyysivaiheen aikana valitsin tulkintahorisontit ja käsitteet, joita myöhemmin tulkinnassa käytin.

Alkuperäisestä litteroidusta aineistosta tiivistin aluksi tutkimusongelman ja tulkintahorisonttien suunnassa tulkinnan kannalta oleellisen tutkimusaineiston. Jatkoin työskentelyä aineiston parissa erotellen haastattelukohtaisesti merkitsemäni symboliset ilmaukset, numeroin ja muutin ne tutkijan kielelle. Seuraavassa on esimerkkinä alkuperäinen symbolinen ilmaus ja sitä vastaava muunnos.

Haastattelija: Mitä sä ajattelit, niistä johtajista? Sen jälkeen?

H3: No mä koin sen kyllä sillä tavalla, että mä en voi luottaa en keneenkään siellä, keneenkään niistä toisista esimiehistä. Et- että yksin on se et ainoo, johonka voi niinku luottaa on oma itte, sitte ehkä minun [luettelee kolme läheisintä työyhteisön jäsentä] että tällä porukalla niistä asioista on huolehdittava ja piittävä niinku niin selkeä varmuus kaikista. Mutta se on hemmetin hankalaa, ku meidät on jaettu sillä tavalla, että meidän talouskirjanpito ja kaikki maksatukset ja kaikki muut on sitte niinku ulkoistettu tai niistä huolehtii joku toinen yksikkö, jolla on eri esimies. Niin se on käytännössä tosi vaikeeta ja se on, kaksinkertaista työtä hän se tarkoittaa. Se ei oo kyllä kauheen järkevää, mutta... Mutta kyllä se niin on tehtävä.

1. Konfliktitilanteiden jälkeen luottamus kaikkiin paitsi itseen ja lähimpiin työtovereihin oli mennyttä. Hänestä tuntui, että asioista on huolehdittava luotetulla porukalla ja pidettävä itsellä selkeä varmuus kaikesta. Tämä ei hänestä ole järkevää ja käytännössä todella vaikeaa. Se myös tarkoittaa kaksinkertaista työtä, mutta tuntuu välttämättömältä.

Jatkoin analyysia kooten yhteen haastattelukohtaisesti kaikki numeroimani symboliset ilmaukset. Tämän jälkeen vapaan assosioinnin avulla merkitsin jokaisen ilmauksen perään sitä mielestäni kuvaavan teeman.

11. Konfliktien seurauksena hän on varautuneempi, koska aikaisemmin hänellä ei tällaisista esimies-alaisuudesta kokemusta ole ollut. Ennen oli vahva luotto siihen, että esimies on henkilökunnan puolella, mutta enää hän ei ole niin toiveikas eikä positiivinen sen suhteen. Lisäksi hankaluuksia aiheuttaa se, että jos lisää ongelmatilanteita tulisi, niin kenen puoleen hän kääntyisi. Aikaisemmin se olisi automaattisesti ollut esimies, jonka kanssa asiasta olisi keskusteltu ja joka olisi voinut auttaa, mutta enää hän ei ole niin vakuuttunut siitä. *Epäselvyydet vastuissa*

7. Hän kokee eniten ristiriitoja aiheuttaneena asiana heidän töidensä vähättelyn esimiehen toimesta. Esimies on vain kävellyt heidän ylitseen. Tämä näkyy töiden tekemisen hankaloittamisena, kun esimerkiksi tarpeellinen virka jätetään täyttämättä. Hänestä tuntui, että esimies nautti saadessaan estää yksikölle tärkeän (vähän väkeä, paljon tehdään määräaikaisilla) tehtävän täytön. Tästä seurauksena oli ”lumipalloefektinä” tehtävien viivästymistä yli määräaikojen, prosessin mutkistumista yli viranomaisrajojen ja turhia valituksia. *Alempiarvoiseen asemaan joutuminen*

Aineiston järjestäminen eteni edelleen näiden teemojen mukaisesti. Lopuksi tiivistin aineiston teemoittain luettavaksi kokonaisuudeksi, kertomuksen muotoon. Tässä vaiheessa myös merkitsin haastatteluittain pintatason tekstejä laajemmin tulkintahorisontin mukaisesti yhdistävän teeman ja kirjasin sen pintatason tekstin otsikoksi.

Pintatason tekstien tulkintahorisontin mukaisiksi otsikoiksi muodostuivat prosessin edetessä *Alempiarvoiseen asemaan joutuminen yllättää, Kokonaiskuvan hahmottamisella ymmärtämiseen pyrkiminen, Vuorovaikutuksen ongelmat kehittymisen käynnistäjänä, Mahdollistamisen sijaan töiden hoitamista estetään, Aiempiin kokemuksiin reflektointi ymmärryksen pohjana sekä Alaisten jaksaminen resurssien ja työn ristiriidassa*. Seuraavassa kuvaan katkelman pintatason tekstistä *Valtasuhteen muuttuminen ja kokonaiskuvan tarkastelu*:

...mutta erityisesti yhteydenottoihin vastaamattomuus on ollut suhtautumiseen vaikuttava tekijä ja laskenut esimiesten arvostusta hänen silmissään. Arvostus on lähtökohtaisesti esimiehiä kohtaan ollut olemassa, mutta käytännön kokemukset heidän käytöksestään arjessa ovat tilannetta muuttaneet. Jos joskus on ylöspäin katsonut, niin nyt vähintään tasalta, jos ei jopa vähän alaviistoon, niin ”pieniä ihmisiä tiukoissa paikoissa ovat”. Esimiehet ovat ”sille paikalle kuitenkin laitettu”, joten hän olettaa, että heidän pitäisi tietää, mitä tehdään. Mutta ymmärtää toisaalta sen, ettei tietoa tosiasialla ole ja paineet tehostaa ja supistaa ovat kovat. Silti tämä ei ole työntekijän ongelma ja pitäisi hoitaa niin, etteivät sen vaikutukset ulotu työn tekemiseen.

Pintatason tekstien muodostamisen jälkeen alkoi varsinainen tulkinta, jonka tavoitteena oli syvätason tekstien muodostaminen. Aluksi palasin lukemaan pintatason tekstejä haastattelu kerrallaan, hyödyntäen prosessin aikana muodostunutta esiymmärrystä. Tulkinnan pidin tiukasti tekstin sisältämissä merkityksissä, pyrkien tutkijan kokemukselliseen varmuuteen siitä, mikä on olennaista tutkimuskysymyksen kannalta. Syvätason tekstit eivät valmistuneet ensimmäisellä kirjoituskerralla, vaan muotoutuivat prosessin aikana. Jatkoisin tätä vuoropuhelua tulkintahorisontin ja tekstin välillä rekonstruoiden syvärakennetta, kunnes pintarakenteen ymmärrettäväksi tekevään tekstiin oli riittävästi empiirisiä ja teoreettisia perusteita.

Syvärakenteen tekstien esittämisen jälkeen jatkoin tulkintaa keskittyen näihin tuloksiin pohjautuvaan kokonaisuuteen, irtautuen yksilötason analyysistä. Keskityin erityisesti sellaisiin alaisten kokemuksiin, jotka CRP-teoreettiseen ajatteluun ja aikaisempiin tutkimuksiin reflektoiden auttavat lisäämään ymmärrystä esimies-alaissuhteiden konfliktien ilmenemisestä.

#### 4 TULOKSET

Seuraavaksi esiteltävät tutkimuksen tuloksena syntyneet syvärakenteen tekstit vastaavat tutkimuskysymykseen *millä tavoin esimies-alaissuhteiden konfliktit ilmenevät työyhteisössä alaisten kokemana*.

##### ALEMPIARVOISEN ASEMAAN JOUTUMINEN YLLÄTTÄÄ

*Esimies osoittaa alaisen alempiarvoisen aseman puheillaan ja käytöksellään. Ristiriitoja syntyy alempiarvoisen kyseenalaistaessa esimiehen toimintaa ja kommenteilla, sekä keskustelulla on enemmän painoarvoa riippuen siitä, mikä on niiden esittäjän asema työyhteisössä. Esimies torjuu alaisen yritykset vuorovaikutukseen ja seurauksena yrityksistä on alaisen työn tekemisen hankaloittaminen. Tasavertaista keskustelua vältetään ja palautteen antamisessa esimies menee henkilökohtaisuuksin. Tilanteiden selvittämiseen kuluu paljon useiden ihmisten aikaa. Alainen yritetään hiljentää rangaistuksen uhalla. Vuorovaikutuksen torjuminen ja työn tekemisen hankaloittaminen merkitsee alaiselle esimiehen tapaa osoittaa alaisen olevan merkityksetön. Tämä on alaisen ihmisarvoa alentavaa. Toisaalta tällainen käytös esimieheltä kääntää valtasuhteen alaisen eduksi alaisen esimiestään kokeman arvostuksen laskiessa.*

*Konfliktit ovat johtaneet luottamuksen menettämiseen ja suhtautuminen esimiestä kohtaan on varovaista. Hankalinta ristiriitatilanteissa esimiehen kanssa on yksinäisyys – alainen ei tiedä, mistä tuen työn tekemiselle saa, kun ylempiarvoisessa asemassa oleva on vastakkaisella puolella. Toisaalta ristiriidat esimiehen kanssa ovat johtaneet kokemusten jakamiseen muiden työyhteisön jäsenten kesken ja heiltä saatu tuki on alaiselle tärkeää. Vaikka vuorovaikutusyritykset johtavat alaiseen henkilöityviin ongelmiin, uskaltaa alainen toimia, koska pitää velvollisuutenaan nostaa asioita esiin muutoksen mahdollistamiseksi. On vaikea ymmärtää esimiehen toimintaa, kun itse kokee olevansa oikeassa ja siksi ristiriitatilanteet tulevat yllätyksenä. Erityisesti kommunikoinnin puute tuntuu pelottavalta ja väärin kohdelluksi tuleminen saa alaisen vihaiseksi.*

##### VALTASUHTEEN MUUTTUMINEN JA KOKONAISKUVAN TARKASTELU

*Esimiehelle kuuluu aseman mukanaan tuomia tehtäviä, joista tärkein on olla alaisten tukena. Näiden tehtävien hoitamiseen ei kuulu ristiriita sanojen ja tekojen välillä. Tähän tietämisen ja tietämättömyyden samanaikaisen käsittelyn haasteeseen tulisi vastata avoimella vuorovaikutuksella ja alaisten kokemusten kohtaamisella. Jos esimies epäonnistuu tässä ja antaa ristiriitaisia viestejä, laskee esimiesasemassa olevaa kohtaan kokema arvostus jopa niin, että valta-asetelma muuttuu alaisen kokemuksissa alaisen eduksi. Vuorovaikutuksen puute ja*

*asioiden käsittelemättä jättäminen kertoo esimiehen alentuvasta suhtautumisesta alaisia kohtaan. Tietoa ei todellisuudessa aina ole ja lisäksi esimiestyöhön kohdistuvat paineet ovat kovia. Vaikutusten ei kuitenkaan tule ulottua työn tekemiseen eivätkä työntekijän ongelmat kuulu alaisen ratkaistaviksi.*

*Ristiriitoja ymmärtämiseksi tapahtumien syitä pohditaan ja ne asetetaan laajempaan kontekstiinsa koko organisaation toimintaa seuraamalla ja elämän kokonaisuutta mieltäessä. Konfliktitilanteissa organisaation etu vaikuttaa esimiestoiminnassa olevan ensisijainen ja ristiriidassa alaisen tärkeinä pitämien asioiden kanssa. Ymmärrys kohdalle tiivistyneiden konfliktitilanteiden laajemmasta kuvasta löytyy Suomessa vallalla olevasta työn projektiluontoisuudesta, kokonaisuudessaan huonosti valmistelluista prosesseista ja resurssipulasta. Kauempaa katsoen alaisesta näyttää, että ihmisiä ei huomioida ihmisinä ja konfliktien vaikutukset koskevat erityisesti paitsi tunnetta omasta asemasta suhteessa esimieheen, myös koettuja arvostuksen tunteita – niin arvostusta esimiestä kohtaan, kuin kokemuksia siitä, miten esimies arvostaa alaistaan.*

## VUOROVAIKUTUKSEN ONGELMAT KEHITYKSEN KÄYNNISTÄJÄNÄ

*Sovittujen valtasuhteiden ohittaminen ja yksipuolinen muuttaminen on aiheuttanut alaisen yllättäneitä konflikteja. Epäselvyydet vastuukysymyksissä ulottuvat ministeriötasolle saakka, eikä niihin uskalleta puuttua, mutta vaikutukset näkyvät työyhteisön tasolla. Esimiehet ovat eri puolella ja alainen jätetty yksin selviytymään.*

*Aluksi tilanteille on pyritty löytämään ymmärrettäviä selityksiä, mutta selitysten puuttuessa alainen on kokenut ihmetystä, vihaa ja lopulta suruakin esimies-alais-suhteen radikaalisti muuttuessa ja molemminpuolisen luottamuksen kadotessa. Luottamuksen menettäminen ja tuen puute on johtanut siihen, että asioiden sujumisen varmistaminen vaatii kaksinkertaista työtä. Konfliktit ja muutostilanteet ovat nostaneet erityisesti esiin ihmisten työssä jaksamisen rajallisuuden. Ristiriitaisesti yhteistyöstä kyllä puhutaan ja sitä korostetaan, mutta silti tilanne on ajettu konflikteihin. Konfliktien kierre pitäisi pystyä katkaisemaan inhimillisemmällä otteella ja yhteistyöllä.*

*Vuorovaikutus on vaikuttamista ja vaikutetuksi tulemista. Kun esimies ei antanut enää mahdollisuutta tulla vaikutetuksi ja yritti vain vaikuttaa, näyttäytyi se huolestuttavana. Vuorovaikutteisuuden puuttuminen sulki alaisten kehittymisen mahdollisuudet. Toisaalta näiden vuorovaikutusongelmien pohtiminen on johtanut haluun itse kehittyä ja alaisella on sen seurauksena paremmat valmiudet mihin tahansa työhön kuin aikaisemmin.*

## MAHDOLLISTAMISEN SIAAN TÖIDEN HOITAMISTA ESTETÄÄN

*Alaiselle merkityksellistä on se, että jatkuvien muutosten keskellä hän on tullut toimeen monenlaisten esimiesten kanssa ilman ristiriitoja. Konfliktit ovatkin yllättäneet, koska aikaisemmin ongelmia ei ole ollut. Yhteistyö ja töiden sujuminen on hänelle tärkeää ja tätä hankaloittavaa esimiestoimintaa on vaikeaa ymmärtää. Töiden hoitamiseen puuttuminen ohi*

vastuuta kantavien tahojen vaikuttaa paitsi työyhteisön jäseniin, myös asiakkaisiin ja hankaloittaa yhteistyön sujumista.

*Suoran palautteen antaminen tuntuu yllättävän esimiehen, eikä esimies osaa lukea alaisen vuorovaikutuksen viestejä. Esimies asemaansa vedoten vaatii päättävältä alaisen töihin ja tämä saa alaisen tuntemaan, että häntä pidetään osaamattomana. On helpompaa tehdä työt viemättä niitä esimiehen tietoon, koska esimiehen mukaan ottaminen hankaloittaa töiden sujumista. Ristiriitatilanteet ovat tapahtuneet vasta vähän aikaa sitten, eikä alainen ole ehtinyt niitä vielä juurikaan reflektoidaan. Vaikka suhtautuminen on vähän turhautunutta, täytyy tilanteisiin vain koettaa mukautua, koska esimieheen vaikuttaminen ei ole onnistunut.*

## AIKAISEMPIIN KOKEMUKSIIN REFLEKTOINTI YMMÄRRYKSEN POHJANA

*Tilanteet, joissa vastuukysymykset ovat olleet epäselviä, ovat yllättäneet. Konfliktissa ei ole ollut kysymys alaisesta, vaan muiden ihmisten välisistä ristiriidoista ja vallasta – on katsottu, kuka saa päättää ja millä perusteilla. Alainen ei tiedä, kenellä valtaa on. Toisaalta esimiehellä sitä pitäisi olla asemastaan johtuen, mutta silti johtaminen tuntuu olevan jossain muualla. Suhde esimieheen on monimutkainen eikä häneltä saa tukea. Konfliktitilanteiden seurauksena alainen ei enää käänny esimiehen puoleen. Esimiehet eivät itsekään tunnu tietävän, kuka päättää mistäkin ja päätöksenteko hajoaa monimutkaisiin johtoryhmiin, valiokuntiin, päälliköille ja johtajille. Tämä saa alaisen tuntemaan, että hänellä ei ole vaikuttamisen mahdollisuuksia. Asioista ei myöskään keskustella ja se tekee niistä työntekijöille hankalia. Esimies kohtelee alaisiaan eriarvoisesti ja alempiarvoiseen asemaan joutuminen henkilöityy tuntuen pahalta ja heikentäen luottamusta.*

*Aikaisempaan kokemukseen reflektoiden konfliktit ovat tulleet täysin yllätyksenä, mitään vastaavaa ei olisi osannut odottaa. Työajasta hallinnollisiin asioihin menee enemmän aikaa, kuin missään muualla. Alainen tuntee olevansa sivusta seuraajana, vailla mahdollisuuksia vaikuttaa. Epävarmuus on stressaavaa. Konfliktista syntynyt keskustelu työyhteisön jäsenten kesken asettaa tapahtuneet kokonaistilanteen osaksi, jolloin kohdalle osuneita konflikteja pystyy tarkastelemaan vähemmän henkilökohtaisesti. Vaikka alainen pyrkii positiiviseen ajatteluun ja mahdollisuuksien antamiseen, niin tapahtuneet konfliktit vaikuttavat suhtautumiseen ja turhauttavat. Toisaalta konfliktit antavat perspektiiviä arvioida työyhteisöjä ja johtamista uusista näkökulmista ja siten ovat kehittäneet alaista työntekijänä.*

## ALAISTEN JAKSAMINEN RESURSSIEN JA TYÖN RISTIRIIDASSA

*Tuottavuus- ja vaikuttavuusohjelmat näyttävät käytännössä henkilöstöresurssien vähentämisenä ja tämä on ristiriitaista työn lakisääteisyden, vaativuuden ja määrän kanssa. Esimiestoiminta ei mahdollista henkilöstön jaksamista eikä töiden sujumista ja tämä kertoo alaiselle arvostuksen puutteesta. Esimies ei seiso alaisen tukena vaan hankaloittaa töiden tekemistä. Tämä tuntuu epäoikeudenmukaiselta, vähentää luottamusta ja lisää alaisen työmäärää, kun asioista pitää itse pitää tarkkaan huolta ja seisoa omien päätösten takana myös esimiestä vastaan. Eriarvoistavaa asennetta ei haluaisi kuulla omalta esimieheltä. Tuen puuttuminen vähentää esimiestä kohtaan koettua arvostusta.*

*Aluehallinnossa kamppaillaan toisaalta resurssien vähenemisen ja toisaalta isojen, runsaasti osajia tarvitsevien hankkeiden valvonnan kanssa. Kun ongelmia töistä suoriutumisen kanssa*

*tulee, henkilöityvät ne työtä jaksamisen ääri rajoilla tekeviin ihmisiin. Alainen on huolissaan paitsi itsensä, myös muiden jaksamisesta, sekä yhtä lailla töiden hoitamatta jäämisestä, joka puolestaan heijastaa vaikutuksia muihin organisaatioihin ja ihmisiin aiheuttaen lisätöitä ja ongelmia. Esimiesten toimintalinjoja ei ole sallittua arvostella ja asioiden esiin nostajia kohdellaan alentuvasti. Joissain asioissa esimies kannattaa ohittaa, koska vuorovaikutus ei toimi.*

#### 4.1 Pyrkimys koettujen konfliktien ymmärtämiseen

Kuten Tsoukas & Hatch (2001) toteavat, yrittäessään ymmärtää konflikteja kompleksisina ilmiöinä sekä saattaessaan kokemuksiaan ymmärrettävään muotoon ihmiset tarinoivat. Ymmärtämisen tavoittelu on kuitenkin hankalaa, koska vuorovaikutusprosessien ennakoimattoman luonteen vuoksi niiden syitä ei voi paikantaa (Stacey 2011; Stacey & Griffin 2005). Alaiset pyrkivät kuitenkin asettamaan kokemuksiaan laajempaan kontekstiin, koska kokevat sen auttavan ymmärryksen tavoittelussa.

Selitysten etsiminen on luonnollista, mutta vuorovaikutukseen liittyvien ongelmien pirullisesta luonteesta johtuen yhden totuuden löytäminen on mahdotonta (Jalonen ym. 2013, 287; Sinnott 1998, 282). Nämä kokemuksille etsityt selitykset kuitenkin rakentavat ja tulkitsevat joka hetkessä mennyttä uudelleen (Christensen 2005, 97; Stacey & Griffin 2005, 15–16). Oleellista on ymmärtää, että valitessaan yhden tarinan tulee samalla vaikuttaneeksi todellisuuden luomiseen (Sinnot 1998).

Myös aikaisempien kokemusten tarkastelu ja yksilöllisten kokemushorisonttien vaikutus konfliktikokemusten tulkintaan nousevat selvästi esiin aineistosta – toisilla konfliktien ilmeneminen ei tule yllätyksenä, koska he kertovat oppineensa jo ymmärtämään, että näin tässä esimies-alaisuudessa asiat menevät, kun taas toisille on järkytys joutua keskelle täysin uudenlaista tapaa toimia (Stacey 2011; Stacey & Griffin 2005; Rauhala 1998; 1992; 1983). Pohdinnat toimivat myös kokemushorisontin laajentajana ja osa alaisista kokikin, että konfliktien reflektoinnin seurauksena heillä on paremmat valmiudet jatkossa toimia alaisina ja arvioida työyhteisöjen toimintaa.

Tärkeäksi koettu keino asettaa konflikteja kontekstiinsa on kokemusten jakaminen muiden työyhteisön jäsenten kanssa. Näin jatkuvasti muutoksessa olevaa kertomusta organisaation todellisuudesta ihmisten mielissä ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa rakennetaan (Brown & Higgs 2005, 295; Erkkilä 2009, 199; Heikkinen 2010, 146). Työyhteisöltä saatavan tuen lisäksi

kokemusten jakamiseen liittyy riski siitä, että alaiset tulevat vaikuttuneiksi toistensa kokemuksista niin paljon, että merkityksiä tulkitaan tarpeettomankin huonossa valossa, jolloin asennoitumisen muuttaminen hankaloituu entisestään (Rossi 2014; Jalonen ym. 2013; Beech 2000).

#### 4.2 Valta ja arvostetuksi tulemisen tunteet vuorovaikutusprosesseissa

CRP-teorian mukaan vuorovaikutuksen – tässä tutkimuksessa esimies-alaisuuden – osapuolilla väistämättä on valtaa keskinäisen riippuvuussuhteen muodossa. Tämä valtasuhde toimii joko kehittymisen mahdollistajana tai estäjänä. (Stacey 2011; Stacey & Griffin 2005, 5; Elias 1998, 116.) Valtasuhteisiin liittyvät roolikonfliktit sekä roolien monitulkintaisuus on tunnistettu myös useissa organisaatiotutkimuksissa merkittäviksi esimies-alaisuuteen vaikuttaviksi tilannetekijöiksi (Dunegan, Uhl-Bien & Duchon 2002; Deci & Ryan 1985; Dansereau, Graen & Haga 1975). Haastatellut alaiset kokevat valtasuhteet sekä epäselviksi että väärin käytetyiksi. Sen sijaan, että esimies mahdollistaisi antamalla valtaa, kokevat alaiset tulevansa suljetuksi ulkopuolelle eikä alaisten ajatuksille ja tavoille toimia anneta tilaa.

Alaiset kokevat esimiehen pyrkivän osoittamaan valta-asemansa suhteessa alaiseen vuorovaikutusyritysten torjumisen, epäasiallisen vuorovaikutuksen, sekä työn tekemisen hankaloittamisen kautta. Eliaksen (1998, 251) mukaan ryhmittymät – tässä tutkimuksessa alaiset – joilla on vähemmän mahdollisuuksia käyttää valtaa vuorovaikutussuhteissa, näyttävät omaksuvan voimakkaampien mielipiteet heistä osaksi identiteettiään. Ihminen yksilönä näin muotoutuu vuorovaikutuksessa samalla, kun yksilöt muokkaavat vuorovaikutusta (Stacey & Griffin 2005, 4).

Vuorovaikutusyritysten torjuminen, epäasiallinen vuorovaikutus, sekä työn tekemisen hankaloittaminen heijastuvatkin esimiestä kohtaan koettuun luottamukseen, kokemuksiin häneltä saadusta tuesta ja erityisesti kokemuksiin alaisten arvokkuudestaan ihmisinä – heillä ei tunnu olevan esimiehille mitään merkitystä. Mertala (2011) toteaa yhteistyön toteutuvan parhaiten tilanteessa, jossa toisten työtä arvostetaan. Tässä tutkimuksessa arvostus näyttää kuitenkin liittyvän erityisesti alaisten kokemaan tunteeseen siitä, miten heitä ihmisinä arvostetaan esimies-alaisuudessa. Tämä kokemus siitä, millaisena toiset ”minut” objektina näkevät, vaikuttaa ja tulee vaikutetuksi sen mukaan, millaiseksi ”itse” subjektina koetaan (Stacey 2011, 335).



Alaisten kuvaamissa vuorovaikutustilanteissa esimiehet näyttäisivät keskittyvät vaikuttamiseen. Vuorovaikutuksen onnistuminen edellyttää kuitenkin sekä vaikuttamisen että vaikutetuksi tulemisen aspektien yhtäaikaista toteutumista (Stacey 2011, 346; Aasen & Johannessen 2007). Tätä voidaan kuvata myös läsnä olemisen vaatimuksena. Koska teoilla ei ole ennustettavissa olevia seurauksia, täytyy vuorovaikutuksen osapuolien läsnä olemalla olla valmiita tulemaan vaikutetuiksi. Andraden, Plowmanin ja Duchonin (2008, 32–33) käyttävät ilmiöstä ”mindfulness” -käsitettä ja toteavat, että keskittymällä havainnoimaan tehokkaammin kontekstin yksityiskohtia pystyvät toimijat olemaan joustavampia.

Alaisten kokema arvostetuksi tulemisen tunne kietoutuu oleellisesti tähän vaikuttamiseen ja vaikutetuksi tulemiseen – tunne siitä, että omalla toiminnalla on merkitystä ja alaisella vaikuttamisen mahdollisuuksia näyttää heijastuvan suoraan siihen, millaiseksi he itsensä tulkitsevat. Niin Aasenin ja Johannessen (2007), kuin Salmi, Perttula ja Syväjärvin (2014) raportoivat tuloksista, joiden mukaan esimiestyössä erityistä huomiota tulisi kiinnittää läsnäoloon ja alaisten tukemiseen kontrolloinnin sijaan. Vuorovaikutusprosessien kautta esimiestyöllä on mahdollisuus edesauttaa myönteistä kehitystä ja tämä vaatii jatkuvaa ja rohkeaa kokemusten kohtaamista huolimatta potentiaalisten konfliktien mahdollisuudesta. (Aasen & Johannessen 2007, 31.) Ristiriitojen ratkaisussa merkittävin rooli näyttäisi olevan sekä toimivalla vuorovaikutuksella että esimiehen asenteella (Salmi, Perttula & Syväjärvi 2014, 29).

CRP-teorian ja holistisen ihmiskäsityksen ajatusta siitä, että näennäisesti pieniltä tuntuvat asiat voivat saada aikaan suuria muutoksia korostuu erityisesti kommunikoinnin puuttumisen merkityksessä alaisille. Esimiehen torjuessa tiedon saannin mahdollisuudet esimerkiksi jättämällä vastaamatta sähköpostiviestiin, vaikuttaa hän samalla merkittävästi alaisten arvostetuksi tulemisen tunteen muodostumiseen. Toisaalta kommunikoinnin puute voidaan nähdä esimiesten näkökulmasta vallitsevan tilanteen ja vuorovaikutuksen valtasuhteiden säilyttämiseen tähtäävänä toimintana. Jalonen ja kumppanit (2013, 292) puhuvat tilanteesta avoimuuden ja monimuotoisuuden hyödyntämisen epäonnistumisena – uusi tieto koetaan olemassa olevia valtasuhteita uhkaavaksi tekijäksi ja käyttäytymistä ohjaa vallitsevan olotilan varmistaminen.

Myös Sarran (2005, 192) CRP-teoriaan pohjautuvassa tutkimuksessa avoimen kommunikoinnin puute näyttäytyy tapana pyrkiä säilyttämään vallitsevat valtasuhteet. Tämä onkin varmasti totta, mikäli tarkastellaan esimiesten toimintaa. Alaisten kokemana valtasuhteet kuitenkin näyttävät muuttuvan alaisten eduksi tilanteessa, jossa vuorovaikutus ei toimi, vaikkakaan uusia vuorovaikutuksen tapoja ei pääse syntymään estäen kehittymisen.

### 4.3 Ihmisten kohtaaminen mahdollistaa kehittymisen

Vuorovaikutteisen, toimivan esimies-alaissuhteen yhteys työhyvinvointiin on todistettu aikaisemmissa tutkimuksissa (Heinonen, Aalto-Setälä, Bindar, Rehnäck, Kariluoma & Keskinen 2013; Stacey 2011; Spence-Laschinger, Purdy & Almost 2007). Näiden alaisten kokemusten liittäminen yhteen liiketoiminnallisen tuottavuuden kanssa on osoitettu Marko Kestin (2012) väitöstutkimuksessa.. Kesti (2012) perustelee tarvetta henkilöstön hyvinvoinnin huomioimiselle sillä, että henkilöstöresursseja kehittämällä voidaan parantaa sekä työhyvinvointia että tuottavuutta. Valta-aseman osoittaminen työn tekemistä hankaloittamalla ja epäasiallisella vuorovaikutuksella, epäselvyydet valtasuhteissa, kommunikoinnin puute sekä näihin kietoutuva tunne arvostetuksi tulemisesta liittyvät myös tiiviisti ajankäyttöasiin asioihin ja sitäkin kautta työn tuloksellisuuteen.

Ihmisten kohtaamisen tarve konfliktien kierteeseen juuttuneessa tilanteessa on ilmeinen. Alaiset kokevat organisaation edun olevan usein ristiriidassa henkilöstön edun kanssa, esimiesten tarjoama tuki on puutteellista, luottamus heikkoa ja konfliktit henkilöityvät vahvasti alaisten kokemuksiin omasta arvokkuudestaan ihmisinä. Konfliktien on potentiaalisesti todettu saavan aikaan irtisanoutumisia, poissaoloja ja lisätöitä, sekä heikentävän työhyvinvointia (De Dreu, Van Dierendonck & Dijkstra 2004; Meyer 2004). Toisaalta konfliktit voisivat yhtä hyvin toimia luovuuden, innovaatioiden ja organisaatioiden kehityksen käynnistäjinä (Aula & Siira 2010; Aasen & Johannessen 2007). Kohtaamisen kysymys kietoutuu tähän konfliktien potentiaaliin – kumman vaihtoehdon mieluummin haluaisi mahdollistuvan?

Haastateltujen alaisten kokemien konfliktien ilmenemismuodot näkyvät paitsi henkilöstön jaksamisessa, myös lumipalloefektin tavoin muiden ihmisten ja organisaatioiden työprosesseissa. Tässä konkretisoituu CRP-teoreettinen ajatus siitä, ettei mitään ihmisistä ja heidän välisestä vuorovaikutuksesta erillistä, esimerkiksi organisaation eduksi nimettävissä olevaa tasoa ole olemassakaan. Kyseessä sen sijaan ovat paikallisessa vuorovaikutuksessa

muotoutuvan saman ilmiön eri puolet, jotka vaikuttavat toinen toisiinsa (Stacey 2011; Aasen & Johannessen 2007).

#### 4.4 Siirtyminen konflikteista yhteistyöhön

Vuorovaikutusprosesseissa on paradoksaalisesti läsnä mahdollisuus sekä onnistumiseen että epäonnistumiseen, kun siihen liittyvät kompleksisuuden, kehittymisen, itseorganisoitumisen ja ilmaantumisen ilmiöt aikaansaavat vaikeasti ennakoitavaa kehitystä (Jalonen ym. 2013, 285–286; Stacey 2011). Haastateltujen kokemat vuorovaikutuksen ongelmat ja epävarmuus toimijoiden välisistä valtasuhteista antavat viitteitä siitä, että esimies-alaisuhteissa on yhteistyön ja konfliktien vuorottelun sijaan juututtu konfliktien kierteeseen, joka pahimmillaan johtaa koko yhteisön kannalta järkevän toiminnan estymiseen (Jalonen ym. 2013). Mikäli toiminnassa keskitytään kompleksisuusajattelulle vastakkaisesti epävarmuuden vähentämiseen, eikä sen näkemiseen kehittymisen edellytyksenä, estetään samalla konfliktien kehittämistä edistävä puoli (Stacey 2011; Andrade ym. 2008; Beech ym. 2002).

Positiivisen kehittymisen mahdollistamisessa vuorovaikutusprosesseja tarkasteltaessa oleellista on kysymys epävarmuudesta aiheutuvan ahdistuksen ja tiedon monitulkinnallisesta luonteesta seuraavan epäselvyyden kohtaamisesta (Jalonen ym. 2013, 292; Stacey 2011; Beech ym. 2002). Toimiva vuorovaikutus on alaisten työssä jaksamisen tukemisen kautta eduksi organisaatiollekin. Samoin muutokset organisaatiossa, esimerkiksi hierarkiassa, kontrollointitavoissa ja tavoitteissa, vaikuttavat väistämättä ennakoimattomalla tavalla vuorovaikutuksen muuttumisen kautta myös siihen, millä tavoin ihmiset itsensä kokevat (Stacey 2011, 337). Nämä itseen kohdistuvat kokemisen muutokset ovat ymmärrettävästi vahvasti tunnelatautuneita ja ahdistusta herättäviä. Luottamus vuorovaikutussuhteissa auttaisi selviytymään tästä ahdistuksesta (Stacey 2011, 345).

CRP-teoreettisen tarkastelun pohjalta voidaan argumentoida, että vuorovaikutusta on perusteltua tarkastella identiteetin, tässä tutkimuksessa erityisesti arvostuksen tunteiden ja vallan yhteen kietoutuneina prosesseina, joihin kaikki läsnä olevat vaikuttavat omalla tavallaan (Aasen & Johannessen 2007; Stacey & Griffin 2005). Yhteistyöhön siirtyminen edellyttää näiden keskinäisten valtasuhteiden tunnistamista. Paradoksaalisesti tapa selviytyä kompleksisesta konfliktien kierteestä on sama, kuin millä siihen on jouduttu eli kompleksisuutta lisäävä vuorovaikutus. (Jalonen ym. 2013, 297; Stacey 2011.) Koska

vuorovaikutus ainoastaan synnyttää lisää ennakoimatonta vuorovaikutusta, nousee erityisen tärkeään rooliin vuorovaikutusprosessin ymmärtäminen. Tietämisen ja epätietoisuuden yhtäaikaisen läsnäolon haasteeseen voidaan vastata avoimella vuorovaikutuksella ja kokemukset kohtaamalla.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Konfliktit ja yhteistyö ovat väistämättä läsnä CRP-teoreettisen ajattelutavan mukaisissa vuorovaikutusprosesseissa. Koska tutkimuksessani alaisten kokemuksissa on viitteitä esimies-alaisuudesta, joissa on mahdollisesti juututtu konflikteihin, olen teoreettiseen tulkintahorisonttiin reflektioivassa tulkinnassa tarkastellut erityisesti niitä vuorovaikutusprosessin piirteitä, joiden ymmärtäminen voisi mahdollistaa kehittymisen ja yhteistyöhön siirtymisen.

Pyrkinessään ymmärtämään kompleksisia ilmiöitä ihmiset tarinoivat. Kuitenkin erityisesti vuorovaikutteisiin konflikteihin liittyvät ongelmat ovat usein kompleksisia ja siten selitysyritysten ulottumattomissa. Oikeaa totuutta on siis mahdotonta löytää. Sen sijaan tulisi ymmärtää, että sekä käsitykset itsestä, että kaikesta, mihin ihminen on tilanteensa kautta suhteissa, ovat jatkuvasti keskusteluissa rakentuva ja muuttuva kertomus. Kokemuksille etsityt selitykset siis rakentavat ja tulkitsevat joka hetkessä mennyttä uudelleen ja valitessaan yhden tarinan, tulee samalla vaikuttaneeksi siihen, millaista todellisuutta luo.

Vuorovaikutusprosesseissa on väistämättä läsnä valta sen osapuolien välisen riippuvuussuhteen muodossa. Keskinäisten valtasuhteiden tunnistaminen nouseekin tärkeään rooliin tarkasteltaessa kehittymisen mahdollistamista. Vuorovaikutusprosessiin liittyvät myös lähtökohtaisesti vaikuttamisen ja vaikutetuksi tulemisen aspektit. Koska teoilla ei ole kompleksisuusteoreettisen ajattelutavan mukaisesti ole ennustettavissa olevia seurauksia, täytyisi vuorovaikutuksen osapuolien läsnä olemalla olla avoimina reagoimaan ja tulemaan vaikutetuiksi. Käsitykset itsestä ja todellisuudesta muuttuvat vuorovaikutuksessa ja nämä muutokset ovat ymmärrettävästi vahvasti tunnelatautuneita ja ahdistustakin herättäviä, nostaan konkreettisella tavalla esiin ymmärtämisen ja ihmisten kohtaamisen tarpeen.

CRP-teoreettinen tutkimus korostaa sitä lähtökohtaa, ettei ole olemassa mitään ihmisistä ja heidän välisestä vuorovaikutuksesta erillistä, esimerkiksi organisaatioksi nimettävissä olevaa

tasoa. Kyseessä ovat paikallisessa ja hetkellisessä vuorovaikutuksessa muotoutuvan saman ilmiön eri puolet, jotka vaikuttavat toinen toisiinsa. Tapa selviytyä kompleksisesta konflikteista on sama, kuin millä siihen on jouduttu, eli kompleksisuutta lisäävä vuorovaikutus. Koska vuorovaikutus ainoastaan synnyttää lisää ennakoimatonta vuorovaikutusta, nousee tarkastelussa erityisen tärkeään rooliin vuorovaikutusprosessin ymmärtäminen.

Näille vuorovaikutusprosesseille luonteenomaiset kompleksisuus, itseorganisoituvuus, ilmeneminen ja kehittyminen piirtyvät esiin edellisen luvun tuloksista tarkasteltaessa, *millä tavoin esimies-alaissuhteiden konfliktit ilmenevät työyhteisössä alaisten kokemana*. Avoimin haastatteluin kerätyn aineiston analyysi eteni hermeneuttisena kehänä eksistentiaalis-fenomenologisen psykologian syvähermeneuttista tulkintaa käyttäen. Tulkintaprosessi mukaili Latomaan (2009) hahmotelmaa ja sen tarkempi kuvaus on esitetty luvussa *3.3 Empiirinen tutkimus prosessina*.

Tutkimuskysymykseen etsittiin vastauksia empiirisessä vaiheessa syvähermeneuttisesti alaisten kokemuksia kuvaavia metaforia ja kertomuksia suhteessa teoreettiseen tulkintahorisonttiin reflektoiden. Alaisten kokemukset valtasuhteista, sekä konfliktien henkilöityminen alaisten kokemuksiin arvokkuudestaan ihmisinä korostavat sekä CRP-teorian että eksistentiaalis-fenomenologisen psykologian ainutlaatuiset yksilöt tunnistavaa luonnetta. Tulosten perusteella voidaan todeta, että konflikteista yhteistyöhön siirtyminen edellyttää läsnäolon kautta toteutuvaa, toimivaa vuorovaikutusta ja ihmisten kokemusten kohtaamista.

CRP-teoreettista empiirisiä tutkimuksia on varsinkin Suomessa, mutta myös maailmalla, verrattain vähän julkaistuna. Tämä lienee osittain seurausta osallistuvaa tutkimusta painottavista menetelmällisistä valinnoista. Myöskään syvähermeneuttinen analyysimenetelmä ei ole tarkkaan jäsentynyt malli, eikä saatavilla juurikaan ole esimerkkejä sen hyödyntämisestä empiirisessä tutkimuksessa. Verrattuna muihin kompleksisuusteoreettisiin lähestymistapoihin, korostuu CRP-teoriassa nimenomaan ihmisten huomioiminen ainutlaatuisina yksilöinä. Eksistentiaalis-fenomenologisen psykologian holistinen ihmiskäsitys on näin ollen yhteneväinen CRP-teorian kanssa. Tämä mahdollistaa syvähermeneuttisesti toteutetun analyysin tutkittaessa kokemuksia CRP-teorian toimiessa tulkintahorisonttina. Analyysimenetelmä osoittautuikin toimivaksi tarkasteltaessa konflikteja alaisten kokemien, kompleksisten vuorovaikutusprosessien kautta ja sen hyödyntämättömyys aikaisemmissa

tutkimuksissa kääntyi muunneltavuutensa ansiosta eduksi sovitettaessa yhteen perinteisestä poikkeavia lähestymistapoja.

## Lähteet

- Aasen, T. M. B. (2009): Innovation as Social Processes. A Participative Study of the Statoil R & D Program Subsea Increased Oil Recovery (SIOR). Norwegian University of Science and Technology. Trondheim.
- Aasen, T. M. B., & Johannessen, S. (2007). Exploring Innovation Processes from a Complexity Perspective. Part II: Experiences from the SIOR case", *International Journal of Learning and Change*, 2(4). 434-446.
- Andrade, L., Plowman, D. A. & Duchon, D. (2008): Getting Past Conflict Resolution: A Complexity View of Conflict. *Emergence: Complexity and Organization*. 10 (1). 23-38.
- Aula, P. & Siira, K. (2010): Organizational Communication and Conflict Management Systems. A Social Complexity Approach. *Nordicom Review*. 31 (1). 125-141.
- Beech, N., MacIntosh, R., MacLean, D., Shepherd, J. & Stokes, J. (2002): Exploring Constraints on Developing Knowledge. On the Need for Conflict. *Management Learning*, 33 (4), 459–475.
- Beech, N. (2000): Narrative Styles of Managers and Workers. A Tale of Star-crossed Lovers. *Journal of Applied Behavioral Science*. 36(2), 210-28.
- Brown, T. & Heggs, D. (2005): From Hermeneutics to Poststructuralism to Psychoanalysis. Teoksessa Somekh, B. & Lewin, C. (toim.) 2005: *Research Methods in the Social Sciences*. Sage Publications. London.
- Christensen, B. (2005): Emerging Participative Exploration: Consultation as Research. Teoksessa Stacey, R. D. & Griffin, D. (toim.) 2005: *A Complexity Perspective on Researching Organizations – Taking Experience Seriously*. Routledge. London.
- Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W. J. (1975): A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations. A Lognitudinal Assessment of Antecedents, Measures and Consequenses. *Journal of Applied Psychology*. 71. 56-60.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985): *Intrinsic Motivation and Self-Dermination in Human Behavior*. Plenum Press. New York.
- De Dreu, C.K.W., Van Dierendonck, D. & Dijkstra, M.T.M. (2004); Conflict at Work and Individual Well-being. *International Journal of Conflict Management*. 15(1). 6-26.
- Demers, C. (2007): *Organizational Change Theories – A Synthesis*. Sage Publications. LA.
- Dunegan, K.J., Uhl-Bien, M. & Duchon, D. (2002): LMX and Subordinate Performance: The Moderating Effects of Task Characteristics. *Journal of Business and Psychology*. 17 (2). 275–285.
- Elias, N., Mennell, S., & Goudsblom, J. (1998): *On civilization, power, and knowledge: Selected writings*. University of Chicago Press. Chicago.

- Erkkilä, R. (2009): Narratiivinen kokemuksen tutkimus. Koettu paikka, tarina ja kuvaus. Teoksessa Kokemuksen tutkimus: Merkitys, tulkinta, ymmärtäminen. Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.). Lapin yliopistokustannus. Juvenes Print. Tampere.
- Eskola, J. (2010): Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. 2001: Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus. WS Bookwell Oy. Juva.
- Heikkinen, H. (2010): Narratiivinen tutkimus – Todellisuus kertomuksena. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. 2001: Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus. WS Bookwell Oy. 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* 32(1), 5–17.
- Hänninen, V. (2003): Sisäinen tarina, elämä ja muutos. Tampereen yliopistopaino Oy. Juvenes Print. Tampere.
- Jalonen, H., Lindell, J., Puustinen, A. & Raisio, H. (2013). Yhteistyön käänköpuoli kun itseorganisoituminen epäonnistuu ja ilmaantuminen yllättää. *Hallinnon Tutkimus* 32(4), 284–300.
- Kesti, M. (2012): The Tacit Signal Method in Human Competence Based Organization Performance Development. *Acta Universitatis Lapponiensis* 236. University of Lapland Printing Centre. Rovaniemi.
- Laine, T. (2010): Miten kokemusta voidaan tutkia? fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin, 2, näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. J. Aaltola, & R. Valli (toim.). PS-kustannus. Jyväskylä.
- Laitinen, I., & Stenvall, J. (2012): Ihminen ja vuorovaikutus muutoksessa: Kompleksisuus ja muutosten hallinta. Teoksessa Johtamisen psykologia: Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.). PS-Kustannus. Jyväskylä.
- Latomaa, T. (2009): Ymmärtävä psykologia: Psykologia rekonstruktivisena tieteenä. Teoksessa, Kokemuksen tutkimus: Merkitys, tulkinta, ymmärtäminen. Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.). Lapin yliopistokustannus. Juvenes Print. Tampere.
- Mertala, S.(2011): Yhdessä tietämisen episodeja. Terveystenhuollon kompleksiset työympäristöt. *Acta Electronica Universitas Lapponiensis* 73.
- Meyer, S. (2004): Organizational Response to Conflict: Future Conflict and Work Outcomes. *Social Work Research*. 28(3).183-190.
- Pehrman, T. (2011): Paremmiin puhumalla: Restoratiivinen sovittelu työyhteisössä. *Acta Universitas Lapponiensis* 212. Lapin yliopistokustannus. Juvenes Print. Tampere.



- Perttula, J. (2009): Kokemus ja kokemuksen tutkimus: Fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa Kokemuksen tutkimus: Merkitys - tulkinta – ymmärtäminen. Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.). Lapin yliopistokustannus. Juvenes Print. Tampere.
- Perttula, J. (1996): Deskriptio ja tulkinta psykologin avaimia kokemukseen. *Psykologia* 31(1), 9-18.
- Perttula, J. (2000): Kokemuksesta tiedoksi: Fenomenologisen metodin uudelleen muotoilua. *Kasvatus: Suomen Kasvatustieteellinen Aikakauskirja* 31(5), 428–442. .
- Rauhala, L. (1983): Ihmiskäsitys ihmistyössä. Helsinki: Gaudeamus.
- Rauhala, L. (1992): Humanistinen psykologia. Helsinki: Yliopistopaino.
- Rauhala, L. (1998): Ihmisen ainutlaatuisuus. Helsinki: Yliopistopaino.
- Rossi, P. (2014): Konfliktitilanteiden vuorovaikutus esimies-alaissuhteissa alaisten kokemana. Soveltavan psykologian kandidaatintyö. Lapin yliopisto. (ei julkaistu)
- Salmi, I., Perttula, J. & Syväjärvi, A. (2014): Positiivisuuden heijasteet konfliktijohtamisessa – esimiesten onnistumiset ristiriitatilanteiden ratkaisussa. *Hallinnon Tutkimus*. 33(1). 21–38.
- Sarra, N. (2005): Organizational Development in the National Health Service. Teoksessa Stacey, R. D. & Griffin, D. (toim.): A Complexity Perspective on Researching Organizations – Taking Experience Seriously. Routledge. London.
- Sinnott, J. D. (1998): The development of logic in adulthood: Postformal thought and its applications. New York: Plenum Press.
- Spence-Laschinger, Purdy & Almost (2007): The impact of leader-member exchange quality, empowerment, and core self-evaluation on nurse manager's job satisfaction. *Journal of Nursing Administration*, 37(5), 221–229.
- Stacey, R. D. (2011): Strategic Management and Organizational Dynamics. The Challenge of Complexity. Pearson Education Limited.
- Stacey, R. D. & Griffin, D. (toim.) (2005): A Complexity Perspective on Researching Organizations – Taking Experience Seriously. Routledge. London.
- Sword, D. (2008): A Complexity Science View of Conflict. *Emergence: Complexity and Organizations*. E: CO. 10 (4). 10–16.
- Tsoukas, H. & Hatch, M. J. (2001): Complex thinking, complex practice: The case for a narrative approach to organizational complexity. *Human Relations*: 54/8: 979–1013.
- Weick, K. (1995): Sensemaking in organizations. Sage. California.