



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Riina Antila

Tunteet esimies-laissuhteessa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Henkilöstöjohtamisen
pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen
maisteriohjelma

Vaasa 2021

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:		Riina Antila
Tutkielman nimi:		Tunteet esimies-alaisuudessa
Tutkinto:		Kauppatieteiden maisteri
Oppiaine:		Henkilöstöjohtaminen
Työn ohjaaja:		Liisa Mäkelä
Valmistumisvuosi:		2021
	Sivumäärä:	92

TIIVISTELMÄ:

Tunteet kuuluvat oleellisena osana ihmisten sosiaaliseen elämään. Ihmisille tapahtuu asioita niin vapaa-ajalla kuin työelämässä, ja usein he reagoivat tapahtumiin tunnepohjaisesti. Tunteet puolestaan ohjaavat käyttäytymistä, ja sen vuoksi on selvää, että tunteilla on merkittäviä vaikutuksia vuorovaikutuksen kautta myös ihmissuhteisiin. Näin ollen tunteiden huomioiminen työelämän ihmissuhteissa on tärkeää, erityisesti esimies-alaisuudessa, sillä laadukkailla esimies-alaisuudessa on merkittäviä myönteisiä vaikutuksia niin yksilö- kuin organisaatiossa. Korkealaatuisessa esimies-alaisuudessa työskentelevät alaiset kokevat muun muassa korkeampaa työtyytyväisyyttä, hyvinvointia ja työnsuorituskykyä kuin heikkolaatuisissa esimies-alaisuudessa työskentelevät. Lisäksi korkealla esimies-alaisuuden laadulla on vaikutuksia työpaikan vaihtohalukkuuteen sekä työstä johtuvaan masennukseen.

Esimiehen ja alaisen suhdetta voidaan tarkastella vastavuoroisten tapahtumien kautta, missä suhteen toisen osapuolen, joko esimiehen tai alaisen, toiminta vaikuttaa toisen osapuolen tunteisiin ja käyttäytymiseen. Tämänkaltainen osapuolten välinen vaihto aloittaa toiminnan, joka johtaa joko myönteiseen tai kielteiseen vaihdantaa suhteen osapuolten välillä. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehityksessä tutustuttiin tunteisiin ja esimies-alaisuuteen liittyviin tutkimuksiin. Osaksi teoreettista viitekehystä valittiin esimiehen ja alaisen vaihtosuhdetta kuvaava leader-member exchange (LMX)-teoria, tunteiden muutoksia kuvaava affective events theory (AET)-teoria sekä tunteiden ymmärtämiseen ja käsittelemiseen liittyviä taitoja kuvaava tunneäly. Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin haastatteleamalla alaisen näkökulmasta kymmentä eri ammattialan edustajaa. Tutkimusaineiston analysointiin käytettiin sisällönanalyysejä.

Tutkimustuloksista nousi ilmi, että esimiehen tunneilmaisuuilla, niin myönteisillä kuin kielteisillä, on merkittäviä vaikutuksia alaisen mielialaan, tunteisiin ja käytökseen. Aitojen myönteisten tunteiden havaittiin tuovan alaisiin rauhallisuutta sekä lisäävän sitoutumista, luottamusta ja lojaalisuutta niin esimiestä kuin yritystä kohtaan. Näiden myönteisten vaikutusten johdosta alaisen henkilökohtaisen suoritus- ja keskittymiskyvyn havaittiin paranevan. Myös työmotivaatio ja vahvuus kohdata työelämän haasteita kasvoivat. Esimiehen kielteisillä tunneilmaisuuilla voitiin puolestaan havaita olevan vielä voimakkaampia vaikutuksia kuin myönteisillä tunneilmaisuuilla. Esimiesten taidoilla ilmaista kielteisiä tunteita ja ottaa niitä alaisilta vastaan havaittiin haastavaksi, mikä aiheutti kielteisiä tunteita alaisiin ja näin ollen myös suhteen laatuun. Alaisten havaittiin tuntevan huolta, hermostuneisuutta, alakuloa sekä epätoivoa ja epävarmuutta tulevaisuutta kohtaan, minkä seurauksena tyytyväisyys ja luottamus esimiestä kohtaan heikkenivät. Lisäksi tutkimuksesta nousi ilmi, että esimies-alaisuuden laatu ei ole missään vaiheessa vakaa eikä suoraviivaisesti kehittyvä, vaan sen luonne ja laatu voivat muuttua, milloin tahansa kielteisten tapahtumien seurauksena. Muun muassa silloin kun esimiehen voimakkaat kielteiset tunteet kohdistuvat suoraan alaiseen.

AVAINSANAT: alainen, esimies, esimies-alaisuus, LMX, tunteet, tunneäly

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimusongelma ja tavoitteet	7
1.2	Tutkimuksen rakenne	8
2	Esimies-alaissuhde	10
2.1	Johtajuus	10
2.2	Esimies-alais-vaihtosuhdeteoria	10
2.2.1	LMX suhteen laatu	12
2.2.2	LMX suhteen moniulotteisuus	15
2.2.3	LMX suhteen dynaamisuus	17
3	Tunteet	19
3.1	Tunneälykyys	19
3.1.1	Tunteiden havainnointi ja ymmärtäminen esimies-alaissuhteessa	21
3.1.2	Tunteiden ilmaiseminen esimies-alaissuhteessa	23
3.1.3	Tunteiden hallinta ja säätely esimies-alaissuhteessa	25
4	Tunteet LMX suhteessa	28
4.1	Tunnetapahtumien teoria	28
4.2	Tunteiden tarttuminen LMX suhteessa	30
4.2.1	Myönteiset tunteet	31
4.2.2	Kielteiset tunteet	32
4.2.3	Moraaliset tunteet	33
5	Tutkimuksen metodologia	36
5.1	Kvalitatiivinen tutkimus	36
5.2	Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä	38
5.3	Aineiston analyysi	40
5.4	Tutkimuksen kohdejoukko	42
5.5	Validiteetti ja reliabiliteetti	45
6	Tutkimuksen tulokset	48
6.1	Tunteet ja tunneilmaisut esimies-alaissuhteessa	48

6.1.1	Esimiehen myönteiset tunteet	48
6.1.2	Alaisen myönteiset tunteet	49
6.1.3	Esimiehen kielteiset tunteet	51
6.1.4	Alaisen kielteiset tunteet	52
6.2	Tunteiden vaikutukset esimies-alaisuudessa	54
6.2.1	Myönteiset vaikutukset esimies-alaisuudessa	54
6.2.2	Kielteiset vaikutukset esimies-alaisuudessa	56
7	Johtopäätökset	62
7.1	Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset	71
7.2	Käytännön ehdotukset	73
	Lähteet	77
	Liite 1. Haastattelurunko	90

1 Johdanto

Työelämä elää uudenlaista aikaa, missä jatkuvan muutoksen alla oleva työympäristö tuo haasteita ja vaatii uudenlaisia keinoja johtaa ihmisiä. Muuttuvan työympäristön vaikutukset muovaavat työn arkea vaikuttaen merkittävästi muun muassa työntekijöiden hyvinvointiin, masennukseen, työtyytyväisyyteen ja kykyyn suoriutua työtehtävistä. Tämänkaltaisessa murroksessa on olleellista, että esimies pystyy luomaan korkealaatuisia esimies-alaisuhteita, joissa vallitsee turva ja luottamus esimiestä kohtaan (Erdogan & Enders, 2007). Korkealaatuisen esimies-alaisuhteen saavuttamiseksi on tärkeää kokonaisvaltaisesti ymmärtää, mitkä tekijät oleellisesti vaikuttavat suhteen laatuun, jotta korkealaatuisen suhteen saavuttaminen olisi mahdollista. Tutkimusten mukaan tunteiden on havaittu vaikuttavan esimies-alaisuhteen vuorovaikutukseen, ja sitä kautta myös suhteen laatuun. Tunteet ovatkin oleellinen osa ihmisen sosiaalistaelämää ja ne ohjaavat hyvin paljon käyttäytymistämme, ja sen vuoksi on selvää, että tunteilla on vaikutusta myös vuorovaikutukseen ja ihmissuhteisiimme. Näin ollen tunteiden huomioiminen johtajuudessa on erittäin tärkeää, jotta korkealaatuisen esimies-alaisuhteen saavuttaminen olisi mahdollista (Antonakis et al., 2009; Cropanzano, Dasborough, et al., 2017; Dasborough, 2006; Dasborough et al., 2019; Kangas, 2020a, 2020b; Miao et al., 2016, 2018).

Koska tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää tunteiden vaikutusta esimies-alaisuhteisiin, yksi soveltuva teoria ihmissuhteiden tutkimiseen on kahdenvälisen esimies-alaisuhteen teoria (Leader-Member Exchange, LMX) (Graen & Uhl-Bien, 1995). LMX teoria on viime vuosi kymmenten aikana noussut yhdeksi keskeisimmistä teorioista johtajuuden tutkimuksissa, sillä laadukkaalla esimies-alaisuhteella on todettu olevan runsaasti myönteisiä vaikutuksia niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Laadukkaan LMX suhteen on todettu vaikuttavan muun muassa työtyytyväisyyteen, parempaan työnsuorituskykyyn, luovuuteen, ristiriitojen vähenemiseen sekä halun vaihtaa työpaikkaa (Bauer & Green, 1996; Dulebohn et al., 2012; Erdogan & Enders, 2007; Erdogan & Bauer, 2014; Liden et al., 2006; Sparr & Sonnentag, 2008). Koska

laadukkailla LMX suhteilla on todettu olevan runsaasti merkittäviä hyötyjä, on tärkeää selvittää, millä keinoin laadukkaan esimies-alaisuuden suhteen muodostaminen ja ylläpitäminen on mahdollista. LMX suhteita on tutkittu vuosien varrella paljon, liittyen muun muassa vuorovaikutuksen ja vaihdannan merkitykseen, mutta vielä ei ole riittävästi kiinnitetty huomiota tunteiden rooliin esimies-alaisuudessa. Tutkimuksissa, joita tähän mennessä on tehty liittyen tunteisiin LMX suhteessa, on voitu havaita että esimies-alaisuudessa ilmaistut myönteiset tunteet kohentavat molempien osapuolten mielialaa. Lisäksi on havaittu, että silloin kun suhteen molemmat osapuolet kokevat samoja myönteisiä tunteita, jakaen niitä keskenään, vaikuttaa se merkittävästi LMX suhteen laatuun (Johnson & Connelly, 2014; Michel et al., 2014; Walter & Bruch, 2009). Kielteisten tunteiden on puolestaan havaittu heikentävän suorituskykyä ja aiheuttavan ristiriitoja vuorovaikutukseen sekä heikentävän LMX suhteen laatua (Humphrey et al., 2008). Jotta esimies-alaisuutta ja niiden laatua voidaan oikeasti ymmärtää, tulee kiinnittää tutkimuksen huomio suhteen osapuolten tunteisiin, joita LMX suhde heissä aiheuttaa ja lisäksi siihen, millaisia tunteita suhteen osapuolet tuntevat ollessaan vuorovaikutuksessa toistensa kanssa (Cropanzano, Dasborough, et al., 2017; Dasborough et al., 2019).

Tunteiden ymmärtämisen ja käsittelemisen taitoja kutsutaan tunneälykkyydeksi. Tunneälykkäällä ihmisellä on taitoa havaita, ilmaista ja käyttää tunteita sekä ymmärtää ja järkeillä tunteiden avulla ja lisäksi säädellä tunteita niin itsessä kuin muissa (Dasborough, 2019). Korkealla tunneälyllä on useissa tutkimuksissa todettu olevan vaikutusta sekä fyysiseen että psyykkiseen hyvinvointiin, mutta sen lisäksi myös laadukkaisiin ja läheisiin sosiaalisiin vuorovaikutussuhteisiin (Hall et al., 2009; Martins et al., 2010). Tässä tutkimuksessa selvitetään tunteiden ilmenemistä LMX suhteessa tunneälykkyyden näkökulmasta eli taitoina havainnoida ja ymmärtää tunteita sekä taitoina ilmaista, hallita ja säädellä tunteita.

Tunteiden ymmärtämistä LMX suhteissa käsitellään tässä tutkimuksessa tunnetapahtumien teorian kautta (Affective Events Theory, AET), joka on ollut useissa

tutkimuksissa merkittävä työkalu johtajuuden tutkimiseen (Dasborough, 2006; Volmer et al., 2012). Tunnetapahtumien teoria kuvaa tunteiden muutoksia eri tapahtumien seurauksena sekä niistä aiheutuvia seurauksia ja mahdollisia muutoksia käyttäytymisessä. Tunnetapahtumateoriassa painotetaan perustunteita, joilla on tunnusomaista tietty fysiologinen ominaisuus, kuten tunnistettavat ilmeet ja eleet (Jack et al., 2014) sekä sen lisäksi epäoikeudenmukaisuuteen liittyviä tuomitsevia tunteita, jotka ilmaisevat henkilökohtaisia käsityksiä siitä, mikä on moraalisesti oikein ja mikä on väärin (Dasborough et al., 2019).

1.1 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia alaisen näkökulmasta, miten he näkevät tunteet ja niihin liittyvät tapahtumat LMX suhteessa ja, miten ne heidän mielestä mahdollisesti vaikuttavat LMX suhteen laatuun ja kehittymiseen. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on löytää ja tunnistaa esimiehen tunneilmaisuuden vaikutuksia alaisen mielialaan ja tunteisiin. Erityisesti halutaan ymmärtää alaista ja pystyä löytämään ne alaisen kertomat tulkinnat esimiehen tunneilmaisuista, joilla voi olla vaikutusta alaisen käytökseen ja mahdollisesti LMX laatuun ja kehittymiseen. Näihin tavoitteisiin pyritään vastaamaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. *Millaisia tunteita ja tunneilmaisuja ilmenee esimies-alaisuudessa, ja millaisina niiden vaikutukset koetaan?*
 - a. *Miten tunteet ja tunneilmaisuudet vaikuttavat alaiseen?*
 - b. *Miten tunteet ja tunneilmaisuudet vaikuttavat esimies-alaisuuden laatuun ja kehittymiseen?*

Tutkimuskysymyksiin etsitään vastausta alaisen näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa alaisen näkökulmaa edustaa kymmenen tarkoin valittua työntekijää eri ammatillisilta aloilta. Kartoittamalla mahdollisimman monen eri alaa edustavan alaisen näkemyksiä aiheesta, pyritään tutkimuksessa selvittämään kontekstin merkitys tunteiden ja

tunneilmaisujen vaikutuksesta alaiseen sekä LMX suhteen laatuun ja kehitykseen, mikä antaa tärkeän kontribuution aiheeseen. Lisäksi empiirisen osuuden laadullinen menetelmä mahdollistaa tutkimuksen aiheen syvällisen ja moniulotteisen käsittelyn (Puusa & Juuti, 2011, s.31).

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu seitsemään päälukuun. Ensimmäinen luku toimii johdantona tutkimuksen aihe-alueeseen. Johdannossa pohditaan tunteiden ja tunneilmaisujen merkityksiä sekä vaikutuksia organisaatioon ja esimies-alaisuuteisiin. Tämän jälkeen tutkimukselle asetetaan tutkimuskysymys sekä alakysymykset, rajataan aihe-alue ja kerrotaan valitusta tutkimuksen toteuttamistavasta eli tutkimusmenetelmästä.

Toisessa luvussa tarkastellaan johtajuutta suhdelahtöisenä käsitteenä, missä johtajuuden ajatellaan muodostuvan vastavuoroisuuteen perustuvasta LMX suhteesta. Lisäksi tarkastellaan tarkemmin LMX suhteen muodostumista ja laadun kehittymistä. Lopuksi pohditaan LMX suhteen laatuun vaikuttavia tekijöitä sekä LMX suhteen laadun merkitystä.

Kolmannessa kappaleessa tarkastellaan tunteita ja tunneälykkyyttä LMX suhteessa. Lisäksi käsitellään tunteiden säätelyn strategioita ja pohditaan syitä, miksi tunteiden säätämisen taito on tärkeää esimies-alaisuudessa.

Neljännessä kappaleessa pohditaan tunteiden vaikutuksia LMX suhteen laatuun ja kehittymiseen tunnetapahtumateorian (Affective Events Theory, AET) kautta. Tunnetapahtumateoria avulla pureudutaan tapahtumien, tunnemuutosten ja erillisten tunteiden vaikutuksiin LMX suhteessa.

Tutkimuksen empiirinen osuus alkaa kappaleesta viisi, jossa esitellään tutkimuksen metodologia ja kohdejoukko. Kuudennessa kappaleessa puolestaan esitellään

keskeiset tutkimustulokset. Seitsemäs, ja samalla tutkimuksen viimeinen kappale, sisältää tutkimustulosten perusteella muodostetut johtopäätökset, sekä käytännön ja teorian kontribuution. Lisäksi kappaleessa seitsemän pohditaan tulevaisuuden jatkotutkimusehdotuksia, tutkimuksen rajoituksia sekä mietitään miten tutkimustuloksia voisi hyödyntää käytännössä.

2 Esimies-alaissuhde

2.1 Johtajuus

Graen ja Uhl-Bien (1995) mukaan johtajuus voidaan erotella kolmeen erilliseen tasoon, mikä mahdollistaa johtajuuden tutkimisen eri tasojen näkökulmista. Johtajuuden tasot ja niiden tutkimusnäkökulmat jaetaan seuraavasti; esimieslähtöinen näkökulma, alaislähtöinen näkökulma sekä suhdelähtöinen näkökulma. Esimieslähtöisessä näkökulmassa tutkimuksen pääpaino on esimiehessä kun taas alaislähtöisessä tutkimuksessa tutkimuksen pääpaino on alaisessa. Suhdelähtöisessä näkökulmassa tutkimuksen suunta puolestaan kohdistuu esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen (dyadiin). Suhdelähtöistä näkökulmaa voidaan käyttää suhteiden tutkimiseen esimiehen ja alaisen lisäksi myös ryhmä ja yksilön tasolla (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita johtajuuden suhdelähtöisestä näkökulmasta, sillä tutkimuksen suunta kohdistuu kahdenväliseen esimies-alais-suhteeseen. Tämä lähestymistapa olettaa, että mikäli johtajuuden tehokkuutta esimies-alais-suhteessa halutaan tutkia ja ymmärtää, tulee huomioida molempien osapuolten vaikutus suhteeseen (Mahsud & Yukl, 2010). Yleisesti käytetty esimerkki tästä lähestymistavasta on vaihtosuhdeteoria, leader-member exchange (LMX). Teoria perustuu periaatteeseen, jossa jokainen esimies-alais-suhde on ainutlaatuinen, ja suhteiden laadut vaihtelevat heikkolaatuisesta korkealaatuiseseen suhteeseen (Anand & Hu, 2011: 23; Hodgkinson & Ford, 2005:250). Seuraavaksi käsitellään tarkemmin LMX teoriaa sekä LMX suhteen laatua ja luonnetta.

2.2 Esimies-alais-vaihtosuhdeteoria

1970-luvulle saakka johtajuustutkimus ja johtajuuden teoriat kohdistuivat tutkimaan esimiesten ja alaisten piirteitä sekä johtajuuskäyttäytymistä. Tuolloin esimiesten

oletettiin johtavan jokaista alaista samalla tavalla. Tutkijat halusivat haastaa tätä näkö- näkemystä ja vetäytyä perinteisestä esimieslähtöisestä johtajuustutkimuksen näkökulmasta. He päättivät ottaa uuden näkökulman johtajuustutkimukseen ja keskittyä tutkimaan dyadisia (kahdenvälisiä) suhteita ja löytää vastauksia siihen, miten johtajuus käyttäytyy kahden samaan organisaation kuuluvan yksilön, esimiehen ja alaisen, välillä (Graen & Scandura, 1987).

Tutkijoiden uuden näkökulman myötä johtajuustutkimuksissa esimiehen ja alaisen kahden välistä suhdetta ja suhteen luonnetta on tutkittu vuosikymmenten ajan leader-member exchange (LMX) -teorian kautta (Dansereau et al., 1975; Graen & Uhl-Bien, 1995), jota suomen kielellä usein kutsutaan esimies-alais-vaihtosuhteeksi (Peltonen, 2007, s. 126-127). LMX teorian myötä havaittiin ensimmäisen kerran, että myös alaisella on vaikutusta johtamiseen, minkä seurauksena teoria lähestyy johtamista vastavuoroisen suhteen näkökulmasta. Vastavuoroisen suhteen näkökulmassa korostetaan sitä, että johtaminen ei ole yksisuuntaista eikä alaisten kesken yhtenäistä, vaan vastavuoroinen esimies-alaisuhde. Esimies-alaisuhteiden laadut, ja suhteiden välinen vaihdanta vaihtelee kussakin esimies-alaisuhteessa tehden jokaisesta suhteesta ainutlaatuisen (Anand & Hu, 2011; Collinson, 2005b, 2005a; Graen & Uhl-Bien, 1995; Hodgkinson & Ford, 2005).

LMX teoria, joka perustuu sosiaalisen vaihdon- ja roolinmuodostus teorioihin, painottaa esimiehen ja alaisen välisen vaihdon sekä vuorovaikutuksen merkitystä kahdenvälisen suhteen muodostumisessa ja laadun kehittymisessä (Bauer & Green 1996). LMX suhteet eivät näin ollen ole koskaan ”annettuja”, vaan ne muotoutuvat ajan kuluessa erilaisten vaiheiden kautta (Graen & Uhl-Bien, 1995). Siihen, millaiseksi suhteen osapuolten välinen vaihdanta muodostuu ja minkälaiseksi suhteen laatu ajan kuluessa kehittyy, määräytyy sen mukaan, millä tavoin suhteen osapuolten väliset odotukset kohtaavat. Jo ennen kuin suhteen osapuolet ensimmäisen kerran fyysisesti kohtaavat, heille on muodostunut tiettyjä odotuksia toisiaan kohtaan. Näihin ennakkoon muodostuneisiin odotuksiin liittyen Kangas (2013) havaitsi

tutkimuksessaan, että juuri nämä odotukset, voivat olla ratkaisevan tärkeitä suhteelle ja jopa uhata suhteen kehitysprosessia. Näin ollen voidaan todeta, että LMX suhteen kehitysprosessi alkaa jo ennen suhteen osapuolten fyysistä kohtaamista (Kangas, 2013, 2020a). Sen lisäksi, että suhteen molemmilla osapuolilla on odotuksia toisiaan kohtaan, kumpikin osapuoli myös saa toisiltaan jotain ja lisäksi antaa toisilleen jotain. Jotta antamisen ja saamisen tasapaino voidaan suhteessa saavuttaa, tulee molempien osapuolten kunnioittaa toisiaan ja toistensa kykyjä. Tutkijat ovat havainneet, että jo suhteen muodostumisen varhaisessa vaiheessa on oleellista, että esimiehellä on luottamus alaisen kykyyn ja halukkuuteen suorittaa annetut työtehtävät onnistuneesti ja vastata näin olleen esimiehen odotuksiin. Lisäksi alaisella on puolestaan oltava luottamus siihen, että esimies vastaan hänen odotuksiin ja tarjoaa tarvittavat resurssit, mikäli hän sitoutuu annettuihin työtehtäviin suorittamaan. Jos luottamus osapuolten välille syntyy, voivat molemmat osapuolet olla varmempia siitä, että suhteen kehittämistä on hyödyllistä jatkaa. Osapuolten välisen kunnioituksen ja luottamuksen myötä voi myös osapuolten välinen lojaalius sekä vastavuoroinen velvollisuuden tunne ajan kuluessa kasvaa. Kunnioituksen, luottamuksen, lojaalisuuden ja velvollisuuden tunteen johdosta suhteen osapuolten välinen sosiaalinen vaihto voi olla erittäin kukoistavaa, ja tällöin voidaan puhua jopa osapuolten välisestä kumppanuudesta (Dienesch & Liden, 1986; Graen & Uhl-Bien, 1995; Kangas, 2020a, 2020b).

2.2.1 LMX suhteen laatu

Tutkimusten mukaan esimiehille muodostuvat laadusta riippuen lähi- ja etäryhmät, joskin näiden ryhmien välille on havaittu muodostuvan luonteeltaan neutraalimpi keskiryhmä. Erottelua lähi- ja etäryhmiin käytetään osoittamaan, miten esimiehen ja alaisen väliset suhteet ovat kehittyneet eri vaiheissa. Korkealaatuisilla LMX suhteilla eli lähi-ryhmään kuuluvilla (in-group) on vahva suhde esimieheen ja heillä on tutkimusten mukaan sisäinen motivaatio työn tekemiseen. Heille on tyypillistä vapaaehtoinen avoin tiedon jakaminen, työtehtävien delegointi, osapuolten molemminpuolinen mieltymys ja velvollisuus sekä luottamukseen pohjautuva vuorovaikutus. Korkealaatuisissa LMX

suhteissa esimiehet ja alaiset luottavat toisiinsa ja arvostavat toisiaan. Lisäksi korkea-korkealaatuisissa LMX suhteissa käydään paljon sosiaalista vaihtoa, jossa osapuolten välinen kommunikointi on avointa, intensiivistä, kaksisuuntaista ja kumpaakin osapuolta hyödyntävää (Dulebohn et al., 2012). LMX teorian mukaan korkealaatuisten LMX suhteiden osapuolet ovat myös psykologisesti läheisiä, mikä viittaa siihen että esimies harvemmin väärentää tai tukahduttaa tunteitaan sellaisen alaisen kanssa, jonka kanssa hänellä on positiivinen yhteys. Tutkimuksissa on havaittu, että läheisen esimies-alaisuuden tunnusmerkkejä ovat muun muassa se, että suhteen osapuolet uskaltavat näyttää aidot tunteet ja olla oma itsensä. Lisäksi heillä voi olla yhteisiä tunnepohjaisia kokemuksia, mikä puolestaan viittaa siihen, että suhde on korkealaatuinen. Epäaitous on sitä vastoin yleisempää silloin kun ollaan vuorovaikutuksessa joko tuntemattoman ihmisen kanssa tai sellaisen, jonka kanssa suhteen laatu on heikko (Fisk & Friesen, 2012). Heikkolaatuisilla suhteilla eli etäryhmään kuuluvilla (out-group) on huono suhde esimieheen ja he suorittavat työnsä ulkoisen motivaation voimin. He hoitavat vain välttämättömät rooliinsa kuuluvat työtehtävät, ja suhteen vuorovaikutus on vähäistä sekä tyyppillisesti yksisuuntaista. Heikkolaatuisissa suhteissa kommunikointi liittyy usein pelkästään työtehtävien suorittamiseen eikä kumpikaan osapuoli koe saavansa toiselta osapuolelta kovinkaan paljon (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Koska esimiehen resurssit ovat rajalliset, on väistämätöntä, että kaikki esimiehen suhteet alaisiinsa eivät voi olla korkealaatuisia, vaan osa suhteista jää heikkolaatuisiksi (Griffith et al., 2011: 509). Tämänkaltaisen alaisten erottelu herättää tasa-arvoa ja oikeudenmukaisuutta koskevia kysymyksiä. Eivätkä LMX tutkijatkaan ole löytäneet ratkaisua siihen, mikä on korkean- ja heikkolaatuisen LMX suhteiden optimaalinen tasapaino (Graen & Uhl-Bien, 1995; Sparrowe & Liden, 1997). Tutkimusten mukaan olisi kuitenkin suositeltavaa, että esimies pyrkisi kehittämään korkeatasoisia ja laadukkaita LMX suhteita kaikkien alaisten kanssa sekä tarjoamaan kaikille alaisille mahdollisuuksia parantaa esimies-alaisuuttaan. Esimiehet voisivat esimerkiksi pyrkiä luomaan luotettavan ja avoimen ilmapiirin, osoittaa välittämistä ja kiinnostusta sekä antaa positiivista palautetta myös etäryhmään kuuluville alaisille (Hackman & Johnson, 2013;

Rowe, 2011). Alaiset voivat puolestaan heikkolaatuisissa suhteissa joko laajentaa tai rajoittaa omaa rooliaan noudattamalla sopimusta tai laajentaa toimintaansa normaalien roolivaatimusten ulkopuolelle (Mäkelä & Viitala, 2009). Näiden rooliin liittyvien keinojen lisäksi tutkimuksissa on havaittu, että alainen voi myös muunlaisella aktiivisuudella vaikuttaa LMX suhteen laadun kehittymiseen. Alainen voi esimerkiksi tarkoituksellisesti käyttäytyä esimiestä kohtaan siten, että esimies muuttaa mielipiteensä myönteiseksi häntä kohtaan. Kolme keskeistä tekniikkaa vaikuttaa käyttäytymisellään ovat miellyttäminen (esimerkiksi ystävällinen käyttäytyminen), itsensä edistäminen (esimerkiksi oman osaamisen ja saavutusten korostaminen) sekä itsevarmuuden osoittaminen. Näillä kolmella tekniikalla alainen voi tutkimusten mukaan vaikuttaa esimiehen mielipiteeseen sekä arviointiin ja näin ollen muuttaa esimiehen tunnereaktioita myönteisiksi. Silloin kun alainen onnistuu käytöksellään vaikuttamaan myönteisesti esimiehen mielipiteeseen ja arviointiin, voi sekä esimiehen että alaisen käytös muuttua positiivisesti, millä puolestaan on myönteistä vaikutusta LMX suhteen laatuun (Dulebohn et al., 2012: 1724).

Koska omaa käyttäytymistään muuttamalla voidaan vaikuttaa suhteen toisen osapuolen mielipiteeseen, on selvää että se, miten suhteen osapuolet kokevat ja tulkitsevat toistensa käyttäytymistä tai erilaisia tapahtumia, ovat pohjimmiltaan hyvin henkilökohtaisia (Mäkelä & Viitala, 2009, s. 127). Henkilökohtaiset kokemukset ja tulkinnat voivat perustua esimiehen ja alaisen käyttäytymisen tai erilaisten tapahtumien lisäksi myös suhteen osapuolten ominaisuuksiin. Näitä ominaisuuksia tutkimusten mukaan ovat muun muassa ammatillinen pätevyys, miellyttäminen, tunnollisuus, ulospäin suuntautuneisuus, avoimuus sekä myönteiset ja kielteiset tunteet (Ferris et al., 2009; Gerstner & Day, 1997; Liden & Maslyn, 1998; Maslyn & Uhl-Bien, 2001; Uhl-bien & Maslyn, 2003). LMX suhteen laatuun vaikuttavien tekijöiden tarkastelua yksilön näkökulmasta tukee myös Kankaan (2020a, 2020b) tutkimus. Tutkimuksessaan Kangas havaitsi, että mikäli jokin esimies-alaisuudessa tapahtunut rikkomus heikentää LMX suhdetta, voi kokemus ja tulkinta rikkomuksesta olla

pelkästään alaisen, jolloin esimies ei välttämättä edes tiedosta rikkomusta tapahtu-
tapahtuneeksi.

Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että esimies-alaisuuden laadulla on merkittäviä
heijastusvaikutuksia organisaatioissa. Korkealaatuisissa LMX suhteissa työskentelevät
kokevat työtyytyväisyytensä, hyvinvointinsa ja suorituskykynsä paremmaksi sekä ovat
tyytyväisempiä esimieheensä, organisaatioon ja palkkaukseen kuin heikkolaatuisissa
LMX suhteissa työskentelevät (Bauer & Green, 1996; Erdogan & Enders, 2007). LMX
suhteen laadun on todettu vaikuttavan myös innovatiivisuuteen ja luovuuteen sekä
työtehtävistä suoriutumiseen (Liden et al., 2006). Sparr ja Sonnentag (2008) puolestaan
havaittivat tutkimuksessaan, että esimies-alaisuuden laadulla oli vaikutusta työpaikan
vaihtohalukkuuteen sekä työstä johtuvaan masennukseen. Lisäksi mitä korkeampi LMX
suhteen laatu, sitä tehokkaammaksi alaiset kokivat yhteistyön esimiehen kanssa (Graen
& Uhl-Bien, 1995). Graen ja Uhl-Bien (1995) ovat tutkimuksessaan todenneet, että
korkealaatuisten LMX suhteiden myötä kunnioitus, luottamus, lojaalisuus, tuki ja
sitoutuminen esimiehen ja alaisten välillä kasvaa. Myös ammatillisen kunnioituksen on
todettu kohenevan sekä kiintymyksen ja lojaalisuuden tunteen organisaatiota kohtaan
(Cropanzano & Mitchell, 2005; Liden & Maslyn, 1998; Uhl-bien & Maslyn, 2003).
Schriesheimin ja kumppaneiden (1999) mukaan korkealaatuisissa LMX suhteissa olevat
alaiset saavat enemmän tukea ja työhön liittyviä tietoja esimiehiltään kuin
heikkolaatuisissa LMX suhteissa olevat alaiset. Lisäksi he pääsevät useammin mukaan
tekemään isoja päätöksiä sekä heidän urakehitysmahdollisuudet ovat paremmat kuin
heikkolaatuisissa suhteissa olevilla alaisilla.

2.2.2 LMX suhteen moniulotteisuus

Dienesch ja Liden (1986) havaittivat tutkimuksessaan, että LMX suhde sisältää eri
ulottuvuuksia. Liden ja Maslyn (1998) mukaan LMX suhteeseen sisältyy neljä erilaista
ulottuvuutta ja näiden ulottuvuuksien kautta muodostuvat suhteen sosiaaliset ja
työhön liittyvät vaihtovaluutat. Nämä vaihtovaluutat vaikuttavat moniulotteisen LMX

suhteen kehittymiseen ja laatuun. Liden ja Masley (1998) esittivät LMX suhteelle neljä luokiteltua ulottuvuutta, jotka ovat seuraavat:

- (1) *Affekti* eli *tunne(tila)*, jossa henkilö kokee jonkin tunteen, viittaa kahden henkilön keskinäiseen kiintymykseen ja perustuu ensisijaisesti osapuolten väliseen mieltymykseen eikä työhön tai ammatillisiin arvoihin.
- (2) *Lojaalius*, joka tarkoittaa julkisen tuen ilmaisemista kahden välisen suhteen toisen osapuolen tavoitteille ja henkilökohtaisille luonteenpiirteille.
- (3) *Työpanos*, joka viittaa työhön suuntautuneen toiminnan määrään, suuntaan ja laatuun, jossa kumpikin osapuoli asettaa itsensä kohti yhteisiä tavoitteita. Tavoitteet voivat olla selkeitä tai ääneen lausumattomia.
- (4) *Ammatillinen kunnioitus*, joka tarkoittaa käsitystä siitä missä määrin kahden välisen suhteen osapuoli on rakentanut maineensa organisaatiossa tai sen ulkopuolella.

Maslyn ja Uhl-Bien (2001) esittivät, että ulottuvuuksista *tunteet*, *lojaalius* ja *ammattillinen kunnioitus* ovat sosiaalisia valuuttoja, jotka kuuluvat sosiaaliseen vaihdantaan esimiehen ja alaisen välillä, kun taas *työpanos* liittyy työhön liittyvään vaihdantaan. Molemmat valuuttatyypit ovat joka tapauksessa tärkeitä LMX suhteen laatuun ja kehittymiseen (Law et al., 2010). Näiden ulottuvuuksien lisäksi tutkimuksissa on havaittu, että LMX suhteisiin sisältyy myös aliulottuvuuksia, kuten luottamus, sitoutuminen, mieltymys ja tuki, jotka saattavat vaihdella milloin tahansa ja vaikuttaa näin ollen myös suhteen laatuun (Griffith et al., 2011: 509).

Useat tutkimukset ovat olettaneet, että LMX suhteet muodostuvat nopeasti sekä vakiintuvat ja pysyvät suhteellisen vakaina (staattinen) ajan kuluessa (Bauer & Green, 1996). Uusimmissa tutkimuksissa on kuitenkin voitu havaita, että ulottuvuuksien

vaihtelun vuoksi suhteen laatu voi muuttua missä tahansa kehitysprosessin vaiheessa. Näin ollen tutkimukset ovat esittäneet, että LMX suhteen kehittymisprosessi on dynaaminen (muuttuva), sillä erilaiset tapahtumat, kuten osapuolten välisen luottamuksen rikkoutuminen voi vaikuttaa tunteiden muutoksiin ja sitä kautta muuttaa myös suhteen osapuolten käyttäytymistä. Tunnemuutokset ja muutokset käyttäytymisessä voivat näin ollen muuttaa osapuolten välistä vuorovaikutusta ja sitä kautta vaikuttaa myös suhteen luonteeseen muuttaen suhteen laatua sekä sen kehitystä (Brower et al., 2012; Griffith et al., 2011). LMX suhteen dynaamista luonnetta tukee myös pitkäaikaistutkimukseen perustuva väitöstutkimus, jossa Kangas (2020a, 2020b) teki havainnon, että sen lisäksi että LMX suhteen kehitysprosessi on luonteeltaan epälineaarinen, on kehitysprosessi myös luultua pidempi.

2.2.3 LMX suhteen dynaamisuus

Sosiaalisen vaihtoteoria avulla voidaan tutkia tapahtumia, joilla on merkitystä esimies-alaisuuden kehitysprosessiin sekä laatuun (Liden et al., 1997; Uhl-bien & Maslyn, 2003). Sosiaaliselle vaihdolle on ominaista suhteen osapuolten vastavuoroisuus, joka alkaa kun suhteen toinen osapuoli kohtelee suhteen toista osapuolta joko positiivisesti tai negatiivisesti. Positiivinen sosiaalisen vaihdon alkamiseen liittyvä käytös voi olla esimerkiksi tuen tarjoaminen tai oikeudenmukainen kohtelu. Negatiivinen sosiaalisen vaihdon aloituksen käyttäytyminen saattaa puolestaan olla solvaava käytös, epäkohteliaisuus, epäoikeudenmukaisuus tai kiusaaminen. Sosiaaliseen vaihdon aloitukseen, eli positiiviseen tai negatiiviseen kohteluun, suhteen toinen osapuoli puolestaan vastaa omalla hyvällä tai huonolla käytöksellään. Näin ollen voidaan olettaa, että sarja onnistuneita vastavuoroisia vaihtoja voi muuttaa pelkästään työhön liittyvään vaihdantaan perustuvan heikkolaatuisen suhteen korkealaatuiseksi sosiaaliseksi vaihtosuhteeksi (Cropanzano, Anthony, et al., 2017: 2)

Kun sarja onnistuneita vastavuoroisia vaihtoja voi muuttaa heikkolaatuisen LMX suhteen korkealaatuiseksi suhteeksi, voi puolestaan yksittäinen negatiivinen tapahtuma

suhteen osapuolten välisessä vaihdossa johtaa suhteen laadun heikkenemiseen (Kangas, 2020a, 2020b). Tutkimusten mukaan silloin kun alainen kokee epäreilua muutosta työasemansa suhteen tai mikäli hän kokee, että esimiehen LMX suhteiden erottelu ei mene moraalisesti oikein verrattuna muihin alaisiin, voi hän kokea epäoikeudenmukaisuuteen liittyviä tunteita. Epäoikeudenmukaisuuteen liittyvät moraaliset tunteet, kuten viha, voi johtaa negatiiviseen sosiaaliseen vaihdantaan, minkä johdosta LMX suhteen laatu voi äkillisesti heiketä (Kangas, 2020a, 2020b). Lisäksi tutkimuksissa on voitu havaita, että mahdolliset epäoikeudenmukaisuuden ja katkeruuden tunteet siitä, miten esimies hoitaa hänelle kuuluvia työtehtäviään, kuten tuen tarjoaminen, voivat myös johtaa negatiiviseen vaihdantaan esimiehen ja alaisen välillä, mikä niin ikään voi vaikuttaa heikentävästi suhteen laatuun (Cropanzano, Dasborough, et al., 2017; Kangas, 2020a, 2020b; Mahsud & Yukl, 2010).

3 Tunteet

Tunne on termi, jolla viitataan tunteisiin, mielialaan, temperamenttiin ja muihin psykologisiin ja fysiologisiin rakenteisiin, jotka liittyvät myönteisiin tai kielteisiin tunteisiin. Temperamentti on tunteisiin liittyvä piirre, joka on pysyvä ja vaikuttaa asenteisiin, kognitioihin (ajatteluun, havaintoihin) sekä käyttäytymiseen. Tunteet ja mieliala ovat puolestaan tunnetiloja, koska ne ovat ohimeneviä. Työpaikka on erittäin hedelmällinen maaperä tunteiden ja mielialojen laukaisuun, sillä työssä tapahtuu erilaisia asioita, ja ihmiset tyypillisesti reagoivat tapahtumiin tunteiden kautta. Näin ollen käytännössä, mikä tahansa työpaikkatapahtuma voi saada työntekijöissä aikaan niin myönteisiä kuin kielteisiä tunteita (Hodgkinson & Ford, 2005:225).

Jotta tunteita on mahdollista ymmärtää ja käsitellä työpaikalla, tarvitaan tunteisiin liittyviä taitoja. Näitä taitoja kutsutaan tunneälykkyydeksi. Seuraavaksi käsitellään tunneälyä tarkemmin; mitä taitoja se pitävät sisällään, ja millaisia vaikutuksia niillä on esimies-alaisuuteeseen.

3.1 Tunneälykkyyys

Tunneälykkyydeksi kutsutaan taitoa havaita, ilmaista, käyttää ja ymmärtää tunteita sekä ymmärtää merkitykset ja syyt tunteille. Lisäksi tunneälykkyyteen kuuluu taito säädellä niin omia kuin toisten ihmisten tunteita. Koska nämä taidot vaikuttavat sosiaaliseen vuorovaikutukseen, on selvää että niillä on vaikutusta myös esimies-alaisuuteisiin (Cropanzano et al., 2003; Dasborough, 2019; Miao et al., 2016, 2018). Mayerin ja kumppaneiden (1997) esittämä neljän haaran tunneälykkyyden malli tarjoaa selkeän lähestymistavan ymmärtää tunteisiin liittyviä taitoja. Nämä neljä tunneälykkyyden mallin haaraa ovat seuraavat:

- 1) havainnointi
- 2) ymmärtäminen
- 3) assimilaation (omaksuminen)
- 4) tunteiden säätely

Havainnoinnilla tarkoitetaan tunteiden tunnistamista sekä niiden lukemista itsessä ja muissa. Tunteiden ymmärtäminen on puolestaan taito ymmärtää tunteita ja sitä, kuinka ne voivat muuttua ajan kuluessa. Assimilaatio (omaksuminen) liittyy tunteiden käyttämiseen saavuttaakseen tiettyjä tuloksia, ratkaista ongelmia, hyödyntää mahdollisuuksia ja edistää motivaatiota. Viimeinen haara on taito hallita sekä säädellä tunteita niin itsessä kuin muissa. Jokainen näistä neljästä haarasta on iteratiivinen (toistuva) vaihe, jossa jokainen tekijä myötävaikuttaa muiden tekijöiden kehitykseen. Esimerkiksi tunteita on ensin kyettävä havaitsemaan ennen kuin niitä kykenee ymmärtämään, omaksumaan ja hallitsemaan (Herpertz et al., 2016; Joseph & Newman, 2010; Mayer et al., 2000). Tutkijoiden mukaan tunneälyn taitojen avulla niin alaiset kuin esimiehet pystyvät käsittelemään sekä omia että suhteen toisen osapuolen tunteita. Tietoisuus omista tunteista ja taito säädellä niitä auttaa säätelemään tutkimusten mukaan myös stressireaktioita, minkä johdosta tunteet ja mieliala kohenevat, työtyytyväisyys ja työhön keskittyminen paranevat sekä stressi ja työpaikan vaihtohalukkuus vähenevät (Kafetsios et al., 2011; Sy et al., 2006).

Voimakkaimmat tunnereaktiot, jotka usein ilmenevät kielteisten tunteiden yhteydessä liioiteltuina tunnepurkauksina ovat todennäköisempiä niillä ihmisillä, joiden tunneälykyys on heikko. Tutkimusten mukaan on hyvin oleellista, että mikäli ihmissuhteista halutaan pitää huolta, voimakkaimpia kielteisiä tunteita, kuten moraalisisista tunteista vihaa, tulee osata vaimentaa (Schaubroeck & Jones, 2000). Tutkimuksissa on havaittu, että mikäli ihmissuhteiden vuorovaikutus voi olla onnistunutta, tunteiden keskitason ilmaiset niin myönteisistä kuin kielteisistä tunteista ovat parempia kuin tunteiden ääripäät. Myös tämä havainto tukee tunneälykkyyden merkitystä toimivan ihmissuhteen ylläpitämisessä (Pierce & Aguinis, 2013).

Dasboroughin (2019) tutkimus tukee havaintoja tunneälykkyyden merkityksestä toimivissa esimies-alaisuhteissa, sillä hänen tutkimuksen mukaan tunneälykkäimmät alaiset raportoivat vähemmän voimakkaista tunteista esimiestään kohtaa toisin kuin ne, joiden tunneäly oli heikko. Tämä havainto vahvistaa olettamusta siitä, että tunneälykkäimmillä alaisilla voi olla tasaisempi vuorovaikutussuhde esimieheensä kuin niillä, joiden tunneäly on heikko.

Useat tutkimukset ovat todistaneet, korkean tunneällyn omaavilla ihmisillä on parempi fyysinen ja psyykinen terveydentila kuin puolestaan niillä, joiden tunneäly ei ole korkea. Lisäksi on havaittu, että tunneälykkäät ihmiset muodostavat läheisempiä ja toimivampia ihmissuhteita kuin heikon tunneällyn omaavat ihmiset. Nämä havainnot sekä johtajuuteen liittyvät tutkimukset ovat todentaneet, että esimiehen tunneälykkyyden taidoilla on suora yhteys tehokkaaseen johtajuuteen, ja sitä kautta merkittävä vaikutus alaisten kykyyn suorittaa työtehtäviään. Vaikka tunneälykkyyden edut on havaittu useissa eri tutkimuksissa, on edelleen kiistakysymyksenä voiko tunneällyn taitoja harjoitella ja oppia. Mayer ja kumppanit (2000) osoittivat tutkimuksessaan, että aikuisten tunneällyn tasot ovat korkeammat kuin nuorten ihmisten. Tämä havainto viittaa siihen, että vaikka tunneäly voi osittain olla periytyvää, tunneällyn taitojen harjoittelemisella voidaan mahdollisesti kompensoida alemman tunneällyn tasoja (Føllesdal & Hagtvet, 2009). Myös viimeaikaiset tutkimukset ovat olleet rohkaisevia tunneällyn taitojen harjoittelun suhteen, sillä niissä on voitu havaita tunneällyn taitojen parantuvan erilaisten systemaattisesti suoritettavien harjoitteiden avulla (Herpertz et al., 2016; Kotsou et al., 2019).

3.1.1 Tunteiden havainnointi ja ymmärtäminen esimies-alaisuhteessa

Taito havaita erilaisia tunteita, kuten vihaa, inhoa, pelkoa, surua on olennainen osa sosiaalista elämää. Ilman näitä taitoja ihminen on empatiakyvytön toista ihmistä kohtaan, eikä näin ollen kykene tekemään moraalisesti oikeita arvioita tai päätöksiä silloin kun ne liittyvät toisiin ihmisiin. Lisäksi empatian puuttuessa ihmisellä on

vaikeuksia välttää sellaisia ihmisiä, jotka haluavat vahingoittaa heitä. Koska tunteiden havaitsemisen taito auttaa tunnistamaan muiden ihmisten tunteita, auttaa se näin ollen saamaan tärkeää tietoa heidän aikomuksistaan ja tavoitteistaan, millä on puolestaan suuri merkitys silloin kun halutaan täyttää erilaisia odotuksia työpaikalla (Johnson & Connelly, 2014: 1267). Näiden etujen lisäksi Herpertz (2016) havaitsi tutkimuksessaan, että ne ihmiset, joilla on taito havainnoida muiden tunteita, pystyvät myös huomattavasti paljon paremmin hoitamaan erilaisia työpaikan ihmissuhdeongelmia.

Esimiehen taitoa havaita tunteita tarvitaan muun muassa silloin kun turhautuneet alaiset tarvitsevat myötätuntoa, motivaatiota ja tukea. Myötätuntoa varten esimiehet saattavat joutua ilmaisemaan myötätuntoon liittyviä tunteita, vaikka eivät niitä tuntisikaan, koska myötätunnon ilmaiseminen vaikuttaa toivotulla alaiseen ainoastaan silloin kun myöntötuntoon liittyvät ilmaisut ilmaistaan mahdollisimman aidosti. Saadakseen aikaan mahdollisimman aitoja myötätuntoon liittyviä tunneilmaisuja, esimies saattaa joutua säätelemään tunteitaan (Humphrey et al., 2008). Tunteita voidaan säädellä kolmea eri strategiaa käyttäen, jotka esitellään tarkemmin kappaleessa 3.1.3. Myös alaiset saattavat tarvita taitoa havaita esimiehen tunteita, esimerkiksi silloin kun alaiset haluavat tulkita esimiehen mielialoja oikein, haluavat muodostaa läheisen ja laadukkaan esimies-alaisuuden tai silloin kun he tarvitsevat esimieheltään tukea johonkin asiaan (Wong & Law, 2002).

Taitoa tunnistaa ja ymmärtää muiden tunteita kutsutaan yhteisellä nimellä empatiaksi. Empatia on automaattinen ja tiedostamaton taito eli toisin sanoen empatiaa tunnetaan ilman että sitä tarvitsee erikseen miettiä tai yrittää tietoisesti tuntea (Keysers & Gazzola, 2007). Tämä ihmissuhteisiin liittyvä tärkeä taito voi helpottaa suhteen molemminpuolisen luottamuksen kehittämistä ja yhteistyön muodostumista. Koska esimiehen eettisiin arvoihin kuuluu pitää huolta alaisensa hyvinvoinnista, suojella, auttaa, kehittää ja antaa alaisilleen voimavaroja, on empatian taidoista merkittävää hyötyä näiden arvojen toteutumisessa. Esimiehen eettiset arvot, empatia ja esimies-

alaisuuteeseen liittyvä käyttäytyminen ovat kaikki erillisiä rakenteita, mutta yhdessä ne voivat vaikuttaa esimies-alaisuuteen kehittymiseen ja laatuun (Mahsud & Yukl, 2010).

3.1.2 Tunteiden ilmaiseminen esimies-alaisuudessa

George (2000) havaitsi johtajuuteen liittyvässä tutkimuksessaan, että esimiehen välttämättömään rooliin kuuluu olla emotionaalisesti (tunnepohjaisesti) ilmaiseva, koska tunteisiin liittyvällä vuorovaikutuksella on merkittävää vaikutusta tavoitteiden saavuttamisessa ja toimivien esimies-alaisuusuhdeiden rakentamisessa. Kellert ja kumppanit (2006) ovat puolestaan havainneet tutkimuksessaan, että esimiehen taito ilmaista tunteitaan voi viitata korkeaan empatiakykyyn, mikä puolestaan merkitsee hyviä ihmissuhteisiin liittyviä johtamistaitoja. Lisäksi he havaitsivat, että esimiehen taito ilmaista tunteitaan vaikuttaa myös taitoihin johtaa työtehtävistä suoriutumista, mikä puolestaan osoittaa, että esimiehen taidoilla ilmaista tunteitaan on merkittävää vaikutusta paitsi suhteiden johtamiselle myös työtehtävistä suoriutumiseen. Tutkimusten mukaan esimiehen ankarat ja kontrolloivat tunneilmaisut saattavat motivoida niitä alaisia, joilla on taipumusta irtaantua muusta ryhmästä. Innostuneisuutta ilmaisevat tunneilmaisut voivat puolestaan motivoida kaikkia alaisia suoriutumaan työtehtävistään. Esimiehen tunneilmaisut voivat toimia myös viestinnän apuvälineenä siten, että työnjohtajat vahvistavat äänensävyään korostaakseen tärkeimpiä prioriteetteja (Humphrey et al., 2008).

Esimehen ihmissuhdetaitoihin kuuluu myös taito tunnistaa, millainen käyttäytyminen missäkin tilanteessa on alaisensa kanssa suotavaa. Esimiehet, joilla on korkea empatia, osaavat paremmin tunnistaa tilanteet, jolloin on merkittävää muuttaa käyttäytymistään. Esimerkiksi silloin kun esimiehen tulisi tukea alaistaan enemmän, olla rohkaisevampi ja avuliaampia, tai silloin kun alainen on huolissaan vaikeasta työtehtävästä tai hän on työpaineiden ylikuormittama. Empaattisuus auttaa esimestä myös ymmärtämään, kuinka tyytyväinen alainen on esimies-alaisuuteeseen ja

tunnistamaan mahdolliset epäoikeudenmukaisuuden ja katkeruuden tunteet, joita hän on saattanut tehdä jakaessaan alaiensa kesken palkkioita tai tarjotessaan heille tukeaan (Mahsud & Yukl, 2010). Se miten alainen puolestaan ilmaisee tunteitaan esimiehelleen vaikuttaa merkittävästi siihen, miten hän tulee toimeen esimiehensä kanssa. Esimiehen näkökulmasta sellainen alainen, joka osaa käyttäytyä hyvin tulee paremmin ymmärretyksi, sillä hänellä on taitoa hallita ja käyttää tunteitaan vuorovaikutustilanteissa. Tällaisella alaisella katsotaan olevan taitoa yhdistää ajattelemisen, tunteiden ilmaisemisen ja käyttäytymisen taidot siten, että organisaatioiden tavoitteiden saavuttaminen on hänelle mahdollista (MacCann et al., 2003)

Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että esimiehillä on merkittävä vaikutus alaisten mielialoihin ja tunnetiloihin. Näillä vaikutuksilla esimies voi joko auttaa tai haitata alaisen suoriutumista työtehtävistä (Humphrey et al., 2008). Tunteiden tartuttaminen ja tunteiden johtaminen ovatkin yksi tärkeimmistä menetelmistä, joilla esimiehet voivat vaikuttaa alaiensa mielialaan ja tunteisiin. Tunteiden tarttuminen tapahtuu silloin kun ihmiset huomioivat tunteita tai alkavat jakaa tunnelmaa, mikä heitä ympäröi. He voivat esimerkiksi alkaa jäljitellä muiden liikkeitä, ilmaisuja, asentoja ja ääntelyitä. Tunteiden tarttuminen voi olla hyvinkin voimakasta, sillä tunteet voivat levitä koko työpaikalle ja näin ollen vaikuttaa myös ryhmäkäyttäytymiseen. (Barsade & Barsade, 2015). Sy ja kumppanit (2005) havaitsivat tutkimuksessaan, että esimiesten mielialat ovat erityisen tarttuvia ja heidän mielialansa vaikuttavat koko ryhmän mielialaan sekä muihin ryhmäprosesseihin. Tunteiden tarttumisen on havaittu tutkimuksissa virtaavan enemmän esimiehiltä alaisille, eikä päinvastoin, koska alaiset keskittävät huomionsa pääosin esimiehiinsä. Näin ollen, jotta esimiehet pystyvät vaikuttamaan alaiensa tunteisiin työssä, heidän tulee miettiä, millaisia tunteita he haluavat alaisilleen tartuttaa (Humphrey et al., 2008).

3.1.3 Tunteiden hallinta ja säätely esimies-alaisuudessa

Tunteiden säätely on erityisen tärkeää johtajuudessa, koska taito säädellä tunteita tukee viestinnällisiä ja sosiaalisia taitoja. Esimiehen rooliin kuuluu suurelta osin alaisten toivottujen tunteiden ja niihin liittyvien käyttäytymisen herättäminen. Se miten esimies puolestaan ilmaisee tunteensa, tulee tässä tärkeäksi näkökohdaksi. On kuitenkin pidettävä mielessä, että alaisen asenne- ja käyttäytymisreaktioihin ei vaikuta pelkästään esimiehen tunteiden (myönteisten tai kielteisten) esittäminen, vaan myös alaisen omat käsitykset ja ymmärrys taustalla olevista motiivista, jotka ovat alaisen mielestä esimiehen ilmaistavien tunteiden perustana (Fisk & Friesen, 2012).

Tunteet vaikuttavat käyttäytymiseen sekä positiivisella että negatiivisella tavalla, ja sen vuoksi hyvät esimiehet hallitsevat omat tunteensa ja pystyvät vaikuttamaan muiden tunnetiloihin. Useissa palvelu- ja hoiva-alan ammateissa ilmaistavien tunteiden luonne on melko rajallinen, sillä näillä aloilla työskentelevien työntekijöiden odotetaan ilmaisevan pelkästään myönteisiä tunteita. Johtotehtävissä työskentelevien henkilöiden tunteisiin liittyvät vaatimukset ovat puolestaan monimutkaisempia. Esimiesten on koettava ja osoitettava erilaisia tunteita, joiden taajuus (toistumistiheys), intensiteetti (voimakkuus), monimuotoisuus ja kesto voivat vaihdella huomattavasti. Tilanteet monimutkaistuvat entisestään kun nämä tunnevaatimukset yhdistetään stressaaviin työolosuhteisiin, kuten budjettirajoituksiin, suorituskykytavoitteisiin ja kilpailuun, joita esimiehet usein kohtaavat. Kaiken kaikkiaan ihmiset, jotka pystyvät hallitsemaan omat ja muiden tunteet tämänkaltaisissa olosuhteissa, nousevat todennäköisemmin esimiehiksi. Alaiset, jotka puolestaan pystyvät hallitsemaan ja säätämään tunteitaan esimiehensä kanssa, heillä on luultavasti myös taitoa ymmärtää esimiehen tunteita sekä antaa esimiehelle asianmukaista ja rakentavaa palautetta. Tällainen käyttäytyminen voi johtaa siihen, että esimies tuntee olevansa kypsä ja luotettava esimies, minkä seurauksena esimies puolestaan tarjoaa alaiselleen erityisiä oikeuksia, kuten mahdollisuuksia kehittää uraa tai vapautta tehdä työtä haluamaallaan tavalla (Fisk & Friesen, 2012).

Tunteita voidaan säädellä kolmea eri strategiaa käyttäen. Ensinnäkin tunteita voidaan säädellä käyttämällä syväkäyttäytymiseen liittyvää strategiaa, jossa pyritään ennakoivasti tulkitsemaan tunteisiin liittyviä merkkejä ja sitä kautta säädellään tai muutetaan tunnereaktioita. Syväkäyttäytymiseen kuuluu sisäisten tunteiden muuttaminen vastaamaan ulkoisia tunneilmaisuja siirtämällä huomio muualle, esimerkiksi keskittymällä tilanteeseen liittyviin miellyttäviin näkökohtiin ja jättämällä huomioimatta epämiellyttävät näkökulmat. Tunteita voidaan syväkäyttäytymisessä säädellä myös kognitiivisella (tiedollisella) muutoksella, missä tunteita aiheuttavan tilanteen määrittelemisen ja siihen liittyvät merkitykset muutetaan. Tässä mielessä syväkäyttäytyminen tarkoittaa tarkoituksellista teeskentelyä ja on epätäydellistä, mutta silti se on hyvä ratkaisu, mikäli tunneilmaisu ei vastaa sisäistä tunnetta. Koska syväkäyttäytymisessä henkilö yrittää kokea haluamiaan tunteita, on syväkäyttäytyminen havaittakin johtavan aidoimpaan mahdolliseen tunteiden ilmaisemiseen kuin mitä taas pintakäyttäytymisellä voidaan saavuttaa. Lisäksi tutkimuksissa on havaittu, että koska syväkäyttäytymisestä johtuvat tunneilmaisut ovat mahdollisimman aitoja, tuottavat ne myönteisiä reaktioita niitä havainnoiville ihmisille toisin kuin pintakäyttäytymisessä. Esimiehet, jotka taitavat syväkäyttäytymisen strategian, nähdään sosiaalisesti taitavina ja ihmissuhdeherkkinä henkilöinä (Becker et al., 2018; Diefendorff et al., 2005; Fisk & Friesen, 2012).

Toisin kuin syväkäyttäytyminen, pintakäyttäytyminen tarkoittaa tunteiden säätelyn strategiaa, jossa vain fysiologiset tai havainnoitavat merkit tunteista muutetaan. Pinnallista käyttäytymistä, jota kutsutaan myös vilpilliseksi käyttäytymiseksi, tapahtuu silloin kun esitetään sellaisia tunteita, jotka ovat ristiriidassa todellisten tunteiden kanssa. Pinnallisen käyttäytymisen ydin on siinä, että pyritään peittämään se, mitä tunnetaan ja / tai teeskennellään tuntevansa sitä, mitä ei todellisuudessa tunneta. Tämänkaltainen käyttäytyminen saavutetaan sanallisten ja ei-sanallisten ilmaisujen huolellisella esittämisellä, mukaan lukien kasvojen ilmeet, eleet ja ääni. Sisäisten tunteiden ja ulkoisten ilmaisujen välisen epäjohdonmukaisuuden takia pinnallinen käyttäytyminen ei vain ilmene havaittavana huijauksena, vaan voi johtaa tunteisiin

liittyviin ja sen myötä stressiin sekä uupumiseen. Pinnalliseen käyttäytymiseen liittyvä epäaitous osoittaa myös kyvyttömyyttä antaa huomiota, minkä johdosta pinnallisesti käyttäytyvät esimiehet voidaan nähdä kuluttavina ihmisinä. Pinnallinen käyttäytyminen saattaa viitata myös siihen, että esimies on tunteeton, teeskentelevä ja manipuloivia. Nämä kaikki ominaisuudet voivat aiheuttaa alaisille epäluottamuksen kokemuksia ja vetäytymistä organisaatioelämästä (Becker et al., 2018; Diefendorff et al., 2005; Fisk & Friesen, 2012).

Vaikka syvä- ja pintakäyttäytymisellä voidaan ilmaista tunteita, joita todellisuudessa ei tunneta, on kuitenkin mahdollista, että luonnostaan esiintyvät tunteet ovat juuri niitä tunteita, joita halutaan ilmaista ja havaita. Esimerkiksi johtotehtävissä esimies voi olla todella ylpeä raportin suorituksista ja ilmaista niihin liittyviä tunteita alaiselleen. Tämänkaltaisen spontaani ja aito tunteiden ilmaiseminen vaatii kuitenkin asianmukaista ilmaisemista liittyen sosiaalisiin normeihin (esimerkiksi ammatillisuus, organisaatio tai osasto) ja näin ollen voivat kuitenkin vaatia tietynlaista tunteiden säätelyä (Diefendorff et al., 2005). Lisäksi vaikka alaisten tiedetään reagoivan positiivisesti esimiehen aitoihin spontaanisti ilmaistuihin myönteisiin tunteisiin, on kuitenkin syytä muistaa, että esimiesten on ajoittain ilmaistava myös muita rooliinsa liittyviä tunteita (Becker et al., 2018; Diefendorff et al., 2005; Fisk & Friesen, 2012; Humphrey et al., 2008).

4 Tunteet LMX suhteessa

Tutkimukset ovat osoittaneet, että LMX suhteet eivät ole muuttumattomia, vaan erilaisten tapahtumien seurauksena suhteen luonne ja laatu voivat muuttua milloin tahansa (Keysers & Gazzola, 2007; Griffith et al., 2011; Kangas, 2020a, 2020b). Kuten useissa tutkimuksissaan on havaittu, LMX suhteen molemmat osapuolet, niin esimies kuin alainen, vaikuttavat suhteessa tapahtuvaan vaihdantaan ja sitä kautta muodostavat käsityksen toisistaan. Tämä puolestaan vaikuttaa siihen, miten osapuolet suhtautuvat toisiinsa ja reagoivat toistensa käyttäytymiseen sekä, millaiseksi suhteen luonne lopulta muuttuu (Dulebohn et al., 2012). Suhteeseen vaikuttavia tapahtumia voi esiintyä päivittäisessä vuorovaikutuksessa ja vaihdannassa esimiehen ja alaisen välillä ja näitä tapahtumia voidaan selittää tunnetapahtuma teorian (Affective Events Theory, AET) avulla. Tunnetapahtumien teorian avulla voidaan selvittää ihmisten tunteiden muutoksia ja samanaikaista muutoksesta aiheutuvaa käyttäytymistä sekä lisäksi miettimä syitä tunteisiin, joita ihmiset kokevat eri tapahtumien seurauksena (Beal et al., 2005; Cropanzano, Dasborough, et al., 2017).

Seuraavaksi käsitellään tarkemmin tunnetapahtumien teoriaa. Lisäksi tarkastellaan tunteiden tarttumista ja niiden vaikutuksia LMX suhteessa.

4.1 Tunnetapahtumien teoria

Tunnetapahtumien teoria on alun perin muotoiltu työpaikan tunneteoriaksi (Cropanzano & Weiss, 1996) ja lisäksi se on ollut hyödyllinen työkalu johtajuuden ymmärtämisessä. Tunnetapahtumien teoria on malli, joka kuvaa ihmisen tunteiden muutoksia tapahtumien liittyessä joko satunnaisiin tai tavanomaisiin tilanteisiin, sekä niistä aiheutuviin seurauksiin ja mahdollisiin muutoksiin suhteen osapuolten käyttäytymisessä (Beal et al., 2005). Tunnetapahtuma teorian mukaan tunteet ovat tiloja, jotka vaihtelevat ajan kuluessa. Esimerkiksi "Olen nyt vihainen, mutta en ole myöhemmin" tai "Tänä aamuna olin kauhean pahalla tuulella, mutta en ole enää."

Erityisen tärkeää on huomioida, että erilaiset tapahtumat ovat pääasiallinen syy tunteitunteisiin, sillä päivittäin töissä tapahtuu erilaisia asioita, ja ihmiset usein reagoivat näihin tapahtumiin tunnepohjaisesti. Erityisesti esimiehen tunneilmaisuihin on syytä kiinnittää erityishuomioita, sillä tutkimusten mukaan nimenomaan niillä on vaikutusta alaisten tunteisiin ja niistä seuranneisiin tapahtumiin (Cropanzano, Dasborough, et al., 2017; Cropanzano & Weiss, 1996).

Tutkimusten mukaan esimiesten ja alaisten tunnetilat voivat vaihdella yhdessä, jolloin niistä tulee vastavuoroisia. Tunteiden vastavuoroisuuden johdosta, vuorovaikutuksessa olevat henkilöt omaavat ajan myötä saman tunnetilan, mikä puolestaan viittaa tunneperäiseen sitoutumiseen. Tämä prosessi perustuu tunteiden tarttumiseen, jossa henkilö tartuttaa omia tunteitaan toiseen henkilöön (Johnson & Connelly, 2014). Cropanzano kumppaneineen (2017) esittivät tutkimuksessaan, että tunneperäinen sitoutuminen antaa teoreettisen selityksen esimiehen ja alaisen välisen tunnesiteen muodostumiselle, ja sillä on selviä vaikutuksia korkealaatuiseen LMX suhteeseen ja sen kehittymiselle (Cropanzano, Dasborough, et al., 2017).

Lisäksi tunnetapahtuma teorian avulla voidaan ymmärtää tunteiden ja asenteiden välinen ero ja niistä johtuva käyttäytyminen. Ennen tunnetapahtuma teoriaa tyytyväisyys määriteltiin sekä asenteeksi että tunnepohjaiseksi reaktioksi omaan työhön. Tunnetapahtumateoria käsittelee tunteita kuitenkin siten, että tunteet voidaan kokea ja tyytyväisyys puolestaan arvioidaan (asenne). Tunnetapahtuma teorian mukaan tunteisiin liittyvät kokemukset voivat vaikuttaa asenteisiin, mutta ovat kuitenkin erillisiä elementtejä. Tämä on tärkeä havainto LMX suhteen ymmärtämisessä, koska tunteisiin liittyvillä tapahtumilla voi olla vaikutusta alaisen asenteeseen esimiehestä. Tämän johdosta tutkijat ovat kehottaneet huomioimaan erillisten tunteiden syitä ja niiden seurauksia, sillä jokaisella tunteella on erilliset rakenteet ja seuraukset. Lisäksi koska tunteet ovat seurausta erilaisista tapahtumista, aiheuttaa jokainen yksilöllinen tunne eri seurauksia (Cropanzano, Dasborough, et al., 2017; Dasborough, 2006; Game, 2008; Volmer et al., 2012; Walter & Bruch, 2009). Tunnetapahtumien teoria painottaa

perustunteita, joilla on tunnusomaista fysiologia (kehon ominaisuus), ja tunnistettavat ilmeet ja eleet. Perustunteet ovat hyödyllisiä myös siksi, että ne osoittavat tiettyä kulttuurienvälistä johdonmukaisuutta (Jack et al., 2014). Cropanzano ja kumppanit (2017) seurasivat tutkimuksessaan kuutta perustunnetta, joista useimmat tutkijat ovat tutkimuksissaan havainneet: ilo (tai onnellisuus), suru, pelko, viha, rakkaus ja yllätys. Vaikka kyseinen luettelo perustuu tunnetapahtumien teorian esittämiin tunteisiin (H. Cropanzano & Weiss, 1996: 21), Cropanzano ja kumppanit (2017) esittivät tutkimuksissaan, että yllätys ja pelko on syytä jättää pois, koska niiden eroa ei ole vielä kyllin luotettavasti pystytty erottamaan perustunteisiin liittyvissä tutkimuksissa. Lisäksi he kehottivat poistamaan myös rakkauden, koska rakkauden tunteen vaikutuksista työelämässä ei ole vielä riittävästi tutkimusta.

4.2 Tunteiden tarttuminen LMX suhteessa

Tutkimusten mukaan esimiesten ja alaisten väliset vuorovaikutukset ovat luonteeltaan tunneperäisiä aiheuttaen alaisille niin myönteisiä kuin kielteisiä tunteita. Koska LMX teorian mukaan esimies aloittaa suhteen muodostamisprosessin vaikuttaen näin ollen LMX suhteen suunnan kehitykseen, erityisesti esimiehen käytöksellä ja tunneilmaisulla on vaikutusta sekä alaisen tunteisiin että käyttäytymiseen, mutta myös suhteen laatuun. Tunnetapahtumien teorian perusteella, silloin kun esimies ilmaisee tunteitaan, toiminta on eräänlainen tunnetapahtuma, sillä esimiehen tunteet tarttuvat alaisiin. Tunteiden tarttumisella voidaan viitata myös taipumukseen automaattisesti matkia ja synkronoida toisen osapuolen ilmeitä, ääniä, asentoja ja liikkeitä. Tämänkaltaisen toiminta aiheuttaa tunteiden vaihtoa esimiehen ja alaisen välillä. Esimiesten tunteiden tarttuessa alaisiin, voi se käynnistää tartuntaprosessin myös muun työryhmän keskuudessa (Cropanzano, Dasborough, et al., 2017; Dasborough, 2006; Walter & Bruch, 2009).

Tunteet tarttuvat erityisesti niihin ihmisiin, joilla on korkea empatia, koska empatia rohkaisee katsomaan toisen henkilön näkökulmasta asioita ja asettumaan toisen ihmisen asemaan. Empaattiset henkilöt huomaavat ja kokevat niitä tunteita, joita näkevät muissa ihmisissä. Näin ollen tutkimusten perusteella voidaan olettaa, että silloin kun empatia on korkea, myös tunteiden tarttuminen on todennäköisempää. Lisäksi empaattisten esimiesten on havaittu kehittävän laadukkaampia LMX suhteita kuin niiden, joilla on heikko empatiakyky (Cropanzano, Dasborough, et al., 2017; Kellett et al., 2006; Mahsud & Yukl, 2010; Nummenmaa et al., 2008; Olsson et al., 2016).

4.2.1 Myönteiset tunteet

Aikaisemmissa tutkimuksissa esimiesten myönteisten tunteiden ja tunneilmausten, kuten ilon ja onnellisuuden, on havaittu pääsääntöisesti kohentavan alaisten mielialaa sekä vaikuttavan alaisten myönteiseen ajatteluun esimiehestä. Vaikka tunteita ja niiden vaikutuksia LMX suhteeseen on tutkittu vielä vähän, löytyy tukevaa tutkimusta muun muassa muutosjohtamisesta ja johtajakarismasta. Näiden tutkimusten mukaan ne esimiehet, jotka kokivat mielialansa myönteiseksi, ilmaisivat myöhemmin myönteisiä tunteita, ja näin ollen alaiset pitivät heitä erityisen positiivisina johtajina. Ne esimiehet, jotka puolestaan kokivat mielialansa kielteiseksi, ilmaisivat myöhemmin kielteisiä tunteita, ja alaiset arvioivat heidät vähemmän positiivisiksi johtajiksi. Vaikka näissä tutkimuksissa ei tutkittu LMX suhdetta, ne todistivat yhteyden esimiesten myönteisten ja kielteisten tunteiden vaikutuksesta alaiseen sekä alaisten käsitykseen johtajuuden laadusta (Cropanzano, Dasborough, et al., 2017; Johnson & Connelly, 2014; Michel et al., 2014; Walter & Bruch, 2009). Cropanzano ja kumppanien (2017) mukaan tämänkaltainen toiminta on seurausta tunnepohjaisesta tartunnasta.

Esimiehen myönteiset tunteet saattavat johtua monesta eri syystä, ja esimiehen ollessa vuorovaikutuksessa alaisensa kanssa he saattavat ilmaista niitä joko tietoisesti tai tiedostamatta, sanallisesti tai sanattomasti. Myönteisillä tunneilmaisuilla on todettu tutkimuksissa olevan myönteisiä vaikutuksia alaisten käyttäytymiseen,

työnsuorituskykyyn ja työn tehokkuuteen sekä niiden kautta korkealaatuisiin LMX suhteisiin (Visser et al., 2013). Damenin ja Van Knippenbergin (2006) havaitsivat, että myönteisiä tunteita osoittaneet esimiehet pystyivät motivoimaan alaisiaan parempaan suorituskyykyyn, mutta ainoastaan vain silloin, kun myös alaiset tunsivat myönteisiä tunteita. Näiden havaintojen pohjalta Cropanzano ja kumppanit (2017) esittivät, että silloin kun esimiehillä ja alaisilla on sama myönteinen tunnetila, myös tulokset ovat yleensä positiivisia. Poikkeuksena voi kuitenkin olla sellaiset tilanteet, joissa esimiehen ilo tuottaa alaiselle kielteisiä tunteita. Tällaisia tilanteita voi ilmetä esimerkiksi silloin jos esimies alentaa alaistaan osoittaen nauttivansa hänen epäonnistumisestaan tai jos esimies laiminlyö alaisen stressaavaa työtilannetta. Tällöin alainen ei todennäköisesti reagoi myönteisesti esimiehen tunneilmaisuihin. Tällaisista tilanteista huolimatta myönteisiä tunteita ilmaistaan pääsääntöisesti myönteisten tunteiden yhteydessä (Cropanzano, Dasborough, et al., 2017).

4.2.2 Kielteiset tunteet

Tutkimusten mukaan ihmiset ilmaisevat kielteisiä tunteita, kuten vihaa, suuttumusta, kiukkua, joko tahallaan tai tahattomasti. Usein näiden kielteisten tunteiden takana on oletus, että kielteisiä tunteita ilmaisemalla heillä on mahdollisuutta vaikuttaa toisen osapuolen käyttäytymiseen. Kielteisillä tunteilla voidaan haluta osoittaa muun muassa tyytymättömyyttä ja halua muuttaa asioita. Vaikka kielteisillä tunneilmaisuihin koetaan voivan muuttaa toisen osapuolen käyttäytymistä, useimmiten niillä on kuitenkin vain negatiivisia seurauksia, sillä uhkaavaksi koetut kielteiset tunteet herättävät vastavuoroisia kielteisiä tunteita toisessa osapuolella. Toisin sanoen esimerkiksi esimiehen vihanilmaisut herättävät vastavuoroista vihaa alaisessa, mikäli vihanilmaisut kohdistuvat suoraan alaiseen. Tällöin alainen vähentää mieltymystään ja arvostustaan esimiestä kohtaan ja vastaa saatuun vihaan vihalla. Tämänkaltaiset tapahtumat, jotka aiheuttavat kielteisiä tunteita, etenkin voimakkaita tai vihamielisiä, kuten esimerkiksi vihaa, halveksuntaa ja kaunaa, aiheuttavat erityisen paljon ristiriitoja esimies-alaisuudessa. Näin ollen kielteisten tunteiden kohdistamisen suhteen toisen

osapuoleen voidaan olettaa aiheutuvan siitä, että LMX suhteen laatu on heikko (Game, 2008: 357; Johnson & Connelly, 2014: 1267; Cropanzano, Dasborough, et al., 2017). Tämän johdosta Cropanzano ja kumppanit (2017) korostivat tutkimuksessaan empaattisuuden merkitystä myös kielteisten tunteiden tarttumisessa, sillä empaattisille ihmisille kielteiset tunteet tarttuvat muita helpommin. Toisaalta mikäli esimies ja alainen ovat molemminpuolisesti sitoutuneet kielteisiin tunteisiin, jotka ovat kohdistuneet johonkin muuhun kuin heidän väliseen suhteeseen, voi se olla yhtä sitouttavaa suhteelle kuin jaetut myönteiset tunteet (Rimé, 2009).

4.2.3 Moraaliset tunteet

Tutkimusten mukaan alaiset voivat kokea epäoikeudenmukaista kohtelua muun muassa silloin kun heidät jätetään korkealaatuisen LMX suhteen ulkopuolelle. Toisin sanoen, jos alaiset uskovat heidän asemansa olevan heikko verrattuna työtovereihin tai silloin kun he muutoin kokevat riittämättömyyttä tai epäreilua kohtelua (Bolino & Turnley, 2009: 277). Epäoikeudenmukaisuuteen liittyvät tunteet viittaavat moraaliseen arvosteluun ja ovat henkilökohtaisia käsityksiä siitä, mikä on moraalisesti oikein ja mikä väärin. Tämänkaltaiseen moraaliseen arvosteluun liittyy tuomitsevia tunteita, kuten viha, inho ja halveksunta. Tämänkaltaiset tuomitsevat tunteet voivat olla tuhoisia LMX suhteelle ja näin ollen vahingoittaa suhteen laatua. LMX suhde voi puolestaan tulla myönteisten moraalisten tunteiden, kuten kiitollisuuden tai myötätunnon kautta vahvemmaksi (Dasborough et al., 2019).

Vaikka viha on yksi perustunteista, voidaan vihaa kuitenkin pitää myös moraalisenä tunteena. Viha ja kauna ovat erillisiä tunteita, mutta esiintyvät usein yhdessä. Vihaa ja kaunaa tunnetaan erityisesti silloin kun toinen henkilö rikkoo moraalisia sääntöjä ilman perusteltuja. Myös jokin epäreilulta tuntuva tapahtuma tai epäoikeudenmukainen kohtelu voi aiheuttaa vihan ja kaunan tunteita. Kaunaa tunteva ihminen ottaa usein etäisyyttä siihen henkilöön, johon kaunan tunne kohdistuu. Vihaisella ihmisellä on puolestaan taipumusta lähestyä osapuolta, johon vihan tunteet kohdistuvat, sillä vihan

tunne aiheuttaa usein halua kostaa. Mikäli vihaa tunteva ihminen ei päädy suoranaises-suoranaisesti kostamaan, alkaa hän usein kuitenkin käyttäytyä passiivisaggressiivisesti. Passiivisaggressiivista käytöstä on muun muassa pidättäytyminen avun tarjoamisesta tai sosiaalisten tilanteiden välttäminen. Vihasta ja kaunasta aiheutuvat reagoinnit hankaloittavat suhteen vuorovaikutusta ja näin ollen vahingoittavat LMX suhteen laatua (Cropanzano, Dasborough, et al., 2017; Dasborough et al., 2019).

Ihmiset tuntevat inhoa, mikäli jonkun toiminta on ollut moraalisesti epäoikeudenmukaista. Inhon tunnetta on havaittu erityisesti tiimikonteksteissa ja silloin kun yhteisöllinen oikeudenmukaisuus ei toteudu. Inhon tunne tavallisesti aktivoituu vihan yhteydessä. Ihmisillä on taipumusta välttää niitä ihmisiä, joita kohtaan he tuntevat inhoa. Samoin esimies-alaisuudessa, mikäli alainen tuntee inhoa esimiestään kohtaan, hän tyypillisesti suuntautuu pois päin esimiehestään. Tämänkaltaisen käyttäytyminen vähentää vuorovaikutusta esimiehen kanssa ja heikentää myös LMX suhteen laatua (Cropanzano, Dasborough, et al., 2017; Dasborough et al., 2019).

Ihmiset reagoivat halveksuttavasti, silloin kun jonkun käyttäytyminen on äärimmäisen tuomittavaa eivätkä moraaliset odotukset näin ollen täyty. Halveksuminen liittyy usein toisen osapuolen piirteisiin, kuten siihen, ettei hän ole myötätuntoinen tai hänen käyttäytyminen on moraalitonta. Halveksuminen ei välttämättä motivoi ihmisiä kostotoimiin, kuten vihassa tapahtuu, mutta halveksuminen on joka tapauksessa tuhoisaa ihmissuhteille. Halveksuntaa tunteva ihminen ottaa tavallisesti etäisyyttä suhteen toiseen osapuoleen ja on lisäksi epäkunnioittava sekä vähemmän ystävällinen ja tukea antava. Tämänkaltaisen käyttäytyminen vahingoittaa LMX suhteen laatua (Cropanzano, Dasborough, et al., 2017; Dasborough et al., 2019: 4).

Tämänkaltaisia haitallisia seurauksia tapahtuu silloin kun epäoikeudenmukaisuuden tunne laukaisee yhden tai useamman voimakkaan toista osapuolta tuomitsevista moraalisesta tunteesta - vihasta, inhosta ja halveksunnasta. Vihalla on taipumus saada

aikaan vastakkaisia tai ainakin passiivisaggressiivisia tekoja. Inholla on puolestaan taipumusta tuottaa välttelyä ja halveksunta luo epäkunnioitusta toista osapuolta kohtaan. Kaikissa näissä tapauksissa aikaisemmin korkealaatuiseksi LMX suhteeksi kehittynyt suhde todennäköisesti heikkenee laadultaan (Cropanzano, Dasborough, et al., 2017).

Myötätunto on moraalinen tunne, joka perustuu toisen osapuolen tunnetilan ja tilanteen ymmärtämiseen, mikä saattaa aiheuttaa myötätuntoa tuntevalle osapuolelle surua ja huolta. Myötätunnon tunne herättää halua auttaa. Myötätunto ei ole kuitenkaan sama asia kuin empatia, sillä empatia ei ole tunne vaan taito tuntea niitä tunteita, joita toinen osapuoli tuntee, kuten onnellisuutta tai vihaa (Dasborough, 2019: 6). Kiitollisuuden tunne on miellyttävä tunne, jota tunnetaan tavallisesti silloin kun tullaan kohdelluksi hyvin tai saadaan jotain henkilökohtaisesti arvokasta hyötyä toiselta osapuolelta (Bonnie & de Waal, 2012; Dasborough, 2019: 6). Kiitollisuuden tunteella on merkittäviä vaikutuksia, sillä tutkimusten mukaan kiitollisuutta tuntevat ihmiset kokevat vähemmän stressiin liittyviä fyysisiä oireita, nukkuvat paremmin ja lisäksi kokevat korkeaa hyvinvointia. Erityisen merkityksellistä on se, että kiitollisuus auttaa ihmisiä kehittämään parempia ihmissuhteita. Näin ollen voidaan olettaa, että lisääntynyt kiitollisuus parantaa myös LMX suhteiden laatua, erityisesti niiden keskuudessa, joiden suhteet voivat hyvin (Cropanzano, Dasborough, et al., 2017; Froh et al., 2009).

5 Tutkimuksen metodologia

Metodi eli menetelmä on sääntöjen ohjaama menettelytapa, jonka avulla tieteessä tavoitellaan ja etsitään tietoa tai pyritään ratkaisemaan käytännön ongelma. Metodien tutkimus on puolestaan *metodologiaa*. Metodologian käsite ei siis ole yksittäisten tutkimustekniikoiden ja metodien tutkimusta vaan näiden metodien taustalla olevien oletusten ja lähtökohtien selvittelyä. Tutkimusongelma ja menetelmä ovat tiiviisti toisiinsa yhteydessä. Menetelmän valintaa ohjaa täten se, minkälaista tietoa etsitään ja keneltä tai mistä sitä etsitään. Eli tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset, mitkä määriteltiin tutkimuksen johdannossa, ovat ohjaavassa asemassa määriteltäessä tutkimuksen metodologisia valintoja (Hirsjärvi et al., 2002, s.171).

Tutkimuskysymysten luonteen vuoksi tässä tutkimuksessa *kvalitatiivinen eli laadullinen* lähestymistapa oli ihanteellinen valinta tutkimusmenetelmäksi, koska sen avulla kyettiin kuvaamaan esimiehen ja alaisen vuorovaikutusta sekä henkilökohtaisia tunteita, joita alaiset kokevat reaktiona esimiehen käyttäytymiseen esimies-alaisuuden vuorovaikutustilanteissa. Seuraavaksi käsitellään tarkemmin kvalitatiivista tutkimusta ja sen erityispiirteitä. Lisäksi aineistonkeruumenetelmistä perehdytään tässä tutkimuksessa hyödynnettävään teemahaastatteluun sekä kahteen aineiston analyysin menetelmään, teemoitteluun ja sisällönanalyysiin.

5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkia todellista elämää. Tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on moninaista ja tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toistaan, jonka johdosta monensuuntaisten suhteiden löytäminen on mahdollista (Hirsjärvi et al., 2002, s. 152). Kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä on sekä ymmärtää tutkimuskohdetta että pystyä nostamaan esille ja tunnustamaan tutkimuksen kohteena olevien toimijoiden omat tulkinnat (Hirsjärvi & Hurme, 2017,

s.168; Valli & Aarnos, 2018, s.19). Yleisesti todettuna kvalitatiivisen tutkimuksen tavoit-
tavoitteena on sekä löytää että paljastaa tosiasioita (Hirsjärvi et al., 2002, 152).

Koska tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia tunteita LMX suhteessa ja niihin liittyviä tapahtumia sekä mahdollisia vaikutuksia LMX suhteen laatuun ja kehittymiseen, tutkimuksen metodologiaksi oli luonnollista valita kvalitatiivinen tutkimus, sillä pyrkimys kerätä kattava kuvaus todellisesta elämästä on kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohta. Lisäksi tämän tutkimuksen tavoitteena oli kvalitatiiviseen tutkimukseen kuuluvasti löytää esimiehen tunneilmaisujen vaikutuksia alaisen mielialaan ja tunteisiin. Erityisesti haluttiin ymmärtää alaista ja pystyä saamaan nostettua esille ne alaisen kertomat tulkinnat esimiehen tunneilmaisuksista, joilla voi olla vaikutusta alaisen käytökseen ja mahdollisesti LMX suhteen laatuun ja kehittymiseen. Lisäksi koska tunteet ovat ilmiönä moninainen, eikä niitä tai niistä johtuvaa käytöstä voida selittää matemaattisten kaavojen avulla, puolsi laadullinen lähestymistapa tämän tutkimuksen valittua metodologiaa (Puusa & Juuti, 2011, s.31).

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tutkimusaineistoon sovelletaan joko fakta- tai näytänäkökulmaa. Faktanäkökulmassa tarkastellaan faktojen eli tietojen näkökulmasta mitä tutkittavat puhuvat välittäen informaatiota tutkittavasta kohteesta. Koska tässä tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita tutkimaan niitä faktoja, joita tutkittavat ilmaisivat mielipiteinään tutkittavasta aiheesta, oli faktanäkökulma luonnollinen valinta tämän tutkimuksen tutkimusaineiston näkökulmaksi (Koskinen et al., 2005, s.62-63).

Laadullisen tutkimuksen menetelmät voidaan jakaa neljään pääluokkaan, haastattelu- ja havainnointimenetelmiin, dokumentteihin sekä erilaisiin narratiivisiin, diskurssi- ja keskusteluaineistoihin. Haastattelumenetelmät voidaan lisäksi jakaa neljään eri haastattelutyyppiin niiden ohjailevuuden mukaan, strukturoituun haastatteluun, puolistrukturoituihin eli teemahaastatteluun, syvähaastatteluun sekä ryhmähaastatteluun (Koskinen et al., 2005, s.45, s.104-105). Seuraavaksi perehdytään tarkemmin teemahaastatteluun, joka valittiin tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi.

5.2 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Aineistonkeruumenetelmän valintaa ohjaa yleensä se, minkälaista tietoa etsitään ja keneltä tai mistä sitä etsitään (Hirsjärvi et al., 2002, s. 171). Silloin kun halutaan saada selville tutkittavien mielipiteet, tunteet, asenteet ja mitä he ajattelevat, on haastattelu sopiva menetelmä aineistonkeruumenetelmäksi (Hirsjärvi & Hurme, 2017, s.42). Koskisen ja kumppaneiden (2005, s.106) mukaan haastattelu on oikeastaan ainoa keino kerätä ihmisten asioille antamia merkityksiä ja tulkintoja. Koska tässä tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita saamaan mahdollisimman paljon tietoa ja laaja kuva alaisten mielipiteistä, tunteista, tulkinnoista, ajatuksista liittyen tunteisiin LMX-suhteessa, oli haastattelu luonnollinen valinta aineiston hankintamenetelmäksi (Puusa & Juuti, 2020, s.107). Tutkimuksen kohdejoukko puolestaan vaikuttaa siihen, miten haastattelua käytetään ja ketä valitaan haastateltaviksi (Hirsjärvi & Hurme, 2017, s.58). Haastattelun toteutustapoja on useita, joista yleisempiä ovat yksilö- ja ryhmähaastattelu. Tässä tutkimuksessa käytettiin yksilöhaastattelua, koska se oli helpointa tutkimuksen aiheen sensitiivisyyden vuoksi. Lisäksi tutkimukseen haluttiin valita haastateltavia eri yrityksistä ja työtehtävistä (Hirsjärvi & Hurme, 2017, s.61).

Haastattelu tähtää informaation keräämiseen ja on näin ollen aina ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa (Hirsjärvi & Hurme, 2017, s.42). Haastattelu voidaan mieltää tutkijan aloitteesta tapahtuvaksi ja johdateltavaksi keskusteluksi, jolla on etukäteen asetettu tavoite ja siihen valitut henkilöt pyrkivät käsitteellisesti välittämään omaa subjektiivista, omakohtaista tulkintaa asioista, tapahtumista ja ilmiöistä, joita haastattelu käsittelee. On syytä kuitenkin muistaa, että nämä ajatukset, kokemukset ja käsitykset ovat tutkijan tekemässä analyysissä tutkijan omaa puhetta, vaikka hän kuinka hyvin onnistuisi heijastamaan puheessaan tutkittavien tunteita ja yhdistämään tulkintahorisonttinsa tutkittavien kanssa. Lisäksi on tärkeää muistaa, että koska haastattelu on vuorovaikutteista, sen osapuolet vaikuttavat aina toisiinsa ja haastattelussa myös luodaan sekä uusia että yhteisiä merkityksiä (Hirsjärvi & Hurme, 2017, s.58; Puusa & Juuti, 2020, s. 104).

Laadullisen tutkimuksen kolme haastattelutyyppiä ovat *strukturoitu-*, *puolistrukturoitu- eli teemahaastattelu* ja *syvähaastattelu eli avoin haastattelu*. Nämä haastattelutyypit erotetaan toisistaan niiden ohjailevuuden mukaan. *Puolistrukturoitu haastattelu*, jota kutsutaan Suomessa myös *teemahaastatteluksi*, sallii haastateltavalle vapauksia. Tutkija määrää kysymykset, mutta haastateltava voi vastata niihin omin sanoin ja joskus jopa ehdottaa uusia kysymyksiä. Haastateltava voi myös poiketa kysymysten järjestyksestä. Avoimuudessaan teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on lähellä syvähaastattelua, mikä näkyy siinä että teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen varassa (Koskinen et al., 2005, s. 104). Teemahaastattelun etuna on se, että haastattelussa voidaan tarkentaa ja syventää kysymyksiä haastateltavien vastauksiin perustuen. Metodologisesti teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista, heidän asioille antamia merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Teemahaastattelu on hyvin toteutettuna erinomaisen tehokas menetelmä. Tehokkuus perustuu siihen, että tutkija voi ohjata haastattelua ilman, että kontrolloi sitä tyystin (Koskinen et al., 2005, s. 105). Lisäksi teemahaastattelu on muodoltaan hyvin yksinkertainen vuorovaikutuksen muoto. Se muodostuu haastattelijan esittämistä kysymyksistä ja haastateltavan usein tarinoivista vastauksista (Koskinen et al., 2005, s. 108). Teemahaastattelu ei edellytä tiettyä kokeellisesti aikaansaattua yhteistä kokemusta, vaan lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä. Tällä kyseisellä tavalla korostetaan haastateltavien elämysmaailmaa ja heidän määritelmiään tilanteista (Hirsjärvi & Hurme, 2017, s.48). Teemahaastattelussa on kaikkein oleellisinta, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa, mikä vapauttaa pääosin haastattelun tutkijan näkökulmasta ja tuo tutkittavien äänen kuuluviin. Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamat merkitykset ovat keskeisiä, samoin kuin sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme, 2017, s.48).

Koska tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää alaisen näkökulmasta, miten he näkivät tunteet ja niihin liittyvät tapahtumat LMX suhteessa ja miten ne heidän mielestä vaikuttivat LMX suhteen laatuun ja kehittymiseen, oli teemojen varassa etenevä haastattelumenetelmä soveltuva menetelmä. Teemahaastattelun avulla pystyttiin korostamaan alaisten kokemusmaailmaa ja heidän määritelmiään tilanteista. Lisäksi tutkittavan aiheen laajuuden ja sensitiivisyyden vuoksi oli tärkeää, että haastateltava sai äänensä kuuluviin ja hän pystyi vapaasti kertomaan tulkintojaan ja tuntemuksiaan esimiehen tunneilmaisista ja niiden seurauksista sekä vaikutuksista mielialaan, tunteisiin, käytökseen sekä mahdollisiin vaikutuksiin LMX suhteen laatuun ja kehittymiseen. Lisäksi koska tunneilmaisut ja niiden seurauksena ilmenevä käyttäytyminen liittyy tapahtumiin LMX suhteen vuorovaikutustilanteissa, oli tärkeää että kysymykset olivat mukautuvia ja niissä pystyttiin huomioimaan jokainen haastateltava erikseen, hänen rooliinsa mukautuvalla haastatteluotteella (Hirsjärvi & Hurme, 2017, s.48).

Haastattelun, kuten muidenkin menetelmien, käyttöön liittyy joitakin rajoitteita ja ongelmia. Erilaisten käsitysten, uskomusten, arvojen tai merkitysten tutkiminen on haasteellista. Haastattelun avulla on mahdollista saada selville ainoastaan rekonstruoimia (tulkittuja) käsityksiä eikä itse asiaa eikä ilmiötä (Koskinen et al., 2005, s.106-107; Puusa & Juuti, 2020, s.108). Näitä asioita käsitellään tarkemmin validiteetti ja reliabiliteetti kappaleessa, jossa käsitellään tutkimuksen luotettavuutta.

5.3 Aineiston analyysi

Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen luomalla hajanaisesta aineistoista mielekäs ja selkeä kokonaisuus, jonka avulla on mahdollista tuottaa rikas tulkinta sekä tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä (Puusa & Juuti, 2020, s.148; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.91).

Aineiston käsittelyyn ja analyysiin on ryhdyttävä mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen, koska tällöin aineisto on vielä ja tuore ja inspiroi tutkijaa (Hirsjärvi & Hurme, 2017, s.135). Tämän tutkimuksen aineiston analyysin ensimmäinen vaihe on haastatteluaineistojen litterointi (purkaminen), mikä tarkoittaa sitä että haastattelut kirjoitetaan puhekielellä puhtaaksi tekstimuotoon. Tässä tutkimuksessa litteroitiin Zoom -videotallenteesta kaikki puhe, jättämättä siitä mitään pois, ja ei kielelliset sanomat, kuten tunteen ilmaisut (esim. nauru), liikkuminen ja tauot. Tutkimuksen sensitiivisen aiheen vuoksi oli tärkeää ottaa huomioon myös ei-kielelliset sanomat, sillä ilmeet, eleet ja asennot toimivat sanojen ohella toistensa johtolankoina ja luotettavuuden kriteereinä. Lisäksi ei-kielelliset ilmiöt heijastavat haastateltavien ajattelua ja tietoisuutta sekä tukevat puhetta. Havainnoimalla ei-kielellistä sanomaa sekä hiljaisuutta ja taukoja haastattelija voi esimerkiksi joko syventää teeman käsittelyä lisäkysymyksiin tai siirtää käsittelyn tuonnemmaksi, jolloin haastateltava on vapautuneempi tai ottaa itse spontaanisti asian uudelleen esille (Hirsjärvi & Hurme, 2017, s.119-120). Ei-kielelliset sanomat, kuten hiljaisuus, antoivat haastattelujen aikana vinkkiä siihen, milloin oli syytä esittää lisäkysymyksiä tai milloin oli puolestaan hyvä jättää tietyt kysymykset myöhäisempään ajankohtaan. Mikäli hiljaisuus tai tauko kesti pitkään, kysymys muotoiltiin uudestaan ja pyydettiin kertomaan käytännön esimerkkejä kysymykseen liittyen. Kaikkiin kysymyksiin saatiin jokaiselta haastateltavalta kattavat vastaukset, sillä mikäli havainnoitiin, että jokin kysymys tuotti hankaluuksia, esitettiin se uudestaan sopivammassa kohdassa. Haastateltavien ilmeistä ja eleistä, sekä äänensävyä voitiin lukea, milloin jokin haastateltavan kertoma asia aiheutti hänelle erityisen myönteisiä tai kielteisiä tunteita. Näiden havaintojen perusteella saatiin vahvistusta heidän sanallisille vastauksilleen.

Koska tutkimuksen kiinnostuksen kohteena oli kieli kommunikaation välineenä ja tarkastelun kohteena kommunikaation sisältö, oli relevanttia valita metodiksi sisällönanalyysi, sillä sisällönanalyysi tarkastelee kommunikaatiota ”todellisuuden kuvana” (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.40). Tutkimuksessa käytettävää analyysia voidaan kuvata teorialähtöiseksi koska tutkimuksen aineiston analyysi nojaa aikaisemmin

luotuun teoriaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.82). Sisällönanalyysissa luetaan litteroitu aineisto huolella läpi, erotetaan ja merkitään ne asiat, joista ollaan tässä tutkimuksessa kiinnostuneita. Tutkimuksen kiinnostuksen kohteet näkyvät tutkimuksen tarkoituksesta sekä tutkimustehtävästä tai tutkimusongelmasta ja niiden tulee olla linjassa raportoidun kiinnostuksen kohteen kanssa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.78). Tässä tutkimuksessa ensimmäiseksi suoritettiin sisällönanalyysi jokaisen haastateltavan kohdalla siten, että ne jaettiin teemoittain koskemaan tunteiden tunnistamista ja ymmärtämistä, tunteiden ilmaisemista ja säätelyä tai esimies-alaisuuden laatua. Sen jälkeen aineistoa tarkasteltiin syvällisemmin tutkimalla esitetäänkö mainittuja asioita myönteisten vai kielteisten tunteiden näkökulmassa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.106).

Sisällönanalyysin jälkeen aineisto teemoitellaan. Teemoittelun avulla analyysivaiheessa tarkastellaan sellaisia aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Piirteet saattavat pohjautua teemahaastattelun teemoihin, ja odotettavaa onkin, että ainakin lähtökohtateemat nousevat esiin. Sen lisäksi tulee tavallisesti esille lukuisia muita teemoja, jotka ovat usein lähtöteemoja mielenkiintoisempia. Analyysistä esiin nostetut teemat pohjautuvat tutkijan tulkintoihin haastateltavien sanomisista (Hirsjärvi & Hurme, 2017, s.173). Tässä tutkimuksessa muodostettiin yhteenveto vertailemalla jokaista tapausta keskenään etsien yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia tunteisiin liittyvistä tekijöistä sekä tunteiden vaikutuksista alaiseen ja esimies-alaisuuden laatuun. Vertailun tuloksena lopullinen tutkimustulosten yhteenveto muodostui alkuperäisistä teemoista.

5.4 Tutkimuksen kohdejoukko

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että haastateltavien lukumäärä on suppea ja tämän johdosta laadullisessa tutkimuksessa syvennyttään aineiston laatuun. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaankin otoksen sijasta harkinnanvaraisesta näytteestä, sillä pyrkimyksenä on ymmärtää jotakin tapahtumaa syvällisemmin, saada tietoa jostakin paikallisesta ilmiöstä tai etsiä uusia teoreettisia näkökulmia tapahtumiin

ja ilmiöihin (Hirsjärvi & Hurme, 2017, s. 58-59). Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia alaisen näkökulmasta tunteita ja niihin liittyviä tapahtumia LMX-suhteessa. Lisäksi haluttiin selvittää tunteiden ja niihin liittyvien tapahtumien mahdollisia vaikutuksia LMX-suhteen laatuun ja kehittymiseen. Tavoitteena oli myös paljastaa esimiehen tunneilmaisujen vaikutuksista alaisen mielialaan ja tunteisiin. Erityisesti haluttiin ymmärtää alaista ja pystyä saamaan nostettua esille ne alaisen kertomat tulkinnat esimiehen tunneilmaisuihin, joilla voi olla vaikutusta alaisen käytökseen ja mahdollisesti myös LMX – suhteen laatuun ja kehittymiseen. Vaikka eri näkökulmat lisäävät laadullisen tutkimuksen pätevyyttä (Parry, 1998), tähän tutkimukseen valittiin kuitenkin vain yksi näkökulma, alaisen näkökulma, koska tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita nimenomaan alaisen tulkinnasta liittyen esimiehen tunneilmaisuihin ja niistä seuranneisiin tapahtumiin. Mielenkiintoista olisi ollut selvittää esimies-alaisuhde parin molemmat näkökulmat, mutta tutkimuskysymysten sensitiivisen luonteen vuoksi haastateltavat eivät luultavammin olisi halunneet vastata kysymyksiin totuudenmukaisesti tietäen, että samasta aiheesta kysytään myös suhteen vastaparrilta. Näin ollen päädyttiin valitsemaan vain yksi näkökulma, sillä haluttiin että haastateltavat tuntevat olonsa riittävän turvalliseksi antamaan rehellisiä vastauksia (Dasborough, 2006).

Dasboroughin (2006) mukaan tutkimuksen ulkoisen pätevyyden saavuttamiseksi, tutkimukseen osallistuvat on valittava erilaisista väestöryhmistä. Näin ollen tähän tutkimukseen valittiin nais- ja mieshenkilöitä yksityisten, julkisten ja voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden hierarkian eritasoista. Jotta tämänkaltaisen näytteen saaminen oli mahdollista nopealla aikataululla, tutkija käytti verkostoaan hyväksi ja löysi verkostoa apuna käyttäen haastateltavia eri väestöryhmistä. Tutkimuksen harkinnanvaraiseen näytteeseen valikoitui edustamaan alaisen näkökulmaa kymmenen eri ammattialan työntekijää, joista kaksi toimi myös itse esimiehenä. Aiheen sensitiivisyyden ja luottamuksellisuuden vuoksi tarkemmat tiedot haastateltavien työtehtävistä jätetään mainitsematta. Yhtenä tärkeänä valintakriteerinä pidettiin, että haastateltavan henkilön esimies-alaisuhde oli kestänyt vähintään yhden

vuoden ajan. Yhden vuoden kriteeriin päädyttiin, koska siinä ajassa suhteessa ehtii tapahtua asioita, joilla voi mahdollisesti olla joko suhteen laatua parantavia tai heikentäviä vaikutuksia (Anand & Hu, 2011).

Sekä yhteydenotot että haastatteluajankohdat sovittiin sähköpostitse. Haastatteluajankohtaa sopiessa haastateltaville kerrottiin, että he tulevat saamaan sähköpostitse sekä haastattelurungon että pienen ennakkotehtävän etukäteen mietittäväksi. Näin ollen he osasivat odottaa sähköpostia ja pystyivät etukäteen orientoitumaan tulevaan haastatteluun sekä saivat tarkempaa tietoa mistä haastattelussa on kyse.

Jotta haastatteluissa pystytään kysymään ”oikeita” kysymyksiä ja välttämään mahdollisia virheitä, on ensisijaisen tärkeää että ennen varsinaisia haastatteluja tehdään esihaastatteluja. Tässä tutkimuksessa esihaastatteluja tehtiin yhteensä kolme. Esihaastattelujen avulla haluttiin testata haastattelurunkoa, aihepiirien järjestystä ja kysymysten muotoilua sekä saada selville haastattelujen keskimääräinen pituus, joka oli 40 minuutista 60 minuuttiin. Kahden ensimmäisen esihaastattelun avulla saatiin kattava kuva kohdejoukon kokemuksista ja sanavalinnoista, ja näiden haastattelujen avulla pystyttiin muuttamaan haastattelurunkoa ja kysymysten muotoilua lopulliseen muotoon. Kolmas ja varsinainen esihaastattelu eli lopullisen haastattelurungon testaaminen, tehtiin vielä ennen kuin sovittiin varsinaiset haastatteluajat haastateltavien kanssa (Hirsjärvi & Hurme, 2017, s. 72-73).

Yksilöhaastattelut toteutettiin kesäkuussa 2020 Zoom -videotapaamisen välityksellä koronaviruspandemian (COVID-19) vuoksi. Koronaviruspandemian johdosta sekä haastattelijat että haastateltavat olivat omissa kodeissaan haastattelun aikana, joten haastatteluolosuhteet olivat molemmilla osapuolilla rauhalliset. Puusan ja kumppaneiden (2020, s.103) mukaan uskottavien päätelmien teko puheen muodossa olevasta aineistosta edellyttää, että haastattelut tallennetaan, joten tässä tutkimuksessa Zoom -videohaastattelut tallennettiin myöhempää tarkastelua ja

analysointia varten. Jotta tutkimukseen saatiin haastateltavilta mahdollisimman paljon tietoa tutkimuksen aiheesta ja monipuolinen kuva tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä, haastattelurunko ja haastatteluun liittyvä ennakkotehtävä lähetettiin haastateltaville sähköpostitse kahta päivää ennen haastattelua (Puusa & Juuti, 2020, s.107). Kaksi päivää valittiin sen vuoksi, että sen todettiin olevan sopiva aika haastattelurungon ja ennakkotehtävän silmäilyyn, ja lisäksi todettiin, että mikäli ne lähetettäisiin liian aikaisin, voisi perehtyminen materiaaliin tahattomasti unohtua.

5.5 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen sisältämiä mahdollisia virhelähteitä arvioidaan aina tutkimuksen lopuksi. Tutkimuksen laadun kannalta on kuitenkin oleellista, että tutkija pyrkii ennakoimaan ja minimoimaan niitä jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa (Koskinen et al., 2005, s.262). Tässä tutkimuksessa aineistonkeruun luotettavuutta tavoiteltiin etukäteen tekemällä hyvä ja tarkoin suunniteltu haastattelurunko sekä valmistautumalla haastatteluihin huolellisesti. Itse haastatteluvaiheen luotettavuudesta huolehdittiin testaamalla ennen haastatteluja Zoom – videotapaamisen toimivuus sekä tallentaminen analysointia varten.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan aina kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus painottuu (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 122). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa on tärkeää kiinnittää huomiota tiettyjen kriteereiden täyttymiseen ja siihen, että ne ovat sitä myös suhteessa toisiinsa. Näitä täytettäviä kriteereitä ovat: tutkimuksen kohde ja tarkoitus, tutkijan sitoumukset tutkimuksessa, aineiston keruu, tutkimukseen valitut osallistujat, tutkijan ja tutkimukseen osallistujan suhde, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi, tutkimuksen luotettavuus ja raportointi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 122-123).

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään yleensä reliabiliteetin ja validiteetin käsittein. Lisäksi luotettavuuspohdinnoissa tulee ottaa myös tutkijan objektiivisuus

(puolueettomuus) huomioon (Hirsjärvi & Hurme, 2017, s.189; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 118-119). Reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi et al., 2002, s.213). Tutkimuksen reliabiliteettia on siis se, että tutkittaessa samaa henkilö saadaan kahdella tutkimuskerralla sama tulos. Toinen tapa määritellä reliaabelius on se, että tulos on reliaabeli, jos kaksi arvioitsijaa päätyy samanlaiseen tulokseen. Kolmas tapa määritellä reliaabelius on se, että kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos (Hirsjärvi & Hurme, 2017, s. 186). Aineistoa laadullisesti analysoitaessa lähimmäksi reliabiliteetin käsitettä tullaan niillä alueilla, jotka koskevat aineiston laatua. Reliabiliteetti koskee tällöin pikemminkin tutkijan toimintaa kuin haastateltavien vastauksia eli toisin sanoen sitä kuinka luotettavaa tutkijan analyysi materiaalista on. Reliabiliteetti koskee sitä, onko kaikki käytettävissä oleva aineisto otettu huomioon ja onko tiedot litteroitu oikein. Samoin on tärkeää, että tulokset heijastavat niin pitkälle kuin mahdollista tutkittavien ajatusmaailmaa. Lisäksi täytyy muistaa, että haastattelujen tulos on aina seurausta haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnasta (Hirsjärvi & Hurme, 2017, s.189). Tässä tutkimuksessa kaikki käytettävissä oleva aineisto otettiin huomioon suorittamalla aineistolle tarkka litterointi ottamalla litteroinnissa mukaan myös sekä täytesanat että ei-kielelliset sanomat. Tarkalla litteroinnilla haluttiin varmistaa, että tulokset heijastavat niin pitkälle kuin mahdollista tutkittavien ajatusmaailmaa.

Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite validius puolestaan tarkoittaa valitun tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi & Hurme, 2017, s.189). Validiusta puhuttaessa voidaan erottaa kaksi eri päätyyppiä: tutkimusasetelmavalidius ja mittausvalidius, esimerkiksi ennustevalidius. Ennustevalidius koskee tulevaisuutta ja tarkoittaa sitä, että yhdestä tutkimuskerrasta pystytään ennustamaan myöhempien tutkimuskertojen tulos. Tutkimusasetelmavalidiuksesta voidaan erottaa neljä eri muotoa: tilastollisen validiuden, rakennevalidiuden, sisäisen validiuden ja ulkoisen validiuden. Näistä rakennevalidius liittyy kysymykseen, joka tavallisesti määrittää laadullisen tutkimuksen validiutta. Rakennevalidius vastaa siihen koskeeko tutkimus sitä, mitä sen on oletettu

koskevan, toisin sanoen käytetäänkö tutkimuksessa käsitteitä, jotka heijastavat tutkituksi aiottua ilmiötä (Hirsjärvi & Hurme, 2017, s.186-187). Tässä tutkimuksessa rakennevalidius pyrittiin saavuttamaan toteuttamalla tarkkuutta ja huolellisuutta tutkimuksen kaikissa vaiheissa pohtimalla tarkasti tutkimuksen etenemissuunnitelma, tutkimuskohteiden valinta sekä perustelemaan uskottavasti tutkimukseen valitut aineiston hankinta – ja analyysimenetelmät. Lisäksi aineistonkeruun luotettavuutta tavoiteltiin etukäteen tekemällä hyvä ja tarkoin suunniteltu haastattelurunko sekä valmistautumalla haastatteluihin huolellisesti. Itse haastatteluvaiheen luotettavuudesta huolehdittiin testaamalla ennen haastatteluja Zoom – videotapaamisen toimivuus sekä tallentaminen analysointia varten. Tutkimustuloksia esiteltäessä tutkimuksen luotettavuutta haluttiin parantaa lisäämällä tarkoin valittuja suoria lainauksia haastatteluotteista (Hirsjärvi et al., 2002, s.214 ja 247).

Tutkimuksen objektiivisuudella haastattelutilanteessa tarkoitetaan sitä kuinka hyvin haastatteliija onnistuu ymmärtämään ja kuulemaan haastateltavaa itseään, ilman että antaa omien taustatekijöidensä vaikuttaa siihen mitä hän kuulee ja havainnoi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.119). Tässä tutkimuksessa tutkimuksen lähteitä tulkittiin huolellisesti ja rehellisesti sekä ne esitettiin aidosti sellaisenaan, myös sellainen lähde- ja tutkimusaineisto, joka oli ristiriidassa omien käsitysteni kanssa. Lisäksi toteutin suunnitelmani systemaattisesti poikkeamatta siitä ulkopuolisin perustein. Kirjoittajana pyrin kirjoittamaan tutkimuksen niin, että lukijan huomio ei tarpeettomasti kiinnity muuhun kuin itse asiaan (Hirsjärvi et al., 2002, s. 279).

6 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitetään aineiston analysoinnista esiin nousseet merkityksellisimmät havainnot ja päätelmät liittyen tunteisiin ja niihin liittyviin tapahtumiin LMX suhteessa. Lisäksi esitetään oleellisimpia havaintoja esimiehen tunneilmaisista ja siitä, miten ne vaikuttivat alaisten mielialaan, tunteisiin, käytökseen sekä LMX suhteen laatuun. Tutkimuksen tulokset esitetään kolmessa osassa. Ensimmäiseksi tarkastellaan esimiehen tunteiden ilmaisuja ja niiden vaikutuksia alaiseen, toiseksi alaisen tunteiden ilmaisemiseen ja säätelyyn vaikuttavia tekijöitä sekä tapahtumia ja kolmanneksi näiden mahdollisia vaikutuksia esimies-alaisuuden laatuun. Tuloksia käsitellään myönteisten ja kielteisten tunteiden näkökulmista.

6.1 Tunteet ja tunneilmaisut esimies-alaisuudessa

Tunteilla ja tunneilmaisulla viitataan esimiehen tunteisiin ja tunneilmaisuihin, joita alainen havaitsee vuorovaikutuksessa esimieheensä, sekä alaisen omiin tunteisiin ja tunneilmaisuihin, joita hän tuntee ja ilmaisee vuorovaikutuksessa esimieheensä.

6.1.1 Esimiehen myönteiset tunteet

Haastateltavat kertoivat esimiestensä ilmaisevan myönteisiä tunteita nauramalla, hymyilemällä, halaamalla, tervehtimällä iloisesti, sanottamalla, vitsailemalla, ottamalla katsekontaktin ja kertomalla henkilökohtaisia asioita. Myös äänensävyyn ja elekielen havainnoitiin kuvailevan myönteisyyttä, kuten iloa ja innostuneisuutta.

Useat haastateltavista havaitsivat esimiehistään voimakkaita myönteisiä tunteita erityisesti silloin kun jotain poikkeuksellisen hyvää oli tapahtunut. Näissä tilanteissa esimiehet ilmaisivat myönteisyyttä olemalla silminnähden innostuneita ja iloisia. Heidän olemus, kuten ilmeet, eleet ja äänensävy viestivät positiivisuutta, jota ei voinut

olla havaitsematta. Äänensävy saattoi voimistua ja puhe nopeutua. Myös tietynlaista rentoutta ja rauhallisuutta havaittiin joidenkin esimiesten kehonkielissä. Esimiehet myös sanoittivat vahvoja myönteisiä tunteitaan ja saattoivat tehdä myönteisyyteen viittaavia fyysisiä liikkeitä kuten halata, kiljua, taputtaa käsiään tai nostaa peukun ylös.

Tämänkaltaisia voimakkaita myönteisiä tunteita havaittiin pääosin silloin kun isot kampanjat tai projektit olivat tuottaneet tulosta tai jokin tärkeä neuvottelu oli saatu onnistuneesti päätökseen. Myös asiakkailta tai johtoryhmältä saatu positiivinen palaute oli esimiesten voimakkaampien myönteisten tunteiden taustalla. Haastateltavat pitivät esimiestensä voimakkaita myönteisiä tunteita ja tunneilmaisuja aitoina, koska ne liittyivät sellaisiin tilanteisiin ja tapahtumiin, jotka olivat harvinaisempia ja joihin myönteinen reagointi oli luonnollinen tapa reagoida. Ainoastaan teatraalista innostuneisuutta havainnut haastateltava ei pitänyt esimiehensä tunneilmaisua aitona, vaan opittuna tempuna innostaa ja tsempata alaisia.

Hän hän nauraa, nauraa paljon. [...] hymyileminen, erilaiset juurikin eleet. Sit hän myöskin halaa, halaa usein. Ei halaa vaan minua, vaan haluaa muitakin (naurahtaa) työntekijöitä. -H8

...ihan siis sanoin, ilmein, et kyllä siitä niinku näkee. Ja se saattaa tulla ja hypähtää sinne huoneeseen, että "YES!" (nauraa) [...] on hirveen innostunut [...] ja muutenkin semmonen ideoija. -H2

6.1.2 Alaisen myönteiset tunteet

Haastateltavat kertoivat pyrkivänsä lähtökohtaisesti ajattelemaan positiivisesti ja ilmaisemaan myönteisiä tunteita. Tällä tavoin he kertoivat yrittävänsä tehdä oman osuutensa saavuttaakseen toimivan ja myönteisen vuorovaikutussuhteen esimiehensä kanssa sekä vahvistamaan aitoa yhdessä tekemistä ja myönteistä tunnelmaa.

Myönteistä tunnelmaa tavoitellakseen osa haastateltavista kertoi ilmaisevansa sekä sanoin että elein kiinnostusta, ystävällisyyttä ja innostusta esimiestä kohtaan. Myös hymyllä ja katsekontaktilla haluttiin osoittaa esimiehelle myönteistä huomiota ja avata sitä kautta kanavaa keskustelulle.

Haastateltavat tunsivat myönteisiä tunteita saadessaan hyvää palautetta esimiehiltä, asiakkailta tai kollegoilla. Lisäksi onnistumiset erilaisissa työtilanteissa kuten projekteissa, hankkeissa ja kilpailutuksissa herättivät myönteisiä tunteita. Myönteisiä tunteita koettiin myös silloin jos esimies antoi haastateltaville aikaa ja tuli varta vasten kysymään ”mitä kuuluu?” tai ”miten on mennyt?”. Tämänkaltainen käyttäytyminen sai haastateltavissa aikaan myönteisiä tunteita, sillä he kokivat työnsä tärkeäksi ja arvostetuksi. Näistä tilanteista syntyneitä myönteisiä tunteita haastateltavat kertoivat ilmaisevansa nauramalla, hymyilemällä, puhumalla nopeasti ja innostuneesti, valitsemalla puheeseensa myönteisiä sanoja sekä halaamalla ja kiittämällä esimiestään.

Haastateltavat saattoivat ajoittain osoittaa pirteyttä, innostusta ja iloa esimiestä kohtaan, vaikka eivät varsinaisesti tunteneet kyseisiä tunteita. Kyseisten tunteiden epäaito ilmaiseminen johtui siitä, että haastateltavat eivät halunneet omien huonojen tunteiden vaikuttaa esimiesten mielialaan. Koettiin, ettei esimiehen hyvää tunnetta haluttu pilata. Haastateltavat myös kokivat, että esimiehet selkeästi pitivät siitä, mikäli heidän iloon ja innostukseen lähdettiin mukaan. Eräs haastateltava kertoi saattavansa joskus olla samaa mieltä kuin esimiehensä ja ilmaisevansa myönteisiä tunteita esimiestä kohtaan, vaikka aidosti oli toista mieltä. Hän teki sen miellyttääkseen esimiestä, koska hän koki, että mikäli hän ilmaisisi itseään aidolla tavalla ja sanoisi rehellisesti mielipiteensä, seuraisi konflikteja.

Koin myönteisiä tunteita siitä että, että hän oli varannut mulle aikaa, ja istui alas puhumaan ja mä sain mun työstä palautetta. Ja tota, siinä hetkessä tietysti semmoset tunteet tulee pintaan kun kokee, että se työ on tärkeä, mitä niinku on tehny ja sitä on arvostettu. -H7

...saatan sillä tavalla niinku olla pirteänä (näyttää heittomerkit vasemmalla kädellä), vaikka niinku muista syistä tekis mieli lyödä pää seinään. Niin yritän käyttäytyä normaalisti, että olla kiinnostunut, vaikka olisikin jo ihan muuta mielessä. -H5

6.1.3 Esimiehen kielteiset tunteet

Kaikki haastateltavat kokivat, että kielteisten tunteiden ilmaiseminen, vastaanottaminen sekä käsittely olivat esimiehille hankalaa. Haastateltavat kokivat, että silloin kun esimiehet tunsivat kielteisiä tunteita, he yrittivät usein vältellä ja tukahduttaa niitä. Käyttäytyminen, ilmeet, eleet ja kehonkieli kuitenkin viestivät, että jotain huonoa oli tapahtunut. Tyypillisimmillään esimiehet olivat tällöin vaisuja, vetäytyivät omiin oloihinsa ja välttelivät katsekontaktia. Myös elekieli viestitti jännittyneisyyttä, kireyttä ja hermostuneisuutta. Ilmeet saattoivat olla vakavia ja tuimiam. Muutama haastateltava kertoi esimiesten myös sanoittavan kielteisiä tunteitaan joko ilmoittamalla, ettei heille kannata puhua tai kohdistuen kielteisyyttä ilmaisevat sanat suoraan haastateltavaan. Palaveritilanteissa tai kahdenkeskisissä keskusteluissa kielteiset tunneilmaisut olivat havaittavissa siten, että esimies meni suoraan asiaan ja jätti tyypilliset vapaamuotoiset keskustelut väliin. Lisäksi esimies ei välttämättä antanut palaverissa lainkaan puheenvuoroa, vaan jyräsi puhumalla päälle. Myös kommunikointi saattoi olla töksäyttävää tai tiuskivaa. Lisäksi esimiehet saattoivat puhista itseksensä, kiroilla tai sekoilla erilaisissa asioissa.

Syitä esimiehistä havaittuihin kielteisiin tunteisiin ei useinkaan tiedetty, eikä niitä kyetty myös varmuudella arvailemaan. Haastateltavat epäilivät kielteisten tunneilmaisujen johtuvan muun muassa huonosti menneistä ylemmän johdon palavereista, henkilökohtaisista ongelmista tai aamuväsymyksestä. Tiedossa olevia tilanteita kielteisten tunneilmaisujen syiksi puolestaan kerrottiin olevan haastavat asiakkaat, konfliktitilanteet neuvotteluissa, hävityt kilpailut tai negatiivinen palaute kollegoilta, ylemmältä johdolta tai asiakkailta. Yksi haastateltavista kertoi esimiehensä kokevan itsestään epävarmuutta, ja se ilmeni hänessä erityisesti silloin kun hän sai

kielteissävytteistä palautetta. Hän ei silminnähdessä osannut reagoida niihin, vaan osoitti hermostuneisuutta. Hermostuneisuus ilmeni siten, ettei hän tiennyt mihin olisi katsonut ja mitä seuraavaksi tehnyt. Lisäksi hänen kasvojen väri sekä äänen sävy muuttuivat.

Kyl se mulle sanoo varmaan aika suoraan jos sitä vaikka ärsyttää tai jos minä ärsytän sitä niin kyl se sitten on sanonu. [...] se on joutunut muutaman kerran pyytämään multa anteeksi [...] välillä tuntuu, että ollaan liikaa kaveripohjalla, että välillä unohtuu, että se on mun esimies. - H4

Työtyytyväisyys tutkimuksen tuloksia kun käsiteltiin [...] niin sieltä tuli vähän hänelle kuraa niskaan, ja hän sitten tosiaan reagoi niihin. Tuloksia kun käytiin läpi hän hermostu [...] hän negatiivisiin asioihin reagoi niinku hermostumalla. [...] hän niinku kaikella tapaa, niinku ulkoisella olemuksellaanki viesti sitä, kuinka hän hermostu siinä tilanteessa. [...] väri vaihtuu naamasta, ja sen ääni alkaa väristä. Ja sit hän ei oikein niinku tiedä, että mitähän niinku tekis ja, mihin hän kattois ja mitä sit seuraavaks. -H1

6.1.4 Alaisen kielteiset tunteet

Kielteiset tunteet, joita haastateltavat kertoivat tuntevansa, ollessaan vuorovaikutuksessa esimieheensä, olivat ärsyyntyminen, tyytymättömyys, turhautuminen ja pettymys. Useat haastateltavista kertoivat ilmaisevansa kielteisiä tunteita esimiehilleen mieluummin muodollisella tavalla kuin konkreettisesti näyttäen. Tällä he tarkoittivat sitä, että he kuvailivat sanallisesti tai esimerkkien kautta kielteisiä tunteitaan. Osa haastateltavista kertoi myös arvioivansa ensin hyvin tarkkaan onko tilanne varmasti oikea kielteisten tunteiden ilmaisuun. Haastateltavat kokivat pettymyksen ja ärsyyntymisen tunteita erityisesti silloin kun esimies ei hoitanut tehtäviään esimiehenä, esimies oli luistanut sovituista asioista tai esimies ei osannut käsitellä hänelle ilmaistuja kielteisiä tunteita. Muutamit haastateltavat tunsivat kielteisiä tunteita siitä kun esimiehet eivät uskaltaneet olla ei-mukavia esimiehiä, vaan

yrittivät aina miellyttää tiettyjä ihmisiä. Tämänkaltainen käyttäytyminen aiheutti pettymystä ja ärsyyntymistä kiukun sekä hermostumisen lisäksi, mutta lisäksi epäilyä siitä ajatteleeko esimies lainkaan yrityksen parasta. Mikäli esimies ei aidosti kuunnellut tai ymmärtänyt alaistaan, aiheutti se monessa haastateltavassa kielteisiä tunteita, kuten ärtymystä ja turhautumista. Yksi haastateltavista kertoi, ettei hänen esimiestään kiinnostanut kuunnella, mitä hänellä oli asiaa, vaan esimies oli eräänkin kerran tehnyt omat hätäiset päätelmät kesken keskustelun ja kaapannut haastateltavan asian hoidettavakseen kuuntelematta haastateltavan asiaa loppuun saakka.

Mä oon ollu vihanen, tosi kiukkuinen ja mä oon ollu oikeesti katkerakin monesta asiasta, koska mä tiesin, et mä oisin monta asiaa pystynyt hoitamaan ehkä paremmin kuin hän. Mulla oli paljon sellasta sulattelua siinä, et mä niinkö pysyin itse siellä mun omassa lokerossa, missä mun kuuluu olla, enkä astu hänen varpailleen, vaan mä annan hänen toimia oikeasti, vapaasti ja olla se esimies. -H6

Minähän ilmasen itteäni hyvinkin. Ensinnäkin minun naamaa lukkee kuin avointa kirjaa ja näkee kyllä millä tuulella. [...] jos on vähän huonompikin hetki niin se kyl näkyy, mut sillee kyllä käyttäydyn työpaikalla. -H4

Osa haastateltavista kertoi hillinneen voimakkaita kielteisiä tunteita, kuten muun muassa vihaa, kiukkoa ja katkeruutta. Nämä voimakkaat kielteiset tunteet kohdistuivat esimieheen ja ne johtuivat pääasiassa esimiehen tavasta hoitaa työtään esimiehenä tai tavasta jättää hoitamatta esimiehentyöhön kuuluvat tehtävät. Syy miksi haastateltavat suodattivat näitä tunteita, johtui siitä, että he ymmärsivät oman paikkansa ja rajansa esimies-alaisuudessa sekä tiesivät, millaisia vaikutuksia niillä olisi ollut esimiehen käyttäytymiseen. Lisäksi haastateltavat kokivat, että mikäli he eivät olisi suodattanut voimakkaita kielteisiä tunteitaan, suhde esimieheen olisi vahingoittunut ja olisi syntynyt turhia konfliktitilanteita, joiden seuraukset olisivat saattaneet kestää hyvinkin pitkään. Konfliktien lisäksi yhteistyöhön olisi tullut lommoa ja ikävää tunnelmaa pitkäksi aikaa. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että olivat tunteiden syyt mitkä tahansa,

voimakkaiden kielteisten tunteiden näyttäminen ei missään tapauksessa kuulu työpai-työpaikalle, vaan niiden ilmaisemista pidettiin epäammattimaisena ja joissain tilanteissa jopa pelottavana. Haastateltavat kokivat, että tunteita tulee osata hallita ja suodattaa. Hallinnalla he tarkoittivat sitä, että voimakkaat kielteiset tunteet tulisi mieluummin osata sanoittaa ja kuvailla ilman isompia tunneilmaisuja, kuten huutamista, äänen korottamista tai vihamielistä käytöstä. Lisäksi kielteisiin tunteisiin liittyvistä asioista tulisi pyrkiä keskustelemaan sivistyneesti.

Sen nyt kun mä oon oppinu, että se tarkoittaa plusmiinusnolla niin sit mä...mä lähen niinku valmiiks sitte siitä huoneesta vaikka pois. [...] niin lähen sillä tavalla että, että "voihan vittu!" Oon tosi niinku pettynyt, että ei niinku tullu sitä semmosta vastakaikua, että oikeesti asioille tehtäs jotakin, mikä ois ihan niinku tärkeitä. [...] hän niinku tietää, että on henkilöitä jotka on niinku hankalia ja siis välillä niinku pelottaviakin, mutta ne on kuitenkin hänen alaisia niin että, ei oo sitä niiku munaa niinku sanoa, uskallusta...Kyllä mä oon välillä ollu tosi ärtynyt sitten. Mä on sitten kollegan kanssa samassa huoneessa niin pitäny sille kauheen palopuheen ku oon ollut niin hermostunut (naurua), että voi helevetti! -H5

No se olis kyllä vaikuttanut ihan selkeesti mejän yhteistyöhön. Et se ois sitä haavottanu, ja sit se mitä ollaan saatu positiivista ja hyvää rakennettua niin se olis ehkä romuttanut sen perustan sieltä. Niin silloin on järkevää olla hiljaa ja miettiä ihan oman päään sisällä, että kannattaako oikeesti aina aivan kaikkea sanoa. -H6

6.2 Tunteiden vaikutukset esimies-alaissuhteessa

6.2.1 Myönteiset vaikutukset esimies-alaissuhteessa

Esimiesten ilmaisemien myönteisten tunteiden kerrottiin tuovan rauhallisuutta ja turvallisuuden tunnetta haastateltaviin. Asioiden koettiin olevan hyvin ja haastateltavat

tunsivat olemuksessaan rentoutta. Tämänkaltaisten tunteiden koettiin parantavan keskittymistä omiin työtehtäviin. Lisäksi esimiesten myönteiset tunteet toivat alaiselle rohkeutta lähestyä esimiestä ilman, että etukäteen tarvitsi miettiä, miten asian ilmaisisi tai pelätä esimiehen reagointia ja suhtautumista. Esimiesten myönteisten tunteiden kerrottiin olevan myös helposti tarttuvia ja nostavan mielialaa, vaikka alaisella itsellä olisi ollut huono hetki. Lisäksi niiden vaikutukset ja positiivinen tunnelma kesti pitkään. Esimiesten myönteisen tunnetilan ja tunnelman kerrottiin luovan ympärille hyvää tunnelmaa ja siihen haluttiin päästä mukaan. Yhdessä jaetulla ilolla ja innostuksella oli usein tapana edetä ideointiin yhdessä esimiehensä kanssa. Esimiesten ilmaisevat myönteiset tunteet vaikuttivat alaisten henkilökohtaisiin suorituksiin siten, että alaiset kokivat sen motivoivan ja kannustavan pyrkiä parempiin suorituksiin. Useat haastateltava kuvailivat esimiehen myönteisten tunteiden myös sitouttavan heitä yritykseen, tuovan toiveikkuutta tulevast ja lisäävän työtyytyväisyyttä. Myös itsevarmuuden sekä vahvuuden kohdata tulevia haasteita kuvattiin kasvavan esimiehen myönteisten tunneilmaisujen seurauksena. Mikäli esimiehen myönteisiä tunneilmaisuja ei koettu aitona, niillä ei ollut samankaltaisia vaikutuksia kuin aidoilla tunneilmasuilla. Teeskenneltyä myönteistä tunneilmaisua saatettiin pitää huvittavana, vaikka sen hyvää tarkoittava pyrkimys ymmärrettiinkin. Eräs haastateltava puolestaan kertoi, että vaikka hän koki esimiehensä innostuneisuuden hyvänä asiana, usein toistuva innostuneisuus tuntui hänestä ajoittain uuvuttavalta.

Mul on sellanen olo, et voin kertoa oman asian hänelle, oman mielipiteen. [...] ja sillai jollain tavalla turvallinen olo, että kaikki järjestyy ja asiat etenee. -H9

Nehän tuo sellasta positiivista draivia ja sitä tavallaan semmosta ajattelua et hitto mä pystyn mihin vaan. Tavallaan, et mikään ei pysty niinku estää eikä jarruttamaan. Et se luo semmosen tosi hyvän draivin sille tekemiselle. -H1

Lähes kaikkien haastateltavien esimiehet reagoivat alaistensa myönteisiin tunteisiin pääsääntöisesti myönteisesti, kuten kiittäen, osoittamalla iloisuutta, tyytyväisyyttä tai

rentoutta. Yksi haastateltavista kertoi, että hänen esimies saattoi joskus vastata myönteisiin tunneilmaisuihin katsekontaktilla ja nyökkäyksellä, mutta toisinaan hän ei reagoinut mitenkään. Voimakkaimpia vastareaktioita esimiehet saattoivat osoittaa osallistumalla iloon mukaan sekä ilmaisemalla innostuneisuutta sekä ilostumista sanallisesti kehumalla alaistaan. Tämänkaltainen reagointi koettiin tärkeäksi ja myönteisiä tunteita lisääväksi tekijäksi. Yksi haastateltavista kertoi, että hänen esimiehellä oli usein tapana yhtyä ilonpitoon mukaan muun muassa tuulettamalla ja huutamalla ”jee!”.

Myönteiset tunteet ottaa ilolla vastaan ja samalla myös sitten niinku omassa toiminnassaan sitten toki rentoutuu ja huomaa sen, että tuota nythän [...] alkaa kaikki olla aika hyvällä mallilla, että tätä asiaa saahaan esimerkiksi vietyä eteenpäin. -H10

Kyllä se näyttää sen innostuneisuuden sillee hyvin sanoilla ja sillee niinku saattaa tuuletella sillee et ”jee” (naurua). Sen tyyli on semmonen. Et joo kyllä se on heti mukana siinä. -H2

6.2.2 Kielteiset vaikutukset esimies-alaisuudessa

Haastateltavat kokivat, että esimiehen kielteiset tunteet ruokkivat kielteisyyttä aiheuttaen heille kielteistä asennetta sekä työmotivaation laskua. Koettiin, että esimiesten kielteisillä tunteilla oli jopa voimakkaampi vaikutus kuin myönteisillä tunteilla. Esimiehistä havaitut kielteiset tunteet synnyttivät useimmissa haastateltavissa huolta, hermostuneisuutta, alakuloa, epätoivoa tai epävarmuutta tulevaisuutta kohtaan. Lisäksi ne herättivät epäluottamuksen ja ärsyyntymisen tunteita esimiestä kohtaan. Näissä tilanteissa haastateltavat eivät aina tienneet, mistä kielteisissä tunneilmaisuihin oli kyse, minkä seurauksena sekä yrityksen että oman aseman epävarmuus nousi pintaan. Myös omaa suoriutumista työtehtävistä alettiin epäillä, mikäli syytä esimiehen kielteisiin tunteisiin ei varmuudella tiedetty.

Esimiehen kielteisten tunneilmaisuiden koettiin rajaavan työn kehittämistä ja luovuutta. Kielteiset ilmaisut herättivät haastateltavissa epävarmuutta ja vähensivät uskallusta tehdä työtä niin kuin he itse ammattilaisena olisivat ne halunneet tehdä. Yksi haastateltavista kertoi näiden tunteiden johdosta kokevansa esimiehensä jarruksi kehittyä työurallaan. Esimies ei erään haastateltavan mukaan innostanut kehittämiseen eikä eteenpäin menemiseen millään tavalla. Tämän johdosta haastateltava ei kokenut saavansa arvostusta, tukea, eikä ymmärrystä hänen vahvuuksistaan, potentiaalistaan ja osaamisestaan. Kielteisten tilanteiden johdosta haastateltavan työmotivaatio oli laskenut sekä luottamus esimieheen kadonnut. Muutama haastateltava vältteli puhumasta esimiehilleen heidän työhön liittyvistä asioista. He odottivat mieluummin esimiesten loma-aikoihin ja vapaapäiviin, jolloin he pystyvät puhumaan esimiestensä sijaisilleen. Lisäksi he etsivät mahdollisia muita kiertoreittejä selvittääkseen työhön liittyviä asiat. He ottivat esimiehiinsä yhteyttä vasta siinä vaiheessa jos muita auttavia henkilöitä ei löytynyt. Esimiesten kielteisten tunneilmaisujen kerrottiin myös vievän työnteon päämäärää väärään suuntaan. Ratkomattomat kielteiset tunteet veivät energiaa eikä työhön liittyviä päätöksiä kyetty tekemään.

Esimiehen kielteisten tunteiden kohdistuessa suoraan alaiseen, itsetunnon kerrottiin saavan kolhua tai jopa romuttuvan. Erään haastateltavan esimiehen voimakas kielteinen tunneilmaisu aiheutti haastateltavan ja hänen esimiehen välille hankalan tilanteen, mikä on saanut haastateltavan miettimään suhdettaan esimieheensä, luottamuksen menettämistä ja sitä haluaako enää työskennellä kyseissä yrityksessä. Haastateltavalla itsellä oli ollut hankala vaihe, eikä hän kokenut saavansa siihen ymmärrystä esimieheltään, vaikka hän oli yrittänyt asiaa hänellä selittää. Esimies reagoi alaisen tilanteeseen sanoittaen kielteisiä ilmaisuja, jonka johdosta alainen pahoitti mielensä. Vaikka asiasta yritettiin keskustella, tapahtuma aiheutti suhteeseen säröä. CoVid -19 pandemian vuoksi tapahtui luonnollinen etäännyminen esimiehen ja alaisen välille, koska useissa yrityksissä siirryttiin etätöihin (Maaliskuussa 2020 alkaen). Haastattelun aikoihin (kesäkuun 2020 alussa, jolloin edelleen tehtiin etätöitä)

haastateltava koki, että esimies vihdoinkin ymmärtää häntä ja heidän suhde palautuu ennalleen.

Haastateltavat reagoivat esimiestensä kielteisiin tunneilmaisuihin sulkeutuen pois esimiehen läheltä ja vetäytymällä omiin oloihin. Koettiin, että kaikenlainen kommunikointi ja työasioiden hoitaminen oli parempi siirtää myöhäisempään ajankohtaan. Muutama haastateltava kertoi, että tämänkaltainen tilanne ärsytti heitä suunnattomasti, koska tärkeiden asioiden hoitamisesta piti siirtää esimiehen kielteisten tunneilmaisujen vuoksi. Esimiehen ilmaisemat kielteiset tunneilmaisut aiheuttivat muutamassa haastateltavassa sen, että he alkoivat tukahduttaa omia tunteitaan. Eräs haastateltava kertoi hillitsevänsä tyytymättömyyden ja turhautumisen tunteita, koska hän joutuisi kertomaan niistä kriittisen palautteen muodossa suoraan esimiehelleen. Koska tämä kyseinen esimies oli hyvin kielteinen kaikissa tunneilmaisuisaan, haastateltavasta ei tuntunut hyvältä puhua esimiehelleen mistään. Lisäksi haastateltava koki tietävänsä, ettei hänen kertomisella olisi mitään vaikutusta tai hyötyä.

Eräs haastateltavista kertoi, että yrityksessä, jossa hän työskenteli, piti harkita tarkkaan miten kielteisiä tunteita ilmaisi esimiehelleen. Jos vähänkin muotoili kielteissävyytteisen asian väärin, tuli vastareaktio ylempää johtoa myöten. Muutama haastateltava puolestaan kertoi tilanteista, joissa he kokivat, että esimiehet ottivat liian henkilökohtaisesti heidän kielteiset tunneilmaisut ja pahoittivat niistä mielensä. Toinen esimiehistä oli kertonut alaiselleen, ettei hän enää uskalla puhua alaiselleen mitään, koska pelkää mitä alainen sanoo. Haastateltavat kokivat, etteivät esimiehet osanneet keskustella kaikista negatiivisista asioista eikä vastaanottaa kielteisiä tunneilmaisuja. Tämän seurauksena haastateltavat alkoivat suodattaa kielteisiä tunneilmaisuja esimiestensä kanssa. Haastateltavien mukaan se ei kuitenkaan tuntunut oikealta ratkaisulta, sillä he kokivat yhteistyön muuttuvan hankalaksi, koska negatiivisista asioista ei voinut puhua ilman että esimies otti ne liian henkilökohtaisesti.

Yksi haastateltavista koki, että esimies-alaissuhteessa ilmaistuilla tunteilla ei ole ollut hänen työntekoonsa mitään vaikutusta, vaan hän pyrkii joka tapauksessa hoitamaan työnsä oli tunteet mitkä tahansa. Jos esimiehen kanssa oli paljon kielteisiä tunteita herättäviä asioita, saattoi oma tekeminen olla hänelle pakkopullaa, mutta muuten niillä ei ollut mitään vaikutusta. Haastateltava kertoi laittavansa kielteiset tunteet ja asiat työn tekemisen ajaksi sivuun ja vasta sen jälkeen hän pohtii niitä. Myös toinen haastateltavista kertoi pystyvänsä toimimaan siten, etteivät kielteiset tunteet jääneet vaikuttamaan häneen pitkäksi aikaa. Hän kertoi pystyvänsä kääntämään kielteiset asiat aina positiiviseksi, koska tiesi mitä aiheutuisi jos hän keskittyisi kielteisiin asioihin ja niihin liittyviin tunteisiin.

Mulla oli semmonen heikko hetki kun mä olin aika väsynyt [...] Ja vaikka mä yritin sitä sille selittää [...] se paukautti mulle kerran, että miten tuo sun naaman ilme saatais vähän paremmaksi. [...] meiän suhde muuttu niin kireäksi [...] Kerroin tosi avoimesti, että oon jopa miettinyt haluanko edes enää olla töissä siellä, että jos se on tämmöstä. [...] mulla on semmonen tunne, että onko luottamus kadonnut. Että enkö luota enää siihen esimieheen ja saanko sieltä enää semmosta tarvittavaa tukea. -H4

Jos aatellaan sitä, että ne tuntee tarttuu niin itelle tulee hermostunut olo, epävarma olo, epäluottamus häntä kohtaan kasvaa. [...] En lähesty häntä, en mee kertoo ainakaan omista asioistani. Enkä lähde väittelemään, en kerro eriävää mielipidettä, en ainakaan pyydä mitään. [...] Hän ei millään tavalla näe mun potentiaalia, mun vahvuuksia, osaamista, eikä tue niitä. Tosiaan se, että en voi luottaa, en haluu puhua hänelle. -H9

Useat haastateltavat kokivat, että erityisesti hankalien ja kielteisiä tunteita herättävien asioiden ilmaiseminen ja niistä saatu myönteinen reagointi esimieheltä lisäsi luottamusta sekä esimieheen että esimies-alaissuhteeseen. Koettiin, että mikäli hankalia ja kielteisiä tunteita herättäviä asioita uskalsi kertoa esimiehelleen, osoitti se esimiestä kohtaa luottamusta. Riippuen esimiehen reagoinnista, saattoi se lähentää

esimiehen ja alaisen suhdetta. Muutama haastateltava kertoi ilmaisseensa suurta luottamusta esimiestään kohtaan lähestyessä heitä aroilla ja hankalilla asioilla. Haastateltavat olivat ottaneet puheeksi ongelmalliset kollegat ja työpaikkakiusaamisen. Näitä asioita kertoessa kumpikin haastateltava oli ilmaissut kielteisiä tunteita, muun muassa ärtymystä ja huolta. Koska molemmissa tilanteissa esimiehet olivat reagoineet myönteisesti, kuten kuuntelemalla, osoittamalla sanoi, elein ja ilmein ymmärrystä, olleet aidosti läsnä sekä esittäneet vastakysymyksiä, haastateltavat kokivat, että molemmin puolinen luottamus ja kunnioitus suhteessa kasvoivat.

Yksi haastateltavista puolestaan koki, että hänen aidon myönteisen ja rakentavan palautteen johdosta hänelle oli esimiehensä kanssa syntynyt molemminpuolinen tuki ja luottamus. Heidän vuorovaikutus oli välitöntä ja suhde oli kehittynyt tiiviiksi ja vahvaksi. Esimies puolestaan vastavuoroisesti osoitti haastateltavalle avoimuutta olemalla alaiselleen rehellinen ja kertomalla avoimesti luottamuksellisia asioita.

Erään haastateltavan mukaan hänen ilmaisemat kielteiset tunneilmaisut aiheuttivat hankaluutta kommunikointiin, erityisesti esimies-alaisuuden alkuvaiheessa. Esimies reagoi olemalla varauksellinen haastateltavaa kohtaan ennen kuin hän oppi käsittelemään alaisen tunteita, ja alainen puolestaan ymmärtämään esimiehen reagointia hänen ilmaisemiin kielteisiin tunneilmaisuihin. Haastateltavan mukaan puolestaan hänen ilmaisemat myönteiset tunteet tarttuivat esimieheen ja haastateltava sai positiivisten tunteiden näyttämisen kautta esimiehen innostumaan monista asioista.

Yksi haastateltavista puolestaan koki, että hänen esimies-alaisuus suhde oli lähtenyt hyvin rakentumaan heti suhteen alusta alkaen. Hän koki, että heidän persoonallisuudet olivat hyvin samanlaiset ja esimiehen kanssa oli helppo keskustella. Nämä seikat rakensivat heidän suhteen välittömäksi. Haastateltava koki, että hän voi kertoa esimiehelleen mitä tahansa, myös henkilökohtaisia asioita. Haastateltavan mukaan alusta asti syntynyt tiivis ja välitön suhde oli tehnyt yhteydenpidon välittömäksi. Haastateltava

koki, että erityisesti henkilökohtaisuuksien tuominen mukaan suhteeseen sekä esimiehen empaattisuus, joka oli ollut vahvasti esillä haastateltavan hankalissa elämäntilanteissa, oli lähentänyt heidän suhdettaan alusta saakka ja tehnyt siitä luottamuksellisen. Koska näiden lisäksi esimies viestitti hänelle tyytyväisyyttään, muun muassa kehumalla haastateltavaa muille, vahvisti se esimies-alaissuhdetta, sitoutti häntä yritykseen ja lisäsi työssä jaksamista sekä motivaatiota. Haastateltava totesikin, että ilman tämänkaltaista myönteistä viestintää ja hyvää esimies-alaissuhdetta, hän tuskin enää olisi kyseisessä yrityksessä töissä.

[...] kun uskalsi...et kun oli ollut töissä näitä hankalia tilanteita [...] kun rohkenin ottamaan asian esille esimiehelle ja puhua. Se on sitten niinku [...] tavallaan lähentänyt. Kun tulee sitä luottamusta. [...] kuunnellut, keskittynyt siihen, mitä oon sanomassa. [...] et sit se pysähtyy tavallaan siihen ja sit se niinku tekee samalla vastakysymyksiä ehkä ja on kysynyt, että haluaako että hän puuttuu siihen tai sit on keskusteltu siitä. [...] on niinkuin läsnä, et se tavallaan osottaa sen. -H2

[...] mie sanon, että henkilökohtaisuuden tuominen, hänen empaattisuus [...] se on lähentänyt meitä ja sitä meidän suhdetta ja tehnyt siitä välittömän ja hyvin semmosen luottamuksellisen [...]. Kun hän on viestittänyt tyytyväisyyttä niin kyllähän se niinkö sekin vahvistaa sitä suhdetta ja tekee itelle tavallaan sitä työssä jaksamista ja sitä motivaatiota paremmaksi. Aina kun mulle tulee semmonen olo, että olisinko tyytyväinen vai enkö olisi tyytyväinen niin sitten se kääntyy aina siihen, että olen tyytyväinen. -H8

7 Johtopäätökset

Edellisessä kappaleessa, tutkimustuloksissa, esitettiin aineiston analysoinnista esiin nousseet merkityksellisimmät havainnot ja päätelmät liittyen tunteisiin ja niihin liittyviin tapahtumiin LMX suhteessa. Tässä kappaleessa puolestaan nostetaan esiin tutkimuksen kannalta keskeisimmät tulokset, joita peilataan aikaisempiin tutkimuksiin. Nämä keskeiset tulokset vastaavat samalla johdannossa asetettuihin tutkimuskysymyksiin:

1. *Millaisia tunteita ja tunneilmaisuja ilmenee esimies-alaisuhteessa, ja millaisina niiden vaikutukset koetaan?*
 - a. *Miten tunteet ja tunneilmaisut vaikuttavat alaiseen?*
 - b. *Miten tunteet ja tunneilmaisut vaikuttavat esimies-alaisuhteen laatuun ja kehittymiseen?*

Tutkimuksen keskeisimmät tulokset esitetään kahdessa osassa. Ensimmäiseksi tarkastellaan esimiehen tunneilmaisuja ja niiden vaikutuksia alaiseen sekä esimies-alaisuhteeseen (LMX) ja toiseksi alaisen tunteita sekä tunneilmaisuja ja niiden vaikutuksia esimies-alaisuhteeseen (LMX). Tuloksia käsitellään myönteisten ja kielteisten tunteiden näkökulmista. Tutkimustulosten havainnot tehdään teoriaan pohjautuen. Tämän jälkeen tarkastellaan tutkimuksen rajoituksia sekä esitetään mahdolliset jatkotutkimusehdotukset. Lopuksi vielä esitetään käytännön ehdotukset työelämään, jotka voivat hyötyä tämän tutkimuksen tuloksista.

Esimiehen myönteiset tunneilmaisut ja niiden vaikutukset alaiseen sekä esimies-alaisuhteeseen:

Kuten aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, myös tämän tutkimuksen kautta voitiin havaita, että erityisesti esimiehen tunteilla, niin myönteisillä kuin kielteisillä, on merkittäviä vaikutuksia alaisten tunteisiin ja mielialoihin (Humphrey et al., 2008).

Tutkimuksessa esimiehen myönteisten tunteiden ja tunneilmaisujen, kuten ilon, innostuksen, hymyn, naurun, myönteisten sanojen sekä eleiden havaittiin tarttuvan helposti haastateltaviin nostaan mielialaa. Mielialan kerrottiin nousevan jopa silloin kun haastateltavien omat tunnetilat eivät olleet myönteisiä (Johnson & Connelly, 2014; Michel et al., 2014; Walter & Bruch, 2009). Lisäksi esimiehen myönteisten tunteiden koettiin tuovan ympärille hyvää tunnelmaa, joihin haastateltavat kertoivat lähteneensä useimmiten mukaan. Tämä havainto tukee aikaisempaa tutkimusta liittyen tunnetapahtumien teoriaan, missä esimiehen ja alaisen tunteisiin liittyvät tilat voivat yhdessä vaihdella, jolloin niistä tulee tunteiden tarttumisen kautta vastavuoroisia. Tunteiden vastavuoroisuus puolestaan voi johtaa samaan tunnetilaan, mikä kertoo suhteen tunneperäisestä sitoutumisesta (Cropanzano, Dasborough, et al., 2017; Johnson & Connelly, 2014). Suhteiden tunneperäisyyttä tuki tässä tutkimuksessa havaittu haastateltavien sitoutuminen esimiestensä myönteiseen tunnetilaan siten, että he osallistuivat esimiesten iloon ja innostukseen mukaan jakaen yhteistä tunnetta. Myös aikaisemmat tutkimukset ovat havainneet, että samaan tunteeseen sitoutuminen voi johtaa siihen, että tunteet, niin myönteiset kuin kielteiset, jaetaan yhdessä (Rimé, 2009). Tämänkaltainen tunneperäinen sitoutuminen antaa selityksen esimiehen ja alaisen välisen tunnesiteen muodostumiselle, jolla on aikaisemmassa tutkimuksessa havaittu olevan selviä vaikutuksia LMX suhteen korkeaan laatuun ja kehittymiseen (Cropanzano, Dasborough, et al., 2017; Kellett et al., 2006).

Sen lisäksi, että esimiehen myönteiset tunteet tarttuivat haastateltaviin, osa haastateltavista koki esimiehen myönteiset tunneilmaisut viestiksi siitä, että esimiestä on turvallista lähestyä, eikä näin ollen tarvinnut pelätä kielteisyyteen viittaavia reaktioita. Tämänkaltainen toiminta vahvistaa aikaisemmissa tutkimuksissa havaittua myönteisen vaihdannan aloitusta, missä suhteen toisen osapuolen aloittaessa jonkin toiminnan, toinen osapuoli vastaa siihen omalla toiminnallaan. Tämänkaltainen toiminta johtaa lopulta joko myönteiseen tai kielteiseen vaihdantaan (Cropanzano, Dasborough, et al., 2017).

Myönteisten tunteiden tarttumisen ja vaihdannan aloituksen lisäksi, haastateltavat kertoivat useista muista myönteisistä vaikutuksista olotilaansa, kuten rauhallisuudesta sekä luottamuksen ja turvallisuuden tunteesta. Rauhallisuuden ja turvallisuuden tunteella oli merkittäviä vaikutuksia heidän henkilökohtaiseen suorituskyykyyn, muun muassa keskittymiskyvyn paranemiseen, lisääntyneeseen työmotivaatioon, vahvuuteen kohdata haasteita sekä haluun parantaa työsuorituksia (Cropanzano, Dasborough, et al., 2017; Kafetsios et al., 2011; Sy et al., 2006; Visser et al., 2013). Lisäksi he kertoivat, että heistä tuli toiveikkaampia ja vahvempia kohdata tulevia haasteita. Näiden vaikutusten myötä osa haastateltavista koki, että myös heidän sitoutuminen yritykseen kasvoi. Nämä havainnot tukevat aikaisempien tutkimusten tuloksia esimiehen velvollisuudesta olla emotionaalisesti (tunnepohjaisesti) ilmaisevia. Sillä on tärkeä rooli suhteiden johtamiselle, mutta sen lisäksi myös sille, että alaisen työtehtävien suorittamiskyky kasvaa (Dulebohn et al., 2012; Erdogan & Bauer, 2014). Lisäksi myös muut aikaisempien tutkimusten löydökset tukevat näitä havaintoja, sillä tutkijat ovat havainneet tutkimuksissaan, että myönteisiä tunteita osoittaneet esimiehet pystyvät motivoimaan alaisiaan parempaan suorituskyykyyn, mutta ainoastaan silloin kun myös alaiset tuntevat myönteisiä tunteita (Bauer & Green, 1996; Damen et al., 2006). Nämä havainnot vahvistavat Cropanzano ja kumppanit (2017) ajatuksia tunnetapahtumateorian mukaisesti siitä, että silloin kun esimiehillä ja alaisilla on sama tunnetila, myös tulokset ovat yleensä myönteisiä.

Mikäli haastateltavat eivät pitäneet esimiehen ilmaisemia tunteita aitoina, niillä ei haastateltavien mukaan ollut samankaltaisia myönteisiä seurauksia kuin aidoiksi koetuilla myönteisillä tunteilla. Muutaman haastateltavan mukaan he ymmärsivät kyllä esimiehen hyvän tarkoituksen, mutta myönteisiä vaikutuksia niillä heihin ei ollut. Epäaidot tunteet liitetään aikaisemmassa tutkimuksessa vilpilliseen käyttäytymiseen, toisin sanoen pinnalliseen käyttäytymiseen, missä esitetyt tunteet ovat ristiriidassa todellisten tunteiden kanssa. Esimiehen pinnalliseksi havaitulla käytöksellä ei aikaisempien tutkimusten mukana ole myönteisiä vaikutuksia alaiseen, kuten myös

tässä tutkimuksessa voitiin havaita (Becker et al., 2018; Diefendorff et al., 2005; Fisk & Friesen, 2012).

Erään haastateltavan mukaan molemminpuolisen aidon sekä myönteisen että kielteisen vuorovaikutuksen ja palautteen johdosta hänelle oli esimiehensä kanssa kehittynyt välitön ja avoin tunnepohjainen vuorovaikutussuhde, joka perustui molemmin puoliseen tukeen ja luottamukseen (Cropanzano, Dasborough, et al., 2017). Tämänkaltaiset piirteet kuvaavat suhteen osapuolten olevan psykologisesti läheisiä, mikä puolestaan liittyy vahvasti korkealaatuisiin LMX suhteisiin (Fisk & Friesen, 2012; Graen & Uhl-Bien, 1995). Toinen haastateltava puolestaan koki, että henkilökohtaisten asioiden tuominen mukaan suhteeseen, ja sen lisäksi esimiehen ilmaisema myötätunto, huolenpito sekä empaattisuus, oli lähentänyt suhdetta, ja lisännyt suhteen luottamuksellisuutta ja lojaalisuutta niin esimieheen kuin yritykseen. Lisäksi moni haastateltavista koki, että erityisesti hankalien kielteisiä tunteita herättävien asioiden ilmaiseminen ja niistä saatu myönteinen reagointi esimieheltä lisäsi luottamusta sekä esimieheen että esimies-alaisuuteeseen (Cropanzano & Mitchell, 2005; Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden & Maslyn, 1998; Uhl-bien & Maslyn, 2003).

Alaisten myönteiset tunteet ja tunneilmaisut sekä niiden vaikutus esimies-alaisuuteeseen:

Haastateltavien aktiivisuudesta määrittää korkealaatuista esimies-alaisuuden laatua osoitti se, että he kertoivat pyrkivänsä lähtökohtaisesti ajattelemaan myönteisesti ja käyttäytymään esimiestään kohtaan siten, että toimivan ja myönteisen vuorovaikutuksen saaminen esimiehen kanssa oli mahdollista. Haastateltavien käyttäytymisestä voitiin havaita yksi aikaisemmissa tutkimuksissa esitellyistä vaikutustekniikoista, miellyttäminen (Dulebohn et al., 2012: 1724). Miellyttäminen näkyi haastateltavista siten, että he kertoivat pyrkivänsä aloittamaan myönteisen vaihdon esimiehen kanssa olemalla ystävällisiä esimiestä kohtaan sekä osoittamalla myönteistä huomiota elein ja ilmein. Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että alaisten aloittaessa sosiaalisen vaihtoprosessin esimiehen kanssa, he ilmaisivat myönteisiä

tunteita, kuten iloa, innostusta, naurua, hymyä, myönteisiä sanoja ja eleitä. Esimiehet pääsääntöisesti vastasivat niihin myönteisesti ilmaisten puolestaan iloisuutta, tyytyväisyyttä ja rentoutta (Cropanzano, Dasborough, et al., 2017; Fairhurst & Connaughton, 2014; Sheer, 2015). Haastateltavien havainnot esimiesten reagoinnista kertovat tunteiden tarttumisen prosessista, jossa alaisen ilmaisemat myönteiset tunteet tarttuivat esimieheen vaikuttaen myönteisesti heidän mielialaan (Johnson & Connelly, 2014; Michel et al., 2014; Walter & Bruch, 2009). Muutama haastateltava kertoi, että esimiehille oli tyypillistä lähteä mukaan heidän ilmaisemiin myönteisiin tunneilmaisuihin. He kokivat, että esimiehet halusivat jakaa heidän ilmaiseman ilo ja innostuksen. Kuten myös esimiesten myönteisten tunteiden ja tunneilmaisujen löydöksissä jo todettiin, tämänkaltainen tunnetilojen vaihtaminen ja tunteiden tartunnasta aiheutuva vastavuoroisuus kuvaa tunneperäistä sitoutumista, ja antaa selityksen esimiehen ja alaisen välisen tunnesiteen muodostumiselle. Tunnesiteen muodostumisen on havaittu olevan ominaispiirre korkealaatuisissa LMX suhteissa, sekä vaikuttavan korkealaatuisen LMX suhteen kehittymiseen (Cropanzano, Dasborough, et al., 2017).

Haastateltavat kertoivat teeskennelleensä ajoittain myönteisiä tunteita esimiehen kanssa, koska he eivät halunneet omien huonojen tunteiden pilata esimiehen myönteistä tunnetilaa. Lisäksi haastateltavat olivat huomioineet tilanteita, jolloin heidän tunteiden säätelyllä oli merkittävää hyötyä vuorovaikutukseen esimiehen kanssa. Tämänkaltainen kyky ymmärtää esimiehen tunteita ja säädellä omia tunteita, kuvaa aikaisemmissa tutkimuksissa havaittua tunneälykkyyden taitoa (Fisk & Friesen, 2012). Lisäksi koska haastateltavien teeskennelyihin tunteisiin esimiehet reagoivat myönteisesti, voidaan olettaa, että haastateltavien tunteiden säätelystrategia oli syväkäyttäytymiseen liittyvää tunteiden säätelyä. Syväkäyttäytymisessä tunteet ovat mahdollisimman aitoja, ja ne tuottavat positiivisia reaktioita niitä havainnoiville esimiehille (Becker et al., 2018; Diefendorff et al., 2005; Fisk & Friesen, 2012).

Esimiehen kielteiset tunneilmaisut ja niiden vaikutukset alaiseen ja esimies-alaissuhteeseen:

Tutkimuksesta kävi ilmi, että esimiesten kielteisillä tunteilla oli vielä merkittävämpiä vaikutuksia alaisten tunteisiin ja mielialoihin kuin myönteisillä tunteilla (Johnson & Connelly, 2014: 1267; Humphrey et al., 2008). Haastateltavat havaitsivat esimiesten kielteiset tunteet kielteisyyteen liittyvästä käyttäytymisestä, ilmeistä, eleistä, jännittyneisyydestä, hermostuneisuudesta ja kielteisistä sanoista. Suurin osa haastateltavista kuitenkin koki, että kielteiset tunteet olivat esimiehille hankalia ja he yrittivät tukahduttaa niitä. Kuten aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, johtotehtävissä työskentelevien henkilöiden tunteisiin liittyvät vaatimukset ovat monimutkaisempia kuin muissa työtehtävissä olevien henkilöiden. Näin ollen tunteiden ilmaiseminen, säätely ja hallinta eivät aina ole niin yksinkertaista johtotehtävissä toimiville, vaikka toimivien esimies-alaissuhteiden ylläpitämiseksi se olisikin erittäin oleellista (Fisk & Friesen, 2012; Humphrey et al., 2008). Vaikka tunteita voidaan hallita kolmea eri strategiaa käyttäen, tämän tutkimusten havaintojen perusteella voidaan todeta, että esimiesten taidot säädellä ja hallinnoida tunteitaan ei ollut kovin onnistunutta. Esimiesten yritykset tukahduttaa kielteisiä tunteitaan, eli niin sanottu vilpillinen käyttäytyminen, näkyi haastateltaville ja vaikutti heihin aiheuttaen kielteisiä tunteita esimiestä kohtaan (Becker et al., 2018; Diefendorff et al., 2005; Fisk & Friesen, 2012).

Kielteiset tunteet ja tunneilmaisut aiheuttivat haastateltaville useita kielteisyyteen viittaavia tunteita, kuten huolta, hermostuneisuutta, alakuloa sekä epätoivoa ja epävarmuutta tulevaisuutta kohtaan. Tämänkaltaiset tunteet johtuivat epätietoisuudesta, sillä haastateltavat eivät tienneet, mihin tai kehen esimiehen kielteiset tunteet kohdistuivat. Kuten myös aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, LMX suhteissa ja suhteen laadussa on oleellista huomioida niitä tekijöitä, joihin kielteiset tunteet kohdistuvat, sillä mikäli esimies ilmaisee kielteisiä tunteita alaistaan kohtaan, suhde vahingoittuu (Johnson & Connelly, 2014: 1267). Tämä aikaisemmassa tutkimuksessa havaittu ilmiö näkyi myös tässä tutkimuksessa siten, että koska

haastateltavat eivät tienneet kohdistuivatko esimiehen kielteiset tunteet heihin, ilmeni heille kielteisyyteen ja epävarmuuteen liittyviä tunteita. Lisäksi kuten myös aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu LMX suhteen vaihdantaan liittyen, on tärkeää huomioida että kielteisiä tunteita ilmaistaessa tunteiden kohde vähentää mieltymystään sitä ilmaisevalle henkilölle ja vastaa saatuihin kielteisiin tunteisiin kielteisyydellä. Myös tämän tutkimuksen havainnot tukevat aikaisempaa tutkimusta, sillä haastateltavat kertoivat kielteisten tunteidensa lisäksi tuntevansa ärsyyntymisen tunteita esimiestänsä kohtaan. Näissä haastateltavien kertomissa tilanteissa haastateltavat jakoivat esimiesten kielteiset tunteet, ja koska he eivät tienneet kehen kielteiset tunteet kohdistuivat, aiheutti se heissä ristiriitoja ja he ajautuivat miettimään oliko suhteen laatu vahingoittunut (Johnson & Connelly, 2014: 1267; Cropanzano, Dasborough, et al., 2017).

Kuten myös aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, tunteet vaikuttavat käyttäytymiseen joko myönteisellä tai kielteisellä tavalla, niin myös tässä tutkimuksessa voitiin todeta, että esimiesten kielteisten tunneilmaisujen vaikuttivat haastateltavien käytökseen. Haastateltavat kertoivat muun muassa sulkeutuvansa ja vetäytyvänsä omiin oloihinsa aina silloin kun he havaitsivat esimiehistään kielteisyyteen viittavia tunteita (Brower, H., Schoorman, D., Hoon Tan, 2012; Griffith et al., 2011). Tämän seurauksena haastateltavat kertoivat työasioiden hoitamisen viivästyvän esimiesten kanssa, mikä puolestaan heikensi heidän henkilökohtaisista työtehtävistä suoriutumista. Myös tyytyväisyys esimiestä kohtaan heikkeni, mikä ilmeni muun muassa sillä, että haastateltavien luottamus esimiestä kohtaan heikkeni ja lisäksi he kokivat, ettei esimies arvostanut ja tukenut heitä. Kaikki nämä havainnot kielteisten tunteiden vaikutuksista ovat heikkolaatuisen LMX suhteen piirteitä (Cropanzano, Dasborough, et al., 2017; Griffith et al., 2011: 509).

Ne haastateltavat, jotka kertoivat tilanteista, joissa esimiehen kielteiset tunneilmaisut olivat kohdistuneet suoraan heihin, aiheuttivat heille itsetunnon heikkenemistä, luottamuksen menettämistä esimieheen, suhteen laadun heikkenemistä sekä ajatuksia

siitä, haluavatko he enää työskennellä kyseisessä yrityksessä (Sparr & Sonnentag, 2008). Lisäksi heidän kertomastaan oli havaittavissa moraalisia tunteita, kuten vihan kaltaisia tunteita, mikä on aikaisempien tutkimusten mukaan hyvin tyypillistä silloin kun alainen kokee tullessa kohdelluksi epäoikeudenmukaisesti. Nämä havainnot tukevat aikaisempaa tutkimusta siitä, että silloin kun esimiehen kielteisyys, tai moraalista tunteista viha, kohdistuu suoraan alaiseen, aiheuttaa se ristiriitoja suhteen osapuolissa ja voi olla suhteelle tuhoisaa sekä johtaa kielteiseen vaihdantaan. Tämänkaltaisten tapahtumien ja vaikutusten on todettu aikaisemmissa tutkimuksissa johtavan LMX suhteen laadun heikkenemiseen (Cropanzano, Dasborough, et al., 2017; Dasborough et al., 2019).

Lisäksi tässä tutkimuksessa voitiin havaita, että LMX suhteet eivät ole muuttumattomia, vaan erilaisten tapahtumien seurauksena suhteen luonne ja laatu voivat muuttua milloin tahansa (Brower et al., 2012; Griffith et al., 2011; Kangas, 2020a, 2020b). Tämänkaltaisia tapahtumia oli havaittavissa erityisesti silloin kun esimiehen voimakkaat kielteiset ilmaisut kohdistuivat suoraan haastateltaviin. Näiden tapahtumien seurauksena muutama haastateltava kertoi reagoivansa esimieheen erittäin voimakkailla kielteisillä tunteilla, minkä seurauksena suhteeseen tuli ristiriitoja. Lisäksi haastateltavat kertoivat, että myös oma hyvinvointi kärsi, aiheuttaen itsetunnon heikkenemistä ja alakuloa. Myös suhde esimieheen muuttui. Arvostus, luottamus, lojaalius ja kunnioitus katosivat, mikä kuvaa hyvin heikkolaatuisen LMX suhteen piirteitä (Bauer & Green, 1996; Erdogan & Enders, 2007; Schriesheim et al., 1999).

Alaisten kielteiset tunteet ja tunneilmaisut sekä niiden vaikutukset esimies-alaisuuteen:

Kielteiset tunteet, joita haastateltavat puolestaan tunsivat esimies-alaisuudessaan, olivat ärsyyntyminen, tyytymättömyys, turhautuminen ja pettymys. Nämä tunteet aiheutuivat riittämättömyyden tunteista, pettymyksistä ja epäoikeudenmukaisuuden tunteista esimiestä kohtaan, minkä johdosta muutamat haastateltavat kokivat

arvostuksen ja luottamuksen esimiestä kohtaan heikkenevän (Bolino & Turnley, 2009; Grover et al., 2014; Johnson & Connelly, 2014: 1267; Kangas, 2020a, 2020b).

Monet haastateltavista kertoivat säädelleensä kielteisiä tunteitaan ollessaan vuorovaikutuksessa esimiehensä kanssa siten, että he pyrkivät ilmaisemaan tunteitaan muodollisella tavalla, kuten esimerkiksi kuvailemalla niitä esimerkein. Tämänkaltainen tunteiden ilmaiseminen kuvaa aikaisemmissa tutkimuksissa esiteltyä syväkäyttäytymistä. Taito osata säädellä ja hallita tunteitaan kuvaa korkeaa tunneälyä, mikä on tärkeä taito LMX suhteessa, sillä tunneälykkyyteen liittyvät taidot palvelevat yhteisymmärrykseen pyrkiviä ja sosiaalisia toimintoja. Haastateltavien syväkäyttäytymisen tekniikkaan liittyvää käyttöä tuki myös se, että suurin osa esimiehistä reagoi myönteisesti haastateltavien kielteisiin tunneilmauksiin, kuten kuunnellen ja ymmärtäen alaista ja hänen tunteitaan. Tämänkaltainen reagointi kuvaa korkeaa tunneälykkyyttä (Becker et al., 2018; Diefendorff et al., 2005; Fisk & Friesen, 2012). Nämä haastateltavat kokivat, että esimiehen myötätunto ja kielteisten tunteiden myönteinen vastaanottaminen lisäsi heidän luottamusta, sitoutumista, lojaalisuutta ja kunnioitusta esimiestä kohtaan, mikä paransi myös suhteen laatua. Tämänkaltainen aitojen tunteiden ilmaiseminen ja tunteiden säätely sekä esimiehen myötätunto, kuvastaakin erittäin hyvin korkealaatuisen LMX suhteen välistä vaihdantaa (Dasborough, 2019: 6; Humphrey et al., 2008; Wong & Law, 2002).

Vaikka kaikkien haastateltavien esimiehet eivät osanneet vastaanottaa alaistensa kielteisiä tunteita, se ei välttämättä tarkoittanut sitä, ettei haastateltavat olisivat niitä osanneet ilmaista oikein (Fisk & Friesen, 2012). Kyseessä on voinut myös olla esimiehen heikko tunneäly, sillä kyvyt ymmärtää toisten tunteita, ymmärtää syyt ja merkitykset tunteille, ovat osa tunneälykkyyden keskeisistä taidoista (Cropanzano et al., 2003; Dasborough, 2019; Miao et al., 2016, 2018). Ne haastateltavat, joiden esimiehet eivät ymmärtäneet tai kuunnelleet haastateltavien kielteisiä tunteita tai vastasivat hyökkäämällä kielteisillä ilmaisuilla, kokivat esimiehiään kohtaan entistä voimakkaammin ärtymystä ja turhautumista. Tämänkaltaisilla voimakkaiden tai vihamielisten tunteiden

kohdistamisella esimieheen on taipumusta lisätä suhteeseen ristiriitoja ja hankaloittaa työntekoa (Johnson & Connelly, 2014: 1267) Ne haastateltavat, joiden esimiehet eivät osanneet vastaanottaa haastateltavien kielteisiä tunteita, alkoivat välttää kielteisten asioiden esille tuomista, ja tukahduttaa omia kielteisiä tunteitaan. Silloin kun aitoja tunteita joudutaan tukahduttamaan, kertoo se siitä että suhteen osapuolten välinen yhteys ei ole positiivinen, mikä puolestaan kuvaa heikkolaatuisen LMX suhteen ominaisuuksia (Cropanzano, Dasborough, et al., 2017; Dasborough et al., 2019; Fisk & Friesen, 2012).

Esimiehen epäoikeudenmukainen ja epäreilu käyttäytyminen aiheuttivat muutamassa haastateltavassa erittäin voimakkaita kielteisiä moraalisia tunteita, kuten vihaa ja katkeruutta, minkä johdosta he ottivat etäisyyttä esimieheensä vältellen heidän kohtaamistaan. Kaksi haastateltavista kuvasi suhteen olevan etäinen, työkeskeinen ja viileä jo ennen tiettyä tapahtumaa, jossa esimiehen käytös oli epäreilua. Yksi haastateltava puolestaan kertoi, että vasta esimiehen epäreilun käytöksen jälkeen suhteen luonne muuttui etäiseksi ja vuorovaikutukseltaan työkeskeiseksi. Nämä suhteen vuorovaikutusta kuvaavat piirteet ovat aikaisemman tutkimuksen mukaan heikkolaatuisen LMX suhteen piirteitä, ja niillä on suhteen laatua ja kehitystä heikentäviä vaikutuksia (Bauer & Green, 1996; Cropanzano, Dasborough, et al., 2017; Erdogan & Enders, 2007; Kangas, 2020a, 2020b; Schriesheim et al., 1999).

7.1 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kvalitatiivisen tutkimukselle ominaisesti kerätä pienestä tutkittavien joukosta mahdollisimman paljon laadukasta ja ainutlaatuista tietoa. Tutkimusjoukon pienuudesta johtuen tämän tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä (Koskinen et al., 2005: 263-265). Jotta tämän tutkimuksen tuloksia voitaisiin laajemmin yleistää koskemaan tunteiden vaikutuksista esimies-alaisuuteeseen alaisen näkökulmasta, olisi määrällinen tutkimus jatkotutkimusehdotuksena kannattavaa. Määrällisen tutkimuksen avulla olisi

mahdollisuus vahvistaa, millaisia tunteita alaiset yleisesti tuntevat ollessaan vuorovai-vuorovaikutussuhteessa esimiestensä kanssa sekä, millaisista tapahtumista ja esimiesten tunneilmaisista alaisten tunnereaktiot syntyvät. Sen lisäksi määrällisellä tutkimuksella voitaisiin vahvistaa, millaisia vaikutuksia näillä tapahtumilla ja niistä aiheutuvilla tunteilla on alaisten käyttäytymiseen sekä esimies-alaissuhteiden laatuun ja kehittymiseen.

Koska tässä tutkimuksessa haluttiin tutkia alaisen näkökulmasta, miten he kokevat tunteet ja niihin liittyvät tapahtumat LMX suhteessa ja, miten ne heidän mielestä mahdollisesti vaikuttivat LMX suhteen laatuun ja kehittymiseen, jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista tehdä vastaava tutkimus esimiehen näkökulmasta. Lisäksi vastaava tutkimus olisi hedelmällinen tehdä esimies-alaissuhteen molemmille osapuolille, jolloin saataisiin merkittävää tietoa siitä, miten suhteen molemmat osapuolet kokevat eri tunnereaktioita aiheuttavat tilanteet ja tapahtumat. Lisäksi tutkimuksesta saataisiin tietoa, millaisia tunteita suhteen molemmat osapuolet kokevat näissä tunnereaktioita aiheuttavissa tilanteissa sekä tapahtumissa, ja millaisia vaikutuksia heidän kummankin mielestä näillä tunteilla ja niihin liittyvillä tapahtumilla on LMX suhteen laatuun ja kehittymiseen. Aiheen sensitiivisyyden vuoksi tulisi kuitenkin ottaa huomioon, millä tavoin aineisto olisi mielekästä kerätä, jotta haastateltavat uskaltaisivat vastata yhtä avoimesti ja luottamuksellisesti kuin tässä tutkimuksessa. Yhtenä vaihtoehtona on tehdä tutkimus määrällisenä tutkimuksena, missä kohdejoukko on suuri ja näin ollen tutkimustuloksista ei selviäisi, mitä suhteen toinen osapuoli on kysymyksiin vastannut.

Tämänkaltainen tutkimus olisi mielenkiintoista tehdä myös pitkäaikaistutkimuksena, jossa selvitetäisiin, miten tunneälyn taitojen harjoittaminen vaikuttaa LMX suhteen laatuun ja kehittymiseen. Tutkimuksessa tehtäisiin alkuhaastattelu, jossa selvitetäisiin tämän tutkimuksen tavoin, millaisia tunteita suhteessa ilmenee ja lisäksi, millaisia vaikutuksia niillä on alaiseen sekä esimies-alaissuhteen laatuun ja kehittymiseen. Tämän jälkeen sekä alainen että esimies harjoittaisi tunneälyn taitoja (Cropanzano et

al., 2003; Dasborough, 2019; Miao et al., 2016, 2018). Tietyn ajan jakson jälkeen tehtäi-
tehtäisiin seuraava haastattelu, jonka avulla tutkittaisiin, millaisia vaikutuksia
tunneälyyn liittyvien taitojen harjoittamisella on suhteen molempien osapuolten
käyttäytymiseen ja suhteen laatuun.

7.2 Käytännön ehdotukset

Tutkimuksessa saatuja tuloksia voivat käytännössä hyödyntää esimies-alaisuudessa
olevat esimiehet, ja lisäksi kaikki ne henkilöt, jotka ammattinsa puolesta valmentavat,
ohjaavat tai tukevat johtamistaitoja. Vaikka tämän tutkimuksen tulokset perustuvat
alaisen näkökulmaan liittyen esimiehen tunneilmaisuhin ja niiden vaikutuksiin, tulee
kuitenkin muistaa, että myös alainen vaikuttaa suhteen vuorovaikutukseen ja
vaihdantaan. Näin ollen voi olla mahdollista, että myös alaisen roolissa olevat henkilöt
pystyvät saamaan käytännön hyötyjä tämän tutkimuksen tuloksista.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että korkealaatuisen esimies-
alaisuuden saavuttamiseksi on oleellista, että esimiehet oppisivat havaitsemaan,
millaisia tunteita alaiset tuntevat ollessaan vuorovaikutuksessa heidän kanssaan sekä,
millaisista odotuksista, tilanteista ja tapahtumista tunteet alaisille aiheutuvat. Erityisen
tärkeiksi tekijöiksi tutkimustuloksista nousi esimiesten heikot kyvyt ilmaista ja säädellä
kielteisiä tunteita sekä sen lisäksi vastaanottaa, ymmärtää ja käsitellä alaisten kielteisiä
tunteita.

Kielteisten tunteiden ilmaisemisella viitataan siihen, että esimies osaisi säädellä
voimakkaita kielteisiä tunteitaan, sillä voimakkailla kielteisillä tunneilmaisulla havaittiin
olevan merkittäviä negatiivisia vaikutuksia alaisten mielialaan ja käytökseen, mutta
myös työhön liittyviin suorituksiin. Erittäin oleelliseksi kielteisyyttä aiheuttavaksi
tekijäksi nousi esimiesten yritykset tukahduttaa kielteisiä tunteitaan. Haastateltavat
havaittivat nämä tunteet muun muassa esimiesten ilmeistä, eleistä ja käytöksestä, ja
näin ollen tulivat epävarmoiksi siitä, mikä tai kuka niihin oli syynä ja, millaisia

mahdollisia seurauksia on tulossa. Tietämättömyys siitä, mistä esimiehen kielteisyys johtuu, ja lisäksi se että alainen joutuu arvuuttelemaan onko itse syyppänä johonkin ongelmaan, havaittiin tässä tutkimuksessa erittäin stressaavaksi ja työnsuorituskykyä heikentäväksi tekijäksi. Tämänkaltaisista tilanteista on oleellista tehdä havainto, että esimies, joka yrittää tukahduttaa kielteisiä tunteitaan ei välttämättä tiedosta, että hän yrityksensä säädellä tai tukahduttaa tunteitaan ei onnistu, vaan alaiset havaitsevat ne, ja niillä on huomattavan kielteisiä vaikutuksia heidän mielialaan ja käytökseen. Sen vuoksi olisi oleellista oppia tunnistamaan omia tunteita ja omaa käyttäytymistään, erityisesti kielteisten tunteiden kohdalla. Kun oppii tunnistamaan omia tunteitaan ja tiedostaa, miten oma olemus ja käyttäytyminen muuttuvat, on luultavasti helpompaa myös pyrkiä hillitsemään ja säätelemään tunteitaan. Tunneälyyn liittyvissä tutkimuksissa on voitu havaita, että tunneälykkyyteen liittyviä taitoja, kuten tunteiden tunnistamista ja säätelyä on mahdollista harjoitella, joten erityisesti esimiesten olisi hyvä harjoittaa näitä taitoja (Herpertz et al., 2016; Kotsou et al., 2019). Lisäksi olisi tärkeää, että esimies pyrkisi mahdollisuuksien mukaan, olemaan avoin alaisia kohtaan ja kertomaan, mistä syystä hän on pahantuulinen tai, miksi hänen olemus saattaa osoittaa kielteisyyttä. Tämänkaltaisen toiminta mahdollisesti osoittaa alaiselle luottamusta ja avoimuutta, minkä seurauksena myös alainen voi rohkaistua kertomaan omista ajatuksistaan ja tuntemuksistaan esimiehelleen.

Tunteiden vastaanottamisella puolestaan viitataan siihen, että esimiehellä olisi taitoa havaita, milloin hänen tulisi rohkaista alaista ilmaisemaan tunteitaan. Esimies voisi esimerkiksi ottaa tavakseen kysyä alaiselta *”Onko kaikki hyvin?”* tai *”Onko jotain, mistä haluaisit puhua?”* tai *”Miltä sinusta tuntuu kun työkaverisi sai lisävastuuta ja siirtyi uusiin työtehtäviin?”*. Tämänkaltaiset kysymykset ovat huomattavan paljon syvällisempiä kuin kysymys *”Mitä kuuluu?”* ja osoittavat alaiselle, että esimies haluaa tietää tarkemmin, millaisia ajatuksia ja tunteita alaisella on. Lisäksi koska kokemukset ja tulkinnat esimies-alaisuudessa tapahtuneista rikkomuksista voivat olla pelkästään alaisen henkilökohtaisia tulkintoja, jolloin esimies ei välttämättä edes tiedosta rikkomusta tapahtuneeksi (Kangas, 2020a, 2020b), tämän kaltaiset kysymykset

saattavat auttaa esimiestä havaitsemaan, että jotain reagoimisen arvoista on suhteessa tapahtunut. Lisäksi tunteiden vastaanottamisella viitataan siihen, että alaisten kertoessa asioistaan ja tunteistaan, esimies olisi aidosti läsnä ja kuuntelisi. Esimiehen tulisi pysähtyä ja lopettaa kaikki muu tekeminen ja kuunnella aidosti, mitä alaisella on sanottavana. Tämän tutkimuksen perusteella koettiin äärimmäisen ärsyttäväksi ja kielteisiä tunteita aiheuttavaksi, mikäli esimies ei keskittynyt siihen, mitä hänelle puhuttiin, vaan hän teki samalla muita asioita tai ei ottanut alaiseen katsekontaktia. Kielteisten tunteiden lisäksi tämänkaltainen käytös vähentää luottamusta ja arvostusta esimiestä kohtaan, mutta lisäksi se voi vaikuttaa myös siihen, ettei esimiehelle haluta enää kertoa mitään. Esimies voi osoittaa aitoa läsnäoloa ja halua kuunnella esittämällä alaiselleen aiheesta lisäkysymyksiä, tai osoittaa myötätuntoa sekä tarjota apuaan ja tukea kysymällä *”Voinko jotenkin auttaa tähän asiaan liittyen?”*. Tämänkaltainen kysymys tai muut aiheeseen liittyvät myötätuntoisesti esitetyt lisäkysymykset voivat osoittaa, että esimies haluaa aidosti ymmärtää, miltä alaisesta tuntuu ja lisäksi selvittää, mikä tilanne tai tapahtuma on kyseisen tunteen aiheuttanut. Koska jokainen ihminen haluaa tulla kuulluksi, huomatuksi ja ymmärretyksi, on päivänselvää että esimiehen aito läsnäolo ja halu kuunnella osoittavat alaiselle luottamuksellisuutta ja voi näin ollen rohkaista myös alaista avoimeen keskusteluun esimiehen kanssa.

Tunteiden ymmärtämisellä ja käsittelemisellä puolestaan viitataan siihen, että esimiehet kykenisivät ymmärtämään ja käsittelemään alaisten kielteisiä tunneilmaisuja ilman, että sivuuttaisivat ne tai alkaisivat puolustella itseään ja keksimään selityksiä. Tämänkaltainen esimiehen kielteinen käytös voi lisätä alaisten epäluotettavuuden tunteita esimiestä kohtaan sekä aiheuttaa sen, että alainen kokee itsensä väärin ymmärretyksi tai jopa kaltoin kohdelluksi. Sen sijaan, että esimies sivuuttaisi alaisen kielteiset tunteet tai puolustelisi itseään ja keksisi selityksiä, esimies voisi yrittää ymmärtää alaista ja hänen motiivejaan osoittamalla hänelle myötätuntoa kysymällä tarkentavia kysymyksiä, kuten *”Voisitko tarkentaa, mitä tarkoitat?”* tai *”Voisitko kertoa lisää aiheesta?”*. Sen lisäksi, että tämänkaltaiset kysymykset osoittavat alaiselle myötätuntoa, kysymysten avulla esimies voi päätyä aidosti ymmärtämään alaista ja

hänen tunteitaan. Lisäksi tämänkaltaisten kysymysten seurauksena alainen mahdollisesti tuntee itsensä kuulluksi ja kokee, että esimiehellä on tahtotila ymmärtää häntä, vaikka ei olisikaan asiasta samaa mieltä. Se että tulee kuulluksi ja ymmärretyksi on oleellista, jotta luottamus suhteen osapuolten välillä voisi syntyä. Näin ollen ei ole lainkaan yhdentekevää, miten esimies reagoi alaiseen ja hänen ilmaisemiin tunteisiin.

Kuten aikaisemmista tutkimuksista on havaittu, ja myös tässä tutkimuksessa kävi ilmi, yksikin epäreilu käytös tai se että tulee väärin ymmärretyksi aiheuttaa voimakkaita kielteisiä moraalisia tunteita ja on suhteelle tuhoisaa (Bolino & Turnley, 2009: 277; Cropanzano, Dasborough, et al., 2017; Dasborough et al., 2019; Kangas, 2020a, 2020b; Mahsud & Yukl, 2010). Näin ollen voidaan todeta, että tunteiden tunnistamisen ja säätelyn lisäksi myös tunteiden vastaanottaminen, ymmärtäminen ja käsitteleminen ovat hyvin oleellisia taitoja johtajuudessa. Nämä tunneälyyn kuuluvat taidot voivat vaatia harjoittelua (Herpertz et al., 2016; Kotsou et al., 2019), mutta mikäli esimies haluaa luoda luottamukseen ja turvallisuuteen perustuvia laadukkaita vuorovaikutussuhteita alaistensa kanssa, on näiden taitojen harjaannuttaminen esimiesasemassa toimivalle henkilölle täysin välttämättömiä.

Lähteet

- Anand, S., & Hu, J. (2011). Leader and Member exchange recent findings and Prospects for the Future. *The Sage Handbook of ...*, April 2016, 311–325.
- Antonakis, J., Ashkanasy, N., & Dasborough, M. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *Leadership Quarterly*, 20, 247–261.
- Barsade, S. G., & Barsade, S. G. (2015). The Ripple Effect : Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644–675.
- Bauer, T., & Green, S. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538–1567. <https://doi.org/10.2307/257068>
- Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros, E., & MacDermid, S. M. (2005). An episodic process model of affective influences on performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1054–1068. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1054>
- Becker, W. J., Cropanzano, R., Van Wagoner, P., & Keplinger, K. (2018). Emotional Labor Within Teams: Outcomes of Individual and Peer Emotional Labor on Perceived Team Support, Extra-Role Behaviors, and Turnover Intentions. *Group and Organization Management*. <https://doi.org/10.1177/1059601117707608>
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2009). Relative deprivation among employees in lower-quality leader-member exchange relationships. *Leadership Quarterly*, 20(3), 276–286. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.001>
- Bonnie, K. E., & de Waal, F. B. M. (2012). Primate Social Reciprocity and the Origin of Gratitude. In *The Psychology of Gratitude*. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195150100.003.0011>

- Brower, H., Schoorman, D., & Tan, H. H. (2012). *A Model of relationship leadership: The integration of trust and leader-member exchange*. *11*(2), 8049–8056.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Cropanzano, R., & Dasborough, M. (2015). Dynamic models of well-being: implications of affective events theory for expanding current views on personality and climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *24*(6), 844–847. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1072245>
- Cropanzano, R., Dasborough, M., & Weiss, H. (2003). Affective events and the development of leader-member exchange. *Academy of Management Review*, *42*(2), 233–258. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0384>
- Cropanzano, R., Dasborough, M., & Weiss, H. (2017). Affective events and the development of leader-member exchange. *Academy of Management Review*, *42*(2), 233–258. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0384>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management*, *31*(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Cropanzano, R., & Weiss, H. M. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of The Structure, Cause and Consequences of Affective Experiences at Work. In *American Psychologist* (Vol. 44, Issue October). <http://www.healthhype.com/male-hormones-androgens-testosterone-dht-andro-dhea.html>

- Damen, F., Van Knippenberg, B., & Van Knippenberg, D. (2006). *Affective Match: Leader Emotional Displays, Follower Positive Affect, and Follower Performance* ERIM Report Series reference number. July 2006. www.irim.eur.nl
- Dansereau, F., Grae, G., & Haga, W. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46–78. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- Dasborough, M. (2006). Cognitive asymmetry in employee emotional reactions to leadership behaviors. *Leadership Quarterly*, 17(2), 163–178. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.12.004>
- Dasborough, M. (2019). *Emotional Intelligence as a Moderator of Emotional Responses to Leadership* (Issue November, pp. 69–88). <https://doi.org/10.1108/s1746-979120190000015005>
- Dasborough, M., Hannah, S., & Zhu, W. (2019). The generation and function of moral emotions in teams: An integrative review. *Journal of Applied Psychology*, 105(5), 433–452. <https://doi.org/10.1037/apl0000443>
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339–357. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.02.001>
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *The Academy of Management Review*, 11(3), 618. <https://doi.org/10.2307/258314>

- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management*, 38(6), 1715–1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2014). *Leader-Member Exchange (LMX) Theory: Relational Approach to Leadership*. January 2014, 1–23.
- Erdogan, B., & Enders, J. (2007). *Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance*. *Support From the Top: Supervisors' Perceived Organizational Support as a Moderator of Leader – Member Exchange*. April. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.321>
- Fairhurst, G. T., & Connaughton, S. L. (2014). Leadership: A communicative perspective. *Leadership*, 10(1), 7–35. <https://doi.org/10.1177/1742715013509396>
- Ferris, G. R., Liden, R. C., Munyon, T. P., Summers, J. K., Basik, K. J., & Buckley, M. R. (2009). Relationships at work: Toward a multidimensional conceptualization of dyadic work relationships. *Journal of Management*, 35(6), 1379–1403. <https://doi.org/10.1177/0149206309344741>
- Fisk, G. M., & Friesen, J. P. (2012). Perceptions of leader emotion regulation and LMX as predictors of followers' job satisfaction and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 23(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.001>
- Føllesdal, H., & Hagtvet, K. A. (2009). Emotional intelligence: The MSCEIT from the perspective of generalizability theory. *Intelligence*, 37(1), 94–105. <https://doi.org/10.1016/j.intell.2008.08.005>

- Froh, J. J., Yurkewicz, C., & Kashdan, T. B. (2009). Gratitude and subjective well-being in early adolescence: Examining gender differences. *Journal of Adolescence*, 32(3), 633–650. <https://doi.org/10.1016/j.adolescence.2008.06.006>
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. In *Human Relations* (Vol. 53, Issue 8, pp. 1027–1055). <https://doi.org/10.1177/0018726700538001>
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In *Research in Organizational Behavior* (Vol. 9, pp. 175–208).
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Griffith, J. A., Connelly, S., & Thiel, C. E. (2011). Leader Deception Influences on Leader-Member Exchange and Subordinate Organizational Commitment. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18(4), 508–521. <https://doi.org/10.1177/1548051811403765>
- Grover, S. L., Hasel, M. C., Manville, C., & Serrano-Archimi, C. (2014). Follower reactions to leader trust violations: A grounded theory of violation types, likelihood of recovery, and recovery process. *European Management Journal*, 32(5), 689–702. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.01.002>

- Hackman, M. Z., & Johnson, C. E. (2013). *Leadership: A Communication Perspective* (6th ed.). Heights, IL: Waveland.
- Hall, J. A., Andrzejewski, S. A., & Yopchick, J. E. (2009). Psychosocial correlates of interpersonal sensitivity: A meta-analysis. *Journal of Nonverbal Behavior, 33*(3), 149–180. <https://doi.org/10.1007/s10919-009-0070-5>
- Herpertz, S., Schütz, A., & Nezlek, J. (2016). Enhancing emotion perception, a fundamental component of emotional intelligence: Using multiple-group SEM to evaluate a training program. *Personality and Individual Differences, 95*, 11–19. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.02.015>
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2017). *Tutkimushaastattelu : Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki : Gaudeamus 2008.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2002). *Tutki ja kirjoita* (6. uud. la). Helsinki : Tammi 2000.
- Hodgkinson, G. P., & Ford, J. K. (2005). International Review of Industrial and Organizational Psychology 2005. In *International Review of Industrial and Organizational Psychology 2005* (Vol. 20). <https://doi.org/10.1002/0470029307>
- Hooper, D. T., & Martin, R. (2008). Beyond personal Leader-Member Exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions. *Leadership Quarterly, 19*(1), 20–30. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.002>
- Humphrey, R. H., Pollack, J. M., & Hawver, T. (2008). Leading with emotional labor. *Journal of Managerial Psychology, 23*(2), 151–168. <https://doi.org/10.1108/02683940810850790>

- Jack, R. E., Garrod, O. G. B., & Schyns, P. G. (2014). Dynamic facial expressions of emotion transmit an evolving hierarchy of signals over time. *Current Biology*, 24(2), 187–192. <https://doi.org/10.1016/j.cub.2013.11.064>
- Johnson, G., & Connelly, S. (2014). Negative emotions in informal feedback: The benefits of disappointment and drawbacks of anger. *Human Relations*, 67(10), 1265–1290. <https://doi.org/10.1177/0018726714532856>
- Joseph, D. L., & Newman, D. A. (2010). Emotional Intelligence: An Integrative Meta-Analysis and Cascading Model. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 54–78. <https://doi.org/10.1037/a0017286>
- Kangas, H. (2013). The development of the LMX relationships after a newly appointed leader enters an organization. *Human Resource Development International*, 16(5), 575–589. <https://doi.org/10.1080/13678868.2013.825438>
- Kangas, H. (2020a). *Contextualizing leadership: An examination of Leader-Member Exchange relationships in the challenging contexts of a new leader, negative events and globalized work*. [Vaasan yliopisto]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-925-9>
- Kangas, H. (2020b). Spanning leader–subordinate relationships through negative interactions: An examination of leader–member exchange breaches. *Leadership*. <https://doi.org/10.1177/1742715020952676>
- Kellett, J. B., Humphrey, R. H., & Sleeth, R. G. (2006). Empathy and the emergence of task and relations leaders. *Leadership Quarterly*, 17(2), 146–162. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.12.003>

- Keysers, C., & Gazzola, V. (2007). University of Groningen Action in the brain Gazzola, Valeria. *Space*, 8, 108-114.
- Koskinen, I., Peltonen, T., & Alasuutari, P. (2005). *Laadulliset mentelmät kauppatieteissä*. Tampere : Vastapaino 2005.
- Kotsou, I., Mikolajczak, M., Heeren, A., Grégoire, J., & Leys, C. (2019). Improving Emotional Intelligence: A Systematic Review of Existing Work and Future Challenges. *Emotion Review*, 11(2), 151–165. <https://doi.org/10.1177/1754073917735902>
- Law, K. S., Wang, H., & Hui, C. (2010). Currencies of exchange and global LMX: How they affect employee task performance and extra-role performance. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(4), 625–646. <https://doi.org/10.1007/s10490-009-9141-8>
- Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27(6), 723–746. <https://doi.org/10.1002/job.409>
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72. <https://doi.org/10.1177/014920639802400105>
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15(January), 47–119.

- MacCann, C., Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R. D. (2003). *Psychological_Assessment_of_Emotional_In.pdf* (pp. 247–274).
- Mahsud, R., & Yukl, G. (2010). *Leader empathy , ethical leadership , and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality* *Antecedents of*. 25(6), 561–577. <https://doi.org/10.1108/02683941011056932>
- Mäkelä, L., & Viitala, R. (2009). *Looking coaching leadership through LMX-theoretical lenses: A future research agenda. Työelämän tutkimuspäivät 2009 Työn ja elämän laatu.*
- Mäkelä, L., Viitala, R., Tanskanen, J., Sääntti, R., & Uotila, T.-P. (2013). *LÄIKE : lähijohtamisen kehittämällä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta.* Vaasan yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-505-3>
- Martins, A., Ramalho, N., & Morin, E. (2010). A comprehensive meta-analysis of the relationship between Emotional Intelligence and health. In *Personality and Individual Differences*. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.05.029>
- Maslyn, J. M., & Uhl-Bien, M. (2001). Leader-member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 697–708. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.4.697>
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2000). Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence. *Intelligence*, 11(7), 12–13.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Cherkasskiy, L. (1997). Emotional intelligence. *Marmara Medical Journal*, 14(1), 47–52. <https://doi.org/10.4324/9780203794937-1>

- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2016). Leader emotional intelligence and subordinate job satisfaction: A meta-analysis of main, mediator, and moderator effects. *Personality and Individual Differences, 102*, 13–24. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.056>
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2018). A cross-cultural meta-analysis of how leader emotional intelligence influences subordinate task performance and organizational citizenship behavior. *Journal of World Business, 53*(4), 463–474. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.01.003>
- Michel, J. S., Pichler, S., & Newness, K. (2014). Integrating leader affect, leader work-family spillover, and leadership. *Leadership and Organization Development Journal, 35*(5), 410–428. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-12-0074>
- Nummenmaa, L., Hirvonen, J., Parkkola, R., & Hietanen, J. K. (2008). Is emotional contagion special? An fMRI study on neural systems for affective and cognitive empathy. *NeuroImage, 43*(3), 571–580. <https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2008.08.014>
- Olsson, A., McMahon, K., Papenberg, G., Zaki, J., Bolger, N., & Ochsner, K. N. (2016). Vicarious Fear Learning Depends on Empathic Appraisals and Trait Empathy. *Psychological Science, 27*(1), 25–33. <https://doi.org/10.1177/0956797615604124>
- Parry, K. W. (1998). Grounded theory and social process: A new direction for leadership research. *Leadership Quarterly*. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(98\)90043-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(98)90043-1)
- Peltonen, T. (2007). *Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita.*

- Pierce, J. R., & Aguinis, H. (2013). The Too-Much-of-a-Good-Thing Effect in Management. *Journal of Management*, 39(2), 313–338. <https://doi.org/10.1177/0149206311410060>
- Puusa, A. (toim. ., & Juuti, P. (toim. . (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. [Helsinki] : Gaudeamus [2020].
- Puusa, A., & Juuti, P. (toim. . (2011). *Mentelmaviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. [Helsinki] : JTO 2011.
- Rimé, B. (2009). Emotion Elicits the Social Sharing of Emotion: Theory and Empirical Review. *Emotion Review*, 1(1), 60–85. <https://doi.org/10.1177/1754073908097189>
- Rowe, P. A. (2011). *Leader-member exchange and cooperative communication between group members : Replication of Lee (1997 , 2001) study on Malaysia respondents. January.*
- Schaubroeck, J., & Jones, J. R. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 163–183. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200003\)21:2<163::AID-JOB37>3.0.CO;2-L](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2<163::AID-JOB37>3.0.CO;2-L)
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) Research: A Comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *IEEE Transactions on Circuits and Systems II: Express Briefs*, 63–113. <https://doi.org/10.1109/TCSII.2004.842027>

- Sheer, V. C. (2015). "Exchange lost" in leader–member exchange theory and research: A critique and a reconceptualization. *Leadership, 11*(2), 213–229. <https://doi.org/10.1177/1742715014530935>
- Sparr, J. L., & Sonnentag, S. (2008). Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17*(2), 198–225. <https://doi.org/10.1080/13594320701743590>
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process & Structure in LMX. *Academy of Management Review, 22*(2), 522–532.
- Sy, T., Côté, S., & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology, 90*(2), 295–305. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.295>
- Sy, T., Tram, S., & O'Hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior, 68*(3), 461–473. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.003>
- Tripp, T., & Bies, R. (2009). Getting even: the truth about workplace revenge--and how to stop it. In *Choice Reviews Online* (Vol. 47, Issue 01, pp. 47-0377-47–0377). <https://doi.org/10.5860/choice.47-0377>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki : Kustannusosakeyhtiö Tammi 2018.
- Uhl-bien, M., & Maslyn, J. M. (2003). Reciprocity in Manager-Subordinate Relationships. *Journal of Management, 29*(4), 511–532. <https://doi.org/10.1016/S0149-2063>

- Valli, R., & Aarnos, E. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin : 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu : virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä : PS-kustannus 2018.
- Visser, V. A., van Knippenberg, D., van Kleef, G. A., & Wisse, B. (2013). How leader displays of happiness and sadness influence follower performance: Emotional contagion and creative versus analytical performance. *Leadership Quarterly*, 24(1), 172–188. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.003>
- Volmer, J., Spurk, D., & Niessen, C. (2012). Leader-member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *Leadership Quarterly*, 23(3), 456–465. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.10.005>
- Walter, F., & Bruch, H. (2009). An affective events model of charismatic leadership behavior: A review, theoretical integration, and research agenda. *Journal of Management*, 35(6), 1428–1452. <https://doi.org/10.1177/0149206309342468>
- Weiss, H. M., Suckow, K., & Cropanzano, R. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 786–794. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.5.786>
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. In *Leadership Perspectives* (Vol. 13). <https://doi.org/10.4324/9781315250601-10>

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Ennakkotehtävä haastateltaville:

Mieti ennen haastattelua vähintään kaksi tilannetta, joissa olet nykyisen esimiehesi kanssa kokenut miellyttäviä tunteita (ainakin yksi tilanne) että epämiellyttäviä tunteita (ainakin yksi tilanne).

Taustatietoja:

1. Kuinka kauan olet ollut kyseisessä työtehtävässä nykyisen esimiehesi alaisena?
2. Kuvailisitko työtehtävääsi?
 - a. Oletko tyytyväinen työtehtävääsi?
3. Kuvailisitko vuorovaikutussuhdettasi nykyiseen esimieheesi?

Ennakkotehtävästä kysymys:

Miten kuvailisit esimerkein näitä tilanteita, joissa olet kokenut nykyisen esimiehesi kanssa sekä miellyttäviä että epämiellyttäviä tunteita?

Käsitys tunteista:

4. Mitä tunteet mielestäsi tarkoittavat esimies-alaisuudessa?

Tunteiden tunnistaminen ja ymmärtäminen (Empatia):

5. Kuvailisitko esimerkein millä tavoin esimiehesi ilmaisee myönteisiä tunteita?
 - a. Millaisissa tilanteissa hän niitä ilmaisee?
6. Kertoisitko miten esimiehesi myönteiset tunteet ovat vaikuttaneet sinuun?
 - a. Entä sinun mielialaasi?
 - b. Entä miten ne ovat vaikuttaneet sinun käyttäytymiseesi?

7. Kuvailisitko millä tavoin esimiehesi ilmaisee kielteisiä tunteita?
 - a. Millaisissa tilanteissa hän niitä ilmaisee?

8. Kertoisitko miten esimiehesi kielteiset tunteet ovat vaikuttaneet sinuun?
 - a. Entä sinun mielialaasi?
 - b. Entä miten ne ovat vaikuttaneet sinun käyttäytymiseesi?

Tunteiden ilmaiseminen ja säätely:

9. Millaisia tunteita sinä itse ilmaiset kun olet vuorovaikutuksessa esimieheesi?
 - a. Hillitsetkö joitain tunteita esimiehesi kanssa, joita tunnet?
 - a. Jos niin, miksi? Mitä siitä aiheutuisi?
 - b. Vahvistatko / voimistatko joitain tunteita esimiehesi kanssa, joita tunnet?
 - a. Jos niin, miksi? Mitä siitä aiheutuisi?
 - c. Teeskenteletkö joitain tunteita esimiehesi kanssa, joita ilmaiset?
 - a. Jos niin, miksi?
 - d. Entä millä tavoin ilmaiset tunteitasi esimiehesi kanssa? Voisitko kertoa esimerkkejä?
 - e. Kertoisitko esimerkein millaisissa tilanteissa ilmaiset myönteisiä tunteita kun olet esimiehesi kanssa?
 - f. Kertoisitko esimerkein millaisissa tilanteissa ilmaiset kielteisiä tunteita kun olet esimiehesi kanssa?

Esimies-alaisuhteen laatu:

10. Kertoisitko esimerkein miten tunteet ja niihin liittyvät tapahtumat esimiehesi kanssa ovat vaikuttaneet esimiehesi ja sinun väliseen suhteeseen?
 - a. Kuvailisitko esimerkein tilanteita, jolloin niillä on ollut vaikutusta?
 - b. Onko vaikutus ollut pysyvä vai hetkellinen? Miten se mielestäsi näkyy?

11. Kuvailisitko miten tunteet ja niihin liittyvät tapahtumat esimiehesi kanssa ovat vaikuttaneet sinun työntekoosi?

- a. Kuvailisitko esimerkein tilanteita jolloin ne ovat vaikuttaneet?
- b. Onko vaikutus ollut pysyvä vai hetkellinen? Miten se mielestäsi näkyy?

12. Mitä toivoisit esimieheltäsi liittyen tunteisiin esimies-alaisuudessa?

Lopetus:

13. Onko kysymyksistä unohtunut jotain olennaista, mitä haluaisit vielä kertoa tunteisiin liittyen esimies-alaisuudessa?