

Katja Kalliainen

KAKSOISROOLISSA TOIMIVAN ESIMIEHEN SOSIAALINEN ETÄISYYS JA  
LÄHEISYYS

Pro gradu -tutkielma

Hallintotiede/ Johtamisen psykologia

Kevät 2014

## Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Kaksoisroolissa toimivan esimiehen sosiaalinen etäisyys ja läheisyys

Tekijä: Katja Kalliainen

Koulutusohjelma/ oppiaine: Hallintotiede/ Johtamisen psykologia

Työn laji: Pro gradu -työ x Sivulaudaturtyö\_\_ Lisensiaatintyö\_\_

Sivumäärä: 29

Vuosi: Kevät 2014

### Tiivistelmä:

Etäisyyden tutkimuskenttä johtamisen kontekstissa on hajanainen, ja viime aikoina johtajan etäisyydestä on tullut yhä merkittävämpi aihe tieteellisessä tutkimuksessa. Tämä tutkielma tuottaa uutta tietoa kaksoisroolissa toimivan esimiehen sosiaalisesta etäisyydestä ja läheisyydestä, sekä sosiaalisen välimatkan vaihtelun mekanismeista. Kaksoisrooli merkitsee sitä, että esimiehet toimivat esimiehen tehtävien lisäksi myös työntekijän tehtävissä. Määrittelen esimiehen sosiaalisen etäisyyden ja läheisyyden esimiehen aseman havaittavaksi erilaisuudeksi ja samanlaisuudeksi verrattuna työntekijöiden asemaan. Esimiehen aseman havaittava erilaisuus ja samanlaisuus merkitsevät esimiehen aseman erilaisuuden korostumista ja vähenemistä verrattuna työntekijöiden asemaan esimiehen käyttäytymisessä. Tutkimuskysymykseni on ”Miten kaksoisroolissa toimivan esimiehen aseman erilaisuus verrattuna työntekijöiden asemaan korostuu ja vähenee esimiehen käyttäytymisessä?”.

Haastattelin tutkielmaani viittä yksityisen sektorin päiväkodin esimiestä teemahaastatteluin. Toteutin aineistolähtöisen sisällönanalyysin, jonka tuloksina esimiehen aseman erilaisuus verrattuna työntekijöiden asemaan korostuu ja vähenee sekä tietoisesti että tahattomasti esimiehen käyttäytymisessä. Tämän johdosta voidaan todeta, että kaksoisroolissa toimivan esimiehen aseman havaittava erilaisuus ja samanlaisuus eli esimiehen sosiaalinen etäisyys ja läheisyys on sekä tietoista että tahatonta. Esimiehillä on keinoja säädellä sosiaalista etäisyyttä ja läheisyyttä tietoisesti, mutta välimatkan vaihtelu voi tapahtua myös olosuhteiden johdosta.

Avainsanat: esimiehet, kaksoisrooli, sosiaalinen etäisyys ja läheisyys, sisällönanalyysi

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi.

**University of Lapland, Faculty of Social Sciences**

Title: Dual role manager's social distance and proximity

Author: Katja Kalliainen

Degree programme / subject: Administrative sciences/ Leadership psychology

The type of thesis: Master's thesis

Number of pages: 29

Year: Spring 2014

Abstract:

The field of study in leader distance is quite new and fragmented. The distance and proximity between leader and subordinates has recently become more notable subject in the scientific research area. This research provides new information about dual role manager's social distance and proximity, and the mechanism of the social distance variation. Dual role means that managers also do the same job as their subordinates. I define social distance and proximity as manager's observable status difference and similarity comparing to the subordinates' status. Manager's observable status difference and similarity means that the status differences between manager and subordinates increase and decrease in manager's behaviour, and the aim of this study is to explore how this happens.

I interviewed five managers of day-care centre in private sector to my research using three themes in my interviews. I conducted inductive content analysis and I found out that the status differences between manager and subordinates increases and decreases consciously and unintentionally in manager's behaviour, and therefore manager's observable status difference and similarity is both conscious and unintentional. Managers are able to adjust social distance and proximity consciously, but it also varies depending on the situation.

Key words: managers, dual role, social distance and proximity, content analysis

# SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>5</b>
<b>2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Etäisyys johtamisen kontekstissa .....</b>	<b>6</b>
<b>2.2 Esimiehen sosiaalinen etäisyys ja läheisyys .....</b>	<b>8</b>
<b>3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....</b>	<b>11</b>
<b>3.1 Aineiston kerääminen .....</b>	<b>11</b>
<b>3.2 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi .....</b>	<b>12</b>
<b>4 TULOKSET .....</b>	<b>16</b>
<b>4.1 Esimiehen aseman erilaisuuden korostuminen esimiehen käyttäytymisessä .....</b>	<b>16</b>
4.1.1 <i>Esimiehen aseman erilaisuuden tietoinen korostuminen .....</i>	<i>16</i>
4.1.1.1 Vastuun kantaminen .....	16
4.1.1.2 Rajojen vetäminen.....	17
4.1.2 <i>Esimiehen aseman erilaisuuden tahaton korostuminen .....</i>	<i>17</i>
4.1.2.1 Esimiehen tehtäviin hyppääminen .....	17
<b>4.2 Esimiehen aseman erilaisuuden väheneminen esimiehen käyttäytymisessä .....</b>	<b>18</b>
4.2.1 <i>Esimiehen aseman erilaisuuden tietoinen väheneminen .....</i>	<i>18</i>
4.2.1.1 Työntekijöiden huomioiminen .....	18
4.2.1.2 Tasavertaisuus .....	19
4.2.2 <i>Esimiehen aseman erilaisuuden tahaton väheneminen.....</i>	<i>19</i>
4.2.2.1 Välittömyys .....	19
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>20</b>
<b>5.1 Kaksoisroolissa toimivan esimiehen tietoinen sosiaalinen etäisyys ja läheisyys.....</b>	<b>21</b>
<b>5.2 Kaksoisroolissa toimivan esimiehen tahaton sosiaalinen etäisyys ja läheisyys .....</b>	<b>22</b>
<b>6 POHDINTA .....</b>	<b>24</b>
<b>LÄHTEET.....</b>	<b>27</b>

## 1 JOHDANTO

Esimiehen vastuu, tehtävä ja rooli ovat erilaisia verrattuna työyhteisön muihin jäseniin. Roolin erilaisuuteen liittyy myös se, että esimiehen täytyy ylläpitää riittävää välimatkaa työntekijöihinsä kyetäkseen toimimaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Etäisyyden ylläpito toteutuu usein myös työntekijöiden suunnalta heidän kokiessaan esimiehen auktoriteetin herättämää varovaisuutta ja kunnioitusta esimiestä kohtaan. (Järvinen 2005, 60.) Läheisyydestä on se etu, että johtaja ja työntekijät voivat ymmärtää ja oppia tuntemaan toisiaan paremmin. Tällöin heikkouksien ja vahvuuksien esiintuominen on myös helpompaa. (Goffee & Jones 2006, 45.) Läheisyyteen liittyy avoimempi kommunikointi, joka on tärkeä tekijä yhteishengen muodostumisen kannalta (Pohjanheimo 2012, 101). Taitava välimatkan säätely on tärkeää, sillä etäältä johtaja kykenee näkemään kokonaiskuvan yhteisten päämäärien saavuttamiseksi ja läheltä taas sen, mitä työyhteisössä todellisuudessa on meneillään (Goffee & Jones 2006, 44). Olin opinnoissani melko alkuvaiheessa, kun eräällä luennolla mainittiin, että esimiehen pitää osata olla riittävän etäällä työntekijöistään, mutta myös riittävän lähellä työntekijöitään ja kyetä säätämään välimatkaa työntekijöihin tilanteisiin sopivaksi. Opinnoissani en koskaan kohdannut aiheen syvällisempää tarkastelua, mutta esimiehen etäisyyden ja läheisyyden dilemma jäi silti pyörimään mieleeni mielenkiintoisena aiheena. Lopulta päädyin selvittämään ilmiötä pro gradu –tutkielmassani.

Etäisyyden käsitteen määrittelyn johtamisen kontekstissa aloitti Emory Bogardus (1927). Tämän jälkeen keskustelu johtajan etäisyydestä yhdistyi karismaattiseen johtamiseen (Katz & Kahn 1978; Shamir 1995; Yagil 1998). Johtajan etäisyydestä on muodostettu teoreettisia malleja yhdistäen niihin etäisyyden erilaisia tarkastelukulmia (Napier & Ferris 1993; Antonakis & Atwater 2002; Erskine 2012). Kyseisissä mallinnuksissa on pyritty hahmottamaan etäisyyden käsitteen moniselitteisyyttä, mutta ne jättävät kuitenkin vastaamatta etäisyyden ja läheisyyden vaihtelun kysymykseen. Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää esimiehen sosiaalisen etäisyyden ja läheisyyden muodostumista esimiehen näkökulmasta ja mallintaa kaksoisroolissa toimivien esimiesten sosiaalisen etäisyyden ja läheisyyden vaihtelun mekanismeja. Keräsin aineiston haastattelemalla viittä yksityisen sektorin päiväkodin esimiestä teemahaastatteluin. Tulokset tutkimuskysymykseeni muodostin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla.

## 2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

### 2.1 Etäisyys johtamisen kontekstissa

Etäisyyden käsitteen määrittelyn juuret ulottuvat sosiologiassa 1900-luvun alkupuolelle. Jean-Gabriel De Tarde (1903) määritteli etäisyyttä yhteiskuntaluokkien välisten eroavaisuuksien näkökulmasta. Georg Simmel (1908) käytti etäisyyden määrittelyssä vertauskuvaa muukalaisesta, joka on fyysisesti lähellä ryhmää ollakseen siitä täysin erillinen, mutta sosiaalisesti etäällä ollakseen kuitenkin ryhmän jäsen. Robert Parkin (1924) mukaan sosiaalinen etäisyys perustuu ihmisten väliseen erilaisuuteen ja muodostuu rotuihin liittyvien ennakkoluulojen kautta. (Lewandowski & Lisk 2013, 14-15, 24.)

Emory Bogardus (1927) määritteli ensimmäisenä etäisyyden käsitettä johtamisen kontekstissa. Hän jakoi etäisyyden vertikaaliseen ja horisontaaliseen etäisyyteen, joista ensimmäinen muodostuu sosiaalisten asemien, sekä niihin liittyvien saavutusten erilaisuudesta. Horisontaalinen etäisyys muodostuu silloin, kun samassa asemassa olevat henkilöt toimivat samoissa tehtävissä, mutta toinen heistä erottuu jollain tavalla ainutlaatuisuutensa puolesta edukseen. Bogarduksen mukaan läheisyys on haitallista johtamiselle, koska siitä johtuen alaisten arvostus johtajaa kohtaan voi vähentyä. Alaisten on helpompaa havaita läheisen johtajan puutteellisuudet ja virheet johtajan todellisten kykyjen jäädessä vähemmälle huomiolle. Läheisyys ei välttämättä kuitenkaan ole haitaksi johtamisen vaikuttavuudelle esimerkiksi silloin, kun johtajan ja alaisen välillä vallitsee kiintymyssuhde. Tuolloin lojaalius johtajaa kohtaan säilyy, vaikka johtajasta olisi havaittavissa merkittäviä heikkouksia. (Bogardus 1927, 173-178.) Myöhemmin Bogardus (1928, 73) määritteli myös ammatillisen etäisyyden käsitteen, johon liittyy kahden ammattiryhmän edustajan sympaattisen ymmärryksen määrä toisiaan kohtaan.

Bogarduksen käynnistämä keskustelu etäisyydestä johtamisen kontekstissa hiljeni useaksi vuosikymmeneksi. Katz ja Kahn (1978) jatkoivat keskustelua johtajan etäisyydestä karismaattisen johtamisen näkökulmasta ja olivat Bogarduksen kanssa samoilla linjoilla läheisyyden haitallisuudesta. Heidän mukaan johtaja tarvitsee psykologista etäisyyttä säilyttääkseen itsestään taianomaisen vaikutelman alaisten silmissä, koska tämä mielikuva johtajan mahtavuudesta tuhoutuu, jos alaiset ovat läheisiä johtajan kanssa ja pystyvät suoraan havaitsemaan johtajan inhimillisyyden ja epätäydellisyyden. Jos johtaja haluaa saada

alaisissaan aikaan tunneperäistä samastumista, tarvitaan etäisyyden rinnalla myös symbolista läheisyyttä, jolloin alaiset pystyvät havaitsemaan johtajan olevan jollain tapaa samankaltainen heidän itsensä kanssa. (Katz & Kahn 1978, 546.) Shamirin mukaan karismaattinen johtaja voi olla sekä sosiaalisesti etäinen että läheinen, mutta johtamisen vaikuttavuus muodostuu tällöin eri tavoin. Läheisen johtajan karismaattisuus perustuu siihen, että työntekijät ovat välittömässä vuorovaikutuksessa johtajan kanssa ja he pystyvät muodostamaan käsitykset johtajan taidoista ja ominaisuuksista havaitsemalla johtajan käyttäytymistä. Johtaja voi esimerkiksi toiminnallaan saavuttaa työntekijöiden kunnioituksen. (Shamir 1995, 19, 28-29.) Yagilin tutkimuksen tuloksina johtajan läheisyyden etuina ovat vuorovaikutuksen luottamuksellisuus sekä johtajan helppo lähestyttävyyys. Johtajan inhimillisyys ja epätäydellisyys voivat voimistaa alaisten mielikuvaa johtajan kiinnostavuudesta tai viehättävyydestä. (Yagil 1998, 172.) Etäisistä johtajista tehdyt arviot ja käsitykset heidän karismaattisuudestaan muodostetaan johtajan suoriutumisesta saatujen vihjeiden pohjalta, koska havaintojen tekeminen johtajan käyttäytymisestä ei välittömän vuorovaikutuksen puuttuessa ole mahdollista. Johtaja voi pyrkiä vaikuttamaan työntekijöiden mielikuviin visionäärisellä johtamisella ja puhetaidoilla. (Shamir 1995, 23-24.)

Etäisyyden käsitteen moniulotteisuutta on tarkasteltu teoreettisissa malleissa, joissa etäisyyttä on määritelty erilaisten näkökulmien kautta. Napierin ja Ferrisin (1993) mukaan johtajan etäisyys muodostuu psykologisesta, rakenteellisesta ja toiminnallisesta näkökulmasta. He oletivat etäisyydellä olevan negatiivisia ja läheisyydellä positiivisia vaikutuksia työntekijöiden suoriutumiseen ja tyytyväisyyteen (Napier & Ferris 1993). Antonakis ja Atwater (2002) määrittelevät johtajan etäisyyden fyysisen etäisyyden, vuorovaikutuksen tiheyden sekä sosiaalisen etäisyyden näkökulmasta. Heidän mukaan johtajan etäisyys voi sekä edistää että heikentää johtamisen vaikuttavuutta. (Antonakis & Atwater 2002, 697.) Etäisyyden tarkastelua erilaisten näkökulmien kautta kahden aiemman mallinnuksen pohjalta jatkoi Erskine (2012), joka yhdisti etäisyyden tarkastelussa rakenteellisen, psykologisen sekä asemaan liittyvän etäisyyden näkökulman.

Johtajan etäisyyteen liittyvä tutkimus näyttää keskittyvän usein siihen, millaisia vaikutuksia johtajan etäisyydellä tai läheisyydellä on työntekijöihin. Liang, Chan, Lin & Huang (2011) tutkivat sosiaalisen etäisyyden ja läheisyyden yhteyttä transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen vaikutuksiin työntekijöiden työtyytyväisyyden ja suoriutumisen näkökulmasta. Cole, Bruch & Shamir (2009) keskittyivät tutkimuksessaan sosiaalisen

etäisyyden ja läheisyyden yhteyteen transformationaalisen johtamisen vaikutuksien näkökulmasta. Tumasjan, Strobel & Welpé (2011) tutkivat sosiaalisen etäisyyden ja läheisyyden vaikutuksia työntekijöiden tekemiin arviointeihin johtajan eettisyydestä. Tutumpi johtaja arvioidaan edelleen eettiseksi moraalisesta rikkomuksesta huolimatta, kun taas tuntemattomampi johtaja määritellään helpommin epäeettiseksi yksittäisen moraalin vastaisen toiminnan perusteella (Tumasjan, Strobel & Welpé 2011, 619).

Antonakis & Atwater (2002, 697) huomauttavat, että johtamisen vaikuttavuudessa olennaista ei ole johtajan etäisyys tai läheisyys sinänsä, vaan se miten johtaja säätelee etäisyyttä ja läheisyyttä muuttuvien tilanteiden mukaan. Etäisyyden ja läheisyyden vastakkainasettelun sijaan haasteena on löytää sopiva tasapaino näiden väliltä (Collinson 2005, 246-247). Sen sijaan, että etäisyyttä ja läheisyyttä ajateltaisiin johtamissuhdetta kuvaavana muuttumattomana piirteenä, tulisi tutkimuksessa keskittyä enemmän siihen, miten johtajan etäisyys ja läheisyys vaihtelee sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja miten johtaja voi pyrkiä toiminnallaan vaikuttamaan havaittuun etäisyyteen ja läheisyyteen (Shamir 2013, 49, 54). Etäisyyden ja läheisyyden säätelyn mekanismin ymmärryksen lisäämiseksi tarvitaan aiheen empiiristä tutkimusta ja teorian kehittämistä (Razin & Kark 2013, 268). Tämän tutkielman tavoitteena on vastata kyseiseen tutkimustarpeeseen ja selvittää esimiehen etäisyyden ja läheisyyden vaihtelun mekanismeita sosiaalisen etäisyyden näkökulmasta.

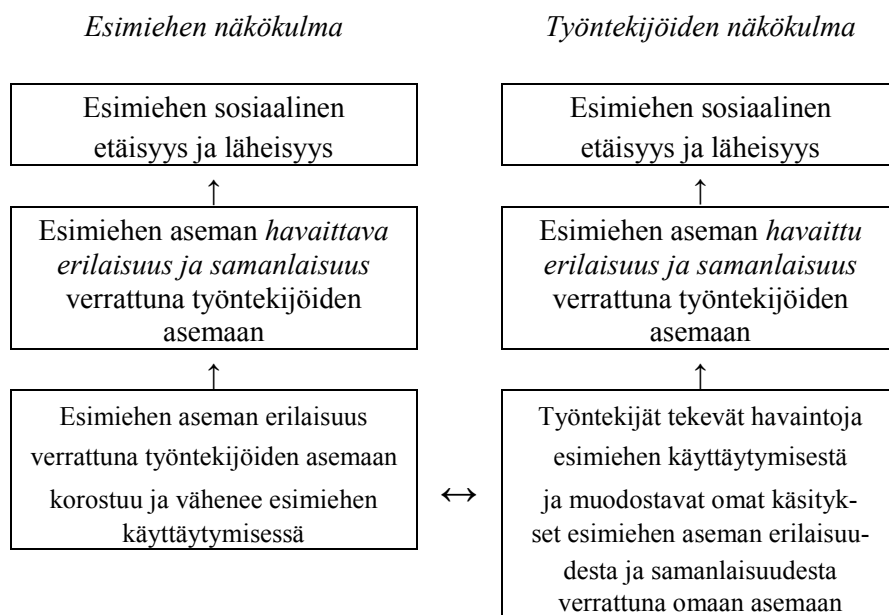
## **2.2 Esimiehen sosiaalinen etäisyys ja läheisyys**

Etäisyyden ja läheisyyden käsitteet ovat liukuvia ja niiden tiukkarajainen määrittely on hyvin vaikeaa (Collinson 2005, 244). Johtajan etäisyys käsitetään usein joko fyysiseksi etäisyydeksi tai vähäiseksi vuorovaikutukseksi johtajan ja työntekijöiden välillä, mutta etäisyyttä voidaan tarkastella myös ihmisten välisen erilaisuuden näkökulmasta (Shamir 2013, 47-48). Samanlaiset ihmiset havaitaan sosiaalisesti läheisemmiksi ja vastaavasti erilaiset ihmiset havaitaan sosiaalisesti etäisimmiksi (Livitan, Trope & Liberman 2008, 1256). Erilaisuuden näkökulma ilmenee myös etäisyyden teoreettisissa mallinnuksissa. Napierin & Ferrisin (1993, 328) mukaan psykologisen etäisyys merkitsee todellista ja havaittua erilaisuutta johtajan ja työntekijöiden välillä. Antonakis & Atwaterin (2002, 682) mukaan sosiaalinen etäisyys merkitsee havaittuja eroavaisuuksia esimiehen ja työntekijöiden arvoasemassa, sosiaalisessa asemassa ja vallassa. Eniten erilaisuutta ja näin ollen myös sosiaalista etäisyyttä johtajan ja



työntekijän välillä aiheuttaa aseman ja vallan erilaisuus. (Shamir 2013, 49.) Sosiaalinen asema voidaan ymmärtää sosiaalisen järjestelmän sijaintina tai paikkana. (Scott 2001, 15095-15096). Organisaatio voidaan käsittää sosiaalisena järjestelmänä, jossa esimiehen ja työntekijän asemat sijoittuvat eri tasoille esimiehen ja työntekijän aseisiin sisältyvän vallan, vastuun, sekä oikeuksien ja velvollisuuksien ollessa erilaisia verrattuna toisiinsa.

Tässä tutkielmassa esimiehen sosiaalista etäisyyttä ja läheisyyttä tarkastellaan esimiehen aseman havaittavan erilaisuuden ja samanlaisuuden näkökulmasta. Esimiehen aseman *havaittava erilaisuus* merkitsee sitä, että esimiehen aseman erilaisuus verrattuna työntekijöiden asemaan korostuu esimiehen käyttäytymisessä. Esimiehen asema ei muutu samanlaiseksi työntekijän aseman kanssa, mutta esimies voi silti ilmentää käyttäytymisessään asemansa *havaittavaa samanlaisuutta* verrattuna työntekijöiden asemaan. Tämä merkitsee sitä, että esimiehen aseman erilaisuus verrattuna työntekijöiden asemaan vähenee esimiehen käyttäytymisessä.



**Kuva 1. Esimiehen sosiaalinen etäisyys ja läheisyys esimiehen ja työntekijöiden näkökulmasta.**

Esimes-alaisuuden dynaamisuuksessa täytyy huomioida molempien osapuolten näkökulmat, sillä ne eivät muodostu toisistaan erillisinä (Adair 2010, 29). Koska esimies ei ole ainut aktiivinen toimija sosiaalisen etäisyyden ja läheisyyden muodostumisessa esimes-alaisuudessa, esittelen yllä olevassa kuvassa myös työntekijöiden näkökulman. Työntekijät tekevät havaintoja esimiehen käyttäytymisestä eli esimiehen aseman erilaisuuden

korostumisesta ja vähenemisestä verrattuna omaan asemaan. Havaintojen pohjalta työntekijät muodostavat omat käsityksensä esimiehen aseman erilaisuudesta ja samanlaisuudesta, ja tämä merkitsee esimiehen aseman *havaittua erilaisuutta ja samanlaisuutta*. Etäisyyden subjektiivista näkökulmaa voidaan kutsua myös psykologiseksi etäisyydeksi (Popper 2013, 2).

Etäjohtamisen vaikuttavuudessa olennaista ovat johtajan symboliset eleet, sekä ääneen lausutut ja kirjoitetut viestit vaikuttaen työntekijöiden mielikuviin. Etäjohtamisen tutkimuksessa voidaan keskittyä työntekijöiden näkökulmaan ja selvittää etäisyyden vaikutuksia työntekijöiden mielikuvien muodostamiseen johtajasta. Lähijohtamisen vaikuttavuudessa tärkeää on johtajan käyttäytyminen ja tutkimuksessa voidaan keskittyä johtajan näkökulmaan selvittäen sitä, miten johtaja käyttäytymisellään vaikuttaa etäisyyden ja läheisyyden muodostumiseen. (Popper 2013, 7; Shamir 2013, 46.) Tutkimusjoukkoni edustaa lähijohtamista ja keskityn tutkielmassani sosiaalisen etäisyyden ja läheisyyden muodostumiseen esimiehen näkökulmasta. Tutkimuskysymykseni on ”*Miten kaksoisroolissa toimivan esimiehen aseman erilaisuus verrattuna työntekijöiden asemaan korostuu ja vähenee esimiehen käyttäytymisessä?*”.

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

#### 3.1 Aineiston kerääminen

Valittuani keväällä 2012 tutkielmani aiheeksi esimiehen etäisyyden ja läheisyyden käytin aluksi aikaani aihetta käsittelevän lähdeaineiston etsimiseen. Lähdeaineiston löytäminen oli kuitenkin haasteellista ja aikaa vievää, joten tutkielmani edistymiseksi päätin etsiä haastateltavat tutkimukseeni. Koska tutkielman alkutilanne oli lähtökohdiltaan hyvin avoin, halusin tehdä tutkimusjoukon osalta jonkinlaista näkökulman rajausta. Valitsin tutkimusjoukokseni esimiehiä, jotka toimivat kaksoisroolissa, eli haastateltavat toimivat esimiehen tehtävien lisäksi myös työntekijän tehtävissä. Etsin internetistä yksityisen sektorin päiväkotien esimiesten yhteystietoja ja otin heihin yhteyttä puhelimitse. Esitin esimiehille tutkielmani aiheen, sekä kiinnostukseni haastatella tutkimukseeni kaksoisroolissa toimivia esimiehiä. Yksikään viidestä puhelinsoitosta ei tuottanut kielteistä vastausta ja sovin haastateltavien kanssa haastatteluaajoista. Kerroin esimiehille nauhoittavani haastattelut ja tuhoavani nauhoitteet purettuani ne tekstimuotoon. Kerroin myös esimiehille, että tutkimukseen vastaajina heidän anonymiteetti säilyy eikä heitä pystytä yksittäisistä vastauksista tunnistamaan.

Koska näkökulmani tutkimusaiheeseen ei ollut vielä lähdeaineiston pohjalta muotoutunut tarkemmin, en pystynyt muotoilemaan tarkkoja haastattelukysymyksiä. Tiesin, että haluan tutkimuksessani selvittää esimiehen etäisyyden ja läheisyyden ilmiötä, enkä niinkään esimiesten käsityksiä etäisyydestä ja läheisyydestä. Tämän vuoksi en halunnut esittää haastateltaville suoria kysymyksiä aiheesta, koska tällöin esimiehet olisivat joutuneet pohtimaan, mitä etäisyydellä ja läheisyydellä tarkoitetaan ja miten heidän käsitystensä mukainen etäisyys ja läheisyys ilmenevät arjessa. Teemahaastattelut sopivat sellaisen tutkimuksen aineiston keräämiseen, jonka tarkoituksena on selvittää tutkittavan ilmiön perusluonnetta ja ominaisuuksia sen sijaan, että tutkimuksessa pyrittäisiin todentamaan ennalta asetettuja hypoteeseja (Hirsjärvi & Hurme 1995, 40-41). Haastatteluiden teemoja en valinnut minkään valmiin näkökulman pohjalta, vaan halusin tavoitella haastatteluilla esimiesten mahdollisimman vapaata kuvailua arjestaan sekä heille merkityksellisistä asioista. Toteutin haastattelut keväällä 2012. Pyysin haastatteluissa esimiehiä kertomaan aluksi työstään esimiehenä ja kuvaamaan arkipäivän sisältöä. Toisena teemana pyysin esimiehiä kertomaan kaksoisroolista ja miten se ilmenee arkipäivän työssä. Kolmantena teemana pyysin

haastateltavia kertomaan odotuksista, joita he kohtaavat esimiehenä. Haastatteluiden aikana pyrin aktiivisesti seuraamaan haastateltavan kertomusta ja pyysin haastateltavaa tarkentamaan kertomuksessa esiin nousseita kiinnostavia asioita. Haastatteluista ajallisesti pisin kesti 1h 22min ja lyhin 50min. Purettuani haastattelut sanatarkasti tekstimuotoon litteroitua aineistoa kertyi 123 sivua.

### **3.2 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi**

Laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on tuottaa uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä luomalla aineistosta selkeä ja mielekäs kokonaisuus. Pyrkimyksenä on tiivistää aineistoa kadottamatta silti sen sisältämää informaatiota. (Eskola & Suoranta 1996, 104; Tuomi & Sarajärvi 2002, 110.) Aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena ja sen ajatellaan valottavan jonkin yksittäisen loogisen kokonaisuuden rakennetta. Analyysi koostuu kahdesta vaiheesta: havaintojen pelkistämisestä sekä merkitystulkinnan muodostamisesta tuotettujen johtolankojen ja vihjeiden pohjalta. Vaiheet voidaan esitellä toisistaan erillisinä, mutta käytännössä ne nivoutuvat aina toisiinsa. (Alasuutari 2011, 39, 44.)

Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa teorialähtöisesti, teoriaohjaavasti tai aineistolähtöisesti. Teorialähtöisessä eli deduktiivisessa analyysissä aineiston luokittelu perustuu aiempaan viitekehukseen eli esimerkiksi johonkin teoriaan (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110, 116). Induktiivista eli aineistolähtöistä sisällönanalyysia suositellaan sellaiseen tutkimukseen, jossa aiempaa tietoa ilmiöstä ei ole tai tieto on pirstaleista. Siinä analyysin luokittelu muodostetaan aineistosta. (Elo & Kyngäs 2008, 109.) Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee samaan tapaan kuin aineistolähtöinen. Kun aineistolähtöisessä analyysissä teoreettiset käsitteet luodaan aineistosta, teoriaohjaavassa analyysissä empiiriset tulokset liitetään analyysin loppuvaiheessa aiempiin, jo tiedettyihin teoreettisiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 116.) Tutkielmani aihe on tutkimuskentässään tuore ja sitä koskeva aiempi tieto on hajanaista. Minulla ei ollut aiempaa teoriaa, josta olisin voinut muodostaa valmiin luokittelun analyysiini tai jonka toteutumista omassa aineistossa olisin voinut testata. Halusin selvittää tutkielmassani esimiehen etäisyyden ja läheisyyden ilmiön perusluonnetta ja tämän vuoksi oli perusteltua valita tutkimusmenetelmäksi induktiivinen eli aineistolähtöinen sisällönanalyysin.

Palasin aineiston pariin syksyllä 2012. Perehdyin haastatteluihin tarkemmin lukemalla ne useaan kertaan läpi ja rakentamalla aineistosta kokonaiskuvaa alleviivaamalla siinä esiintyviä kiinnostavia asioita. Kirjasin alleviivatuista kohdista marginaaleihin myös pelkistetyt ilmaukset. Jotta pääsisin selvittämään aineistosta esimiesten etäisyyden ja läheisyyden ilmiötä, minun oli muotoiltava tutkimusaiheesta tarkempi näkökulma, jonka kautta aineistoani tarkastelen ja analysoin. Antonakis & Atwater (2002) määrittelevät johtajan etäisyyttä kolmen ulottuvuuden avulla. Yksi näistä ulottuvuuksista on sosiaalinen etäisyys, joka merkitsee havaittuja eroavaisuuksia esimiehen ja työntekijöiden arvoasemassa, sosiaalisessa asemassa ja vallassa vaikuttaen heidän välisen läheisyyden ja sosiaalisen kanssakäymisen määrään (Antonakis & Atwater 2002, 682). Muodostin analyysini johtoajatuksen esimiehen sosiaalisen etäisyyden tarkastelusta esimiehen ja työntekijän välisen erilaisuuden näkökulmasta. Esimiehen sosiaalisen etäisyyden ilmiötä tutkin etsimällä aineistosta vastauksia kysymykseen ”*Miten esimiehen aseman erilaisuus verrattuna työntekijöiden asemaan korostuu?*”. Ja vastaavasti esimiehen sosiaalisen läheisyyden ilmiötä tutkin etsimällä vastauksia kysymykseen ”*Miten esimiehen aseman erilaisuus verrattuna työntekijöiden asemaan vähenee?*”.

Miles & Huberman (1984) kuvaavat induktiivisen aineiston analyysin kolmivaiheiseksi prosessiksi, jonka ensimmäisessä vaiheessa aineisto *redusoidaan eli pelkistetään* karsimalla aineistosta tutkimustehtävän kannalta epäolennainen pois. Tämä tapahtuu joko informaation tiivistämisenä tai osiin pilkkomisena. Ennen analyysia valitaan myös analyysiyksikkö, jonka määrittämistä ohjaa tutkimustehtävä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110-111.) Analyysiyksiköksi valitsin yhden tai useamman lauseen muodostaman ajatuskokonaisuuden. Kävin haastattelut yksitellen läpi merkatun aineistosta sinisellä ne kohdat, jotka vastasivat mielestäni tutkimuskysymyksen ensimmäiseen osaan ja punaisella ne kohdat, jotka vastasivat mielestäni tutkimuskysymyksen jälkimmäiseen osaan. Tämän jälkeen muodostin jokaiselle haastattelulle oman asiakirjan, johon kokosin haastatteluista löytämäni alkuperäisilmaukset jaoteltuna kaksiosaisen tutkimuskysymyksen mukaan. Käsittelin aineistoa haastattelu kerrallaan lukemalla asiakirjoja läpi. Tässä vaiheessa ryhmittelin alustavasti alkuperäisilmauksia niissä ilmenevien yhdistävien tekijöiden mukaan kokoamalla samaa aihetta koskevat vastaukset niitä kuvaavien otsikoiden alle. Muodostin pelkistetyt ilmaukset tiivistämällä aineistosta poimitun alkuperäisilmauksen muutamaan sanaan tai yhteen lauseeseen.

Aineiston *klusteroinnissa eli ryhmittelyssä* alkuperäisilmaukset käydään tarkasti läpi ja etsitään niistä samankaltaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa asiaa tarkoittavista käsitteistä muodostetaan yksi luokka ja nimetään se sisällön mukaan. Aineisto tiivistyy, kun yksittäisiä tekijöitä yhdistetään yleisempiin käsitteisiin. Ryhmittelyssä alkuperäisilmauksista muodostetuista pelkistetyistä ilmauksista muodostetaan ensin alaluokka ja näistä taas yläluokka. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 112-113.) Käsittelin aineistoa edelleen haastattelu kerrallaan ja jatkoin vastausten ryhmittelyä niitä kuvaavien otsikoiden alle. Tässä vaiheessa en ollut vielä luopunut aineiston alkuperäisistä tekstikohdista, vaan ryhmittelin alkuperäisiä ilmauksia, joiden alle olin kirjoittanut niitä kuvaavan pelkistetyt ilmauksen. Muokkasin pelkistetyt ilmaukset haastattelukohtaisesti oman värisekseen, jotta pystyisin myöhemmässä vaiheessa helpommin hahmottamaan, mistä haastattelusta pelkistetty ilmaus on peräisin. Seuraavassa vaiheessa luovuin alkuperäisistä ilmauksista ja jatkoin pelkistettyjen ilmausten ryhmittelyä haastattelukohtaisesti. Lopulta kokosin kaikkien viiden haastattelun pelkistetyt ilmaukset yhdelle asiakirjalle jaoteltuna kaksiosaisen tutkimuskysymyksen mukaan. Yhdistämävaiheen apuna toimivat otsikot, joita olin muodostanut käydessäni aineistoa läpi haastattelu kerrallaan, sillä samoja otsikoita ilmeni useammassa haastattelussa. Tämän jälkeen jatkoin aineiston ryhmittelyä. Tässä vaiheessa ryhmittely tuntui loputtomalta, ja tuolloin pohdin myös helpottavani analyysia rajaamalla tutkimuskysymykseni joko esimiehen aseman erilaisuuden korostumisen tai vähenemisen osaan. Analyysin haasteellisuudesta huolimatta onnistuin kuitenkin pitäytymään tutkielman alkuperäisessä tavoitteessa selvittää sekä esimiehen sosiaalisen etäisyyden että läheisyyden ilmiötä.

Aineiston *abstrahoinnissa eli teoreettisten käsitteiden luomisessa* yläluokista muodostetaan pääluokat sekä näistä edelleen yhdistävät luokat. Käsitteitä yhdistelemällä saadaan vastaus tutkimustehtävään. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 111, 114-115.) Kevään 2013 aikana olin edennyt analyysissani yläluokkien muodostamisen vaiheeseen ja ajatus pääluokistakin muotoutui mielessäni. Mieltäni kalvoi kuitenkin epävarmuus tutkielmani näkökulman perusteltavuudesta ja päätin pistää gradun joksikin aikaa syrjään. Srivstava & Hopwoon (2009, 77) määrittelevät laadullisen analyysin toiston viitekehyksen refleksiiviseksi prosessiksi, jossa useaan kertaan tapahtuva aineistoon palaaminen johtaa näkökulman ja ymmärryksen tarkentumiseen. Vuoden loppupuolella jatkoin gradun työstämistä kertaamalla analyysin vaiheita. Tuolloin löysin myös lisää tutkielmani näkökulmaa tukevaa lähdeaineistoa ja perusteltavuuden ongelma alkoi ratketa. Tässä vaiheessa tutkimuskysymykseni tarkentui lopulliseen muotoonsa ”*Miten kaksoisroolissa toimivan esimiehen aseman erilaisuus*

verrattuna työntekijöiden asemaan korostuu ja vähenee esimiehen käyttäytymisessä?”, sillä tämän tutkielman tarkoitus on selvittää esimiehen sosiaalisen etäisyyden ja läheisyyden muodostumista esimiehen näkökulmasta. Tutkimuskysymyksen tarkentamisen jälkeen kävin uudelleen läpi pelkistetyt ilmaukset sekä niiden ryhmittelyn. Tutkimuskysymyksen tarkentumisen myötä vastauksista karsiutui pois esimerkiksi ne kohdat, joissa esimies kuvaa käsityksiään asemansa erilaisuuden korostumisen ja vähenemisen vaikutuksista työntekijöihin ja heidän käyttäytymiseen. Analyysin luotettavuutta lisää mielestäni se, että olen perehtynyt tarkasti aineiston sisältöön ja käynyt sitä systemaattisesti useaan kertaan läpi. Tutkimusprosessin edetessä olen tarkentanut näkökulmaani, sekä kerrannut analyysin vaiheet tutkimuskysymyksen tarkentamisen jälkeen. Tutkimustulosten luotettavuuden vuoksi analyysiprosessi tulee aukaista lukijalle mahdollisimman perusteellisesti (Elo & Kyngäs 2008, 112). Seuraavaan kuvaan olen koonnut aineiston ryhmittelyn alaluokista yläluokkiin, sekä analyysin etenemisen pääluokista edelleen yhdistäviin luokkiin.

<i>Alaluokka</i>	<i>Yläluokka</i>	<i>Pääluokka</i>	<i>Yhdistävä luokka</i>
erityistilanteissa mukaan tuleminen tilanteisiin puuttuminen asioista sanominen kokonaisuudesta vastaaminen esimiehen tehtävien ennakointi	vastuun kantaminen	esimiehen aseman erilai- suuden tietoi- nen korostu- minen	esimiehen aseman erilai- suuden korostuminen verrattuna työntekijöiden asemaan esimiehen käyt- täytymisessä
työroolien selkeyttäminen vastuun rajojen selkeyttäminen	rajojen vetäminen		
esimiehen tehtävien ennakoimattomuus ajankäytön jakamisen haasteet	esimiehen tehtäviin hyppääminen	esimiehen aseman erilai- suuden taha- ton korostu- minen	
tuen tarjoaminen yksilöllisyyden huomioinen jaettu päätöksenteko ja ideointi	työntekijöiden huomi- oiminen	esimiehen aseman erilai- suuden tietoi- nen vähenemi- nen	esimiehen aseman erilai- suuden väheneminen verrattuna työntekijöiden asemaan esimiehen käyt- täytymisessä
samalla tasolla oleminen samat työtehtävät esimerkkinä tasavertainen	tasavertaisuus		
ystävyyssuhteet yksityisasiosta puhuminen avoimuus tunteiden näyttämisessä	välittömyys	esimiehen aseman erilai- laisuuden tahaton vähe- neminen	

**Kuva 2. Aineiston ryhmittely ja käsitteiden muodostaminen.**

## 4 TULOKSET

### 4.1 Esimiehen aseman erilaisuuden korostuminen esimiehen käyttäytymisessä

#### *4.1.1 Esimiehen aseman erilaisuuden tietoinen korostuminen*

##### 4.1.1.1 Vastuun kantaminen

Esimiehen aseman erilaisuus verrattuna työntekijöiden asemaan korostuu esimiehen käyttäytymisessä tietoisesti vastuun kantamisena. Päätöksentekoa, työn organisointia, ohjaamista sekä valvomista vaativat tilanteet korostavat esimiehen aseman erilaisuutta. Esimieheltä vaaditaan jatkuvaa tilanteiden tasalla olemista vastatakseen kokonaisuudesta. Tämä merkitsee jatkuvaa hereillä oloa myös muiden kuin oman lapsiryhmän suhteen. Esimies tulee mukaan erityistilanteisiin, kiinnittää tällöin huomiota työnohjaukseen sekä kysyy työntekijöiltä tilanteeseen liittyvistä asioista. Esimiehet kokevat, että on heidän tehtävä vastata yhteydenpidosta vanhempiin silloin, kun lasten kanssa on jotain erityisyyttä tai asiakassuhteissa on muuten haasteita. Johtajan rooli koetaan hyvänä silloin, kun vaaditaan rohkeutta sanoa asioista lasten vanhemmille. Tällöin tilanteisiin pystyy puuttumaan johtajan ominaisuudessa.

Esimiehen tulee olla tarpeen vaatiessa tiukka ja uskaltaa puuttua tilanteisiin työyhteisössä. Asioiden esille ottaminen voidaan kokea haasteellisina läheisistä suhteista johtuen. Esimies voi muutoin olla kaverillinen, mutta esimerkiksi kriisitilanteissa tai silloin kun tilanteissa vaaditaan esimiehen päätöstä, pitää esimiehen kyetä astumaan ystävän roolista selkeästi johtajan rooliin. Tällöin esimiehet saattavat pohtia sitä, miten he voivat esittää asiat työntekijöille niin etteivät he loukkaannu negatiivisesta palautteesta tai ota sitä henkilökohtaisesti. Esimies voi selkeyttää työntekijöille puuttuvansa tilanteisiin esimiehen ominaisuudessa, ja tällainen esimiehen aseman erilaisuuden selkeyttäminen helpottaa tilanteisiin puuttumista.

Esimiehen aseman erilaisuus verrattuna työntekijöiden asemaan korostuu tietoisesti kaksoisroolin kuormittavuuden ennakoituna. Esimiehen tehtävät aiheuttavat perushoitotilanteisiin vaikeasti ennakoitavia katkoja. Roolista toiseen hyppääminen täytyy ottaa huomioon esimerkiksi siten, että esimies valitsee lapsiryhmän kooltaan ja



ominaisuuksiltaan sellaiseksi, että työpari pystyy ajoittain hoitamaan tilanteita myös yksin. Esimies voi yrittää suunnitella etukäteen sitä, milloin on hyvä hetki jättää lapsiryhmässä työskentelyä vähemmälle ja keskittyä esimiehen tehtäviin.

#### 4.1.1.2 Rajojen vetäminen

Esimiehen aseman erilaisuus verrattuna työntekijöiden asemaan korostuu esimiehen käyttäytymisessä tietoisesti rajojen vetämisenä. Esimies joutuu joskus selkeyttämään työntekijöille kohtelevansa kaikkia tasavertaisesti, vaikka olisikin joidenkin työntekijöiden kanssa lähemmissä väleissä. Esimies voi myös selkeyttää työntekijöille, että työajalla hoidetaan työasiat ja vapaa-ajalla voidaan keskittyä muuhun. Sääntöjen selkeyttämisellä pyritään ennaltaehkäisemään ongelmia läheisissä suhteissa. Esimies selkeyttää työntekijöilleen vastuun rajoja kertomalla työntekijöille, että tietyt tehtävät kuuluvat heille ja joistain tehtävistä heidän ei tarvitse huolehtia niiden kuuluessa esimiehen vastuulle. Esimies voi myös vapauttaa itsensä tietystä työtehtävästä vedoten esimiesrooliin. Esimiehen aseman erilaisuus korostuu tietoisesti myös siten, että työparille annetaan enemmän vastuuta lapsiryhmän vetämisestä, koska esimiehellä itsellään on vastuu johtamisesta.

Esimiehen aseman erilaisuuden tietoinen korostuminen toteutuu myös esimiehen oman käyttäytymisen rajoittamisena. Esimies ei voi levittää työntekijöiden asioita työyhteisössä, eikä hän voi käyttäytyä tilanteissa päällimmäisenä nousevan tunteen mukaan. Rajaa vedetään yksityis- ja työminän välille. Esimies ei halua työntekijöiden tietävän hänestä kaikkea, ja esimies voi olla liittymättä sosiaaliseen mediaan välttääkseen yksityis- ja työminän rajanvedon ongelman siltä osin. Esimies tiedostaa, että hänen tehtävä ei ole huolehtia työntekijän yksityiselämään liittyvistä asioista, eikä hän voi venyä kaikkeen miellyttääkseen jokaista työyhteisön jäsentä.

#### *4.1.2 Esimiehen aseman erilaisuuden tahaton korostuminen*

##### 4.1.2.1 Esimiehen tehtäviin hyppääminen

Esimiehen aseman erilaisuus verrattuna työntekijöiden asemaan korostuu tahattomasti esimiehen tehtäviin hyppäämisenä. Työajan jakaminen kahden roolin välillä koetaan

haasteellisena, sillä esimiehen tehtävät aiheuttavat työntekijän tehtävissä toimimiseen ennakoimattomia katkoja. Tällöin esimies voi joutua jättämään työparin hoitamaan yksin lapsiryhmää. Esimies ei voi esimerkiksi etukäteen kertoa lapsille, mitä aikoo tehdä heidän kanssa, koska yllättäen tilanne voi muuttua niin, ettei hän pysty toteuttamaan suunnitelmaansa esimiehen tehtävistä johtuen. Esimiehen tehtäviin hyppääminen haittaa perushoidollisia tilanteita. Esimies kokee, että perushoitoon liittyvät tehtävät tulee välissä puolihuolimattomasti hoidettua ja että esimiehen tehtäviin hypättyä voi lapsiryhmässä työskentelyyn palaaminen olla haasteellista.

## **4.2 Esimiehen aseman erilaisuuden väheneminen esimiehen käyttäytymisessä**

### *4.2.1 Esimiehen aseman erilaisuuden tietoinen väheneminen*

#### 4.2.1.1 Työntekijöiden huomioiminen

Esimehen aseman erilaisuus verrattuna työntekijöihin vähenee tietoisesti esimiehen käyttäytymisessä työntekijöiden huomioimisena. Esimies voi käyttäytymisellään osoittaa kykenevänsä asettumaan työntekijöiden asemaan ja ymmärtämään heitä. Työntekijöiden huomioiminen voi tapahtua pienten eleiden avulla. Työyhteisön arjessa esimies näkee työntekijöiden ilmeistä ja eleistä työntekijöiden tuen tarpeen. Tällöin esimies voi käydä kysymässä työntekijöiden kuulumisia ja tarjota työntekijöille mahdollisuuksia kertoa heidän halutessaan henkilökohtaisista asioista. Esimiehet pitävät tärkeänä sitä, että työntekijät kokevat tullessa kuulluksi ja arvostetuksi. Johtamisessa esimies haluaa tuoda esille välittämisen meininkiä ja rakentaa työyhteisössä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Työntekijöiden ideoita ja mielipiteitä huomioidaan esimerkiksi kysellen työntekijöiltä parannusehdotuksia toiminnalle. Päätöksenteko tapahtuu molemminpuolisena vuorovaikutuksena. Kaikkien ei tarvitse olla hyvä kaikessa, vaan esimies pyrkii hyödyntämään työntekijöiden yksilöllisiä vahvuuksia. Työntekijöiden jaksamisesta halutaan huolehtia esimerkiksi siten, että tarjotaan mahdollisuuksia vaihtaa lapsiryhmää ja kiinnitetään huomiota henkilöstön riittävyyteen. Työvuoroissa voidaan joustaa mahdollisuuksien mukaan. Esimies kokee, että on tärkeää muistaa antaa työntekijöille positiivista palautetta ja kannustusta.

#### 4.2.1.2 Tasavertaisuus

Esimiehen aseman erilaisuus verrattuna työntekijöiden asemaan vähenee tietoisesti esimiehen käyttäytymisessä tasavertaisuutena. Esimies osallistuu työntekijän roolissa perushoittoon samalla tavalla kuin työntekijät. Esimies voi omalla esimerkillä näyttää, että työtehtävien hoitaminen kuuluu kaikille, myös esimiehelle. Samoin esimies voi omalla esimerkillään ilmentää sitä, että kaikki työyhteisön jäsenet ovat samalla viivalla riippumatta koulutustaustasta. Toimiessaan työntekijänä esimies on joutunut selkeyttämään työparilleen sitä, ettei työpari ajattelisi häntä esimiehenä vaan tasavertaisena työparina. Työparina toimiessa työtä tehdään ja suunnitellaan tasavertaisina. Esimies voi kertoa itsestään jotain henkilökohtaista esimerkkinä työntekijöille, jotta heidänkin olisi helpompaa kertoa asioistaan esimiehelle. Tämän tarkoituksena ei ole ystävyysuhteiden muodostaminen, vaan avoimemman ilmapiirin rakentaminen.

#### *4.2.2 Esimiehen aseman erilaisuuden tahaton väheneminen*

##### 4.2.2.1 Välittömyys

Esimiehen aseman erilaisuus verrattuna työntekijöiden asemaan vähenee tahattomasti esimiehen käyttäytymisessä välittömyytenä. Vastauksista ilmenee, että esimiehen on vaikea olla työntekijöistä erillään, koska työntekijöiden kanssa ollaan niin tiiviisti jatkuvasti tekemisissä. Läheisiä suhteita ei oikeastaan voi olla luomatta. Yhteydenpito voi tapahtua työajan ulkopuolella ja joidenkin työntekijöiden kanssa esimies on enemmän tekemisissä myös vapaa-ajalla. Esimies voi puhua omista henkilökohtaisista asioistaan siinä missä työntekijäkin. Työyhteisön arjessa eletään niin sanotusti täysiä, ja siihen kuuluu avoin tunteiden näyttäminen. Molemminpuolisen avoimuuden näkökulmasta tunteiden näyttäminen koetaan hyvänä asiana. Silloin kun tunteet ovat pinnassa, voivat roolit esimiehenä, työntekijänä ja ystävänä mennä sekaisin. Tunteiden syrjään siirtäminen koetaan haasteellisena eikä se onnistu aina niin hyvin kuin olisi toivottavaa.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Määrittelin esimiehen sosiaalisen etäisyyden ja läheisyyden esimiehen aseman havaittavaksi erilaisuudeksi ja samanlaisuudeksi verrattuna työntekijöiden asemaan. Nämä taas ilmenevät esimiehen käyttäytymisessä esimiehen aseman erilaisuuden korostumisena ja vähenemisenä verrattuna työntekijöiden asemaan. Tutkimustulokset tutkimuskysymykseen ”*Miten kaksoisroolissa toimivan esimiehen aseman erilaisuus verrattuna työntekijöiden asemaan korostuu ja vähenee esimiehen käyttäytymisessä?*” on koottuna alla olevaan kuvaan.

Esimehen sosiaalinen etäisyys eli esimiehen aseman havaittava erilaisuus	Esimehen sosiaalinen läheisyys eli esimiehen aseman havaittava samanlaisuus
<i>Esimehen aseman erilaisuuden tietoinen korostuminen</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• vastuun kantaminen</li><li>• rajojen vetäminen</li></ul>	<i>Esimehen aseman erilaisuuden tietoinen väheneminen</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• työntekijöiden huomioiminen</li><li>• tasavertaisuus</li></ul>
<i>Esimehen aseman erilaisuuden tahaton korostuminen</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• esimiehen tehtäviin hyppääminen</li></ul>	<i>Esimehen aseman erilaisuuden tahaton väheneminen</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• välittömyys</li></ul>

**Kuva 3. Kaksoisroolissa toimivan esimiehen sosiaalinen etäisyys ja läheisyys esimiehen näkökulmasta.**

Razin ja Kark (2013, 266) olettivat, että johtaja kykenee tietoisesti säätelemään etäisyyttä ja läheisyyttä työntekijöihin, mutta he arvelivat, että välimatkan vaihtelu voi olla myös vaikeasti hallittavaa sen tapahtuessa osittain myös johtajan tiedostamatta. Tutkielman tulosten pohjalta ilmenee, että esimiehen aseman erilaisuus verrattuna työntekijän asemaan korostuu ja vähenee esimiehen käyttäytymisessä tietoisesti ja tahattomasti. Näin voidaan myös todeta, että esimiehen aseman havaittava erilaisuus ja samanlaisuus, eli esimiehen sosiaalinen etäisyys ja läheisyys muodostuu sekä tietoisesti että tahattomasti esimiehen näkökulmasta. Esimiehellä on käytössään keinoja, joiden avulla hän voi itse aktiivisesti säädellä sosiaalista etäisyyttä ja läheisyyttä, mutta sosiaalisen välimatkan vaihtelu tapahtuu tutkimustulosten perusteella myös tilanteista johtuvista syistä, ei niinkään tarkoituksellisesti.

## 5.1 Kaksoisroolissa toimivan esimiehen tietoinen sosiaalinen etäisyys ja läheisyys

Esimies voi säädellä tietoisesti sosiaalista etäisyyttä ja läheisyyttä työntekijöihin korostamalla käyttäytymisessään asemansa havaittavaa erilaisuutta ja samanlaisuutta suhteessa työntekijöihin. Tietoisesta sosiaalisesta etäisyydestä voidaan ajatella olevan keskittymistä esimiehen todellisuudessa elämiseen, ja tietoisesta sosiaalisesta läheisyydestä voidaan ajatella olevan työntekijöiden todellisuudessa elämistä, ymmärtämistä ja mukana olona. Esimiehen tietoinen sosiaalinen etäisyys ilmenee esimiehen oikeutena ja velvollisuutena käyttäytyä eri tavalla työntekijöihin verrattuna. Bogarduksen (1927) sekä Katzin & Kahnin (1978) mukaan etäisyys on välttämätöntä johtajan arvostuksen kannalta. Esimiehen arvovallan säilymisen kannalta välttämätöntä on esimiehen kyky ottaa tietoisesti sosiaalista etäisyyttä tilanteiden mukaan, ei niinkään jatkuva etäisyys. Sosiaalisen etäisyyden ottaminen on tärkeää erityisesti ongelmatilanteissa. Työntekijöiden arvostus ja luottamus esimiestä kohtaan kasvaa, kun he voivat havaita esimiehen kykenevän kantamaan vastuunsa sekä tilanteiden vaatiessa puuttumaan niihin. Esimies saattaa havaita työyhteisössään ongelmatilanteen, mutta tilanteeseen puuttuminen voidaan kokea vaikeaksi läheisistä suhteista johtuen. Tällöin vastuun kantamista voi helpottaa tietoinen sosiaalinen etäisyys esimiehen selkeyttäessä työntekijöilleen tilanteen ratkaisemisen olevan hänen velvollisuutensa. Tämä auttaa myös työntekijöitä muistamaan, että esimiehen aseman erilaisuus ei katoa mihinkään, vaikka esimies muutoin työntekijöiden kanssa olisikin läheinen.

Tietoinen sosiaalinen etäisyys helpottaa vastuun kantamista, mutta myös esimiehen omaa jaksamista. Esimiehen oman jaksamisen kannalta tietoinen sosiaalinen etäisyys merkitsee rajojen tiedostamista. Esimiehen ei tarvitse venyä kaikkeen, eikä hänen ei tarvitse aina miettiä sitä, miten työntekijät suhtautuvat esimiehen toimintaan. Esimiehen tietoinen sosiaalinen etäisyys on myös esimiehen oikeutta tehdä rajanvetoa yksityis- ja työminän välillä. Tietoinen sosiaalinen etäisyys ilmenee aineistossa myös sosiaalisen etäisyyden ennakoitua. Tämä tarkoittaa aseman erilaisuuden ennakoitua siten, että esimies ottaa huomioon esimiehen tehtäviin hyppäämisen kuormittavuuden perushoidon näkökulmasta niin pitkälti kuin se on mahdollista.

Sosiaalinen läheisyys ei varsinaisesti kuulu esimiehen velvollisuuksiin, mutta läheisyydellä voidaan kuitenkin saavuttaa tietynlaisia etuja johtamisen kannalta, kuten Yagilin (1998, 172) mukaan johtajan helpompi lähestyttävyyttä sekä vuorovaikutuksen luottamuksellisuus

esimiehen ja työntekijöiden välillä. Työntekijöiden huomioiminen ja kuunteleminen toimii tietoisien sosiaalisen läheisyyden keinona ja tällä tavoin esimies voi osoittaa arvostusta työntekijöitään kohtaan. Tietoisien sosiaalisen läheisyyden kautta esimies osoittaa olevansa aidosti kiinnostunut työntekijöistään ja kykenevänsä asettumaan työntekijöiden asemaan ajattelemalla kokonaisuutta myös heidän näkökulmastaan.

Lähijohtamisessa karismaattisen johtamisen vaikuttavuus muodostuu johtajan havaittavasta käyttäytymisestä ja ominaisuuksista (Shamir 1995, 29). Läheisyys ei vähennä esimiehen arvovaltaa ja johtamisen vaikuttavuutta, vaan tällöin kunnioitus johtajaa kohtaan syntyy hänen esimerkinomaisesta käyttäytymisestään. Tietoinen sosiaalinen läheisyys on esimiehen pyrkimystä tasoittaa esimiehen ja työntekijän asemien välistä erilaisuutta. Aineistossa tämä ilmenee siten, että kaksoisroolissa toimiva esimies osoittaa olevansa valmis toimimaan samoissa tehtävissä työntekijöiden kanssa tasavertaisena työparina. Vastauksista ilmenee myös, että esimies voi pyrkiä tietoisesti vähentämään sosiaalista etäisyyttä löyhentäen työminän ja yksityisminän välistä rajanvetoa jakamalla jotain henkilökohtaista itsestään työntekijöille. Tämän myötä työntekijät voivat havaita esimiehen olevan jollain tapaa samankaltainen heidän kanssaan (vrt. Katz & Kahn 1978). Asemien välistä erilaisuutta voi tasoittaa myös siten, että esimies jakaa omaan asemaan liittyvää valtaa ja vastuuta työntekijöille. Käytännössä tämä voi toteutua siten, että esimies ottaa työntekijät osaksi päätöksentekoa, antaa heille vaikuttamismahdollisuuksia sekä vastuuta.

## **5.2 Kaksoisroolissa toimivan esimiehen tahaton sosiaalinen etäisyys ja läheisyys**

Esimiehen sosiaalinen etäisyys ja läheisyys on tahatonta silloin, kun esimiehen aseman havaittava erilaisuus ja samanlaisuus ilmenee esimiehen käyttäytymisessä olosuhteiden johdosta, ei niinkään tarkoituksellisesti. Tahaton sosiaalinen etäisyys voidaan käsittää esimiehen lipumisena sekä omaan että työntekijöiden todellisuudessa elämiseen. Bogarduksen (1927) mukaisen vertikaalisen etäisyyden voidaan ajatella olevan pienempi esimiehen toimiessa työntekijöiden tehtävissä. Tutkimusjoukkoni osalta vertikaalinen etäisyys kasvaa yllättäen silloin, kun esimies joutuu hyppäämään omiin tehtäviin. Esimiehen tahaton sosiaalinen etäisyys on kuormittavaa työntekijöille, koska tämä vaatii heiltä itseohjautuvuutta sekä voimavaroja hoitaa tilanteet itsenäisesti. Tahattomassa sosiaalisessa etäisyydessä korostuu esimiehen priorisointikyky kahden roolin tehtävien välillä.

Tahaton sosiaalinen läheisyys tutkimusjoukkoni osalta johtuu esimiehen jatkuvasta välittömästä vuorovaikutuksesta työntekijöiden kanssa. Tällöin läheiset välit sekä ystävyysuhteet työntekijöiden kanssa muodostuvat itsestään. Esimiehen aseman erilaisuus voi joskus unohtua jatkuvan välittömän vuorovaikutuksen johdosta esimiehen käyttäytymisen rajoittamisen jäädessä tällöin vähemmälle. Tämä voi ilmetä esimiehen tunnetilojen spontaanimpana esiintuomisenä. Esimies saattaa jäädä huomaamatta tasavertaiseksi toimijaksi työntekijöiden keskuuteen, ja tahattomasta sosiaalisesta läheisyydestä voi olla vaikea löytää keinoja kasvattaa sosiaalista välimatkaa etäämmäs. Tällöin vaarana on työntekijöiden luottamuksen ja arvostuksen hiipuminen esimiestä kohtaan. Tältä osin olen Bogarduksen (1927) sekä Katzin ja Kahnin (1978) kanssa samaa mieltä siitä, että etäisyys on tietyltä osin välttämätöntä johtajan arvostuksen säilymiselle.

## 6 POHDINTA

Tutkielman tavoitteena oli selvittää esimiehen sosiaalisen etäisyyden ja läheisyyden muodostumista esimiehen näkökulmasta, ja mallintaa kaksoisroolissa toimivien esimiesten sosiaalisen etäisyyden ja läheisyyden vaihtelun mekanisme. Määrittelin sosiaalisen etäisyyden ja läheisyyden esimiehen aseman havaittavana erilaisuutena ja samanlaisuutena verrattuna työntekijöiden asemaan. Esimiehen aseman havaittava erilaisuus ja samanlaisuus verrattuna työntekijöiden asemaan muodostuvat esimiehen aseman erilaisuuden korostumisena ja vähenemisenä verrattuna työntekijöiden asemaan esimiehen käyttäytymisessä. Tutkimuskysymys oli ”*Miten kaksoisroolissa toimivan esimiehen aseman erilaisuus verrattuna työntekijöiden asemaan korostuu ja vähenee esimiehen käyttäytymisessä?*”. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin tuloksiksi muodostuivat esimiehen aseman erilaisuuden tietoinen sekä tahaton korostuminen ja väheneminen verrattuna työntekijöiden asemaan.

Etäisyyteen ja läheisyyteen liittyviä kysymyksiä moni johtoasemassa oleva henkilö varmasti pohtii, mutta vastaukset kysymyksiin muuttuvissa ja haastavissa tilanteissa saattavat jäädä hahmottomatta. Esimiehillä on mahdollisuus säädellä sosiaalista välimatkaa tietoisesti korostamalla käyttäytymisessään asemansa havaittavaa erilaisuutta ja samanlaisuutta verrattuna työntekijöiden asemaan. Tutkimusjoukkonani olivat kaksoisroolissa toimivat esimiehet, mutta johtopäätöksissä esiin tulleita sosiaalisen välimatkan säätelyn keinoja voi soveltaa myös tutkimusjoukkoni ulkopuolella. Sosiaalinen etäisyys ja läheisyys voi vaihdella myös tilanteiden johdosta ilman, että esimies olisi tarkoituksellisesti etäällä tai lähellä. Tutkimusjoukkoni ulkopuolella esimiehen tahaton sosiaalinen etäisyys voi johtua ajankäytön jakamisen ongelmasta sekä kiireestä. Johtajan työpäivä on usein pirstaleinen ja työntekijöiden huomioiminen voi jäädä toissijaiseksi kiireen pakottaessa johtajan keskittymään omiin tehtäviin. Etäisempien johtajien kohdalla tahaton etäisyys voi ilmetä myös siten, että johtaja joko osaamattomuuttaan tai ajattelemattomuuttaan ei poistu työhuoneestaan työntekijöiden keskuuteen. Tutkimusjoukkoni ulkopuolella tahaton sosiaalinen läheisyys voi ilmetä esimerkiksi ystävyys- ja sukulaisuussuhteina työyhteisössä, vaikka kanssakäyminen työntekijöiden kanssa muutoin olisi vähäistä. Esimiehen tunnepitoinen reagoititapa on myös tahattoman sosiaalisen läheisyyden tuloksena sovellettavissa tutkimusjoukkoni ulkopuolelle. Sosiaalisen välimatkan korjausliikkeiden tekeminen kuitenkin helpottuu, kun tahaton sosiaalinen etäisyys ja läheisyys tiedostetaan. Tärkeintä tutkielmassani on ollut esimiehen



sosiaalisen etäisyyden ja läheisyyden vaihteluun vaikuttavien seikkojen näkyväksi tekeminen, ja tämän myötä ilmiön ymmärryksen lisääminen.

Esimiehen käyttäytymistä sekä etäisyyttä ja läheisyyttä ohjaavat erilaiset motiivit, jotka voivat liittyä vallan tai suoriutumisen tarpeeseen, tai tarpeeseen olla toisiin ihmisiin yhteydessä (Antonakis & Atwater 2002, 695). Etäisyyden ja läheisyyden säätely on myös työntekijöiden mielikuvien manipulointia tavoitteiden saavuttamiseksi (Razin & Kark 2013, 267). Johtopäätöksissä esittelin esimiehen mahdollisia keinoja säädellä sosiaalista välimatkaa, mutta tärkeä näkökulma pohdittavaksi on myös se, millä tavoin esimiehen motiivit sosiaalisen välimatkan säätelyssä vaihtelevat yhteisen ja oman edun tavoittelun välillä.

Tutkielman alkupuolella määritellesäni esimiehen sosiaalista etäisyyttä ja läheisyyttä totean, että etäisyys ja läheisyys esimiehen ja työntekijän välillä ei muodostu ainoastaan toisen osapuolen toimesta. Adairin (2010, 28, 36) mukaan johtaja ei voi vaikuttaa työntekijöiden taipumukseen olla etäisiä tai läheisiä, koska osa työntekijöistä haluaa sitoa läheisempiä suhteita, ja toiset eivät halua kertoa itsestään juuri mitään henkilökohtaista töissä. Jatkotutkimuksen kannalta olisi kiinnostavaa keskittyä etäisyyden ja läheisyyden vaihtelun tutkimisessa työntekijöiden näkökulmaan.

Tutkielman tekeminen on ollut pitkä ja haastava prosessi, ja oikeastaan ainut helppo asia pro gradun tekemisessä on ollut aiheen valinta. Aiheen valinnasta johtuvat haasteet alkoivat kuitenkin heti lähdeaineiston etsimisessä, ja tästä johtuen tutkielman tekemisen alkutilanne oli muutoinkin lähtökohdiltaan hyvin avoin. Minulla ei ollut valmista teoriaa, jota olisi voinut testata, vaan minun oli muotoiltava ja perusteltava näkökulmani tutkielman edetessä. Toteuttamani aineiston keruu asettaa tiettyjä rajoitteita tutkielmalleni. Jos näkökulmani olisi muotoutunut tarkemmin ennen aineiston keräämistä, olisin haastatteluissa pyytänyt haastateltavia kertomaan niistä tilanteista, joissa oman aseman erilaisuus verrattuna työntekijöihin korostuu ja vähenee. Tällä tavoin aineiston kattavuutta olisi voinut parantaa. Aineiston analyysin haastavuudesta huolimatta onnistuin pitäytymään alkuperäisessä tavoitteessa tutkia sekä esimiehen sosiaalista etäisyyttä että läheisyyttä, ja tämän myötä tutkielman alkuperäinen tavoite selvittää esimiehen sosiaalisen välimatkan vaihtelun mekanismeita tuli mahdolliseksi. Koska kyseistä näkökulmaa ei ole vielä huomioitu tarpeeksi tieteellisessä tutkimuksessa, oli tulosten vertaaminen aiempaan tutkimukseen ongelmallista. Erityisen tyytyväinen olen kuitenkin siihen, että onnistuin tuottamaan uutta tietoa haastavan

tutkimusaiheen ajankohtaisesta näkökulmasta. Aito kiinnostus tutkielman aihetta kohtaan oli tärkein tekijä prosessin loppuun saattamisessa.

## LÄHTEET

Adair, R. 2010. The Psychological Distance within the Dynamics of the Leader/Follower Relationship. Kravis Leadership Institute, Leadership Review, Vol. 10, 27 - 38.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Antonakis, J., & Atwater, L. 2002. Leader distance: A review and a proposed theory. The Leadership Quarterly, 13(6), 673-704.

Bogardus, E. S. 1927. Leadership and social distance. Sociology and Social Research. 12, 173-178.

Bogardus, E. S. 1928. Occupational distance. Sociology and Social Research. 13, 73-81.

Cole, M. S., Bruch, H., & Shamir, B. 2009. Social distance as a moderator of the effects of transformational leadership: Both neutralizer and enhancer. Human Relations, 62(11), 1697-1733.

Collinson, D. 2005. Questions of distance. Leadership, 1(2), 235-250.

Elo, S. & Kyngäs, H. 2008. The qualitative content analysis process. Journal of Advanced Nursing 62(1), 107-115.

Erskine, L. 2012. Defining relational distance for today's leaders. International Journal of Leadership Studies, 7(1), 96-113.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Rovaniemi: Lapin Yliopisto.

Goffee, R., & Jones, G. 2006. The price and prize of leadership. Leader to Leader, 2006(42), 41-46.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1995. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOY.

Katz, D., & Kahn, R. L. 1978. The social psychology of organizations (2 ed. ed.). New York: Wiley.

Lewandowski, J. & Lisk, T. C. 2013. Foundations of Distance. Teoksessa M. C. Bligh & R.E. Riggio (toim.) Exploring Distance in Leader-Follower Relationships: When Near Is Far and Far Is Near. New York, NY: Routledge, 13-38.

Liang, T., Chan, L., Lin, C., & Huang, Y. 2011. Relationship between leadership behaviors and task performance: The mediation role of job satisfaction and the moderation role of social distance. African Journal of Business Management, 5(14), 5920-5928.

Liviatan, I., Trope, Y., & Liberman, N. 2008. Interpersonal similarity as a social distance dimension: Implications for perception of others' actions. Journal of Experimental Social Psychology, 44(5), 1256-1269.

Napier, B. J. & Ferris, G. R. 1993. Distance in organizations. Human Resource Management Review, 3(4), 321-357.

Pohjanheimo, E. 2012. Johda ihmistä : Sosiaalipsykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.

Popper, M. 2013. Leaders perceived as distant and close. Some implications for psychological theory on leadership. The Leadership Quarterly, 24(1), 1-8.

Razin, M. A. & Kark, R. 2013. The Apple does not fall far from the tree: Steve Job's leadership as simultaneously distant and close. Teoksessa M. C. Bligh & R. E. Riggio (toim.) Exploring Distance in Leader-Follower Relationships: When Near Is Far and Far Is Near. New York, NY: Routledge, 241-273.

Scott, J. 2001. Status and role: Structural aspects. Teoksessa N.J, Smelser, & P.B, Baltes (toim.) International encyclopedia of the social & behavioral sciences. Oxford: Pergamon., 15095-15098.

Shamir, B. 1995. Social distance and charisma: theoretical notes and an exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 6(1), 19-47.

Shamir, B. 2013. Notes on Distance and leadership. Teoksessa M. C. Bligh & R. E. Riggio (toim.) *Exploring Distance in Leader-Follower Relationships: When Near Is Far and Far Is Near*. New York, NY: Routledge, 39-60.

Srivastava, P. & Hopwood, N. 2009. A Practical iterative framework for qualitative data analysis. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(1), 76-84.

Tumasjan, A., Strobel, M., & Welpe, I. 2011. Ethical leadership evaluations after moral transgression: Social distance makes the difference. *Journal of Business Ethics*, 99(4), 609-622.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Yagil, D. 1998. Charismatic leadership and organizational hierarchy: Attribution of charisma to close and distant leaders. *The Leadership Quarterly*, 9(2), 161-176.